ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΔΟΜΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

της

Σιβρή Α. Μαρίας

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Μάρτιος 2011

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Μ.Β.Α.) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Βούζα Φώτιο για την πολύτιμη καθοδήγηση του, τις συμβουλές του και τη συνεργασία μας. Θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ενθάρρυνση και την ηθική συμπαράσταση που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν στην έρευνα και ανταποκρίθηκαν με προθυμία στις συνεντεύξεις, για τη συνεργασία και το χρόνο που αφιέρωσαν και όλους όσους με οποιοδήποτε τρόπο συνέβαλαν στη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Περίληψη (abstract)

Η εργασία αυτή επιχειρεί να διερευνήσει τη σύνδεση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την Εκπαίδευση σε μία επιχείρηση, καθώς και τη συμβολή της εκπαίδευσης στη βελτίωση της ποιότητας αυτής. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των πρακτικών και των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης εργαζομένων σε τρεις εταιρείες εμπορίας δομικών μηχανημάτων στο νομό Θεσσαλονίκης και ο βαθμός βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών τους μέσα από αυτά. Επίσης η δημιουργία προτάσεων για αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα που θα έχουν ως στόχο τόσο την αύξηση των πωλήσεων, όσο και την ικανοποίηση του πελάτη. Αποτέλεσμα της έρευνας είναι η διαπίστωση της συσχέτισης μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εκπαίδευσης, καθώς και της συμβολής και των δύο στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κατάλογος Πινάκων...……..…..…….……vi

Κατάλογος Σχημάτων……...……...….vii

Εισαγωγή…….……...……...….1

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον 21ο αιώνα...……..…..3

1.2 Πολιτική Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού…...……...…3

1.3 Η έννοια της Εκπαίδευσης ……...…5

1.4 Η σημασία της Εκπαίδευσης …….…….…….…….…...6

1.5 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι ……...…..……...9

1.5.1 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.....10

1.5.2 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι για απλούς υπαλλήλους……...…..10

1.5.3 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι για μεσαία και κατώτερα ηγετικά στελέχη…….11

1.5.4 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι για ανώτερα ηγετικά στελέχη……..……...….13

1.6 Επιλέγοντας την κατάλληλη Εκπαιδευτική Μέθοδο...……...16

1.7 Παράγοντες που διευκολύνουν την επιτυχία της Εκπαίδευσης.……..…..16

1.8 Εκπαιδευτικά Μοντέλα..……...……..……..…..18

1.9 Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην Εκπαίδευση.……....…..20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1 Γενικά για την Ποιότητα...…….……...…..…...22

2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας …..……..…..25

2.3 Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας ……...28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση

3.1 Η σχέση της Δ.Ο.Π. και της Εκπαίδευσης...…….……...…..…31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση κλάδου εταιρειών εμπορίας δομικών μηχανημάτων

4.1 Εταιρείες εμπορίας δομικών μηχανημάτων…….……...…….....34

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Τρόπος διεξαγωγής έρευνας και επιλογή των επιχειρήσεων ……..…….……..36

5.2 Περιγραφή ερωτηματολογίου …….…...…...…….……..…37

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

6.1 Προφίλ των επιχειρήσεων...……...……..…….…….38

6.2 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων …..…….…..40

6.3 Εκπαίδευση – Επιμόρφωση προσωπικού ……..….43

6.4 Πολιτική Ποιότητας ……...…….…..……47

6.5 Σχέση μεταξύ Ποιότητας και Εκπαίδευσης προσωπικού……...…..……..……48

Συμπεράσματα και Προτάσεις……...……...50

Βιβλιογραφικές αναφορές…….……..…..54

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ……...……61

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Οι κυριότερες επιχειρήσεις εμπορίας δομικών μηχανημάτων στην Ελλάδα…….34

Πίνακας 2: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων.…….……..35

Πίνακας 3: Προφίλ των εταιρειών……...…..39

Πίνακας 4: Στρατηγική Δ.Α.Π. των εταιρειών……...…42

Πίνακας 5: Εκπαιδευτικά Προγράμματα των εταιρειών ……...…45

Πίνακας 6: Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ικανοποίηση του πελάτη……..46

Πίνακας 7: Εκπαίδευση και Ποιότητα……...49

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Μοντέλο εκπαίδευσης του ατόμου.……...…..…....18

Σχήμα 2: Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την κατάσταση της εργασίας…..20

Σχήμα 3: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας.…….…….....23

Σχήμα 4: Ο κύκλος του Deming.……...…….28

Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Κανένας από εμάς δεν μπορεί να φανταστεί επιχείρηση χωρίς ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό και βασικό συντελεστή παραγωγής (Case and Cleiner,1993; Hatch and Dyer, 2004) για να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Τόσο η επιτυχία, όσο και η αποτυχία των μεγάλων επιχειρήσεων οφείλονται στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που ξέρουν και μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης (Aghazadeh, 2003) ή απλά να την οδηγήσουν στην αποτυχία. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν είτε απλά εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις και γενικά οι υπόλοιποι συντελεστές παραγωγής, ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που παρακινούνται να λειτουργούν συλλογικά, αυτοί που έχουν προσδοκίες αλλά και ανάγκες να ικανοποιήσουν και τέλος αυτοί που ζητούν ανταμοιβές για τις παρεχόμενες από αυτούς υπηρεσίες (Aghazadeh, 2003; Case and Cleiner, 1993).

Για όλους τους παραπάνω λόγους η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο περιβάλλον μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι ένα έργο δύσκολο, πολύπλοκο, το οποίο απαιτεί γνώσεις, εμπειρία και επιδέξιους χειρισμούς από αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Aghazadeh, 2003; Martell and Carroll, 1995). Οι άνθρωποι είναι αυτοί που αποτελούν το μέλλον των επιχειρήσεων και αυτοί που μπορούν να κάνουν πραγματικότητα το όραμα της κάθε επιχείρησης. Για πρώτη φορά γίνεται μία έρευνα στον κλάδο των εταιρειών εμπορίας δομικών μηχανημάτων σχετικά με την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τα αποτελέσματα της θα φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα στις σύγχρονες επιχειρήσεις που επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας τους.

Η δομή της ερευνητικής εργασίας αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τη θεωρητική τεκμηρίωση του θέματος. Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι βασικές αρχές σχετικά με την έννοια της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων, στο δεύτερο κεφάλαιο οι βασικές αρχές και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στο τρίτο κεφάλαιο η σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού και στο τέταρτο κεφάλαιο

γίνεται σύντομη αναφορά στον κλάδο των εταιρειών εμπορίας δομικών μηχανημάτων. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως για την ενίσχυση των θέσεων της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας διεξήχθη έρευνα σε τρεις επιχειρήσεις του κλάδου.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, το δείγμα και ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων και στο τρίτο μέρος αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και οι προτάσεις για τη βελτίωση των συστημάτων εκπαίδευσης και τη διατήρηση των καλών πρακτικών και αποτελεσμάτων στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στον 21ο αιώνα

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου η διείσδυση της τεχνολογίας στις λειτουργίες μιας επιχείρησης έχει φτάσει σε υψηλά επίπεδα ευχρηστίας και λειτουργικότητας και τείνει να καταστεί ανάγκη για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους, τα στελέχη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων χρειάζονται τα κατάλληλα εργαλεία για να βοηθηθούν στο έργο τους (Ulrich,1998). Ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης HR (Human Resources Management) μεταξύ άλλων πρέπει να προσφέρει:

- Άμεση, εύκολη και ακριβή πληροφόρηση για το ανθρώπινο δυναμικό (Thomas, 1996) σε πραγματικό χρόνο, με δυνατότητα ανάλυσης της πληροφορίας.
- Υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης (Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010) και παροχή της πληροφορίας σε κάθε συσκευή, ακόμα και σε φορητές, καθώς πλέον η εργασία δεν πραγματοποιείται μόνο εντός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Παροχή βοήθειας και υποστήριξης στις αποφάσεις των στελεχών που αφορούν σε εργασιακά θέματα (Ulrich, 1998). Τέτοια θέματα σχετίζονται με προβλέψεις αποχωρήσεων, διατήρηση στελεχών, σύσφιξη σχέσεων με τα στελέχη, κτλ.

Βέβαια σε όλα τα παραπάνω θα πρέπει να προσθέσουμε και τις κλασικές λειτουργίες ενός συστήματος Ανθρωπίνων Πόρων, όπως για παράδειγμα έλεγχος προσέλευσης εργαζομένων, έλεγχος απόδοσης εργαζομένων, έλεγχος αιτημάτων, διαχείριση εξόδων κτλ, τα οποία όμως δεν είναι πλέον από μόνα τους αρκετά για να χαρακτηρίσουν ένα τέτοιο σύστημα ως σύγχρονο, με βάση τις σημερινές απαιτήσεις.

1.2 Πολιτική Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο των επιχειρήσεων και της τεχνολογίας, η πρωτοβουλία μιας επιχείρησης να αποδεχθεί και να υιοθετήσει νέες τεχνολογίες, καθορίζει τη μελλοντική επιτυχία της (Ozturan and Kutlu, 2010; Thomas, 1996). Είναι ο μόνος πλέον τρόπος με τον οποίο μπορούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στρατηγικές έναντι των άλλων επιχειρήσεων του

κλάδου τους και να ανταποκριθούν στις συνθήκες της αγοράς. Ο βασικότερος στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση ή οργανισμό είναι η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικών με την εκάστοτε εργασία (Hughey and Mussnug, 1997; Marriott, 2004; Robotham, 2003) με τελικό σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας (Bartel, 1994; Case and Cleiner,1993). Σύμφωνα με τους Wexley και Latham (1991) κάθε εκπαιδευτική διαδικασία τείνει να συμβάλει στην επίτευξη κάποιων από τους παρακάτω στόχους : α) στη βελτίωση της αυτοεκτίμησης του εκπαιδευόμενου, β) στην αύξηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του εκπαιδευόμενου, σε έναν ή περισσότερους τομείς εξειδίκευσης, γ) στην αύξηση των κινήτρων στους εκπαιδευόμενους, έτσι ώστε να εκτελούν καλύτερα την εργασία τους.

Με τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα θα μπορέσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων να οπλιστούν με δεξιότητες και γνώσεις (Hatch and Dyer, 2004; Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010), έτσι ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις καθημερινές ανάγκες και να εκμεταλλευθούν μελλοντικές ευκαιρίες. Το επιχειρησιακό κλίμα αλλάζει συνεχώς, ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και πιο σκληρός και οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων από το ανθρώπινο δυναμικό τους ολοένα και αυξάνονται.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στους ανθρώπους τους μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία θα σχεδιάζονται, θα αναπτύσσονται και θα προσαρμόζονται, έτσι ώστε να καλύπτουν τόσο τις σημερινές όσο και τις μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες των στελεχών (Daniels, 2003; Goldstein, 1993; Read and Kleiner, 1996). Παράλληλα, θα πρέπει να στοχεύουν στην εξασφάλιση μετρήσιμων αποτελεσμάτων σε ότι αφορά τη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και της συμπεριφοράς των στελεχών. Σε κάθε περίπτωση οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχεδιάστηκε για να καλύψει τις τρέχουσες κάθε φορά ανάγκες (Robotham, 2003) και φυσικά να αισθάνονται οι ίδιοι ικανοποιημένοι από την εφαρμογή του (Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010). Εκτός από καταρτισμένους υπαλλήλους, μας ενδιαφέρει οι υπάλληλοι μας να είναι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Owen, 2005). Έτσι ελαχιστοποιούνται οι περιπτώσεις αποχωρήσεων στελεχών. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε μερικούς από τους σημαντικότερους λόγους παραμονής ενός εργαζόμενου σε μία θέση εργασίας (Branham, 2005; Owen, 2005; Woodruffe, 2006; Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010):

1. Καριέρα, μάθηση και ανάπτυξη
2. Ενδιαφέρουσα εργασία και προκλήσεις
3. Εργασία που να έχει νόημα

4. Δυνατότητα συνεργασίας με σημαντικά πρόσωπα
5. Δυνατότητα συμμετοχής σε ομάδα
6. Ύπαρξη καλού προϊσταμένου
7. Αναγνώριση της εκτέλεσης καλών εργασιών
8. Αυτονομία ή ύπαρξη αίσθησης ελέγχου πάνω στην εργασία
9. Ικανοποιητική αμοιβή και οφέλη

Όλα αυτά χρειάζονται διαρκή παρακολούθηση, ώστε να προλαμβάνεται η αποχώρηση ικανών στελεχών, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Η αυτοματοποίηση στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας διαδικασιών, ώστε να μην υπάρχουν δυσαρεστημένα στελέχη, καθώς και έγκαιρης λήψης μηνυμάτων, σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων, οι οποίοι βρίσκουν όλο και λιγότερο ελκυστική την ιδέα να παραμείνουν στην επιχείρηση. Εφόσον λοιπόν, υπάρχει ανάγκη για καταρτισμένα στελέχη, και ενδιαφέρον από την πλευρά τους για ανάπτυξη σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, η εκπαίδευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας στη διαχείριση του προσωπικού (Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010) αλλά και στην εξασφάλιση της ποιότητας σε όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

1.3 Η έννοια της Εκπαίδευσης

Πριν ξεκινήσουμε να αναλύουμε για ποιους λόγους οι επιχειρήσεις πρέπει να ασχολούνται με την εκπαίδευση του προσωπικού τους και ποια μορφή εκπαίδευσης είναι αποτελεσματική, θα εξηγήσουμε την έννοια της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση ορίζεται γενικά ως η προγραμματισμένη και συστηματική προσπάθεια να τροποποιηθεί ή να αναπτυχθεί η γνώση, οι δεξιότητες και οι στάσεις μέσω της εμπειρίας εκμάθησης, με σκοπό να επιτευχθεί μια αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή σ' ένα φάσμα δραστηριοτήτων (Garavan et all.,1995; Harrison, 1993; Reid et all., 1994). Σαν δραστηριότητα φαίνεται να εκτείνεται σε πολλά πλαίσια συμπεριλαμβανομένων της εκπαίδευσης εκτός και εντός χώρου εργασίας, της εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων, της εκπαίδευσης ενηλίκων, της επίσημης και ανεπίσημης εκπαίδευσης μέσω της επαγγελματικής εμπειρίας (Garavan,1997). Σύμφωνα με τον Garavan (1997) οι Van Wart et al. (1993), θεωρούν ότι η εκπαίδευση καθοδηγείται από την εφαρμογή και στοχεύει στο να μεταδώσει εκείνες τις δεξιότητες που είναι άμεσα χρήσιμες σε

συγκεκριμένες καταστάσεις. Η εκπαίδευση κατά την άποψή τους ολοκληρώνεται γενικά σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα από τη μόρφωση και έχει πιο εστιασμένα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Hendry et al. (1995) υπάρχει μια διάκριση μεταξύ της αρχικής εκπαίδευσης, της συνεχούς εκπαίδευσης δεξιοτήτων και της επανεκπαίδευσης, ενώ ο Becker (1975) κάνει μια σημαντική διάκριση μεταξύ της γενικής και της ειδικής εκπαίδευσης. Ο Becker (1975) υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση ή η κατάρτιση μπορεί να διακριθεί από τη δυνατότητα μεταφοράς της μεταξύ των επιχειρήσεων. Η γενική εκπαίδευση διακρίνεται από τη δυνατότητα εφαρμογής της σε πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις ενώ η ειδική εκπαίδευση ορίζεται ως η απόκτηση ικανοτήτων οι οποίες είναι χρήσιμες σε μία μόνο επιχείρηση.

Εκπαίδευση σημαίνει αύξηση γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1991). Στην εποχή της τεχνολογίας που διανύουμε η ευθύνη για συνεχή εκπαίδευση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις και μάλιστα μιλάμε πλέον για επένδυση, από την πλευρά των επιχειρηματιών, σε ανθρώπινο κεφάλαιο.

1.4 Η σημασία της Εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τους Read και Kleiner (1996), εφόσον ζούμε σε έναν δυναμικό κόσμο όπου ο ρυθμός της αλλαγής είναι σχεδόν απίστευτος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για την αλλαγή, συνειδητοποιώντας ταυτόχρονα ότι η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας και της γνώσης έχει καταστήσει πολλές παραδοσιακές ικανότητες των υπαλλήλων ξεπερασμένες, ενώ ταυτόχρονα δημιουργούνται ανάγκες για καινούριες δεξιότητες (Sims, 1990). Οι νέες τεχνολογίες καθιστούν απαραίτητη την ανάλογη εκπαίδευση των εργαζομένων, δεδομένου ότι εμφανίζονται νέες εξειδικευμένες θέσεις εργασίας με υψηλές αποδοχές, ενώ παράλληλα καταργούνται κάποιες άλλες (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Η συνεχής απειλή της απαξίωσης της γνώσης καθιστά απαραίτητη την ανάγκη για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση, όχι μόνο για την προσωπική βελτίωση των υπαλλήλων αλλά και για την ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού (Read and Kleiner, 1996). Είναι πρακτικά αδύνατο για κάποιον νεοπροσλαμβανόμενο σε μια επιχείρηση να μην χρειαστεί πρόσθετη εκπαίδευση στο αντικείμενό του. Το ίδιο ισχύει και για τους παλιότερους υπαλλήλους, καθώς η εκπαίδευση και η ανάπτυξη όλων των εργαζομένων οδηγεί σε μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειάς τους, ενθαρρύνει την ταύτιση τους με την επιχείρηση

και φυσικά τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες (Κανελλόπουλος, 1991).

Βέβαια, σύμφωνα με τους Read και Kleiner (1996), η ανάγκη για αλλαγή δεν αποτελεί τη μοναδική κινητήρια δύναμη για να επενδύουν οι επιχειρήσεις στην εκπαίδευση των υπαλλήλων τους αλλά και η επιθυμία των ίδιων των επιχειρήσεων να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά εξαιτίας του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Πολλές επιχειρήσεις στοχεύοντας να επιτύχουν τα παραπάνω, αναφέρουν οι Read και Kleiner (1996), επενδύουν σημαντικά χρηματικά ποσά στην εκπαίδευση του προσωπικού τους γνωρίζοντας ότι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της παραγωγικότητας αλλά και η βελτίωση στην ποιότητα θα αποδώσουν τα μέγιστα στο μέλλον (Hughey and Mussnug, 1997). Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε πως η κατάρτιση εκτός από σημαντική και απαραίτητη είναι και αρκετά κοστοβόρα για τις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν την απόδοση της συγκεκριμένης επένδυσης (Jain, 1999). Αυτό σημαίνει ότι μετά το πέρας κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, όλοι οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόσουν όλα όσα διδάχθηκαν και φυσικά τα οφέλη για την επιχείρηση θα πρέπει να υπερβαίνουν το κόστος της συγκεκριμένης επένδυσης (Denby, 2010; Read and Kleiner, 1996). Η σωστή και αποτελεσματική εκπαίδευση αποτελεί ισχυρό κίνητρο για τους εργαζομένους στο να εργάζονται εντατικότερα και πιο αποτελεσματικά (Hatch and Dyer, 2004). Εφόσον κατανοήσουν καλύτερα τα καθήκοντα τους αποκτούν μεγαλύτερη ασφάλεια και υψηλότερο ηθικό καθώς βλέπουν ότι η επιχείρηση δείχνει εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και επενδύει πάνω τους.

Μελετώντας κανείς τη σύγχρονη βιβλιογραφία συναντά πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που δε δίστασαν να επενδύσουν χρήμα και χρόνο στην κατάρτιση των εργαζομένων τους προκείμενου να αποκομίσουν οφέλη μελλοντικά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα όπως αναφέρουν οι Read και Kleiner (1996) στο άρθρο τους “Which training Methods are effective?”, αποτελεί η εταιρεία Motorola η οποία πιστεύοντας πως η γρήγορη ανταπόκριση, η προσαρμοστικότητα και η δημιουργικότητα αποτελούν τα μοναδικά όπλα στον πόλεμο των επιχειρήσεων της επόμενης δεκαετίας, επένδυσε στη δια βίου εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Αρχικά η Motorola ξεκίνησε το 1996 να εκπαιδεύει τους εργαζομένούς της 40 ώρες ετησίως και στόχευε να τις τετραπλασιάσει μέχρι το 2000. Το κόστος της επένδυσης αυτής άγγιζε τα 600 εκατομμύρια δολάρια το χρόνο και δείχνει τη σημασία που δίνει η εταιρεία στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση (Business Week, 1994).

Σύμφωνα με τη Μουζά-Λαζαρίδη (2006, σ.194), «Στην Ελλάδα, μόνο ένα μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων εκπαιδεύουν το προσωπικό τους, ενώ στην Ευρώπη και στην Αμερική, το ποσοστό αυτό είναι πολύ μεγαλύτερο, όπως επίσης και τα αντίστοιχα ποσά που δαπανώνται». Αυτό βέβαια οφείλεται στο γεγονός ότι η εκπαίδευση αντιμετωπίζεται περισσότερο σαν κόστος και λιγότερο σαν επένδυση, γιατί είναι πολύ δύσκολο να διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ ανάπτυξης στελεχών και οργανωσιακής απόδοσης (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Η σχεδίαση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα εφαρμοστούν εξαρτάται από το εάν εκπαιδεύουμε νέους ή παλαιούς υπαλλήλους. Σε κάθε περίπτωση τα προγράμματα πρέπει να είναι κατάλληλα σχεδιασμένα, έτσι ώστε να καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες που προκύπτουν τη δεδομένη στιγμή, αλλά και να αναπτύσσουν ακόμη περισσότερο τις ικανότητες και δεξιότητες των στελεχών (Daniels, 2003; Hughey and Mussnug, 1997), με τελικό στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στις μέρες μας, τείνει να γίνει ένα από τα βασικότερα εργαλεία κάθε ζωντανής και αναπτυσσόμενης επιχείρησης. Οι γνώστες του μάνατζμεντ, για να παραμένουν οι επιχειρήσεις τους ανταγωνιστικές, επενδύουν σοβαρά στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2002). Εξωτερικοί εκπαιδευτές κάθε αντικειμένου ή ακόμη και κατάλληλα καταρτισμένα στελέχη της ίδιας της εταιρείας, αναγνωρισμένα ΚΕΚ (Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης) καθώς και άλλες εκπαιδευτικές δομές, αναλαμβάνουν την εκπαίδευση του προσωπικού είτε στο χώρο εργασίας, είτε εκτός. Παράλληλα, η άτυπη και εμπειρική ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, μεταξύ αρχαιότερου και νεότερου υπαλλήλου, μεταξύ αποχωρούντος και διαδόχου, χωρίς πολλές φορές να αναγνωρίζεται και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, αποτελεί την ισχυρότερη βάση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.

Σήμερα, αρκετές εταιρίες, προχωρούν πλέον και στην εκπαίδευση μεγάλου μέρους του προσωπικού τους, ανεξαρτήτως θέσης, πάνω στις μεθόδους της μετάδοσης της γνώσης μεταξύ ενηλίκων. Έτσι, επιτυγχάνουν το βέλτιστο αποτέλεσμα στην εκπαίδευση του προσωπικού τους και διευκολύνουν τους εργαζόμενους να εξελιχθούν. Μία επιχείρηση πριν ξεκινήσει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να ακολουθήσει μία συγκεκριμένη διαδικασία που θα την οδηγήσει στην επιλογή και εφαρμογή του σωστού προγράμματος (Daniels, 2003; Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010).

Η διαδικασία αυτή συντελείται σε πέντε βήματα:

1. Ανάλυση και προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
2. Καθορισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας

3. Έλεγχος αξιοπιστίας της διαδικασίας

4. Εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος

5. Αξιολόγηση του προγράμματος

Η διαδικασία της εκπαίδευσης για να έχει επιτυχία θα πρέπει να συνδέεται με πρακτική εξάσκηση, κίνητρα, συνεχή υποκίνηση & ανατροφοδότηση του εργαζόμενου (Daniels, 2003; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2002) καθώς και μελλοντικά οφέλη. Φυσικά ο βασικός στόχος κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος είναι να καλύπτει τα «κενά» του κάθε εκπαιδευόμενου τόσο σε επίπεδο γνώσεων, όσο και σε επίπεδο ικανοτήτων, την κατάλληλη στιγμή. Σύμφωνα με την Ξυροτύρη-Κουφίδου (2010, σ.285), «Τρεις είναι οι βασικές κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να αποσκοπεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα :

- Να είναι ενημερωτικό, εφοδιάζοντας με γνώσεις (cognitive knowledge)
- Να αποσκοπεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων (skill-based outcomes)
- Να αποσκοπεί στην αλλαγή στάσεων, αξιών, νοοτροπίας (affective outcomes).»

Για να πούμε όμως ότι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει επιτυχία και γενικότερα ότι έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μια σωστή και επιτυχημένη εκπαίδευση, θα πρέπει ο ίδιος ο εργαζόμενος να έχει πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαιδεύσεώς του και να θεωρεί ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του και την εξέλιξη του (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001).

1.5 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που μπορεί να επιλέξει μία επιχείρηση για το προσωπικό της είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με τα άτομα στα οποία απευθύνονται (Daniels, 2003). Για παράδειγμα, αλλιώς εκπαιδεύουμε ένα νεοπροσλαμβανόμενο υπάλληλο στην επιχείρηση και αλλιώς ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος. Για το λόγο αυτό διακρίνουμε τις εκπαιδευτικές μεθόδους ανάλογα με τα στελέχη στα οποία απευθύνονται. Έτσι έχουμε μεθόδους που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, μεθόδους για απλούς υπαλλήλους, μεθόδους για μεσαία και κατώτερα ηγετικά στελέχη και τέλος μεθόδους για ανώτερα ηγετικά στελέχη (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010). Επίσης δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η εκπαίδευση που σχετίζεται με τις επιχειρήσεις διαφέρει από τη συνηθισμένη παιδεία που προσφέρεται με έναν ευρύτερο σκοπό και λαμβάνει χώρα σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει έναν περισσότερο ωφελιμιστικό σκοπό (Κανελλόπουλος, 1991).

1.5.1 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης

- **Εγκατάσταση-Ενημέρωση**

Πρωταρχικό μέλημα κάθε επιχείρησης που προσλαμβάνει έναν υπάλληλο είναι να γίνει η είσοδός του στο εργασιακό περιβάλλον όσο το δυνατόν καλύτερα και πιο ομαλά. Τα προγράμματα εγκατάστασης διαρκούν συνήθως μία μέρα και περιλαμβάνουν την ξενάγηση του εργαζομένου στους χώρους εργασίας, τη γνωριμία με τους συναδέλφους, την παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού και των προϊόντων της επιχείρησης και την πολιτική προσωπικού της επιχείρησης (Duguay and Korbut, 2002; Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010).

- **Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα και Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.)**

Πολλές επιχειρήσεις θέλουν τα στελέχη τους να είναι διαρκώς ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας και της επιστήμης. Για το λόγο αυτό συνεργάζονται με εκπαιδευτικά ιδρύματα (Πανεπιστήμια, Κ.Ε.Κ.) ώστε τα στελέχη τους να παρακολουθούν σεμινάρια και διαλέξεις από διακεκριμένους επιστήμονες (Χυτήρης, 2001).

- **Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης**

Η ανάπτυξη και η πορεία μιας επιχείρησης εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητα των στελεχών της να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010). Τα άτομα μέσω αυτών των προγραμμάτων ενθαρρύνονται να ξεφύγουν από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης (Buggie, 1993), να αναπτύξουν την αντίληψη τους και να βρουν νέους τρόπους θεώρησης των πραγμάτων. Το πιο γνωστό πρόγραμμα είναι το “brainstorming” όπου στους συμμετέχοντες δίνεται ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μία πρωτότυπη λύση μέσα από τον καταιγισμό ιδεών (Buggie, 1993).

1.5.2 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι για απλούς υπαλλήλους

- **Προκαταρκτική εκπαίδευση-εκπαίδευση προσομοίωσης**

Σύμφωνα με τη Μουζά-Λαζαρίδη (2006), η προκαταρκτική εκπαίδευση ή αλλιώς εκπαίδευση προσομοίωσης (vestibule-simulated training) αποτελεί μία πρακτική, μέσω της οποίας εκπαιδεύονται όλοι οι υπάλληλοι μόλις προσληφθούν, αλλά πριν αναλάβουν τη συγκεκριμένη εργασία. Οι εκπαιδευόμενοι βρίσκονται σε ειδικά

διαμορφωμένους χώρους, ίδιους με τον πραγματικό εργασιακό χώρο, αλλά απαλλαγμένοι από την πίεση της εργασίας. Στόχος της μεθόδου είναι να εφοδιαστούν οι εργαζόμενοι με τις απαραίτητες για τη θέση δεξιότητες χωρίς την πίεση του χρόνου. Έτσι διευκολύνεται η προσαρμογή και συμμετοχή του εργαζομένου στους στόχους της επιχείρησης, ενημερώνεται καλύτερα και κατανοεί τόσο την πορεία της επιχείρησης, όσο και τις πράξεις της ανώτερης διοίκησης (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Βέβαια η συγκεκριμένη πρακτική έχει ως βασικό μειονέκτημα το υψηλό της κόστος, εφόσον απαιτεί ειδικές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Ωστόσο, κρίνεται απαραίτητη για θέσεις με υψηλό βαθμό επικινδυνότητας ή όταν η εκπαίδευση παρουσιάζει ιδιαιτερότητες (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

- **Καθοδήγηση (Coaching)**

Η μέθοδος αυτή διευκολύνει τη μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και η καθοδήγηση γίνεται συνήθως από τον προϊστάμενο (Case and Cleiner, 1993). Βασίζεται σε στοχευμένο καθημερινό διάλογο, πρακτική εφαρμογή, αξιολόγηση και διόρθωση ενεργειών, με ερωτήσεις και ενθάρρυνση, έτσι ώστε ο εκπαιδευόμενος να μάθει να βρίσκει μόνος του τη σωστή λύση αναπτύσσοντας τρόπους σκέψης και δεξιότητες (Armstrong, 2006; Smith, 2006; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

- **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία**

Στη μέθοδο αυτή γνωστή και ως “on the job training” ένας έμπειρος υπάλληλος ή ο ίδιος ο προϊστάμενος αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο πώς εκτελείται η συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια παρακολουθούν την εκτέλεση της διορθώνοντάς τον και βοηθώντας τον να μάθει να την εκτελεί σωστά (Jain,1999; Χυτήρης, 2001). Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δεν απαιτείται πρόσθετος εξοπλισμός για την επιχείρηση και δε συνεπάγεται μεγάλο οικονομικό κόστος (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Μειονεκτεί όμως στο γεγονός ότι η επιτυχία της οφείλεται αποκλειστικά στην εκπαιδευτική ικανότητα του εκπαιδευτή-προϊσταμένου, που μπορεί να είναι από ελάχιστη έως ανύπαρκτη και ως προς το ότι μπορεί να προκληθούν καταστροφές ή ζημίες λόγω απειρίας του εκπαιδευόμενου (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

1.5.3 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι για μεσαία και κατώτερα ηγετικά στελέχη

Σύμφωνα με την Ξυροτύρη-Κουφίδου (2010, σελ. 289), «Η δουλειά ενός προϊσταμένου διαφέρει από τη δουλειά ενός απλού υπαλλήλου. Ένας προϊστάμενος

έστω και μικρού τμήματος πρέπει να καθοδηγεί, να συντονίζει, να υποκινεί τους υφισταμένους του και να υλοποιεί ή να διευθετεί οτιδήποτε φέρνει προσκόμματα στην ομαλή λειτουργία του τμήματος. Πρέπει δηλαδή πέρα από τις ειδικές γνώσεις που θα διαθέτει σχετικά με το αντικείμενο του τμήματός του, να είναι εξοπλισμένος και με κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες οι οποίες θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο.» Παρακάτω αναφέρουμε κάποιες από τις βασικές μεθόδους εκπαίδευσης των προϊσταμένων.

- **Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)**

Όπως αναφέραμε και παραπάνω ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία εκτελώντας τη υπό την καθοδήγηση ενός ανωτέρου (Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010). Σε πολλές επιχειρήσεις αποτελεί τη μοναδική μέθοδο εκπαίδευσης και όλοι οι υπάλληλοι ασχέτως ιεραρχικής κλίμακας περνούν από το στάδιο αυτό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). Βέβαια αξίζει να τονίσουμε πως σύμφωνα με τη Μουζά-Λαζαρίδη (2006) η μέθοδος αυτή συνηθίζεται σε περιπτώσεις μετατάξεων, όταν δηλαδή ένας υπάλληλος αλλάζει θέση εργασίας.

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)**

Ο εκπαιδευόμενος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση, σε άλλο τμήμα της επιχείρησης με σκοπό να αποκτήσει εμπειρίες και ικανότητες αντιμετώπισης ποικίλων προβλημάτων (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010). Έτσι αποκτά καλύτερες προσλαμβάνουσες παραστάσεις σχετικά με τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Η χρονική διάρκεια παραμονής του εκπαιδευόμενου στη νέα θέση εργασίας εξαρτάται από την ικανότητα και την ταχύτητα εκμάθησης του. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι ο εκπαιδευόμενος μέσα από τις εμπειρίες που αποκομίζει, γίνεται ικανός να αναλάβει ανώτερη θέση στην εταιρεία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002; Χυτήρης, 2001).

- **Υπόδυση ρόλων (role playing)**

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για την αντιμετώπιση προβλημάτων που έχουν άμεση σχέση με τις ανθρώπινες σχέσεις (Χυτήρης, 2001). Στους εκπαιδευόμενους παρουσιάζεται μια υποθετική κατάσταση που αναφέρεται σε προβλήματα της επιχείρησης και που πρέπει να αναλύσουν και να αντιμετωπίσουν υποδυόμενοι συγκεκριμένους ρόλους. Με τον τρόπο αυτό κατανοούν τις ευθύνες και τις απαιτήσεις που θα συναντήσουν, έτσι ώστε να είναι προετοιμασμένοι να τις αντιμετωπίσουν με επιτυχία παίρνοντας την κατάλληλη εκπαίδευση (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006; Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010).

- **Πρακτική εξάσκηση (in-basket exersice)**

Ο εκπαιδευόμενος σε ένα χώρο ίδιο με αυτόν του εργασιακού του περιβάλλοντος καλείται να δώσει λύσεις σε διάφορα προβλήματα και σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλογη αξιολόγηση. Στόχος της μεθόδου είναι να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους σχετικά με τις αποφάσεις που πρέπει να παίρνουν, δηλαδή ποιες είναι της άμεσης αρμοδιότητας τους, ποιες θα πρέπει να καθυστερούν εφόσον χρειάζονται σχετική έρευνα και ποιες αποφάσεις αποτελούν αντικείμενο άλλων εργαζομένων (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

- **Θεωρητική εκπαίδευση**

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική σε όλες τις παραπάνω μεθόδους, καθώς στοχεύει στη θεωρητική κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα που τους απασχολούν ή θα τους απασχολήσουν στο μέλλον (Χυτήρης, 2001). Περιλαμβάνει εκπαίδευση σε αίθουσες διδασκαλίας με τη μορφή σεμιναρίων, συνεδρίων και διαλέξεων χρησιμοποιώντας διάφορα οπτικοακουστικά μέσα. Αποτελεί γρήγορη και απλή μέθοδο εκμάθησης, κυρίως όταν ο αριθμός των εκπαιδευόμενων είναι μεγάλος (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002).

- **Εκπαίδευση μέσω Μέντορα (mentoring)**

Σύμφωνα με την Ξυροτύρη-Κουφίδου (2010, σελ. 291) «Αφορά στελέχη που φαίνεται να έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και τίθενται υπό την καθοδήγηση ενός μέντορα, με σκοπό τη μάθηση.» Ο μέντορας είναι ένα ανώτερο στέλεχος, όχι ο άμεσα προϊστάμενος, που γνωρίζει καλά το περιβάλλον, την κουλτούρα και τις διαδικασίες εξέλιξης της επιχείρησης και σύμφωνα με τον Smith (2006) όπως αναφέρει η Ξυροτύρη-Κουφίδου (2010) στο βιβλίο της :

  - βοηθά τον εκπαιδευόμενο να επιλέξει τους τρόπους εκπαίδευσης του
  - τον καθοδηγεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας καινούριας θέσης
  - τον βοηθά στο πώς να διαχειριστεί προβλήματα
  - τον βοηθά στο πώς να αντιληφθεί την οργανωσιακή κουλτούρα και να αναπτύξει τις απαιτούμενες συμπεριφορές.

1.5.4 Εκπαιδευτικές Μέθοδοι για ανώτερα ηγετικά στελέχη

Τα ανώτερα στελέχη, εκτός από τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχουν στον τομέα τους, θα πρέπει να έχουν και μια γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση, για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010). Για την εκπαίδευση τους εφαρμόζουμε τις μεθόδους για

κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη που προαναφέραμε προσαρμοσμένες ανάλογα, αλλά και άλλες μεθόδους, μερικές από τις οποίες είναι οι παρακάτω:

- **Επιχειρηματικά παιχνίδια (business games)**

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες και ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μία επιχείρηση και βασική επιδίωξη είναι η ομαδική συνεργασία και η υλοποίηση ορισμένων διοικητικών στόχων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει και με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010; Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Μάλιστα έτσι βελτιώνονται οι ικανότητες των εργαζομένων καθώς συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων.

- **Εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training)**

Όσο ψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται ένα ανώτερο στέλεχος, τόσο περισσότερα άτομα αναλαμβάνει να διευθύνει. Για το λόγο αυτό δεν θα πρέπει να έχει προβλήματα συμπεριφοράς ούτε με τους προϊσταμένους του, ούτε με τους ομοβάθμιους τους και φυσικά ούτε με τους υφισταμένους του. Τα διοικητικά στελέχη εκπαιδεύονται, έτσι ώστε να είναι σε θέση να κατανοούν τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα των άλλων, αλλά και να λαμβάνουν υπόψη τους διαφορετικές γνώμες και απόψεις (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). Επίσης μαθαίνουν να ασκούν αυτοκριτική, αυτοέλεγχο και να βελτιώνουν την εικόνα τους σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους. Αυτή η μορφή εκπαίδευσης βασίζεται στη συζήτηση και βοηθάει στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων (Χυτήρης, 2001).

- **Περιπετειώδη ταξίδια (wilderness trips)**

Τα στελέχη πηγαίνουν στα ταξίδια με στόχο να δοκιμάσουν τις ικανότητες τους κάτω από αντίξοες και δυσμενείς συνθήκες. Έτσι επιδιώκεται να βελτιωθεί το αίσθημα της αυτοπεποίθησης, της ομαδικότητας, της λήψης ριψοκίνδυνων αποφάσεων, της αλληλοβοήθειας και της ηγεσίας. Πάντως για την επιτυχία της συγκεκριμένης μεθόδου υπάρχουν αρκετές επιφυλάξεις (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006; Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι η χρήση της τεχνολογίας (internet, e-learning) άνοιξε νέους ορίζοντες στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση καθώς είναι ευέλικτη και προσαρμόζεται στις ανάγκες του εκπαιδευόμενου (Χυτήρης, 2001), συνδυαζόμενη πάντα με τις κλασικές μεθόδους εκπαίδευσης που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση «e-learning» είναι διαθέσιμη οπουδήποτε και οποιαδήποτε στιγμή, εφόσον έχει ο εργαζόμενος πρόσβαση στο διαδίκτυο και σε έναν υπολογιστή (Baldwin, 2004; Erffmeyer and Johnson, 1997). Σύμφωνα με τον Baldwin

(2004) τα αποτελέσματα μιας έρευνας που διεξήχθη σε 14 χώρες και σε διαφορετικούς οργανισμούς δείχνουν ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων υιοθέτησε τις καλές πρακτικές που αποκόμισε από την διαδικτυακή εκπαίδευση. Συγκεκριμένα τα αποτελέσματα μέσω του e-learning φάνηκαν σε πέντε σημαντικούς τομείς στις επιχειρήσεις:

1. Απτά επιχειρησιακά οφέλη – οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν παραδείγματα αύξησης των πωλήσεων, πιο ικανοποιημένων πελατών, καθώς και μια βελτίωση στις διαπραγματευτικές τους ικανότητες.
2. Βελτίωση στις διαδικασίες - όπως η καλύτερη διαχείριση του προγράμματος, η βελτιωμένη υποβολή αναφορών και η αποδοτικότερη διαχείριση εταιρικών συμβάσεων.
3. Βελτίωση στις επικοινωνίες – τόσο μεταξύ των εσωτερικών τμημάτων των επιχειρήσεων όσο και με τους πελάτες και τους προμηθευτές.
4. Ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων - όπως η διοίκηση, η ηγεσία, η καθοδήγηση, η καλύτερη διαχείριση χρόνου, αλλά και οι δεξιότητες παρουσίασης.
5. Εξοικείωση με τα πληροφοριακά συστήματα και τους υπολογιστές – τόσο οι δεξιότητες των αρχαρίων, όσο και των προχωρημένων υπαλλήλων στη χρήση των υπολογιστών βελτιώθηκαν σημαντικά.

Από αυτά τα στοιχεία, είναι σαφές ότι οι δεξιότητες που αναπτύσσονται μέσω του e-learning κάνουν μια πραγματική και θετική διαφορά τόσο για το άτομο όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Εντούτοις, τα συμπεράσματα δείχνουν ότι η εκμάθηση και η ανάπτυξη δεν περιορίζονται μόνο σε εκείνους που συμμετέχουν στα μαθήματα. Οι εκπαιδευόμενοι κατάφεραν και μετέφεραν τις γνώσεις και τις πρακτικές που αποκόμισαν στις επιχειρήσεις όπου εργάζονταν, κυρίως με τρεις τρόπους: κάθετα από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους και το αντίστροφο και οριζόντια από τους εργαζόμενους στους συναδέλφους τους μέσω των ομάδων εργασίας (Baldwin, 2004). Αυτό ίσως είναι και το πιο σημαντικό αποτέλεσμα, γιατί σύμφωνα με τον Joinson (1995) ακόμα και αν η εκπαίδευση θεωρείται αποτελεσματική, αλλά οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να μεταφέρουν τις γνώσεις που αποκόμισαν, τότε η εκπαίδευση πάει χαμένη. Τέλος η πλειοψηφία των υπαλλήλων (93,5 %) απάντησε ότι διασκέδασε κατά τη διάρκεια των μαθημάτων και επιβεβαίωσε έτσι την άποψη ότι, όταν κάποιος απολαμβάνει τη διαδικασία εκμάθησης, είναι πιθανότερο να εφαρμόσει όσα διδάχθηκε (Baldwin, 2004).

1.6 Επιλέγοντας την κατάλληλη Εκπαιδευτική Μέθοδο

Σύμφωνα με τους Read και Kleiner (1996) οι δέκα καλύτερες εκπαιδευτικές μέθοδοι ξεκινώντας από αυτήν με τη μεγαλύτερη χρήση είναι: βιντεοταινίες, διαλέξεις, ατομική καθοδήγηση, υπόδυση ρόλων, παιχνίδια προσομοίωσης, μελέτες περιπτώσεων, διαφάνειες, εκπαίδευση βασισμένη στον υπολογιστή, κασέτες ήχου και ταινίες. Ωστόσο αναφέρουν ότι καμία μέθοδος εκπαίδευσης δεν είναι ανώτερη από τις άλλες. Το αντικείμενο εκπαίδευσης, ο αριθμός των ατόμων που εκπαιδεύονται, το υπόβαθρο και οι δυνατότητες των εκπαιδευόμενων (Case and Cleiner,1993; Hughey and Mussnug, 1997), ο διαθέσιμος εξοπλισμός, ο χρόνος που μπορεί να αφιερωθεί στην κατάρτιση και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται πρέπει όλα να εξεταστούν, όταν καθορίζεται η καλύτερη μέθοδος για ένα συγκεκριμένο επιμορφωτικό πρόγραμμα (Sims,1990).

Όταν είναι δυνατό, είναι καλύτερο να επιλεχθεί μια μέθοδος που να ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου και να παρέχει επαρκή ανατροφοδότηση. Αυτό αυξάνει την πιθανότητα να διατηρηθεί και να εφαρμοστεί στην πράξη ότι έχει διδαχθεί νωρίτερα. Ωστόσο η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής μεθόδου δεν εγγυάται και την επιτυχία του προγράμματος (Read and Kleiner, 1996). Αυτό αποτελεί ένα πολύ μικρό βήμα που απαιτείται κατά το σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος. Καταρχήν, για να μπορέσουμε να επιλέξουμε την κατάλληλη μέθοδο, θα πρέπει να αναλυθούν οι εκάστοτε εκπαιδευτικές ανάγκες που έχει η κάθε επιχείρηση και να οριστούν οι στόχοι και τα αποτελέσματα που αναμένονται.

Η τελική φάση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και πιθανώς η σημαντικότερη είναι η αξιολόγηση του προγράμματος (Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010). Είναι σημαντικό ότι κάποιος έχει την ευθύνη για ένα αποδοτικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα και ότι αυτή η αποδοτικότητα στο τέλος θα μετρηθεί. Για να θεωρηθεί αποτελεσματικό και αποδοτικό το πρόγραμμα θα πρέπει το οικονομικό όφελος που θα προκύψει από τα οφέλη της εκπαίδευσης (π.χ. αυξημένη παραγωγικότητα) να υπερβαίνει το κόστος της εκπαίδευσης. Τότε μιλάμε για μια προσοδοφόρα επένδυση από την πλευρά της επιχείρησης με πολλά και μακροπρόθεσμα οφέλη.

1.7 Παράγοντες που διευκολύνουν την επιτυχία της Εκπαίδευσης

Αν και η εφαρμογή και η ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, εντούτοις υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά μέσα σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό που διευκολύνουν την επιτυχία

της εκπαίδευσης (Development and Learning in organizations (2006), literature review "Learning to improve performance. Key developments in workplace training", Vol. 20 No. 2, p.25) :

- **Ομαδική εργασία.** Είναι ιδιαίτερα σημαντική, γιατί συχνά τα άτομα που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία προέρχονται είτε από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, είτε από εξωτερικούς οργανισμούς (Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010).
- **Επικοινωνία**. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη τόσο μέσα στην ομάδα εργασίας, όσο και πέρα από αυτήν, στους πωλητές, στους προϊσταμένους και στη διοίκηση. Είναι σημαντικό να χρησιμοποιούνται δοκιμασμένα επικοινωνιακά συστήματα, όπως εταιρικά ενημερωτικά δελτία (company newsletters), έτσι ώστε οι πληροφορίες να διαχέονται σε ολόκληρη την επιχείρηση και να ενημερώνεται το προσωπικό.
- **Υποστήριξη**. Πρέπει να παρέχεται άμεσα κατά τη διάρκεια συνεδριάσεων με τους ανωτέρους, τους εκπαιδευτές και τους σχετικούς εμπειρογνώμονες (Daniels, 2003).

Εκτός από τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά που διευκολύνουν την επιτυχία της εκπαίδευσης σε όλες τις επιχειρήσεις, υπάρχουν και κάποιες προϋποθέσεις από τις οποίες εξαρτάται και το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, σε σχέση με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η εκπαίδευση να ενσωματωθεί από την επιχείρηση που την εφαρμόζει (Bramley, 2007; Daniels, 2003; Denby, 2010). Μερικά από τα πράγματα που μπορούν να γίνουν για να διευκολύνουν τη διαδικασία της ενσωμάτωσης σύμφωνα με τον Bramley (2007) είναι:

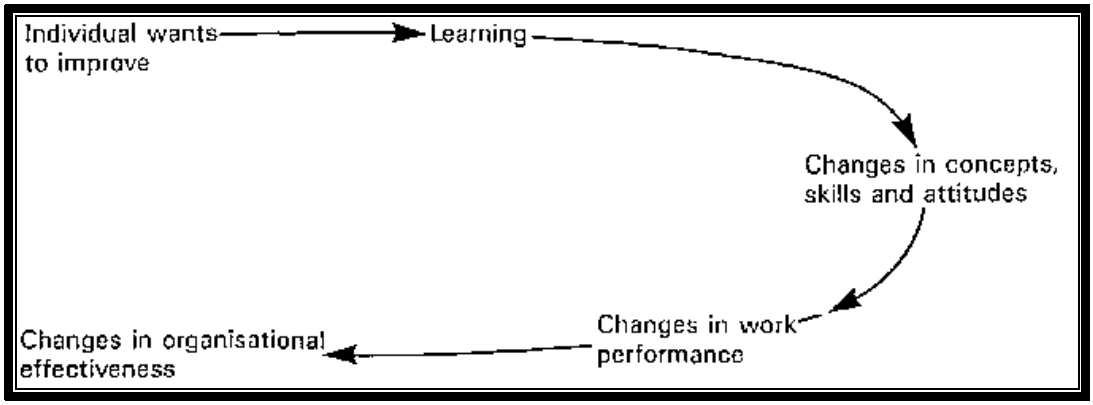
- Το εκπαιδευτικό μοντέλο δεν πρέπει να στοχεύει στην αλλαγή του ατόμου, αλλά στο να κάνει το άτομο πιο αποτελεσματικό. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της εκπαίδευσης (Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010).
- Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, σε ατομικό και σε επίπεδο θέσεων εργασίας, πρέπει να ενσωματωθεί στο επίπεδο της επιχείρησης και οι στόχοι της εκπαίδευσης πρέπει να συνδεθούν με τους στόχους της επιχείρησης (Denby, 2010).
- Πριν από την εφαρμογή της μεθόδου θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ακριβείς στόχοι και να συμφωνηθούν απ' όλους.

- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να σχεδιαστούν, έτσι ώστε να επιτρέπουν την εμπειρία μέσω της εφαρμογής στην πράξη των νέων ιδεών (Hughey and Mussnug, 1997).
- Οι νέες γνώσεις και δεξιότητες πρέπει να είναι άμεσα εφαρμόσιμες στις συνθήκες εργασίας (Robotham, 2003) και να υπάρχει συνεχής υποστήριξη από τους ανωτέρους.
- Οι εκπαιδευτές πρέπει να συζητήσουν διεξοδικά με την ανώτερη διοίκηση πριν το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Σαλαβού και Κυριακίδου, 2010), έτσι ώστε να γίνουν σαφή τα αποτελέσματα που περιμένουν (Martell and Carroll, 1995).

Για μερικές επιχειρήσεις τα παραπάνω μοιάζουν υπερβολικά, αλλά όλα δείχνουν ότι η εκπαίδευση θα κρίνεται πλέον σύμφωνα με τη συμβολή της στους στόχους της επιχείρησης. Χωρίς αποτελεσματική και συνεχή εκπαίδευση, η ικανότητα και η αποδοτικότητα κάθε επιχείρησης μειώνονται (Hughey and Mussnug, 1997), η ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου της είναι περιορισμένη και η δυνατότητα της να ανταγωνίζεται επιτυχώς απειλείται ολοένα και περισσότερο (Baldwin, 2004).

1.8 Εκπαιδευτικά Μοντέλα

Σύμφωνα με τον Bramley (2007) το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης φαίνεται να βασίζεται σε ένα πρότυπο που έχει ως προέλευση του την εκπαίδευση του ατόμου (Σχήμα 1).



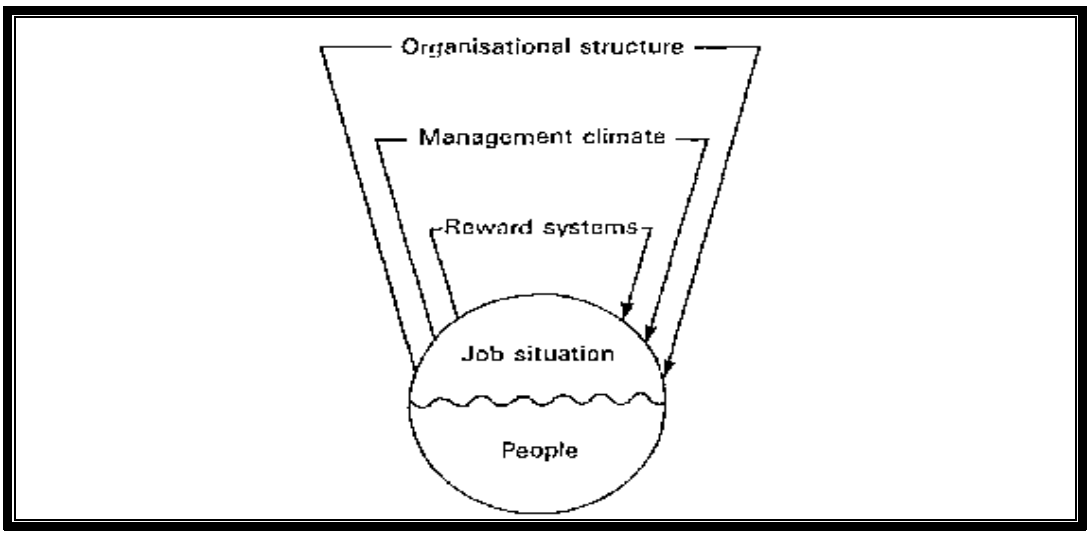
Σχήμα 1: Μοντέλο εκπαίδευσης του ατόμου (Πηγή: Bramley, 2007)

Συγκεκριμένα κατά την εκπαιδευτική διαδικασία εστιάζουμε στα άτομα ενθαρρύνοντας τα να μάθουν κάτι που θεωρείται χρήσιμο και περιμένοντας στη συνέχεια να το εφαρμόσουν στη πράξη. Όλο αυτό θυμίζει τη διαδικασία της

εκπαίδευσης στα σχολεία μας, αλλά δεν θεωρείται κατάλληλο πρότυπο για πολλές μορφές κατάρτισης μέσα σε επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την Donnely (1987) ένα εκπαιδευτικό μοντέλο για να είναι όχι μόνο εφαρμόσιμο αλλά και επιτυχημένο, θα πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις: να είναι σχεδιασμένο σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες της κάθε επιχείρησης και να είναι περιεκτικό και κατανοητό από όλους μέσα στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002) υπάρχει ανάγκη να μπαίνουν υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση με όρους απόδοσης, κατά τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να επιδεικνύουν αποπληρωμή. Η φιλοσοφία ενός εκπαιδευτικού μοντέλου το οποίο σχετίζεται με την απόδοση περιλαμβάνει την άμεση συσχέτιση της εκπαίδευσης με την απόδοση του εργαζομένου στη θέση εργασίας και την κάλυψη των απαιτήσεων για συγκεκριμένες δεξιότητες. Με μερικές μορφές τεχνικής εκπαίδευσης μπορούμε να έχουμε ορατά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων, καθώς οι αλλαγές που επιτυγχάνονται κατά τη διάρκειά της εκπαίδευσης μπορούν να «μεταφερθούν» και να εφαρμοστούν αρκετά εύκολα στον εργασιακό χώρο (Bramley, 2007). Σε κάθε περίπτωση πολύ μεγάλη σημασία έχει το γεγονός ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικό τρόπο (Χυτήρης, 2001) και αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πριν το σχεδιασμό και την εφαρμογή κάποιου εκπαιδευτικού μοντέλου. Σύμφωνα με το μοντέλο μάθησης του Kolb (1976) οι άνθρωποι μαθαίνουν με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους: με συγκεκριμένες εμπειρίες που βιώνουν, με την παρατήρηση και το στοχασμό αυτών που συμβαίνουν, με τη μελέτη βιβλίων ή άρθρων και με τον ενεργό πειραματισμό. Οπότε, ένα μοντέλο για συγκεκριμένες ομάδες στελεχών που θα καλύπτει όλες τις ανάγκες μάθησης, μπορεί να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα στην απόδοση τους.

Εκτός όμως από την εκπαίδευση υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, μέσα στο χώρο εργασίας, που επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων. Παραδείγματος χάριν η δομή του οργανισμού, το ποιος δίνει αναφορά σε ποιον, το εργασιακό κλίμα και φυσικά το εάν υπάρχει ανταμοιβή για την καλή απόδοση (Σχήμα 2). Πολλές φορές μπορεί να είναι απαραίτητο να μεταβληθούν μερικοί από αυτούς προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων (Bramley, 2007).



Σχήμα 2: Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την κατάσταση της εργασίας, (Πηγή: Bramley, 2007)

Πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ενός εκπαιδευτικού μοντέλου είναι και οι διαφορές στο χαρακτήρα, στην προσωπικότητα και στην αντίληψη των συμμετεχόντων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Van der Vegt et al., 2010). Όλα αυτά μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στη μάθηση και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα. Καταλήγοντας θα λέγαμε ότι για να υπολογιστεί η αποδοτικότητα που προκύπτει από την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού μοντέλου χρειάζεται να υπολογιστεί πρώτα το κόστος της εκπαίδευσης και στη συνέχεια να αποδοθεί μια χρηματική αξία σε κάθε όφελος– αποτέλεσμα (π.χ. αύξηση παραγωγικότητας, μείωση ελαττωματικών) από κάθε συγκεκριμένη δραστηριότητα (Χυτήρης, 2001). Επίσης είναι απαραίτητη προϋπόθεση κάθε εκπαιδευτικό μοντέλο να είναι προσαρμοσμένο όχι μόνο στις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και στις ανάγκες και στις ατομικές διάφορες των συμμετεχόντων σε αυτό, έτσι ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα επιτυχίας του.

1.9 Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων στην εκπαίδευση

Μέχρι και τα τέλη της τελευταίας δεκαετίας το ενδιαφέρον των περισσοτέρων επιχειρήσεων ήταν προσανατολισμένο κατά κύριο λόγο στη συνεχώς μεγαλύτερη ανάπτυξη των πωλήσεων τους. Δυστυχώς όμως οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς απαιτούν μείωση κόστους, αμεσότητα και ευελιξία στις αποφάσεις και οδήγησαν τις εταιρείες να αναθεωρήσουν πολλές από τις παλαιότερες επιχειρηματικές στρατηγικές τους. Συνειδητοποίησαν ότι μέσα σε καθεστώς έντονου ανταγωνισμού οι εταιρείες που έχουν το καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό θα αποκτήσουν το συγκριτικό

πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών για να επιβιώσουν. Έτσι, λοιπόν, έχουμε αρχικά την αναβάθμιση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (Aghazadeh, 2003; Ulrich,1998), που σκοπό είχε την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση των πολλαπλών ρόλων που κλήθηκε να ασκήσει μέσα στην επιχείρηση και φυσικά μιλάμε για νέους ρόλους προσαρμοσμένους στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.

Σύμφωνα με την Ξυροτύρη-Κουφίδου (2010, σ.312) «Στην ουσία το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίσει στην επιχείρηση /οργανισμό το νοητικό κεφάλαιο που απαιτείται». Τα τελευταία χρόνια, ίσως λόγω των υψηλών ποσοστών ανεργίας, παρατηρείται ότι δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού και όχι στην επιλογή (Bramley, 2007). Αυτό δυσκολεύει ακόμα περισσότερο το ρόλο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού που για τις περισσότερες επιχειρήσεις έχει και το ρόλο του τμήματος εκπαίδευσης. Μάλιστα σε πολλές επιχειρήσεις κυριαρχεί η αντίληψη ότι όλες οι αλλαγές μπορούν να ξεπεραστούν μόνο μέσω της εκπαίδευσης. Εάν η εκπαίδευση θεωρείται μέρος μιας προγραμματισμένης αλλαγής στην επιχειρηματική στρατηγική και όχι αντίδραση σε εξωτερική αλλαγή, τότε ο ρόλος του διευθυντή εκπαίδευσης διευρύνεται και παίρνει τη μορφή του εσωτερικού συμβούλου σε θέματα οργανωσιακής αλλαγής και ανάπτυξης (Bramley, 2007). Τα τμήματα εκπαίδευσης πρέπει να απαρνηθούν τον παραδοσιακό τους ρόλο και να γίνουν δυναμικοί ηγέτες αλλαγών (Case and Cleiner, 1993; Ulrich,1998) που θα ασχοληθούν και με την αλλαγή κουλτούρας των οργανισμών (Aghazadeh, 2003). Αντίστοιχα οι διευθυντές εκπαίδευσης πρέπει να συμμετέχουν στη χάραξη της πολιτικής και των στόχων της επιχείρησης (Aghazadeh, 2003). Για το λόγο αυτό χρειάζεται να έχουν περισσότερη πληροφόρηση, να ασχοληθούν με τη δημιουργία γερών σχέσεων, να ασκήσουν επιρροή στους συνεργάτες τους και φυσικά να αποκτήσουν τους απαραίτητους πόρους για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους (Bramley, 2007). Μετά από όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση της γνώσης βρίσκεται στον πυρήνα της διοίκησης των ανθρώπων (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010) και ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, μέσω της γνώσης τους, αρκεί να το θελήσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1 Γενικά για την Ποιότητα

Αν και για την έννοια της ποιότητας υπάρχει μία σειρά μύθων που χαρακτηρίζουν τη συμβατική αντίληψη, στην πραγματικότητα η έννοια της ποιότητας μπορεί να οριστεί με επαρκή σαφήνεια για την αποτελεσματική διοίκηση των δραστηριοτήτων που τη διαμορφώνουν (Δερβιτσιώτης, 2005). Είτε μιλάμε για ποιότητα παρεχόμενης υπηρεσίας, είτε για ποιότητα προϊόντων, η ποιότητα σχετίζεται με όλες τις πτυχές της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας, από την παροχή υπηρεσιών (δημοσίων και ιδιωτικών), από την παραγωγή προϊόντων έως και τη συνολική λειτουργία των επιχειρήσεων (Τσιότρας, 2002). Μάλιστα η ποιότητα σε συνδυασμό με την ικανότητα ανάπτυξης καινοτομιών και την παραγωγικότητα καθορίζει τις πιθανότητες επιβίωσης των επιχειρήσεων στο πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον που ζούμε και συχνά είναι η βασική και πιο αποτελεσματική συνταγή επιτυχίας των επιχειρήσεων (Δερβιτσιώτης, 2005).

Η ποιότητα είναι ένας παράγοντας διαφοροποίησης στην αγορά, ένα μέσο για μείωση του κόστους και αύξηση του κέρδους και φυσικά το κλειδί για τη βελτιστοποίηση των πόρων. Η ποιότητα εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση του πελάτη και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων, καθώς αποτελεί ένα δεδομένο σύστημα αξιών, αρχών και προτύπων (Κέφης, 2005). Η αλματώδης πορεία της έννοιας της ποιότητας τις τελευταίες δεκαετίες αποτέλεσε το βασικό παράγοντα ανάπτυξης και εξέλιξης στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα (Βούζας, 2010). Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την ποιότητα είναι πολλοί, ωστόσο υπάρχουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους. Η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως «Η καταλληλότητα για χρήση» (Juran, 1964), «Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές» (Juran, 1968), « Η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις» (Crosby, 1979) ή σύμφωνα με τον Deming (1986) «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, τωρινών και μελλοντικών». Το σημαντικότερο κριτήριο για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η πλήρης κατά το δυνατόν ικανοποίηση του πελάτη (Τσιότρας, 2002). Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί μόνο με βάση τις προτιμήσεις του πελάτη (Βούζας, 2010) και σίγουρα ένα προϊόν που μεγιστοποιεί την ικανοποίηση αυτού που το χρησιμοποιεί είναι πιο ελκυστικό και αποδεκτό έναντι άλλων (Juran and Godfrey, 1999). Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005) η υψηλή ποιότητα ενός προϊόντος υπάρχει, όταν αυτό καλύπτει τις ανάγκες και

τις προσδοκίες των πελατών την κατάλληλη χρονική στιγμή και με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει, δηλαδή το κόστος του είδους, σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να συγχέουμε την ποιότητα με την "τελειότητα". Ποιοτικό είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές σχεδιασμού και όχι κάτι που είναι εξαιρετικά ακριβό και υπερέχει έναντι των άλλων (Tattersley, 1991). Κατά τον Crosby (1979) η ποιότητα είναι δωρεάν, ενώ εκείνο που κοστίζει είναι η απουσία της ποιότητας. Πολύ σημαντικός παράγοντας για μια επιχείρηση είναι και η ύπαρξη κακής ποιότητας. Όταν συμβαίνει αυτό, η επιχείρηση χάνει ένα μεγάλο μέρος από τα καθαρά της κέρδη, ενώ προσβάλλονται η φήμη της, το μερίδιο αγοράς της και η διεθνής της εικόνα (Τσιότρας, 2002).

Η ποιότητα είναι μια δυναμική κατάσταση που σχετίζεται με προϊόντα, ανθρώπους, υπηρεσίες και διαδικασίες, συναντώντας ή ξεπερνώντας τις απαιτήσεις (Goetsch and Davis, 2006). Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005), ποιότητα για ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία) είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους, ενώ σύμφωνα με τον Κέφη (2005) το τρίπτυχο της ποιότητας παρουσιάζεται ως εξής: συνεχής βελτίωση – ικανοποίηση του πελάτη – επιβίωση (η ευημερία έπεται) της επιχείρησης.

Με το πέρασμα των χρόνων η ποιότητα ακολούθησε μία εξελικτική πορεία (Σχήμα 3) και από την Επιθεώρηση πέρασε στον Έλεγχο της Ποιότητας, στη συνέχεια στη Διασφάλιση Ποιότητας και τέλος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Τσιότρας, 2002)

Σχήμα 3: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας (Πηγή: Τσιότρας, 2002)

Πριν από τη Βιομηχανική επανάσταση η βιομηχανική παραγωγή στηριζόταν αποκλειστικά σε ανεξάρτητες ομάδες τεχνιτών, οι οποίες είχαν και την ευθύνη για την ποιότητα. Με την έναρξη όμως της Βιομηχανικής επανάστασης και την τεχνολογική πρόοδο δημιουργήθηκε η ανάγκη σύστασης ενός νέου σώματος ελέγχου: των εργοδηγών Επιθεώρησης. Έτσι δημιουργήθηκε η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας, η Επιθεώρηση (Garvin, 1988), που δεν ήταν τίποτα περισσότερο από μία σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών (Τσιότρας, 2002).

Στη συνέχεια μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο περνάμε στον Έλεγχο της Ποιότητας, όπου οι επιχειρήσεις είναι πλέον σε θέση να επιθεωρούν το προϊόν μετά την παραγωγή και να κάνουν τις αντίστοιχες επανορθώσεις, εάν διαπιστωθούν αστοχίες από την αρχική προδιαγραφή. Ο ποιοτικός έλεγχος είναι συνώνυμος με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και εργαλείων μέτρησης και πρόληψης στην παραγωγική διαδικασία (Βούζας, 2010; Τσιότρας, 2002).

Παρ’ όλα αυτά ο ποιοτικός έλεγχος είχε ένα βασικό μειονέκτημα: εντόπιζε τα ελαττώματα κατασκευής ή σχεδιασμού των προϊόντων μετά την κατασκευή των τελικών προϊόντων και αφού είχε καταβληθεί το κόστος κατασκευής. Αυτό σήμαινε ότι η επανόρθωση τους γινόταν δυσκολότερη και σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, οδήγησε στην εγκαθίδρυση συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας (Τσιότρας, 2002). Διασφάλιση Ποιότητας σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) είναι το σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Τώρα δίνεται μεγαλύτερη σημασία στο σχεδιασμό ποιοτικών προϊόντων, όλα τα τμήματα της επιχείρησης ενθαρρύνονται να συνεργάζονται για τη διασφάλιση της ποιότητας, ενώ η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται στο σχεδιασμό, στο συντονισμό και στην εκτέλεση των πολιτικών ποιότητας (Garvin, 1988).

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι ένα σύνολο εγγραφών για τη διασφάλιση της ποιότητας που συντάχθηκαν από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization For Standardization), με σκοπό να εναρμονίσει τα μέχρι τότε εθνικά και διεθνή συστήματα ποιότητας που υπήρχαν σε διάφορες χώρες και εφάρμοζαν οι διάφορες επιχειρήσεις. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα συγκεκριμένα πρότυπα είναι απαραίτητη συνθήκη για την επίτευξη καλής ποιότητας προϊόντος (Singels et al., 2001). Σύμφωνα με έρευνες μερικοί από τους λόγους υιοθέτησης των συστημάτων ISO 9000 από διάφορες επιχειρήσεις ήταν η εξωτερική πίεση που δέχονταν από τους πελάτες τους

(Taylor, 1995; Witcher,1993) και η προσδοκώμενη μελλοντική αύξηση του μεριδίου αγοράς τους (Brown et al., 1997).

Το τέταρτο στάδιο εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας είναι τα Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Στα συστήματα αυτά δίνεται έμφαση στη στρατηγική διοίκηση της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να προσδιορίζεται με βάση τις συνθήκες της αγοράς, τον ανταγωνισμό, τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών και όχι με βάση προκαθορισμένα εσωτερικά πρότυπα ή τις προδιαγραφές (Φωτόπουλος και Ψωμάς, 2006). Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος». Προκειμένου να υιοθετηθεί η έννοια της ολικής ποιότητας, απαιτείται μια αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης και μια δέσμευση όλων στην επιχείρηση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Lau et al., 2004), ενώ σύμφωνα με τον Atkinson (1990) η Δ.Ο.Π. αποτελεί μια βαθιά δέσμευση του οργανισμού να κάνει τα πράγματα σωστά.

2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.) ή αλλιώς TQM (Total Quality Management) αποτελεί μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μίας επιχείρησης και έχει ως βασικό της προσανατολισμό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών (Δερβιτσιώτης, 2005; Κέφης, 2005; Τσιότρας, 2002). Σύμφωνα με τον Κέφη (2005), η Δ.Ο.Π. είναι ένα δυναμικό και όχι στατικό σύστημα διαχείρισης που εξελίσσεται συνεχώς και προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. Επίσης η Δ.Ο.Π. βασίζεται στη συνεργασία των ατόμων και προϋποθέτει την αφοσίωση και δέσμευση της ανώτερης διοίκησης (Ciampa, 1992). Στόχος της είναι να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η ευελιξία και η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης συνολικά (Ho and Wearn, 1995). Η Δ.Ο.Π. σύμφωνα με τον James (1996) επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση και για να είναι η επιχείρηση ανταγωνιστική θα πρέπει οι αρχές και οι πρακτικές της να γίνουν αποδεκτές από όλους , ενώ σύμφωνα με τον Oakland (1989) η Δ.Ο.Π. αποτελεί μία προσέγγιση για τη βελτίωση της ευελιξίας και της αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης. Οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. σύμφωνα με τον Ho (1995) είναι δέκα και είναι οι εξής: ηγεσία, δέσμευση, πλήρης ικανοποίηση του πελάτη, συνεχής βελτίωση, ουσιαστική ανάμειξη όλων, εκπαίδευση και επιμόρφωση, αίσθημα ιδιοκτησίας και υπευθυνότητας,

αναγνώριση και επιβράβευση, πρόληψη λαθών και συνεργασία και τέλος ομαδικότητα εργασίας. Η Δ.Ο.Π. αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διοίκησης, όπως επισημαίνουν οι Dean και Bowen (1994) που έχει ως στόχο την ικανοποίηση ή εξυπηρέτηση του πελάτη, ενώ τονίζει τη σημασία που έχει ο σχεδιασμός, η παραγωγή, αλλά και η εξέλιξη των προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τον πελάτη (Collins,1994)

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για να αξιολογήσει και να υιοθετήσει μια επιχείρηση τη Δ.Ο.Π.. Μερικοί από αυτούς αναφέρονται παρακάτω (Δερβιτσιώτης, 2005; Κέφης, 2005):

- Εξαιτίας του άκρατου ανταγωνισμού αλλά και της ανάγκης επιβίωσης.
- Εξαιτίας της αδυναμίας άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- Εξαιτίας μιας διαφορετικής αντίληψης που επικροτεί τη δημοκρατικότητα, τη συμμετοχικότητα και την αγαστή συνεργασία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων προς όφελος όλων.

Η παραπάνω πρωτοβουλία από την πλευρά της διοίκησης, έχει νόημα μόνο όταν αυτή επιθυμεί βελτιώσεις για ανταγωνιστικότητα και επιβίωση με μακροχρόνια προοπτική. Η αποτελεσματική και εγγυημένη εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων βασικών αρχών όπως: συνεχής εξέλιξη, απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη, συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων, ανταμοιβή και αναγνώριση, αποφυγή λαθών, ομαδικό πνεύμα και συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση (Hakes, 1991; Saylor, 1992). Έτσι θα εξυπηρετηθούν και οι αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π., οι οποίοι είναι (Δερβιτσιώτης, 2005; Κέφης, 2005; Τσιότρας, 2002):

- Καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών.
- Διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της.
- Αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες.
- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.
- Βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Βέβαια για να επιτευχθούν όλοι οι παραπάνω στόχοι και για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης, η συστηματική προσέγγιση ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας θα πρέπει να συνδυάζεται με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων (Ahmed and Hassan, 2003). Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002), επτά είναι τα κυριότερα εργαλεία που μπορεί να επιστρατεύσει μια επιχείρηση για τη βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες: το Διάγραμμα Pareto σε συνδυασμό με το Διάγραμμα Αιτίου – Αποτελέσματος, τα Φύλλα Ελέγχου, τα Διαγράμματα Ροής, η τεχνική της Στρωματοποίησης, τα Διαγράμματα Ελέγχου, τα Διαγράμματα Διασποράς και τα Ιστογράμματα. Το σύνολο των εργαλείων και των τεχνικών για τη Δ.Ο.Π. προσφέρει στη διοίκηση και στους εργαζόμενους τα μέσα εκείνα για τη σωστή διάγνωση των προβλημάτων που επηρεάζουν την ποιότητα, για την αναγκαία ανάλυση με τις απαραίτητες μετρήσεις των σχετικών μεγεθών και για τη διαμόρφωση των λύσεων για την εξουδετέρωση τους. Βέβαια ανάλογα με τη φύση και την εμβέλεια του προβλήματος διαφέρει και ο συνδυασμός των τεχνικών που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2005).

Για την ενθάρρυνση και ενίσχυση των προσπαθειών που αποβλέπουν στη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών έχουν καθιερωθεί βραβεία ποιότητας, τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο (Δερβιτσιώτης, 2005). Έτσι έχουμε :

- **Το Βραβείο Ποιότητας Deming** (Deming Application Prize) στην Ιαπωνία από το 1951, το οποίο απονέμεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν τη χρονιά που πέρασε τις σημαντικότερες βελτιώσεις και προόδους στο χώρο της ποιότητας (Τσιότρας, 2002). Εκείνο που πρέπει να επισημανθεί, είναι ότι το βραβείο Deming επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στην επιτυχή επιχειρησιακή εφαρμογή των στατιστικών τεχνικών ελέγχου αγνοώντας έννοιες, όπως ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, ικανοποίηση του πελάτη κ.α. (Κέφης, 2005)
- **Το Βραβείο Ποιότητας Baldridge** (National Malcolm Baldridge Award) στις Η.Π.Α. από το 1987. Τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται οι επιχειρήσεις για την απόκτηση του είναι: η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η εστίαση στον πελάτη και στην αγορά, η πληροφόρηση και η ανάλυση, η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό, η διαχείριση των διαδικασιών και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα (Τσιότρας, 2002). Αξίζει να σημειωθεί ότι το βραβείο Baldridge δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη, ως του πλέον αποτελεσματικού μέσου, για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κέφης, 2005).

- **Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (**European Quality Award) στην Ευρώπη από το 1992, το οποίο βασίζεται στις παρακάτω θεμελιώδεις αρχές: προσανατολισμός στα αποτελέσματα, εστίαση στον πελάτη, ηγεσία και συνέπεια στο σκοπό, διοίκηση βάσει διαδικασιών και στοιχείων, ανάπτυξη και συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού, συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση, ανάπτυξη συνεργασιών και κοινωνική ευθύνη (Τσιότρας, 2002). Η διαδικασία υποβολής αίτησης για αξιολόγηση προσδιορίζεται από το EFQM (European Foundation for Quality Management) το οποίο λαμβάνει υπόψη ρητά και άμεσα και άλλους σημαντικούς παράγοντες - σε αντίθεση με τους καθιερωμένους συμβατικούς τρόπους αξιολόγησης μιας επιχείρησης με οικονομικά κριτήρια- που επηρεάζουν όχι μόνο την παρούσα, αλλά και τη μελλοντική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2005).

2.3 Οι Θεωρητικοί της Ποιότητας

i. W. Edward Deming (1900-1993)

Ο Deming είναι ευρύτερα γνωστός από τα δεκατέσσερα σημεία για τη διοίκηση σχετικά με την ποιότητα. Σύμφωνα με τον Deming η ποιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας (Δερβιτσιώτης, 2005). Επίσης ο Deming (1986), ορίζει την ποιότητα σαν τον αναμενόμενο βαθμό ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς (Brocka, 1992). Ο κύκλος του Deming (Σχήμα 4), σε συνέχεια του κύκλου του Shewhart, δημιουργήθηκε για να δείξει τη συνεχή εξέλιξη των επιχειρήσεων (James, 1996). Ο κύκλος αποτελείται από τέσσερα στάδια: Σχεδίασε (Plan), Κάνε (Do), Έλεγξε (Check), Δράσε (Act) τα οποία διασφαλίζουν την ποιότητα και κινούνται σε μια κυκλική φορά.

Σχήμα 4: Ο κύκλος του Deming (Πηγή: James, 1996)

Ο Deming συνδέει την ποιότητα με την παραγωγικότητα και αυτός είναι ο λόγος για την ανάπτυξη της «αλυσίδας ποιότητας» από τον ίδιο. Επίσης θεωρεί ότι η απόκλιση είναι δεδομένη και επομένως η χρήση στατιστικών μεθόδων στην παραγωγή είναι επιβεβλημένη (Βούζας, 2010).

ii. Joseph M. Juran (1904-2008)

Ο Joseph M. Juran μαζί με τον W. E. Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες του Ιαπωνικού θαύματος και οι αρχιτέκτονες της «επανάστασης-αναγέννησης» της ποιότητας στη χώρα αυτή (Βούζας, 2010). Ο Juran (1999) ορίζει την ποιότητα σαν καταλληλότητα για χρήση που απαιτεί ποιότητα στη σχεδίαση και στην προσαρμογή στις προδιαγραφές, διαθεσιμότητα και κατάλληλη εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Ο Juran θεωρεί πολύ σημαντικό τον προσδιορισμό των πελατών και των αναγκών τους και υποστηρίζει, ότι «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία», ενώ βλέπει το σχεδιασμό της σαν μέρος της παρακάτω τριλογίας (Τσιότρας, 2002):

- Σχεδιασμός ποιότητας
- Έλεγχος ποιότητας
- Βελτίωση ποιότητας

Σύμφωνα με το Δερβιτσιώτη (2005) η τριλογία του Juran αναφέρεται στις λειτουργίες του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης της ποιότητας, οι οποίες αποτελούν τον κατάλληλο μηχανισμό για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, ως βασικού στρατηγικού στόχου για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

iii. Philip B. Crosby (1926-2001)

Ο Crosby (1979) ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία του «κάνε το σωστά την πρώτη φορά» και την αρχή των «μηδέν λαθών». Πίστευε ότι «η ποιότητα είναι

δωρεάν» (quality is free) και είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο (Βούζας, 2010). Η φιλοσοφία για τη διοίκηση ποιότητας του Crosby εκφράζεται με τις αποκαλούμενες «Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις» (Δερβιτσιώτης, 2005; Johnson, 2001):

1. Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι στο πόσο καλό είναι κάτι.
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωματικών και όχι τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.
3. Ο σκοπός στην επίτευξη ποιότητας θα πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών και όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.
4. Η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι σε δείκτες.

iv. Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Ο Ishikawa (1982) θεωρείται ο πατέρας των Κύκλων Ποιότητας και των Επτά Εργαλείων Ποιότητας (James, 1996), συμπεριλαμβανομένου και του διαγράμματος «ψαροκόκαλο» (fishbone diagram). Είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση και επιπλέον θεωρεί απαραίτητο στοιχείο για την αποτελεσματική εφαρμογή του την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

v. Armand V. Feigenbaum (1922-)

Ο Feigenbaum ανέπτυξε την έννοια του «Ελέγχου της Ολικής Ποιότητας» στο βιβλίο του που κυκλοφόρησε το 1983 και υποστηρίζει ότι η υπευθυνότητα για την ποιότητα πρέπει να δίνεται σε αυτούς που εκτελούν τις διάφορες εργασίες στα πλαίσια της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης (Τσιότρας, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Εκπαίδευση

3.1 Η σχέση της Δ.Ο.Π. και της Εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της ποιότητας η εκπαίδευση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε προσπάθειας για βελτίωση της ποιότητας. Ο Ishikawa (1985) αναφέρει ότι η βασική φιλοσοφία της ποιότητας αποτυπώνεται στη φράση «η ποιότητα ξεκινά και τελειώνει με την εκπαίδευση». Επομένως κάθε επιχείρηση ή οργανισμός που θέλει να βελτιώνεται, αλλά και να παραμένει ανταγωνιστικός, πρέπει να εκπαιδεύει συνεχώς τα στελέχη του σε νέες γνώσεις και δεξιότητες. Ο Deming (1986) αναφέρει ότι η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα δεκατέσσερα σημεία του για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, ενώ σύμφωνα με το Δερβιτσιώτη (2005), ο Crosby (1979) με το προτεινόμενο πρόγραμμα των 14 σημείων στοχεύει στη δημιουργία ενός συστηματικού εκπαιδευτικού προγράμματος για βελτίωση ποιότητας, που θα οδηγήσει σε μια νέα «επιχειρησιακή κουλτούρα». Για τον Feigenbaum (1991) η εκπαίδευση και η επιμόρφωση σε θέματα ποιότητας αποτελούν μια συνεχή δραστηριότητα που είναι μέρος του συστήματος ποιότητας.

Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η εκπαίδευση των εργαζομένων αντιμετωπίζεται ως κόστος και αυτό συνεπάγεται ότι περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο (Δερβιτσιώτης, 2005). Αυτό όμως δεν ισχύει, γιατί εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους, ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών ικανοτήτων τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). Σε αυτό έχει συμβάλλει και η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ, ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό όπλο μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της. Επομένως οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρούν τις δαπάνες για την εκπαίδευση των εργαζομένων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορούν να κάνουν τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη (Δερβιτσιώτης, 2005). Η επιτυχία ενός προγράμματος ή συστήματος βελτίωσης της ποιότητας προϋποθέτει ριζικές αλλαγές, τόσο στην κουλτούρα της επιχείρησης, όσο και στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Βούζας, 1998). Στόχος είναι η μεταστροφή των επιχειρήσεων από «αντιδραστικές» σε «προληπτικές» και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι το πιο βασικό εργαλείο για αυτή τη μεταστροφή (Marash, 1992; Patel, 1993). Σύμφωνα με τον Oakland (1989) η Ποιότητα αποτελεί μια «επανάσταση» στη διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί την εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας που

θα υποστηρίζει και θα στηρίζει τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Τα κατάλληλα εργαλεία, καθώς και οι πρακτικές για να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή, παρέχονται μόνο μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού (Ishikawa, 1985).

Η εκπαίδευση είναι η κρίσιμη μεταβλητή στην επιτυχία ή την αποτυχία ενός προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας μιας επιχείρησης (Motwani et al.,1994). Επιτρέπει στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης να αποκτήσει τις δεξιότητες που απαιτούνται για να βελτιώσει και να διατηρήσει τη διαδικασία ποιοτικής παραγωγής. Σύμφωνα με τον Galagan (1990), μια διαδικασία ποιοτικής παραγωγής που παράγει ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες εξαρτάται από ένα «ποιοτικό» εργατικό δυναμικό. Σύμφωνα με τους Ferketish και Hayden (1992), οι επιχειρήσεις τώρα πια ενδιαφέρονται σοβαρά για την ποιότητα και θέλουν να υιοθετήσουν μια κουλτούρα και μια φιλοσοφία που θα κάνει τη συνεχή βελτίωση τρόπο ζωής. Για να το επιτύχουν αυτό, οι αλλαγές πρέπει να γίνουν σε ολόκληρη την επιχείρηση και είναι απαραίτητο να συμμετέχουν όλοι σε αυτή την προσπάθεια Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας είναι απαραίτητα για τις επιχειρήσεις που θέλουν να πετύχουν τους στόχους τους και να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Motwani et al.,1994).

Σύμφωνα με τους Walley και Kowalski (1992), η εκπαίδευση και η ανάπτυξη για την υποστήριξη της Δ.Ο.Π. σε μία επιχείρηση είναι απαραίτητες για την εφαρμογή και τη λειτουργία της, ενώ μερικοί συγγραφείς τις θεωρούν «κρίσιμες» (Bakka, 1998) ή ακόμη και ως τον «ακρογωνιαίο λίθο» (Kiesow, 1996) για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης σε επιχειρήσεις που ακολουθούν μια φιλοσοφία και προσέγγιση Δ.Ο.Π. πρέπει να είναι στραμμένα στον πελάτη και να περιλαμβάνουν όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων (Βούζας, 1998). Επίσης τα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν στην κατανόηση και οικειότητα της φιλοσοφίας, των αρχών, πρακτικών και μεθόδων της Δ.Ο.Π. (Crosby, 1979). Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι μία συνεχής δραστηριότητα η οποία θα αποτελεί μέρος του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας (Chaston, 1994). Σύμφωνα με τον Patel (1993), η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελούν τα βασικά στοιχεία υποστήριξης των προγραμμάτων ολικής ποιότητας και είναι οι περιοχές με τη μεγαλύτερη επιρροή στην ποιότητα.

Για τον Collard (1989) οι επενδύσεις των επιχειρήσεων για τα εκπαιδευτικά προγράμματα των εργαζομένων αποτελούν τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία ενός προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας, ενώ σύμφωνα με τους Ferketish και Hayden (1992), η εκπαίδευση είναι το βασικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των

υπηρεσιών που προσφέρουν. Η Δ.Ο.Π., αν και απαιτεί περισσότερη εκπαίδευση σε όλες τις πτυχές της εργασίας, δεν θεωρείται μια απλή εγκατάσταση συστημάτων και διαδικασιών βελτίωσης ποιότητας, αλλά μια ολοκληρωτική αλλαγή κουλτούρας της επιχείρησης. Επομένως, για να έχουν επιτυχία τα εκπαιδευτικά προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας, θα πρέπει πρωτίστως να υπάρχει στήριξη από όλους μέσα στην επιχείρηση, η οποία θα δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στη συμμετοχή, στη συνεχή βελτίωση και στην εστίαση στον πελάτη (Brown, 1994).

Η δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση των ικανοτήτων – δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης, αλλά και για τη βελτίωση των διεργασιών της επιχείρησης, αποτελεί για τον Waldman (1994) ένα από τα οκτώ συστατικά στοιχεία της Δ.Ο.Π., ενώ σύμφωνα με τον Zhang (2000) η επιμόρφωση και η εκπαίδευση είναι βασικές έννοιες για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε μία επιχείρηση. Τέλος σύμφωνα με τους Claver et al. (2002) η εκπαίδευση αποτελεί για τη διοίκηση ολικής ποιότητας στρατηγικής σημασίας παράγοντα, ενώ σύμφωνα με τον Motwani (2001) για την επιτυχή εφαρμογή της Δ.Ο.Π. πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή όχι μόνο στην εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και στην παροχή δυνατοτήτων σ’ αυτούς.

Καταλήγοντας θα λέγαμε πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Εκπαίδευση αλληλοσυμπληρώνονται. Μόνο μέσα από τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα θα μπορέσει η Δ.Ο.Π. να εκπληρώσει τους στόχους της, όπως καλύτερη ποιότητα αγαθών και υπηρεσιών, αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών. Από την άλλη πλευρά, η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση. Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας υποστηρίζει τη συνεργασία μεταξύ της Εκπαίδευσης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ικανοποίηση των στόχων των σύγχρονων επιχειρήσεων, τη γρήγορη ανταπόκριση τους στις συνθήκες της αγοράς, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη μετάβαση από μία φιλοσοφία ατομικότητας σε μία φιλοσοφία ομαδικότητας και συνεργασίας. Τέλος μέσω αυτής της συνεργασίας θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις να οδηγηθούν όχι μόνο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και στη διατήρηση του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση κλάδου εταιρειών εμπορίας δομικών μηχανημάτων

4.1 Εταιρείες εμπορίας δομικών μηχανημάτων

Οι εταιρείες εμπορίας δομικών μηχανημάτων ασχολούνται με τις εισαγωγές και το χονδρικό εμπόριο οδοποιητικών, δομικών, ανυψωτικών, λατομικών και χωματουργικών μηχανημάτων και ανταλλακτικών. Επίσης, πολλές από αυτές είναι αποκλειστικοί αντιπρόσωποι εταιρειών του εξωτερικού. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εταιρεία ΕΛΤΡΑΚ Α.Ε. η οποία είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος της Caterpillar στην Ελλάδα και είναι υπεύθυνη για τις πωλήσεις και τη μετέπειτα τεχνική υποστήριξη ολόκληρης της σειράς των προϊόντων Caterpillar, όπως τα χωματουργικά μηχανήματα, γεννήτριες, ανυψωτικά και ναυτιλιακά. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ΕΛΤΡΑΚ Α.Ε. αποτελεί και μία από τις κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου (ICAP, 2010).

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1) παρουσιάζονται οι βασικές επιχειρήσεις του κλάδου ανά δραστηριότητα και στη συνέχεια δίνονται για κάθε μία από αυτές συνοπτικά οικονομικά στοιχεία (Πίνακας 2).

Πίνακας 1 :Οι κυριότερες επιχειρήσεις εμπορίας δομικών μηχανημάτων στην Ελλάδα. Πηγή: ICAP – Κλαδική Μελέτη Τεχνικών Εταιριών 7ης, 6ης, 5ης τάξης (Μάιος 2010)

Εταιρεία	Σκυρόδεμα	Άσφαλτος	Λατομεία
ΤΣΕΚΟΥΡΑΣ Α.Ε	×		
HELMA A.E.		×	×
ΤΕΧΝΟΚΑΤ Α.Β.Ε.Τ.Ε.	×		
SCHWING STETTER HELLAS	×		
ΣΙΒΡΗΣ Α.Ε.		×	
ΕΛΤΡΑΚ Α.Ε		×	
GEMACO			×
ΡΟΥΣΜΕΝΗΣ	×		
ΛΑΝΔΡΙΤΣΗΣ	×		

Πίνακας 2: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη Ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων

Πηγή: ICAP – Κλαδική Μελέτη Τεχνικών Εταιριών 7ης, 6ης, 5ης τάξης (Μάιος 2010)

(2008-2009) ***(ποσά σε €)***

Εταιρεία	Κύκλος Εργασιών (2008)	Κύκλος Εργασιών (2009)	Κέρδη προ Φορών (2008)	Κέρδη προ Φορών (2009)
ΤΣΕΚΟΥΡΑΣ Α.Ε	19.103.495	12.624.358	1.695.290	648.563
HELMA A.E.	24.060.973	22.364.476	726.717	784.521
ΤΕΧΝΟΚΑΤ Α.Β.Ε.Τ.Ε.	18.291.291	Μ/Δ	-197.442	Μ/Δ
SCHWING STETTER HELLAS A.E.	10.957.820	2.678.138	333.875	-79.058
ΣΙΒΡΗΣ Α.Ε	Μ/Δ	Μ/Δ	62.409	61.471
ΕΛΤΡΑΚ Α.Ε	85.953.000	86.364.000	6.721.000	7.168.000
GEMACO A.E.	10.101.699	6.432.227	925.663	532.502
ΡΟΥΣΜΕΝΗΣ Ε.Π.Ε.	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ
ΛΑΝΔΡΙΤΣΗΣ Α. Α.Ε.	2.770.692	Μ/Δ	267.100	Μ/Δ

Οι ιδιώτες εργολάβοι και πολιτικοί μηχανικοί αλλά και ο κλάδος των τεχνικών εταιρειών αποτελούν το βασικότερο πελάτη των παραπάνω εταιρειών, καθώς είναι αυτοί στους οποίους απευθύνονται κατά βάση τα προϊόντα τους. Βέβαια οι συνθήκες της συγκεκριμένης αγοράς εμφανίζονται να είναι δυσμενείς τα τελευταία χρόνια. Αν και κατά το 2005 είχε παρατηρηθεί αύξηση των μεγεθών της ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας, κυρίως λόγω της εφαρμογής διοικητικών μέτρων που είχαν ως συνέπεια την πρόσκαιρη ενδυνάμωση της ζήτησης, από το 2006 και μετά παρατηρήθηκε αισθητή μείωση στα μεγέθη της οικοδομικής δραστηριότητας. Η μείωση αυτή οφειλόταν κατά μεγάλο βαθμό στην επιβολή Φ.Π.Α. στις οικοδομικές άδειες, καθώς επίσης και στην ταυτόχρονη αύξηση των αντικειμενικών αξιών από την 1.1.2006. Συγκεκριμένα η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα παρουσίασε έντονη μείωση κατά τη διετία 2007-2009.

Η δυσμενής κατάσταση του κατασκευαστικού τομέα αποτυπώνεται και στις τεχνικές εταιρείες, αφού το σύνολο του κύκλου εργασιών των εταιρειών 7ης,6ης και 5ης τάξης μειώθηκε κατά 14,5% το 2009 σε σχέση με το 2008 (ICAP, 2010).

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Τρόπος διεξαγωγής έρευνας και επιλογή των επιχειρήσεων

Οι εταιρείες που επιλέχθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα έχουν έδρα ή παράρτημα στη Θεσσαλονίκη και ασχολούνται με την εμπορία δομικών μηχανημάτων και ανταλλακτικών. Οι δύο εταιρείες έχουν πιστοποιηθεί κατά *EN ISO 9001 : 2008,* ενώ η τρίτη εταιρεία ενδιαφέρεται για πιστοποίηση σχετικά με την ποιότητα. Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό οι εταιρείες εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού και σε ποιο βαθμό έχουν οδηγηθεί σε βελτίωση της ποιότητας μέσα από αυτές τις πολιτικές.

Α. Πρωτογενείς πηγές έρευνας

Η έρευνα διεξήχθη σε χρονικό διάστημα τριών μηνών (Οκτώβριος- Δεκέμβριος 2010), όπου και εστάλη αρχικά ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο για ενημέρωση των αρμοδίων. Τρεις εταιρείες απάντησαν θετικά στη συμπλήρωση του και στη συνέχεια ακολούθησαν, με προθυμία, προσωπικές συνεντεύξεις με τα ανώτερα στελέχη τους (διευθυντής υποκαταστήματος, διευθυντής εταιρείας και νόμιμος εκπρόσωπος της, υπεύθυνος προσωπικού). Η έρευνα είναι ποιοτική καθώς το δείγμα των εταιρειών είναι πολύ μικρό για να εξαχθούν ασφαλή ποσοτικά συμπεράσματα, ενώ το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε περισσότερο ως κατευθυντήριος οδηγός στις συζητήσεις που ακολούθησαν με τα στελέχη.

Για λόγους διαφύλαξης του απορρήτου των πληροφοριών σχετικά με τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα της κάθε εταιρείας, δε θα γίνει αναφορά στα ονόματα των εταιρειών αυτών, αλλά θα δοθούν υποθετικά ονόματα. Παρ’ όλα αυτά οι πληροφορίες που παρατίθενται είναι πραγματικές, καθώς αντλήθηκαν μέσα από τη διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Β. Δευτερογενείς πηγές έρευνας

Οι δευτερογενείς πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα ήταν ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, διδακτορικές διατριβές, άρθρα σε ξένα επιστημονικά περιοδικά καθώς και η Κλαδική Μελέτη Τεχνικών Εταιριών 7^{ης}, 6^{ης}, 5^{ης} τάξης της ICAP (Μάιος 2010).

5.2 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας χωρίζεται σε επτά βασικές περιοχές και περιλαμβάνει ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις που αφορούν τη συμπλήρωση βασικών στοιχείων της ταυτότητας της κάθε εταιρείας. Στη συνέχεια, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήματα σχετικά με τη στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ακολουθούν, αλλά και την οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει την κάθε εταιρεία. Ακολουθούν ερωτήματα σχετικά με τις πρακτικές του τμήματος προσωπικού (στρατολόγηση, προσδιορισμός αμοιβών), σχετικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζονται και τους τρόπους αξιολόγησης τους, τα αντικείμενα κατάρτισης και τον τρόπο που πραγματοποιείται η έρευνα ικανοποίησης πελατών. Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου ακολουθούν ερωτήσεις για την ποιότητα: αφοσίωση ανώτατης διοίκησης σε μια πολιτική ποιότητας, ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων ποιότητας, οργάνωση για την ποιότητα και εκπαίδευση σχετικά με την ποιότητα.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

6.1 Προφίλ των επιχειρήσεων

- **Εταιρεία «Α»**

Η εταιρεία **«Α»** ιδρύθηκε το 1957 σαν προσωπική εταιρεία στην Αθήνα ενώ από το 1990 στεγάζεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 1500 τ.μ. στην Αθήνα και 2500 τ.μ. στη Θεσσαλονίκη, όπου βρίσκονται πλήρη συνεργεία, αποθήκες ανταλλακτικών και γραφεία. Σταθμό στην ιστορία της εταιρείας αποτελεί η απόκτηση των αντιπροσωπειών της Putzmeister και της Liebherr**,** από τα μέσα της δεκαετίας του 1960, ενώ από το 2000 οι δραστηριότητες της επεκτάθηκαν σε άλλα είδη, όπως συστήματα κυλίσεως, φίλτρα και άλλα ανταλλακτικά για χωματουργικά μηχανήματα.

Θεωρείται μία από τις εγκυρότερες και μεγαλύτερες εταιρείες εμπορίας δομικών μηχανημάτων με συνεχή παρουσία για περισσότερα από σαράντα (40) χρόνια στην αγορά και με μέσο όρο κύκλου εργασιών τα τελευταία τρία χρόνια μεγαλύτερο των 10.000.000 ευρώ. Η προέλευση των κεφαλαίων της εταιρείας είναι αμιγώς ελληνική. Στην εταιρεία απασχολούνται περίπου σαράντα (40) άτομα εκ των οποίων τέσσερα (4) είναι διπλωματούχοι μηχανικοί, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως δεν έγινε καμία μεταβολή στο εργατικό δυναμικό της τα τελευταία δύο χρόνια. Οι βασικοί τομείς δραστηριότητας της είναι οι εξής:

- Αντιπροσωπείες δομικών μηχανημάτων ανταλλακτικά και service.
- Αντιπροσωπείες φθειρόμενων ανταλλακτικών.

Η εταιρεία **«Α»** επεδίωξε, οργανώθηκε και πιστοποιήθηκε με το πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας **ISO 9001 : 2008** σε όλες τις λειτουργίες της, προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχει στους πελάτες της ολοκληρωμένη υποστήριξη και τεχνικές συμβουλές.

- **Εταιρεία «Β»**

Η εταιρεία **«Β»** ιδρύθηκε το 1985 σαν προσωπική εταιρεία και ασχολείται με την εισαγωγή, αντιπροσώπευση και εμπορία Δομικών Μηχανημάτων (μηχανήματα οδοποιίας - χωματουργικά - σκαπτικά - συγκροτήματα παραγωγής ασφάλτου κ.λ.π). Η εταιρεία είναι πολύ γνωστή στην Ελλάδα για τις δραστηριότητες της πάνω στον κατασκευαστικό τομέα και στην εκτέλεση Δημοσίων - Ιδιωτικών έργων και ως

προμηθευτές στους Ο.Τ.Α και στις υπηρεσίες που ασχολούνται με τη διαχείριση απορριμμάτων (Χ.Υ.Τ.Α). Η προέλευση των κεφαλαίων της εταιρείας είναι αμιγώς ελληνική, ενώ απασχολούνται περίπου 15 άτομα, χωρίς να έχει γίνει καμία μεταβολή την τελευταία διετία. Η στελέχωση της αποτελείται από έμπειρο τεχνικό, επιστημονικό προσωπικό: (διπλωματούχος πολιτικός μηχανικός, διπλωματούχος μηχανολόγος ηλεκτρολόγος μηχανικός και τεχνολόγος οχημάτων). Διαθέτει ιδιόκτητους εκθεσιακούς χώρους, κτιριακές εγκαταστάσεις, γραφεία, συνεργεία και αποθηκευτικούς χώρους ανταλλακτικών στη Θεσσαλονίκη συνολικής έκτασης 20.000 τ.μ. Επίσης είναι αποκλειστικός αντιπρόσωπος στην Ελλάδα διαφόρων οίκων Γερμανίας. Τέλος η εταιρεία διαθέτει πιστοποίηση κατά **ISO 9001: 2008,** ενώ ο μέσος όρος του κύκλου εργασιών τα τελευταία τρία χρόνια κυμαίνεται από 2.000.000 – 10.000.000 ευρώ.

Πίνακας 3: Προφίλ των εταιρειών

Εταιρεία	Προέλευση των κεφαλαίων	Αριθμός απασχολούμενων	Κύκλος εργασιών (μέσος όρος τριετίας) (ποσά σε €)	Μεταβολές στο εργατικό δυναμικό την τελευταία διετία
«Α»	Αμιγώς ελληνική	40	10.000.000 και άνω	Καμία μεταβολή
«Β»	Αμιγώς ελληνική	15	2.000.000 – 10.000.000	Καμία μεταβολή
«Γ»	Αμιγώς ελληνική	6	1.500.000	Καμία μεταβολή

- **Εταιρεία «Γ»**

Η εταιρεία **«Γ»** ιδρύθηκε το 1975 στη Θεσσαλονίκη σαν προσωπική εταιρεία και η παρουσία της για περισσότερα από 30 χρόνια στην αγορά την καθιστά ως μία από τις εγκυρότερες και μεγαλύτερες εταιρείες εμπορίας μεταχειρισμένων Δομικών Μηχανημάτων στην Ελλάδα. Διαθέτει μία από τις μεγαλύτερες εκθέσεις δομικών μηχανημάτων με ετοιμοπαράδοτα περισσότερα από 100 είδη μηχανημάτων και προσανατολίζεται στην ιδιαίτερη εξυπηρέτηση των πελατών της, στη συνεχή προσαρμογή με την εξέλιξη και στην υποστήριξη και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση. Το όραμα της εταιρείας είναι να συνεχίσει να έχει ηγετική θέση στην αγορά δίνοντας έμφαση στον πελάτη και στις ανάγκες του. Στην εταιρεία απασχολούνται έξι άτομα, ενώ δεν έχει γίνει καμία μεταβολή στο εργατικό δυναμικό της την τελευταία διετία. Ο μέσος όρος του κύκλου εργασιών τα τελευταία τρία χρόνια είναι περίπου 1.500.000 ευρώ, ενώ η προέλευση των κεφαλαίων της εταιρείας είναι αμιγώς ελληνική. Η εταιρεία δεν είναι πιστοποιημένη σε θέματα ποιότητας. Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται συνοπτικά τα προφίλ των τριών εταιρειών.

6.2 Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Σε καμία από τις τρεις εταιρείες δεν υπάρχει γραπτή πολιτική για το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς θεωρούν ότι λόγω του περιορισμένου αριθμού εργαζομένων δεν απαιτείται γραπτή πολιτική. Η προσωπική επαφή της διοίκησης- πολλές φορές και καθημερινή- είναι συνεχής και έχει πολύ καλύτερα αποτελέσματα από γραπτές περιοδικές ανακοινώσεις. Επειδή και οι τρεις εταιρείες είναι οικογενειακές και ασχολούνται με έναν κλάδο που είναι εντάσεως κεφαλαίου, υπάρχει η δυνατότητα της άμεσης επικοινωνίας της Διοίκησης με όλα τα επίπεδα ιεραρχίας των εργαζομένων.

Στην εταιρεία **«Α»** η ευαισθησία της Διοίκησης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού της προσδίδει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και επιβραβεύονται να διατυπώνουν καινοτόμες ιδέες και προτάσεις, ενθαρρύνεται ο διάλογος, ανατίθενται ομαδικές εργασίες για την επίλυση προβλημάτων και πραγματοποιούνται διατμηματικές συναντήσεις. Δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες τους και να εφαρμόσουν τις γνώσεις που αποκτούν, μέσω της σύνδεσης με την πολιτική αμοιβών, με την πολιτική προαγωγών και με επιπλέον μισθούς, ενώ επιδιώκεται η μακροπρόθεσμη συνεργασία μαζί τους. Υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της εξέλιξης των εργαζομένων και γι’ αυτό οι περισσότερες θέσεις προϊσταμένων έχουν καλυφθεί από υφιστάμενο προσωπικό και όχι από εξωτερικές μεταγραφές. Επίσης, στο θέμα των τεχνιτών του συνεργείου, που είναι και ευαίσθητο σημείο των εταιρειών του κλάδου, η πλειοψηφία των σημερινών τεχνιτών έχει εξελιχθεί από νεαρούς ειδικευόμενους, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει και νέα γενιά ειδικευόμενων που ακολουθεί.

Η εταιρεία καλύπτει όλα τα έξοδα των εργαζομένων για την εκπαίδευση τους που γίνεται κυρίως στο εξωτερικό και προκειμένου να εξασφαλίσει την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων δημιούργησε ένα τεχνολογικά σύγχρονο και επαγγελματικά κατάλληλο περιβάλλον εργασίας. Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται μία φορά το χρόνο σε όλη την επιχείρηση και τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται και αξιοποιούνται από το διευθυντή. Επίσης τα αποτέλεσμα διαχέονται στο προσωπικό μέσω των τακτικών συναντήσεων, ενώ η διοίκηση είναι διαθέσιμη ανά πάσα στιγμή «24 ώρες το 24ωρο» να μιλήσει με τους εργαζόμενους και να ακούσει τις προτάσεις – βελτιώσεις τους. Οι παροχές των εργαζομένων προσδιορίζονται, όχι μόνο με βάση την προσωπική απόδοση, αλλά και κατά ένα ποσοστό με βάση την απόδοση του συνόλου.

Στην εταιρεία **«Β»** η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στο να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι ότι μόνο με την ενεργό συμμετοχή τους μπορεί η επιχείρηση να αυξήσει τα μεγέθη της και να πετύχει τους σκοπούς της. Για την αντιμετώπιση των θεμάτων της εταιρείας και τη χάραξη στρατηγικής η εταιρεία χρησιμοποιεί τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων ενώ υπάρχουν και καθημερινές συναντήσεις του προσωπικού για τα τρέχοντα ζητήματα. Η αίσθηση του φόβου δεν υπάρχει ανάμεσα στο προσωπικό, το οποίο ενθαρρύνεται να εργάζεται ομαδικά σε ένα σύγχρονο τεχνολογικά και επαγγελματικά κατάλληλο περιβάλλον εργασίας, να παίρνει πρωτοβουλίες (όπου αυτό είναι εφικτό) και να αναπτύσσει διάλογο. Τα κίνητρα για εκπαίδευση και εφαρμογή της γνώσης που αποκτούν οι εργαζόμενοι συνδέονται με την πολιτική αμοιβών (extra bonus) και προαγωγών. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε σεμινάρια και εκθέσεις για επιμορφωτικούς σκοπούς ενώ χρηματοδοτείται μέρος του κόστους των μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται κάθε εξάμηνο και τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται και αξιοποιούνται από τους προϊστάμενους των τμημάτων. Στη συνέχεια πραγματοποιείται συνέντευξη ανασκόπησης της απόδοσης με τους υφισταμένους, όπου και τους παρέχεται η δυνατότητα υποβολής βελτιώσεων. Μέσω διαλόγου και ανταλλαγής απόψεων η εταιρεία προσπαθεί να βρει και να εφαρμόσει πρακτικές που βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας και ανταποκρίνονται επάξια στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι παροχές των εργαζομένων προσδιορίζονται κυρίως με βάση την απόδοση τους.

Στην εταιρεία **«Γ»,** αν και δεν υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι για το ανθρώπινο δυναμικό, αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα του στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και παρέχονται οικονομικά και ηθικά κίνητρα. Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται καθημερινά και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους. Αν και ο αριθμός των εργαζομένων είναι αρκετά μικρός σε σχέση με τις άλλες εταιρείες, η εταιρεία σπανίως απολύει και όλοι οι υπάλληλοι της βρίσκονται για περισσότερο από 20 χρόνια στην εταιρεία. Όπως αναφέρει και ο ιδιοκτήτης της εταιρείας δεν υπάρχουν αφεντικά και εργαζόμενοι, αλλά υπάρχει κοινό όραμα, κοινές αξίες και φυσικά κοινή πορεία. Κίνητρα για να εφαρμόσουν τις γνώσεις που κατέχουν ή που απόκτησαν οι εργαζόμενοι δίνονται αρκετά συχνά και συνδέονται με την πολιτική αμοιβών (extra μισθοί) και την αναγνώριση της προσφοράς τους. Επίσης η εταιρεία τους ενθαρρύνει και τους επιδοτεί για περαιτέρω σπουδές ή σεμινάρια είτε πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους είτε σε αντικείμενο της επιλογής τους (π.χ. ξένες γλώσσες). Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται μία φορά το χρόνο σε όλη την επιχείρηση και τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται και αξιοποιούνται από το διευθυντή. Στη συνέχεια

πραγματοποιείται συνάντηση με τους εργαζομένους, όπου και προτρέπονται να προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4) παρουσιάζονται συνοπτικά οι στόχοι των εταιρειών για το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Πίνακας 4: Στρατηγική Δ.Α.Π. των εταιρειών

Εταιρεία	Γραπτή πολιτική για το ανθρώπινο δυναμικό	Στόχοι για το ανθρώπινο δυναμικό	Οργανωμένο τμήμα προσωπικού	Επιλογή προσωπικού
«Α»	Δεν υπάρχει	• Οικονομικά κίνητρα • Συνεχής βελτίωση & εξέλιξη • Εκπαίδευση και επιμόρφωση • Σύνδεση με πολιτική προαγωγών (κάλυψη ανώτερων θέσεων από υφιστάμενο προσωπικό) • Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας, καινοτόμων προτάσεων και διάλογου (διατμηματικές συναντήσεις) • Τεχνολογικά σύγχρονο & επαγγελματικά κατάλληλο περιβάλλον εργασίας • Κάλυψη εξόδων των εργαζομένων για την εκπαίδευση τους στο εξωτερικό • Επιδίωξη μακροπρόθεσμης συνεργασίας	Δεν υπάρχει	• Μέσω συνέντευξης • Μέσω αξιόπιστων περιγράφων καθηκόντων • Μέσω εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών
«Β»	Δεν υπάρχει	• Οικονομικά και ηθικά κίνητρα • Αξιοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων στη χάραξη στρατηγικής • Καθημερινές συναντήσεις για τρέχοντα ζητήματα • Συμμετοχή σε εκθέσεις και σεμινάρια • Χρηματοδότηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων • Τεχνολογικά σύγχρονο & επαγγελματικά κατάλληλο περιβάλλον εργασίας	Δεν υπάρχει	• Μέσω συνέντευξης • Μέσω δοκιμής στην εκάστοτε εργασία
«Γ»	Δεν υπάρχει	Δεν είναι ξεκάθαροι αλλά περιλαμβάνουν: • Ηθικά κίνητρα (αναγνώριση της προσπάθειας) • Οικονομικά κίνητρα (έχτρα μισθοί) • Καθημερινό διάλογο και συνεργασία • Επιδότηση για περαιτέρω σπουδές και σεμινάρια (π.χ. ξένες γλώσσες) • Ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών • Ύπαρξη μακρόχρονης συνεργασίας	Δεν υπάρχει	• Μέσω συνέντευξης • Μέσω δοκιμής στην εκάστοτε εργασία

Απ’ ότι βλέπουμε και στις τρεις εταιρείες υπάρχει ισχυρή συνεκτική εταιρική εικόνα και έχουν μεταβεί από μια φιλοσοφία ατομικότητας σε μία φιλοσοφία ομαδικότητας και συνεργασίας. Σε καμία εταιρεία δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα προσωπικού, ενώ η επιλογή προσωπικού στις εταιρείες **«Β»** και **«Γ»** γίνεται μέσω συνέντευξης και δοκιμής στην εκάστοτε εργασία. Στην εταιρεία **«Α»** η επιλογή προσωπικού γίνεται μέσω συνέντευξης και αξιόπιστων περιγραφών καθηκόντων, ενώ πολλές φορές επιστρατεύονται εξειδικευμένοι εξωτερικοί συνεργάτες για το σκοπό αυτό. Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρόποι με τους οποίους επιλέγουν οι εταιρείες το προσωπικό τους. Παρατηρείται μία σύγκλιση στην άποψη ότι η γραπτή πολιτική δεν είναι απαραίτητη, καθώς ο αριθμός των εργαζομένων είναι μικρός και υπάρχει προσωπική επαφή της διοίκησης με το προσωπικό. Ωστόσο, θεωρούμε πως, αν οι στόχοι και η πολιτική για το ανθρώπινο δυναμικό υπήρχαν διατυπωμένα γραπτά, θα ήταν πολύ πιο κατανοητά από όλους και οι εργαζόμενοι θα αντιλαμβάνονταν τη σπουδαιότητα του ρόλου τους στην εταιρεία.

6.3 Εκπαίδευση – Επιμόρφωση προσωπικού

Στην εταιρεία **«Α»** θεωρούν πως το να εκπαιδεύεσαι και να εκπαιδεύεις τους άλλους είναι απαραίτητο, διότι ενισχύει τον επαγγελματισμό του καθενός, επιτρέπει την ανταλλαγή εμπειρίας και τεχνογνωσίας, βοηθά στην αφομοίωση και διάδοση των αξιών της επιχείρησης και εμπλουτίζει και μεταδίδει τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της εταιρείας. Με θέματα εκπαίδευσης ασχολούνται οι άμεσοι προϊστάμενοι, ενώ στα προγράμματα συμμετέχουν διευθυντικά και μεσαία στελέχη, ειδικευμένοι και ανειδίκευτοι εργαζόμενοι. Ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος είναι 50, ενώ στις μεθόδους που χρησιμοποιεί η εταιρεία συμπεριλαμβάνονται αρκετές από αυτές που αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας και αφορούν στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση (on the job training, mentoring, job rotation, ενημερωτικά φυλλάδια και βίντεο).

Η εταιρεία **«Α»** είναι η μόνη που φροντίζει να υπάρχουν τουλάχιστον δυο εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι για την ίδια εργασία και λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας της στον κλάδο (50+ έτη) έχει ήδη τη δεύτερη γενιά συνταξιούχων με περισσότερα από 25 χρόνια συνεργασίας, ενώ οι ανώτερες θέσεις καλύπτονται κατά το δυνατόν από εσωτερική ανέλιξη των εργαζομένων. Μεταξύ των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων περιλαμβάνονται: συμμετοχή των πωλητών και των τεχνικών σε εκθέσεις του εξωτερικού (Bauma στο Μόναχο) και εσωτερικού (Metec, Infacoma), ώστε να

κατανοηθούν οι τρέχουσες αλλαγές στη ζήτηση των μηχανημάτων καθώς και να ενημερωθούν σχετικά με νέα μοντέλα και νέες τεχνολογίες, συμμετοχή σε σεμινάρια που διοργανώνονται από το Ε.Β.Ε.Θ. (Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης) ή από Κ.Ε.Κ. (Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης) και σε σεμινάρια ξένων γλωσσών για την εκμάθηση της ορολογίας του κλάδου.

Στην εταιρεία **«Β»** με θέματα εκπαίδευσης ασχολούνται οι άμεσοι προϊστάμενοι, ενώ η ανάγκη για εκπαίδευση δημιουργείται συνήθως, όταν αλλάζει η τεχνολογία στα μηχανήματα. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα είτε εντός της εταιρείας αξιοποιώντας την εταιρική τεχνογνωσία των στελεχών, είτε εξωτερικά σε συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς, πανεπιστημιακά ιδρύματα και φορείς (π.χ. Ε.Β.Ε.Θ.). Στα τεχνικά σεμινάρια του εξωτερικού σε Γερμανία και Ιταλία συμμετέχουν ειδικευμένοι εργαζόμενοι και ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης είναι περίπου 50 ανά έτος. Η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της και σε μεταπτυχιακό επίπεδο και ενισχύει έτσι το θεσμό Υποστήριξης Μεταπτυχιακών Σπουδών. Επίσης οι εργαζόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια ξένων γλωσσών σχετικών με την ορολογία του κλάδου. Για τους νεοπροσλαμβανόμενους ακολουθείται η μέθοδος της εκπαίδευσης εκτελώντας την συγκεκριμένη εργασία υπό την επίβλεψη κάποιου προϊσταμένου, ενώ διάφορα περιοδικά του κλάδου (π.χ.«Χώμα και Ατσάλι») είναι διαθέσιμα συνεχώς για την ενημέρωση του προσωπικού.

Στην εταιρεία **«Γ»** με θέματα εκπαίδευσης ασχολείται ο διευθυντής της εταιρείας, ενώ στα προγράμματα συμμετέχουν κυρίως ειδικευμένοι εργαζόμενοι για τεχνικά ζητήματα. Ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος είναι 20, ενώ στις μεθόδους που χρησιμοποιεί η εταιρεία συμπεριλαμβάνονται και οι διαλέξεις από εξωτερικούς εκπαιδευτές. Οι εργαζόμενοι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ενθαρρύνονται και επιδοτούνται να συμμετέχουν σε σεμινάρια ξένων γλωσσών, σε σεμινάρια με θέματα όπως Αναλυτική Λογιστική, Κοστολόγηση και Μάρκετινγκ καθώς και να συμμετέχουν σε εκθέσεις του εσωτερικού (Metec). Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιεί η κάθε εταιρεία και ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος και ανά εργαζόμενο.

Πίνακας 5: Εκπαιδευτικά Προγράμματα των εταιρειών

Εταιρεία	Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος και ανά εργαζόμενο	Εκπαιδευτικά προγράμματα
«Α»	**50 ώρες**	**Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση:** • **On the job training** • **Job rotation** • **Mentoring** • **Ενημερωτικά φυλλάδια και βίντεο** **Εκπαίδευση εκτός των χώρων της εταιρείας** • **Εκθέσεις στο εξωτερικό (Bauma στο Μόναχο)** • **Εκθέσεις στο εσωτερικό (Metec, Infacoma)** • **Σεμινάρια στο Ε.Β.Ε.Θ και σε Κ.Ε.Κ.** • **Σεμινάρια ξένων γλωσσών (ορολογία του κλάδου)**
«Β»	**50 ώρες**	• **Συμμετοχή σε τεχνικά σεμινάρια του εξωτερικού (Γερμανία & Ιταλία)** • **Σεμινάρια από στελέχη της εταιρείας** • **Σεμινάρια στο Ε.Β.Ε.Θ** • **Χρηματοδότηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων** • **Σεμινάρια ξένων γλωσσών (ορολογία του κλάδου)** • **On the job training (για νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους)** • **Περιοδικά του κλάδου («Χώμα και Ατσάλι»)**
«Γ»	**20 ώρες**	• **Διαλέξεις από εξωτερικούς εκπαιδευτές** • **Σεμινάρια ξένων γλωσσών** • **Σεμινάρια Λογιστικής, Κοστολόγησης και Μάρκετινγκ** • **Τεχνικά σεμινάρια για επισκευή και συντήρηση μηχανημάτων που απευθύνονται σε ειδικευμένους εργαζόμενους** • **Συμμετοχή σε εκθέσεις του εσωτερικού (Metec)**

Καταλήγοντας με τον τομέα της εκπαίδευσης θα λέγαμε πως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και στις τρεις εταιρείες προκύπτει από την εξέλιξη των εργοστασιακών μοντέλων των μηχανημάτων, λόγω του εξειδικευμένου αντικειμένου (χωματουργικά μηχανήματα), η αξιολόγηση των προγραμμάτων είναι ποιοτική και μακροπρόθεσμη και στηρίζεται στη συνολική απόδοση του εργαζόμενου /εκπαιδευόμενου. Λόγω της φύσης της εργασίας (πωλήσεις και συντήρηση μηχανημάτων) η εφαρμογή στην πράξη του τεχνικού κυρίως προσωπικού είναι όχι μόνο άμεση αλλά και επιτακτική.

Και στις τρεις εταιρείες υπάρχει ταύτιση απόψεων σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών η οποία συνδέεται και με την ικανοποίηση του προσωπικού. Οι εταιρείες **«Α»** και **«Β»** πραγματοποιούν έρευνα ικανοποίησης των πελατών με ερωτηματολόγια

τα οποία καλείται να συμπληρώσει ο πελάτης είτε εντός του καταστήματος είτε ηλεκτρονικά. Η αξιολόγηση της εξυπηρέτησης των πελατών συζητείται στις διατμηματικές συναντήσεις και η επιτυχία στην εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται ευρέως γνωστή μέσω ανακοινώσεων. Στην εταιρεία **«Γ»** η ικανοποίηση των πελατών παρακολουθείται κυρίως με την προσωπική επαφή καθώς και τηλεφωνικά από αρμόδιους υπαλλήλους της εταιρείας. Τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται και συζητιούνται δυο φορές το χρόνο από όλο το προσωπικό. Η εταιρεία σέβεται τους εργαζόμενους δείχνοντας συνέπεια στις υποχρεώσεις της και περιμένει το ίδιο και από αυτούς.

Συνοπτικά, οι κοινές απαντήσεις των εταιρειών σχετικά με τη σημασία που αποδίδουν στην ικανοποίηση των πελατών τους, αλλά και με τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, απεικονίζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6: Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ικανοποίηση του πελάτη

Εταιρεία	Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Δίνεται σημασία στην ικανοποίηση του πελάτη;	Τρόπος πραγματοποίησης της έρευνας ικανοποίησης του πελάτη	Υπάρχει ενημέρωση στο προσωπικό σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας;
«Α»	**Ποιοτική & Μακροπρόθεσμη (βασίζεται στη συνολική απόδοση του εργαζομένου)**	**Ναι**	• **Συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους πελάτες είτε εντός του καταστήματος, είτε ηλεκτρονικά**	• **Μέσω ανακοινώσεων** • **Τα αποτελέσματα συζητούνται σε τακτές διατμηματικές συναντήσεις**
«Β»	**Ποιοτική & Μακροπρόθεσμη (βασίζεται στη συνολική απόδοση του εργαζομένου**	**Ναι**	• **Συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους πελάτες είτε εντός του καταστήματος, είτε ηλεκτρονικά**	• **Μέσω ανακοινώσεων** • **Τα αποτελέσματα συζητούνται 2 φορές το χρόνο από όλο το προσωπικό**
«Γ»	**Ποιοτική & Μακροπρόθεσμη (βασίζεται στη συνολική απόδοση του εργαζομένου**	**Ναι**	• **Μέσω προσωπικής επαφής** • **Τηλεφωνικά από αρμόδιους υπαλλήλους της εταιρείας**	• **Από τον διευθυντή της εταιρείας** • **Τα αποτελέσματα συζητούνται σε τακτές διατμηματικές συναντήσεις**

6.4 Πολιτική Ποιότητας

Στην εταιρεία **«Α»** η ανώτερη διοίκηση έχει διατυπώσει μια γραπτή σαφή πολιτική ποιότητας, όπου έχει ορίσει τι είναι ποιότητα στα διάφορα τμήματα της εταιρείας. Η εταιρεία δεσμεύεται να παρέχει τους πόρους για την ικανοποίηση των παρακάτω στόχων ποιότητας:

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών
- Διατήρηση της θέσης και εικόνας στην αγορά
- Η εμπιστοσύνη των πελατών στην εταιρεία να αυξάνεται συνεχώς

Όλα αυτά επιτυγχάνονται με το να κρατά συνεχή επαφή η διοίκηση με τους περισσότερους σημαντικούς πελάτες και αφιερώνοντας χρόνο να τους επισκέπτεται και να συζητά μαζί τους. Το όραμα της εταιρείας δεν είναι κάπου καταγεγραμμένο, αλλά έχει γίνει σαφές από τον ιδιοκτήτη προς όλους τους εργαζόμενους σε διάφορες στιγμές της συνεργασίας τους. Η εταιρεία εκπαιδεύει και καταρτίζει τους εργαζόμενούς της σε θέματα σχετικά με την ποιότητα στην εργασία τους τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό και προσπαθεί για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον έχει κάνει σαφείς όλες τις περιγραφές των θέσεων της εταιρείας και η ύπαρξη του πιστοποιητικού ποιότητας έχει καθορίσει τις επιπλέον λεπτομέρειες.

Στην εταιρεία **«Β»** το όραμα και η αποστολή της υπάρχουν καταγεγραμμένα και διανέμονται στους εργαζομένους, ώστε να γίνονται κατανοητά απ' όλους. Η εταιρεία εκπαιδεύει το προσωπικό της σε θέματα σχετικά με την ποιότητα στην εργασία τους, τους ενημερώνει διαρκώς για τα νέα συστήματα και τεχνικά επιτεύγματα του κλάδου, εφαρμόζει τους κανόνες διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ISO 9001 και τις προδιαγραφές λειτουργίας των οίκων του εξωτερικού που συνεργάζεται. Έχει ορίσει τί είναι ποιότητα στα διάφορα τμήματα της, όλα τα στάδια καταγράφονται και εκτελούνται σύμφωνα με το διάγραμμα εξυπηρέτησης πελατών και ο ποιοτικός έλεγχος πραγματοποιείται από έμπειρους μηχανολόγους μηχανικούς. Σύμφωνα με το διευθυντή της η πολιτική ποιότητας είναι αναπόσπαστο κομμάτι λειτουργίας της εταιρείας.

Η εταιρεία **«Γ»** δεν είναι πιστοποιημένη σε θέματα ποιότητας, χωρίς ωστόσο αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει μελλοντικά ενδιαφέρον. Ο ιδιοκτήτης και διευθυντής της εταιρείας θεωρεί πως υπάρχει μία συνολική θετική αντίληψη για το εάν η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες ποιότητας και φυσικά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Η επιλογή εργαζόμενων που από μόνοι τους αναζητούν την ποιότητα είναι καθοριστικής σημασίας

παράγοντας για την πορεία της εταιρείας και το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι βρίσκονται σχεδόν από το ξεκίνημα της, το αποδεικνύει. Στόχος της είναι την επόμενη διετία να γίνει αποκλειστικός αντιπρόσωπος στην Ελλάδα ανταλλακτικών μηχανημάτων ξένων εταιρειών, χωρίς να χάσει την αξιοπιστία και τη δυναμική της στον τομέα που ήδη δραστηριοποιείται και στη συνέχεια να προχωρήσει στη διαδικασία πιστοποίησης της ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες της.

6.5 Σχέση μεταξύ Ποιότητας και Εκπαίδευσης προσωπικού

Στην εταιρεία **«Α»** η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα σχετικά με την ποιότητα στην εργασία τους είχε πολύ θετικά αποτελέσματα. Καταρχήν παρατηρήθηκε βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, αύξηση της κερδοφορίας και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Βελτιώθηκαν οι διαδικασίες σε όλα τα τμήματα της εταιρείας μέσω εσωτερικών επιθεωρήσεων και αυξήθηκε η συμμετοχή και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Βασικό πρόβλημα στην εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα ποιότητας ήταν η αντίσταση των εργαζόμενων για πλήρη δέσμευση και συμμετοχή. Το κόστος για την εφαρμογή τους δεν αποτέλεσε για την εταιρεία μειονέκτημα, αλλά η προσπάθεια και ο χρόνος που πρέπει να καταβάλλουν οι εργαζόμενοι αποτέλεσε μειονέκτημα σε μεγάλο βαθμό.

Στην εταιρεία **«Β»** τα κυριότερα οφέλη από την εφαρμογή των προγραμμάτων ήταν η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, η μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων και η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας στην αγορά. Μειονέκτημα θεωρήθηκε η αδυναμία του προσωπικού να κατανοήσει τις νέες απαιτήσεις στην εργασία του και ο φόβος που εξέφρασε για τις μελλοντικές αλλαγές.

Στην εταιρεία **«Γ»** η αύξηση των παρεχόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων οδήγησε σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων, αύξηση της συμμετοχής τους και ενδυνάμωση τους και στην εστίαση στις ανάγκες του πελάτη. Το χρηματοοικονομικό κόστος δεν αποτέλεσε μειονέκτημα, όσο η προσπάθεια και ο χρόνος που απαιτούνται για να αντεπεξέλθουν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές οι εργαζόμενοι.

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται συγκεντρωμένα τα στοιχεία των εταιρειών σχετικά με τα συστήματα ποιότητας που εφαρμόζουν, με την εκπαίδευση του προσωπικού τους σε θέματα σχετικά με την ποιότητα στην εργασία τους, με τα οφέλη που αποκόμισαν και τυχόν μειονεκτήματα που παρουσιάστηκαν. Ιδιαίτερα, ως προς τα

οφέλη της εκπαίδευσης στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων, οι εταιρείες συμφώνησαν κατά ένα μεγάλο ποσοστό στις απαντήσεις τους. Εμπόδιο για όλες ήταν η δυσκολία προσαρμογής των εργαζόμενων στις αλλαγές. Ωστόσο, το σημαντικότερο είναι πως αναγνώρισαν ότι υπάρχει αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους μέσω της επένδυσης στο προσωπικό τους.

Πίνακας 7: Εκπαίδευση και Ποιότητα

Εταιρεία	Συστήματα Ποιότητας	Οργάνωση για την Ποιότητα	Οφέλη από εκπαιδευτικά προγράμματα σε θέματα ποιότητας	Μειονεκτήματα που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή
«Α»	ISO 9001:2008	• Γραπτή πολιτική ποιότητας • Γραπτοί στόχοι ποιότητας • Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα σχετικά με την ποιότητα στην εργασία του	• Βελτίωση υπηρεσιών • Αύξηση κερδοφορίας • Αύξηση συμμετοχής και ικανοποίησης εργαζομένων • Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών	• Αντίσταση των εργαζόμενων για πλήρη δέσμευση και συμμετοχή • Η προσπάθεια και ο χρόνος που πρέπει να καταβάλλουν οι εργαζόμενοι
«Β»	ISO 9001:2008	• Όραμα και αποστολή γραπτά και κατανοητά απ' όλους • Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα σχετικά με την ποιότητα στην εργασία του	• Βελτίωση διαδικασιών • Βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας • Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων	• Δυσκολία προσαρμογής προσωπικού στις αλλαγές στον τρόπο εργασίας
«Γ»	Δεν έχει αλλά ενδιαφέρεται για πιστοποίηση	Συνολική θετική αντίληψη για παρεχόμενες υπηρεσίες ποιότητας	• Μεγαλύτερη ικανοποίηση εργαζομένων και αύξηση συμμετοχής τους • Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη	• Η προσπάθεια και ο χρόνος που πρέπει να καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για να προσαρμοστούν στις αλλαγές

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Τα συμπεράσματα μας για τις τρεις εταιρείες του κλάδου θα εξαχθούν με βάση τρεις άξονες: το βαθμό εφαρμογής των προγραμμάτων ποιότητας, το βαθμό εφαρμογής των προγραμμάτων κατάρτισης και την αποτελεσματικότητά τους στη σύνδεση ποιότητας και εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στα προγράμματα ποιότητας είναι φανερό ότι οι εταιρείες **«Α»** και **«Β»** εφαρμόζουν αρκετά από αυτά και εκπαιδεύουν το προσωπικό τους σε θέματα σχετικά με την ποιότητα στην εργασία του. Οι εταιρείες **«Α»** και **«Β»** διαπνέονται από τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η πιστοποίηση της ποιότητας υπήρξε καθοριστική προς αυτή την κατεύθυνση. Υπάρχουν σαφείς περιγραφές των θέσεων εργασίας και οι στόχοι ποιότητας είναι εξειδικευμένοι. Και στις δύο εταιρείες παρατηρήθηκε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών λόγω της βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών, αλλά και υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Το σημαντικότερο ωστόσο πλεονέκτημα είναι η συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας της ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες, σε όλες τις θέσεις εργασίας και φυσικά στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η εταιρεία **«Γ»** δεν εφαρμόζει προγράμματα ποιότητας και δεν έχει μέχρι στιγμής προβεί σε διαδικασίες πιστοποίησης, προφανώς για οικονομικούς λόγους, ωστόσο ενδιαφέρεται μελλοντικά. Το πιο σημαντικό της κίνητρο για την πιστοποίηση είναι η συνολική της εικόνα για τους σκοπούς του μάρκετινγκ και η βελτίωση της. Με τον τρόπο αυτό θα επιτύχει και τον απώτερο στόχο της που είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά και η βελτίωση του «ονόματος» της.

Σχετικά με τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα και την αξιολόγηση τους, η οποία βασίζεται στην απόδοση των εργαζομένων, αποτελούν ένα μέτρο ελέγχου σχετικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ανώτατη διοίκηση. Η κριτική τους αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό προκειμένου να επισημανθούν τυχόν πρακτικά μειονεκτήματα ή κενά. Και οι τρεις εταιρείες εφαρμόζουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό προγράμματα κατάρτισης και είναι γεγονός ότι η εφαρμογή τους οδήγησε σε βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αύξηση της ανταγωνιστικότητας και αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων. Οι εταιρείες προσανατολίζονται στην αγορά και ενδιαφέρονται να βελτιωθούν μέσω της καλύτερης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Κοινό σημείο τους είναι η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως «κεφάλαιο» με βάση τις γνώσεις που κατέχουν και η αναγνώριση της εκπαίδευσης

τους ως μελλοντική και προσοδοφόρα επένδυση, ενώ μειονέκτημα και στις τρεις εταιρείες αποτελεί η έλλειψη οργανωμένου τμήματος προσωπικού.

Η σύνδεση μεταξύ ποιότητας και εκπαίδευσης ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματική και επιτυχής σε όλες τις εταιρείες. Μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι εταιρείες οδηγήθηκαν σε αλλαγή της κουλτούρας τους με στόχο τη συνεχή βελτίωση. Παρατηρήθηκε βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, αύξηση της κερδοφορίας, μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων και πιο έντονη ανάμειξη του προσωπικού στο σχεδιασμό και στη θέσπιση στόχων ποιότητας. Μοναδικό κοινό μειονέκτημα ήταν η δυσκολία προσαρμογής του προσωπικού στα νέα δεδομένα. Ωστόσο, το ζητούμενο ήταν οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν μεγαλύτερη συναίσθηση της έννοιας της ποιότητας, να θέτουν κοινούς στόχους, να συνεργάζονται και να επικοινωνούν καλύτερα και αποδοτικότερα. Και οι τρεις εταιρείες το πέτυχαν.

Προτάσεις για βελτίωση

- Η εταιρεία **«Γ»** πρέπει να προβεί άμεσα στις διαδικασίες πιστοποίησης, καθώς η έννοια της ποιότητας έχει γίνει η βάση του παγκόσμιου ανταγωνισμού για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους και τοποθεσίας. Με την πιστοποίηση αναβαθμίζεται το εταιρικό προφίλ της κάθε εταιρείας, αυξάνεται το μερίδιο αγοράς της, ισχυροποιούνται οι εξαγωγικές δραστηριότητες της και αναγνωρίζεται η διαρκής προσπάθεια της για συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η πιστοποίηση αποτελεί για όλες τις εταιρείες ένδειξη σεβασμού στους πελάτες και αξιοπιστίας της εταιρείας.
- Οι εταιρείες μπορούν να οδηγηθούν σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, εάν εφαρμόσουν καλύτερο έλεγχο με συστηματική μέτρηση της ποιότητας και με εσωτερικούς και εξωτερικούς δείκτες μέτρησης.
- Η χρησιμοποίηση εργαλείων ποιότητας θα τους προσφέρει τα μέσα εκείνα για τη σωστή διάγνωση των προβλημάτων που επηρεάζουν την ποιότητα.
- Η ίδρυση οργανωμένου τμήματος προσωπικού το οποίο θα αναλάβει την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και τις διαδικασίες εκπαίδευσης, την παρακολούθηση και βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την επίλυση των προβλημάτων μεταξύ του προσωπικού.
- Η εστίαση στις ανάγκες των εργαζομένων και η αναγνώριση της προσπάθειας θα αυξήσει την αίσθηση της ασφάλειας και εμπιστοσύνης προς την εταιρεία, γεγονός που οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης τους και συνεπώς, της ικανοποίησης των πελατών. Δίνοντας μία εταιρεία έμφαση στην ικανοποίηση του προσωπικού της

μπορεί να επιτύχει αλλαγή της νοοτροπίας του και μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα σε αλλαγές, γεγονός που, όπως είδαμε στην έρευνα, ήταν και το μεγαλύτερο μειονέκτημα της εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε θέματα ποιότητας.

- Ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας και της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.
- Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και των εργαζομένων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.
- Η θέσπιση της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών σαν πρώτη προτεραιότητα θα διασφαλίσει την επιτυχία των εταιρειών, καθώς και οι τρεις είναι μικρές και επομένως ιδιαίτερα ευαίσθητες στη μεταβλητότητα που προκαλείται από τις αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών.
- Η ύπαρξη προγραμμάτων διαδοχής υποστηριζόμενων από την ανάλογη εκπαίδευση των εργαζομένων στις εταιρείες **«Β»** και **«Γ»** (στην εταιρεία **«Α»** υπάρχουν), θα ενισχύσει τη δέσμευση και την αφοσίωση τους στους στόχους της εταιρείας.
- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να σχεδιάζονται σύμφωνα με τις κατηγορίες των θέσεων εργασίας και των συγκεκριμένων τρεχουσών αναγκών. Η εφαρμογή τους δεν θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην εκπαίδευση των εργαζομένων, αλλά να εξασφαλίζει την ενεργό συμμετοχή τους, να παρέχει επαρκή ανατροφοδότηση και να εξασφαλίζει ότι η γνώση που αποκτιέται θα διαχέεται στην εταιρεία, καθώς μόνο τότε παράγει αξία.
- Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης όλου του προσωπικού, έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις και τεχνολογίες.
- Παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Εισαγωγή νέων μεθόδων εκπαίδευσης και εναρμόνιση τους με τις στρατηγικές και πολιτικές της κάθε εταιρείας. Με τον τρόπο αυτό θα γίνει καλύτερη κατανομή των οικονομικών πόρων, ώστε η εταιρεία να φτάσει στο επιθυμητό σημείο πετυχαίνοντας τους αντικειμενικούς της στόχους.

Η συνεχής εκπαίδευση είναι αναγκαία για διευθυντές και υφισταμένους, γιατί - πέρα από το ότι βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων, άρα και το επίπεδο δεξιοτήτων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση - αυξάνει και την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση δίνοντάς τους κίνητρα για να συνεχίσουν να αποκτούν γνώσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους να εφαρμόσουν τις νέες

γνώσεις, να τους κάνουν να αισθάνονται ασφαλείς σε ένα ενδεχόμενο ρίσκο ή πρωτοβουλία, γιατί και από μία αποτυχία μπορεί να μάθει κανείς. Προτεραιότητά τους πρέπει να είναι η υιοθέτηση μιας κουλτούρας και μιας φιλοσοφίας που θα κάνει τη συνεχή βελτίωση τρόπο ζωής, μέσα από την ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε συνδυασμό με την αποτελεσματική Εκπαίδευση σε μια επιχείρηση ή οργανισμό θα οδηγήσει προς αυτή την κατεύθυνση.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Α. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aghazadeh, S.M. (2003), "The future of human resource management", *Work Study*, Vol. 52 No. 4, pp.201-207.
- Ahmed, S. and Hassan, M. (2003), "Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 7, pp.795-826.
- Armstrong, M. (2006), "*A Handbook of Human Resource Management Practice*", 10th Edition, Kogan Page.
- Atkinson, P.E. (1990), "*Creating Culture Change: The Key to Succesful Total Quality Management*", IFS Publications.
- Bakka, D. (1998), "Training: critical for quality", *Beverage World*, Vol. 117, p. 125.
- Baldwin-Evans, K. (2004), "Employees and e-learning: what do the end-users think?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36 No. 2, pp.269-274.
- Bartel, A.P. (1994), "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations*, Vol. 33 No. 4.
- Becker, G.S. (1975), "*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*", 2nd Edition, National Bureau of Economic Research", New York.
- Bramley, P. (2007), "*Effective Training: Learning, Models, Organisational Change, Strategy, Training"*, Emerald Backfiles.
- Branham, L. (2005), "*The 7 hidden reasons employees leave*", Vol. 27 No. 6 (2 parts), Part 2.
- Brocka, B. (1992), "*Quality Management: Implementing the best ideas of the masters*", Business One Irwin.
- Brown, A. (1994), "TQM: Implications for Training", *Training for Quality*, Vol. 2 No. 3, pp. 4–10.
- Brown, A., Van der Wiele, T. and Loughton, K. (1997), "Smaller enterprise's experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 1, pp.72-83.
- Buggie, F.D. (1993), "How to Hold Effective Brainstorming Sessions", *Handbook Of Business Strategy*, Vol. 4 No. 1, pp.120-123.

- *Business Week* (1994), "Motorola: training for the Millenium", 28 March, pp.158-62.
- Case, T.J. and Cleiner, B.H. (1993), "Effective Coaching of Organizational Employees", *Work Study*, Vol. 42 No. 3, pp.7-10.
- Chaston, I. (1994), "Managing for Total Training Quality", *Training for Quality*, Vol. 2 No. 3, pp.11-14.
- Ciampa, D. (1992), "*Total Quality: A User's guide for Implementation*", Addison-Wessley Publishing, Mass.
- Claver, E., Tari, J.J. and Molina, J.F. (2002), "Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19 No. 8/9, pp. 1014-1036.
- Collard, R. (1989), "*Total Quality – Success through People"*, Institute of Personnel Management, London.
- Collins, P. (1994),"Approaches to quality", *The TQM Magazine*, Vol.6 No. 3.
- Crosby, P.B. (1979), "*Quality is free. The art of making quality certain"*, New American Library, NY.
- Daniels, S. (2003), "Employee training: a strategic approach to better return on investment", *Journal of business strategy*, Vol. 24 No. 5, pp.39-42.
- Dean, J.W. and Bowen, D.E. (1994), "Management theory and total quality: improving recearch and practice through theory development", *Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 3, pp.392-418.
- Deming, W.E. (1986), "*Out of the crisis*", MIT Centre of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Denby, S. (2010), "The importance of training needs analysis", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42 No. 3, pp. 147-150.
- *Development and Learning in organizations* (2006), literature review "Learning to improve performance. Key developments in workplace training", Vol. 20 No. 2, pp. 24-27.
- Donnely, E. (1987), "The Training Model: Time for a Change?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 19 No. 3.
- Duguay, S.M. and Korbut, K.A. (2002), "Designing a training program which delivers results quickly!", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 34 No. 6, pp. 223-228.

- Erffmeyer, R.C. and Johnson, D.A. (1997), "The future of sales training:making choices among six distance education methods", *Journal of business and industrial marketing*, Vol.12 No. ¾, pp.185-195.
- Feigenbaum, A.V. (1991), "*Total Quality Control*", 4th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Ferketish, B.J. and Hayden, J.W. (1992), "HRD and Qualty: The Chicken or the Egg?", *Training and Development*, Vol. 46 No. 1, pp.39-42.
- Galagan, P.A. (1990), "A CEO's View of Training", *Training and Development*, Vol. 44 No. 5, pp.40-50.
- Garavan, T.N. (1997), "Training,development, education and learning: different or the same?", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 No. 2, pp.39-50.
- Garavan, T.N., Costine, P. and Heraty, N. (1995), "*Training and Developmentin Ireland: Context, Policy and Practise*", Oak Tree Press, Dublin.
- Garvin, D.A. (1988), "Managing Quality", *The Free Press*, NewYork.
- Goetsch, D.L. and Davis, S.B. (2006), "Quality Management: Introduction to Total Quality Management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 6, pp.3-15.
- Goldstein, I.L. (1993), "*Training in Organizations*", Brooks-Cole, Pacific Grove, CA.
- Hakes, C. (1991), "*TQM: A Key to Business Improvement*", Chapman and Hall, London.
- Harrison, R. (1993), "Developing Human Resources for Productivity", *International Labour Office*, Geneva.
- Hatch, N.W. and Dyer, J.H. (2004), "Human capital and learning as a source of sustainable of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, No. 12, pp. 1155-1178.
- Hendry, C., Arthur, M.B. and Jones, A.M. (1995), "*Strategy through People: Adaptation and Learning in Small-Medium Enterprise*", Routledge, London.
- Ho, S.K.M. (1995), "Is the ISO 9000 seriesfor total quality management?", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 25 No. 1, pp.51-66.
- Ho, S.K. and Wearn, K. (1995), "A TQM model for higher education and training", *Training for Quality*, Vol. 3 No. 2, pp. 25-33.

- Hughey, A.W. and Mussnug, K.J. (1997), "Designing effective employee training programmes", *Training for Quality*, Vol. 5 No. 2, pp.52-57.
- Ishikawa, K. (1982), "*Guide to Quality Control*", Unipud-Krans International Publications, Wlite Plains, New York.
- Ishikawa, K. (1985), "*What is Total Quality Control? The Japanese Way*", trans. D.J.Lu, Prentice Hall, Englewood-Cliffs, N.J.
- Jain, P. (1999), "On-the-job training: a key to human resource development", *Library Management*, Vol. 20 No. 5, pp.283-294.
- James, P. (1996), "*Total Quality Management. An Introductory Text*", Prentice Hall.
- Johnson, K. (2001), "Philip B. Crosby's Mark on Quality", *Quality Progress*, Vol. 34 No. 10, pp.25-30.
- Joinson, C. (1995), "Make your training stick", *HRMagazine*, Vol. 40 No. 5, pp. 55-60.
- Juran, J.M. (1964), "*Managerial Breakthrough: A new Concept of a Manager's Job"*, McGraw- Hill, New York.
- Juran, J.M. (1968), "Operator Errors – Time for a new look", *Quality Progress*, Vol. 1 No. 2, pp. 9-11.
- Juran, J.M and Godfrey, A.B. (1999), "*Juran's quality handbook*", 5th Edition, McGraw- Hill, New York.
- Kiesow, P.E. (1996), "Training: the cornersone of quality", *Ceramic Industry*, Vol. 146 No. 4, pp. 40-41.
- Kolb, D.A. (1976), "Management and the Learning Process", California *Management Review*, Spring, pp.21-31.
- Lau, R.S.M., Zhao, X. and Xiao, M. (2004), "Assesing quality management in China with MBNQA criteria", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 No. 7, pp.699-713.
- Marash, S. (1992), "Quality Education and Training", *EOQ Quality*, Vol. 2, pp.11-15.
- Martell, K. and Carroll, S.J. (1995), "How Strategic Is HRM?", *Human Resource Management,*Vol. 34 No. 2, pp.253-267.
- Motwani, J. (2001), "Critical factors and performance measures of TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 13 No. 4, pp.292-300.

- Motwani, J.G., Frahm, M.L. and Kathawala, Y. (1994), "Quality Training: The Key to Quality Improvement", *Training for Quality*, Vol. 2 No. 2, pp.7-12.
- Oakland, J.S. (1989), "*Total Quality Management*", Butterworth Heinemann, Oxford.
- Owen, C. (2005), "Building your people for the profit of your business", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 3 No. 5, pp. 3-4.
- Ozturan, M. and Kutlu, B. (2010), "Employee satisfaction of corporate e-training programs", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 2, pp.5561-5565.
- Patel, A. (1993), "Total Quality Management: Paving the way for future training.", *Industrial and Commercial Training*, Vol 25. No. 2, pp.23-32.
- Read, C.W. and Kleiner, B.H.(1996), " Which training methods are effective?", *Management Development Review*, Vol. 9 No. 2, pp.24-29.
- Reid, M. and Barrington, H. (1994), "*Training Interventions*", 3rd Edition, Institute of Personnel & Development, London.
- Robotham, D. (2003), "Learning and training: developing the competent learner", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27 No. 9, pp.473-480.
- Sadler-Smith, E. (2006), "*Learning and Development of Managers, Perspectives from Research and Practice*", Blackwell Publishing Ltd.
- Saylor, J.H. (1992), "*TQM: Field Manual*", McGraw-Hill, New York, NY.
- Sims, R.R.(1990), "*An Experimental Approach to Employee Training Systems*", Quorum Books, Westport, CT.
- Singels, J., Ruel, G. and Van der Water, H. (2001), "ISO 9000 series – Certification and performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18 No. 1, pp.62-75.
- Tattersley, P. (1991), "The Quality Approach", *Managing Service Quality*, Vol. 6 No. 1, pp.353-356.
- Taylor, W.A. (1995), "Senior executives and ISO 9000: attitudes, behaviours and commitment", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12 No. 4, pp.40-57.
- Thomas, M.A. (1996), "What is a human resources strategy?", *Health Manpower Management*, Vol. 22 No. 2, pp.4-11.
- Ulrich, D. (1998), "A new mandate for human resources", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 1, pp. 124-34.

- Van der Vegt, G.S., De Jong, S.B., Bunderson, J.S. and Molleman, E. (2010), ‘‘Power asymmetry and learning in teams: the moderating role of performance feedback’’, *Organization Science*, Vol. 21 No. 2, pp. 347-61.
- Van Wart, M., Cayer, N.J. and Cork, S. (1993), “*Handbook of Training and Development for the Public Sector*”, Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Waldman, D.A. (1994), “The contributions of total quality management to a theory of work performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp.510-536.
- Walley, P. and Kowalski, E. (1992), “The role of training in total quality implementation”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 16 No. 3, pp. 25-31.
- Wexley, K.N. and Latham, G.P. (1991), “*Developing and Training Human Resources in Organizations*”, 2nd Edition, HarperCollins Publishers Inc.
- Witcher, B. (1993), *The Adoption of TQM in Scotland*, Durham University Business School, Durham.
- Woodruffe, C. (2006), “The crucial importance of employee engagement”, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14 No. 1, pp. 3-5.
- Zhang, Z. (2000), “Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance”, *Total Quality Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 129-137.

Β. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βούζας, Φ. (1998), «*Διοίκηση ολικής ποιότητας και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική βιομηχανία*», Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Βούζας, Φ. (2010), «*Συστήματα Βελτίωσης Ποιότητας και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Σημειώσεις μαθήματος, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2005), «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- ICAP (Μάιος 2010), Κλαδική Μελέτη Τεχνικών Εταιριών 7ης, 6ης, 5ης τάξης.

- Κανελλόπουλος, Κ.Χ. (1991), «*Διοίκηση Προσωπικού, Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ (Σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες), Θεωρία και Πράξη*», Αθήνα.
- Κέφης, Β.Ν. (2005), «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*», 3η Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Σαλαβού, Ε. και Κυριακίδου, Ο. (2010), «*Μάνατζμεντ εταιρικές λειτουργίες*», Εκδόσεις Rossili, Αθήνα.
- Τσιότρας, Γ.Δ. (2002), «*Βελτίωση Ποιότητας*», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Φωτόπουλος, Χ. και Ψωμάς, Ε. (2006), «*Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*» Σημειώσεις μαθήματος, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Αγρίνιο.
- Χυτήρης, Λ. (2001), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Δ.Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΕΡΕΥΝΑ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αναμενόμενη Διάρκεια Συμπλήρωσης: 30 λεπτά

Θεσσαλονίκη, 2011

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο διατμηματικό πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των πρακτικών και των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων σε εταιρείες εμπορίας δομικών μηχανημάτων. Στη συνέχεια ο εντοπισμός τόσο των αδυναμιών, όσο και των καλών πρακτικών, καθώς και η δημιουργία προτάσεων για την καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο στις εξής ενότητες:

Α. Ταυτότητα του οργανισμού

Β. Στρατηγική Δ.Α. Πόρων

Γ. Οργανωσιακή κουλτούρα αναφορικά με Δ.Α.Π.

Δ. Πρακτικές τμήματος Προσωπικού

Ε. Εκπαίδευση-Επιμόρφωση προσωπικού

ΣΤ. Ποιότητα

Ζ. Οργάνωση για την Ποιότητα

Παρακαλώ να απαντήσετε στις ερωτήσεις που ακολουθούν με σαφήνεια. Η συμβολή σας στην έρευνα είναι εξαιρετικά πολύτιμη και απαραίτητη για τη συγγραφή της εργασίας μου. Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων στα πλαίσια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας. Σε περίπτωση που το επιθυμείτε, θα σας κοινοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας με την ολοκλήρωση της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας. Θα ήθελα εκ των προτέρων να σας ευχαριστήσω για τη συνεργασία σας και το χρόνο που διαθέσατε.

Με εκτίμηση,

Σιβρή Μαρία

e-mail: mbaex0917@uom.gr

Α. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Επωνυμία οργανισμού: _____

Όνομα και θέση ατόμου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο:

Όνομα: _____ Θέση: _____

Τηλέφωνο_____ fax: _____

email: _____

1. Η προέλευση των κεφαλαίων της επιχείρησης σας είναι:

1. ☐ Αμιγώς Ελληνική
2. ☐ Αμιγώς ξένη
3. ☐ Κατά πλειοψηφία ελληνική
4. ☐ Κατά πλειοψηφία ξένη

2. Αριθμός απασχολουμένων (μέσος όρος τα τελευταία 3 χρόνια):

1. ☐ <10 άτομα
2. ☐ 11-50
3. ☐ 51 -250
4. ☐ >250

3. Κύκλος εργασιών (μέσος όρος τα τελευταία 3 χρόνια):

1. ☐ < €500.000
2. ☐ €500.000 – €2.000.000
3. ☐ €2.000.000 – €10.000.000
4. ☐ > €10.000.000

4. Ποιες από τις παρακάτω μεταβολές έγιναν στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησής σας τα τελευταία δυο (2) χρόνια;

1=Σημαντική Μείωση 2 =Μείωση, 3=Καμία Μεταβολή, 4=Αύξηση, 5=Σημαντική αύξηση

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. . ☐

Β. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ Δ. Α. ΠΟΡΩΝ

Παρακαλώ σημειώστε με Χ

1. Υπάρχει γραπτή πολιτική και μακροχρόνια πλάνα για το ανθρώπινο δυναμικό στην επιχείρηση (annual report, στόχοι για το τμήμα προσωπικού, ανακοινώσεις εσωτερικές και εξωτερικές, κτλ) ; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ σημειώστε τι ισχύει από τα παραπάνω

_____

_____

_____

2. Με ποιους τρόπους συνδέεται η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική της επιχείρησης (παρακαλώ αναφέρατε Τρόπους – Προγράμματα - πρωτοβουλίες – κτλ)

_____

_____

_____

3. Υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι για το ανθρώπινο δυναμικό; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ σημειώστε τι ισχύει από τα παρακάτω

Είναι ποσοτικοί	
Είναι ποιοτικοί	
Είναι ανανεώσιμοι	
Είναι αποτέλεσμα benchmarking	
Συνδέονται με τις αμοιβές των εργαζομένων	
Αποτελούν παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων	
Η επίτευξη τους συμβάλει στην εξέλιξη του εργαζομένου (career development)	

4. Η διοίκηση αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα και το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε με ποιες ενέργειες πραγματοποιείται

_____

_____

_____

5.Η επιχείρηση αξιοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ αναφέρατε με ποιους τρόπους (αναφέρατε κάποιο παράδειγμα)

_____

_____

_____

6. Η επιχείρηση καλλιεργεί και αναπτύσσει ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα από το οποίο δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΟΧΙ, παρακαλώ αναφέρατε γιατί θεωρείτε ότι συμβαίνει

_____

_____

_____

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ αναφέρετε ποια ισχύουν από τα παρακάτω:

Διενέργεια τακτών συναντήσεων του προσωπικού	
Δημιουργία ομάδων εργασίας	
Ύπαρξη cross-functional teams	
Αλλαγές στον εργασιακό χώρο	

7. Η επιχείρηση αναπτύσσει προγράμματα και πρωτοβουλίες για την υποκίνηση, εκπαίδευση και αναγνώριση των εργαζομένων (π.χ. χρηματοδότηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων); Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ αναφέρατε τον αριθμό προγραμμάτων, εργαζομένων που συμμετέχουν, βραβεία και διακρίσεις που δίνονται

_____

_____

_____

8. Η διοίκηση εξασφαλίζει την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ αναφέρατε τον τρόπο

_____

_____

_____

Εάν ΟΧΙ, παρακαλώ αναφέρατε γιατί θεωρείτε ότι συμβαίνει

_____

_____

_____

Γ. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ Δ.Α.Π.

Παρακαλώ σημειώστε με Χ ό,τι από τα παρακάτω ισχύει:	**ΝΑΙ**	**ΟΧΙ**
1. Ύπαρξη ισχυρής και συνεκτικής εταιρικής εικόνας		
2. Εργασιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από φόβο και δυσπιστία		
3. Ύπαρξη διατμηματικών εμποδίων και προστριβών		
4. Αλλαγή των παλαιών και εκμάθηση νέων ρόλων από τα στελέχη		
5. Μετάβαση από μια φιλοσοφία ατομικότητας σε μια φιλοσοφία ομαδικότητας και συνεργασίας		
6. Αλλαγή του τρόπου σκέψης γύρω από το ανθρώπινο δυναμικό		

1. Υπάρχει οργανωμένο Τμήμα Προσωπικού στην εταιρεία; Ναι ☐ Όχι ☐

2. Εάν υπάρχει οργανωμένο Τμήμα Προσωπικού στην εταιρεία, πώς λειτουργεί, ποιος ο ρόλος του και ποια η συνεισφορά του στην εταιρεία;

_____

_____

_____

3. Ποιες είναι οι σχέσεις του Τμήματος Προσωπικού με τα στελέχη γραμμής;

_____

_____

_____

Δ. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παρακαλώ σημειώστε με Χ

1. Η στρατολόγηση / επιλογή προσωπικού γίνεται μέσω

Τεστ επιλογής	
Δομημένων συνεντεύξεων	
Αξιόπιστων περιγραφών καθηκόντων	
Άλλο, παρακαλώ διευκρινίστε	

2. Οι αμοιβές και παροχές των εργαζομένων προσδιορίζονται με βάση:

Την απόδοση	
Χρησιμοποίηση αξιολόγησης έργου θέσης (Job evaluation)	
Συγκεκριμένο σύστημα συμπληρωματικών παροχών	
Άλλο, παρακαλώ εξηγείστε:	

3. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στην επιχείρηση; Ναι ☐ Όχι ☐

4. Υπάρχει έντυπο αξιολόγησης στην επιχείρηση και, αν ναι, ποια τα κριτήρια αξιολόγησης; Ναι ☐ Όχι ☐

_____

_____

_____

5. Μετά την αξιολόγηση, διενεργείται συνέντευξη ανασκόπησης της απόδοσης με τους υφισταμένους; Ναι ☐ Όχι ☐

6. Παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να προτείνουν βελτιώσεις / προτάσεις; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε τον τρόπο

_____

_____

_____

7. Προτρέπονται οι εργαζόμενοι για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ;

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε τον τρόπο

_____

_____

_____

8. Υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων;

Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται

_____

_____

_____

Ε. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Η επιχείρηση διαθέτει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης : Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν όχι, ποιος ο ρόλος του τμήματος προσωπικού;

_____

_____

Εάν όχι, ποιός ασχολείται με θέματα εκπαίδευσης και γιατί;

_____

_____

Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων	
Στελέχη της επιχείρησης	
Ο άμεσος προϊστάμενος	
Εξωτερικοί εκπαιδευτές	

Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς, Πανεπιστήμια κτλ	
Εταιρίες Συμβούλων	
Άλλο , εξηγείστε _____	

2. Με ποιον τρόπο γίνεται ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών;

Εξηγείστε_____

_____

_____

3. Ποιες κατηγορίες εργαζομένων συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης ανά έτος;

Διευθυντικά στελέχη	
Μεσαία στελέχη	
Κατώτερα στελέχη	
Διοικητικό προσωπικό	
Ειδικευμένοι εργαζόμενοι	
Ανειδίκευτοι εργαζόμενοι	

4. Ποιος είναι ο μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης ανά έτος και ανά εργαζόμενο;

Μέχρι 20	
Από 20 – 50	
Από 50 –100	
Από 100 και πάνω	

5. Ποια είναι τα αντικείμενα κατάρτισης στα οποία συνήθως εκπαιδεύονται τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι; (πλήρης κατάλογος)

Στελέχη	**Λοιποί Εργαζόμενοι**

6. Υπάρχει παρακολούθηση σχετικά με τα αντικείμενα κατάρτισης; Ναι ☐ Όχι ☐

7. Υπάρχει εκπαίδευση σχετικά με την ποιότητα και αν ναι σε ποιους τομείς;

Ναι ☐ Όχι ☐

_____

_____

8. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού της και για ποιους λόγους τις επιλέγει;

	Διευθυντικά Στελέχη	**Μεσαία Στελέχη**	**Κατώτερα Στελέχη**	**Διοικητικό Προσωπικό**	**Ειδικευμένοι Εργαζόμενοι**	**Ανειδίκευτοι Εργαζόμενοι**
Εκτελώντας την συγκεκριμένη εργασία (on the job training)						
Σεμινάρια, διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης ή εσωτερικούς εκπαιδευτές						
Εξωτερικοί εκπαιδευτές						
Ενημερωτικά φυλλάδια, έντυπα κλπ						
Βίντεο						
Υπόδυση Ρόλων						
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς						
Job rotation						
Mentoring						
Coaching						
Business Games						
E-learning / Intranet						
Assessment Centers						
Άλλο, εξηγείστε_____						

9. Πώς και πότε αξιολογεί η επιχείρηση τα εκπαιδευτικά της προγράμματα; Εξηγείστε._____

_____

10. Υπάρχει εφαρμογή στην πράξη; Ναι ☐ Όχι ☐

_____

_____

_____

11. Υπάρχουν προγράμματα διαδοχής (mentoring, coaching) : Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ναι, πώς λειτουργούν

_____

_____

_____

12. Υπάρχουν δυνατότητες σταδιοδρομίας στην επιχείρηση και αν ναι τις γνωρίζουν οι εργαζόμενοι; Ναι ☐ Όχι ☐

_____

_____

_____

13. Υπάρχει καθοδήγηση σχετικά με αυτό; Ναι ☐ Όχι ☐

_____

_____

_____

14. Η εταιρεία σας πραγματοποιεί σε τακτική βάση έρευνα ικανοποίησης πελατών;

_____

_____

_____

Αν ΝΑΙ, παρακαλώ σημειώστε τον τρόπο Συμπληρώνοντας ο πελάτης ένα φυλλάδιο εντός του καταστήματος	
Συμπληρώνοντας ο πελάτης ένα φυλλάδιο εντός του καταστήματος σε συνεργασία με κάποιον αρμόδιο υπάλληλο της εταιρείας	

Τηλεφωνικά από αρμόδιους υπάλληλους της εταιρείας	
Συμπληρώνοντας ο πελάτης ένα φυλλάδιο Εντός του καταστήματος σε συνεργασία με κάποιον εξωτερικό συνεργάτη	
Τηλεφωνικά από εξωτερικούς συνεργάτες της εταιρείας	

15. Υπάρχει ένα σαφώς και καλώς καθορισμένο σύστημα που ανατροφοδοτεί (feedback) τα αποτελέσματα κάθε μέτρησης που αφορά τους πελάτες και τους εργαζόμενους; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε τον τρόπο

_____

_____

16. Έχουν θεσμοθετηθεί εσωτερικά (μηνιαία και ετήσια meetings) και εξωτερικά μέτρα αξιολόγησης εξυπηρέτησης πελατών; Ναι ☐ Όχι ☐

17. Από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των μετρήσεων διαμορφώνονται τα standards εργασίας; Ναι ☐ Όχι ☐

18. Η επιτυχία στην εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται γνωστή σε όλους μέσω ανακοινώσεων και newsletters και αφορά σε ειδικά βραβεία, δώρα ή και παροχές; Ναι ☐ Όχι ☐

19. Εκτός από την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών της επιχείρησης, σας ενδιαφέρει και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων); Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε πως πραγματοποιείται

_____

_____

_____

ΣΤ. ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.Η Ανώτατη Διοίκηση διατυπώνει μια σαφή Πολιτική Ποιότητας;

Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε

_____

_____

_____

Εάν ΟΧΙ, παρακαλώ αναφέρατε γιατί δεν υπάρχει

_____

_____

_____

_____

2. Η Ανώτατη Διοίκηση ορίζει ξεκάθαρους Στόχους Ποιότητας;

Ναι ☐ Όχι ☐

3. Η Ανώτατη Διοίκηση καταφέρνει αποτελεσματική επικοινωνία της πολιτικής ποιότητας και των στόχων ποιότητας προς όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε πως γίνεται

_____

_____

_____

_____

4. Η Ανώτατη Διοίκηση έχει άριστη γνώση και πληροφόρηση σχετικά με τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της επιχείρησης, όπως και όλες τις υπόλοιπες νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις που αφορούν τα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης; Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε τον τρόπο

_____

_____

_____

_____

Ζ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1. Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. εκπαίδευση και κατάρτιση) αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα επίδοσης για την επιχείρηση και, αν ναι, γιατί; Ναι ☐ Όχι ☐

2.Υπάρχουν καταγεγραμμένα το Όραμα και η Αποστολή της επιχείρησης;
Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ΟΧΙ, παρακαλώ αναφέρατε γιατί θεωρείτε ότι συμβαίνει

_____

_____

_____

3. Εάν ναι έχουν γίνει κατανοητά από όλους; Ναι ☐ Όχι ☐

4. Τα στελέχη γνωρίζουν την έννοια της Ποιότητας και, αν ναι, υποστηρίζουν την πρωτοβουλία; Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ΟΧΙ, παρακαλώ αναφέρατε γιατί θεωρείτε ότι συμβαίνει

_____

_____

_____

5. Η εταιρεία εκπαιδεύει και καταρτίζει τους εργαζόμενους σε θέματα σχετικά με την Ποιότητα στην εργασία τους; Ναι ☐ Όχι ☐
Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε σε ποια αντικείμενα

_____

_____

_____

6. Η εταιρεία έχει ορίσει τι είναι Ποιότητα στα διάφορα τμήματά της (Τμήμα Προσωπικού, Λογιστήριο, marketing κτλ); Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΝΑΙ, παρακαλώ εξηγείστε τον τρόπο

_____

_____

_____

7. Υπάρχει ενδιαφέρον για πιστοποίηση της εταιρείας σχετικά με την ποιότητα;

Ναι ☐ Όχι ☐

Εάν ΟΧΙ, παρακαλώ αναφέρατε γιατί θεωρείτε ότι συμβαίνει

_____

_____

_____

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ!!!