

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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

' ' ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ' '

ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΔΟΚΑ

ΑΘΗΝΑ 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Από όλους τους τομείς ενός οργανισμού, οι ανθρώπινοι πόροι είναι πιθανότατα αυτός που έχει την πιο ανεπαρκή διαχείριση. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αντιφατικό, άστατο και απρόβλεπτο σε αντίθεση με τις μηχανές και τα υλικά.

Η διεθνοποίηση των αγορών και η ένταση του ανταγωνισμού έστρεψε το ενδιαφέρον όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων αλλά και στην ποιότητα του management γιατί αναγνωρίστηκε από όλους ότι το ανθρώπινο στοιχείο αποτελεί ανταγωνιστική αιχμή και συγκριτικό πλεονέκτημα.

Στα πλαίσια ενός συνεχώς εντεινόμενου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία που αποκτά όλο και περισσότερη σημασία τα τελευταία χρόνια. Και αυτό γιατί τελικά μακροπρόθεσμα θα επιβιώσουν εκείνες οι επιχειρήσεις που θα έχουν σωστά καταρτισμένα στελέχη σε θέματα διοίκησης, παραγωγής, πωλήσεων κ.λ.π.

Ο δεύτερος λόγος που είναι και ο σημαντικότερος, είναι η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας που απαιτεί συνεχή εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού.

Η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού δεν εμφανίστηκε μόνο στον κατασκευαστικό τομέα αλλά και στον τομέα των υπηρεσιών και της διοίκησης. Σήμερα, όλοι συνειδητοποιούν ότι οι παλιές εμπειρικές συνταγές ή η πείρα, δεν αρκούν για την άσκηση της διοίκησης ή για την ικανοποιητική προσφορά υπηρεσιών.

Κοινή εκτίμηση είναι ότι η γρηγορότερα αναπτυσσόμενη επιχείρηση θα είναι αυτή που συνεχώς θα εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της, γιατί τα δεδομένα σε κάθε χώρο και τομέα απασχόλησης αλλάζουν ταχύτατα (Bernardin & Russell, 1998, σελ. 171).

Παρ'όλα αυτά είναι κοινό μυστικό, ότι ένα τεράστιο δυναμικό των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς δε χρησιμοποιείται και συνεπώς χάνεται από ανεπαρκές, μέτριο ή κακό μάνατζμεντ.

Αυτό συμβαίνει γιατί παρά τη γενική αναγνώριση και αποδοχή της αξίας της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις, λίγες εταιρείες ασχολούνται σοβαρά, με το θέμα. Ενώ επενδύουν

δισεκατομμύρια σε ακίνητα, εγκαταστάσεις και διαφημιστικές καμπάνιες, παραμελούν την επένδυση στους ανθρώπους, οι οποίοι είναι εκείνοι που διαμορφώνουν, αξιοποιούν και δίνουν αξία στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της κάθε επιχείρησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να μείνουν στη δουλειά τους και να μη κινδυνεύουν να απολυθούν αναλώνοντας ένα 20-30% του δυναμικού τους στο χώρο εργασίας. Το υπόλοιπο 70-80% των δυνατοτήτων τους μένει αναξιοποίητο ή ανεκμετάλλετο (Δημητρίου, 1999, σελ. 32).

Η στροφή προς την Ολική Ποιότητα σηματοδοτεί δύο κύριες αλλαγές: πρώτον, θέτει την εστίαση στον πελάτη και δεύτερον, δίνει μεγάλη βαρύτητα στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η ύπαρξη ενός κατάλληλα εκπαιδευμένου και υποκινημένου προσωπικού με ευκαιρίες εξέλιξης, συστήματα ανταμοιβών και αναγνώρισης, μετρήσεων και αξιολόγησης της απόδοσης, αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας για έναν οργανισμό. Οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η συνεχής αναβάθμιση και ο εμπλουτισμός του αποτελούν στρατηγικό προσδιοριστικό παράγοντα της ποιότητας και των υψηλών για την επιχείρηση οικονομικών αποτελεσμάτων (Eco Quality, 1998, σελ. 20). Η TNT παρείχε το 1997 πέντε φορές περισσότερες ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο από ότι η επόμενη καλύτερη εταιρεία στη βιομηχανία μεταφορών ενώ ο δείκτης της ήταν 66% υψηλότερος από ότι ο μέσος όρος της βιομηχανίας.

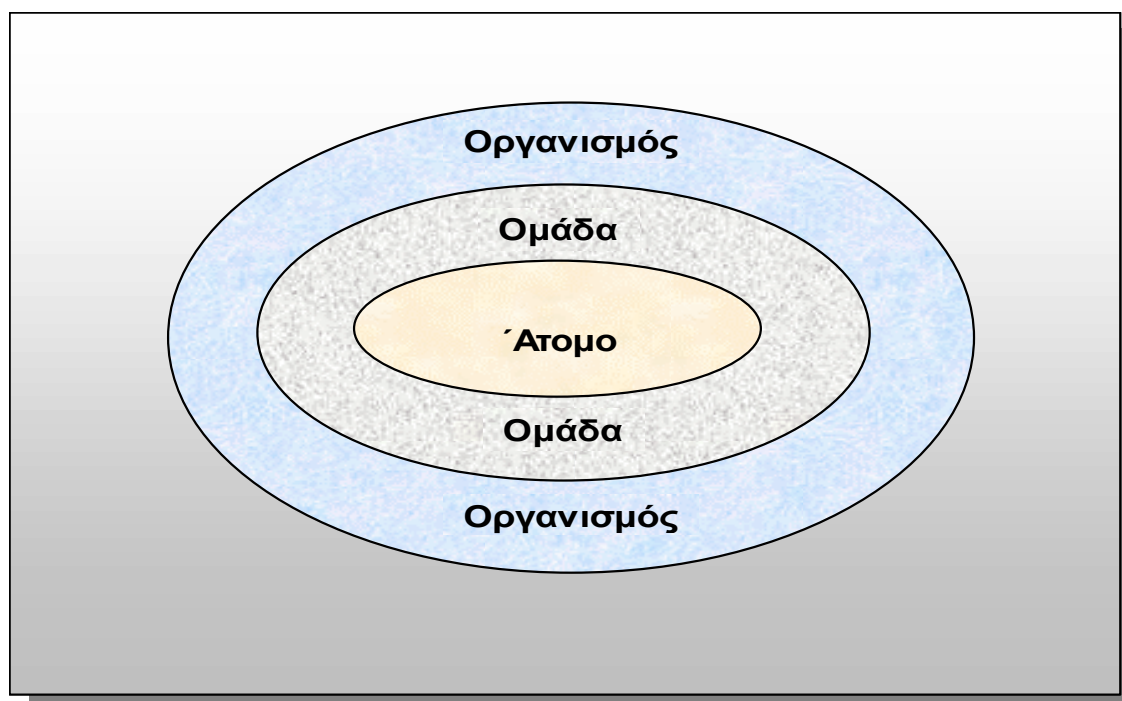
Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η συνεχής βελτίωση, ως μια από τις βασικότερες αρχές της, μπορεί να υποστηριχθεί με διαρκή δια βίου κατάρτιση. Τόσο η συνεχής βελτίωση, όσο και η εκπαίδευση, απαιτούν κάτι περισσότερο από μελέτη και πόρους, αφενός επιχειρησιακή κουλτούρα που συνεχώς θα οδηγεί τα άτομα στη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, αφετέρου δε κλίμα αγωγή στην εκπαίδευση.

Το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1.1) παρουσιάζει ένα προτεινόμενο πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει εκείνες τις μεταβλητές και τις αλληλοσυσχετίσεις που επηρεάζουν την εκπαίδευση και τη συνεχή βελτίωση.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, το άτομο, η ομάδα αλλά και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά ασκούν επίδραση στη διαδικασία της εκπαίδευσης και της συνεχούς βελτίωσης. Τα τρία αυτά στοιχεία παρουσιάζουν συγκέντρωση και

διαλειτουργικά αποτελέσματα. Ο μετασχηματισμός της εκπαίδευσης εκδηλώνεται μέσω ενδυναμωτών (enablers) που βοηθούν τη σχηματοποίηση των ενεργειών, των συμπεριφορών και των στάσεων των ατόμων και του οργανισμού.

Σχήμα 1.1: Σύστημα συνεχούς βελτίωσης και εκπαίδευσης



Πηγή: Pervaiz & Ann & Zairi, 1999, σελ. 427

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι:

1. να εξετάσει τη θεωρία που αφορά στο ρόλο και την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα στην εκπαίδευση των εργαζομένων,
2. να εξετάσει την ανάπτυξη και δοκιμαστική εφαρμογή ενός εργαλείου έρευνας, σχετικά με τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την παρεχόμενη εκπαίδευση,
3. να διερευνήσει τη πιθανότητα να χρησιμοποιηθούν οι απόψεις των εργαζομένων προκειμένου να αναγνωριστούν περιοχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας που χρειάζονται περισσότερη προσοχή για βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Η συγκέντρωση των στοιχείων θα βασιστεί στη χρήση ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο θα δοθεί σε εργαζομένους μεγάλης ασφαλιστικής εταιρείας.

Οι σύγχρονες ασφαλιστικές εταιρείες λειτουργούν σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου τα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα που σχεδιάζονται, δεν διασφαλίζουν πλέον κατ' ανάγκη ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού κάθε προϊόν αντιγράφεται εύκολα από τον ανταγωνισμό και σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη για επικέντρωση σε διαδικασίες που θα βοηθήσουν στην απόκτηση του πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Στην ανάγκη για επικέντρωση στην ποιότητα των ατόμων και όχι των δομών, η εκπαίδευση πρέπει να συμβάλει στην ικανότητα των υπαλλήλων να αφομοιώνουν εύκολα και γρήγορα, να τους διευκολύνει κατά την διαδικασία της εκπαίδευσης, έτσι ώστε να κερδίζουν ατομικές εμπειρίες, αλλά και να βοηθάει την οργάνωση να γίνει <<μαθησιακή>>. Γι' αυτό, η οργάνωση θα πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της Δ.Ο.Π. και κυρίως να πιστεύει πραγματικά σε αυτές. Η ποιότητα δεν απαιτεί περισσότερους πόρους αλλά κυρίως αλλαγή νοοτροπίας και δέσμευση. Το πρόβλημα με την Δ.Ο.Π. "είναι ανάλογο με τα προβλήματα που σχετίζονται με την εισαγωγή της δημοκρατίας σε πρώην αυταρχικά κράτη και με το να προσπαθούμε να εισάγουμε την έννοια των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε κοινωνίες φυλετικών διαχωρισμών" όπως σωστά έχει λεχθεί (Grant , Shani, Krishnan, 1994, σελ.64)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Το οργανωτικό πλαίσιο: Η υπό μελέτη εταιρεία

2.1. Ιστορικό της εταιρείας

Η Ελληνική Εταιρεία των Γενικών Ασφαλειών “Χ” λειτουργεί και κινείται στο χώρο των ασφαλειών και αντασφαλειών. Η Εταιρεία ασχολείται, όπως και οι περισσότερες ασφαλιστικές, με επενδύσεις, αμοιβαία κεφάλαια και ορισμένα επιπλέον τραπεζικά προϊόντα. Έχει αναπτυχθεί σε μία από τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες στην Ελλάδα και σε μια μέτρια στην Ευρώπη.

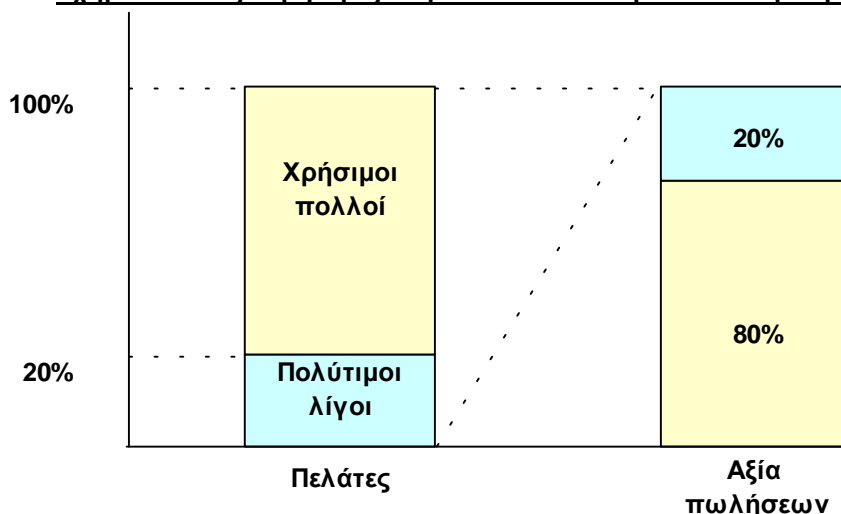
Επεκτείνεται σχεδόν σε όλες τις κατηγορίες ασφαλειών όπως ασφάλειες ζωής, υγείας, προσωπικών ατυχημάτων αλλά και σε γενικές ασφάλειες όπου περιλαμβάνονται οι ασφάλειες αυτοκινήτων, πυρός και συναφών κλάδων, μεταφορών κτλ. Επίσης υπάρχουν και οι λοιποί κλάδοι ασφαλειών στους οποίους περιλαμβάνονται αρκετά εξειδικευμένες ασφάλειες όπως ασφάλεια χρηματοπιστολών, εμπιστοσύνης προσώπων κτλ. Σε όγκο πρωτασφαλίστρων το μεγαλύτερο μερίδιο, κατέχουν ο κλάδος αυτοκινήτων και ζωής (84.5%). Εκτός από τα ασφαλιστικά προϊόντα που προσφέρει, τα τελευταία χρόνια ενεργοποιείται στο χώρο των χρηματοοικονομικών προϊόντων όπως αμοιβαία κεφάλαια, ομόλογα κτλ.

2.2. Πελάτες

Η Εταιρεία ανάλογα με τα προϊόντα που προσφέρει και με το ύψος των ασφαλίσεων που λαμβάνει από ένα συμβόλαιο, χωρίζει και τους πελάτες σε πολύτιμους λίγους και χρήσιμους πολλούς.

Η διάκριση αυτή γίνεται με κριτήριο τη συμβολή τους στο ποσοστό των πωλήσεων που πραγματοποιούν για την αγορά των προϊόντων (ασφαλιστικά συμβόλαια) της Εταιρείας, (Σχήμα 2.1). Οι πολύτιμοι λίγοι είναι ένας σχετικά μικρός αριθμός αγοραστών που απορροφούν το μεγαλύτερο ποσοστό της αξίας των πωλήσεων, ενώ οι χρήσιμοι πολλοί είναι ένας μεγάλος αριθμός πελατών, όπου ο καθένας μεμονωμένα έχει μικρή επιρροή και περιορισμένο συνολικά ποσοστό συμμετοχής στις πωλήσεις (Δερβιτσιώτης, 1997, σελ.148 -150).

Σχήμα 2.1: Ταξινόμηση εξωτερικών πελατών με ανάλυση Παρέτο



Πηγή: Δερβιτσιώτης, 1997, σελ.150

Για την Εταιρεία, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 2.1) οι πολύτιμοι λίγοι είναι πελάτες με ασφαλιστήρια συμβόλαια πάνω από 1.5 δις δρχ. (Αεροπορικές Εταιρείες, Βιομηχανίες, Ναυτιλιακές Εταιρείες κλπ.), ενώ οι χρήσιμοι πολλοί είναι πελάτες με ασφαλιστήρια συμβόλαια αυτοκινήτων, ζωής, πυρός σπιτιού, κλοπής σπιτιού, κλπ.

Πίνακας 2.1

	Εξωτερικοί Πελάτες
Πολύτιμοι Λίγοι	Πελάτες με ασφαλιστήρια συμβόλαια πάνω από 1.5 δις δρχ. (Αεροπορικές Εταιρείες, Βιομηχανίες, Ναυτιλιακές Εταιρείες κλπ.)
Χρήσιμοι Πολλοί	Πελάτες με ασφαλιστήρια συμβόλαια αυτοκινήτων, ζωής, πυρός σπιτιού, κλοπής σπιτιού, κλπ

Πηγή: Στοιχεία της Ελληνικής Εταιρείας Ασφαλειών "Χ"

2.3. Διαδικασία εκπόνησης εκπαιδευτικού προγράμματος

Προκειμένου η Εταιρεία να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της εποχής και στους προβληματισμούς των πελατών της, με προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες ακριβώς στις δικές τους ανάγκες, κρίνεται πρωταρχική η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της.

Η εκπαίδευση είναι υποσύστημα ενός οργανισμού που συντονίζεται με το όραμα και τους επιχειρησιακούς στόχους της Εταιρείας και έχει προορισμό να αναπτύξει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού αναπτύσσοντας τους ανθρώπους που εργάζονται μέσα σ' αυτόν (Evans & Lindsay ,1999, σελ. 295).

Για όλους τους παραπάνω λόγους, δεν είναι τυχαίο, που όλο και περισσότερο, επιχειρήσεις και οργανισμοί αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της

εκπαίδευσης ως μέσο αύξησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Motorola η οποία επένδυσε το χρονικό διάστημα 1980-1985 κατά μέσο όρο 44 εκατ. δολάρια το χρόνο σε δραστηριότητες του εκπαιδευτικού της κέντρου (MTEC) και συνεχίζει προς αυτή την κατεύθυνση μέχρι και σήμερα (Bhote, 1989, σελ. 52).

Οι στόχοι της εκπαιδευτικής πολιτικής της Εταιρείας είναι:

- Η καλλιέργεια κοινού οράματος και ενιαίας γλώσσας για το διοικητικό προσωπικό και το δίκτυο πωλήσεων.
- Η δέσμευση, συμμετοχή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην προσπάθεια της Εταιρείας να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να πετύχει τους στόχους της.
- Η ποιοτική και αποτελεσματική επαγγελματική αναβάθμιση του διοικητικού δυναμικού και των συνεργατών της.
- Η βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων μέσω της κοινής προσπάθειας για εκπαίδευση και γνώση του εργατικού αντικειμένου των συναδέλφων.
- Ο προσανατολισμός στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) και προσφορά άριστων ποιοτικά υπηρεσιών.
- Η βελτίωση και σε βάθος γνώση των προϊόντων της Εταιρείας και παροχή υποστήριξης στο σχεδιασμό πώλησής τους.
- Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας.
- Η συνεχής ανάπτυξη και υποστήριξη της ομαδικής εργασίας παράλληλα με τη βελτίωση της επικοινωνίας του ανθρώπινου δυναμικού, που θα οδηγήσει σε βελτίωση των σχέσεων μεταξύ τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας

3.1. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στην ιστορία της επιστήμης και της πρακτικής του μάνατζμεντ έχουν κατά καιρούς προταθεί και εφαρμοστεί διάφορα συστήματα ή "φιλοσοφίες" διοίκησης που υπόσχονται - και συχνά καταφέρνουν, τουλάχιστον στην αρχή - να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων. Μερικά από τα πιο επιτυχή παραδείγματα τέτοιων συστημάτων είναι η Διοίκηση δια Στόχων (Management by Objectives), ο Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης (Zero-Based Budgeting) και η τεχνική Ακριβώς – στην - Ώρα (Just-in-Time). Στις μέρες μας, το σύστημα που προκαλεί το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και κερδίζει τους περισσότερους υποστηρικτές, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).

Σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθοριστικός παράγοντας για την ποιότητα ήταν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Έτσι, η αναζήτηση στράφηκε και προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο στόχος ήταν, όχι απλώς να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση του προσωπικού με τους κανόνες ποιότητας, αλλά να αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητες των ανθρώπων της επιχείρησης για την υποβολή προτάσεων βελτίωσης. Προς το σκοπό αυτό η εργασία οργανώθηκε σε ομαδική βάση, ενώ προωθήθηκαν θεσμοί όπως οι κύκλοι ποιότητας. Η επιτυχία των ιαπωνικών εταιρειών ώθησε τις επιχειρήσεις της Δύσης να εξετάσουν το παράδειγμα αυτής της χώρας και να επιχειρήσουν να το μιμηθούν. Οι προσπάθειες δεν ήταν όλες επιτυχείς, αλλά οδήγησαν στη δημιουργία ενός σώματος εμπειρίας και γνώσης που σήμερα κατευθύνει πιο μεθοδικά το δυτικό ρεύμα της ολικής ποιότητας.

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής (Δερβιτσιώτης, 1997, σελ. 46-51):

- Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της
- Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη
- Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας
- Μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία
- Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων
- Μάνατζμεντ με μικτές διαλειτουργικές ομάδες

Ανεξάρτητα από τις τυχόν θεωρητικές αδυναμίες της ΔΟΠ και τις δυσκολίες που προκύπτουν στην εφαρμογή της, θα πρέπει να της αναγνωρισθούν δύο ισχυρά σημεία:

- Το πρώτο είναι ο ολιστικός χαρακτήρας της, δηλαδή το γεγονός ότι καλύπτει το σύνολο των λειτουργιών μίας οργάνωσης, επιτυγχάνοντας (όταν έχει εφαρμοστεί σωστά) ενότητα στόχων και νοοτροπίας σε όλες τις μονάδες και λειτουργίες.
- Το δεύτερο είναι ο εξωτερικός προσανατολισμός της. Ως πρόγραμμα μεταρρύθμισης, η ΔΟΠ δεν ξεκινά έχοντας προαποφασισμένες απόψεις για τη δομή και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται.

Όλα αυτά προκύπτουν σταδιακά, μέσα από την πορεία προσαρμογής της οργάνωσης προς τις απαιτήσεις ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει. Με τον τρόπο αυτό, συνδυάζεται η σταθερότητα των αρχών με την ευελιξία της λειτουργίας και διασφαλίζεται η ανταπόκριση της επιχείρησης στις απαιτήσεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντός της.

3.1.1. Εκπαίδευση προσωπικού κατά τον Deming

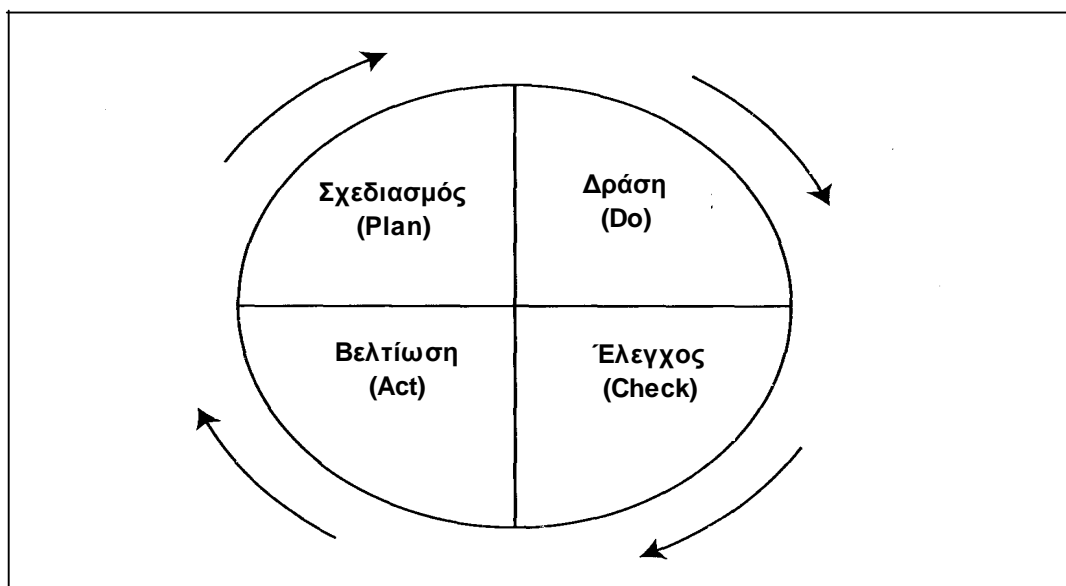
Ο W. Edwards Deming θεωρείται ως ο πρωτεργάτης του κινήματος της ποιότητας. Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου του είναι η χρήση στατιστικών μεθόδων και η συστηματική και επίμονη προσέγγιση της ποιότητας.

Ο Deming συμπυκνώνει τις προτάσεις του σε 14 κανόνες, τους οποίους οφείλει να τηρεί η ανώτατη ηγεσία. Σε αυτούς τους κανόνες αναδεικνύεται η αναγκαιότητα του οργανισμού να παρέχει πρακτική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας καθώς και προγράμματα επιμόρφωσης και εξέλιξης των εργαζομένων. Στην προσπάθεια αυτή του οργανισμού πρέπει να συμμετέχουν όλα τα στελέχη και οι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το Deming η προσπάθεια του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων για διαρκή βελτίωση, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκπαίδευση. Η συστηματική εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εργασιακής δεοντολογίας, να εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές και να διατεθούν επαρκείς πόροι που να εξασφαλίζουν την ουσιαστική ανάπτυξη προσόντων (James, 1996, σελ. 96).

Ο κύκλος διαρκούς βελτίωσης, του Deming, (Σχήμα 3.1) περιλαμβάνει τέσσερα στάδια, τα οποία επαναλαμβάνονται στο διηνεκές: σχεδιασμός, δηλαδή καθορισμός των στόχων του προγράμματος, βελτίωση (**plan**), συλλογή στοιχείων σχετικών με τα προβλήματα που θα επιλυθούν (**do**), ανάλυση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί (**check**), υλοποίηση και αξιολόγηση του προγράμματος βελτίωσης (**act**).

Σχήμα 3.1 Ο Κύκλος διαρκούς βελτίωσης, του Deming



Πηγή: Kanji, 1996, σ.150

Όσον αφορά την εκπαίδευση ο κύκλος του Deming μεταφράζεται ως εξής (Kanji ό.π., σελ. 150):

- Σχεδιασμός (plan): δηλ., προσδιορισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Απαιτείται τεκμηρίωση και καθορισμός μετρήσιμων στόχων.
- Υλοποίηση (do): δηλ., εκτέλεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και συλλογή των πληροφοριών και των γνώσεων που απαιτούνται.
- Έλεγχος (check): δηλ., ανάλυση των πληροφοριών σε κατάλληλο πλαίσιο.

- Ενέργεια (act): δηλ., ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, χρησιμοποιώντας τεχνικές και μεθόδους ποιότητας. Επίσης, εκτίμηση και υπολογισμός των μελλοντικών σχεδίων εκπαίδευσης.

Στο τέλος κάθε κύκλου εκπαίδευσης, η εκπαιδευτική διαδικασία, είτε τυποποιείται είτε οι εκπαιδευτικοί της στόχοι επαναπροσδιορίζονται και συνεχίζεται ο κύκλος.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι ο Deming δίνει έμφαση στη δέσμευση της ηγεσίας απέναντι στην ποιότητα, στη βελτίωση των σχέσεων μέσα στον οργανισμό, στην εκπαίδευση του προσωπικού και στη χρήση αναλυτικών εργαλείων, π.χ. στατιστική.

3.1.2. Εκπαίδευση προσωπικού κατά το EFQM

Κατά τη διάρκεια της αυτοαξιολόγησης οργανισμών, σύμφωνα με τις αρχές του EFQM, οι αξιολογητές λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη την ορθή επιλογή προγράμματος εκπαίδευσης, την επιλογή κατάλληλων εκπαιδευομένων, τη συνέπεια εφαρμογής του προγράμματος για μια τουλάχιστον τριετία, τη μέτρηση δεικτών προόδου και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της μέτρησης αυτής.

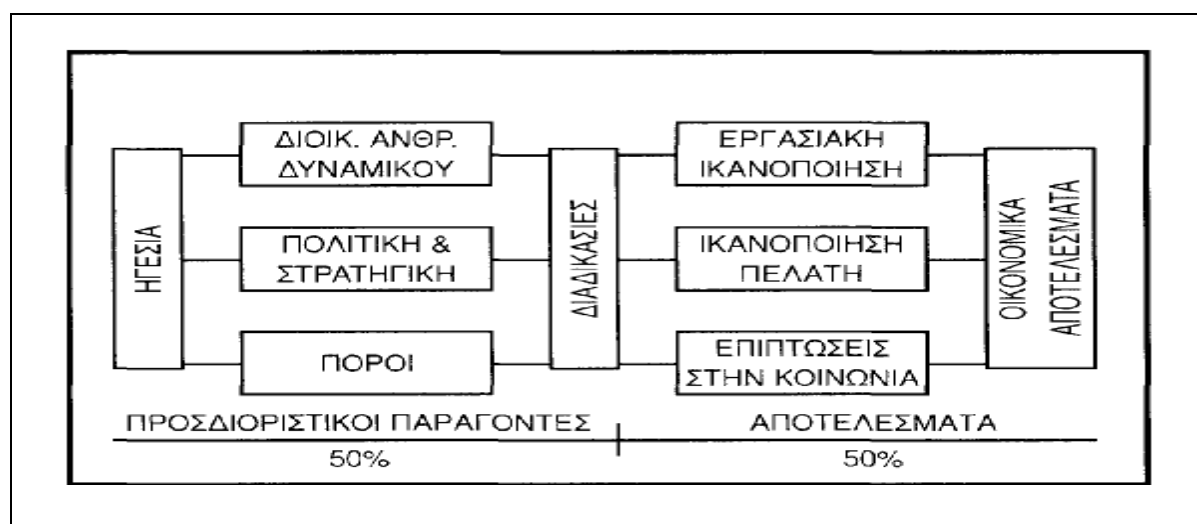
Ειδικότερα, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, απαιτεί (Σπανός, 1997, σελ.48):

1. Την ύπαρξη ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος που εφαρμόζεται με συνέπεια για τρία τουλάχιστον χρόνια.
2. Προσασία των κρίσιμων ειδικοτήτων του οργανισμού μέσω της εκπαίδευσης.
3. Σύνδεση του εκπαιδευτικού προγράμματος με τους στόχους ποιότητας του οργανισμού.
4. Παροχή επαρκών πόρων για την εκπαίδευση.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) προτείνει ένα μοντέλο το οποίο συνδέει τα επιθυμητά αποτελέσματα (ικανοποίηση των πελατών και των υπαλλήλων, επιπτώσεις στην κοινωνία, οικονομικά αποτελέσματα) με τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους (ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες, στόχοι και πόροι).

Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας, απεικονίζεται στο Σχήμα 3.2.

Σχήμα 3.2 Μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας

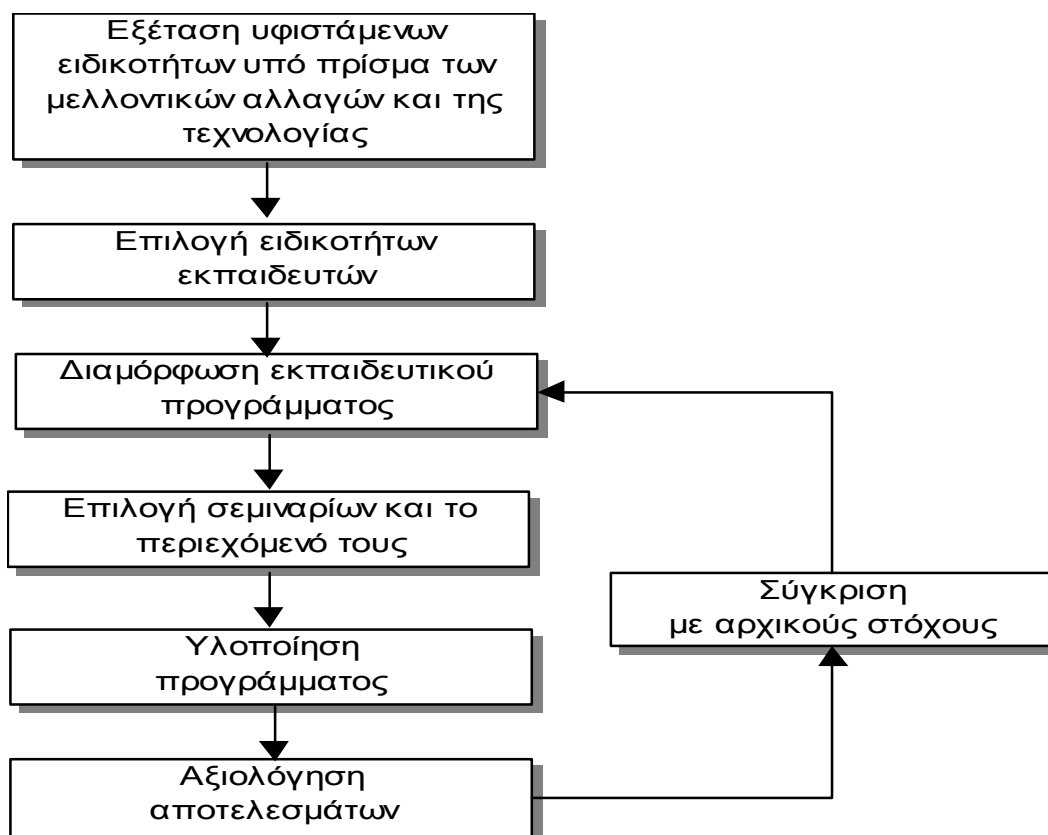


Πηγή: Σπανός, 1995, σελ. 68

Μια τυπική διαδικασία εκπαιδευτικού προγράμματος που ακολουθούν

επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης, σύμφωνα με τις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας, περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές τα παρακάτω στάδια (Σχήμα 3.3).

Σχήμα 3.3. Διαδικασία εκπαιδευτικού προγράμματος κατά EFQM



Πηγή: Σπανός, 1997, σελ. 49

3.2. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

3.2.1. Προσδιορισμός εννοιών και σημασία

Υποστηρίζεται ότι στην κοινωνία της πληροφορίας, οι οργανώσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους, προκειμένου αυτά να είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος των σημερινών κοινωνιών. Λειτουργώντας σε πλαίσιο συνεχών και πολύπλοκων αλλαγών, οι σύγχρονες οργανώσεις πρέπει να είναι ευέλικτες.

Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευμένων στελεχών. Όλο και περισσότερο οι οργανώσεις επιζητούν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού (Pfeffer, 1994, σελ.45).

Επίσης, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός στελέχους το καθιστά, κατά τεκμήριο, και ικανότερο να αντιληφθεί τις δυνάμεις του εργασιακού του περιβάλλοντος, γεγονός το οποίο πιστεύεται ότι διευκολύνει την αφοσίωση του ατόμου στην οργάνωση. Έτσι σήμερα μιλούμε για κοινωνικοποίηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση (socialization) και εννοούμε τη διδασκαλία και αφομοίωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας διοίκησης (Schuler, 1990, σελ.42-43).

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων.

Ειδικότερα με τον όρο «επαγγελματική εκπαίδευση», εννοούμε την παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Με τον όρο «μετεκπαίδευση», εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, π.χ., μιλούμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως, στελεχών, τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη, (Κανελλόπουλος, 1991, σελ.164). Συχνά χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», που αναφέρεται στα μέσα με τα οποία ένα στέλεχος καλλιεργεί τις ικανότητες εκείνες με τις οποίες θα επιτευχθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε ένα τομέα.

Ενδεικτικά, σαν τέτοιες ικανότητες μπορούν να αναφερθούν: η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον (δηλ. μια σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων), η ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιδεικνύουν ζήλο στη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας, η εκτίμηση του παρόντος και του μέλλοντος, η σωστή κατανομή του χρόνου κλπ. Με άλλα λόγια, ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης.

Επειδή οι διαφορές μεταξύ των τριών όρων είναι λεπτές, καθόσον στην ουσία και οι τρεις σημαίνουν εφοδιασμό με γνώσεις και εμπειρία, για λόγους απλοποίησης, θα τους θεωρήσουμε συνώνυμους και στο εξής θα χρησιμοποιούμε τον όρο εκπαίδευση, όταν θέλουμε να αναφερθούμε σε οποιαδήποτε μέσα με τα οποία βελτιώνονται οι ικανότητες και επαυξάνονται οι γνώσεις του εργαζομένου.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η συνεχής μεταβολή των συνθηκών, τόσο στην αγορά εφοδιασμού όσο και στην αγορά διαθέσεως των προϊόντων, η συνεχής αύξηση των γνώσεων, των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα ποικίλα προβλήματα μέσα σε μια επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σε αυτές.

Όταν μια επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους αλλά και των πελατών.

Προκειμένου όμως να συμβεί πράγματι κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευθεί, δηλαδή να διευρύνει τον ορίζοντα των γνώσεών του. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης, ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοσθεί στο καινούργιο του περιβάλλον. Σχετικά όμως με τους εργαζομένους που ήδη απασχολούνται στην επιχείρηση και χρειάζεται να εκπαιδευθούν είτε γιατί εμφανίσθηκαν καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου το οποίο

ασκούν είτε γιατί πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον άλλο τομέα της επιχείρησης είτε τέλος, γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο.

Καταρχήν, ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει επιτύχει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για τη χρησιμότητα αυτών που θα μάθει για τη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει, συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος (Bernardin & Russell, 1998, σελ.181). Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε υλικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες χαμηλότερων επιπέδων (όπως η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προωθήσεως, η εξασφάλιση της θέσεως) είτε ψυχολογικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες υψηλότερων επιπέδων (όπως η ολοκλήρωση που νοιώθει ένα άτομο που αγαπά τη φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την καλύτερη εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του, η δυνατότητα προσωπικής αναπτύξεως). Εάν η οργάνωση επιθυμεί οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες (multiskilled) θα πρέπει να αναμορφώσει την πολιτική ανταμοιβών έτσι ώστε να ανταμείβεται μάλλον η απόκτηση νέων ικανοτήτων παρά η παροχή συγκεκριμένου έργου.

Όταν ο εργαζόμενος πειστεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσής του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την εξέλιξη του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και επιτυχή εκπαίδευση.

3.2.2. Ο Ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και ο ρόλος των στελεχών γραμμής

Η εκπαίδευση του προσωπικού, απαιτεί τη συνεχή εμπλοκή και συμμετοχή τόσο του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, του οποίου ο ρόλος πλέον έχει διευρυνθεί και έχει αποκτήσει ουσιαστική σημασία, όσο των στελεχών γραμμής, η εμπλοκή των οποίων στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι κρίσιμη και σημαντική. Πιο αναλυτικά, ορισμένες από τις υπευθυνότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι:

- Ο συντονισμός της διαδικασίας εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Η ενημέρωση των εργαζομένων για τα προγράμματα.
- Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Η διάδοση της φιλοσοφίας και οργανωσιακής κουλτούρας.
Όσον αφορά τα στελέχη γραμμής, αυτά:
- Συνεργάζονται με το τμήμα ανθρώπινων πόρων και τους εργαζομένους για να προσδιορίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Βοηθούν τους εργαζομένους να αναπτύξουν το προσωπικό τους πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη διάδοσης της φιλοσοφίας που διέπει τη διοίκηση της επιχείρησης και της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Λειτουργούν ως «σύμβουλοι» (mentors) προς τους εργαζομένους.
- Συμμετέχουν, αν χρειασθεί στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

3.3 Εκπαίδευση προσωπικού

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα - να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

3.3.1. Είδη και μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται στη θέση εργασίας (on-the-job training) ή εκτός αυτής. Κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, ο υπάλληλος ασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα επιτελεί χάρη τόσο στην άσκηση, όσο και στις κατευθύνσεις και υποδείξεις του προϊσταμένου του - ή του υπαλλήλου που έχει ορισθεί για το σκοπό αυτό.

Ανάλογα με το χρόνο πραγματοποίησής της, η εκπαίδευση διακρίνεται σε εισαγωγική, προαγωγική ή διαρκή.

Η εισαγωγική εκπαίδευση ή εκπαίδευση προσανατολισμού, αποσκοπεί στη διευκόλυνση της ένταξης του νεοεισερχομένου στην οργάνωση. Συνήθως αποτελείται από δύο ενότητες: α) γνωριμία με την οργάνωση (δομή, στελέχωση, δραστηριότητες, αρχές και στόχοι), και β) βασικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η εισαγωγική εκπαίδευση βοηθά τον νέο υπάλληλο, αφενός να αποκτήσει τα αναγκαία εφόδια για την άσκηση του έργου του και αφετέρου να μάθει τί αναμένεται από αυτόν ως προς την απόδοση και την εν γένει συμπεριφορά. Αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας επιλογής, κατά την οποία γίνεται η διάγνωση της καταλληλότητας ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση και εντοπίζονται οι ελλείψεις γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η προαγωγική εκπαίδευση, προετοιμάζει τον εργαζόμενο για μια θέση υψηλότερης ευθύνης. Η προαγωγή σημαίνει, συχνά, τη μετάβαση σε θέση προϊσταμένου άλλων υπαλλήλων. Στην περίπτωση αυτή, η προαγωγική εκπαίδευση συνίσταται, κατά το μεγαλύτερο μέρος της, στην επιμόρφωση σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, ως διαρκής εκπαίδευση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί κάθε εκπαιδευτική δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου.

Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να έχει χαρακτήρα θεραπευτικό, δηλαδή να στοχεύει στην κάλυψη κενών και στην άρση αδυναμιών, ή αναπτυξιακό, δηλαδή να αποσκοπεί στην περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευομένου.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται κυρίως είναι (Bernardin & Russell, ό.π., σελ. 188-191):

1. **Η Διάλεξη.** Συνίσταται στην προφορική παρουσίαση γνώσεων και πληροφοριών από τον εισηγητή προς ένα - σιωπηλό - ακροατήριο.

2. **Το σεμινάριο.** Εδώ ο ρόλος του εισηγητή είναι να επιμερίσει το θέμα της εκπαίδευσης σε ενότητες, να τις κατανείμει στους εκπαιδευμένους, οι οποίοι θα αναλάβουν την προετοιμασία τους, και να κατευθύνει την παρουσίασή τους και τη συζήτηση πάνω σ' αυτές.

3. **Η μελέτη περιπτώσεων (case study).** Οι εκπαιδευόμενοι, χωρισμένοι συνήθως σε ομάδες εργασίας, αναλαμβάνουν να διερευνήσουν ένα πρακτικό πρόβλημα και να παρουσιάσουν μια τεκμηριωμένη λύση.

4. **Η επίδειξη.** Χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις στις οποίες ο προφορικός λόγος αδυνατεί να μεταφέρει την πλήρη εικόνα.

5. **Η εκτέλεση ρόλων (Role play).** Οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους σχετικούς με τα καθήκοντα τους και ωθούνται, αφενός να αφομοιώσουν κάποιες χρήσιμες πληροφορίες και αφετέρου να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά.

Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση είναι η συζήτηση, ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming), η προσομοίωση, οι ομάδες εργασίας κ.ά.

Ως τεχνικά βοηθήματα της εκπαίδευσης, αλλά και ως βάση της μεθόδου διδασκαλίας, χρησιμοποιούνται, όλο και πιο συχνά, οι βιντεοταινίες, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τα πολυμέσα κ.ά.

3.3.2. Σχεδιασμός και αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό ενός επιτυχούς εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως για την ανίχνευση των αναγκών σε εκπαίδευση και επιμόρφωση αντλούν στοιχεία από δύο βασικές πηγές:

1. Τα σχέδια (στρατηγικά και επιχειρησιακά) της οργάνωσης: Η κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος, η επέκταση σε μια νέα αγορά, δημιουργούν την ανάγκη για νέες γνώσεις και δεξιότητες. Σε συνδυασμό με τα σχέδια που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους (επικείμενες προαγωγές, αποχωρήσεις, προσλήψεις κλπ) υποδεικνύουν τις ενέργειες που πρέπει να αναληφθούν στον τομέα της εκπαίδευσης.

2. Την περιγραφή της θέσεως εργασίας: Η περιγραφή μιας θέσεως εργασίας περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα καθήκοντά της, τα αναμενόμενα επίπεδα ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης και, τέλος, τα προσόντα, δηλαδή τις γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχός της. Με βάση, αφενός την περιγραφή αυτή και αφετέρου την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο ο κάτοχος μιας θέσης πληροί τις απαιτήσεις της, καταγράφονται οι συγκεκριμένες αποκλίσεις και αδυναμίες που χρήζουν θεραπείας. Η ανάλυση αυτή μπορεί να γίνεται ειδικά για τους σκοπούς της εκπαίδευσης ή να αποτελεί τμήμα της ετήσιας αξιολόγησης του υπαλλήλου.

Τη διάγνωση των αναγκών ακολουθεί η απόφαση για τον τρόπο κάλυψής τους. Έτσι, ανάλογα με τη φύση και τον αριθμό των αναγκών, ενδέχεται να επιλεγούν λύσεις εξατομικευμένες ή ομαδικές. Ακόμη, ανάλογα με τις δυνατότητες της οργάνωσης μπορεί να επιλεγεί η ανάπτυξη ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων, ή η προμήθεια υπηρεσιών εκπαίδευσης από την εξωτερική αγορά.

3.3.2.1 Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος

Με τον σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος καθορίζονται :

- Οι μαθησιακοί στόχοι, δηλαδή οι ικανότητες που περιμένουμε να έχουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος. Η διατύπωση των μαθησιακών στόχων περιλαμβάνει απαραίτητα το επιθυμητό επίπεδο ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα πρέπει να εμφανίζεται αυτή.
- Το αναλυτικό πρόγραμμα, δηλαδή οι θεματικές ενότητες και η διάρκεια τους.
- Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας.
- Οι εκπαιδευτές.
- Οι εκπαιδευόμενοι.
- Τα διδακτικά βοηθήματα.
- Ο συντονιστής του προγράμματος.
- Ο χώρος και ο χρόνος διεξαγωγής.
- Ο τρόπος αξιολόγησης.

3.3.2.2 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης μπορεί να υποστηριχθεί με δύο βασικά επιχειρήματα:

α) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι - μαθησιακοί καταρχήν, αλλά και ευρύτεροι οργανωτικοί - στόχοι. Είναι εύλογο, λοιπόν, αυτός που θα αποφασίσει την πραγματοποίηση ενός προγράμματος, να επιθυμεί να διαπιστώσει κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και επιτεύχθηκαν οι στόχοι.

β) Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα συνεπάγεται μεγάλο κόστος, τόσο άμεσο (οικονομικό), όσο και έμμεσο, λόγω της απουσίας των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους. Θα πρέπει, επομένως, να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας, ώστε να επιλέγονται εκείνες οι δράσεις που έχουν αποδειχθεί πιο αποδοτικές.

Μία ολοκληρωμένη αξιολόγηση απαντά σε τρία βασικά ερωτήματα:

- α) Επιτεύχθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι;
- β) Είναι χρήσιμες (δηλαδή εφαρμόσιμες και άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους της οργάνωσης) οι γνώσεις που αποκτήθηκαν; και
- δ) Αντισταθμίζεται το κόστος της εκπαίδευσης από την επιτυχία της;

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει, ασφαλώς, να επεξηγούνται, δηλαδή η αξιολόγηση θα πρέπει να εμβαθύνει στα αίτια που οδήγησαν στην επιτυχία ή στην αποτυχία του προγράμματος. Με γνώμονα, λοιπόν, τα ερωτήματα που ετέθησαν, και για να συγκεντρωθούν οι αναγκαίες πληροφορίες, το αντικείμενο της αξιολόγησης μπορεί να συνίσταται στα εξής:

- Το περιεχόμενο του προγράμματος (θεματολόγιο, διάρκεια, μέθοδοι διδασκαλίας κλπ.).
- Τους εισηγητές (περιεχόμενο της εισήγησης, τρόπος παρουσίασης, διδακτικό υλικό κ.ά.).
- Τη διοργάνωση του προγράμματος (π.χ. αίθουσα, ωράριο, διευκολύνσεις).
- Τα αποτελέσματα (απόκτηση των γνώσεων και πρακτική χρησιμότητα τους).

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει στο επίπεδο του εκπαιδευμένου, στο επίπεδο της μονάδας στην οποία εργάζεται αυτός και, τέλος, στο επίπεδο ολόκληρης της οργάνωσης (Cascio, 1989, σελ. 238).

Η τεχνική της αξιολόγησης περιλαμβάνει συνήθως:

- α. Ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.
- β. Εξετάσεις με τις οποίες ελέγχεται η απόκτηση των επιθυμητών γνώσεων

από τους εκπαιδευμένους.

- γ. Εκθέσεις για την απόδοση των εργαζομένων μετά την εκπαίδευση, οι οποίες συντάσσονται από τους προϊσταμένους τους.
- δ. Συνεντεύξεις με τους εκπαιδευμένους και τους προϊσταμένους τους.
- ε. Μετρήσεις της απόδοσης των εκπαιδευομένων, των μονάδων τους και της οργάνωσης ως σύνολο.

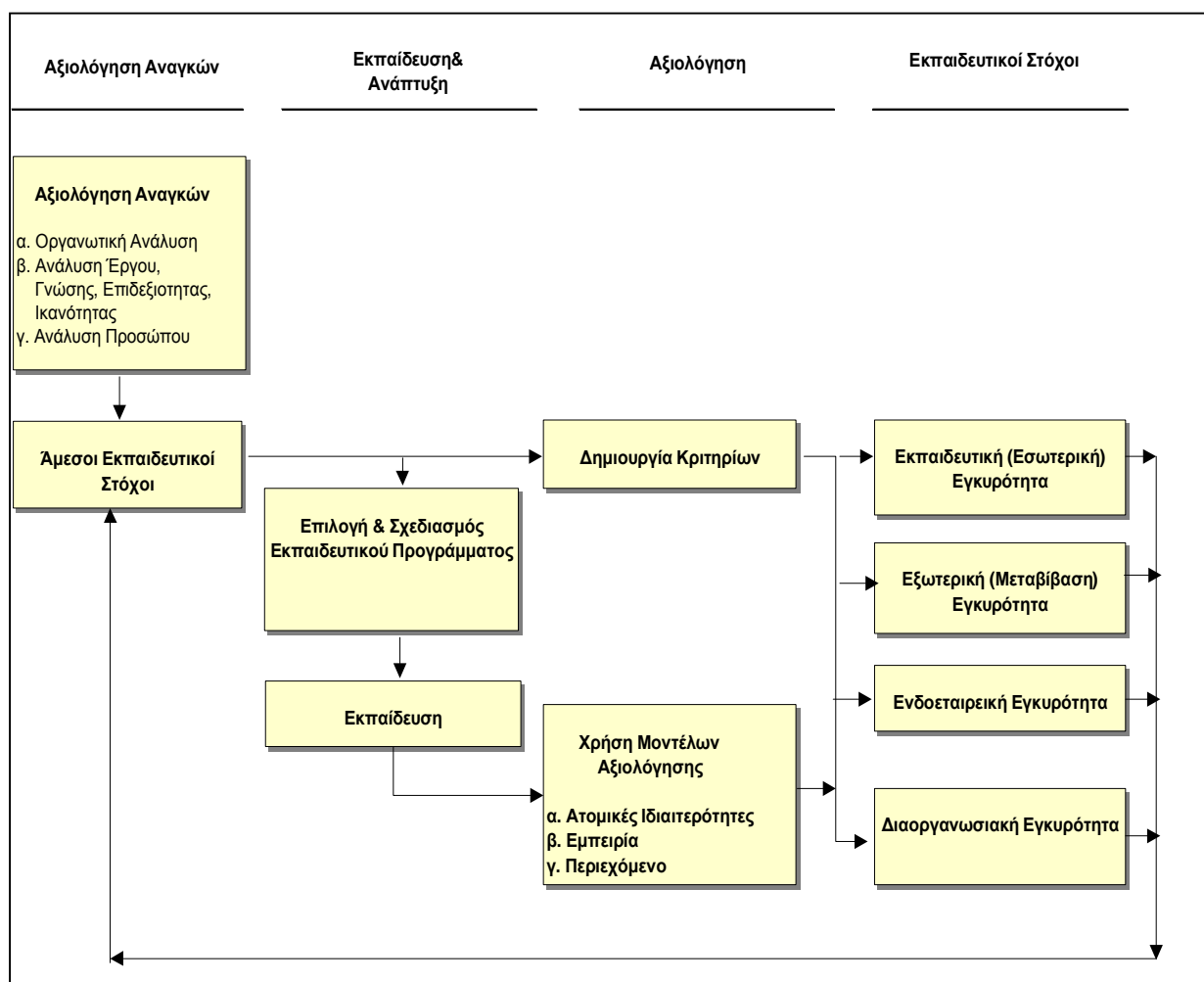
Η αδυναμία να καθοριστούν πάντα μετρήσιμοι στόχοι, οι εγγενείς δυσχέρειες στη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, το γεγονός ότι πολλές φορές τα οφέλη της εκπαίδευσης γίνονται ορατά μετά από αρκετό χρόνο, η τάση των εκπαιδευομένων να εμφανίζονται πλήρως ικανοποιημένοι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα, είναι μερικοί από τους λόγους που ωθούν τους αξιολογητές να αρκестούν σε γενικές επιδοκμασίες.

Οι οικονομικοί περιορισμοί, όμως, ανάγκασαν τους ασχολούμενους με την επαγγελματική κατάρτιση να θεσπίσουν κανόνες για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας στην εκπαίδευση. Τέτοιοι κανόνες είναι, για παράδειγμα, το πρότυπο ISO 9000 (και ειδικότερα η εφαρμογή του στην κατάρτιση) και το βρετανικό πρότυπο Investors In People. Με τα πρότυπα αυτά επιδιώκεται η ευθυγράμμιση των στόχων της εκπαίδευσης με τους γενικότερους στόχους της οργάνωσης, η αποδοτική χρησιμοποίηση των πόρων που διατίθενται για κατάρτιση και η παροχή εκπαίδευσης που καλύπτει τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, της αγοράς εργασίας και της κοινωνίας (Dean & Bowen, 1994, σελ. 393).

Η αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι πληρέστερη όταν γίνεται σε δύο στάδια: κατά το χρόνο της λήξης του και μετά από διάστημα λίγων μηνών, όταν υπάρχει πιο σαφής εικόνα για τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του προγράμματος καθώς και για την πρακτική του χρησιμότητα.

Μία διαγραμματική απεικόνιση ενός συστήματος εκπαίδευσης προσωπικού, φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 3.4). Πρέπει εδώ να επισημάνουμε ότι τα συστατικά του συστήματος, (π.χ. ανάπτυξη κριτηρίων) θεωρούνται σημαντικά σε κάθε εκπαιδευτικό σύστημα, παρόλο που ο βαθμός έμφασης διαφέρει ανάλογα με το πρόγραμμα.

Σχήμα 3.4. Σύστημα εκπαίδευσης προσωπικού



Πηγή: Goldstein, 1974, σελ.17

3.4 ΔΟΠ και διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό, με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του οργανισμού.

Από την άποψη αυτή η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και η ποιότητα φαίνεται να συμβαδίζουν (James, ό.π., σελ.240).

Για έναν οργανισμό, ο οποίος είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελεί σημαντικότερη πτυχή του μάντζμεντ.

Τα ζητήματα της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού αυξάνονται όταν θέλουμε να αναβαθμίσουμε την κουλτούρα ενός οργανισμού, ώστε να εφαρμοσθούν φιλοσοφίες και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το κλειδί για αποτελεσματικές πρακτικές ποιότητας είναι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, ενώ το κλειδί για αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, οι προσπάθειες ποιότητας σχετικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να επικεντρωθούν στις εξής πέντε περιοχές (Δημητρίου,ό.π., σελ.34):

- Σχεδιασμό και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Διατήρηση και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων.
- Συμφωνία Στόχων και Διαρκή Αναθεώρηση της Απόδοσης.
- Συμμετοχή, Ενδυνάμωση και Αναγνώριση Εργαζομένων.
- Αποτελεσματική Επικοινωνία Διοίκησης και Εργαζομένων.

Τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία στηρίζονται στις αρχές και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ προσπαθούν να επιτύχουν τους παρακάτω στόχους (Evans & Lindsay, ό.π., σελ.278):

- Να κοινοποιήσουν την σπουδαιότητα συμμετοχής του κάθε εργαζομένου στην ολική ποιότητα.
- Να δώσουν έμφαση στις συνέργιες μέσα από την ομαδική εργασία.
- Να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους ώστε ``να κάνουν τη διαφορά``.
- Να ενισχύσουν, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, τη δέσμευση στην ποιότητα, μέσω ανταμοιβών και ενισχύσεων (ηθικών και υλικών).

Τους παραπάνω στόχους οι οργανισμοί που ακολουθούν τις αρχές της ΔΟΠ τους επιτυγχάνουν μέσω των πιο κάτω συγκεκριμένων πρακτικών (ό.π., σελ.280-281):

- Ενοποιούν σχέδια ανθρώπινων πόρων με σχέδια ολικής ποιότητας και επιχειρησιακής απόδοσης, τα οποία απευθύνονται εξ ολοκλήρου στις ανάγκες και στην ανάπτυξη όλου του οργανισμού.
- Εμπλέκουν όλους τους εργαζομένους όλων των επιπέδων και όλων των διαδικασιών.
- Χρησιμοποιούν αποτελεσματικά συστήματα προτάσεων προκειμένου να επιτύχουν την εμπλοκή και την παρακίνηση του προσωπικού.
- Δίνουν έμφαση και ενισχύουν την ομαδική εργασία μέσα στον οργανισμό.
- Ενδυναμώνουν τα άτομα και τις ομάδες ώστε να παίρνουν αποφάσεις που

επηρεάζουν την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών τους.

- Επενδύουν στην εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού τους.
- Παρέχουν τέτοιο εργασιακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη όλων των εργαζομένων.
- Παρακολουθούν και ελέγχουν την έκταση και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων, ως στοιχείο της συνεχούς βελτίωσης

3.4.1. Ποιοτικά προσανατολισμένη διαχείριση ανθρώπινων πόρων έναντι παραδοσιακής

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων, είναι η μετονομασία σε αυτό που κάποια χρόνια πριν ονομάζαμε Διοίκηση Προσωπικού. Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση, ο προϊστάμενος προσωπικού ήταν αυτός που έκανε τις συνεντεύξεις για την επιλογή των υπαλλήλων, διαπραγματευόταν τα συμβόλαια με τα σωματεία των εργαζομένων, παρακολουθούσε τις ώρες εισόδου και εξόδου των εργαζομένων και περιστασιακά ήταν ο εισηγητής σε ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια.

Μπορεί σήμερα οι διευθυντές των ανθρώπινων πόρων να εκτελούν κάποιες από τις παραπάνω δραστηριότητες αλλά η οπτική τους και οι δραστηριότητές τους έχουν αλλάξει ριζικά. Οι διευθυντές των ανθρώπινων πόρων πρέπει πλέον να οραματιστούν και να σχεδιάσουν ένα σύστημα ανάπτυξης της οργανωσιακής κουλτούρας ενώ παράλληλα να επιβλέπουν τις καθημερινές δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διατήρηση ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Ο Ο' Dell (όπως αναφέρεται στον James, ό.π., σελ.241) εξέθεσε τις διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και της προσανατολισμένης στην ποιότητα προσέγγισης, όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3.5.).

Πίνακας 3.5.: Σύγκριση του προσανατολισμού στην ποιότητα

Κριτήρια	Ποιοτικά Προσανατολισμένη ΔΑΠ	Παραδοσιακή ΔΑΠ
Φιλοσοφία	Ομαδική εργασία, κοινή κατανόηση και δέσμευση	Ατομικός προσανατολισμός - ανταμοιβή για ατομική εργασία
Στόχοι ποιότητας	Προσανατολισμός στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε κάθε τομέα και επίπεδο της δραστηριότητας του οργανισμού	Προσανατολισμός στον έλεγχο της παραγωγής
Συμμετοχή των εργαζομένων	Μεγάλη - κουλτούρα προσανατολισμένη στους ανθρώπους	Μικρή - κουλτούρα προσανατολισμένη στο σύστημα
Εκπαίδευση και Επιμόρφωση	Προσανατολισμός σε πολλαπλές δεξιότητες	Ανάπτυξη δεξιοτήτων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας
Δομή ανταμοιβών	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν επίσημα από κοινού τα στελέχη και οι εργαζόμενοι	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν τα στελέχη
Διαρθρωτικός προσανατολισμός	Αποκεντρωμένος	Συγκεντρωτικός

Πηγή: James, 1996, σελ. 241

Η διάκριση αυτή δεν είναι τόσο ξεκάθαρη όσο αφήνει να εννοηθεί ο πίνακας. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά των δύο νοοτροπιών διαφέρουν αισθητά και επομένως, η κατασκευή των δύο στερεοτύπων είναι αποδεκτή.

Ίσως είναι πιο χρήσιμο να κάνουμε λόγο για ένα συνεχές, όπου τα δύο άκρα αντιπροσωπεύονται από τις καταστάσεις που αναφέρονται στον παραπάνω πίνακα. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν υιοθετήσει κάποια οργανωτική συμπεριφορά που βρίσκεται κάπου ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ η παραδοσιακή διαχείριση ανθρώπινων πόρων φαίνεται προσανατολισμένη στο οργανωτικό σύστημα.

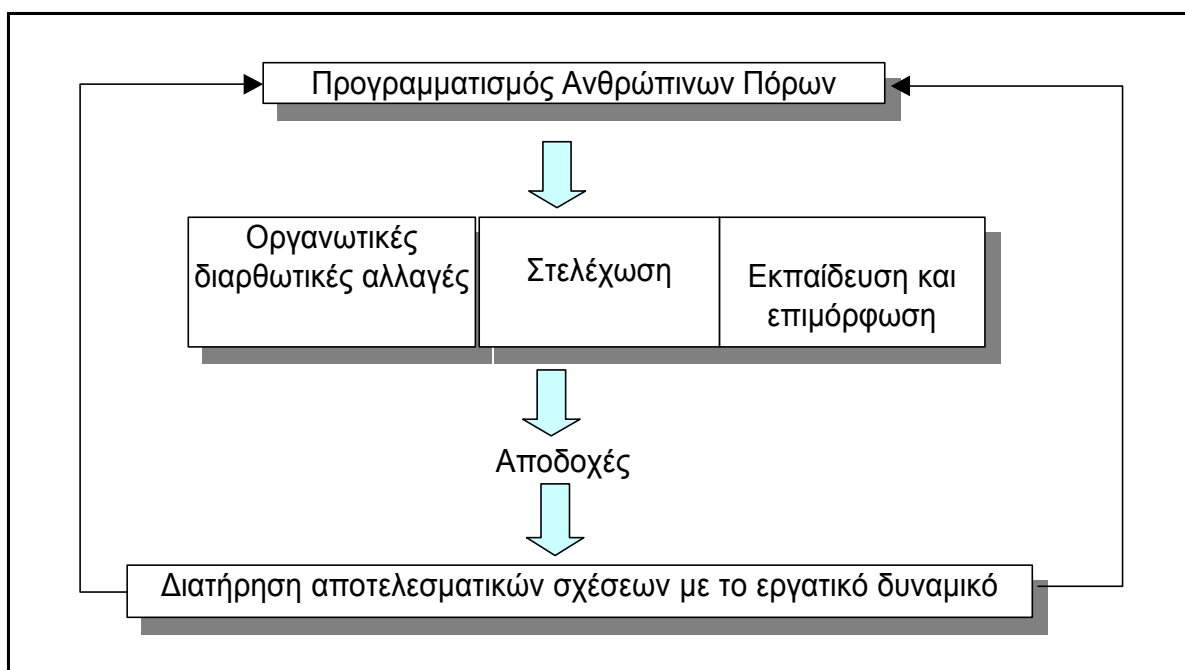
Οι ανθρώπινες σχέσεις περιλαμβάνουν θέματα ομαδικών και οργανωτικών διαδικασιών, ηγεσίας και παρακίνησης κ.λ.π. Το σύστημα περιλαμβάνει σχεδιασμό της θέσης εργασίας, μελέτη, παραγωγικές εγκαταστάσεις και έλεγχο των επιδόσεων, εργασιακές σχέσεις κ.λ.π.

Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός εστιάζεται ειδικά, στο μεν εσωτερικό, στον αποτελεσματικό συνδυασμό συστήματος και ανθρώπινων σχέσεων, στο δε εξωτερικό, στην εξασφάλιση της επικοινωνίας προς και από τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Η προσανατολισμένη στην ποιότητα διαδικασία διαχείρισης

ανθρώπινων πόρων φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 3.6).

Σχήμα 3.6. Η προσανατολισμένη στην ποιότητα διαχείριση ανθρώπινων πόρων



Πηγή: James, 1996, σελ.242

3.5. ΔΟΠ και εκπαίδευση προσωπικού

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί απαίτηση για τον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ισοδύναμο της συντήρησης και αναβάθμισης του εξοπλισμού.

Ωστόσο, η ομοιότητα σταματάει εδώ. Η δυνατότητα πρόβλεψης της απόδοσης των μηχανημάτων μετά την αναβάθμιση πλησιάζει το 100%, ενώ η απόδοση μετά την εκπαίδευση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων και οι εργασιακές συνθήκες αφού λήξει το πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Επομένως, η εκπαίδευση θεωρείται μεν απρόβλεπτη ως προς την έκβασή της, αλλά αν διεξάγεται με συνέπεια και επιμονή και ενισχύεται ανάλογα στο χώρο εργασίας, γίνεται ένα όπλο που αποτελεί τη βάση για συνεχείς βελτιώσεις.

Αυτή η διαρθρωμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση ξεχωρίζει τον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό από τους άλλους.

Εκπαίδευση θεωρείται η διαδικασία της ανάπτυξης, τροποποίησης και ενίσχυσης απαιτούμενων συμπεριφορών σχετικών με την εργασία. Η εκπαιδευτική διαδικασία, είναι μεν προσανατολισμένη στη τρέχουσα θέση

εργασίας, αλλά χρησιμοποιείται αποτελεσματικά ως βάση για αλλαγές θέσης εργασίας στο άμεσο μέλλον. Τα προγράμματα εκπαίδευσης που διεξάγονται πάνω στη θέση εργασίας, παρακάμπτουν τα προβλήματα της άμεσης εφαρμογής και ανατροφοδότησης, καθώς και τα πολιτισμικά προβλήματα που συνδέονται με την κακή πληροφόρηση και την αντίσταση στις νέες ιδέες (ό.π., σελ. 247).

Στους κύκλους ποιότητας που στηρίζονται στην άποψη αυτή, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύουν τους συναδέλφους τους, ενώ το προσωπικό υποστήριξης παρέχει, αν χρειαστεί, την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη. Το είδος των απαιτήσεων εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνει τις άμεσες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, τη συλλογική εργασία, τις τεχνικές βελτίωσης διεργασιών, τις μεθόδους ελέγχου ποιότητας και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων.

Σύμφωνα με τον Wildman (όπως αναφέρεται στον James, ό.π., σελ. 249), η εκπαίδευση στην ποιότητα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού:

- ανθρώπινες (οικοδόμηση πνεύματος συλλογικότητας, κουλτούρα, επικοινωνία),
- τεχνικές (δεξιότητες βελτίωσης διεργασιών),
- ηγετικές (διαχείριση αλλαγών, ενδυνάμωση, παροχή συμβουλών και καθοδήγηση).

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση στην ποιότητα πρέπει να εστιάζεται μόνο με την εξισορρόπηση αυτών των τριών πτυχών, ώστε να προσφέρει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό όπλο.

3.5.1. Πλαίσιο εκπαίδευσης προσωπικού στη ΔΟΠ

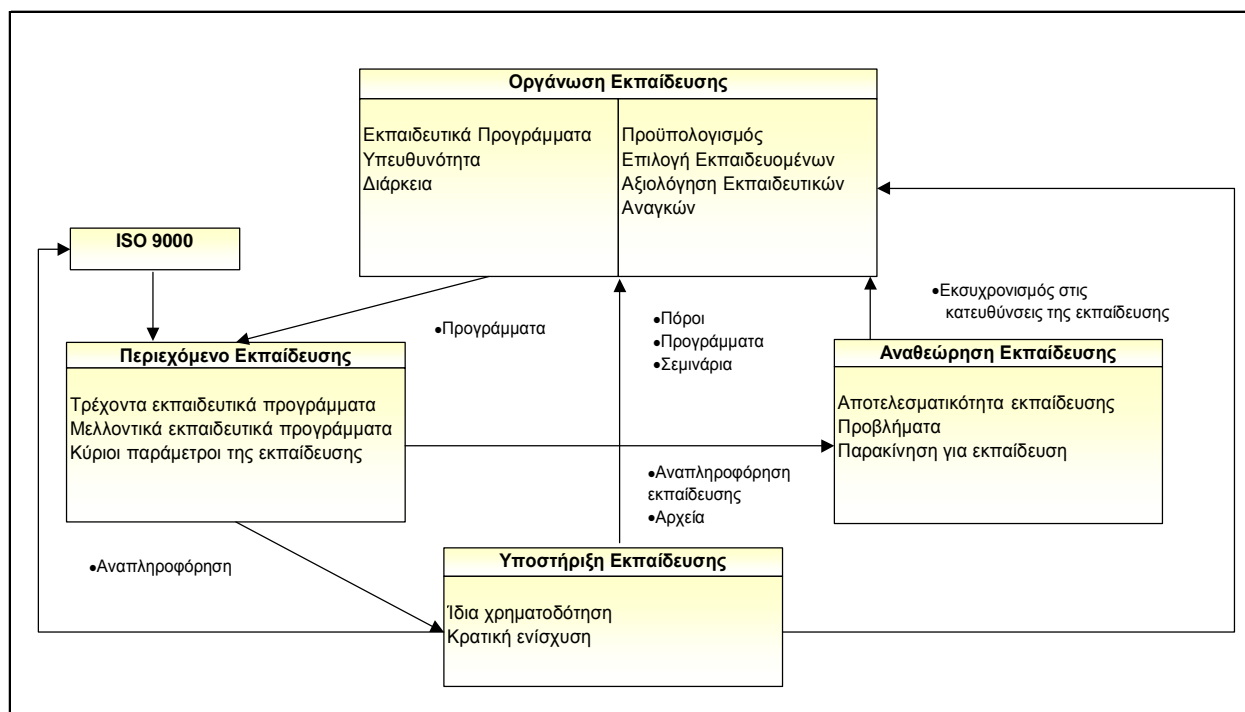
Με βάση την έρευνα και τη βιβλιογραφία (Miroso & Dale, 1996, σελ.319) έχει αναπτυχθεί ένα σύστημα εκπαίδευσης προσωπικού προσανατολισμένο στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το προσανατολισμένο στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σύστημα εκπαίδευσης προσωπικού (Σχήμα 3.7.) στηρίζεται σε τέσσερις τομείς που αφορούν:

- την οργάνωση της εκπαίδευσης,

- το περιεχόμενο της εκπαίδευσης,
- την αναθεώρηση της εκπαίδευσης,
- την υποστήριξη της εκπαίδευσης.

Σχήμα 3.7. : Προσανατολισμένο στην Δ.Ο.Π σύστημα εκπαίδευσης προσωπικού



Πηγή: Miros & Dale, 1996, σελ. 319

Ο τομέας του συστήματος που αφορά στην οργάνωση της εκπαίδευσης σχετίζεται με την τυποποίηση της διαδικασίας της εκπαίδευσης. Περιλαμβάνει τη δημιουργία εσωτερικών προγραμμάτων ή την επιλογή εξωτερικών προγραμμάτων εκπαίδευσης για τους εργαζομένους.

Ο επόμενος τομέας του συστήματος εμπεριέχει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και την επιλογή των γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες θα μεταφερθούν στους εργαζομένους κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, στο οποίο μετείχαν, να συμπληρώσουν τα έντυπα αξιολόγησης και να δώσουν εισροές (inputs) για το επόμενο στάδιο του συστήματος που είναι η αναθεώρηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, υπάρχουν αλληλεπιδράσεις

μεταξύ των τμημάτων του συστήματος, όπου η εκροή του ενός αποτελεί εισροή για το επόμενο. Πιο αναλυτικά:

Το στάδιο του συστήματος που σχετίζεται με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, μπορεί να δώσει εισροή (input) στο τμήμα του συστήματος που αφορά την υποστήριξη και ενίσχυση της εκπαίδευσης. Αν ο οργανισμός γνωρίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων του, τις απαιτήσεις της εργασίας τους αλλά και τις απαιτήσεις της αγοράς, τότε θα μπορεί στο μέλλον να παράσχει τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αντίστοιχα, ο τομέας που αφορά την υποστήριξη και ενίσχυση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να δώσει πληροφόρηση στον οργανωτικό τομέα, σχετικά με το τί διαθέσιμοι πόροι για εκπαίδευση υπάρχουν καθώς και το είδος των προγραμμάτων και σεμιναρίων που μπορεί να ενισχύσει οικονομικά.

Ο τομέας αναθεώρησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συμβάλλει στον οργανωτικό, με το να επισημαίνει τα λάθη, τις παραλείψεις αλλά και τις άστοχες τυχόν αποφάσεις που ελήφθησαν στα προηγούμενα προγράμματα, έτσι ώστε να μην επαναληφθούν στο μέλλον.

Στη δομή ενός προσανατολισμένου στην ποιότητα συστήματος εκπαίδευσης, σημαντικός είναι και ο ρόλος ενός τυποποιημένου συστήματος διασφάλισης ποιότητας, όπως είναι τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000.

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 έχουν επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τα συστήματα εκπαίδευσης προσωπικού. Η επιρροή αυτή είναι εμφανής στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης προσωπικού, είτε με το να εκπαιδεύεται το προσωπικό στις αρχές του ISO 9000, είτε με το να προχωρούν σε εσωτερικές επιθεωρήσεις εκπαίδευσης. Εμφανής είναι επίσης, η επιρροή των προτύπων της σειράς ISO 9000 και στον τομέα ενίσχυσης της εκπαίδευσης, καθώς η εταιρεία χρηματοδοτεί ή χρηματοδοτείται (κρατική ενίσχυση) για εγκατάσταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000 (ό.π.,σελ.320).

Όσον αφορά το αναφερόμενο πλαίσιο, αυτό θα πρέπει να λειτουργεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συνεχούς βελτίωσης, η οποία είναι αναπόσπαστο μέρος ενός προσανατολισμένου στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συστήματος εκπαίδευσης προσωπικού. Η συνεχής βελτίωση μπορεί να αναφέρεται, είτε σε μικρές και βαθμιαίες μεταβολές ποιότητας (KAIZEN), είτε σε μεγάλες και

δραστικές μεταβολές ποιότητας (breakthroughs) (Δερβιτσιώτης, 1997, σελ.232).

Όποια όμως μορφή και να έχει η βελτίωση του συστήματος, στόχος θα είναι:

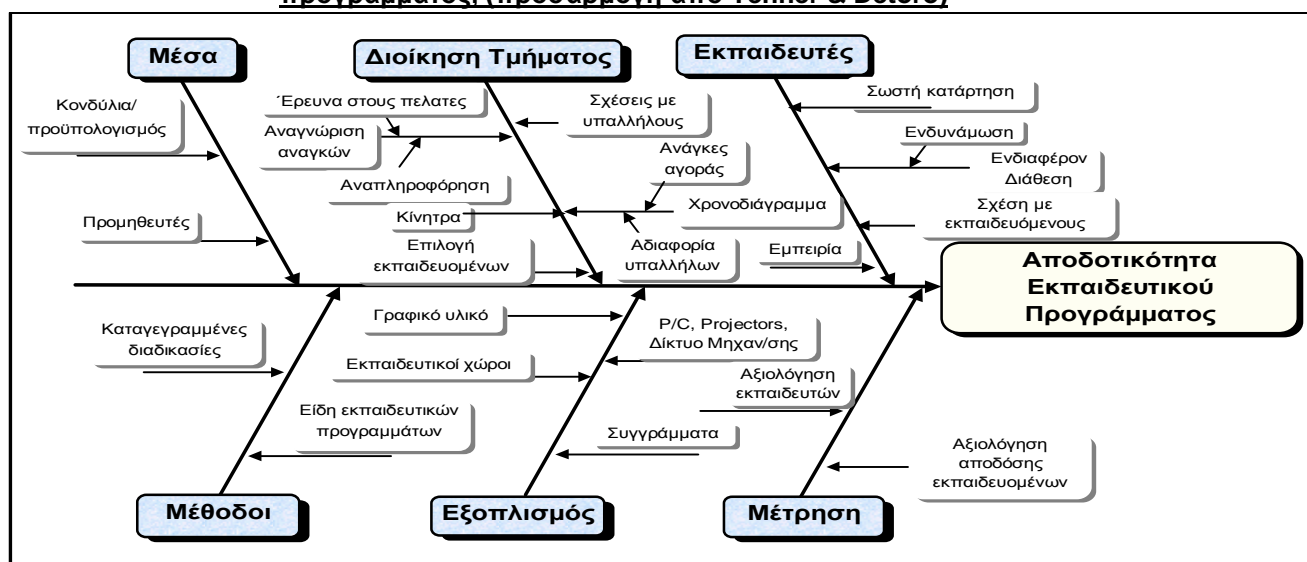
- η ενίσχυση της αξίας του εκπαιδευομένου μέσα από νέες και βελτιωμένες διαδικασίες,
- η μείωση των σφαλμάτων και παραλείψεων,
- η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του συστήματος με τη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων.

Μια καλά διαμορφωμένη πρόταση για τη βελτίωση της ποιότητας στηρίζεται στη μεθοδική ανάλυση των συμπτωμάτων που συνδέονται με το πρόβλημα και τον προσδιορισμό συγκεκριμένων αιτιών τα οποία το προκαλούν. Η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, ενώ η έλλειψη ή η μερική αξιοποίηση κάποιου, συντελεί αρνητικά στην ποιότητα των εκροών.

Ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία της εκπαιδευτικής διαδικασίας, προλαμβάνει την εμφάνιση τυχόν προβλημάτων (του αποτελέσματος), ή αναζητεί την αιτία ώστε να διορθωθούν τα προβλήματα μόνιμα.

Το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 3.8) (Ishikawa diagram) αντιστρέφεται και παρουσιάζει τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εκπαίδευσης.

Σχήμα 3.8: Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. (προσαρμογή από Tenner & Detoro)



3.5.2. Διαρκής εκπαίδευση - παράγοντας συνεχούς βελτίωσης

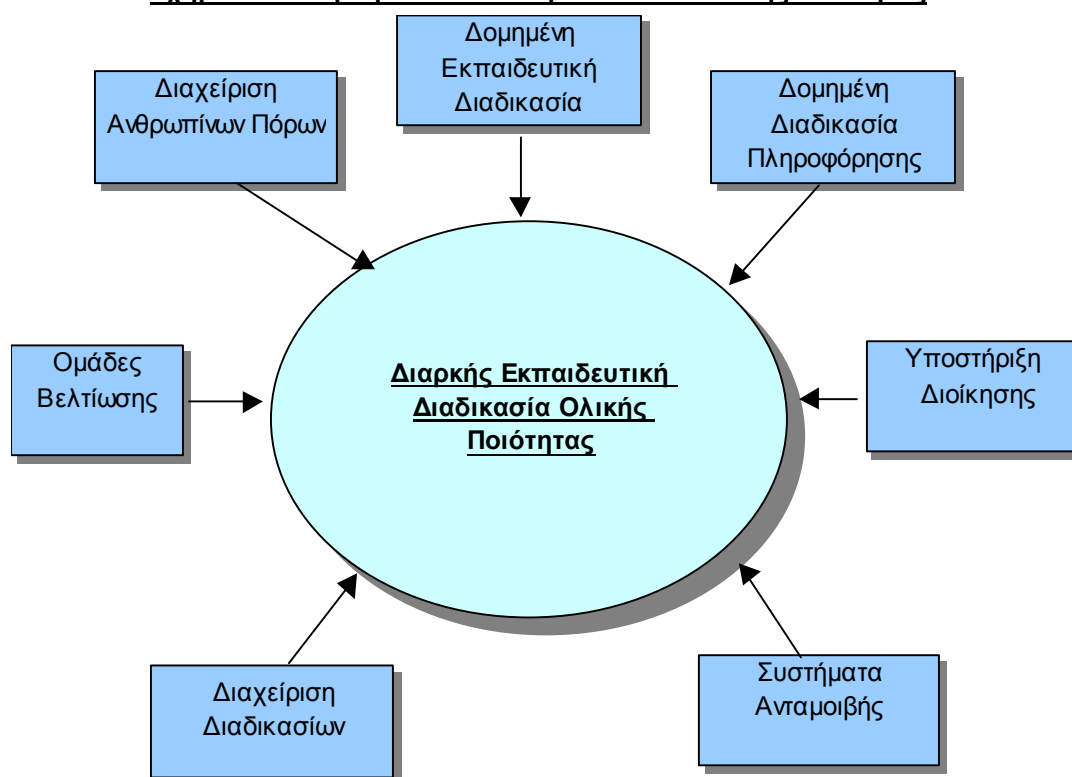
Κάθε οργανισμός πρέπει να ανταποκρίνεται στις συνεχείς εξωτερικές αλλαγές, με ταυτόχρονη εσωτερική αλλαγή.

Λόγω του συνεχώς εντεινόμενου ανταγωνισμού και των διαρκών επιχειρησιακών αλλαγών, ένας οργανισμός θα πρέπει να είναι ικανός να αντιλαμβάνεται τα εξωτερικά μηνύματα, να αναγνωρίζει την πορεία των πραγμάτων, να εντοπίζει τις αιτίες των αλλαγών, να αναλύει το πώς δρουν οι άλλοι οργανισμοί και να διαδραματίζει ενεργό ρόλο, αποκτώντας ολοένα και μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία.

Η διαρκής εκπαίδευση ολικής ποιότητας, είναι η σημαντικότερη διέξοδος σε αυτή τη συνεχή αλλαγή του επιχειρησιακού τοπίου. Αν και φαίνεται λογική λύση, δεν αποτελεί άμεση προτεραιότητα και εμφανή επιλογή, για τις περισσότερες διοικήσεις (Conti, 1993, σελ. 235).

Το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 3.9), επεξηγεί ποια είναι τα κυριότερα συστατικά της διαρκούς εκπαιδευτικής διαδικασίας ολικής ποιότητας.

Σχήμα 3.9: Διαρκή εκπαιδευτική διαδικασία ολικής ποιότητας



Πηγή: Conti, 1993, σελ. 236

Η εκπαιδευτική διαδικασία, ως συστατικό της συνεχούς εκπαιδευτικής διαδικασίας ολικής ποιότητας, συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία της πληροφόρησης.

Η εκπαίδευση, ως διαδικασία μεταβίβασης γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, πρέπει να υποστηρίζεται από πληροφορίες που είναι διαθέσιμες, τόσο για τις εξωτερικές αλλαγές και τις δραστηριότητες που οι άλλοι οργανισμοί αναλαμβάνουν, όσο για τις ενέργειες που σχεδιάζονται ή αναλαμβάνονται από τον ίδιο τον οργανισμό.

Η συνεχής εκπαίδευση, στα πλαίσια ενός οργανισμού που λειτουργεί με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, επαναφέρει μια ουσιαστική αλλά ξεχασμένη πτυχή του εκπαιδευτή.

Ο ρόλος του εκπαιδευτή, δεν είναι μόνο η μεταβίβαση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας του κάθε εργαζομένου, αλλά και η μεταβίβαση στάσεων και συμπεριφορών.

Η εκπαίδευση, ως δίαυλος μεταφοράς κουλτούρας και συμπεριφορών, μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό, να αντιδρά άμεσα στις αλλαγές και να πετύχει καινοτομίες χωρίς τις οποίες η συνεχής βελτίωση δεν είναι εφικτή.

Επίσης, η ουσιαστική υποστήριξη της διοίκησης, είναι ο θεμέλιος λίθος της διαδικασίας ολικής ποιότητας και επομένως και της διαρκούς εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Τέλος, τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός εκπαιδευτικού προγράμματος ποιότητας, στα πλαίσια μιας συνεχούς εκπαιδευτικής διαδικασίας, συνοψίζονται παρακάτω (όπως αναφέρεται στο Conti, ό.π., σελ. 238):

- ανάπτυξη προσαρμοστικότητας,
- συνεχής μάθηση συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση,
- έμφαση στη συνδυασμένη προσπάθεια και ομαδική εργασία,
- έμφαση στη διαχείριση διαδικασιών,
- εκπαίδευση σε μεθοδολογίες και τεχνικές με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας κάθε διαδικασίας.

Κεφάλαιο 4

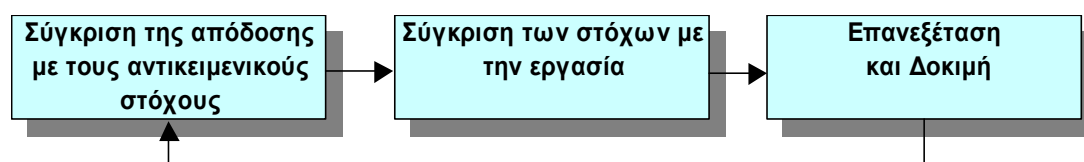
Μεθοδολογία της έρευνας

4.1. Αναγκαιότητα αξιολόγησης της εκπαίδευσης προσωπικού στη ΔΟΠ

Η αξιολόγηση είναι σημαντικό στοιχείο της εκπαίδευσης. Υποδεικνύει τη συνολική αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της. Δίνει αναπληροφόρηση στους εκπαιδευτές, υποδεικνύει περιοχές βελτίωσης για τα μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα και αποτελεί σημαντικό εργαλείο για λήψη αποφάσεων, για μελλοντικές εκπαιδευτικές μεθόδους και ενέργειες του οργανισμού.

Το να δίνεις στους εκπαιδευομένους τη δυνατότητα να σχολιάζουν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται, συμβαδίζει με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ για εμπλοκή του προσωπικού και συνεχή βελτίωση. Ο Taylor (όπως αναφέρεται στους Oakland & Waterworth, 1995, σελ. 305) περιγράφει τη διαδικασία της αξιολόγησης ως ένα κυκλικό μοντέλο, το οποίο πρέπει συνεχώς να επαναλαμβάνεται. Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 4.1) παρουσιάζονται τα στοιχεία αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Σχήμα 4.1: Τα συστατικά στοιχεία της αξιολόγησης της εκπαίδευσης



Πηγή: Oakland & Waterworth, 1995, σελ. 305

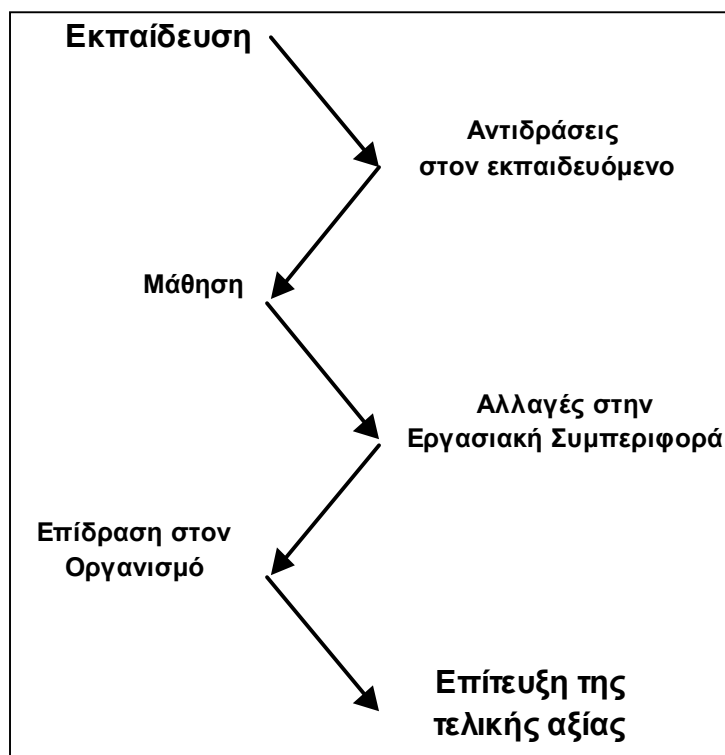
Ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει το κατά πόσο επιτυχώς σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, συγκρίνοντας τα αποτελέσματά του με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί. Όμως ακόμα και αν το πρόγραμμα έχει επιτύχει τους προκαθορισμένους του στόχους, αυτό δε σημαίνει ότι ανταποκρίνεται και στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του εκπαιδευομένου.

Μπορεί η εκπαίδευση να μην είχε καμία απολύτως επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων ή ακόμα να είχε και αρνητική επίδραση. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να εξετάζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι, κάτω από το πρίσμα των απαιτήσεων των εργαζομένων.

Μέσα από αυτές τις συγκρίσεις, θα συλλεχθούν όλα τα στοιχεία και οι πληροφορίες που είναι απαραίτητες, για να επανεξετασθεί η εκπαιδευτική διαδικασία και το περιεχόμενό της και να επαναληφθεί η διαδικασία της αξιολόγησης, η οποία είναι μια συνεχής διαδικασία.

Παρ' όλα αυτά είναι δύσκολο τις περισσότερες φορές να θέσεις μετρήσιμους στόχους αλλά και να συλλέξεις πληροφορίες για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης.

Υπάρχουν τέσσερα (4) ευδιάκριτα επίπεδα (Σχήμα 4.2), στα οποία πρέπει να γίνεται αξιολόγηση.

Σχήμα 4.2: Επίπεδα αξιολόγησης εκπαίδευσης

Πηγή: Oakland & Waterworth, 1995, σελ. 306

1. **Αντιδράσεις:** Αφορά τις απόψεις των εκπαιδευομένων για την εκπαίδευσή τους. Απόψεις και αντιδράσεις, σχετικά με το πόσο χρήσιμη και ενδιαφέρουσα ήταν, τι γνώμη διαμόρφωσαν για τον εκπαιδευτή, τι θεωρούν ότι χρειάζεται να προστεθεί ή αφαιρεθεί από την εκπαιδευτική διαδικασία, αν ήταν κατάλληλοι οι εκπαιδευτικοί χώροι, αν ήταν επαρκές το εκπαιδευτικό υλικό και γενικότερα αν στο σύνολό του το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ήταν κατανοητό και πλήρες.

2. **Μάθηση:** Αφορά τη μέτρηση των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων που οι εκπαιδευόμενοι απόκτησαν από την εκπαίδευση καθώς και τις αλλαγές που παρουσιάστηκαν στη στάση και συμπεριφορά τους.

3. **Εργασιακή Συμπεριφορά:** Αφορά το βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι, έχουν εφαρμόσει στην εργασία τους αυτά που απόκτησαν ως γνώσεις και δεξιότητες από την εκπαίδευση.

4. **Οργανισμός:** Η αξιολόγηση σε οργανωσιακό επίπεδο, αφορά την μέτρηση των αποτελεσμάτων και επιδράσεων της εκπαίδευσης στην απόδοση του συνόλου του οργανισμού, σε σχέση με την ποιότητα, την παραγωγικότητα, το ηθικό των εργαζομένων κ.λ.π.

4.2. Καθορισμός των στόχων της έρευνας

Όπως αναφέραμε παραπάνω (4.1) η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας παρέχει μηνύματα που θα οδηγήσουν στον εντοπισμό τυχόν προβλημάτων και θα υποδείξουν περιοχές βελτίωσης.

Η παρούσα έρευνα έχει (1) ως κύριο στόχο, να διερευνήσει τις στάσεις και τις απόψεις του προσωπικού, αναφορικά με την εκπαιδευτική διαδικασία, και τον τρόπο με τον οποίο αυτές σχετίζονται με την ικανοποίηση. (2) Ένας ακόμα στόχος της εργασίας, είναι η διερεύνηση της πιθανότητας να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση, οι απόψεις των εργαζομένων προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε συγκεκριμένες περιοχές και να αναγνωριστούν σε ποιες από αυτές τις περιοχές ο οργανισμός πλεονεκτεί και σε ποιες χρειάζεται να προχωρήσει σε διορθωτικές ενέργειες και βελτιώσεις.

4.3. Μεθοδολογία

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου σε δείγμα υπαλλήλων Ασφαλιστικής Εταιρείας, προσανατολισμένης στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το πλαίσιο ανάπτυξης και εξέλιξης της μελέτης διαμορφώνεται όπως παρουσιάζεται παρακάτω.

4.3.1. Ανάπτυξη πλαισίου έρευνας

Η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών, έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα δεδομένα καταχωρήθηκαν και επεξεργάστηκαν σε πρόγραμμα Η/Υ (Excel & SPSS).

4.3.1.1. Προετοιμασία και σύνταξη ερωτηματολογίου

Η προετοιμασία του ερωτηματολογίου (Παράρτημα 1), έγινε ως εξής:

Με βάση τις θεωρητικές εξελίξεις στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και τη σχετική βιβλιογραφία που αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθορίστηκαν οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για μια αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι θεματικές ενότητες που αποτέλεσαν τη βάση για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου αφορούσαν:

↪ Τα ατομικά στοιχεία του ερωτηθέντος, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση στην εταιρεία, τα χρόνια προϋπηρεσίας.

↪ Την πολιτική της εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού.

↪ Την κατανόηση της αναγκαιότητας εκπαίδευσης /ανάπτυξης δεξιοτήτων & κλίσεων.

↪ Τη σαφήνεια και πληρότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

↪ Την επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής.

↪ Την παροχή κινήτρων (ανταμοιβή & αναγνώριση).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 28 κλειστές ερωτήσεις τύπου Likert, με κλίμακα από 1 έως 5. Αν και οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, δίδεται η δυνατότητα στον ερωτηθέντα να συμπληρώσει δικά του σχόλια και παρατηρήσεις.

4.3.1.2. Σχέδιο δειγματοληψίας

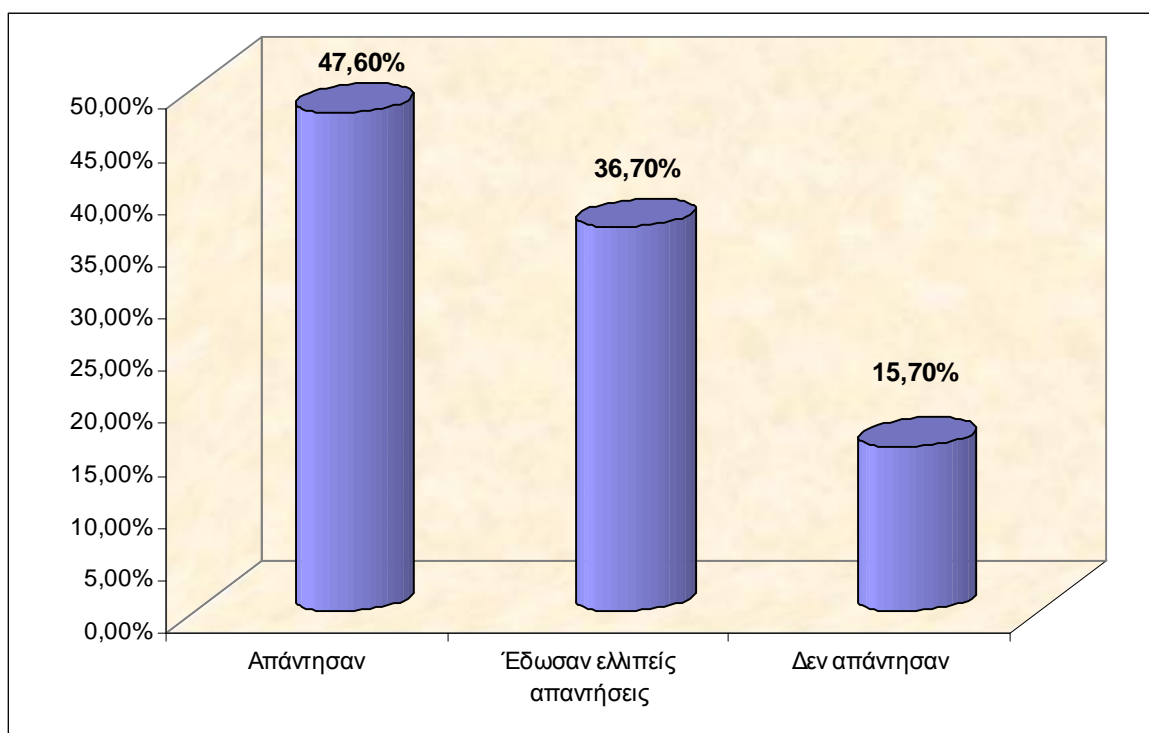
Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε τυχαίο και ανώνυμο δείγμα 185 συνολικά υπαλλήλων που επιλέχθηκαν τυχαία από τις καταστάσεις του προσωπικού (ένα άτομο κάθε πέντε ονόματα), που κατά το τελευταίο έτος συμμετείχε σε πρόγραμμα εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε προς όλα τα οργανωτικά τμήματα της εταιρείας καθώς και προς όλες τις ιεραρχικές κλίμακες. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε ατομικά σε κάθε εργαζόμενο και χρειάστηκαν δεκαπέντε περίπου λεπτά για τη συμπλήρωσή του. Το προσωπικό είχε τη δυνατότητα ανώνυμης ανταπόκρισης στο ερωτηματολόγιο.

Ολοκληρωμένες απαντήσεις έδωσαν 88 υπάλληλοι (ποσοστό απαντήσεων 47,6%), ελλιπείς απαντήσεις δόθηκαν από 68 υπαλλήλους (ποσοστό 36,7%), ενώ δεν απάντησαν 29 υπάλληλοι (ποσοστό 15,7%).

Πίνακας 4.3: Κατανομή (Απόλυτες και Σχετικές Συχνότητες) του αριθμού των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πλήρεις απαντήσεις	88	47,6%
Ελλιπείς απαντήσεις	68	36,7%
Δεν απάντησαν	29	15,7%
Σύνολο	185	100,0

Σχήμα 4.4: Βαθμός ανταπόκρισης στο ερωτηματολόγιο



Κεφάλαιο 5

Επεξεργασία και ανάλυση αποτελεσμάτων

5.1. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Από σύνολο 28 ερωτήσεων, οι 5 αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Η ανάλυση των αποκρίσεων με βάση τα δημογραφικά στοιχεία, μας οδηγεί σε κάποια συμπεράσματα για τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την εκπαίδευση.

Αναλυτικά στοιχεία κατανομής του υπό εξέταση δείγματος παρατίθενται στο Παράρτημα 2.

Στο σύνολο του δείγματός μας (N= 88) σε σχέση με το φύλο, το 29,5% ήταν άντρες και το 70,5% ήταν γυναίκες, γεγονός που θα πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο προσοχής και μελέτης για τη διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, προσοχή πρέπει να δοθεί σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και των κινήτρων που δίνονται για τη συμμετοχή τους σε αυτά, δεδομένου ότι οι ανάγκες των γυναικών διαφέρουν σε πολλά σημεία από εκείνες των ανδρών.

Σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκε ο κάθε ένας από τους συμμετέχοντες, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτής καλύφθηκε από τις δύο πρώτες ηλικιακές ομάδες, από αυτές δηλαδή ηλικίας μεταξύ 21-29 με ποσοστό 45,5% και τη δεύτερη ομάδα ηλικίας 30-39 με ποσοστό 36,4%.

Προκύπτει δηλαδή, ένα αξιοσημείωτο "ζωντανό" κι εύπλαστο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με κατάλληλα κίνητρα και επαρκή εκπαίδευση μπορεί να εναρμονιστεί με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των νέων δεδομένων, τεχνολογιών και εξελίξεων στον εργασιακό χώρο, και να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των ατόμων του δείγματος, διαπιστώνεται ότι 40 (45,5%) είναι άγαμοι, 44 (50%) παντρεμένοι και 4 (4,5%) διαζευγμένοι.

Η κατανομή του δείγματος σε σχέση με την θέση στην εταιρεία, έδειξε ότι το 85,2% των ατόμων βρίσκονται στη χαμηλή ιεραρχική βαθμίδα, ενώ μόλις το 13,6% του συνόλου του δείγματος κατέχει κάποια θέση μεσαίας βαθμίδας και 1,1% θέση που αφορά τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Το μεγάλο ποσοστό ανταπόκρισης στο ερωτηματολόγιο από απλούς υπαλλήλους, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Για έναν απλό υπάλληλο, συγκριτικά με συναδέλφους του που βρίσκονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, η εκπαίδευση έχει μεγάλη σημασία. Και τούτο γιατί πέρα από την κάλυψη των βασικών του αναγκών, ο απλός υπάλληλος έχει αυξημένες προσδοκίες για εξέλιξη και καταξίωση στην εργασία του. Επομένως, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία που θα οδηγήσουν στην πραγματοποίηση των επιδιώξεών του.

Όσον αφορά τον παράγοντα προϋπηρεσία, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος σε ποσοστό 37,5% έχει από 1-4 χρόνια προϋπηρεσίας και 5-10 χρόνια με ποσοστό 29,5%.

5.2. Πεδία διερεύνησης του ερωτηματολογίου

Όπως αναφέραμε και παραπάνω (παράγραφος 4.3.1.1.) οι περιοχές που χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας έχουν ομαδοποιηθεί με κριτήριο να ανταποκρίνονται σε έννοιες/ θεματικές ενότητες, έτσι όπως αυτές

προσδιορίστηκαν βάσει των θεωρητικών εξελίξεων στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της σχετικής βιβλιογραφίας που αφορά την εκπαίδευση προσωπικού στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι διακεκριμένες περιοχές αφορούν στα εξής:

- ☞ **πολιτική της εταιρείας (Ερωτήσεις Α6 – Α11):** πόσο καθορισμένη και σαφής είναι, πόσο τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας αλλά και της αγοράς, εάν είναι επαρκής ο αριθμός των υπαλλήλων που μετέχουν σε αυτά αλλά και εάν είναι επαρκής ο αριθμός των ωρών που η Εταιρεία διαθέτει για εκπαίδευση και πόσο η Εταιρεία λαμβάνει υπόψη της την ικανοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά την εκπαίδευσή τους.
- ☞ **κατανόηση της αναγκαιότητας εκπαίδευσης (Ερωτήσεις Β12-Β14):** σε ποιο μέτρο τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και κλίσεων των υπαλλήλων, πόσο η Εταιρεία ενημερώνει τους υπαλλήλους της σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα και πόσο συμβάλλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση.
- ☞ **σαφήνεια και πληρότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ερωτήσεις Γ15-Γ18):** εάν υπάρχει επίσημο πρόγραμμα επιλογής υπαλλήλων για εκπαίδευση, αν το εκπαιδευτικό υλικό είναι επαρκές και κατανοητό, αν η Εταιρεία παρέχει τις κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους και αν το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι σαφές και κατανοητό.
- ☞ **επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής (Ερωτήσεις Δ19-Δ22):** σε τι βαθμό είναι επαρκείς οι χώροι εκπαίδευσης καθώς και τα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιούνται, πόσο αξιόπιστοι είναι οι εκπαιδευτές και αν αξιολογείται η απόδοσή τους.
- ☞ **παροχή κινήτρων (Ερωτήσεις Ε23-Ε26):** εάν η Εταιρεία, παρέχει στους υπαλλήλους κίνητρα για να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, αναγνωρίζει την προσπάθειά τους για βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων τους, ενθαρρύνει πρωτοβουλίες τους για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός εταιρείας καθώς και προτάσεις τους για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

5.3. Περιγραφική ανάλυση απαντήσεων δείγματος

Η ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις παρουσιάζεται στο Παράρτημα 2.

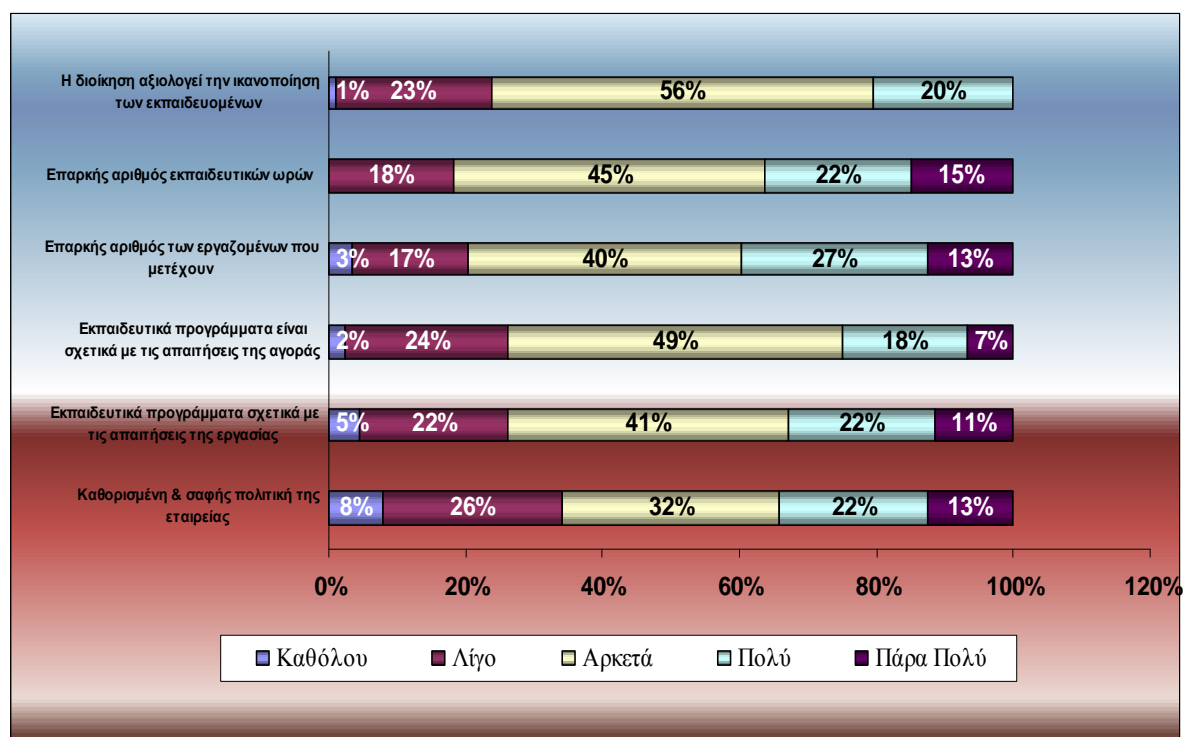
5.3.1. Πολιτική Εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού (Α)

Η Εταιρεία φαίνεται να έχει διατυπωμένη σαφή εκπαιδευτική πολιτική, που αξιολογείται σχετικά ικανοποιητική από το 44% των ερωτηθέντων, και πολύ έως πολύ ικανοποιητική από το 32%.

Στα ίδια περίπου ποσοστά, με μικρές αυξομειώσεις ανάμεσα στο μέτριο επίπεδο και το υψηλό, κυμαίνονται και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων, ως προς την προσπάθεια της Εταιρείας να εμπλέκει επαρκή αριθμό του προσωπικού της στα εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς και να διαθέτει επαρκή αριθμό ωρών για

εκπαίδευση. Η εκπαίδευση προϋποθέτει χρόνο για αφομοίωση, έλεγχο και αποδοχή των μεταδιδόμενων γνώσεων. Η συμπύεση μεγάλου αριθμού πληροφοριών δεν ευνοεί την εξοικείωση με το αντικείμενο της εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 5.1: Πολιτική της Εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού



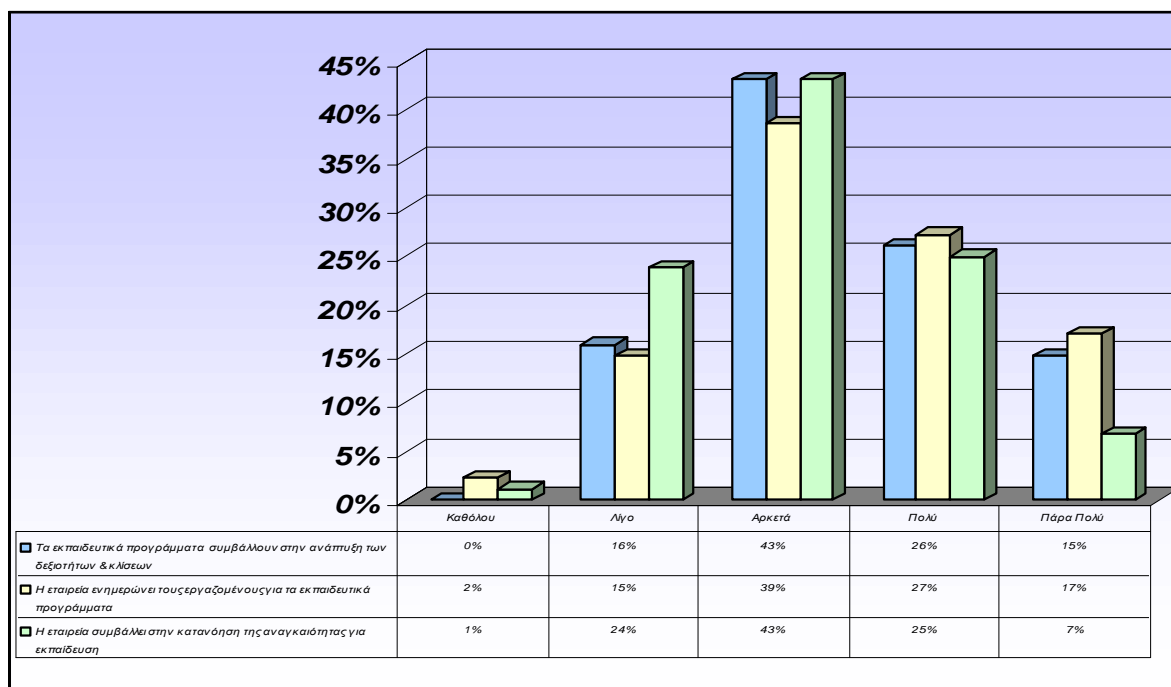
Σε μέτριο επίπεδο, κυμαίνεται και η αντίληψη των ερωτηθέντων σχετικά με την ικανότητα της Εταιρείας να αναπτύσσει εκπαιδευτικά προγράμματα που δίνουν στους υπαλλήλους εκείνες τις γνώσεις και δεξιότητες, που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους αλλά και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Η έρευνα επίσης έδειξε, ότι το 56% των ερωτηθέντων, θεωρεί ότι η διοίκηση της Εταιρείας, αξιολογεί την ικανοποίηση του εκπαιδευομένων με τα εκπαιδευτικά προγράμματα, σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό, ενώ ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις τους, στις αμέσως επόμενες κλίμακες, όπου το 24% δηλώνει δυσαρεστημένο (Καθόλου έως Λίγο) και το 20% δηλώνει πολύ ευχαριστημένο.

5.3.2. Κατανόηση αναγκαιότητας εκπαίδευσης (B)

Η εκπαίδευση αναπτύσσει άτομα, μόνο όταν αυτά έχουν την επιθυμία να εκπαιδευτούν. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του ο εργαζόμενος, τότε πρέπει η Εταιρεία να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για την αναγκαιότητα εκπαίδευσής του, για τη χρησιμότητα αυτών που θα αποκομίσει στη σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και στις ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη.

Διάγραμμα 5.2: Κατανόηση αναγκαιότητας εκπαίδευσης



Σχετικά ικανοποιημένοι (περίπου 43%) δηλώνουν οι ερωτηθέντες, με την προσπάθεια της Εταιρείας να συμβάλλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας για συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα, που στόχο έχουν την ανάπτυξη των κλίσεων και δεξιοτήτων τους, ενώ το 39% θεωρεί ότι ενημερώνεται σχετικά επαρκώς, με σαφή τάση προς το πολύ, για τις επιλογές που αυτό έχει όσον αφορά την εκπαίδευσή του.

Όταν ο εργαζόμενος πειστεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσής του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την εξέλιξή του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και πετυχημένη εκπαίδευση.

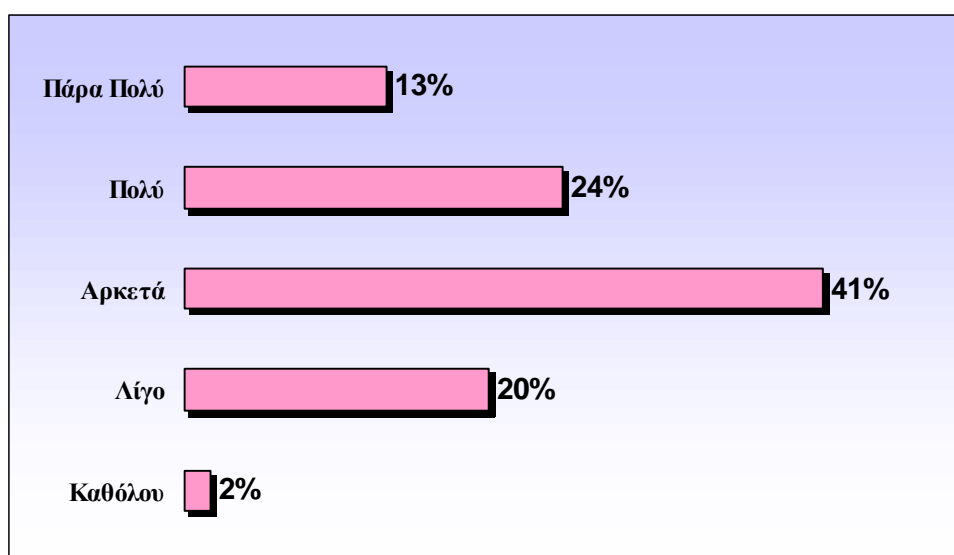
5.3.3. Σαφήνεια και πληρότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Γ)

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει κατάλληλα σχεδιαστεί, όταν έχουν σαφώς καθοριστεί, η διαδικασία επιλογής του προσωπικού που θα εκπαιδευτεί, το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι μέθοδοι διδασκαλίας και το υποστηρικτικό υλικό.

Τα ευρήματα της ανάλυσης των στοιχείων, αποδεικνύουν ότι η Εταιρεία έχει καταφέρει σε μέτριο βαθμό να σχεδιάσει την εκπαιδευτική της διαδικασία λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες, χωρίς να παραβλέψουμε ότι στα δύο άκρα της κλίμακας αυτό το ποσοστό διαφοροποιείται σημαντικά. Δηλαδή μόλις το 2% του δείγματός μας δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο με τη σαφήνεια και πληρότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχει η εταιρεία, ενώ περίπου το 13% δηλώνει πάρα πολύ ικανοποιημένο.

Το παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5.3) απεικονίζει τις απόψεις των ερωτηθέντων συνολικά για τη σαφήνεια και πληρότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

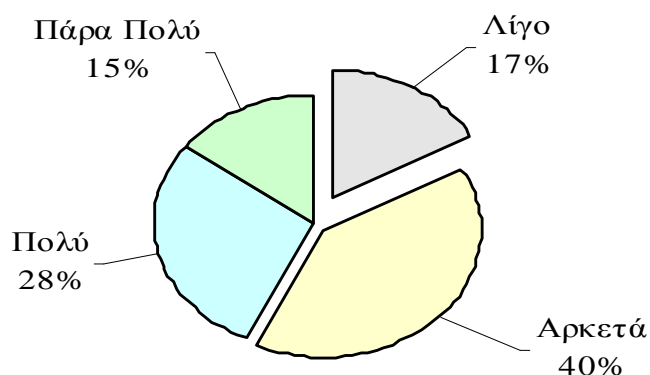
Διάγραμμα 5.3: Σαφήνεια και πληρότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων



5.3.4. Επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής (Δ)

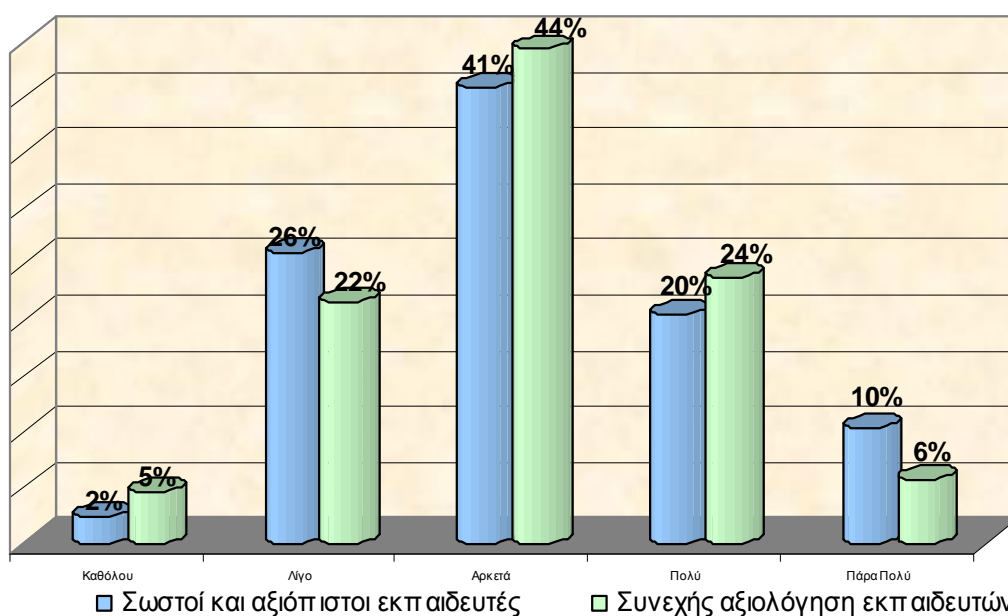
Οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν τη δική τους αντίληψη για την ποιότητα της υπηρεσίας (εκπαίδευση) που τους παρέχεται με γνώμονα τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία.

Τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία αναφέρονται στο προσωπικό που παρέχει τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες (εκπαιδευτές), στις εγκαταστάσεις, στον εξοπλισμό της Εταιρείας και στα διάφορα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας (Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ.363). Η αξιολόγηση των ερωτηθέντων σχετικά με την επάρκεια, των χώρων εκπαίδευσης και των οπτικοακουστικών μέσων που χρησιμοποιούνται στα εκπαιδευτικά προγράμματα, φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5.4).

Διάγραμμα 5.4: Επάρκεια χώρων εκπαίδευσης και οπτικοακουστικών μέσων.

1 του εκπαιδευτή. Ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος είναι εταίροι σε ένα κοινό εγχείρημα, στο οποίο η ουσιαστική και ενεργή συμμετοχή και των δύο μερών είναι σημαντική για την επιτυχία του. Αυτό το εγχείρημα η Εταιρεία το έχει πετύχει σε μέτριο βαθμό.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 5.5), ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί από αρκετά ικανοποιητικό έως πολύ ικανοποιητικό βαθμό τους εκπαιδευτές σωστούς και αξιόπιστους.

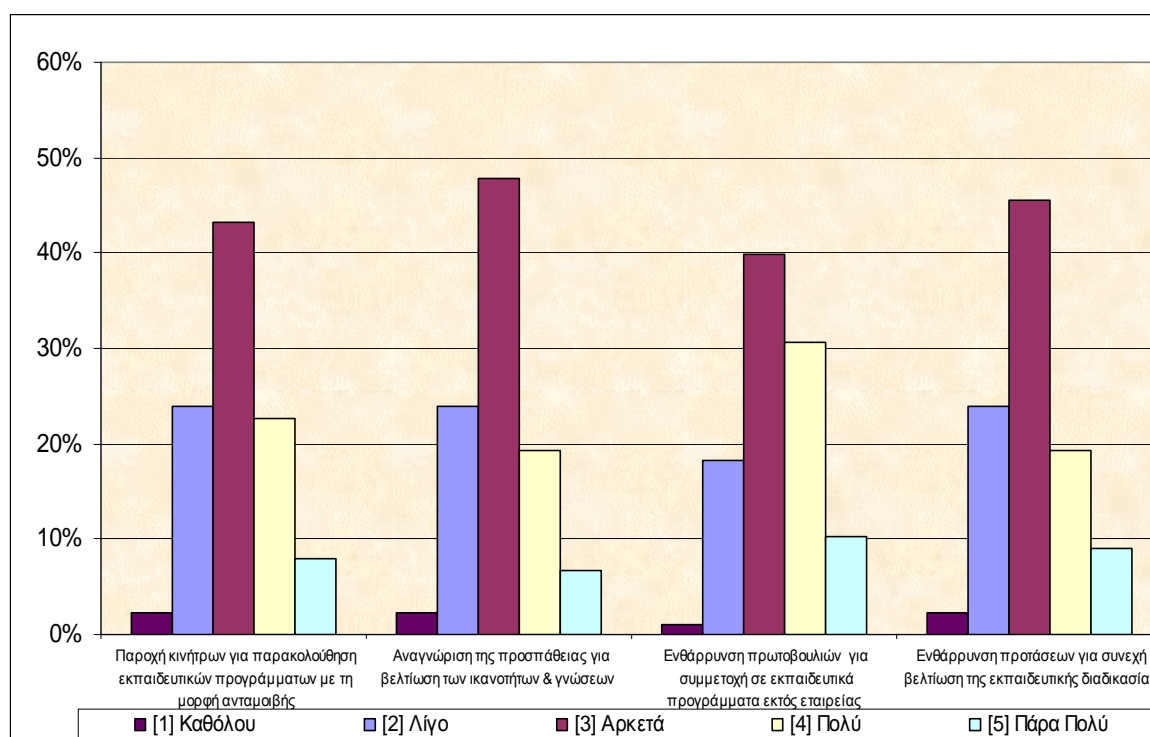
Διάγραμμα 5.5: Αξιολόγηση των εκπαιδευτών

Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, πραγματοποιείται με σκοπό να ικανοποιηθούν κάποιες ανάγκες και να επιτευχθούν κάποιοι μαθησιακοί στόχοι. Είναι εύλογο αυτός που έχει αποφασίσει την πραγματοποίηση ενός προγράμματος να επιθυμεί να διαπιστώσει κατά πόσο καλύφθηκαν οι ανάγκες και επετεύχθησαν οι στόχοι. Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που άπτονται του αντικειμένου της αξιολόγησης, είναι και οι εισηγητές. Η Εταιρεία ζητάει την αξιολόγηση των εισηγητών από τους εκπαιδευομένους, σύμφωνα με τους ίδιους, σε σχετικά ικανοποιητικό βαθμό.

5.3.5. Παροχή κινήτρων (Ε)

Ως παρακίνηση μπορεί να οριστεί η δύναμη που παράγουν άτομα κατά την επιδίωξη της εκπλήρωσης στόχων, η οποία δίνει κατεύθυνση στον προσανατολισμό ενός ατόμου και δημιουργεί τάση επιμονής (James, ό.π., 1996, σελ. 200).

Η παρακίνηση είναι μια εσωτερική παρόρμηση που αντανακλά επιδράσεις εσωτερικών και εξωτερικών ερεθισμάτων. Εδώ έγκειται η σημαντικότητα του ρόλου της Εταιρείας, η οποία με την παροχή κατάλληλων κινήτρων (ανταμοιβές και αναγνώριση) θα μπορέσει να παρακινήσει τους υπαλλήλους της, ώστε να είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό, κάτι που τους βοηθάει στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την προσπάθεια της εταιρείας να προσφέρει κίνητρα με τη μορφή ανταμοιβής, αναγνωρίζοντας την προσπάθεια των εργαζομένων για βελτίωση των ικανοτήτων και γνώσεών τους και ενθαρρύνοντας αυτή τους τη προσπάθεια όχι μόνο με την εκπαίδευση και επιμόρφωση που παρέχει η Εταιρεία, αλλά και με τη συμμετοχή τους σε προγράμματα εκτός αυτής.

Πίνακας 5.6: Παροχή κινήτρων (ανταμοιβές και αναγνώριση)

Με την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, στο οποίο μετείχαν, να δώσουν την απαραίτητη πληροφόρηση που χρειάζεται ο οργανισμός για να προχωρήσει σε πιθανή αναθεώρηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και βελτίωση αυτής. Από τους 88 υπαλλήλους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 40 θεωρούν ότι η Εταιρεία ενθαρρύνει αρκετά τη συμμετοχή του προσωπικού για προτάσεις βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενώ 25 στους 88 θεωρούν η Εταιρεία το επιτυγχάνει σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό.

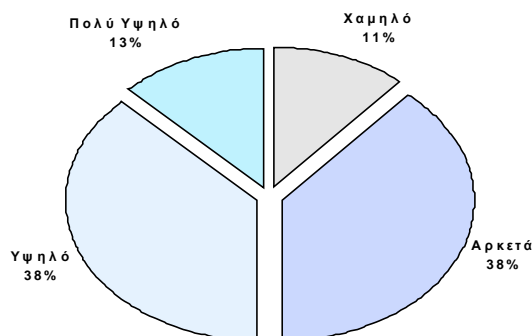
5.3.6. Ικανοποίηση εργαζομένων σε σχέση με την εκπαίδευσή τους

Οι στάσεις και απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εκπαιδευτική διαδικασία, αποτελούν ένα σημαντικό δείκτη ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με αυτή. Οι παρακάτω ερωτήσεις, στόχο έχουν να καταγράψουν την άποψη των υπαλλήλων σχετικά με το πώς αξιολογούν την παρεχόμενη εκπαίδευση καθώς και το βαθμό ικανοποίησής τους.

Όσον αφορά το επίπεδο της παρεχόμενης από την εταιρεία εκπαίδευσης, παρατηρούμε (Παράρτημα 2) ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δείχνει να θεωρεί το επίπεδο παρεχόμενης εκπαίδευσης από την εταιρεία, από

μέτριο ως υψηλό αφού τα ποσοστά αυτά τείνουν να είναι πολύ κοντινά μεταξύ τους (38,6% και 37,5 αντιστοίχως).

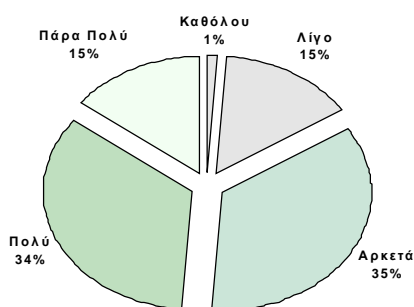
Διάγραμμα 5.7: Πώς το προσωπικό χαρακτηρίζει το επίπεδο εκπαίδευσής του



Σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων θεωρεί ότι αυτό κυμαίνεται από μέτριο επίπεδο με σαφή τάση προς το πολύ. Πιο αναλυτικά (Παράρτημα 2), σε ποσοστό 35,2% ο βαθμός ικανοποίησης θεωρείται μέτριος και 34,1% πολύ ικανοποιητικός, ενώ στα δύο άκρα της κλίμακας παρατηρούμε ότι αυτό το ποσοστό μειώνεται σημαντικά.

Δηλαδή μόλις 1,1% του δείγματός μας, δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο με το επίπεδο εκπαίδευσης που παρέχει η εταιρεία και μόλις το 13,4% θεωρεί το βαθμό εκπαίδευσης πάρα πολύ ικανοποιητικό.

Διάγραμμα 5.8: Βαθμός ικανοποίησης προσωπικού σε σχέση με την εκπαίδευσή του



5.3.7. Ανάλυση των Μέσων Όρων σε σχέση με τον παράγοντα ικανοποίηση

Με το τέλος των περιγραφικών αναλύσεων των στοιχείων του δείγματος όπου κατεγράφησαν οι απόλυτες και σχετικές συχνότητες, ακολούθησε ανάλυση των μέσων όρων των παραγόντων των επιμέρους θεματικών ενοτήτων σε σχέση με τον παράγοντα «ικανοποίηση», όπου και έγινε η μεταξύ τους σύγκριση.

Η σύγκριση των μέσων όρων (Compare means) (Παράρτημα 3), έδειξε ότι το σύνολο των ερωτηθέντων, όσον αφορά τον βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με τις ερωτήσεις των πέντε θεματικών ενοτήτων του ερωτηματολογίου, κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα.

Η μέτρια αυτή παρουσίαση τιμών μπορεί να οφείλεται στον άνισο αριθμό των συμμετεχόντων σε σχέση με την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία εντάσσονται. Έχουμε ήδη περιγράψει τα στοιχεία του δείγματος και γνωρίζουμε ότι η πλειοψηφία του αποτελείται από απλούς υπαλλήλους σε ποσοστό 85,2%, γεγονός που από μόνο του μπορεί να επηρεάζει κατά τον τρόπο αυτό τα δεδομένα μας. Πέραν τούτου, είναι ευρέως γνωστό και αποδεκτό (βλ. Aiken, 1996, σελ.187), πως η μέτρηση στάσεων και πεποιθήσεων είναι δύσκολο να δώσει υψηλές συσχετίσεις σε υψηλούς βαθμούς, πολύ περισσότερο όσον αφορά τα εργασιακά περιβάλλοντα και τις απορρέουσες από αυτά παροχές.

Στο ίδιο πλαίσιο κινήθηκε και η σύγκριση μέσων όρων του παράγοντα ικανοποίηση σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (Παράρτημα 3).

Στην επιπρόσθετη αυτή ανάλυση οδηγηθήκαμε στην σύγκριση μέσων όρων μεταξύ των ερωτήσεων των θεματικών ενοτήτων του ερωτηματολογίου μας, σε σχέση με τον παράγοντα «ικανοποίηση», η οποία δεν έδειξε στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις και θέλαμε κατ' αυτόν τον τρόπο να ελέγξουμε αν ο παράγοντας «ικανοποίηση» ενδέχεται να επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Στην ανάλυση παρατηρήθηκε ότι ο παράγοντας ικανοποίηση σε σχέση με το φύλο και την ηλικία, κυμαίνεται περίπου στο 1,7.

Αντίθετα, παρατηρούμε πολύ υψηλούς βαθμούς όσον αφορά τη σύγκριση μέσων όρων της ικανοποίησης σε βαθμό πάρα πολύ ικανοποιητικό σε σχέση με την προϋπηρεσία. Οι υψηλές αυτές τιμές ενδέχεται να επισημαίνουν ότι η ικανοποίηση από το επίπεδο εκπαίδευσης, συσχετίζεται άμεσα και με την αφομοίωση από τα άτομα της εταιρικής κουλτούρας η οποία αντανακλάται στην εκάστοτε θέση. Δηλαδή, υψηλότερη η θέση στην ιεραρχία και μεγαλύτερη η προϋπηρεσία, συνήθως υποδηλώνουν ότι τα άτομα έχουν αποδεχτεί και κατανοήσει τους εταιρικούς στόχους και την πολιτική της εταιρείας, αλλά και ότι

έχουν αποδεχτεί, πλήρως ή μερικώς, την υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα. Γεγονός που υποδηλώνει ότι ενδέχεται να είναι περισσότερο αποσαφηνισμένοι και ξεκάθαροι οι στόχοι της υπάρχουσας μορφής εκπαίδευσης.

5.3.8. Συσχετίσεις θεματικών ενότητων με την ικανοποίηση (Συντελεστής συνάφειας)

Στη συνέχεια θελήσαμε να ελέγξουμε το δείκτη συνάφειας των ερωτήσεων με τον παράγοντα ικανοποίηση, μέτρηση η οποία αποτελεί και τον πυρήνα της ερευνητικής μας υπόθεσης.

Οι συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Παράρτημα 4), έδειξαν ότι υπάρχουν ερωτήσεις που παρουσιάζουν άμεση συνάφεια με τον παράγοντα ικανοποίησης. Δηλαδή, οι ερωτήσεις αυτές σχετίζονται άμεσα με την απεικόνιση του βαθμού ικανοποίησης

Ο συντελεστής συνάφειας, δείχνει την ισχύ της θέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Οι τιμές των συντελεστών συνάφειας κυμαίνονται από το -1 μέχρι το $+1$, με το 0 να δηλώνει παντελή έλλειψη σχέσης. Πολλοί επιστήμονες συμφωνούν ότι οι σχέσεις με συντελεστές από 0 έως $0,30$ θεωρούνται αδύνατες, από $0,31$ μέχρι $0,60$ μέτριες και από $0,61$ μέχρι 1 ισχυρές. Η ταξινόμηση αυτή βέβαια, δεν είναι απόλυτη (Κατσίλης, 1997, σελ. 116).

Σύμφωνα λοιπόν με τις αναλύσεις μας, από την πρώτη θεματική ενότητα ερωτήσεων, που αφορά στην πολιτική της εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση (Ενότητα Α), η σαφήνεια της εκπαιδευτικής πολιτικής (Ερώτηση Α6), εμφανίζει υψηλή συσχέτιση ($0,61$) με τον παράγοντα ικανοποίηση. Την υψηλότερη συσχέτιση σε αυτή την ενότητα με την ικανοποίηση, παρουσιάζει η σχετικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις απαιτήσεις της αγοράς (Ερώτηση Α8) και η θέση της διοίκησης να λαμβάνει υπόψη της την ικανοποίηση των εκπαιδευομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα (Ερώτηση Α11) με βαθμό συσχέτισης ($0,76$ και $0,85$ αντίστοιχα). Μέτριο βαθμό συνάφειας ($0,49$) με την ικανοποίηση παρουσιάζει η σχετικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις απαιτήσεις της εργασίας των εκπαιδευομένων (Ερώτηση Α7).

Και οι τρεις ερωτήσεις της ενότητας που το περιεχόμενό τους αφορά στη κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση (Ενότητα Β), εμφανίζουν από μέτριο έως υψηλό βαθμό συσχέτισης με την ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, οι

ερωτήσεις B12 «Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και κλίσεων των εργαζομένων» και B13 «Η εταιρεία ενημερώνει τους εργαζομένους σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα», εκφράζουν συνάφεια με την ικανοποίηση (0,65 και 0,64 αντίστοιχα). Σε οριακά επίπεδα βρίσκεται ο βαθμός συσχέτισης με την ικανοποίηση, για την προσπάθεια της εταιρείας να συμβάλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση (Ερώτηση B14), αφού είναι της τάξης του (0,32) γεγονός που τον χαρακτηρίζει από αδύναμο έως μέτριο.

Υψηλή συγκέντρωση, όσον αφορά το βαθμό συνάφειας με την ικανοποίηση, σε μέτρια όμως επίπεδα, εμφανίζουν οι ερωτήσεις της θεματικής ενότητας, που αφορούν στη σαφήνεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ενότητα Γ). Η ύπαρξη επίσημου προγράμματος επιλογής υπαλλήλων για εκπαίδευση (Ερώτηση Γ15) και η σαφήνεια του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ερώτηση Γ18) παρουσιάζουν μέτριο βαθμό συνάφειας με την ικανοποίηση δηλ. (0,38 και 0,56 αντίστοιχα). Αντίθετα, η επάρκεια του εκπαιδευτικού υλικού (Ερώτηση Γ16) εμφανίζει ισχυρή συσχέτιση (0,93) με την ικανοποίηση.

Τέλος, οι επόμενες δύο θεματικές ενότητες, αφορούν στην επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής και την παροχή κινήτρων. Παρατηρούμε, ότι μπορεί να μην υπάρχει, συγκριτικά με τις προηγούμενες ενότητες, σημαντικός αριθμός ερωτήσεων που το περιεχόμενό τους εμφανίζει συσχέτιση με την ικανοποίηση, όμως για αυτές που υπάρχει, ο βαθμός συσχέτισης κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Δηλαδή, η αξιοπιστία των εκπαιδευτών (Ερώτηση Δ21), έχει βαθμό συσχέτισης με την ικανοποίηση (0,71) και είναι η μόνη ερώτηση που το περιεχόμενό της εμφανίζει συσχέτιση από την ενότητα που αφορά την επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής (Ενότητα Δ).

Για την ενότητα ερωτήσεων που αφορούν στην παροχή κινήτρων (Ενότητα Ε), παρατηρούμε ότι η παροχή κινήτρων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα (E23) και η ενθάρρυνση προτάσεων των εργαζομένων για βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (E26) εμφανίζουν ισχυρή συνάφεια με την ικανοποίηση (με βαθμό συνάφειας 0,65 και 0,61 αντίστοιχα).

Από την παραπάνω ανάλυση διαφαίνεται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συσχετίζεται πολύ περισσότερο με τις θεματικές περιοχές που

αφορούν στην πολιτική της εταιρείας, στην κατανόηση της ανάγκης για εκπαίδευση και στη σαφήνεια και πληρότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συγκριτικά με αυτές που αφορούν την επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής και την παροχή κινήτρων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματά της, η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την πολιτική της εταιρείας. Καταδεικνύει δηλαδή ως σημαντικό παράγοντα, το να έχει διατυπώσει η εταιρεία σαφή και κατανοητή εκπαιδευτική πολιτική, προκειμένου να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες του προσωπικού της.

Η εκπαιδευτική πολιτική της εταιρείας θα πρέπει να προσδιορίζει τους στόχους της εκπαίδευσης και συγχρόνως να περιγράφονται λεπτομερώς οι αντίστοιχες οδηγίες για τις διαδικασίες υλοποίησής της. Ο καθορισμός συγκεκριμένων εκπαιδευτικών στόχων που θα επιτρέπουν τη διαμόρφωση των αναγκαίων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κρίνεται απαραίτητος για την αποτελεσματική επίτευξή τους.

Η αποτελεσματικότητα της πολιτικής της εταιρείας για την εκπαίδευση του προσωπικού της, εξαρτάται από τη θέληση και δυνατότητα της διοίκησης να στηρίξει αυτά που προτείνει η συγκεκριμένη διατύπωση της εκπαιδευτικής πολιτικής, ώστε να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή της. Με τη διατύπωση σαφούς εκπαιδευτικής πολιτικής, η εταιρεία δηλώνει τη δέσμευσή της να ικανοποιεί τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων της, ως στόχο προτεραιότητας.

Η ύπαρξη σαφούς εκπαιδευτικής πολιτικής, θα συμβάλλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας εκπαίδευσης των εργαζομένων γεγονός που συνδέεται άμεσα με τον παράγοντα ικανοποίηση.

Ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το «γιατί» εκπαιδεύεται. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε πρέπει η εταιρεία να του παράσχει την κατάλληλη πληροφόρηση και ενημέρωση σχετικά με τις τρέχουσες εξελίξεις και αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, τόσο στην αγορά εργασίας, όσο και στην εκτελούμενη από αυτόν εργασία. Δεδομένου ότι η αλλαγή στις απαιτήσεις της εργασίας είναι φαινόμενο καθημερινό, κρίνεται απαραίτητο ο εργαζόμενος να (ανα)τροφοδοτείται έγκαιρα με τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται προκειμένου να κατανοήσει τις ανάγκες της δικής του εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορεί να συμμετέχει σε κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα που

θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη εκείνων των γνώσεων και δεξιοτήτων που θα τον βοηθήσουν να ανταποκριθεί στις ανάγκες της εργασίας του.

Η σαφήνεια και πληρότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σύμφωνα με τους εργαζομένους, είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης. Η επιλογή των εργαζομένων που θα συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να γίνεται με σαφώς προσδιορισμένες και από την αρχή ορισμένες διαδικασίες. Η εταιρεία για τον καθορισμό του κατάλληλου προγράμματος επιλογής υπαλλήλων για εκπαίδευση, θα πρέπει να έχει αναγνωρίσει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της, να έχει καθορίσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα που φέρει το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα με την ολοκλήρωσή του και να έχει αναγνωρίσει τις ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις, που χρειάζεται κάθε εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός στην εργασία του, δεδομένου ότι οι ανάγκες του διαφέρουν σε ποικιλία και προτεραιότητα.

Χωρίς το απαραίτητο εκπαιδευτικό υλικό και χωρίς σαφώς καθορισμένο και κατανοητό περιεχόμενο, κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ξεκινά με αρνητικές προοπτικές. Ο σχεδιασμός κάθε αντίστοιχου προγράμματος πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των θεματικών ενοτήτων από τις οποίες θα απαρτίζεται καθώς και στην επιλογή του εκπαιδευτικού υλικού που θα χρησιμοποιηθεί, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων.

Η επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής και η παροχή κινήτρων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, μπορεί να συνδράμουν στην αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων της εταιρείας, δεν διαφαίνεται όμως να σχετίζονται με ιδιαίτερα υψηλό βαθμό σε σχέση με τους ήδη προαναφερθέντες παράγοντες. Επαρκείς χώροι εκπαίδευσης, χρήση επαρκών οπτικοακουστικών μέσων κατά την εκπαίδευση, σωστοί και αξιόπιστοι εκπαιδευτές, αποτελούν προϋποθέσεις που συμβάλλουν στη διαμόρφωση μια ευνοϊκότερης αντίληψης από τους εργαζομένους για την παρεχόμενη σε αυτούς εκπαίδευση, χωρίς όμως να αποτελούν καθοριστικό παράγοντα ικανοποίησης.

Εν κατακλείδι και σύμφωνα με τα αποτελέσματα των συσχετίσεων, η εταιρεία προκειμένου να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της στα εκπαιδευτικά προγράμματα, πρέπει να διαμορφώσει και να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων. Επίσης, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη των κατάλληλων μηχανισμών για την υποβολή προτάσεων βελτίωσης της

εκπαιδευτικής διαδικασίας, την αξιολόγησή τους και την πρόκριση των καλύτερων με κριτήρια αντικειμενικά, διαφανή και ευρείας αποδοχής.

Κεφάλαιο 6

6.1. Συμπεράσματα

Η υπό μελέτη Ασφαλιστική Εταιρεία είναι ένας οργανισμός από τους κορυφαίους του κλάδου, με υψηλή φήμη και με την πλέον οργανωμένη λειτουργική δομή. Διαθέτει καταγεγραμμένες διαδικασίες λειτουργίας και συστήματα διασφάλισης ποιότητας σε αρκετές από τις λειτουργικές της δομές.

Η εκπαίδευση του προσωπικού της θεωρείται ως μια συνεχής διαδικασία που αποβλέπει στην μέγιστη εκμετάλλευση των ικανοτήτων του. Κύριος στόχος, είναι ο συνεχής εκσυγχρονισμός των ιδεών και της γνώσης για το πώς ένας τέτοιος οργανισμός μπορεί να λειτουργεί- αλλά και να επιβιώνει αποτελεσματικά- σε ένα όλο και περισσότερο εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Η έρευνα που διεξήχθη, έρχεται να επαληθεύσει τη σημασία που έχει για τους εργαζομένους η εκπαίδευση. Συγχρόνως όμως αφήνει να διαφανεί και η σπουδαιότητα του παράγοντα ευαισθητοποίηση εκ μέρους της Εταιρείας σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού.

Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας, οι εργαζόμενοι στην Εταιρεία κρίνουν ότι η εκπαίδευσή τους βρίσκεται περίπου στο μέσο όρο των απαιτήσεων και προσδοκιών τους, χωρίς παράλληλα να υπάρχουν περιοχές που να θεωρούν ότι τους καλύπτουν πλήρως ή έστω πολύ ικανοποιητικά. Δίνεται η αίσθηση, δηλαδή, ότι η Εταιρεία ξέρει «τι» πρέπει να κάνει, όσον αφορά την εκπαιδευτική της διαδικασία, αλλά δεν έχει πλήρως προσδιορίσει και καθορίσει μέσα από ποιους μηχανισμούς θα γίνει αυτό.

Η επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας- που μέρος της ερμηνεύεται και με την ικανοποίηση των εργαζομένων- στηρίζεται στην πολιτική της Εταιρείας, η οποία επαρκώς και με κατανοητό τρόπο πρέπει να διαχέεται σε όλα τα οργανωτικά και ιεραρχικά επίπεδα, στην κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση, στην σαφήνεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στην παροχή κινήτρων.

Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της Εταιρείας στις παραπάνω περιοχές, επηρεάζουν άμεσα τη γνώμη που οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν για την εκπαίδευση. Η *πολιτική της Εταιρείας* σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού, πρέπει να γίνεται αντιληπτή σε όλους όσους θα εμπλακούν σε αυτή και θα συμμετέχουν ενεργά. Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν κάτι που δεν γνωρίζουν. Η ύπαρξη και διατήρηση ενός κλίματος ασάφειας, όσον αφορά τους στόχους της εταιρείας σχετικά με την εκπαιδευτική της πολιτική, δε συμβάλλει στην κατανόηση του «τι» πρέπει να ενθαρρύνεται και «τι» να περιορίζεται στην προσδοκώμενη συμπεριφορά των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα.

Η εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να στηρίζεται σε ένα *συστηματικό, σαφές και κατανοητό εκπαιδευτικό πρόγραμμα* και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε κάτι που δεν καταλαβαίνουν. Ο βαθμός ανταπόκρισης στα εκπαιδευτικά προγράμματα και ο βαθμός αφομοίωσης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, καθορίζεται από τη σαφήνεια των θεματικών εννοιών του προγράμματος και του αντίστοιχου υλικού που χρησιμοποιείται.

Η καλλιέργεια και ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας, που θα αναδεικνύει την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης, θα ξεκινήσει από τα ανώτατα στελέχη τα οποία εν συνεχεία θα διαμορφώσουν εκείνες τις συνθήκες στην εταιρεία που θα συμβάλλουν στην κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση από τους υπαλλήλους.

Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν κάτι που δεν καταλαβαίνουν τι επιπτώσεις θα έχει σε ό,τι τους αφορά. Αυτό σημαίνει ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Εταιρείας για όλα τα επίπεδα, θα πρέπει να καλύπτουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στις επιδόσεις της επιχείρησης και στον τρόπο απασχόλησης των εργαζομένων.

Είναι γνωστό ότι μπορεί κάποιος να επιφέρει σχεδόν οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά των ανθρώπων, αν δοθούν τα *κατάλληλα κίνητρα* (Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ.275). Η Εταιρεία πρέπει να παράσχει σημαντικά κίνητρα, προκειμένου να επιτύχει την ενεργή και ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά της προγράμματα. Ο κάθε εργαζόμενος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων που αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει.

Γι αυτό το λόγο η πολιτική της Εταιρείας για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία και να τα προσαρμόζεται στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες του κάθε εργαζομένου.

Η *επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής* είναι σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά όχι και καθοριστικός, σύμφωνα πάλι με τα αποτελέσματα της ανάλυσης. Η υποστήριξη της εκπαίδευσης με επαρκές και κατάλληλο εκπαιδευτικό προσωπικό και ικανοποιητικά εκπαιδευτικά μέσα, είναι απαραίτητα στοιχεία για τους εργαζομένους, όχι όμως καθοριστικά για την άποψη που θα διαμορφώσουν σχετικά με την παρεχόμενη εκπαίδευση.

Για την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να ικανοποιούνται οι εξής προϋποθέσεις:

1. Η συνεχής δέσμευση και υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης. Είναι αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης, να ηγείται και να εμπνέει τους υπαλλήλους της με τα κατάλληλα κίνητρα. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να συμμετέχει στις διεργασίες που σχετίζονται με την εκπαίδευση και με το παράδειγμά της να παρέχει τη διαβεβαίωση ότι η προσπάθεια είναι συνεχής και αμετάκλητη.
2. Η καλλιέργεια και ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας και πολιτικής εκπαίδευσης, που να είναι σε αρμονία με το σύστημα αξιών και την κουλτούρα της εταιρείας.
3. Η ουσιαστική και συνεχής συμμετοχή των εργαζομένων. Χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων, είναι αδύνατο να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο μηχανισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
4. Η σχεδίαση και λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος των επιθυμητών βελτιώσεων της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η εκπαίδευση δεν είναι κάτι στατικό. Απαιτεί ένα σύστημα συνεχούς αξιολόγησης που θα διευκολύνει την εφαρμογή των βελτιώσεων και θα προτείνει τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες όταν παρατηρούνται αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι για την βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη σύμμετρη βελτίωση όλων των παραγόντων, ώστε η μια κατευθυντήρια οδός να μην αναπτυχθεί εις βάρος της άλλης.

Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό όπλο μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, οδηγούν στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως -μακροπρόθεσμη- επένδυση.

Συνεπώς, η διοίκηση της εταιρείας που υιοθετεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, πρέπει να θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη.

6.2. Προτάσεις για το Μέλλον

Παρόλο που στην Ελλάδα προκύπτει μια εμφανής εστίαση περισσότερο στη μείωση του κόστους- το οποίο προκύπτει από τη μη ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, εξ αιτίας της ελλείψεως μιας ξεκάθαρης, δομημένης στρατηγικής στην εκπαίδευση- εν τούτοις, σε μεμονωμένες περιπτώσεις, προκύπτει ότι υπάρχουν πρωτοβουλίες που στρέφονται προς τη βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού και τη χρήση κάποιων εργαλείων μέτρησης των παραγόμενων αποτελεσμάτων.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι ξεκάθαρος για την συνδρομή στη βελτίωση πολλών παραμέτρων λειτουργίας των εταιρειών γενικότερα, αφού, όπως προκύπτει από την αρθρογραφία (στον πρόσφατο ημερήσιο και περιοδικό τύπο), το ετήσιο και μακροπρόθεσμο σχέδιο δράσης της εταιρείας καθορίζεται κεντρικά και εστιάζει

πολύ στη μείωση κόστους και ελάχιστα στην ικανοποίηση του πελάτη και του εργαζομένου, και ακόμα λιγότερο στη βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται.

Οι τομείς βελτίωσης της εκπαίδευσης εστιάζονται στα ακόλουθα:

- α) στη δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας, στη συνεχή βελτίωση και τη διασφάλιση της ποιότητας της διαδικασίας
- β) στην εκπαίδευση του προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες με βάση τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της εργασίας του.

Συνοπτικά, οι κινητήριες δυνάμεις που πρέπει να σηματοδοτούν οποιαδήποτε αλλαγή στον τομέα της εκπαίδευσης, είναι :

- α) η εστίαση στον εργαζόμενο,
- β) η συμμετοχή του εργαζόμενου στα προγράμματα εκπαίδευσης,
- γ) η συνεχής / συστηματική βελτίωση.

Η εστίαση στον εργαζόμενο σημαίνει χρησιμοποίηση της γνώσης που προκύπτει με την επαφή μαζί του για βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.

Η συνεχής βελτίωση έρχεται ως αποτέλεσμα της οργάνωσης της ασφαλιστικής εταιρείας κατά διαδικασίες και της χρήσης συστημάτων που επιτρέπουν τη μέτρηση και τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εκπαίδευσης των στελεχών. Κλείνοντας, πρέπει να σημειωθεί, ότι όλες οι ενδείξεις συγκλίνουν στο συμπέρασμα, ότι ο τομέας παροχής εκπαίδευσης πρέπει να μεταλλαχθεί, ώστε να μιλάμε πλέον για παροχή Εκπαίδευσης Ολικής Ποιότητας (ΕΟΠ) προς τα στελέχη. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ και η εφαρμογή των αρχών και εργαλείων της αποτελεί την πυξίδα για το ταξίδι της βελτίωσης στο χώρο κάθε επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (1997): Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα

Δημητρίου Κ. (Ιούλιος – Αύγουστος 1999): «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Eco Quality, τεύχος 17

Κανελλόπουλος, Χαρ. (1991): Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις *International Public*, Αθήνα

Κατσαλής, Α. (Νοέμβριος 1998): «Ποιότητα στην Εκπαίδευση και η Επιχείρηση που Μαθαίνει», Πρακτικά Συνεδρίου "Quality Forum '98" του Περιοδικού ECO-Q

Κατσίλης, Ι.Μ. (1997): Περιγραφική Στατιστική, Εκδόσεις *Gutenberg*, Αθήνα

Λογοθέτης, Ν. (1993): Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Σημειώσεις σεμιναρίου ΙΔΕ, Αθήνα

Ξυροτύρη – Κουφίδου, Σ. (1997): Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων – Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις *Ανίκουλα*, Θεσ/νίκη, 3^η Έκδοση

Σπανός, Α. (1997): Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας, Εκδόσεις *Γαλαίος*, Αθήνα, 1^η Έκδοση

Σπανός, Α. (1995): Ολική Ποιότητα, Εκδόσεις *Γαλαίος*, Αθήνα, 2^η Έκδοση

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aiken, L.R. (1996): Psychological Testing & Assessment

Beardwell, I. – Holden, L. (1997): Human Resource Management – A contemporary perspective, *Pitman Publishing*, 2nd Edition

Bernardin H.J. – Russell J.A.E. (1998): Human Resource Management: An experimental approach, *Mc Graw Hill Edition*

Bhote, K.R. (1989): «Motorola's Long March to the M.B.N.Q.A.», National Productivity Review/ Vol. 8, Autumn

Cascio, W. F. (1989): Managing Human Resources – Productivity, Quality of work life, Profits, *Mc Graw Hill International*, 2nd Edition

Conti, T. (1993): Building Total Quality, *Chapman & Hall Publishing*

Dean, J.W. & Bowen, D.E. (1994): «Management Theory and total quality: Improving research and practice through theory development», Academy of Management Review

Drummond, H. & Chell, E. (1992): «Should organisations pay for quality?», Personnel Review

Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (1999): The management & control of quality, South Western College Publishing, Ohio, 4th Edition

Goldstein, I. (1974): Training in organizations, Brooks / Cole Publishing Company, California, 2nd Edition

Grant, R.M. - Shani, R. - Krishnan, R. (1994): «TQM' s challenge to management theory and practice», Sloan Management Review/ Winter

Howitt, D. & Cramer, D. (2001): Στατιστική με το spss 10 για Windows, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Hughes, P. – Moritz, J. – Taylor, R. (September / October 1992): «Training for improvement», Total Quality Management, IFS Publications

James, P. (1996): Total Quality Management, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Kanji, G.K. - Asher, M. (1995): A systematic approach – Total Quality Management, Productivity Press Pvt. Ltd, India

Kanji, G.K. (1996): «Quality learning», Total Quality Management, Vol. 7, Journals Oxford Ltd

Kirby, J. (June 1993): «Battling for success», Total Quality Management

Mac Rae, S. (1995): Περιγραφή & ερμηνεία δεδομένων, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2η Έκδοση

Miros, B. & Dale, B.G. (1996): «An examination of the quality training needs of small companies», Total Quality Management, Vol. 7, Journals Oxford Ltd

Oakland, J.S. & Waterworth R.D. (1995): «Total quality management training: a review and suggested framework», Total Quality Management, Vol.6, Taylor & Francis Ltd

Pervaiz, K.A. – Ann, Y.E. L. – Zairi, M. (1999): «Cultures for continuous improvement», Total Quality Management, Vol.10, Journals Oxford Ltd

Pfeffer, J. (1994): «Competitive advantage through people», Harvard Business Scholl Press, Boston

Ross, J.E. (1995): «The training challenge», Total Quality Management, 2nd Edition

Schuler, R.S. (1990): International dimensions of human resource management, PWS, Kent

Spitzer, R.D. (June 1993): «T.Q.M The only source of sustainable competitive advantage», Quality Progress

Tenner, A.R. – Detoro I.J. (1992): Total Quality Management – three steps to continuous improvement, Addison – Wesley Publishing Company, Massachusetts

Zaludova, A. H. – Vaclav, L. – Nenadal, J. (1998): «Managing the quality of management training: The role of the index of client satisfaction», Total Quality Management, Vol. 9, Carfax Publishing Ltd

Eco Quality (1998): τεύχος 9, Μάρτιος – Απρίλιος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τετάρτη 20 Μαρτίου 2002

Κυρία/ε

Έχω την τιμή να σας γνωρίσω ότι στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), υποχρεούμεθα να διεξάγουμε ερευνητική εργασία, σε μεγάλο οργανισμό προκειμένου να διερευνήσουμε συγκεκριμένα θέματα που αφορούν στην αποτελεσματική διοίκηση.

Το θέμα με το οποίο ασχολούμεθα αφορά στη διοίκηση προσωπικού και πιο συγκεκριμένα στην εκπαιδευτική πολιτική η οποία αναφέρεται στην ανάπτυξη και ολοκλήρωση του εργαζομένου, προκειμένου να συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Παρακαλώ θερμά να θελήσετε να συμβάλλετε στην επιτυχία της μελέτης μας με θέμα "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση Προσωπικού" που αφορά στάσεις και απόψεις Εργαζομένων στην Ασφαλιστική Εταιρεία "Χ" δίνοντας τις απόψεις σας στο επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο.

Παρακαλώ σημειώσατε ότι οι απόψεις και οι πληροφορίες που θα θελήσετε να μας δώσετε θα τύχουν απόλυτου σεβασμού και εχεμύθειας, ενώ το όνομά σας θα παραμείνει απόλυτα εμπιστευτικό, εκτός εάν μας δώσετε άλλη σχετική οδηγία.

Ευχαριστούμε θερμά εκ των προτέρων για την κατανόηση και τη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας &
Εκπαίδευση Προσωπικού

Αρ. Ερωτηματολογίου.....
Ημερ/νία συμπλήρωσης.....
Όνομα (προαιρετικά).....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

(Παρακαλώ σημειώσετε με (X) τα στοιχεία που σας αφορούν)

1. Φύλο

1. Άνδρας
 2. Γυναίκα

2. Ηλικία

1. 21-29 ετών
 2. 30-39 ετών
 3. 40-49 ετών
 4. Άνω των 49 ετών

3. Οικογενειακή Κατάσταση

1. Έγγαμος
 2. Άγαμος
 3. Διαζευγμένος
 4. Εν χηρεία
 5. Συγκατοικώ

4. Θέση στην Εταιρεία

1. Έκτακτος/ Δόκιμος
 2. Απλός υπάλληλος
 3. Μέσο στέλεχος (Προϊστάμενος τμήματος)
 4. Ανώτερο στέλεχος (Υποδιευθυντής / Διευθυντής)
 5. Άλλο (καθορίστε.....)

5. Χρόνια προϋπηρεσίας

1. Κάτω από 12 μήνες ή περιστασιακά
 2. 1- 4
 3. 5 -
 4. 11 – 15
 5. 16 – 20
 6. Άνω των 20

II. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παρακαλώ δώσατε τις απόψεις σας σχετικά με την Πολιτική Εκπαίδευσης και Ανάπτυξη Προσωπικού στην παρούσα οργάνωση /επιχείρηση.

(Για την απάντησή σας χρησιμοποιείστε την σχετική κλίμακα)

	[1] Καθόλου	[2] Λίγο	[3] Αρκετά	[4] Πολύ	[5] Πάρα Πολύ
A. Πολιτική εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού					
6. Η πολιτική της εταιρείας σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού είναι καθορισμένη & σαφής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σχετικά με τις απαιτήσεις της αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ο αριθμός των εργαζομένων που μετέχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι επαρκής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ο αριθμός των ωρών που η εταιρεία διαθέτει για εκπαίδευση θεωρείται επαρκής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Η ικανοποίηση των εκπαιδευομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Κατανόηση αναγκαιότητας εκπαίδευσης/ ανάπτυξης δεξιοτήτων και κλίσεων του εκπαιδευομένου					
12. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων & κλίσεων των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Η εταιρεία ενημερώνει τους εργαζομένους σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Η εταιρεία συμβάλλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ. Σαφήνεια και πληρότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων					
15. Υπάρχει επίσημο πρόγραμμα επιλογής υπαλλήλων για εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθορίστε:					
16. Το εκπαιδευτικό υλικό θεωρείται επαρκές και κατανοητό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Η εταιρεία επιλέγει κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων / θεματικών ενότητων θεωρείται σαφές και κατανοητό
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

Δ. Επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής

19. Οι χώροι εκπαίδευσης θεωρούνται επαρκείς
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
20. Τα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιούνται κατά την εκπαίδευση θεωρούνται επαρκή
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
21. Οι εκπαιδευτές θεωρούνται σωστοί και αξιόπιστοι
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
22. Η απόδοση των εκπαιδευτών αξιολογείται συνεχώς από τους εκπαιδευομένους
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

Ε. Παροχή κινήτρων (ανταμοιβές & αναγνώριση)

23. Η εταιρεία παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους για την παρακολούθηση και συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, με τη μορφή ανταμοιβής (ιεραρχική εξέλιξη, αύξηση μισθού, κλπ)
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

Καθορίστε:

24. Η προσπάθεια των εργαζομένων για βελτίωση των ικανοτήτων & γνώσεων τους αναγνωρίζεται από την εταιρεία
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
25. Η εταιρεία ενθαρρύνει πρωτοβουλίες των εργαζομένων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός εταιρείας (π.χ. MBA)
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
26. Η εταιρεία ενθαρρύνει προτάσεις των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας
- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

27. Πώς θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο της εκπαίδευσης που σας παρέχεται;

- Πολύ χαμηλό
- Χαμηλό
- Μέτριο
- Υψηλό
- Πολύ υψηλό

28. Σε γενικές γραμμές είστε ικανοποιημένοι από την εκπαίδευσή σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 – ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Κατανομή (Απόλυτες και Σχετικές Συχνότητες) των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος

Φύλο (Ερώτηση 1)					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Ανδρας	26	29,5	29,5	29,5
	Γυναίκα	62	70,5	70,5	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ηλικία (Ερώτηση 2)					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	21-29	40	45,5	45,5	45,5
	30-39	32	36,4	36,4	81,8
	40-49	12	13,6	13,6	95,5
	49+	4	4,5	4,5	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Οικογενειακή κατάσταση (Ερώτηση 3)					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Έγγαμος	44	50,0	50,0	50,0
	Άγαμος	40	45,5	45,5	95,5
	Χωρισμένος	4	4,5	4,5	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Θέση στην Εταιρεία (Ερώτηση 4)					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Απλός υπάλληλος	75	85,2	85,2	85,2
	Προϊστάμενος	12	13,6	13,6	98,9
	Ανώτερο στέλεχος	1	1,1	1,1	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Χρόνια προϋπηρεσίας (Ερώτηση 5)					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	1-4	33	37,5	37,5	37,5
	5-10	26	29,5	29,5	67,0
	11-15	11	12,5	12,5	79,5
	16-20	9	10,2	10,2	89,8
	20+	9	10,2	10,2	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Θεματική Ενότητα Α**Πολιτική της εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού****Ερώτηση Α-6:**

Καθορισμένη πολιτική της εταιρείας σχετικά με την εκπαίδευση του προσωπικού

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	7	8,0	8,0	8,0
	Λίγο	23	26,1	26,1	34,1
	Αρκετά	28	31,8	31,8	65,9
	Πολύ	19	21,6	21,6	87,5
	Πάρα πολύ	11	12,5	12,5	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Α-7:

Εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας μου

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	4	4,5	4,5	4,5
	Λίγο	19	21,6	21,6	26,1
	Αρκετά	36	40,9	40,9	67,0
	Πολύ	19	21,6	21,6	88,6
	Πάρα πολύ	10	11,4	11,4	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Α-8:

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σχετικά με τις απαιτήσεις της αγοράς

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	2	2,3	2,3	2,3
	Λίγο	21	23,9	23,9	26,1
	Αρκετά	43	48,9	48,9	75,0
	Πολύ	16	18,2	18,2	93,2
	Πάρα πολύ	6	6,8	6,8	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Α-9:

Ο αριθμός των εργαζομένων που μετέχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι επαρκής

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	3	3,4	3,4	3,4
	Λίγο	15	17,0	17,0	20,5
	Αρκετά	35	39,8	39,8	60,2
	Πολύ	24	27,3	27,3	87,5
	Πάρα πολύ	11	12,5	12,5	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση A-10:

Ο αριθμός των ωρών που η εταιρεία διαθέτει για εκπαίδευση θεωρείται επαρκής

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Λίγο	16	18,2	18,2	18,2
	Αρκετά	40	45,5	45,5	63,6
	Πολύ	19	21,6	21,6	85,2
	Πάρα πολύ	13	14,8	14,8	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση A-11:

Η ικανοποίηση των εκπαιδευομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	Λίγο	20	22,7	22,7	23,9
	Αρκετά	49	55,7	55,7	79,5
	Πολύ	18	20,5	20,5	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Β

Κατανόηση αναγκαιότητας εκπαίδευσης/ ανάπτυξης δεξιοτήτων και κλίσεων του εκπαιδευομένου

Ερώτηση B-12:

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων & κλίσεων των εργαζομένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Λίγο	14	15,9	15,9	15,9
	Αρκετά	38	43,2	43,2	59,1
	Πολύ	23	26,1	26,1	85,2
	Πάρα πολύ	13	14,8	14,8	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση B-13:

Η εταιρεία ενημερώνει τους εργαζομένους σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	2	2,3	2,3	2,3
	Λίγο	13	14,8	14,8	17,0
	Αρκετά	34	38,6	38,6	55,7
	Πολύ	24	27,3	27,3	83,0
	Πάρα πολύ	15	17,0	17,0	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Β-14:

Η εταιρεία συμβάλλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση των εργαζομένων

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	Λίγο	21	23,9	23,9	25,0
	Αρκετά	38	43,2	43,2	68,2
	Πολύ	22	25,0	25,0	93,2
	Πάρα πολύ	6	6,8	6,8	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Γ

Σαφήνεια και πληρότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Ερώτηση Γ-15:

Υπάρχει επίσημο πρόγραμμα επιλογής υπαλλήλων για εκπαίδευση

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	2	2,3	2,3	2,3
	Λίγο	22	25,0	25,0	27,3
	Αρκετά	37	42,0	42,0	69,3
	Πολύ	15	17,0	17,0	86,4
	Πάρα πολύ	12	13,6	13,6	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Γ-16:

Το εκπαιδευτικό υλικό θεωρείται επαρκές και κατανοητό

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Λίγο	15	17,0	17,0	17,0
	Αρκετά	34	38,6	38,6	55,7
	Πολύ	25	28,4	28,4	84,1
	Πάρα πολύ	14	15,9	15,9	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Γ-17:

Η εταιρεία επιλέγει κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	3	3,4	3,4	3,4
	Λίγο	16	18,2	18,2	21,6
	Αρκετά	36	40,9	40,9	62,5
	Πολύ	24	27,3	27,3	89,8
	Πάρα πολύ	9	10,2	10,2	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Γ-18:

Το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων / θεματικών ενοτήτων θεωρείται σαφές και κατανοητό

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	Λίγο	16	18,2	18,2	19,3
	Αρκετά	38	43,2	43,2	62,5
	Πολύ	22	25,0	25,0	87,5
	Πάρα πολύ	11	12,5	12,5	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Δ

Επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής

Ερώτηση Δ-19:

Οι χώροι εκπαίδευσης θεωρούνται επαρκείς

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Λίγο	12	13,6	13,6	13,6
	Αρκετά	35	39,8	39,8	53,4
	Πολύ	25	28,4	28,4	81,8
	Πάρα πολύ	16	18,2	18,2	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Δ-20:

Τα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιούνται κατά την εκπαίδευση

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Λίγο	18	20,5	20,5	20,5
	Αρκετά	35	39,8	39,8	60,2
	Πολύ	25	28,4	28,4	88,6
	Πάρα πολύ	10	11,4	11,4	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Δ- 21:

Οι εκπαιδευτές θεωρούνται σωστοί και αξιόπιστοι

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	2	2,3	2,3	2,3
	Λίγο	23	26,1	26,1	28,4
	Αρκετά	36	40,9	40,9	69,3
	Πολύ	18	20,5	20,5	89,8
	Πάρα πολύ	9	10,2	10,2	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Δ- 22:

Η απόδοση των εκπαιδευτών αξιολογείται συνεχώς από τους εκπαιδευόμενους

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	4	4,5	4,5	4,5
	Λίγο	19	21,6	21,6	26,1
	Αρκετά	39	44,3	44,3	70,5
	Πολύ	21	23,9	23,9	94,3
	Πάρα πολύ	5	5,7	5,7	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Ε

Παροχή κινήτρων (ανταμοιβές & αναγνώριση)

Ερώτηση Ε-23:

Η εταιρεία παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους για την παρακολούθηση και συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, με τη μορφή ανταμοιβής (ιεραρχική εξέλιξη, αύξηση μισθού, κλπ)

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	2	2,3	2,3	2,3
	Λίγο	21	23,9	23,9	26,1
	Αρκετά	38	43,2	43,2	69,3
	Πολύ	20	22,7	22,7	92,0
	Πάρα πολύ	7	8,0	8,0	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση Ε-24:

Η προσπάθεια των εργαζομένων για βελτίωση των ικανοτήτων & γνώσεών τους αναγνωρίζεται από την εταιρεία

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	2	2,3	2,3	2,3
	Λίγο	21	23,9	23,9	26,1
	Αρκετά	42	47,7	47,7	73,9
	Πολύ	17	19,3	19,3	93,2
	Πάρα πολύ	6	6,8	6,8	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση E- 25:

Η εταιρεία ενθαρρύνει πρωτοβουλίες των εργαζομένων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός εταιρείας (π.χ. MBA)

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	Λίγο	16	18,2	18,2	19,3
	Αρκετά	35	39,8	39,8	59,1
	Πολύ	27	30,7	30,7	89,8
	Πάρα πολύ	9	10,2	10,2	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση E-26:

Η εταιρεία ενθαρρύνει προτάσεις των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	2	2,3	2,3	2,3
	Λίγο	21	23,9	23,9	26,1
	Αρκετά	40	45,5	45,5	71,6
	Πολύ	17	19,3	19,3	90,9
	Πάρα πολύ	8	9,1	9,1	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση 27 (Επίπεδο ικανοποίησης εργαζομένων)

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Χαμηλό				
	Μέτριο	10	11,4	11,4	11,4
	Υψηλό	34	38,6	38,6	50,0
	Υψηλό	33	37,5	37,5	87,5
	Πολύ Υψηλό	11	12,5	12,5	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

Ερώτηση 28 (Βαθμός ικανοποίησης εργαζομένων)

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρο	Καθόλου	1	1,1	1,1	1,1
	Λίγο	13	14,8	14,8	15,9
	Αρκετά	31	35,2	35,2	51,1
	Πολύ	30	34,1	34,1	85,2
	Πάρα πολύ	13	14,8	14,8	100,0
	Σύνολο	88	100,0	100,0	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 – ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ (COMPARE MEANS)

Σύγκριση μέσων όρων των δημογραφικών παραγόντων σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης

Ικανοποίηση		Φύλο	Ηλικία	Οικογενειακή κατάσταση	Θέση στην Εταιρεία	Προϋπηρεσία
Καθόλου	Μέσος	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00
	N	1	1	1	1	1
Λίγο	Μέσος	1,54	2,23	1,46	2,23	3,84
	N	13	13	13	13	13
Αρκετά	Μέσος	1,74	1,64	1,64	2,16	3,13
	N	31	31	31	31	31
Πολύ	Μέσος	1,73	1,60	1,47	2,13	3,07
	N	30	30	30	30	30
Πάρα πολύ	Μέσος	1,77	2,00	1,61	2,15	3,46
	N	13	13	13	13	13
Σύνολο	Μέσος	1,70	1,77	1,54	2,16	3,26
	N	88	88	88	88	88

Ικανοποίηση		B-12	B-13	B-14
Καθόλου	Μέσος	3,00	4,00	3,00
	N	1	1	1
	Σταθερή Απόκλιση	,	,	,
	% του συνολικού αθροίσματος	1,0%	1,3%	1,1%
	Διακύμανση	,	,	,
	Ελάχιστο	Αρκετά	Πολύ	Αρκετά
	Μέγιστο	Αρκετά	Πολύ	Αρκετά
Λίγο	Μέσος	3,46	3,00	3,00
	N	13	13	13
	Σταθερή Απόκλιση	,97	1,00	,82
	% του συνολικού αθροίσματος	15,1%	13,0%	14,2%
	Διακύμανση	,94	1,0	,67
	Ελάχιστο	Λίγο	Λίγο	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πολύ
Αρκετά	Μέσος	3,19	3,62	2,97
	N	31	31	31
	Σταθερή Απόκλιση	,91	,92	,75
	% του συνολικού αθροίσματος	33,1%	37,2%	33,5%
	Διακύμανση	,82	,84	,56
	Ελάχιστο	Λίγο	Λίγο	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πολύ
Πολύ	Μέσος	3,67	3,63	3,37
	N	30	30	30
	Σταθερή Απόκλιση	,99	1,07	1,07
	% του συνολικού αθροίσματος	36,8%	36,2%	36,7%
	Διακύμανση	,99	1,14	1,14
	Ελάχιστο	Λίγο	Καθόλου	Καθόλου
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
Πάρα πολύ	Μέσος	3,23	2,85	3,08
	N	13	13	13
	Σταθερή Απόκλιση	,72	,90	,86
	% του συνολικού αθροίσματος	14,0%	12,3%	14,5%
	Διακύμανση	,53	,81	,74
	Ελάχιστο	Λίγο	Καθόλου	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
Σύνολο	Μέσος	3,39	3,42	3,12
	N	88	88	88
	Σταθερή Απόκλιση	,93	1,01	,89
	% του συνολικού αθροίσματος	100,0%	100,0%	100,0%
	Διακύμανση	,86	1,03	,80
	Ελάχιστο	Λίγο	Καθόλου	Καθόλου
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ

Ικανοποίηση		Γ-15	Γ-16	Γ-17	Γ-18
Καθόλου	Μέσος	4,00	4,00	3,00	4,00
	N	1	1	1	1
	Σταθερή Απόκλιση	,	,	,	,
	% του συνολικού αθροίσματος	1,4%	1,3%	1,1%	1,4%
	Διακύμανση	,	,	,	,
	Ελάχιστο	Πολύ	Πολύ	Αρκετά	Πολύ
	Μέγιστο	Πολύ	Πολύ	Αρκετά	Πολύ
Λίγο	Μέσος	3,46	3,53	3,53	3,07
	N	13	13	13	13
	Σταθερή Απόκλιση	1,19	,66	,87	1,03
	% του συνολικού αθροίσματος	16,2%	15,2%	16,2%	13,8%
	Διακύμανση	1,43	,43	,76	1,07
	Ελάχιστο	Λίγο	Αρκετά	Λίγο	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
Αρκετά	Μέσος	3,06	3,32	3,48	3,25
	N	31	31	31	31
	Σταθερή Απόκλιση	,92	1,01	1,09	,68
	% του συνολικού αθροίσματος	34,3%	34,1%	38,0%	34,8%
	Διακύμανση	,86	1,02	1,19	,46
	Ελάχιστο	Καθόλου	Λίγο	Καθόλου	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
Πολύ	Μέσος	3,06	3,46	2,93	3,40
	N	30	30	30	30
	Σταθερή Απόκλιση	1,08	1,04	,9072	1,1326
	% του συνολικού αθροίσματος	33,2%	34,4%	31,0%	35,2%
	Διακύμανση	1,16	1,08	,82	1,28
	Ελάχιστο	Καθόλου	Λίγο	Καθόλου	Καθόλου
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
Πάρα πολύ	Μέσος	3,15	3,46	3,00	3,30
	N	13	13	13	13
	Σταθερή Απόκλιση	,98	,96	,81	1,03
	% του συνολικού αθροίσματος	14,8%	14,9%	13,7%	14,8%
	Διακύμανση	,97	,93	,66	1,06
	Ελάχιστο	Λίγο	Λίγο	Λίγο	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ
Σύνολο	Μέσος	3,14	3,43	3,22	3,29
	N	88	88	88	88
	Σταθερή Απόκλιση	1,02	,95	,97	,94
	% του συνολικού αθροίσματος	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Διακύμανση	1,04	,91	,95	,90
	Ελάχιστο	Καθόλου	Λίγο	Καθόλου	Καθόλου
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ

Ικανοποίηση		Δ-19	Δ-20	Δ-21	Δ-22
Καθόλου	Μέσος	4,00	3,00	3,00	4,00
	N	1	1	1	1
	Σταθερή Απόκλιση	,	,	,	,
	% του συνολικού αθροίσματος	1,3%	1,0%	1,1%	1,5%
	Διακύμανση	,	,	,	,
	Ελάχιστο	Πολύ	Αρκετά	Αρκετά	Πολύ
	Μέγιστο	Πολύ	Αρκετά	Αρκετά	Πολύ
Λίγο	Μέσος	3,92	3,53	3,07	3,30
	N	13	13	13	13
	Σταθερή Απόκλιση	,95	,96	1,03	,85
	% του συνολικού αθροίσματος	16,5%	15,8%	14,7%	16,0%
	Διακύμανση	,91	,93	1,07	,73
	Ελάχιστο	Λίγο	Λίγο	Λίγο	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
Αρκετά	Μέσος	3,61	3,45	3,29	3,12
	N	31	31	31	31
	Σταθερή Απόκλιση	,88	,96	1,03	,92
	% του συνολικού αθροίσματος	36,2%	36,8%	37,4%	36,2%
	Διακύμανση	,77	,92	1,08	,84
	Ελάχιστο	Λίγο	Λίγο	Καθόλου	Καθόλου
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
Πολύ	Μέσος	3,33	3,10	2,86	2,90
	N	30	30	30	30
	Σταθερή Απόκλιση	,95	,84	,86	1,09
	% του συνολικού αθροίσματος	32,4%	32,0%	31,5%	32,5%
	Διακύμανση	,92	,71	,74	1,19
	Ελάχιστο	Λίγο	Λίγο	Λίγο	Καθόλου
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
Πάρα πολύ	Μέσος	3,23	3,23	3,23	2,84
	N	13	13	13	13
	Σταθερή Απόκλιση	1,01	1,01	1,09	,55
	% του συνολικού αθροίσματος	13,6%	14,4%	15,4%	13,8%
	Διακύμανση	1,02	1,026	1,19	,30
	Ελάχιστο	Λίγο	Λίγο	Λίγο	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πολύ
Σύνολο	Μέσος	3,51	3,30	3,10	3,04
	N	88	88	88	88
	Σταθερή Απόκλιση	,94	,92	,98	,93
	% του συνολικού αθροίσματος	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Διακύμανση	,89	,85	,96	,87
	Ελάχιστο	Λίγο	Λίγο	Καθόλου	Καθόλου
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ

Ικανοποίηση		E-23	E-24	E-25	E-26
Καθόλου	Μέσος	5,00	3,00	3,00	4,00
	N	1	1	1	1
	Σταθερή Απόκλιση	,	,	,	,
	% του συνολικού αθροίσματος	1,8%	1,1%	1,0%	1,5%
	Διακύμανση	,	,	,	,
	Ελάχιστο	Πάρα πολύ	Αρκετά	Αρκετά	Πολύ
Λίγο	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Αρκετά	Αρκετά	Πολύ
	Μέσος	2,84	2,84	3,07	2,53
	N	13	13	13	13
	Σταθερή Απόκλιση	,68	,98	,64	,77
	% του συνολικού αθροίσματος	13,6%	13,8%	13,7%	12,1%
	Διακύμανση	,47	,97	,41	,60
Αρκετά	Ελάχιστο	Λίγο	Καθόλου	Λίγο	Καθόλου
	Μέγιστο	Πολύ	Πολύ	Πολύ	Πολύ
	Μέσος	3,06	3,09	3,16	3,35
	N	31	31	31	31
	Σταθερή Απόκλιση	,92	,94	,86	,95
	% του συνολικού αθροίσματος	34,8%	35,8%	33,7%	38,2%
Πολύ	Διακύμανση	,86	,89	,74	,90
	Ελάχιστο	Καθόλου	Λίγο	Καθόλου	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
	Μέσος	3,13	2,93	3,60	3,00
	N	30	30	30	30
	Σταθερή Απόκλιση	,97	,78	1,00	1,01
Πάρα πολύ	% του συνολικού αθροίσματος	34,4%	32,8%	37,1%	33,1%
	Διακύμανση	,94	,61	1,00	1,03
	Ελάχιστο	Καθόλου	Καθόλου	Λίγο	Καθόλου
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ
	Μέσος	3,23	3,38	3,23	3,15
	N	13	13	13	13
Σύνολο	Σταθερή Απόκλιση	1,01	,96	1,09	,68
	% του συνολικού αθροίσματος	15,4%	16,4%	14,4%	15,1%
	Διακύμανση	1,02	,92	1,19	,47
	Ελάχιστο	Λίγο	Λίγο	Λίγο	Λίγο
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πολύ
	Μέσος	3,10	3,04	3,30	3,09
Σύνολο	N	88	88	88	88
	Σταθερή Απόκλιση	,93	,89	,92	,94
	% του συνολικού αθροίσματος	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Διακύμανση	,87	,80	,85	,88
	Ελάχιστο	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου
	Μέγιστο	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ	Πάρα πολύ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΛΟΓΙΚΗΣ ΟΛΙΚΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

' ' ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ' '

ΑΦΡΟΔΙΤΗ ΔΟΚΑ

ΑΘΗΝΑ 2002