



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:  
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ  
ΑΝΑΓΚΩΝ.  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ AVENTIS PHARMA.**

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2004  
ΑΘΗΝΑ**

**ΔΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΣΑΛΤΑΠΙΔΑ ΕΙΡΗΝΗ  
ΞΕΑΜΗΝΟ: ΕΠΙ ΠΤΥΧΙΩ  
ΕΠΙΤΗΡΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γ. ΑΛΕΞΙΑΣ**



<b>Πρόλογος</b>	<b>3</b>
<b>Εισαγωγή</b>	<b>4</b>
<b>1. Η Εκπαίδευση ως Αναπτυξιακός παράγοντας ανθρωπίνου δυναμικού</b>	<b>6</b>
1.1 Η σημαντικότητα της Εκπαίδευσης ως στρατηγικής για την αντιμετώπιση των σημερινών τάσεων και προκλήσεων	
1.2 Διαχωρισμός των εννοιών: Εκπαίδευση –Ανάπτυξη -Μάθηση-Μόρφωση	13 10
1.3 Ανάλυση της Εκπαιδευτικής διαδικασίας- A system model of training	21
1.3.1 Εκτίμηση Αναγκών	23
1.3.2 Καθορισμός των στόχων της εκπαιδευτικής διαδικασίας	23
1.3.3 Καθορισμός/ Ανάπτυξη εκπαιδευτικών μεθόδων	27
1.3.4 Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος	32
1.3.5 Έρευνα για τα κριτήρια αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	35
1.3.6 Επιλογή μοντέλου αξιολόγησης	37
1.3.7 Ανάλυση οφέλους – κόστους	38
<b>2. Διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών- Θεωρητικό υπόβαθρο</b>	<b>42</b>
2.1 Ορισμός, Σκοπιμότητα και Χρησιμότητα μια διαγνωστικής έρευνας διαπίστωσης εκπαιδευτικών αναγκών(ΔΕΔΕΑ)	42
2.2 Τύποι ανάλυσης για τον καθορισμό εκπαιδευτικών αναγκών	44
2.3 Ενδεδειγμένες μέθοδοι διαπίστωσης εκπαιδευτικών αναγκών	50
2.3.1 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας	50
2.3.2 Αξιολόγηση θέσεων εργασίας	55
2.3.3 Προσωπικές συνεντεύξεις	55
2.3.4 Έρευνα με ερωτηματολόγια	56
2.3.5 Κέντρα αξιολόγησης	58
2.3.6 Ατομικές αξιολογήσεις	59
2.3.7 Skill gap analysis	60
2.3.8 Career development	61
<b>3. Εκπαίδευση και επιμόρφωση συνεργατών και πωλητών</b>	<b>66</b>
<b>4. Μεθοδολογία</b>	<b>75</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>97</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	<b>100</b>

## Πρόλογος

Μέσα από την προσωπική μου εμπειρία σε τμήμα Προσωπικού, μεγάλης πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρίας, στην Εκπαίδευση του προσωπικού της, μου γεννήθηκε το ερώτημα αν τα πολυάριθμα σεμινάρια εκπαίδευσης που επιλέγει η διοίκηση της εταιρίας για το τμήμα πωλήσεων της, εν προκειμένω τους ιατρικούς επισκέπτες της, αντιστοιχούν στις εκπαιδευτικές ανάγκες που κρίνουν οι ίδιοι ότι έχουν. Η διαδικασία επιλογής ενδοεπιχειρησιακών σεμιναρίων για τους ιατρικούς επισκέπτες της εταιρίας γίνεται βάσει των εκπαιδευτικών αναγκών που αναγνωρίζουν οι διευθυντές και οι υπεύθυνοι πωλήσεων ότι έχουν οι ιατρικοί επισκέπτες, λαμβάνοντας υπόψη τους την απόδοσή τους (υπάρχουσα και επιθυμητή), τις ανάγκες της αγοράς, τον ανταγωνισμό και τις αυτο-αξιολογήσεις των τελευταίων, όπως σημειώνονται μια φορά το χρόνο για όλο το προσωπικό. Δεν έχει γίνει ποτέ όμως μια συνολική διαγνωστική έρευνα διαπίστωσης των εκπαιδευτικών αναγκών των ιατρικών επισκεπτών, όπως κρίνουν οι ίδιοι ότι έχουν για τους εαυτούς τους, να αφορά όλο το τμήμα πωλήσεων της εταιρία ταυτόχρονα, να είναι ανώνυμη και να χρησιμοποιηθεί τέλος μια ενδεδειγμένη μέθοδος διαπίστωσης εκπαιδευτικών αναγκών.

Για τη πραγματοποίηση της έρευνας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή μου κ. Αλεξιά Γιώργο για την επίβλεψη, και τις κατευθύνσεις που μου έδωσε για την ολοκλήρωση της εργασίας μου. Όπως επίσης και τη Διευθύντρια του τμήματος Προσωπικού της φαρμακευτικής εταιρίας στην οποία εργάζομαι κ. Άσπα Πίσπα και τον Γενικό Διευθυντή της εταιρίας Δρ. Μάρκο Γερασόπουλο, για την άδεια που μου έδωσαν να χορηγήσω το ερωτηματολόγιο μου σε όλο το τμήμα Πωλήσεων της εταιρίας.

## Εισαγωγή

Η συγκεκριμένη εργασία σκοπό έχει να αναδείξει βιβλιογραφικά τη σημαντικότητα που έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων τόσο στην επιχειρηματική όσο και στην προσωπική ανάπτυξή τους, αναλύοντας τα στάδια μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και τα στάδια διάγνωσης των εκπαιδευτικών αναγκών μιας επιχείρησης. Στη συνέχεια ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών των Ι.Ε. της Aventis Pharma, όπως προέκυψαν από τη χορήγηση του ερωτηματολογίου που κατασκεύασα για αυτό το σκοπό, βάσει των εκπαιδευτικών αναγκών που αναφέρονται στη βιβλιογραφική ανάλυση που προηγείται.

Προκειμένου να στηρίξω βιβλιογραφικά τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης ως παράγοντα επιχειρηματικής και προσωπικής ανάπτυξης αναφέρομαι στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σημερινές επιχειρήσεις (ένταση διεθνοποίησης, ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα τεχνολογίας και ανάπτυξης, κυβερνητικές πιέσεις για εφαρμογή επαγγελματικής εκπαίδευσης, η αναμενόμενη υψηλή απόδοση των εργαζομένων από την πρώτη μέρα της πρόσληψής τους και η ομαλή προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων) και στον τρόπο που μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί όμως μια αποτελεσματική εκπαίδευση θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί στους οποίους υπόκεινται καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισής τους, στους οποίους αναφέρομαι διεξοδικά. Καταλήγοντας παρουσιάζονται τα θετικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι επιχειρήσεις με την εκπαίδευση των εργαζομένων τους όσον αφορά στην αύξηση της παραγωγής και απόδοσής, στη δημιουργία ενιαίας εταιρικής κουλτούρας, στη διατήρηση των ήδη απασχολούμενων στελεχών και στα προσωπικά οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Επειδή όμως η συγκεκριμένη εργασία διαπραγματεύεται τους όρους Εκπαίδευση, ή Ανάπτυξη του προσωπικού, χωρίς να αποκλείει τις διαδικασίες που συμβάλλουν στη Μόρφωση ή και στη Μάθηση των εργαζομένων, επιδιώκεται να γίνει η διάκριση ανάμεσα στους όρους αυτούς δίνοντας τους συχνότερους ορισμούς όπως εμφανίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Αφού δοθούν οι ορισμοί αυτών των εννοιών, στη συνέχεια δίνεται ένας συγκεντρωτικός πίνακας με όλες τις διαφορές τους ως προς τον προσανατολισμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τη σαφήνεια των στόχων, τη χρονική διάρκεια, το περιεχόμενο, τα αποτελέσματα του προγράμματος, προκειμένου να ξεκαθαριστεί η έννοια «Εκπαίδευση του προσωπικού» και να ακολουθήσει η ανάλυση με τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας και η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών της εκάστοτε επιχείρησης.

Όσον αφορά τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι τρία: πρώτα θα πρέπει να υπάρχει η εκτίμηση / διάγνωση των αναγκών, δηλαδή θα πρέπει να εντοπιστούν τα κενά ανάμεσα στο τι υπάρχει στην πράξη και στο επιθυμητό είτε στο σήμερα είτε στο μέλλον. Έπειτα χρειάζεται να γίνει η ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος και η ανάπτυξη μεθόδων εκπαίδευσης, δηλαδή ο προκαθορισμός των στόχων ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, η δημιουργία ενός δεκτικού στη μάθηση περιβάλλοντος, η γνώση των αποτελεσμάτων και η επιλογή ή ο συνδυασμός ανάμεσα στην εκπαίδευση εντός ή εκτός εργασίας. Τέλος το τελευταίο στάδιο μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας θα πρέπει να είναι η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, με τον προκαθορισμό των κριτηρίων και του μοντέλου αξιολόγησης του προγράμματος, προκειμένου να εντοπιστεί ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων και η αλλαγή στη συμπεριφορά τους, που μπορεί να οφείλεται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Στη συνέχεια η έρευνα εστιάζεται στις σημαντικότερες μεθόδους διάγνωσης / ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών μιας επιχείρησης, όπως εμφανίζονται στη βιβλιογραφία, αφού πρώτα δοθεί ο ορισμός και η χρησιμότητα μιας διαγνωστικής έρευνας διαπίστωσης εκπαιδευτικών αναγκών. Αναλύονται οι ενδεδειγμένες μέθοδοι βάσει των προϋποθέσεων που απαιτούνται με όρους κόστους, μεγέθους πληθυσμού, διαδικασιών, επιθυμητού αποτελέσματος, χρονικού περιθωρίου, προετοιμασίας και αναγκών που χρειάζεται να καλυφθούν.

Τέλος αφού πρώτα έχει καλυφθεί το θέμα των σταδίων μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας και της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών μιας επιχείρησης γενικά, γίνεται μια προσπάθεια να εξειδικευτεί η βιβλιογραφική έρευνα στις εκπαιδευτικές ανάγκες των πωλητών πιο συγκεκριμένα, αφού η έρευνα που ακολουθεί αφορά τις εκπαιδευτικές ανάγκες των πωλητών (ιατρικών επισκεπτών) μιας φαρμακευτικής εταιρίας. Γίνεται λόγος για τις συγκεκριμένες ικανότητες που θα πρέπει να έχουν οι πωλητές (γνώση προϊόντος, αγοράς, ανταγωνισμού, γνώση των τεχνικών πωλήσεων, κίνητρα για τους πελάτες και τις δραστηριότητες εκτός πωλήσεων), οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν ή να αποκτηθούν με τη βοήθεια ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών των ιατρικών επισκεπτών της Aventis Pharma, όπως προκύπτουν από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, που κατασκευάστηκε για αυτό το σκοπό και χορηγήθηκε ταυτόχρονα και στους 150 εργαζομένους που επανδρώνουν το τμήμα Πωλήσεων της εν λόγω εταιρίας.

## **Η Εκπαίδευση ως αναπτυξιακός παράγοντας του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

1.1 Η σημαντικότητα της Εκπαίδευσης ως στρατηγικής για την αντιμετώπιση των σημερινών τάσεων και προκλήσεων.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια διαδικασία ανάλογη της συντήρησης ενός μηχανήματος. Κάθε μηχανολογικός εξοπλισμός, από τον πιο απλό έως τον πιο σύνθετο, για να λειτουργήσει στο μέγιστο των τεχνολογικών του προδιαγραφών, προϋποθέτει μια περίοδο προσαρμογής την οποία ακολουθεί περιοδική συντήρηση. Το ίδιο συμβαίνει με την εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι για να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους, θα πρέπει πρώτα να εξοικειωθούν με το χώρο εργασίας τους και στη συνέχεια να εκπαιδεύονται περιοδικά.

Σήμερα, ίσως περισσότερο από ποτέ, η αποτελεσματική εκπαίδευση θεωρείται το κλειδί για την ατομική, επιχειρηματική και οικονομική επιτυχία. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι είναι πολύ δύσκολο να διατηρήσουν τη θέση τους, για αυτό αναζητούν λύσεις μέσα από την ανάπτυξη του προσωπικού τους. Πολλές δε από αυτές, επωμιζόμενες τις έντονες πιέσεις για αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους και για καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, βλέπουν την εκπαίδευση σαν μία σημαντική μεταβλητή για την επιβίωση και επιτυχία τους. Τα ποσά που δαπανώνται από μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις για την εκπαίδευση είναι τεράστια. Αναφέρουμε ενδεικτικά, την IBM, η οποία δαπανά πάνω από 1 δις δολάρια ετησίως στην εκπαίδευση του προσωπικού της. Μάλιστα στην έρευνα που πραγματοποίησε ο αμερικάνικος οργανισμός για την Εκπαίδευση και την Ανάπτυξη (American Society for Training & Development, ASTD), στη προσπάθεια του να διαγνώσει και να αναλύσει αξιόπιστες πληροφορίες για τα ποσά που επενδύονται σε διαφορετικές χώρες στην εκπαίδευση και στην μόρφωση των εργαζομένων τους, μοίρασε το Measurement Kit, το 1997 και το 1999 αντίστοιχα. Περισσότεροι από 400 οργανισμοί εκτός Αμερικής( Ασία, Αυστραλία/ N. Ζηλανδία, Καναδάς, Ευρώπη, Ιαπωνία) και περισσότεροι από 500 οργανισμοί στην Αμερική συμμετείχαν στην έρευνα. Ένα από τα σημαντικά αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας ήταν ότι συνολικά οι εργοδότες ξόδευαν κατά μέσο όρο \$627 για κάθε εργαζόμενο το 1998, ενώ στην Αμερική το κόστος επένδυσης ήταν \$724 ανά εργαζόμενο, στην Ασία το αντίστοιχο ποσό ανερχόταν στα \$241 ανά εργαζόμενο, κάτι που σαφώς αποδεικνύει την αξία που αποδίδεται στην εκπαίδευση ως μηχανισμό ανάπτυξης.

Οι βασικοί παράγοντες/προκλήσεις που καθιστούν την εκπαίδευση σαν το πιο κατάλληλο μέσο αντιμετώπισης της πρόκλησης για την περαιτέρω ανάπτυξη ή διατήρηση του εκάστοτε οργανισμού είναι οι ακόλουθοι (Ellis,R. 2000):

*Η ένταση της διεθνοποίησης* που χαρακτηρίζει τον επιχειρηματικό κόσμο. Η διεθνοποίηση αυτή έχει ως συνέπεια την όξυνση του ανταγωνισμού παράλληλα με οργανωτικές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία. Δεν είναι λίγες οι εσωτερικές πιέσεις που ασκούνται στις επιχειρήσεις, όπως είναι η σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων και η ανάγκη διαρκών τροποποιήσεων των χαρακτηριστικών τους με ταυτόχρονα διασφάλιση της ποιότητας τους, οι οποίες προκαλούν την ανάγκη γρήγορης και άμεσης ανταπόκρισης στις τάσεις και στις εξελίξεις της αγοράς (ο διεθνής όρος είναι just in time response ή quick response). Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, αναγκάζονται να υιοθετούν οργανωτικές αλλαγές οι οποίες τις περισσότερες φορές αφορούν στην οργάνωση της εργασίας. Αναφέρουμε ενδεικτικά τους κύκλους ποιότητας και την ομαδική εργασία, την ευελιξία και την πολυ-ειδίκευση.

Οι αλλαγές αυτές οδηγούν σε προσαρμογή της εργασίας στην νέα οργάνωση, σε μεγαλύτερη κινητικότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης, στο συνδυασμό και συνεργασία περισσότερων ειδικοτήτων, σε μεγαλύτερη ευθύνη των εργαζομένων, σε συνεχείς οργανωτικές βελτιώσεις και στη συνεχή εξέλιξη των γνώσεων.

*Οι ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στην τεχνολογία και αυτοματοποίηση.* Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς στην απόκτηση τεχνικών ικανοτήτων (skills) έτσι ώστε να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις αλλαγές που πραγματοποιούνται στις διαδικασίες, στο σχεδιασμό της εργασίας και ζήτησης για εξειδικευμένες γνώσεις. Είναι γεγονός, ότι μέσα στην επόμενη δεκαετία το 80% της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται σήμερα θα είναι ξεπερασμένη και θα έχει αντικατασταθεί από καινούριες προηγμένες τεχνολογίες. Το 80% δε του ευρωπαϊκού εργατικού δυναμικού θα εργάζεται στη βάση της εκπαίδευσης και κατάρτισης που θα έχει λάβει πριν από 10 χρόνια (Anderson & Oison, 1999).

Θα πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις που συντελούνται τα τελευταία χρόνια στη παραγωγική διαδικασία και η στρατηγική εφαρμογή νέων τεχνολογιών επιδεινώνουν τις αντιθέσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί οι τεχνολογικές αλλαγές, τις περισσότερες φορές, συνεπάγονται αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και συμβάλλουν στη δημιουργία νέων μορφών εργασίας. Ταυτόχρονα, η εισαγωγή του λογικού προγραμματισμού, της ρομποτικής και της μηχανοργάνωσης αναδιατάσσουν τα οργανωτικά σχήματα και επιφέρουν σημαντικές τροποποιήσεις στα καθήκοντα των θέσεων εργασίας. Ως εκ του τούτου προσδιορίζουν ένα νέο περιεχόμενο στις ειδικότητες, τα επαγγέλματα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων, καθιστώντας την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση τους επιτακτική.

Η μετάβαση σε μια νέα πιο ευέλικτη οργάνωση των επιχειρήσεων *έχει ως αποτέλεσμα να ενισχύεται και να εκσυγχρονίζεται ο τομέας της υψηλής τεχνολογίας.* Οι επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου και υψηλής τεχνολογίας παραμένουν στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενώ οι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας μεταφέρονται σε χώρες φθηνότερες όπως είναι οι

βαλκανικές χώρες, οι χώρες της ανατολικής Ευρώπης, Ασία και Αφρική. Η νέα κατάσταση που διαμορφώνεται έχει ως αποτέλεσμα τη μεταβολή της φύσης της εργασίας. Σχεδόν όλη η καθαρή αύξηση της απασχόλησης κατά τη διετία 1994-1996 οφείλεται στην αύξηση των θέσεων εργασίας δυο ταχυτήτων, με μία αυξανόμενη συγκέντρωση της απασχόλησης και των νέων θέσεων εργασίας στη πρωτεύουσα αγορά του υψηλά ειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Αντίθετα πληθαίνει όλο και περισσότερο η δευτερεύουσα αγορά ενός ολοένα αυξανόμενου φθηνού και ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού το οποίο δεν έχει πρόσβαση στην εκπαίδευση (Panel Discussion, 2001).

**“Η αρχή της μελλοντικής απόδοσης” (the principle of potentiality).** Είναι γεγονός ότι, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις απασχολούν προσωπικό ικανό να επιτελεί πλήρως τα καθήκοντά του και να προσαρμόζεται σε τυχόν μεταβολές των καταστάσεων. Για το λόγο αυτό, όταν επιλέγονται οι υποψήφιοι για τη στελέχωση των θέσεων εργασίας, η απόφαση της πρόσληψης στηρίζεται, σε μεγάλο βαθμό, στη δυνατότητα που πιστεύεται ότι έχουν για να επιτύχουν στον τομέα στον οποίο πρόκειται να απασχοληθούν. Ο όρος «δυνατότητα» στη συγκεκριμένη περίπτωση σημαίνει ικανότητα για μελλοντική υψηλή απόδοση με δεδομένη τη λήψη επαρκούς εκπαίδευσης. Ωστόσο, είναι ελάχιστα τα άτομα τα οποία αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους από την πρώτη ημέρα της πρόσληψής τους. Ακόμη και τα άτομα που διαθέτουν προηγούμενη εμπειρία σε συγκεκριμένου τομέα εργασίας χρειάζονται μια περίοδο προσαρμογής. Ο ρόλος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι να καθορίσουν, να αναπτύξουν, να καθοδηγήσουν τις ικανότητες του ατόμου σε συγκεκριμένα κανάλια τα οποία διασφαλίζουν την υψηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα του εργατικού δυναμικού (Lachnit, 2001).

**Η «μοναδικότητα της κατάστασης (the uniqueness of the situation )».** Έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν κάποια μορφή αρχικής εκπαίδευσης προτού ασχοληθούν με τα καθήκοντα της νέας θέσης εργασίας του, μεταβαίνουν σε αυτή πιο ομαλά από αυτούς που στερούνται αρχικής εκπαίδευσης. Ακόμα και εάν ένας εργαζόμενος είναι εξοικειωμένος στο χειρισμό ενός μηχανήματος αυτό δεν εξασφαλίζει ότι θα είναι σε θέση να χειριστεί ένα παρόμοιο μηχάνημα. Κατά τον ίδιο τρόπο, οι επιχειρήσεις έχουν τις δικές τους πολιτικές και διαδικασίες και πολλές φορές χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους για να εκτελέσουν παρόμοιες εργασίες (Lewis, 1991).

#### **Δημόσιοι κανόνες και ρυθμίσεις.**

Στις μέρες μας είναι πολύ έντονες οι πιέσεις που ασκούνται από την κυβέρνηση της κάθε χώρας για την εφαρμογή προγραμμάτων Επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ιδίως των ανειδίκευτων μειονοτήτων. Μάλιστα, τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν διατεθεί σοβαροί πόροι σε σχετικά προγράμματα. Ενδεικτικό είναι το πρόγραμμα της Ε.Ε. «Πρόγραμμα Δράσης 2000» το οποίο δίνει μεγάλη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων απασχόλησης, και ιδιαίτερα στις «πολιτικές της γνώσης» (έρευνα, εκπαίδευση και κατάρτιση) ως καθοριστικής



σημασίας για το μέλλον της Ένωσης. Επιπρόσθετα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε προγράμματα για την Ασφάλεια και Υγεία του Προσωπικού στο χώρο εργασίας του, πολλά από τα οποία είναι πλήρως καθορισμένα από την Επιτροπή Εργασιακής Ασφάλειας και Υγείας (OSHA).

Μπορεί η εκπαίδευση να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τις παραπάνω προκλήσεις και πιέσεις, ωστόσο όμως δεν θα πρέπει να αγνοούμε την άποψη αυτών που υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική εκπαίδευση υπόκειται σε σημαντικούς *περιορισμούς*. Μερικοί από αυτούς είναι (Ellis, R. 2000):

Η ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών μαθησιακών αναγκών ως αποτέλεσμα της ροής πληθώρας πληροφοριών,

Η ταχύτητα με την οποία επέρχονται οι βελτιώσεις/αλλαγές στο χώρο της εκπαίδευσης προκαλώντας, πολλές φορές, τον αποπροσανατολισμό των εργαζομένων,

Η αυξανόμενη «επαγγελματοποίηση» της ίδιας της εκπαιδευτικής λειτουργίας

Προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν τέτοιου είδους περιορισμοί πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποια θέματα τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, όπως τα ακόλουθα:

### ***Η ανάγκη σχεδιασμού της στρατηγικής της εκπαίδευσης σε επίπεδο Διοίκησης.***

Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών, για την επιλογή του κατάλληλου χώρου εκπαίδευσης και για την κατανομή των πόρων στην υποστήριξη της εκπαιδευτικής πολιτικής. Ακόμη και σήμερα, είναι πολύ λίγες οι επιχειρήσεις που καταρτίζουν ετήσια προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό τους με βάση την εκτίμηση των εκπαιδευτικών τους αναγκών και στη συνέχεια προσδιορίζουν την εκπαιδευτική πολιτική που θα ακολουθήσουν μακροπρόθεσμα. Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με τις υπερεντατικές προσπάθειες που καταβάλλονται για την κατάρτιση αντίστοιχων προγραμμάτων, στην παραγωγή, το marketing. Λόγω, λοιπόν της απουσίας των κατάλληλων κατευθυντήριων γραμμών στο χώρο του ανθρώπινου δυναμικού, οι περισσότερες επιχειρήσεις αναθέτουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους σε εξωτερικούς συμβούλους, ενώ ο ρόλος τους περιορίζεται στην διοίκηση των διαδικασιών συμμετοχής του *προσωπικού* σε εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτή η κατάσταση όμως αλλάζει με την πάροδο του χρόνου, τόσο στις αναπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Τα στοιχεία κλειδιά της αλλαγής αυτής είναι τα ακόλουθα (Garvin, D. 1993):

Η αναγνώριση από την ανώτερη διοίκηση του ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων στα θέματα της εκπαίδευσης θα πρέπει να ξεκινά μέσα από την επιχείρηση και να αντιμετωπίζεται σαν μέρος του ευρύτερου επιχειρησιακού προγράμματος.

Η απόκτηση των πιο σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων και μοντέλων για το σχεδιασμό των πολιτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και η υιοθέτηση απλών αλλά αποτελεσματικών κατευθυντήριων γραμμών για τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών,

Η εγκαθίδρυση εθνικών και διεθνών οργανισμών οι οποίοι έχουν ως κύρια δραστηριότητα να γνωστοποιούν και να προωθούν την τεχνογνωσία που έχει αποκτηθεί πάνω στα εκπαιδευτικά θέματα, μέσα από σεμινάρια, δημοσιεύσεις και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Αναφέρουμε ως παραδείγματα τέτοιου είδους οργανισμών, τους SENATI στο Περού, Ανο στην Ιρλανδία, Industry Training Boards στη Μ. Βρετανία (Lachnit, 2001).

Η συγκέντρωση όλο και περισσότερων αποδεικτικών στοιχείων , μέσα από ένα ευρύ φάσμα σεμιναρίων, σχετικά με τα θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο επιχείρησης στα οποία οδηγεί η συστηματική εκπαίδευση.

***Η πρόσληψη και η απασχόληση ικανών στελεχών, υπεύθυνων για την εκπαίδευση των συναδέλφων τους.*** Καθώς η εκπαίδευση του προσωπικού αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη βαρύτητα στο σύστημα αξιών του σύγχρονου manager, αυξάνονται συγχρόνως και οι απαιτήσεις από τους εκπαιδευτές. Οι κύριοι λόγοι που καλείται να παίξει ο εκπαιδευτής εντός της επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι τέσσερις:

ο άμεσος εκπαιδευτής: παρέχει καθοδήγηση σε οποιοδήποτε επίπεδο,

ο διοικητής εκπαίδευσης: ασχολείται με τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και την προετοιμασία του γραπτού εκπαιδευτικού υλικού,

ο προγραμματιστής της μάθησης: σχεδιάζει και εφαρμόζει αποτελεσματικά εκπαιδευτικά συστήματα και προγράμματα εντός της επιχείρησης.

ο σύμβουλος εκπαίδευσης: συμβουλεύει τα στελέχη Διοίκησης πάνω σε θέματα επίλυσης εκπαιδευτικών προβλημάτων και συντονίζει τη λειτουργία της εκπαίδευσης (McChristy, 2002).

***Μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης.*** Είναι πολύ σημαντικό να χρησιμοποιούνται ως κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των εκπαιδευόμενων αυτά που επιλέγουν οι ίδιοι. Τέτοιου είδους κριτήρια είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η ολοκλήρωση των εργασιών τους εντός των προκαθορισμένων χρονικών ορίων, η απόκτηση ικανοτήτων χειρισμού των νέων τεχνολογιών, η ικανότητα τους στο να προετοιμάζουν την επιχείρηση να αντιμετωπίζει πιο ομαλά την αλλαγή μέσα από την βελτίωση του ευρύτερου περιβάλλοντος της μάθησης. Οι εργαζόμενοι που υιοθετούν τα κριτήρια αυτά είναι υποστηρικτές της «προς τα εμπρός» προσέγγισης σε ότι αφορά την αξιολόγηση, η οποία εστιάζει την προσοχή της στην βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο επιχείρησης σε αντίθεση με «προς τα πίσω» προσέγγιση η οποία ενδιαφέρεται για το ιστορικό κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ludeman, 2002) .

Τέλος επισημαίνουμε μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης που αποδεικνύουν το πόσο ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σε όλους τους οργανισμούς (Lachnit, 2001).

*Η μείωση του χρόνου εκμάθησης για τους νεοπροσληφθέντες.* Επιτυγχάνεται με την διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους εκπαιδευτές και μέσα από κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

*Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο.* Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη και στους ήδη πεπειραμένους υπαλλήλους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους,

*Η διαμόρφωση στάσεων , για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση,*

*Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι η βοήθεια για να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παράπονων.* Αναφέρουμε ως παράδειγμα την εκπαίδευση στελεχών σε θέμα όπως : εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις, μη ικανοποιητική παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες, σπατάλη υλικών και ελλειψείς μέθοδοι εργασίας.

*Η συμπλήρωση αναγκών σε προσωπικό.* Σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες στη προσέλκυση επαρκούς αριθμού τεχνικών στις περιπτώσεις αυτές, οι καλύτεροι τρόποι επίλυσης του προβλήματος είναι η εκπαίδευση των ήδη απασχολούμενων στελεχών,

*Οφέλη για τους ίδιους τους εργαζομένους.* Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτούν δεξιότητες και γνώσεις που τους καθιστούν πιο ανταγωνιστικούς στη αγορά εργασίας. Επιπλέον, τους δημιουργείται το αίσθημα ασφάλειας στη εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών και του κύρους τους.

Όλα τα παραπάνω λοιπόν εξηγούν το φαινόμενο αλλαγής του μοντέλου διασφάλιση παραγωγής-ποιότητας σε ένα πιο ανθρωποκεντρικό σύστημα παραγωγής (Anthropocentric Production System, APS) (McChristy, 2002). Βάσει του μοντέλου αυτού η παραγωγή πλέον βασίζεται στην οργάνωση όλων των ικανοτήτων και των γνώσεων του εργατικού δυναμικού, στην αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, σε πιο συμμετοχικές και ομαδικές μορφές οργάνωσης της εργασίας και σε αυτοματοποιημένα συστήματα που είναι σχεδιασμένα για την ευκολότερη ροή πληροφορίας που αφορά όλη τη διαδικασία παραγωγής. Αυτό το νέο μοντέλο οργάνωσης της εργασίας και της μάθησης προϋποθέτει καινούργιες οριοθετήσεις, νέους τρόπους εργασίας, νέες μεθόδους και συστήματα διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει συνεργασία με τους διευθυντές, με τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων και τους εκπροσώπους των εργαζομένων προκειμένου να μεταδώσουν επιτυχώς τη γνώση σε όλα τα τμήματα και τους εργασιακούς χώρους του οργανισμού. Η «ικανότητα μάθησης» γίνεται ο σημαντικότερος παράγοντας αναδιοργάνωσης των δομών και των διαδικασιών ενός οργανισμού, που βασίζεται στην προσαρμογή στην αλλαγή και στην διασφάλιση ποιότητας.

Ένας τέτοιος οργανισμός περιγράφεται με όρους αλλαγής:

Από	Σε
Προκαθορισμένη ενοποίηση	Εύκαμπτα ενοποιημένα συστήματα
Κλειστά συστήματα	Ανοιχτά συστήματα-εξωτερικό περιβάλλον
Αυταρχική διοίκηση	Επίπεδος τρόπος διοίκησης, με λιγότερα επίπεδα διοίκησης
Μηχανιστικός τρόπος διοίκησης των εργαζομένων, που επιβάλλεται να ενεργούν βάσει σαφώς προκαθορισμένων δραστηριοτήτων	Έμφαση σε: αυτοδιαχείριση/ αυτονομία, υπευθυνότητα, καινοτομία.
Παθητική προκαθορισμένη εκπαίδευση που έχει αξία μόνο όταν μετατρέπεται σε νούμερα και διαδικασίες.	Ενεργητικός τρόπος αυτοεκπαίδευσης μέσα στο περιβάλλον εργασίας.

Εφόσον οι οργανισμοί που ακολουθούν τα παραπάνω μοντέλο προετοιμάσουν το έδαφος για μια σωστή εκπαίδευση, ξεκαθαρίσουν οργανωσιακά τη δομή της και καταλήξουν σε μεθόδους αξιολόγησης της, οι τομείς που μπορούν να έχουν αποτελέσματα είναι ως προς τη συστηματική λύση προβλημάτων (Systematic Problem Solving), τον πειραματισμό νέων προσεγγίσεων, τη μάθηση που έχει αποκτηθεί από εμπειρίες παρελθόντος, τη μεταφορά της μάθησης γρήγορα και αποτελεσματικά σε όλο τον οργανισμό. Ένας τέτοιος οργανισμός δημιουργεί αυτόνομες ομάδες εργασίας, που παρέχουν περισσότερες υπευθυνότητες στα άτομα, ενώ ταυτόχρονα συμβαδίζουν με τις κοινές αξίες και πρακτικές του. Μια τέτοια εταιρία συνδυάζει μια ανοιχτή προσέγγιση ως προς το εξωτερικό περιβάλλον ως προς τη σχέση της αγοράς με τα πολιτικο-κοινωνικά και οικονομικά θέματα, με μια ανοιχτή, επίπεδη ανθρώπινη πολιτική διοίκησης που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, την υπευθυνότητα και την καινοτομία. Επομένως έχει όλες τις προϋποθέσεις για να ωπιδράσει γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, διατηρώντας την καλύτερη ποιότητα στις υπηρεσίες ή προϊόντα της με την καλύτερη τιμή. Ωστόσο για να επιτευχθούν τα παραπάνω με επιτυχία χρειάζεται ο εκάστοτε οργανισμός να διαθέσει τον απαραίτητο χρόνο και την έμπνευση στους εργαζομένους, για να πιστέψουν στο νέο στυλ διοίκησης. Η μάθηση είναι εξαιρετικά δύσκολη όταν οι εργαζόμενοι πιέζονται από χρόνο ή βιάζονται να ολοκληρώσουν τις τρέχουσες υποχρεώσεις τους. Χρειάζεται η ανώτερη διοίκηση να επιτρέψει στους εργαζόμενους μια άνεση χρόνου, προκειμένου να υπάρχει συστηματική μάθηση σε βασικές ικανότητες μάθησης, όπως είναι η εκπαίδευση στη γρήγορη λήψη αποφάσεων, στην αξιολόγηση και προτεραιοποίηση υποθέσεων, στη σύλληψη νέων ιδεών /καινοτόμων. Η ανταλλαγή ιδεών επιτυγχάνεται μόνο εφόσον ελαχιστοποιηθούν οι περιορισμοί

στον οργανισμό, και μέσω συναντήσεων, συνεδρίων, ομάδων εργασίας, να εξασφαλιστεί η ροή της πληροφορίας (Sykes, P. 1990) .

Συμπεραίνοντας λοιπόν βάσει της παραπάνω ανάλυσης η εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό μέσο που διαθέτουν οι σημερινές επιχειρήσεις, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που δημιουργούνται από τις ραγδαίες εξελίξεις στο τεχνολογικό τομέα, τις αλλαγές που προκαλεί η ένταση της διεθνοποίησης, την απαίτηση της αγοράς για άμεση απόδοση και προσαρμογή των εργαζομένων και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προωθούν οι κυβερνήσεις για το σύνολο των εργαζομένων. Προκειμένου όμως η εκάστοτε εκπαίδευση των εργαζομένων να στεφθεί με επιτυχία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν οι περιορισμοί στους οποίους υπόκεινται, για να επιτευχθούν οι θετικές επιδράσεις της τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο προσωπικής ανάπτυξης εργαζομένων.

Προτού προχωρήσουμε στην παρουσίαση των σταδίων μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας και εφόσον η έννοια εκπαίδευση αποτελεί βασικό άξονα της έρευνάς μας, θα γίνει η διάκριση των όρων Εκπαίδευση, Ανάπτυξη, Μάθηση και Μόρφωση, που είναι όροι παρεμφερείς αλλά όχι ίδιοι, όπως προκύπτει από τη θεωρητική ανάλυση που ακολουθεί.

## **1.2 Διαχωρισμός των εννοιών: Εκπαίδευση –Ανάπτυξη-Μόρφωση –Μάθηση.**

Οι περισσότεροι από εμάς χρησιμοποιούμε τη φράση «Εκπαίδευση και Ανάπτυξη του προσωπικού» χωρίς να προβληματιζόμαστε για τις υπάρχουσες τυχόν διαφορές στις έννοιες αυτές. Το ίδιο ισχύει και για τις παρεμφερείς έννοιες όπως είναι η Μόρφωση και Μάθηση. Στην πραγματικότητα όμως υπάρχουν τόσο σημαντικές διαφορές – από την έμφαση στις δραστηριότητες που προσδιορίζει η κάθε μια έως τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ενσωμάτωση τους στον οργανισμό- η αναγνώριση των οποίων καθορίζει στην ουσία τον τρόπο που θα υιοθετήσουν οι υπεύθυνοι του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων για να είναι επιτυχημένη η προσέγγιση και η διάδοση όλων εκείνων των σχετικών με τις έννοιες αυτές παραγόντων στο στενότερο αλλά και ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η αδυναμία κατανόησης και ξεκάθαρης αντίληψης των προαναφερθείσων εννοιών μπορεί να καταστήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναποτελεσματικά. Για παράδειγμα, αν θεωρήσουμε την εκπαίδευση ως το μοναδικό μέσο ανάπτυξης και επίλυσης των οργανωσιακών προβλημάτων είναι κάτι περισσότερο από σίγουρο ότι θα βρεθούμε προ δυσάρεστων εκπλήξεων. Η καλή εκπαίδευση μπορεί να πάει χαμένη λόγω αρνητικών εμπειριών. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να μάθουμε να κάνουμε κάτι σωστά, άλλα στα πλαίσια της συνεργασίας με τους συναδέλφους που δεν

εργάζονται με τον ίδιο τρόπο να επηρεαστούμε και εμείς ανάλογα. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση πρέπει να υποστηρίζεται από μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως είναι οι προσωπικές προτεραιότητες των εργαζομένων, οι προϊστάμενοι του, το σύστημα αμοιβών, η υποκίνηση και γενικότερα η κουλτούρα της επιχείρησης. Όλοι αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με τις ευρύτερες έννοιες της ανάπτυξης και μόρφωσης και όχι τόσο με την εκπαίδευση.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τις έννοιες που εξετάζουμε. Οι πιο συνοπτικοί αλλά άκρως περιεκτικοί είναι οι εξής παρακάτω (Truelove, 1992) :

**Εκπαίδευση- Training:** στα πλαίσια του HRM/D ορίζεται σαν τη συστηματική και προσχεδιασμένη προσπάθεια για μεταβολή ή ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων του προσωπικού που αφορούν στην αποτελεσματική εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων ή σειράς δραστηριοτήτων μέσα από την εφαρμογή μαθησιακών διαδικασιών. Ο προσανατολισμός της εκπαίδευσης είναι όπως χαρακτηριστικά λέμε job-related και αποσκοπεί στο να βελτιώσει την απόδοση στην εργασία κατά άμεσο τρόπο. Όπως γίνεται εμφανές από τον παραπάνω ορισμό για να είναι αποτελεσματική κάθε προσπάθεια για εκπαίδευση θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένη μαθησιακή διαδικασία ή εμπειρία, να υπάρχει ένα καλά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και κυρίως να αποκρίνεται στις προκύπτουσες ανάγκες. Ιδανικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένο που να ικανοποιεί άμεσα στους στόχους του οργανισμού και έμμεσα τους προσωπικούς στόχους του κάθε εργαζομένου.

**Ανάπτυξη – Development :** όπως προαναφέραμε, συχνά μπερδεύουμε την εκπαίδευση με την ανάπτυξη. Η ανάπτυξη θα μπορούσε να οριστεί σαν μια μακρόχρονη διαδικασία όπου τα άτομα «μαθαίνουν» να είναι πιο αποτελεσματικά . Λαμβάνει χώρα οπουδήποτε και σε οποιαδήποτε στιγμή χωρίς να περιορίζεται από προκαθορισμένες παραμέτρους ή συγκεκριμένα σημεία στον κύκλο ζωής του κάθε ανθρώπου (Baum 1995). Είναι πολύ σημαντικό γεγονός ότι σε αντίθεση με την εκπαίδευση προϋποθέτει ελευθερία σχετικά με το πως, που και πότε πραγματοποιείται . Αποσκοπεί στο να βοηθήσει στους εργαζομένους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει μέσω της εκπαίδευσης και της μόρφωσης, όχι αποκλειστικά για την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης που κατέχουν στο σήμερα αλλά της θέσης και του ρόλου που θα έχουν στο μέλλον εντός του οργανισμού. Για το λόγο αυτό η Ανάπτυξη ενσωματώνει τις έννοιες της ψυχικής ολοκλήρωσης, της προσωπικής ωριμότητας και της υψηλής αυτοπεποίθησης.

Για να γίνει αυτό κατανοητή η διαφορά μεταξύ εκπαίδευσης και ανάπτυξης αναφέρουμε το παρακάτω παράδειγμα (Ulhoi, 1996). Στην Ford Motor Company κρίθηκε απαραίτητη η συμμετοχή ενός αναλυτή συστημάτων σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο αφορούσε

στην χρησιμοποίηση εγχειριδίων χρηστών. Παράλληλα, ο αναλυτής θα μπορούσε να είχε συμμετάσχει σε ένα σεμινάριο με τον τίτλο «Αυτογνωσία». Η διαφορά των δύο σεμιναρίων είναι ότι το πρώτο (εκπαιδευτικό σεμινάριο) ήταν απαραίτητο για την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας του αναλυτή ενώ το δεύτερο (σεμινάριο ανάπτυξης) δεν σχετιζόταν με την τρέχουσα εργασία του συμμετέχοντος.

**Μόρφωση – Education:** Ως επιχειρησιακή μόρφωση ορίζεται η διαδικασία ή σειρά δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στο να διευκολύνουν τον εργαζόμενο να αφομοιώσει και να αναπτύξει γνώσεις, δεξιότητες και αξίες οι οποίες δεν περιορίζονται σε ένα στενά προκαθορισμένο τομέα αλλά του επιτρέπουν να καθορίζει, να αναλύει και να επιλύει μία ευρεία γκάμα προβλημάτων. Η σημαντικότερη διαφορά της έννοιας της Μόρφωσης σε σχέση με την Εκπαίδευση έγκειται στο ότι δεν αποτελεί μια προσχεδιασμένη και συστηματική προσπάθεια ανάπτυξης των γνώσεων και των ικανοτήτων του ατόμου, αποτελεί όμως απαραίτητη προϋπόθεση για την εκπαίδευση διότι μέσω της πρώτης παρέχονται στο άτομο οι βασικές ικανότητες και γνώσεις. Κοινό σημείο και των δύο διαδικασιών είναι ότι σχετίζονται με την Μάθηση και συμβάλλουν στην ανάπτυξη του προσωπικού ή της επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά έχει ειπωθεί από τον Steve Truelove (1992) “η Εκπαίδευση, η Μόρφωση και η Ανάπτυξη είναι έννοιες αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες παρά ιεραρχούμενες και ακόλουθες”

Πολλοί ειδικοί, όπως οι Combs και Ahmed, διακρίνουν την επιχειρησιακή μόρφωση σε δύο κατηγορίες, την τυπική ή επίσημη και την άτυπη. Η άτυπη μόρφωση λαμβάνει χώρα καθ'όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου και αποσκοπεί στην ανάπτυξη της προσωπικότητας του και στη δημιουργία όλο και περισσότερο εμπειριών. Πρόκειται για μια από τα έξω προς τα έξω διαδικασία, όπου ο εργαζόμενος μαθαίνει κατά βάση μόνος του μέσα από την παρατήρηση, τον πειραματισμό, τις αντιδράσεις και την εμπειρία του. Αντίθετα η τυπική μόρφωση έχει προκαθορισμένη χρονική διάρκεια, αποσκοπεί στην επίτευξη προκαθορισμένων αποτελεσμάτων και είναι κυρίως μια από τα έξω προς τα μέσα διαδικασία (πραγματοποιείται από τον εκπαιδευτή.) Ως εκ τούτου οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι διαλέξεις, συζητήσεις, μελέτη υπό καθοδήγηση κτλ (βλ Πίνακα που ακολουθεί). Ανεξάρτητα από την παραπάνω διάκριση αυτό που θα πρέπει να γίνει κατανοητό είναι ότι η Μόρφωση, σε αντίθεση με την Εκπαίδευση, αποσκοπεί γενικά στο άτομο και τους στόχους του οι οποίοι είναι λιγότερο ποσοτικοποιήσιμοι καθώς οι προτεραιότητες για μάθηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η έννοια της Μόρφωσης είναι πιο πλατιά, με μακροπρόθεσμους στόχους σε σχέση με την εκπαίδευση. Το να μάθουμε, για παράδειγμα για τον Σαίξπηρ ή τους αρχαίους κλασικούς είναι κάτι που μπορεί να μας επηρεάσει

για όλη μας τη ζωή. Αντίθετα , η εκπαίδευση έχει τη στενότερη έννοια της εκμάθησης. Η εκμάθηση για παράδειγμα, κάποιου πακέτου software ή της λειτουργίας ενός μηχανήματος.

**Μάθηση – Learning:** Είναι πολύ δύσκολο να καθορισθεί η έννοια της Μάθησης, λόγω των πολλών και διαφορετικών ορισμών που υπάρχουν στην διεθνή βιβλιογραφία. Σύμφωνα με την Συμπεριφορική προσέγγιση η μάθηση ορίζεται σαν την διαδικασία αλλαγής της συμπεριφοράς του ατόμου ως αποτέλεσμα των εμπειριών που αποκτά. Η διαδικασία της μάθησης, σύμφωνα με τους υποστηρικτές των θεωριών της συμπεριφοράς, θεωρείται ως μια διαδικασία που θα πρέπει να ξεκινήσει από τα έξω προς τα μέσα. Αντίθετα άλλοι μελετητές , όπως ο Jones,(1990) υποστηρίζουν ότι η μάθηση δεν συνδέεται απαραίτητα με την έννοια της αλλαγής. Ένα άτομο, για παράδειγμα, μπορεί να μάθει κάτι το οποίο ήδη υπάρχει, έχει γίνει, ή ειπωθεί χωρίς να χρειαστεί να αλλάξει την συμπεριφορά του. Ακόμη όμως και αν η μάθηση οδηγήσει στην αλλαγή, η αλλαγή αυτή δεν είναι απαραίτητο να αφορά στην συμπεριφορά του ατόμου. Ο Jones και άλλοι υποστηρικτές της Θεωρίας της «Ωριμής» μάθησης, έχουν πολύ σωστά υπογραμμίσει ότι πολλές θεωρίες αγνοούν ή υποεκτιμούν τη σημασία της φυσικής περιέργειας του ατόμου που θέλει να μάθει, την υποκίνηση του για αυτο-βελτίωση, την εμπειρία που ήδη έχει και τις προτιμήσεις του σχετικά με τις μεθόδους και τα διαφορετικά στυλ μάθησης.

Ανεξάρτητα από τις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την έννοια της μάθησης, υπάρχει κάτι κοινό: η Μάθηση είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία αλλάζει ως προς τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται προκειμένου να διευκολύνουν το άτομο/εργαζόμενο να επιτύχει τους στόχους του . Για παράδειγμα, η Εκπαίδευση προϋποθέτει την εφαρμογή «μηχανιστικών» κυρίως μεθόδων μάθησης ενώ η Ανάπτυξη και η Μόρφωση δίνουν έμφαση με φυσικές πρακτικές.

Υπάρχει επίσης διαφορά και στο περιεχόμενο της Μάθησης ανάμεσα στην Εκπαίδευση, Ανάπτυξη και Μόρφωση. Η Εκπαίδευση, για παράδειγμα, μπορεί να συνδεθεί με τη φράση «μαθαίνω μέσα από τη πράξη» (learning by doing) ενώ η Μόρφωση είναι περισσότερο συνώνυμη με τη φράση «μαθαίνω μέσα από τη σκέψη» (learning by thinking). Η Ανάπτυξη συνδέεται με φράσεις «μαθαίνω να σκέφτομαι, να κάνω, να αισθάνομαι».

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει 16 παράγοντες σύγκρισης με βάση τους οποίους διαφοροποιούνται οι έννοιες της Μάθησης, Εκπαίδευσης, Ανάπτυξης και Μόρφωσης. Αν και μας διευκολύνει στο να αντιληφθούμε στο αντίθετο άκρο και να απομονώσουμε την μία διαδικασία από την άλλη ή να θεωρήσουμε την εκπαίδευση πανάκεια για την επίλυση όλων των οργανωσιακών προβλημάτων. Υπάρχουν κοινά σημεία που προκύπτουν από την εξέταση των τεσσάρων διαδικασιών και τα οποία αναφέρουμε συνοπτικά παρακάτω:

Η μάθηση αποτελεί την ομπρέλα κάτω από την οποία βρίσκονται η εκπαίδευση , η ανάπτυξη και η μόρφωση.

Η εκπαίδευση και η τυπική μόρφωση έχουν ως ευρύτερο προσανατολισμό την ανάπτυξη,



Η μόρφωση θεωρείται προϋπόθεση για την επιτυχημένη εκτέλεση των καθηκόντων μιας εργασίας διότι υποδηλώνει ότι ο συγκεκριμένος εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει τις ικανότητες και τις γνώσεις του μέσα από κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Και οι τέσσερις διαδικασίες αποτελούν συνθετικά στοιχεία μιας άλλης ευρύτερης διαδικασίας, της ενίσχυσης των δυνατοτήτων και του ταλέντου του εργαζόμενου.

Συμπεραίνοντας λοιπόν, όταν στη συνέχεια μιλάμε για τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας ή τα στάδια ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών θα αναφερόμαστε στον όρο Εκπαίδευση, έχοντας υπόψη μας ότι εννοούμε τη συστηματική και προσχεδιασμένη προσπάθεια για μεταβολή ή ανάπτυξη γνώσεων προκειμένου να αποκτηθούν ή να αναπτυχθούν συγκεκριμένες ικανότητες των εργαζομένων για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας τους. Η μόρφωση τους προϋποτίθεται, ενώ η συνολική ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ο απώτερος σκοπός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

#### ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ- ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ- ΜΟΡΦΩΣΗΣ.

				<b>Μόρφωση</b>	<b>Μόρφωση</b>
<b>Μεταβλητή Σύγκρισης</b>	<b>Μάθηση</b>	<b>Εκπαίδευση</b>	<b>Ανάπτυξη</b>	<b>Άτυπη</b>	<b>Τυπική-επίσημη</b>
<b>Προσανατολισμός της διαδικασίας</b>	Σε αξίες, Στάσεις, Καινοτομίες και επίτευξη αποτελεσμάτων	Σε γνώσεις, Δεξιότητες, Ικανότητες και απόδοση στην εργασία	Στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ατόμου και στον μελλοντικό του ρόλο στον οργανισμό	Στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και σε εμπειρίες ζωής	Στην δομημένη ανάπτυξη του ατόμου για την επίτευξη προκαθορισμένων αποτελεσμάτων.
<b>Σαφήνεια των στόχων</b>	Ενδέχεται να είναι ασαφείς.	Καθορίζονται με σαφήνεια	Καθορίζονται γενικότερα	Οι στόχοι είναι μοναδικοί για το κάθε άτομο και ίσως είναι δύσκολο να ξεκαθαρισθούν	Οι στόχοι καθορίζονται γενικά.
<b>Χρονική διάρκεια διαδικασίας</b>	Συνεχής	Βραχυχρόνια	Μακροχρόνια	Καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου	Προκαθορισμένη περίοδος Πχ 4 χρόνια

<b>Αξίες που χαρακτηρίζουν τη διαδικασία</b>	Προϋποθέτει συνεχή αλλαγή, έμφαση στην ανακάλυψη νέων πραγμάτων	Προϋποθέτει σχετική σταθερότητα, έμφαση στη συνεχή βελτίωση	Προϋποθέτει συνεχή αλλαγή, έμφαση στην μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του εργαζομένου	Προϋποθέτει επιπρόσθετες αλλαγές, έμφαση στη συνεχή βελτίωση.	Συχνά προϋποθέτει σταθερότητα, έμφαση στην ανακάλυψη νέων πραγμάτων
<b>Φύση της μαθησιακής διαδικασίας</b>	Καθοδηγητική ή φυσική	Δομημένη ή μηχανιστική	Καθοδηγητική ή φυσική	Καθοδηγητική ή φυσική	Δομημένη ή μηχανιστική
<b>Περιεχόμενο της διαδικασίας</b>	Το να «μάθεις πως να μαθαίνεις», αξίες, στάσεις, σχετικές με την εργασία	Γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις σχετικές με συγκεκριμένα καθήκοντα, απόκτηση βασικών ικανοτήτων που σε διαφοροποιούν	Skills επικοινωνίας, αυτογνωσίας, και αντιμετώπισης δυσκολιών καθόλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου	Οι εμπειρίες ζωής παρέχουν τη βάση για την εκπαίδευση	Επιβεβλημένα και προκαθορισμένα προγράμματα
<b>Εφαρμοζόμενες μέθοδοι</b>	Άτυπες μέθοδοι μάθησης, μέθοδοι μαθητή-δασκάλου	Πρακτική εκπαίδευση, feedback	Παροχή συμβουλών, καθοδήγηση, mentoring	Εμπειρία, παρατήρηση, πειραματισμός και αντίδραση	Διαλέξεις, μελέτη υπό καθοδήγηση, συζητήσεις, αυτομάθηση
<b>Αποτελέσματα</b>	Τα άτομα μαθαίνουν «να μαθαίνουν» και να επιλύουν προβλήματα.	Επιδέξια εκτέλεση των καθηκόντων που συνθέτουν συγκεκριμένη εργασία	Βελτίωση της λήψης αποφάσεων και επικοινωνίας με τους άλλους αλλά και με τον εαυτό σου	Αποτελέσματα μοναδικά για το κάθε άτομο	Αποτελέσματα που καθορίζονται εξωτερικά.
<b>Εφαρμοσμένη στρατηγική μάθησης</b>	Στρατηγικές επηρεασμού της συμπεριφοράς των ατόμων	Εκπαιδευτικές στρατηγικές κατευθυνόμενες από κατάλληλο εκπαιδευτή	Στρατηγικές επηρεασμού της συμπεριφοράς και απόκτησης δεξιοτήτων	Στρατηγικές επηρεασμού της συμπεριφοράς των ατόμων	Συνδυασμός των εκπαιδευτικών επηρεασμού της συμπεριφοράς και απόκτηση δεξιοτήτων στρατηγικών.
<b>Φύσης της διαδικασίας</b>	Από τα «έσω προς τα έξω» πραγματοποιείται	Από τα «έξω προς τα έσω» πραγματοποιείται	Συνδυασμός των outside και inside τρόπων	Από τα «έσω προς τα έξω» πραγματοποιείται	Από τα «έξω προς τα έσω» πραγματοποιείται

	πραγματοποιείται από τον εργαζόμενο/ άτομο	πραγματοποιείται από τον εκπαιδευτή	τρόπων	πραγματοποιείται από τον εργαζόμενο/ άτομο	από τον εκπαιδευτή
<b>Ρόλος του εκπαιδευτή</b>	Πλήρης ελευθερία του ατόμου ως αυτοδιοικούμενο	Φιλοσοφία της καθοδήγησης, να μεταφέρει γνώσεις, χρησιμοποιώντας τυπικές μεθόδους και να αξιολογεί τα αποτελέσματα	Ελεύθερη μάθηση: ο εκπαιδευόμενος είναι αυτοδιοικούμενος	Ελεύθερη μάθηση: ο εκπαιδ/μενος είναι αυτοδιοικ/μενος	Συνδυασμός ελεύθερης και κατευθυνόμενης μάθησης.
<b>Φιλοσοφία του εκπαιδευτή</b>	Πλήρης ελευθερία του ατόμου το οποίο εκλαμβάνεται ως αυτοδιοικούμενος	Φιλοσοφία καθοδήγησης: να μεταφέρει γνώσεις χρησιμοποιώντας τυπικές μεθόδους και να αξιολογεί τα αποτελέσματα	Ελεύθερη μάθηση: ο εκπαιδευόμενος είναι αυτοδιοικούμενος	Ελεύθερη μάθηση: ο εκπαιδευόμενος είναι πλήρως αυτοδιοικ/μενος	Συνδυασμός ελεύθερης και κατευθυνόμενης μάθησης
<b>Τύπος αναγκών που ικανοποιούνται</b>	Προσωπικές και οργανωσιακές αλλαγές	Οργανωσιακές αλλαγές	Οργανωσιακές και ατομικές αλλαγές	Ατομικές ανάγκες	Οργανωσιακές και ατομικές ανάγκες
<b>Διαδικασία αξιολόγησης</b>	Συνεχής	Αξιολόγηση με βάση σύγκρισης συγκεκριμένα standards απόδοσης της εργασίας	Αξιολόγηση των skills που αποκτήθηκαν και της αποτελεσματικότητας του ατόμου	Αξιολόγηση βάσει σύγκρισης τους επιδιωκόμενους στόχους ζωής και την προσωπική ανάπτυξη	Αξιολόγηση με όρους «επιτύχατε»- «αποτύχατε»
<b>Σχέση με το όραμα και τις στρατηγικές της επιχείρησης</b>	Μερικές φορές εναρμονίζεται με το όραμα του οργανισμού και τις απαιτήσεις για εξασφάλιση	Δεν είναι απαραίτητο να υπάρχει σχετική σύνδεση, τις περισσότερες φορές όμως υπάρχει	Μερικές φορές εναρμονίζεται με το όραμα του οργανισμού και τις μελλοντικές απαιτήσεις, αλλά αυτό εξαρτάται από το είδος της	Δεν υπάρχει σύνδεση	Δεν είναι απαραίτητη η σύνδεση

	επιτυχίας		ανάπτυξης		
<b>Αποπληρωμή στον οργανισμό</b>	Άμεση και συνεχής	Σχεδόν άμεση εκφρασμένη σε όρους βελτιωμένης απόδοσης	Μέσο-μάκρο πρόθεσμη, εκφρασμένη σε όρους ανάπτυξης υψηλών μελλοντικών δυνατοτήτων	Δεν υπάρχει άμεση αποπληρωμή	Μακροπρόθεσμη

Πηγή: Journal of European Industrial Training, 21/2/97, pg 43-44, Thomas N. Garavan

### 1.3 Ανάλυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας- A system of Training

Στις δυο προηγούμενες ενότητες προσπαθήσαμε να αναλύσουμε τους λόγους για τους οποίους η Εκπαίδευση θεωρείται σήμερα περισσότερο από ποτέ αναγκαία και εντοπίσαμε τις διαφορές που υπάρχουν σε τέσσερις παρεμφερείς διαδικασίες που είναι κοινές ανεξάρτητα από το περιεχόμενο και τις δραστηριότητες του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ωστόσο παρά τη σημαντικότητα της διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών, πολλοί οργανισμοί δεν πραγματοποιούν μια τέτοια διαδικασία συχνά ή και καθόλου. Οι λόγοι είναι πολλοί, κάποιoi όμως από αυτούς είναι οι κάτωθι:

Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να είναι δύσκολη και χρονοβόρα, καθώς συμπεριλαμβάνει μια ποικιλία παραγόντων σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού.

Συχνά οι διευθυντές προχωρούν στα εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς θεωρούν την Διαγνωστική Έρευνα Διαπίστωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών (ΔΕΔΕΑ), ως μια περιττή προκαταρκτική διαδικασία, ενώ εκείνοι θέλουν γρήγορα να περάσουν στη πράξη και στην ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Θεωρείται ότι η ΔΕΔΕΑ είναι περιττή γιατί απλά υπάρχουν ήδη διαθέσιμες πληροφορίες που περιγράφουν τις ανάγκες του οργανισμού.

Δεν υπάρχει η ανάλογη υποστήριξη ούτε από τους συμμετέχοντες αλλά ούτε και από τους προϊσταμένους, που να προωθεί εγγράφως τα πλεονεκτήματα μιας ΔΕΔΕΑ.(Rosset, 1990).

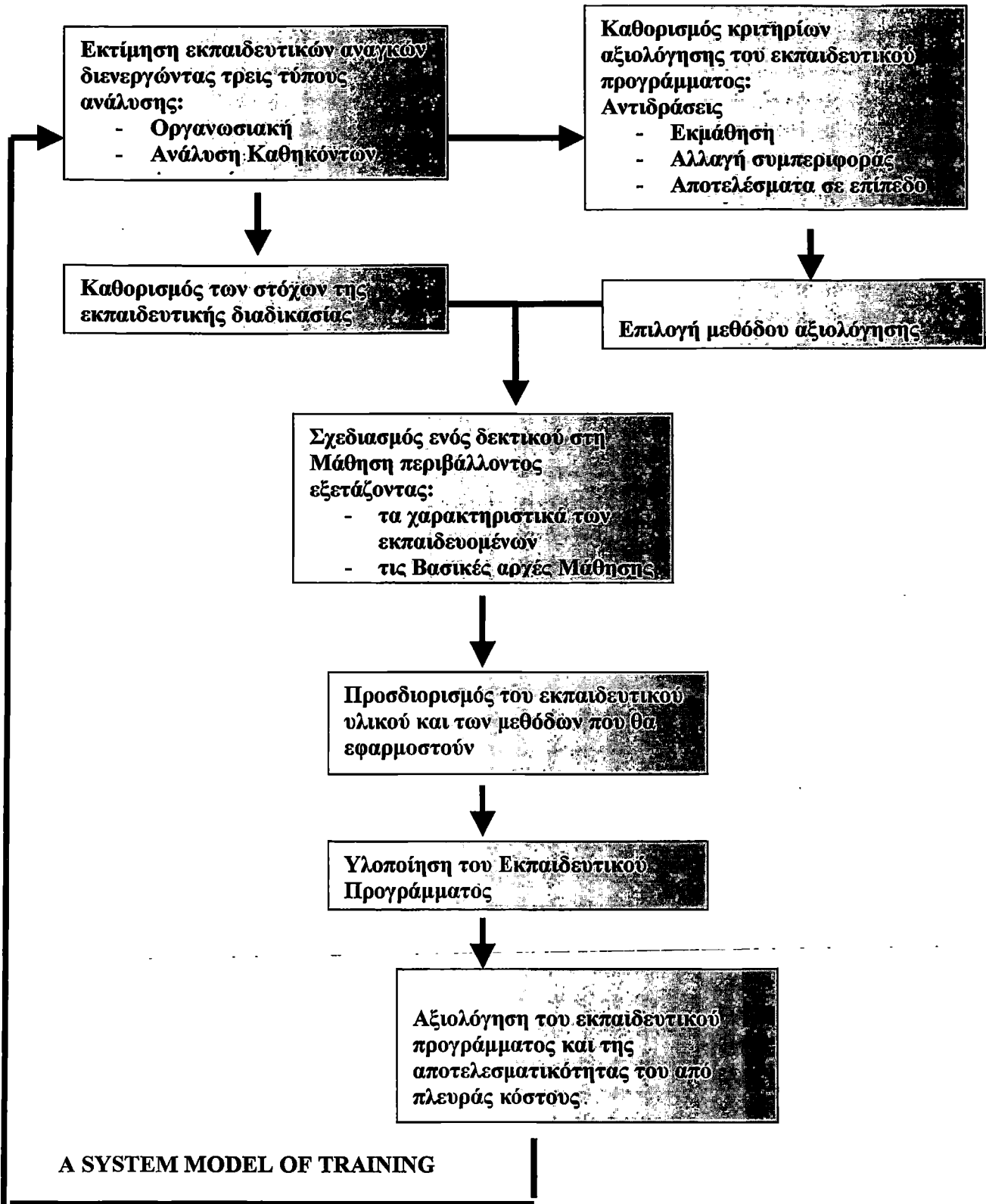
Συνεχίζοντας την ανάλυση μας, η εκπαιδευτική διαδικασία περιλαμβάνει τρία στάδια:

Διάγνωση ή εκτίμηση αναγκών,

Σχεδιασμός / Ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος και επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης που θα εφαρμοστούν και

Αξιολόγηση του προγράμματος

Τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας εμφανίζονται σχηματικά στο *Διάγραμμα 2* που αποτελεί μια αναλυτική προσέγγιση της Εκπαιδευτικής διαδικασίας.



Διάγραμμα 2 Πηγή: Bernadin J., & Russel A. Human Resource Management: An Experimental Approach. McGraw Hill , International Editions σ299.

**1.3.1 Εκτίμηση Αναγκών.** Πρόκειται για το πρώτο και ίσως το σημαντικότερο στάδιο της διαδικασίας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του προσωπικού διότι αποσκοπεί στη συλλογή όλων εκείνων των πληροφοριών, από την ανάλυση των οποίων θα διαπιστωθεί εάν όντως είναι απαραίτητη η διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή άλλων τρόπων κατάρτισης των εργαζομένων, προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα ή να αναπτυχθούν περισσότερο επιμέρους δραστηριότητες.

Η διάγνωση αναγκών ξεκινάει από τον καθορισμό της λέξης «ανάγκη» ή ένα «κενό» (gap) ανάμεσα στο τι ήδη υπάρχει στην πράξη και στο τί κρίνεται ως επιθυμητό είτε στο σήμερα είτε στο μέλλον (Leatherman, D.1990). Τα κενά αυτά αναφέρονται σε διαφορές/ ασυμφωνίες ανάμεσα:

Στο τι περιμένει η επιχείρηση να συμβεί και στο τι συμβαίνει στην πραγματικότητα

Στην εκδηλώμενη και την επιθυμητή απόδοση του προσωπικού και

Στα υφιστάμενες και επιθυμητές ικανότητες και δεξιότητες που προσθέτουν αξία στον εργαζόμενο

Εάν τελικά διαπιστωθεί ότι όντως τα κενά/ ανάγκες που υπάρχουν απαιτούν Εκπαίδευση θα πρέπει, στη συνέχεια, να καθορισθεί ποιές δραστηριότητες/τμήματα/άτομα την χρειάζονται, τι είδους εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να εφαρμοστούν και ποιές γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες ή και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας θα πρέπει να διδαχθούν. Όλες οι παραπάνω πληροφορίες συγκεντρώνονται μέσα από τρία επίπεδα αναλύσεων –οργανωσιακή, καθηκόντων και ατομική ανάλυση. (Τα επίπεδα αυτά καθώς και το στάδιο της διάγνωσης – εκτίμησης αναγκών θα αναλυθούν διεξοδικά σε επόμενη ενότητα.)

Καθορισμός των στόχων της εκπαιδευτικής διαδικασίας (διάγραμμα 2). Αφού διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες θα πρέπει στη συνέχεια να προσδιοριστούν με σαφήνεια οι στόχοι του προγράμματος της εκπαίδευσης. Οι στόχοι αυτοί περιγράφουν την απόδοση ή συμπεριφορά που αναμένουμε να επιδείξουν οι εκπαιδευόμενοι στην εργασία τους αφού ολοκληρωθεί το πρόγραμμα. Για να είναι ολοκληρωμένος ένας στόχος θα πρέπει να απαντάει σε τρία standards:

---

Παρατηρούμενη ενέργεια

Κριτήρια μέτρησης

Τρόποι/ συνθήκες επίτευξης στόχου.

Είναι πολύ σημαντικό να καθορίζονται με σαφήνεια οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος για του παρακάτω λόγους:

Η διαδικασία καθορισμού των στόχων του προγράμματος εκπαίδευσης διευκολύνει τους υπευθύνους του τμήματος προσωπικού να καθορίσουν, στη συνέχεια, τα κριτήρια αξιολόγησης του. Για παράδειγμα ο στόχος «μείωση κατά 20% των ελαττωματικών προϊόντων αποκαλύπτει

στην ουσία ότι μέτρα που αφορούν τα ελαττωματικά προϊόντα ίσως είναι ιδιαίτερα σημαντικοί δείκτες της αποτελεσματικότητας του οργανισμού,

Οι στόχοι του προγράμματος κατευθύνουν την προσοχή των εκπαιδευομένων σε θέματα άμεσης προτεραιότητας για την επιχείρηση, λόγω του ότι η διαδικασία καθορισμού αποτελεί μέρος του συνολικού προγράμματος ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι στόχοι του προγράμματος προσδιορίζουν έμμεσα την συμπεριφορά που αναμένεται από τους συμμετέχοντες ύστερα από την ολοκλήρωση του

Ο καθορισμός των στόχων καθιστά το τμήμα HR πιο υπεύθυνο και στενά συνδεδεμένο με το σύνολο των δραστηριοτήτων, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η αποδοχή του προγράμματος σε όλο και περισσότερους line managers.

**Σχεδιασμός ενός δεκτικού στη Μάθηση περιβάλλοντος.** Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα όσο καλά σχεδιασμένο και αν είναι θα αποτύχει αν οι συμμετέχοντες δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να αποδεχθούν τους στόχους του. Για το λόγο αυτό οι εκπαιδευτές θα πρέπει πρώτα να ελέγξουν αν υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για Μάθηση και στη συνέχεια να προσπαθήσουν να ενσωματώσουν τις αρχές της μάθησης και τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων στο πρόγραμμα.

Δυο είναι οι σημαντικότερες προϋποθέσεις για την εφαρμογή της διαδικασίας της μάθησης:

Η εκπαιδευτική ικανότητα των συμμετεχόντων, δηλαδή κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ικανότητα αλλά και τη θέληση να μάθουν. Ένας τρόπος για να διαπιστώσει κανείς την ικανότητα μάθησης των εκπαιδευομένων είναι να τους *διδάξει* ένα μέρος των skills ή των γνώσεων από το συνολικό πρόγραμμα και να μετρήσει πόσο εύκολα ή γρήγορα είναι σε θέση να αποδώσουν στα συγκεκριμένα skills ή γνώσεις. Η εκτίμηση της ικανότητας μάθησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πεδία ενδιαφέροντος στο χώρο του ανθρώπινου δυναμικού λόγω της συνεχούς τεχνολογικής αλλαγής. Όπως χαρακτηριστικά έχει ειπωθεί από τον πρόεδρο αμερικανικής εταιρίας (Lanlgley, 2002) το «λιγότερο από το 10% των υποψηφίων διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες (skills) στον τομέα των πωλήσεων, της εξυπηρέτησης πελατών και των τεχνικών εργασιών». Ωστόσο δεν αρκεί κάποιος να μπορεί να μάθει αλλά να μη θέλει. Η υποκίνηση του προσωπικού για μάθηση είναι εξίσου ένα σημαντικό θέμα στην όλη εκπαιδευτική διαδικασία. Ένας τρόπος για να διαπιστώσει κανείς το πόσο υποκινούμενος / πρόθυμος είναι ένας εργαζόμενος να μάθει είναι να μετρήσει το βαθμό συμμετοχής στην εκτέλεση των καθηκόντων του, με το σκεπτικό ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αυτός τόσο μεγαλύτερη θα είναι η υποκίνηση του. Υπάρχουν βέβαια και εταιρίες οι οποίες συνδέουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα με το σύστημα αμοιβών. Για παράδειγμα, στην Ford οι εργαζόμενοι ότα συμπληρώσουν 40 ώρες εκπαίδευσης σε skills που έχουν επιλέξει οι ίδιοι αμείβονται επιπλέον.



Η υποστήριξη του προγράμματος από τους εκπαιδευόμενους και τους προϊστάμενους τους. Αν οι εκπαιδευόμενοι δεν είναι σε θέση να αναγνωρίσουν την αξία του προγράμματος, είναι μάλλον απίθανο να μάθουν νέες συμπεριφορές τις οποίες στη συνέχεια θα εφαρμόσουν στην εργασία τους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ενημερώνονται πριν την εφαρμογή του προγράμματος για τα οφέλη που θα αποκομίσουν ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης που θα λάβουν. Τα οφέλη ή τα κίνητρα μπορεί να είναι εσωτερικά πχ προσωπική ανάπτυξη ή εξωτερικά πχ προαγωγή. Για παράδειγμα, στην αμερικανική επιχείρηση Saturn Corp. το 5% της ετήσιας αμοιβής του κάθε εργαζομένου βασίζεται στον αριθμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία έχει συμμετάσχει (McChristy, 2002).

Η υποστήριξη του εκπαιδευτικού προγράμματος από τον προϊστάμενο του κάθε εκπαιδευόμενου είναι εξίσου απαραίτητη. Αν για παράδειγμα οι προϊστάμενοι δεν αφήνουν ελεύθερο χρόνο στους υφισταμένους τους για να συμμετέχουν σε κάποιο πρόγραμμα ή και αν το κάνουν, δεν τους επιβραβεύουν για τη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων (skills) που έμαθαν, είναι αναμενόμενο η υποκίνηση τους να είναι χαμηλή. Το ίδιο συμβαίνει όταν έχουν να αντιμετωπίσουν αντιδράσεις από τους συναδέλφους τους. Ένας τρόπος αντιμετώπισης της αντιδραστικής στάσης απέναντι στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των ίδιων των εκπαιδευόμενων, των προϊστάμενων, και των συναδέλφων τους σχετικά με το περιεχόμενο, την τοποθεσία και χρόνο διεξαγωγής του προγράμματος (Donell D.& Garavan T. 1997).

Αφού διασφαλιστούν οι παραπάνω προϋποθέσεις θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι βασικές αρχές μάθησης που ακολουθούν;

**1.3.2 Εφαρμογή της εκπαίδευσης στη πράξη.** Αυτός εξάλλου είναι και ο κύριος στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για να μεγιστοποιηθεί η μεταφορά αυτή θα πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω προϋποθέσεις (Garvin, 1993)

Να υπάρχει ομοιογένεια μεταξύ του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος και της εργασίας.

Να δίνεται η δυνατότητα εφαρμογής των νέων συμπεριφορών στην πράξη.

Να δημιουργούνται πολλές καταστάσεις- κίνητρα στο χώρο της εργασίας έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να γενικεύουν τις γνώσεις και τα skills που απέκτησε.

Να καθορίζονται τα σημαντικότερα σημεία του περιεχομένου του προγράμματος έτσι ώστε να γίνονται εμφανή τα βήματα που θα πρέπει να γίνουν.

Να διασφαλίζεται ότι οι αρχές που διέπουν το πρόγραμμα είναι κατανοητές σε όλους.

Να διασφαλίζεται η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού προς την εκπαίδευση κλίματος και μεταφοράς νέων συμπεριφορών. Σε αυτό μπορεί να συμβάλει σημαντικά η ανώτερη διοίκηση μέσω συναισθηματικής ή υλικής υποκίνησης και κυρίως παροχής ελευθερίας στους υφισταμένους για ανάληψη πρωτοβουλιών.

Η ύπαρξη των παραπάνω προϋποθέσεων συνεπάγεται τη λεγόμενη θετική μεταφορά της εκπαίδευσης στην πράξη. Δηλαδή, όλες οι νέες γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν εφαρμόζονται με αποτέλεσμα την βελτιωμένη απόδοση των συμμετεχόντων. Δηλαδή, όλες οι νέες γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν εφαρμόζονται με αποτέλεσμα την βελτιωμένη απόδοση των συμμετεχόντων. Υπάρχει όμως και η αρνητική μεταφορά. Για παράδειγμα, μπορεί οι εκπαιδευόμενοι να μάθουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα επεξεργασίας κειμένων όπως το “Framework” και στη συνέχεια να τοποθετηθούν σε γραφεία που χρησιμοποιείται το “Wordperfect”.

**Γνώση των αποτελεσμάτων , επαναπληροφόρηση.** Ο ρόλος της επαναπληροφόρησης δεν είναι μόνο πληροφοριακός αλλά και υποκινητικός καθώς παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συγκρίνουν την απόδοσή τους με την επιθυμητή απόδοση και βελτίωση τους .

**Επιδράσεις από το περιβάλλον.** Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την προσοχή τους εκπαιδευομένου. Είναι λογικό οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται σε ένα ευρύ κατάλληλα φωτισμένο χώρο χωρίς θορύβους ή άλλους παράγοντες που αποσπούν την προσοχή τους, να μάθουν πολύ περισσότερα από συναδέλφους τους των οποίων οι συνθήκες μάθησης δεν είναι ιδανικές. Η διάρκεια, η ποσότητα και το περιεχόμενο του προγράμματος καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την προσοχή. Υπερβολή στους δύο πρώτους παράγοντες και μη σωστή κατανόηση του τρίτου μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία του προγράμματος. Ένας τρόπος διαπίστωσης του πόσο κατανοητό και σημαντικό είναι το περιεχόμενο του προγράμματος για τους συμμετέχοντες είναι να ζητηθεί από αυτούς να περιγράψουν πώς θα μπορούσαν να επιλύσουν προβλήματα στην εργασία τους εφαρμόζοντας όσα έμαθαν. Αν είναι σε θέση να μεταφράσουν τους στόχους του προγράμματος σε σχετικά με τα καθήκοντά τους θέματα ενδέχεται να επιδείξουν μεγαλύτερη προσοχή στα εκπαιδευτικά σεμινάρια.

**Πρόληψη «πισωγυρίσματος».** Μερικές φορές είναι πολύ δύσκολο για τους συμμετέχοντες σε σεμινάρια να διατηρήσουν τη νέες συμπεριφορά που απόκτησαν για μακρύ χρονικό διάστημα. Ενδέχεται δηλαδή να επιστρέψουν στις παλιές κακές συνήθειες. Για να μη συμβεί αυτό οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν να αναγνωρίζουν τις καταστάσεις υψηλού κινδύνου (πίεση από πλευρά χρόνου, αριθμού υποχρεώσεων κτλ) και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες δεξιότητες , ικανότητα διαχείρισης χρόνου και άγχους κλπ.

**1.3.3 Καθορισμός /Ανάπτυξη των εκπαιδευτικών μεθόδων.** Υπάρχει πληθώρα εκπαιδευτικών μεθόδων και η επιλογή κάποιας καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευομένων, απαιτούμενου βαθμού γνώσεως κλπ.

Ωστόσο οι σημαντικότερες μέθοδοι είναι :

Στο χώρο εργασίας

Εκτός εργασίας

Συνδυασμός των δύο παραπάνω

**Η Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας** μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, οι περισσότεροι από τους οποίους αποτελούν επέκταση των αρχών του σωστού management. Μερικές από τις σημαντικότερες είναι οι εξής (Salas, 2001):

**Ηγεσία και παραδειγματισμός.** Στη μέθοδο αυτή ο προϊστάμενος είναι αυτός που παίζει τον κυρίαρχο ρόλο. Καθοδηγεί, θέτει στόχους, παρακινεί, συμβουλεύει, υποστηρίζει, διορθώνει, και όταν χρειαστεί επιβάλλει πειθαρχία. Όταν ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται κατά αυτόν τον τρόπο, τότε και οι υφιστάμενοι του μαθαίνουν, συχνά ασυνείδητα, στοιχεία όπως η ειλικρίνεια, η διαφάνεια η δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση και τους πελάτες της. αυτοί οι παράγοντες είναι ζωτική σημασίας για την επιτυχία κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος.

**Εκγύμναση.** Πρόκειται για τη σημαντικότερη μέθοδο εσωτερικής εκπαίδευσης. Μπορεί να διεξαχθεί είτε από τον ίδιο τον προϊστάμενο είτε από κάποιον τρίτο αρκεί ο εκγυμναστής να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, να είναι έμπειρος, να μην έχει κακές εργασιακές συνήθειες, να είναι υπομονετικός, να έχει μεταδοτικότητα, να μπορεί να διαθέτει χρόνο στον εκπαιδευόμενο. Η μέθοδος αυτή για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να περιλαμβάνει:

επίδειξη, ανάλυση και εξήγηση. ενθάρρυνση του εκπαιδευόμενου να δοκιμάζει και μόνος, καθορισμός στόχων, επιθεώρηση και αναθεώρηση τους ανάλογα με την πρόοδο που έχει συντελεστεί, απάντηση στις απορίες του εκπαιδευόμενου.

**Μέντορες.** Η διαδικασία αυτή συνίσταται στη συνεχή και προσωπική υποστήριξη του εκπαιδευόμενου από κάποιον ο οποίος δεν είναι προϊστάμενος του. Οι μέντορες συμβουλεύουν και ενθαρρύνουν τους εκπαιδευόμενους, βοηθώντας τους να αναπτύξουν τις δικές τους λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Πρόκειται συνήθως, για συναδέλφους του εκπαιδευόμενου, αλλά σε αντίθεση με τον εκπαιδευτή, δεν έχουν τον ρόλο του ειδικού σε ένα θέμα. Επιπλέον, λόγω του ότι δεν υπάρχει η σχέση προϊσταμένου και υφισταμένου, η σχέση του εκπαιδευόμενου με τον μέντορα δεν εμπεριέχει απειλές. Οι συναντήσεις του μέντορα με

τον/τους εκπαιδευόμενους του μπορεί να είναι τακτικές (μια φορά το μήνα) ή περιστασιακές (όποτε παρουσιάζονται δυσκολίες.)

**Εξουσιοδότηση.** Εκτός του ότι αποτελεί τρόπο για την άσκηση ενός αποτελεσματικού management αποτελεί συγχρόνως και μια ισχυρή δυναμική τεχνική διότι οι managers που αναθέτουν εργασίες που μπορούν να κάνουν οι ίδιοι σε υφισταμένους τους, τους δίνουν την ευκαιρία να αναπτύξουν καινούργιες δεξιότητες, καθώς και τη σχετική αυτοπεποίθηση. Για να αποτελέσει όμως η δεξιότητα μια αποτελεσματική μέθοδο εκπαίδευσης θα πρέπει οι managers:

Να εξηγούν στο άτομο που έχουν επιλέξει γιατί εξουσιοδοτείται και γιατί επέλεξαν αυτόν /αυτήν.

Να τον /την ενημερώνουν για τα εφόδια που μπορεί να χρησιμοποιήσει και πως μπορεί να τα προμηθευτεί

Να του/της ξεκαθαρίσουν ότι είναι στην διάθεση του/της αν τον χρειαστεί, αλλά ότι κατά τα αλλά δεν πρόκειται να ανακατευτεί

Να τον/την αφήνουν να φέρει εις πέρα την εργασία του/της αλλά να τον / την βοηθούν να ξεπεράσει τυχόν προβλήματα

Ο προϊστάμενος να προχωράει σε feedback όταν η εργασία ολοκληρωθεί.

**Εναλλαγή θέσεως εργασίας (job rotation).** Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να μετακινούνται από την μια εργασία στην άλλη, κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική διότι, όταν γίνεται σωστά, διδάσκει καινούργιες δεξιότητες στους εργαζόμενους, τους βοηθά να είναι ευέλικτοι και τους παρέχει κίνητρα. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το 'τι παρέχει εμπειρία στους νεότερους και νέες προκλήσεις στους παλαιότερους που πιστεύουν ότι δεν μπορούν να προαχθούν σε κάποια άλλη θέση. Για να λειτουργήσει όμως αποτελεσματικά θα πρέπει οι στόχοι να είναι ξεκάθαροι και αποδεκτοί και από τα δυο μέρη, ο προϊστάμενος να παρέχει συνεχώς υποστήριξη και να παραμένει πάντα ανοικτή η δυνατότητα για επαναφορά στην αρχική κατάσταση.

**Εμπλουτισμός εργασίας και απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων.** Πρόκειται για την προσθήκη νέων στοιχείων και ευθυνών σε μία θέση εργασίας, έτσι ώστε να γίνει πιο ενδιαφέρουσα και προκλητική για τον εργαζόμενο. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να παρακολουθήσει τη παραγωγική διαδικασία από την αρχή ως το τέλος, να έρθει σε επαφή με τους πελάτες ή να κάνει αλλαγές στον σχεδιασμό και την προώθηση των προϊόντων. Η απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων δίνει στην ευκαιρία και τις απαραίτητες ικανότητες στους εργαζόμενους, να μπορούν να εκτελέσουν πολλές διαφορετικές εργασίες, χειρωνακτικές και μη χειρωνακτικές, μαζί.

Αν και οι προαναφερόμενες μέθοδοι δεν αποτελούν από μόνες τους τεχνικές εκπαίδευσης, μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων.

**Απόσπαση.** Η απόσπαση των εργαζομένων σε τμήμα ή τομές εργασίας διαφορετικό από τον δικό τους μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική μορφή εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο οι

πωλητές ή οι σχεδιαστές μπορούν να περάσουν ορισμένο χρονικό διάστημα στον τομέα παραγωγής, το προσωπικό μηχανογράφησης στο λογιστήριο κ.ο.κ. έτσι μπορούν να αποκτήσουν καινούργιες δεξιότητες και γνώσεις και να κατανοήσουν περισσότερο την εργασία που ήδη επιτελούν.

**Ειδικές αποστολές/ ενεργός μάθηση.** Η ενεργός μάθηση έχει να κάνει με την ανάθεση ειδικών αποστολών σε εκπαιδευόμενους, συνήθως σε διαφορετικό τομέα ή και επιχείρηση. Η εργασία του υποστηρίζεται από μια άλλη ομάδα εκπαιδευομένων με τη βοήθεια ενός μέντορα, με τον οποίο συζητούνται η πρόοδος και τα προβλήματα που προκύπτουν. Η ενεργός μάθηση απαιτεί: Μια αποστολή που να αποτελεί πρόκληση, να είναι ρεαλιστική και σχετική με την εργασία, βοήθεια από τον μέντορα, μια καλή ομάδα υποστήριξης και δυνατότητα εφαρμογής.

**Εργασιακές τουρνέ.** Πρόκειται για μία σειρά επισκέψεων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης προκειμένου να διευκολυνθεί η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων και γενικά να αναπτυχθούν προσωπικές επαφές. Πριν από κάθε τουρνέ θα πρέπει να προηγηθεί συζήτηση ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους και τον προϊστάμενο τους σχετικά με τους επιθυμητούς στόχους, τα στοιχεία που πρέπει να λάβουν υπόψη και τα άτομα που πρέπει να γνωρίσουν. Ο χρόνος της κάθε επίσκεψης θα πρέπει να καθορίζεται εκ των προτέρων και να μην είναι ούτε πολύ περιορισμένος ούτε πολύ εκτεταμένος. Στη πρώτη περίπτωση θα είναι δυσκολότερο να δημιουργηθούν σχέσεις και να εξοικειωθούν οι επισκέπτες με το εργασιακό περιβάλλον ενώ στην δεύτερη περίπτωση μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα και στους επισκέπτες και στο προσωπικό. Τέλος, είναι καλό να καταγράφουν οι εκπαιδευόμενοι στην εμπειρία τους ή να ετοιμάσουν μια επίσημη αναφορά για τον προϊστάμενο τους.

**Η Εκπαίδευση έξω από το χώρο εργασίας** γίνεται με την μορφή μαθημάτων. Η λέξη 'μαθήματα' μπορεί να αντικατασταθεί με τις λέξεις 'εργαστήρια', 'σεμινάρια', 'επαγγελματική' διδασκαλία' πρόκειται όμως πάντα για την ίδια εκπαιδευτική διαδικασία. Τα μαθήματα αυτά μπορεί να είναι μικρής ή μεγάλης διάρκειας.

Στα μαθήματα / σεμινάρια μικρής διάρκειας περιλαμβάνονται τα δημόσια ή ανοικτά μαθήματα και τα εσωτερικά μαθήματα. Τα πρώτα προσφέρονται σε όλους τους ενδιαφερόμενους που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να τα παρακολουθήσουν, ενώ τα δεύτερα γίνονται μέσα στην επιχείρηση και απευθύνονται σε επίλεκτα στελέχη της. Και οι δυο κατηγορίες μαθημάτων έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

**Ανοικτά μαθήματα μικρής διάρκειας.**

Πλεονεκτήματα :

Όσοι μετέχουν συναναστρέφονται με εργαζόμενους άλλων επιχειρήσεων και μαθαίνουν πολλά από αυτούς.

Τα άτομα εξυπηρετούνται καλύτερα

Οι συμμετέχοντες δεν νιώθουν να απειλούνται, όπως αν βρίσκονταν μαζί με συναδέλφους

**Μειονεκτήματα:**

Το κόστος κάθε μαθήματος ενδέχεται να είναι υψηλό

Ο χρόνος αναμονής μπορεί να είναι μεγάλος

Οι μέθοδοι και οι δεξιότητες που διδάσκονται ίσως να μην μπορούν να εφαρμοστούν στην επιχείρηση που εργάζονται οι εκπαιδευόμενοι.

**Εσωτερικά μαθήματα μικρής διάρκειας.**

**Πλεονεκτήματα:**

Μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες του κάθε ατόμου

Μπορούν να προγραμματιστούν σε χρόνο και σε τόπο που βολεύει τους συμμετέχοντες

Άτομα που ανήκουν στην ίδια ομάδα μπορούν να τα παρακολουθήσουν από κοινού

Το κόστος κάθε μαθήματος είναι χαμηλότερο

**Μειονεκτήματα:**

Ο χρόνος παρακολούθησης είναι ο ίδιος για όλη την ομάδα

Η παρουσία συναδέλφων μπορεί να θεωρηθεί ως «απειλή».

**Τα μαθήματα / σεμινάρια μεγάλης διάρκειας έξω από το χώρο εργασίας** συνήθως προορίζονται για διοικητικά στελέχη, προγραμματιστές, αναλυτές συστημάτων και άλλους ειδικούς. Προκειμένου οι ενδιαφερόμενοι να παρακολουθήσουν τα σεμινάρια παίρνουν τακτικές ημερήσιες άδειες ή μια συγκεντρωτική. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αντίστοιχα αυτής της μεθόδου είναι τα ακόλουθα. Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα, η πλήρης απομάκρυνση από το χώρο εργασίας και τις πιέσεις που συνεπάγεται οδηγεί σε εκπαίδευση διεξοδική και εξειδικευμένη, σε ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις και σε ενίσχυση της μάθησης με τη χρήση πολύπλευρων τεχνικών. Στα μειονεκτήματα τώρα συγκαταλέγονται η αποξένωση από το χώρο εργασίας, την αδυναμία προσαρμογής στις ξεχωριστές ανάγκες των ατόμων, και σε μια δυσκολία αναφορικά με την επάνοδο και την εφαρμογή των γνώσεων στην εργασία.

Άλλες σημαντικές μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός του χώρου εργασίας είναι η προσομοίωση, η μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή, και η μάθηση εξ αποστάσεως (Bard, Ray et al 1987).

Η προσομοίωση έχει αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματική εκπαιδευτική τεχνική σε ότι αφορά την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Ο προσομοιωτής δημιουργεί ένα περιβάλλον, πχ στο πιλοτήριο ενός αεροπλάνου, όπου ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει τις ίδιες συνθήκες που θα αντιμετώπιζε στην πραγματικότητα. Λόγω του υψηλού κόστους, ο αριθμός των εκπαιδευομένων και το ρίσκο της εκπαίδευσης σε πραγματικές συνθήκες είναι μάλλον μεγάλο. Η ανάπτυξη μάλιστα της «εικονικής πραγματικότητας» (virtual reality) μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να επεκταθούν οι χρήσεις της προσομοίωσης και σε άλλους τομείς. Μέσω της εικονικής πραγματικότητας και με τη χρήση ειδικού εξοπλισμού (γάντια, ειδικές συσκευές, κράνη κτλ) οι

εκπαιδευόμενοι μπορούν να δεχτούν ερεθίσματα ίδια με αυτά που θα προκαλούσαν οι ενέργειες τους στην πραγματικότητα .

Η μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή έχει το πλεονέκτημα της αμφίδρομης επικοινωνίας, δηλαδή ο χρήστης μπορεί να συμμετέχει ενεργά στο πρόγραμμα και ανάλογα με τις απαντήσεις που δίνει να προχωρεί στο επόμενο βήμα. Η μάθηση με τη χρήση κατάλληλων προγραμμάτων εξυπηρετεί τις ανάγκες του κάθε ατόμου. Κατά αυτόν τον τρόπο οι εκπαιδευόμενοι προχωρούν με το δικό τους ρυθμό, λαμβάνουν άμεση επαναπληροφόρηση και είναι ενεργοί παρά παθητικοί μαθητές. Από την άλλη πλευρά όμως, το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η προγραμματισμένη καθοδήγηση στο χώρο των Ανθρωπίνων Πόρων δεν αποτελεί την καλύτερη δυνατή εγγύηση για την ικανότητα των εκπαιδευομένων σχετικά με την τέχνη της διοίκησης των ανθρώπων σε καθημερινή βάση.

Στη συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης μπορούμε να εντάξουμε και το e-learning, μια νέα τάση που τείνει να επικρατήσει στο χώρο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, γιατί λανθασμένα θεωρείται ως οικονομική λύση, κάτι που σαφώς δεν είναι. Για την συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης, είναι απαραίτητο να προηγηθεί ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών, προκειμένου να εστιάσουν οι σχεδιαστές του κάθε προγράμματος στις εκάστοτε ανάγκες που έχουν προκύψει στον οργανισμό ή στην εταιρία. Έπειτα χρειάζεται να αποφασιστεί αν είναι απαραίτητη η παρουσία εκπαιδευτών ή όχι ή είναι αρκετό να βασίζονται στην αλληλεπίδραση του προγράμματος με τον εκπαιδευόμενο, κάτι που καθορίζεται από το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις των μαθημάτων. Οι λόγοι που κυρίως προτιμάται ως μέθοδο εκπαίδευσης το e-learning, είναι γιατί παρέχει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί το πρόγραμμα στις απαιτήσεις του κάθε χρήστη, το πρόγραμμα σχεδιάζεται μια φορά και μετά μπορεί να αναπαραχθεί κάθε φορά από τον κάθε χρήστη, μπορεί να αφομοιώσει οποιαδήποτε νέα διδακτική μέθοδο, ενώ μπορεί να το διαχειριστούν άτομα με διάφορα επίπεδα γνώσεων (Anderson, R & Olson, A. 1990).

Στη μάθηση εξ αποστάσεως όλο το γνωστικό υλικό και οι ασκήσεις των μαθημάτων ανταλλάσσονται μέσω ταχυδρομείου, με CD ROMs , βιντεοκασέτες κλπ . οι πιο πρόσφατες εξελίξεις συνδέουν την μάθηση εξ αποστάσεως με την ανάπτυξη πρακτικών δεξιοτήτων, απαιτώντας από τον εκπαιδευόμενο να εφαρμόσει τις γνώσεις του στο περιβάλλον εργασίας του.

Η μάθηση εξ αποστάσεως και η ανοικτή εκπαίδευση πολλές φορές συγχέονται. Η ανοικτή εκπαίδευση συνιστάται σε μαθήματα που οδηγούν συνήθως στην κατάκτηση κάποιας βεβαίωσης σπουδών. Τα μαθήματα στο ανοικτό Πανεπιστήμιο αποτελούν ένα συνδυασμό και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

**1.3.4 Αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.** Έρευνες σε αμερικάνικες βιομηχανικές επιχειρήσεις έχουν δείξει ότι ξοδεύονται περίπου 40\$ δις το χρόνο σε εκπαιδευτικά προγράμματα, απαιτούνται 15 δις ώρες εκπαίδευσης και συμμετέχουν 40 εκ. εργαζόμενοι. Αναλογιζόμενοι τις τεράστιες επενδύσεις που γίνονται σήμερα στην επιχειρηματική εκπαίδευση, το ερώτημα που προκύπτει δεν είναι πλέον το «εάν πρέπει να ξοδεύουμε στην εκπαίδευση» αλλά *το εάν η εκπαίδευση που παρέχουμε αξίζει τα χρήματα της και είναι αποτελεσματική.* Ο μόνος τρόπος για να απαντηθεί το δεύτερο ερώτημα είναι η διεξαγωγή συστηματικής αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ωστόσο, αν και είναι πολλές οι επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της αξιολόγησης, λίγες είναι αυτές που αξιολογούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα τους. Από σχετική μελέτη έχει βρεθεί ότι μόνο το 12% δείγματος 285 επιχειρήσεων αξιολογούν τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα και ότι οι αξιολογήσεις αυτές γίνονται τις περισσότερες φορές από μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως η Xerox, η Federal Express. Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε αξιολογήσεις είναι διότι το θεωρούν μία αρκετά δύσκολη και δαπανηρή διαδικασία . πολλές φορές, υπάρχει και ο φόβος να αποδειχθεί αναποτελεσματικό ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο μέχρι πριν την αξιολόγηση ήταν ευρέως διαδεδομένο. Σκοπός όμως της αξιολόγησης είναι να συγκεντρωθούν όλες οι απαιτούμενες πληροφορίες που θα συμβάλλουν στην βελτίωση των προγραμμάτων και όχι στον χαρακτηρισμό τους ως επιτυχημένα ή αποτυχημένα.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα από την διεξαγωγή αξιολογήσεων είναι τα εξής (Montebello A & Haga, M. 1994):

Οι εκπαιδευτές γνωρίζουν κατά πόσο ικανοποιημένοι έμειναν οι εκπαιδευόμενοι από το πρόγραμμα, κατά πόσο έμαθαν το γνωστικό υλικό και είναι σε θέση να εφαρμόσουν τα skills που απόκτησαν στην εργασία τους.

Η αξιολόγηση αποτελεί μια τεχνική διάγνωσης με την έννοια ότι επιτρέπει στους εκπαιδευτές να δουν αν το πρόγραμμα ικανοποίησε τις ανάγκες των εργαζομένων και στη συνέχεια, να προβούν είτε σε ενίσχυση του προγράμματος, είτε σε αναθεώρηση του. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στις μέρες μας όπου η περικοπή του κόστους και η σωστή κατανομή τω χρηματικών εισροών είναι θέματα υψίστης προτεραιότητας για τις επιχειρήσεις. Χωρίς την αξιολόγηση είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διαπιστωθεί αν εκπαίδευση ήταν ο λόγος των βελτιώσεων που επήλθαν στην επιχείρηση,

Η αξιολόγηση βοηθάει στην επιλογή μεταξύ εναλλακτικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς και στην επιλογή των ατόμων που θα συμμετάσχουν σε μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Για να είναι ολοκληρωμένο το στάδιο της αξιολόγησης απαιτείται ο προκαθορισμός κριτηρίων βάση των οποίων θα αξιολογηθούν οι συμμετέχοντες. Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να





συνδυαστούν με το κατάλληλο μοντέλο/ μέθοδο αξιολόγησης. Τόσο όμως ο καθορισμός των κριτηρίων όσο και επιλογή του μοντέλου αξιολόγησης θα πρέπει να γίνει πριν την διεξαγωγή του προγράμματος. Στο τέλος του προγράμματος θα γίνει η αξιολόγηση του βάσει των επιλεγμένων κριτηρίων. Τα κριτήρια που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι τα ακόλουθα (Truelove, 1992):

**Αντίδραση των εκπαιδευομένων.** Πρόκειται για το πιο συνηθισμένο κριτήριο αξιολόγησης. Μέσω ερωτηματολογίων που απαντώνται στο τέλος του προγράμματος γνωστοποιούνται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι έμεινα από το πρόγραμμα και συγκεκριμένα από την οργάνωση του, τους εκπαιδευτές του, την οργάνωση του κα. Αναφέρουμε ενδεικτικά κάποιες από τις ερωτήσεις που είθισται να γίνονται στην αξιολόγηση ενός προγράμματος (οι ερωτήσεις προέρχονται από σχετικό έντυπο αξιολόγησης κέντρου επαγγελματικής εκπαίδευσης.)

#### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Έχετε την γνώμη ότι η διάρκεια του προγράμματος ήταν υπερβολική, μεγάλη , επαρκής ή ανεπαρκής;

Ο διατεθειμένος εξοπλισμός ήταν πλήρης , ικανοποιητικός, ανεπαρκής;

Η γραμματειακή εξυπηρέτηση του προγράμματος ήταν πολύ καλή, επαρκής, ανεπαρκής;

Το ωρολόγιο πρόγραμμα ετηρείτο με ακρίβεια, ικανοποιητικά , δεν ετηρείτο ικανοποιητικά;

Οι διδακτικές ώρες ανά ημέρα ήταν σε ανεκτό επίπεδο, υπερβολικές και άρα κουραστικές;

Έγιναν συσκέψεις εκπαιδευτών- εκπαιδευομένων για τη καλύτερη παρακολούθηση του προγράμματος;

#### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Οι γνώσεις των εκπαιδευομένων σχετικά με το θέμα ήταν πάρα πολλές, ικανοποιητικές , ανεπαρκείς;

Τα δοθέντα βοηθήματα ήταν πλήρη, ικανοποιητικά, ανεπαρκή;

Το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων κατά τη διάρκεια του προγράμματος αυξήθηκε, διατηρήθηκε;

Πως αξιολογείται την πρακτική αξία του προγράμματος στην εργασία σας;

Σε ποια θεματικά αντικείμενα έπρεπε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση;

Αυτό που θα πρέπει να επισημανθεί σε ότι αφορά την μέτρηση των αντιδράσεων των εκπαιδευομένων ως κριτηρίου αξιολόγησης είναι ότι από μόνο του δεν είναι επαρκές. Και αυτό διότι είναι πολύ πιθανό οι συμμετέχοντες να είναι ικανοποιημένοι από τις γνώσεις που έλαβαν, αλλά να μην μπορούν να τις εφαρμόσουν στην εργασία τους. Για το λόγο αυτό οι αξιολογήσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μαζί με τα κριτήρια μάθησης και συμπεριφοράς που αναλύουμε παρακάτω.

**Μάθηση / εμπέδωση του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος.** Με το κριτήριο αυτό προσπαθούμε να μετρήσουμε το βαθμό εμπέδωσης των δεξιοτήτων, γνώσεων, που αποτέλεσαν το γνωστικό υλικό της εκπαίδευσης. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται συνήθως για τον σκοπό αυτό είναι τεστ πολλαπλών επιλογών, τεστ αποδοτικότητας, προσομοίωση κτλ. Τέτοιου είδους τεστ είναι αξιόπιστα μόνο όταν το περιεχόμενο εκμάθησης του προγράμματος μπορεί να μετρηθεί πχ εκμάθηση ενός λογιστικού πακέτου. Στις περιπτώσεις αυτές όπου οι στόχοι του προγράμματος είναι μη ποσοτικοποιήσιμοι πχ απόκτηση skills επικοινωνίας, η χρησιμοποίηση γραπτών διαγωνισμάτων, δεν είναι κατάλληλο μέσο αξιολόγησης.

**Αλλαγή της συμπεριφορά των εκπαιδευομένων.** Όπως οι εκδηλώσεις ικανοποίησης των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα στο οποίο συμμετείχαν δεν σημαίνουν απαραίτητα εκμάθηση του περιεχομένου του, έτσι και η παρατηρούμενη υψηλή απόδοση τους κατά τη διάρκεια του προγράμματος δεν σημαίνει απαραίτητα μεταφορά των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απόκτησαν στο χώρο εργασίας τους. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να συγκρίνεται η συμπεριφορά και η απόδοση του κάθε εκπαιδευομένου πριν και μετά το πρόγραμμα και να καθορίζεται ο βαθμός στον οποίο οι παρατηρούμενες αλλαγές οφείλονται σε αυτό. Όπως προαναφέρθηκε, η μεταφορά της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας ορίζεται σαν το βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τους νέους τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων, που έμαθαν κατά την διάρκεια του προγράμματος, στην εργασία τους. Αν και αυτό αποτελεί τον στόχο κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος τα αποτελέσματα δεν το επαληθεύουν. Αρκεί να αναφέρουμε ότι ποσοστό όχι μεγαλύτερο από το 10% των εκπαιδευτικών δαπανών στο χώρο της βιομηχανίας συνεπάγεται μεταφορά της εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον (Georgenson). Ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους για να μπορέσει κανείς να διαπιστώσει αν όντως έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές στην εργασία ενός εκπαιδευομένου, είναι να συγκρίνει τις αξιολογήσεις απόδοσης του πριν και μετά την εκπαίδευση. Πολλοί ερευνητές όμως, είναι αντίθετοι στην χρησιμοποίηση τέτοιων μεθόδων, προβάλλοντας το επιχείρημα ότι η αξιολόγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς απαιτεί πολύ πιο πολύπλοκες διαδικασίες και μεταβλητές / κριτήρια. Θεωρούν ως το πλέον ενδεδειγμένο κριτήριο την «αυτο-αποτελεσματικότητα»(self efficacy) την οποία ορίζουν ως τη δυνατότητα του εκπαιδευομένου να υιοθετήσει επιτυχημένα την απαιτούμενη συμπεριφορά για την υλοποίηση προκαθορισμένων στόχων. Η *αυτο-αποτελεσματικότητα* αναπτύσσεται μέσω τεσσάρων μηχανισμών, την πρακτική γνώση (inactive mastery), την απόκτηση εμπειρίας μέσω των άλλων (vicarious experience) την προφορική πειθώ (verbal persuasion) και τη συναισθηματική / ψυχολογική αφύπνιση. Αν και οι τέσσερις μηχανισμοί είναι αλληλένδετοι, έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο πρώτος, οποίος ορίζεται σαν την *επίτευξη επαναλαμβανόμενων αποδόσεων*, ενισχύει την αυτο αποτελεσματικότητα περισσότερο από τους υπόλοιπους τρεις. Η αυτο αποτελεσματικότητα αποτελεί στην ουσία έναν δείκτη πρόβλεψης της επιτυχίας του

εκπαιδευτικού προγράμματος ή το επιθυμητό αποτέλεσμα κάθε προσπάθειας εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού για το λόγο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί όπως θα δούμε παρακάτω, και ως μεταβλητή μέτρησης της απόδοσης (Salas, E. 2001).

**Αποτελέσματα σε επίπεδο επιχείρησης.** Με το κριτήριο αυτό προσπαθούμε να δούμε ποιές είναι οι επιδράσεις του εκπαιδευτικού προγράμματος στο σύνολό της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά με ποσοτικούς δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας του οργανισμού, όπως παραγωγικότητα, κυκλοφοριακή ταχύτητα, πωλήσεις, ποσοστό απουσιών, ατυχήματα, ελαττωματικά προϊόντα, κλπ, πριν και μετά την εκπαίδευση. Στόχος του αξιολογητή είναι να αποδείξει ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ευθύνεται για οποιαδήποτε αλλαγή στα κριτήρια αυτά. Ίσως αυτό είναι πολύ δύσκολο να γίνει χωρίς ένα καλά σχεδιασμένο μοντέλο αξιολόγησης και μία στρατηγική συλλογής στοιχείων, εφόσον η επερχόμενη αλλαγή θα μπορούσε να αποδοθεί σε οποιονδήποτε παράγοντα. Για παράδειγμα, η αύξηση των πωλήσεων μπορεί να οφείλεται σε ένα νέο σύστημα υψηλών αμοιβών και όχι στην βελτίωση της απόδοσης των πωλητών ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης που έλαβαν.

### **1.3.5 Έρευνα για την αξιολόγηση Εκπαιδευτικών προγραμμάτων. (άρθρο what should training evaluation evaluate, Journal of European Industrial Training, 20/9/96, σελ. 14-20)**

Για να δούμε στην πράξη, την χρησιμότητα των τριών εκ των τεσσάρων κριτηρίων αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Εκμάθηση του περιεχομένου του προγράμματος και αλλαγή της συμπεριφοράς, θα αναφέρουμε τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας που έγινε στην Γενεύη. Το δείγμα αποτελείτο από 29 εκπαιδευόμενους (10 γυναίκες και 19 άνδρες), σε θέματα που αφορούσαν το email και το Internet και οι οποίοι προέρχονταν από διάφορες ευρωπαϊκές χώρες. Τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πριν την έναρξη του, στο τέλος του και ένα μήνα μετά ταχυδρομικά.

Κάθε ερωτηματολόγιο περιελάμβανε τρία σε ερωτήσεις οι οποίες είχαν σχεδιαστεί για να μετρήσουν τις Γνώσεις, τη Στάση και την Αυτο-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευομένων που αποτελούσαν τις ανεξάρτητες μεταβλητές. (Σημ. Η μεταβλητή 'Γνώση' αποτελεί έκφραση του κριτηρίου Εκμάθηση, η μεταβλητή 'Στάση' αποτελεί έκφραση του κριτηρίου Αντιδράσεις των εκπαιδευομένων απέναντι στο πρόγραμμα και η μεταβλητή 'Αυτο-αποτελεσματικότητα' αποτελεί έκφραση του κριτηρίου Αλλαγή της συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου.)

Το σετ ερωτήσεων που αφορούσε τη Γνώση αποσκοπούσε στο να εκμαιεύσει από τους εκπαιδευόμενους το τι πιστεύουν ότι θα έχουν μάθει με την ολοκλήρωση του προγράμματος και πόσες από τις νέες γνώσεις και δεξιότητες που θα αποκτήσουν θα διατηρήσουν ένα μήνα αργότερα.

Το σετ ερωτήσεων που αφορούσε τη Στάση αποσκοπούσε στο να παρουσιάσει το τι πιστεύουν οι εκπαιδευόμενοι για το πρόγραμμα, πόσο χρήσιμο το θεωρούν και πόσο ευχάριστα αισθάνονται παίρνοντας μέρος σε αυτό.

Το σετ ερωτήσεων που αφορούσε την Αυτο-αποτελεσματικότητα αποσκοπούσε στον προσδιορισμό μια λίστας δεξιοτήτων με βάση την οποία ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν την απόδοση του σε κάθε δεξιότητα σε μια κλίμακα από 0-100.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν είναι τα ακόλουθα:

1. Ενώ πριν από την έναρξη του προγράμματος το 40% των εκπαιδευομένων πίστευε ότι θα αυξήσει τις γνώσεις του με το πρόγραμμα, αμέσως μετά την ολοκλήρωση του το 68,3% πίστευε ότι είχε μάθει αρκετά από το πρόγραμμα. Ένα μήνα αργότερα δείχνουν ότι οι εκπαιδευόμενοι πραγματικά έμαθαν, από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και παρόλο που δεν συγκράτησαν όλα όσα έμαθαν, ένα μήνα αργότερα είχαν μάθει περισσότερα από όσα ήξεραν πριν την έναρξη του προγράμματος.

Το να χρησιμοποιεί κανείς τις γνώσεις που αποκτά ο ως κριτήριο για τον χαρακτηρισμό ενός προγράμματος ως επιτυχημένου ή αποτυχημένου είναι όντως σημαντικό, υπάρχουν όμως περιορισμοί. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι εκπαιδευόμενοι δεν μπορούν να συγκρατήσουν όλα όσα έχουν μάθει στο τέλος του προγράμματος ένα μήνα μετά. Συνεπώς, οι αξιολογητές θα πρέπει να γνωρίζουν ότι εάν πρόκειται να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει οι εκπαιδευόμενοι στο τέλος του προγράμματος ως κριτήριο αξιολόγησης, ο χρονικός ορίζοντας της αξιολόγησης θα είναι βραχύχρονος. Για να μπορέσουν να έχουν πιο ρεαλιστικά αποτελέσματα θα πρέπει να μετρήσουν τις γνώσεις και δεξιότητες των συμμετεχόντων ένα μήνα μετά και ίσως περισσότερο.

από την έρευνα προέκυψε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις γνώσεις που αποκτά ο εκπαιδευόμενος και στην Αυτο- Αποτελεσματικότητα έχει οριστεί σαν την δυνατότητα του εκπαιδευόμενου να εφαρμόζει στην εργασία του όλα όσα έχει μάθει, μόνο αμέσως μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος. Δεν βρέθηκε να υπάρχει συσχέτιση ένα μήνα μετά. Η ύπαρξη θετικής συσχέτισης σημαίνει ότι όσα περισσότερα έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι στο τέλος του προγράμματος, τόσο μεγαλύτερη είναι η πεποίθησή τους ότι θα είναι σε θέση να τα εφαρμόσουν στην εργασία τους. Ίσως αυτό οφείλεται στις λίγες ευκαιρίες που έχουν οι εκπαιδευόμενοι να εφαρμόσουν αμέσως τις γνώσεις που απέκτησαν και ως εκ τούτου θα πρέπει να βασιστούν μόνο στην κρίση τους για να αξιολογήσουν την αυτο-αποτελεσματικότητά τους. Αντίθετα, στην διάρκεια του ενός μηνός, έχουν πολλές ευκαιρίες να εφαρμόσουν αυτά που διδάχθηκαν και να κρίνουν κατά πόσο έχουν την ικανότητα να αποδώσουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Επιπρόσθετα, με το πέρασμα του χρόνου κάποιες δραστηριότητες γίνονται ασυνείδητα, ως φυσική συνέπεια των γνώσεων που έχει ο κάθε εργαζόμενος, με αποτέλεσμα να μην συνδέει άμεσα την εργασία του με τις γνώσεις του. Η άποψη αυτή επαληθεύεται με το απλό αλλά

χαρακτηριστικό παράδειγμα του φίλου ενός υποψηφίου οδηγού, ο οποίος ενώ παρακολουθεί τα μαθήματα οδήγησης του φίλου του και τον συμβουλεύει, δεν είναι σε θέση να του δώσει σαφείς και ιεραρχημένες οδηγίες, παρόλο που οδηγεί τέλεια 30 χρόνια. Επίσης, με το πέρασμα του χρόνου οι εκπαιδευόμενοι επηρεάζονται όλο και λιγότερο από αλληλένδετους μεταξύ τους παράγοντες, όπως είναι τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, και συμπεριφέρονται πιο αυθόρμητα. Για όλους τους παραπάνω λόγους δεν βρέθηκε η μεταβλητή γνώση να επηρεάζει τη μεταβλητή αυτο-αποτελεσματικότητα, τουλάχιστον για το διάστημα ενός μηνός μετά τη λήξη του προγράμματος.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι το να χρησιμοποιούν οι αξιολογητές την εκμάθηση γνώσεων για να δουν κατά πόσο οι συμμετέχοντες στο σεμινάριο είναι σε θέση να μεταφέρουν τη γνώση αυτή στο χώρο εργασίας τους, δεν είναι ο καλύτερος για να ερμηνεύσουν την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, την οποία έχουμε θεωρήσει ως κριτήριο της απόδοσης τους. Συνεπώς, η μέτρηση της γνώσης που αποκτήθηκε αποτελεί αυτοσκοπό και όχι κριτήριο αξιολόγησης αφού δεν είναι σε θέση να εξηγήσει πως η γνώση γίνεται πράξη στην εργασία. Για το λόγο αυτό δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως παράγοντας πρόβλεψης για το πόσο καλά οι εκπαιδευόμενοι πιστεύουν ότι θα αποδώσουν τα skills που έμαθαν ένα μήνα μετά.

Οι αντιδράσεις και γενικά η στάση των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα δεν βρέθηκε να επηρεάζουν την αυτο-αποτελεσματικότητα και την αλλαγή στις γνώσεις τους. Δηλαδή, οι αντιδράσεις τους και η στάση τους ως προς την διαδικασία επίτευξης στόχων δεν φάνηκε να λειτουργούν ως παράγοντες επίβλεψης το πόσο καλά θα είναι σε θέση να θυμηθούν ή πόσο καλά θα μπορέσουν να ασκήσουν τα skills που διδάχθηκαν, στο τέλος του προγράμματος.

Τα αποτελέσματα αυτά έχουν σημαντικές συνέπειες στους εκπαιδευτές. Θα πρέπει να κατανοήσουν αν ακόμη και αν κάποιος εκπαιδευόμενος αντιδρά θετικά στο πρόγραμμα, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι έχουν μάθει περισσότερα ή θα μπορέσουν να αποδώσουν καλύτερα τις ικανότητες (skills) που διδάχθηκαν συγκριτικά με όσους είχαν λιγότερο θετικές αντιδράσεις.

**1.3.6 Επιλογή μοντέλου αξιολόγησης.** Τον καθορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης ακολουθεί η επιλογή του μοντέλου το οποίο ο αξιολογητής θεωρεί ότι είναι το πιο κατάλληλο για μια αξιόπιστη αξιολόγηση. Τα μοντέλα αξιολόγησης αποσκοπούν στο να δώσουν απαντήσεις σε δύο βασικά ερωτήματα.

εάν υπήρξε κάποια αλλαγή στα επιλεγόμενα κριτήρια αξιολόγησης και

εάν η αλλαγή μπορεί να αποδοθεί στην εκπαίδευση (Mann S & Robertson 1995).

Απάντηση στο πρώτο ερώτημα δίνεται με την σύγκριση των κριτηρίων πριν και μετά την εκπαίδευση. Για να αποσαφηνιστεί όμως το εάν η αλλαγή οφείλεται στην εκπαίδευση θα πρέπει να συγκριθούν δυο ομάδες εργαζομένων. Η πρώτη θα αποτελείται από εργαζόμενους που έλαβαν μέρος στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και η δεύτερη, το λεγόμενο control group, από

εργαζόμενους που δεν συμμετείχαν στο πρόγραμμα, αλλά έχουν κοινά χαρακτηριστικά με τους πρώτους πχ παρόμοιους τίτλους εργασίας, και προσωπικές αξιολογήσεις, κοινή γεωγραφική περιοχή δραστηριότητας κλπ. Τα καλύτερα μοντέλα απαντούν και στις δυο ερωτήσεις.

Η εκπαιδευτική διαδικασία ολοκληρώνεται με την ανάλυση οφέλους-κόστους του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μερικά από τα κόστη είναι οι δαπάνες της διαγνωστικής έρευνας εκπαιδευτικών αναγκών, οι αμοιβές των εκπαιδευτών, η αγορά του εκπαιδευτικού υλικού, οι μισθοί των εκπαιδευομένων κλπ. Η ανάλυση του κόστους οφέλους θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη όλες εκείνες τις μεταβλητές που επηρεάζουν το κόστος και την χρησιμότητα του προγράμματος. Ακολουθεί ένα case study , που αποτελεί μια απλή προσέγγιση όλης της διαδικασίας.

### **1.3.7. Ανάλυση οφέλους – κόστους.**

Η εκπαίδευση στο εργοστάσιο παραγωγής γίνεται συνήθως χωρίς συγκεκριμένο τρόπο και πάνω στη δουλειά. Οι εργάτες είναι σχετικά χαμηλής μόρφωσης και οι γραμματικές τους ικανότητες περιορισμένες.

Έχει υπολογισθεί ότι κάθε καινούργιος εργάτης χρειάζεται περίπου 40 ημέρες να φθάσει στην αναμενόμενη παραγωγή που είναι 3 κεριά σε 2 μέρες. Κάθε ένα κεριό κοστίζει 1,70 ευρώ και ο εργαζόμενος πληρώνεται 3 ευρώ την ώρα. Η φυρά είναι περίπου 1 κεριό στα 18 (Πηγή:ΕΕΔΕ).

Η διοίκηση της εταιρίας αποφάσισε να σχεδιάσει ή να αγοράσει εκπαίδευση με στόχο να ελαττώσει τον χρόνο προσαρμογής των νεοπροσληφθέντων.

Μια πρώτη λύση είναι κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην αγορά που διαρκεί 10 ημέρες και κοστίζει 750 ευρώ ανά εργαζόμενο.

Η δεύτερη λύση είναι να προσλάβουν κάποιο σύμβουλο εκπαίδευσης, ο οποίος θα κάνει ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών και θα προτείνει τη θεματογραφία για ένα εσωτερικό σεμινάριο. Το κόστος αυτής της ανάλυσης ανέρχεται στα 1,260 ευρώ και η εκπαίδευση θα διαρκέσει 8 μέρες.

Η διοίκηση λοιπόν έχει 3 εναλλακτικές λύσεις. Πρώτον , να συνεχίσει ως έχει, δηλαδή χωρίς εκπαίδευση, δεύτερον, να αγοράσει ένα έτοιμο πρόγραμμα εκπαίδευσης και τρίτον να προσλάβει ένα σύμβουλο εκπαίδευσης.

Ζητείται λοιπόν να διεξαχθεί ανάλυση κόστους η οποία θα λαμβάνει υπόψη όλες τις ανωτέρω παραμέτρους και θα μετρά την πιθανή αύξηση παραγωγικότητας στην γραμμή παραγωγής μετά την εκπαίδευση. Θα εκπαιδευθούν 10 άτομα.

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

<b>ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ</b>	<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ</b>
Ανάλυση Ε.Α. Αποτύπωση Ε. Α. Ερωτηματολόγια ή Συνεντεύξεις	€ 0 € 0	€ 949,08 € 146,74
Σχεδιασμός Προγράμματα Εκπαίδευσης Μέσων Παρουσίασης	€ 0 € 0	€ 716,04 € 322,82
Δημιουργία Πιλοτικό πρόγραμμα Συστηματική αξιολόγηση πληροφορίας Μέσων Παρουσίασης	€ 0 € 0 € 0	€ 176,00 € 30 € 300,00
Υλοποίηση Διδασκαλία Διαχείριση/ Παρακολούθηση	€ 6,456,35 € 0	€ 1,690,39 € 673,22
Αξιολόγηση Συνολική Αξιολόγηση Διορθώσεις, Βελτιώσεις	€ 0 € 0	€ 61,04 € 176,08
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>€ 6,456,35</b>	<b>€ 3,552,71</b>
<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΑΤΟΜΟ (Α) (Β)</b>	<b>€ 64,56</b>	<b>€ 35,22</b>

Πηγή: ΕΕΔΕ- Σεμινάριο Ανάλυσης και Αξιολόγησης Εκπαιδευτικών αναγκών

**ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ(PERFORMANCE VALUE CALCULATION)**

	ΩΣ ΕΧΕΙ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ
A. Ποιος είναι ο επιθυμητός στόχος παραγωγικότητας;	1,5 κεριά/ ημέρα	1,5 κεριά / ημέρα	1,5 κεριά / ημέρα
B. Ποια είναι η μονάδα μέτρησης;	κεριά	κεριά	κεριά
Γ. Ποιά είναι η αξία της μονάδας μέτρησης;	€ 1,76	€ 1,76	€ 1,76
Δ. Πόσες ημέρες εκπαίδευσης χρειάζονται;	40	10	8
Ε. Ποιά είναι τώρα η απόδοση;	0	0	0
Z. Πόσοι εργαζόμενοι θα συμμετέχουν;	10	10	10
Η. Ο εργαζόμενος θα συνεχίσει να παράγει κατά την διάρκεια; Ναι=A/2, ΟΧΙ=0	0,75	0	0
Θ. Αριθμός κεριών που αξιολογούμε;	40	40	40
I. Πόσα κεριά θα παραχθούν κατά την εκπαίδευση;	30	0	0
Κ. Συνολική απόδοση ανά άτομο μετά την εκπαίδευση; [(Θ-Δ)*Α] + I	30 κεριά	45	48
Λ. Χρηματική αξία (Γ*Κ)	€ 52,82	€ 79,24	€ 84,52
Μ. Απόδοση όλων συνολικά (Z * Λ)	€ 528,2	€ 792,4	€ 845,2



## ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.

Εναλλακτική: Θεωρούμε ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι 0 διότι πρόκειται για νεοπροσληφθέντες

Υπόθεση: Αν η κατάσταση παραμείνει ως έχει, ο κάθε εργαζόμενος παράγει 0,75 κεριά διότι θα έχει εκπαίδευση πάνω στη δουλειά. Αντίθετα, με εσωτερική ή εξωτερική εκπαίδευση δεν θα έχει παραγωγικότητα, εφόσον οι εκπαιδευόμενοι για 10 και 8 ημέρες αντίστοιχα θα παρακολουθούν το πρόγραμμα.

Ποια λύση είναι συμφέρουσα για την εταιρία;

Για αν απαντήσουμε θα πρέπει να συγκρίνουμε το κόστος όφελος της κάθε λύσης. Το κόστος για τη ήδη υπάρχουσα λύση (χωρίς εκπαίδευση) είναι μηδέν, ενώ το όφελος είναι € 52,82 ευρώ /εργαζόμενο. Για τη λύση εξωτερική εκπαίδευση, το κόστος είναι € 65,15 ενώ το όφελος € 79,24 συνεπώς το καθαρό όφελος είναι € 14,09 αντίστοιχα για την λύσης εσωτερική εκπαίδευση το καθαρό όφελος € 52,82. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η επιχείρηση δεν πρέπει να αγοράσει ή να σχεδιάσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αλλά να διατηρήσει την κατάσταση ως έχει, δηλ. οι νεοπροσληφθέντες να μαθαίνουν πάνω στη δουλειά. (για να επιλεγόταν η εξωτερική ή εσωτερική εκπαίδευση θα έπρεπε το καθαρό όφελος να ήταν πάνω € 52,82 που είναι το όφελος χωρίς εκπαίδευση.

Από το απλό αυτό παράδειγμα, μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα το γιατί η λήψη απόφασης για την εφαρμογή εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζεται σε μια συστηματική διαδικασία ανάλυσης των δαπανών και της ωφέλειας κάθε προτεινόμενης λύσης.

## **2. ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.**

### **2.1 Ορισμός, σκοπιμότητα και Χρησιμότητα μιας διαγνωστικής έρευνας διαπίστωσης εκπαιδευτικών αναγκών (ΔΕΔΕΑ).**

Η διάγνωση και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, το πρώτο βήμα για το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής πολιτικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Πρόκειται για τη διαδικασία αναγνώρισης των αναγκών- κενών που προκύπτουν από τη διάσταση ανάμεσα στη παρούσα και αναμενόμενη απόδοση των εργαζομένων, με σκοπό την κατανομή των πόρων που επενδύονται στην εκπαίδευση στις ανάγκες με τη μεγαλύτερη προτεραιότητα.

Για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών απαιτείται προσεκτική μελέτη:

Των επιχειρησιακών στόχων της Εταιρίας

Της λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων

Της Απόδοσης (υπάρχουσας και αναμενόμενης) του προσωπικού

Των δεξιοτήτων και συμπεριφορών του

Γνώση του αντικειμένου

Κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό

Διαφορές στην αναμενόμενη επίδοση.

Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών δεν είναι μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, απλά και μόνο ένας τρόπος για να πάρουμε χρήσιμα στοιχεία ή μια σταθερή διαδικασία. Κυρίως δεν αποτελεί τη λύση για το οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει μέσα στην εταιρία και εγγύηση επιτυχίας της τελευταίας.

---

Παρά το ότι διαπιστώσεις, όπως οι προαναφερθείσες, είναι γνωστές σε πληθώρα επιχειρήσεων, λίγες είναι αυτές οι οποίες έχουν αναπτύξει συστηματικές μεθόδους για τη διάγνωση των αναγκών αυτών. Οι περισσότερες αγοράζουν έτοιμα εκπαιδευτικά προγράμματα και στέλνουν τα στελέχη τους στα γνωστά σεμινάρια *κονσέρβα*, με κριτήριο την άποψη 'αφού και οι άλλοι το κάνουν, ας το κάνουμε και εμείς.' Το αποτέλεσμα είναι να διατίθενται τεράστια χρηματικά ποσά για την κατάρτιση και εκπαίδευση το προσωπικού, η οποία, πολλές φορές, όχι μόνο δεν βοηθάει τους εργαζόμενους, αλλά αποδεικνύεται και επιζήμια. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου έτοιμα προγράμματα, τα οποία δεν ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ανάγκες των εκπαιδευομένων, απογοητεύουν, αποθαρρύνουν και κάνουν τους συμμετέχοντες να

αδιαφορούν σε μελλοντικές προσπάθειες εκπαίδευσης τους, έστω και αν αυτές είναι περισσότερο προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους.

Θα πρέπει κάθε επιχείρηση, που ισχυρίζεται ότι βλέπει την εκπαίδευση ως επένδυση στο σημαντικότερο κεφάλαιο της, τον άνθρωπο, να ξεκινάει οποιαδήποτε προσπάθεια εκπαίδευσης του προσωπικού της από την ορθολογική διαπίστωση και καταγραφή των εκπαιδευτικών αναγκών. Με βάση τις παραπάνω παρατηρήσεις θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, χρησιμεύει ως πυξίδα, στη λήψη εύστοχων και αποτελεσματικών αποφάσεων που αφορούν σε εκπαιδευτικές παρεμβάσεις και αποβλέπουν στην κάλυψη κενών, ή στην περαιτέρω ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπρόσθετα η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών αποσκοπεί στο να βοηθάει υπαλλήλους και στελέχη να κατανοήσουν καλύτερα το ρόλο της εκπαίδευσης, να δεσμευτούν σε ότι αφορά την επίτευξη των στόχων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και να αναλάβουν συγκεκριμένες ευθύνες. Να ενδυναμώσει τα προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και να βελτιώσει το επικοινωνιακό μάνατζμεντ της εταιρίας, καθώς οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε αποφάσεις που τους αφορούν και κάνουν προτάσεις επί θεμάτων που άπτονται της εργασίας τους. Τέλος αποτελεί σημείο αναφορά για τη λήψη αποφάσεων γενικότερης μορφής που σχετίζονται με το προσωπικό όπως είναι, η πολιτική επιλογής προσέλκυσης προσωπικού, οι περιγραφές θέσεων εργασίας, τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης, οι προαγωγές και η εξέλιξη του εργαζομένου (Miller J. & Osinski D. 1996).

#### **Ενδείξεις για εκπαιδευτική παρέμβαση.**

Προκειμένου να εκλείψουν ή να περιοριστούν οι αποκλίσεις ανάμεσα στη δεδομένη απόδοση, του προσωπικού και την αναμενόμενη / επιθυμητή απόδοση του θα πρέπει να διερευνηθούν ορισμένοι παράγοντες που ανταναικλούν ελλείψεις οι οποίες μπορούν να καλυφθούν με τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέτοιου είδους ενδείξεις είναι οι ακόλουθες (McClelland S. 1994):

Χαμηλή ποσοτική απόδοση, χαμηλή ποιοτική απόδοση, υψηλό κόστος, καθυστερήσεις περάτωσης έργων και γενικά κακή διαχείριση του χρόνου, σπατάλη ενέργειας πρώτων υλών και υλικών, υψηλός βαθμός αποχωρήσεων και υπερβολικός αριθμός απουσιών, παράπονα πελατών για προϊόντα ή συμπεριφορές, υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων ή ασθενειών, παραβίαση του κανονισμού εργασίας, λάθη που οφείλονται σε παρανοήσεις εντολών, λάθη που οφείλονται σε ασάφεια του περιεχομένου της εργασίας, δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων, κακή επικοινωνία μεταξύ ατόμων, έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία, καθυστερημένη ένταξη των νεοπροσληφθέντων στην εταιρία, συστηματική μεταφορά προβλημάτων σε ανώτερα επίπεδα, κτλ.

Οι παραπάνω ενδείξεις μπορεί να αποτελούν πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες, μπορεί όμως να αποτελούν συμπτώματα άλλων ελλείψεων οι οποίες δεν μεταφράζονται σε εκπαιδευτικά κενά, όπως είναι η αναποτελεσματική λειτουργική οργάνωση, τα πολύ υψηλά πρότυπα και οι στόχοι παραγωγής σε σχέση με τις δυνατότητες του προσωπικού και τον διατιθέμενο εξοπλισμό, ο λανθασμένος τρόπος διοίκησης, οι κακές εργασιακές σχέσεις μεταξύ της εταιρίας και του Σωματίου, κ. α.

Στόχος όμως μια ολοκληρωμένη έρευνας εκπαιδευτικών αναγκών δεν είναι η κάλυψη μόνο σημερινών εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά και η αναγνώριση των μελλοντικών. Όσο καλύτερα μπορεί ο οργανισμός να προετοιμάσει το ανθρώπινο δυναμικό του- προβλέποντας τις μελλοντικές απαιτήσεις και βελτιώνοντας τις σημερινές δυνατότητες του- τόσο ευκολότερα θα αντιμετωπίσει τις αυριανές προκλήσεις. Εξάλλου, τόσο από πλευράς αποτελεσματικότητας, όσο και από πλευράς κόστους είναι προτιμότερο το προσωπικό να είναι προετοιμασμένο για επικείμενες αλλαγές, παρά να προσαρμοστεί σε αυτές με κάποια μεγαλύτερη ή μικρότερη χρονική καθυστέρηση (Salas, E. 2001).

Μερικές λοιπόν, από τις ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες είναι : οι αλλαγές που προβλέπονται στη ζήτηση των προϊόντων, η σχεδιαζόμενη επέκταση των παραγωγικών ή εμπορικών δραστηριοτήτων, οι προγραμματισμένες συγχωνεύσεις ή επεκτάσεις παραγωγικών μονάδων, οι επικείμενες αλλαγές στον μηχανολογικό εξοπλισμό, οι νέες παραγωγικές μέθοδοι, οι προβλεπόμενες αλλαγές του θεσμικού πλαισίου στην Ελλάδα και Ε.Ε , οι εξελίξεις στον αυτοματισμό και στην τεχνολογία, η προετοιμασία στελεχών για την ανάληψη υψηλότερων ευθυνών. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την έρευνα είναι αυτά που θα οδηγήσουν στη στοχοθέτηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Το διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφει συνοπτικά το πλαίσιο διάγνωσης και ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών με σκοπό τη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Εντοπίζονται οι αποκλίσεις μεταξύ της δεδομένης και της επιθυμητής απόδοσης του προσωπικού, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στην πραγμάτωση των σημερινών της στόχων, καθώς και οι αποκλίσεις μεταξύ των υπάρχουσων και των απαιτούμενων δυνατοτήτων του προσωπικού, για την πραγμάτωση των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης. Στη συνέχεια αναλύονται τα αίτια των αποκλίσεων για να καθορισθούν οι λύσεις που θα οδηγήσουν στην στοχοθέτηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

## **2. 2 Τύποι ανάλυσης για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.**

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται μέσα από τρία επίπεδα ανάλυσης (Miller & Osinski, 1996).

Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης ή οργανωσιακή ανάλυση

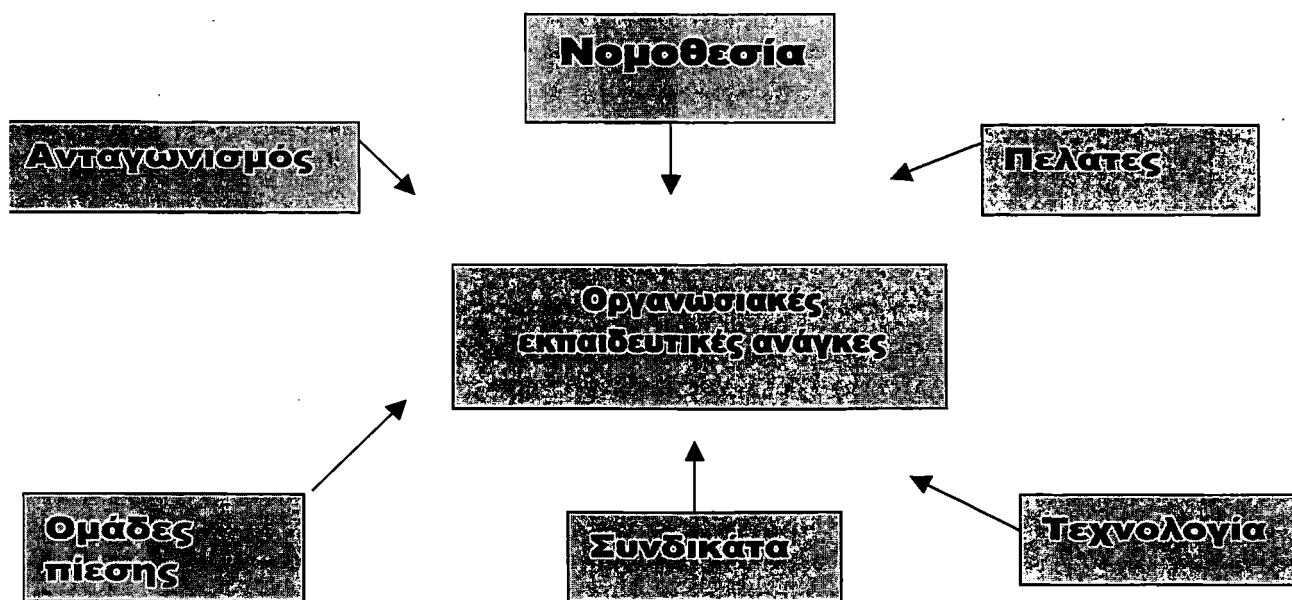
Ανάλυση θέσεως εργασίας ή καθηκόντων

Ανάλυση σε επίπεδο εργαζομένου ή ατομική ανάλυση.

**2.2.1 Ανάλυση σε επίπεδο επιχείρησης.** Η ανάλυση αυτή αποσκοπεί στον καθορισμό των περιοχών/ τομέων της επιχείρησης που χρειάζονται εκπαίδευση και στον προσδιορισμό των συνθηκών κάτω από τις οποίες θα διεξαχθούν τα πιθανά απαιτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Μια ολοκληρωμένη οργανωσιακή ανάλυση καθορίζει:

τις ενδεχόμενες πιέσεις που ασκούνται στην επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως είναι οι θεσμικές διατάξεις περί ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο ανταγωνισμός στην εσωτερική και διεθνή αγορά, οι μεταβολές στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού και η ανάγκη για υπέρβαση των εμποδίων γλώσσας και κουλτούρας, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, οι πιέσεις από τα εργατικά σωματεία κλπ



Πηγή: Steve Trulove, "Handbook of Training & Development", σελ. 58

Την οικονομική κατάσταση της χώρας στην οποία έχει τις εγκαταστάσεις η επιχείρηση και πως αυτή επηρεάζει τα λειτουργικά της κόστη,

Τους στόχους της επιχείρησης, πόσο αποτελεσματική είναι η επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της, τους διαθέσιμους πόρους της, οικονομικά μέσα, πρώτες ύλες, τεχνογνωσία και εμπειρία κλπ

Το πόσο ευνοϊκό είναι το κλίμα για την διεκπεραίωση των εκπαιδευτικών προσπαθειών, δηλαδή, αν και κατά πόσο η διοίκηση υποστηρίζει την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, πόσο πρόθυμοι είναι οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, πόσο υπεύθυνο είναι το προσωπικό για την περάτωση των εκπαιδευτικών προσπαθειών.

Οι πληροφορίες για την διεξαγωγή της οργανωσιακής ανάλυσης συλλέγονται από ένα μεγάλο εύρος πηγών. Μερικές από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

*Οι στόχοι της επιχείρησης*, βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι, η δήλωση του οράματος της, το στρατηγικό της πλάνο. Από την διεξοδική ανάλυση των στόχων της επιχείρησης μπορεί να προκύψουν περιοχές σε επιμέρους δραστηριότητες οι οποίες είναι προβληματικές και απαιτούν αλλαγές στα στάνταρτς απόδοσης, καθιστώντας αναγκαίο ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Επίσης, σημαντική πηγή για την διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί το στρατηγικό της σχέδιο. Για να υλοποιηθούν οι στόχοι του σχεδίου θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης να διαθέτει συγκεκριμένες δεξιότητες και γνώσεις. Δεν έχει νόημα, για παράδειγμα, η αγορά πιο εξελιγμένων μηχανημάτων ή επέκταση σε καινούργιο δίκτυο υπολογιστών, αν οι εργαζόμενοι δεν ξέρουν πως να τα χειριστούν. Για να μπορέσει η διοίκηση να αξιοποιήσει το στρατηγικό της πλάνο για τον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να θέσει ερωτήματα όπως τα ακόλουθα:

- απαιτεί το στρατηγικό σχέδιο προσλήψεις; αν ναι σε ποιό τμήμα και με ποιό τρόπο θα γίνουν αυτές οι προσλήψεις;

-απαιτεί το στρατηγικό σχέδιο καινούργιες γνώσεις ή δεξιότητες και αν ναι πώς θα αποκτηθούν;

-απαιτεί το σχέδιο υψηλότερες προδιαγραφές παραγωγικότητας; αν ναι, πώς θα επιτευχθούν;

προβλέπει το σχέδιο σημαντικές αλλαγές στα προϊόντα, τα υλικά, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις, τα συστήματα ή τις μεθόδους; Αν ναι, τι εκπαίδευση απαιτείται προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά το προσωπικό;

-προβλέπει το σχέδιο αλλαγές στην νοοτροπία και την κουλτούρα της επιχείρησης; αν ναι, τι είδους αλλαγές και πως μπορούν να πραγματοποιηθούν;

*το αρχείο προσωπικού και τα σχέδια προαγωγών*. Για παράδειγμα, μπορούμε να αντλήσουμε πληροφορίες για την κινητικότητα των στελεχών, τις πιο πρόσφατες προαγωγές, συνταξιοδοτήσεις ή αποχωρήσεις οι οποίες μας βοηθούν στο να εντοπίσουμε πιθανά τρέχοντα ή μελλοντικά εκπαιδευτικά κενά

*τις ικανότητες ( skills) του προσωπικού*

*τους δείκτες προσδιορισμού του εργασιακού κλίματος, όπως είναι οι απουσίες, οι παραιτήσεις, η παραγωγικότητα, τα ατυχήματα, τα παράπονα των πελατών, οι έρευνες διαπίστωσης στάσεων (attitudes surveys) κλπ. Οι δείκτες αυτοί επισημαίνουν την προσοχή της Διοίκησης άλλοτε για άμεση εκπαιδευτική παρέμβαση και άλλοτε για μελλοντικές αλλαγές.*

*Τους δείκτες αποδοτικότητας όπως είναι το κόστος εργατικών και πρώτων υλών, η σπατάλη υλικών, η ποιότητα των πρώτων υλών, η χρησιμοποίηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα κόστη διανομής η κερδοφορία, τα παράπονα των πελατών κλπ*

*Το οργανόγραμμα και οι επαναπροσδιορισμοί εργασιακών καθηκόντων,*

*Τα συστήματα ανάθεσης ευθύνης και ελέγχου,*

*Η συμπεριφορά και το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων*

Η προσεκτική ανάλυση των παραπάνω πληροφοριών δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα για την οικονομική κατάσταση και τα προβλήματα της επιχείρησης. Ωστόσο, η συγκέντρωση και τακτική επανεξέταση τους είναι ένα έργο χρονοβόρο, δαπανηρό και πολύπλοκο (McClland S.1994)

Για τους λόγους αυτούς, οι περισσότερες επιχειρήσεις στηρίζουν την έρευνα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών στους δυο άλλους τύπους ανάλυσης, την ανάλυση θέσεως εργασίας και την ατομική ανάλυση.

**2.2.2 Ανάλυση θέσεως εργασίας.** Η συγκεκριμένη ανάλυση παρέχει πληροφόρηση για μια ή για ένα σύνολο εργασιών και συγκεκριμένα για τις γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις, και ικανότητες που πρέπει να έχει ο εκτελεστής των συγκεκριμένων καθηκόντων για να επιτύχει την αναμενόμενη απόδοση. Υπάρχουν πάρα πολλές πηγές για την συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών. Μερικές από αυτές είναι

Περιγραφές θέσεων εργασίας, οι οποίες καθορίζουν με λεπτομέρεια τα καθήκοντα της κάθε θέσης, τις γνώσεις, τις ικανότητες, και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τον κάτοχο της για να αποδώσει κατά τα αναμενόμενα. Επειδή όμως οι περιγραφές αλλάζουν χρόνο με το χρόνο, είτε γιατί προκύπτουν νέες προτεραιότητες είτε γιατί τροποποιούνται ή επεκτείνονται τα καθήκοντα του κατόχου μέσα στα πλαίσια του πλάνου σταδιοδρομίας του, οι εκπαιδευτικές ανάγκες θα πρέπει να επανεξετάζονται για να διαπιστωθεί αν παρέμειναν ίδιες, άλλαξαν ή ωξήθηκαν. Θα αναφερθούμε περισσότερο στο θέμα της Ανάλυσης και Περιγραφής Θέσεων Εργασίας στη συνέχεια της ανάλυσης μας.

Καθορισμός προτύπων απόδοσης. Πρόκειται για την μελέτη των στόχων της κάθε εργασίας και των κριτηρίων βάση των οποίων θα αξιολογηθούν. Κατά αυτό το τρόπο μπορούν να διαπιστωθούν κενά στην απόδοση των εργαζομένων.

Παρατήρηση στο χώρο εργασίας. Ζητείται από τους κατόχους των θέσεων να ιεραρχήσουν τα καθήκοντα τους από πλευράς σημαντικότητας και από πλευράς χρόνου

Ιεραρχική ανάλυση καθηκόντων. Γίνεται με σκοπό να επαναπροσδιοριστούν και να απλοποιηθούν πολύπλοκα καθήκοντα. Συνήθως χρησιμοποιούνται δένδρα αποφάσεων για να προσδιοριστούν οι γενικοί στόχοι και να καταγραφούν οι συνθήκες εντός των οποίων θα διεξαχθούν οι υποστηρικτικές λειτουργίες.

Ανάλυση των αναφορών των τμημάτων σχετικά με τους ελέγχους ποιότητας, το ποσοστό ελαττωματικών, επισκευές, χρόνος παράδοσης, καθυστερήσεις κλπ

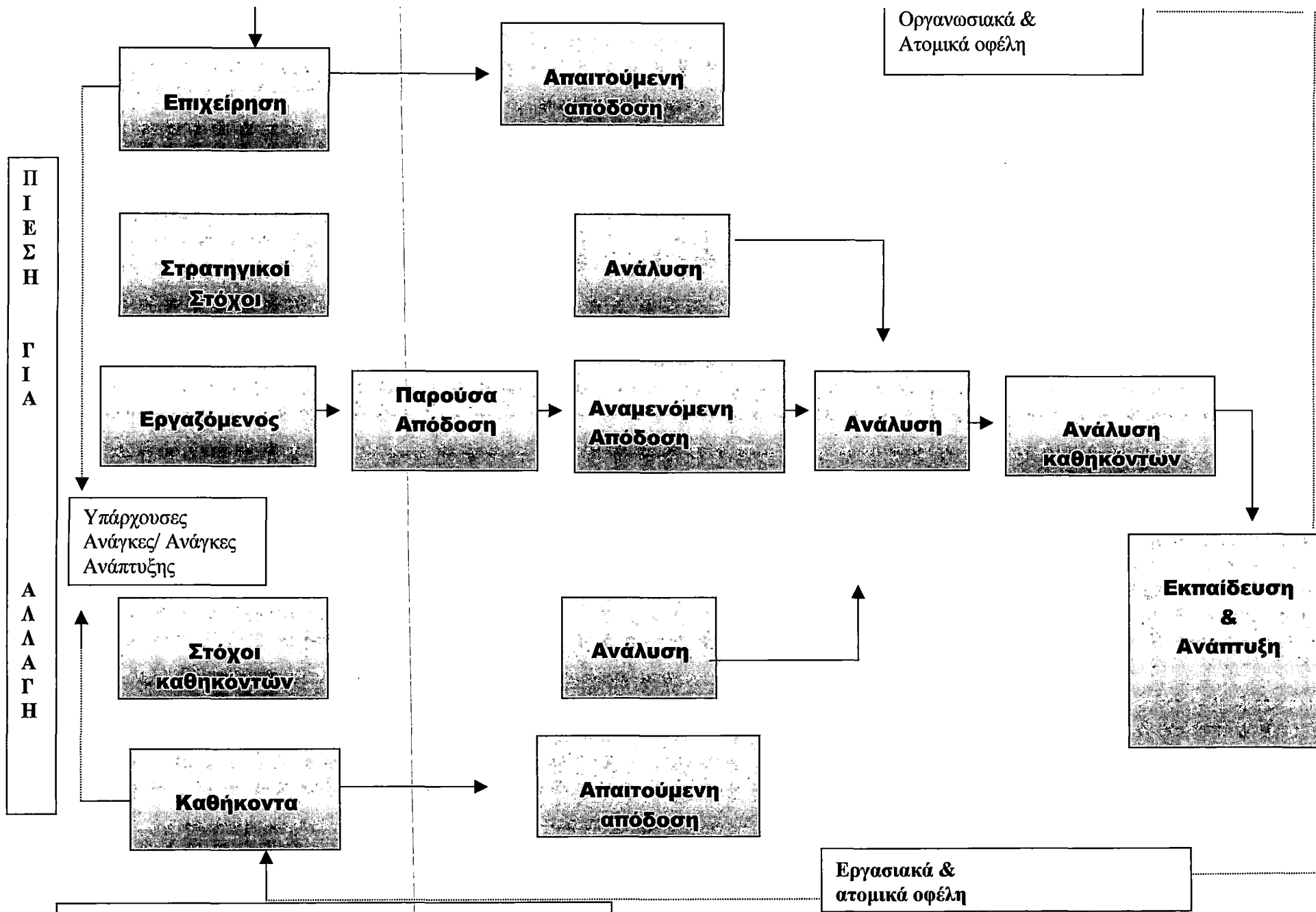
Από κάθε μια από τις παραπάνω πηγές μπορούν να προκύψουν νέες απαιτούμενες δεξιότητες που απαιτούν διαφορετική εκπαιδευτική προσέγγιση και βαθμό παρέμβασης, ιδίως σε δεξιότητες που καθορίζονται από τις τεχνολογικές εξελίξεις ή προσαρμόζονται συνεχώς στις μεταβολές των εργασιακών πρακτικών.

**2.2.3 Ατομική ανάλυση.** Η ανάλυση αυτή έχει ως στόχο να καθορίσει το πόσο καλά αποδίδει ο κάτοχος μιας θέσης στην εκτέλεση των καθηκόντων του, συγκρίνοντας την παρούσα απόδοση του, (ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης) με την επιθυμητή, η οποία προκύπτει από την ανάλυση εργασίας. Με βάση την ανάλυση αυτή καθορίζονται το ποιοι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση και το είδος αυτής. Μερικές από τις πηγές πληροφοριών για τη διεξαγωγή της ατομικής ανάλυσης είναι : οι αξιολογήσεις απόδοσης, οι δείκτες προσδιορισμού των ατομικών εργασιακών προβλημάτων απόδοσης, όπως η χαμηλή παραγωγικότητα, οι απουσίες, τα ατυχήματα, οι αδικιολόγητες διαμαρτυρίες, τα παράπονα των πελατών κ. α. , η παρατήρηση τόσο της συμπεριφοράς των εργαζομένων όσο και των αποτελεσμάτων αυτής, η εξέταση δειγμάτων εργασίας, για παράδειγμα να παρατηρείς την διαδικασία παραγωγής, οι συνεντεύξεις προϊσταμένου και υφισταμένου. Ο προϊστάμενος, ρωτάει τον υφιστάμενο τις εκπαιδευτικές του ανάγκες κατά εκείνον, τα ερωτηματολόγια και τα διάφορα τεστ, οι έρευνες καθορισμού της συμπεριφοράς και των στάσεων των εργαζομένων. Μετρούν την ηθική , την υποκίνηση, και την ικανοποίηση του προσωπικού, οι λίστες εκτίμησης ικανοτήτων, για να διαπιστωθεί τι ξέρει και τι όχι ο εργαζόμενος. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση ικανοτήτων περιλαμβάνουν κατατοπιστικές συζητήσεις, συνεντεύξεις, τεστ αυτοεξέτασης, συμβουλευτικές υπηρεσίες, δημιουργία φακέλου ο οποίος μπορεί να περιλαμβάνει περιγραφές καθηκόντων, αναφορές , βιογραφικά σημειώματα και τέλος τα κέντρα αξιολόγησης, τα ατομικά σχέδια ανάπτυξης (Mondy, W & Noe R 1996).

Από την ανάλυση των τριών επιπέδων συνήθως προκύπτουν περισσότερες της μια εκπαιδευτικές ανάγκες. Για το λόγο αυτό ο υπεύθυνος σε θέματα εκπαίδευσης οφείλει να ιεραρχήσει τις ανάγκες ως προς την ικανοποίηση τους με κριτήρια: το χρόνο, δηλαδή σε πόσο χρονικό διάστημα θα πρέπει να ικανοποιηθεί η ανάγκη, την έκταση της, πόσοι εργαζόμενοι θα πρέπει να



εκπαιδευθούν, και τέλος τους πόρους που διαθέτει η διοίκηση στην εκπαίδευση. Στο ακόλουθο διάγραμμα, παρουσιάζεται η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ των τριών τύπων ανάλυσης:



Πηγή: Journal Of European Industrial Training, "Training Need Analysis: weakness in the conventional approach"  
Michael James Leat & Murray Jack Lovell.

## 2.3 Ενδεδειγμένες μέθοδοι διαπίστωσης εκπαιδευτικών αναγκών.

Υπάρχουν ορισμένες μέθοδοι διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών οι οποίες διακρίνονται από τις υπόλοιπες είτε γιατί εφαρμόζονται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων , αναλύσεις , περιγραφές και αξιολογήσεις θέσεων εργασίας, ερωτηματολόγια, ατομικές αξιολογήσεις, είτε γιατί είναι πρωτοποριακές, κέντρα αξιολόγησης. Στο σημείο αυτό της ανάλυσης μας θα ασχοληθούμε με τις ακόλουθες μεθόδους:

Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας

Αξιολόγηση θέσεων εργασίας

Ατομικές αξιολογήσεις

Προσωπικές συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια

Ανάπτυξη σταδιοδρομίας

Κέντρα αξιολόγησης

### 2.3.1 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας (Job analysis-job description).

Είναι η διαδικασία που αναλαμβάνεται προκειμένου να καθορισθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για την ικανοποιητική εκτέλεση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας και να αναλυθούν οι γενικότερες συνθήκες στα πλαίσια των οποίων εκτελείται η εργασία. Υπάρχουν τέσσερα επίπεδα στα οποία μπορεί να αναλυθεί μια θέση εργασίας. Αυτά είναι , οι δραστηριότητες που ορίζουν μια θέση εργασίας, τα καθήκοντα που συνθέτουν κάθε λειτουργία, οι δεξιότητες που απαιτούνται για να εκτελεστεί το κάθε καθήκον και οι ικανότητες που απαιτούνται για την εκμάθηση της κάθε δεξιότητας.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Πηγή: Steve Truelove, "Handbook of Training & Development, σελ 32"

Κάθε θέση εργασίας αποτελείται από τρία είδη δραστηριοτήτων. Η πρώτη κατηγορία αφορά θέματα διοίκησης και επίβλεψης, όπως είναι ο προγραμματισμός και η ανάπτυξη, η δεύτερη θέματα εκτέλεσης εργασίας, όπως είναι η παραγωγή, το marketing, οι πωλήσεις, οι έλεγχοι ποιότητας και η τρίτη αφορά θέματα παροχής συμβουλών και καθοδήγησης, έρευνας και ανάλυσης. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας σε επίπεδο δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται για να γίνονται συγκρίσεις ανάμεσα στις διάφορες θέσεις με κριτήριο άλλοτε τις όμοιες και άλλοτε τις διαφορετικές δραστηριότητες τους για να καθορίζονται πρότυπα απόδοσης όσον αφορά τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα των συγκρίσεων αναλύονται από τους υπεύθυνους σε θέματα εκπαίδευσης έτσι ώστε να εντοπιστεί αν κάποια από τις τρεις κατηγορίες παρουσιάζει προβλήματα τα οποία μπορούν να επιλυθούν με το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Τις περισσότερες φορές όμως η απόφαση για εκπαιδευτική παρέμβαση δεν λαμβάνεται στο στάδιο αυτό αλλά επιχειρείται μια βαθύτερη εξέταση μέσα από την ανάλυση των καθηκόντων και των δεξιοτήτων της θέσης.

Στην ουσία οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε αναλύσεις θέσεων εργασίας για τους εξής λόγους: για να μπορέσουν , στη συνέχεια να καταγράψουν τις περιγραφές των θέσεων, για να καθορίσουν την αξία της κάθε θέσης σε σχέση με τις υπόλοιπες, για να καταρτίσουν τη λίστα των απαραίτητων δεξιοτήτων για την εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης. Η διαδικασία αυτή αποτελεί την αρχή για τη δημιουργία συστημάτων εκπαίδευσης και προαγωγών τα οποία είναι γνωστά ως competency based, για να προσδιορίσουν το περιεχόμενο νέων θέσεων εργασίας που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της πίεσης των τεχνολογικών εξελίξεων και των νέων τρόπων οργάνωσης της εργασίας, για να προσδιορίσουν το περιεχόμενων των υφιστάμενων θέσεων εργασίας το οποίο μεταβάλλεται λόγω του επανακαθορισμού των καθηκόντων και της αναδόμησης του οργανισμού.

Μερικοί από του παράγοντες/ στοιχεία που πρέπει να εξετάζονται για την διεξαγωγή των αναλύσεων θέσεων εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

Να προσδιορίζονται με σαφήνεια οι θέσεις εργασίας που πρόκειται να αναλυθούν. Δηλαδή, να καταγράφονται ο τίτλος της θέσης , ο τίτλος θέσης του άμεσου προϊσταμένου, το κέντρο δραστηριότητας, η διεύθυνση/τμήμα/γραφείο, τα ονόματα των κατόχων των θέσεων, οι θέσεις εργασίας από τις οποίες μπορούμε να πάρουμε

πληροφορίες για την θέση που αναλύουμε καθώς και οι θέσεις που επηρεάζονται από τα καθήκοντα της θέσης που αναλύουμε και συνεπώς θα πρέπει να επανεξεταστούν και αυτές ύστερα από κάποια αλλαγή της δεύτερης,

Να γίνονται συνεντεύξεις με το προσωπικό στις οποίες θα αποσαφηνίζονται θέματα όπως είναι η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, οι δραστηριότητες οι οποίες επιτελούνται αποτελεσματικά, οι προβληματικές περιοχές, ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται, αλλαγές που έχουν συμβεί πρόσφατα (ανασχεδιασμός θέσεων, νέος εξοπλισμός) οι τρέχουσες περιγραφές θέσεων κτλ

Να δίνεται επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους έτσι ώστε να γνωρίζουν με ακρίβεια τα αποτελέσματα από τις πληροφορίες που παρείχαν

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης να υπόκεινται σε έλεγχο της διοίκησης

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση θέσεως εργασίας ασχολείται με τομείς όπως είναι (Truelove, 1992):

**οι υπευθυνότητες, καθήκοντα της θέσης**, μερικές μάλιστα από τις ερωτήσεις που γίνονται είναι λχ ποιές είναι οι τυπικές, τακτικά επαναλαμβανόμενες εργασίες της θέσης; ποιά είναι τα επιπρόσθετα καθήκοντα, ποιές εργασίες γίνονται περιστασιακά και ποιές με συχνότητα, είναι ο κάτοχος της θέσης υπεύθυνος για εισηγήσεις, και για λήψη αποφάσεων;

**βασικά στοιχεία και διαστάσεις της θέσης**, ποιά είναι η βασική αποστολή της θέσης, ποιός είναι ο άμεσος και έμμεσος αριθμός προσωπικού που διοικείται από τη θέση, ποιο είναι το ύψος των μετρητών που διαχειρίζεται η θέση;

**επαφές / επικοινωνία**, αν χρειάζεται ο κάτοχος της θέσης να επικοινωνεί με πελάτες, συναδέλφους και με ποια συχνότητα,

**προδιαγραφές της θέσης**, αν υπάρχει ένα ελάχιστο επίπεδο σπουδών και αν χρειάζεται επιμόρφωση σε κάποιο ειδικό τομέα, αν απαιτούνται ειδικές γνώσεις, πόσα χρόνια συνολικής εμπειρίας απαιτούνται και σε ποιο τομέα συγκεκριμένα. Αν υπάρχουν ανάγκες για ταξίδια, υπερωρίες ή κάποιες άλλες ιδιαιτερότητες.

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης της θέσεως εργασίας μπορούν να γίνουν συστάσεις/ προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβληματικών περιοχών. Οι συστάσεις αυτές δεν είναι απαραίτητο να αφορούν μόνο τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις δηλαδή εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μπορεί το συγκεκριμένο πρόβλημα να απαιτεί διαφορετική προσέγγιση από την εκπαίδευση. Μερικές από τις προτεινόμενες μάλιστα θέσεις που προκύπτουν από τις αναλύσεις

θέσεων είναι λχ περικοπές εξόδων, διοικητική και οργανωσιακή αναδόμηση, αντιμετώπιση παραγόντων και καταστάσεων που εμποδίζουν την ομαδική εργασία, ανασχεδιασμός της θέσεως εργασία, αλλαγές στο σύστημα αμοιβών, ικανοποίηση των αναγκών των εργατικών σωματείων.

Η περιγραφή θέσεων εργασίας, λοιπόν, είναι η καταγραφή των πληροφοριών που προκύπτουν από τις αναλύσεις θέσεων και αφορούν τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες, τις επαγγελματικές ικανότητες, τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση της κάθε εργασίας μέσα στον οργανισμό.

Μερικές επιχειρήσεις, κυρίως οι μικρές και δυναμικές, αρχίζουν να εγκαταλείπουν τη συστηματική χρησιμοποίηση των περιγραφών θέσεων εργασίας. Οι περισσότερες όμως αντιλαμβάνονται τις περιγραφές θέσεων σαν τον ακρογωνιαίο λίθο της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και υποστηρίζουν ότι χωρίς αυτές θα προκαλούνταν σοβαρά προβλήματα.

Άλλωστε όσοι είναι υπέρ την ύπαρξη των περιγραφών θέσεων εργασία υποστηρίζουν ότι

Βοηθούν τους εργαζομένους στην εργασία τους διότι μέσω των περιγραφών γίνεται ξεκάθαρο το τι αναμένεται από αυτούς

Γίνονται λιγότερα λάθη τα οποία οφείλονται σε ελλιπή πληροφόρηση

Προσδιορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης με σαφήνεια έτσι ο καθένας εργαζόμενος ξέρει για το τι θα αξιολογηθεί και συμπεριφέρεται ανάλογα

Διευκολύνουν τους προϊσταμένους στη στοχοθέτηση και στον έλεγχο των υφισταμένων τους

Αποτελούν ένα δυνατό εργαλείο για αποτελεσματικές προσλήψεις

Γίνεται η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε πολύ συγκεκριμένες προβληματικές περιοχές.

Αποτελούν μέσο υποκίνησης και ενεργούς συμμετοχής του προσωπικού στην εργασία του.

Κατά αυτό το τρόπο η εκπαίδευση αποκτά συγκεκριμένο προσανατολισμό ως απάντηση των επικριτών της για σπατάλη πόρων σε γενικές και απροσδιόριστες δραστηριότητες

Ωστόσο υπάρχουν και μειονεκτήματα στην περιγραφή θέσεως όπως είναι τα ακόλουθα:

Δημιουργούν τεχνητά εμπόδια στην απόδοση του εργαζομένου, διότι τον περιορίζουν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και τομείς δραστηριότητας.

Εμποδίζουν την αλλαγή, ιδίως αν η αλλαγή στα καθήκοντα μιας θέσης συνεπάγεται και αλλαγές στην αμοιβή του κατόχου της

Η προετοιμασία τους είναι δαπανηρή και θα πρέπει να αναθεωρούνται περιοδικά

Ανεξάρτητα από την ύπαρξη κάποιων μειονεκτημάτων, όπως τα παραπάνω, οι περιγραφές θέσεων θεωρούνται πολύ σημαντικές από τους περισσότερους οργανισμούς. Ίσως αυτό που πρόκειται να αλλάξει στο μέλλον είναι ο τρόπος παρουσίασης τους και ο βαθμός στον οποίο προσπαθούν να καλύψουν όλα όσα κάνει ο κάτοχος της θέσης ώστε να του δοθεί μεγαλύτερη αυτονομία και δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Οι περιγραφές θέσεων εργασίας σχετίζονται κυρίως με το δεύτερο, ανάλυση καθηκόντων, και με το τρίτο, ανάλυση δεξιοτήτων, επίπεδο μιας εργασίας. Σε ότι αφορά την ανάλυση καθηκόντων μια από τις πιο γνωστές μεθόδους είναι η ιεραρχική ανάλυση καθηκόντων (hierarchical analysis, HTA). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή κάθε καθήκον διαιρείται στις επιμέρους λειτουργίες του. Αρχικά, προσδιορίζεται ο γενικός στόχος του καθήκοντος και στην συνέχεια οι στόχοι των επιμέρους λειτουργιών, έτσι ώστε στο τέλος να έχουμε το σύνολο των στόχων. Η μέθοδος αυτή είναι πολύ σημαντική για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διότι δεν περιορίζεται στην απλή καταγραφή των καθηκόντων της θέσης αλλά περιλαμβάνει και την σύνδεση αυτών με τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Για παράδειγμα, σε οποιοδήποτε στάδιο της HTA μπορούν να γίνουν ερωτήσεις του τύπου: Πόσο σημαντική είναι η συγκεκριμένη λειτουργία για την εκτέλεση του καθήκοντος? Απαιτείται κάποιο ιδιαίτερη ικανότητα (skill); Είναι δυνατόν με πρόσθετη ή

---

διαφορετική εκπαίδευση να βελτιωθεί αυτό το skill? Αν από τις απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις προκύψει ότι η συγκεκριμένη λειτουργία είναι πολύ σημαντική και ότι οι δεξιότητες που απαιτούνται μπορούν να βελτιωθούν με κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, τότε τα παραπάνω συμπεράσματα μπορούν να καταγραφούν σε εκπαιδευτικό πλάνο μαζί με τα πιθανά οφέλη από την εκπαίδευση (Langley, N 2002).

Σε μια τέτοια πολύπλοκη διαδικασία, όπως είναι η προετοιμασία περιγραφής θέσεων, είναι απαραίτητο να συμφωνείται μεταξύ της Διοίκησης και του προσωπικού ότι οι Περιγραφές θέσεων είναι αυτές που θα καθορίζουν το μέλλον της κάθε θέσης. Ότι το

προσωπικό που θα ασχοληθεί με αυτή τη διαδικασία είναι έμπειρο, ότι η διοίκηση ελέγχει τα στάδια προετοιμασίας, για την αποδοχή του τελικού κειμένου να απαιτείται η έγκριση αντιπροσώπων εργαζομένων, σωματείου και Διοικήσεως.

**2.3.2. Αξιολόγηση θέσεων εργασίας (job evaluation).** Είναι η διαδικασία εκείνη που καθορίζει τη σχετική αξία κάθε θέσης εργασίας στα πλαίσια της εταιρίας καταλήγοντας συνήθως σε μια κατάταξη των θέσεων κατά σειρά σπουδαιότητας. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που χρησιμοποιούνται ως βάση σύγκρισης, όπως οι ακόλουθοι: Επίπεδο γνώσεων, σπουδών, εμπειρίας, άμεση ή έμμεση Διοίκηση προσωπικού, διαχείριση οικονομικών πόρων, είδος της εργασίας και προβλεψιμότητα αυτής – επαναλαμβανόμενη, αμετάβλητη, μεταβλητή, μη προβλέψιμη-, είδος πληροφοριών που παρέχονται από τον κάτοχο της θέσης (διαδικαστικές, τεχνικές, νομικές, λειτουργικές, στρατηγικές) , πολυπλοκότητα σκέψης, βαθμός δημιουργικότητας και καινοτομίας, ανάγκη για στρατηγικό προγραμματισμό, συνέπειες εργασιακών λαθών, βαθμός αυτονομίας, ικανότητα προφορικής επικοινωνίας, εύρος και είδος επαφών (Bernadin J & Russel A 1999).

Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται ως μέθοδος διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών διότι αναλύονται παράγοντες οι οποίοι αφορούν στις δεξιότητες των εργαζομένων, όπως είναι η διαπραγματευτική ικανότητα, η ικανότητα διαχείρισης προβληματικών λειτουργιών, η ανάπτυξη πρωτοποριακών ιδεών και λύσεων κλπ

Επιπλέον τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση είναι σημαντικά για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων ικανοποίησης των εκπαιδευτικών αναγκών. Αν, για παράδειγμα, εντοπιστούν εκπαιδευτικά κενά σε περισσότερες από μια θέσεις εργασίας και οι διαθέσιμοι πόροι εκπαίδευσης είναι περιορισμένοι, θα πρέπει πρώτα να καλυφθούν τα κενά της θέσης που βρίσκεται υψηλότερα στην κλίμακα ιεράρχησης και στη συνέχεια τα κενά της λιγότερο σημαντικής θέσης κ.ο.κ.

**2.3.3. Προσωπικές συνεντεύξεις.** οι συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό να αποκτηθούν πληροφορίες μη διαθέσιμες με κάθε άλλο μέσο όπως είναι η άμεση αντίδραση και γενικά ο τρόπος συμπεριφοράς των ερωτηθέντων. Ωστόσο όμως πρόκειται για μια δύσκολη μέθοδο η οποία προϋποθέτει τα κάτωθι: καλή προετοιμασία και καθορισμό ξεκάθαρων στόχων και στρατηγικής πριν από τη συνέντευξη, προσεκτικό σχεδιασμό των θεμάτων και σειράς αυτών με ανοικτές



ερωτήσεις έτσι ώστε να μπορεί ο ερωτηθείς να περιγράψει και να επεξηγήσει τα προβλήματα και τις απόψεις του, οξύτητα αισθήσεων, συγκέντρωση, ευαισθησία, χρόνο και εκπαίδευση του ατόμου που παίρνει τη συνέντευξη έτσι ώστε από τα πρώτα δέκα λεπτά να κερδίσει το ενδιαφέρον και την ειλικρίνεια του ερωτηθέντα, ενημέρωση των ερωτηθέντων εργαζομένων για τον σκοπό της συνέντευξης, επιλογή του κατάλληλου τόπου και χρόνου. Θα πρέπει να διεξάγεται σε μέρος ελεύθερο από περισπασμούς και διακοπές και ο εργαζόμενος να μην αισθάνεται πιεσμένος πχ να εκκρεμεί η ολοκλήρωση μιας εργασίας, ικανότητα από την πλευρά του ατόμου που ερωτά να κάνει τους ερωτηθέντες να αισθάνονται πολύτιμοι και ότι συνεισφέρουν στην επιτυχία της έρευνας διαπιστώνοντας τις δικές τους ανάγκες.

Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για τη διαπίστωση αναγκών σε επιχειρήσεις με ολιγάριθμο προσωπικό. Στους μεγάλους οργανισμούς είναι δυσκολότερο να εφαρμοστεί και μπορεί να αποβεί ασύμφορη από πλευράς κόστους και χρόνου. Μπορεί όμως να εφαρμοστεί συμπληρωματικά με τη μέθοδο ερωτηματολογίου για την αποσαφήνιση πιθανών προβληματικών περιοχών συγκεκριμένων τομέων/τμημάτων/θέσεων εργασίας και ως πηγή για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου. Σε ότι αφορά τη δεύτερη χρήση η όλη διαδικασία έχει ως εξής: αρχικά καθορίζεται το ποιοί εργαζόμενοι θα αποτελέσουν το κοινό στόχο της διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών και στη συνέχεια, διενεργούνται σύντομες συνεντεύξεις σε τυχαίο δείγμα από το κοινό αυτό. Από τις συνεντεύξεις προσδιορίζονται και καταγράφονται σε λίστα τα θέματα προς εκπαίδευση αναγκών (Graig R. 1996).

**2.3.4. Έρευνα με ερωτηματολόγια.** Πρόκειται Τα θέματα αυτά αναλύονται σε επιμέρους κατηγορίες πχ ικανότητες επικοινωνίας, θέματα υποκίνησης, εκπαίδευση σε ικανότητες τεχνολογικής κατάρτισης. Κάθε κατηγορία επιμερίζεται ακόμα περισσότερο προκειμένου να προκύψουν μια σειρά ερωτήσεων στη κάθε μια. Οι ερωτήσεις που θα προκύψουν θα πρέπει να περιέχουν λέξεις κλειδιά που θα διευκολύνουν τον ερευνητή να αναγνωρίζουν αμέσως με ποιο θέμα συνδέεται η κάθε ερώτηση. Στο τέλος οι ερωτήσεις κατηγοριοποιούνται έτσι ώστε να προκύψουν οι τελικές ερωτήσεις που θα συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο διάγνωσης των τωρινών ή μελλοντικών για τη πλέον διαδεδομένη αλλά και απαιτητική μέθοδο Διάγνωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών (ΔΕΑ) (Anfuso D 1994). Είναι μια μέθοδος χρονοβόρα, απαιτητική και κοστίζει αρκετά, ειδικά όταν το ερωτηματολόγιο δεν έχει

σχεδιαστεί, προσαρμοστεί και αναλυθεί σωστά. Η έρευνα θα πρέπει να απευθύνεται σε συγκεκριμένους ανθρώπους και θέματα, να είναι σύντομη και περιεκτική και κυρίως προσαρμοσμένη στο μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Θα πρέπει επίσης οι απαντήσεις στις ερωτήσεις να είναι εύκολες και σύντομες και να μην μπερδεύουν τους ερωτηθέντες. Για παράδειγμα θα πρέπει να αποφεύγονται οι συνεχείς ερωτήσεις για το ίδιο πράγμα, ή οι ερωτήσεις που είναι αλληλοεξαρτώμενες, που θεωρούνται «παγίδες». Για παράδειγμα, πολλές ερωτήσεις έχουν ήδη απαντηθεί, ενώ άλλες δεν αφήνουν περιθώρια για ειλικρινείς απαντήσεις. Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τη στρατηγική του σχεδιασμού των ερωτηματολογίων στις παρακάτω ερωτήσεις:

Ποιός είναι ο σκοπός της έρευνας;

Τι είδους ερωτήσεις θα κάνουμε;

Πως θα τις διατυπώσουμε και εν συνεχεία θα τις αναλύσουμε;

Σε ποιά χρονική στιγμή θα πραγματοποιηθεί η έρευνα και με ποιο τρόπο ώστε να μη δημιουργήσουμε προβλήματα;

Υπάρχουν τριών ειδών ερωτηματολογίων, με δομημένες/κλειστές ερωτήσεις, με ανοιχτές και με συνδυασμό των δυο παραπάνω.

Στα ερωτηματολόγια *κλειστών ερωτήσεων* είναι πιο εύκολο να γίνει η διασταύρωση των αποτελεσμάτων διότι οι ερωτηθέντες επιλέγουν την απάντηση που θα δώσουν από ένα προκαθορισμένο σετ απαντήσεων. Εδώ ακριβώς εντοπίζεται το μειονέκτημα αυτού του τύπου ερωτήσεων. Ο σχεδιαστής του ερωτηματολογίου μπορεί να μην έχει συμπεριλάβει όλες τις εναλλακτικές απαντήσεις και κατά αυτό το τρόπο να κάνει τα αποτελέσματα λιγότερο αξιόπιστα ή να κατευθύνει σκόπιμα την έρευνα εκεί που θέλει. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τέτοιου είδους προβλήματα δίνεται στους συμμετέχοντες, πριν από το τελικό ερωτηματολόγιο, κάποιο ερωτηματολόγιο-πρόδρομος. Εντοπίζονται τα αδύνατα σημεία και γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις για το σχεδιασμό του τελικού ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις μπορεί να είναι της μορφής, ΝΑΙ/ΟΧΙ, ΑΛΗΘΕΣ/ΨΕΥΔΕΣ, με βαθμολόγηση σε κλίμακα, με ιεράρχηση ανάλογα με την σημαντικότητα τους ή πολλαπλών επιλογών.

Όταν χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια κλειστών ερωτήσεων η έρευνα είναι καθαρά ποσοτική. Σε αυτή τη περίπτωση η έρευνα θα καταλήξει σε στατιστικούς πίνακες ανά ερώτηση.

Στα ερωτηματολόγια ανοικτών ερωτήσεων ζητείται από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν ελεύθερα στο θέμα που τους ρωτάται, να κάνουν δηλαδή μια δήλωση (mission statement). Ενδέχεται η δήλωση αυτή να περιέχει κάποιες πληροφορίες οι οποίες δεν έχουν ληφθεί υπόψη στην αρχική ερώτηση και να απαιτούν περαιτέρω ανάλυση. Αν και με τις ανοικτές ερωτήσεις αποφεύγεται ο προσανατολισμός των ερωτηθέντων σε προκαθορισμένες απαντήσεις, υπάρχει το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας στην ερμηνεία των απαντήσεων. Για το λόγο αυτό ο αναλυτής θα πρέπει να καταβάλλει περισσότερο χρόνο και προσπάθεια στο να διαβάσει προσεκτικά και στη συνέχεια να κατηγοριοποιήσει τις πληροφορίες που κρύβονται στο κείμενο των απαντήσεων. Η έρευνα με ερωτηματολόγια ανοικτών ερωτήσεων είναι καθαρά ποιοτική.

Στα ημιδομημένα ερωτηματολόγια, αρχικά γίνονται κάποιες κλειστές ερωτήσεις και στη συνέχεια ζητείται από τον ερωτηθέντα να σχολιάσει κάποια σημεία ή να κάνει προτάσεις στο τέλος κάθε ερώτησης. Στην περίπτωση αυτή η έρευνα είναι ποσοτική και ποιοτική και δίνει την δυνατότητα στους ερωτηθέντες να εκφράσουν προσωπικές προσδοκίες ή και κρίσεις που θα ήταν ωφέλιμο να ληφθούν υπόψη, τόσο κατά την ανάλυση, όσο και στη στοχοθέτηση των προγραμμάτων.

Οι ποσοτικές και συγχρόνως ποιοτικές έρευνες, όπως και οι καθαρά ποιοτικές, επειδή δίνουν την ευκαιρία έκφρασης σχολίων ή προτάσεων, ενδείκνυται, όχι μόνο για την αποτύπωση σημερινών εκπαιδευτικών αναγκών αλλά και για το προβληματισμό προς διαπίστωση μελλοντικών αναγκών. Σίγουρα όμως το κόστος είναι μεγάλο.

Ανεξάρτητα από το τύπο του ερωτηματολογίου, στο τέλος της ανάλυσης θα πρέπει να διαπιστώνεται κατά πόσο τα αποτελέσματα είναι κατανοητά και χρήσιμα για τη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών και τη μετέπειτα σχεδίαση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ελέγχεται τόσο το περιεχόμενο (οι ερωτήσεις που έγιναν απέφεραν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και απευθύνθηκαν στους κατάλληλους ανθρώπους;) όσο και η διαδικασία (η μεθοδολογία ήταν αποτελεσματική, υπήρχε συμμετοχή, συνεργασία και επανατροφοδότηση;

**2.3.5 Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers).** Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα λεγόμενα κέντρα αξιολόγησης, προκειμένου να αποκτήσουν μια εικόνα των δεξιοτήτων και των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού τους. Τα κέντρα αυτά παρέχουν μια σειρά από εργαλεία/μεθόδους αξιολόγησης/, παρόμοια με

αυτά που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση ικανοτήτων (τεστ, αντιδράσεις εκπαιδευομένων σε κάποια case studies, εργασία σε πραγματικές συνθήκες εργασίας) αλλά και ομαδικές ασκήσεις. Αν και τα κέντρα αξιολόγησης είναι αξιόπιστα και πολύ αποτελεσματικά είναι ιδιαίτερα ακριβά και γι αυτό, τις περισσότερες φορές, επωφελούνται των υπηρεσιών τους μόνο τα ανώτερα στελέχη που προορίζονται για την κορυφή της ιεραρχίας. Στην Ελλάδα, δυστυχώς πολλοί λίγες επιχειρήσεις έχουν κέντρα αξιολόγησης.

**2.3.6. Ατομικές αξιολογήσεις.** Πρόκειται για τη χαμηλότερη σε κόστος μέθοδο διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών η οποία εφαρμόζεται από ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Για πολλούς λόγους αυτή η μέθοδος δεν είναι πάντα αποτελεσματική στη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών.

Πρώτα από όλα μπορεί το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης να είναι πρόχειρα σχεδιασμένο και να αγνοεί πολλά κριτήρια αξιολόγησης ή να εστιάζεται μόνο στα ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα της εργασίας του προσωπικού, με αποτέλεσμα να μην παρέχει τη δυνατότητα να εντοπιστούν σημαντικές εκπαιδευτικές ανάγκες που αφορούν, για παράδειγμα, το χώρο διοίκησης προσωπικού ή επικοινωνίας. Πολλές φορές οι αξιολογητές δεν έχουν λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση, με αποτέλεσμα να υποκύπτουν σε σημαντικά λάθη όπως:

Η φυσική τάση του εκτιμητή να επηρεάζεται για την βαθμολόγηση ενός παράγοντα από το είδος της βαθμολογίας που έδωσε σε κάποιον άλλο, δηλαδή να δίνει την ίδια βαθμολογία σε όλους τους παράγοντες. Έτσι αν ένας προϊστάμενος θεωρεί ότι ο υφιστάμενος του είναι καλός, θα τον βαθμολογήσει υψηλά σε όλα τα κριτήρια και αντίστροφα. Το λάθος είναι διεθνώς γνωστό ως Halo effect.

Η υποκειμενικότητα που χαρακτηρίζει την ίδια την αξιολόγηση. Έτσι, μερικοί προϊστάμενοι μπορεί να είναι πολύ επιεικείς και να δίνουν υψηλές βαθμολογίες, ενώ άλλοι να είναι πολύ αυστηροί και να δίνουν χαμηλές βαθμολογίες. Το αποτέλεσμα είναι να μην μπορεί κανείς να διακρίνει αν οι διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων οφείλονται σε πραγματικές διαφορές ή στην υποκειμενικότητα της εκτίμησης των αξιολογητών τους.

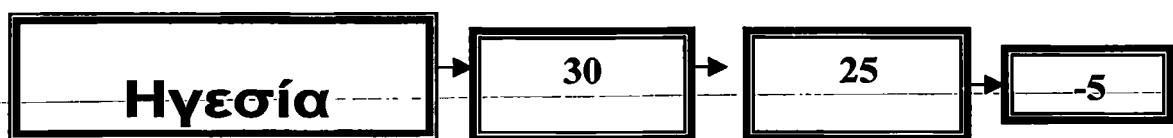
Οι αξιολογητές έχουν διαφορετική αντίληψη και για το λόγο αυτό, ακόμα και αν δεν υπάρχει συνειδητή προκατάληψη, κάποιοι μη συνειδητοί παράγοντες επηρεάζουν την εκτίμηση τους.

Υπάρχουν και περιπτώσεις που ο προϊστάμενος προτείνει σε κάποιον υφιστάμενο του μια λίστα σεμιναρίων ζητώντας του να επιλέξει το σεμινάριο που θα ήθελε να συμμετέχει, ανεξάρτητα με το αν αυτό ανταποκρίνεται στις ανάγκες του.

Πολλές φορές οι ετήσιες αξιολογήσεις δεν επαρκούν στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Μπορεί να προκύψουν εκπαιδευτικές ανάγκες μόλις ολοκληρωθεί η ετήσια αξιολόγηση με αποτέλεσμα η διαπίστωση τους να εκκρεμεί μέχρι την επόμενη αξιολόγηση. Επιπρόσθετα, με το να αξιολογείται η παρούσα απόδοση δεν λαμβάνονται υπόψη οι εκπαιδευτικές ανάγκες που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον (Luderman K 2002).

Ωστόσο παρά τα προβλήματα που παρουσιάζει η μέθοδος αυτή, αν εφαρμοστεί αποτελεσματικά μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό σημαντικών εκπαιδευτικών αναγκών. Σχετική έρευνα (ASTD, INTERNATIONAL COMPARISON REPORT, 2000) σε αμερικάνικες επιχειρήσεις αποκάλυψε ότι το 90% του δείγματος χρησιμοποιεί τις αξιολογήσεις απόδοσης για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού. RCA, 3M COMPANY, IBM, CONTINENTAL BANK, HONEYWELL, είναι μερικές από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν με επιτυχία, δεδομένα από τα αρχεία των ατομικών αξιολογήσεων για τη Διάγνωση Εκπαιδευτικών Αναγκών (ΔΕΑ).

**2.3.7 Skill Gap Analysis.** Κενό δεξιοτήτων, όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα, είναι η διαφορά ανάμεσα στα skills που έχει ένας εργαζόμενος και σε αυτά που θα έπρεπε να έχει προκειμένου να εκτελέσει αποτελεσματικά την εργασία του (Langley N 2002).



Η Skill Gap Analysis, έχει ως στόχο τον προσδιορισμό των κενών αυτών για δυο λόγους:

Οι εργαζόμενοι με ικανότητες είναι πιο παραγωγικοί

Η υψηλότερη αποδοτικότητα των εργαζομένων μεταφράζεται σε μεγαλύτερη κερδοφορία για την επιχείρηση.

Η όλη διαδικασία είναι απλή.

Δημιουργείται κατάλογος των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων πχ MBA, Excel, Access, SAP, τεχνικές πωλήσεων, επικοινωνία και κοστολόγηση, ξένες γλώσσες business plan κτλ

Αναθέτονται οι δεξιότητες είτε σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (προκύπτει από ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας), είτε σε συγκεκριμένα άτομα, είτε σε εκπαιδευτικά προγράμματα,

Οι ίδιες ικανότητες βαθμολογούνται ανάλογα με το πόσο απαραίτητα είναι για την κάθε θέση, συνήθως σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5.

Στις ίδιες ικανότητες βαθμολογούνται και οι κάτοχοι των θέσεων εργασίας(προκύπτει από τις ατομικές αξιολογήσεις) ή τα σεμινάρια που έχουν γίνει,

Η αρνητική διαφορά αποτελεί το εκπαιδευτικό, ενδεχομένως, κενό και αναλύεται.

Η ανάθεση ικανοτήτων σε άτομα βοηθάει και στον προγραμματισμό σταδιοδρομίας. Μπορεί δηλαδή να δει κανείς αν το άτομο είναι κατάλληλο για κάποια διαφορετική θέση. Επίσης, αν μια θέση εργασίας μένει κενή είμαστε προετοιμασμένοι να διαπιστώσουμε ποιος από τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους έχει τις απαιτούμενες ικανότητες και σε ποιο βαθμό ώστε να την αναπληρώσει.

Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τα θετικά από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου στα παρακάτω σημεία.

Βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων με το να καθορίζει τυχόν κενά δεξιοτήτων και προσπαθεί να τα καλύψει,

Εξασφαλίζει ότι θα εφαρμοστούν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα και θα εκπαιδευθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι

Βοηθάει στην διεξαγωγή ανάλυσης προγραμματισμού σταδιοδρομίας (career planning) έτσι ώστε η διοίκηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή πως οι ικανότητες συγκεκριμένων ατόμων συνδυάζονται με άλλες θέσεις εργασίας. Αυτό βοηθάει πολύ στις προαγωγές τους αλλά και στην έκτατη κάλυψη κάποιας θέσης.

Παρέχει στη διοίκηση χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες δείχνουν τη μελλοντική τάση σε εκπαιδευτικές ανάγκες και την διευκολύνουν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων όσον αφορά τις εκπαιδευτικές προσπάθειες.

**2.3.8. Career Development.** Για τον περισσότερο κόσμο η έννοια της σταδιοδρομίας ταυτίζεται με την προαγωγή σε μια καλύτερη θέση. Στην πραγματικότητα όμως, με την ευρύτερη έννοια του όρου, πρόκειται για μια προσωπικά αντιλαμβανόμενη ακολουθία δραστηριοτήτων σχετικών με την εργασία και την εμπειρία του κάθε

εργαζόμενου καθόλη τη διάρκεια της ζωής του (James & Lovell, 1997). Σύμφωνα με το ορισμό αυτό, η έννοια της σταδιοδρομίας έχει δυο διαστάσεις. Η πρώτη αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εξέλιξη του (εσωτερική/νοητική διάσταση) και η δεύτερη τις θέσεις εργασίας από τις οποίες περνά κατά την διάρκεια της εξέλιξης του στον επαγγελματικό χώρο(εξωτερική/πραγματική διάσταση).

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε πως η ανάπτυξη σταδιοδρομίας του προσωπικού συμβάλλει στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει πρώτα να διευκρινήσουμε τους όρους Ανάπτυξη σταδιοδρομίας (career development), και Προγραμματισμό σταδιοδρομίας (career planning). Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας αφορά τον ίδιο τον εργαζόμενο και πως αυτός σχεδιάζει και εφαρμόζει τους προσωπικούς του στόχους, και αποτελεί το ένα από τα δύο τμήματα της διαδικασίας ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Το άλλο τμήμα είναι η Διοίκηση σταδιοδρομίας (career management) και αφορά το πως η ίδια η επιχείρηση σχεδιάζει και πραγματοποιεί τα προγράμματα ανάπτυξης σταδιοδρομίας του προσωπικού της.

Συνεπώς, με τον όρο Ανάπτυξη σταδιοδρομίας εννοούμε το αποτέλεσμα από την αλληλεπίδραση των διαδικασιών του Προγραμματισμού και της Διοίκησης σταδιοδρομίας.

Ο Προγραμματισμός σταδιοδρομίας είναι η σκόπιμη προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος προκειμένου:

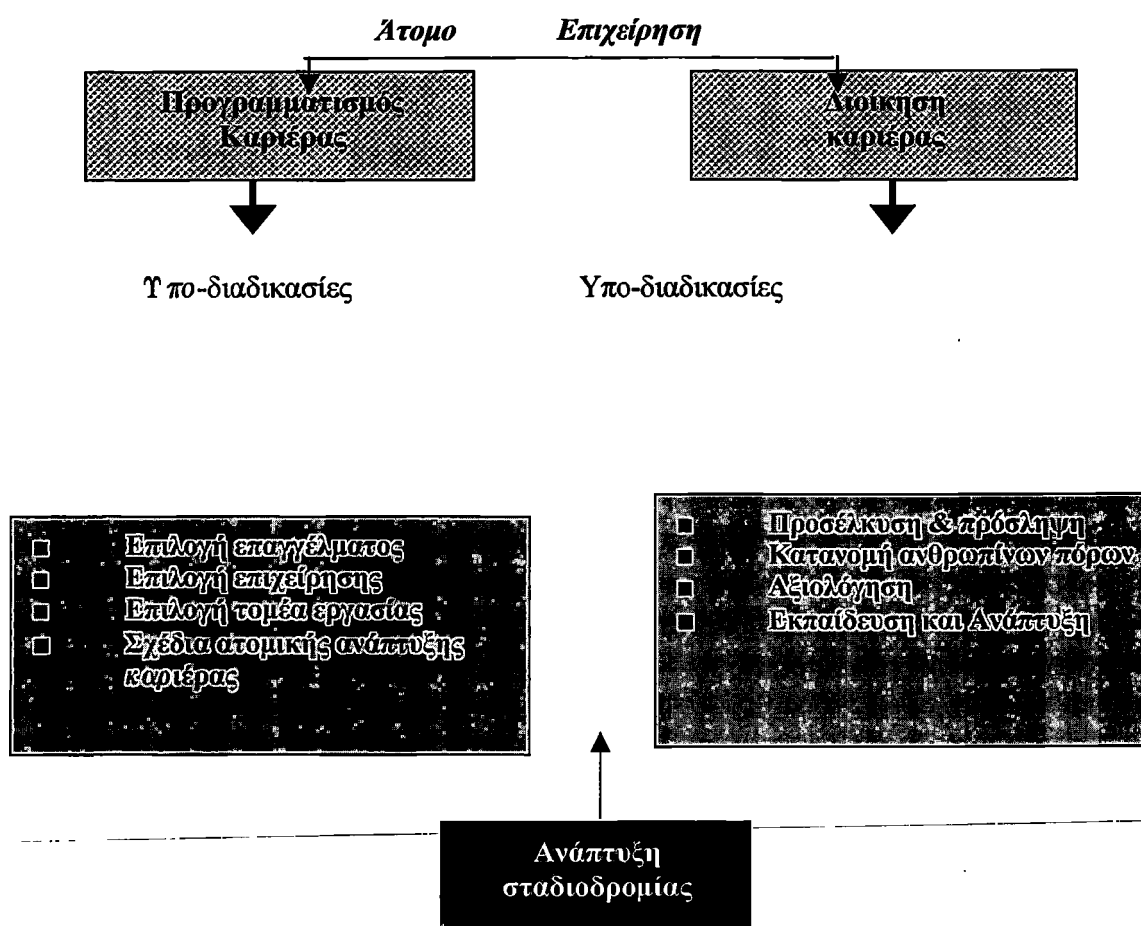
Να γνωρίσει όσα περισσότερα μπορεί σχετικά με τα skills , τις ευκαιρίες, τους περιορισμούς, τις επιλογές που έχει και τις πιθανές συνέπειες των ενεργειών του,

Να καθορίσει τους προσωπικούς του στόχους σταδιοδρομίας και

Να προγραμματίσει την εργασία του, τη μόρφωση και τις εμπειρίες του, έτσι ώστε να κάνει τα σωστά βήματα, ,την κατάλληλη στιγμή και προς την κατάλληλη κατεύθυνση, προκειμένου να επιτύχει ένα ή περισσότερους από τους προσωπικούς του στόχους.

Η Διοίκηση σταδιοδρομίας πάλι, είναι η διαδικασία από την πλευρά της επιχείρησης, βάσει της οποίας κατευθύνονται τα πλάνα σταδιοδρομίας του κάθε εργαζόμενου είτε μεμονωμένα είτε στο πλαίσιο ενός ευρύτερου συστήματος. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα συστατικά στοιχεία της διαδικασίας Ανάπτυξης σταδιοδρομίας.

*A model of Organizational Career Development.*



Σκοπός της εφαρμογής των συστημάτων ανάπτυξης σταδιοδρομίας είναι η εξεύρεση του σημείου ισορροπίας ανάμεσα στις ανάγκες των ατόμων όσων αφορά την εξέλιξη τους μέσα στην επιχείρηση και στις απαιτήσεις της Διοίκησης από το προσωπικό της. Πολλές φορές η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων δεν συμπίπτει με τις ανάγκες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να θεωρεί ότι είναι έτοιμος να



αναλάβει περισσότερες ευθύνες σε μια ανώτερη θέση, αλλά να μην προβλέπονται προαγωγές για τα επόμενα δυο χρόνια.

Μέσα από τη διαδικασία του προγραμματισμού καριέρας (Career Development), τόσο το προσωπικό όσο και η Διοίκηση είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιες ικανότητες είναι αυτές που δίνουν την δυνατότητα στον εργαζόμενο να αλλάξει θέση εργασίας καθώς και ποιες ικανότητες πρέπει να αποκτήσει για να μπορέσει να μεταπηδήσει σε ανώτερες θέσεις στο μέλλον. Δηλαδή, εντοπίζονται μελλοντικά, κυρίως, εκπαιδευτικά κενά. Για το λόγο αυτό, η μέθοδος του Career Development είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και του μακροχρόνιου προγραμματισμού εκπαίδευσης και κατάρτισης του.

Επιπλέον, πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι λαμβάνει υπόψη της τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων ανάλογα με το στάδιο της σταδιοδρομίας τους. Είναι γνωστό, από τη θεωρία των σταδίων σταδιοδρομίας, (Bernadin & Russel, ) ότι κάθε εργαζόμενος περνά μέσα από τρία στάδια στην διάρκεια της επαγγελματικής του πορείας. Αυτά είναι το στάδιο εισαγωγής- δοκιμής, το στάδιο ανάπτυξης και το στάδιο ωριμότητας.

Στο στάδιο εισαγωγής, οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να προσαρμοστούν όσο το δυνατόν γρηγορότερα, να επιτύχουν τους στόχους που τους έχουν θέσει, να αναπτύξουν σχέσεις και επικοινωνία με τους συναδέλφους τους και να αρχίσουν να καθιερώνονται σιγά-σιγά στο χώρο τους. Με τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα και με την εφαρμογή του mentoring εξασφαλίζεται η ομαλή εισαγωγή των νεοπροσληθέντων.

Στο μεσαίο στάδιο ανάπτυξης οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να αποκτήσουν νέες ικανότητες, έτσι ώστε να μην αισθάνονται το φόβο αντικατάστασης τους, από νεότερους συναδέλφους τους, να γίνουν περισσότερο καινοτόμοι και δημιουργικοί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του προσωπικού τους, στο στάδιο αυτό μεταξύ των οποίων η ενθάρρυνση για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ο εμπλουτισμός καθηκόντων των θέσεων εργασίας κλπ. Για παράδειγμα, μια από τις έντονες ανάγκες των εργαζομένων στο στάδιο αυτό είναι η αναθεώρηση της τεχνικής κατάρτισης τους. Η ανάγκη αυτή μπορεί να ικανοποιηθεί με το κατάλληλο πρόγραμμα κατάρτισης, ικανοποιώντας τις ανάγκες που αφορούν τα καθήκοντα, και με καθοδήγηση και ψυχολογική υποστήριξη, ικανοποιώντας τις ψυχολογικές ανάγκες.

Στο στάδιο ωριμότητας, οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ανάγκη να παραμείνουν παραγωγικοί μέχρι την αποχώρησή τους, να συμβουλευθούν τους νεότερους και να προετοιμάσουν την απομάκρυνσή τους από την επιχείρησή τους. Η διοίκηση δεν θα πρέπει να κάνει διακρίσεις μεταξύ των νεότερων και μεγαλύτερων στελεχών και να τους παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να διατηρεί την υποκίνηση τους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ανάγκες των εργαζομένων που αφορούν τα εργασιακά τους καθήκοντα και οι ψυχολογικές τους ανάγκες ανάλογα με το στάδιο σταδιοδρομίας που βρίσκονται.

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΚΑΡΙΕΡΑΣ.

Στάδιο	Ανάγκες που αφορούν τα καθήκοντα	Ψυχολογικές ανάγκες.
Δοκιμή εισαγωγή	<p>– Ποικίλες δραστηριότητες</p> <p>Αυτό – αναγνώριση</p> <p>Πρόκληση στην εργασία</p> <p>Απόκτηση δυνατών σημείων σε συγκεκριμένο τομέα</p> <p>Ανάπτυξη δημιουργικότητας και καινοτομίας</p> <p>Εναλλαγή θέσης μετά από 3-5 χρόνια.</p>	<p>Προκαταρκτική επιλογή εργασίας</p> <p>Ανάγκη επιτευγμάτων</p> <p>Να ασχολείσαι με τον ανταγωνισμό και να αντιμετωπίζεις τις αποτυχίες</p> <p>Αντιμετώπιση οικογενειακών υποθέσεων</p> <p>Υποστήριξη</p> <p>Αυτονομία</p>
Ανάπτυξη	<p>Αναθεώρηση των τεχνικών skills</p> <p>Απόκτηση δεξιοτήτων καθοδήγησης άλλων</p> <p>Μεταπήδηση σε θέση με υψηλότερες απαιτήσεις</p>	<p>Ανάγκη έκφρασης αισθημάτων</p> <p>Αναδιοργάνωση του τρόπου σκέψης και αντίληψη εργασίας και</p>
	<p>Ανάπτυξη μιας ευρύτερης άποψης σχετικά με την εργασία και το ρόλο του στην επιχείρηση</p>	<p>οικογένειας</p> <p>Μείωση της ικανοποίησης ατομικών επιθυμιών</p>
Ωριμότητα	<p>Προετοιμασία της αποχώρησης</p> <p>Αλλαγή ρόλου (από δυναμικό ρόλο σε συμβουλευτικό)</p> <p>Αναγνώριση και προετοιμασία διαδόχων</p> <p>Ανάπτυξη δραστηριοτήτων εκτός επιχείρησης</p>	<p>Υποστήριξη και καθοδήγηση με σκοπό να δεις την εργασία κάποιου ως βάση για την ανάπτυξη άλλων</p> <p>Ανάπτυξη του αισθήματος την μοναδικότητας μέσα από επιπλέον</p>

**Πηγή: Bernadin J., & Russel A. Human Resource Management: An Experimental Approach. McGraw Hill, International Editions σ346.**

### **3. Εκπαίδευση και επιμόρφωση συνεργατών και πωλητών.**

Μέχρι αυτό το σημείο η ανάλυση που προηγήθηκε αφορούσε τη σημασία της εκπαίδευσης ως σημαντικό εργαλείο αντιμετώπισης των προκλήσεων από το επιχειρηματικό κόσμο. Παρουσιάστηκαν τα στάδια μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας, βάσει των οποίων χρειάζεται να κινηθούμε προκειμένου να στεφθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα με επιτυχία. Ενώ τέλος αναπτύχθηκαν θεωρητικά τα στάδια ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών των εκάστοτε επιχειρήσεων, όπως επίσης και οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών. Είναι καιρός όμως να εξειδικεύσουμε τη θεωρητική ανάπτυξη της έρευνας μας στις εκπαιδευτικές ανάγκες των πωλητών- ιατρικών επισκεπτών, όπως αυτές παρουσιάζονται από τους ειδικούς του χώρου.

Όπως είπαμε νωρίτερα, η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διαδικασία, γιατί όσα και να γνωρίζει κανείς, ποτέ δεν μπορεί να πει ότι το θέμα έχει εξαντληθεί. Η επιτυχία στις πωλήσεις οφείλεται κατά τους Αμερικάνους Ειδικούς Εκπαιδευτές (Tom Hopkins, Zig Ziglar, A. Kerry, Brian Trace) 10% σε χάρισμα και 90% στην Εκπαίδευση και στην Επιμόρφωση.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση των πωλητών πρέπει να είναι Εσωτερική, να γίνει δηλαδή μέσα στα γραφεία της Εταιρίας, αλλά και Εξωτερική στο <πεδίο της μάχης>.

Είναι ακόμα ευχής έργον, να προσκαλούνται ειδικοί εκπαιδευτές εντός της εταιρίας ή να παρακολουθούνται από τους πωλητές σεμινάρια εκτός εταιρίας, τα οποία πραγματοποιούν διάφοροι εκπαιδευτικοί φορείς. Κατά κανόνα, εφόσον επιλεγούν οι σωστοί φορείς και εισηγητές, παρέχονται νέα ενδιαφέροντα επαγγελματικά που γίνονται κτήμα των πωλητών, τα οποία με αυτόν τον τρόπο ανανεώνουν και <εμπλουτίζουν> τις γνώσεις τους.

Πριν προχωρήσουμε όμως στην πρακτική πλευρά του θέματος, θα πρέπει να έχουμε μια βαθιά γνώση του αντικειμένου <Εκπαίδευση και Επιμόρφωση συνεργατών και πωλητών>.

Αν και νωρίτερα αναφερθήκαμε εκτενώς στις αρχές που πρέπει να διέπουν μια επιτυχημένη εκπαίδευση, συνοψίζοντας θα πούμε ότι ο δεκάλογος της εκπαίδευσης αφορά τα εξής:

Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία.

Η εκπαίδευση σημαίνει αλλαγή, όχι εκπαίδευση για την εκπαίδευση

Η εκπαίδευση αποτελεί αναπτυξιακό μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης. Συνοδεύει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση απαιτεί ενεργή συμμετοχή της διοίκησης της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση πρέπει να εμπνέει, να ενθουσιάζει τον πωλητή και να τον βοηθάει να διεκπεραιώνει καλύτερα την εργασία του.

Η εκπαίδευση πρέπει να καλύπτει, εάν είναι δυνατό, το σύνολο του προσωπικού της εταιρίας, διοικητικό προσωπικό και τμήμα πωλήσεων.

Η εκπαίδευση πρέπει να βασίζεται σε ένα δοκιμασμένο <know-how>, δηλαδή σε τεχνογνωσία δοκιμασμένη, και όχι σε διάφορες εικασίες, σκέψεις, ψευτοεμπειρίες και βιώματα.

Η εκπαίδευση πρέπει να διαθέτει πρακτικά εργαλεία και γραπτή τεκμηρίωση, εγχειρίδια, σημειώσεις και βιβλία.

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι προσανατολισμένη, ειδικά προς τους στόχους της εταιρίας. Εάν θέλουμε να στρατολογήσουμε, η εκπαίδευση θα πρέπει να στραφεί προς τη στρατολόγηση. Αν θέλουμε να πουλήσουμε, η εκπαίδευση ή μέρος αυτής θα στραφεί προς τις πωλήσεις. Δεν πρέπει να είναι αόριστη και γενική

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι ολοκληρωμένη. Να καταλήγει σε τελικό αποτέλεσμα και όχι να είναι αποσπασματική.

---

Είναι ξεκάθαρο βέβαια, ότι διάφοροι παράγοντες συντελούν στην αυξανόμενη σημασία της αποτελεσματικής εκπαίδευσης (Τσιμπόγος Χ. 2001). Ένας από αυτούς είναι η **τεχνολογία**. Ο πρωταρχικός ρόλος της εκπαίδευσης είναι να συνδυάσει τις ανθρώπινες ικανότητες με την τεχνική ανάπτυξη. Η νέα τεχνολογία θα επηρεάσει άμεσα δεκάδες θέσεις σε κάθε επιχειρηματική μονάδα στην επόμενη δεκαετία. Οι συνεργάτες που εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό σήμερα θα πρέπει να εκπαιδευτούν έτσι ώστε να προσαρμοστούν σύμφωνα με τις διάφορες τεχνολογικές αλλαγές, οι οποίες θα γίνουν στη διάρκεια των χρόνων της εργασίας τους. Η **αλλαγή των αξιών**. Η σημερινή αυξανόμενη έμφαση που δίνεται στην ελαστικότητα και στην ποικιλία μιας εργασίας, καθώς και στην ικανοποίηση και στην εκπλήρωση που

αισθάνεται κάποιος μέσω αυτής, σημαίνει ότι οι συνεργάτες θα πιέσουν για αύξηση του *έδρου* και του *βάθους* της εκπαίδευσης. Επειδή οι συνεργάτες αντιστέκονται στις μεταθέσεις τώρα πιο πολύ απ' ό,τι στο παρελθόν, η εκπαίδευση θα πρέπει να αναλάβει τη λειτουργία που προηγουμένως επιτυγχάνετο αλλάζοντας θέσεις τους υπαλλήλους.

**Η διάδοση των ΗΥ και των τηλεφωνικών εφαρμογών.** Η ταχεία εξάπλωση των ΗΥ έχει ανοίξει ένα καινούργιο κεφάλαιο όπου χρειάζονται ειδικές ικανότητες. Οι πωλητές και το διοικητικό προσωπικό θα χρειαστούν εκτεταμένη εκπαίδευση, προκειμένου να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε αυτό το περιβάλλον.

**Η αλλαγή της οργάνωσης.** Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις νιώθουν την επίδραση που έχει κάποια αλλαγή στην οργάνωσή τους. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές θυγατρικών εταιριών, η ανάγκη γνώσης καινούργιων συνθηκών της αγοράς, η τάση συμμετοχής στη διοίκηση και η γραμμική αποκέντρωση, η μεγαλύτερη έμφαση στην επικοινωνία και στη διαπροσωπική αλληλεπίδραση αυξάνουν την ανάγκη για εκπαίδευση.

**Η πληροφορική.** Ο συνδυασμός μερικών από τους παραπάνω παράγοντες και η πρόοδος στην επεξεργασία στοιχείων και στους τρόπους επικοινωνίας των ατόμων οδήγησε στην <εποχή της πληροφορικής>. Η ανάγκη για εκπαίδευση γίνεται όλο και πιο επιτακτική, ώστε να μπορέσουν να συμβαδίσουν οι συνεργάτες με τις γνώσεις που απαιτούν οι εργασιακές τους θέσεις, σε σημείο που οι γνώσεις αυτές να επηρεάζουν θετικά την επίδοσή τους.

Οι δυο βασικοί αντικειμενικοί στόχοι κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να είναι: 1. Η συνειδητοποίηση κάθε ενδιαφερόμενου των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του, και 2. Η ύπαρξη κινήτρων σε όλους, ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις ικανότητες εκείνες που είναι απαραίτητες για να υπάρξει καλύτερη επίδοση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να απεικονίζουν αυτούς τους δυο στόχους.

Όσον αφορά τώρα τα θέματα που πρέπει να περιλαμβάνονται στα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε για τους καινούργιους, είτε για τους παλαιότερους πωλητές, είναι η γνώση του προϊόντος, γνώση της εταιρίας, γνώση της αγοράς, τεχνικές πωλήσεων, κίνητρα για τους πελάτες και δραστηριότητες εκτός πωλήσεων. Αναλυτικότερα:

### **Γνώση του προϊόντος**

Ένας «επαγγελματίας» πωλητής δεν προσπαθεί ποτέ να «πιέσει» τους πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα του. Αντιθέτως, είναι ο άνθρωπος που επιλύει προβλήματα.

Από τη στιγμή που τα προβλήματα του πελάτη έχουν οριστεί, ο πωλητής παρουσιάζει εκείνα τα προϊόντα της εταιρίας του που θα μπορέσουν να τα επιλύσουν. Για να γίνει αυτό εφικτό, ένας πωλητής θα πρέπει να εξοικειωθεί με τα προϊόντα της εταιρίας του, καθώς και με τα οφέλη που θα έχει ο πελάτης από τη χρήση των προϊόντων αυτών. Επίσης ο πωλητής, πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τα ανταγωνιστικά προϊόντα, ώστε να μπορεί (αν χρειαστεί) να τονίσει τα πλεονεκτήματα των προϊόντων που παρουσιάζει, έναντι εκείνων του ανταγωνισμού.

Ο χρόνος που απαιτείται για την εκμάθηση και γνώση των προϊόντων εξαρτάται από την πολυπλοκότητά τους και από την ποικιλία των χρήσεών τους.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να δίνονται επαρκείς πληροφορίες, ώστε να αισθάνεται άνετα ο πωλητής, όταν εξηγεί τα πλεονεκτήματα του κάθε προϊόντος και όταν απαντάει στις ερωτήσεις των πελατών.

Γι αυτό η εκμάθηση του προϊόντος πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες για το πως κατασκευάστηκε, για την τελική του χρήση, για τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη του, για τις τιμές (συμπεριλαμβάνοντας προγράμματα εκπτώσεων, τιμές) καθώς και πληροφορίες για τα ανταγωνιστικά προϊόντα (Τσιμπόγος Χ. 2001).

### **Γνώση της εταιρίας**

Η γνώση του τι ακριβώς κάνει η εταιρία, η οργανωτική της δομή, οι διαδικασίες που ακολουθεί και αυτό που γενικά αντιπροσωπεύει είναι εξίσου σημαντικά για τον πωλητή. Αν και είναι δύσκολο να κάνουμε μετρήσεις, η πίστη των πωλητών και των υπαλλήλων είναι ένας από τους παράγοντες που συνεισφέρει στην επιτυχία της εταιρίας. Είναι σημαντικό για μια εταιρία να στηρίζεται στα προϊόντα της, την εξυπηρέτηση των πελατών της, τις σχέσεις των υπαλλήλων της, την τιμιότητα, και τα συλλογικά δικαιώματα των ατόμων που τη συνιστούν. Είναι εξίσου σημαντικό το προσωπικό να αντιλαμβάνεται τη θέση της εταιρίας και πως αυτή εξελίσσεται. Για αυτό χρειάζεται χρόνος, ώστε να γνωρίσουν οι πωλητές και οι υπάλληλοι το ιστορικό και τις αρχές της εταιρίας- εδώ δίνεται έμφαση στους πωλητές, γιατί αυτοί «εκτίθενται» περισσότερο στο κοινό.

Η οργανωτική δομή της εταιρίας είναι εξίσου σημαντική. Οι πωλητές πρέπει να γνωρίζουν τις ευθύνες τους. Οι διαδικασίες της εταιρίας για αποστολή εμπορευμάτων, έκδοση λογαριασμών, προσφορά πιστώσεων, απόδοση λογαριασμών εξόδων και αντιμετώπιση παραπόνων πρέπει να μελετώνται συχνά (Ησαΐας 2002).



### **Γνώση της αγοράς.**

Ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει καλά την αγορά. Αυτό σημαίνει να γνωρίζει γενικά την κατάσταση των επιχειρήσεων. Πρέπει να είναι ενήμερος σχετικά με τον ανταγωνισμό, τις αρχές του, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του. Αλλά το πιο σημαντικό απ' όλα είναι ότι ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει τους πελάτες του, τις ανάγκες τους, τις επιδράσεις της αγοράς, και το πώς χρησιμοποιούνται τα προϊόντα της εταιρίας. Επιπρόσθετα, οι πωλητές πρέπει να αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους σε σχέση με τον όγκο των τωρινών πωλήσεων, τον όγκο των πιθανών πωλήσεων και τις βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες τάσεις της αγοράς. Σε αυτή την πληροφορία βασίζεται η διαθεσιμότητα του χρόνου και η διοίκηση των τομέων.

### **Τεχνικές πωλήσεων.**

Με σκοπό την επίτευξη πωλήσεων, πολλές εταιρίες βασίζονται στη γνώση του προϊόντος και στις έμφυτες ικανότητες του κάθε πωλητή. Αυτό ίσως είναι αρκετό για μερικές πωλήσεις. Ωστόσο, οι ικανότητες που διαθέτει κάποιος στις πωλήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο για την μετέπειτα επιτυχία του. Είναι γεγονός ότι και μόνο η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερο «τζίρο» για τους πωλητές.

Η εκπαίδευση στις τεχνικές πωλήσεων μπορεί να επιτρέψει στους πωλητές (Τσιμπόγος Χ. 2001):

Να βρουν και να αναγνωρίσουν τους υποψήφιους πελάτες.

Να συγκεντρώσουν σχετικές πληροφορίες για τον πελάτη και τον ανταγωνισμό

Να πλησιάσουν τον πελάτη, δηλαδή να διεξάγουν σωστά τη συνέντευξη, προκειμένου να ανοίξουν το δρόμο για την πώληση (τεχνικές ακρόασης, γλώσσα του σώματος, τεχνικές διαχείρισης χρόνου).

Να αξιολογήσουν τον πελάτη τους και να καθορίσουν τις ανάγκες του και τις δυνατότητες που έχει για αγορές (εδώ ίσως περιλαμβάνεται η οικονομική δυνατότητα και/ ή ικανότητα λήψης αποφάσεων).

Να αναπτύξουν την παρουσίασή τους, συμπεριλαμβάνοντας και την επίδειξη των προϊόντων τους.

Να προβλέψουν και να απαντήσουν σε τυχόν αντιρρήσεις ή να χειριστούν κατάλληλα πιθανές συμπεριφορές θυμού του πελάτη προς τους ίδιους, τα προϊόντα τους ή την εταιρία που εκπροσωπούν.

Να κλείσουν την πώληση (και ποιά είναι η καταλληλότερη στιγμή για αυτό).

Να διατηρήσουν σταθερά καλές επαγγελματικές σχέσεις (τεχνικές διαχείρισης πελατολογίου).

Να διαχειριστούν το άγχος που πολλές φορές χαρακτηρίζει το επάγγελμα αυτό, στη προσπάθειά τους να επιτύχουν τους στόχους πωλήσεων που τους θέτει η επιχείρηση που εργάζονται ή ακόμα να τους ξεπεράσουν.

Σχεδόν χωρίς καμία εξαίρεση, το επίπεδο παραγωγικότητας των πωλητών θα εξαρτηθεί από το εάν θα επιτύχουν στο ν'ακολουθήσουν τις «αποδεδειγμένα αλάνθαστες» τεχνικές πωλήσεων. Αυτές οι βασικές τεχνικές πωλήσεων είναι πολύ σημαντικές για την επιτυχία του νέου, αλλά και του έμπειρου πωλητή.

Με τα συνεχώς αυξανόμενα έξοδα των ταξιδιών, οι πωλητές πρέπει να μαθαίνουν την τεχνική των τηλεφωνικών πωλήσεων. Για να ανακαλύψουμε αυτήν την ανάγκη τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία έχουν στόχο να διδάξουν τη χρήση του τηλεφώνου στους πωλητές.

### **Τα κίνητρα του πελάτη.**

Για να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν οι διάφοροι τρόποι παρακίνησης των πωλητών, ξοδεύονται πολύς χρόνος, προσπάθεια και χρήματα. Δυστυχώς όμως, όσον αφορά στην εκπαίδευση των πωλητών σχετικά με το πώς θα παρακινήσουν τους πελάτες να αγοράσουν, αφιερώνεται ελάχιστος χρόνος, προσπάθεια και χρήματα. Οι πωλητές πρέπει να μάθουν να αναπτύσσουν τον ενθουσιασμό των υποψηφίων πελατών τους. Ο ενθουσιασμός των υποψηφίων πελατών βασίζεται στην καλύτερη γνώση του προϊόντος, ότι δηλαδή μπορεί να λύσει ένα πρόβλημα με τον καλύτερο, ευκολότερο, γρηγορότερο ή φθηνότερο τρόπο. Ο ενθουσιασμός του πελάτη μπορεί να προκληθεί εν μέρει τουλάχιστον, από τον πωλητή.

### **Οι δραστηριότητες εκτός πωλήσεων.**

Οι πωλητές θα πρέπει να ασχολούνται με δραστηριότητες που είναι απαραίτητες στη διαδικασία της πώλησης. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται δραστηριότητες όπως εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση χρόνου και τομέων όπως επίσης διάφορες άλλες διαδικαστικές εργασίες. Οι χρόνος που αφιερώνεται στις δραστηριότητες εκτός



πωλήσεων διαφέρει πολύ από εργασία σε εργασία. Εφόσον μερικές από τις δραστηριότητες εκτός πωλήσεων ασχολούνται με υπηρεσίες που εξυπηρετούν άμεσα τον πελάτη, είναι πολύ σημαντικές για το τελικό αποτέλεσμα.

#### A) Εξυπηρέτηση πελατών.

Το αμερικάνικο περιοδικό «Πωλήσεις», ορίζει την εξυπηρέτηση πελατών ως δραστηριότητα που ενισχύει ή διευκολύνει την πώληση και τη χρήση των προϊόντων. Εδώ συμπεριλαμβάνονται επί μέρους δραστηριότητες, όπως το στήσιμο μιας παρουσίασης, ανεφοδιασμός εμπορευμάτων, ο σχεδιασμός προώθησης, η εκπαίδευση των πωλητών ή γραμματέων πώλησης, η διαδικασία παραγγελιών, η παράδοση, η επιδιόρθωση προϊόντων και ο χειρισμός των παραπόνων των πελατών. Σε κάθε περίπτωση, οι πωλητές πρέπει όχι μόνο να γνωρίζουν πώς και πότε πρέπει να ασχολούνται με αυτές τις δραστηριότητες, αλλά επίσης ποιές από αυτές είναι υποχρεωτικές και ποιές προσφέρονται με κάποιο πρόσθετο έξοδο.

#### B) Διαχείριση χρόνου και τομέων.

Η διαχείριση χρόνου και τομέων μπορεί να οριστεί ως η «απόφαση του ποιοί πελάτες θα μας απασχολήσουν και πόσο συχνά». Παρά τη σοβαρότητα που έχουν τέτοιες αποφάσεις, σε μια έρευνα που έκανε η Λέσχη Διακεκριμένων Πωλητών της Νέας Υόρκης φάνηκε πως:

Οι μισοί από τους συμμετέχοντες δεν είχαν μελετήσει ποτέ τον τρόπο οργάνωσης του χρόνου των πωλητών.

Το ένα τέταρτο από αυτούς δεν είχε σύστημα, το οποίο να ταξινομεί τους πελάτες ως προς τη δυνατότητά τους.

Σχεδόν τα τρία τέταρτα δεν είχαν προσπαθήσει να θέσουν στόχους κέρδους

Εφόσον αυτές οι αποφάσεις αφήνονται στους πωλητές, θα πρέπει αυτοί με τη σειρά τους να γνωρίζουν το ποιός, πότε και πόσο συχνά.

---

#### Γ) Γραφική εργασία.

Τα πλήρη και ακριβή στοιχεία των πωλήσεων είναι σημαντικά τόσο για τους πωλητές όσο και για τους προϊσταμένους τους. Παρ' όλα αυτά, οι πωλητές δυσανασχετούν με τη γραφική εργασία περισσότερο από ποτέ, γιατί πιστεύουν ότι τα στοιχεία αυτά δεν αξιολογούνται όσο θα ήθελαν και ότι απλά αρχειοθετούνται. Αυτό είναι ένα σημείο που θα πρέπει η διοίκηση της εκάστοτε εταιρίας να πείσει τους πωλητές της ότι οι αναφορές είναι σημαντικές και ότι θα χρησιμοποιηθούν καταλλήλως.

### **Διοίκηση ομάδας πωλήσεων (area manager).**

Ο όρος *management*, στην ειδική του μορφή σημαίνει να πετυχαίνει κάποιος τους στόχους του, αξιοποιώντας με τον καλύτερο τρόπο τις ικανότητες των ανθρώπων που αποτελούν την ομάδα του. Στην ουσία δηλαδή η διαφορά μεταξύ πωλητή και μάνατζερ, είναι η διαφορά μεταξύ του να επιτύχεις κάποιο στόχο, κατορθώνοντάς τον με τις δικές σου ικανότητες, έναντι του να φροντίσεις να επιτευχθεί ο στόχος, από τους ανθρώπους που αποτελούν την ομάδα σου.

Με άλλα λόγια, όσον αφορά στον όρο *διευθυντής*, στη γενική του μορφή, είναι ένας ιεραρχικός τίτλος, ενώ στην ειδική του μορφή, ο όρος *μάνατζερ*, είναι η έκφραση της επαγγελματικής σχέσης μεταξύ μιας ομάδας πωλητών και του στελέχους που ηγείται αυτής της ομάδας. Του στελέχους που παρακινεί τους υφιστάμενους του να εργαστούν με προθυμία και ζήλο, ενώ παράλληλα θα τον περιβάλλουν με εμπιστοσύνη και θα τον συνεργάζονται μαζί του για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων (Ησαΐας Π. 2002).

Αν οι πωλητές δεν εκτιμούν και δεν σέβονται τον προϊστάμενό τους ως ηγέτη, τότε η ομάδα εργάζεται ουσιαστικά χωρίς ηγεσία και δημιουργεί αρνητικές καταστάσεις. Επειδή λοιπόν υπάρχει μια αμοιβαία σχέση αλληλεξάρτησης προϊστάμενου και ομάδας πωλητών του, ο πρώτος επιδιώκει να δημιουργεί στην ομάδα του πνεύμα συνεργασίας και υψηλό ηθικό, ενώ παράλληλα επιδιώκει να εμπνέει θάρρος και αυτοπεποίθηση στους πωλητές του.

Επιδιώκει να διεγείρει το πνεύμα της πρωτοβουλίας των πωλητών του, να διορθώνει τα λάθη τους, να διευθετεί τις διαφορές και διαφωνίες που ενδέχεται να προκύψουν μέσα στην ομάδα του, να φροντίσει για την εκπαίδευση των υφισταμένων του, να ελέγχει την πορεία των δραστηριοτήτων τους και να επιβλέπει τους ίδιους, και τέλος να πετυχαίνει τη καλύτερη δυνατή απόδοση της ομάδας του.

Ο προϊστάμενος που θέλει να είναι καταξιωμένος ηγέτης, καλλιεργεί και βελτιώνει τις ηγετικές του ικανότητες και δεξιότητες επί διαρκούς βάσεως, για να σκέπτεται πάντα ως ηγέτης και να συμπεριφέρεται πάντα ως ηγέτης.

Γνωρίζει από την αρχή την αποστολή του, και αξιολογεί με ειλικρίνεια και εντιμότητα τις δυνάμεις του, έτσι ώστε να αναλαμβάνει τις ευθύνες του με υπευθυνότητα και, αν είναι ανάγκη, να υπερασπίζεται τους υφιστάμενούς του, έστω

και με κίνδυνο της θέσης του. Με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος και κερδίζει την εκτίμηση, τον σεβασμό, την υπακοή και την αφοσίωση των συνεργατών του, για να είναι πάντοτε έτοιμοι και πρόθυμοι να τον ακολουθούν με ενθουσιασμό και όχι από υποχρέωση.

Εξυπακούεται ότι η συμπεριφορά του ως ηγέτη, δεν μπορεί να είναι ίδια προς όλους τους υφισταμένους του, διότι δεν μπορεί να μεταχειρίζεται τους πάντες με τον ίδιο τρόπο. Εντούτοις επιβάλλεται η συμπεριφορά του ηγέτη να είναι αμερόληπτη και δίκαιη προς όλους τους υφισταμένους, ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε υφισταμένου, την παιδεία του, τα κριτήριά του, τα ενδιαφέροντά του, τις ιδέες του, τις πεποιθήσεις του, τη νοοτροπία του, τις αξίες του και τα βιώματά του.

Ο ηγέτης μιας ομάδας πωλητών, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση και μολονότι εργάζεται βάσει προγράμματος, δεν παύει να εμφανίζει συνεχώς νέες ιδέες και να αναθέτει προς επεξεργασία από τους υφιστάμενους του αυτές τις ιδέες, για να τους καλλιεργήσει, να τους αναβαθμίσει και να τους βελτιώσει.

Κάθε ηγέτης έχει απαραιτήτως ένα όραμα και τολμά να επιλέγει ανθρώπους που πιστεύει ότι μπορούν να τον αντικαταστήσουν και τους εκπαιδεύει για προετοιμάσει υποψήφιους διαδόχους του, που θα συνεχίσουν την επιδίωξη για την υλοποίηση αυτού του οράματος.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα όσα αναφέρθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο σχετικά με την εκπαίδευση των πωλητών – ιατρικών επισκεπτών ανακεφαλαιώνουμε στα εξής:

Η εκπαίδευση είναι δυνατόν να διεκπεραιώνεται εντός ή εκτός επιχείρησης αρκεί να έχουν επιλεγθεί εισηγητές που θα κεντρίσουν το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων, για την απόκτηση νέων γνώσεων που θα τους διευκολύνουν στον τρόπο εργασίας τους. Είναι φυσικό οι αλλαγές αξιών, η ευρεία χρήση των Η/Υ, η ανάγκη για άμεση προσαρμογή των οργανισμών στις νέες οργανωτικές τάσεις, να έχουν άμεση επιρροή στον τρόπο δουλειάς τόσο των πωλητών όσο και του διοικητικού προσωπικού, αλλαγές που θα μπορούσαν να καλυφθούν με τα σωστά εκπαιδευτικά προγράμματα. Απαραίτητο όμως είναι να προϋπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις: ο κάθε ενδιαφερόμενος να γνωρίζει γιατί χρειάζεται να εκπαιδευθεί και να έχει κίνητρα για να το κάνει συνειδητά.

Βασικά θέματα εκπαίδευσης για τους πωλητές θεωρούνται η καλή γνώση του προϊόντος προκειμένου να επιλύει προβλήματα των πελατών τους, η γνώση της εταιρείας τους, για να κινούνται εντός των πλαισίων που έχει θέσει, η γνώση της

αγοράς, για να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις προσδοκίες, απαιτήσεις που προκύπτουν. Όπως επίσης εκπαίδευση σε θέματα τεχνικών πωλήσεων, που θα επιτρέψουν στους πωλητές (νέους και παλιότερους) να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών τους, να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τις αντιρρήσεις τους, να διατηρήσουν τις καλές σχέσεις μαζί τους και να διαχειριστούν το άγχος υπέρ τους.

Τέλος αναφορικά με την εκπαίδευση των διοικητών ομάδας, κρίνεται απαραίτητη η γνώση σωστής διαχείρισης ανθρωπίνων σχέσεων, ηγεσίας, δημιουργίας κινήτρων, ενδοσκοπήσης και μεθόδων αξιολόγησης.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### ΔΕΙΓΜΑ

Στην έρευνα που πραγματοποίησα επέλεξα ένα δείγμα ομοιογενές ως προς το επάγγελμα τους, καθότι όλοι εργάζονται στην Aventis Pharma, ως συνεργάτες επιστημονικής ενημέρωσης ή αλλιώς εξασκούν το ευρέως γνωστό επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη.

Οι ιατρικοί επισκέπτες σε μια φαρμακευτική εταιρία στελεχώνουν το τμήμα πωλήσεων της εταιρίας, αν και ουσιαστικά δεν είναι πωλητές με τη κλασική ερμηνεία. Και αυτό γιατί η πώληση είναι μια εμπορική συναλλαγή, που προϋποθέτει την ανταλλαγή ενός προϊόντος, με ένα χρηματικό ποσό υψηλότερο του κόστους, προκειμένου να διασφαλίσει στον επιχειρηματία ένα εμπορικό κόστος. Συνεπώς, εφόσον σε κάθε φαρμακοενημερωτική συνάντηση ο γιατρός δεν καταβάλλει κανένα χρηματικό αντίτιμο, και ως εκ τούτου δεν αγοράζει από τον επιστημονικό συνεργάτη κανένα προϊόν, εξυπακούεται ότι δεν πραγματοποιείται καμία πώληση. (Π. Ησαΐας, 2002.)

Στη συγκεκριμένη περίπτωση το δείγμα αποτελείτο από 150 υποκείμενα , άρρενες ηλικίας από 25 έως και 55 ετών. Το σύνολο των υποκειμένων έχει ως τόπο παραμονής το μεγαλύτερο ποσοστό του την Αθήνα (55%), τη Θεσσαλονίκη (40%) και την υπόλοιπη Ελλάδα (5%). Τα συγκεκριμένα στοιχεία τα συνέλεξα από το τμήμα προσωπικού της εταιρίας, που έχει παραχωρήσει σε όλους τους εργαζόμενους του, λίστες με το τόπο διαμονής όλων των συναδέλφων μας, από όπου επέλεξα μόνο ό,τι αφορά στους ιατρικούς επισκέπτες.

Η επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος έγινε με βάση το γεγονός ότι η Aventis Pharma, είναι μια εταιρία που επενδύει ένα σεβαστό μέρος του οικονομικού προϋπολογισμού της στην ανάπτυξη όλων των εργαζομένων της, μέσω της εκπαίδευσης. Σε αυτά τα πλαίσια είχε προκύψει επιτακτική η ανάγκη για τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του τμήματος πωλήσεων, προκειμένου να προβεί η εταιρία εν συνεχεία στο σχεδιασμό ενός κύκλου εκπαιδευτικών σεμιναρίων, προσαρμοσμένο στις εκπαιδευτικές ανάγκες που θέτει ως προτεραιότητα η Διοίκηση

ότι χρειάζεται να καλυφθούν, σε συνδυασμό όμως και με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που εκφράζουν οι ιατρικοί επισκέπτες ότι χρειάζεται να καλύψουν, ο καθένας ξεχωριστά, προσωπικά αλλά ανώνυμα.

Συμμετείχαν όλοι ανεξαιρέτως στην έρευνα, με μόνο κριτήριο επιλογής να ανήκουν όλοι στο τμήμα πωλήσεων της εταιρίας και να εξασκούν το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη.

#### ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.

Αρχικά αναζήτησα κάποιο σταθμισμένο για την Ελλάδα ερωτηματολόγιο, που να αναζητά τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών των ιατρικών επισκεπτών, αλλά οι προσπάθειες απέβησαν άκαρπες, λόγω της ιδιαιτερότητας του δείγματος.

Η αλήθεια είναι ότι στη διάρκεια της αναζήτησης μου για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, ανακάλυψα ότι υπήρχαν κάποιες εταιρίες- σύμβουλοι επιχειρήσεων που προκειμένου να διαγνώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εκάστοτε πελατών τους είχαν δημιουργήσει κάποια ερωτηματολόγια βασικών εκπαιδευτικών αναγκών, που όμως δεν μπορούσα να χρησιμοποιήσω, κατά κύριο λόγο γιατί ήταν ιδιοκτησία της εταιρίας τους και δεν μπορούσα να τα χρησιμοποιήσω αν στη συνέχεια δεν συνεργαζόμασταν μαζί τους για την αντίστοιχη κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών που θα προέκυπταν, και κατά δεύτερο λόγο γιατί αυτού του είδους τα ερωτηματολόγια απευθύνονταν σε πωλητές γενικά και όχι σε ιατρικούς επισκέπτες.

Προκειμένου να ετοιμάσω το ερωτηματολόγιο πρώτα συγκέντρωσα μια ομάδα από πέντε ιατρικούς επισκέπτες της εταιρίας, με τυχαία επιλογή, και αρχικά τους περιέγραψα το αντικείμενο του Μεταπτυχιακού μου στο Πάντειο Πανεπιστήμιο. Στη συνέχεια περιέγραψα το σκοπό της έρευνας μου εν συντομία με τα εξής λόγια «Θα ήθελα να ακούσω τις όποιες εκπαιδευτικές ανάγκες κρίνετε ότι έχετε ανάγκη εσείς προσωπικά να καλύψετε, που θεωρείτε ότι σας είναι απαραίτητες για την καλύτερη ανάπτυξη των ικανοτήτων σας και τη κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν από τη θέση του ιατρικού επισκέπτη». Ακολούθησε μια συζήτηση

μεταξύ τους, στην οποία εγώ δεν συμμετείχα ενεργά, παρά μόνο για να τους ρωτήσω να μου εξηγήσουν την όποια εκπαιδευτική ανάγκη που ανέφεραν γιατί τη θεωρούσαν σημαντική. Η συνεδρία έληξε μετά από 20 με 25 λεπτά περίπου και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που αναφέρθηκαν κατά κύριο λόγο είναι:

Η εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας, κυρίως της Αγγλικής, για την αρτιότερη ενημέρωση τους μέσω της ανάγνωσης ξένης βιβλιογραφίας για τα θέματα που τους αφορούν.

Η εκμάθηση προγραμμάτων χειρισμού Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, εν όψει της παροχής από την εταιρία σε όλους τους ιατρικούς επισκέπτες προσωπικών φορητών υπολογιστών, για τη διευκόλυνση της δουλειάς τους και την ευκολότερη μηχανογράφηση των πωλήσεων τους.

Η εκμάθηση τεχνικών χειρισμού εργασιακού άγχους, λόγω της σταδιακής αύξησης των απαιτήσεων των γιατρών για πιο ολοκληρωμένη ενημέρωση σε συντομία χρόνου, τη συνεχή ανάπτυξη ανταγωνιστικών φαρμακευτικών σκευασμάτων, και επομένως τον ακόμα μεγαλύτερο επιμερισμό του μεριδίου αγοράς.

Τεχνικές εκμάθησης χειρισμού εργασιακού χρόνου, προκειμένου να καλύπτουν όσο το δυνατόν τις φαρμακοενημερωτικές ανάγκες περισσότερων γιατρών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Εν συνεχεία αναζήτησα δεκάδες ανοιχτά εκπαιδευτικά σεμινάρια που υπάρχουν στην αγορά για Τεχνικές Πωλήσεων και εστίασα τη προσοχή μου σε αυτές τις εκπαιδευτικές ανάγκες που καλύπτουν τα παραπάνω εκπαιδευτικά σεμινάρια ή τουλάχιστον υποστηρίζουν ότι το κάνουν, και επαναλαμβάνονται ως οι βασικότερες ικανότητες που χρειάζεται να έχει ένας πωλητής στη σημερινή εποχή. Αφού λοιπόν σύγκρινα τις εκπαιδευτικές ανάγκες που εμφανίζονταν πιο συχνά στα εν λόγω σεμινάρια, με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν από την ανάπτυξη της θεωρίας της έρευνάς μου, κράτησα εκείνες που υποστηρίζονται και θεωρητικά.

Βάσει των εκπαιδευτικών αναγκών που αναφέρθηκαν στη συνεδρία με τους πέντε ιατρικούς επισκέπτες και σε συνδυασμό με τις σημαντικότερες εκπαιδευτικές ανάγκες που αναφέρονταν παραπάνω, δημιούργησα ένα ερωτηματολόγιο με 30 ερωτήσεις, που χορήγησα πιλοτικά σε 10 ιατρικούς επισκέπτες και με βάση τις αλλαγές που προέκυψαν από τις απορίες και προτάσεις τους, σχεδίασα το τελικό ερωτηματολόγιο των 30 ερωτήσεων.

Πιο συγκεκριμένα οι αλλαγές που προέκυψαν από την πιλοτική έρευνα ήταν μόνο δυο και είναι οι ακόλουθες:

A) Στην ερώτηση νούμερο 3, *Πόσο απαραίτητη θεωρείται για τον εαυτό σας την εκμάθηση τεχνικών αποκωδικοποίησης της μη λεκτικής επικοινωνίας* δεν ήταν κατανοητή η έννοια της «μη λεκτικής επικοινωνίας», στην οποία πρόσθεσα μέσα σε παρένθεση ότι εννοούσα με αυτή τη περιγραφή τη οικεία σε όλους τη (γλώσσα του σώματος).

B) Στην ερώτηση νούμερο 10, *Πόσο απαραίτητη θεωρείται για τον εαυτό σας την εκμάθηση τεχνικών για τη δημιουργία «πιστού» πελάτη*, μου πρότειναν να συμπληρώσω σε παρένθεση τη περιγραφή (συνειδητοποιημένου συνταγογράφου), γιατί ήταν μια περιγραφή των γιατρών, που έχουν πρωταρχικό στόχο να πετύχουν οι ιατρικοί επισκέπτες όταν ενημερώνουν ένα γιατρό.

Το ερωτηματολόγιο το οποίο κλήθηκαν να συμπληρώσουν οι συμμετέχοντες αποτελείτο τα εξής: Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρχε μια εισαγωγή στην οποία ανέφερα γραπτώς ότι τα προσωπικά στοιχεία που τους ζητούσα να συμπληρώσουν ήταν απολύτως εμπιστευτικές πληροφορίες, και υπήρχαν μόνο για στατιστικούς λόγους. Έπειτα τους εξηγούσα ότι η έρευνα γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για την απόκτηση του μεταπτυχιακού μου στην Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία, καθώς επίσης και της ανάγκης που έχει προκύψει για την συστηματικότερη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών του τμήματος Πωλήσεων της εταιρίας, προκειμένου να προβούμε σε μια πιο οργανωμένη εκπαίδευσή τους. Τέλος τους εξηγούσα ότι υπάρχουν δυο ειδών ερωτήσεις: οι ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, για τις οποίες απαντούσαν βάσει του πόσο απαραίτητη έκριναν την εκμάθηση της εκπαιδευτικής ανάγκης που αναφέρονταν σε κάθε ερώτηση: 1 για καθόλου, 2 για κάπως, 3 για αδιάφορη, 4 για αρκετά και 5 για πολύ, επιλέγοντας μόνο μια απάντηση κάθε φορά. Και οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις: στις οποίες μπορούσαν εν συντομία να συμπληρώσουν οποιαδήποτε εκπαιδευτική ανάγκη δεν είχε αναφερθεί

Έπειτα ακολουθούσαν τα δημογραφικά στοιχεία, δηλαδή η ηλικία του συμμετέχοντα, που επέλεγε ο καθένας βάσει της ηλικίας του ανάμεσα σε τέσσερις ηλικιακές ομάδες των 25-35, 36-45, 46-55 , 56 και άνω. Οι ηλικίες αυτές ομάδες προέκυψαν από τα



δημογραφικά στοιχεία που πήρα από το τμήμα Προσωπικού, στα οποία φαίνεται η ηλικία του νεότερου και γηραιότερου ιατρικού επισκέπτη στην εταιρία. Καθώς επίσης κλήθηκαν να επιλέξουν βάσει των πόσων χρόνων εξασκούν το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη ανάμεσα σε τρεις απαντήσεις Λιγότερα από 5 χρόνια, 6-10 χρόνια και Πάνω από 10 χρόνια.

Να αναφέρω επίσης ότι δε ζητήθηκε να αναφέρουν το φύλλο τους, γιατί την εποχή που πραγματοποιήθηκε η έρευνα η εταιρία απασχολούσε μόνο άντρες ιατρικούς επισκέπτες στο τμήμα πωλήσεων, κάτι που έχει διαφοροποιηθεί από τότε.

Στη συνέχεια ακολουθούσαν 22 ερωτήσεις που ανέφεραν ξεχωριστές εκπαιδευτικές ανάγκες, όπως προέκυψαν από την έρευνα μου και το πιλοτικό ερωτηματολόγιο, τις οποίες έπρεπε να βαθμολογήσουν σε μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων πόσο απαραίτητη έκριναν την εκμάθησή της για τον εαυτό τους, όπως επίσης και 8 εκπαιδευτικές ανάγκες που έπρεπε να βαθμολογήσουν σε μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων το πόσο απαραίτητη έκριναν την εκμάθησή της από τον προϊστάμενο τους. Τέλος ακολουθούσε η ανοιχτού τύπου ερώτηση που τους καλούσε να σημειώσουν κάποια εκπαιδευτική ανάγκη που δεν είχε προαναφερθεί και έκριναν ότι χρειάζεται να εκπαιδευθούν.

#### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.

Η επικοινωνία για την έγκριση της έρευνας έγινε μέσω του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, με προσωπική συνάντηση με τη Διευθύντρια του τμήματος και εν συνεχεία με το Γενικό Διευθυντή της εταιρίας, που αφού εξήγησα συνοπτικά το θέμα της εργασίας και το σκοπό της έρευνας μου, πήρα προφορική έγκριση για τη χορήγηση του ερωτηματολογίου μου, καθώς και για τον τρόπο χορήγησης των ερωτηματολογίων.

Το ερωτηματολόγιο το χορήγησα σε όλους ταυτόχρονα, με την ευκαιρία της ετήσιας συνάντησης όλου του τμήματος πωλήσεων, παροτρύνοντας τους να πάρουν όσο χρόνο θέλουν για να το συμπληρώσουν, να μη διστάσουν να με ρωτήσουν αν κάτι δεν τους ήταν κατανοητό και να το επιστρέψουν σε εμένα, φεύγοντας από την αίθουσα. Η όλη διαδικασία δεν ξεπέρασε τα 45 λεπτά της ώρας.

## ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ- ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ.

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.

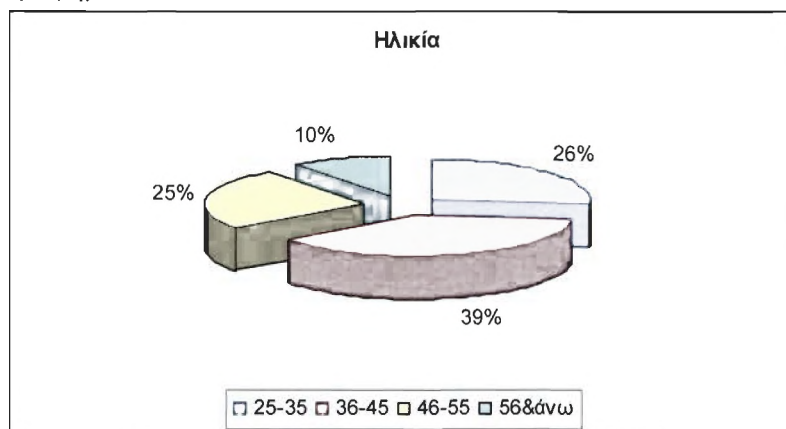
Καταρχήν να σημειωθεί ότι η επεξεργασία των δεδομένων έγινε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 8.0. Το δείγμα μας αποτέλεσαν 117 μόνιμοι εργαζόμενοι στο τμήμα πωλήσεων της εταιρίας, οι οποίοι ήταν όλοι άνδρες (100%). Όσον αφορά την ηλικία τους 31 (26.5%) άνηκαν στην ηλικιακή ομάδα των **25-35**, 45 (38.5%) άνηκαν στην ηλικιακή ομάδα των **36-45**, 29 (24.8%) στην ηλικιακή ομάδα των **46-55** και 12 (10.3%) στην ηλικιακή ομάδα των **56 και άνω**. (Πίνακας 1)

Πίνακας 1

#### Ηλικία

	Ηλικιακές ομάδες	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Cumulative Percent
Valid	25-35	31	26,5	26,5	26,5
	36-45	45	38,5	38,5	65,0
	46-55	29	24,8	24,8	89,7
	56&άνω	12	10,3	10,3	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Γράφημα 1

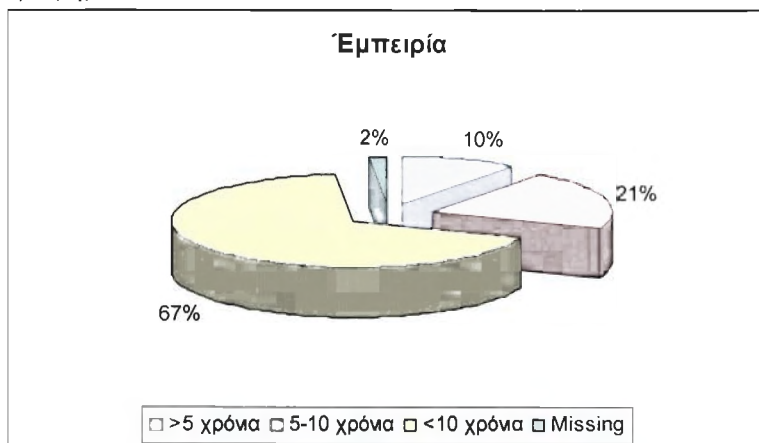


Όσον αφορά τα χρόνια που εξασκούν το επάγγελμα του ιατρικού επισκέπτη εργάζονται **λιγότερα από 5 χρόνια**, 12 (10.4%) του δείγματός μας, **από 5-10 χρόνια** 24 ( 20.9%) και **περισσότερα από 10 χρόνια** 79 (68.7%). (Πίνακας 2)

Πίνακας 2

	Εμπειρία	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Cumulative Percent
Valid	>5 χρόνια	12	10,3	10,4	10,4
	5-10 χρόνια	24	20,5	20,9	31,3
	<10 χρόνια	79	67,5	68,7	100,0
	Total	115	98,3	100,0	
Missing System		2	1,7		
Total		117	100,0		

Γράφημα 2



Σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο δεν δέχτηκε η διοίκηση της εταιρείας να συμπεριληφθεί στο ερωτηματολόγιο, γιατί κρίθηκε ως εμπιστευτικό στοιχείο.

Τα κίνητρα που δόθηκαν στα υποκείμενα για να απαντήσουν ήταν κυρίως ηθικά και αφορούσαν την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας για τη βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν την εκπαίδευση του τμήματος πωλήσεων της εταιρίας σε πρώτο επίπεδο και τη προσωπική ανάπτυξη του καθενός σε ένα δεύτερο επίπεδο.

Όσον αφορά τώρα τους μέσους όρους στις ερωτήσεις 1-29 μπορεί να κυμαίνονται από το 1 έως το 5. Όσο πιο κοντά προς το 1 είναι ο μέσος όρος τόσο πιο αδιάφορη κρίνουν οι ερωτηθέντες την εκμάθηση της αναφερθείσας εκπαιδευτικής ανάγκης, ενώ όσο πιο κοντά είναι στο 5 τόσο πιο απαραίτητη θεωρούν την εκμάθησή της.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 3) τους υψηλότερους μέσους όρους έχουν οι ερωτήσεις : 2 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση προγραμμάτων

χειρισμού ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή  $M.O.=4.49$ ), η 1 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας  $M.O.=4.37$ ), η 10 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών για τη δημιουργία <πιστού> πελάτη,  $M.O.=4.31$ ), η 7 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών χειρισμό αντιρρήσεων του πελάτη-γιατρού  $M.O.=4.25$ ), και η 12 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την επιπλέον εκπαίδευση στα προϊόντα της εταιρείας σας (πλεονεκτήματα- ωφελήματα έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων)  $M.O.=4.21$ ) οι οποίες τείνουν προς το πολύ απαραίτητη. Ενώ εν συνεχεία οι ερωτήσεις που οι μέσοι όροι τους είναι κοντά στο αρκετά απαραίτητη είναι οι 20 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών χειρισμού του εργασιακού άγχους,  $M.O.=4.07$ ), η 15 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών συνεργασίας και επίτευξης προσωπικών στόχων μέσω της ομαδικότητας,  $M.O.=4.05$ ), η 3 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών σωστής κατανομής εργασιακού χρόνου,  $M.O.=4,04$ ), η 4 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών παρουσιάσεων στην πώληση,  $M.O.=4.03$ ) και η 8 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση προσεκτικής ακρόασης του πελάτη-γιατρού  $M.O.=4.01$ ). Τέλος οι ερωτήσεις που συγκέντρωσαν το χαμηλότερο μέσο όρο ήταν οι 5 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών αποκωδικοποίησης της μη λεκτικής επικοινωνίας- γλώσσα του σώματος  $M.O.=3,56$ ), η 22 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε τεχνικών διατήρησης του υπάρχοντος πελατολογίου,  $M.O.=3,69$ ), η 18 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών χειρισμού θυμού του γιατρού-πελάτη  $M.O.=3,77$ ), η 21 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών αποτελεσματικής χρήσης ερωτήσεων και πληροφοριών από τις επισκέψεις σας στους γιατρούς  $M.O.=3,86$ ) και τέλος η 9 (πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών λήψης αποφάσεων του πελάτη γιατρού,  $M.O.=3,87$ ) οι οποίες είναι πιο κοντά στο ούτε λίγο ούτε πολύ και στο αρκετά απαραίτητη, βλ. Πίνακα 3 που ακολουθεί.

Πίνακας 3

Μέσοι όροι Ιατρικών Επισκεπτών

Εκπαιδευτικές ανάγκες	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Εκμάθηση Pc	117	4,4957	,8673	,752
Εκμάθηση Ξένης γλώσσας	116	4,3707	,8996	,809
Τεχνικές <πιστού πελάτη>	115	4,3130	,9585	,919
Εκμάθηση τεχνικών χειρισμού	115	4,2522	,9809	,962

αντιρρήσεων του πελάτη				
Εκμάθηση Προϊόντων	116	4,2328	,8273	,684
Εκμάθηση τεχν. Διαπραγματευσης	116	4,2155	1,0113	1,023
Εκμάθηση τεχνικών κλεισίματος πώλησης	113	4,1770	1,0875	1,183
Γνώση ανταγωνισμού	116	4,1466	,8673	,752
Εκμάθηση τεχνικών χειρισμού εργασιακού άγχους	115	4,0783	1,1014	1,213
Εκμάθηση τεχνικών ομαδικότητας	114	4,0526	,8909	,794
Εκμάθηση τεχνικών κατανομής εργασιακού χρόνου	116	4,0431	,9991	,998
Εκμάθηση τεχνικών παρουσιάσεων	116	4,0345	1,0462	1,094
Εκμάθηση τεχνικών σωστής ακρόασης	115	4,0174	1,1001	1,210
Εκμάθηση εταιρικών αξιών	115	3,9913	,9867	,974
Εκμάθηση τεχνικών αυτοπεποίθησης	116	3,9828	1,0631	1,130
Εκμάθηση τεχνικών φαρμακοενημέρωσης	115	3,9478	,9898	,980
Εκμάθηση τεχνικών επίλυσης προβλημάτων	115	3,9217	1,0442	1,090
Εκμάθηση τεχνικών λήψης αποφάσεων του γιατρού	115	3,8783	1,0691	1,143
Εκμάθηση τεχνικών εξυπ. Πελατών	116	3,8621	1,0705	1,146
Εκμάθηση τεχνικών χειρισμού θυμού	114	3,7719	1,2123	1,470
Εκμάθηση τεχνικών διατήρησης πελατολογίου	116	3,6983	1,1812	1,395
Εκμάθηση τεχνικών γλώσσας του σώματος	116	3,5690	1,1285	1,273
Valid N (listwise)	101			

Συνεχίζοντας στο σχολιασμό των απαντήσεων που αφορούσαν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των Προϊσταμένων πωλήσεων (area managers), φαίνεται ότι η 24 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών επικοινωνίας*), όπως επίσης και η 23 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών οργάνωσης της εργασίας και μεθόδουσής της*) να συγκεντρώνουν τον ίδιο μέσο όρο=4.14, δηλαδή τείνουν προς το πολύ απαραίτητη. Το ίδιο μικρές διαφορές παρατηρούμε και στις υπόλοιπες εκπαιδευτικές ανάγκες που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο με την 28 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών παρακίνησης, M.O=4,12*) να έχει παρόμοιο μέσο όρο με την 26 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών καθορισμού στόχων και επίτευξής τους, M.O=4,11*). Ενώ οι ερωτήσεις 27 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών ηγεσίας, M.O.=4,06*) και η ερώτηση 23 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση οργάνωσης της εργασίας και μεθόδουσής της, M.O=4,04*) να τείνουν προς το αρκετά απαραίτητη. Ενώ τέλος η ερώτηση 25 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών ενίσχυσης των πρωτοβουλιών, M.O.=3,96*) είναι αρκετά κοντά στο αρκετά απαραίτητη. Στον Πίνακα 4, που ακολουθεί παρατηρούμε αναλυτικά όσα αναφέρθηκαν.

Πίνακας 4

Εκπαιδευτικές Ανάγκες

Εκπαιδευτικές ανάγκες	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Εκμάθηση τεχνικών Επικοινωνίας	115	4,1478	1,0195	1,039
Εκμάθηση τεχνικών προγραμματισμού	115	4,1478	,9845	,969
Εκμάθηση τεχνικών Παρακίνησης	116	4,1293	1,0089	1,018
Εκμάθηση τεχνικών καθορισμού στόχων	116	4,1121	1,0365	1,074
Εκμάθηση τεχνικών ηγεσίας	115	4,0609	1,0112	1,023
Εκμάθηση τεχνικών οργάνωσης εργασίας	116	4,0431	1,0986	1,207
Εκμάθηση τεχνικών ενίσχυσης πρωτοβουλιών	115	3,9652	1,0673	1,139
Valid N (listwise)	112			

Στην ανοικτού τύπου ερώτηση (*Παρακαλώ σημειώστε παρακάτω κάποια εκπαιδευτικές σας ανάγκη που δεν έχει προαναφερθεί για την οποία θεωρείτε ότι χρειάζεστε να εκπαιδευθείτε*) δεν υπήρχαν καθόλου απαντήσεις, επομένως δε μπορούμε να προβούμε σε σχολιασμό της.

Στη συνέχεια κάναμε παραγοντική ανάλυση στο ερωτηματολόγιο για τις πρώτες 22 ερωτήσεις που αφορούσαν εκπαιδευτικές ανάγκες Ι.Ε. αλλά δεν προέκυψε κανένας σημαντικός παράγοντας, όπως επίσης και για τις ερωτήσεις που αφορούσαν εκπαιδευτικές ανάγκες των προϊσταμένων.

Έπειτα συνεχίσαμε την ανάλυση των δεδομένων για να δούμε τις συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων. Από την ανάλυσή μας (Πίνακας 5) αυτή προέκυψε να υπάρχει στατιστικά σημαντικά συνάφεια μόνο μεταξύ της ηλικίας των 25-36 και της ερώτησης 8 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε την εκμάθηση τεχνικών προσεκτικής ακρόασης του πελάτη- γιατρού*) ποσοστό συνάφειας=0,259\*\*.

Πίνακας 5

Συνάφεια Ηλικίας- Τεχνικών ακρόασης

			Ηλικία	Τεχνικές προσεκτικής ακρόασης
Spearman's rho	Ηλικία	Correlation Coefficient	1,000	,259**
		Sig. (2-tailed)	,	,005
	Τεχνικές προσεκτικής ακρόασης	Correlation Coefficient	,259**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	,

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

a Listwise N = 115

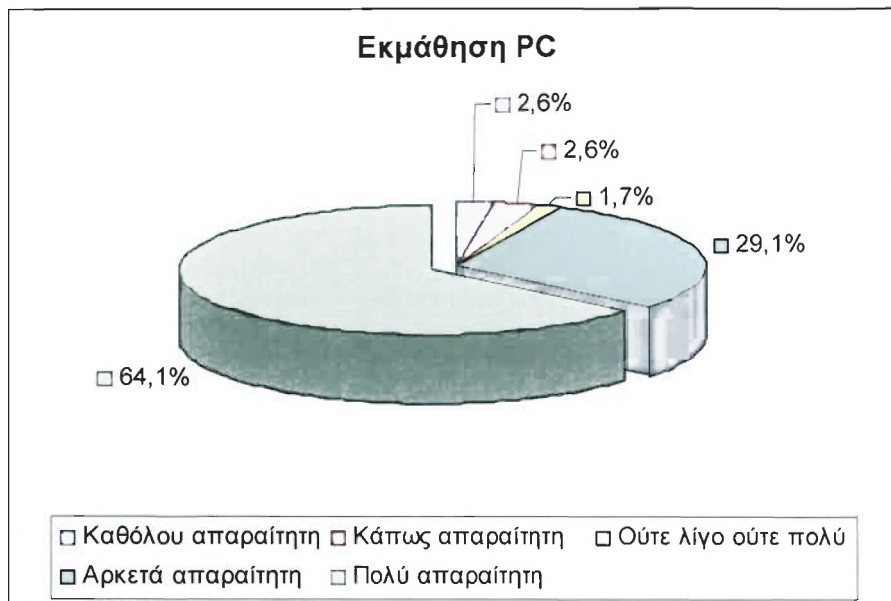
**Nonparametric Correlations**

Έπειτα θελήσαμε να δούμε αναλυτικότερα το μέσο όρο της κάθε μιάς ερώτησης ξεχωριστά, για να εντοπίσουμε σε τι ποσοστά κινήθηκαν οι απαντήσεις του δείγματός μας, και να δούμε πως προέκυψαν οι μέσοι όροι που αναφέραμε νωρίτερα. (Πίνακας 3 και Πίνακας 4)

Όσον αφορά την ερώτηση 2 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον εαυτό σας την εκμάθηση προγραμμάτων χειρισμού ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή*) φαίνεται ότι το 64,1% του δείγματος κρίνει πολύ απαραίτητη την εκπαίδευση στη χρήση του και αυτό εξηγείται εύκολα λαμβάνοντας υπόψη ότι η εταιρεία είχε μοιράσει πρόσφατα σε όλους τους ιατρικούς επισκέπτες φορητούς υπολογιστές, τους οποίους πλέον έπρεπε να χρησιμοποιούν ως εργαλείο της δουλειάς τους, εφόσον όλα τα στοιχεία των πωλήσεων έπρεπε να εισάγονται σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα και όχι σε χαρτιά (lotto), όπως ίσχυε μέχρι εκείνη τη στιγμή. Ενώ μόλις το 2,6% είναι εκείνοι που απάντησαν καθόλου απαραίτητη, που ίσως αντιπροσωπεύει εκείνους που ήδη ήξεραν να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικό υπολογιστή, άρα δε θεωρούσαν απαραίτητη την εκπαίδευσή τους σε προγράμματα χρήσης του. (Γράφημα 3).

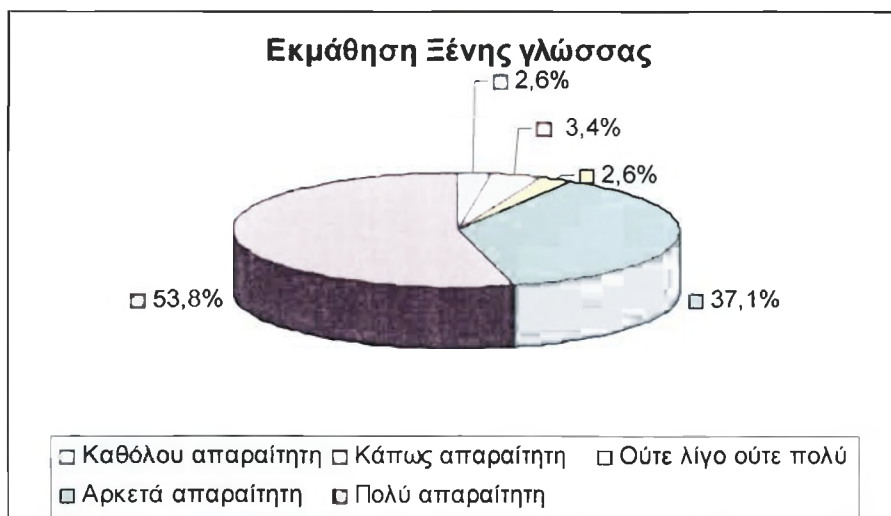


Γράφημα 3.



Στην ερώτηση 1 (Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον εαυτό σας την εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας) το 53,8% απάντησε πολύ απαραίτητη, ένα ποσοστό που αντιπροσωπεύει περισσότερους από τους μισούς των ερωτηθέντων- 63 από τους 117, ενώ μόλις το 2,6% δεν θεώρησαν καθόλου απαραίτητη την εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας. (Γράφημα 4).

Γράφημα 4.



Όσον αφορά τώρα την τρίτη κατά σειρά ερώτηση με το μεγαλύτερο μέσο όρο, ήταν η 10 (Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον εαυτό σας την εκμάθηση τεχνικών για τη δημιουργία «πιστού» πελάτη; (Συνειδητοποιημένου Συνταγογράφου), όπου συγκεντρώθηκε το 52,1% του δείγματος μας στην απάντηση πολύ απαραίτητη και το 33% στην απάντηση αρκετά απαραίτητη. Η αλήθεια είναι ότι, όπως εντοπίζουμε και στη θεωρία μας νωρίτερα, ένα από τα κύρια μελήματα των πωλητών είναι να αποκτήσουν τέτοια σχέση με τον εκάστοτε πελάτη τους, που να τους εξασφαλίζει τη σταθερότητα αυτής της επαγγελματικής σχέσης, προς όφελος των πωλήσεων των προϊόντων της εταιρείας τους. Επομένως είναι λογική και αναμενόμενη η συγκέντρωση των απαντήσεων του δείγματός μας σε αυτές τις δυο απαντήσεις, συνολικά το 85,4%. Μάλιστα σε αυτήν την ερώτηση εμφανίστηκε μόνο το 4,3% να απαντά καθόλου απαραίτητη, ενώ κανένας δεν επέλεξε την απάντηση κάπως απαραίτητη, κάτι που δεν ξαναεμφανίζεται σε καμία άλλη ερώτηση.(Γράφημα 5).

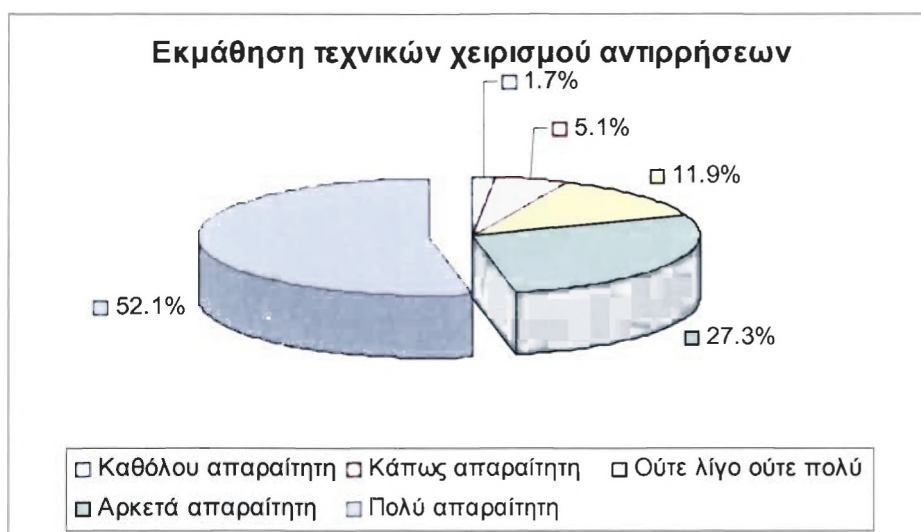
Γράφημα 5



Στα ίδια πλαίσια περίπου κινούνται και οι απαντήσεις στην τέταρτη κατά σειρά μέσου όρου ερώτηση, η οποία στο ερωτηματολόγιο αριθμείται με το νούμερο 7 (Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον εαυτό σας την εκμάθηση τεχνικών χειρισμού

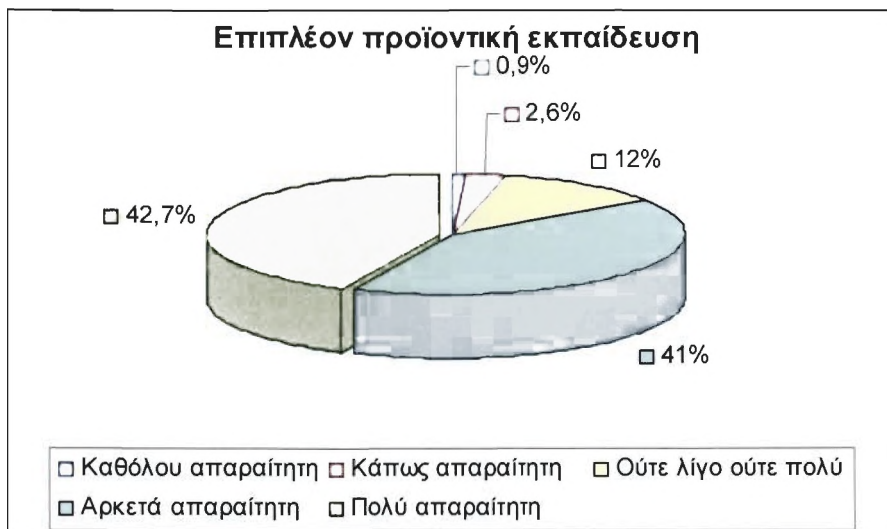
αντιρρήσεων του πελάτη- γιατρού;). Εδώ πάλι παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες θεωρούν την εκπαίδευσή τους σε αυτές τις τεχνικές πολύ απαραίτητες (52,1%) και αρκετά απαραίτητες (27,4%). Συνολικά δηλαδή το 79, 5% κρίνουν πολύ σημαντική την εκπαίδευσή τους στη διαχείριση του θυμού- αντιρρήσεων του πελάτη. Κάτι που έρχεται να συμπληρώσει την προαναφερθείσα εκπαιδευτική ανάγκη (διατήρηση πελατολογίου), καθώς είναι πολύ σημαντική αρχή στη διαχείριση ανθρωπίνων σχέσεων και δημιουργία πιστών πελατών, η άμεση τεκμηρίωση και επίλυση των προβλημάτων των πελατών-γιατρών. Υποθέτουμε ότι για να ζητά ένα τόσο μεγάλο ποσοστό του δείγματος την εκπαίδευση του σε τεχνικές διαχείρισης αντιρρήσεων, κρίνει ότι οι γνώσεις του σε αυτό το θέμα δεν αρκούν. Γράφημα 6.

Γράφημα 6.



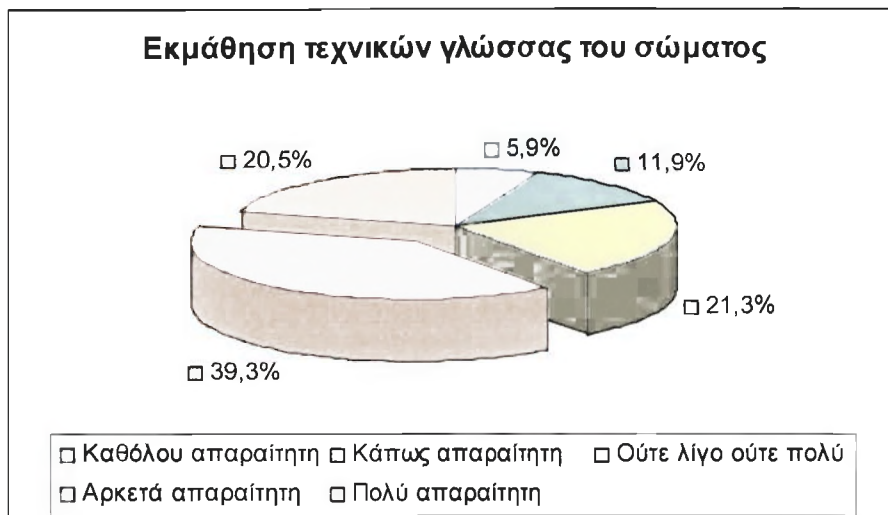
Τέλος αυτό που θα έπρεπε να τόσο να προβληματίσει όσο και να δραστηριοποιήσει την εταιρεία είναι τα αποτελέσματα στην ερώτηση 12 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον εαυτό σας την επιπλέον εκπαίδευση στα προϊόντα της εταιρίας μας(πλεονεκτήματα/ωφελήματα έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων;*), που στον πίνακα με τους μέσους όρους είναι στην τέταρτη σειρά με το 42,7% να κρίνει πολύ απαραίτητη την περαιτέρω εκπαίδευσή τους στα προϊόντα που προωθούν, όπως επίσης και το 41% που έκρινε ως αρκετά απαραίτητη την προϊοντική τους εκπαίδευσή. Στο σύνολό τους το 83,7% επιθυμεί την επιπλέον εκπαίδευσή του στα προϊόντα της εταιρείας.

Γράφημα 7



Όπως θα δούμε και σε όλες τις ερωτήσεις που αφορούν τεχνικές εκμάθησης διαφόρων αναγκών για τους ιατρικούς επισκέπτες όλες οι απαντήσεις συγκεντρώνονται ανάμεσα στις επιλογές κάπως απαραίτητη και πολύ απαραίτητη, κάτι που δείχνει ότι στο ερωτηματολόγιο επιλέχθηκαν κατά κύριο λόγο ερωτήσεις που αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο δείγμα των ερωτηθέντων και καλύπτουν πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες που κρίνουν και οι ίδιοι ότι χρειάζονται μια πλήρης και σωστά οργανωμένη εκπαίδευση σε αυτές. Εξαίρεση ίσως αποτελεί η ερώτηση 5 *Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον εαυτό σας την εκμάθηση τεχνικών αποκωδικοποίησης της μη λεκτικής επικοινωνίας (γλώσσα του σώματος)* η οποία εμφανίζεται στον πίνακα 3, να συγκεντρώνει το χαμηλότερο μέσο όρο ( $M.O=3,56$ ) και αυτό επειδή υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος (21,4%) απάντησε ούτε λίγο ούτε πολύ απαραίτητη, ενώ μόλις το 39,3% απάντησαν αρκετά απαραίτητη. Αν τώρα δούμε τις απαντήσεις στις υπόλοιπες ερωτήσεις θα διαπιστώσουμε ότι είναι η μοναδική ερώτηση που συγκεντρώνει τόσο μεγάλο ποσοστό στην επιλογή 3 (ούτε λίγο ούτε πολύ) και πολύ μικρό ποσοστό (20,5%) στην επιλογή 5 (πολύ απαραίτητη), κάτι που σημαίνει ότι γενικά δεν φάνηκε να ενδιαφέρονται αρκετά για να εκπαιδευθούν σε τεχνικές γλώσσας του σώματος. Μπορεί όμως να μην είναι και εξοικειωμένοι με το τον όρο <τεχνικές αποκωδικοποίησης μη λεκτικής επικοινωνίας>, που αν και αποσαφηνίζεται με τον όρο <γλώσσα του σώματος>, πάλι ίσως να μην είναι κατανοητή. Οι εν λόγω διαφορές φαίνονται και στο γράφημα που ακολουθεί.

Γράφημα 8

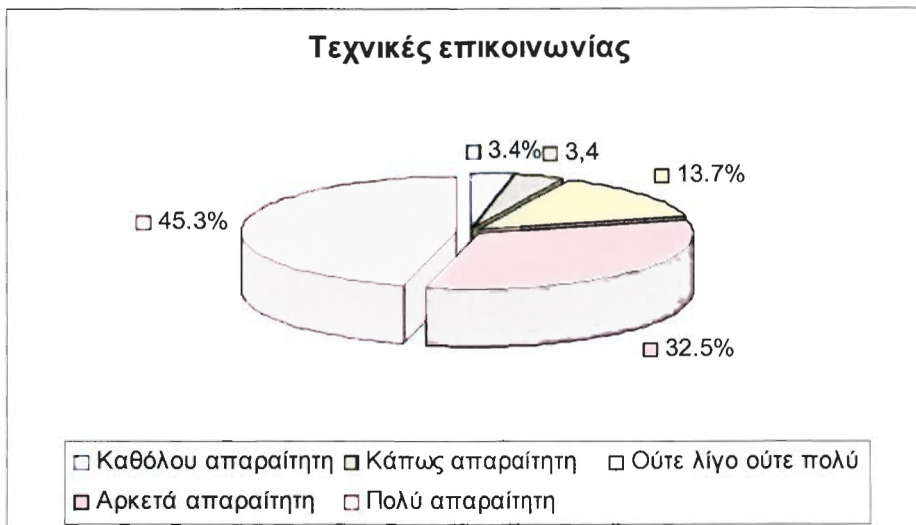


Περνώντας τώρα στην ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων που αφορούσαν τις εκπαιδευτικές ανάγκες που έκριναν οι ιατρικοί επισκέπτες πόσο απαραίτητη ήταν η εκμάθησή τους από τους προϊσταμένους τους (area managers), εδώ φαίνονται ότι οι απαντήσεις σε δυο εκπαιδευτικές ανάγκες ισοβαθμούν, αρά κρίνονται εξίσου πολύ απαραίτητη η εκμάθησή τους για τους area managers. Πρόκειται για την ερώτηση 24 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών επικοινωνίας*) καθώς και για την ερώτηση 29 (*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών σχεδιασμού μελλοντικών κινήσεων σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο*) που εμφανίζουν τον ίδιο ακριβώς μέσο όρο (Μ.Ο.= 4,14). Αν όμως δούμε πιο αναλυτικά το πως ακριβώς προκύπτει αυτό το αποτέλεσμα, θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν κάποιες διαφορές στα ποσοστά που συγκεντρώθηκαν σε κάθε επιλογή.

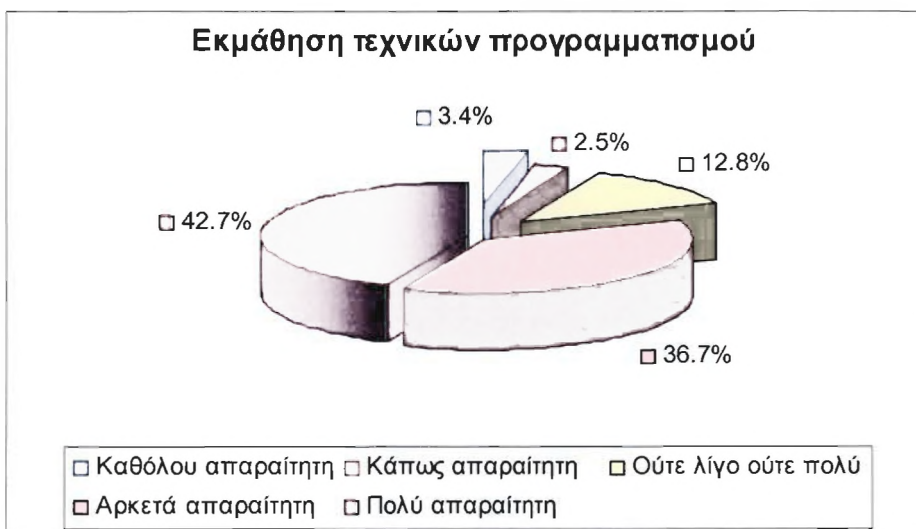
Δηλαδή φαίνεται ότι η ερώτηση 24 συγκεντρώνει μεγαλύτερο αριθμό απαντήσεων στην επιλογή πολύ απαραίτητη, με ποσοστό 45,3% και 32,5% στην επιλογή κάπως απαραίτητη. Ενώ στην ερώτηση 29 έκριναν το 42,7% πολύ απαραίτητη την εκμάθηση τεχνικών οργάνωσης της εργασίας και μεθόδουσής της και το 36,7% κάπως απαραίτητη. Αν και η διαφορά μεταξύ τους είναι μικρή, σχεδόν στο 2%, δε παύει να υφίσταται. Επομένως κατά σειρά προτεραιότητας θεωρούν για τους προϊσταμένους τους πιο σημαντική την εκμάθηση τεχνικών επικοινωνίας και μετά την εκμάθηση τεχνικών σχεδιασμού μελλοντικών κινήσεων σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Κάτι που υποδεικνύει ότι εκτιμούν περισσότερο έναν

προϊστάμενο, που μπορεί να επικοινωνήσει, να κατανοήσει και να τους καταλάβει, από ένα προϊστάμενο που μπορεί να οργανώνει καλά την εργασία του, άρα εν συνεχεία να διευκολύνει και τη δική τους δουλειά. Στα γραφήματα 9 και 10 που ακολουθούν, μπορεί κανείς εύκολα να εντοπίσει αυτές τις διαφορές.

Γράφημα 9



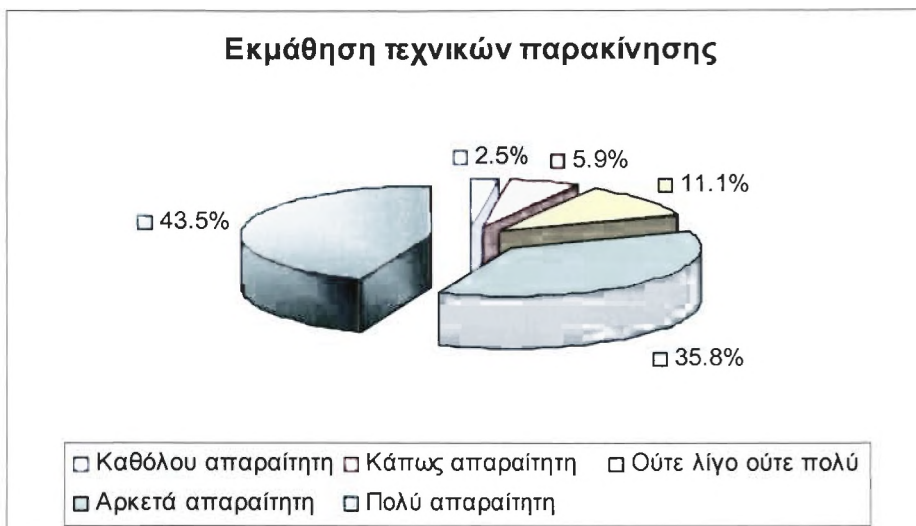
Γράφημα 10



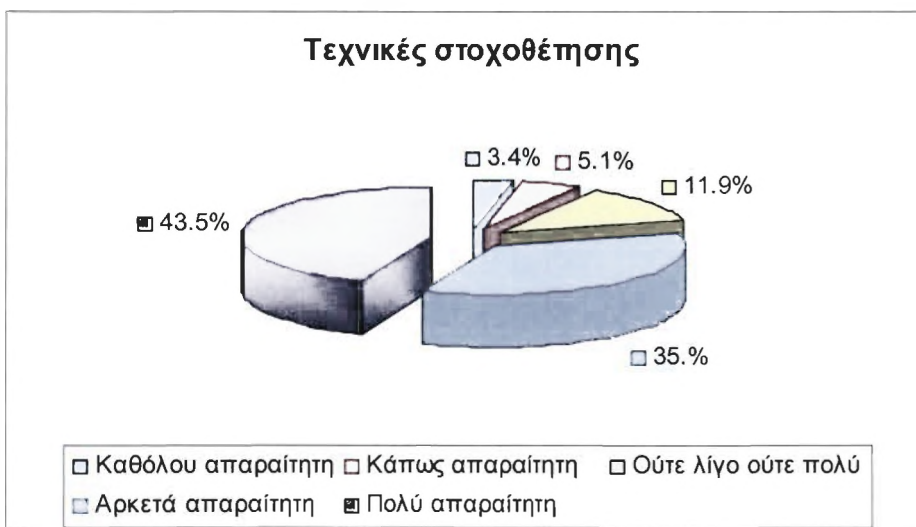
Ενδιαφέρουσα είναι επίσης και η ανάλυση των ερωτήσεων 28 (Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών παρακίνησης σας; (παροχή κινήτρων) και 26 (Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών καθορισμού στόχων και επίτευξής τους) που το 45,3% του δείγματος και στις δυο απάντησαν πολύ απαραίτητη και η μόνη ελάχιστη διαφορά προκύπτει στο ποσοστό των απαντήσεων που συγκεντρώνεται στο αρκετά απαραίτητη, καθώς στην

ερώτηση 28 (εκμάθηση τεχνικών παροχής κινήτρων) το 35,8% την έκρινε αρκετά απαραίτητη, ενώ στην ερώτηση 26 (εκμάθηση τεχνικών καθορισμού στόχων ) το 35%. Στα γραφήματα 11 και 12 που ακολουθούν φαίνεται ο τρόπος που κατανεμήθηκαν οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις.

Γράφημα 11



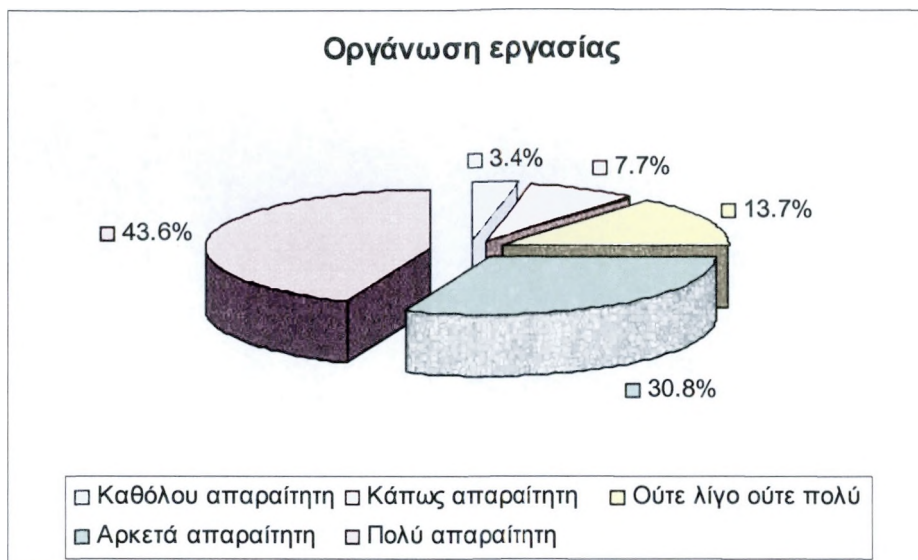
Γράφημα 12



Βλέποντας και τις υπόλοιπες ερωτήσεις, ο τρόπος που απάντησε το δείγμα μας δεν διαφέρει και πολύ. Μιλώντας πιο συγκεκριμένα η ερώτηση 23 «Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών οργάνωσης εργασίας και μεθόδουσής της» διαπιστώνουμε ότι το 43,6% κρίνει πολύ απαραίτητη την εκμάθησή αυτών των τεχνικών, ενώ το 30,8% κρίνει ως αρκετά απαραίτητη την εκμάθησή τους,

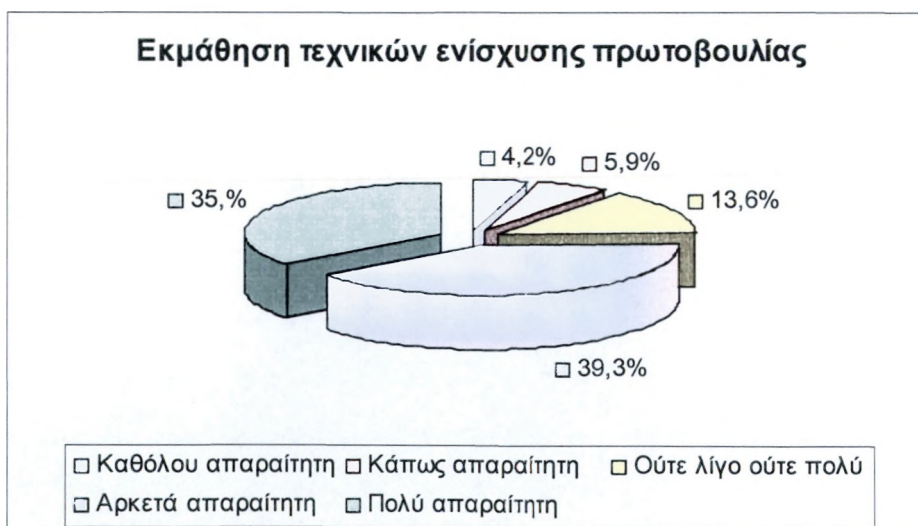
ενώ ένα μικρό ποσοστό, μόλις το 13,7% επέλεξε να απαντήσει ουδέτερα «ούτε λίγο ούτε πολύ». Γράφημα 13

Γράφημα 13



Στη συνέχεια στην ερώτηση 25 «Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών ενίσχυσης των πρωτοβουλιών» φαίνεται ότι ένα μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε αρκετά απαραίτητη, το 39,3%, το 35% τις έκρινε ως πολύ απαραίτητη, ενώ περίπου το ίδιο ποσοστό του δείγματος με την προηγούμενη ερώτηση, απάντησε ουδέτερα «ούτε λίγο ούτε πολύ», το 13,6%. Γράφημα 14.

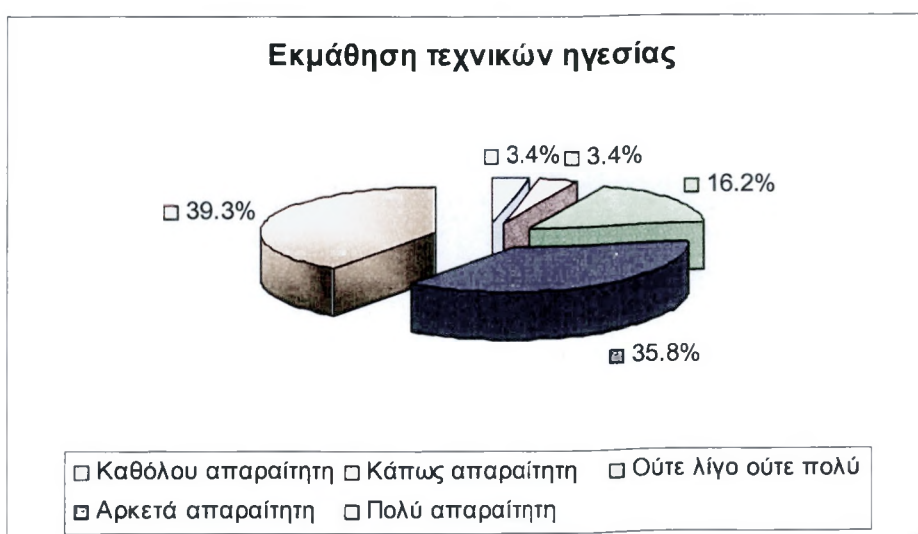
Γράφημα 14





Τέλος στην ερώτηση 27 «*Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενό σας την εκμάθηση τεχνικών ηγεσίας*», συγκεντρώνει ένα επίσης μεγάλο αριθμό απαντήσεων η επιλογή πολύ απαραίτητη, το 39,3%, το 35,8% έκριναν ως αρκετά απαραίτητη την εκμάθηση τεχνικών ηγεσίας στους προϊσταμένους τους, ενώ το 16,2% επέλεξαν να απαντήσουν «ούτε λίγο, ούτε πολύ». Μάλιστα η συγκεκριμένη ερώτηση είναι η μοναδική που συγκεντρώνει τόσο μεγάλο ποσοστό απαντήσεων «ούτε λίγο ούτε πολύ», αφού αν τη συγκρίνουμε με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που αφορούν τεχνικές εκμάθησης άλλων πιθανών εκπαιδευτικών αναγκών των προϊσταμένων, σε όλες το ποσοστό του δείγματος που επέλεξε αυτήν την απάντηση κυμαίνεται από το 11,9% έως το 13,7%, ενώ η συγκεκριμένη συγκεντρώνει το 16,2% των απαντήσεων.

Γράφημα 15



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας μέσω ερωτηματολογίου, ήταν να αναζητήσει πόσο απαραίτητες έκριναν για τους εαυτούς τους οι ιατρικοί επισκέπτες της Aventis, την εκμάθηση κάποιων εκπαιδευτικών αναγκών, που αφορούσαν είτε σε τεχνικές πωλήσεων, είτε σε εκπαίδευση προϊόντων και ανταγωνισμού, είτε σε γενικές ικανότητες (όπως π.χ. εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας ή εκμάθηση προγραμμάτων χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή). Ενώ επίσης αναζητούσε να κρίνουν πόσο απαραίτητη ήταν η εκμάθηση κάποιων εκπαιδευτικών αναγκών που αφορούσαν κατά κύριο λόγο, ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων, από τους προϊσταμένους τους.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σχεδόν όλες τις εκπαιδευτικές ανάγκες που ανεφέρθησαν στο ερωτηματολόγιο, κρίθηκαν από αρκετά έως πολύ απαραίτητες για να εκπαιδευθούν οι ερωτηθέντες. Οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στην απόκτηση κάποιων διαχειριστικών ικανοτήτων, όπως είναι η εκπαίδευση στη χρήση υπολογιστή, κάτι που όμως δικαιολογείται συγκυριακά, λόγω της διανομής σε όλο το τμήμα πωλήσεων φορητών υπολογιστών εκείνη την εποχή και της υποχρεωτικής χρήσης τους, ως εργαλείο της δουλειάς τους. Περίπου το ίδιο ισχύει και για τη συγκέντρωση τόσο πολλών θετικών απαντήσεων στο γιατί έκριναν πολύ απαραίτητη την εκπαίδευσή τους σε μια ξένη γλώσσα, αφού πλέον η εμπειρία τους δείχνει ότι οι περισσότερες μελέτες που συζητούν με τους γιατρούς- πελάτες τους είναι στα Αγγλικά, άρα το επίπεδό τους στη χρησιμοποίηση της ξένης γλώσσας θα πρέπει να είναι υψηλό. Ενώ δε θα πρέπει να ξεχνάμε επίσης ότι το δείγμα μας εργάζεται σε μια πολυεθνική εταιρεία, που επίσημη γλώσσα επικοινωνίας παγκοσμίως είναι η Αγγλική.

Κρίνοντας τώρα από τα αποτελέσματα στις υπόλοιπες ερωτήσεις, οι περισσότεροι επιλέγουν να απαντήσουν ως πολύ ή αρκετά απαραίτητη την εκπαίδευσή τους σε διάφορες τεχνικές πωλήσεων, κάτι που δε μας εκπλήσσει αφού απευθυνόμαστε σε πωλητές, οι οποίοι ζητούν να εκπαιδευθούν σε ικανότητες που ίσως θεωρούν ότι έχουν, αλλά θέλουν να τελειοποιήσουν ή θεωρούν ότι θα πρέπει να μάθουν <σωστά>, όσα κάνουν μέχρι τώρα κάνουν εμπειρικά, ή επειδή έτσι τους έχουν πει ότι πρέπει να πράττουν και να συμπεριφέρονται.

Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός ότι μέσω της έρευνας φαίνεται ότι οι εν λόγω ιατρικοί επισκέπτες δε θεωρούν ότι έχουν εκπαιδευθεί αρκετά στα προϊόντα της εταιρείας, κάτι που θα πρέπει να κινητοποιήσει άμεσα τους προϊσταμένους και τη διοίκηση, αφού για να έχεις μια πετυχημένη πώληση, θα πρέπει να ξέρεις καλά το προϊόν σου, πόσο μάλλον για τη συγκεκριμένη περίπτωση, που αναφερόμαστε σε ιατρικούς επισκέπτες που ενημερώνουν για φάρμακα και απευθύνονται σε γιατρούς.

Η σχετικά σύντομη αναφορά μας στις τυχόν εκπαιδευτικές ανάγκες που κρίνουν οι ιατρικοί επισκέπτες, ότι χρειάζεται να εκπαιδευθούν οι προϊστάμενοί τους, δείχνει ακριβώς ότι επιλέγουν εκπαιδευτικές ανάγκες που αφορούν περισσότερο σε ικανότητες επικοινωνίας, προγραμματισμού και παρακίνησης, από ότι οργάνωσης της εργασίας και ενίσχυσης των πρωτοβουλιών, κάτι που υποδηλώνει ότι υπάρχει και μεν ένα πνεύμα ελευθερίας στις σχέσεις προϊσταμένων και ιατρικών επισκεπτών, αλλά η επικοινωνία μεταξύ τους και ο μακροπρόθεσμος και βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, είναι κάτι που πρέπει να ενισχύσουν μέσω της εκπαίδευσης.

Τελειώνοντας να τονίσουμε ότι η συγκεκριμένη έρευνα έγινε για την αναζήτηση εκπαιδευτικών αναγκών σε συγκεκριμένο δείγμα ιατρικών επισκεπτών, μιας συγκεκριμένης φαρμακευτικής εταιρείας και σε καμία περίπτωση δε θα μπορούσαν να γενικευθούν τα αποτελέσματά της, τόσο για άλλους ιατρικούς επισκέπτες του χώρου, όσο και για πωλητές που δεν ασχολούνται με την φαρμακοενημέρωση. Ορμώμενης αυτής της παρατήρησης, θα έπρεπε να γίνει μια πιο μεθοδική και ολοκληρωμένη προσπάθεια από τους εκπαιδευτές, τα εκπαιδευτικά κέντρα, ή τους συμβούλους εκπαίδευσης, να εντοπίζουν τα οφέλη μιας προκαταρκτικής έρευνας εκπαιδευτικών αναγκών, προσαρμοσμένης στις ανάγκες της εκάστοτε εταιρείας, προτού πραγματοποιηθεί οποιοδήποτε είδους εκπαίδευση, εντός ή εκτός εταιρείας, προκειμένου να εξασφαλίζεται η δέσμευση των συμμετεχόντων και η ενεργή συμμετοχή τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Anfuso D. (1994) Tracking by Hand. *Personnel Journal*, February 1994, v73, n2 p83-87

Anderson. R. & Olson, A. (1999). Fields of Training. Luxembourg. Office for Official Publications of the E.C.

Bentley, T. (1991). The Business of Training. London. McGraw-Hill

Bernadin J & Russel A. Human Resource Management. En Experimental Approach. Mc Graw Hill, International Editions.

Bard, Ray, et al. (1987) The trainer's Professional Development Handbook. San Francisco: Jossey Bass

Casse P. (1994) People are not Resources. *Journal of European Industrial Training*, v18, n5, p23-26

Claude, C. & Alan R. (1993) Analyzing export training needs for company staff. *International Trade Forum*, April-June 1993, n2p20(7)

Craig, R. (1996). Training and development handbook. A guide to hr development. 2<sup>nd</sup> edition. New York, McGraw Hill.

Donnell D & Garavan T. (1997). New perspectives on skill, learning and training: a viewpoint. *Journal of European Industrial Training*, v21, n4, p131-137.

European Commission. (1999) Focus on employment. Luxembourg. Office for Official Publications of the E.C

Estrada V. (1995) Are you factory workers know it all; *Personnel Journal*. September 1995, v74, n9, p 128-134

Garvin, D. (1993) Building a Learning Organization , *Harvard Business Review*, July/August

Hallorack, J. (1983). *Applied Human Relations*. 2<sup>nd</sup> edition. N. Jersey, Pentice-Hall.

James M. & Lovell M. (1997). Training need analysis: weakness in the conventional approach. *Journal of European Industrial Training*, v21, n 4, p143-153

Jones F. Beau & Idol L. (1990) *Dimensions of Thinking and Cognitive Instruction*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Hillsdale New Jersey Hove & London

Lewis P. (1991) Eight Steps to the Successful Appointment of a Training v15, n6, p25-29

Leatherman D. (1990) The training trilogy. Assessing needs. Human Resource Development Press Inc.

Lachnit, C. (Sept, 2001) Training Proves its Worth, *Workforce*  
([http://www.tandf.co.uk/AUTHORS/AUTHORS\\_10179433703](#)) Ημ. Επίσκεψης 3/6/2004

Ludeman, K. (July, 2002) How to conduct Self Directed 360 (employee assesment) *Training & Development*.  
([http://www.tandf.co.uk/AUTHORS/AUTHORS\\_10179433703](#)) Ημ. Επίσκεψης 3/7/02

Langley, N. (2002) The skills gamble, *Computer Weekly*, June 20, 2002, p69

Miller J. & Osinski D. (1996) Training Needs Assessment. SHRM White Paper February 1996, Reviewed 2002 ([http://www.shrm.org](#))

McClelland S. (1994). Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 4, On site observations. *Journal of European Industrial Training*, v18, n1, p22-26.

Mann S & Robertson I. (1995) What should training evaluations evaluate? *Personnel Journal*, September 1995, v74, n9, p128-134

McChristy, N. (2002) . Creating a learning organization: Creating a learning environment in the workplace is not only vital to keeping employees to date on rapidly changing technology, but can also help to bring revenue to the company. *Office Solutions*, Feb 2002 v19 i2 p26(4).

Mondy, W. & Noe, R.(1996) Human Resource management. 6<sup>th</sup> edition. London. Prentice-Hall.

Montebello, A & Haga, M.(1994). To Justify Training Test, Test Again. *Personnel Journal*, February 1994, v73, n2,p 83-87.

Panel Discussion, (2001) HR Tech Trends: The Future is Here(using the internet and software for human resources management and employee training). *Workforce* , June 2001

( [http://www.DeltaGreece.com/HR\\_Trends/HR\\_Trends10199](#) ) Ημ. Επίσκεψης 28/6/2004

Pearson, M. (1996) .Experience Skill and competitiveness. Luxembourg. Office for Official Publications of the E.C.

Sykes, P. (1990) *MGL Training resource*.2<sup>nd</sup> edition. Norfolk Management Games.

Salas, E. (2001) The science of Training: A decade of Progress, *Annual Review of Psychology*

( [http://www.DeltaGreece.com/HR\\_Trends/Annual7310199](#) ) Ημ. Επίσκεψης 4/6/2003

Truelove, S. (1992). Handbook of Training and Development. Oxford. Blackwell.

The 2000 ASTD International Comparisons report, *Training & Development*, April 2000

Ulhoi, J. (1996). Training in environmental management, industry and sustainability. Luxembourg Office for Official Publications of the E.C.

Ησαΐας Π. (2002) Φαρμακευτημερωτική. Mendor. Αθήνα

Σύνδεσμος Φαρμακευτικών επιχειρήσεων Ελλάδος. (2002). Κώδικας Δεοντολογίας, κατά τη προώθηση των συνταγογραφούμενων φαρμακευτικών παρασκευασμάτων. ΣΦΕΕ. Αθήνα.

Τσιμπόγος Χάρης. (2001). Τα μυστικά της επιτυχημένης πώλησης. Εντός. Αθήνα

Τσιμπόγος Χάρης. (2001). Δυναμικό δίκτυο πωλήσεων. Εντός. Αθήνα

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**



Αγαπητοί συνάδελφοι το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι απόλυτα εμπιστευτικό. Μην το υπογράψετε. Δεν υπάρχουν προσωπικά στοιχεία, παρά μόνο ζητάτε για στατιστικούς λόγους και μόνο να συμπληρώσετε την ηλικία σας, και πόσα χρόνια εργάζεστε ως ιατρικός επισκέπτης, σε δεκαετίες.

Η έρευνα γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στην Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία, του Παντείου Πανεπιστήμιου Αθηνών, καθώς επίσης και της ανάγκης που έχει προκύψει από την εταιρία για την διάγνωση των εκπαιδευτικών σας αναγκών, προκειμένου να προβούμε σε μια οργανωμένη συνολική εκπαίδευση σας σε τεχνικές πωλήσεων.

Σημειώστε ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, καθώς πρόκειται για διάγνωση αναγκών. Η άποψη σας είναι η μόνη σωστή απάντηση.

Στο ερωτηματολόγιο που ακολουθεί υπάρχουν δυο ειδών ερωτήσεων:

**Για τις ερωτήσεις με επιλογή πολλαπλών απαντήσεων: Κυκλώστε μόνο μια απάντηση**, για κάθε ερώτηση, αυτή που σας ταιριάζει περισσότερο.

Η κλίμακα που ακολουθεί κυμαίνεται από το **1**, που είναι η απάντηση για μια εκπαιδευτική ανάγκη που δεν σας είναι καθόλου απαραίτητη, **2** αν σας είναι κάπως απαραίτητη, **3** αν σας είναι αδιάφορη (ούτε λίγο, ούτε πολύ), **4** αν σας είναι αρκετά απαραίτητη και **5** σας είναι πολύ απαραίτητη.

**Καθώς και ανοικτού τύπου ερωτήσεις:** στην οποία εν συντομία μπορείτε να συμπληρώσετε οποιαδήποτε εκπαιδευτική ανάγκη δεν έχει προαναφερθεί.

Παρακαλώ σημειώστε με X την ηλικία σας:

25-36       36-45       46-55       56 & άνω.

Πόσα χρόνια εξασκείτε το επάγγελμα ιατρικού επισκέπτη;

Λιγότερα από 5 χρόνια       5- 10 χρόνια       Πάνω από 10 χρόνια

**Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον εαυτό σας:**

		Καθόλου Απαραίτητη	Κάπως απαραίτητη	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Αρκετά Απαραίτητη	Πολύ απαραίτητη
1.	Την εκμάθηση μιας ξένης γλώσσας;	1	2	3	4	5
2.	Την εκμάθηση προγραμμάτων χειρισμού ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή;	1	2	3	4	5
3.	Την εκμάθηση τεχνικών σωστής κατανομής εργασιακού χρόνου; (προϋπολογισμός επισκέψεων και συνταγών, διάρκεια επισκέψεων);	1	2	3	4	5
4.	Την εκμάθηση τεχνικών παρουσιάσεων στη πώληση;	1	2	3	4	5
5.	Την εκμάθηση τεχνικών αποκωδικοποίησης της μη λεκτικής επικοινωνίας (γλώσσα του σώματος);	1	2	3	4	5
6.	Την εκμάθηση τεχνικών μιας επιτυχημένης διαπραγμάτευσης;	1	2	3	4	5

		Καθόλου Απαραίτητη	Κάπως απαραίτητη	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Αρκετά Απαραίτητη	Πολύ απαραίτητη
7.	Την εκμάθηση τεχνικών χειρισμού αντιρρήσεων του πελάτη-γιατρού;	1	2	3	4	5
8.	Την εκμάθηση τεχνικών προσεκτικής ακρόασης του πελάτη-γιατρού;	1	2	3	4	5
9.	Την εκμάθηση τεχνικών λήψης αποφάσεων του πελάτη-γιατρού;	1	2	3	4	5
10.	Την εκμάθηση τεχνικών για τη δημιουργία «πιστού» πελάτη; (Συνειδητοποιημένου Συνταγογράφου)	1	2	3	4	5
11.	Την εκμάθηση τεχνικών κάλυψης της φαρμακοενημερωτικής ανάγκης του πελάτη-γιατρού;	1	2	3	4	5
12.	Την επιπλέον εκπαίδευση στα προϊόντα της εταιρίας μας(πλεονεκτήματα/ωφελήματα έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων);	1	2	3	4	5
13.	Τη περαιτέρω ενημέρωση για τα προϊόντα και τη θέση ανταγωνιστικών προϊόντων στη φαρμακευτική αγορά;	1	2	3	4	5
14.	Την εκπαίδευση στις εταιρικές αξίες και την επιχειρηματική στρατηγική της Aventis;	1	2	3	4	5

		Καθόλου Απαραίτητη	Κάπως απαραίτητη	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Αρκετά Απαραίτητη	Πολύ απαραίτητη
15.	Την εκμάθηση τεχνικών συνεργασίας και επίτευξης προσωπικών στόχων μέσω της ομαδικότητας;	1	2	3	4	5
16.	Την εκμάθηση τεχνικών ενίσχυσης της αυτοεκτίμησης/ αυτοπεποίθησης σας;	1	2	3	4	5
17.	Την εκμάθηση τεχνικών επίλυσης προβλημάτων στη περιοχή εργασίας σας;	1	2	3	4	5
18.	Την εκμάθηση τεχνικών χειρισμού θυμού του γιατρού-πελάτη;	1	2	3	4	5
19.	Την εκμάθηση τεχνικών κλεισίματος μιας «επιτυχημένης πώλησης»;	1	2	3	4	5
20.	Την εκμάθηση τεχνικών ελέγχου του εργασιακού άγχους;	1	2	3	4	5
21.	Την εκμάθηση τεχνικών αποτελεσματικής χρήσης ερωτήσεων και πληροφοριών από τις επισκέψεις σας στους γιατρούς;	1	2	3	4	5
22.	Την εκμάθηση τεχνικών διατήρησης του υπάρχοντος πελατολογίου;	1	2	3	4	5

Πόσο απαραίτητη θεωρείτε για τον προϊστάμενο σας;



		Καθόλου Απαραίτητη	Κάπως απαραίτητη	Ούτε Λίγο Ούτε Πολύ	Αρκετά Απαραίτητη	Πολύ απαραίτητη
23..	Την εκμάθηση τεχνικών οργάνωσης εργασίας και μεθόδευσης της;	1	2	3	4	5
24.	Την εκμάθηση τεχνικών επικοινωνίας;	1	2	3	4	5
25.	Την εκμάθηση τεχνικών ενίσχυσης των πρωτοβουλιών;	1	2	3	4	5
26.	Την εκμάθηση τεχνικών καθορισμού στόχων και επίτευξής τους;	1	2	3	4	5
27.	Την εκμάθηση τεχνικών ουσιαστικής επικοινωνίας με το γιατρό;	1	2	3	4	5
28.	Την εκμάθηση τεχνικών παρακίνησης σας; (παροχή κινήτρων)	1	2	3	4	5
29.	Την εκμάθηση τεχνικών σχεδιασμού μελλοντικών κινήσεων σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο;	1	2	3	4	5

30) Παρακαλώ σημειώστε παρακάτω κάποια εκπαιδευτική σας ανάγκη που δεν έχει προαναφερθεί για την οποία θεωρείτε ότι χρειάζεται να εκπαιδευθείτε.

.....  
 .....  
 .....



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ**

Τηλ. 210 - 92 01 001

\_\_\_\_\_

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

--	--	--

