



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Θέμα
**«Εκπαίδευση Προσωπικού:
Η περίπτωση
των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Δέσποινα Ψυχάρη
2007

ΓΑΝΕΠΣΤΗΜΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΑΦΙΕΡΩΜΕΝΟ ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΑ
ΣΤΟΥΣ ΓΟΝΕΙΣ ΜΟΥ
ΚΑΙ
ΣΤΟΝ ΑΡΗ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον Λεωνίδα Χυτήρη, για το χρόνο του και κυρίως για την ιώβεια υπομονή του αυτά τα χρόνια, καθώς και τις δύο εξαιρετικές βοηθούς του, Βικτωρία Μπέλλου και Αθανασία Μπουραντά.

Θέλω επίσης να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους συνάδελφους μου:

- Αθανασία Σαουλίδου, για την υποστήριξη και τη βοήθειά της στην έναρξη αυτής της προσπάθειας. Η αρχή είναι το ήμισυ του παντός.
- Παύλο Βούλγαρη, για την εμφύτευση των γνώσεων του περί ερωτηματολογίων και στατιστικών προγραμμάτων. Χωρίς αυτές τις γνώσεις δε θα ολοκληρωνόταν το έργο αυτό.
- Λουκά Άννινο, για την πάντα άμεση συνδρομή του σε ώρες ανάγκης.

Στον κατάλογο των ευχαριστιών θα ήθελα να προσθέσω τους ανθρώπους εκείνους από τα τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού και Εξυπηρέτησης Πελατών, που έκαναν δυνατή τη διανομή των ερωτηματολογίων μου στις εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, καθώς και εκείνους που “έκλεψαν” λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να συμβάλλουν σε αυτή την έρευνα.

Ένα ακόμα “ευχαριστώ” στους φίλους μου Θεόδωρο Παπαγιάννη, Εμμανουήλ Κανδεράκη και Χρύσα Πολίτου για την πολύτιμη συμβολή τους στην έρευνα αυτή.

Τέλος, το μεγαλύτερο “ευχαριστώ” στους υπέροχους γονείς μου, Ηλία και Αρχοντούλα Ψυχάρη, που με στήριξαν από την πρώτη στιγμή σε αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα και άντεξαν σθεναρά στην πορεία αυτών των χρόνων, αλλά και στον Άρη Μπογιατζόπουλο, που βοήθησε συντονίζοντας τα πράγματα και έβαλε το τελικό και σημαντικότερο λιθαράκι σε αυτό το έργο, τ ο λιθαράκι του τέλους...

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
Ορισμός αντικειμένου προς εξέταση	4
Κύριος στόχος της εργασίας	5
Ο συσχετισμός του αντικειμένου προς εξέταση με τη ΔΟΠ	5
Συνοπτική περιγραφή προσέγγισης για τη διερεύνηση του ζητήματος	7
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	8
1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	
1.1. Η έννοια της ΔΟΠ και η σημασία της	8
1.2. Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ και η εφαρμογή τους	11
1.3. ΔΟΠ και Εκπαίδευση προσωπικού	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	16
2. Εκπαίδευση Προσωπικού	
2.1. Η έννοια της εκπαίδευσης	16
2.2. Η αναγκαιότητα για Εκπαίδευση	18
2.3. Η διαδικασία Εκπαίδευσης Προσωπικού	22
2.3.1. Έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών	22
2.3.2. Θέσπιση εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων	24
2.3.3. Καθορισμός στρατηγικής και εκπαιδευτικών στόχων	25
2.3.4. Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	26
2.3.5. Μέθοδοι εκπαίδευσης	28
2.3.6. Εργαλεία Εκπαίδευσης	33
2.3.7. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	38
3. Κέντρα εξυπηρέτησης πελατών	
3.1. Ορολογία: Τηλεφωνικό Κέντρο, Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης, Κέντρο Επαφής και Κέντρο Πρόσβασης	38
3.2. Ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών	42
3.3. Βασικά Συστατικά Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών	44
3.4. Είδη Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών	46
3.5. Σύγχρονες τάσεις των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών	48
3.6. Εκπαίδευση υπαλλήλων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών με βάση τις αρχές της ΔΟΠ	49
3.6.1. Εκπαίδευση προσωπικού Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών	49
3.6.2. Είδη και Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	65
4. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	
4.1. Εισαγωγή	65
4.2. Σκοπός έρευνας	66
4.3. Μεθοδολογία	67
4.4. Δειγματοληψία	69
4.5. Μέθοδοι ανάλυσης αποτελεσμάτων έρευνας	70
4.6. Ανάλυση ερωτήσεων	70
4.7. Συσχέτιση ερωτήσεων	88
4.8. Συμπεράσματα – Προτάσεις	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	96

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επανάσταση της δεκαετίας του '90 σχετικά με τα θέματα ποιότητας ώθησε τις επιχειρήσεις να δώσουν περισσότερη προσοχή στη φροντίδα του πελάτη. Άρχισαν να οργανώνονται αντίστοιχα τμήματα και όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονταν με σκοπό τη βελτίωση στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Τώρα πλέον με δεδομένο την έλλειψη έντονα διαφοροποιημένων προϊόντων, ολόκληρη η επιχείρηση θεωρείται ως ένα μεγάλο κέντρο εξυπηρέτησης με το σημείο εκκίνησης τον πελάτη και, κατά συνέπεια, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο στοιχείο της.

Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να δημιουργήσουν Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών με όσο το δυνατόν πιο επαγγελματικές προδιαγραφές. Διοργανώνουν συχνά εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους υπαλλήλους τους που αφορούν νέες δεξιότητες και αποτελεσματικούς τρόπους χειρισμού των πελατών με τελικό σκοπό την παροχή διακεκριμένων υπηρεσιών και την κατάκτηση μιας εξέχουσας θέσης για την εταιρία στην ανταγωνιστική αγορά.

Το πλήθος της διεθνούς βιβλιογραφίας αποδεικνύει το μέγεθος της σημασίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών για τις επιχειρήσεις και τις συνεχείς προσπάθειες εκπαίδευσης και ενημέρωσης για κάθε νέο τρόπο επικοινωνίας, προσέγγισης και ικανοποίησης του πελάτη.

Σκοπό της έρευνας αυτής αποτελεί η εξερεύνηση του χώρου της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα - ενός χώρου γρήγορα αναπτυσσόμενου λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, ο οποίος αναπροσαρμόζει αντιστοίχως τη λειτουργία των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών, και πιο συγκεκριμένα της θέσης που διατηρεί ο χώρος απέναντι στη σημασία της εκπαίδευσης των εκπροσώπων Εξυπηρέτησης Πελατών.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ορισμός αντικειμένου προς εξέταση

«Ο πελάτης είναι ο βασιλιάς» ήταν η προτροπή και με γνώμονα αυτή την αρχή ξεκίνησε η επανάσταση της δεκαετίας του '90 σχετικά με τα θέματα ποιότητας. Ώθησε τις επιχειρήσεις να δώσουν τη δέουσα προσοχή στη φροντίδα του πελάτη και άρχισαν να οργανώνονται αντίστοιχα τμήματα. Όλοι οι εργαζόμενοι ξεκινούσαν εκπαίδευση με σκοπό τη βελτίωση στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Παλαιότερα, με αρχή τη σύλληψη και τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών έδιναν έμφαση στην αποτελεσματική παρουσίασή του ώστε να πειστεί ο πελάτης να το αγοράσει.

Σήμερα, όμως, με δεδομένο την έλλειψη έντονα διαφοροποιημένων προϊόντων, τα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών βλέπουν τον πελάτη ως το σημείο εκκίνησης. Ολόκληρη η επιχείρηση θεωρείται ως ένα μεγάλο κέντρο εξυπηρέτησης και ως εκ τούτου δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο ανθρώπινο στοιχείο της.

Οι καταναλωτές, από την άλλη μεριά, ικανοποιούνται με αυτή τη συνεχώς αναβαθμιζόμενη τακτική περιποίησης και η αντίληψή τους για το τι είναι εξυπηρέτηση πελατών γίνεται όλο και πιο απαιτητική.

Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται να δημιουργήσουν Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών με όσο το δυνατόν πιο επαγγελματικές προδιαγραφές. Γι' αυτό το λόγο διοργανώνουν συχνά εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους υπαλλήλους τους που αφορούν νέες δεξιότητες και αποτελεσματικούς τρόπους χειρισμού των πελατών με τελικό σκοπό την παροχή διακεκριμένων υπηρεσιών και την κατάκτηση μιας εξέχουσας θέσης για την εταιρία στην ανταγωνιστική αγορά.

Το πλήθος της διεθνούς βιβλιογραφίας αποδεικνύει το μέγεθος της σημασίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών για τις επιχειρήσεις και τις συνεχείς

προσπάθειες εκπαίδευσης και ενημέρωσης για κάθε νέο τρόπο επικοινωνίας, προσέγγισης και ικανοποίησης του πελάτη.

Παρόμοια τακτική ακολούθησε και η ελληνική επιχειρηματική κοινότητα σε ό,τι αφορά τη δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών, αν και με κάποια χρονική καθυστέρηση. Ωστόσο, σε ό,τι αφορά τη στελέχωση των κέντρων, η μέχρι τώρα ελληνική εμπειρία έχει αποδείξει ότι στην πλειονότητα των Κέντρων Εξυπηρέτησης πραγματοποιείται με άτομα χαμηλού μορφωτικού επιπέδου επειδή αποτελούν οικονομικότερο εργατικό δυναμικό. Το ζητούμενο είναι, αν θεωρήσει κανείς ότι είναι πιθανό να ισχύει κάτι τέτοιο, τι είδους εκπαίδευση ακολουθείται για την αναβάθμιση των βασικών προσόντων του προσωπικού.

Κύριος στόχος της Εργασίας

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ελεγχθεί η ύπαρξη ή όχι προγραμμάτων εκπαίδευσης στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών, και στη συνέχεια να διαπιστωθεί η συχνότητα της εκπαίδευσης, οι εμπλεκόμενοι, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τάσεις, και τέλος, αν αξιολογείται η όλη εκπαίδευση για έλεγχο της αποτελεσματικότητάς της.

Ο συσχετισμός του αντικειμένου προς εξέταση με τη ΔΟΠ

Σε αρκετές περιπτώσεις η ποιότητα της εξυπηρέτησης “θυσιάζεται” μπροστά στην αυξανόμενη πίεση της επιχείρησης να προσφέρει περισσότερες βελτιωμένες υπηρεσίες με λιγότερα έξοδα και μικρότερες παροχές. Ωστόσο, ο ορισμός που δίνει η κάθε επιχείρηση για την εξυπηρέτηση είναι καθοριστικός για τη διαμόρφωση των συναλλαγών της με τους πελάτες. Σημαντικός είναι και ο ορισμός που δίνει η επιχείρηση για τον πελάτη. Στο λεξικό Funk and

Wagnall's¹ (Leland and Bailey, 1999), πελάτης ορίζεται, αφενός, «το πρόσωπο που αγοράζει» και, αφετέρου, «το πρόσωπο με το οποίο κάποιος έχει συνεργασία».

Επειδή η έννοια της ποιότητας ορίζεται από τον πελάτη και μόνο – είτε τον εσωτερικό (η επόμενη διαδικασία), είτε τον εξωτερικό (τον τελικό χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας), οι διαδικασίες και τα προϊόντα πρέπει πάντα να σχεδιάζονται και να ελέγχονται με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών οργανώθηκαν με σκοπό να βρίσκονται στην υπηρεσία του πελάτη. Η παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης χρειάζεται σκέψη, γνώση και συνεχή προσπάθεια. Η ανάπτυξη ενός συστήματος εξυπηρέτησης πελατών απαιτεί λεπτομερή σχεδιασμό. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε δεξιότητες και συμπεριφορές που αφορούν την εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί πλέον αναγκαιότητα εξαιτίας της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των καθηκόντων των εκπροσώπων ενός κέντρου εξυπηρέτησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια φιλοσοφία που αναδιαμορφώνει εξ αρχής τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Η ΔΟΠ, όταν αναγνωρίζεται και υποστηρίζεται έμπρακτα από την εκάστοτε διοίκηση, ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να μοιραστούν την ευθύνη για να παράγουν ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα. Στόχος της είναι η συνεχής βελτίωση μέσω και της εκπαίδευσης όλων όσων εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας. Στο τέλος, η επιτυχία μετριέται από την αντίδραση του πελάτη (Anjard, 1995)².

¹ Leland, K. and Bailey K. (1999), Customer Service for Dummies, Hungry Minds, Inc., New York, 2nd edition, σελ. 11.

² Anjard, R. (1995), "Keys to successful TQM training and implementation", Training for Quality, Vol. 3, No 1, σελ. 14-15.

Συνοπτική περιγραφή της προσέγγισης για τη διερεύνηση του ζητήματος

Το υπό εξέταση θέμα θεωρείται από δύο πλευρές, τη θεωρητική και την εμπειρική.

Όσον αφορά τη θεωρητική πλευρά, αυτή αφορά την υποστήριξη του θέματος μέσα από την καταγραφή της διεθνούς βιβλιογραφίας. Η δεύτερη πλευρά αφορά την εμπειρική υποστήριξη με τα συγκριτικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από τους εκπροσώπους (εργαζομένους) των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών για τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετείχαν.

Τα βασικά θέματα που απασχολούν την έρευνα και τέθηκαν ως ερωτήματα είναι τα ακόλουθα:

- αν υφίσταται εκπαίδευση στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών
- ποια είναι η συχνότητά της
- από ποιους πραγματοποιείται
- ποιες οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές μέθοδοι
- ποιοι οι τρόποι εφαρμογής της
- αν διενεργείται αξιολόγηση της εκπαίδευσης
- με ποια κριτήρια γίνεται η αξιολόγηση από τους εκπροσώπους.

Θέτοντας όλα αυτά τα ερωτήματα γίνεται μία απόπειρα καταγραφής της ελληνικής πραγματικότητας με σκοπό να γίνει μία σύγκριση με τη διεθνή εμπειρία. Στα επόμενα κεφάλαια παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

1.1. Η έννοια της ΔΟΠ και η σημασία της

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) γίνεται κατανοητή εφόσον γίνει αντιληπτή η έννοια της Ποιότητας, και πιο συγκεκριμένα της Ολικής Ποιότητας.

Η Ποιότητα έχει πολλούς διαφορετικούς ορισμούς, αρχίζοντας από τους συμβατικούς και καταλήγοντας στους περισσότερο στρατηγικούς. Η Ποιότητα εμφανίζεται αρχικά στην παραγωγή και σημαίνει «εφαρμογή στο στόχο», δηλαδή «ταύτιση των προδιαγραφών του σχεδίου με τη λειτουργία και επιβεβαίωση ότι το αποτέλεσμα συμμορφώνεται στις προδιαγραφές» (Tan, 1997)³.

Σύμφωνα με τον Garvin υπάρχουν «πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις στην ποιότητα:

- Με κριτήριο την υπεροχή: η ποιότητα γίνεται αντιληπτή στα άτομα μόνο με την έκθεσή τους σε πολλά προϊόντα τα οποία αναπτύσσουν τα χαρακτηριστικά της.
- Με κριτήριο το προϊόν: η ποιότητα βασίζεται στην παρουσία ή στην απουσία ενός ιδιαίτερου χαρακτηριστικού.
- Με κριτήριο την παραγωγή: ως ποιότητα ορίζεται η συμμόρφωση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε μία ομάδα προκαθορισμένων απαιτήσεων ή προδιαγραφών.
- Με κριτήριο τον χρήστη: ποιότητα είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων, των προσδοκιών ή των επιθυμιών του πελάτη.

³ Tan, P. K. L. (1997), "An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation", Training for Quality, Vol. 5, No 4, σελ. 152.

- Με κριτήριο την αξία: αυτή η ποιότητα συνεπάγεται την προσφορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στον πελάτη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σε ένα αποδεκτό κόστος» (Garvin, 1988)⁴.

Τη δεκαετία του '80 οι ειδήμονες της ποιότητας εισάγουν νέους ορισμούς για την Ποιότητα, οι οποίοι πλησιάζουν περισσότερο στις προσεγγίσεις του Garvin που έχουν ως κριτήρια το χρήστη και την αξία. Ο Juran περιγράφει την ποιότητα ως «εφαρμογή στη χρήση» (Juran, 1988)⁵ και ο Deming αναφέρει στο πρώτο σημείο που αφορά τη Διοίκηση ότι «πρέπει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών» (Walton, 1991)⁶. Στην τελευταία αυτή προσέγγιση έρχεται να προσθέσει και ο Crosby ότι ποιότητα είναι «η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη» (Tenner and DeToro, 1992)⁷.

Αν ληφθούν υπόψη οι παραπάνω ορισμοί της Ποιότητας, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς πως προκύπτει η έννοια της Ολικής Ποιότητας. Η Ολική Ποιότητα είναι «ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα που σκοπεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μειούμενο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι ένα ολικό σύστημα προσέγγισης (όχι ξεχωριστό κομμάτι ή πρόγραμμα) και ένα ολοκληρωμένο μέρος υψηλού επιπέδου στρατηγικής. Λειτουργεί οριζόντια μέσα από λειτουργίες και τμήματα, εμπλέκει όλους τους υπαλλήλους, από την κορυφή έως τη βάση, και εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει τις αλυσίδες προμηθευτών και πελατών. Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση στη μάθηση και την υιοθέτηση της συνεχούς αλλαγής γιατί θεωρούνται κλειδιά για την επιτυχία της επιχείρησης» (Evans and Lindsay, 1999)⁸.

⁴ Garvin, D. A. (1988), Managing Quality: The Strategic Competitive Edge, Free Press, σελ. 41-46.

⁵ Juran, J. M. (1988), Juran's Quality Control Handbook, McGraw-Hill, New York, 4th Edition, σελ. 28.

⁶ Walton, M. (1991), Deming Management at Work, G.P. Putman and Sons, New York, σελ. 21.

⁷ Tenner, A. R. and DeToro, I. J. (1992), Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, σελ. 31.

⁸ Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (1999), The Management and Control of Quality, South-Western College Publishing, Ohio, 4th Edition, σελ. 118.

Έχουν προκύψει πολλοί ορισμοί για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ένας προερχόμενος από την πλευρά του μηχανικού Feigenbaum εξηγεί ότι είναι «η επίδραση που έχει σε όλη την επιχείρηση ο ολικός έλεγχος ποιότητας» (Feigenbaum, 1991)⁹. Ένας άλλος ορίζει τη ΔΟΠ «ως συνολική ενσωματωμένη προσπάθεια προκειμένου να αποκτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της συνεχούς βελτίωσης κάθε πλευράς της επιχειρηματικής κουλτούρας» (Tobin, 1990)¹⁰. Ένας τρίτος, πιο απλός, ορίζει τη ΔΟΠ ως εξής:

«Διοίκηση: η ανώτατη διοίκηση είναι πλήρως δεσμευμένη
Ολικής: κάθε πρόσωπο στην εταιρία είναι εμπλεκόμενο (και όπου είναι δυνατό οι πελάτες και οι προμηθευτές)
Ποιότητας: οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται ακριβώς» (Wilkinson and Witcher, 1990)¹¹.

Ανεξάρτητα από τον αριθμό των ορισμών που δίνονται στην Ποιότητα και στη ΔΟΠ, σημασία έχει ότι ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιείται για να δηλώσει «τη συνολική προσπάθεια όλης της επιχείρησης, με πλήρη εμπλοκή ολόκληρου του εργατικού δυναμικού και με εστίαση στη συνεχή βελτίωση, την οποία χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να πετύχουν την ικανοποίηση του πελάτη. Η ΔΟΠ είναι ταυτόχρονα μία ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης και μια συλλογή εργαλείων και προσεγγίσεων για την εφαρμογή της» (Evans and Lindsay, 1999)¹².

⁹ Feigenbaum, A. V. (1991), Total Quality Control, McGraw-Hill, New York, σελ. 77-78.

¹⁰ Tobin, L.M. (1990), "The New Quality Landscape: Total Quality Management", Journal of System Management, Vol. 41, No. 11, σελ. 11.

¹¹ Wilkinson, A. and Witcher, B. (1990), TQM in the United Kindom – Fitness for Use?, Occasional Paper Series, Durham University, Business School, σελ. 6.

¹² Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (1999), The Management and Control of Quality, South-Western College Publishing, Ohio, 4th Edition, σελ. 118.

1.2. Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ και η εφαρμογή τους

Η ΔΟΠ έχει τρεις βασικές αρχές:

- την εστίαση στον πελάτη
- τη συνεχή βελτίωση και μάθηση
- τη συμμετοχή και ομαδική εργασία (Evans and Lindsay, 1999)¹³

Υπάρχουν κάποιες ακόμα, οι οποίες, ωστόσο, θεωρούνται συμπληρωματικές:

- την ηγεσία
- την εκπαίδευση
- την υποστηρικτική δομή
- την επικοινωνία
- την αμοιβή και την αναγνώριση
- τις μετρήσεις (Tenner and DeToro, 1992)¹⁴.

Ανεξάρτητα από την απλότητά τους, αυτές οι αρχές είναι πολύ διαφορετικές από τις πρακτικές της παραδοσιακής Διοίκησης. Στην πορεία του χρόνου, οι επιχειρήσεις αυτών των πρακτικών πραγματοποιούν λίγα ώστε να αντιληφθούν τις απαιτήσεις του εξωτερικού πελάτη, και ακόμα λιγότερα για τους εσωτερικούς πελάτες. Οι διευθυντές και οι ειδικοί διοικούν παραγωγικά συστήματα. Στους εργαζόμενους υποδεικνύεται η εργασία και ο τρόπος διεξαγωγής της. Σπάνια τους ζητείται να συμβάλλουν και η ομαδική εργασία είναι ανύπαρκτη. Ένας αριθμός απώλειας και λάθους είναι ανεκτός και ελέγχεται από την επιθεώρηση που ακολουθεί την παραγωγική διαδικασία. Βελτιώσεις στην ποιότητα προκύπτουν μόνο από τεχνολογικές καινοτομίες, και όχι από την εμμονή της συνεχούς βελτίωσης (Evans and Lindsay, 1999)¹⁵.

Με την Ολική Ποιότητα, μια επιχείρηση αναζητά ενεργά να εντοπίζει τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη, να ενσωματώνει την ποιότητα στις διαδικασίες

¹³ Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (1999), The Management and Control of Quality, South-Western College Publishing, Ohio, 4th Edition, σελ. 119.

¹⁴ Tenner, A. R. and DeToro, I. J. (1992), Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts, σελ. 34.

¹⁵ Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (1999), The Management and Control of Quality, South-Western College Publishing, Ohio, 4th Edition, σελ. 119.

συνδέοντας την με τη γνώση και την εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού της, και να βελτιώνει συνεχώς κάθε πλευρά της επιχείρησης.

Οι προσεγγίσεις που συνοψίζονται παρακάτω «ισχύουν στις επιτυχημένες εκείνες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ:

- Η ποιότητα επιβάλλεται από την κορυφή.
- Το κόστος της ποιότητας πρέπει να μετριέται στο πλαίσιο και της συμμόρφωσης και της απόκλισης.
- Η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη είναι το σημείο έναρξης για την ποιότητα.
- Η μακροπρόθεσμη συνεχής βελτίωση είναι ο απώτερος σκοπός της πρωτοβουλίας για ποιότητα.
- Εμπλέκονται όλοι στην ποιότητα, αλλά καθοδηγείται από τη διοίκηση» (Herbig *et al.*, 1994)¹⁶.

«Δύο είναι βασικοί λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει τη ΔΟΠ: όταν ο ανταγωνισμός απειλεί την επιβίωσή της και όταν αντιληφθεί ότι η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει τη δυνατότητα της βελτίωσης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις μέχρι τώρα οδηγούνται στην εφαρμογή της ΔΟΠ κυρίως εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει απειλή επιβίωσης δραστηριοποιείται πιο εύκολα η αλλαγή κουλτούρας» (Evans and Lindsay, 1999)¹⁷.

Από τα προαναφερθέντα διαπιστώνεται ότι η ΔΟΠ αναγνωρίζεται ως το μέσο επιτυχίας σε μία ιδιαίτερα ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, εφόσον όλα ξεκινούν με την έμφαση στον πελάτη. Ωστόσο, μοιάζει να υιοθετείται δύσκολα και να εγκαταλείπεται εύκολα γιατί τα αποτελέσματά της είναι δυσδιάκριτα και μακροπρόθεσμα.

«Η διαδικασία πρέπει να ξεκινήσει με τη δημιουργία αισθημάτων και συμπεριφορών που οδηγούν σε διαρκείς αξίες και δέσμευση της διοίκησης.

¹⁶ Herbig, P., Palumbo, F., O'Hara B. S. (1994), "Quality and the Human Resource Professional", *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 2, σελ. 33.

¹⁷ Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (1999), *The Management and Control of Quality*, South-Western College Publishing, Ohio, 4th Edition, σελ. 523.

Πρέπει να αναπτυχθεί με σχεδιασμό μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής Ολικής Ποιότητας. Τελικά, αυτό πρέπει να συνειδητοποιηθεί μέσω εκπαίδευσης, συνεχούς ανάδρασης και ανοιχτής επικοινωνίας και ενδυνάμωσης» (Evans and Lindsay, 1999)¹⁸.

1.3. ΔΟΠ και Εκπαίδευση προσωπικού

«Μία από τις πολλές και αλληλένδετες δραστηριότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του Προσωπικού. Οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης βοηθούν τους υπαλλήλους να μάθουν πως να εκτελούν τις εργασίες τους, να βελτιώνουν την απόδοσή τους και να προετοιμάζουν τον εαυτό τους για ανώτερες θέσεις. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να αυξήσουν ουσιαστικά τη γνώση, τις ικανότητες και την ανταγωνιστικότητα των υπαλλήλων» (Stone, 1995)¹⁹.

«Ένας αξιόλογος αριθμός αρθρογραφίας δίνει έμφαση στη σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Η τοποθέτηση των θεμάτων ανθρωπίνου δυναμικού στην κορυφή της διοικητικής αντζέντας είναι προαπαιτούμενο για την αποτελεσματικότητα όλων των προσπαθειών ποιότητας. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι με την πρόοδο των ποιοτικών προσπαθειών λαμβάνουν χώρα αλλαγές στην επιχειρηματική κουλτούρα με αποτέλεσμα την εδραίωση ενός εργασιακού κλίματος όπου η συμμετοχή, η εμπιστοσύνη, η υπευθυνότητα για την επιτυχία των στόχων και η εμπλοκή των υπαλλήλων αναπτύσσονται» (Kufidu and Vouzas, 1998)²⁰.

«Η έρευνα έχει αποδείξει ότι, όταν η ΔΟΠ προκύπτει από τον έλεγχο και τη διασφάλιση ποιότητας, τείνει να εστιάζει στα 'διαδικαστικά/τεχνικά' θέματα της

¹⁸ Evans, J. R. and Lindsay, W. M., (1999), The Management and Control of Quality, South-Western College Publishing, Ohio, 4th Edition, σελ. 542.

¹⁹ Stone, R. J. (1995), HRM, Mc Graw-Hill, USA. σελ. 11.

²⁰ Kufidu, S. and Vouzas, F. (1998), "Human resource aspects of quality management: evidence from MNEs operating in Greece", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 9, No. 5, σελ. 818-9.

ποιότητας και όχι στα 'ανθρώπινα'. Ως εκ τούτου, επιχειρήσεις που δεσμεύονται σε αυτού του είδους την προσέγγιση συνήθως δεν επιτρέπουν αρκετό χώρο για προσφορά από το προσωπικό και η εκπαίδευση στοχεύει μόνο σε άτομα που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία. Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι συνήθως μία περιφερειακή λειτουργία που εμπλέκεται σε ένα πολύ παραδοσιακό ρόλο.

Από την άλλη πλευρά, στοιχεία ερευνών αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που στοχεύουν σε μία προσέγγιση προς την ποιότητα που εφαρμόζεται από όλη την επιχείρηση φαίνεται ότι υιοθετούν μια πιο παραγωγική και δημιουργική προσέγγιση στη Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού με την αναβάθμιση του ρόλου του προσωπικού, τον επανασχεδιασμό και την επέκταση των υπάρχουσων πρακτικών διοίκησης προσωπικού ώστε να εφαρμόζουν στα σχέδια και στους στόχους ποιότητας, την παροχή συστηματικής μάθησης και εκπαίδευσης, και το συσχετισμό των ανταμοιβών και της αναγνώρισης με την ποιότητα» (Kufidu and Vouzas, 1998)²¹.

«Έχει αποδειχθεί ότι η αυξανόμενη αποδοχή των αρχών της ΔΟΠ περιλαμβάνει αύξηση στη σχετική εκπαίδευση των υπαλλήλων. Η εκπαίδευση πρέπει να εστιάζει στην ταυτόχρονη ανάπτυξη τεχνικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών. Τεχνικά χαρακτηριστικά είναι τα σχετιζόμενα με την εργασία με τα οποία πραγματοποιούνται τα τεχνικά μέρη της εργασίας. Τα κοινωνικά χαρακτηριστικά είναι ικανότητες διαπροσωπικών επαφών και διοίκησης, οι οποίες καθιστούν τα μέλη των ομάδων εργασίας ικανά να εργάζονται συλλογικά ώστε ολοκληρώνεται η εργασία τους» (Garwood and Hallen, 1995)²².

«Αν μια νέα πρωτοβουλία ξεκινά, όπως αυτή της ΔΟΠ, η εκπαίδευση θα αποτελέσει ένα σημαντικό μέρος της επικοινωνίας της νέας πολιτικής σε όλους τους υπαλλήλους. Το έργο του σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων της εκπαίδευσης και ανάπτυξης έγκειται στη Διοίκηση

²¹ Kufidu, S. and Vouzas, F. (1998), "Human resource aspects of quality management: evidence from MNEs operating in Greece", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 5, σελ. 820-1.

²² Garwood, W. R. and Hallen, G. L. (1995), *Human Resources*, Free Press, USA, σελ. 24.

Ανθρωπίνου Δυναμικού, μολονότι η δέσμευση και η έναρξη παρόμοιων προγραμμάτων πρέπει να καθοδηγείται από την Ανώτατη Διοίκηση και να εμπλέκει όλες τις διευθύνσεις και όλους τους υπαλλήλους» (Woodruffe, 1995)²³.

ΓΑΛΕΡΙΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΑ

²³ Woodruffe, H. (1995), Services Marketing, Pearson Professional Limited, σελ. 182.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. Εκπαίδευση Προσωπικού

2.1. Η έννοια της εκπαίδευσης

Ο μεγαλύτερος στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, μετά την επιλογή προσωπικού, είναι η διαμόρφωση των εργαζομένων σε ένα αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό.

Στον επιχειρηματικό τομέα υπάρχουν τρεις λέξεις που χρησιμοποιούνται συχνότερα αναφορικά με τη διαδικασία εκμάθησης. Σύμφωνα με το λεξικό του Βρετανικού Ινστιτούτου Εκπαίδευσης και Επαγγελματικής Κατάρτισης (Rae, 2001)²⁴:

- Εκπαίδευση (training). Ορίζεται οποιαδήποτε προγραμματισμένη δραστηριότητα, που έχει ως σκοπό να βοηθήσει ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων να μάθουν να εκτελούν αποτελεσματικά μια εργασία. Αυτή η δραστηριότητα μπορεί να αναφέρεται σε ένα σεμινάριο, εντός ή εκτός χώρου εργασίας, σε ένα πακέτο εκμάθησης ή σε ένα πρόγραμμα internet / intranet.
- Ανάπτυξη (development). Ορίζεται μια σταδιακή προσωπική ανάπτυξη ή απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων, στάσης ζωής, τρόπων συμπεριφοράς, μέσω της μάθησης που προέρχεται από μια ποικιλία εμπειριών. Συνήθως αναφέρεται σε ανθρώπους, οι οποίοι διαθέτουν ήδη κάποιες ικανότητες, γνώσεις ή στάση ζωής και επιθυμούν την προσωπική τους βελτίωση, μια αλλαγή στην καριέρα τους ή την άνοδό τους στην ιεραρχία.
- Μάθηση (learning). (1) Μια σχεδόν μόνιμη αλλαγή στη συμπεριφορά. (2) Η απόκτηση ή ανάπτυξη γνώσης και κατανόησης, ικανοτήτων και ταλέντου, συναισθήματος και στάσης ζωής. Η μάθηση είναι ταυτόχρονα

²⁴ Rae, L. (2003), Γίνε ο καλύτερος εκπαιδευτής, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 12.

η διαδικασία, αλλά και το αποτέλεσμα, και επιτυγχάνεται με την εκπαίδευση ή την αυτοεκπαίδευση / ανάπτυξη.

Υπάρχει επίσης και «η (επι)μόρφωση (education) η οποία τυπικά περιγράφει τη διδασκαλία και τη μάθηση σε πιο τυπικό περιβάλλον όπου οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να καλύπτουν κάποιες εισαγωγικές απαιτήσεις και οι εκπαιδευτές απαιτείται να έχουν συγκεκριμένα πιστοποιητικά. Η μόρφωση θεωρείται τυπικά ως πιο θεωρητική από την εκπαίδευση, με λιγότερη ακρίβεια, αμεσότητα και εφαρμογή» (Goetsch and Davis, 2004)²⁵.

Στην πράξη αυτές οι αρχικά ευδιάκριτες έννοιες άρχισαν να συγχέονται και τα όλα τα προαναφερθέντα είδη των δραστηριοτήτων αποτελούν πια στοιχεία ενός ιδανικού ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού συστήματος.

«Η εκπαίδευση αποτελείται από οργανωμένα προγράμματα σχεδιασμένα να βελτιώσουν την απόδοση σε ατομικό, ομαδικό, και/ή επιχειρησιακό επίπεδο. Η βελτιωμένη απόδοση, στη συνέχεια, υπονοεί ότι υπήρχαν μετρήσιμες αλλαγές στη γνώση, στις ικανότητες, στις αντιδράσεις/συμπεριφορές και/ή στην κοινωνική συμπεριφορά» (Cascio, 1998)²⁶.

«Υπάρχουν τέσσερα κύρια κοινά χαρακτηριστικά στους περισσότερους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία για την εκπαίδευση:

- Η εκπαίδευση είναι μια μαθησιακή εμπειρία για το άτομο και για την επιχείρηση.
- Η εκπαίδευση είναι εργαλείο για αλλαγές στη συμπεριφορά.
- Η εκπαίδευση ενδιαφέρεται για τον εφοδιασμό ή/και την έκθεση του προσωπικού σε νέες ομάδες γνώσεων και ικανοτήτων, και
- Η παραγωγικότητα της επιχείρησης είναι αναμφίβολα ο απώτερος σκοπός κάθε εκπαιδευτικού συστήματος και επιτυγχάνεται με την αύξηση

²⁵ Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2004), Effective Customer Service: Ten Steps for Technical Professions, Pearson Education Inc., New Jersey, σελ. 160.

²⁶ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 262.

της δυνητικής ικανότητας των ατόμων» (Al-Khayyat and Elgamal, 1997)²⁷.

«Η εκπαίδευση προσωπικού έχει αποκτήσει ισχυρότερη θέση σήμερα σε σχέση με μία δεκαετία πριν. Σήμερα, σχεδόν όλες οι εταιρίες παρέχουν κάποιο είδος εκπαίδευσης στους υπαλλήλους τους. Για έναν ορισμένο αριθμό εταιριών, η εκπαίδευση αποτελεί μία πολύ τυπική διαδικασία. Ολόκληρα τμήματα είναι αφιερωμένα στη διεξαγωγή αρχικής, αλλά και συνεχούς, εκπαίδευσης. Άλλες εταιρίες προσλαμβάνουν εξωτερικούς συνεργάτες για να πραγματοποιήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Τα κίνητρα για την παροχή εκπαίδευσης διαφέρουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Λίγες επιχειρήσεις είναι ειλικρινά δεσμευμένες στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού. Άλλες εταιρίες διεξάγουν την εκπαίδευση αρχικά για να καλυφθούν οι κανονισμοί ασφαλείας της εργασίας. Δυστυχώς, πολλές εταιρίες διεξάγουν εκπαίδευση μόνο για λόγους προβολής» (Hughey and Mussnug, 1997)²⁸.

2.2. Η αναγκαιότητα για Εκπαίδευση

«Η παλαιά αντίληψη που θεωρούσε την αρχική κατάρτιση (initial training), η οποία συνήθως παρέχεται στο πλαίσιο του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος, αρκετή ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας του σε όλη τη διάρκεια της ενεργού επαγγελματικής ζωής του, είναι στη σημερινή εποχή εκτός πραγματικότητας» (Παλαιοκρασσάς, 1990)²⁹.

²⁷ Al-Khayyat, R. M., and Elgamal M. A. (1997), "A macro model of training and development: validation", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No 3, σελ. 87-101.

²⁸ Hughey A. W. and Mussnug K. J. (1997), "Designing effective employee training programmes", *Training for Quality*, Vol. 5, No 2, σελ. 52-57.

²⁹ Παλαιοκρασσάς, Στ. Ν., (1990), "Οργάνωση Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης και Επιμόρφωσης", από τον τόμο *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, International Publishing, Αθήνα, κεφάλαιο 5, σελ. 155.

«Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί πλέον στρατηγική ανάπτυξης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζόμενων, ανεξάρτητα από το επίπεδο, παρέχει τη δυνατότητα ειδικότερα στις επιχειρήσεις και γενικότερα στις χώρες να συμβαδίζουν με τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και με αυτό τον τρόπο να διατηρούν ή και να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους» (Παλαιοκρασσάς, 1990)³⁰.

«Η εκπαίδευση μπορεί να αντιμετωπιστεί είτε ως δαπάνη είτε ως επένδυση» (Lynch, 1994)³¹.

«Η εκπαίδευση είναι αναγκαία σε περισσότερα από ένα επίπεδα. Σε αρχικό επίπεδο χρειάζεται για την έναρξη της γνώσης σχετικά με συγκεκριμένο θέμα της επιχείρησης ή της εργασίας. Σε ένα ευρύτερο επίπεδο, παρέχει στους υπαλλήλους εστίαση και κατεύθυνση προς το μέλλον και παίζει επίσης ένα επικοινωνιακό ρόλο εντός της επιχείρησης. Οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες που παρέχονται από μία επιχείρηση μπορούν να επηρεάσουν την έλξη και την παραμονή του προσωπικού. Επιπροσθέτως, μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία προσωπικής εργασιακής ικανοποίησης και μπορεί να υπερπηδήσει δυσκολίες σχετιζόμενες με την αλλαγή, όπως για παράδειγμα στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών» (Woodruffe, 1995)³².

«Η ανάγκη για εκπαίδευση προσωπικού αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Αυτή η αύξηση είναι άμεσα σχετιζόμενη με την ταχύτητα αναπτυσσόμενη τεχνολογία στην κοινωνία γενικά και στις επιχειρήσεις και στη βιομηχανία ειδικότερα. Επιταχύνθηκε επίσης από μια ανανεωμένη έμφαση στην ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη, και από τις μη παραδοσιακές φιλοσοφίες διοίκησης που άγονται από αυτήν την έμφαση. Επιπλέον, οι εταιρίες άρχισαν να αναγνωρίζουν ότι η μάθηση είναι μία προσπάθεια ζωής και οι δραστηριότητες ανάπτυξης, όπως η εκπαίδευση προσωπικού, έχουν βαθιά

³⁰ Παλαιοκρασσάς, Στ. Ν., (1990), "Οργάνωση Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης και Επιμόρφωσης", από τον τόμο Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, Αθήνα, κεφάλαιο 5, σελ. 155.

³¹ Lynch, P. A. (1994), "Demand for training by Bed and Breakfast Operators", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 6, No 4, σελ. 25-31.

³² Woodruffe, H. (1995), Services Marketing, Pearson Professional Limited, σελ. 181.

θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, την παραγωγικότητα, και τελευταία, στο γενικότερο όφελος. Το γεγονός είναι ότι η εκπαίδευση, όταν αναπτύσσεται και διεξάγεται κατάλληλα, μπορεί να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα στο τελικό κέρδος (bottom line)» (Hughey and Mussnug, 1997)³³.

«Η ανάγκη για εκπαίδευση προκύπτει από την απαίτηση των επιχειρήσεων να είναι παραγωγικές και ανταγωνιστικές. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που εντατικοποιούν την ανάγκη για εκπαίδευση:

- η έντονα ανταγωνιστική φύση της παγκόσμιας αγοράς
- η γρήγορη και συνεχής αλλαγή
- συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών
- και τα συνεχώς διαφοροποιούμενα δημογραφικά στοιχεία της πελατειακής βάσης» (Goetsch and Davis, 2004)³⁴.

Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης είχε επισημανθεί το 1965 από τον καθηγητή του Sloan School of Management του MIT J. W. Forrester. Ήταν εκείνος που είχε προτείνει τότε, διαβλέποντας τις επερχόμενες αλλαγές στην εργασία και στα επαγγέλματα ότι “το 25% του συνολικού χρόνου εργασίας όλων των εργαζομένων της επιχείρησης πρέπει να αφιερώνεται στην προετοιμασία τους για να ασκήσουν τους μελλοντικούς ρόλους τους. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αποτελεί οργανικό συστατικό της επιχειρηματικής ζωής και όχι απλά να διαρκεί μερικές εβδομάδες ή μερικούς μήνες για μια φορά στη ζωή, σε κάποιο ίδρυμα ή σχολή εκτός της επιχείρησης” (Forrester, 1995)³⁵.

«Όταν ο εργοδότης καθορίζει ποιες δεξιότητες είναι απαραίτητες για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, έχει ταυτόχρονα και τα απαραίτητα στοιχεία για να καθορίσει το πότε χρονικά οι απαιτούμενες σχετικές ικανότητες έχουν αποκτηθεί επαρκώς από τον εκπαιδευόμενο. Με αυτό τον τρόπο δεν αφήνεται στην τύχη, αλλά αντίθετα ελέγχεται επί τόπου από την επιχείρηση, αν

³³ Hughey A. W. and Mussnug K. J., (1997), “Designing effective employee training programmes”, Training for Quality, Vol. 5, No 2, σελ. 52-57.

³⁴ Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2004), Effective Customer Service: Ten Steps for Technical Professions, Pearson Education Inc., New Jersey, σελ. 161.

³⁵ Forrester, J. W. (1995), “A New Corporate Design”, Industrial Management Review, σελ. 5-17.

το προσωπικό που προσλαμβάνεται κατέχει τις προσδοκώμενες δεξιότητες, αφού η επιχείρηση θα έχει τον άμεσο έλεγχο για να διαπιστώσει τι μαθαίνει συμπληρωματικά ο νέος υπάλληλος.

Με τη σωστή λοιπόν μεθόδευση και τη στενή παρακολούθηση της συμπληρωματικής κατάρτισης μειώνεται σημαντικά η απόκλιση των δεξιοτήτων που αποκτούν οι εκπαιδευόμενοι από τις δεξιότητες που ήδη κατέχουν οι έμπειροι συνάδελφοί τους» (Craig, 1987)³⁶.

«Ένα πρόγραμμα κατάρτισης νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων διευκολύνει παράλληλα και την αντικειμενική αξιολόγηση και επιλογή των υποψηφίων προς πρόσληψη. Επειδή μέσω της ανάπτυξης προγράμματος κατάρτισης γίνονται γνωστές με κάθε λεπτομέρεια στον εργοδότη οι απαιτούμενες δεξιότητες για την αποδοτική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, είναι δυνατό να αξιολογούνται οι δεξιότητες των υποψηφίων υπαλλήλων πιο ουσιαστικά και πάντοτε σε σχέση με αυτές που είναι επιθυμητές. Έτσι η επιλογή του προσωπικού γίνεται πιο υπεύθυνα και σωστά με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των απολύσεων για λόγους ανικανότητας. Παράλληλα, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων» (Donaldson and Scannel, 1978)³⁷.

Η απόκτηση εμπειρίας μέσα από την εποπτεία της διδασκαλίας δεξιοτήτων για μια συγκεκριμένη εργασία βοηθά στην ορθολογικότερη ανάθεση του έργου που περιέχει την εργασία αυτή. Υπάρχουν ενδείξεις ότι ο άμεσος συντονισμός της κατάρτισης με την ανάθεση του αντίστοιχου έργου απλοποιεί την εποπτεία του έργου, διευκολύνει τις εκάστοτε εντάξεις τεχνικών αλλαγών στην ανάθεση έργων και κάνει ευκολότερο το σχεδιασμό και τον τυχόν εκ νέου σχεδιασμό των “ρόλων εργασίας” σύμφωνα με τις αλλαγές στις ανάγκες της παραγωγής.

Τέλος, η προσφορά επαγγελματικής κατάρτισης μέσα στους χώρους της επιχείρησης, με την εποπτεία της επιχείρησης, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Οι νέοι υπάλληλοι αποκτούν σχεδόν αμέσως υψηλό βαθμό παραγωγικότητας και αξιοποιούνται πιο αποτελεσματικά, ενώ παράλληλα οι πιο

³⁶ Craig, R. L. (1987), Training and Development Handbook, McGraw-Hill, New York, 1987.

³⁷ Donaldson, L. and Scannel, E., (1978), Human Resource Development: The New Trainers Guide, Addison-Wesley Publishing Co., σελ. 98.

έμπειροι αφοσιώνονται στην κανονική τους εργασία και δεν απασχολούνται με την κατάρτιση των νεοπροσληφθέντων.

2.3. Η διαδικασία Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η οργανωμένη και συστηματική προσέγγιση στην εκπαίδευση των εργαζομένων «αποτελείται ουσιαστικά από τρία κύρια στάδια: (1) την έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών, (2) την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και (3) την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης» (Woodruffe, 1995)³⁸.

2.3.1 . Έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών

Βασικό τρόπο διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί η **επιχειρηματική ανάλυση** (organizational analysis), η ανάλυση εκείνη που θεωρεί την επιχείρηση ως ενιαίο σύστημα και «εστιάζει στην αναγνώριση του σημείου εκείνου όπου η επιχείρηση χρειάζεται εκπαίδευση. Είναι μια απαραίτητη διαδικασία, η οποία βοηθάει στην αποφυγή γεγονότων όπως η απώλεια χρόνου και χρήματος σε εκπαιδευτικά προγράμματα που δεν προάγουν τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης» (Cascio, 1998)³⁹.

Η ανάλυση της επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορες μετρήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης. «Σημαντικές πηγές πληροφόρησης και μετρήσεων για μια ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης είναι τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα στατιστικά που προκύπτουν από την χρήση του εξοπλισμού και τα ατυχήματα των εργαζομένων, οι παρατηρήσεις των εκπαιδευτών κατά την διαδικασία εκπαίδευσης, καθώς και τα

³⁸ Woodruffe, H. (1995), *Services Marketing*, Pearson Professional Limited, σελ. 181.

³⁹ Cascio, W. F. (1998), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 269.

δεδομένα λαθών και απωλειών στην παραγωγή» (Mathis, and Jackson, 1997)⁴⁰.

«Εναλλακτικός τρόπος διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε επιχείρησης και συνέχεια του προαναφερθέντος είναι **η ανάλυση των διαδικασιών**, όπως αυτές παρουσιάζονται από το εκάστοτε τμήμα Προσωπικού στις περιγραφές των εργασιών» (Mathis, and Jackson, 1997)⁴¹.

Η περιγραφή εργασίας (job description) «δηλώνει τα έργα, τα καθήκοντα και τις ευθύνες μιας εργασίας. Ορίζει τι πραγματοποιείται, για ποιο λόγο, σε ποιον τόπο, και συνοπτικά, με ποιον τρόπο. Τα πρότυπα απόδοσης (performance standards) μιας εργασίας πρέπει να προέρχονται απευθείας από την περιγραφή αυτή, εξηγώντας τι πετυχαίνει αυτή η εργασία και ποια απόδοση θεωρείται ικανοποιητική σε κάθε τμήμα της περιγραφής εργασίας» (Mathis, and Jackson, 1997)⁴².

«Οι περιγραφές εργασίας παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις αναγκαίες δεξιότητες των υπαλλήλων και την αναμενόμενη απόδοσή τους για την ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Συγκρίνοντας τις απαιτήσεις της εργασίας με τη γνώση, τις δεξιότητες, και τις ικανότητες των υπαλλήλων, επιτυγχάνεται η αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών» (Mathis, and Jackson, 1997)⁴³.

Ένας ακόμα τρόπος διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών «εστιάζει στην **ανάλυση των ατόμων** και στον τρόπο που αυτά εκτελούν την εργασία τους. Η χρήση δεδομένων αξιολόγησης απόδοσης για την ανάλυση ατόμων είναι η συνηθέστερη μέθοδος.

⁴⁰ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing, Minneapolis, Minneapolis, 8th Edition, σελ. 292.

⁴¹ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing, Minneapolis, Minneapolis, 8th Edition, σελ. 292.

⁴² Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing, Minneapolis, Minneapolis, 8th Edition, σελ. 192.

⁴³ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing, Minneapolis, Minneapolis, 8th Edition, σελ. 292.

Ένας πιο απλός τρόπος έρευνας των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται «μέσω ερωτηματολογίου ή συνεντεύξεων από τους εργαζομένους. Τα αποτελέσματα μπορούν να παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με τα πιστεύω και τις προτάσεις των εργαζομένων» (Mathis, and Jackson, 1997)⁴⁴.

2.3.2. Θέσπιση εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων

Ο μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών αναγκών σε μια επιχείρηση επιβάλλουν την ιεράρχηση των εκπαιδευτικών αναγκών κατά σειρά προτεραιότητας. Ιδανικά, οι εκπαιδευτικές ανάγκες ιεραρχούνται με βάση τους επιχειρησιακούς στόχους. Η εκπαίδευση που χρειάζεται περισσότερο για να βελτιωθεί η επιχείρηση πραγματοποιείται πρώτη με σκοπό να παράγει ορατά αποτελέσματα όσο το δυνατό πιο γρήγορα.

Μερικές άλλες παράμετροι που μπορούν να τεθούν στη διαδικασία των αποφάσεων είναι:

- οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι,
- οι επιλογές της ανώτατης διοίκησης,
- ο χρόνος πραγματοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- οι ικανότητες των εκπαιδευτών και οι παρακινήσεις,
- η πιθανότητα των εφικτών αποτελεσμάτων (Mathis, and Jackson, 1997)⁴⁵.

⁴⁴ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing, Minneapolis, 8th Edition, σελ. 292.

⁴⁵ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing, Minneapolis, 8th Edition, σελ. 292-293.

2.3.3. Καθορισμός στρατηγικής και εκπαιδευτικών στόχων

«Ο βασικός σκοπός της εκπαίδευσης προσωπικού είναι η αύξηση της αποδοτικότητας. Ενώ στόχοι, όπως η διευκόλυνση της προσωπικής και/ή επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων ενδείκνυνται, δεν αποτελούν την πρωταρχική ώθηση για τις περισσότερες εκπαιδευτικές προσπάθειες. Οι επιχειρήσεις υφίστανται για να αποδίδουν. Η επιθυμία για τη βελτιστοποίηση του κέρδους οδηγεί τις περισσότερες διοικητικές αποφάσεις. Η διοίκηση βλέπει σταθερά την εκπαίδευση προσωπικού ως απλά μια επιπρόσθετη οδό για την αύξηση της συνολικής απόδοσης της επένδυσης» (Hughey and Mussnug, 1997)⁴⁶.

Στόχοι για την εκπαίδευση μπορούν να τεθούν σε κάθε τμήμα επιχείρησης χρησιμοποιώντας μία ή περισσότερες από τις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις:

- την ποσότητα της εργασίας που προκύπτει από την εκπαίδευση,
- την ποιότητα της εργασίας μετά την εκπαίδευση,
- το χρόνο της εργασίας μετά την εκπαίδευση,
- τις περικοπές κόστους ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης (Mathis, and Jackson, 1997)⁴⁷.

«Τα εκπαιδευτικά προγράμματα τυπικά επιλέγονται για να πετύχουν έναν ή περισσότερους από τους τρεις ακόλουθους στόχους:

- να αυξηθεί η αυτογνωσία και η εγρήγορση σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον – δηλ. να αναπτυχθεί μια αντίληψη για τον τρόπο με τον οποίο οι πράξεις του ενός επηρεάζουν τους άλλους και πως γίνονται αντιληπτές από αυτούς.
- να βελτιωθεί η ικανότητα όλων των υπαλλήλων να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα στην εργασία με επικοινωνιακό τρόπο.
- να μεγιστοποιηθεί η επιθυμία του υπαλλήλου για καλύτερη απόδοση» (Cascio, 1998)⁴⁸.

⁴⁶ Hughey A. W. and Mussnug K. J. (1997), "Designing effective employee training programmes", *Training for Quality*, Vol. 5, No 2, σελ. 52-57.

⁴⁷ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), *Human Resource Management*, West Publishing, Minneapolis, 8th Edition, σελ. 293-294.

«Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει μόνο απτές δεξιότητες και αναγνωρίσιμες συμπεριφορές. Οι στόχοι δεν θα πρέπει να περιλαμβάνουν αισθήματα και συναισθήματα. Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσει συμπεριφορές, όχι αντιδράσεις. Διατηρώντας τους εκπαιδευτικούς στόχους εστιασμένους στις δεξιότητες και ικανότητες – οι αλλαγές στη συμπεριφορά θα συμβούν αυθόρμητα εν καιρώ. Τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού δεν έχουν κανένα λόγο να διερευνούν το αισθηματικό πεδίο.» (Hughey and Mussnug, 1997)⁴⁹

Οι στόχοι της εκπαίδευσης πρέπει να σχετίζονται με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν από την αντίστοιχη έρευνα. «Όσο πιο σαφώς είναι διατυπωμένοι οι στόχοι, τόσο πιο αποτελεσματικά θα χρησιμοποιηθούν για να σχεδιαστεί η εκπαίδευση. Συνεπώς, εύκολα θα μπορεί να μετρηθεί και η επιτυχία με βάση τους σκοπούς που ορίστηκαν» (Goetsch and Davis, 2004)⁵⁰.

2.3.4. Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Οι άνθρωποι σε μία επιχείρηση είναι η πιο αξιόλογη πηγή. Επιθυμούν να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αλλά συχνά δεν ξέρουν τον τρόπο. Η Διοίκηση πρέπει να αναλάβει την ευθύνη να τους βοηθήσει. Για τη συνεχή βελτίωση, οι υπάλληλοι – και οι ανώτατοι και οι κατώτεροι – χρειάζονται τα κατάλληλα εργαλεία και τη γνώση.

Οι σκοποί καθορίστηκαν και τώρα η πραγματική εκπαίδευση μπορεί να αρχίσει. Ανεξάρτητα από το αν η εκπαίδευση είναι μία συγκεκριμένη εργασία ή ευρύτερη στη φύση της, η κατάλληλη εκπαιδευτική προσέγγιση πρέπει να επιλεγθεί.

⁴⁸ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 278.

⁴⁹ Hughey A. W. and Mussnug K. J. (1997), "Designing effective employee training programmes", Training for Quality, Vol. 5, No 2, σελ. 52-57.

⁵⁰ Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2004), Effective Customer Service: Ten Steps for Technical Professions, Pearson Education Inc., New Jersey, σελ. 164.

«Για να επιλεγεί η εκπαιδευτική μέθοδος (ή ο συνδυασμός των εκπαιδευτικών μεθόδων) που ταιριάζουν καλύτερα σε μία δεδομένη κατάσταση, πρέπει πρώτα να καθοριστεί προσεκτικά αυτό που πρέπει να διδαχθεί. Αυτός είναι άλλωστε και ο σκοπός του σταδίου έρευνας των εκπαιδευτικών αναγκών. Η εκπαιδευτική μέθοδος πρέπει να πληρεί τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική μάθηση, δηλ. η μέθοδος πρέπει:

- Να κινητοποιεί τον εκπαιδευόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του.
- Να περιγράφει σαφώς τις επιθυμητές δεξιότητες.
- Να επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά.
- Να παρέχει τη δυνατότητα για πρακτική.
- Να παρέχει άμεση ανάδραση για την απόδοση του εκπαιδευόμενου.
- Να παρέχει μερικά μέσα ενδυνάμωσης κατά τη διάρκεια της εκμάθησης.
- Να είναι δομημένη ξεκινώντας από τα απλά θέματα και καταλήγοντας στα σύνθετα.
- Να είναι εφαρμόσιμη σε συγκεκριμένα προβλήματα.
- Να ενθαρρύνει τη θετική μεταφορά από την εκπαίδευση στην εργασία» (Cascio, 1998)⁵¹.

Για τη διάκριση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις.

Η πρώτη βασική προσέγγιση αφορά τον χώρο που θα πραγματοποιηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με βάση το δεδομένο αυτό «οι προσεγγίσεις στην εκπαίδευση διακρίνονται σε: εσωτερική προσέγγιση, εξωτερική προσέγγιση και συνδυαστική προσέγγιση.

Η εσωτερική προσέγγιση (in-house training) συνεπάγεται εκπαίδευση εντός του εργασιακού χώρου, δηλ. εντός των εταιρικών εγκαταστάσεων» (Goetsch and Davis, 2004)⁵².

⁵¹ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 278.

⁵² Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2004), “Effective Customer Service: Ten Steps for Technical Professions”, Pearson Education Inc., New Jersey, σελ. 166.

«Η εξωτερική προσέγγιση (outsourcing training) περιλαμβάνει «εγγραφή των εργαζομένων σε προγράμματα ή δραστηριότητες που παρέχονται εκτός εργασιακού χώρου από κολέγια, πανεπιστήμια, επαγγελματικούς οργανισμούς και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα για σύντομο ή μεγάλο χρονικό διάστημα.

Τα τελευταία χρόνια, κολέγια, πανεπιστήμια και τεχνικές σχολές έχουν ξεκινήσει ενεργά να επιδιώκουν συνεργασίες με εργοδότες μέσω των οποίων παρέχουν διαμορφωμένη ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης εκπαίδευση. Αυτές οι εκπαιδευτικές συνεργασίες (partnership training) συνδυάζουν μερικά από τα χαρακτηριστικά και των δύο προαναφερθέντων προσεγγίσεων.» (Goetsch and Davis, 2004)⁵³.

2.3.5. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. «Νέες εκπαιδευτικές μέθοδοι παρουσιάζονται κάθε χρόνο. Ενώ μερικές είναι καλά θεμελιωμένες στη θεωρία της μάθησης και σε πρότυπα αλλαγών συμπεριφοράς, άλλες προκύπτουν περισσότερο από τεχνολογικές παρά από θεωρητικές αλλαγές (π.χ. βιντεοκασέτες, επιχειρησιακά παιχνίδια σε υπολογιστή). Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι μπορούν να ταξινομηθούν με τρεις τρόπους (Cascio, 1998)⁵⁴:

- μέθοδοι παρουσίασης πληροφοριών,
- μέθοδοι προσομοίωσης,
- και μέθοδοι εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας»

i. Μέθοδοι παρουσίασης πληροφοριών

«Στις μεθόδους παρουσίασης πληροφοριών θα μπορούσαν να ενταχθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια, μαθήματα και παρουσιάσεις. Οι διαλέξεις και οι συζητήσεις είναι ένα μεγάλο μέρος αυτής της εκπαίδευσης. Όλα τα

⁵³ Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2004), Effective Customer Service: Ten Steps for Technical Professions, Pearson Education Inc., New Jersey, σελ. 161-2.

⁵⁴ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 278.

προαναφερθέντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο στη βασική εκπαίδευση εργαζομένων, όσο και στην ανάπτυξη στελεχών» (Cascio, 1998)⁵⁵.

«Σύντομες σειρές μαθημάτων διοργανωμένες από την εταιρεία, διαλέξεις και συνεδριάσεις συνήθως πραγματοποιούνται με εκπαίδευση εντός των αιθουσών (classroom training), ενώ συνεδριάσεις με θέμα τις πωλήσεις των επιχειρήσεων είναι ένα είδος εκπαίδευσης που προκύπτει μέσω συνδιάσκεψης (conference training). Και η εκπαίδευση εντός των αιθουσών, αλλά και η εκπαίδευση μέσω συνδιάσκεψης, χρησιμοποιούν εκπαιδευτικές τεχνικές όπως οι συζητήσεις περιπτώσεων, φιλμ και ταινίες για να αυξήσουν τη μαθησιακή εμπειρία.

Εκπαιδευτικές μέθοδοι αυτού του είδους είναι οικείες στους εκπαιδευόμενους γιατί υπάρχει η εμπειρία του σχολείου. Ωστόσο, αποτελούν μονομερή επικοινωνία. Αν και μπορεί να συμβάλλουν θετικά στην αύξηση της γνώσης, αυτές δεν είναι ίσως οι κατάλληλες για την απόκτηση μηχανικών δεξιοτήτων, αν δεν συμπεριληφθεί και κάποια πρακτική εξάσκηση» (Mathis and Jackson, 1997)⁵⁶.

ii. Μέθοδοι προσομοίωσης

«Η προσομοίωση είναι μία εκπαιδευτική μέθοδος που χρησιμοποιεί ένα εκπαιδευτικό περιβάλλον ταυτόσημο με το εργασιακό. Σε αυτό το περιβάλλον, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να μάθουν κάτω από πραγματικές συνθήκες, χωρίς να είναι κοντά στις πιεστικές συνθήκες της παραγωγικής διαδικασίας. Για παράδειγμα, η πρακτική ενός υπαλλήλου σε μία κονσόλα σε ένα προσομοιωμένο περιβάλλον, πριν να αναλάβει ως τηλεφωνητής, επιτρέπει στο πρόσωπο να μάθει τη δουλειά πιο εύκολα και χωρίς άγχος. Συνεπώς, πιθανώς να προκύψουν λιγότερα λάθη στη διαχείριση των πραγματικών εισερχόμενων κλήσεων» (Mathis and Jackson, 1997)⁵⁷.

⁵⁵ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 278.

⁵⁶ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 297-8.

⁵⁷ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 295-6.

Οι προσομοιώσεις αφορούν «την υιοθέτηση ρόλων από την πραγματική ζωή, τη χρήση υπολογιστών και τη συμπλήρωση αναφορών, καθώς επίσης και συναντήσεις για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Υπάρχουν πολλές παραλλαγές στη συγκεκριμένη δραστηριότητα και ανάλογα μεταβάλλεται και ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωσή της» (Rae, 2001)⁵⁸.

«Η προσομοίωση απαιτεί από το συμμετέχοντα να αναλύσει μία κατάσταση και να αποφασίσει την καλύτερη πορεία ενεργειών σε σχέση πάντα με τα στοιχεία που έχουν δοθεί. Συνήθως είναι διαδραστικά παιχνίδια υπολογιστή, στα οποία τα άτομα ή οι ομάδες καλούνται να κάνουν σχέδια για την επιχείρηση και να πάρουν σχετικές αποφάσεις. Στη συνέχεια, ο υπολογιστής τους ενημερώνει πόσο καλά πήγαν σε σχέση με τα υπόλοιπα άτομα ή τις αντίπαλες ομάδες.

Η προσομοίωση έχει χρησιμοποιηθεί για να διαγνώσει επιχειρηματικά προβλήματα. Όταν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να αποδειχθεί ένα χρήσιμο επιχειρηματικό εργαλείο. Ωστόσο, έχει δεχθεί την ίδια κριτική με την ανάθεση ρόλων: επειδή ο ρεαλισμός απουσιάζει, μειώνεται η αξία της εκπαιδευτικής εμπειρίας» (Mathis and Jackson, 1997)⁵⁹.

«Η προσομοιωμένη εκπαίδευση πρέπει να είναι ρεαλιστική για να είναι αποτελεσματική. Ο εξοπλισμός πρέπει να είναι παρόμοιος με τον τύπο που θα χρησιμοποιήσει πραγματικά ο εκπαιδευόμενος ώστε η μεταφορά της γνώσης να γίνει εύκολα. Η εικονική πραγματικότητα χρησιμοποιεί τρισδιάστατα περιβάλλοντα για να αναπαραγάγει μία εργασία. Προσομοιώσεις συμπεριφοράς και εικονική πραγματικότητα παραγόμενη από ηλεκτρονικούς υπολογιστές αποτελούν υπόσχεση για την εκπαιδευτική προσομοίωση στο μέλλον» (Mathis and Jackson, 1997)⁶⁰.

⁵⁸ Rae, L., (2001), Γίνε ο καλύτερος εκπαιδευτής, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 177.

⁵⁹ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 322.

⁶⁰ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 295-6.

iii. Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας

«Η πιο συνηθισμένη μέθοδος σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης είναι 'εκπαίδευση κατά την εργασία' (on-the-job training), κατά την οποία ένας έμπειρος υπάλληλος αναλαμβάνει να πάρει το νέο υπάλληλο και να του δείξει τον τρόπο να πραγματοποιεί τα εργασιακά του καθήκοντα. Η κατάρτιση κατά την εργασία έχει πολλά προτερήματα, όπως μικρές επενδύσεις για εκπαιδευτικούς χώρους, υλικό, ή αμοιβή εκπαιδευτών και εύκολη μεταφορά της εκπαίδευσης πίσω στην εργασία. Ο εκπαιδευτικός χώρος είναι ο χώρος της εργασίας» (Daft, 2000)⁶¹.

«Η εκπαίδευση κατά την εργασία είναι μακράν η πιο συχνά χρησιμοποιημένη μορφή εκπαίδευσης, γιατί είναι η πιο ευέλικτη και η πιο σχετική με όσα κάνει ο υπάλληλος. Όμως, η εκπαίδευση κατά την εργασία έχει μερικά προβλήματα επίσης. Ένα κοινό πρόβλημα είναι ότι πραγματοποιείται με επικίνδυνο τρόπο. Είναι πιθανό οι εκπαιδευτές να μη διαθέτουν καμία εμπειρία στην εκπαίδευση, καθόλου χρόνο και καμία διάθεση να συμμετέχουν. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι μαθητευόμενοι είναι μόνοι τους και η εκπαίδευση πολύ πιθανώς να μην αποβεί αποτελεσματική.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι μπορεί να διακόπτει την κανονική εργασία. Δυστυχώς, η εκπαίδευση κατά την εργασία μπορεί να καταλήξει σε μηδενική εκπαίδευση σε μερικές περιπτώσεις, ειδικά αν ο εκπαιδευόμενος απλά εγκαταλείπεται από ένα αναποτελεσματικό εκπαιδευτή να μάθει την εργασία μόνος του» (Mathis and Jackson, 1997)⁶².

«Μία καλά οργανωμένη και καλά εκτελεσμένη εκπαίδευση κατά την εργασία μπορεί να αποβεί πολύ αποτελεσματική. Είτε η εκπαίδευση είναι σχεδιασμένη είτε όχι, οι άνθρωποι μαθαίνουν από την εργασιακή εμπειρία, ειδικά αν αυτές οι εμπειρίες αλλάζουν μέσα στη πορεία του χρόνου. Ωστόσο, ένας προϊστάμενος (στο ρόλο του προπονητή) ή ένας διευθυντής (στο ρόλο του μέντορα) που

⁶¹ Daft, R. L. (2000), Management, The Dryden Press, Orlando, 5th edition, σελ. 410.

⁶² Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 294-5.

εκπαιδεύει έναν υπάλληλο πρέπει να είναι ικανός να διδάξει, όπως και να δείξει στον υπάλληλο τι να κάνει» (Mathis and Jackson, 1997)⁶³.

«Οι επιχειρήσεις, όπως επίσης και οι υπάλληλοι, εκτιμούν συνεχώς και περισσότερο τη σημασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αφού αναμένουν ότι οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να έχουν μόνο δεξιότητες σχετικές με συγκεκριμένες εργασίες, αλλά επίσης να επιδείξουν ικανότητες ώστε να σκεφτούν κριτικά και να λύσουν προβλήματα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αυξάνουν τις εκπαιδευτικές του δαπάνες. Επιπλέον, πειραματίζονται με μια ποικιλία νέων τεχνικών προσεγγίσεων. Μια από τις πιο δημοφιλείς είναι η χιαστή εκπαίδευση (cross training), η οποία διδάσκει τους υπαλλήλους πολλαπλές δεξιότητες ώστε να μπορούν να πραγματοποιήσουν ένα αριθμό διαφορετικών εργασιών, παρέχοντας έτσι ποικιλία στους εργαζόμενους και καθιστώντας τις επιχειρήσεις ικανές να προσαρμοστούν σε κάθε αλλαγή των αναγκών προσωπικού. Μία ακόμα προσέγγιση, η ολοκληρωτική εκπαίδευση (integrative training) χρησιμοποιεί ομαδικές ασκήσεις για να εδραιώσει και να ενισχύσει αποτελεσματικές ομαδικές συνήθειες» (Daft, 2000)⁶⁴.

2.3.6. Εργαλεία Εκπαίδευσης

Αρκετά είναι τα διαθέσιμα βοηθητικά μέσα στους εκπαιδευτές που παρέχουν πληροφόρηση. Μερικά από αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πολλά περιβάλλοντα και με μια ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. «Η αποτελεσματικότητα των τεχνολογιών και των μέσων πρέπει να εξετάζεται στην αξιολόγηση. Οποιαδήποτε τεχνολογία ή προσέγγιση υιοθετείται από την εκπαίδευση θα πρέπει να ταιριάζει στον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουν οι άνθρωποι. Η επιστήμη της ψυχολογίας μελέτησε την εκμάθηση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Μερικές βασικές εκπαιδευτικές αρχές πρέπει να λαμβάνονται

⁶³ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), *Human Resource Management*, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 294.

⁶⁴ Daft, R. L. (2000) *Management*, The Dryden Press, Orlando, 5th edition, σελ. 412.

υπόψη στο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος» (Mathis and Jackson, 1997)⁶⁵.

Τα πιο κοινά είναι η εκμάθηση με τη βοήθεια των υπολογιστών και τα οπτικοακουστικά βοηθήματα. Μια άλλη είναι η εκπαίδευση εξ αποστάσεως και η εκμάθηση κάνοντας χρήση αλληλεπιδραστικής και αμφίδρομης τηλεοπτικής τεχνολογίας ή της τεχνολογίας των υπολογιστών.

i. Οπτικοακουστικά βοηθήματα

Άλλα τεχνικά εκπαιδευτικά βοηθήματα είναι τα ηχητικά και οπτικά, συμπεριλαμβανομένων των κασετών ήχου και εικόνας, των ταινιών, της κλειστού κυκλώματος τηλεόρασης και της αλληλεπιδραστικής τηλεσυνδιάσκεψης με εικόνα. Όλα τα προαναφερθέντα, εκτός από την αλληλεπιδραστική τηλεσυνδιάσκεψη με εικόνα, είναι μονόδρομης επικοινωνίας. Επιτρέπουν την παρουσίαση πληροφορίας που δεν μπορεί να παρουσιαστεί σε μια αίθουσα. Παρουσιάσεις μηχανημάτων, πειράματα, και εξετάσεις συμπεριφοράς αποτελούν παραδείγματα. Η αλληλεπιδραστική ικανότητα της εικόνας προσθέτει ηχητικές και οπτικές ικανότητες στην εκπαίδευση. Τα οπτικοακουστικά μέσα μπορούν να συνδεθούν με συστήματα δορυφορικά για να μεταφέρουν την ίδια πληροφόρηση, όπως λεπτομέρειες προϊόντων στο προσωπικό πωλήσεων σε διάφορα μέρη της χώρας ή του πλανήτη (Mathis and Jackson, 1997)⁶⁶.

ii. Διδασκαλία με τη βοήθεια υπολογιστών

«Η διδασκαλία με τη βοήθεια υπολογιστών (computer-assisted instruction - CAI) επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να μάθουν με τη χρήση ενός υπολογιστή. Οι υπολογιστές προσφέρουν τους εαυτούς τους στη διδασκαλία, στην εξέταση,

⁶⁵ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 298-9.

⁶⁶ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 298.

στην εκγύμναση και στην πρακτική, αλλά και στην εφαρμογή μέσω της προσομοίωσης.

Ένα μεγάλο πλεονέκτημα της CAI είναι ότι επιτρέπει την αυτοκαθοδηγούμενη διδασκαλία, την οποία πολλοί χρήστες προτιμούν. Οι υπολογιστές που χρησιμοποιούνται ως εκπαιδευτικό εργαλείο επιτρέπουν οι προσεγγίσεις να γίνονται με τα βήματα του καθενός και συχνά μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο σύνθητες περιβάλλον των επιχειρήσεων. Σε αντίθεση, η εκπαίδευση βασισμένη σε εκπαιδευτές, σε ένα περιβάλλον εκτός εργασίας απαιτεί από τους υπαλλήλους να ξοδεύουν σημαντικό χρόνο μακριά από τις δουλειές τους.

Αρκετές εταιρείες στο εξωτερικό πειραματίζονται με την τεχνολογία της αλληλεπίδρασης που μπορεί να συνδυαστεί με σειρά μαθημάτων με τη βοήθεια των CD-ROM. Με το συνδυασμό κειμένων, γραφικών, ήχου, κίνησης, και εικόνας, ένα διασκεδαστικό πρόγραμμα εκμάθησης μπορεί να τεθεί σε μορφή CD-ROM.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανά τον κόσμο γίνονται όλο και περισσότερο υψηλής τεχνολογίας. Τα διαδραστικά μέσα όπως οι υπολογιστές μπορούν να πάρουν τη θέση άλλων πιο δαπανηρών εκπαιδευτικών μεθόδων. Όμως, δυο θέματα αποτελούν μερικές φορές πρόβλημα στην εκπαίδευση με τη βοήθεια υπολογιστών:

- Πόσο καλά εκπαιδευμένο στους υπολογιστές είναι το κοινό-στόχος;
- Οι υπάλληλοι που εκπαιδεύτηκαν στις τεχνολογικές αλλαγές μήπως αντισταθούν σε αυτές τις αλλαγές;» (Mathis and Jackson, 1997)⁶⁷.

iii. Εκπαίδευση εξ αποστάσεως

«Πολλά κολλέγια και πανεπιστήμια χρησιμοποιούν την αλληλεπιδραστική αμφίδρομη τηλεπικοινωνία για να παρουσιάσουν μια σειρά μαθημάτων. Το μέσο επιτρέπει στον εκπαιδευτή που βρίσκεται σε ένα μέρος να δει και ανταποκρίνεται σε μία “τάξη” που βρίσκεται σε μία άλλη πόλη. Αν ένα σύστημα

⁶⁷ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 298.

είναι εξ ολοκλήρου διαμορφωμένο, τότε οι υπάλληλοι μπορούν να παίρνουν μαθήματα από οπουδήποτε στον κόσμο – στη δουλειά ή στο σπίτι. Τα κολέγια σχεδιάζουν τμήματα και αντίστοιχα διπλώματα για επιχειρήσεις που πληρώνουν για την παράδοση στους υπαλλήλους» (Mathis, and Jackson, 1997)⁶⁸.

2.3.7. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

«Η δυνατότητα να αποδειχθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι σημαντική, όχι μόνο για να δικαιολογηθούν τα έξοδα της εκπαίδευσης, αλλά και για να δικαιολογηθεί ο αρχικός λόγος για τη διεξαγωγή της» (Bedingham, 1997)⁶⁹. Για το λόγο αυτό, η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος του εκπαιδευτικού προγράμματος.

«Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης συγκρίνει τα μετεκπαιδευτικά αποτελέσματα με τους στόχους που προσδοκούσαν οι διευθυντές, οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι. Πολύ συχνά η εκπαίδευση πραγματοποιείται χωρίς καμία σκέψη για μετέπειτα μέτρηση και αξιολόγηση προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο λειτούργησε» (Mathis and Jackson, 1997)⁷⁰.

«Είναι καλύτερο να ερευνηθεί με ποιον τρόπο θα αξιολογηθεί η εκπαίδευση πριν αυτή ξεκινήσει. Ο D. Kirkpatrick διαπίστωσε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα αξιολόγησης της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τη θεωρία του, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης γίνεται πιο αυστηρή και συγκεκριμένη, καθώς το επίπεδο αλλάζει.

- Αντίδραση (επίπεδο 1) – θέτει ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- Μάθηση (επίπεδο 2)– μετράει το βαθμό εκμάθησης των εκπαιδευόμενων.

⁶⁸ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing Company, Minneapolis, 8th edition, σελ. 298-9.

⁶⁹ Bedingham, K. (1997), "Proving the effectiveness of training", Industrial and Commercial Training, Vol. 29, No. 3, σελ. 88.

⁷⁰ Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing, Minneapolis, 8th Edition, σελ. 304.

- Συμπεριφορά (επίπεδο 3)– διαπιστώνει ποιες αλλαγές συνέβησαν στην εργασιακή συμπεριφορά εξαιτίας της παρακολούθησης του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Αποτελέσματα (επίπεδο 4) – μετράει το βαθμό των αποτελεσμάτων συμπεριφοράς που προέκυψαν από την εκπαίδευση και σχετίζονται με το κόστος (δηλ. βελτιώσεις στην παραγωγικότητα ή στην ποιότητα, μειώσεις στις παραιτήσεις προσωπικού ή στα ατυχήματα)» (Kirkpatrick στον Kilby, 2001)⁷¹.

«Ακόμα και εκείνες οι επιχειρήσεις που έχουν δεσμευτεί στην έννοια της εκπαίδευσης θεωρούν ότι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι δύσκολη, χρονοβόρα και περίπλοκη στη διεξαγωγή» (Bedingham, 1997)⁷².

«Για να αξιολογηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να καταγράφονται συστηματικά τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης σε ό,τι αφορά τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και τη σχέση αυτής της συμπεριφοράς με τους στόχους της επιχείρησης» (Cascio, 1998)⁷³.

Τα αποτελέσματα των ερευνών αναφορικά με την επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ποικίλουν. Οι υπάλληλοι συνήθως εκτιμούν την εκπαίδευση και μαθαίνουν τη διδασκόμενη ύλη, αλλά η συμπεριφορά και η απόδοσή τους δεν αντικατοπτρίζουν το μέγεθος της εκπαίδευσης που τους παρασχέθηκε και όλων εκείνων που υποθετικά έμαθαν.

Οι πρώτες βασικές μετρήσεις τυπικά εστιάζουν στις αντιδράσεις, «στα συναισθήματα των συμμετεχόντων σχετικά με το αντικείμενο και τον ομιλητή, στις προτάσεις βελτιώσεις του προγράμματος και στο βαθμό που νιώθουν ότι αυτό το πρόγραμμα θα τους βοηθήσει στην εργασία τους» (Cascio, 1998)⁷⁴.

⁷¹ Kilby, T. (2001), "The direction of Web-based training: a practitioner's view", The Learning Organization, Vol. 8, No 3, σελ. 197.

⁷² Bedingham, K., (1997), "Proving the effectiveness of training", Industrial and Commercial Training, Vol. 29, No. 3, σελ. 88.

⁷³ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 279.

⁷⁴ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 280.

«Συνήθως πραγματοποιούνται με φόρμες αξιολόγησης που συμπληρώνονται με το πέρας της εκπαίδευσης (γνωστά και ως φύλλα ικανοποίησης), που αντί να αποτελούν ένδειξη οφέλους ή μάθησης, εστιάζουν κυρίως στις πλευρές της ικανοποίησης των συμμετεχόντων» (Plant and Ryan, 1994)⁷⁵.

«Η εκτίμηση για τη μάθηση των εκπαιδευόμενων που εστιάζει στην αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και της παρακίνησης, και πραγματοποιείται συνήθως με γραπτά τεστ ή τεστ απόδοσης» (Cascio, 1998)⁷⁶ αποτελεί μέτρηση με λογικές βάσεις.

«Ωστόσο, η εκτίμηση των αλλαγών στην εργασιακή συμπεριφορά είναι πολύ πιο δύσκολη από την εκτίμηση των αντιδράσεων και της μάθησης, γιατί παράγοντες πέραν του εκπαιδευτικού προγράμματος (δηλ. μακροχρόνια εργασιακή εμπειρία, εξωτερικοί οικονομικοί παράγοντες, αλλαγές στη διεύθυνση ή κίνητρα απόδοσης) μπορούν επίσης να βελτιώσουν την απόδοση.

Ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στα αποτελέσματα της επιχείρησης είναι η πιο σημαντική αλλά και η πιο δύσκολη μέτρηση που πρέπει να γίνει» (Cascio, 1998)⁷⁷.

«Οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων είναι η τελική γραμμή (bottom line) της επιτυχίας μιας εκπαίδευσης. Τύποι και εξισώσεις χρησιμότητας είναι πιο διαθέσιμοι για την εκτίμηση της αξίας ενός απλού εκπαιδευτικού προγράμματος με μια ελεγχόμενη ομάδα, ενός επαναλαμβανόμενου περιοδικά προγράμματος και μιας σύγκρισης μεταξύ δύο ή περισσότερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων» (Cascio, 1998)⁷⁸.

⁷⁵ Plant, R. A. and Ryan, R. J. (1994), "Who is Evaluating Training?", Journal of European Industrial Training, Vol. 18, No. 5, σελ. 27.

⁷⁶ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 280.

⁷⁷ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 280.

⁷⁸ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 280-1.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Κέντρα εξυπηρέτησης πελατών

3.1. Ορολογία: Τηλεφωνικό Κέντρο, Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης, Κέντρο Επαφής και Κέντρο Πρόσβασης

Τα πρώτα σύγχρονα κέντρα εξυπηρέτησης δημιουργήθηκαν εκατό χρόνια μετά την εφεύρεση του τηλεφώνου. Ακριβέστερα, το πρώτο σύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο δημιουργήθηκε το 1973 ως κοινή προσπάθεια μεταξύ των εταιριών Rockwell Electronic Commerce και Continental Airlines (Durr, 2001)⁷⁹. Μέχρι εκείνη την εποχή το τηλέφωνο είχε ήδη εδραιωθεί σε όλο τον κόσμο ως τον πρωταρχικό εργαλείο επικοινωνίας. Στις δυτικές βιομηχανοποιημένες χώρες οι άνθρωποι συνήθιζαν όλο και περισσότερο στην επαφή με τις επιχειρήσεις μέσω τηλεφώνου.

Στην αρχή, η επαφή των καταναλωτών με την εκάστοτε επιχείρηση μέσω τηλεφώνου ήταν προσωπική. Κάποιος έπαιρνε τηλέφωνο μια εταιρία και μιλούσε με έναν υπάλληλο γενικά ή έναν υπάλληλο τηλεφωνικού κέντρου. Ο υπάλληλος του τηλεφωνικού κέντρου, συνήθως γυναίκα, χαιρετούσε τον καλούντα, καθόριζε τη φύση της κλήσης και την προωθούσε στο κατάλληλο να τη διαχειριστεί άτομο.

Ενώ ο όγκος των τηλεφωνικών κλήσεων στις επιχειρήσεις αυξανόταν, αυξανόταν και ο αριθμός των ατόμων που χρειαζόντουσαν για να διαχειριστούν τις κλήσεις. Παρατηρήθηκε ότι οι διαχειριστές κλήσεων αντιμετώπιζαν συχνά πρόβλημα στο να εντοπίσουν τους κατάλληλους ανθρώπους για να χειριστούν τη συναλλαγή. Έτσι γεννήθηκε η ιδέα της αυτόματης διανομής των κλήσεων (Automatic Call Distribution - ACD) (Durr, 2001)⁸⁰.

⁷⁹ Durr, W. (2001), Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide, Advanstar Communications, USA, σελ. 11.

⁸⁰ Durr, W. (2001), Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide, Advanstar Communications, USA, σελ. 4.

Εξαιτίας των περιορισμών στην τότε υπάρχουσα τεχνολογία, τα πρωτόγονα τηλεφωνικά κέντρα έγιναν ο κεντρικός άξονας. Όταν όμως η τεχνολογία βελτιώθηκε, τα τηλεφωνικά κέντρα μπορούσαν να αποκεντρωθούν χρησιμοποιώντας το τηλεφωνικό δίκτυο ώστε να συνδέουν τις πολλαπλές τοποθεσίες. Με την ανατολή του διαδικτύου και την εισαγωγή των πολυμέσων ως τρόπων επικοινωνίας, η βιομηχανία των τηλεφωνικών κέντρων απέκτησε άλλες δύο διαστάσεις.

Την περασμένη δεκαετία, τα τηλεφωνικά κέντρα ανέλαβαν ένα μεγαλύτερο ρόλο στην παροχή εξυπηρέτησης του πελάτη. Τα στελέχη σε πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να διαπιστώνουν ότι οι ανταγωνιστικές διαφορές ήταν δύσκολο να διατηρηθούν. Όταν μάλιστα οι διαφορές μεταξύ των προϊόντων έγινε δύσκολο ή ακόμα και αδύνατο να δημιουργηθούν, οι προοδευτικές εταιρίες ανακάλυψαν ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα μπορούσε να αποκτηθεί παρέχοντας δυνατότητα εύκολης συναλλαγής των πελατών με την επιχείρηση. Ως εκ τούτου, ιδρύονται Κέντρα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης με αυξανόμενο ρυθμό και τα υπάρχοντα κέντρα επεκτείνονται σε μέγεθος και σε στόχους γιατί παίζουν κεντρικό ρόλο στην απόκτηση νέων πελατών και στη διατήρηση των υπάρχοντων.

Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης (Call Center) ορίζεται γενικά εκείνο το μέρος όπου οι καλούντες μπορούν γρήγορα και αποτελεσματικά να πραγματοποιήσουν συναλλαγές με εκπαιδευμένους και ικανούς εταιρικούς αντιπροσώπους ή να αποκτήσουν τις απαραίτητες πληροφορίες από αυτοματοποιημένες πηγές (Durr, 2001)⁸¹.

Τα Κέντρα Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης αλλάζουν κάτω από το βάρος των πολλαπλών επιρροών. Μία από τις πιο σημαντικές επιρροές είναι η διάδοση του διαδικτύου. Το διαδίκτυο θεωρείται ως ένα από τα λίγα εκείνα γεγονότα που άλλαξαν σημαντικά την ιστορία του κόσμου. Όμως δεν αλλάζει μόνο η τεχνολογία των Κέντρων Εξυπηρέτησης λόγω του διαδικτύου, αλλάζει και ο ίδιος όρος που περιγράφει αυτά τα κέντρα. Ενώ ομοφωνία ίσως να μην υπάρξει

⁸¹ Durr, W. (2001), Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide, Advanstar Communications, USA, σελ. 6-11.

ποτέ, πολλοί αναφέρονται τώρα πια στα Κέντρα Εξυπηρέτησης που διαθέτουν επικοινωνία και μέσω διαδικτύου ως “Κέντρα Επαφής” (Contact Centers) (Durr, 2001)⁸².

Τα “Κέντρα Επαφής” είναι μέρη όπου τηλεφωνικές κλήσεις, φαξ, ηλεκτρονικά μηνύματα και υποστήριξη μέσω διαδικτύου ορίζουν την εμβέλεια της επικοινωνίας με τους ήδη υπάρχοντες, αλλά και μελλοντικούς πελάτες.

Η χρήση της λέξης “τηλεφωνική” είναι πια περιοριστική. Ωστόσο, αναλυτές υποστηρίζουν τελευταία ότι η παλιά απλή κλήση μέσω του φωνητικού δικτύου θα παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα η κυρίαρχη και αγαπημένη μέθοδος για τη συναλλαγή του πελάτη, μολονότι το διαδίκτυο θα φέρει σημαντικές αλλαγές (Durr, 2001)⁸³.

Η επιθυμία του πελάτη για επαφή, ή πρόσβαση, με την εταιρία, μπορεί εύκολα να συνοψισθεί με τις ακόλουθες τέσσερις βασικές ανάγκες πληροφόρησης:

1. Ο πελάτης έχει μία ερώτηση και χρειάζεται μία απάντηση για να προχωρήσει, δηλ. που να αγοράσει το προϊόν, ποια είναι η τιμή του, κτλ.
2. Ο πελάτης επιθυμεί την επιχείρηση να πράξει κάτι, δηλ. να αλλάξει την διεύθυνσή του, να του στείλει ένα εγχειρίδιο, κτλ.
3. Ο πελάτης αντιμετωπίζει πρόβλημα με το προϊόν και χρειάζεται βοήθεια και καθοδήγηση για να επιλύσει το θέμα, δηλ. τεχνική υποστήριξη, κτλ.
4. Ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος με το προϊόν και επιθυμεί να μάθει αν η επιχείρηση επιθυμεί να διευθετήσει την κατάσταση, δηλ. διαχείριση του παραπόνου και του θυμού του πελάτη.

Αν και με την πάροδο των χρόνων ο αριθμός των καναλιών επικοινωνίας για τον πελάτη αυξήθηκε, οι λόγοι επαφής των πελατών με τις επιχειρήσεις παραμένουν οι ίδιες τέσσερις βασικές που προαναφέρθηκαν (Anton, 2000)⁸⁴.

⁸² Durr, W. (2001), Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide, Advanstar Communications, USA, σελ. vii.

⁸³ Durr, W. (2001), Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide, Advanstar Communications, USA, σελ. 18.

⁸⁴ Anton, J., (2000), “The past, the present and future of customer access centres”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No 2, σελ. 120.

Ωστόσο, οι τέσσερις αυτές βασικές ανάγκες μπορούν να εκφραστούν με μία μόνο φράση, η οποία είναι «δυνατότητα πρόσβασης». Το τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών υπήρξε η αρχική εστίαση για τα τελευταία δέκα χρόνια, αλλά με την εξέλιξη των νέων καναλιών επαφής, το τηλεφωνικό κέντρο μετατρέπεται σε «Κέντρο Πρόσβασης» (Access Center) για όλες τις δραστηριότητες των πελατών.

Σήμερα οι πελάτες εκτιμούν απεριόριστα την έγκαιρη δυνατότητα πρόσβασης. Στην πραγματικότητα, το όραμα των Κέντρων Πρόσβασης των πελατών στο μέλλον είναι να επιτρέπει στους πελάτες τη δυνατότητα στην πληροφόρηση οποιαδήποτε στιγμή, από οπουδήποτε, με οποιοδήποτε τρόπο και άνευ κόστους. Οδηγός αυτής της ανάπτυξης των Κέντρων Πρόσβασης είναι η αυξανόμενη αντίληψη ότι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων είναι το κύριο συστατικό των βασικών κερδών (Anton, 2000)⁸⁵.

3.2. Ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών

Οι επιχειρήσεις υποστήριξαν τα τηλεφωνικά κέντρα για πολλούς και διάφορους λόγους. Στην αρχή, τα τηλεφωνικά κέντρα χρησιμοποιήθηκαν σχεδόν αποκλειστικά για την παραγωγή εσόδων.

Σχετικά πάντα με τα αποτελέσματα, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών μπορούν επίσης να αυξήσουν και να εκμεταλλευτούν την κερδοφορία του πελάτη. Το να μεταφέρουν πελάτες με χαμηλά αποτελέσματα και περιθώριο κέρδους από ένα ακριβό μέσο επικοινωνίας, όπως η προσωπική επαφή, σε ένα χαμηλού κόστους κανάλι επικοινωνίας, όπως το τηλέφωνο και το διαδίκτυο, συνεπάγεται αύξηση της κερδοφορίας τους. Συνεπαγωγικά, «η εκπαίδευση του πελάτη» και η δρομολόγηση της επικοινωνίας του με την επιχείρηση μέσα από

⁸⁵ Anton, J., (2000), "The past, the present and future of customer access centres", International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No 2, σελ. 121-123.

συγκεκριμένα κανάλια αποτελεί μία ακόμα μεγάλη πρόκληση (Kantsperger and Kunz, 2005)⁸⁶.

Ο ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης επεκτείνεται πέρα από τη δημιουργία εσόδων ή από την εξυπηρέτηση του πελάτη. Οπωσδήποτε αυτοί είναι οι δύο πιο σημαντικοί στόχοι. Η πραγματική, όμως, αποστολή των Κέντρων Εξυπηρέτησης είναι να βοηθήσουν την επιχείρηση να αντιληφθεί την αγορά και να αντιδράσει στον ταχύτατα εξελισσόμενο κόσμο (Durr, 2001)⁸⁷.

Εφόσον οι υπάρχοντες και οι δυνητικοί πελάτες είναι πιθανό να επικοινωνήσουν με μία επιχείρηση κάνοντας χρήση τόσων διαφορετικών τρόπων, το Κέντρο Εξυπηρέτησης μεταμορφώνεται σε ένα πολύπλευρο κέντρο επαφής, έναν επικοινωνιακό κόμβο για την επιχείρηση. Καλύπτει κάθε είδους επικοινωνία και η πληροφορία ρέει μέσα και έξω από την εταιρία. Η ιδιαιτερότητά του είναι η επικοινωνία πραγματικού χρόνου (real-time communication). Η αξία του χρόνου αναγνωρίζεται απ' όλους και για το λόγο αυτό αποτελεί σοβαρή έγνοια για τις επιχειρήσεις.

Με τη δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο και την πολλαπλότητα των επιλογών, η καταναλωτική πίστη είναι πιο χαμηλά από ποτέ. Δεν είναι αρκετό να καταφέρει κανείς τον πελάτη να αγοράσει από αυτόν. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη να αναπτύξουν μία επιχειρηματική μνήμη για κάθε πελάτη. Στα κέντρα εξυπηρέτησης του 21ου αιώνα οι πελάτες έρχονται σε επαφή μέσω μιας ποικιλίας από επικοινωνιακά κανάλια. Αναμένουν, επομένως, όλοι αυτοί οι τρόποι επικοινωνίας να συνδεθούν μεταξύ τους, έτσι ώστε στην επόμενη επαφή να είναι διαθέσιμες στον εκπρόσωπο όλες οι προηγούμενες επαφές, καθώς και το περιεχόμενό τους. Με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής μνήμης, οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν προσωποποιημένες μορφές προώθησης (one-to-one marketing) (Durr, 2001)⁸⁸.

⁸⁶ Kantsperger, R., and Kunz, W. (2005), "Managing overall service quality in customer care centers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No 2, σελ. 136.

⁸⁷ Durr, W. (2001), *Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide*, Advanstar Communications, USA, σελ. 19.

⁸⁸ Durr, W. (2001), *Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide*, Advanstar Communications, USA, σελ. 19-20.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης αντιμετωπίζουν την πρόκληση να ενσωματώσουν όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες του πελάτη με κατάλληλο τρόπο ώστε να εξασφαλίσουν «ένα δικό τους πρόσωπο προς τον πελάτη» και ένα «πρόσωπο του ίδιου του πελάτη». Αν το κατορθώσουν αυτό μπορούν να βοηθήσουν στη διαφοροποίηση της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές και να αποτελέσουν ένα πολύτιμο εργαλείο στην ανοικοδόμηση και στη φροντίδα των πελατειακών σχέσεων (Kantsperger and Kunz, 2005)⁸⁹.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι όσο περισσότερα ξέρει και θυμάται μία επιχείρηση για κάθε πελάτη, τόσο υψηλότερο θα είναι το ποσοστό διατήρησής του. Προχωρώντας στο μέλλον οι επιχειρήσεις θα ανακαλύπτουν γρήγορα ότι η διατήρηση του πελάτη είναι το μέτρο για την επιτυχία— αλλά και για την επιβίωση.

3.3. Βασικά Συστατικά Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών

Η τεχνολογία των Κέντρων Εξυπηρέτησης χρειάζεται τακτική αλλαγή, εφόσον οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις του χώρου μεταβάλλονται. Μερικοί υποστηρίζουν ένθερμα ότι αυτό που χρειάζεται η επιτυχημένη διαχείριση ενός Κέντρου Εξυπηρέτησης είναι απλά η τεχνολογία. Άλλοι το αντιμετωπίζουν διαφορετικά. Υπάρχει κατάλληλη τεχνολογία για κάθε Κέντρο Εξυπηρέτησης. Αυτό που είναι σημαντικό για την επίτευξη της λειτουργικής επιτυχίας είναι ο συνδυασμός τριών στοιχείων: το προσωπικό, οι διαδικασίες και η τεχνολογία (Durr, 2001)⁹⁰.

Το προσωπικό αποτελεί το πιο σημαντικό κεφάλαιο. Όταν ένας ικανός εκπρόσωπος συνδιαλέγεται με έναν δυνητικό πελάτη και υποστηρίζεται από την κατάλληλη τεχνολογία και τις κατάλληλες διοικητικές διαδικασίες, τότε λαμβάνει χώρα η επιτυχία. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πωλούνται. Τα προβλήματα διευκρινίζονται ως πρώτο βήμα για την επίλυση. Η εμπιστοσύνη αυξάνεται.

⁸⁹ Kantsperger, R., and Kunz, W. (2005), "Managing overall service quality in customer care centers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No 2, σελ. 136.

⁹⁰ Durr, W. (2001), *Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide*, Advanstar Communications, USA, σελ. 8.

Η διαδικασία είναι το δεύτερο πιο σημαντικό στοιχείο. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση του Κέντρου Εξυπηρέτησης θα πρέπει να έχει σωστές διαδικασίες, καλά διατυπωμένες και κατανοητές από όλους αυτούς που ανήκουν στο κέντρο. Αλλά και η γενική διοίκηση θα πρέπει να έχει σωστές διαδικασίες, καλά διατυπωμένες και κατανοητές, αφενός, από όλους αυτούς που ανήκουν στο κέντρο εξυπηρέτησης, και, αφετέρου, από αυτούς με τους οποίους συναλλάσσεται το κέντρο στην ευρύτερη επιχείρηση.

Η τεχνολογία αποτελεί την τελευταία αρχή. Όταν οι διαδικασίες είναι σωστές και το προσωπικό έχει καλή εκπαίδευση και κίνητρα, τότε η εστίαση επιστρέφει στην τεχνολογία. Ανεπαρκής τεχνολογική υποστήριξη έχει ως αποτέλεσμα σκληρή εργασία από το προσωπικό. Η υπερβολική τεχνολογική υποστήριξη πέραν των αναγκών ή του σκοπού συνεπάγεται εφιάλτες για τον προϋπολογισμό.

Συνήθως, η ανώτατη διοίκηση πιστεύει ότι παρέχει τα καλύτερα εργαλεία, οπότε και η παραγωγικότητα θεωρείται αυτονόητη. Τα εκπαιδευτικά αιτήματα και η ανάγκη παρακίνησης δεν υφίστανται γι' αυτήν. Η επίτευξη της ισορροπίας είναι δύσκολη. Το να διατηρηθούν οι σωστές αναλογίες μεταξύ του προσωπικού, των διαδικασιών και της τεχνολογίας απαιτεί αντίληψη και σκληρή δουλειά (Durr, 2001)⁹¹.

3.4. Είδη Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι δεν είναι όλα τα Κέντρα Εξυπηρέτησης δομημένα με τον ίδιο τρόπο και θα γίνει πιο εύκολο αν γίνει αντιληπτός και ο σημαίνων ρόλος της τεχνολογίας. Αν δεν αντιμετωπιστεί η αγορά των Κέντρων Εξυπηρέτησης ως μία αγορά και ληφθούν ως παράμετροι η δυνατότητα του τμήματος Πληροφορικής και Τεχνολογίας της κάθε εταιρίας και η δυνατότητα

⁹¹ Durr, W. (2001), Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide, Advanstar Communications, USA, σελ. 9.

της παράλληλης εξέλιξης των στόχων του Κέντρου Εξυπηρέτησης με αυτούς της εταιρίας, θα μπορούσε κανείς να τη χαρτογραφήσει στις εξής τρεις μικρότερες αγορές (Durr, 2001)⁹²:

- τα Πρωτοεμφανιζόμενα ή Αναπτυσσόμενα Κέντρα Εξυπηρέτησης,
- τα Επαγγελματικά Κέντρα Εξυπηρέτησης, και
- τα Στρατηγικής Σημασίας Κέντρα Εξυπηρέτησης.

Τα *Πρωτοεμφανιζόμενα ή Αναπτυσσόμενα* Κέντρα Εξυπηρέτησης είναι συνήθως μικρά σε μέγεθος και έχουν βασικές ανάγκες σε ό,τι αφορά στην τεχνολογία και τις διαδικασίες. Αυτά έχουν την ικανότητα:

- να χειρίζονται, να δρομολογούν και να ολοκληρώνουν τις κλήσεις με αποτελεσματικό τρόπο,
- να βελτιώνουν τις λειτουργίες του αντιπροσώπου,
- να παρέχουν ισομερή κατανομή κλήσεων,
- να παρέχουν ευέλικτες εναλλακτικές απαντήσεις,
- να παρέχουν ηχογραφημένες αναγγελίες στους πελάτες που βάζουν σε αναμονή, και
- να διατηρούν μία σταθερή ταχύτητα ανάλογη με τον αριθμό των εισερχόμενων κλήσεων.

Γενικά, τα Πρωτοεμφανιζόμενα ή Αναπτυσσόμενα Κέντρα Εξυπηρέτησης αναλαμβάνουν συνήθως και άλλες ευθύνες όπως είναι η διαχείριση της αλληλογραφίας και η αρχειοθέτηση. Επίσης, είναι αυτά που τις περισσότερες φορές κάνουν χρήση απλής στοιχειώδους τεχνολογίας, η οποία συνήθως θέτει εμπόδια για τις πιο ανεπτυγμένες πρακτικές διαχείρισης.

Με τη χρήση του όρου *Επαγγελματικά* δεν συνεπάγεται ότι τα Πρωτοεμφανιζόμενα ή Αναπτυσσόμενα Κέντρα Εξυπηρέτησης δεν έχουν επαγγελματικές διοικητικές ομάδες. Η έμφαση δίνεται για να φανεί η διαφορά στους σκοπούς ενός Επαγγελματικού Κέντρου Εξυπηρέτησης, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

⁹² Durr, W. (2001), Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide, Advanstar Communications, USA, σελ. 6-11.

- να μειωθεί η αναμονή του καλούντος,
- να μειωθεί ο χρόνος συναλλαγής με τον πελάτη,
- να βελτιωθεί η ποιότητα συναλλαγής με τον πελάτη,
- να βελτιωθεί η παραγωγικότητα των εκπροσώπων,
- να μειωθούν τα λειτουργικά κόστη, και
- να αυξηθεί το κέρδος.

Είναι οργανωμένα Κέντρα Εξυπηρέτησης με προκαθορισμένο προϋπολογισμό, ο οποίος αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό των εκπροσώπων. Επειδή το εργατικό δυναμικό είναι το μεγαλύτερο κόστος στον προϋπολογισμό ενός τέτοιου Κέντρου Εξυπηρέτησης, η διοίκηση ενδιαφέρεται πάντα να κρατήσει τα λειτουργικά έξοδα υπό έλεγχο και γι' αυτό το λόγο αναζητά τεχνολογίες και διοικητικές πρακτικές που υπόσχονται μείωση κόστους ή/και αύξηση εσόδων.

Τέλος, όσον αφορά τα *Στρατηγικής Σημασίας* Κέντρα Εξυπηρέτησης, αυτά διαφέρουν εντελώς από τα δύο προηγούμενα είδη, γιατί κανείς δεν μπορεί να διανοηθεί την επιτυχία μιας εταιρίας χωρίς την επιτυχημένη λειτουργία ενός Κέντρου Εξυπηρέτησης. Παραδείγματα τέτοιων εταιριών αποτελούν οι εταιρίες διανομών (courrier), οι αεροπορικές εταιρίες, καθώς και οι εταιρίες τηλεπικοινωνιών. Το να διαχειρίζονται κλήσεις δεν είναι ο πρωτεύων σκοπός τους. Σκοπός τους είναι η διανομή πακέτων, η μεταφορά επιβατών και η παροχή τηλεπικοινωνιακού δικτύου. Ωστόσο, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς την επιτυχία τους χωρίς την ύπαρξη του Κέντρου Εξυπηρέτησης, του βασικού συστατικού στοιχείου. Οι ανάγκες αυτών των Κέντρων Εξυπηρέτησης έχουν ως εξής:

- να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες εσόδων,
- να επεκτείνουν τις υπάρχουσες συνδρομές,
- να υποστηρίξουν εναλλακτικούς τρόπους επιχειρηματικότητας,
- να παρέχουν χρήσιμα συμπεράσματα και πληροφορίες στα άλλα τμήματα,
- να γίνουν η μοναδική, ανανεώσιμη ανταγωνιστική διαφορά.

Στον προαναφερθέντα κατάλογο δεν αναφέρεται ούτε η μείωση του χρόνου συναλλαγής, ούτε η βελτίωση παραγωγικότητας. Οι λειτουργικές μετρήσεις δεν αποτελούν την κύρια εστίασή τους. Είναι άμεσα συνδεδεμένες με το γενικό

στόχο της επιχείρησης. Αν περισσότερος χρόνος με τον καλούντα αυξάνει την εμπιστοσύνη του πελάτη και συνεπάγεται έσοδα και κέρδη, τότε αυτό καθίσταται πιο σημαντικό από τον προϋπολογισμό για τα έξοδα του εργατικού δυναμικού.

3.5. Σύγχρονες τάσεις των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών

Τώρα οι περισσότερες επιχειρήσεις μετατρέπουν τα υπάρχοντα τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης πελατών με την ελάχιστη τεχνολογική υποδομή από υποστήριξη δεύτερου βαθμού σε εξυπηρέτηση πρώτης γραμμής. Σε αυτή τη μετάβαση τα τηλεφωνικά κέντρα αναδομούνται με εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και, επιπλέον, η εστίαση μετακινείται από τις τηλεφωνικές κλήσεις σε όλες τις μορφές πρόσβασης συμπεριλαμβάνοντας το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο. Για πολλές επιχειρήσεις ο επαναπροσδιορισμός της τεχνολογικής υποδομής για να χειριστούν τα νέα και εξελισσόμενα κανάλια (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και διαδίκτυο) θα απορροφήσει όλο τον προϋπολογισμό τους και το προσωπικό τους για τα επόμενα δύο χρόνια (Anton, 2000)⁹³.

Η διοίκηση στις δυτικές χώρες αναγνωρίζει την ανάγκη να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διεθνώς. Η πρόκληση των διευθυντών των τμημάτων πληροφορικής σήμερα είναι να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των χρηστών, ενώ ταυτόχρονα εξελίσσουν την στρατηγική για τα συστήματα του τελικού χρήστη, η οποία θα υποστηρίζει την ανταγωνιστική θέση της εταιρίας (Gutpra and Sadowski, 1998)⁹⁴.

⁹³ Anton, J., (2000), "The past, the present and future of customer access centres", International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No 2, σελ. 122.

⁹⁴ Gutpra, A. and Sadowski, S. (1998), "End-user training in the service industry", Managing Service Quality, Vol. 8, No 3, σελ. 212.

3.6. Εκπαίδευση υπαλλήλων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών με βάση τις αρχές της ΔΟΠ

3.6.1. Εκπαίδευση προσωπικού Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών

Μόλις ολοκληρωθεί η διαμόρφωση στρατηγικής για την ποιοτική εξυπηρέτηση, η εκπαίδευση είναι ένα φυσικό πρώτο βήμα. Ενεργοποιώντας την εκπαίδευση μπορεί κανείς να εισάγει εύκολα το προσωπικό στις ιδέες, στις έννοιες και στο λεξιλόγιο της ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών και με αυτό τον τρόπο να δυναμώσει τη δέσμευση στην επαγγελματική αριστεία.

Ποιοτική εξυπηρέτηση «σημαίνει την πλήρη, έγκαιρη, αποτελεσματική, πρόθυμη και γρήγορη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη σε περιβάλλον οικειότητας και φιλοξενίας, τόσο πριν όσο και μετά την πώληση. Ο συμβουλευτικός και εκπαιδευτικός ρόλος, τον οποίο θα παίξει η εταιρία, όπου αυτό είναι εφικτό, αποτελεί εξάλλου καθοριστικό στοιχείο 'ποιότητας' στην προσφερόμενη υπηρεσία». Δεδομένων των προαναφερθέντων, δεν είναι δυνατό να υπάρχουν απαιτήσεις από τους υπαλλήλους όταν αυτοί δεν έχουν λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση στην ποιοτική εξυπηρέτηση. Για παράδειγμα, η Disneyland εκπαιδεύει τους υπαλλήλους που κόβουν τα εισιτήρια των πελατών στις εισόδους τρεις εβδομάδες. Η εκπαίδευση δεν αφορά βέβαια μόνο το κόψιμο των εισιτηρίων, αλλά επεκτείνεται στην επικοινωνία με τον πελάτη (οπτική επαφή, χαμόγελο, χαιρετισμός), στη γλώσσα του σώματος, στην παροχή πληροφοριών κτλ. (Ρεγκούκος, 1992)⁹⁵.

Ένα ολοκληρωμένο και καλώς εφαρμοσμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για συνεχείς βελτιώσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η εκπαίδευση δεν βελτιώνει μόνο την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν οι πελάτες, αλλά αυξάνει και τα οφέλη για την εταιρία:

⁹⁵ Ρεγκούκος, Π., (1992), "Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών", Seminars and Consulting, Αθήνα, σελ. 23-25.

- αυξάνει την ομαδική εργασία μεταξύ των τμημάτων,
- βελτιώνει τις ικανότητες του προσωπικού στην εξυπηρέτηση του πελάτη,
- βοηθά τους διευθυντές να αντιληφθούν το ρόλο τους και να προωθήσουν τις αρχές της εξυπηρέτησης πελατών.

Τα αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα, όχι μόνο προετοιμάζουν τους νέους εκπροσώπους για επιτυχία και βοηθούν στη βελτίωση της απόδοσης των ήδη εργαζομένων εκπροσώπων, αλλά στέλνουν ένα μήνυμα στους υπαλλήλους ότι αποτελούν σημαντικές επενδύσεις. Και αυτό το θετικό μήνυμα αυξάνει την παρακίνηση των υπαλλήλων και την παραμονή τους στην επιχείρηση. «Είτε είναι αρχική εκπαίδευση, ή ενημερωτική εκπαίδευση μετά την πρόσληψη, είτε χιαστή εκπαίδευση, αν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι επενδύεις σε αυτούς, θα εργαστούν σκληρότερα και θα παραμείνουν στην επιχείρηση περισσότερο.» (Levin, 1996)⁹⁶

Σε μία έρευνα για τις πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης διάφορων επιχειρήσεων βρέθηκαν τέσσερα χαρακτηριστικά που φαίνονται να διακρίνουν τις επιχειρήσεις με τις πιο αποτελεσματικές πρακτικές:

- Η ανώτατη διοίκηση είναι δεσμευμένη στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η εκπαίδευση είναι μέρος της επιχειρηματικής κουλτούρας. Αυτό είναι πραγματικά αλήθεια σε εξέχουσες επιχειρήσεις όπως η Walt Disney, η Marriott, η Hewlett-Packard και Xerox.
- Η εκπαίδευση συνδέεται απόλυτα με την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης και σχετίζεται με τα αποτελέσματα.
- Υπάρχει μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση στην εκπαίδευση. Η εκπαίδευση και η επανεκπαίδευση πραγματοποιούνται σε όλα τα επίπεδα σε μία συνεχή βάση.
- Υπάρχει δέσμευση στην επένδυση των απαραίτητων πόρων και στην παροχή ικανοποιητικού χρόνου και χρήματος για την εκπαίδευση (Cascio, 1998)⁹⁷.

⁹⁶ Levin, G., (1996), "Call Center Managers share secrets at Human Resources Roundtable", Call Center Recruiting and New-Hire Training: The Best of Call Center Management Review, Center Press, USA, 2001, σελ. 6.

⁹⁷ Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA, σελ. 267.

Στη δημιουργία του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα:

- ποιος θα λάβει μέρος στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα,
- ποιοι τύποι εκπαίδευσης χρειάζονται,
- ποιες εκπαιδευτικές μέθοδοι θα λειτουργήσουν καλύτερα,
- πως πρέπει να προετοιμαστεί το προσωπικό για την εκπαίδευση,
- πως θα γίνει ο έλεγχος και η αξιολόγηση μετά την εκπαίδευση

Ένα συνηθισμένο λάθος που πραγματοποιείται από αρκετές επιχειρήσεις είναι η εκπαίδευση ενός μόνο ποσοστού του προσωπικού τους – συνήθως αυτών που δουλεύουν άμεσα με τους πελάτες, όπως το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Τέτοιες επιλογές είναι αναποτελεσματικές και επικίνδυνες γιατί προωθούν το μήνυμα ότι η εξυπηρέτηση των πελατών είναι ευθύνη μία περιορισμένης ομάδας ανθρώπων. Η εξυπηρέτηση του πελάτη χρειάζεται να αποτελεί τρόπο ζωής για τον καθένα μέσα στην εταιρία. Αν η επιχείρηση προσπαθήσει να την περιορίσει σε ένα μόνο τμήμα, τότε τη σκοτώνει. Με την εκπαίδευση όλων των επιπέδων των εργαζομένων – από τους περιστασιακά εργαζόμενους μέχρι τον πρόεδρο – προωθείται το σημαντικό μήνυμα ότι η εξυπηρέτηση είναι υπόθεση όλων.

Οι απαιτήσεις της εκπαίδευσης μπορεί να διαφέρουν από τη μία επιχείρηση στην άλλη. Ωστόσο, υπάρχει ένας αριθμός κοινών στοιχείων – κλειδιών που θα πρέπει να ενσωματώνονται σε κάθε εκπαίδευση κέντρου εξυπηρέτησης πελατών:

- γνώση της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων της αποστολής, του οράματος και των βασικών αξιών, των αντικειμενικών σκοπών, των αξιών, και των επιχειρηματικών στρατηγικών
- γνώση του προϊόντος – προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των βασικών χρήσεων, των ωφελειών και της τιμολόγησης τους
- γνώση των πελατών, συμπεριλαμβανομένων των προφίλ τους

- ικανότητες επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων της φωνής και των στρατηγικών διαχείρισης κλήσεων, χρήσης των τηλεφωνητών και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- οδηγίες για διαδικασίες, ποιοτικές κλήσεις, και επίβλεψη κλήσεων (monitoring)
- διαδικασίες διαβάθμισης πελατών (escalation)
- γνώση συστημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών
- διαδικασίες γραφείου και ώρες λειτουργίας τμημάτων

Θα πρέπει να δημιουργείται εγχειρίδιο κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο θα καταγράφει ολόκληρο το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και θα περιλαμβάνει το σχέδιο του μαθήματος, τον οδηγό χρήσης του εκπαιδευτή, τις σχετικές διαφάνειες και τα εγχειρίδια των εργαστηρίων (Sharp, 2003)⁹⁸.

Οι οδηγίες για τη διαχείριση κλήσεων θα πρέπει να είναι πλήρως αποτυπωμένες και να ενημερώνονται σχετικά οι εκπρόσωποι σε συνεχή βάση. Η χρήση των εγγράφων θα πρέπει να περιλαμβάνεται στην αρχική εκπαίδευση και να είναι διαθέσιμα στους χώρους εργασίας των κέντρων εξυπηρέτησης για άμεση χρήση. Αυτά τα πρότυπα αποτελούν μέρος των ατομικών και των γενικών μετρήσεων των κέντρων εξυπηρέτησης και αποτελούν τη βάση για τον έλεγχο των εκπροσώπων είτε με την ακρόαση των τηλεφωνημάτων είτε με άλλες μετρήσεις αποδόσεων (Sharp, 2003)⁹⁹.

Πέραν της αρχικής εκπαίδευσης, οι εκπρόσωποι των κέντρων εξυπηρέτησης πελατών θα πρέπει να λαμβάνουν συνεχή εκπαίδευση, που μπορεί να εστιάζει σε νέες τεχνολογίες, ικανότητες πωλήσεων, λογαριασμούς, ή άλλα θέματα που βελτιώνουν τη γνώση και το επίπεδο ικανοτήτων των εκπροσώπων (Sharp, 2003)¹⁰⁰.

⁹⁸ Sharp, D., (2003), “Call Center Operation: Design, operation and maintenance”, Digital Press, USA, σελ. 139-140.

⁹⁹ Sharp, D., (2003), “Call Center Operation: Design, operation and maintenance”, Digital Press, USA, σελ. 143.

¹⁰⁰ Sharp, D., (2003), “Call Center Operation: Design, operation and maintenance”, Digital Press, USA, σελ. 144.

Το πρόγραμμα ενός τυπικού εκπαιδευτικού προγράμματος για ένα τριήμερο σεμινάριο για προχωρημένους εκπροσώπους κέντρων εξυπηρέτησης πελατών θα πρέπει να περιέχει τα ακόλουθα στοιχεία (Sharp, 2003)¹⁰¹:

- ομαδική εργασία
- οριοθέτηση προσωπικού στόχου
- συμπεριφορά και παρακίνηση
- άριστη εξυπηρέτηση
- κάλυψη και υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών
- καλύτερες τηλεφωνικές πρακτικές
- ανάπτυξη δεσμού μέσω της ταχύτητας, της άρθρωσης και του τόνου της φωνής
- αποτελεσματική ακρόαση
- διαχείριση συζητήσεων με πελάτες εκτός θέματος
- τεχνικές επιβεβαίωσης
- επαγγελματικές εκφράσεις
- χειρισμός δύσκολων πελατών
- διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων
- άρνηση με διπλωματία
- έλεγχος συναισθηματικών αντιδράσεων
- προσωπική αποτελεσματικότητα
- τεχνικές διαχείρισης άγχους
- ικανότητες διαχείρισης χρόνου

Η σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να τονίζεται, όχι μόνο μία φορά, αλλά πάντοτε. Είναι δύσκολο να μετρηθεί, ωστόσο μπορεί να διδαχθεί. Δεν αποτελεί ξεχωριστό στοιχείο από παράγοντες όπως η ενέργεια, η προθυμία για σκληρή εργασία, η επέκταση των γνώσεων, κτλ. Η συναισθηματική νοημοσύνη υφίσταται σε όλους τους τομείς της ζωής και της εργασίας. Συνεπώς, οι αρχές θα πρέπει να ενδυναμώνονται, ακόμα και διακριτικά, σε όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτό μπορεί να ταχύτατα να προσθέσει στην αξία του συναισθηματικού κεφαλαίου της επιχείρησης. Μπορεί

¹⁰¹ Sharp, D., (2003), “Call Center Operation: Design, operation and maintenance”, Digital Press, USA, σελ. 154.

να επιφέρει βαθύτερες αλλαγές αν αποτελέσει μέρος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος συνεχούς πολιτιστικής μεταμόρφωσης υποστηριζόμενο από τους εκπαιδευτές, την εκπαίδευση επί της εργασίας, τις συμμετοχικές διαδικασίες και την ενδυνάμωση των αξιών και των οραμάτων των δυνατών ανθρώπων (Bagshaw, 2000)¹⁰².

Οι εκπαιδευτές της συναισθηματικής νοημοσύνης πρέπει να διευκολύνουν συζητήσεις για εμπειρίες και συναισθήματα. Η εκπαίδευση σχετικά με τη συναισθηματική νοημοσύνη δε συνεπάγεται να «ανοίξει» κανείς τους ανθρώπους, ούτε να τους συμβουλεύσει. Σημαίνει να αναπτύξει την ευαισθησία τους και να τους φέρει μια νέα αντίληψη για τη συναισθηματική διάστασή τους. Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι δυνατό να βελτιώσουν τον τρόπο συναναστροφής των υπαλλήλων στην εργασία, με συνέπεια να υπάρχει μεγαλύτερη εμπλοκή τους. Αυτό θα επιφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη, και ως εκ τούτου απόδοση της αξίας των χρημάτων του. «Πρέπει να είναι κανείς συναισθηματικός για είναι αποτελεσματικός.» (Bagshaw, 2000)¹⁰³

Πρέπει επομένως οι επιχειρήσεις να επιλέγουν και να προσλαμβάνουν προσωπικό με έμφυτες αξίες αναγκαίες για την ορθή διαχείριση και διατήρηση των συναισθηματικών πελατών. Αν δεν τα καταφέρνουν, τότε η εκπαίδευση σε τομείς-κλειδιά όπως οι ικανότητες ακρόασης, έκφρασης, διατήρησης ελέγχου της κλήσης, δημιουργίας ορθών ερωτήσεων και ψυχολογικών δεσμών είναι ανεκτίμητη (Richard, 2002)¹⁰⁴.

Είναι επίσης σημαντικό να εκπαιδεύονται οι εκπρόσωποι των κέντρων εξυπηρέτησης συχνά για εξειδικευμένους ρόλους, και να τους δίνονται ευθύνες που αντικατοπτρίζουν τον τομέα της ειδικότητάς τους. Για παράδειγμα,

¹⁰² Bagshaw, M. (2000), "Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No 2, σελ. 64.

¹⁰³ Bagshaw, M. (2000), "Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, No 2, σελ. 64.

¹⁰⁴ Richard, D., (2002), *"The Customer Response Management Handbook"*, McGraw-Hill, Australia, σελ. 455.

ορισμένοι εκπρόσωποι είναι καλύτεροι στην τηλεφωνική επικοινωνία και άλλοι είναι καλύτεροι στη διαχείριση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Sharp, 2003)¹⁰⁵.

Για την επάνδρωση των τμημάτων εκείνων που ασχολούνται με τους πελάτες μέσω διαδικτύου, δεν αρκεί απλά να μεταφέρει κανείς ορισμένους από τους καλύτερους εκπροσώπους. Τα ακόλουθα χαρακτηριστικά επιτυχίας είναι μερικά από αυτά που πρέπει να διαθέτει ένας εκπρόσωπος για να απασχοληθεί στην εξυπηρέτηση των διαδικτυακών πελατών (Sitzer, 1999)¹⁰⁶:

- άνεση και γνώση της τεχνολογίας,
- ικανότητες γραπτής επικοινωνίας,
- γνώση της γλώσσας και της συμπεριφοράς στη χρήση του διαδικτύου ως μέσο επικοινωνίας,
- ικανότητες διαχείρισης πολλαπλών εργασιών,
- ευελιξία,
- ικανότητες ανάλυσης και κρίσης,
- προσανατολισμό στις πωλήσεις, και
- αντίληψη.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1987 (Carr στους Gutpa and Sadowski, 1998)¹⁰⁷ προέκυψε ότι πιο ικανοί και εκπαιδευμένοι χρήστες στην τεχνολογία έχουν βελτιωμένη παραγωγικότητα, καλύτερη πληροφόρηση, και μια ολοκληρωμένη άποψη για την ανάλυση των δεδομένων. Επίσης, απόδειξη της σημαντικότητας της εκπαίδευσης των τελικών χρηστών παρέχεται από την πρόβλεψη ότι η χρήση τεχνολογικών μέσων θα αναλώσει το 75% του εταιρικού προϋπολογισμού για τεχνολογικές ανάγκες τη δεκαετία του '90.

Τα συστηματικά και τακτικά εκπαιδευτικά προγράμματα αναμένονται να ενδυναμώσουν τους εργαζομένους και να μειώσουν το μέγεθος της αντίληψης για υπερβολική χρήση των ικανοτήτων τους (employee overstretch), γιατί

¹⁰⁵ Sharp, D., (2003), "Call Center Operation: Design, operation and maintenance", Digital Press, USA, σελ. 7.

¹⁰⁶ Sitzer, W., (1999), "Net Reps: Crucial Staff for Today's Contact Center", Call Center Recruiting and New-Hire Training: The Best of Call Center Management Review, Call Center Press, USA, 2001, σελ. 73.

¹⁰⁷ Gutpa, A. and Sadowski, S. (1998), "End-user training in the service industry", Managing Service Quality, Vol. 8, No 3, σελ. 214.

αναγκαίες δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσα από αυτά (Kantsperger and Kunz, 2005)¹⁰⁸.

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα αρχικά κόστη της πρωτοβουλίας για ολική ποιότητα. Όχι απροσδόκητα, είναι ένας από τους τομείς στον οποίο πολλές εταιρείες είναι απρόθυμες να επενδύσουν. Ακόμα κι αν οι εταιρείες κάνουν την επένδυση, συχνά χρειάζεται μεγάλος κόπος να μετρήσουν τα οφέλη απέναντι στα κόστη. Η Motorola συνήθιζε να το κάνει αυτό, αλλά όχι πια. Η Διοίκησή της ξέρει πια ότι τα οφέλη μιας βασισμένης στην ποιότητα εκπαίδευσης ανατρέπουν το κόστος με τουλάχιστον 30 προς 1.

Οι εταιρείες που έχουν δεσμευθεί με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επενδύουν σοβαρά στην κατάρτιση και στην εκπαίδευση. “Η Xerox επένδυσε περισσότερα από 125 εκατομμύρια δολάρια σε εκπαίδευση επί της ποιότητας. Η Motorola παρείχε τουλάχιστον 40 ώρες εκπαίδευσης σε κάθε υπάλληλό της. Η Cadillac έστειλε περισσότερους από 1.400 υπαλλήλους σε ένα τετραήμερο σεμινάριο του Deming με κόστος σχεδόν 1 εκατομμύριο δολάρια.” (Evans and Lindsay, 1999)¹⁰⁹.

Η κατάρτιση και η εκπαίδευση έγιναν μια ουσιαστική ευθύνη των τμημάτων προσωπικού σε επιχειρήσεις που τις διέπει η Ολική Ποιότητα. Σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας, οι υπάλληλοι χρειάζεται να κατανοήσουν τον απώτερο στόχο της ικανοποίησης του πελάτη, να τους δοθούν τόσο η κατάλληλη εκπαίδευση όσο και οι αρμοδιότητες για να πετύχουν αυτό το στόχο και να αισθανθούν ότι πράγματι δημιουργούν τη διαφορά. Συνεπώς, οι ενδυναμωμένοι υπάλληλοι απαιτούν νέες γνώσεις και ικανότητες.

Τα εκπαιδευτικά σχέδια θα πρέπει να βασίζονται στις απαιτήσεις δεξιοτήτων που αφορούν την εργασία και τις στρατηγικές πρωτοβουλίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, το προσωπικό επαφής με τον πελάτη έχει ανάγκη από υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης σε θέματα συμπεριφοράς από ότι οι μηχανικοί

¹⁰⁸ Kantsperger, R., and Kunz, W. (2005), “Managing overall service quality in customer care centers”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No 2, σελ. 139.

¹⁰⁹ Evans, J. R. and Lindsay, W. M., (1999), *The Management and Control of Quality*, South-Western College Publishing, Fourth Edition, σελ. 294.

παραγωγής, οι οποίοι μπορεί να έχουν ανάγκη από προχωρημένες στατιστικές δεξιότητες. Οι ανάγκες των πελατών θα πρέπει να οδηγούν τις στρατηγικές εκπαίδευσης.

Οι επιχειρήσεις που ηγούνται του χώρου έχουν τυπικά τμήματα εκπαίδευσης, των οποίων τα συστήματα και οι προσεγγίσεις εξελίχθηκαν μαζί με τα γενικά συστήματα ποιότητας. Στην IBM στο Rochester, για παράδειγμα, οι διευθυντές λένε στο τμήμα εκπαίδευσης τι χρειάζονται, και τα προγράμματα σχεδιάζονται για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Με το να χειρίζονται το τμήμα εκπαίδευσης ως έναν εσωτερικό προμηθευτή, ο απαιτούμενος χρόνος για την παράδοση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μειώθηκε από πέντε σε δυο μέρες (Evans and Lindsay, 1999)¹¹⁰. Οι μικρότερες εταιρείες συχνά χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους.

Και το περιεχόμενο θα πρέπει επίσης να διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης γιατί πολλές φορές τα εκπαιδευτικά προγράμματα-πακέτα είναι απώλεια χρόνου. Επίσης, ο συνεχής εμπλουτισμός των μαθημάτων που διδάχθηκαν στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι απαραίτητος. Πολλές επιχειρήσεις στέλνουν τους υπαλλήλους σε προγράμματα εκπαίδευσης, αλλά έπειτα επιτρέπουν στη γνώση να ξεγλιστρήσει. Η νέα γνώση μπορεί να εδραιωθεί με αρκετούς τρόπους. “Η Motorola χρησιμοποιεί στήριξη κατά την εργασία για να εδραιώσει την κατάρτιση. Το Ritz-Carlton έχει συναντήσεις που επακολουθούν για να διαπιστώσει την εκπαιδευτική αποτελεσματικότητα.” (Evans and Lindsay, 1999)¹¹¹.

Τέλος, οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια προσέγγιση για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Το Ritz-Carlton, για παράδειγμα, απαιτεί από τους υπαλλήλους του να περάσουν εξετάσεις γραπτές και επίδειξης ικανοτήτων. Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την κατά τη διάρκεια της εργασίας αξιολόγηση ή εξετάσεις σε περιβάλλοντα προσομοιωμένης εργασίας. Πολλές μετρούν τη συμπεριφορά και τις αλλαγές σε αυτήν. Όμως, η αληθινή

¹¹⁰ Evans, J. R. and Lindsay, W. M., (1999), The Management and Control of Quality, South-Western College Publishing, Fourth Edition, σελ. 296.

¹¹¹ Evans, J. R. and Lindsay, W. M., (1999), The Management and Control of Quality, South-Western College Publishing, Fourth Edition, σελ. 296.

εξέταση της εκπαιδευτικής αποτελεσματικότητας είναι τα αποτελέσματα. Με τη δημιουργία ενός δεσμού μεταξύ εκπαίδευσης και αποτελεσμάτων, οι επιχειρήσεις μπορούν να δείξουν τον αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη και επίσης να καθορίσουν τα κενά στην εκπαίδευση.

Με μια πρώτη ματιά, τα κέντρα εξυπηρέτησης μοιάζουν με εργοστάσια όπου ο κάθε εργαζόμενος ανεξαιρέτως βρίσκεται στο μικρό του γραφείο. Ωστόσο, αυτή η ομοιότητα σβήνει γρήγορα κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης. Τα αιτήματα των πελατών δεν αποτελούν πάντα μία ρουτίνα και αναμενόμενα οι απαντήσεις των εκπροσώπων δεν είναι δυνατόν να είναι ομοιόμορφες. Κατά συνέπεια, οι εκπρόσωποι που μπορούν να προβλέψουν προβλήματα (δηλ. με προσεκτικότητα και διορατικότητα) και να προσαρμοστούν στην αλλαγή (δηλ. με ευελιξία συμπεριφοράς) είναι σημαντικοί για την αριστεία της επιχείρησης. Θα ήταν λανθασμένη αντίληψη να λάβει κανείς αυτή την εργασία ως «άνευ ικανοτήτων». Φαίνεται ότι οι απαιτήσεις σε κάθε επαφή του πελάτη και η ενδυνάμωση που έφτασε μαζί με την τεχνολογία κατέληξαν τελικά σε «πληθωρισμό ικανοτήτων». Στην πραγματικότητα, η εργασία του εκπροσώπου κέντρου εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να είναι χαμηλά στην ιεραρχία της επιχείρησης, αλλά το προφίλ των ικανοτήτων του μοιάζει με αυτό του διευθυντή διαχείρισης έργων (Varca, 2004)¹¹².

3.6.2. Είδη και Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών

Μία επιχείρηση πρέπει να καλλιεργήσει στους εκπροσώπους των κέντρων εξυπηρέτησης διάφορα χαρακτηριστικά-κλειδιά, όπως η ικανότητα του εκπροσώπου να οργανώνει τις σκέψεις του ορθά και με σαφήνεια, να εκφράζει κατανόηση με τον τόνο της φωνής του, να κερδίζει την εμπιστοσύνη του πελάτη,

¹¹² Varca, P. (2004), "Service skills for service workers: emotional intelligence and beyond", *Managing Service Quality*, Vol. 14, No 6, σελ. 463.

να μεταδίδει στον καλούντα την αίσθηση ότι του παρέχεται ιδιαίτερη μεταχείριση, και να αφουγκράζεται καλά το αίτημα του πελάτη (Levin, 1995)¹¹³.

Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων ενσωματώνει την «εκπαίδευση ψυχολογικών δεξιοτήτων» στο εκπαιδευτικό του πρόγραμμα. Προσφέρει πιθανές ικανότητες και δεξιότητες στους εκπαιδευόμενους οι οποίες θα τους εξοπλίσουν ώστε να διαχειριστούν κατάλληλα εσωτερικά και διαπροσωπικά προβλήματα χρησιμοποιώντας εσωτερικούς πόρους που δεν ήταν διαθέσιμοι πριν την εκπαίδευση. Η έμφαση σε αυτές τις τεχνικές αυξάνεται γιατί περιλαμβάνει διδακτικές μεθόδους για τη βελτίωση των δεξιοτήτων που αφορούν την ίδια τη διαχείριση της ζωής. Παραδείγματα αποτελούν η επιμονή, η αυτοεκτίμηση, η διαχείριση χρόνου και άγχους, η ηγεσία και η παρακίνηση (Akinwunmi, 1995)¹¹⁴.

Ενώ τα οφέλη μιας προσέγγισης με εκμάθηση μέσω πρακτικής (learning-by-doing) στην εκπαίδευση προσωπικού έχουν αναγνωριστεί εδώ και χρόνια, πολλές εταιρίες συνεχίζουν να εστιάζουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που αφήνουν μία καλή αίσθηση. Τέτοια προγράμματα τυπικά περιλαμβάνουν εκπαίδευση σε δεξιότητες (soft skills), όπως η δυνατότητα ακρόασης, επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας, ηγεσίας, κτλ. Αν και αυτά τα θέματα είναι ευπρόσδεκτα, η πράξη έχει δείξει ότι είναι τα λιγότερα αποτελεσματικά σε σχέση με τα απτά κέρδη. Τα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα σε τέτοιες δεξιότητες δεν τίθενται ποτέ σε πραγματική εφαρμογή (Hughey and Mussnug, 1997)¹¹⁵.

Αναγκαία θεωρείται και η χιαστή εκπαίδευση (cross training), η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους να καταλάβουν και, όταν είναι αναγκαίο, να εκτελέσουν τις εργασίες άλλων μελών της ομάδας. Αυτό παρέχει σε κάθε υπάλληλο με μία πιο ολοκληρωμένη αντίληψη της επιχείρησης και του τρόπου με τον οποίο τα

¹¹³ Levin, G., (1995), "Specialized pre-employment screening pays off for Call Centers", Call Center Recruiting and New-Hire Training: The Best of Call Center Management Review, Call Center Press, USA, 2001, σελ. 61.

¹¹⁴ Akinwunmi, P. (1995), "Facilitating psychological skills: technique is not enough", Quality Assurance in Education, Vol. 3, No 1, σελ. 6.

¹¹⁵ Hughey A. W. and Mussnug K. J., (1997), Designing effective employee training programmes, Training for Quality, Vol. 5, No 2, σελ. 52-57.

διαφορετικά κομμάτια της επιχείρησης ταιριάζουν μεταξύ τους. Με τη γνώση της ολοκληρωμένης εικόνας, οι υπάλληλοι είναι πιο ικανοί να αντιδράσουν ως ιδιοκτήτες και να αναλάβουν την ευθύνη για την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση. Η εργασία αποκτά ενδιαφέρον. Αυτή η γνώση επιτρέπει στους υπαλλήλους να αντιμετωπίζουν τις ερωτήσεις και τα θέματα πιο αποτελεσματικά (Garwood and Hallen, 1995)¹¹⁶

Μια μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διευκολύνει την εκπαίδευση: δραστηριότητες εντός αίθουσας, παρατήρηση κλήσεων, τεστ γνώσεων επί των προϊόντων, εκπαίδευση με προσωπικό εκπαιδευτή, και μαθήματα μέσω διαδικτύου. Εκπαιδευτικά βοηθήματα για προσωπικούς ρυθμούς εκμάθησης θα πρέπει να παρέχονται για ατομική αναφορά και εκπαίδευση. Μερικά από αυτά τα εκπαιδευτικά βοηθήματα, συχνά επονομαζόμενα κουτιά εργαλείων (tool kits), είναι ειδικά σχεδιασμένα για το περιβάλλον των κέντρων εξυπηρέτησης, γραμμένα με την μορφή θεμάτων και συνοδευμένα από βιβλία ασκήσεων και ηχητικές ταινίες. Τα περισσότερα κέντρα εξυπηρέτησης χρησιμοποιούν αρκετές ή όλες αυτές τις μεθόδους, ανάλογα με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης (Sharp, 2003)¹¹⁷.

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους εργαστηρίων (workshops) πάνω σε μια ποικιλία αντικειμένων. Οι τύποι της εκπαίδευσης που επιλέγονται να χρησιμοποιηθούν εξαρτώνται από την ανταπόκριση που λαμβάνει η επιχείρηση από το προσωπικό και τους πελάτες.

Η εκμάθηση εξ αποστάσεως στις αρχές της δεκαετίας του '90 ήταν περιορισμένη σε ακριβές αίθουσες ηλεκτρονικών υπολογιστών. Οι σκοποί της εκμάθησης «οποτεδήποτε και οπουδήποτε» ήταν ακόμα ανεκπλήρωτοι. Ωστόσο, σύντομα πολλοί υπεύθυνοι εκπαίδευσης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εκμάθηση μέσω υπολογιστή μπορεί να πετύχει άριστα αποτελέσματα και στην εκπαίδευση και στην μείωση των εξόδων (Kilby, 2001)¹¹⁸.

¹¹⁶ Garwood, W. R. and Hallen, G. L., (1995), Human Resources, Free Press, USA, σελ. 24.

¹¹⁷ Sharp, D., (2003), "Call Center Operation: Design, operation and maintenance", Digital Press, USA, σελ. 141.

¹¹⁸ Kilby, T. (2001), "The direction of Web-based training: a practitioner's view", The Learning Organization, Vol. 8, No 3, σελ. 194.

Οι τεχνολογίες του διαδικτύου προσέφεραν πολύ περισσότερες ευκαιρίες για ατομική και ομαδική εκπαίδευση, περισσότερες από εκείνες που είναι διαθέσιμες από την εκπαίδευση με βάση τον υπολογιστή και τη χρήση CD-ROM. Ο τελικός χρήστης χρειάζεται μόνο διεύθυνση στο διαδίκτυο για να αρχίσει την εκπαίδευση.

Η τεχνολογία υπήρξε ιδιαίτερα αποτελεσματική στην αξιοποίηση της ομαδικής εκπαίδευσης: η συνεργασία και η συνδιάσκεψη μέσω διαδικτύου προσθέτει μία τελείως διαφορετική διάσταση. Η αργή, μονοδιάστατη βιντεοδιάσκεψη του πρωτοεμφανιζόμενου διαδικτύου αντικαταστάθηκε γρήγορα από σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα με βίντεο, ήχο, γραφικές παρουσιάσεις και πλήρη συμμετοχή του εκπαιδευόμενου (Kilby, 2001)¹¹⁹.

Σήμερα η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου είναι του συρμού. Όμως, η ταυτόχρονη ανταπόκριση στις ανάγκες και των εκπαιδευόμενων και της επιχείρησης είναι μία πρόκληση που συνήθως παραμένει ατελής. Οι χρήστες αναζητούν μία ικανοποιητική εκπαιδευτική εμπειρία και την αντίληψη ότι όντως κέρδισαν γνώση και ικανότητες. Οι επιχειρήσεις επιθυμούν βελτιωμένη απόδοση ή συμπεριφορά από τους υπαλλήλους και τέλος ανάπτυξη της επιχείρησης.

Πιο σημαντικό ακόμα, οι σχεδιαστές άρχισαν να λαμβάνουν υπόψη τη νέα δυναμική που λαμβάνει χώρα σε ένα κόσμο άμεσα δικτυωμένο, ιδιαίτερα σε ένα ομαδικό περιβάλλον εκπαίδευσης. Δυστυχώς, πολλές εφαρμογές βασισμένες στην εκμάθηση μέσω διαδικτύου ήταν – και είναι ακόμη – απλές παρουσιάσεις ή βιβλία στο διαδίκτυο (Kilby, 2001)¹²⁰.

Οι μέρες της κλασικής εκπαίδευσης εντός της αίθουσας αντικαταστάθηκαν από την εκπαίδευση μέσω υπολογιστή (computer-based training) και την εκπαίδευση μέσω του διαδικτύου (web-based training), και από την τελευταίας τεχνολογίας εκπαίδευση μέσω προσομοίωσης (simulation-based training). Η

¹¹⁹ Kilby, T. (2001), "The direction of Web-based training: a practitioner's view", The Learning Organization, Vol. 8, No 3, σελ. 195.

¹²⁰ Kilby, T. (2001), "The direction of Web-based training: a practitioner's view", The Learning Organization, Vol. 8, No 3, σελ. 195.

τελευταία βοηθά την εκπαίδευση μέσω υπολογιστή να πάει ένα βήμα μπροστά παρέχοντας εκπαίδευση σε ολόκληρη τη διαδικασία συναλλαγής με τον πελάτη. Επιτρέπει να εκπαιδευτούν οι μελλοντικοί εκπρόσωποι με χρήση πραγματικών τηλεφωνικών παραδειγμάτων, αντικαθιστώντας έτσι την ανάθεση ρόλων (role-play) που χρησιμοποιούσαν παλαιότερα στις εκπαιδεύσεις. Τέτοιου είδους προγράμματα είναι εύκολα να δημιουργηθούν και να χρησιμοποιηθούν. Επιτρέπουν στον εκπρόσωπο να συμπληρώσει μία αυτοαξιολόγηση και να επαναλάβει τα μέρη στα οποία δεν ένιωθε εξοικειωμένος. Αυτό επιτρέπει στον εκπρόσωπο να μάθει με τη δική του ταχύτητα (Anton, 2000)¹²¹.

Για παράδειγμα, η εταιρία Lexington Interactive Limited στην Αγγλία δημιούργησε ένα νέο πρόγραμμα εκπαίδευσης για τα Κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, κυρίως για τον τομέα της φιλοξενίας, με εστίαση στον χώρο των εστιατορίων. Η πληροφόρηση παρουσιάζεται με τρόπο τέτοιο ώστε απαιτεί από τον εκπαιδευόμενο να αντιδρά για να προχωρά το πρόγραμμα εκμάθησης. Η αντίδραση του γίνεται μέσα από ένα παιχνίδι, μία άσκηση, ή μία πολλαπλών απαντήσεων ερώτηση. Η εκπαίδευση βασίζεται στην ακόλουθη ιδέα: «Η προσφορά υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών μοιάζει με την ερμηνεία ενός ρόλου σε μία εκπομπή» (Duprey, 2002).¹²²

Μία οθόνη με 40 ερωτήσεις ελέγχει αυτόματα την αντίληψη του εκπαιδευόμενου για την πληροφόρηση που παρουσιάστηκε στη διάρκεια της εκπαίδευσης και καταγράφει τον έλεγχο αυτό στο φάκελο του εκπαιδευόμενου. Ο υπεύθυνος εκπαίδευσης μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιήσει αυτά τα δεδομένα ώστε να καθορίσει κατάλληλα θέματα που μπορούν να επαναεξετασθούν και επεξηγηθούν με τον παραδοσιακό διαπροσωπικό τρόπο (Duprey, 2002)¹²³.

Πολλοί εκπρόσωποι κέντρων εξυπηρέτησης θεωρούν ότι έχουν ελάχιστο έλεγχο στα προγράμματά τους και ακόμα λιγότερο στον τρόπο με τον οποίο θα μετατραπεί η τωρινή τους θέση σε μία σταδιοδρομία με μελλοντικές ευκαιρίες

¹²¹ Anton, J., (2000), "The past, the present and future of customer access centres", International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No 2, σελ. 129.

¹²² Duprey, R., (2002), "Multimedia Training", Industrial and Commercial Training, Vol. 31, no 1, σελ. 21.

¹²³ Duprey, R., (2002), "Multimedia Training", Industrial and Commercial Training, Vol. 31, no 1, σελ. 21.

ανάπτυξης εντός και εκτός της επιχείρησης. Όταν ερωτώνται για τι μπορεί να γίνει για να βελτιωθεί η εργασιακή ικανοποίηση, η μεγάλη πλειονότητα αναφέρεται στην αναγνώριση της σημασίας της εργασίας που κάνουν και στην παροχή μεγαλύτερης ευελιξίας στον προγραμματισμό ώστε να επιτρέπεται η ενασχόληση με εξωτερικές δεσμεύσεις. Οι περισσότεροι εκπρόσωποι κέντρων εξυπηρέτησης θα επιθυμούσαν να έχουν την ευκαιρία να επιλέξουν το προσωπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, να βελτιώσουν τις ικανότητές τους, ή να μάθουν για νέες τεχνολογίες ή προϊόντα που θα τους βοηθήσουν να προχωρήσουν στον τομέα ενασχόλησής τους. Επίσης, θέλουν να μπορούν να μετακινηθούν σε θέσεις με υψηλότερες αποδοχές ή μεγαλύτερης στρατηγικής σημασίας εντός της επιχείρησης (Sharp, 2003)¹²⁴.

Για την τόνωση του ηθικού των εκπροσώπων και της παραγωγικότητας η εταιρία Arrowhead Water (Καλιφόρνια) δημιούργησε ένα συνεχές εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Πραγματοποιείται σε όλους τους εκπρόσωπους εστιασμένη εκπαίδευση από τρεις έως οκτώ ώρες κάθε μήνα. Αυτή η εκπαίδευση διαιρείται σε δύο ενότητες, τις οποίες οι εκπρόσωποι παρακολουθούν ως ομάδα. Οι ενότητες καλύπτουν μία ποικιλία θεμάτων, συμπεριλαμβανομένων των σχεδίων που βρίσκονται σε εξέλιξη για τη διαφήμιση και το marketing. «Η έμφαση του Κέντρου στην συνεχή εκπαίδευση των εκπροσώπων είναι ουσιαστική για τη διατήρηση του θετικού περιβάλλοντος και του ενθουσιασμού των εκπροσώπων», υποστηρίζει ο J. Maguire, διευθυντής του Κέντρου Εξυπηρέτησης της Arrowhead Water (Mayben, 1999)¹²⁵.

Η Arrowhead Water ανέπτυξε πρόσφατα επίσης ένα εκπαιδευτικό «πρόγραμμα ηγεσίας» για να αυξήσει τις ευκαιρίες των εκπροσώπων και το χρόνο διαμονής τους στην εταιρία. «Αναγνωρίζουμε ότι υπάρχουν δύο ειδών υπάλληλοι: αυτοί που θέλουν να παραμείνουν στο κέντρο εξυπηρέτησης πελατών και αυτοί που θέλουν να αναπτυχθούν.» Το τυποποιημένο διετές πρόγραμμα ηγεσίας είναι ανοικτό για κάθε εκπρόσωπο που έχει εργαστεί πάνω από ένα χρόνο και έχει

¹²⁴ Sharp, D., (2003), “Call Center Operation: Design, operation and maintenance”, Digital Press, USA, σελ. 113.

¹²⁵ Mayben, J., (1999), “Arrowhead Water’s innovative hiring and agent development practices”, Call Center Recruiting and New-Hire Training: The Best of Call Center Management Review, Call Center Press, USA, 2001, σελ. 94.

καλή αξιολόγηση. Στο πρόγραμμα αυτό οι εκπρόσωποι εκπαιδεύονται σε όλες τους ρόλους και δοκιμάζουν τη δυνατότητα πρωτοβουλιών, τις ικανότητες διαχείρισης χρόνου και τη δημιουργικότητά τους. Μόλις ολοκληρωθεί το πρόγραμμα, οι εκπρόσωποι είναι ικανοί για κάθε θέση προϊσταμένου που θα προκύψει (Mayben, 1999)¹²⁶.

¹²⁶ Mayben, J., (1999), "Arrowhead Water's innovative hiring and agent development practices", Call Center Recruiting and New-Hire Training: The Best of Call Center Management Review, Call Center Press, USA, 2001, σελ. 94-95.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Εισαγωγή

Όπως προαναφέρθηκε, η μελέτη αυτή πραγματεύεται το θέμα της εκπαίδευσης προσωπικού στα Τμήματα Εξυπηρέτησης Πελατών. Στα προηγούμενα κεφάλαια παρουσιάστηκαν τα είδη, οι τρόποι και οι τεχνικές εκπαίδευσης προσωπικού Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών, όπως αυτά έχουν καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία.

Η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι βασικό όπλο των επιχειρήσεων που επιδιώκουν την επιβίωση και την ανάπτυξη στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αποτελεί η γρήγορη και ορθή εξυπηρέτηση των πελατών και δίνει έμφαση στην αποτελεσματική εκπαίδευση και στην έγκαιρη ενημέρωση των εκπροσώπων των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών.

Είναι, όμως, σημαντικό να διαπιστωθεί αν αυτή η διεθνής βιβλιογραφία βρίσκει έδαφος στα τμήματα Εξυπηρέτησης που αναπτύσσονται και λειτουργούν στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο. Για την έρευνα που διενεργήθηκε για αυτή τη μελέτη επιλέχθηκε ο τομέας των τηλεπικοινωνιών, και πιο συγκεκριμένα της κινητής τηλεφωνίας. Πρόκειται για έναν χώρο που αναπτύσσεται γρήγορα τα τελευταία χρόνια λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και αναπροσαρμόζει αντίστοιχα τη λειτουργία των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών.

Σκοπός έρευνας

Η εμπειρική έρευνα θα περιγράψει πόσο οι επιχειρήσεις του χώρου της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα αντιλαμβάνονται σήμερα τα κυριότερα σημεία της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης των εκπροσώπων Εξυπηρέτησης Πελατών.

Το περιεχόμενο αυτής της έρευνας θα μπορούσε να συνοψιστεί στα ακόλουθα ερωτήματα.

Για την περίπτωση των εκπροσώπων των τηλεφωνικών Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών που λαμβάνουν εκπαίδευση, τίθενται τα εξής ερωτήματα:

- Με ποια συχνότητα πραγματοποιείται αυτή;
- Σε ποιο χώρο πραγματοποιείται;
- Ποιος πραγματοποιεί την εκπαίδευση;
- Πότε πραγματοποιείται η εκπαίδευση;
- Ποια θέματα αποτελούν την εκπαίδευση;
- Με ποια μέθοδο πραγματοποιείται;

Μετά το πέρας της εκπαίδευσης, τίθεται το θέμα αξιολόγησης από τους εκπροσώπους:

- Πόσο συχνά ζητάνε οι επιχειρήσεις την αξιολόγηση της εκπαίδευσης από τον εκπρόσωπο;
- Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης της εκπαίδευσης του κάθε εκπροσώπου;
- Ποιος ο βαθμός σημαντικότητας των κριτηρίων του;
- Ποια η ικανοποίηση του εκπρόσωπου σε σχέση με τα κριτήριά του;
- Σε ποιους τομείς έχει συνεισφέρει αυτή η εκπαίδευση;

Και για εκείνες τις περιπτώσεις των εκπροσώπων που δεν έχουν λάβει εκπαίδευση,

- ποια εκπαιδευτικά θέματα αποτελούν προτεραιότητα για τον κάθε εκπρόσωπο;

- ποια η σημαντικότερη μέθοδος εκπαίδευσης για τον ίδιο;

Και τελευταία ερώτηση, απευθυνόμενη σε όλους τους ερωτώμενους εκπροσώπους, εκπαιδευμένους ή μη,

- υπάρχουν συγκεκριμένες προτάσεις για βελτίωση;

Μεθοδολογία

Η συλλογή των στοιχείων της έρευνας έγινε με ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε με βάση τα στοιχεία που αποτέλεσαν το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης.

Τα προαναφερθέντα ερωτήματα διατυπώθηκαν σε ερωτηματολόγιο πέντε σελίδων (Παράρτημα 1). Το ερωτηματολόγιο περιέχει δεκαπέντε ερωτήσεις για το υπό εξέταση θέμα της εκπαίδευσης προσωπικού και οκτώ ερωτήσεις για τη συλλογή των απαραίτητων δημογραφικών στοιχείων.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται θεματικά σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα (ερωτήσεις 1 - 7) αποτελεί κυρίως την έρευνα για το πρακτικό τμήμα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δηλ. τον τόπο, τον χρόνο και τη συχνότητα των εκπαιδεύσεων, τα εκπαιδευτικά θέματα και τον τρόπο διεξαγωγής τους.

Η δεύτερη ενότητα (ερωτήσεις 8 - 15) ασχολείται κυρίως με την έρευνα θεμάτων όπως την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, την ικανοποίηση των εκπροσώπων, τα κριτήρια τους και τις πιθανές προτάσεις τους.

Υπάρχει και ένα τρίτο μέρος στο τέλος του ερωτηματολογίου που εξετάζει τα δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο, ηλικία, μόρφωση, οικογενειακή κατάσταση, γνώσεις ξένων γλωσσών και υπολογιστή, ωράριο εργασίας και χρόνια προϋπηρεσίας.

Σημαντικοί περιοριστικοί παράγοντες για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου υπήρξαν:

- ο χρόνος για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων που οδήγησε στη μείωση των ερωτημάτων και των υπο-ερωτημάτων στα απολύτως αναγκαία, και
- η μετάφραση της σχετικής ορολογίας. Σε εκείνες τις περιπτώσεις που δεν μπορούσε να αποφευχθεί η χρήση της, έγινε επεξήγηση των όρων σε παρενθέσεις, ώστε να αποφευχθούν οι διαφορούμενες έννοιες και οι πιθανές απορίες από τους ερωτώμενους εκπροσώπους.

Η μέθοδος συλλογής στοιχείων πραγματοποιήθηκε με αλληλογραφία. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε προς έγκριση, με επεξηγηματική επιστολή, στον Υπεύθυνο Προσωπικού – Εκπαίδευσης των εταιριών κινητής τηλεφωνίας, με τον οποίο υπήρξε προηγουμένως σχετική τηλεφωνική επαφή. Μετά την έγκριση, ο Υπεύθυνος Προσωπικού – Εκπαίδευσης επικοινωνήσε με τους Προϊσταμένους των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών στους οποίους προώθησε το ερωτηματολόγιο για να διανεμηθεί προς συμπλήρωση στους ίδιους τους εκπροσώπους του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών.

Οι εκπρόσωποι των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών είχαν στη διάθεσή τους χρονικό διάστημα τριών εβδομάδων. Μετά το πέρας των τριών εβδομάδων, έγινε τηλεφωνική κλήση προς υπενθύμιση στον Υπεύθυνο Προσωπικού – Εκπαίδευσης και δόθηκε παράταση μίας εβδομάδας ώστε να ολοκληρωθεί η διαδικασία.

Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα ώστε να διασφαλιστεί η αμεσότητα και η ειλικρίνεια. Οι εκπρόσωποι επέστρεψαν τα ερωτηματολόγια στον εκάστοτε Προϊστάμενο σε κλειστό φάκελο ώστε να διατηρηθεί η ανωνυμία. Στη συνέχεια, οι φάκελοι συγκεντρώθηκαν και απεστάλησαν πίσω ομαδικά και ανά εταιρία.

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου έχει συνήθως χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης, αλλά συγχρόνως διασφαλίζει την ανωνυμία του ερωτώμενου και το χαμηλό κόστος έρευνας. Παρόλα αυτά, το συνολικό ποσοστό ανταπόκρισης στη συγκεκριμένη έρευνα ήταν 50% και το σύνολο των απαντηθέντων

ερωτηματολογίων αποτελεί το 12% του συνολικού πληθυσμού των εκπροσώπων (Πίνακας 4.3.1).

Πίνακας 4.3.1

Εταιρία	Αριθμός εκπροσώπων εξυπηρέτησης πελατών	Αριθμός ερωτηματολογίων που εστάλησαν	Αριθμός ερωτηματολογίων που ελήφθησαν	Ποσοστό ανταπόκρισης
Q-TELECOM	50	12	10	83%
TIM	140	35	22	63%
COSMOTE	350	87	30	34%
VODAFONE	200	50	30	60%
ΣΥΝΟΛΟ	740	184	92	50%

Δειγματοληψία

Ο χώρος από την ελληνική αγορά, ο οποίος επιλέχθηκε για την έρευνα αυτή και από τον οποίο θα αντληθούν τα στοιχεία, είναι ο τομέας της κινητής τηλεφωνίας. Η επιλογή του δείγματος έγινε και από τις τέσσερις εταιρίες που αντιπροσωπεύουν τον χώρο αυτό: την Q-TELECOM, την TIM, την COSMOTE και τη VODAFONE.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα μεγέθη των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών των εταιριών (διαφέρουν ανάλογα με το πλήθος των πελατών και το μέγεθος της εταιρίας), την πιθανή έλλειψη ανταπόκρισης και το γεγονός ότι ένα ποσοστό απαντηθέντων ερωτηματολογίων της τάξεως 10-15% αποτελεί ικανοποιητικό δείγμα για την έρευνα, απεστάλη στις εταιρίες αντίστοιχος αριθμός ερωτηματολογίων (βλ. Πίνακα 4.3.1).

Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε τυχαία. Η επιλογή των ερωτηθέντων πραγματοποιήθηκε μέσα από τον κατάλογο ονομάτων των εκπροσώπων της κάθε εταιρίας. Ωστόσο, τέθηκε ο περιορισμός ο κατάλογος να περιέχει μόνο τα ονόματα αυτών που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη (front-line representatives), δηλ. χωρίς προϊσταμένους και διευθυντές. Η επιλογή έγινε ανά

τέσσερα ονόματα. Δηλαδή, από τον κατάλογο της Q-TELECOM επιλέχθηκαν το πρώτο ονοματεπώνυμο, το πέμπτο, το ένατο, κ.ο.κ. Από τον κατάλογο της TIM επιλέχθηκαν το δεύτερο ονοματεπώνυμο, το έκτο, κ.ο.κ. Από τον κατάλογο της COSMOTE επιλέχθηκαν το τρίτο ονοματεπώνυμο, το έβδομο, κ.ο.κ. Και τέλος, από τον κατάλογο της VODAFONE επιλέχθηκαν το τέταρτο ονοματεπώνυμο, το όγδοο, κ.ο.κ.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω δεδομένα, μπορούμε να εξαγάγει κανείς συμπεράσματα και να τα γενικεύσει για το φάσμα αυτών των επιχειρήσεων, εφόσον διαθέτει δεδομένα από το σύνολο των εταιριών που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κινητής τηλεφωνίας.

Μέθοδοι ανάλυσης αποτελεσμάτων έρευνας

Αρχικά, η κάθε ερώτηση αναλύεται και παρουσιάζεται ξεχωριστά, δηλ. γίνεται μονομεταβλητή ανάλυση, η οποία περιγράφει τη συχνότητα εμφάνισης των στοιχείων κάθε ερώτησης στις περιπτώσεις των ονοματικών μεταβλητών. Αντίστοιχα, στις περιπτώσεις των ποσοτικών μεταβλητών παρουσιάζεται ο μέσος όρος. Στην κάθε ερώτηση ακολουθεί σχολιασμός των αποτελεσμάτων. Στη διμεταβλητή ανάλυση ακολουθεί συσχέτιση κάποιων μεταβλητών. Πολλές φορές εξετάζονται ομοιότητες ή διαφορές με τη διεθνή βιβλιογραφία.

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS και το EXCEL.

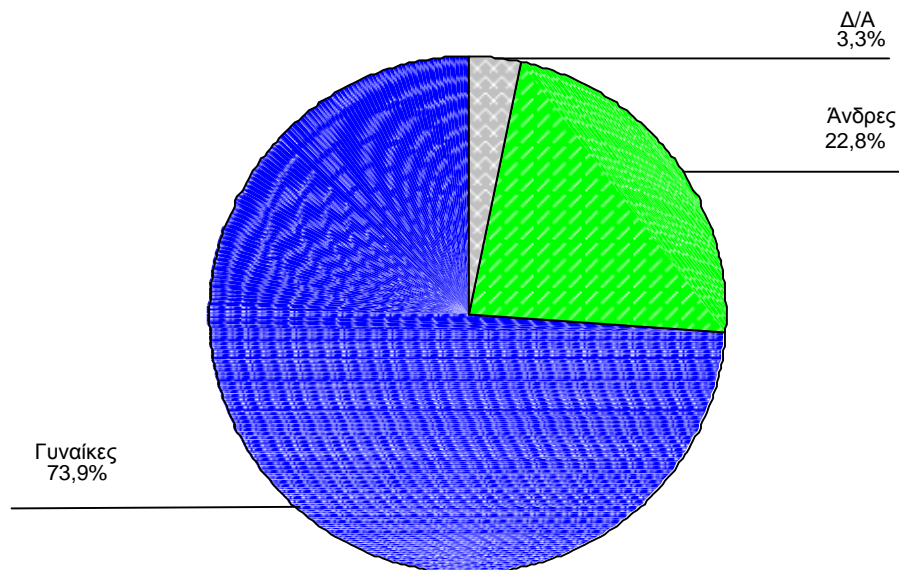
Ανάλυση ερωτήσεων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην εμπειρική έρευνα καλύπτει το φάσμα των μεταβλητών έτσι ώστε να ληφθούν ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία που θα διευκολύνουν την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή

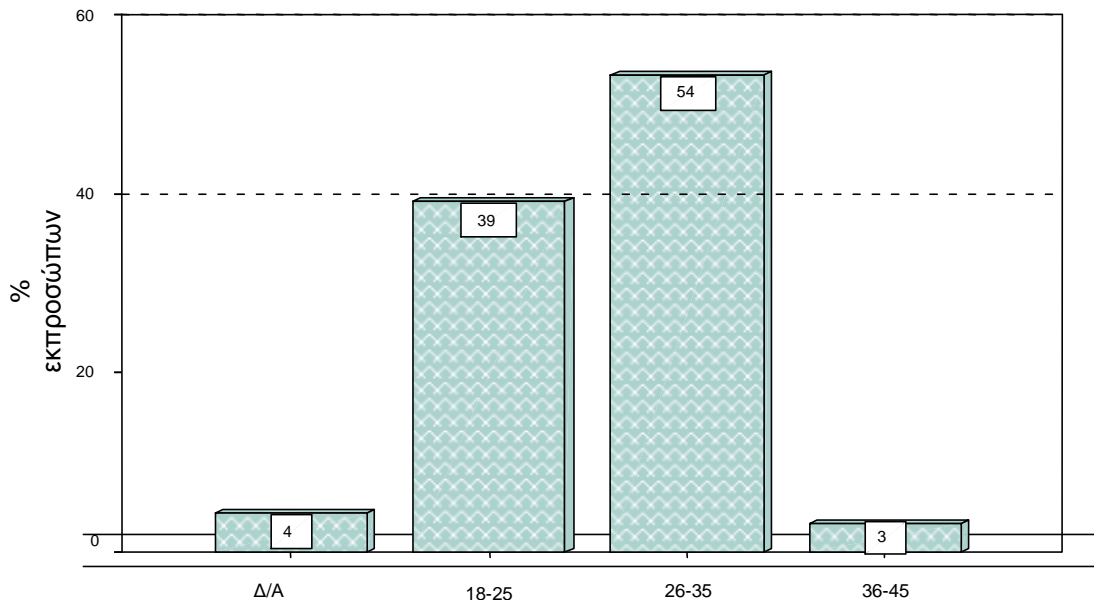
συμπερασμάτων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται κυρίως με μορφή πινάκων και διαγραμμάτων.

Όσον αφορά τις δημογραφικές ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν, τα δεδομένα που προέκυψαν είναι τα ακόλουθα:

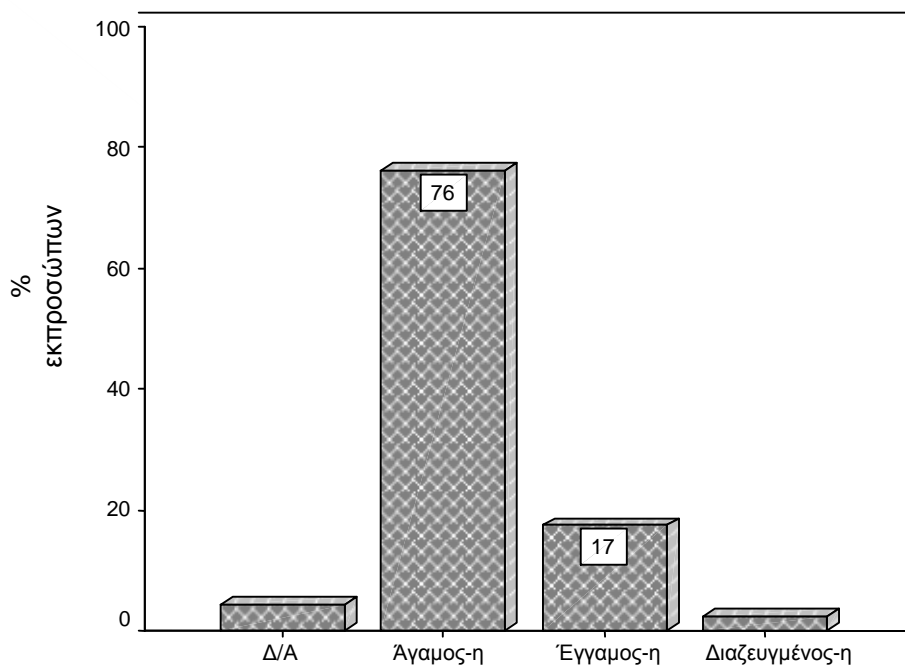
Όπως ήταν αναμενόμενο, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπροσώπων είναι γυναίκες (73,9%) (Διάγραμμα 4.6.1). Η πλειονότητα αυτών έχουν ηλικία μεταξύ 26 και 35 ετών (54%), ακολουθεί η κατηγορία 18-25 με ποσοστό 39%, και τελευταία η κατηγορία των 36-45 με 3% (Διάγραμμα 4.6.2).



Διάγραμμα 4.6.1 - Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα (Ερώτηση 16)



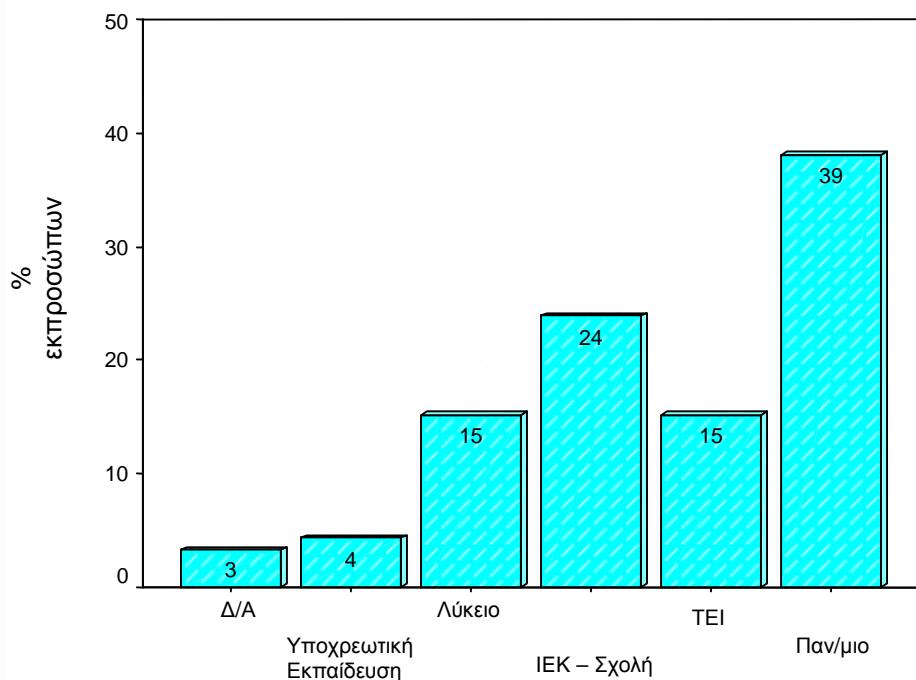
Διάγραμμα 4.6.2 – Ηλικία συμμετεχόντων στην έρευνα (Ερώτηση 17)



Διάγραμμα 4.6.3 – Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων στην έρευνα (Ερώτηση 21)

Το 76% των εκπροσώπων είναι άγαμοι, ενώ μόλις ένα ποσοστό 17% έγγαμοι (Διάγραμμα 4.6.3).

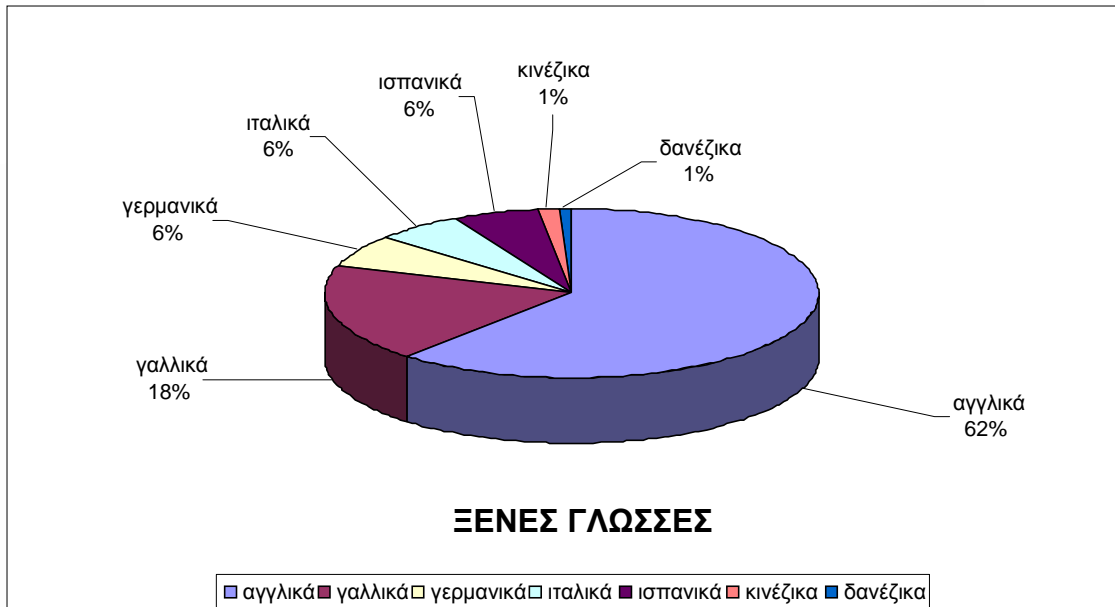
Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπροσώπων διαθέτει πανεπιστημιακή μόρφωση (39%). Ακολουθούν οι απόφοιτοι των ΙΕΚ/Ιδιωτικών σχολών (24%) και οι απόφοιτοι ΤΕΙ (15%) και Λυκείου (15%) (Διάγραμμα 4.6.4). Μιλούν επί το πλείστον αγγλικά (62%), με δεύτερη γλώσσα τα γαλλικά (18%) (Διάγραμμα 4.6.5). Περισσότεροι από τους μισούς (57%) έχουν καλή γνώση υπολογιστών (Μ.Ο.: 3,01) (Διάγραμμα 4.6.6).



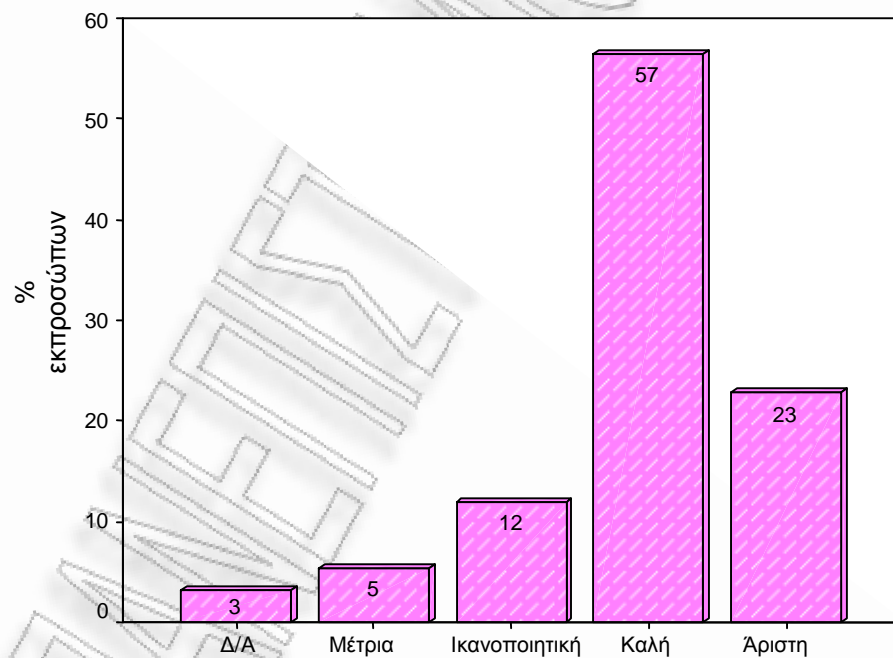
Διάγραμμα 4.6.4 – Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων στην έρευνα (Ερώτηση 18)

Σχετικά με το ωράριο εργασίας, το 86% είναι πλήρους απασχόλησης, ενώ το 11% μερικής απασχόλησης (Διάγραμμα 4.6.7).

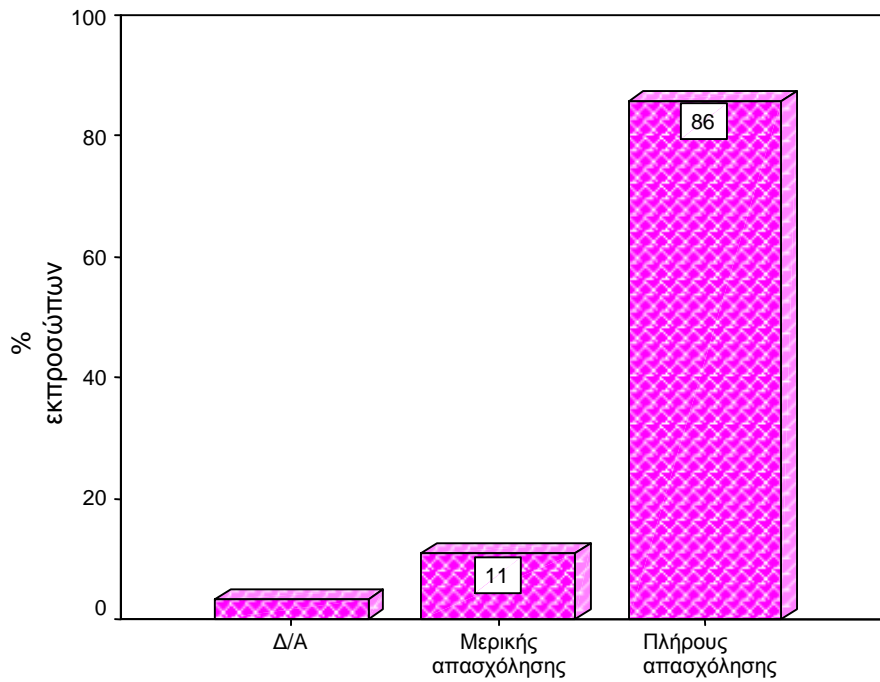
Όσον αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας, το μεγαλύτερο ποσοστό (33,7%) των εκπροσώπων ανήκει στην κατηγορία που εργάζεται στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών από 1-2 χρόνια. Έπονται το 20,7% το οποίο εργάζεται λιγότερο από ένα χρόνο και το 19,6% το οποίο εργάζεται από 3-4 χρόνια. Ακολουθεί το 12% που εργάζεται από 5-6 έτη και το 10,9% που εργάζεται πάνω από 6 χρόνια (Διάγραμμα 4.6.8). Μέσος όρος εργασίας των εκπροσώπων είναι τα 2,6 χρόνια.



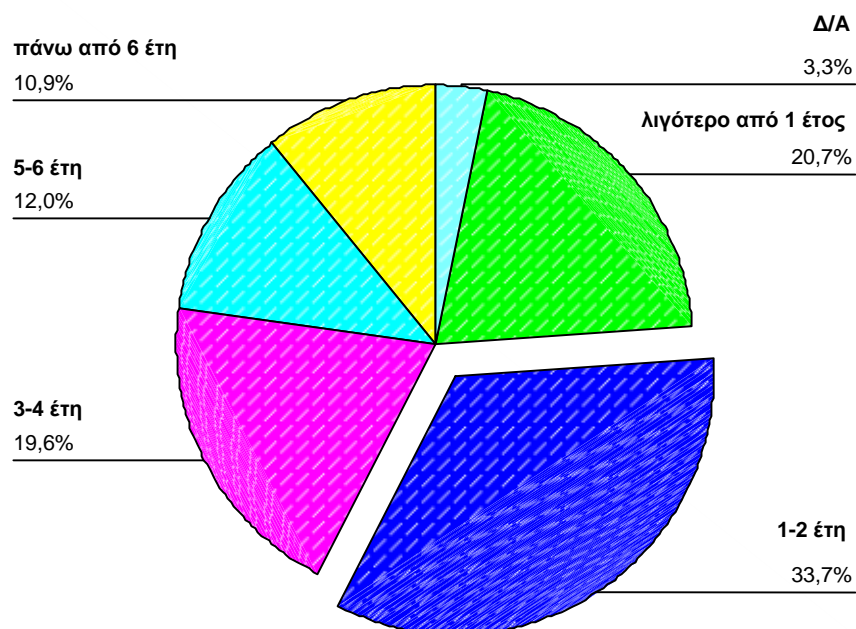
Διάγραμμα 4.6.5 – Γνώση ξένων γλωσσών συμμετεχόντων στην έρευνα (Ερώτηση 19)



Διάγραμμα 4.6.6 – Γνώση Η/Υ συμμετεχόντων στην έρευνα (Ερώτηση 20)



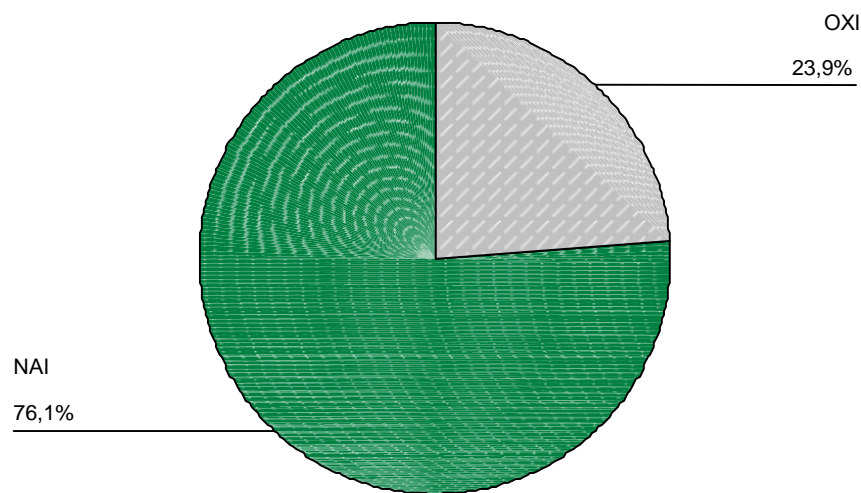
Διάγραμμα 4.6.7 – Ωράριο εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα (Ερώτηση 22)



Διάγραμμα 4.6.8 – Χρόνια προϋπηρεσίας συμμετεχόντων στην έρευνα (Ερώτηση 23)

Όσον αφορά τις ερωτήσεις για την εκπαίδευση, τα δεδομένα που προέκυψαν είναι τα εξής:

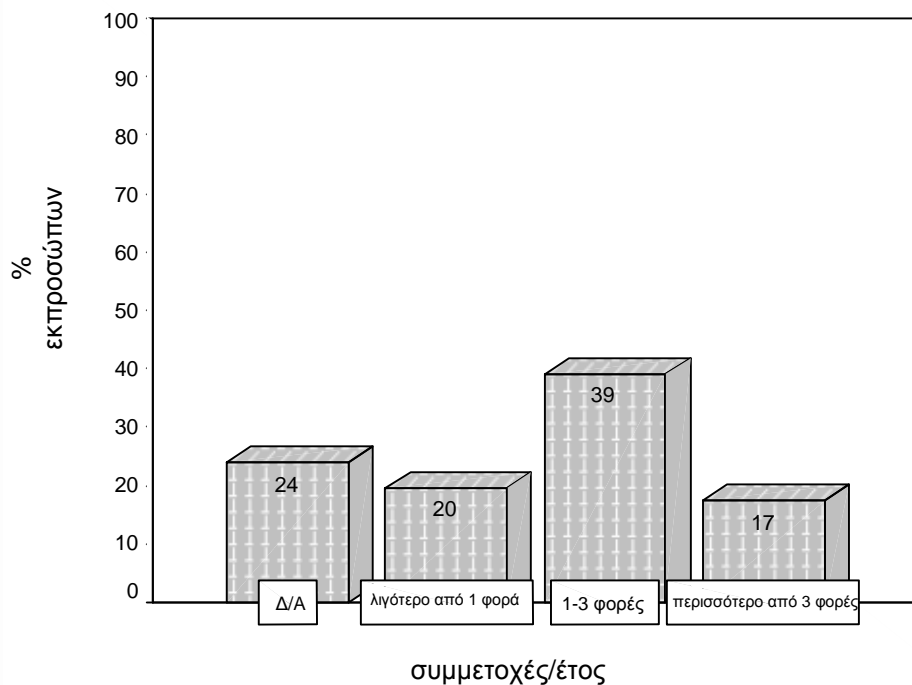
Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου ζητά στους εκπροσώπους των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών να δηλώσουν αν έχουν λάβει μέρος σε πρόγραμμα ή προγράμματα εκπαίδευσης της εταιρίας τους, παρουσιάζοντας τους σύντομα και το πλαίσιο της έρευνας αφού εξαιρεί από αυτά τα προγράμματα την εισαγωγική εκπαίδευση που ακολούθησε την πρόσληψή τους. Από τους 92 εκπροσώπους των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών που απάντησαν, το 76,1% (70 στους 92 ερωτηθέντες) έχει λάβει μέρος σε επιπρόσθετα προγράμματα εκπαίδευσης πέραν της εισαγωγικής, ενώ το 23,9% αυτών δεν έχει συμμετάσχει (Διάγραμμα 4.6.9).



Διάγραμμα 4.6.9 - Εκπαίδευση πέραν της εισαγωγικής (Ερώτηση 1)

Η δεύτερη ερώτηση αφορά τη συχνότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Επαναλαμβάνεται και σε αυτή την ερώτηση το πλαίσιο της έρευνας που εξαιρεί την εισαγωγική εκπαίδευση από τα προγράμματα εκπαίδευσης ώστε να γίνει κατανοητό στους ερωτώμενους ότι αναφερόμαστε πάντα σε τέτοιου είδους εκπαιδευτικά προγράμματα. Από το 76,1% που έχει εκπαιδευτεί επιπροσθέτως,

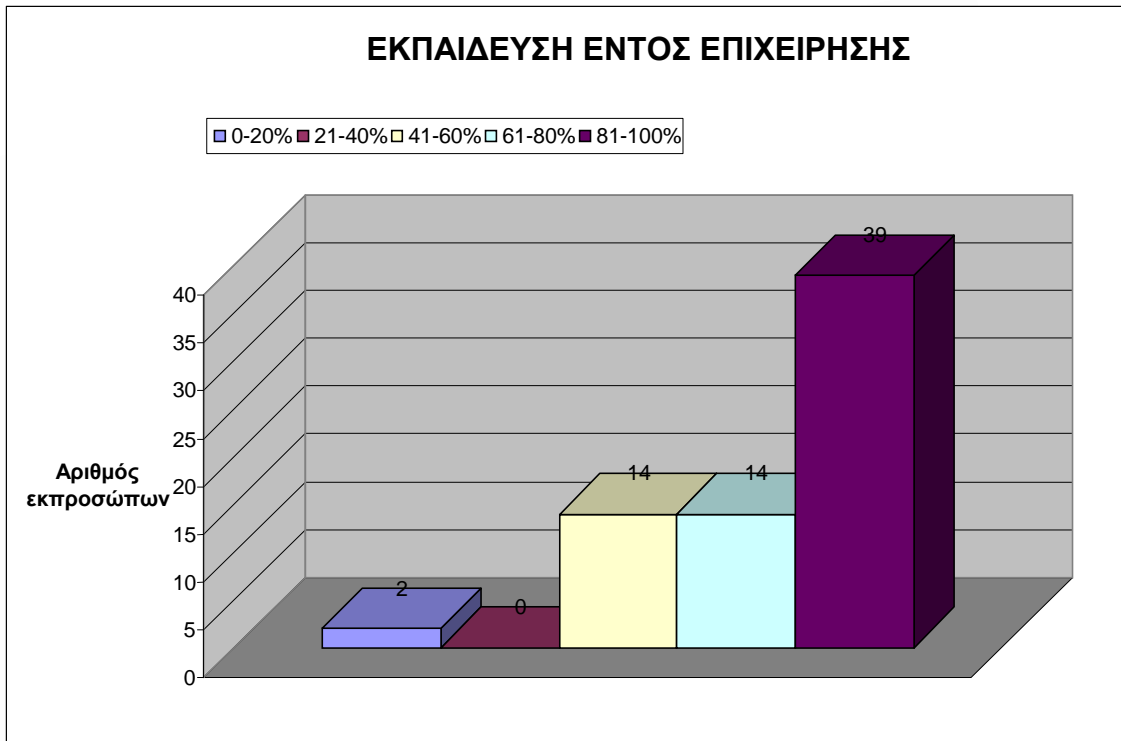
το 20% έχει συμμετάσχει λιγότερο από μία φορά το χρόνο σε προγράμματα εκπαίδευσης, το 39% από μία έως τρεις φορές το χρόνο και το 17% περισσότερες από τρεις φορές (Διάγραμμα 4.6.10).



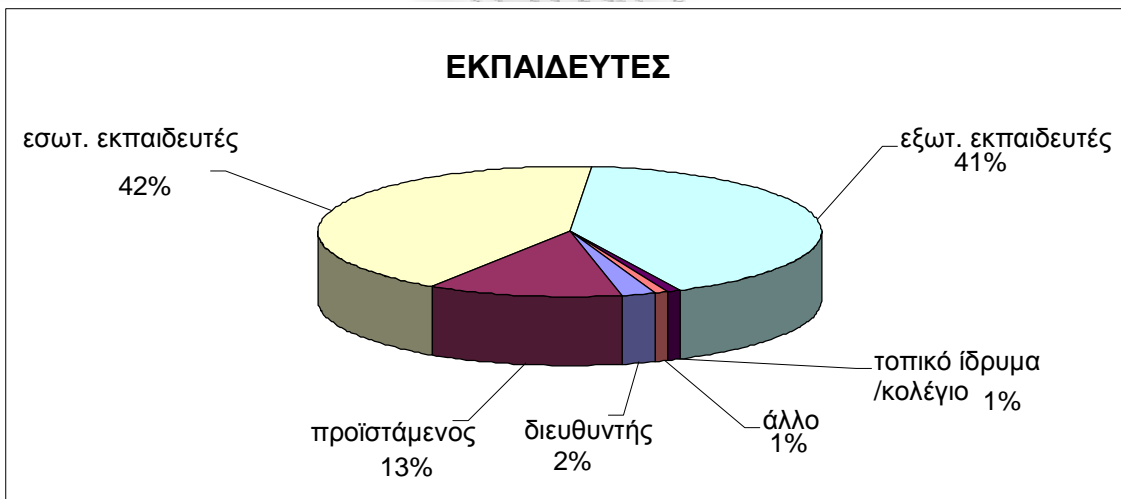
Διάγραμμα 4.6.10 – Συχνότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα ανά έτος (Ερώτηση 2)

Η τρίτη ερώτηση αναφέρεται στον τόπο διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Από το ποσοστό των εκπροσώπων που εκπαιδεύτηκε, η πλειονότητα (53 από τους 70) αναφέρει ότι το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης (ποσοστό άνω του 60%) γίνεται εντός της επιχείρησης. Από αυτούς περίπου το 50% (25 από τους 53) απάντησε ότι η εκπαίδευση πραγματοποιείται εξ ολοκλήρου εντός της επιχείρησης (Διάγραμμα 4.6.11).

Την εκπαίδευση αυτή, σύμφωνα με τα δεδομένα που προκύπτουν από την τέταρτη ερώτηση, πραγματοποίησαν κυρίως εσωτερικοί εκπαιδευτές (42%) και εξωτερικοί εκπαιδευτές (41%). Ακολούθησαν ο εκάστοτε προϊστάμενος και ο διευθυντής με ποσοστά 13% και 2% αντίστοιχα. Ένα μικρό ποσοστό (1%) αντιστοιχεί σε τοπικό ίδρυμα/κολέγιο (Διάγραμμα 4.6.12).

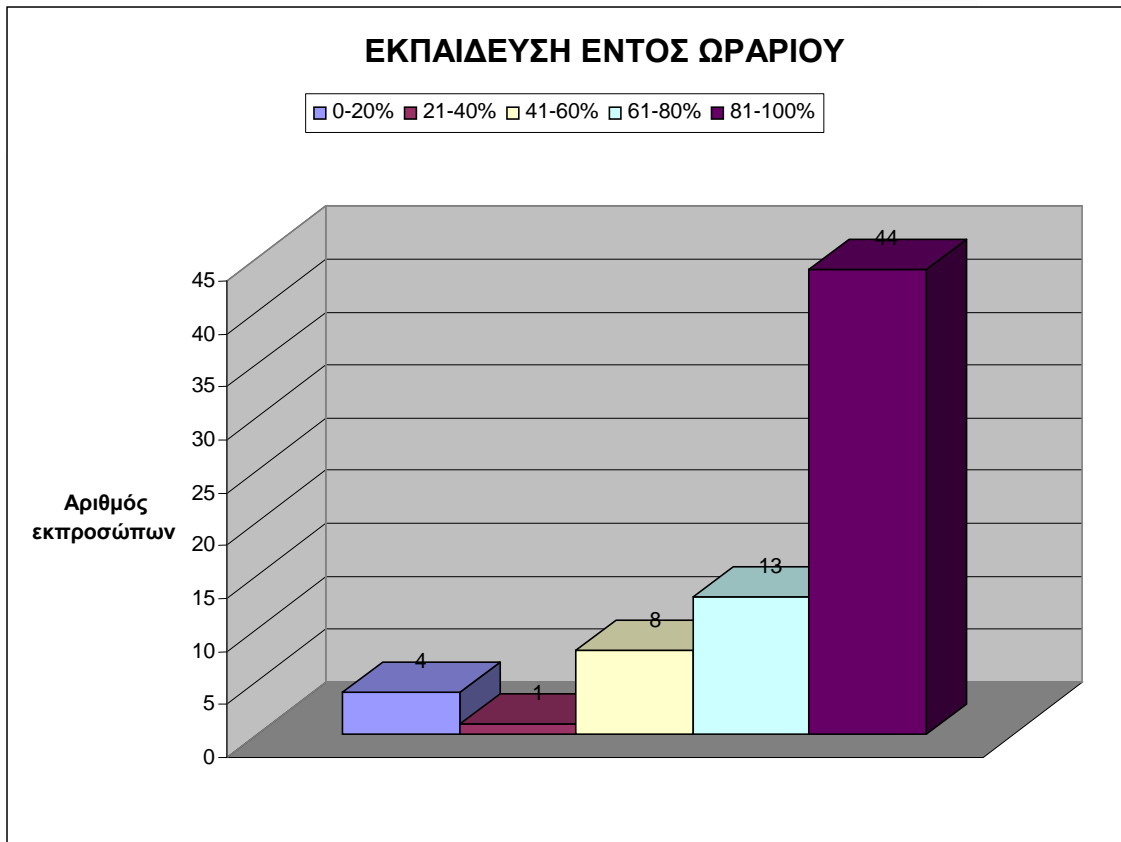


Διάγραμμα 4.6.11 - Εκπαίδευση εντός επιχείρησης (Ερώτηση 3)



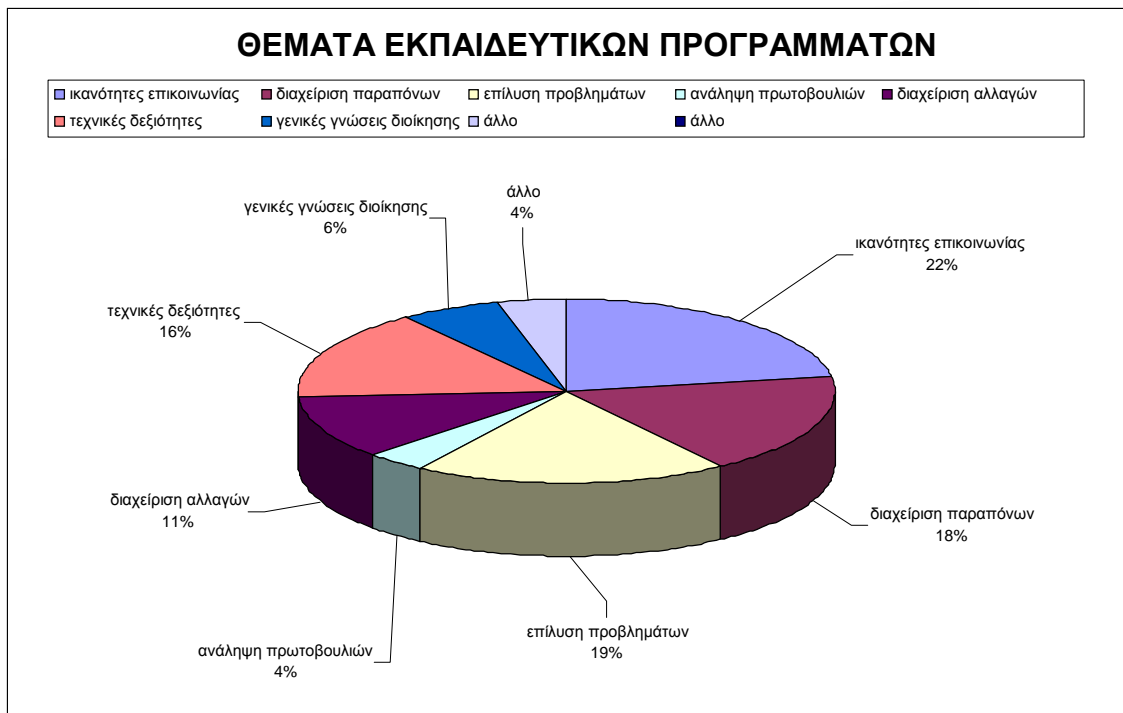
Διάγραμμα 4.6.12 - Εκπαιδευτές εκπροσώπων (Ερώτηση 4)

Όσον αφορά τον χρόνο διεξαγωγής της εκπαίδευσης, το 81% των εκπροσώπων απαντά ότι το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης (ποσοστό άνω του 60%) λαμβάνει χώρα εντός εργασιακού ωραρίου (Διάγραμμα 4.6.13).



Διάγραμμα 4.6.13 - Εκπαίδευση εντός ωραρίου (Ερώτηση 5)

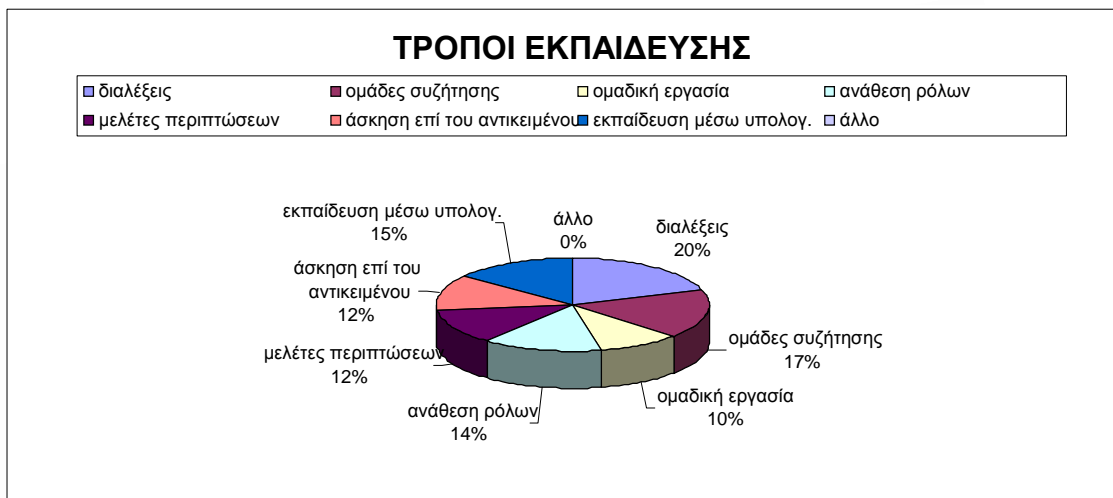
Η έκτη ερώτηση αναζητά τα θέματα με τα οποία ασχολήθηκαν τα προγράμματα εκπαίδευσης των εκπροσώπων των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών. Από τα αντικείμενα που συζητήθηκαν σε αυτές τις εκπαιδεύσεις, τις πρώτες θέσεις κατέχουν οι ικανότητες επικοινωνίας με ποσοστό 22%, η επίλυση προβλημάτων με 19%, η διαχείριση παραπόνων με 18% και οι τεχνικές δεξιότητες με 16%. Ακολουθούν η διαχείριση αλλαγών (11%), οι γενικές γνώσεις διοίκησης (6%), και η ανάληψη πρωτοβουλιών (4%). Η κατηγορία άλλο θέμα κατέχει ποσοστό 4% και περιλαμβάνει θέματα εκπαίδευσης όπως ξένη γλώσσα – ορολογία, τεχνικές εξυπηρέτησης πελατών, τεχνικές πωλήσεων και διαπραγματεύσεων, διοίκηση ομάδας, και κάποια πιο τεχνικά θέματα όπως ασφάλεια πληροφοριών και γνώσεις html (Διάγραμμα 4.6.14).



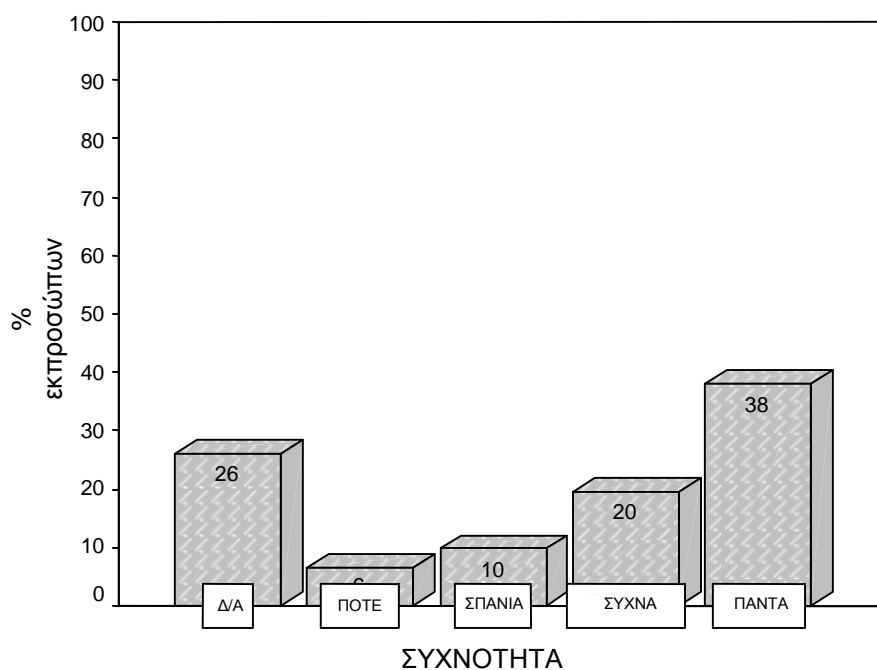
Διάγραμμα 4.6.14 - Θέματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ερώτηση 6)

Στην έβδομη ερώτηση διαπιστώνει κανείς ότι οι μέθοδοι που επιλέχθηκαν για την εκπαίδευση των εκπροσώπων των Τμημάτων Εξυπηρέτησης ποικίλουν. Από τους τρόπους που επέλεξαν οι εκπαιδευτές για την παρουσίαση των προγραμμάτων εκπαίδευσης κύρια θέση κατέχουν οι διαλέξεις με ποσοστό 20%. Άλλες σημαντικές μέθοδοι εκπαίδευσης με ποσοστό άνω του 15% είναι οι ομάδες συζήτησης (17%) και η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή (15%). Ακολουθούν η ανάθεση ρόλων (14%), οι μελέτες περιπτώσεων (12%), η άσκηση επί του αντικειμένου (12%) και η ομαδική εργασία (10%) (Διάγραμμα 4.6.15). Από τα ποσοστά, τα οποία μοιράζονται σχεδόν ομοιόμορφα μεταξύ των τρόπων εκπαίδευσης, συμπεραίνει κανείς εύκολα ότι προτιμήθηκε ένας συνδυαστικός τρόπος παρουσίασης των εκπαιδευτικών θεμάτων.

Με την όγδοη ερώτηση γίνεται η μετάβαση στο δεύτερο τμήμα των ερωτήσεων και στο θέμα της αξιολόγησης της εκπαίδευσης. Στην ερώτηση αν οι εταιρίες ζητούν γραπτή αξιολόγηση από τους εκπροσώπους που συμμετείχαν στα εκπαιδευτικά προγράμματα, το 38% των εκπροσώπων απάντησε πάντα, το 20% συχνά, ενώ το 10% δήλωσε σπάνια και το 6% ποτέ. Το ποσοστό 26% που παρουσιάζεται στο διάγραμμα αντιπροσωπεύει όσους δεν εκπαιδεύτηκαν (Διάγραμμα 4.6.16).



Διάγραμμα 4.6.15 - Τρόποι εκπαίδευσης (Ερώτηση 7)



Διάγραμμα 4.6.16 - Συχνότητα αξιολόγησης εκπαίδευσης (Ερώτηση 8)

Στην ένατη ερώτηση παρατίθεται ένας αριθμός κριτηρίων για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι εκπρόσωποι με τις απαντήσεις τους έδειξαν ότι θεωρούν όλα τα κριτήρια από λίγο έως πολύ σημαντικά. Σημειωτέον ότι κανείς εκπρόσωπος δε χρησιμοποίησε το «καθόλου» για να αξιολογήσει κριτήριο. Οι εκπρόσωποι έδωσαν έμφαση στις γνώσεις του εκπαιδευτή (μέσος όρος - Μ.Ο.: 3,87 με την μικρότερη τυπική απόκλιση 0,38) και στη

μεταδοτικότητα του (Μ.Ο.: 3,78). Ακολουθούν η εμπειρία του εκπαιδευτή (Μ.Ο.: 3,65), η πληρότητα στην κάλυψη του αντικειμένου και η δυνατότητα εφαρμογής στην εργασία (Μ.Ο.: 3,64), το αντικείμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος (Μ.Ο.: 3,61) και η βελτίωση των γνώσεων (Μ.Ο.: 3,50). Ο μέσος όρος των κριτηρίων είναι φανερά υψηλός (άνω του 3,5 με ανώτατη τιμή το 4) (Πίνακας 4.6.1).

Πίνακας 4.6.1
Σημαντικότητα κριτηρίων στην αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος
(Ερώτηση 9)

Ερώτηση 9	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μ.Ο.	Τυπική Απόκλιση
1. αντικείμενο εκπαιδευτικού προγράμματος	1,00	4,00	3,6143	,5190
2. πληρότητα στην κάλυψη αντικειμένου	2,00	4,00	3,6429	,5118
3. γνώσεις εκπαιδευτή	2,00	4,00	3,8714	,3777
4. εμπειρία εκπαιδευτή	1,00	4,00	3,6571	,5353
5. μεταδοτικότητα εκπαιδευτή	1,00	4,00	3,7857	,4133
6. βελτίωση γνώσεων	1,00	4,00	3,5000	,6079
7. δυνατότητα εφαρμογής στην εργασία	1,00	4,00	3,6429	,5118

Με βάση τα προαναφερθέντα κριτήρια, η δέκατη ερώτηση ζητά από τους εκπροσώπους να εκφράσουν το επίπεδο της ικανοποίησής τους για όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν λάβει από την εταιρία τους. Η αξιολόγηση όμως των εκπροσώπων βασιζόμενη στα κριτήρια αυτά κυμαίνεται χαμηλότερα. Οι εκπρόσωποι αξιολόγησαν τις γνώσεις των εκπαιδευτών με Μ.Ο.: 3,48, την εμπειρία τους με Μ.Ο.: 3,32 και τη μεταδοτικότητά τους με Μ.Ο.: 3,08. Έπονται το αντικείμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος (Μ.Ο.: 3,01), η βελτίωση των γνώσεων (Μ.Ο.: 2,9), η δυνατότητα εφαρμογής στην εργασία (Μ.Ο.: 2,9) και τέλος η πληρότητα στην κάλυψη του αντικειμένου (Μ.Ο.: 2,85) (Πίνακας 4.6.2).

Πίνακας 4.6.2
 Ικανοποίηση ερωτηθέντων με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης εκπαιδευτικού προγράμματος (Ερώτηση 10)

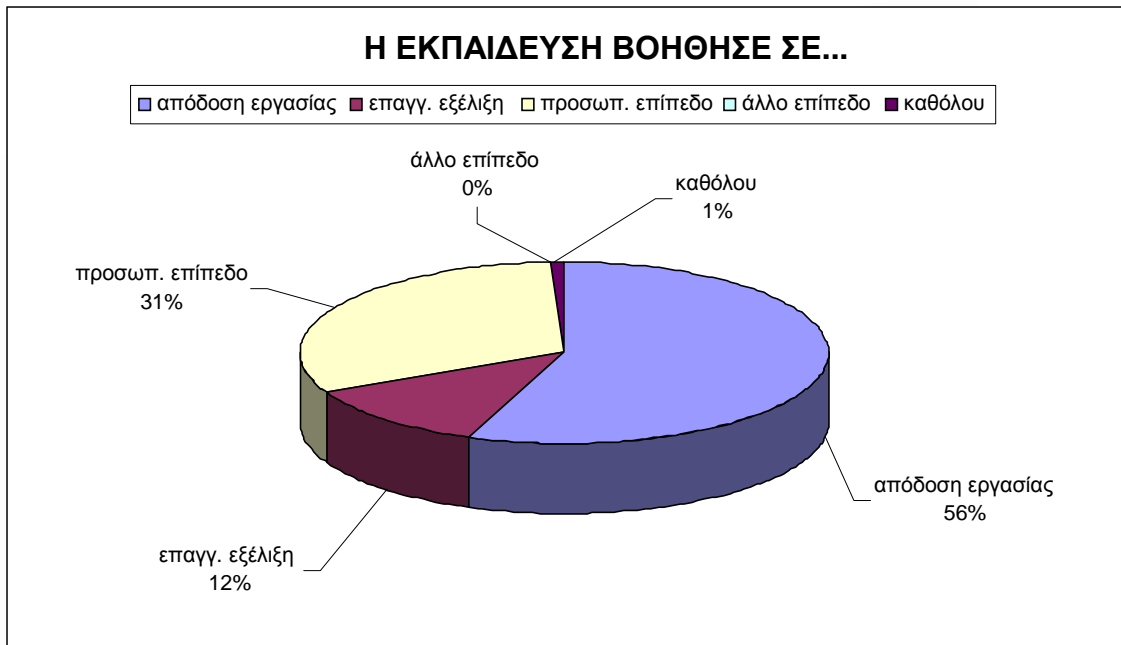
Ερώτηση 10	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	M.O.	Τυπική Απόκλιση
1. αντικείμενο εκπαιδευτικού προγράμματος	1,00	4,00	3,0143	,6481
2. πληρότητα στην κάλυψη αντικειμένου	2,00	4,00	2,8571	,6206
3. γνώσεις εκπαιδευτή	2,00	4,00	3,4857	,5314
4. εμπειρία εκπαιδευτή	1,00	4,00	3,3286	,6962
5. μεταδοτικότητα εκπαιδευτή	1,00	4,00	3,0857	,7371
6. βελτίωση γνώσεων	1,00	4,00	2,9000	,7830
7. δυνατότητα εφαρμογής στην εργασία	1,00	4,00	2,9000	,7253

Η έλλειψη ικανοποίησης των εκπροσώπων γίνεται πιο έντονη στην ενδέκατη ερώτηση. Στην ερώτηση αυτή ζητείται η συνολική του ικανοποίηση των εκπροσώπων για όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρίας του και ο M.O. είναι ακόμα χαμηλότερος, στο 2,87 (Πίνακας 4.6.3).

Πίνακας 4.6.3
 Συνολική ικανοποίηση ερωτηθέντων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα (Ερώτηση 11)

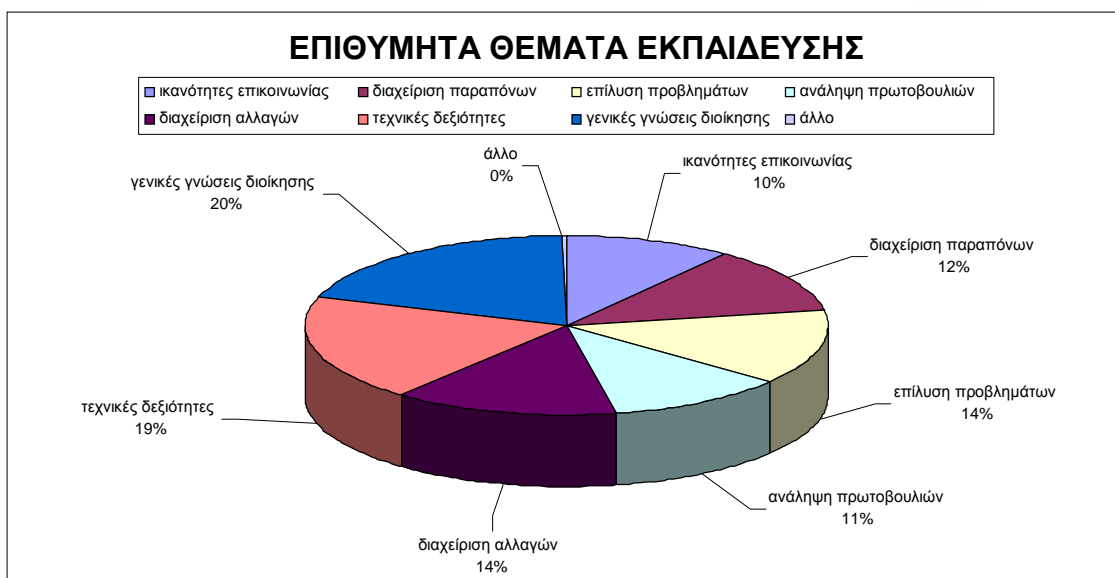
Ερώτηση 11	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	M.O.	Τυπική Απόκλιση
Συνολική Ικανοποίηση	1,00	4,00	2,8714	,6577

Στη δωδέκατη διευκρινιστική ερώτηση αν έχει βοηθήσει η εκπαίδευση που έχουν λάβει, το 56% των εκπροσώπων απάντησε ότι συνέβαλε στην απόδοση της εργασίας τους. Ένα ποσοστό 31% παρατήρησε ότι βοήθησε σε προσωπικό επίπεδο και ένα μικρότερο ποσοστό 12% αναφέρει ότι υπήρξε συμβολή στην επαγγελματική του εξέλιξη. Υπάρχει επίσης και ποσοστό 1% που θεωρεί ότι η εκπαίδευση δε βοήθησε καθόλου (Διάγραμμα 4.6.17).



Διάγραμμα 4.6.17 - Τομείς στους οποίους βοήθησε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Ερώτηση 12)

Σε ερώτηση σχετικά με το ποια εκπαιδευτικά προγράμματα θα προτιμούσαν, διακρίνεται μία προτίμηση από τους εκπροσώπους στις γενικές γνώσεις διοίκησης (20%) και στις τεχνικές δεξιότητες (19%). Ακολουθούν τα προγράμματα διαχείρισης αλλαγών (14%) και επίλυσης προβλημάτων (14%). Τα προγράμματα εκπαίδευσης για τη διαχείριση παραπόνων (12%), για την ανάληψη πρωτοβουλιών (11%) και για τη βελτίωση ικανοτήτων επικοινωνίας (10%) βρίσκονται στις τελευταίες θέσεις των προτιμήσεων των εκπροσώπων (Διάγραμμα 4.6.18).



Διάγραμμα 4.6.18 - Τα θέματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προτιμούν οι ερωτηθέντες (Ερώτηση 13)

Σε ερώτηση σχετικά με ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους θα προτιμούσαν, οι εκπρόσωποι έδειξαν μεγαλύτερη προτίμηση στην άσκηση πάνω στο αντικείμενο (με Μ.Ο. 3,65 και τη μικρότερη τυπική απόκλιση 0,59) και τις μελέτες περιπτώσεων (Μ.Ο. 3,51). Σημαντική θεωρείται η ομαδική εργασία (Μ.Ο. 3,45) και η ανάθεση ρόλων (Μ.Ο. 3,32). Λιγότερο σημαντικές οι ομάδες συζήτησης (Μ.Ο. 3,28) και η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή (Μ.Ο. 3,10). Τη μικρότερη προτίμησή τους δείχνουν στις διαλέξεις (Μ.Ο. 2,5) (Πίνακας 4.6.4).

Πίνακας 4.6.4 – Αξιολόγηση μεθόδων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα από τους ερωτηθέντες (Ερώτηση 14)

Ερώτηση 14	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μ.Ο.	Τυπική Απόκλιση
1. διαλέξεις	1,00	4,00	2,5000	,9271
2. ομάδες συζήτησης	1,00	4,00	3,2889	,7967
3. ομαδική εργασία	1,00	4,00	3,4556	,7955
4. ανάθεση ρόλων	1,00	4,00	3,3218	,7700
5. μελέτες περιπτώσεων	2,00	4,00	3,5169	,6591
6. άσκηση πάνω στο αντικείμενο	2,00	4,00	3,6552	,5872
7. εκπαίδευση μέσω υπολογιστή	1,00	4,00	3,1034	,8897

Στις προτάσεις βελτίωσης για τα προγράμματα εκπαίδευσης, οι εκπρόσωποι είχαν τη δυνατότητα να εκφράσουν ανώνυμα τις απόψεις τους και ως εκ τούτου παρατήρησαν πολλά ενδιαφέροντα θέματα, τα οποία επιβεβαιώνουν πιο έντονα τα δεδομένα που προέκυψαν από τις ερωτήσεις νωρίτερα.

Στις προτάσεις τους διακρίνονται ορισμένα κοινά και επαναλαμβανόμενα σημεία. Ένας μεγάλος αριθμός εκπροσώπων παρατηρεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να είναι:

- έγκαιρα και συνεχή,
- εντός εργασιακού ωραρίου, και
- βασισμένα στις ατομικές ανάγκες του κάθε εκπροσώπου.

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με τη συχνότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι εκπρόσωποι επέμειναν ότι πρέπει να γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ίσως και με συχνότητα τριμήνου, ώστε οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται έγκαιρα για τα νέα δεδομένα, αλλά ταυτόχρονα να ανανεώνουν τις παλαιότερες γνώσεις τους.

Όσον αφορά τους εκπαιδευτές, οι εκπρόσωποι τόνισαν την σημαντικότητα της γνώσης και της εμπειρίας του εκπαιδευτή και ορισμένοι μάλιστα πρότειναν την ανάθεση της εκπαίδευσης σε εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες.

Σχετικά με τον τόπο διεξαγωγής, που όπως έδειξε η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιείται επί το πλείστον εντός της επιχείρησης, δεν υπήρξαν αντίθετες απόψεις. Αξιοσημείωτο είναι ότι ένας εκπρόσωπος πρότεινε τη δημιουργία κτιριακής εγκατάστασης εκτός εταιρίας για καθαρά εκπαιδευτικούς λόγους, πλήρως επανδρωμένης και εξοπλισμένης, ώστε οι εργαζόμενοι να πάψουν να λαμβάνουν την εκπαίδευση ως εργασιακή υποχρέωση λόγω του ιδίου χώρου.

Όσον αφορά το χρόνο διεξαγωγής, υπάρχει πλήρης ομοφωνία από τους εκπροσώπους ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να διεξάγονται εντός εργασιακού ωραρίου.

Αντίθετα, όσον αφορά τα θέματα εκπαίδευσης, υπάρχει μεγάλη ποικιλία απόψεων. Ο κοινός παρανομαστής είναι ότι οι περισσότεροι επιθυμούν μεγαλύτερη ποικιλία στα προγράμματα εκπαίδευσης. Ενώ ορισμένοι εκπρόσωποι προτείνουν εξειδικευμένα προγράμματα ανά τμήμα, άλλοι υποδεικνύουν προγράμματα εκπαίδευσης ευρύτερου ενδιαφέροντος (διαχείρισης θυμού, άγχους, δημιουργικής διαχείρισης περιπτώσεων για αποφυγή μονοτονίας, συναισθηματικής νοημοσύνης, τεχνικών πωλήσεων, βελτίωσης διοικητικών ικανοτήτων) κι όχι μόνο παρουσίαση εφαρμογών και εργαλείων αναζήτησης. Επιπλέον, κάποιοι άλλοι προτείνουν προγράμματα χωρίς άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας, αλλά προγράμματα που θα βοηθήσουν στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη.

Επίσης προτείνουν ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να έχουν θεματικές ενότητες και να υπάρχει δυνατότητα επιλογής από τους εκπροσώπους. Άλλοι υποδεικνύουν ότι τα προγράμματα πρέπει να διακρίνονται σε γνωστικά επίπεδα ώστε να υπάρχει εμφανής εξέλιξη στην εκπαίδευση των εκπροσώπων.

Μεγάλη ποικιλία απόψεων διαπιστώνεται και στις προτάσεις για τον τρόπο διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Προτείνουν τη διασφάλιση ίδιου επιπέδου γνώσεων μεταξύ των εκπροσώπων, τη δημιουργία μικρότερων ομάδων και την εναλλαγή των συμμετεχόντων ώστε να είναι διαφορετικές κάθε φορά οι ομάδες μεταξύ τους. Προτείνουν η εκπαίδευση να πραγματοποιείται με αμφίδρομες επισκέψεις μεταξύ των τμημάτων με σκοπό την κατανόηση της λειτουργίας κάθε τμήματος και τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων. Υπογραμμίζουν την ανάγκη ομαδικής εργασίας, ανάθεσης ρόλων, μελέτης περιπτώσεων και πρακτικής σε πραγματικές συνθήκες εργασίας (επιβεβαιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα της ερώτησης 14) και εκφράζουν την επιθυμία για συχνότερη συμμετοχή διοικητικών στελεχών στα προγράμματα εκπαίδευσης.

Αξιοσημείωτο είναι ότι αρκετοί εκπρόσωποι επισήμαναν την ανάγκη αύξησης των τακτικών συναντήσεων (meetings) μεταξύ των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να υπάρχει πάντα έγκαιρη ενημέρωση για τις νέες

υπηρεσίες και τα νέα προϊόντα και να επισημαίνονται τυχόν προβλήματα και απορίες.

Μεταξύ των θεμάτων που αναφέρθηκαν, ξεχώρισαν και ορισμένες σημαντικές προτάσεις:

- Να αυξηθεί ο εκπαιδευτικός προϋπολογισμός των εταιριών.
- Να γίνεται αυστηρότερη επιλογή προσωπικού.
- Να γίνεται αξιολόγηση των υπαλλήλων πριν και μετά την εκπαίδευση.

Συσχέτιση ερωτήσεων

Στην ενότητα αυτή σκοπός είναι να συσχετισθούν ορισμένες ερωτήσεις μεταξύ τους ώστε να εμβαθύνει κανείς περισσότερο στα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Σε όλες τις συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν, καμία δεν προέκυψε σημαντική.

Ενδεικτικά, παρατίθεται η ακόλουθη: μπορεί να εξετάσει κανείς αν αυτή η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπρόσωποι έχει σχέση με το ωράριο εργασίας. Αν συσχετίσει κανείς την ερώτηση 1 με την ερώτηση 7 των δημογραφικών στοιχείων, διαπιστώνει ότι δεν προκύπτει σημαντική συσχέτιση. Συμπεραίνει, δηλαδή, ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων, πλήρους αλλά και μερικής απασχόλησης, έχει εκπαιδευτεί, και η εκπαίδευση που έλαβαν δεν έχει σχέση με το είδος του ωραρίου εργασίας. Είναι πιθανό η απόφαση για την εκπαίδευση να είναι απόρροια των πόρων της εταιρίας ή της θέσεως εργασίας (Πίνακας 4.7.1).

Πίνακας 4.7.1 - Συσχέτιση

		Ερώτηση 1	Ερώτηση 22
Ερώτηση 1	Pearson Correlation	1,000	,054
Εκπαίδευση πέραν της εισαγωγικής	Sig. (2-tailed)	,	,617
	N	92	89
Ερώτηση 22	Pearson Correlation	,054	1,000
Ωράριο εργασίας	Sig. (2-tailed)	,617	,
	N	89	89

Πίνακας Ποσοτών

Ερώτηση 1 - Εκπαίδευση πέραν της εισαγωγικής

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Ισχύει	1,00	22	23,9	23,9	23,9
	2,00	70	76,1	76,1	100,0
	Σύνολο	92	100,0	100,0	

Ερώτηση 22 - Ωράριο εργασίας

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ισχύον Ποσοστό	Συγκεντρωτικό Ποσοστό
Ισχύει	1,00	10	10,9	11,2	11,2
	2,00	79	85,9	88,8	100,0
	Σύνολο	89	96,7	100,0	
Δ/Α		3	3,3		
Σύνολο		92	100,0		

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπροσώπων των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών (76,1%) έχει λάβει επιπρόσθετη εκπαίδευση, ανεξάρτητα από άλλες παραμέτρους όπως το είδος του ωραρίου που εργάζεται. Ένα σημαντικό ποσοστό 39% έλαβε εκπαίδευση από 1-3 φορές το χρόνο και ένα 17% περισσότερο από 3 φορές το χρόνο.

2. Αν και πραγματοποιείται εκπαίδευση στους εκπροσώπους των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών, οι εταιρίες της κινητής τηλεφωνίας δεν επιζητούν την αξιολόγηση των ίδιων τους των εκπροσώπων για τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα. Μόνο ένα 38% των εκπροσώπων δηλώνει ότι του ζητήθηκε αξιολόγηση σε όλες τις εκπαιδεύσεις και ένα 20% αναφέρει ότι του ζητείται συχνά αξιολόγηση των προγραμμάτων.
3. Σημαντική απόκλιση διαπιστώνεται μεταξύ των πραγματοποιηθέντων προγραμμάτων εκπαίδευσης και εκείνων που επιθυμούν να λάβουν οι εκπρόσωποι των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών. Οι εταιρίες, για παράδειγμα, έχουν εστιάσει στη βελτίωση των ικανοτήτων επικοινωνίας (22%) και στην εκμάθηση επίλυσης προβλημάτων (19%), ενώ στις προτιμήσεις των εκπροσώπων ξεχωρίζουν θέματα για εκπαίδευση όπως οι γενικές γνώσεις διοίκησης (20%) και οι τεχνικές δεξιοτήτων (19%). Ίσως σε αυτό να παίζει ιδιαίτερο ρόλο και το ανώτερο μορφωτικό επίπεδο των εκπροσώπων, οι οποίοι στην πλειονότητά τους είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (πανεπιστημιακής κατεύθυνσης 39% και τεχνολογικής 15%) και μιλούν μία έως δύο ξένες γλώσσες.
4. Σημαντικές είναι οι αποκλίσεις και στην επιλογή των εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι εκπαιδευτές, εσωτερικοί και εξωτερικοί, αν και έκαναν ένα συνδυασμό στην επιλογή των εκπαιδευτικών μεθόδων, επέμειναν στις διαλέξεις (20%) και στις ομάδες συζητήσεων (17%). Οι εκπρόσωποι όμως σε αντίστοιχη ερώτηση έκριναν σημαντικότερες τις πρακτικές μεθόδους, την άσκηση πάνω στο αντικείμενο (Μ.Ο.: 3,65) και τις μελέτες σχετικών περιπτώσεων (Μ.Ο.: 3,51).

Στην ερώτηση μάλιστα που αφορούσε γενικότερες προτάσεις βελτίωσης τα θέματα εκπαίδευσης και η μέθοδος διεξαγωγής τους είχαν ιδιαίτερη θέση. Παρατηρήθηκαν σημεία όπως, για παράδειγμα, ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να έχουν θεματικές ενότητες και/ή γνωστικά επίπεδα.

5. Το τελικό συμπέρασμα όσον αφορά την ικανοποίηση των εκπροσώπων είναι ότι οι εκπρόσωποι δεν είναι ικανοποιημένοι (Μ.Ο.: 2,87 με μέγιστη τιμή το 4).

Είναι επομένως απαραίτητο να δοθεί η δέουσα προσοχή στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπου αυτή βέβαια πραγματοποιείται. Και εκεί που δε λαμβάνει χώρα συχνά, θα πρέπει να εντατικοποιηθεί για να εκτεθούν τα προβλήματα και να προκύψουν λύσεις.

Δεν νοείται ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών χωρίς συνεχή εκπαίδευση και αντίστοιχη ανάδραση. Ο βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι η μεταφορά γνώσεων προς τον εργαζόμενο και πρέπει οπωσδήποτε να διαπιστωθεί αν το εγχείρημα της εταιρίας είχε το αντίστοιχο αποτέλεσμα. Αν όχι, τότε θα πρέπει να βρεθεί η αστοχία στην εκπαίδευση και να επαναπροσδιοριστούν τα δεδομένα ώστε να προκύψει το αναμενόμενο τελικό αποτέλεσμα, το οποίο θα έχει πάντα απώτερο σκοπό τον πελάτη, εξωτερικό αλλά και εσωτερικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Akinwunmi, P. (1995), "Facilitating psychological skills: technique is not enough", Quality Assurance in Education, Vol. 3, No 1, σελ. 6-9.
2. Al-Khayyat, R. M., and Elgamal M. A. (1997), "A macro model of training and development: validation", Journal of European Industrial Training, Vol. 21, No 3, σελ. 87-101.
3. Anjard, R. (1995), "Keys to successful TQM training and implementation", Training for Quality, Vol. 3, No 1, σελ. 14-22.
4. Anton, J., (2000), "The past, the present and future of customer access centres", International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, No 2, σελ. 120-130.
5. Bagshaw, M. (2000), "Emotional intelligence – training people to be affective so they can be effective", Industrial and Commercial Training, Vol. 32, No 2, σελ. 61-65.
6. Bedingham, K. (1997), "Proving the effectiveness of training", Industrial and Commercial Training, Vol. 29, No. 3, σελ. 88-91.
7. Cascio, W. F. (1998), Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, Mc Graw-Hill, USA.
8. Craig, R. L. (1987), Training and Development Handbook, McGraw-Hill, New York, 1987.
9. Daft, R. L. (2000) Management, The Dryden Press, Orlando, 5th edition.
10. Donaldson, L. and Scannel, E., (1978), Human Resource Development: The New Trainers Guide, Addison-Wesley Publishing Co.
11. Duprey, R., (2002), "Multimedia Training", Industrial and Commercial Training, Vol. 31, no 1, σελ. 20-21.
12. Durr, W. (2001), Navigating the Customer Contact Center in the 21st Century: A technology and Management Guide, Advanstar Communications, USA.
13. Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (1999), The Management and Control of Quality, South-Western College Publishing, Ohio, 4th Edition.
14. Feigenbaum, A. V. (1991), Total Quality Control, McGraw-Hill, New York.

15. Forrester, J. W. (1995), "A New Corporate Design", Industrial Management Review, σελ. 5-17.
16. Garvin, D. A. (1988), Managing Quality: The Strategic Competitive Edge, Free Press.
17. Garwood, W. R. and Hallen, G. L. (1995), Human Resources, Free Press, USA.
18. Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2004), "Effective Customer Service: Ten Steps for Technical Professions", Pearson Education Inc., New Jersey.
19. Gutpa, A. and Sadowski, S. (1998), "End-user training in the service industry", Managing Service Quality, Vol. 8, No 3, σελ. 212-218.
20. Herbig, P., Palumbo, F., O'Hara B. S. (1994), "Quality and the Human Resource Professional", The TQM Magazine, Vol. 6, No. 2, σελ. 33-36.
21. Hughey A. W. and Mussnug K. J. (1997), "Designing effective employee training programmes", Training for Quality, Vol. 5, No 2, σελ. 52-57.
22. Juran, J. M. (1988), Juran's Quality Control Handbook, McGraw-Hill, New York, 4th Edition.
23. Kantsperger, R., and Kunz, W. (2005), "Managing overall service quality in customer care centers", International Journal of Service Industry Management, Vol. 16, No 2, σελ. 135-151.
24. Kilby, T. (2001), "The direction of Web-based training: a practitioner's view", The Learning Organization, Vol. 8, No 3, σελ. 194-199.
25. Kufidu, S. and Vouzas, F. (1998), "Human resource aspects of quality management: evidence from MNEs operating in Greece", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 9, No. 5, σελ. 818-829.
26. Leland, K. and Bailey K. (1999), Customer Service for Dummies, Hungry Minds, Inc., New York, 2nd edition.
27. Levin, G., (1995), "Specialized pre-employment screening pays off for Call Centers", Call Center Recruiting and New-Hire Training: The Best of Call Center Management Review, Call Center Press, USA, σελ. 61-66.
28. Lynch, P. A. (1994), "Demand for training by Bed and Breakfast Operators", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 6, No 4, σελ. 25-31.
29. Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1997), Human Resource Management, West Publishing, Minneapolis, Minneapolis, 8th Edition.

30. Mayben, J., (1999), "Arrowhead Water's innovative hiring and agent development practices", Call Center Recruiting and New-Hire Training: The Best of Call Center Management Review, Call Center Press, USA, 2001, σελ. 91-95.
31. Plant, R. A. and Ryan, R. J. (1994), "Who is Evaluating Training?", Journal of European Industrial Training, Vol. 18, No. 5, σελ. 27-30.
32. Richard, D., (2002), "The Customer Response Management Handbook", McGraw-Hill, Australia.
33. Sharp, D., (2003), "Call Center Operation: Design, operation and maintenance", Digital Press, USA.
34. Sitzer, W., (1999), "Net Reps: Crucial Staff for Today's Contact Center", Call Center Recruiting and New-Hire Training: The Best of Call Center Management Review, Call Center Press, USA σελ. 73-77.
35. Stone, R. J. (1995), HRM, Mc Graw-Hill, USA.
36. Tan, P. K. L. (1997), "An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation", Training for Quality, Vol. 5, No 4, σελ. 150-159.
37. Tenner, A. R. and DeToro, I. J. (1992), Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
38. Tobin, L.M. (1990), "The New Quality Landscape: Total Quality Management", Journal of System Management, Vol. 41, No. 11, σελ. 11-20.
39. Varca, P. (2004), "Service skills for service workers: emotional intelligence and beyond", Managing Service Quality, Vol. 14, No 6, σελ. 457-467.
40. Walton, M. (1991), Deming Management at Work, G.P. Putman and Sons, New York.
41. Wilkinson, A. and Witcher, B. (1990), TQM in the United Kindom – Fitness for Use?, Occasional Paper Series, Durham University, Business School.
42. Woodruffe, H. (1995), Services Marketing, Pearson Professional Limited.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παλαιοκρασσάς, Στ. Ν., (1990), “Οργάνωση Ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης και Επιμόρφωσης”, από τον τόμο Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, Αθήνα, κεφάλαιο 5, σελ. 153-191.
2. Ρεγκούκος, Π., (1992), “Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών”, Seminars and Consulting, Αθήνα.
3. Χυτήρης, Λ., (1996), “Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις”, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
4. Χυτήρης, Λ., (2001), “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
5. Rae, L. (2003), Γίνε ο καλύτερος εκπαιδευτής, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
(με την κωδικοποίηση των ερωτήσεων)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής εργασίας με θέμα «Εκπαίδευση Προσωπικού: Η περίπτωση των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών». Στόχος αυτής της έρευνας είναι να καταγράψει την εκπαίδευση στα Τμήματα Εξυπηρέτησης Πελατών των Εταιριών Κινητής Τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, την ύπαρξη, τη συχνότητα και το είδος των προγραμμάτων εκπαίδευσης **(εξαιρουμένης της εισαγωγικής εκπαίδευσης που ακολουθεί την πρόσληψη)**, καθώς και τη σημασία των προγραμμάτων αυτών για τους εκπροσώπους (Customer Care Representatives ή Call Agents) των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικές.

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ
ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΨΥΧΑΡΗ**

1. Εκτός από την εισαγωγική εκπαίδευση που ακολούθησε την πρόσληψή σας, έχετε λάβει μέρος σε άλλο/α πρόγραμμα/τα εκπαίδευσης που διοργάνωσε η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε τώρα;

Ναι

Όχι

(Εάν **Ναι**, συνεχίζετε απαντώντας όλες τις υπόλοιπες ερωτήσεις.
Εάν **Όχι**, συνεχίζετε απαντώντας μόνο τις ερωτήσεις 13, 14, 15)

2. Πόσο συχνά συμμετείχατε σε προγράμματα εκπαίδευσης που διοργάνωσε η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

(Εννοούμε **πάντα** προγράμματα εκπαίδευσης που διοργάνωσε η εταιρία για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν τα Τμήματα Εξυπηρέτησης Πελατών, όχι την εισαγωγική εκπαίδευση που ακολουθεί την πρόσληψη)

- § περισσότερο από 3 φορές το χρόνο
§ από 1 έως 3 φορές το χρόνο
§ λιγότερο από 1 φορά το χρόνο

3. Το/Τα πρόγραμμα/τα εκπαίδευσης της επιχείρησης, στα οποία συμμετείχατε εσείς, σε τι ποσοστό έγιναν εντός επιχείρησης και σε τι ποσοστό έγιναν εκτός επιχείρησης;

(Μοιράστε 100 μονάδες)

- § εντός επιχείρησης
§ εκτός επιχείρησης
Σύνολο 100%

4. Ποιος/οι έκαναν το/τα πρόγραμμα/τα εκπαίδευσης της επιχείρησης στα οποία συμμετείχατε εσείς;

(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- § διευθυντής
§ προϊστάμενος
§ εσωτερικοί εκπαιδευτές
§ εξωτερικοί εκπαιδευτές
§ τοπικό ίδρυμα ή κολλέγιο
§ άλλο (διευκρινίστε)

5. Το/Τα πρόγραμμα/τα εκπαίδευσης της επιχείρησης, στα οποία συμμετείχατε εσείς, σε τι ποσοστό έγιναν εντός εργασιακού ωραρίου και σε τι ποσοστό έγιναν εκτός εργασιακού ωραρίου;

(Μοιράστε 100 μονάδες)

- § εντός εργασιακού ωραρίου
§ εκτός εργασιακού ωραρίου
Σύνολο 100%

6. Το/τα πρόγραμμα/τα εκπαίδευσης της επιχείρησης, στα οποία συμμετείχατε εσείς, τι θέματα αφορούσαν;
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- 6.1 ικανότητες επικοινωνίας
- 6.2 διαχείριση παραπόνων
- 6.3 επίλυση προβλημάτων
- 6.4 ανάληψη πρωτοβουλιών
- 6.5 διαχείριση αλλαγών
(αλλαγές στην οργάνωση, στον τρόπο λειτουργίας, στα διαχειριστικά συστήματα, στα προϊόντα κτλ)
- 6.6 τεχνικές δεξιότητες
(γνώσεις υπολογιστή, νέα προγράμματα διαχείρισης πελατών κτλ)
- 6.7 γενικές γνώσεις διοίκησης
- 6.8 άλλο (διευκρινίστε)
-
-

7. Με ποιον/ποιους από τους παρακάτω τρόπους πραγματοποιήθηκαν το/τα πρόγραμμα/τα εκπαίδευσης της επιχείρησης, στα οποία συμμετείχατε;
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- 7.1 διαλέξεις
- 7.2 ομάδες συζήτησης
- 7.3 ομαδική εργασία
- 7.4 ανάθεση ρόλων
(υπό συγκεκριμένο σενάριο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν ρόλους με σκοπό να αναπτύξουν συγκεκριμένες ικανότητες)
- 7.5 μελέτες περιπτώσεων
(αναλυτική περιγραφή και έρευνα μιας συγκεκριμένης περίπτωσης ή αντικείμενου με σκοπό την βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων υπό εξέταση)
- 7.6 άσκηση πάνω στο αντικείμενο
- 7.7 εκπαίδευση μέσω υπολογιστή
- 7.8 άλλο (διευκρινίστε)
-
-

8. Σας έχει ζητηθεί γραπτή αξιολόγηση από την επιχείρηση για το/τα εκπαιδευτικό/ά πρόγραμμα/τά στα οποία συμμετείχατε;

ποτέ σπάνια συχνά πάντα

9. Πόσο σημαντικό/ά θεωρείτε το κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια στην αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος;
(Δώστε μία απάντηση για κάθε κριτήριο)

- | | πολύ | αρκετά | λίγο | καθόλου |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 9.1 αντικείμενο εκπαιδευτικού προγράμματος | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.2 πληρότητα στην κάλυψη αντικειμένου | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.3 γνώσεις εκπαιδευτή | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.4 εμπειρία εκπαιδευτή | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.5 μεταδοτικότητα εκπαιδευτή | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.6 βελτίωση γνώσεων | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.7 δυνατότητα εφαρμογής στην εργασία | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
-
-

10. Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από το/τα εκπαιδευτικό/ά προγράμμα/τα που σας παρέχει η επιχείρηση μέχρι σήμερα, λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω κριτήρια στην αξιολόγησή σας;
(Δώστε μία απάντηση για κάθε κριτήριο)

	πολύ	αρκετά	λίγο	καθόλου
10.1 αντικείμενο εκπαιδευτικού προγράμματος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.2 πληρότητα στην κάλυψη αντικειμένου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.3 γνώσεις εκπαιδευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.4 εμπειρία εκπαιδευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5 μεταδοτικότητα εκπαιδευτή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.5 βελτίωση γνώσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.6 δυνατότητα εφαρμογής στην εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος-η είστε από το/τα εκπαιδευτικό/ά προγράμμα/τα που σας παρέχει η επιχείρηση μέχρι σήμερα;

πολύ αρκετά λίγο καθόλου

12. Κατά τη γνώμη σας, η εκπαίδευση που έχετε λάβετε μέχρι σήμερα από την επιχείρηση, σας έχει βοηθήσει;
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- § στην απόδοση της εργασίας
- § στην επαγγελματική εξέλιξη
- § σε προσωπικό επίπεδο
- § σε άλλο επίπεδο (διευκρινίστε)
- § δε με βοήθησε καθόλου

13. Εσείς, σε ποιο/α από τα παρακάτω θέματα θα θέλετε να λάβετε κάποια/περισσότερη εκπαίδευση;
(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- 13.1 ικανότητες επικοινωνίας
- 13.2 διαχείριση παραπόνων
- 13.3 επίλυση προβλημάτων
- 13.4 ανάληψη πρωτοβουλιών
- 13.5 διαχείριση αλλαγών
- (αλλαγές στην οργάνωση, στον τρόπο λειτουργίας, στα διαχειριστικά συστήματα, στα προϊόντα κτλ)
- 13.6 τεχνικές δεξιότητες
- (γνώσεις υπολογιστή, νέα προγράμματα διαχείρισης πελατών κτλ)
- 13.7 γενικές γνώσεις διοίκησης
- 13.8 άλλο (διευκρινίστε)

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

16. Φύλο

- Άνδρας
Γυναίκα

17. Ηλικία

- 18-25
26-35
36-45
46-άνω

18. Μόρφωση

- ΑΕΙ
ΤΕΙ
ΙΕΚ – σχολή
Λύκειο
Άλλο (διευκρινίστε)

19. Γνώσεις ξένης γλώσσας

- Αγγλικά
Γαλλικά
Γερμανικά
Άλλη (διευκρινίστε)

20. Γνώσεις Η/Υ

- Άριστη
Καλή
Ικανοποιητική
Μέτρια

21. Οικογενειακή κατάσταση

- άγαμος –η
έγγαμος –η
διαζευγμένος –η
χήρος –α

22. Ωράριο εργασίας

part-time
(λιγότερο από 30 ώρες/εβδομάδα)

full-time
(περισσότερο από 31 ώρες/εβδομάδα)

23. Χρόνια προϋπηρεσίας στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών στην παρούσα θέση της συγκεκριμένης εταιρίας

- λιγότερο από 1 χρόνο
1-2 χρόνια
3-4 χρόνια
5-6 χρόνια
πάνω από 6 χρόνια

Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο σας