



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

### **ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

***«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: “Η περίπτωση της εταιρείας Netlink SA: Συστήματα  
παροχής υπηρεσιών και πληροφορικής»***

**Βλασσά Γεωργία**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**

**κ. Αθανάσιος Μιχιώτης**

**ΑΘΗΝΑ, ΛΕΥΚΩΣΙΑ 2015**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
Περίληψη.....	4
Abstract .....	5
Ευχαριστίες .....	6
Εισαγωγή.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	9
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	9
1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.).....	9
1.2 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	10
1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εκπαίδευση προσωπικού .....	11
1.3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εκπαίδευση κατά Deming.....	11
1.3.2. Εκπαίδευση προσωπικού κατά το EFQM (European Foundation for Quality Management).....	13
Πηγή: EFQM Excellence Model 2013, EFQM Publications .....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.....	16
Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	16
2.1. Ποιοτικά προσανατολισμένη διαχείριση ανθρώπινων πόρων έναντι παραδοσιακής .....	17
2.3. Αξιολόγηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο.....	25
Εκπαίδευση προσωπικού.....	25
3.1. Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης .....	26
3.2 Είδη και μέθοδοι εκπαίδευσης .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο.....	29
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εκπαίδευση προσωπικού .....	29
4.1. Πλαίσιο εκπαίδευσης προσωπικού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> .....	37
Η υπό μελέτη εταιρεία NETLINK S.A. ....	37
5.1 Ο κλάδος .....	37
5.2 Η εταιρεία.....	40
5.2.1 Ιστορικό της εταιρείας Netlink A.E. ....	41
5.2.2 Η φιλοσοφία της εταιρείας Netlink A.E.....	42
5.2.3 Κύριες υπηρεσίες .....	43
5.3 Πελάτες - Συνεργασίες.....	45
5.3.1 Πελάτες στο Εξωτερικό .....	45
5.4 Εξειδικευμένο Προσωπικό.....	47
5.5 Εργασιακό περιβάλλον και ανθρώπινο δυναμικό .....	48
5.6 Πολιτική Ποιότητας & Ασφάλειας .....	48
5.7 Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> .....	51
Η έρευνα μας.....	51
6.3 Ανάπτυξη πλαισίου έρευνας .....	51
6.3.1 Προετοιμασία και σύνταξη ερωτηματολογίου.....	52
6.3.2 Σχέδιο Δειγματοληψίας.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	54
Επεξεργασία και ανάλυση αποτελεσμάτων .....	54
7.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....	54
7.2 Πεδία διερεύνησης του ερωτηματολογίου .....	55
7.3 Περιγραφική ανάλυση απαντήσεων του δείγματος .....	56
7.3.1. Πολιτική Εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού (Α).....	56
7.3.2 Κατανόηση αναγκαιότητας εκπαίδευσης (Β) .....	60

7.3.3 Σαφήνεια και πληρότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Γ).....	61
7.3.4 Επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής (Δ).....	64
7.3.5 Παροχή κινήτρων (Ε).....	65
7.3.6 Ικανοποίηση εργαζομένων σε σχέση με την εκπαίδευσή τους.....	68
7.3.7 Ανάλυση των Μέσων Όρων σε σχέση με τον παράγοντα ικανοποίηση.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	73
8.1 Συμπεράσματα.....	73
8.2 Προτάσεις για το Μέλλον .....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ.....	85

## Περίληψη

Μέσα σε κάθε νομικό πρόσωπο οι ανθρώπινοι πόροι, χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι άστατο, αντιφατικό και απρόβλεπτο σε αντίθεση με τις μηχανές και τα υλικά.

Συνεπώς, το ενδιαφέρον από τη πλευρά των επιχειρήσεων δεν θα πρέπει να στρέφεται μόνο στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών αλλά και στη ποιότητα του management που διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους.

Προκειμένου να αντιληφθεί μία επιχείρηση τις στάσεις και τις απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού της σχετικά με την παρεχόμενη εκπαίδευση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα εργαλείο έρευνας που θα αξιολογεί και προσμετρά στο εσωτερικό της περιβάλλον τις απόψεις αυτές.

Σκοπός της παρούσας διατριβής, είναι αφού εξετάσει το ρόλο των προγραμμάτων εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού αναφορικά με τα προγράμματα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, να διερευνήσει κατά πόσο η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός εργαλείου έρευνας (ερωτηματολόγιο) σχετικά με τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την παρεχόμενη εσωτερική εκπαίδευση, βοηθάει στην κοινή συμμετοχή στην ποιότητα. Τέλος, να διερευνήσει την πιθανότητα να χρησιμοποιηθούν οι απόψεις των εργαζομένων προκειμένου να αναγνωριστούν περιοχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής για βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Για την διεξαγωγή της έρευνας μας, επιλέξαμε τη εφαρμογή του ερευνητικού μας εργαλείου στο προσωπικό της εταιρείας Netlink S.A., η οποία εντάσσεται στους κλάδους «Εκδόσεις λογισμικού» και «Άλλη παροχή συμβουλών σε θέματα λογισμικού και προμήθεια λογισμικού» και στην οποία παρέχουμε τις υπηρεσίες μας ως μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Netlink σήμερα κατατάσσεται τρίτη, κατέχοντας το 17% της συνολικής αγοράς ηλεκτρονικής ανανέωσης χρόνου ομιλίας ανάμεσα σε αντίστοιχες εταιρείες παροχής υπηρεσιών Top-up στην Ελλάδα.

## Abstract

In every legal entity the human resources demand is one of the most important factors. This can be based on the fact that the human fund is unstable, contradictory and unpredictable in contrast with the machines and the materials.

As a result, the interest from the enterprises part should not be turned strictly to the quality of the producing products or services but also to the management quality that is handling the human resources.

In order for an enterprise to perceive the behaviors and opinions of her human resources as far as her provided education is concerned, she should create a research implement which will evaluate and admeasure to the inner environment of the enterprise, these opinions.

The purpose of this dissertation, is that after it examines the part of the educational programs of the human resources in reference to the implementation programs of the management of Total quality, to investigate how much the growth and the appliance of a research implement (questionnaire) regarding the behaviors and opinions of the workers in relation to the provided internal education, is helpful to the common participation to the quality. Finally, to investigate the possibility of using the worker's opinion in order for some fields of the educational procedure who need more attention for the improvement of their efficiency, to be identified.

For the completion of our research, we chose the application of our research implement to the personnel of the company Netlink S.A, which is integrated to the fields "software issues" and "another provision of advice in software matters and software supply" and in which we provide our services as members of her human personnel. Netlink today is ranked third, obtaining 17% of the whole market of electronic refill of speaking time amongst the representative enterprises of provision of Top-up services in Greece.

## Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ. Μιχιώτη Αθανάσιο για την πολύτιμη βοήθεια του και για την ηθική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

*“Train people well enough so they can leave, treat them well enough so they don't want to”.*

**Richard Branson (Virgin)**

## Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, η οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, δημιουργώντας την αντίληψη ότι η εμμονή τους στο κέρδος, δεν δημιουργεί loyal – πιστούς πελάτες σε ένα προϊόν ή υπηρεσία. Το γεγονός αυτό αποτέλεσε ένδειξη κινδύνου για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ωθώντας τους να στραφούν στην ποιοτική παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.

Η στροφή αυτή στην ποιότητα έγινε με διάφορες μεθόδους όπως η εφαρμογή στατιστικών μεθόδων για να ελέγχουν την ποιότητα ή η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ISO προκειμένου να επιτύχουν το σκοπό τους. Πέρα από τις μεθόδους αυτές όμως μία από τις κυριότερες αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κέφης Β., 2014), αναφέρει την καθολική συμμετοχή - εμπλοκή του προσωπικού των εταιρειών μέσω της ενσωμάτωσης και του ενστερνισμού της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας, στην εταιρική κουλτούρα. Απαραίτητο στοιχείο λοιπόν για τις επιχειρήσεις που προσδοκούν στην ποιοτική παροχή είναι η μετάδοση και η επίτευξη της ομαδικότητας στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Χωρίς τη δέσμευση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, η εισαγωγή της ποιότητας από πλευράς διοίκησης της επιχείρησης δεν πρόκειται να αποδώσει.

Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση, να δημιουργήσει σε συνεργασία με το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού της, ένα στρατηγικό πρόγραμμα που μέσω των ενεργειών του θα εμπνέει και θα εξασφαλίζει τη συμμετοχή του κάθε εργαζόμενου στο μηχανισμό ποιότητας, δημιουργώντας του την εντύπωση ότι η προσφορά της εργασίας του αποτελεί μία συνιστώσα της συνολικής προσπάθειας για ποιότητα. Κυριότερη μέθοδος που βοηθά εμπνέει και κάνει ενεργά μέλη στην «αποστολή ποιότητας» της επιχείρησης είναι η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού μέσω προγραμμάτων ενημέρωσης ή εξειδίκευσης.

Κοινή εκτίμηση είναι ότι η γρηγορότερη αναπτυσσόμενη επιχείρηση θα είναι αυτή που συνεχώς θα εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της, γιατί τα δεδομένα σε κάθε χώρο και τομέα απασχόλησης αλλάζουν ταχύτατα και παράλληλα η εκπαίδευση αυτή θα είναι οριοθετημένη με τρόπο που θα αποτελεί κίνητρο συμμετοχής στην ποιότητα της επιχείρησης (Sallis E., 2014).

Σκοπός της παρούσας διατριβής, είναι αφού εξετάσει το ρόλο των προγραμμάτων εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού αναφορικά με τα προγράμματα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, να διερευνήσει κατά πόσο η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός εργαλείου έρευνας (ερωτηματολόγιο) σχετικά με τις στάσεις και τις απόψεις των

εργαζομένων αναφορικά με την παρεχόμενη εσωτερική εκπαίδευση, βοηθάει στην κοινή συμμετοχή στην ποιότητα. Τέλος, να διερευνήσει την πιθανότητα να χρησιμοποιηθούν οι απόψεις των εργαζομένων προκειμένου να αναγνωριστούν περιοχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας που χρειάζονται περισσότερη προσοχή για βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους.

Στο πρώτο μέρος της διατριβής μας, κεφάλαια 1-3, εξετάζουμε τα βασικά στοιχεία που σχετίζονται με σημαντικές έννοιες όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως μέθοδος εξασφάλισης της συμμετοχής αυτού στα προγράμματα ποιότητας, αναλύοντας τις σχέσεις μεταξύ τους. Ειδικότερα θα γίνει μία αναφορά σε ορισμούς και διαστάσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πως οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται μεταξύ τους.

Στο δεύτερο μέρος της διατριβής, κεφάλαιο 4, εξετάζουμε τη σχέση μεταξύ διοίκησης ολικής ποιότητας και εκπαίδευσης προσωπικού και πως αυτές οι έννοιες συσχετίζονται.

Στο τρίτο μέρος της διατριβής μας, κεφάλαιο 5, παρουσιάζουμε συνοπτικά την εταιρεία Netlink S.A. καθώς και στοιχεία του κλάδου στο οποίο ανήκει.

Στο τέταρτο μέρος της διατριβής μας, κεφαλαίο 6, κάνουμε αναφορά στη μέθοδο διεξαγωγής της έρευνας και στα συμπεράσματα που εξάγονται από τη διερεύνηση μέσω του ερευνητικού εργαλείου σε δείγμα στελεχών και εργαζομένων της εταιρείας NETLINK S.A., αναφορικά με τα διερευνητικά ερωτήματα της διατριβής μας.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στη προσπάθεια να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων έχουν ειπωθεί κατά καιρούς στο πλαίσιο του management διάφορα συστήματα ή φιλοσοφίες διοίκησης.

Σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη ποιότητα της επιχείρησης. Ο στόχος λοιπόν είναι να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση του προσωπικού με τους κανόνες ποιότητας, αλλά και να αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητες των ανθρώπων της επιχείρησης για την υποβολή προτάσεων βελτίωσης.

### 1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Ο Δερβιτσιώτης (1996), ορίζει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως ένα στυλ διοίκησης με στόχο την αποτελεσματική ανάπτυξη της επιχείρησης και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Πρόκειται για μία «κουλτούρα» διοίκησης, η οποία προϋποθέτει αμοιβαία συνεργασία του συνόλου του ανθρωπίνου δυναμικού μίας επιχείρησης με απώτερο στόχο την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που θα καλύψουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του καταναλωτικού κοινού. Το πρώτο συνθετικό, του όρου Ολική Ποιότητα, «ολική» περιλαμβάνει μία σειρά από διαδικασίες εξίσου σημαντικές που προσθέτουν αξία στο προϊόν και θα πρέπει να γίνονται με εξίσου ποιοτικές μεθόδους. Αυτό σημαίνει ότι οι λειτουργίες της διοίκησης, προγραμματισμός, διεύθυνση, οργάνωση και έλεγχος εφαρμόζονται ποιοτικά από την έναρξη έως το τέλος της παραγωγικής διαδικασίας. Το δεύτερο συνθετικό μπορεί να οριστεί μόνο από τον καταναλωτή που απολαμβάνει το την παροχή της υπηρεσίας ή την κατανάλωση του προϊόντος. Είναι εκείνα τα στοιχεία από την παροχή ή την κατανάλωση που ικανοποιούν τις ανάγκες του.

Το κομμάτι της Διοίκησης δίνει την έννοια της ενορχήστρωσης των υλικών και άυλων πόρων με σκοπό την περάτωση των απαραίτητων διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι και αποτελέσματα.

Σαν «φιλοσοφία» διοίκησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, είναι ένα συνεχές σύστημα διοίκησης, το οποίο χρησιμοποιώντας εργαλεία και προσεγγίσεις, λειτουργεί ως προστιθέμενη ποιότητα σε όλα τα στάδια εκπλήρωσής του, της οποίας το αποτέλεσμα

ικανοποιεί το πελάτη. Αυτό το σύστημα είναι συνδεδεμένο με υποσυστήματα αναπροσαρμογής και διαρκούς βελτίωσης ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις εξελίξεις των πελατών.

## 1.2 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει τις παρακάτω αρχές:

- Απόλυτη προτεραιότητα είναι η ποιότητα. Η αειφόρος εξασφάλιση και αναβάθμιση της ποιότητας αποτελεί στόχο της εταιρικής κουλτούρας.
- Στόχος είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Αρα απαιτείται μία εκτενής έρευνα των στοιχείων που θα δώσουν στο πελάτη την κάλυψη των προσδοκιών του.
- Πρέπει να υιοθετείται ένας μηχανισμός πρόληψης και όχι διόρθωσης των σφαλμάτων. Μέσω του ελέγχου των προτιμήσεων των πελατών θα πρέπει να αποφεύγονται διορθώσεις και σφάλματα όταν το προϊόν βγει στην παραγωγή.
- Η διοίκηση θέτει ποσοτικούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί ανανεώνονται και αναπροσαρμόζονται ανά περιόδους, με σκοπό τη σύγκριση και την βελτίωση αυτών.
- Δέσμευση για καθολική συμμετοχή των εργαζομένων στο σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όταν το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού συμμετέχει ενεργά, στοιχεία όπως η εμπειρία, οι καινοτομίες, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η ενδυνάμωση του προσωπικού οδηγούν στη ποιοτική παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Ομαδική εργασία από διατμηματικές ομάδες. Η κατανομή ρόλων σε στελέχη από διάφορα τμήματα, προκειμένου να ολοκληρωθεί με ποιότητα το έργο της επιχείρησης είναι αποδοτικότερη από μεμονωμένες ενέργειες.

Ανεξάρτητα από τις τυχόν θεωρητικές αδυναμίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τις δυσκολίες που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της θα πρέπει να αναγνωρίσουμε δύο ισχυρά σημεία της:

- Το πρώτο είναι ο ολιστικός χαρακτήρας της. Ο χαρακτήρας αυτός αναφέρεται στο γεγονός ότι η Θεωρία της Ολικής Ποιότητας καλύπτει το σύνολο των λειτουργιών μιας οργάνωσης, επιτυγχάνοντας με τη σωστή εφαρμογή την

ενότητα των στόχων και της νοοτροπίας σε όλες της μονάδες και τις λειτουργίες.

- ✚ Το δεύτερο είναι ο εξωτερικός προσανατολισμός της. Ως πρόγραμμα μεταρρύθμισης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δε ξεκινά έχοντας προαποφασισμένες απόψεις για τη δομή και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται.

Όλα τα παραπάνω προκύπτουν σταδιακά κατά τη προσαρμογή της οργάνωσης προς τις απαιτήσεις προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει. Κατά αυτό τον τρόπο, συνδυάζεται η σταθερότητα των αρχών με την ευελιξία της λειτουργίας και διασφαλίζεται η ανταπόκριση της επιχείρησης στις απαιτήσεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντός της.

### **1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εκπαίδευση προσωπικού**

Όπως προαναφέραμε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα το οποίο θέλει τους εργαζόμενους συμμετοχούς. Παράλληλα, θα πρέπει να μπορούν να αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα της ποιότητας, έχοντας ευελιξία και γνώσεις ώστε να προσαρμόζονται στις αλλαγές της διοίκησης παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της επιχείρησης. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι η επιχείρηση ζητά ανθρώπινο δυναμικό με άρτια εκπαίδευση ή σύμμαχο σε προγράμματα μετεκπαίδευσης και εξειδίκευσης αναφορικά με την ποιότητα.

Σε αυτή την αναγκαιότητα για εκπαίδευση προκειμένου να υιοθετηθεί η ποιότητα, αναφέρθηκε ο Deming D., πρωτοπόρος του Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιότητας γνωστό και ως EFQM.

#### **1.3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εκπαίδευση κατά Deming**

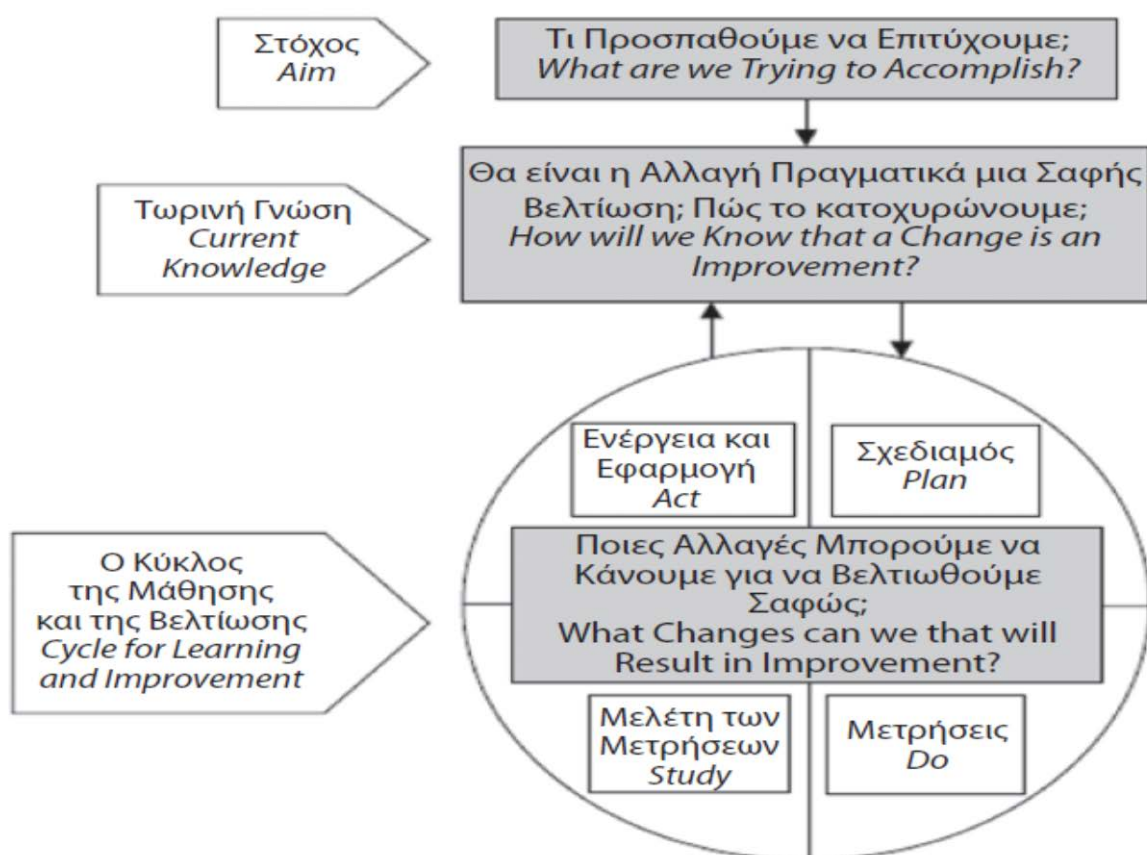
Ο D. Edwards Deming, θεωρείται ως πρωτεργάτης του κινήματος της ποιότητας. Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου του είναι η χρήση στατιστικών μεθόδων και η συστηματική και επίμονη προσέγγιση της ποιότητας.

Ο Deming έχει συγκεντρώσει τις προτάσεις του μέσα σε 14 κανόνες τους οποίους πρέπει να τηρεί η ανώτατη διοίκηση. Οι κανόνες αυτοί περιέχουν την αναγκαιότητα του οργανισμού να παρέχει πρακτική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας καθώς και προγράμματα επιμόρφωσης και εξέλιξης των εργαζομένων. Στη προσπάθεια αυτή πρέπει να συμμετέχουν όλα τα στελέχη και υπάλληλοι της επιχείρησης.

Κατά τον Deming, η προσπάθεια τόσο της επιχείρησης όσο και των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εκπαίδευση. Η συστηματική εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα της εργασιακής δεοντολογίας, να εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές και να διατίθενται επαρκείς πόροι που να εξασφαλίζουν την ουσιαστική ανάπτυξη προσόντων (James, 1996).

Ο κύκλος διαρκούς βελτίωσης του Deming σχήμα 1 περιλαμβάνει τέσσερα στάδια τα οποία επαναλαμβάνονται συνεχώς:

**Σχήμα 1: Ο Κύκλος διαρκούς βελτίωσης του Deming**



Πηγή: Deming W.E., (1982), «Quality, Productivity and Competitive Position», MIT Press, MA.

Ο κύκλος του Deming σε ότι αφορά την εκπαίδευση μεταφράζεται ως εξής:

- Σχεδιασμός (Plan): Αφορά τον προσδιορισμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Απαιτείται τεκμηρίωση και καθορισμός μετρήσιμων στόχων.
- Υλοποίηση (Do): Αφορά την εκτέλεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την συλλογή των πληροφοριών και των γνώσεων που απαιτούνται.

- Έλεγχος (Check): Αφορά την ανάλυση των πληροφοριών σε κατάλληλο πλαίσιο.
- Ενέργεια (Act): Αφορά την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών, χρησιμοποιώντας τεχνικές και μεθόδους ποιότητας. Επίσης, συμπεριλαμβάνεται η εκτίμηση και ο υπολογισμός των μελλοντικών σχεδίων εκπαίδευσης.

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

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

### **1.3.2. Εκπαίδευση προσωπικού κατά το EFQM (European Foundation for Quality Management)**

Κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης των οργανισμών, σύμφωνα με τις αρχές του EFQM, οι αξιολογητές πρέπει να λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη τους την επιλογή κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος και εκπαιδευομένων, τη συνέπεια εφαρμογής του προγράμματος για μια τουλάχιστον 3ετία, τη μέτρηση δεικτών προόδου και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της μέτρησης αυτής.

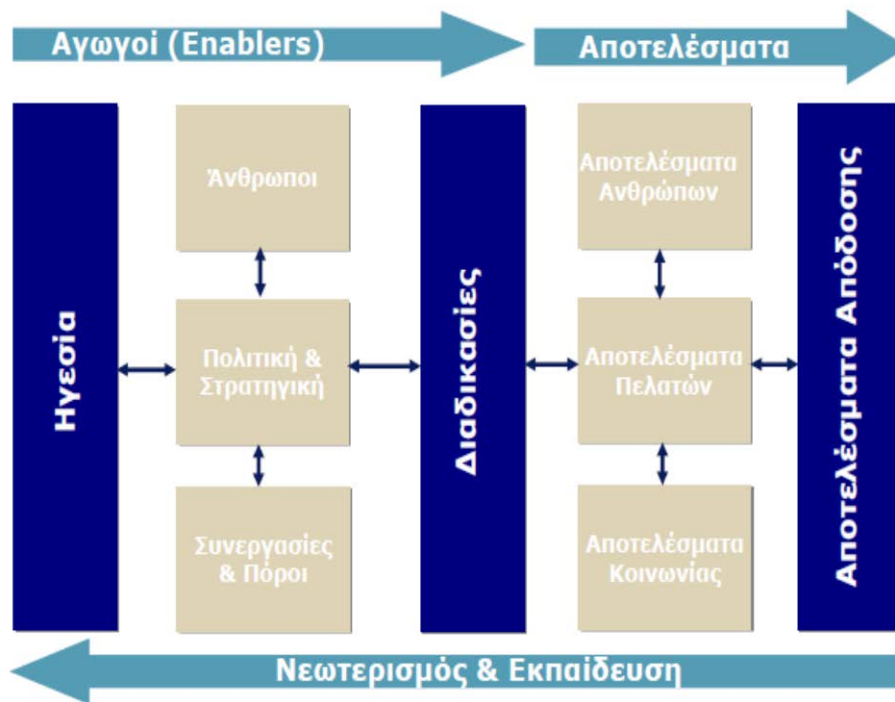
Ειδικότερα, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, απαιτεί (Σπανός, 1997, σελ. 48):

1. Την ύπαρξη ολοκληρωμένου εκπαιδευτικού προγράμματος που εφαρμόζεται με συνέπεια τουλάχιστον για μια τριετία.
2. Προστασία 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, προτείνει ένα μοντέλο το οποίο συνδυάζει 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 σύμφωνα με το σχήμα 2 ως εξής:

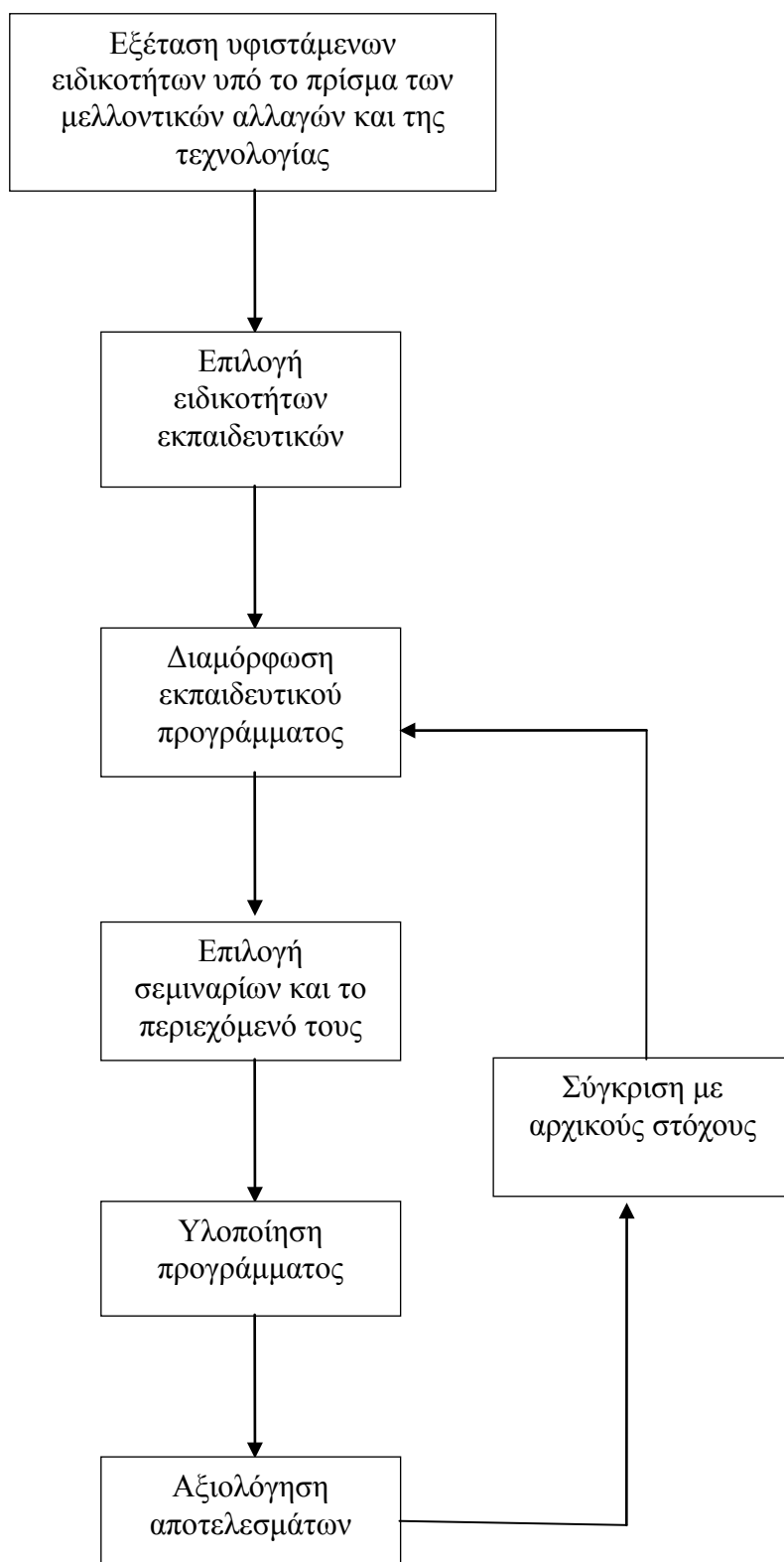
**Σχήμα 2: Μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας**



Πηγή: EFQM Excellence Model 2013, EFQM Publications

Μια τυπική διαδικασία εκπαιδευτικού προγράμματος που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης, σύμφωνα με τις αρχές του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Ποιότητας, περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές τα παρακάτω στάδια (Σχήμα 3).

**Σχήμα 3: Διαδικασία εκπαιδευτικού προγράμματος κατά EFQM**



Πηγή: Άννινος Ν. Λ., 2010

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Πρόκειται για την διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό, με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επιχείρησης.

Από την άποψη αυτή η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και ποιότητα συμβαδίζουν (James 1996). Για έναν οργανισμό, ο οποίος είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων αποτελεί σημαντικότερη πτυχή του μάλιστα.

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 που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. 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 1999):

- 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 et al, 1999):

- Να κοινοποιήσουν την σπουδαιότητα συμμετοχής του κάθε εργαζομένου στην ολική ποιότητα.
- Να δώσουν έμφαση στις συνέργειες 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 (Evans et al, 1999):

- 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.

## **2.1. 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 δραστηριότητες 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 O' Dell (όπως αναφέρεται στον James, 1996) εξέθεσε τις διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και της προσανατολισμένης στην ποιότητα προσέγγισης, όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Σύγκριση του προσανατολισμού στην ποιότητα

Κριτήρια	Ποιοτικά Προσανατολισμένη ΔΑΠ	Παραδοσιακή
Φιλοσοφία	Ομαδική εργασία, κοινή κατανόηση και δέσμευση	Ατομικός προσανατολισμός, ανταμοιβή για ατομική εργασία
Στόχοι ποιότητας	Προσανατολισμένος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε κάθε τομέα και επίπεδο της δραστηριότητας του οργανισμού	Προσανατολισμός στον έλεγχο 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 την 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 επομένως, η κατασκευή των δύο στερεοτύπων είναι αποδεκτή.

Ίσως είναι πιο χρήσιμο να κάνουμε λόγο για ένα συνεχές στερεότυπο, όπου τα 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.

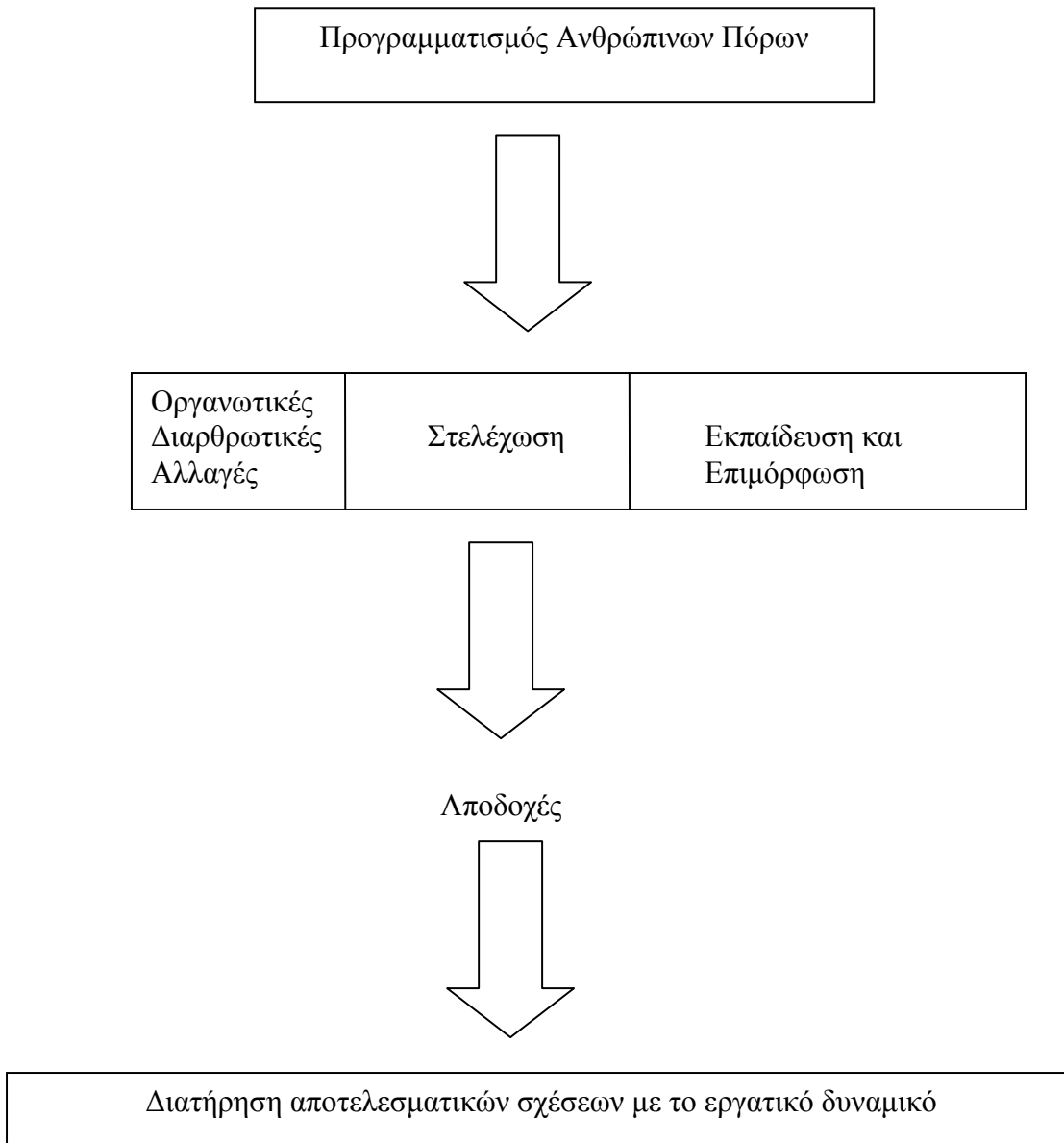
Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ η παραδοσιακή διαχείριση ανθρώπινων πόρων φαίνεται προσανατολισμένη στο οργανωτικό σύστημα.

Οι ανθρώπινες σχέσεις περιλαμβάνουν θέματα ομαδικών οργανωτικών διαδικασιών, ηγεσίας και παρακίνησης κ.λ.π. Το σύστημα περιλαμβάνει σχεδιασμό της θέσης εργασίας, μελέτη, παραγωγή 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 τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Η προσανατολισμένη στην ποιότητα διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 4).

**Σχήμα 4: Η προσανατολισμένη στην ποιότητα διαχείριση ανθρώπινων πόρων**



Πηγή: Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα

## 2.2. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και εκπαίδευση

Η διαδικασία της εκπαίδευση του προσωπικού καθιστά απαραίτητη την εμπλοκή του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, του οποίου ο ρόλος έχει διευρυνθεί. Αναλυτικότερα ορισμένες από τις υπευθυνότητες του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι:

- Ο συντονισμός της διαδικασίας εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών
- Η ανάπτυξη προγραμμάτων που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Η διάδοση της φιλοσοφίας και οργανωσιακής κουλτούρας.

Στις μέρες μας ζούμε στην κοινωνία της πληροφορίας και υποστηρίζεται η άποψη ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν με εντατικότερους ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των υπαλλήλων τους, ώστε να είναι σε θέση να αντεπεξέρχονται στις συνεχείς αλλαγές και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Λόγω της πολυπλοκότητας των συνθηκών οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ευελιξία.

Απαραίτητη προϋπόθεση της ευελιξίας υποστηρίζεται ότι είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου εκπαιδευόμενων εργαζομένων. Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρωπίνου δυναμικού. (Pfeffer, 1994, σελ45).

Η ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού των επιχειρήσεων το καθιστά ικανότερο να αντιληφθεί τη δυναμική του περιβάλλοντος. Με αυτό το τρόπο το προσωπικό αφοσιώνεται περισσότερο στην επιχείρηση. Σήμερα κάνουμε λόγο για κοινωνικοποίηση του ατόμου στην επιχείρηση (socialization) και εννοούμε τη διδασκαλία και αφομοίωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας της διοίκησης (Schuler, 1990, σελ.42-43).

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

Πιο συγκεκριμένα, ως «επαγγελματική εκπαίδευση» ορίζουμε την παροχή εφοδίων για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Ως «μετεκπαίδευση», ορίζουμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, η οποία γίνεται αφού τελειώσει η βασική εκπαίδευση. Έτσι, π.χ., μιλούμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως στελεχών, τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη, (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 164). Μερικές φορές χρησιμοποιείται και ο όρος «ανάπτυξη ηγετικών στελεχών», ο οποίος περιλαμβάνει τα μέσα

με τα οποία οι εργαζόμενοι καλλιεργούν τις δεξιότητές τους ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς και επιτυγχάνουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Ενδεικτικά σαν τέτοιες ικανότητες αναφέρονται: η συγκέντρωση της προσοχής στις κατάλληλες λεπτομέρειες, η αντίληψη και ανάλυση των προβλημάτων μέσα στο συγκεκριμένο περιβάλλον, η ενθάρρυνση των υπαλλήλων ώστε με ζήλο να επιδεικνύουν τη δουλειά τους, η δυνατότητα συνεργασίας. Οπότε γίνεται αντιληπτό ότι ανάπτυξη ηγετικών στελεχών, σημαίνει εκμάθηση του τρόπου διοίκησης.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, έχει αυξήσει τις ανάγκες των επιχειρήσεων για εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων που ήδη ασχολούνται σ' αυτές. Μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνει μία επιχείρηση αποσκοπεί στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς.

Για να συμβεί κάτι τέτοιο, πρέπει το άτομο να είναι συνειδητοποιημένο και διατεθειμένο πραγματικά να εκπαιδευτεί, δηλαδή να διευρύνει τις γνώσεις του. Για έναν νέο υπάλληλο μίας επιχείρησης η εκπαίδευση είναι κάτι το αυτονόητο ώστε να προετοιμαστεί και να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον. Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους που ήδη εργάζονται σε μία εταιρεία το θέμα της εκπαίδευσης είναι πολύπλοκο.

Ο εργαζόμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει το λόγο εκπαίδευσής του, είτε από μόνος του είτε με τη βοήθεια του εκπαιδευτή ο οποίος θα πρέπει να πείσει τον εργαζόμενο για τη χρησιμότητα αυτών που μαθαίνει, 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. (Bermnadin & Russell, 1998). Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι είτε υλικές είτε άυλες. Οι μεν υλικές ικανοποιούν ανάγκες υψηλότερων επιπέδων, οι δε άυλες ικανοποιούν ανάγκες υψηλότερων επιπέδων. Εάν η επιχείρηση, επιθυμεί οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν ποικίλες ικανότητες, θα πρέπει να διαμορφώσει το σύστημα ανταμοιβών έτσι ώστε να αμείβεται η απόκτηση νέων ικανοτήτων και γνώσεων περισσότερο από την παροχή συγκεκριμένου έργου.

Όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η εκπαίδευση είναι ένα μέσο επίτευξης στόχων και εξέλιξης του τότε έχει γίνει ένα ουσιαστικό βήμα για σωστή και επιτυχή εκπαίδευση.

### 2.3. Αξιολόγηση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι ραγδαίες εξελίξεις στις επιστήμες καθώς και η ταχύτητα μετάδοσης των νέων πληροφοριών και η προσθήκη νέων γνώσεων στη μαθησιακή διαδικασία, καθιστά απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων ανεξαρτήτου επιπέδου ιεραρχίας.

Η επιβίωση ενάντια στον ανταγωνισμό μίας επιχείρησης βασίζεται στην κατανόηση των συνθηκών του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται συντομότερα από αυτούς, καθώς και στην προσαρμογή των συνθηκών και των εξελίξεων που παρατηρούνται σε αυτό. Για την αντιμετώπιση αυτών των εξελίξεων είναι απαραίτητη η δια βίου μάθηση και εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να αποδώσουν τα δέοντα στη διαδικασία αποτελεσματικής υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων είναι μία διαδικασία συστηματικής εκτίμησης της απόδοσης του εργαζομένου αναφορικά με τους στόχους και τις οδηγίες του ιεραρχικά προϊστάμενου. Αναφέρεται επίσης και στις δυνατότητες των εργαζομένων και τις προοπτικές εξελίξεις τους μέσα από εξειδικεύσεις και μετεκπαιδεύσεις.

Η διαδικασία αυτή προβλέπει τη καταγραφή και τη διαπίστωση με διάφορα όργανα της απόδοσης του εργαζόμενου, κρατώντας ένα ιστορικό με βάση το οποίο συγκρίνονται οι ετήσιες αποδόσεις των εργαζομένων αναφορικά με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας.

Ο σχεδιασμός του αποβλέπει στην εκτίμηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των εργαζομένων και της αναγνώρισης αυτών με σκοπό τη βελτίωση των αδυναμιών και την ανάπτυξη των ικανοτήτων μέσα από εκπαίδευση. Δίνεται με αυτό τον τρόπο μία εικόνα στους εργαζόμενους αναφορικά με τη συνεισφορά τους και τις προοπτικές τους.

Η αξιολόγηση της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού για να είναι αποτελεσματική πρέπει να είναι σχεδιασμένη με βάση τις παρακάτω αρχές (Χυτήρης 2001):

- Το πρόγραμμα αξιολόγησης είναι ευθύνη και βασίζεται στα στελέχη γραμμής και όχι στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων.
- Το πρόγραμμα εστιάζει στην εταιρική στοχοθέτηση και στις εταιρικές αξίες.
- Σχεδιάζεται ειδικά και ξεχωριστά σε κάθε επιχείρηση.
- Εφαρμόζεται ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας στο σύνολο του προσωπικού.

Τα συστήματα αξιολόγησης γνωστά και ως Performance Management Systems, είναι σχεδιασμένα με βάση τους στόχους της επιχείρησης και κατευθύνουν με βάση αυτούς. Διασφαλίζουν την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών αναγκών αναφορικά με την οργάνωση της επιχείρησης σχετικά με τα ποιοτικά εκπαιδευτικά προγράμματα που πρέπει να διοργανωθούν ώστε να εξυπηρετήσουν και τον θεσμό της παρακίνησης εντός της επιχείρησης.

Τα στάδια ενός συστήματος αξιολόγησης είναι:

1<sup>ο</sup>) Περιγραφή της θέσης εργασίας και στοχοθέτηση των τμημάτων.

2<sup>ο</sup>) Καθορισμός των επιμέρους στόχων του κάθε εργαζόμενου μετά από συνεννόηση με τον αξιολογητή. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι αναλυτικά ορισμένοι και ποσοτικοί και προσανατολισμένοι στις ανάγκες της επιχείρησης.

3<sup>ο</sup>) Θα πρέπει να σχεδιαστεί το αναπτυξιακό πλάνο με βάση το οποίο θα υπάρχει ακριβής περιγραφή της μεθόδου που ο κάθε εργαζόμενος θα πετυχαίνει τους στόχους που έχει θέσει μετά από καθοδήγηση και υποστήριξη.

4<sup>ο</sup>) Οι στόχοι θα εκτιμούνται και θα επιβλέπεται ο βαθμός επίτευξης τους καθώς και θα αναπροσαρμόζονται με σκοπό την υποκίνηση του εργαζομένου.

Στην βιβλιογραφία της διοίκησης υπάρχει το σύστημα αξιολόγησης γνωστό και ως Διοίκηση με βάση στόχους (MBO- Management by objectives). Το σύστημα αυτό προβλέπει αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση τους προσυμφωνημένους στόχους στο τέλος της χρονιάς.

Ένα ακόμα σύστημα αξιολόγησης είναι το σύστημα βάσει ατομικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων. Η επιχείρηση αξιολογεί τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει τα στελέχη τους να διαθέτουν προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναπτύσσονται συνέχεια μέσα από την καθημερινότητα και την κάλυψη των απαιτήσεων από πλευράς εργαζομένων.

Τέλος, ένα άλλο σύστημα αξιολόγησης είναι αυτό των 360 μοιρών όπου ο εργαζόμενος αξιολογείται από τα άτομα με τα οποία έρχεται καθημερινά σε επαφή και συνεργάζεται πχ προϊστάμενοι, συνάδελφοι, πελάτες κλπ.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### Εκπαίδευση προσωπικού

Η εκπαίδευση αποτελεί θεραπεία για πολλών ειδών προβλήματα. Βελτιώνει την ατομική και ομαδική απόδοση και έτσι αυξάνει την παραγωγικότητα, βελτιώνει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, μειώνει τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, συμβάλει στην σωστή χρήση του εξοπλισμού, αυξάνει το ζήλο και ανυψώνει το ηθικό των υπαλλήλων, μειώνει το κόστος επίβλεψης, προετοιμάζει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές των στελεχών, κάνει πιο ευέλικτη την επιχείρηση στις μεταβολές του περιβάλλοντος, διευκολύνει την εισαγωγή νέων διαδικασιών, ρυθμίσεων και κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν λόγω της μετάδοσης των γνώσεων, της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της αλλαγής των στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

Ως εκπαίδευση μπορούμε να ορίσουμε την άρτια σχεδιασμένη διαδικασία μάθησης, που αποτέλεσμα αυτής είναι η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για την εκπλήρωση κάποιου συγκεκριμένου σκοπού. Μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία (διδασκαλία), ο πομπός (εκπαιδευτικός), στοχεύει ο δέκτης (εκπαιδευόμενος) να αποκτήσει γνώσεις σε διάφορα αντικείμενα (Μπουραντάς 2003).

Τα οφέλη από την εκπαίδευση εντός της επιχείρησης συνοψίζονται παρακάτω:

- ❖ Θετική μεταβολή της κερδοφορίας της επιχείρησης.
- ❖ Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων καθώς βελτιώνονται οι ικανότητες τους.
- ❖ Βελτίωση της εταιρικής εικόνας.
- ❖ Δημιουργεί ευέλικτους εργαζόμενους οι οποίοι αποκτούν γνώσεις και λοιπά εφόδια για να ανταπεξέλθουν σε καταστάσεις.
- ❖ Βελτιώνει τις ενδοεταιρικές σχέσεις.
- ❖ Συμβάλει στην υιοθέτηση ενός αξιολογικού συστήματος αξιολόγησης και εξέλιξης του προσωπικού.
- ❖ Αναδεικνύει τους ηγέτες στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.
- ❖ Μειώνει το κόστος.
- ❖ Ενισχύει το διάλογο και την επικοινωνία ως μέσο επίλυσης συγκρούσεων.

### 3.1. Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης

Οι ραγδαίες εξελίξεις στο περιβάλλον της επιχείρησης, εξωτερικό και εσωτερικό, κάνουν τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου η επιχείρηση να ανταπεξέλθει και να επιβιώσει σε αλλαγές όπως:

- ❖ Τεχνολογικές εξελίξεις: Απαιτούνται νέες εξειδικεύσεις και μέθοδοι εκτέλεσης έργων.
- ❖ Εξέλιξη της καταναλωτική συμπεριφοράς: Δημιουργούνται απαιτήσεις κάλυψης νέων θέσεων εργασίας με τροποποιημένο ή νέο περιεχόμενο.
- ❖ Συγχωνεύσεις και εξαγορές επιχειρήσεων: Δημιουργούνται απαιτήσεις κάλυψης νέων θέσεων εργασίας σε εξελεγμένες οργανωτικές δομές.
- ❖ Ανασχεδιασμός της δομής και των λειτουργιών της επιχείρησης: Απαιτείται προσωπικό έτοιμο να ανταπεξέλθει σε θέσεις εργασίας με αυξημένες απαιτήσεις.

Ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι οι πηγές συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες για εκπαίδευση είναι:

- Οι εργαζόμενοι
- Οι προϊστάμενοι
- Τα αρχεία της επιχείρησης
- Οι πελάτες
- Οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης και Διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων
- Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης
- Οι σύμβουλοι επιχειρήσεων

### 3.2 Είδη και μέθοδοι εκπαίδευσης

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να οργανώνονται στο χώρο εργασίας ή εκτός αυτού. Κατά τη διάρκεια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος στο χώρο εργασίας ο εργαζόμενος εξασκείται στην εκτέλεση των καθηκόντων του και μαθαίνει να τα φέρνει εις πέρας λόγω της εμπειρίας που αποκτάει αλλά και λόγω των κατευθυντήριων γραμμών που του δίνει ο προϊστάμενός του.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται είναι (Bernardin & Russell, ο.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 παρουσίαση 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 Σχεδιασμός και αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το κυριότερο βήμα στο σχεδιασμό ενός επιτυχημένου εκπαιδευτικού προγράμματος.

Δύο είναι οι κυριότερες πηγές άντλησης στοιχείων αναφορικά με τις ανάγκες σε εκπαίδευση και επιμόρφωση:

1. Τα σχέδια (στρατηγικά και επιχειρησιακά) της επιχείρησης. 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 καθήκοντα της, τα αναμενόμενα επίπεδα ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης και, τέλος, τα προσόντα, δηλαδή τις γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο κάτοχος της. Με βάση, αφενός την περιγραφή αυτή και αφετέρου του βαθμού στον οποίο ο υπάλληλος που κατέχει μία θέση πληροί τις απαιτήσεις της καταγράφονται οι συγκεκριμένες αποκλίσεις και αδυναμίες που χρήζουν θεραπείας.

Πέρα από τη αναγκαιότητα δημιουργίας συστήματος άντλησης εργατικού δυναμικού, αναγκαία είναι και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προκειμένου κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα οργανώνεται με σκοπό την ικανοποίηση κάποιων αναγκών και της επίτευξης κάποιων μαθησιακών ή ευρύτερων οργανωτικών στόχων. Μία ολοκληρωμένη διαδικασία αξιολόγησης απαντά σε τρία ερωτήματα:

A) Το κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι μαθησιακοί στόχοι

B) Το κατά πόσο είναι χρήσιμες οι γνώσεις που αποκτήθηκαν

Γ) Αντισταθμίζεται το κόστος εκπαίδευσης από την επιτυχία της. (σχέση κόστους – ωφέλειας της εκπαιδευτικής διαδικασίας).

Ενώ μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης ενός έργου είναι τα ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, οι εξετάσεις, οι εκθέσεις για την απόδοση των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις με τους εκπαιδευμένους και τους προϊσταμένους τους και οι μετρήσεις της απόδοσης των εκπαιδευομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας 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 έκβαση 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 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.

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), 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.

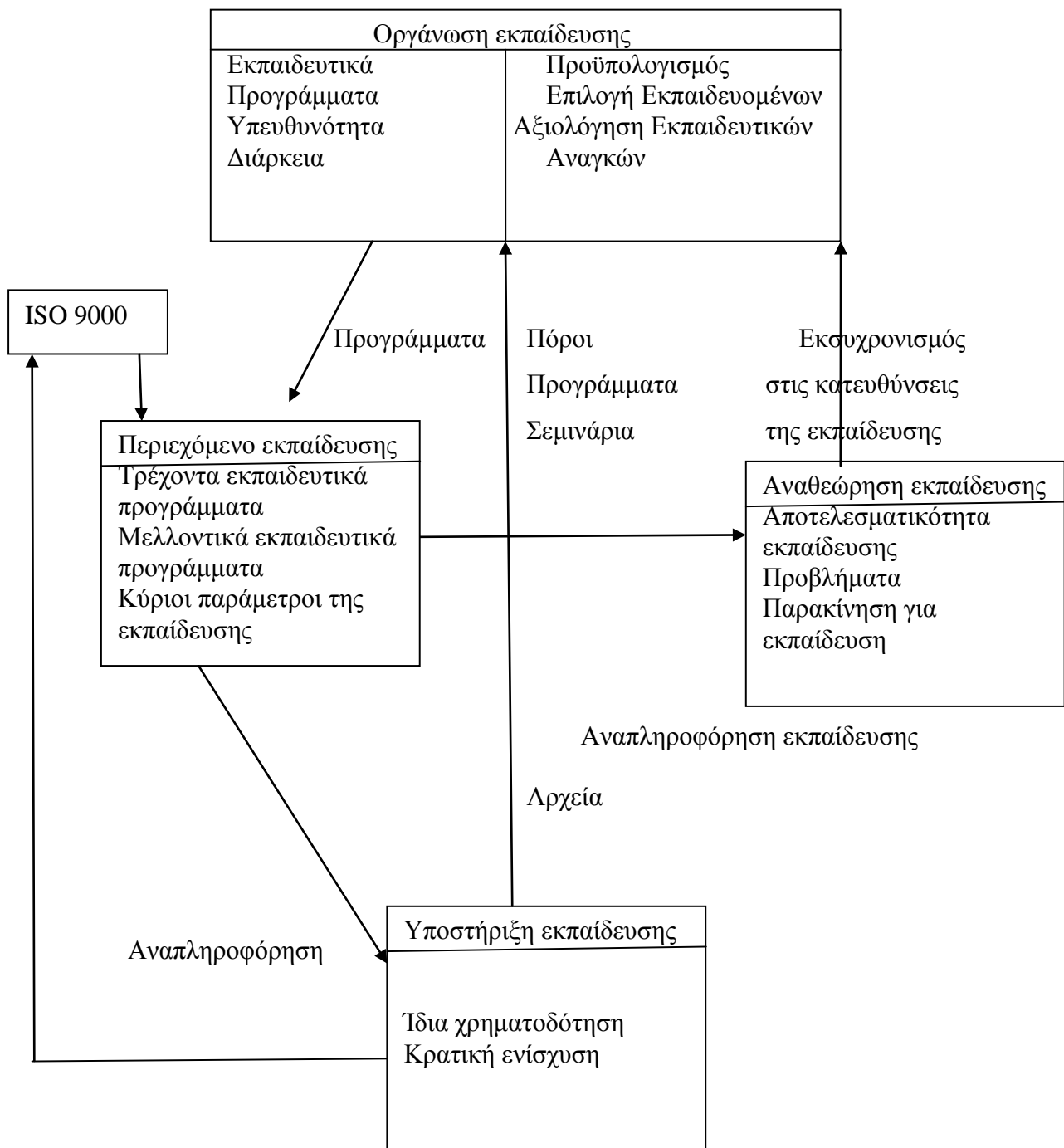
#### **4.1. Πλαίσιο εκπαίδευσης προσωπικού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

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 5) στηρίζεται σε τέσσερις τομείς που αφορούν:

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

**Σχήμα 5: Προσανατολισμένο στην Δ.Ο.Π. σύστημα εκπαίδευσης προσωπικού**



Πηγή: Μπουραντάς Δ. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

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 5, 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 τι 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.

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:

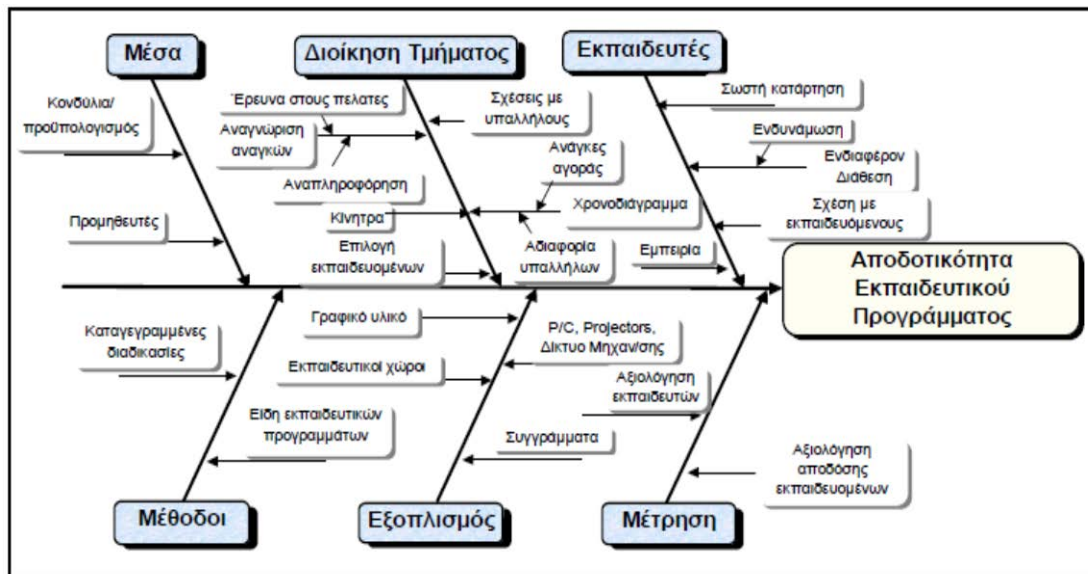
- ✚ η ενίσχυση της αξίας του εκπαιδευομένου μέσα από νέες και βελτιωμένες διαδικασίες,
- ✚ η μείωση των σφαλμάτων και παραλείψεων.
- ✚ η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του συστήματος με τη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων.

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 όχημα (Σχήμα 6, Ishikawa diagram) αντιστρέφεται και παρουσιάζει τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εκπαίδευσης.

**Σχήμα 6 : Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, (προσαρμογή από Tenner & Detoro)**



Πηγή: Tenner & Detoro, 1992

#### 4.2. Διαρκής εκπαίδευση - παράγοντας συνεχούς βελτίωσης

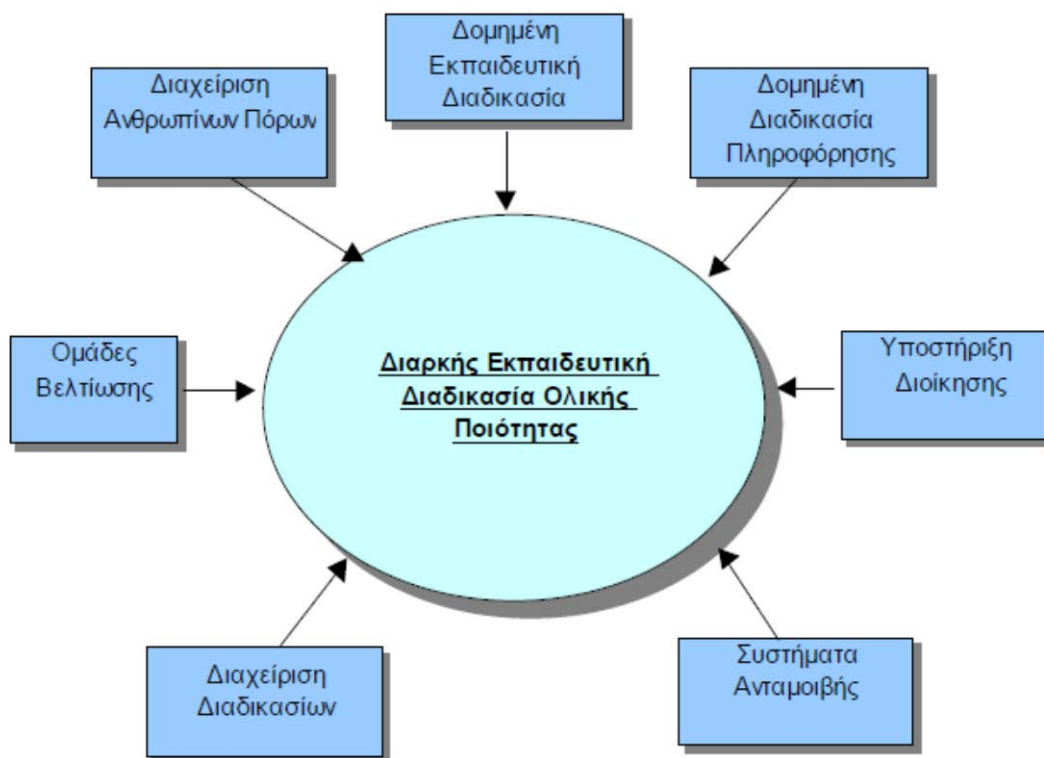
Κάθε οργανισμός πρέπει να ανταποκρίνεται στις συνεχείς εξωτερικές αλλαγές, με ταυτόχρονη εσωτερική αλλαγή.

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 πως δρουν οι άλλοι οργανισμοί και να έχει 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 7), επεξηγεί ποια είναι τα κυριότερα συστατικά της διαρκούς εκπαιδευτικής διαδικασίας ολικής ποιότητας.

**Σχήμα 7: Διαρκή εκπαιδευτική διαδικασία ολικής ποιότητας**



Πηγή: Π. Χατζηπαναγιώτου, (2001), «Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών– ζητήματα οργάνωσης, σχεδιασμού και αξιολόγησης», Τυπωθήτω - Γ. Δάρδανος, Αθήνα.

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 και 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 όπου χωρίς αυτές 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:

- ✚ 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.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Η υπό μελέτη εταιρεία NETLINK S.A.

#### 5.1 Ο κλάδος

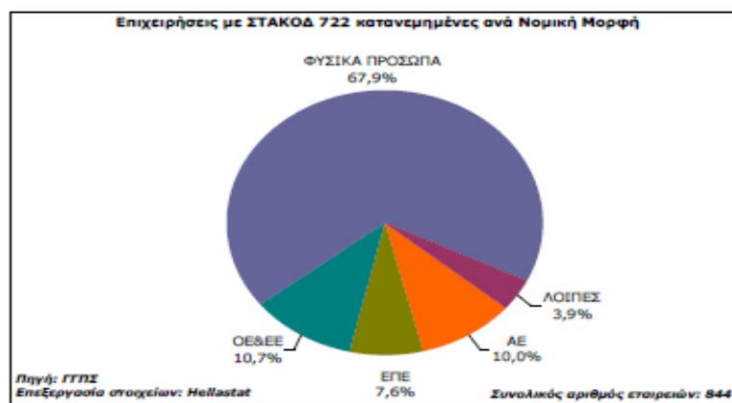
Η εταιρεία Netlink A.E. ανήκει στους κλάδους «Εκδόσεις λογισμικού» και «Άλλη παροχή συμβουλών σε θέματα λογισμικού και προμήθεια λογισμικού», σύμφωνα με την Στατιστική Ταξινόμηση των Κλάδων Οικονομικής Δραστηριότητας (ΣΤΑΚΟΔ), καθώς ασκεί δραστηριότητες που έχουν σχέση με την ανάπτυξη λογισμικού και την προμήθειά του σε εταιρείες.

Η βασική δραστηριότητα των εταιρειών του κλάδου συνίσταται στην ανάπτυξη εφαρμογών για Η/Υ. Η πολυπλοκότητα των εφαρμογών αυτών ποικίλει, από απλά λογιστικά προγράμματα, μέχρι σύνθετα και πιο εξειδικευμένα συστήματα, όπως ERP και CRM, που απευθύνονται σε μεγάλου μεγέθους οργανισμούς.

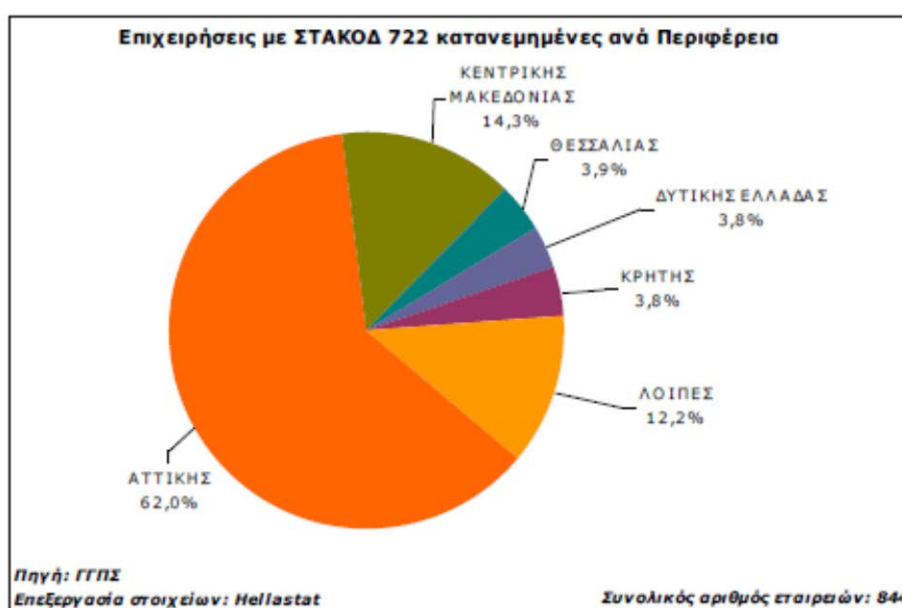
Οι μικρότερες εταιρείες της αγοράς δραστηριοποιούνται σε πιο απλές εφαρμογές, όπως ανάπτυξη δικών τους πακέτων λογισμικού, λογισμικό για απλούστερες εφαρμογές κλπ, τα οποία συνήθως εφαρμόζονται πάνω στα συστήματα πλατφόρμες των πολυεθνικών εταιρειών του κλάδου.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΓΠΣ), περίπου 840 εταιρείες δήλωσαν ως κύρια δραστηριότητα την ανάπτυξη λογισμικού, με τις περισσότερες από αυτές (62%) να βρίσκονται στην περιφέρεια Αττικής. Σημειώνεται ακόμα ότι το 68% σχεδόν των επιχειρήσεων ανάπτυξης λογισμικού είναι ατομικές.

**Σχήμα 8**



**Σχήμα 9**



Δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις (ατομικές και μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις) δεν έχουν σημαντική δραστηριότητα ώστε να επηρεάσουν όλες μαζί τα μεγέθη του κλάδου, καθώς και λόγω των αντικειμενικών δυσκολιών εύρεσης των συγκεκριμένων εταιρειών και των στοιχείων της οικονομικής δραστηριότητάς τους (δεν υπόκεινται σε διατάξεις περί δημοσίευσης των οικονομικών στοιχείων, η τήρηση των οποίων άλλωστε δεν είναι πάντα επαρκής), η ανάλυση μας βασίστηκε σε κλαδική μελέτη του ΕΟΜΜΕΧ σχετικά με τις εν λόγω εταιρείες. Λόγω του μεγάλου αριθμού των εταιρειών σε πανελλαδικό επίπεδο, η συγκέντρωση είναι χαμηλή, με εμφανείς ωστόσο τάσεις σταδιακής ενίσχυσης. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός για το σύνολο του κλάδου κρίνεται ότι κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα.

Η επιρροή από τα ρυθμιστικά θέματα κρίνεται χαμηλή, καθώς δεν υπάρχει έλεγχος λειτουργίας των εταιρειών πληροφορικής, ενώ οι τιμές καθορίζονται ανάλογα με την

παραγόμενη εφαρμογή. Οι εταιρείες απλώς έρχονται σε συμφωνία με τις επιχειρήσεις ανάπτυξης σύνθετων συστημάτων, προκειμένου να έχουν την άδεια να επέμβουν στα εν λόγω πακέτα για λογαριασμό των πελατών τους.

Εμπόδια εισόδου κρίνονται μέτρια, καθώς υπάρχουν μεν σημαντικές εταιρείες στον κλάδο οι οποίες έχουν διαμορφώσει σχετικά brand names, αλλά πάντα υπάρχει δυνατότητα για ανάπτυξη νέων ιδεών. Ο κλάδος δεν απαιτεί σημαντικά κεφάλαια για τη λειτουργία του (η ένταση κεφαλαίου είναι χαμηλή) αλλά απαιτείται η εύρεση έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού, η οποία δεν είναι πάντα εύκολη για τις νεοεισερχόμενες εταιρείες.

Οι Πωλήσεις, καθώς και η προ φόρων κερδοφορία ακολουθούν έντονα ανοδική τάση, ιδιαίτερα μετά το 2005, καθώς η εισροή κοινοτικών πόρων βοήθησε αρκετές εταιρείες να εξοπλιστούν τόσο σε software όσο και σε hardware, κλιμακώνοντας έτσι τη ζήτηση για τις υπηρεσίες του κλάδου.

Ο κλάδος βρίσκεται σε στάδιο προχωρημένης ανάπτυξης, στο οποίο αναμένεται να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα δεδομένου ότι η πληροφορική έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης στην εγχώρια αγορά.

Ωστόσο ο κλάδος παρουσιάζει υψηλή κυκλικότητα, καθώς επηρεάζεται από τις αποφάσεις για δαπάνες των διαφόρων επιχειρήσεων. Σε περιπτώσεις οικονομικών κρίσεων ο κλάδος επηρεάζεται αρνητικά καθώς οι εταιρείες-πελάτες περικόπτουν τα έξοδα.

Η ένταση εργασίας είναι υψηλή, καθώς υπάρχουν αρκετά μεγάλες ανάγκες για κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Ενδεικτικό είναι ότι το σύνολο σχεδόν των εργαζομένων του κλάδου είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίων ή ΤΕΙ.

Η τεχνολογική εξάρτηση είναι σημαντική, καθώς ο κλάδος επηρεάζεται από τις εξελίξεις της τεχνολογίας.

Η εισαγωγική διείσδυση θα μπορούσε να κριθεί ως μέτρια, καθώς διαφοροποιείται ανάλογα με το τμήμα της αγοράς. Πολλά λογισμικά πακέτα που αναπτύσσονται στην Ελλάδα και χρησιμοποιούνται από μεγαλύτερους πελάτες έχουν σαν βάση πακέτα πολυεθνικών εταιρειών. Επίσης πολλές εταιρείες προσφέρουν σαν υπηρεσία την ανάπτυξη λογισμικών συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί από πολυεθνικές εταιρείες. Αντιθέτως, σε ΜΜΕ χρησιμοποιούνται ελληνικά προγράμματα, τα οποία κατά βάση είναι customized.

Τέλος, το προϊόν της αγοράς μπορεί να χαρακτηριστεί σαν υψηλά διαφοροποιημένο. Συγκεκριμένα, η «πρώτη ύλη» που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις ανάπτυξης λογισμικού (κυρίως αυτές που υλοποιούν πιο σύνθετες λύσεις) είναι τα πακέτα ERP, CRM κλπ που έχουν αναπτύξει μεγαλύτερες εταιρείες πληροφορικής.

Τα πακέτα αυτά είναι σχεδόν ομογενοποιημένα, ενώ μέσω των παραμετροποιήσεων των εταιρειών ανάπτυξης, διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό, ώστε να ικανοποιούν τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε εταιρείας-πελάτη (EOMMEX, 2013).

Σήμερα, πρωτοπόρος είναι η εταιρεία Posit solution ή Κέντρο Κινητής Τηλεφωνίας Α.Ε.Ε. με μερίδιο αγοράς 30%. Τη 2η θέση, με μερίδιο αγοράς 24%, κατέχει η εταιρεία Payzone Hellas Α.Ε., η οποία πρόσφατα εξαγοράστηκε από την θυγατρική εταιρεία του ΟΠΑΠ, OPAP Investment Ltd. Η Payzone Hellas Α.Ε. διαχειρίζεται το μεγαλύτερο δίκτυο τερματικών πληρωμής στην Ελλάδα για τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες ανατροφοδότησης προπληρωμένων κινητών τηλεφώνων, προπληρωμένων καρτών για συναλλαγές ηλεκτρονικού εμπορίου και υπηρεσιών πληρωμής λογαριασμών.

Η Netlink σήμερα κατατάσσεται τρίτη, κατέχοντας το 17% της συνολικής αγοράς ηλεκτρονικής ανανέωσης χρόνου ομιλίας ανάμεσα σε αντίστοιχες εταιρείες παροχής υπηρεσιών Top-up στην Ελλάδα και διεκπεραιώνοντας περισσότερες από 14.000 εξοφλήσεις λογαριασμών σε μηνιαία βάση, μέσω του δικτύου της και μέσα από τα 60 συνεργαζόμενα Supermarket που ανήκουν σε αυτό.

**Πίνακας 2: Κατάταξη μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου που ανήκει η υπό μελέτη εταιρεία Netlink SA**

<b><u>ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΛΑΔΟΥ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ Η ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ NETLINK SA</u></b>	
<b>Εταιρεία</b>	<b>Μερίδιο αγοράς</b>
Posit solution ή Κέντρο Κινητής Τηλεφωνίας Α.Ε.Ε	30%
Payzone,	24%
Netlink SA	17%
Λοιπές εταιρείες	29%

## **5.2 Η εταιρεία**

Η εταιρεία Netlink Α.Ε, είναι μέλος της οικογένειας Netlink Group. Δημιουργήθηκε με σκοπό να παρέχει τεχνική υποδομή και λογισμικό σύστημα για τη διεκπεραίωση παραβίαστων ηλεκτρονικών συναλλαγών.



Η Netlink A.E εξασφαλίζει την άμεση πρόσβαση των πολιτών σε δίκτυα και συστήματα υψηλής τεχνολογίας, ώστε να επιτυγχάνει την αυτοματοποίηση και διευκόλυνση των καθημερινών τους συναλλαγών. Μέσω των καινοτόμων και προηγμένων τεχνολογικά λύσεων και το εξειδικευμένο προσωπικό της και την δεκαετή εμπειρία της, η Netlink δραστηριοποιείται στο χώρο:

1. της ηλεκτρονικής εξόφλησης λογαριασμών (ΔΕΚΟ, κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, διαδικτύου (internet) και λοιπών άλλων υποχρεώσεων)
2. των προπληρωμένων καρτών (πώληση προπληρωμένων άυλων καρτών αγορών - πληρωμών μέσω διαδικτύου και αγορά μονάδων του e-pass της Αττικής Οδού)

Δια βίου στόχος της Netlink, είναι η παροχή πρωτοποριακών ηλεκτρονικών υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών και απαιτήσεων, με τη χρήση τεχνολογιών αιχμής.

Ο λόγος επιλογής της εταιρείας Netlink, είναι διττός. Αρχικά προσωπικός - επαγγελματικός, ως μέλη του εργατικού δυναμικού της, γεγονός που μας παρέχει πρόσβαση σε στοιχεία της εταιρείας, του ανταγωνισμού και του κλάδου. Ο κύριος λόγος επιλογής της όμως είναι γιατί παρόλο που μετράει 12 έτη ζωής και παρόλη την οικονομική ύφεση, η εταιρεία έχει ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της τους ανθρώπους που εργάζονται για αυτήν. Ο σεβασμός και η φροντίδα για κάθε εργαζόμενο, πέρα από την εκτίμηση της συμβολής του, είναι μια καθημερινή δέσμευση για την εταιρεία, η οποία φροντίζει να δημιουργεί συνεχείς ευκαιρίες για πρόοδο, αξιοκρατικές διαδικασίες, προϋποθέσεις για επαγγελματική εξέλιξη και κυρίως, ένα ασφαλές και γεμάτο προκλήσεις εργασιακό περιβάλλον.

Μία από τις δεσμεύσεις της εταιρείας ως εργοδότη, είναι να προσφέρει στους εργαζόμενους και τα στελέχη της ίσες ευκαιρίες όσον αφορά την αναγνώριση, την εξέλιξη και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας, ανεξαρτήτως της καταγωγής, του φύλου ή των πεποιθήσεων και χωρίς να ανέχεται κανενός είδους διακρίσεις ή παρενοχλήσεις.

### **5.2.1 Ιστορικό της εταιρείας Netlink A.E.**

Η Netlink A.E ιδρύθηκε τον Νοέμβριο του 2003 με έδρα την Αθήνα. Έχοντας σαν αντικείμενο την παροχή καινοτόμων και πρωτοποριακών λύσεων, για τα δεδομένα της αγοράς, και την εξυπηρέτηση ηλεκτρονικών συναλλαγών, ξεκίνησε την πορεία της με την ανάπτυξη της - νεωτεριστικής για τα ελληνικά δεδομένα- ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ, μέσω της οποίας εξοφλούνται λογαριασμοί ΔΕΚΟ και εταιρειών

τηλεπικοινωνίας. Σύντομα όμως, η εταιρία επεκτάθηκε στη λειτουργία της ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΥΛΩΝ ΚΑΡΤΩΝ κινητής, σταθερής τηλεφωνίας και υπηρεσιών διαδικτύου (internet).

Αρχικά, η εταιρεία προσέφερε πρωτοποριακές υπηρεσίες με υψηλή προστιθέμενη αξία στους πελάτες της, μέσω τερματικών POS και με τη λειτουργία συστήματος διανομής ηλεκτρονικών συναλλαγών. Στην συνέχεια, και ακολουθώντας την πορεία της υψηλής τεχνολογίας, ανέπτυξε τις υπηρεσίες της πέραν των τερματικών, τόσο μέσω Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, όσο και Ταμειακών Μηχανών, ενώ επεκτάθηκε σε ολόκληρη την Ελλάδα.

## **5.2.2 Η φιλοσοφία της εταιρείας Netlink A.E.**

Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές, είναι ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία της σύγχρονης εποχής για οργανισμούς, καταστήματα και πελάτες, αφού σήμερα η ταχύτητα και η ευκολία μετράνε. Όραμα της εταιρείας είναι να προσφέρει ασφαλείς, πρωτοποριακές και ανταγωνιστικές λύσεις, δίνοντας σταθερά έμφαση στη δημιουργία νέων συνεργασιών και εξελίσσοντας περαιτέρω τις υφιστάμενες. Θεωρείς ως χρέος της, την εισαγωγή στη λειτουργία μας προτύπων μέτρησης της ποσότητας και της ποιότητας των έργων της, ώστε να βελτιώνει όλο και περισσότερο την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα της ίδιας, περνώντας αυτά τα οφέλη στους πελάτες της. Ως κεντρικό στόχο έχει την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.

Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές που παρέχει, επιθυμεί να καλύπτουν κάθε δραστηριότητα και σύγχρονη ανάγκη, γι αυτό και ο πελάτης βρίσκεται μονίμως στο επίκεντρο της επιχειρηματικής λειτουργίας της. Επενδύει στο τρίπτυχο ποιότητα, αξιοπιστία, επαγγελματισμός, το οποίο ακολουθεί πιστά από την πρώτη κιόλας ημέρα της λειτουργίας της εταιρείας και αποτελεί εγγύηση και σημείο αναφοράς για αυτήν, ενώ την ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό.

Ακολουθώντας πελατοκεντρική φιλοσοφία:

- εξελίσσεται ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς στις επιθυμίες και τις απαιτήσεις των συνεργατών της
- διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό, προσφέροντας ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα

- παρέχει αξιοπιστία και διαφανείς διαδικασίες
- δίνει τεράστια σημασία στην: ανταπόκριση, αποτελεσματικότητα, τεχνογνωσία
- βρίσκεται στην διάθεση των πελατών μας 24 ώρες το 24ωρο, 365 μέρες τον χρόνο.

### 5.2.3 Κύριες υπηρεσίες

Η Φιλοσοφία των ιδρυτών της Netlink ήταν και είναι η παροχή πρωτοποριακών καινοτόμων λύσεων αξιοποιώντας τις τελευταίες εξελίξεις στον χώρο των νέων μέσων και τεχνολογιών.

Έχοντας μεγάλη εμπειρία στον τομέα της σωστής διαχείρισης ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων και πληροφοριών ηλεκτρονικών πληρωμών καθώς και στις προηγμένες λύσεις που συνδυάζουν τεχνολογίες δικτύων και πληροφορικής στα μέτρα κάθε σύγχρονης επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της αλλά και αναγνωρίζοντας τις ανάγκες για αυξημένη ασφάλεια στις διαδικασίες αυτές, παρέχει τη τεχνική υποδομή και τα λογισμικά συστήματα για τη διεκπεραίωση απαραβίαστων ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της, ενοποιεί το σύνολο των εργασιών και των δεδομένων για εύκολη και ταχύτερη διακίνηση της πληροφορίας, παρακολουθώντας τους χρόνους παράδοσης και αξιοπιστίας της υπηρεσίας προς τους συνεργάτες της. Απλοποιεί τον τρόπο διαχείρισης δεδομένων αποσκοπώντας στη βέλτιστη και σωστή διεκπεραίωση των συναλλαγών με βάση τα διεθνή πρότυπα. Στα ίδια αυτά πλαίσια αναλαμβάνει και την εκπαίδευση στον τρόπο διαχείρισης δεδομένων του συστήματος της.

Οι ολοκληρωμένες λύσεις της Netlink λειτουργούν ως ιδανικός και αξιόπιστος συνεργάτης κάθε επιχείρησης, τη στηρίζουν, ανταποκρίνονται στις ανάγκες της, στοχεύουν στο συμφέρον της και μεγιστοποιούν τα οφέλη της.

Μέσω των καινοτόμων και προηγμένων τεχνολογικά λύσεων αλλά και το εξειδικευμένο προσωπικό της, η εταιρία Netlink S.A. δραστηριοποιείται συγκεκριμένα στους εξής χώρους:

1. την διεκπεραίωση είσπραξης λογαριασμών
2. την πώληση προπληρωμένων καρτών
3. την ανάπτυξη εξελιγμένων και ειδικευμένων εφαρμογών για την εντατική Λιανική Αγορά

Έτσι, οι επιχειρήσεις – πελάτες της Netlink S.A, απολαμβάνουν μία σειρά από πλεονεκτήματα όπως:

-Καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα

- Ποιοτική ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση
- Πανελλαδική τεχνική υποστήριξη
- Προσωπικό τηλεπικοινωνιακό σύμβουλο
- Ανταγωνιστικά τιμολογιακά προγράμματα

### **Υπηρεσία Πώλησης Άυλων Καρτών**

Μία από τις κύριες υπηρεσίες είναι η ηλεκτρονική υπηρεσία πώλησης κωδικών και άυλων καρτών, μέσω εκτύπωσης κωδικού σε απόδειξη ηλεκτρονικού τερματικού.

Χρησιμοποιείται στην πώληση προϊόντων:

- Κινητής Τηλεφωνίας (COSMOTE, VODAFONE & WIND),
- Σταθερής Τηλεφωνίας (OTE, OTENET, FORTHNET, VIVODI, FOREVER, κλπ.)
- Αγορών στο Internet με προπληρωμένες Κάρτες Πληρωμών
- Αγορά του e-pass της Αττικής Οδού

### **Υπηρεσία Είσπραξης Λογαριασμών ΔΕΚΟ**

Πρόκειται για υπηρεσία αναγνώρισης του γραμμωτού κώδικα που υπάρχει στους λογαριασμούς κοινής ωφελείας, με σκοπό την εξόφληση και πληρωμή τους.

### **Υπηρεσία Αποδείξεων Λιανικής**

Πρόκειται για μία υπηρεσία που προσφέρει ηλεκτρονική έκδοση ταμειακών αποδείξεων για εμπορική εφαρμογή σε περίπτερα και καταστήματα ψιλικών.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Netlink, είναι η πελατοκεντρική πλατφόρμα εξυπηρέτησης ηλεκτρονικών συναλλαγών EBP&T (Electronic Bill Payment & Top-up application), η οποία συνδέεται με τα διαφορετικά ηλεκτρονικά τερματικά στα σημεία πώλησης των πελατών της. Η EBP&T, είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη υψηλής τεχνολογίας πλατφόρμα, σχεδιασμένη να ακολουθεί όλες τις σύγχρονες ανάγκες και τάσεις της αγοράς, ενώ έχει τα κάτωθι πλεονεκτήματα:

- Δυνατότητα εξ' αποστάσεως πληρωμής λογαριασμών, 24 ώρες το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο

- Παροχή σύγχρονων, εξελιγμένων λύσεων ηλεκτρονικών εισπράξεων σε εταιρείες και οργανισμούς
- Ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο (real time) για όλες τις καθημερινές συναλλαγές/αγορές
- Ποικιλία προπληρωμένων ειδών
- Συναλλαγές υψηλής ασφαλείας

### **5.3 Πελάτες - Συνεργασίες**

Οι διαρκώς αυξανόμενες συνεργασίες της εταιρείας, μαρτυρούν την υπεροχή, αλλά και την καθιέρωσή της στην αγορά. Στην Ελλάδα, η Netlink παρέχει τις υπηρεσίες της σε μεγάλα supermarket (Hypermarkets), πρατήρια υγρών καυσίμων, internet καφέ και 2.600 σημεία πώλησης σε όλη την επικράτεια (περίπτερα, καταστήματα Ψιλικών, ACS courier service centers, μίνι μάρκετ, Video Club, κλπ). Η φήμη και η εμπειρία των στελεχών της Netlink, την βοηθούν όχι μόνο να αναπτύσσεται διαρκώς στο εσωτερικό, αλλά και να επεκτείνεται στις αγορές του εξωτερικού, όπου υλοποιεί με εξαιρετική επιτυχία εφαρμογές top-up.

Μέχρι σήμερα, η εταιρία έχει εγκαταστήσει τη συγκεκριμένη εφαρμογή για:

- την αγορά της Πολωνίας, σε 500 σημεία,
- την αγορά της Μολδαβίας, σε 200 σημεία και
- την αγορά της Κολομβίας, σε περισσότερα από 1.100 σημεία
- την αγορά της Αλβανίας, σε περισσότερα από 1.500 σημεία
- την αγορά της Δημοκρατίας της Τσεχίας, σε περισσότερα από 1.100 σημεία

#### **5.3.1 Πελάτες στο Εξωτερικό**

Μετά από τρία χρόνια επιτυχούς παρουσίας στην ελληνική αγορά η Netlink ανέπτυξε σε σημαντικό βαθμό την απαιτούμενη τεχνογνωσία καθώς επίσης και την απαραίτητη εμπειρία που της επέτρεψαν να υλοποιήσει την στρατηγική απόφαση για την σημαντική επέκταση στις αγορές του εξωτερικού.

Στα τέλη του 2006 η Netlink πήρε την απόφαση να βάλει μπρος και να πραγματοποιήσει το αρχικό της πλάνο το οποίο ήταν η επέκταση της εταιρείας και των υπηρεσιών της σε παρόμοιες αγορές με την Ελληνική. Με αυτή την λογική λοιπόν, το πρώτο βήμα έλαβε χώρα τον Μάρτιο του 2007 μιας που τον συγκεκριμένο μήνα, η Netlink ήρθε σε συμφωνία να τοποθετήσει και λειτουργήσει τα πρώτα 100 σημεία πώλησης (mobile POS terminals) στην Μολδαβική αγορά για την Πώληση Άυλων Καρτών - Ανανέωσης Χρόνου Ομιλίας κινητής τηλεφωνίας (e-vouchers). Δύο μήνες μετά και συγκεκριμένα τον Μάιο του 2007, λειτούργησε στην Μολδαβία η υπηρεσία e-top up, δηλαδή η διαδικτυακή επικοινωνία με τον πάροχο για άμεση ανανέωση χρόνου ομιλίας σε συγκεκριμένο αριθμό κινητού τηλεφώνου. Σήμερα και μόλις πέντε χρόνια μετά από αυτή την πρώτη προσπάθεια, η Netlink έχει διπλασιάσει τα σημεία πώλησης των υπηρεσιών της στην Μολδαβία με στρατηγικό πλάνο την τριπλασίαση τους μέχρι τα τέλη του 2014.

Μετά από την πρώτη επιτυχημένη προσπάθεια σε αγορά εξωτερικού η διοικητική ομάδα της εταιρείας δεν σταμάτησε εκεί, καθώς λίγους μήνες μετά προχώρησε σε συμφωνία και λειτουργία σε μια αγορά που είναι τέσσερις φορές πιο μεγάλη από την Ελληνική, αφού διεκπεραίωσε με επιτυχία την εμπορική της δραστηριότητα στην Πολωνική αγορά με άλλα 500 σημεία πώλησης στις εξής κατηγορίες υπηρεσιών :

- e-topup: online επικοινωνία με τον πάροχο για άμεση ανανέωση χρόνου ομιλίας σε συγκεκριμένο αριθμό κινητού τηλεφώνου
- Διάθεση νέων προπληρωμένων άυλων καρτών αγορών - πληρωμών μέσω internet (e-vouchers) και ,
- mobile content sales.

Στα τέλη του 2007 η Netlink είχε ήδη προχωρήσει στην τρίτη της επιτυχημένη συνδιαλλαγή εξωτερικού αφού πρόσθεσε περίπου 1.100 σημεία πώλησης στην Λατινική Αμερική και συγκεκριμένα στην Κολομβία. Η πρώτη Ελληνική εταιρεία υπηρεσιών που κατάφερε να πραγματοποιήσει εμπορική συνδιαλλαγή στην συγκεκριμένη χώρα. Τα 1.100 σημεία πώλησης στην Κολομβία για πώληση προπληρωμένων άυλων καρτών αγορών-πληρωμών μέσω διαδικτύου είναι στις εξής κατηγορίες υπηρεσιών:

- Υπηρεσία διάθεσης νέων προπληρωμένων άυλων καρτών αγορών - πληρωμών μέσω internet (e-vouchers),
- Υπηρεσία διαδικτυακής επικοινωνίας με τον τηλεφωνικό πάροχο για άμεση ανανέωση χρόνου ομιλίας σε συγκεκριμένο αριθμό κινητού τηλεφώνου (e-topup) και
- e-pin: εκτύπωση κωδικού ανανέωσης χρόνου ομιλίας σε απόδειξη και

- Υπηρεσία Εξόφλησης Λογαριασμών & λοιπών Υποχρεώσεων (Bill Collection).

Σήμερα, η Netlink έχει στην διάθεση της περισσότερα από 1.200 σημεία πωλήσεων σε ολόκληρη την Κολομβία με άξονες τις μεγάλες πόλεις όπως την Μπογκοτά, Μπολιβάρ και Κάλι.

Στις αρχές του 2008, η Netlink μπήκε δυναμικά και στην γειτονική Αλβανία όπου και πρόσθεσε τις υπηρεσίες σε 1.500 σημεία πωλήσεων σε ολόκληρη την χώρα κυρίως με τις υπηρεσίες διάθεσης νέων προπληρωμένων άυλων καρτών αγορών - πληρωμών μέσω internet και στην διαδικτυακή επικοινωνία με τον πάροχο για άμεση ανανέωση χρόνου ομιλίας σε συγκεκριμένο αριθμό κινητού τηλεφώνου

Η τελευταία αγορά εξωτερικού (μέχρι την επόμενη) που η Netlink έχει μπει δυναμικά είναι η Τσεχική Δημοκρατία στην οποία προσφέρει τις υπηρεσίες της σε 1.100 σημεία πωλήσεων στις εξής ειδικές υπηρεσίες:

- Υπηρεσία διάθεση νέων προπληρωμένων άυλων καρτών αγορών - πληρωμών μέσω internet (e-vouchers),

- Υπηρεσία διαδικτυακής επικοινωνίας με τον τηλεφωνικό πάροχο για άμεση ανανέωση χρόνου ομιλίας σε συγκεκριμένο αριθμό κινητού τηλεφώνου (e-topup),

- Υπηρεσία Προώθησης Πωλήσεων Νέων Συνδέσεων Καρτοκινητής Τηλεφωνίας & Καρτοκινητών,

- Υπηρεσία Εξόφλησης Λογαριασμών & λοιπών Υποχρεώσεων (Bill Collection).

Η Netlink έχει σκοπό και στόχο να προσθέσει τουλάχιστον άλλες 3-4 νέες αγορές εξωτερικού κυρίως στην Νοτιοανατολική Ευρώπη τα επόμενα 2-3 χρόνια

## **5.4 Εξειδικευμένο Προσωπικό**

Τα εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη της Netlink, είναι στη διάθεσή του κάθε πελάτη για να τον βοηθήσουν να βρει λύσεις που θα προσδώσουν στην επιχείρηση του ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όλα εκείνα τα οφέλη που οι υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Αυτόματων Συναλλαγών έχουν. Με διαρκή επένδυση στις νέες τεχνολογίες, η Netlink έχει καταφέρει όχι μόνο να δημιουργήσει την κορυφαία υπηρεσία υποστήριξης και εξυπηρέτησης πελατών στο είδος της, αλλά κατέχοντας τον πλέον σύγχρονο εξοπλισμό, μπορεί να ανταποκριθεί σε κάθε δυνατή υποδομή ή ανάγκη των πελατών της, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον (διαχρονικά). Η Netlink, κάνει ποιοτικούς ελέγχους σε κάθε στάδιο λειτουργίας

της, παρακολουθώντας όλες τις φάσεις συνεργασίας με τον πελάτη και δεσμευόμενη για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Γι αυτό και επενδύει στη συνεχή κατάρτιση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

Το τμήμα τεχνικής υποστήριξης και το Help Desk της εταιρείας, εξασφαλίζει την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών για την απρόσκοπτη λειτουργία των συστημάτων προσφέροντας τηλεφωνική γραμμή βοήθειας

Τα γραφεία της Netlink βρίσκονται στην Αθήνα, στην οδό Δορυλαίου 10-12, στην πλατεία Μαβίλη.

## **5.5 Εργασιακό περιβάλλον και ανθρώπινο δυναμικό**

Η Netlink, θεωρεί τους ανθρώπους που εργάζονται γι αυτήν, ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της. Ο σεβασμός και η φροντίδα για κάθε εργαζόμενο, πέρα από την εκτίμηση της συμβολής του, είναι μια καθημερινή δέσμευση για την εταιρεία, η οποία φροντίζει να δημιουργεί συνεχείς ευκαιρίες για πρόοδο, αξιοκρατικές διαδικασίες, προϋποθέσεις για επαγγελματική εξέλιξη και κυρίως, ένα ασφαλές και γεμάτο προκλήσεις εργασιακό περιβάλλον.

Η Netlink, επιδιώκει και έχει επιτύχει στο εξής: οι εργαζόμενοι και τα μέλη της διοίκησης, να εργάζονται σε ένα ειρηνικό και υγιές περιβάλλον και να συμπράττουν στη διαμόρφωση του, ενεργώντας με υπεύθυνο τρόπο. Κάθε εργαζόμενος της εταιρείας, σε όποια κλίμακα και να βρίσκεται, εκτελεί τα καθήκοντά του με συνέπεια στην περιοχή ευθύνης του και συμμετέχει σταθερά στα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται τακτικά.

Μία από τις δεσμεύσεις της εταιρείας ως εργοδότη, είναι να προσφέρει στους εργαζόμενους και τα στελέχη της ίσες ευκαιρίες όσον αφορά στην αναγνώριση, την εξέλιξη και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας, ανεξαρτήτως της καταγωγής, του φύλου ή των πεποιθήσεων και χωρίς να ανέχεται κανενός είδους διακρίσεις ή παρενοχλήσεις.

## **5.6 Πολιτική Ποιότητας & Ασφάλειας**

Λειτουργώντας ένα πρωτοποριακό σύστημα διανομής ηλεκτρονικών συναλλαγών μέσω ανεξάρτητων τερματικών, μέσα σε ενιαία και ασύρματα περιβάλλοντα, η Netlink προσφέρει στους πελάτες της υπηρεσίες για ένα ευρύ φάσμα εμπορικών δραστηριοτήτων, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Βασισμένοι στην ακεραιότητα και την



τεχνογνωσία που διαθέτει, δεσμεύεται απέναντι στους συνεργάτες της ότι οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι εύκολες στη χρήση για τον χειριστή και δεκτικές από τον καταναλωτή, αλλά προ πάντων ποιοτικές και επικερδείς και με υψηλή προστιθέμενη αξία.

Η Netlink αναγνωρίζει τη σημασία της ασφαλείας των ηλεκτρονικών συναλλαγών και έχει λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα, με τις πιο σύγχρονες και προηγμένες μεθόδους, ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή ασφάλεια. Μέσω της Netlink, όλες οι πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με τις συναλλαγές και τα προσωπικά στοιχεία του πελάτη, είναι ασφαλείς και απόρρητες. Για να εξασφαλίσει την προστασία των προσωπικών δεδομένων του πελάτη, η εταιρία χρησιμοποιεί τεχνολογία SSL (Secure Sockets Layer).

Το SSL, είναι ο πλέον αξιόπιστος φορέας για την ασφάλεια συναλλαγών μέσω του διαδικτύου, σε παγκόσμια κλίμακα. Από την έναρξη έως τη λήξη μιας ηλεκτρονικής συναλλαγής, όλες οι πληροφορίες και τα προσωπικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται κρυπτογραφούνται, προκειμένου να προστατευθούν και να παραμένουν απόλυτα ασφαλή. Η κρυπτογράφηση, σημαίνει την κωδικοποίηση του μεταδιδόμενου κειμένου κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να αποκρυπτογραφηθεί μόνο με τη χρήση ειδικού κλειδιού αποκρυπτογράφησης. Η NetLink είναι μέλος του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών.

## **5.7 Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης κρίνεται πρωταρχική προκειμένου η επιχείρηση να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της εποχής και στους προβληματισμούς των πελατών της παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένες ακριβώς στις δικές τους ανάγκες.

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 σε αυτόν (Evans 1999 & Lindsay ,1999).

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).

Οι στόχοι της εκπαιδευτικής πολιτικής της Εταιρείας είναι:

- ❖ Η καλλιέργεια κοινού οράματος και ενιαίας γλώσσας για το διοικητικό προσωπικό και το δίκτυο πωλήσεων.
- ❖ Ο προσανατολισμός στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) και προσφορά άριστων ποιοτικά υπηρεσιών.
- ❖ Η βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων μέσω της κοινής προσπάθειας για εκπαίδευση και γνώση του εργατικού αντικειμένου των συναδέλφων.
- ❖ Η βελτίωση και σε βάθος γνώση των προϊόντων της Εταιρείας και παροχή υποστήριξης στο σχεδιασμό πώλησης 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.
- ❖ Η ποιοτική και αποτελεσματική επαγγελματική αναβάθμιση του διοικητικού δυναμικού και των συνεργατών της.
- ❖ Η δέσμευση, συμμετοχή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην προσπάθεια της Εταιρείας να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να πετύχει τους στόχους της.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

## Η έρευνα μας

### 6.1 Καθορισμός των στόχων της έρευνας

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης παρέχει μηνύματα που οδηγούν στον εντοπισμό προβλημάτων και την υπόδειξη περιοχών που επιδέχονται βελτίωση.

Η παρούσα έρευνα έχει έναν κύριο στόχο, αφού εξετάσει το ρόλο των προγραμμάτων εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού αναφορικά με τα προγράμματα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, να ερευνήσει κατά πόσο η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός εργαλείου έρευνας (ερωτηματολογίου) σχετικά με τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την παρεχόμενη εσωτερική εκπαίδευση, βοηθάει στην κοινή συμμετοχή στην ποιότητα. Ακόμα, να διερευνήσει την πιθανότητα να χρησιμοποιηθούν οι απόψεις των εργαζομένων προκειμένου να αναγνωριστούν περιοχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας που χρειάζονται περισσότερο προσοχή για βελτίωσης της αποτελεσματικότητας τους.

### 6.2 Μεθοδολογία

Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίου σε δείγμα 40 από διάφορα επίπεδα ιεραρχίας υπαλλήλων της εταιρείας Netlink S.A., η οποία λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το πλαίσιο εξέλιξης της έρευνας παρουσιάζεται παρακάτω.

### 6.3 Ανάπτυξη πλαισίου έρευνας

Οι απαραίτητες πληροφορίες συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τα δεδομένα καταχωρήθηκαν και επεξεργάστηκαν σε προγράμματα Ηλεκτρονικού Υπολογιστή (SPSS v.19 & Ms-Excel 2007).

### 6.3.1 Προετοιμασία και σύνταξη ερωτηματολογίου

Με βάση τη βιβλιογραφία για την εκπαίδευση του προσωπικού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τις εξελίξεις των θεωριών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθορίστηκαν οι σημαντικοί παράγοντες μίας εκπαιδευτικής διαδικασίας. Κατόπιν, ετοιμάστηκε το εν λόγω ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε από τη κα Δόκα Α. στο πλαίσιο της έρευνας της πτυχιακής της εργασίας με θέμα «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση προσωπικού σε περίπτωση ελληνικής ασφαλιστικής εταιρείας».

Οι θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου, αφορούσαν:

- ➔ Τα ατομικά στοιχεία του ερωτηθέντος (Φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, θέση στην εταιρεία, χρόνια προϋπηρεσίας).
- ➔ Την πολιτική της επιχείρησης σε σχέση με την εκπαίδευση προσωπικού.
- ➔ Την κατανόηση της αναγκαιότητας εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.
- ➔ Τη σαφήνεια και πληρότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ➔ Την επάρκεια την υλικοτεχνικής υποδομής.
- ➔ Την παροχή κινήτρων (αναγνώριση και ανταμοιβή)

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις τύπου Likert, κλειστές με κλίμακα από το 1 έως 5. Παρόλο που οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, οι ερωτηθέντες έχουν τη δυνατότητα να κάνουν τα δικά τους σχόλια στο τέλος του ερωτηματολογίου.

### 6.3.2 Σχέδιο Δειγματοληψίας

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε τυχαίο και ανώνυμο δείγμα 40 υπαλλήλων από όλα τα λειτουργικά τμήματα της εταιρείας Netlink SA, κατόπιν συνεννόησης με τον κ. Κάρλο Φόρστ, Διευθυντή της εταιρείας, που τυχαία επιλέχθηκαν από τις καταστάσεις του προσωπικού και κατά το τελευταίο έτος συμμετείχε σε προγράμματα εκπαίδευσης. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε προς όλα τα οργανωτικά τμήματα της επιχείρησης καθώς και προς όλες τις ιεραρχικές κλίμακες. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ατομικά και

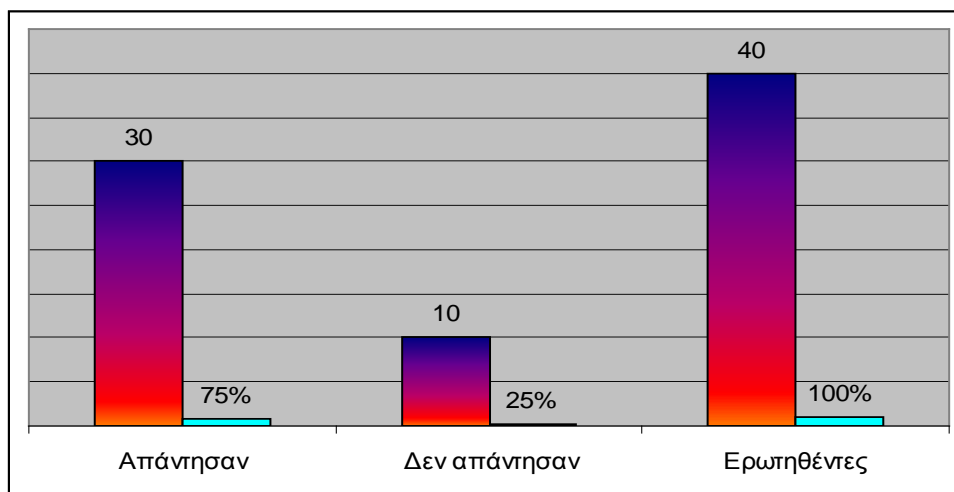
χρειάστηκαν κατά μέσο όρο δεκαπέντε περίπου λεπτά για τη συμπλήρωση του. Το σύνολο των εργαζομένων είχε τη δυνατότητα της ανώνυμης απάντησης.

Από το σύνολο των 40 υπαλλήλων στους οποίους διανέμαμε το ερωτηματολόγιο ολοκληρωμένες απαντήσεις έδωσαν οι 30 (ποσοστό 75%), ενώ δεν είχαμε ερωτηματολόγια με ελλιπείς απαντήσεις (ποσοστό 0%). Οπότε 10 υπάλληλοι δεν απάντησαν στο ερωτηματολόγιο (ποσοστό 25%).

**Πίνακας 3: Κατανομή του αριθμού των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο**

	Αριθμοί	%
Απάντησαν	30	75%
Δεν απάντησαν	10	25%
Ερωτηθέντες	40	100%

**Διάγραμμα 1: Βαθμός ανταπόκρισης στο ερωτηματολόγιο**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### Επεξεργασία και ανάλυση αποτελεσμάτων

#### 7.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Από το σύνολο των 28 ερωτήσεων που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο, οι 5 αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού της εταιρείας. Η ανάλυση των απαντήσεων με βάση τα δημογραφικά στοιχεία, μας οδήγησε σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων για την εκπαίδευση.

Αναλυτικά τα στοιχεία του υπό εξέταση δείγματος παρουσιάζονται στο Παράρτημα 2.

Στο σύνολο των υπαλλήλων της εταιρείας (δείγμα)  $N= 40$  σε σχέση με το φύλο, το 43% ήταν άντρες και το 57% ήταν γυναίκες, γεγονός που αποτελεί αντικείμενο προσοχής και μελέτης για τη διοίκηση της εταιρείας. Ειδικότερα, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και των κινήτρων που δίνονται για τη συμμετοχή των υπαλλήλων σε αυτά, κι αυτό γιατί οι ανάγκες των αντρών και των γυναικών διαφέρουν.

Αναφορικά με την ηλικία, στην οποία ανήκει ο κάθε ένα από τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα αντιλαμβανόμαστε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτής καλύφθηκε από την πρώτη και την τρίτη ενότητα της ηλικιακής κλίμακας. Πιο συγκεκριμένα, από τα ηλικιακά γκρουπ των 21-29 ετών και 40-49 ετών, με ποσοστά 53% και 27% αντίστοιχα. Ενώ τρίτο σε σειρά με βάση την έρευνα έρχεται το ηλικιακό γκρουπ 30-39 με ποσοστό 20%.

Δηλαδή το προσωπικό της εταιρείας απαρτίζεται από νέα άτομα τα οποία με κατάλληλα κίνητρα και επαρκή εκπαίδευση μπορεί λόγω της ευελιξίας του να προσαρμοστεί στις ανάγκες των νέων δεδομένων της αγοράς, της τεχνολογίας και των εξελίξεων εντός του εργασιακού χώρου, αποδίδοντας το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Και από άτομα έμπειρα τα οποία μπορεί να διαδραματίσουν το ρόλο του μέντορα για τα νέα άτομα μεταδίδοντας την εμπειρία και τις γνώσεις τους σχετικά με το αντικείμενο της δουλειάς στα νέα άτομα

Σε ό,τι αφορά την ερώτηση για την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα διαπιστώνεται ότι το 73% (22 άτομα) είναι άγαμοι και το 27% (8 άτομα) έγγαμοι.

Εξετάζοντας την κατανομή του δείγματος σχετικά με τη θέση στην εταιρεία, αντιληφθήκαμε ότι το 6% των υπαλλήλων που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, το 77% βρίσκονται στη χαμηλή ιεραρχικά βαθμίδα, ενώ μόλις το 17% κατέχει θέση μεσαίας βαθμίδας. Το μεγάλο ποσοστό απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο από υπαλλήλους χαμηλής βαθμίδας θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από την εταιρεία. Κι αυτό γιατί για έναν απλό υπάλληλο η εκπαιδευτική σημασία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Πέρα από την κάλυψη των βασικών του αναγκών οι απλοί υπάλληλοι έχουν αυξημένες προσδοκίες εξέλιξης και ανέλιξης σε ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Οπότε η εκπαιδευτική διαδικασία αποτελεί ουσιαστικά μονόδρομο για την πραγματοποίηση των επιδιώξεών τους.

Αναφορικά με τον παράγοντα προϋπηρεσία, αντιλαμβανόμαστε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος σε ποσοστό 40% έχει από 1-4 έτη προϋπηρεσία, ενώ οι υπάλληλοι που έχουν 5-11 έτη παρουσιάζουν ποσοστό 27%, 11-15 έτη 13% και 16-20, 7%.

## 7.2 Πεδία διερεύνησης του ερωτηματολογίου

Όπως προαναφέρθηκε στην υποενότητα 6.3.1 οι περιοχές που είναι ιδιαίτερης σημασίας ομαδοποιήθηκαν με κριτήριο να ανταποκρίνονται σε θεματικές ενότητες, έτσι όπως αυτές προσδιορίζονται από τις θεωρητικές εξελίξεις στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της βιβλιογραφίας που αφορά την εκπαίδευση προσωπικού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι θεματικές ενότητες αφορούν:

- ❖ Πολιτική της εταιρείας (Ερωτήσεις A6-A11): Πόσο καθορισμένη και σαφής είναι η πολιτική της εταιρείας, το κατά πόσο τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας είναι προσαρμοσμένα με τις απαιτήσεις της αγοράς και εάν ο αριθμός του προσωπικού που μετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι επαρκής, καθώς και αν είναι αρκετές οι ώρες που διαθέτει η εταιρεία για εκπαίδευση και τέλος κατά πόσο η εταιρεία λαμβάνει υπόψη της την ικανοποίηση των εργαζομένων της αναφορικά με την εκπαίδευσή τους
- ❖ Κατανόηση της αναγκαιότητας της εκπαίδευσης (Ερωτήσεις B12-B14): Σε τι βαθμό τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων, δεξιοτήτων

και κλίσεων των υπαλλήλων της , κατά πόσο η επιχείρηση ενημερώνει το προσωπικό για προγράμματα εκπαίδευσης και σε τι βαθμό η εταιρεία συμβάλλει στην κατανόηση από το προσωπικό της αναγκαιότητας της εκπαίδευσης.

- ❖ Σαφήνεια και πληρότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ερωτήσεις Γ15-Γ18): Την ύπαρξη ενός προγράμματος επιλογής υπαλλήλων για εκπαιδευτικά προγράμματα, το κατά πόσο το εκπαιδευτικό υλικό είναι επαρκές και κατανοητό, το κατά πόσο η επιχείρηση παρέχει και άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους και το αν το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι κατανοητό και σαφές.
- ❖ Επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής (Ερωτήσεις Δ19-Δ22): Αν επαρκούν οι χώροι εκπαίδευσης και τα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιούνται στην εκπαιδευτική διαδικασία και κατά πόσο αξιόπιστοι είναι εκπαιδευτές καθώς και αν αξιολογούνται για την απόδοσή τους.
- ❖ Παροχή κινήτρων (Ερωτήσεις Ε23-Ε28): Κατά πόσο η επιχείρηση παρέχει στους υπαλλήλους της κίνητρα για να λαμβάνουν μέρος σε εκπαιδευτικά προγράμματα, αν αναγνωρίζει τις προσπάθειες του προσωπικού για βελτίωσης, αν ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός της επιχείρησης και τέλος τις προτάσεις του προσωπικού για τη βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

### **7.3 Περιγραφική ανάλυση απαντήσεων του δείγματος**

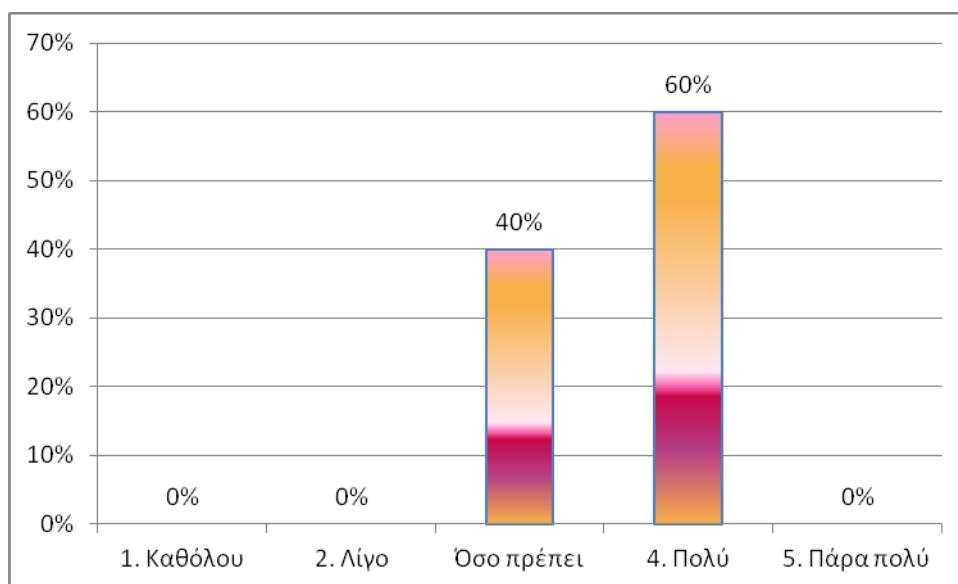
Η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις παρουσιάζεται το Παράρτημα 2 της παρούσας μελέτης.

#### **7.3.1. Πολιτική Εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού (Α)**

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων φαίνεται ότι η επιχείρηση παρέχει στους εργαζόμενους υψηλού επιπέδου εκπαίδευσης, η οποία αξιολογείται αρκετά ικανοποιητική από το 40% του συνόλου των ερωτηθέντων υπαλλήλων και πολύ ικανοποιητική από το 60%. (Διάγραμμα 2)

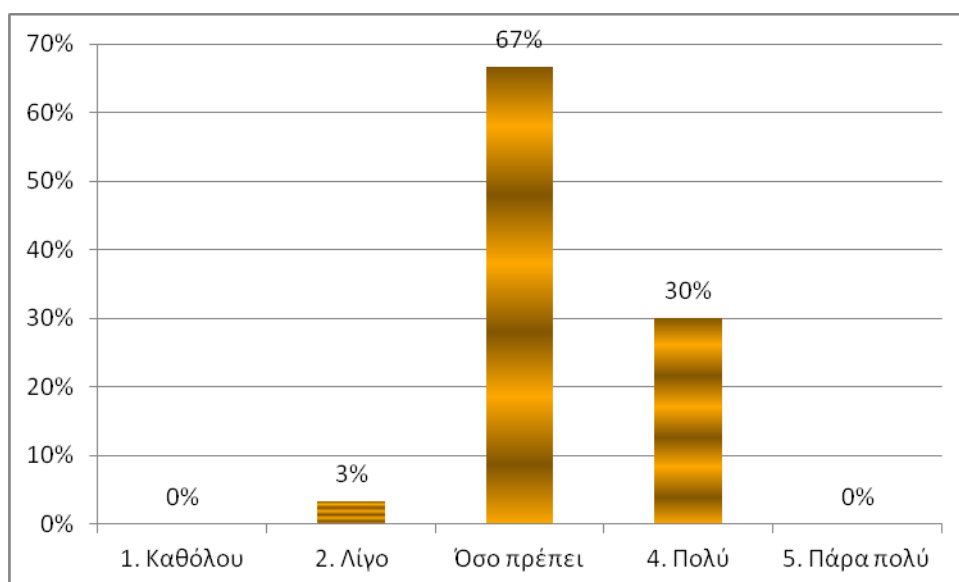


**Διάγραμμα 2: Το Επίπεδο της εκπαίδευσης που παρέχεται**



Σε ότι αφορά την ερώτηση για το αν η εταιρεία κάνει σαφή στους εργαζόμενους την επιδίωξη της για συμμετοχή στην εκπαίδευση προσωπικού όταν κρίνεται αναγκαίο, το 67% των εργαζομένων απάντησε όσο πρέπει, ενώ το 30% θεώρησε ότι είναι πολύ. Τέλος ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 3% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η επιδίωξη για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα από πλευράς εταιρείας γίνεται λίγο σαφής. (Διάγραμμα 3).

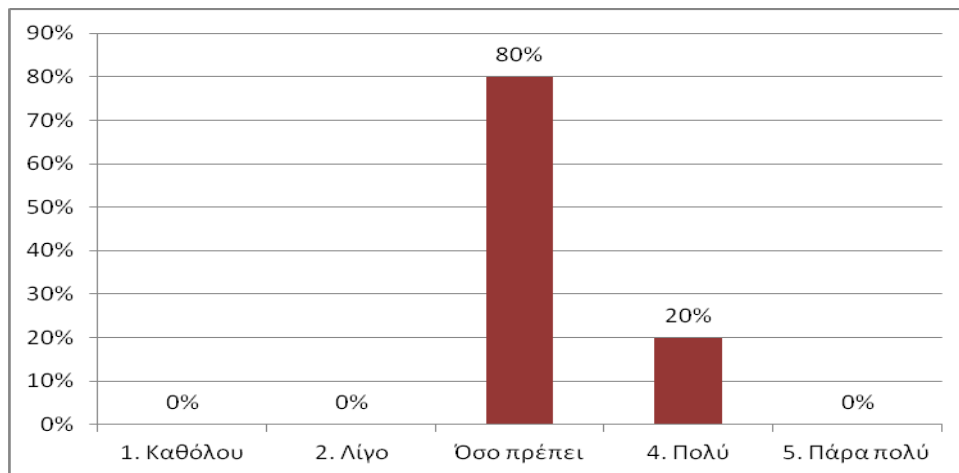
**Διάγραμμα 3: Η εταιρεία κάνει σαφή την επιδίωξη για συμμετοχή στην εκπαίδευση προσωπικού όταν κρίνεται αναγκαίο**



Όμοια είναι περίπου και τα ποσοστά των ερωτηθέντων σχετικά με το αν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα,

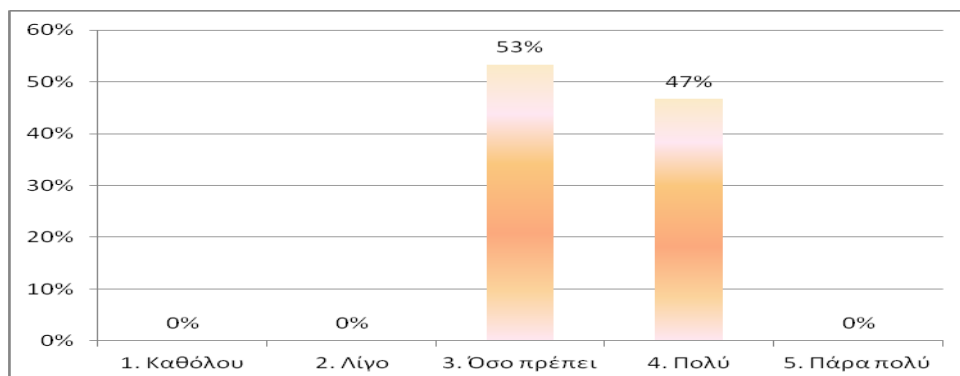
το 80% των ερωτηθέντων απάντησε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι αρκετά σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας ενώ το 20% ότι είναι πολύ σχετικά (Διάγραμμα 4).

**Διάγραμμα 4: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας**

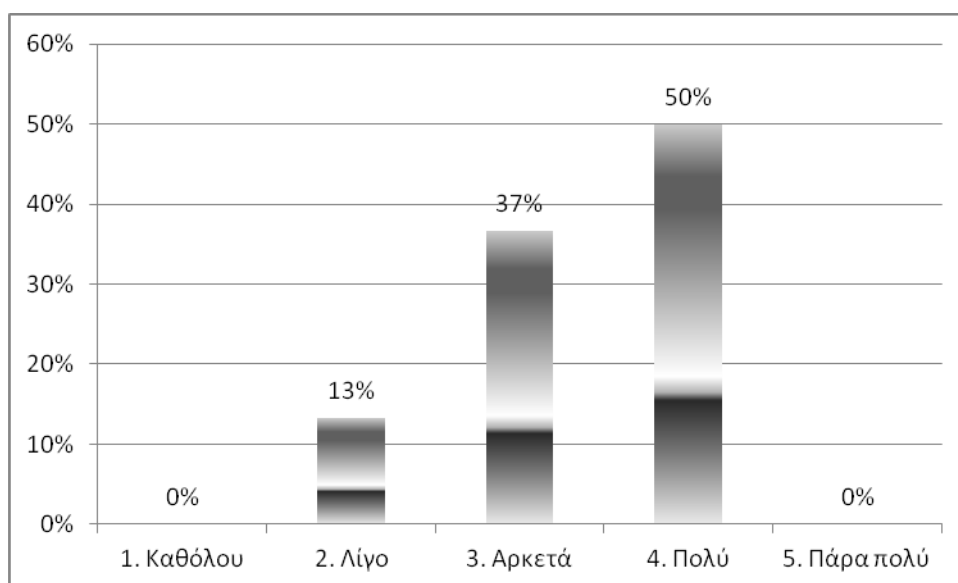


Περίπου στα ίδια ποσοστά, με μικρές αυξομειώσεις ανάμεσα στο μέτριο και το καλό επίπεδο, κυμαίνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εργαζομένων, ως προς την εμπλοκή επαρκούς αριθμού των εργαζομένων σε προγράμματα εκπαίδευσης και τη διάθεση επαρκών ωρών για εκπαιδευτικά προγράμματα. Η εκπαίδευση είναι μία σύνθετη διαδικασία, μία μορφή επένδυσης, η οποία απαιτεί χρόνο για αφομοίωση, έλεγχο και αποδοχή των μεταδιδόμενων γνώσεων. Η συμπύεση μεγάλου αριθμού πληροφοριών σε μικρό χρονικό διάστημα δεν ευνοεί την εξοικείωση με το εκπαιδευτικό αντικείμενο (Διαγράμματα 5, 6).

**Διάγραμμα 5: Ο αριθμός των εργαζομένων που μετέχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι επαρκής.**

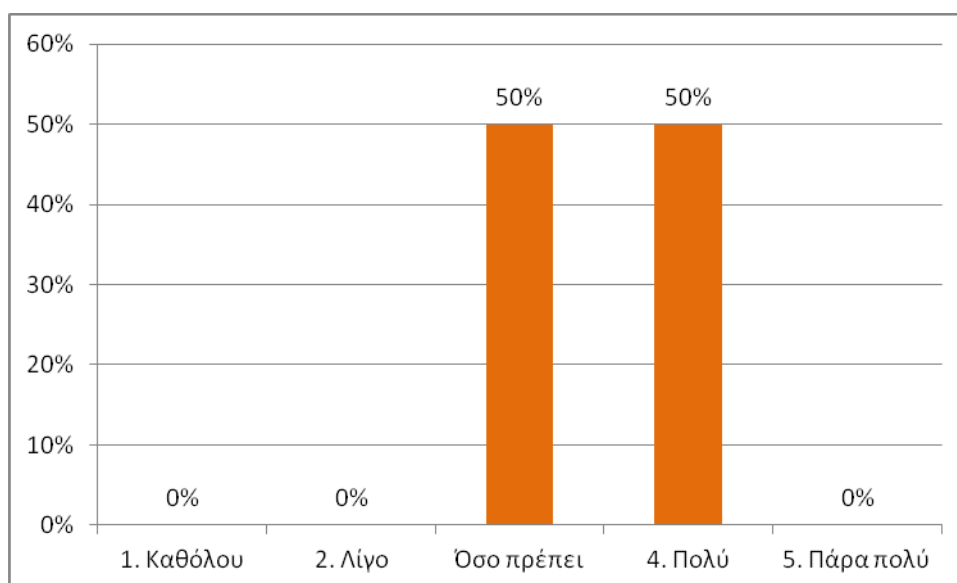


**Διάγραμμα 6: Ο αριθμός των ωρών που η εταιρεία διαθέτει για εκπαίδευση θεωρείται επαρκής**



Η ανάλυση των ερωτηματολογίων έδειξε επιπλέον, ότι το 50% των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο θεωρεί ότι η διοίκηση της εταιρείας αξιολογεί την απόδοση των εκπαιδευομένων με τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, ενώ το υπόλοιπο μέρος του συνόλου των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η διοίκηση της εταιρείας αξιολογεί την απόδοση των εκπαιδευομένων με τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό. (Διάγραμμα 7)

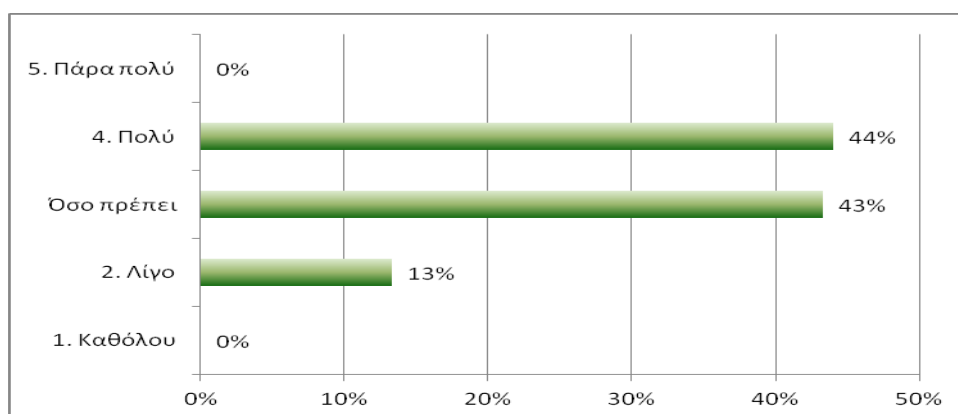
**Διάγραμμα 7: Η απόδοση των εκπαιδευόμενων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση**



### 7.3.2 Κατανόηση αναγκαιότητας εκπαίδευσης (B)

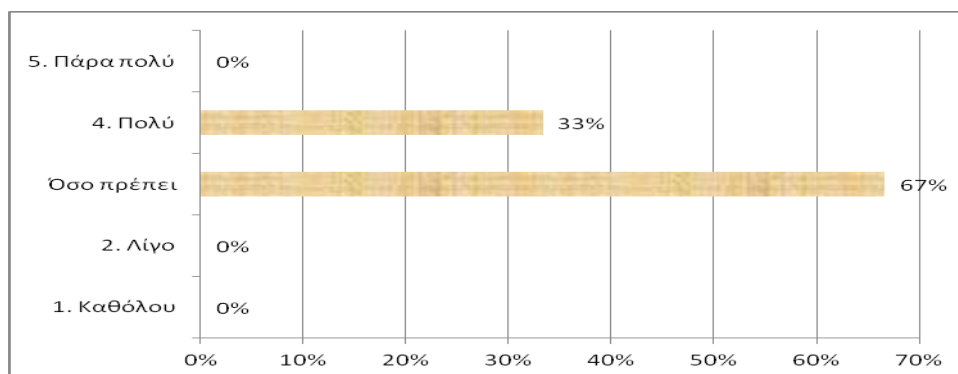
Αρκετά ικανοποιημένοι (44%) δηλώνουν οι ερωτηθέντες με την προσπάθεια που κάνει η εταιρεία να συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των κλίσεων των εργαζομένων της μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 43% είναι πολύ ικανοποιημένοι. Μόνο το 13% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με την προσπάθεια ανάπτυξης των κλίσεων και των δυνατοτήτων τους, από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας (Διάγραμμα 8).

**Διάγραμμα 8: Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων & κλίσεων των εργαζομένων**



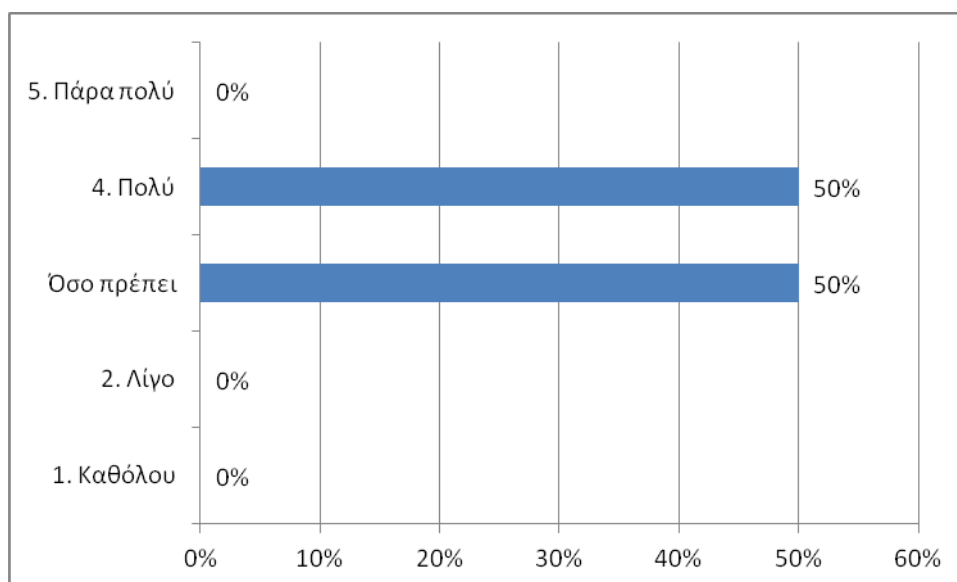
Επίσης, σχετικά με την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα ένα ποσοστό της τάξεως του 67% δηλώνει ότι η ενημέρωση είναι αρκετή, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 33% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο. (Διάγραμμα 9).

**Διάγραμμα 9: Η εταιρεία ενημερώνει τους εργαζομένους σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα**



Σχετικά ικανοποιημένοι (50%) δηλώνουν οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι σχετικά με την προσπάθεια της εταιρείας να συμβάλλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας για συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ το υπόλοιπο 50% είναι πολύ ικανοποιημένο. (Διάγραμμα 10).

**Διάγραμμα 10: Η εταιρεία συμβάλλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση των εργαζομένων**



Όταν ο υπάλληλος πειστεί αναφορικά με της αναγκαιότητα της συμμετοχής του σε εκπαιδευτικά προγράμματα και αντιμετωπίσει την εκπαίδευση ως μέσο υλοποίησης στόχων και εξέλιξης του τότε έχει κάνει ένα ουσιαστικό βήμα για μία σωστή και επιτυχημένη εκπαίδευση.

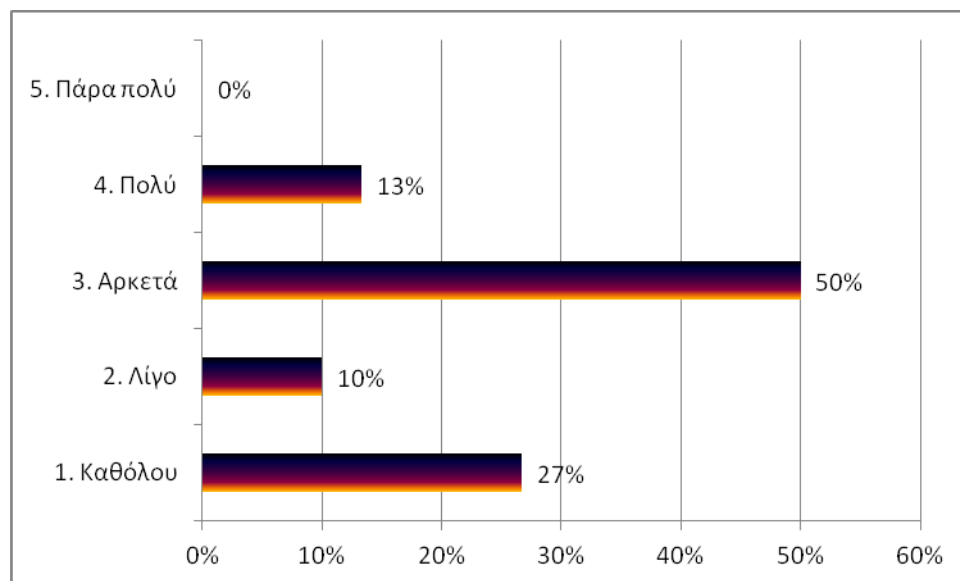
### **7.3.3 Σαφήνεια και πληρότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Γ)**

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι κατάλληλα σχεδιασμένο όταν έχουν καθοριστεί με σαφήνεια η διαδικασία του προσωπικού που θα εκπαιδευτεί, το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι μέθοδοι διδασκαλία και το εκπαιδευτικό υλικό.

Τα ευρήματα που προκύπτουν μετά την ανάλυση των στοιχείων των ερωτηματολογίων, φανερώνουν ότι η εταιρεία έχει κατά 50% διαμορφώσει αρκετά ένα επίσημο πρόγραμμα επιλογής υπαλλήλων για εκπαίδευση. Ενώ ένα 27% υποστηρίζει ότι η

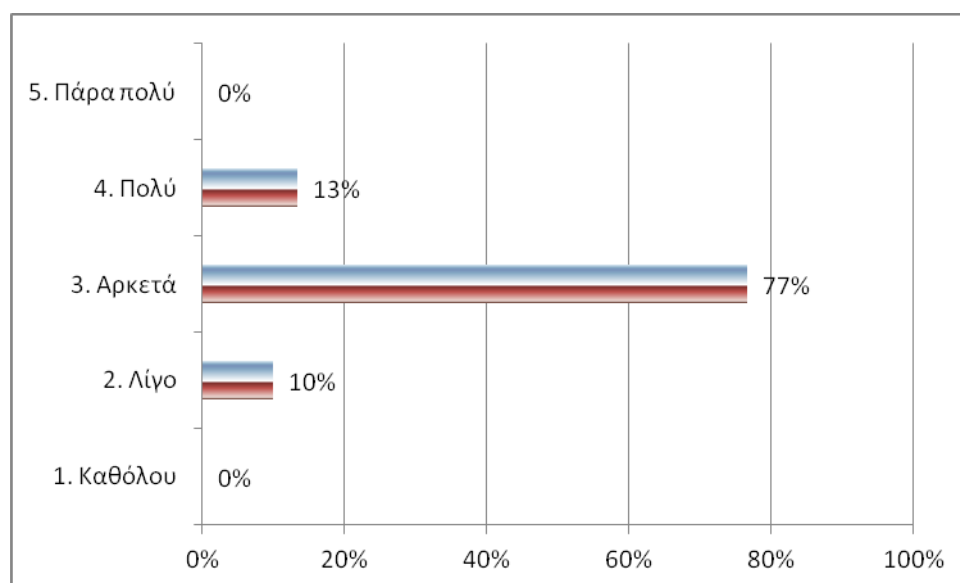
εταιρεία έχει λίγο διαμορφώσει ένα πρόγραμμα επιλογής εργαζομένων για εκπαίδευση.  
(Διάγραμμα 11)

**Διάγραμμα 11: Υπάρχει επίσημο πρόγραμμα επιλογής υπαλλήλων για εκπαίδευση**



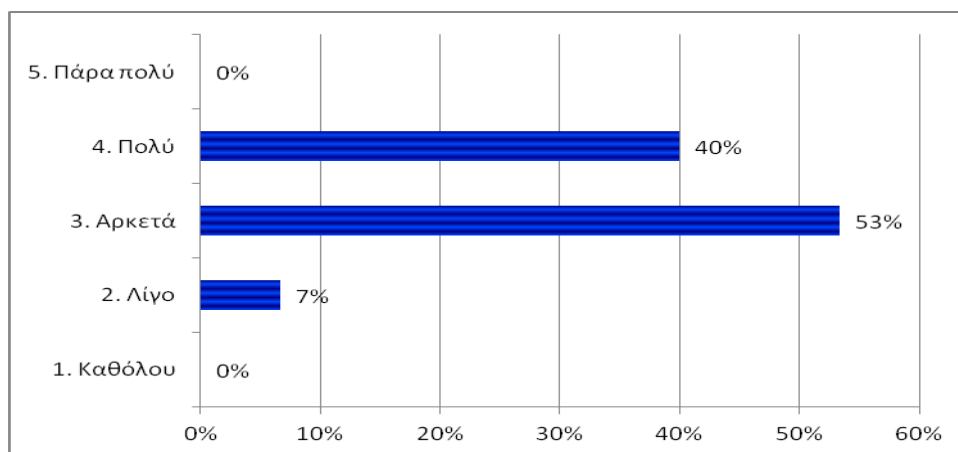
Ένα ακόμα στοιχείο που προκύπτει από την ανάλυση των ερωτηματολογίων είναι ότι το 77% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι το εκπαιδευτικό υλικό της εταιρείας είναι αρκετά κατάλληλο και επαρκές και ένα ποσοστό της τάξεως του 13% ότι το εκπαιδευτικό υλικό της εταιρείας είναι πολύ κατάλληλο και επαρκές για την εκπαιδευτική διαδικασία (Διάγραμμα 12).

**Διάγραμμα 12: Το εκπαιδευτικό υλικό θεωρείται επαρκές και κατανοητό**



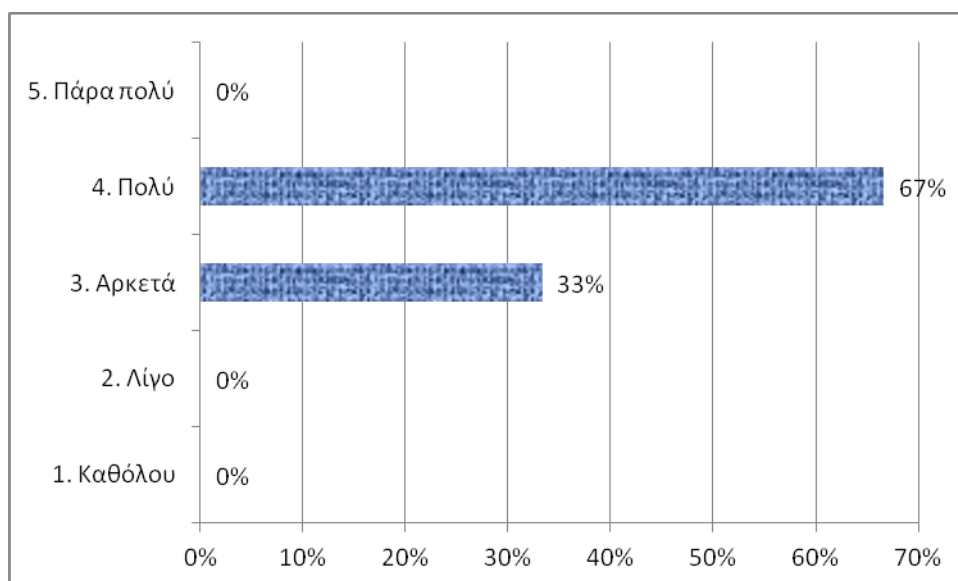
Τέλος, από την συγκεκριμένη θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου είναι φανερό ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 53% θεωρεί ότι η εταιρεία επιλέγει αρκετά κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και ένα ποσοστό της τάξεως του 40% υποστηρίζει ότι η εταιρεία επιλέγει πολύ κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Διάγραμμα 13).

**Διάγραμμα 13 Η εταιρεία επιλέγει τις κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα**



Τέλος ένα ποσοστό της τάξεως του 67% υποστηρίζει ότι ο τίτλος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων/ θεματικών ενοτήτων θεωρείται σαφές και κατανοητό. Ενώ ένα ποσοστό 33% των ερωτηθέντων υποστηρίζουν ότι είναι αρκετά σαφές και κατανοητό (Διάγραμμα 14).

**Διάγραμμα 14: Ο τίτλος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων/ θεματικών ενοτήτων θεωρείται σαφές και κατανοητό**

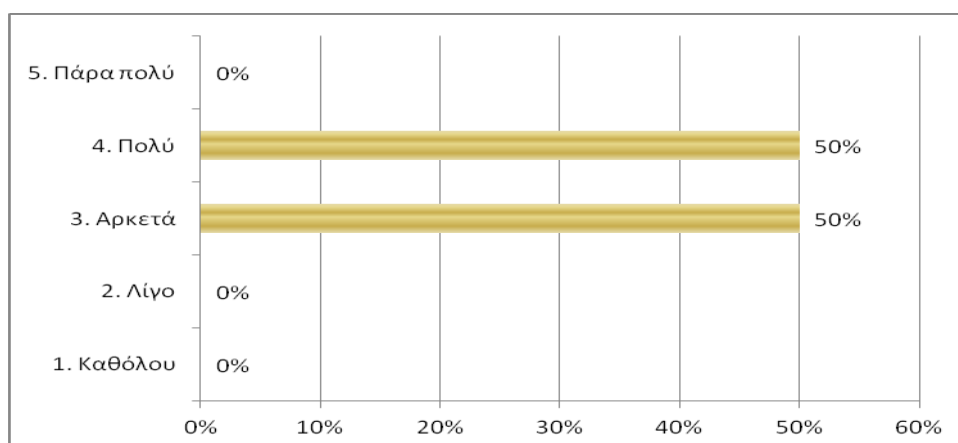


### 7.3.4 Επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής (Δ)

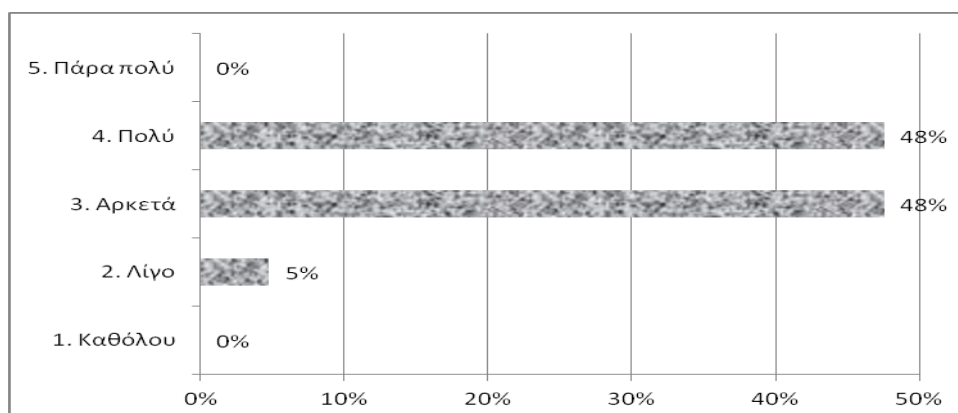
Οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να διαμορφώσουν τη δική τους προσωπική αντίληψη για την ποιότητα της εκπαιδευτικής υπηρεσίας που τους παρέχεται έχοντας ως βάση αξιολόγησης τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία.

Τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία σχετίζονται με το προσωπικό που παρέχει την εκπαιδευτική διαδικασία, τις εγκαταστάσεις- χώροι στους οποίους παρέχεται η εκπαιδευτική διαδικασία, καθώς και με τα διάφορα μέσα τα οποία υποστηρίζουν τη εκπαιδευτική διαδικασία (Δερβιτσιώτης, 1997). Οι εντυπώσεις και η αξιολόγηση των ερωτηθέντων σχετικά με τα θέματα αυτά παρουσιάζεται συνοπτικά στα παρακάτω διαγράμματα. (Διαγράμματα 15,16, 17)

**Διάγραμμα 15: Οι χώροι εκπαίδευσης θεωρούνται επαρκείς στην περίπτωση εσωτερικής ή εξωτερικής εκπαίδευσης**

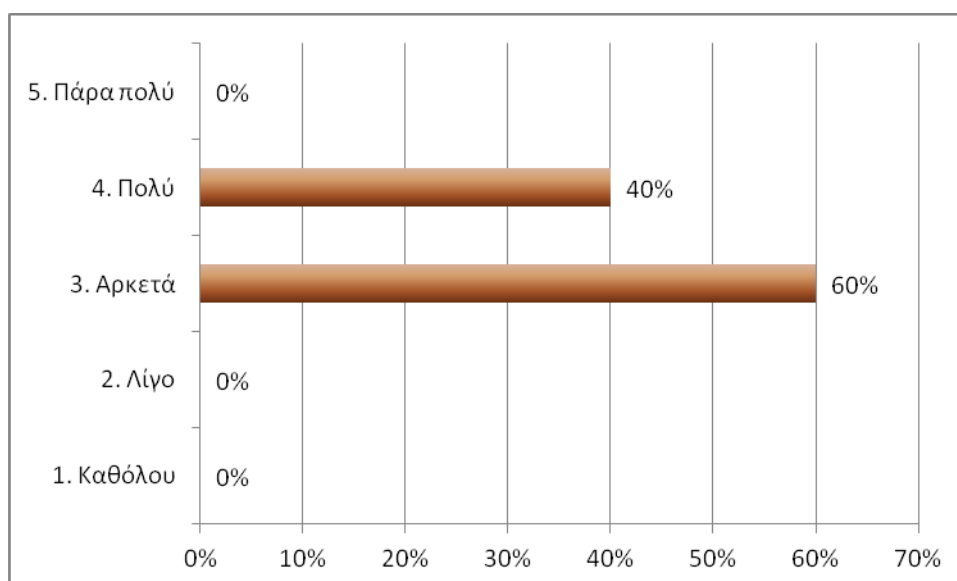


**Διάγραμμα 16: Οι εκπαιδευτές θεωρούνται σωστοί και αξιόπιστοι**





**Διάγραμμα 17: Οι απόδοση των εκπαιδευτών αξιολογείται  
συνεχώς από τους εκπαιδευόμενους**



Η εκπαιδευτική διαδικασία υπάγεται σε μία αρμονική σχέση μεταξύ εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή. Απαιτείται προσπάθεια και ενεργή συμμετοχή από κοινού. Αυτό το εγχείρημα η εταιρεία το έχει επιτύχει σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό.

Όπως φαίνεται από τα προηγούμενα διαγράμματα, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί αρκετά ικανοποιητικό έως πολύ ικανοποιητικό βαθμό αξιόπιστους και σωστούς τους εκπαιδευτές.

Εξάλλου, κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιείται με σκοπό την ικανοποίηση κάποιων αναγκών και την επίτευξη κάποιων στόχων. Είναι αναμενόμενο ο οργανωτής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος να επιθυμεί να διαπιστώσει κατά πόσο οι στόχοι του προγράμματος αυτού επιτεύχθηκαν ή όχι. Γι' αυτό το λόγο η εταιρεία έχει θεσπίσει σύστημα αξιολόγησης των εισηγητών από τους εκπαιδευόμενους.

### **7.3.5 Παροχή κινήτρων (E)**

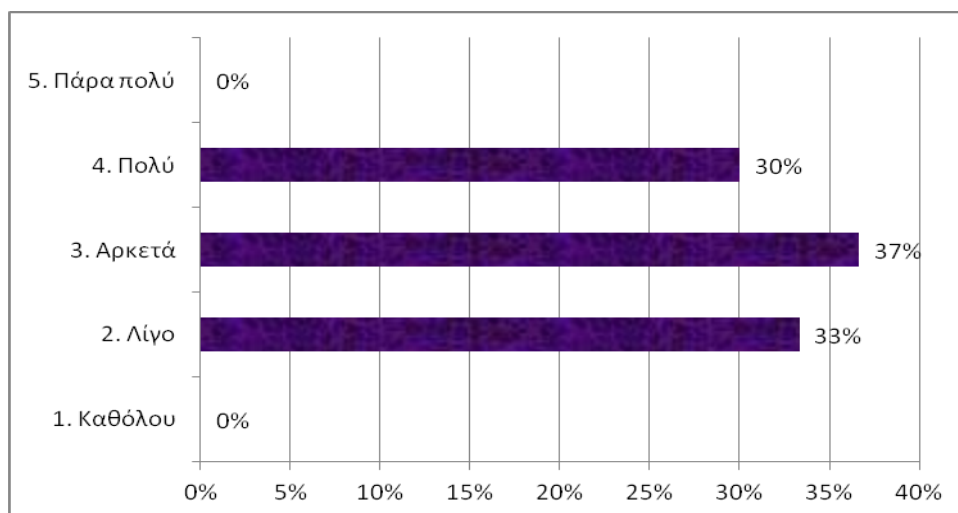
Ως παρακίνηση ορίζεται η δύναμη που παράγουν άτομα κατά την επιδίωξη της εκπλήρωσης στόχων, η οποία δίνει κατεύθυνση στον προσανατολισμό ενός ατόμου και δημιουργεί τάση επιμονής (James 1996).

Η παρακίνηση είναι μία εσωτερική παρόρμηση που αντανακλά επιδράσεις εσωτερικών και εξωτερικών ερεθισμάτων. Εδώ διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο η εταιρεία η

οποία με την παροχή κατάλληλων κινήτρων θα πρέπει να παρακινήσει τους εργαζομένους της ώστε να επιτύχει περαιτέρω αφοσίωση στον οργανισμό κάτι που βοηθάει στην καριέρα τους.

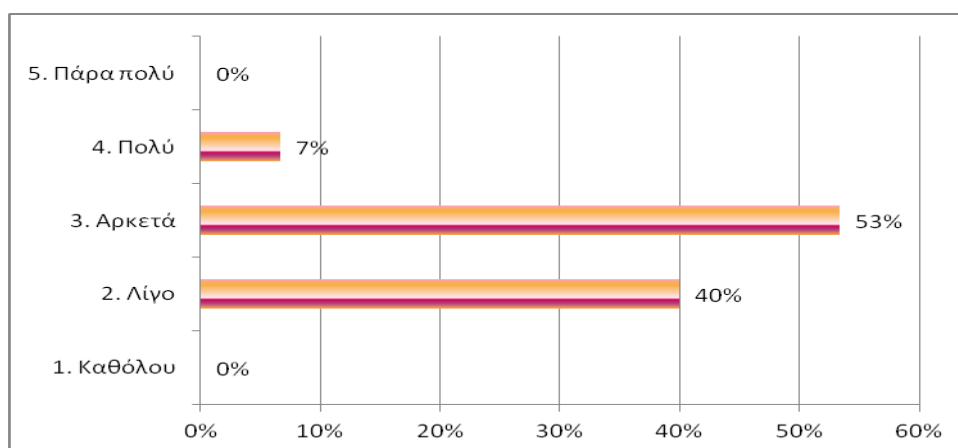
Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το αν η εταιρεία παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους για την παρακολούθηση και συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, με τη μορφή ανταμοιβής έδειξαν ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 37% υποστηρίζει ότι η επιχείρηση παρέχει αρκετά κίνητρα, το 33% λίγο ενώ το 30% πολλά. (Διάγραμμα 18).

**Διάγραμμα 18: Η εταιρεία παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους για την παρακολούθηση και συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, με τη μορφή ανταμοιβής**



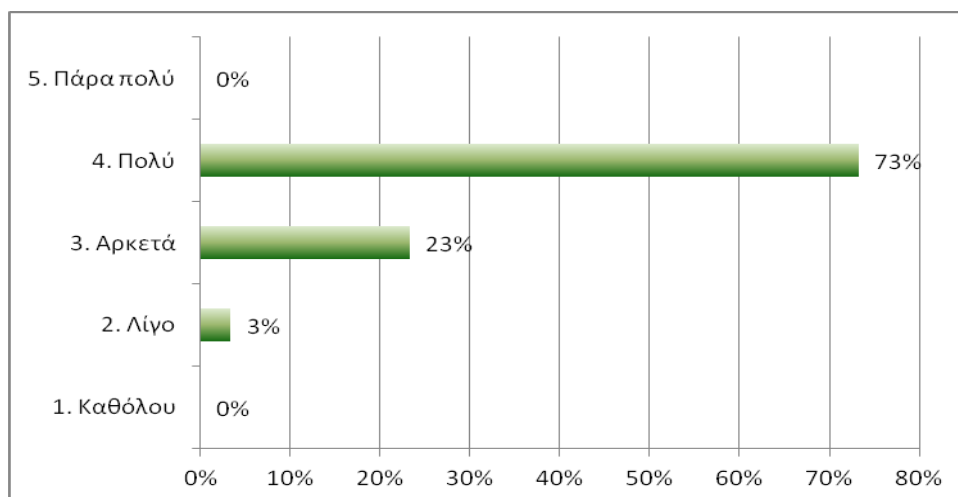
Αναφορικά με την ερώτηση για το αν η προσπάθεια των εργαζομένων για βελτίωση των ικανοτήτων & γνώσεών τους αναγνωρίζεται από την εταιρεία, το 53% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αναγνωρίζεται αρκετά ενώ το 40% λίγο (Διάγραμμα 19).

**Διάγραμμα 19: Η προσπάθεια των εργαζομένων για βελτίωση των ικανοτήτων & γνώσεών τους αναγνωρίζεται από την εταιρεία**



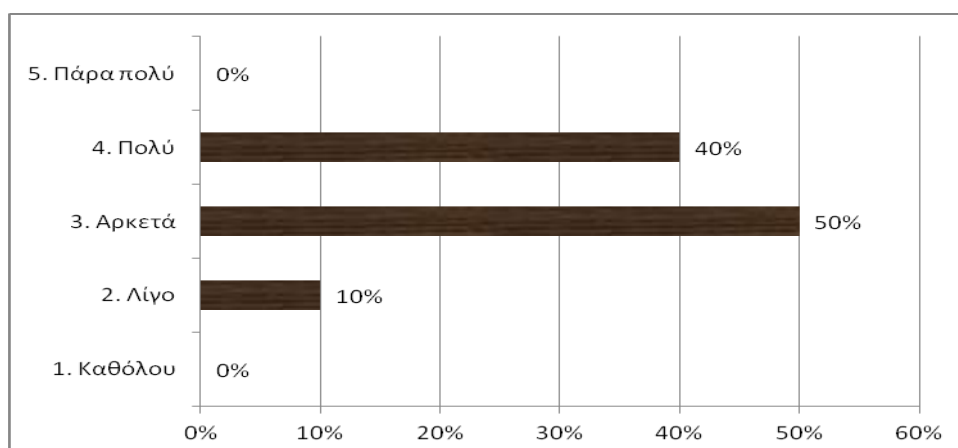
Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες ήταν κατά πόσο η εταιρεία ενθαρρύνει πρωτοβουλίες των εργαζομένων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός εταιρείας (π.χ. MBA). Το 73% απάντησε ότι η εταιρεία στηρίζει πολύ τέτοιες κινήσεις, ενώ το 23% αρκετά. Μόλις το 3% απάντησε ότι η εταιρεία υποστηρίζει λίγο τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός επιχείρησης (π.χ. MBA) (Διάγραμμα 20).

**Διάγραμμα 20: Η εταιρεία ενθαρρύνει πρωτοβουλίες των εργαζομένων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός εταιρείας.**



Στην τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να μας απαντήσουν αν η εταιρεία ενθαρρύνει προτάσεις των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Το 50% του συνόλου υποστήριξε ότι η εταιρεία ενθαρρύνει αρκετά τις προτάσεις των εργαζομένων και το 40% πολύ (Διάγραμμα 21).

**Διάγραμμα 21: Η εταιρεία ενθαρρύνει προτάσεις των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.**



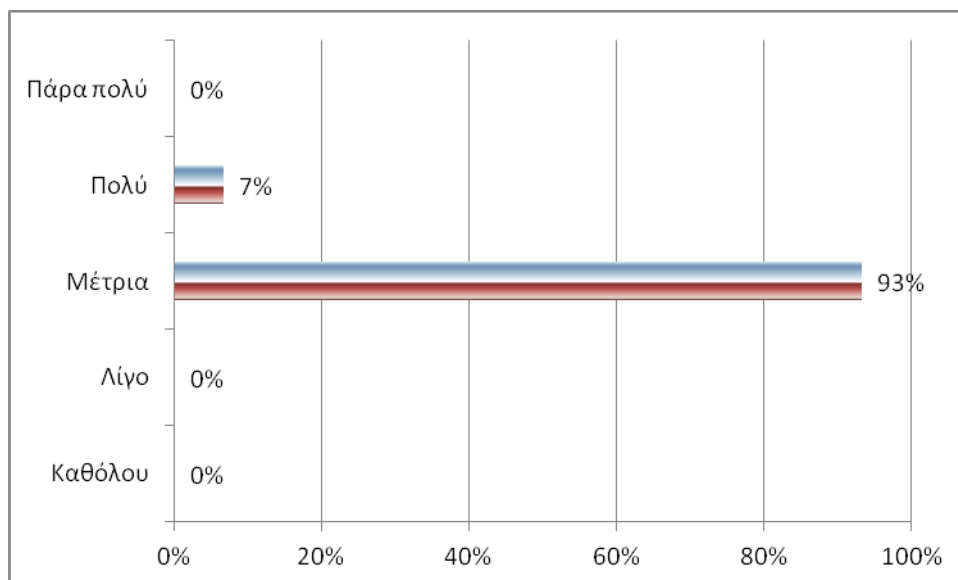
Με την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να μπορούν να αξιολογούν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, στο οποίο έλαβαν μέρος, ώστε να δώσουν την απαραίτητη πληροφόρηση που χρειάζεται ο οργανισμός για να προχωρήσει σε τυχόν αλλαγές ή μετατροπές στην εκπαιδευτική διαδικασία ώστε να επιτύχει την βελτίωσή της.

### 7.3.6 Ικανοποίηση εργαζομένων σε σχέση με την εκπαίδευσή τους

Ένας από τους σημαντικότερους δείκτες ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την εκπαιδευτική διαδικασία είναι οι απόψεις των εργαζομένων. Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου σκοπό είχαν να αξιολογήσουν την παρεχόμενη εκπαίδευση και το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευόμενων.

Σε ότι αφορά το βαθμό ικανοποίησης, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργαζομένων θεωρεί ότι αυτός κυμαίνεται σε μέτριο επίπεδο με ποσοστό ύψους 93%. Μόνο ένα ποσοστό της τάξεως του 7% δηλώνει ότι είναι πολύ ικανοποιημένο από την εκπαίδευσή του (Διάγραμμα 22)

**Διάγραμμα 22: Σε γενικές γραμμές είστε ικανοποιημένοι από την εκπαίδευσή σας**



### 7.3.7 Ανάλυση των Μέσων Όρων σε σχέση με τον παράγοντα ικανοποίηση

Μετά το πέρας των περιγραφικών αναλύσεων των στοιχείων που αντλήσαμε από τα ερωτηματολόγια ακολούθησε η ανάλυση των μέσων όρων των παραγόντων των επιμέρους ενοτήτων του ερωτηματολογίου σε σχέση με τον παράγοντα «ικανοποίηση» όπου έγινε η μεταξύ τους σύγκριση.

Η σύγκριση των μέσων όρων (Compare Means), έδειξε ότι το σύνολο των ερωτηθέντων υπαλλήλων, αναφορικά με τις πέντε θεματικές ενότητες ερωτήσεων και το βαθμό ικανοποίησης κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα.

Η μέτρια παρουσίαση των τιμών ίσως οφείλεται στο γεγονός του άνισου αριθμού των συμμετεχόντων σε σχέση με τη βαθμίδα ιεραρχίας στην οποία ανήκουν. Έχει ήδη προηγηθεί περιγραφή των στοιχείων του δείγματος και είναι γνωστό ότι η πλειοψηφία του δείγματος απαρτίζεται από απλούς υπαλλήλους, γεγονός που μπορεί να επηρεάζει τα δεδομένα μας. Εξάλλου, είναι κοινά αποδεκτό (Alken, 1996), πως η μέτρηση στάσεων και πεποιθήσεων είναι αρκετά δύσκολο να δώσει υψηλό βαθμό συσχέτισης, πολύ περισσότερο λοιπόν όταν αφορά τα εργασιακά περιβάλλοντα και τις απορρέουσες από αυτά παροχές.

Σε παρόμοιο πλαίσιο κινήθηκε η σύγκριση μέσων όρων του παράγοντα ικανοποίηση σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων υπαλλήλων της εταιρείας.

Ακολούθησε ανάλυση και σύγκριση των μέσων όρων μεταξύ όλων των ερωτήσεων των ενοτήτων του ερωτηματολογίου σε σχέση με τον παράγοντα ικανοποίηση, η οποία στατιστικώς δεν επισήμανε σημαντικές συσχετίσεις. Μ' αυτόν τον τρόπο θέλαμε να δούμε αν ο παράγοντας ικανοποίηση επηρεάζεται από τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

Στην ανάλυση παρατηρήθηκε ότι ο παράγοντας ικανοποίηση σε σχέση με το φύλο και την ηλικία κυμαίνεται περίπου στο 1,6.

Αντίθετα αρκετά υψηλοί βαθμοί σε ότι αφορά τη σύγκριση των μέσων όρων της ικανοποίησης σε σχέση με την προϋπηρεσία. Οι υψηλές αυτές τιμές πολύ πιθανόν να σημαίνουν ότι η ικανοποίηση από το επίπεδο της εκπαίδευσης συσχετίζεται άμεσα και με την αφομοίωση από τους εργαζομένους με την εταιρική κουλτούρα. Δηλαδή, υψηλότερη θέση στην ιεραρχία τόσο μεγαλύτερη η προϋπηρεσία και τα άτομα έχουν αποδεχτεί την κουλτούρα, την οργάνωση και την πολιτική της εταιρείας. Γεγονός που υποδηλώνει ότι οι στόχοι της υπάρχουσας μορφής εκπαίδευσης είναι πιο ξεκάθαροι και σαφείς.

### 7.3.8. Συσχετίσεις θεματικών ενότητων με την ικανοποίηση (Συντελεστής συνάφειας)

Στην συνέχεια προσπαθήσαμε να ελέγξουμε το δείκτη συνάφειας των ερωτήσεων με τον παράγοντα ικανοποίησης, γεγονός που αποτελεί και το κεντρικό σημείο της έρευνας μας.

Για τον υπολογισμό των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 19.0. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς μας, υπήρξαν ερωτήσεις που παρουσιάζουν, άμεση συνάφεια με τον παράγοντα ικανοποίηση. Με άλλα λόγια οι ερωτήσεις αυτές σχετίζονται άμεσα με το βαθμό ικανοποίησης.

Ο συντελεστής συνάφειας, δείχνει την ισχύ της θέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Οι συντελεστές συνάφειας παίρνουν τιμές από το -1 μέχρι και το +1, με το 0 να σημαίνει πλήρης έλλειψη συνάφειας – σχέσης. Έχουν διατυπωθεί απόψεις από πολλούς επιστήμονες ότι οι σχέσεις με συντελεστές συνάφειας από 0 έως και 0,30 είναι αδύνατες, από 0,31 έως και 0,60 μέτριες και από 0,61 έως 1 ισχυρές. Η ταξινόμηση αυτή δεν είναι απόλυτη. (Κατσίλης, 1997).

Αναλύοντας της ερωτήσεις της πρώτης θεματικής ενότητας που αφορούν την πολιτική της εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση (Ενότητα Α), η σαφήνεια της εκπαιδευτικής πολιτικής (Ερώτηση Α7) εμφανίζει υψηλή συσχέτιση με τον παράγοντα ικανοποίηση. Μάλιστα είναι η υψηλότερη συσχέτιση μεταξύ των ερωτήσεων αυτής της ενότητας και του παράγοντα ικανοποίηση. Δεύτερη σύμφωνα με το βαθμό συνάφεια έρχεται η ερώτηση για τον αριθμό των ωρών που η εταιρεία διαθέτει για εκπαίδευση κι αν αυτές είναι επαρκείς με δείκτη συνάφειας 0,42. οι υπόλοιπες ερωτήσεις αυτής της ενότητας έχουν όλες δείκτη συνάφειας 0,3.

Στην επόμενη ενότητα ερωτήσεων που το περιεχόμενό τους αφορά τη κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση (Ενότητα Β) η ερώτηση που αναφέρεται στο κατά πόσο η εταιρεία συμβάλλει στην κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση των εργαζομένων παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συνάφεια (0,28). Οι υπόλοιπες δύο ερωτήσεις της εν λόγω ενότητας παρουσιάζουν δείκτη συνάφειας 0,08 και 0,09 αντίστοιχα γεγονός που σημαίνει ότι έχουν μικρή σχέση με τον παράγοντα ικανοποίηση.

Υψηλό δείκτη συνάφειας – συσχέτισης παρουσιάζει και η τρίτη ερώτηση της τρίτης ενότητας ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Πρόκειται για την ενότητα που εξετάζει τη σαφήνεια και την πληρότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ειδικότερα η τρίτη ερώτηση αυτής της ενότητας η οποία παρουσιάζει συνάφεια 0,29 και αναφέρεται στο κατά πόσο η εταιρεία επιλέγει κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Δεδομένου του υψηλού δείκτη συνάφειας αντιλαμβανόμαστε ότι η επιλογή

κατάλληλων εκπαιδευτικών μεθόδων ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και ο παράγοντας ικανοποίηση έχουν άμεση σχέση. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις αυτής της ενότητας παρουσιάζουν δείκτη συνάφειας που κυμαίνεται από 0,10 έως 0,26.

Οι επόμενες δύο ενότητες αφορούν την 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 υψηλή συσχέτιση με την ικανοποίηση.

Για την τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορά την παροχή κινήτρων παρατηρούμε ότι καμία ερώτηση δεν παρουσιάζει υψηλό δείκτη συνάφειας. Οι δείκτες συνάφειας των ερωτήσεων αυτών κυμαίνονται από 0,14 έως 0,38.

Από την προηγηθείσα ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συσχετίζεται πολύ περισσότερο με θεματικές περιοχές που αφορούν την 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.

Διαπιστώνουμε με βάση τα αποτελέσματα της, η ικανοποίηση του προσωπικού της εταιρείας σχετίζεται περισσότερο με την πολιτική της εταιρείας. Είναι δηλαδή σημαντικός παράγοντας, το να έχει διατυπώσει η επιχείρηση μία σαφή και κατανοητή πολιτική εκπαίδευσης ώστε να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες του προσωπικού της.

Η εταιρεία μέσω της εκπαιδευτικής της πολιτικής θα πρέπει να προσδιορίζει τους στόχους της εκπαίδευσης και παράλληλα να περιγράφονται και οι διαδικασίες και οδηγίες υλοποίησής τους. Για να υπάρξει αποτελεσματική επίτευξη των στόχων που θέτει η εταιρεία θα πρέπει να καθορίζει συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους και να οργανώνει τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Το κατά πόσο αποτελεσματική θα είναι η πολιτική τη επιχείρησης εξαρτάται από τη θέληση και δυνατότητα της διοίκησης να στηρίζει αυτά που προτείνει η εκπαιδευτική πολιτική και να τα εφαρμόσει. Με τη σαφή διατύπωση εκπαιδευτική πολιτικής η εταιρεία δεσμεύεται στην εφαρμογή της και στην υλοποίηση των στόχων της ικανοποιώντας τις ανάγκες των εργαζομένων της.

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

Ο εργαζόμενος πρέπει να αντιλαμβάνεται το γιατί εκπαιδεύεται και αν αδυνατεί ο ίδιος να το αντιληφθεί τότε πρέπει να τον ενημερώσει η ίδια η εταιρεία σχετικά με τις

εξελίξεις ώστε να αντιληφθεί την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης. Της καθημερινής ανατροφοδότησης με τις απαραίτητες πληροφορίες και γνώσεις προκειμένου να είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στις αυξημένες ανάγκες της εργασίας του. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να συμμετέχει σε όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η σαφήνεια και η πληρότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι ένα εξίσου σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης. Η επιλογή των εργαζομένων που θα λάβουν μέρος σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και αξιοπιστία ως προς τις μεθόδους επιλογής. Η εταιρεία προκειμένου να έχει ένα ξεκάθαρο πρόγραμμα επιλογής υπαλλήλων οφείλει να έχει ξεκαθαρίσει τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της, τα αναμενόμενα αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτύχει με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Τέλος, πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις ανάγκες κάθε εργαζομένου για εκπαίδευση.

Χωρίς το απαραίτητο εκπαιδευτικό υλικό κανένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν είναι σε θέση να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή κατάλληλων θεματικών ενοτήτων και τις οποίες θα υποστηρίζει με το κατάλληλο συνοδευτικό υλικό προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων.

Η επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων αλλά δεν σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τους προαναφερθέντες παράγοντες. Επαρκείς χώροι, χρήση επαρκών οπτικοακουστικών μέσων, σωστοί και αξιόπιστοι εκπαιδευτές είναι απαραίτητες προϋποθέσεις οι οποίες συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας ευνοϊκότερης αντίληψης από τους εργαζόμενους, χωρίς να αποτελούν καθοριστικό παράγοντα ικανοποίησης.

Συμπερασματικά, βασιζόμενοι και στα αποτελέσματα των συσχετίσεων μία επιχείρηση η οποία επιδιώκει να ενεργοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της σε εκπαιδευτικά προγράμματα, πρέπει να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων. Απαραίτητη είναι και η ύπαρξη μηχανισμών για προτάσεις βελτίωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, της αξιολόγησή τους και την πρόκριση των καλύτερων με αντικειμενικά κριτήρια επιλογής.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### 8.1 Συμπεράσματα

Η βιομηχανική εταιρεία που μελετήσαμε, Netlink S.A, είναι μία από τις κορυφαίες εταιρείες του κλάδου «Εκδόσεις λογισμικού» και «Άλλη παροχή συμβουλών σε θέματα λογισμικού και προμήθεια λογισμικού», με υψηλή φήμη και με οργανωμένη λειτουργική δομή. Σε αρκετές από τις λειτουργικές της δομές διαθέτει καταγεγραμμένες διαδικασίες και συστήματα διασφάλισης.

Σύμφωνα με αποτελέσματα της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, οι ερωτηθέντες στην επιχείρηση κρίνουν ότι η εκπαίδευση που τους παρέχεται βρίσκεται περίπου στο μέσο όρο των απαιτήσεων και των προσδοκιών τους, χωρίς ταυτόχρονα να υπάρχουν περιοχές που να θεωρούν ότι καλύπτονται πλήρως ή πολύ ικανοποιητικά. Υπάρχει η αίσθηση, ότι η επιχείρηση γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε ότι αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού της αλλά δεν έχει προσδιορίζει πλήρως τους μηχανισμούς και τις λειτουργίες που θα το επιτύχει αυτό.

Η επιτυχία της εκπαίδευσης του προσωπικού, που μέρος της αποτελεί και η ικανοποίηση των υπαλλήλων, στηρίζεται στην πολιτική της επιχείρησης η οποία θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή με σαφήνεια από όλα τα οργανωτικά ιεραρχικά επίπεδα, στην αναγκαιότητα για εκπαίδευση, στην παροχή κινήτρων και τέλος στη σαφήνεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η γνώμη των εργαζομένων σχετικά με την εκπαίδευση επηρεάζεται άμεσα από την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας στις προαναφερθείσες περιοχές. Η πολιτική της εταιρείας αναφορικά με την εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται κατανοητοί από όλα τα μέλη που θα λάβουν μέρος στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται γιατί δεν μπορούν να υιοθετήσουν κάτι που δεν γνωρίζουν. Οι ασάφεια των στόχων της εταιρείας σχετικά με την πολιτική της για τα εκπαιδευτικά προγράμματα, δεν ξεκαθαρίζει τι πρέπει να ενθαρρύνεται και τι να αποφεύγεται στην προσδοκώμενη συμπεριφορά των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Ο βαθμός ανταπόκρισης σε εκπαιδευτικά προγράμματα και ο βαθμός αφομοίωσης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων καθορίζεται από τη σαφήνεια των θεματικών ενοτήτων

του προγράμματος και του αντίστοιχου υλικού που χρησιμοποιείται. Οπότε γίνεται αντιληπτό ότι η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να στηρίζεται σε ένα συστηματικό, σαφές και κατανοητό εκπαιδευτικό πρόγραμμα ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε κάτι που γνωρίζουν.

Η ανάπτυξη μίας φιλοσοφίας που αναπτύσσει την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης θα πρέπει να ξεκινήσει από τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη τα οποία θα διαμορφώσουν τις συνθήκες μέσα στην εταιρεία που θα συμβάλλουν στην κατανόηση της αναγκαιότητας για εκπαίδευση από τους εργαζόμενους.

Οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να υιοθετήσουν και εφαρμόσουν συστήματα και λειτουργίες που δεν αντιλαμβάνονται τι επιπτώσεις θα έχουν γι' αυτούς. Γεγονός που υποδεικνύει ότι όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης της εταιρείας θα πρέπει να καλύπτουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στις επιδόσεις της εταιρείας και στον τρόπο απασχόλησης των υπαλλήλων.

Είναι γνωστό ότι μπορεί κάποιος να επιφέρει σχεδόν οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά των ανθρώπων, αν δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα (Δερβιτσιώτης 1996). Η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων της στις διαδικασίες της εκπαίδευσης, πρέπει να παρέχει κίνητρα. Η παροχή κινήτρων είναι υποκειμενική για κάθε υπάλληλο και εξαρτάται από τις προσωπικές ανάγκες που θέλει ο εργαζόμενος να ικανοποιήσει.

Γι' αυτό η εταιρεία θα πρέπει να έχει ευέλικτο σύστημα κινήτρων ώστε να τα προσαρμόζει στις ανάγκες του κάθε υπαλλήλου της.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής αλλά δεν είναι και καθοριστικός, σύμφωνα με την ανάλυση των ερωτηματολογίων. Η υποστήριξη της εκπαίδευσης με επαρκές και κατάλληλο εκπαιδευτικό προσωπικό και ικανοποιητικά εκπαιδευτικά μέσα είναι απαραίτητα στοιχεία για τους εργαζόμενους αλλά όχι καθοριστικά για την άποψη που διαμορφώνουν σχετικά με την παρεχόμενη εκπαίδευση.

Ωστόσο, πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι για την ικανοποίηση των εργαζομένων ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη σύμμετρη βελτίωση όλων των παραγόντων, ώστε η μία κατευθυντήρια οδός να μην αναπτυχθεί εις βάρος της άλλης.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αξιόπιστο όπλο μίας επιχείρησης για να επιβιώσει και να αναπτύξει την ανταγωνιστικότητά της και ωθούν την εταιρεία στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσής τους ως μακροπρόθεσμη επένδυση.

Οπότε η διοίκηση της επιχείρησης που υιοθετεί τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, θα πρέπει να θεωρεί το κόστος της εκπαίδευσης, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη.

## 8.2 Προτάσεις για το Μέλλον

Παρόλο που στην χώρα μας παρατηρείται μία εμφανής εστίαση στη μείωση του κόστους, η οποία προκύπτει από τη μη ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, λόγω της έλλειψης σαφήνειας στην στρατηγική και πολιτική των εταιρειών. Βέβαια παρουσιάζονται και μερικές περιπτώσεις όπου στρέφονται προς τη βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού και της χρήσης οργάνων μέτρησης των παραγόμενων αποτελεσμάτων.

Η εκπαίδευση έχει ξεκάθαρο ρόλο για να συνδράμει στη βελτίωση πολλών παραμέτρων λειτουργίας των εταιρειών, αφού το ετήσιο αλλά και το μακροπρόθεσμο σχέδιο δράσης της εταιρείας καθορίζεται κεντρικά και εστιάζει πολύ στη μείωση του κόστους και ελάχιστα στην ικανοποίηση του πελάτη και του εργαζομένου και ακόμα λιγότερο στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Οι τομείς εστίασης της εκπαίδευσης εστιάζονται στα ακόλουθα:

- A) στη δέσμευση της διοίκησης της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση και τη διασφάλιση διαδικασιών ποιότητας
- B) στην εκπαίδευση όλων των βαθμίδων προσωπικού σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της εργασίας του.

Περιληπτικά, οι κινητήριες δυνάμεις που ξεκινούν οποιοσδήποτε αλλαγές στον τομέα της εκπαίδευσης είναι:

- A) Η συμμετοχή του εργαζομένου στα εκπαιδευτικά προγράμματα
- B) Η εστίαση στον εργαζόμενο
- Γ) Η συνεχής και συστηματική βελτίωση

Η εστίαση στον εργαζόμενο σηματοδοτεί τη χρήση των γνώσεών του που προκύπτουν με την επαφή μαζί του για βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.

Η συνεχής βελτίωση έρχεται ως αποτέλεσμα της οργάνωσης της βιομηχανικής εταιρείας κατά τις διαδικασίες και της χρήσης των συστημάτων που επιτρέπουν τη μέτρηση

και τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού. Συνοψίζοντας, πρέπει να επισημανθεί ότι όλες οι ενδείξεις καταλήγουν στο πόρισμα, ότι ο τομέα παροχής εκπαίδευσης πρέπει να μεταλλαχθεί, ώστε πλέον να κάνουμε λόγο για παροχή Εκπαίδευσης Ολικής Ποιότητας (ΕΟΠ) προς του εργαζόμενους. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η εφαρμογή των αρχών και των εργαλείων της αποτελεί οδηγό για τη βελτίωση κάθε επιχείρησης.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αννινος Ν. Α., (2010): «Καταλληλότητα και συμβατότητα συστημάτων και διαδικασιών αξιολόγησης της πανεπιστημιακής απόδοσης στην Ελλάδα», Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Γναρδέλλης Χαράλαμπος, (2013): «Ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS Statistics 21», εκδ. Παπαζήση

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

Κέφης Β., (2014) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδ. Κριτική, Αθήνα

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

Μπουραντάς Δ. (2003): Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα

Ξυροτύρη - Κουφίδου, Σ. (1997): Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσ/νίκη, 3<sup>η</sup> Έκδοση

Σπανός, Α. (1997): Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας. Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, 1<sup>η</sup> Έκδοση

Σπανός, Α. (1995): Ολική Ποιότητα. Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, 2<sup>η</sup> Έκδοση

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004): Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδ. Rosili

Χατζηπαναγιώτου Π., (2001), «Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών– ζητήματα οργάνωσης, σχεδιασμού και αξιολόγησης», Τυπωθήτω - Γ. Δάρδανος, Αθήνα.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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

Beardwell, I. - Holden, L. (1997): Human Resource Management-A contemporary perspective. Pitman Publishing, 2<sup>nd</sup> Edition

- Bernardin H.J. - Russell J AE. (1998): Human Resource Management: An experimental approach. Me 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 wort life. Profits. Mc Graw Hill International, 2<sup>TM</sup> 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
- Deming, W. Edwards (1993): The New Economics for Industry, Government, and Education. Boston, Ma: MIT Press
- Deming, W. Edwards (2000): Out of the crisis (1. MIT Press ed. ed.). Cambridge, Mass.: MIT Press
- Drummond, H. & Chell, E. (1992): «Should organisations pay for quality?», Personnel Review
- Evans 1999, J.R. & Lindsay, W.M. (1999): The management & control of quality. South Western College Publishing, Ohio, 4<sup>th</sup> Edition
- Goldstein, I. (1974): Training in organizations. Brooks/Cole Publishing Company, California, 2<sup>nd</sup> 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 ME TO SPSS 10 via Windows. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Hughes, P. - Moritz, J. - Taylor, R. (September / October 1992): «Training for improvement», Total Quality Management. IPS 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 & εουηνεΐα δεδοένων. 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, KA - 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. 2<sup>nd</sup> Edition
- Sallis E. (2014): «Total quality management in education». 3<sup>rd</sup> Edition, Kogan Page Ltd
- 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. Add/son - Wesley Publishing Company, Massachusetts
- Weaver, Charles N. (2000): Management ολικής ποιότητας : Τα τέσσερα στάδια για την κατάκτηση επιδόσεων που θα καταξιώσουν διεθνώς την επιχείρησή σας / Charles N. Weaver μετάφραση Ευγενία Μανωλοπούλου. - 2η έκδ. εκδ. Anubis, Αθήνα
- 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

### **Ιστοσελίδες - Διαδύκτιο**

<http://www.netlink.gr/> (last accessed 5/4/2015)

[http://www.gsrt.gr/DigitalLibrary/Files/Files/ContentFiles236/stakod\\_4psifia.pdf](http://www.gsrt.gr/DigitalLibrary/Files/Files/ContentFiles236/stakod_4psifia.pdf) (last accessed 5/4/2015)

<http://www.acsmi.gr/Portals/0/anaptiksi-logismikou.pdf> (last accessed 5/4/2015)

<http://www.payzone.gr/> (last accessed 5/4/2015)

<http://www.posit.gr/> (last accessed 5/4/2015)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Ανοιχτό Πανεπιστήμιο ΚΥΠΡΟΥ  
Μεταπτυχιακό πρόγραμμα  
στη Διοίκηση επιχειρήσεων

Αρ. Ερωτηματολογίου.....  
Ημερομηνία 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. 20-29 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 (ανεξαρτήτου θέσης ανά περίοδο)**

- 1. Κάτω από 12 μήνες ή περιστασιακά
- 2. 1-5
- 3. 5-10
- 4. 11-15
- 5. 16-20
- 6. Άνω των 20

## II. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παρακαλώ, όσοι έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας, δώσατε τις απόψεις σας σχετικά με την Πολιτική Εκπαίδευσης και Ανάπτυξη Προσωπικού.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Καθόλου	Λίγο	Όσο πρέπει	Πολύ	Πάρα Πολύ
<b>A. Πολιτική εταιρείας σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού</b>					
<u>6. Πώς θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο της εκπαίδευσης που σας παρέχεται;</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>7. Η εταιρεία έχει κάνει σαφή την επιδίωξη της για συμμετοχή στην εκπαίδευση προσωπικού όταν κρίνεται αναγκαίο</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>8. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>9. Ο αριθμός των εργαζομένων που μετέχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα, είναι επαρκής;</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>10. Ο αριθμός των ωρών που η εταιρεία διαθέτει στην εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται επαρκής</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>11. Η απόδοση των εκπαιδευομένων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα ενδιαφέρει τη διοίκηση αναφορικά με το σκοπό τους</u>	<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

<u>12. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων &amp; κλίσεων των εργαζομένων</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>13. Η εταιρεία ενημερώνει τους εργαζομένους σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<u>14. Η εταιρεία δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να Αντιληφθούν την αναγκαιότητα για εκπαίδευση</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. Σαφήνεια και πληρότητα εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα

<u>15. Υπάρχει επίσημο πρόγραμμα επιλογής υπαλλήλων για εκπαίδευση;</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

---

<u>16. Το εκπαιδευτικό υλικό θεωρείται επαρκές και κατανοητό</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<u>17. Κρίνεται ότι εταιρεία επιλέγει κατάλληλες εκπαιδευτικές μεθόδους αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας σας</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<u>18. Ο τίτλος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων / θεματικών ενότητων θεωρείται σαφές κα κατανοητό</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

---

**Δ. Επάρκεια υλικοτεχνικής υποδομής – εξωτερική εκπαίδευση**

<u>20. Οι χώροι εκπαίδευσης θεωρούνται επαρκείς στην Περίπτωση εσωτερικής ή εξωτερικής εκπαίδευσης</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<u>21. Οι εκπαιδευτές θεωρούνται σωστοί και κατάλληλα Καταρτισμένοι σχετικά με την εκπαιδευτική ενότητα</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<u>22. Η απόδοση των εκπαιδευτών αξιολογείται συνεχώς από τους εκπαιδευόμενους</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

---

**Ε. Παροχή κινήτρων (ανταμοιβές & αναγνώριση)**

<u>24. Η εταιρεία παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους για την παρακολούθηση και συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, με τη μορφή ανταμοιβής (ιεραρχική εξέλιξη, αύξηση μισθού, κλπ)</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<u>25. Η προσπάθεια των εργαζομένων για βελτίωση των ικανοτήτων &amp; γνώσεων τους αναννωρίζεται από την εταιρεία</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<u>26. Η εταιρεία ενθαρρύνει πρωτοβουλίες των εργαζομένων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκτός εταιρείας (π.χ. MBA)</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

### Frequency Table

#### filo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	46,7	46,7	46,7
	2	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-29	16	53,3	53,3	53,3
	30-39	6	20,0	20,0	73,3
	40-49	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### Family Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	26,7	26,7	26,7
	2	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### Position in the company

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	23	76,7	76,7	76,7
	3	5	16,7	16,7	93,3
	4	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### Years of work

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτω από 12 μήνες	4	13,3	13,3	13,3
	1-4	12	40,0	40,0	53,3
	5-10	6	20,0	20,0	73,3
	11-15	6	20,0	20,0	93,3
	16-20	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### Company & staff education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	40,0	40,0	40,0
	4	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### Education programm & apaitiseis ergasias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3,3	3,3	3,3
	3	20	66,7	66,7	70,0
	4	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### Educational programm & apaitiseis agoras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	76,7	76,7	76,7
	4	6	20,0	20,0	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### Number of staff take part in ed. programm

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	60,0	60,0	60,0
	4	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### Number of hour that company provide ed.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	13,3	13,3	13,3
	3	11	36,7	36,7	50,0
	4	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Ikanopoihsh twn ekpaidevomenwn**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	53,3	53,3	53,3
	4	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**B12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	13,3	13,3	13,3
	3	13	43,3	43,3	56,7
	4	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**B13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	66,7	66,7	66,7
	4	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**B14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	50,0	51,7	51,7
	4	14	46,7	48,3	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
	Total	30	100,0		

**c15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1	8	26,7	26,7	26,7
	2	8	26,7	26,7	53,3
	3	10	33,3	33,3	86,7
	4	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**c16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10,0	10,0	10,0
	3	23	76,7	76,7	86,7
	4	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**c17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3,3	3,3	3,3
	3	16	53,3	53,3	56,7
	4	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**c18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	33,3	33,3	33,3
	4	19	63,3	63,3	96,7
	5	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**d19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	50,0	50,0	50,0
	4	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**d20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------



Valid	2	4	13,3	13,3	13,3
	3	13	43,3	43,3	56,7
	4	13	43,3	43,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**d21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	18	60,0	60,0	60,0
	4	12	40,0	40,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**d22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	30,0	30,0	30,0
	4	21	70,0	70,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**E23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	30,0	30,0	30,0
	3	12	40,0	40,0	70,0
	4	9	30,0	30,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**E24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	36,7	36,7	36,7
	3	17	56,7	56,7	93,3
	4	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**E25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	3,3	3,3	3,3
	3	7	23,3	23,3	26,7

	4	22	73,3	73,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**E26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10,0	10,0	10,0
	3	15	50,0	50,0	60,0
	4	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**E2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	20	66,7	66,7	66,7
	4	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**E28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	28	93,3	93,3	93,3
	4	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	