



**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Αποτελεσματικότητα Εκπαίδευσης: Εντάσσοντας την  
Εκπαιδευτική Διαδικασία στο Πλαίσιο Διαχείρισης της  
Απόδοσης**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ**

**ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΡΑΜΑΝΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**

**Επ. Καθ. ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΠΟΥΛΥΜΕΝΑΚΟΥ**

Διπλωματική εργασία που υποβάλλεται στα πλαίσια των απαιτήσεων για το Μεταπτυχιακό  
Δίπλωμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

**Αθήνα, 1 Δεκεμβρίου 2005**





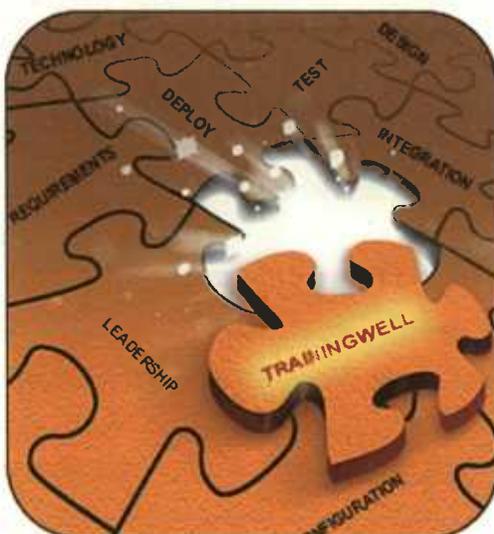


**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΑΘΗΝΩΝ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ  
ΕΙΣ. 81510  
Αρ.  
ταξ.

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



### ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Αποτελεσματικότητα Εκπαίδευσης: Εντάσσοντας την  
Εκπαιδευτική Διαδικασία στο Πλαίσιο Διαχείρισης της  
Απόδοσης**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ  
**ΒΑΣΙΛΗΣ ΚΑΡΑΜΑΝΗΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
**Επ. Καθ. ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΠΟΥΛΥΜΕΝΑΚΟΥ**



Διπλωματική εργασία που υποβάλλεται στα πλαίσια των απαιτήσεων για το Μεταπτυχιακό  
Δίπλωμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

**Αθήνα, 1 Δεκεμβρίου 2005**



## ΣΥΝΟΨΗ

Κύριος στόχος της εργασίας είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της διαδικασίας αξιολόγησής της εφόσον αυτά είναι τα δυο κύρια θέματα που αφορούν στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Προκειμένου να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας ορίζονται οι έννοιες της απόδοσης, της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της σύνδεσής τους. Κατόπιν ορίζεται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και η σύνδεσή της με την απόδοση. Προσδιορίζονται οι παράγοντες που την επηρεάζουν μαζί με προτάσεις κάλυψής τους. Στη συνέχεια ορίζεται η έννοια της αξιολόγησης και η σύνδεσή της με την αποτελεσματικότητα. Ενδιάμεσος στόχος της εργασίας αλλά και ανάγκη που προέκυψε από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας είναι η ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου μέσα στο οποίο μπορεί να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα σε ένα οργανισμό. Στη συνέχεια ακολουθεί η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα σε ένα πραγματικό οργανισμό εφαρμόζοντας το θεωρητικό πλαίσιο που κατασκευάστηκε για να συλλεχθούν και αξιολογηθούν τα ευρήματα.

Τα κύρια αποτελέσματα της εργασίας συνοψίζονται στην ανάγκη αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας από διαφορετικές διαστάσεις μέσα σε ένα οργανισμό προκειμένου να προσδιοριστούν οι παράγοντες και τα κρίσιμα σημεία που καθορίζουν την επιτυχία και αξία της. Από την μελέτη περίπτωσης προέκυψε το συμπέρασμα ότι τόσο ο ρόλος ενός τμήματος εκπαίδευσης όσο και οι δυναμικές που δημιουργούνται μεταξύ των τμημάτων αποτελούν ένα βασικό παράγοντα επιτυχίας της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα σε ένα οργανισμό. Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα αφορά στην χρήση της τεχνολογίας και στην ανάγκη ολοκλήρωσης των συστημάτων διαμέσου των τμημάτων προκειμένου να προκύψει προστιθέμενη αξία στις διαδικασίες που εκτελεί το κάθε τμήμα. Τέλος, η παρούσα εργασία αποτελεί μια αφορμή για περαιτέρω έρευνα στον χώρο της διερεύνησης της αξίας της εκπαίδευσης μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού και κυρίως εξετάζοντας θέματα τα οποία απλά αναφέρθηκαν στην εργασία. Τέτοια θέματα αφορούν κυρίως την διερεύνηση των δυναμικών και του κλίματος μεταξύ ατόμων και τμημάτων που εμπλέκονται στην διαδικασία εκπαίδευσης καθώς και η εφαρμογή του πλαισίου σε οργανισμούς που έχουν εντάξει την διαδικασία εκπαίδευσης στα πλαίσια της διαχείρισης απόδοσης.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....</b>	<b>9</b>
1.2.1 <i>Ορισμός Προσωπικής Απόδοσης.....</i>	9
1.2.2 <i>Χαρακτηριστικά Προσωπικής Απόδοσης.....</i>	9
1.2.3 <i>Παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπική απόδοση.....</i>	11
1.2.3.1 Προσωπικοί Παράγοντες.....	12
1.2.3.2 Συστημικοί Παράγοντες.....	13
1.2.3.3 Αλληλεπιδράσεις προσωπικών και συστημικών παραγόντων.....	15
<b>1.3 ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 <i>Η Έννοια της ομάδας.....</i>	16
1.3.2 <i>Παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική απόδοση.....</i>	17
<b>1.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....</b>	<b>20</b>
1.4.1 <i>Απόκλιση Υπάρχουσας και Επιθυμητής Απόδοσης.....</i>	21
1.4.2 <i>Ανάλυση της απόκλισης.....</i>	21
1.4.3 <i>Προτάσεις παρεμβάσεων βελτίωσης απόδοσης.....</i>	23
<b>1.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....</b>	<b>25</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</b>	<b>29</b>
2.1.1 <i>Ορισμός Εκπαίδευσης.....</i>	29
2.1.2 <i>Αποτελεσματικότητα Εκπαίδευσης.....</i>	30
2.1.3 <i>Εκπαίδευση ως επιχειρηματικό εργαλείο.....</i>	33
<b>2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....</b>	<b>35</b>
2.2.1 <i>Ευθυγράμμιση εκπαίδευσης με επιχειρησιακές ανάγκες.....</i>	37
2.2.2 <i>Ανάλυση Αναγκών Εκπαίδευσης.....</i>	38
2.2.3 <i>Ανάλυση Απαιτήσεων Εκπαιδευτικών Παρεμβάσεων.....</i>	42
2.2.4 <i>Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Παρεμβάσεων.....</i>	45
2.2.5 <i>Περιβάλλον εργασίας.....</i>	48
2.2.6 <i>Απομόνωση των ωφελειών από την εκπαίδευση.....</i>	50
2.2.7 <i>Δέσμευση της ηγεσίας και της διοίκησης.....</i>	51
2.2.8 <i>Παρακίνηση εργαζομένων.....</i>	52
2.2.9 <i>Εκπαίδευση ως συνεχές γεγονός.....</i>	52
<b>2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....</b>	<b>54</b>
2.3.1 <i>Ορισμός Αξιολόγησης και οφέλη.....</i>	54
2.3.2 <i>Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.....</i>	56
2.3.3 <i>Παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση της εκπαίδευσης.....</i>	59
2.3.4 <i>Πλάνο αξιολόγησης.....</i>	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1 ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>64</b>
<b>3.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....</b>	<b>68</b>
<b>3.3 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΝΑΓΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....</b>	<b>70</b>
<b>3.4 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΝΑΓΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ.....</b>	<b>76</b>
<b>3.6 ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....</b>	<b>79</b>
<b>3.7 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>82</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....</b>	<b>85</b>
<b>4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>86</b>
4.1.1 <i>Μέθοδος έρευνας και ανάλυσης αποτελεσμάτων.....</i>	86
4.1.2 <i>Τεχνικές συλλογής στοιχείων.....</i>	
4.1.3 <i>Ταυτότητα έρευνας.....</i>	

<b>4.2</b>	<b>ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b> .....	91
4.2.1	<i>Περιγραφή του οργανισμού</i> .....	91
4.2.2	<i>Ρόλοι που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία</i> .....	92
4.2.3	<i>Εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται</i> .....	93
4.2.4	<i>Εκπαιδευτικά προγράμματα</i> .....	93
4.2.5	<i>Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης</i> .....	94
4.2.6	<i>Ρόλος της διεύθυνσης εκπαίδευσης</i> .....	95
<b>4.3</b>	<b>ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b> .....	97
4.3.1	<i>Πώς προκύπτει η ανάγκη απόδοσης</i> .....	97
4.3.2	<i>Πώς προκύπτει η ανάγκη εκπαίδευσης</i> .....	98
4.3.3	<i>Πώς σχεδιάζεται και διεξάγεται μια εκπαιδευτική παρέμβαση</i> .....	99
4.3.4	<i>Πώς διευκολύνεται η μάθηση</i> .....	100
4.3.5	<i>Πώς διευκολύνεται η μεταφορά της μάθησης</i> .....	100
4.3.6	<i>Πώς αξιολογούνται τα οργανωσιακά αποτελέσματα της εκπαίδευσης</i> 100	100
<b>4.4</b>	<b>ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b> .....	101
4.4.1	<i>Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάγκη απόδοσης</i> .....	101
4.4.2	<i>Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάγκη εκπαίδευσης</i> .....	101
4.4.3	<i>Παράγοντες που επηρεάζουν την εκπαιδευτική παρέμβαση</i> .....	102
4.4.4	<i>Παράγοντες που επηρεάζουν την μάθηση</i> .....	102
4.4.5	<i>Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση</i> .....	103
4.4.6	<i>Παράγοντες που επηρεάζουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα</i> .....	104
4.4.7	<i>Ολοκληρωμένο πλαίσιο παραγόντων αποτελεσματικότητας</i> .....	104
<b>4.5</b>	<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</b> .....	107
<b>4.6</b>	<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ</b> .....	114
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....		<b>117</b>
5.1	<b>ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	118
5.2	<b>ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	120
5.3	<b>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ</b> .....	121
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ</b> .....		<b>122</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΟΔΗΓΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ</b> .....		<b>132</b>
<b>ΠΗΓΕΣ – ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b> .....		<b>134</b>

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Κατηγορίες Παραγόντων Απόδοσης .....	12
<b>Πίνακας 2:</b> Συστημικοί Παράγοντες Προσωπικής Απόδοσης .....	15
<b>Πίνακας 3:</b> Performance Analysis Quadrant .....	22
<b>Πίνακας 4:</b> Σύνδεση Αιτίας Απόδοσης και Παρέμβασης .....	23
<b>Πίνακας 5:</b> Διαστάσεις Αποτελεσματικότητας Εκπαίδευσης .....	33
<b>Πίνακας 6:</b> Παραδείγματα Στοχοθέτησης .....	38
<b>Πίνακας 7:</b> Διάφορα Είδη Ανάγκης .....	39
<b>Πίνακας 8:</b> Πλαίσιο Ανάλυσης Εκπαιδευτικών Αναγκών .....	41
<b>Πίνακας 9:</b> Εμπόδια Μεταφοράς της Μάθησης στο Χώρο Εργασίας .....	48
<b>Πίνακας 10:</b> Ρόλος Διεύθυνσης Εκπαίδευσης .....	96

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1:</b> Παράγοντες Προσωπικής Απόδοσης .....	11
<b>Σχήμα 2:</b> Πλαίσιο Διαχείρισης Απόδοσης .....	20
<b>Σχήμα 3:</b> Απόδοση και Αποτελεσματικότητα .....	26
<b>Σχήμα 4:</b> Κύκλος Διαχείρισης της Απόδοσης .....	27
<b>Σχήμα 5:</b> Έμμεσα Αποτελέσματα της Εκπαίδευσης στην Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα .....	34
<b>Σχήμα 6:</b> Ευθυγράμμιση Εκπαίδευσης και Επιχειρησιακών Αναγκών .....	38
<b>Σχήμα 7:</b> Μαθησιακή Διαδικασία .....	47
<b>Σχήμα 8:</b> Πλαίσιο Διερεύνησης Αποτελεσματικότητας Εκπαιδευτικής Διαδικασίας .....	67
<b>Σχήμα 9:</b> Παράγοντες Προσδιορισμού Ανάγκης Απόδοσης .....	68
<b>Σχήμα 10:</b> Παράγοντες Προσδιορισμού Εκπαιδευτικής Ανάγκης .....	70
<b>Σχήμα 11:</b> Παράγοντες Προσδιορισμού Εκπαιδευτικής Παρέμβασης .....	72
<b>Σχήμα 12:</b> Παράγοντες Διευκόλυνσης Μάθησης .....	76
<b>Σχήμα 13:</b> Παράγοντες Μεταφοράς Μάθησης .....	79
<b>Σχήμα 14:</b> Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση .....	82
<b>Σχήμα 15:</b> Παράγοντες Αποτελεσματικότητας Εκπαιδευτικής Διαδικασίας του Οργανισμού .....	106

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ****Εισαγωγή**

Η βελτίωση της απόδοσης αποτελεί στη σύγχρονη εποχή μια από τις προτεραιότητες των οργανισμών και ειδικά εκείνων των οποίων η επιτυχία συνδέεται άμεσα με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι οργανισμοί έντασης γνώσης και παροχής υπηρεσιών. Ο τρόπος που θα οριστεί η απόδοση μέσα σε ένα οργανισμό θα επηρεάσει και τον τρόπο που θα προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά του. *Σε αυτό το κεφάλαιο θα διερευνηθεί η έννοια της προσωπικής απόδοσης και η σύνδεσή της με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Στόχος είναι να συνδεθεί η απόδοση με την αποτελεσματικότητα μέσω ενός πλαισίου διαχείρισης της απόδοσης.*

## 1.1 Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα και Απόδοση

Προκειμένου να διερευνηθούν οι διάφορες προσεγγίσεις ορισμού της προσωπικής απόδοσης του εργαζομένου κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί η έννοια του οργανισμού και η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργηθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα μπορεί να καθοριστεί και να προσδιοριστεί τόσο η έννοια της προσωπικής απόδοσης όσο και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού συνοψίζονται στα παρακάτω (Bartram et.al., 2002):

- Οργανισμός είναι ένα δομημένο, μεθοδευμένο και οργανωμένο σύστημα
- Δημιουργείται για να υπηρετήσει ένα συγκεκριμένο σκοπό ή ομάδα στόχων
- Παρέχει τα μέσα και τους τρόπους ελέγχου της απόδοσης που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του σκοπού και των στόχων
- Στηρίζεται και αποτελείται από κοινωνικές σχέσεις και διακανονισμούς

Οι στόχοι ενός οργανισμού διαχωρίζονται σε πρωταρχικούς και δευτερεύοντες, υπό την έννοια ότι οι πρωταρχικοί αντικατοπτρίζουν το νόημα ύπαρξης του οργανισμού και συνήθως μπορούν να περιγραφούν με εμπορικούς όρους (όπως μερίδιο αγοράς, ποσοστά κερδών κ.α.). Οι δευτερεύοντες αφορούν στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι πρωταρχικοί και συνήθως αναφέρονται σε εσωτερικά οργανωσιακά κριτήρια (επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας, αποτελεσματική επικοινωνία, κ.α.)

Η αποτελεσματικότητα ή όχι ενός οργανισμού μπορεί να διατυπωθεί από πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες ανάλογα με το ποιοί είναι οι εμπλεκόμενοι και οι ενδιαφερόμενοι. Κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την οπτική γωνία των εμπλεκομένων (Robertson et al. 2002):

- Οι επενδυτές και μέτοχοι αναζητούν παροχή καλού μερίσματος, απόδοσης της επένδυσης, μακροπρόθεσμη σταθερότητα και ανάπτυξη
- Οι πελάτες επιθυμούν υψηλή ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας, καλή υποστήριξη και εξυπηρέτηση, θετική σχέση ποιότητας αξίας προϊόντος ή υπηρεσίας
- Οι προμηθευτές επιθυμούν οργανισμούς που εξαρτώνται και παρέχουν μακροπρόθεσμες προοπτικές συνεργασίας και αξιοπιστία στις συναλλαγές
- Οι εργαζόμενοι αναζητούν ικανοποίηση από την εργασία, σταθερότητα, προοπτικές εξέλιξης και καριέρας, προσωπική ανάπτυξη, καλές πληρωμές και ανταμοιβές
- Άλλοι εμπλεκόμενοι επιθυμούν τον θετικό και προσοδοφόρο αντίκτυπο των δραστηριοτήτων του οργανισμού στο περιβάλλον και στον τρόπο ζωής (οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό, πολιτισμικό)

Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού μπορεί να διερευνηθεί σε διαφορετικά επίπεδα και ιεραρχίες (οργανωσιακό επίπεδο, ομαδικό επίπεδο, προσωπικό επίπεδο) αλλά ανεξάρτητα από το επίπεδο που διερευνάται σχετίζεται με την απόδοση του ατόμου. Κατά συνέπεια, η δράση του οργανισμού ως όλον εξαρτάται και ουσιαστικά επηρεάζεται από τις αποδόσεις των ατόμων που τον απαρτίζουν. Ένας οργανισμός μπορεί να επηρεαστεί από την αλλαγή της απόδοσης των ατόμων που τον απαρτίζουν αν και το μέγεθος του αντίκτυπου της απόδοσης του ατόμου στον οργανισμό καθορίζεται από τον ρόλο και την εξουσία που έχει αυτό το άτομο μέσα στον οργανισμό.



## 1.2 Προσωπική Απόδοση

### 1.2.1 Ορισμός Προσωπικής Απόδοσης

Υπάρχουν δυο προσεγγίσεις όσον αφορά το ζήτημα της απόδοσης μέσα σε ένα οργανισμό. Η μια αφορά στα αποτελέσματα και η άλλη στις συμπεριφορές. Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση η απόδοση είναι:

Τα καταγεγραμμένα αποτελέσματα που παράχθηκαν από μια συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία ή δραστηριότητα κατά την διάρκεια ενός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος. Η απόδοση θα σε όλη την εργασία θα μπορούσε να εξισωθεί με το άθροισμα (ή τον μέσο όρο) της απόδοσης στις επιμέρους κρίσιμες ή βασικές εργασιακές διαδικασίες. (Bernardin et al., 1995)

Σύμφωνα με την προσέγγιση που προσδιορίζει την απόδοση σε πλαίσια συμπεριφοράς δίνεται ο παρακάτω ορισμός:

Η απόδοση ορίζεται ως συνώνυμο της συμπεριφοράς. Είναι κάτι το οποίο οι εργαζόμενοι κάνουν και μπορεί να παρατηρηθεί. Εξ ορισμού περιλαμβάνει μόνο εκείνες τις πράξεις ή συμπεριφορές που είναι σχετικές με τους στόχους του οργανισμού και μπορούν να μετρηθούν στα πλαίσια της προσωπικής συνεισφοράς. Η απόδοση δεν ορίζεται ως συνέπεια ή αποτέλεσμα μιας πράξης, είναι η ίδια η πράξη. Η απόδοση αποτελείται από όλες εκείνες τις πράξεις που σχετίζονται με τον στόχο και είναι ελεγχόμενες από το άτομο. (Campbell et al., 1993)

Σύμφωνα με τον Campbell (1993) η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόδοσης. Επιπλέον, η απόδοση είναι τι κάνει το σύστημα ή το άτομο. Μέτρηση της απόδοσης είναι η ποσοτικοποίηση του τι έγινε, και αξιολόγηση της απόδοσης είναι η προσθήκη κρίσης της αξίας και ποιότητας της ποσοτικοποιημένης μέτρησης της απόδοσης (Ilgen and Schneider, 1991)

### 1.2.2 Χαρακτηριστικά Προσωπικής Απόδοσης

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας θα υιοθετηθεί η άποψη ότι η απόδοση ταυτίζεται με την συμπεριφορά του ατόμου και όχι με τα αποτελέσματα γιατί όλες οι παρεμβάσεις σκοπεύουν στην αλλαγή της συμπεριφοράς και μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα μόνο με έμμεσο τρόπο. Έτσι, η αλλαγή της συμπεριφοράς είναι αυτή που θα οδηγήσει και σε αλλαγή των αποτελεσμάτων. Όμως κάθε συμπεριφορά δεν είναι απόδοση αλλά μόνο αυτή που

συνδέεται με τους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Borman και Motowidlo (1993) η απόδοση μπορεί να χωριστεί σε **εργασιακή** (task) και **συναφή** (contextual). Η εργασιακή είναι σαφώς ορισμένη και αφορά στις διαδικασίες και εργασίες που εκτελεί το άτομο και βρίσκονται στον πυρήνα ενός οργανισμού. Η συναφής απόδοση αφορά στο περιβάλλον και στο πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελείται η εργασία όπως η παροχή βοήθειας στους συναδέλφους. Αυτή η απόδοση ενώ αποτελεί όφελος προς τον οργανισμό, δεν αποτελεί πάντα επίσημο κομμάτι μιας εργασίας και δεν εκφράζεται με επίσημο τρόπο στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Σε μια προσπάθεια να συνδυάσει τα παραπάνω ήδη απόδοσης με την εργασία ο Campbell (1990, 1993, 1996) πρότεινε 8 συμπεριφορές (χαρακτηριστικά απόδοσης) που κατά την άποψή του μπορούν να περιγράψουν την εργασιακή απόδοση με ένα πλήρες και ολοκληρωμένο τρόπο (συμπεριλαμβάνοντας τόσο εργασιακές όσο και συναφείς συμπεριφορές).

1. *Δεξιότητα σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία (Job-specific task proficiency)*: αφορά στις κεντρικές και βασικές δραστηριότητες που χαρακτηρίζουν κάθε εργασία. Αποτελούν εκείνες τις συμπεριφορές που διαφοροποιούν το περιεχόμενο της κάθε εργασίας.
2. *Δεξιότητα σε δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με την εργασίας (non-job-specific task proficiency)*: αφορά σε συμπεριφορές ή σε καθήκοντα τα οποία οι κάτοχοι κάποιας θέσης εκτελούν αλλά δεν σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας της θέσης τους. Παρά το γεγονός ότι δεν συνδέονται με το αντικείμενο της εργασίας οφείλουν να συνδέονται με την γενικότερη απόδοση του οργανισμού.
3. *Γραπτή και προφορική δεξιότητα στην επικοινωνία (written and oral communication task proficiency)*: αφορά σε επίσημες προφορικές ή γραπτές παρουσιάσεις σε ακροατήρια. Σημαντικό ρόλο παίζει η ικανότητα λόγου και γραφής ασχέτως με την ορθότητα του αντικειμένου το οποίο παρουσιάζεται.
4. *Προσπάθεια απόδοσης (demonstrating effort)*: αποτελεί τον βαθμό αφοσίωσης στην εργασία και στον οργανισμό. Αποτελείται από την συνέπεια στην προσπάθεια απόδοσης κάθε μέρα, στην συχνότητα με την οποία δαπανάται προσπάθεια όταν αυτή χρειαστεί και στην προθυμία για εργασία υπό αντίξοες συνθήκες.
5. *Διατήρηση προσωπική πειθαρχίας (maintaining personal discipline)*: αφορά στον βαθμό που η αρνητική συμπεριφορά αποφεύγεται (συστηματική απουσία, κατανάλωση αλκοολούχων ποτών, παράβαση κανονισμών και νόμων)
6. *Διευκόλυνση ομαδικής απόδοσης (facilitating peer and team performance)*: αφορά στον βαθμό που το κάθε άτομο υποστηρίζει τους συναδέλφους του, βοηθάει στην επίλυση προβλημάτων, και λειτουργεί ως μέντορας. Επιπλέον, αντιπροσωπεύει τον βαθμό που το κάθε άτομο αποτελεί παράδειγμα για τους υπόλοιπους, κρατάει την ομάδα προσανατολισμένη στους στόχους και ενισχύει την συμμετοχή όλων των μελών.

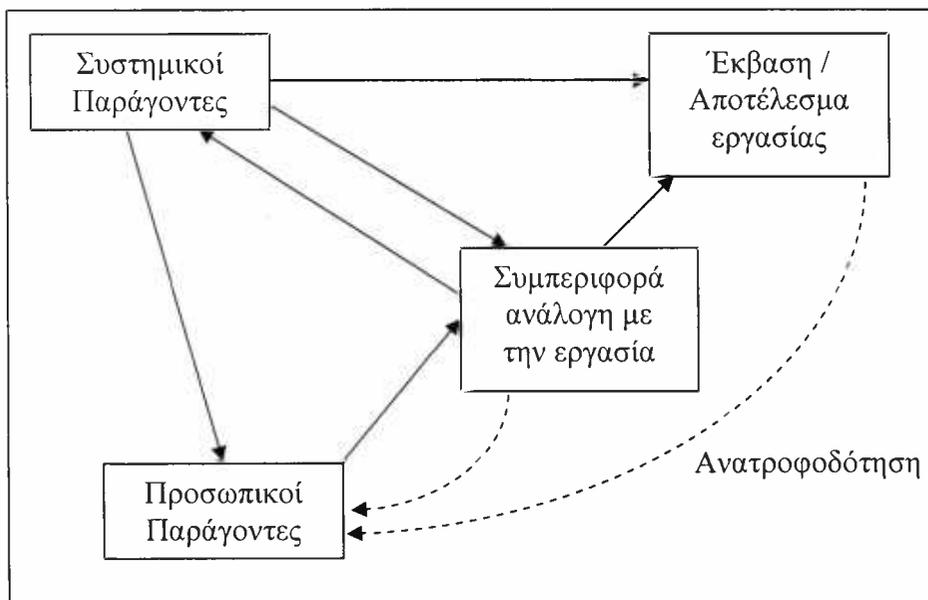


7. *Επίβλεψη / αρχηγική ικανότητα (supervision / leadership)*: αφορά στην ενίσχυση και υποστήριξη της απόδοσης των υφισταμένων ατόμων μέσω διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης και επιρροής. Συμπεριφορές απόδοσης αποτελούν οι εξής: δημιουργία στόχων για τους υφισταμένους, εκπαίδευση σε πιο αποτελεσματικούς τρόπους εργασίας, επιβράβευση ή επίκριση συμπεριφορών.
8. *Διοίκηση / διαχείριση (management / administration)*: αφορά στις συμπεριφορές που οδηγούν στην διατύπωση στόχων για την ομάδα, οργάνωση εργασίας και ατόμων που εργάζονται με τους πόρους, παρακολούθηση / μέτρηση προόδου, παροχή βοήθειας στην επίλυση προβλημάτων και κρίσεων που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων, έλεγχος των εξόδων, αντιπροσώπευση της ομάδας στον υπόλοιπο οργανισμό.

Τρεις από τις παραπάνω συμπεριφορές αποτελούν σημαντικό και βασικό στοιχείο στην περιγραφή της απόδοσης σε κάθε εργασία – 1, 4, και 5. Να σημειωθεί ότι ενώ οι υπόλοιπες συμπεριφορές υπάρχουν σε κάθε εργασία διαφέρει ο βαθμός και η σημασία τους ανάλογα με την εργασία κάθε φορά.

### 1.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπική απόδοση

Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση είτε θετικά είτε αρνητικά μπορούν να διαχωριστούν σε δυο κατηγορίες. Τους προσωπικούς και τους συστημικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τον Williams (2002) που ενστερνίζεται την συμπεριφορική προσέγγιση η σύνδεση αυτών των παραγόντων μεταξύ τους αλλά και με την απόδοση και τα αποτελέσματα διακρίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 1: Παράγοντες Προσωπικής Απόδοσης (Πηγή: Williams, 2002)

Η κάθε κατηγορία παραγόντων ερευνά διαφορετικά θέματα και προτείνει διαφορετικές λύσεις του προβλήματος. Ουσιαστικά όταν αναφερόμαστε στην απόδοση θα πρέπει να εξετάζουμε και τις δυο κατηγορίες παραγόντων (που αποτελούν πρακτικά δυο προσεγγίσεις του ίδιου προβλήματος) λαμβάνοντας υπόψη τα ερωτήματα που απαντάνε και τις λύσεις που προτείνονται. Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται οι δυο προσεγγίσεις:

	<b>Προσωπικοί Παράγοντες</b>	<b>Συστημικοί Παράγοντες</b>
Ερώτημα	Ποιοι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποτελεσματικά;	Σε ποιες περιπτώσεις και υπό ποιες συνθήκες αποδίδουν αποτελεσματικά; Ποια είναι η ίδια η διαδικασία της απόδοσης
Ενδεικτικές Προτάσεις Βελτίωσης Απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Εκπαίδευση</li> <li>○ Επιλογή εργαζομένων</li> <li>○ Σύστημα αμοιβών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Σχεδιασμός εργασίας</li> <li>○ Στοχοθέτηση</li> <li>○ Ανατροφοδότηση</li> <li>○ Εκπαίδευση</li> <li>○ Βελτίωση της διαδικασίας απόδοσης</li> </ul>

**Πίνακας 1: Κατηγορίες Παραγόντων Απόδοσης** (Πηγή: Sonnentag and Frese, 2002)

### 1.2.3.1 Προσωπικοί Παράγοντες

Οι προσωπικοί παράγοντες στηρίζονται πάνω στην θεωρία ότι η διαφορά στην απόδοση ανάμεσα στους εργαζόμενους οφείλεται και εξηγείται ως προσωπικές διαφορές στις δυνατότητες, στην προσωπικότητα και στην κινητοποίηση. Κατά συνέπεια, γίνεται έλεγχος των ατόμων που αποδίδουν αποτελεσματικότερα και διερευνώνται οι παράγοντες που υποστηρίζουν ή ενισχύουν αυτή την απόδοση σε προσωπικό πάντα επίπεδο (Sonnentag and Frese, 2002).

Οι προσωπικοί παράγοντες, σύμφωνα με τον Campbell (1993), μπορούν να χωριστούν σε δυο επίπεδα, αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν την απόδοση. Κατά συνέπεια έχουμε παράγοντες που την επηρεάζουν **άμεσα** και αυτοί είναι:

- Γνώσεις – γνώση γεγονότων και καταστάσεων (τι)
- Δεξιότητες – γνωρίζοντας τον τρόπο (πως)
- Κίνητρο – επιλογή συμπεριφοράς (γιατί):
  - Απόφαση για την ενέργεια
  - Απόφαση για το επίπεδο προσπάθειας για την ενέργεια
  - Απόφαση για την επιμονή και διατήρηση του επιπέδου προσπάθειας

Υπάρχουν όμως και παράγοντες που επηρεάζουν **έμμεσα** την απόδοση λειτουργώντας ως προσωπικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εκδηλώνονται οι συμπεριφορές. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις γνώσεις, δεξιότητες και κίνητρα όπως:

- Προσωπικότητα (personality traits)
- Δυνατότητες (abilities)
- Ενδιαφέροντα (interests)
- Μόρφωση / Εμπειρία
- Δυνητική ικανότητα (capacity)

Η προσωπική απόδοση δεν παραμένει σταθερή στη διάρκεια του χρόνου. Ο Murphy (1989) διατύπωσε ότι η απόδοση περνάει από μια φάση αλλαγής και μια συντήρησης. Η φάση της αλλαγής είναι όταν οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν μια νέα εργασία ή καινούργια καθήκοντα. Η φάση της συντήρησης λαμβάνει χώρα όταν η γνώση και οι δεξιότητες για την εκτέλεση της εργασίας έχουν πλέον αφομοιωθεί από τον εργαζόμενο. Για την απόδοση στην φάση της αλλαγής ο πιο κρίσιμος παράγοντας είναι η δυνατότητα μάθησης και αφομοίωσης του ατόμου, ενώ στη φάση της συντήρησης τα κίνητρα, το ενδιαφέρον και οι αξίες παίζουν πολύ πιο κρίσιμο ρόλο.

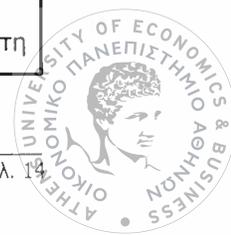
Όσον αφορά την κινητοποίηση και την σχέση που έχει αυτή με την απόδοση του ατόμου ο Kanfer (1995) αναφέρει σχετικά ότι η κινητοποίηση και η απόδοση αλληλεπιδρούν. Δεν επηρεάζει μόνο η κινητοποίηση την απόδοση αλλά μπορεί και η ίδια η απόδοση να επηρεάσει τον βαθμό κινητοποίησης του ατόμου. Γνώση του ατόμου για την πρόοδο του και τον βαθμό απόδοσής του σε μια εργασία μπορεί να ενισχύσει ή να αποδυναμώσει τον βαθμό κινητοποίησής του για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας. Η ενίσχυση ή αποδυνάμωση της κινητοποίησής του μπορεί να εξαρτηθεί από τα αίτια της απόδοσής του, από το επίπεδο απόδοσης που επιτεύχθηκε, και από τις συνθήκες και κίνητρα.

### 1.2.3.2 Συστημικοί Παράγοντες

Οι παράγοντες που αφορούν τόσο στο εργασιακό περιβάλλον όσο και στην ίδια την διαδικασία της απόδοσης μπορούν να χαρακτηριστούν ως συστημικοί παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες διερευνούν τόσο το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται να αποδώσει ο κάθε εργαζόμενος όσο και την ίδια την διαδικασία της απόδοσης και ποιες ενέργειες λαμβάνουν χώρα την στιγμή που ένας εργαζόμενος εκτελεί / αποδίδει. Οι Schneider και Hough (1995) προτείνουν ένα κατάλογο με παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της απόδοσης και μπορούν είτε να την διευκολύνουν είτε να την εμποδίσουν (πίνακας 2).



<p><i>Χαρακτηριστικά εργασίας</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Συνάφεια εργασιών</li> <li>○ Επίπεδο δεξιοτήτων σε αντιπαράθεση με την εργασία</li> <li>○ Επίπεδο δόμησης της εργασίας</li> <li>○ Χρόνος που αφιερώνεται</li> <li>○ Χρονική πίεση για ολοκλήρωση εργασίας</li> <li>○ Ποικιλία δεξιοτήτων που απαιτούνται</li> <li>○ Ταυτότητα εργασίας</li> <li>○ Σημασία εργασίας</li> <li>○ Αυτονομία εργασίας</li> <li>○ Ανατροφοδότηση για την εργασία</li> </ul>
<p><i>Χαρακτηριστικά στόχων</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ιδιαιτερότητα</li> <li>○ Πολυπλοκότητα</li> <li>○ Δυσκολία</li> <li>○ Επιβραβεύσεις που συνδέονται με την επίτευξη στόχων</li> <li>○ Σύγκρουση με άλλους στόχους</li> <li>○ Απόδοση σε αντιδιαστολή με επίτευξη στόχου</li> </ul>
<p><i>Χαρακτηριστικά φυσικού περιβάλλοντος</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Περιβαλλοντικές συνθήκες (φως, θόρυβος, ζέστη)</li> <li>○ Ώρα της ημέρας</li> <li>○ Κίνδυνος τραυματισμού</li> <li>○ Διάταξη χώρου (απομόνωση, μεγάλο γραφείο)</li> <li>○ Τοποθεσία εργασίας (σπίτι ή γραφείο)</li> </ul>
<p><i>Χαρακτηριστικά ρόλου</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ανασφάλεια / αβεβαιότητα ρόλου</li> <li>○ Υπερφόρτωση ρόλου</li> <li>○ Σύγκρουση ρόλων</li> </ul>
<p><i>Χαρακτηριστικά κοινωνικού περιβάλλοντος</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Προσωπικότητα συναδέλφων (προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, συνάδελφοι)</li> <li>○ Στυλ διοίκησης άμεσων προϊσταμένων (αυταρχικό, δημοκρατικό)</li> <li>○ Συνοχή ομάδας εργασίας</li> <li>○ Μέγεθος κοινωνικής υποστήριξης από συναδέλφους, φίλους, οικογένεια</li> <li>○ Ομαδική εργασία ή προσωπική</li> </ul>
<p><i>Χαρακτηριστικά οργανισμού</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Οργανωσιακές αξίες</li> <li>○ Συστήματα αμοιβών οργανισμού</li> <li>○ Σταθερότητα οργανισμού (φάση ωριμότητας οργανισμού, αλλαγές στη</li> </ul>



διοίκηση)

- Διαχειριστικές πολιτικές και διαδικασίες (γραφειοκρατία)
- Δομή οργανισμού (ιεραρχική, επίπεδη, matrix)

**Πίνακας 2: Συστημικοί Παράγοντες Προσωπικής Απόδοσης** (Πηγή: Schneider και Hough, 1995)

### 1.2.3.3 Αλληλεπιδράσεις προσωπικών και συστημικών παραγόντων

Οι συστημικοί παράγοντες επιδρούν πάνω στους προσωπικούς. Η επίδραση που έχουν οι συστημικοί παράγοντες περιπλέκεται ακόμα περισσότερο και από την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Ενώ η επίδραση των συστημικών πάνω στους προσωπικούς παράγοντες φαίνεται προφανής υπάρχει και η επίδραση των προσωπικών πάνω στους συστημικούς. Πολλές φορές οι συστημικοί παράγοντες θεωρούνται ως περιορισμοί για την προσωπική απόδοση. Σύμφωνα με τους Guzzo και Gannett (1988) μπορούν να θεωρηθούν ως πρόκληση. Σύμφωνα με τον Waldman (1994) ο βαθμός που οι συστημικοί παράγοντες επηρεάζουν την προσωπική απόδοση εξαρτάται από τον βαθμό στην ιεραρχία του ατόμου. Αυτοί που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία όχι μόνο μπορούν να επηρεάσουν την φύση της ίδιας της εργασίας τους αλλά μπορούν να συμμετέχουν και στην σχεδίαση των εργασιών των υφισταμένων τους. Κατά συνέπεια ενώ οι συστημικοί παράγοντες έχουν άμεση επίπτωση στην προσωπική απόδοση των ατόμων (είτε λειτουργώντας ως περιορισμοί είτε ως κίνητρα) και οι προσωπικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν (και πιθανότατα να αναθεωρήσουν ή αλλάξουν) τους συστημικούς κυρίως μέσω των αποτελεσμάτων της συμπεριφοράς των ατόμων.

Ο βαθμός και το ποσοστό που επιδρούν οι συστημικοί στους προσωπικούς παράγοντες δεν μπορεί να καθοριστεί με ακρίβεια και σαφήνεια. Πολύ συχνά οι συστημικοί παράγοντες μπορεί να θεωρούνται δεδομένοι και δεν μπορούν να αλλάξουν με την προσωπική απόδοση του ατόμου. Τέτοιοι μπορούν να θεωρηθούν ο σχεδιασμός της εργασίας ή οι πόροι που παρέχονται για την εκτέλεσή της. Ενώ, όπως προαναφέρθηκε δεν μπορεί να καθοριστεί ο βαθμός επίδρασης των συστημικών παραγόντων στους προσωπικούς μπορούν διακριθούν κάποιες συγκεκριμένες εργασίες όπου οι προσωπικοί μπορούν να είναι πιο σημαντικοί από τους συστημικούς. Τέτοιες είναι εργασίες και ρόλοι που βρίσκονται υψηλά στην ιεραρχία και μεγάλο βαθμό αυτονομίας στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Κατά συνέπεια υπάρχουν εργασίες που επηρεάζονται περισσότερο από τους συστημικούς παράγοντες και εργασίες που επηρεάζονται περισσότερο από τους προσωπικούς παράγοντες (Cardy και Dobbins, 1994).

### 1.3 Ομαδική Απόδοση

Η ομαδική απόδοση αποτελεί σημαντικό θέμα στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς γιατί συνδέεται άμεσα τόσο με την πελατοκεντρική προσέγγιση όσο και με τον ρυθμό που αναγκάζονται οι οργανισμοί να ακολουθούν τις αλλαγές και τις εξελίξεις οι οργανισμοί. Επιπλέον, αποτελεί το στενό πλαίσιο μέσα στο οποίο επιτυγχάνεται και η ατομική απόδοση, η οποία μπορεί πολλές φορές να έρθει και σε αντιπαράθεση με την ομαδική. Η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα συνδέεται άμεσα και με την ατομική αλλά και με την ομαδική απόδοση, για αυτό το λόγο και πρέπει να διερευνηθούν και οι παράγοντες αλλά και οι δυναμικές που επηρεάζουν και υποστηρίζουν την υψηλή απόδοση της ομάδας όποια και αν είναι αυτή (ένα ολόκληρο τμήμα, ένα κατάστημα, μια υποδιεύθυνση κ.λ.π.).

#### 1.3.1 Η Έννοια της ομάδας

Υπάρχουν αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί της έννοιας της ομάδας. Σύμφωνα με τους Johnson και Johnson (1991) «μια ομάδα είναι ένα σύνολο από διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες είναι έτσι δομημένες ώστε να επιτύχουν καθιερωμένους στόχους». Κατά τον Kur (1996), η ομάδα αποτελεί «ένα ανοιχτό κοινωνικο-τεχνικό σύστημα που αποσκοπεί σε ένα στόχο και έχει νόημα ύπαρξης και βρίσκεται σε μια κατάσταση μεταξύ αλλαγής και σταθερότητας». Τέλος, κατά τους Katzenback και Smith (1993), «η ομάδα είναι ένα μικρό σύνολο ατόμων με συμπληρωματικές δεξιότητες που είναι δεσμευμένοι και θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπόλογους για ένα κοινό σκοπό, στόχο, αποτέλεσμα και προσέγγιση για επίτευξή τους».

Η συνεργασία και η εργασία μέσα σε ομάδες μπορεί να οδηγήσει βελτίωση της παραγωγικότητας, δημιουργικότητας και ατομικής ικανοποίησης (Colenso, 2000). Το γεγονός ότι οι δεξιότητες και η εμπειρία της ίδιας της ομάδας υπερβαίνουν αυτές των ατόμων που την απαρτίζουν ενδυναμώνει την προσπάθεια της ίδιας της ομάδας να ανταποκριθεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο σε πολύπλευρες αλλαγές και προκλήσεις όπως καινοτομία, ποιότητα και εξυπηρέτηση πελάτη. Επιπλέον, η ύπαρξη της ομάδας προσδίδει και μια κοινωνική διάσταση στην εργασία η οποία αποτελείται κυρίως οικονομικές και διαχειριστικές διαστάσεις (Katzenback και Smith, 1993).

Σύμφωνα με τον Scholtes (Scholtes et. al., 1996), η ομάδα είναι ικανή να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά από το άτομο όταν συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις:

- Η εργασία είναι πολύπλοκη
- Χρειάζεται δημιουργικότητα
- Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν δεν είναι ξεκάθαρες και καθαρά προσδιορισμένες
- Απαιτείται πιο αποδοτική χρήση και εκμετάλλευση των πόρων



- Υπάρχουν στενά χρονικά περιθώρια για αφομοίωση και μάθηση των εργασιών
- Είναι επιθυμητή η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων
- Η υλοποίηση ενός σχεδίου που απαιτεί την συνεργασία πολλών ατόμων (με διαφορετικές ειδικότητες)
- Η εργασία αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης και δια-τμηματικής διαδικασίας

### 1.3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική απόδοση

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας και καθορίζουν την επιτυχία της μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε συστημικούς και ανθρώπινους σύμφωνα με τους Castka et.al. (2001). Οι δύο κατηγορίες περιέχουν υπο-παράγοντες που ενισχύουν την ομαδική απόδοση και αναλύονται παρακάτω:

- **Οργανωσιακός αντίκτυπος.** Ο οργανισμός ή η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τα παρακάτω θέματα:
  - Δημιουργία κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει και ενθαρρύνει την ενδυνάμωση των ομάδων, τον πειραματισμό, την δημιουργικότητα και καινοτομία, την προσέγγιση κερδίζω-κερδίζεις στην επίλυση συγκρούσεων, την διασφάλιση ανοιχτών επικοινωνιών και την δημιουργία καναλιών επικοινωνίας
  - Όσον αφορά τον σχηματισμό της ομάδας, δηλαδή το μέγεθος και τη σύνθεση της ομάδας, την εκπαίδευση της ομάδας και τον σκοπό της ομάδας
  - Η ομάδα θα πρέπει να υποστηρίζεται από την διοίκηση ή από το άτομο στο οποίο αναφέρεται. Σημαντική πτυχή αποτελεί η ύπαρξη αυτονομίας και πρόσβασης στους πόρους του οργανισμού – χρόνος, χρηματικά αποθέματα, δεδομένα, πληροφορία, γνώση, ταλέντα και υλικά (Senge et. al. 1999). Η ύπαρξη του κατάλληλου υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για το διαμοιρασμό της γνώσης ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.
  - Παρακολούθηση και έλεγχος της ομαδικής απόδοσης βασισμένη σε ενδείξεις απόδοσης αμοιβαία προσυμφωνημένες από τα μέλη της ομάδας με την διοίκηση.
  - Ύπαρξη ομαδικών συστημάτων αμοιβών και αξιολόγησης απόδοσης
- **Προσδιορισμός εστίασης ομάδας.** Σύμφωνα με τους Scholtes et. al. (1996) οι ομάδες θα πρέπει να έχουν σαφώς προσδιορισμένους σκοπούς και στόχους που εξυπηρετούν τον οργανισμό. Επιπλέον, θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια οι παράμετροι και οι συνθήκες μέσα στις οποίες καλούνται να δράσουν. Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να γνωρίζουν την σημασία και κρισιμότητα της εργασίας που εκτελούν καθώς και τις

προσδοκίες του οργανισμού από την ομάδα. Η περιοχή εστίασης της ομάδας θα πρέπει να περιλαμβάνει (Robbins και Finley, 1996):

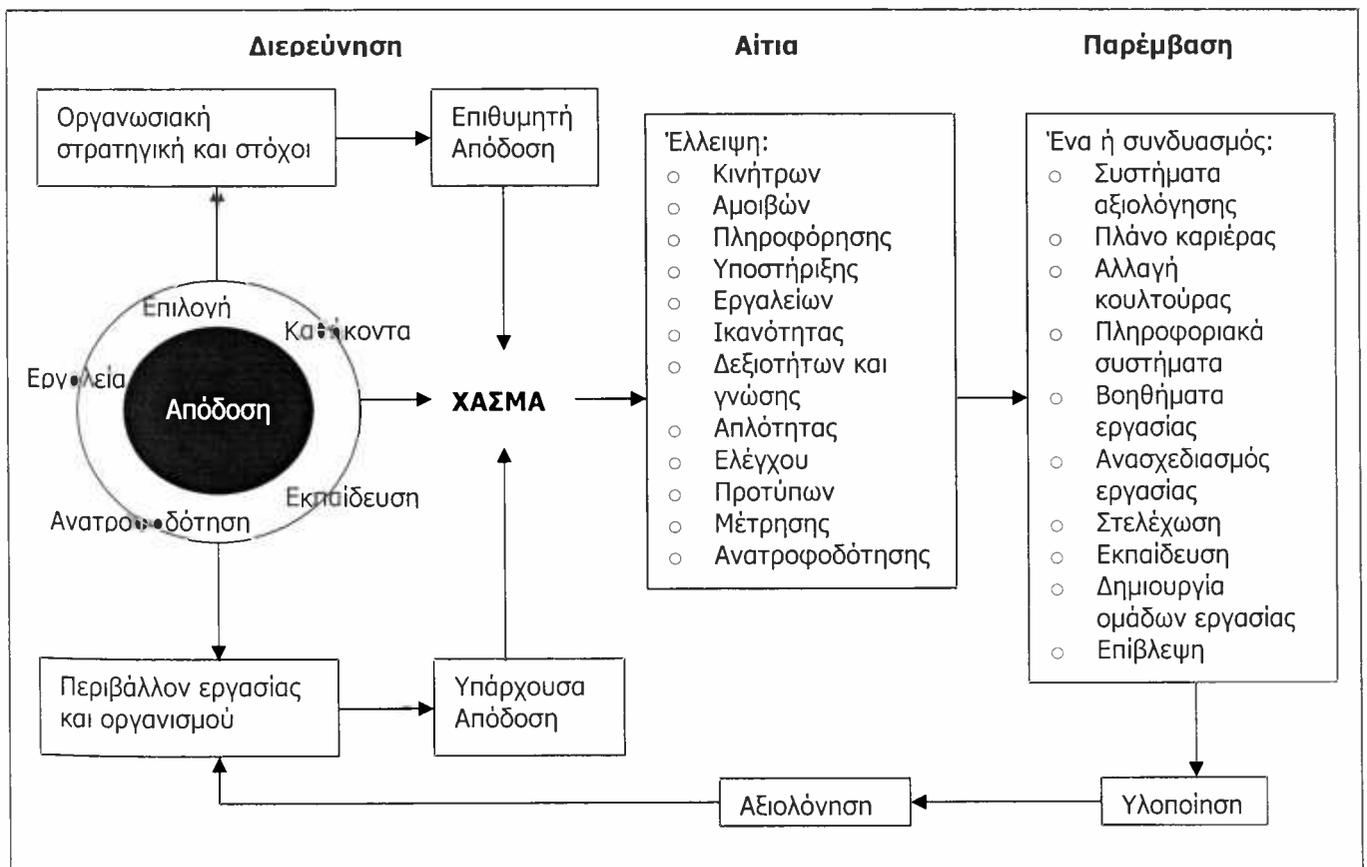
- Μια εργασία
  - Ένα προσυμφωνημένο όριο των διεργασιών που θα εκτελεστούν
  - Ένα προσυμφωνημένο επίπεδο απόδοσης που θα πρέπει να επιτύχει η ομάδα
  - Μια χρονική προθεσμία
  - Τον προσδιορισμό του πελάτη της εργασίας που εκτελεί η ομάδα
- **Ευθυγράμμιση και αλληλεπίδραση με εξωτερικές οντότητες.** Η κάθε ομάδα ανήκει σε ένα ευρύτερο σύστημα και η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών εμπλεκόμενων είναι πιο κρίσιμη από την αποτύπωση μιας διαδικασίας (Senge, 1990). Είναι πολύ σημαντική η κατανόηση της διαδικασίας από την πλευρά του πελάτη της (Ishikawa, 1985)
- **Ομαδική κουλτούρα.** Πρέπει να υπάρχει δυνατή κουλτούρα ομάδας που να βασίζεται σε ενδυνάμωση, κοινό όραμα, δημιουργικότητα, συμμετοχή, δυνατότητα μάθησης, και εμπιστοσύνη. Προκειμένου να επιτευχθεί υψηλή απόδοση και αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι σημαντικό για τα μέλη (Kets De Vries, 1999):
- Να σέβονται και να εμπιστεύονται τα άλλα μέλη
  - Να υπερασπίζονται και να υποστηρίζουν τα άλλα μέλη
  - Να χρησιμοποιούν τον ανοιχτό διάλογο και την επικοινωνία
  - Να μοιράζονται ένα κοινό σκοπό
  - Να ευθυγραμμισμένες αντιλήψεις και απόψεις
  - Να υπάγουν τους προσωπικούς στους ομαδικούς στόχους
- Μέσα στο πλαίσιο των παραπάνω αρχών είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για την δημιουργία κουλτούρας ομάδας οι συγκρούσεις και οι αποτυχίες των μελών να θεωρούνται ως μελλοντικά πλεονεκτήματα και να αξιολογούνται προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό του χάσματος μεταξύ της επιθυμητής και πραγματικής κατάστασης μέσα στην ομάδα (Senge, 1990).
- **Γνώσεις και δεξιότητες.** Η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικών με την λειτουργία ως μέλος μιας ομάδας μπορεί να καταστεί εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα και την απόδοση μιας ομάδας. Είναι απαραίτητο όλα τα μέλη της ομάδας να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν στους παρακάτω τομείς (Katzenbach και Smith 1993, Robbins και Finley 1996, Scholtes et. al. 1996):
- Διαπροσωπικές δεξιότητες: αντιμετωπίζοντας μια σύγκρουση, δυναμικές της ομάδας, πως διεξάγονται συναντήσεις, αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων, επικοινωνιακές δεξιότητες, αποτελεσματική τήρηση αρχείων
  - Αναλυτικές δεξιότητες: μέθοδοι επίλυσης προβλήματος, τεχνικές βελτίωσης και καινοτομίας, εργαλεία έλεγχου ποιότητας, δημιουργική προσέγγιση στην εργασία, συστημική προσέγγιση των γεγονότων / εργασιών

- **Ατομικές ανάγκες.** Όπως οι ομαδικές ανάγκες και στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους οργανωσιακούς έτσι και οι ατομικές ανάγκες και στόχοι θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με αυτούς της ομάδας (Adair, 1986). Πρωταρχικό σημείο δημιουργίας μιας αποτελεσματικής ομάδας είναι να θεωρούν τα μέλη ότι οι προσωπικές τους ανάγκες και στόχοι μπορούν να ικανοποιηθούν μέσω των ομαδικών (Robbins και Finley, 1996). Η ομάδα είναι το μέρος όπου αντιπαρτίθενται οι ατομικές με τις οργανωσιακές ανάγκες και είναι απαραίτητο να βρεθεί ένα σημείο ισορροπίας. Προκειμένου να βρεθεί αυτό το σημείο πρέπει να προσδιοριστούν με επάρκεια οι διαφορές και οι προτιμήσεις όλων των μελών της ομάδας (Church, 1998).
- **Μετρικές απόδοσης.** Οι μετρικές της απόδοσης πρέπει να υπάρχουν και σε ατομικό και σε ομαδικό επίπεδο. Προκειμένου να μπορεί να μετριέται και να βελτιώνεται η απόδοση θα πρέπει να υπάρχουν μετρικές της. Ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείται μια ομάδα δεν διαφέρει από τον τρόπο που αξιολογούνται τα άτομα. Κάποια σημεία όμως χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής:
  - Μια σαφής εικόνα των προτεραιοτήτων και της σχετικής σημασίας που έχουν τα αποτελέσματα της εργασίας του κάθε ατόμου για την ομάδα (Zigon, 1997)
  - Δημιουργία ενός πλάνου για την συλλογή και αξιοποίηση των στοιχείων απόδοσης για να υπάρχει διαφάνεια και να γνωρίζουν όλα τα μέλη τη σχέση μεταξύ αναμενόμενης και πραγματικής απόδοσης της ομάδας (Zigon, 1997)
  - Τα μέλη της ίδιας της ομάδας θα πρέπει να παίξουν ηγετικό ρόλο στον σχεδιασμό του συστήματος μέτρησης της απόδοσης (Meyer, 1998)
  - Μέτρηση του ποσοστού συμμετοχής των μελών στις δραστηριότητες της ομάδας (Zairi, 1994)
  - Χρήση μετρικών για κάθε στάδιο μιας διαδικασίας προκειμένου να ελέγχεται το σύνολο της εργασίας με το οποίο ασχολείται η ομάδα (ειδικά όταν εμπλέκονται και άλλες ομάδες ή τμήματα) (Meyer, 1998)

**1.4 Διαχείριση Απόδοσης**

Στόχος της διαχείρισης απόδοσης είναι η διαρκής βελτίωσης της απόδοσης του ατόμου και η σύνδεσή της με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Μέσα στα πλαίσια διαχείρισης της απόδοσης εντάσσονται όλες οι δραστηριότητες που έχουν ως σκοπό την υποστήριξη και την βελτίωση της απόδοσης. Αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που προσπαθεί να διαγνώσει ανάγκες για απόδοση και μέσω της ανάλυσής τους να προτείνει παρεμβάσεις για την κάλυψή τους. Τα στάδια τα οποία περιλαμβάνει είναι (Rossett, 1995):

- **Διερευνητική Ανάλυση.** Προσδιορισμός της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης
  - **Ανάλυση της αιτίας του χάσματος.** Προσδιορισμός του λόγου που υπάρχει το κενό μεταξύ υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης
  - **Προτάσεις παρεμβάσεων βελτίωσης απόδοσης.** Καθορισμός της κατάλληλης παρέμβασης ανάλογα με την αιτία που προκάλεσε το χάσμα στην υπάρχουσα κατάσταση
- Ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο συνδέονται τα τρία στάδια δίνεται στο παρακάτω σχήμα:



**Σχήμα 2: Πλαίσιο Διαχείρισης Απόδοσης**

(Πηγή: Performance Technology Group 2004, U.S. Coast Guard 2004)



### 1.4.1 Απόκλιση Υπάρχουσας και Επιθυμητής Απόδοσης

Το πρώτο βήμα στην βελτίωση της απόδοσης είναι ο καθορισμός της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης στον οργανισμό. Όταν υπάρχει απόκλιση μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης, τότε αυτή αποτελεί την ανάγκη που αναλύεται και η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί. Σύμφωνα με την Rossett (1987), η επιθυμητή κατάσταση είναι το επιθυμητό επίπεδο λειτουργίας του οργανισμού. Πρέπει να περιγράφει την ιδανική απόδοση, γνώση, ικανότητες, και δεξιότητες προκειμένου να επιτυγχάνεται οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Από την άλλη πλευρά, η υπάρχουσα κατάσταση είναι η περιγραφή της πραγματικότητας. Περιγράφει την παρούσα απόδοση, γνώση, δεξιότητες, και ικανότητες του εργαζομένου (και / ή των μελλοντικών εργαζομένων) πάνω στην εργασία που εκτελείται. Το υπάρχον επίπεδο κάθε εργαζομένου μπορεί να εντοπιστεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος αφορά στην απόδοσή του μετά από την πραγματοποίηση αξιολόγησης απόδοσης, για την οποία είναι απαραίτητη η ύπαρξη προτύπων και μετρικών απόδοσης. Ο άλλος αφορά στη μελέτη του προφίλ του υπαλλήλου σχετικά με το υπάρχον επίπεδο των δεξιοτήτων του, το οποίο πρέπει να υπάρχει, και όταν αλλάζει πρέπει να επικαιροποιείται, κάτι που γίνεται κυρίως μετά από την επιτυχημένη παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και με την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας.

Συγκρίνοντας συνεπώς τις πρότυπες περιγραφές των θέσεων εργασίας, δηλαδή την επιθυμητή κατάσταση, με την τρέχουσα απόδοση, γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του κάθε εργαζομένου, δηλαδή την υπάρχουσα κατάσταση, εντοπίζεται η απόκλιση ή «κενό», που αποτελεί μία ανάγκη στον οργανισμό. Το «κενό» αυτό εντοπίζεται και αφορά στις ατομικές δεξιότητες των εργαζομένων, αλλά μπορεί να υποδείξει και συλλογικά το επίπεδο των ελλείψεων στον οργανισμό για συγκεκριμένες δεξιότητες και επίπεδο δεξιοτήτων (Skills και Skill Levels) που παρατηρείται πρόβλημα. Αυτή η ανάγκη πρέπει να αναλυθεί στη συνέχεια ώστε να καθοριστεί η φύση της, και κατ' επέκταση, εξακριβωθεί τι είδους παρέμβαση απαιτείται για την αντιμετώπισή της (όπως αναφέρεται και στο επόμενο κεφάλαιο).

### 1.4.2 Ανάλυση της απόκλισης

Στο βήμα αυτό πρέπει να εντοπιστεί το αίτιο που προκαλεί την απόκλιση μεταξύ της παρούσας και της επιθυμητής κατάστασης. Για το λόγο αυτό η διαδικασία πρέπει να εστιάσει

στις διάφορες πηγές που μπορεί να συντελούν στο πρόβλημα. Δηλαδή πρέπει να συλληχθούν περισσότερα και σε βάθος στοιχεία για να εντοπιστεί το αίτιο του προβλήματος, καθώς αυτό μπορεί να οφείλεται σε έλλειψη εκπαίδευσης, στο περιβάλλον εργασίας, σε έλλειψη κινήτρων ή υποκίνησης των εργαζομένων. Προβλήματα στην απόδοση των υπαλλήλων που πηγάζουν από το περιβάλλον εργασίας και στην έλλειψη κατάλληλων κινήτρων και αμοιβών δεν πρόκειται να λυθούν με εκπαίδευση. Για το λόγο αυτό, πρέπει να εντοπιστούν οι περιοχές στις οποίες υπάρχει ανάγκη ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα και να γίνουν οι σωστές διορθωτικές ενέργειες.

Για να εντοπιστεί το αίτιο του προβλήματος μπορεί να χρησιμοποιηθεί το «εργαλείο» Performance Analysis Quadrant (PAQ) (Clark, 1995). Κάνοντας τις εξής δύο ερωτήσεις: «έχει ο υπάλληλος την απαραίτητη γνώση;» και «έχει ο υπάλληλος την κατάλληλη συμπεριφορά (επιθυμία) να εκτελέσει την εργασία;» και βαθμολογώντας αριθμητικά κάθε απάντηση (κλίμακα 1-10), ο υπάλληλος θα ταξινομηθεί σε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια:

Έχει ο υπάλληλος την απαραίτητη γνώση;	Υψηλό επίπεδο	<b>A</b> <b>Υποκίνηση</b>	<b>B</b> <b>Περιβάλλον</b>
	Χαμηλό επίπεδο	<b>Γ</b> <b>Επιλογή</b>	<b>Δ</b> <b>Εκπαίδευση</b>
		Χαμηλό επίπεδο	Υψηλό επίπεδο
		Έχει ο υπάλληλος την κατάλληλη συμπεριφορά (επιθυμία) να εκτελέσει την εργασία;	

**Πίνακας 3: Performance Analysis Quadrant** (Πηγή: Clark, 1995)

- 1) **Τεταρτημόριο A (Κίνητρα / Υποκίνηση):** Αν ο υπάλληλος έχει επαρκή γνώση πάνω στη δουλειά του αλλά έχει ακατάλληλη συμπεριφορά, αυτό μπορεί να ταξινομηθεί σαν πρόβλημα που οφείλεται στην έλλειψη κινήτρων. Πρέπει να ακολουθηθεί μία διαφορετική κατεύθυνση προς την παροχή βελτιωμένων κινήτρων στον υπάλληλο.
- 2) **Τεταρτημόριο B (Εξοπλισμός / Περιβάλλον):** Αν ο υπάλληλος έχει και την κατάλληλη γνώση και κατάλληλη συμπεριφορά, αλλά η απόδοσή του δεν είναι ικανοποιητική, τότε το πρόβλημα μπορεί να είναι έξω από την ευθύνη του, όπως είναι για παράδειγμα η έλλειψη σε εξοπλισμό ή χρόνο.

- 3) **Τεταρτημόριο Γ (Επιλογή):** Αν ο υπάλληλος δεν έχει την ούτε την κατάλληλη γνώση, ούτε την κατάλληλη συμπεριφορά, τότε ίσως έχει γίνει λανθασμένη επιλογή του για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Κάτι τέτοιο ίσως σημαίνει ότι υπάρχει πρόβλημα με τη διαδικασία επιλογής ή προαγωγής των υπαλλήλων, και προτείνεται μετάθεση ή απόλυση.
- 4) **Τεταρτημόριο Δ (Εκπαίδευση):** Αν ο υπάλληλος έχει την επιθυμία να είναι αποδοτικός στην εργασία του αλλά δεν έχει τις κατάλληλες γνώσεις ή δεξιότητες για αυτό, τότε η λύση ίσως να είναι η παροχή πρόσθετης εκπαίδευσης.

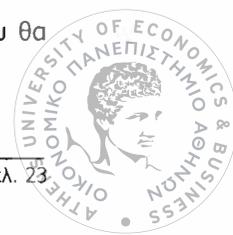
### 1.4.3 Προτάσεις παρεμβάσεων βελτίωσης απόδοσης

Η Rossett (1995), παρέχει μία συσχέτιση μεταξύ των αιτιών του προβλήματος και των λύσεων που είναι περισσότερο κατάλληλες, η οποία φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Αίτια	Παρεμβάσεις
1. Έλλειψη Γνώσης ή Ικανοτήτων	Εκπαίδευση Βοηθήματα Εργασίας Επιλογή Υπαλλήλου
2. Προβληματικό Περιβάλλον	Βελτιωμένα Εργαλεία Ανασχεδιασμός της Εργασίας Ανασχεδιασμός του Χώρου Εργασίας
3. Έλλειψη Κινήτρων	Βελτίωση Στρατηγικής Καλύτερη Επίβλεψη Βελτιωμένα Οικονομικά Κίνητρα Προγράμματα Αναγνώρισης Ανασχεδιασμός Εργασιών Ευκαιρίες Εξέλιξης
4. Έλλειψη Υποκίνησης	Εκπαίδευση / Κατάρτιση Πληροφόρηση Coaching Καλύτερη Επίβλεψη

Πίνακας 4: Σύνδεση Αιτίας Απόδοσης και Παρέμβασης (Πηγή: Rossett, 1995)

Για κάθε πιθανή λύση λαμβάνονται υπόψη ο χρόνος υλοποίησής της, το κόστος, και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σημαντικό είναι ότι πρέπει να αναλυθούν και οι συνέπειες που θα



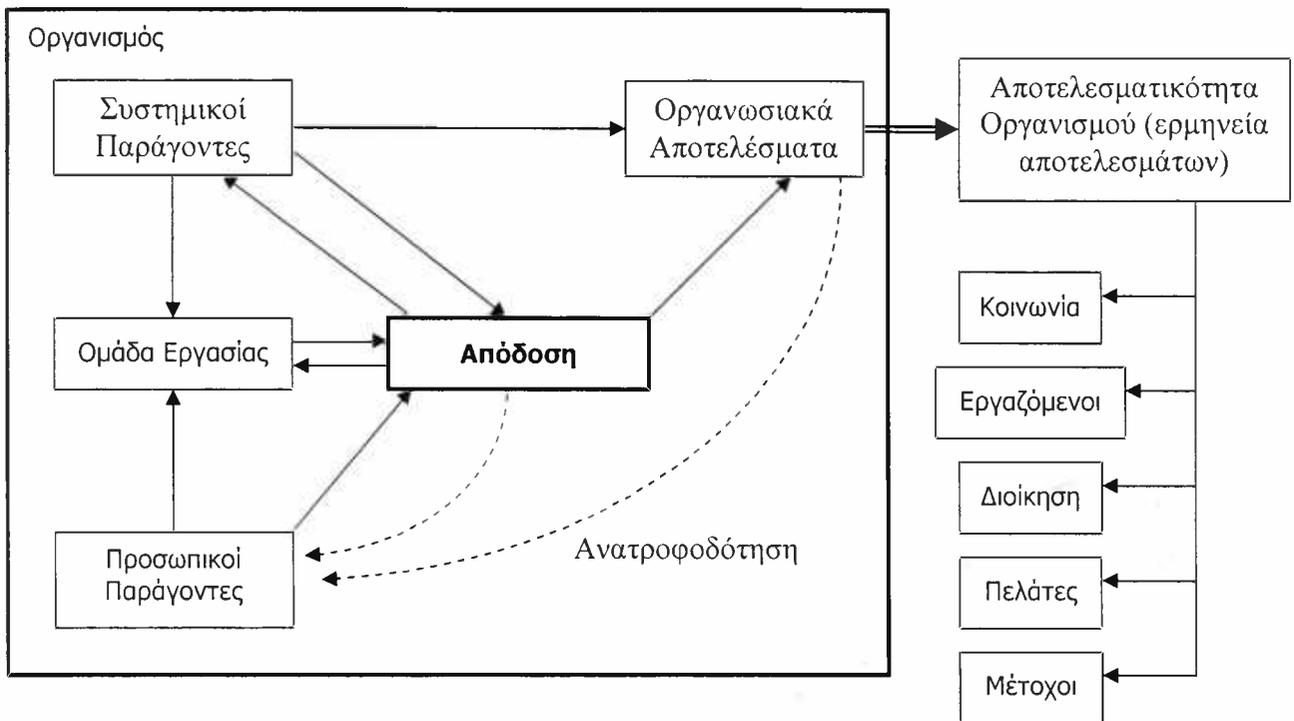
υπάρχουν αν δεν παρασχεθεί καθόλου λύση στο πρόβλημα. Έχοντας δηλαδή εντοπίσει τα προβλήματα πρέπει να ερευνηθεί η διαφορά μεταξύ του κόστους κάθε προτεινόμενης λύσης σε σχέση με το κόστος / συνέπειες που θα υπάρχουν αν υλοποιηθεί αυτή. Η διαφορά αυτή καθορίζει αν οι παρεμβάσεις που προτείνονται θα είναι αποτελεσματικές από πλευράς κόστους, και συνεπώς αν είναι ρεαλιστικό να σχεδιαστούν, αναπτυχθούν, και υλοποιηθούν οι προτεινόμενες λύσεις για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού (Rounda & Kusy, 1996).



## 1.5 Σύνδεση απόδοσης και αποτελεσματικότητας

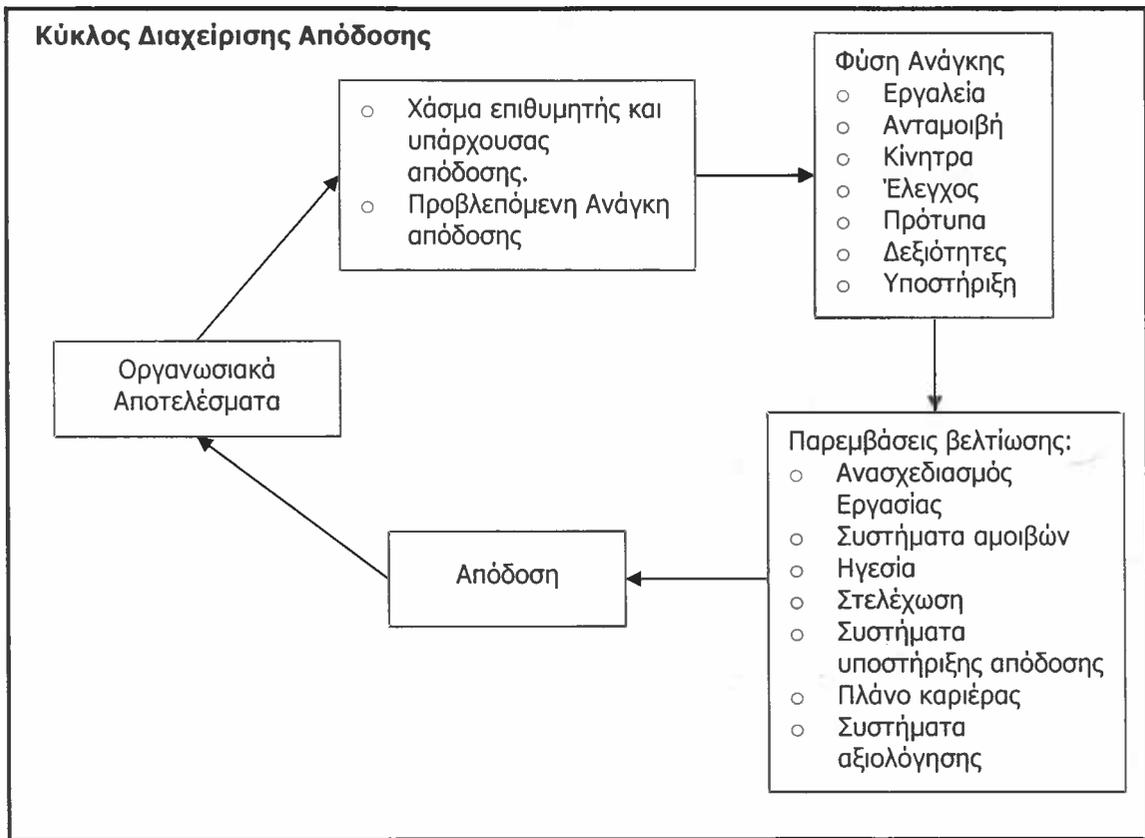
Συνοψίζοντας τις παραπάνω απόψεις και ιδέες προκύπτει ότι η προσωπική απόδοση μέσα σε ένα οργανισμό ταυτίζεται με την συμπεριφορά που εκδηλώνει ένα άτομο και η οποία σχετίζεται με την εργασία του. Το άτομο καλείται να αποδώσει (να συμπεριφερθεί με άλλα λόγια) μέσα στα στενά πλαίσια μιας ομάδας εργασίας η οποία και θέτει διάφορους περιορισμούς και προκλήσεις. Στο επίπεδο της ομάδας διαπιστώνονται και πιθανές συγκρούσεις μεταξύ στόχων του ατόμου και στόχων του οργανισμού. Στη συνέχεια η ίδια η ομάδα εργασίας και προφανώς και το άτομο που ανήκει σε αυτήν επιδέχεται πιέσεις, περιορισμούς και διευκολύνσεις από το ευρύτερο περιβάλλον του οργανισμού μέσα στο οποίο καλείται να αποδώσει. Η προσωπική απόδοση λοιπόν επηρεάζεται από προσωπικούς παράγοντες, από την ομάδα εργασίας μέσα στην οποία ανήκει το άτομο και από το ευρύτερο σύστημα του οργανισμού. Το άτομο όμως μπορεί (ειδικά αν είναι υψηλά στην ιεραρχία) να επηρεάσει μέσω της απόδοσής του τόσο την ομάδα εργασίας όσο και το ευρύτερο σύστημα του οργανισμού. Υπάρχει δηλαδή αλληλεπίδραση μεταξύ τους.

Η προσωπική απόδοση παράγει διάφορα αποτελέσματα για τον οργανισμό τα οποία ανάλογα με την ερμηνεία που επιδέχονται (από τους διάφορους εμπλεκόμενους – μέτοχοι, διοίκηση, εργαζόμενοι, κοινωνία, πελάτες) μπορούν να θεωρηθούν ως αποτελεσματικότητα ή αναποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η αξιολόγηση αυτών των αποτελεσμάτων προσδιορίζει και αν η προσωπική απόδοση ήταν η επιθυμητή ή όχι. Τα αποτελέσματα του οργανισμού επηρεάζονται και από τους συστημικούς παράγοντες που επηρεάζουν και την προσωπική απόδοση υπό την έννοια ότι μπορεί να υπάρχουν περιοριστικές συνθήκες που να αποτρέπουν την εμφάνιση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Όλα τα παραπάνω σχόλια μπορούν να διακριθούν και στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3: Απόδοση και Αποτελεσματικότητα

Η σύνδεση της προσωπικής απόδοσης με τα αποτελέσματα του οργανισμού και η αξιολόγηση του επιπέδου που πρέπει να βρίσκεται προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο οργανισμός (για όλους τους εμπλεκόμενους) είναι οι κύριες δραστηριότητες της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης. Η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση της προσωπικής απόδοσης με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Οι κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών αναγκών και τον μετασχηματισμό τους σε παρεμβάσεις βελτίωσης της απόδοσης, η συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης μέσω των αποτελεσμάτων του οργανισμού και η αναθεώρησή της όταν είναι απαραίτητο, και τέλος η δημιουργία εκείνων των συνθηκών μέσα στον οργανισμό που θα διευκολύνουν την διαδικασία της απόδοσης. Στο παρακάτω σχήμα διακρίνονται οι κύριες δραστηριότητες της διαχείρισης της απόδοσης σε ένα οργανισμό.



Σχήμα 4: Κύκλος Διαχείρισης της Απόδοσης



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ****Εισαγωγή**

Η εκπαίδευση μέσα σε ένα οργανισμό αποτελεί μια από τις παρεμβάσεις βελτίωσης της απόδοσης. Παρόλο που επενδύονται πολλά κεφάλαια στην εκπαίδευση δεν γίνονται ανάλογες προσπάθειες για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχει, λοιπόν, έντονη η ανάγκη για σύνδεση της εκπαίδευσης με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού προκειμένου να δικαιολογηθούν (αλλά και να συνεχιστούν) οι επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα. *Στόχος του κεφαλαίου είναι ο ορισμός της εκπαίδευσης, της αποτελεσματικότητας και της αξιολόγησης μέσα στο πλαίσιο βελτίωσης της απόδοσης. Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και την διαδικασία της αξιολόγησής της με σκοπό την ενσωμάτωσή τους στο πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσης που προτάθηκε στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο.*



## 2.1 Εκπαίδευση και Αποτελεσματικότητα

Πολλοί οργανισμοί υποστηρίζουν ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διαρκής επιτυχία μπορεί να επιτευχθεί μέσω των ανθρώπινων πόρων, ιδιαίτερα αν ανήκουν σε τομείς παροχής υπηρεσιών και απευθείας εξυπηρέτησης πελατών (Pfeffer, 1994). Οργανισμοί που αντιμετωπίζουν την διαρκή πρόκληση για νέα και βελτιωμένης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες επενδύουν πολλά κεφάλαια στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους (Ford et al., 1992). Υπάρχει, όμως, μεγάλη δυσκολία στην αποτίμηση της επένδυσης στην εκπαίδευση σε χρηματικούς όρους και στην σύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Holton et al., 1998). Προκειμένου να διερευνηθεί το πρόβλημα της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης μέσα στους οργανισμούς είναι απαραίτητο να οριστεί τόσο η έννοια της εκπαίδευσης όσο και η έννοια της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.

### 2.1.1 Ορισμός Εκπαίδευσης

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την έννοια της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Noe (1999) η εκπαίδευση αναφέρεται στην οργανωμένη προσπάθεια που γίνεται από την πλευρά ενός οργανισμού προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη συγκεκριμένων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που είναι κρίσιμοι για την επιτυχημένη απόδοση στον χώρο εργασίας. Κατά άλλους, η εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία που στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Τέλος, με βάση έναν τρίτο ορισμό για την έννοια της εκπαίδευσης διακρίνεται ότι αυτή αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση στη μάθηση προκειμένου να βελτιωθεί η προσωπική, ομαδική και οργανωσιακή απόδοση. Αποτελείται από την συστηματική διάγνωση αναγκών, την ανάπτυξη δεξιοτεχνιών και την δυνατότητα αλλαγής του εργασιακού περιβάλλοντος προς όφελος του οργανισμού (Goldstein και Ford, 2002).

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει ότι η έννοια της εκπαίδευσης πρέπει να περιλαμβάνει την έννοια της συστηματικής διαδικασίας, την σύνδεση με την απόδοση του εργαζομένου και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, την έννοια της μεταφοράς και ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων, συμπεριφορών, και την έννοια της κάλυψης τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών. Στην παρούσα εργασία η έννοια της εκπαίδευσης συνδέεται με την έννοια της απόδοσης όπως αυτή ορίστηκε στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο και ουσιαστικά ενσωματώνει και εμπλουτίζει όλους τους παραπάνω ορισμούς. Κατά συνέπεια μπορεί να δοθεί ο παρακάτω ορισμός της εκπαίδευσης:

Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων που έχουν ως άμεσο στόχο την βελτίωση / αλλαγή της προσωπικής απόδοσης μέσω της ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων. Η εκπαίδευση αποτελεί μια διαδικασία αλλαγής της συμπεριφοράς (απόδοσης) των εργαζομένων στους παρακάτω τομείς:

- Δεξιότητα σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία
- Δεξιότητα σε δραστηριότητες που δεν σχετίζονται άμεσα με την εργασία
- Δεξιότητα στην επικοινωνία
- Προσπάθεια απόδοσης
- Διατήρηση προσωπικής πειθαρχίας
- Διευκόλυνση ομαδικής απόδοσης
- Επίβλεψη / ηγετική ικανότητα
- Διοίκηση / διαχείριση

Προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή στην συμπεριφορά των εργαζομένων χρειάζεται μια συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης που περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες:

- Ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης
- Ανάλυση απαιτήσεων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων
- Σχεδιασμό εκπαιδευτικών παρεμβάσεων
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών παρεμβάσεων
- Αποτίμηση αποτελεσματικότητας εκπαίδευσης

Έμμεσος και απώτερος στόχος της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων μέσω της βελτίωσης / αλλαγής της προσωπικής απόδοσης. Να σημειωθεί ότι στην παρούσα εργασία η εκπαίδευση ή εκπαιδευτική διαδικασία διαχωρίζεται από την εκπαιδευτική παρέμβαση. Η εκπαίδευση αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων και ενεργειών που γίνονται μέσα στον οργανισμό και αφορούν στην βελτίωση της απόδοσης. Η εκπαιδευτική παρέμβαση ή αλλιώς εκπαιδευτικό πρόγραμμα αναφέρεται στα μαθήματα που σχεδιάζονται και υλοποιούνται για να βελτιώσουν συγκεκριμένους τομείς της απόδοσης. Ουσιαστικά η εκπαίδευση περιλαμβάνει το σύνολο των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων σε ένα οργανισμό.

### 2.1.2 Αποτελεσματικότητα Εκπαίδευσης

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μπορεί να διερευνηθεί σε 5 διαστάσεις (αντίδραση, μάθηση, συμπεριφορά, αποτελέσματα, απόδοση επένδυσης) που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (Kirkpatrick 1998, Phillips 2003). Συνεπώς τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης μπορούν να διακριθούν σε πέντε κατηγορίες. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης θα επηρεαστεί από την διάσταση ή τις διαστάσεις που θα επιλεγούν να διερευνηθούν. Κατά συνέπεια ο τρόπος με τον οποίο διερευνάται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μέσα σε

ένα οργανισμό και τα κριτήρια που επιλέγονται να εξεταστούν μπορεί να διαμορφώσουν εντελώς διαφορετικές απόψεις για την χρησιμότητα και αποτελεσματικότητα της ίδιας διαδικασίας εκπαίδευσης (Winfred et al., 2003). Οι διαστάσεις που ορίζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω:

**Αντιδραση.** Σε αυτήν την διάσταση η αποτελεσματικότητα συνδέεται με τον βαθμό ικανοποίησης που έχουν οι εκπαιδευόμενοι από την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Με άλλα λόγια αφορά στον βαθμό ικανοποίησης από την «χρήση» ενός προϊόντος (εκπαιδευτική παρέμβαση). Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης σε αυτή τη διάσταση αφορούν σε στάσεις που αναπτύσσουν οι εκπαιδευόμενοι απέναντι στην εκπαίδευση, σε σχόλια που κάνουν για την εκπαίδευση σε συναδέλφους ή προϊστάμενους τους, και σε προσωπική υποκίνηση για μάθηση.

**Μάθηση.** Η αποτελεσματικότητα στην διάσταση της μάθησης συνδέεται με την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων των παρεμβάσεων. Κατά συνέπεια τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης μπορούν να καθοριστούν ως νέες γνώσεις που αποκτήθηκαν, διαφοροποιημένες συμπεριφορές που διαπιστώθηκαν και δεξιότητες που βελτιώθηκαν στους εκπαιδευομένους από την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.

**Εργασιακή Συμπεριφορά.** Σε αυτήν την διάσταση η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης συνδέεται με την μεταφορά και υιοθέτηση των νέων συμπεριφορών που δημιουργήθηκαν από τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις στον χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης προσδιορίζονται από το ποσοστό εφαρμογής στον χώρο εργασίας των γνώσεων, των συμπεριφορών, και των δεξιοτήτων που αναπτύχθηκαν από τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις. Επιπλέον προσδιορίζεται και ο βαθμός αλλαγής μιας εργασιακής συμπεριφοράς ως αποτέλεσμα των εκπαιδευτικών (και όχι άλλων) παρεμβάσεων.

**Οργανωσιακά Αποτελέσματα.** Η αποτελεσματικότητα συνδέεται με τον αντίκτυπο που έχει η εκπαίδευση στα αποτελέσματα του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης μπορούν να χωριστούν σε δυο κατηγορίες. Στην πρώτη που αφορά στα αντικειμενικά αποτελέσματα περιλαμβάνονται η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της ποιότητας (προϊόντος και υπηρεσιών), η μείωση του κόστους, και η αύξηση των πωλήσεων. Στην δεύτερη κατηγορία που αφορά στα υποκειμενικά αποτελέσματα περιλαμβάνονται η μείωση της συχνότητας και σοβαρότητας ατυχημάτων, η μείωση των αποχωρήσεων, η εργασιακή ικανοποίηση, τα προβλήματα και οι συγκρούσεις που αποφεύχθηκαν, η υλοποίηση καινοτόμων ιδεών, οι αιτήσεις για μεταφορά / αλλαγή θέσης εργασίας, η υπερωρίες, και η αργοπορημένη προσέλευση στην εργασία.

**Απόδοση Επένδυσης.** Η αποτελεσματικότητα συνδέεται με την απόδοση της εκπαίδευσης ως χρηματική επένδυση για τον οργανισμό. Το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης προσδιορίζεται ως η διαφορά μεταξύ του συνολικού κόστους εκπαίδευσης και συνολικού οφέλους εκπαίδευσης. Τόσο το κόστος όσο και το όφελος της εκπαίδευσης πρέπει να εκφράζονται σε χρηματικές μονάδες προκειμένου να συγκριθούν και να διαπιστωθεί η απόδοση της επένδυσης.

Οι πληροφορίες που συλλέγονται προκειμένου να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης σε κάθε διάσταση διακρίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Διάσταση	Αλληλουχία	Τομείς Πληροφορίας που συλλέγεται
1	Αντίδραση / Ικανοποίηση ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Στάσεις εκπαιδευομένων απέναντι στην εκπαίδευση</li> <li>▀ Σχόλια για την χρησιμότητα και αξία της εκπαίδευσης σε συναδέλφους ή προϊσταμένους</li> <li>▀ Βαθμός προσωπικής υποκίνησης για μάθηση</li> </ul>
2	Μάθηση ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Γνώσεις που αποκτήθηκαν</li> <li>▀ Διαφοροποιημένες συμπεριφορές που διαπιστώθηκαν</li> <li>▀ Δεξιότητες που αναπτύχθηκαν / βελτιώθηκαν</li> </ul>
3	Συμπεριφορά / εφαρμογή ↓	<ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Ποσοστό εφαρμογής στον χώρο εργασίας των γνώσεων, των συμπεριφορών, και των δεξιοτήτων που αναπτύχθηκαν</li> <li>▀ Βαθμός αλλαγής μιας εργασιακής συμπεριφοράς ως αποτέλεσμα των εκπαιδευτικών (και όχι άλλων) παρεμβάσεων</li> </ul>
4	Οργανωσιακός αντίκτυπος / αποτελέσματα  ↓	<p>Αντικειμενικά αποτελέσματα (hard data)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Αύξηση της παραγωγικότητας</li> <li>▀ Βελτίωση της ποιότητας (προϊόντος και υπηρεσιών)</li> <li>▀ Μείωση του κόστους</li> <li>▀ Αύξηση των πωλήσεων.</li> </ul> <p>Υποκειμενικά αποτελέσματα (soft data)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▀ Μείωση της συχνότητας και σοβαρότητας ατυχημάτων</li> <li>▀ Μείωση των αποχωρήσεων</li> <li>▀ Εργασιακή ικανοποίηση</li> <li>▀ Προβλήματα και συγκρούσεις που αποφεύχθηκαν</li> <li>▀ Υλοποίηση καινοτόμων ιδεών</li> <li>▀ Αιτήσεις για μεταφορά / αλλαγή θέσης εργασίας</li> <li>▀ Υπερωρίες</li> <li>▀ Αργοπορημένη προσέλευση στην εργασία.</li> </ul>



5	Απόδοση της επένδυσης	Συνολικό κόστος εκπαίδευσης <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Κόστος ανάλυσης αναγκών</li> <li>▶ Κόστος σχεδιασμού και ανάπτυξης</li> <li>▶ Κόστος εξωτερικής ανάθεσης</li> <li>▶ Κόστος προώθησης</li> <li>▶ Κόστος παροχής</li> <li>▶ Κόστος αξιολόγησης</li> <li>▶ Κόστος διαχείρισης</li> <li>▶ Κόστος ευκαιρίας εκπαιδευομένων</li> </ul> Συνολικό όφελος εκπαίδευσης <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα εκπαίδευσης εκφρασμένα σε χρηματικούς όρους</li> </ul>
---	-----------------------	---

Πίνακας 5: Διαστάσεις Αποτελεσματικότητας Εκπαίδευσης (Πηγή: Philips, 2003)

Όπως προαναφέρθηκε η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μπορεί να διερευνηθεί σε μια μόνο διάσταση ή και σε όλες. Η απόφαση για το ποιες διαστάσεις θα πρέπει να διερευνηθούν αφορά στον ορισμό της αποτελεσματικότητας που δίνεται στην εκπαίδευση μέσα σε ένα οργανισμό και στα αποτελέσματα που αναμένονται από την διαδικασία της εκπαίδευσης. Για παράδειγμα σε ένα πανεπιστήμιο η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μπορεί να συνδέεται μόνο με τις διαστάσεις της αντίδρασης και της μάθησης ενώ σε μια επιχείρηση να συνδέεται με την διάσταση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων και της απόδοσης της επένδυσης.

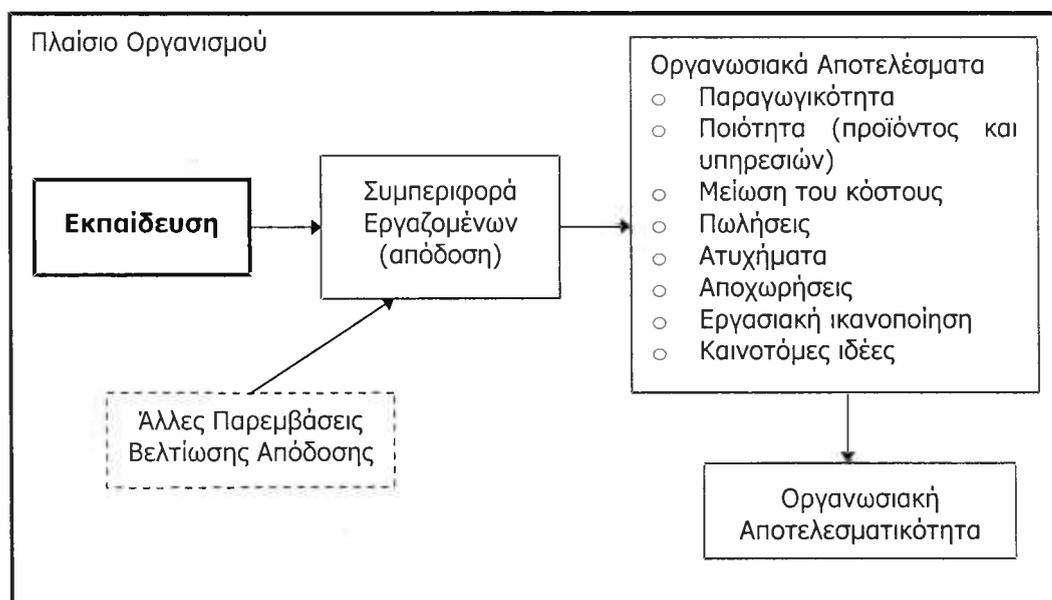
### 2.1.3 Εκπαίδευση ως επιχειρηματικό εργαλείο

Από τον ορισμό της εκπαίδευσης προκύπτει ότι η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει την προσωπική απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, το γεγονός ότι η προσωπική απόδοση μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να θεωρείται ως βασική επιχειρηματική διαδικασία. Η πραγματικότητα όμως στους περισσότερους οργανισμούς είναι διαφορετική. Πολλές φορές η εκπαίδευση μέσα σε ένα οργανισμό αποτελεί μια από τις βασικές δραστηριότητες στις οποίες γίνονται περικοπές όταν ο οργανισμός προσπαθεί να μειώσει το λειτουργικό κόστος του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εκπαιδευτική διαδικασία δεν λειτουργεί αποτελεσματικά και δεν συνδέεται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Swanson, 1995). Έτσι, ο οργανισμός και κυρίως τα ανώτερα στελέχη δεν μπορούν να κατανοήσουν την συνεισφορά της εκπαίδευσης και δεν την θεωρούν ως αναγκαιότητα (Cooper, 2005).

Προκειμένου να ξεπεραστεί το παραπάνω πρόβλημα θα πρέπει να αναγνωριστεί ο αντίκτυπος που έχει η εκπαίδευση στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να

εξετάζεται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης στην τέταρτη και πέμπτη διάσταση αποτελεσματικότητας (όπως αυτές αναφερθήκανε στην προηγούμενη παράγραφο). Η εκπαίδευση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην βελτίωση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων και να αξιολογείται με βάση αυτά. Επιπλέον, θα πρέπει να λειτουργεί προληπτικά και να προσδιορίζει τομείς που μπορεί να συνεισφέρει στην λειτουργία της επιχείρησης (Cooper, 2005). Μόνο όταν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι συγκεκριμένα και υπάρχει σύνδεση τους με τα οργανωσιακά αποτελέσματα μπορεί να αναγνωριστεί η αξία της εκπαίδευσης μέσα σε ένα οργανισμό (Schettler, 2003).

Η σύνδεση της εκπαίδευσης με τα οργανωσιακά αποτελέσματα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσωπικής απόδοσης. Όπως διακρίνεται και στο παρακάτω σχήμα η εκπαίδευση μπορεί να διαμορφώσει και να επηρεάσει την προσωπική απόδοση. Η προσωπική απόδοση έπειτα μπορεί να επηρεάσει τα οργανωσιακά αποτελέσματα όπως παρουσιάστηκε και στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Ο ρόλος της εκπαίδευσης κατά συνέπεια είναι να διαμορφώνει συμπεριφορές αλλά και να δημιουργεί τις συνθήκες, σε συνεργασία και με τις υπόλοιπες παρεμβάσεις και διαδικασίες του οργανισμού, προκειμένου να μετασχηματίζεται η προσωπική απόδοση σε οργανωσιακά αποτελέσματα.



Σχήμα 5: Έμμεσα Αποτελέσματα της Εκπαίδευσης στην Οργανωσιακή Αποτελεσματικότητα (Πηγή: Robertson et al., 2002)

Προκειμένου η εκπαίδευση να θεωρείται ως επιχειρηματική διαδικασία θα πρέπει αφενός να είναι αποτελεσματική και αφετέρου να έχει τρόπους για να αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της. Κατά συνέπεια τα δυο κύρια θέματα που αφορούν στην αποτελεσματικότητά της εκπαίδευσης είναι οι παράγοντες που προσδιορίζουν το κατά πόσο είναι αποτελεσματική και ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείται η αποτελεσματικότητά της (Mann και Robertson, 1996).

## 2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης

Προκειμένου να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης θα θεωρηθεί ότι η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην τέταρτη διάσταση, δηλαδή στη διάσταση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Αφενός επιλέγεται η τέταρτη διάσταση γιατί αυτή αφορά στην σύνδεση της εκπαίδευσης με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και αφετέρου γιατί περιλαμβάνει και τις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις έμμεσα (εφόσον θεωρητικά είναι αδύνατον να εμφανιστούν θετικά αποτελέσματα στην 4<sup>η</sup> διάσταση αν δεν υπάρχουν θετικά αποτελέσματα στις υπόλοιπες τρεις).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης συνδέονται άμεσα με τους λόγους για τους οποίους αποτυγχάνει η εκπαίδευση μέσα σε ένα οργανισμό. Οι καταστάσεις που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μπορούν να μετασχηματιστούν σε παράγοντες επιτυχίας. Η αποτυχία και η αναποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μέσα σε ένα οργανισμό μπορεί να οφείλεται στους παρακάτω λόγους (Phillips και Phillips, 2002):

**Έλλειψη ευθυγραμμισμένης εκπαίδευσης με επιχειρησιακές ανάγκες.** Όταν η εκπαίδευση δεν συνδέεται με μια επιχειρησιακή ανάγκη και ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα τότε καμία βελτίωση στον οργανισμό δεν μπορεί να συνδεθεί με το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης. Πολύ συχνά χρησιμοποιείται η εκπαίδευση για λάθος λόγους όπως είναι μια τάση ή μια επιθυμία που δεν συνδέεται όμως με ένα μετρήσιμο επιχειρησιακό αποτέλεσμα.

**Αποτυχία αναγνώρισης μη-εκπαιδευτικών λύσεων.** Ένας βασικός λόγος αποτυχίας της εκπαίδευσης είναι η χρήση εκπαιδευτικών παρεμβάσεων για λύση προβλημάτων απόδοσης που δεν οφείλονται σε έλλειψη εκπαίδευσης. Πολλές φορές προτείνεται η εκπαίδευση ως λύση σε ένα πρόβλημα απόδοσης ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ακόμα και σε έλλειψη δεξιοτήτων δεν αποτελεί ενδεδειγμένη λύση (Stetar, 2005). Η αποτυχία αναγνώρισης των εναλλακτικών παρεμβάσεων μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία εκπαιδευτικών παρεμβάσεων για τους λάθος λόγους και φυσικά χωρίς το αναμενόμενο αποτέλεσμα για τον οργανισμό.

**Έλλιπής διάγνωση αναγκών.** Αρκετοί οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν κάποια τυποποιημένη και συνεπής διαδικασία προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών, διακινδυνεύοντας την επιτυχία των εκπαιδευτικών τους παρεμβάσεων, γεγονός που έχει αποδειχθεί στην πράξη από αρκετές εμπειρικές έρευνες (Nelson et al., 1995; Phillips και Phillips, 2002). Οι λόγοι συνοψίζονται σε εγγενείς δυσκολίες, στο κόστος και στο χρόνο που απαιτείται, στην αδυναμία ευθυγράμμισης των εκπαιδευτικών στόχων με τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και στην

έλλειψη υποστήριξης από την ανώτερη διοίκηση και τους εργαζόμενους (Goldstein και Ford, 2002).

**Έλλειψη στοχοθέτησης.** Πολλές φορές δεν προσδιορίζονται οι στόχοι της εκπαίδευσης και έτσι δεν υπάρχει εστίαση των δραστηριοτήτων σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Και όταν όμως υπάρχουν οι στόχοι αυτοί είναι διατυπωμένοι σε χαμηλό επίπεδο και αφορούν μεμονωμένες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις και όχι επιχειρησιακά αποτελέσματα.

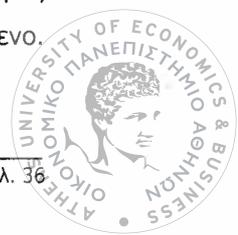
**Ανεπαρκής εκπαιδευτικός σχεδιασμός.** Κάποιες φορές ο λόγος αποτυχίας μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης είναι η χαμηλή ποιότητα εκπαίδευσης που παρέχεται, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται ο στόχος της εκπαίδευσης. Η χαμηλή ποιότητα μπορεί να είναι αποτέλεσμα σχεδιασμού εκπαιδευτικών παρεμβάσεων χωρίς την υιοθέτηση κατάλληλων στρατηγικών και μεθόδων που διέπουν την μαθησιακή διαδικασία.

**Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας.** Ένας λόγος που αποτυγχάνει η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων είναι οι ακατάλληλες συνθήκες μεταφοράς των γνώσεων και δεξιοτήτων που αποκτούνται από μια εκπαιδευτική παρέμβαση στο χώρο εργασίας. Οι συνθήκες που επικρατούν στον χώρο εργασίας μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά μια κατά τις υπόλοιπες απόψεις επιτυχημένη εκπαιδευτική παρέμβαση.

**Έλλειψη δέσμευσης ηγεσίας.** Όταν δεν υπάρχει δέσμευση της ηγεσίας και εμπιστοσύνη από την ανώτερη διοίκηση στην αξία της εκπαίδευσης τότε και οι πόροι και τα κεφάλαια που δαπανούνται για εκπαίδευση θα είναι μικρά εμποδίζοντας έτσι την αποτελεσματική δράση στους επιμέρους τομείς της εκπαίδευσης. Επιπλέον όταν τα ανώτερα στελέχη αποφεύγουν να ενημερώνονται για τα εκπαιδευτικά δρώμενα, δεν συμμετέχουν στην διαδικασία εκπαίδευσης ούτε έχουν παρακολουθήσει κάποια εκπαιδευτική παρέμβαση τότε ουσιαστικά λειτουργούν αρνητικά γιατί αποτελούν παράδειγμα για τους υφισταμένους τους.

**Αποτυχία απομόνωσης των ωφελειών που προκύπτουν από την εκπαίδευση.** Ένας από τους λόγους αποτυχίας αλλά ταυτόχρονα και η πιο μεγάλη πρόκληση είναι η αδυναμία απομόνωσης του αντίκτυπου που έχει η εκπαίδευση σε ένα επιχειρησιακό αποτέλεσμα. Πολύ συχνά γίνεται η υπόθεση ότι η εκπαίδευση μαζί και με άλλες παρεμβάσεις συνεισέφερε στην επίλυση ενός επιχειρησιακού προβλήματος. Χωρίς όμως να απομονώνεται η συνεισφορά της εκπαίδευσης και να συνδέεται απευθείας με το πρόβλημα μπορεί να θεωρηθεί και ως άσχετη με την επίλυση του προβλήματος.

**Έλλειψη κλίματος και κουλτούρας εκπαίδευσης.** Η έλλειψη κλίματος και κουλτούρας εκπαίδευσης συνδέονται τόσο με το περιβάλλον εργασίας όσο και με τον ίδιο τον εργαζόμενο.



Λόγος αποτυχίας μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης μπορεί να είναι η αρνητική στάση και το κλίμα που υπάρχει στον χώρο εργασίας για την αξία της εκπαίδευσης που ουσιαστικά αποτρέπει τον εργαζόμενο από την εφαρμογή των νέων δεξιοτήτων. Επιπλέον, σε μια επιχείρηση όπου δεν υπάρχει κουλτούρα εκπαίδευσης στους εργαζομένους και η εκπαίδευση θεωρείται ως αναγκαιότητα, είναι υποχρεωτική και η αξία της αμφισβητείται τότε οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις δεν θα παρουσιάσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

**Ανεπαρκής παρακίνηση εργαζομένων.** Σοβαρός λόγος αποτυχίας είναι η απροθυμία του ίδιου του εκπαιδευόμενου για να αλλάξει την απόδοση στην εργασία του. Πολλές φορές ο εκπαιδευόμενος δεν θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο για το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης και κατά συνέπεια δεν θεωρεί ως ευθύνη του να αλλάξει την συμπεριφορά του.

Οι παραπάνω λόγοι αποτελούν και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μέσα σε ένα οργανισμό. Στις επόμενες παραγράφους αναλύονται οι παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Να σημειωθεί ότι προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση θα πρέπει όλοι οι παρακάτω παράγοντες να ικανοποιούνται και όχι ένα μέρος τους.

### 2.2.1 Ευθυγράμμιση εκπαίδευσης με επιχειρησιακές ανάγκες

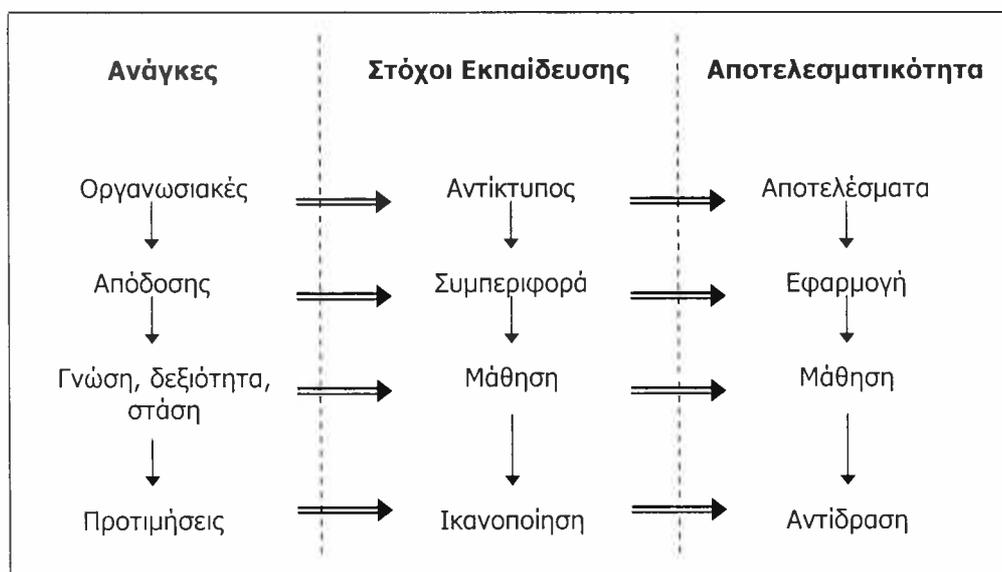
Η εκπαίδευση δεν θα πρέπει να είναι απλά ευθυγραμμισμένη με τους στόχους της επιχείρησης αλλά θα πρέπει και οι στόχοι στους οποίους θα συνεισφέρει να προσδιορίζονται με σαφή και μετρήσιμο τρόπο (Phillips και Philips, 2001). Η ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων σε επίπεδο οργανωσιακών αποτελεσμάτων θα μπορεί να οδηγήσει τόσο την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων όσο και την διαδικασία αξιολόγησης του αντίκτυπου που έχουν αυτά στα αποτελέσματα του οργανισμού (Phillips και Philips, 2002). Αυτοί οι στόχοι της εκπαίδευσης αναμένεται να έχουν αντίκτυπο στα οργανωσιακά αποτελέσματα και πρέπει να αναλύονται σε στόχους που αφορούν σε αλλαγή συμπεριφοράς (με άλλα λόγια σε στόχους βελτίωσης συγκεκριμένης απόδοσης). Με τη σειρά τους οι στόχοι απόδοσης θα πρέπει να αναλύονται σε στόχους μάθησης και αυτοί σε προτιμήσεις και ενδιαφέροντα των τελικών εκπαιδευομένων. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει μερικά παραδείγματα διατύπωσης τέτοιων στόχων όπου μπορεί να διαπιστωθεί η σαφήνεια και καθαρότητά τους.

Παραδείγματα Στόχων	Διάσταση Αποτελεσματικότητας
Μείωση της συχνότητας λαθών κατά 20%	Οργανωσιακά Αποτελέσματα (4)
Χρήση της τυποποιημένης διαδικασίας εξυπηρέτησης παραπόνων πελατών στο 95% των καταστάσεων που παρουσιάζονται παράπονα	Εφαρμογή (3)

Επίτευξη τουλάχιστον 30% υψηλότερου βαθμού στο διαγώνισμα μετά την εκπαιδευτική παρέμβαση από ότι στο διαγώνισμα πριν	Μάθηση (2)
Έναρξη τουλάχιστον 3 προγραμμάτων μείωσης κόστους	Εφαρμογή (3)
Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής παρέμβασης ως σχετική με την εργασία από τους εκπαιδευομένους σε βαθμό τουλάχιστον 4,5 στα 5	Αντίδραση (1)
Επίτευξη βαθμού τουλάχιστον 75% σε άσκηση εξομοίωσης της εργασίας	Μάθηση (2)
Μείωση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός έργου (προγράμματος)	Οργανωσιακά Αποτελέσματα (4)

Πίνακας 6: Παραδείγματα Στοχοθέτησης (Πηγή: Phillips και Phillips, 2002)

Η ύπαρξη των στόχων εκτός από το γεγονός ότι βοηθάει στην εστίαση της εκπαίδευσης και στον πιο αποτελεσματικό σχεδιασμό των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως εργαλείο για την επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η σύνδεση μεταξύ των στόχων και των διαστάσεων αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.



Σχήμα 6: Ευθυγράμμιση Εκπαίδευσης και Επιχειρησιακών Αναγκών (Πηγή: Phillips και Phillips, 2001)

### 2.2.2 Ανάλυση Αναγκών Εκπαίδευσης

Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί μία συστηματική εξερεύνηση της κατάστασης που επικρατεί στον οργανισμό και της κατάστασης που θα έπρεπε να επικρατεί. Αυτή η «κατάσταση» σχετίζεται με την απόδοση σε επίπεδο ατόμου και με την αποτελεσματικότητα

σε επίπεδο οργανισμού (Stout, 1995). Ο σκοπός της δραστηριότητας αυτής είναι να καθοριστεί η ακριβής φύση του προβλήματος στον οργανισμό και να καθοριστεί αν μία εκπαιδευτική παρέμβαση αποτελεί τη λύση.

Σε πολλές περιπτώσεις η εκπαίδευση θεωρείται πως είναι η λύση σε προβλήματα, τα οποία στην πραγματικότητα μπορεί να οφείλονται σε άλλους παράγοντες, όπως έλλειψη κινήτρων ή σε προβληματικές διαδικασίες εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις η παροχή πρόσθετης εκπαίδευσης δε θα αποτελέσει τη λύση. Για αυτό το λόγο η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών στοχεύει στην αποφυγή επένδυσης σε πολύτιμο χρόνο και πόρους για την ανάπτυξη μίας μη κατάλληλης, και συνεπώς μη αποτελεσματικής, παρέμβασης. Έτσι, πρέπει να πραγματοποιείται πριν από την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Άλλωστε, όπως διενεργείται προσεκτικός σχεδιασμός από τον οργανισμό πριν από κάθε άλλη επένδυση που σχετίζεται με αλλαγές στις διαδικασίες και με λειτουργικά έξοδα, το ίδιο πρέπει να γίνεται και για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Gilbert (1988), η μεγαλύτερη δαπάνη για τα προγράμματα της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού αποδίδεται στο χρόνο που αναλώνεται από τους συμμετέχοντες για τα εκπαιδευτικά προγράμματα και για δραστηριότητες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την ανάπτυξη του οργανισμού. Για την εκπαίδευση, το κόστος λόγω του χρόνου που απαιτείται για τα ταξίδια και της «χαμένης» παραγωγής, αγγίζει μέχρι και το 90-95% του συνολικού κόστους του προγράμματος. Συνεπώς, είναι λογικό και αναγκαίο να γίνεται επένδυση στην ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, ώστε να εξασφαλίζεται ότι γίνονται συνετές επενδύσεις σε εκπαιδευτικές και άλλες πιθανές παρεμβάσεις.

Ο Briggs (1977) αναγνωρίζει πέντε τύπους εκπαιδευτικών αναγκών, οι οποίοι παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

<b>Ανάγκες</b>	<b>Περιγραφή</b>
Κανονιστικές	Μία ανάγκη η οποία συγκρίνεται με ένα πρότυπο
Υποκειμενικές	Τι πιστεύουν οι άνθρωποι ότι χρειάζονται
Εκφράζονται ή απαιτούνται	Προσφορά και ζήτηση
Συγκριτικές	Σύγκριση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών
Προσδοκώμενες	Προγραμματισμένες απαιτήσεις για το μέλλον

**Πίνακας 7: Διάφορα Είδη Ανάγκης** (Πηγή: Briggs, 1977)

Η πραγματοποίηση της ανάλυσης αναγκών προκαλείται συνήθως από την ύπαρξη καταστάσεων στον οργανισμό που σχετίζονται με προβλήματα στην απόδοση των υπαλλήλων, τεχνολογίες και εξοπλισμό. Δηλαδή, με προβλήματα που προκύπτουν μετά από νέες προσλήψεις, προαγωγές, μεταθέσεις, αξιολογήσεις που φανερώνουν πρόβλημα στην απόδοση, αλλαγές στις διαδικασίες, ή την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και συστημάτων.

οποία πρέπει να μάθουν να χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι (Clark 1995, Rounda & Kusy 1996). Πιο συγκεκριμένα, η Brown (2002) εντοπίζει και συνοψίζει τους εξής παράγοντες που μπορεί να υποδηλώνουν ανάγκες για εκπαίδευση ή για ανάπτυξη των υπαλλήλων:

**A. Ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων για την αντιμετώπιση υπάρχουσας ανάγκης**

- Προγραμματισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα
- Πρόσληψη νέων εργαζομένων
- Προαγωγές
- Υποβάθμιση προσωπικού
- Νέες αναθέσεις έργων

**B. Προβλήματα οργανωσιακά / εργαζομένων**

- Προβλήματα απόδοσης
- Προβλήματα παραγωγής
- Προβλήματα ασφαλείας
- Παράπονα εξυπηρέτησης πελατών

**Γ. Αντιμετώπιση αλλαγών**

- Νέες τεχνολογίες
- Νέα προγράμματα ή εξοπλισμός
- Εκσυγχρονισμός εξοπλισμού
- Επανατοποθέτηση επιχειρησιακών στόχων (νέο στρατηγικό πλάνο)
- Νόμοι και κανονισμοί

**Δ. Εξέλιξη Καριέρας εργαζομένων**

- Αίτηση εργαζομένων
- Πλάνα καριέρας (career paths)

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες που υποδηλώνουν ανάγκη για εκπαίδευση μπορούν να διερευνηθούν μέσω της διαδικασίας διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών. Η κατάλληλη πληροφορία πρέπει να συγκεντρωθεί και να αναλυθεί προκειμένου να προσδιοριστεί μια εκπαιδευτική ανάγκη. Η ανάγκη για εκπαίδευση θα προκύψει από την ανάγκη για απόδοση και ένα **πλαίσιο διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών** που έχει προταθεί στην βιβλιογραφία και προσανατολίζεται προς την ένταξη της διαδικασίας διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών στην διαχείριση της απόδοσης είναι το πλαίσιο των Ostroff και Ford (1989). Στο πλαίσιο αυτό έγινε μια ολοκληρωμένη προσπάθεια προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών που έρχεται να προσθέσει χρήσιμα ευρήματα στην καθιερωμένη αντίληψη (McGehee και Thayer, 1961). Έτσι, στο πλαίσιο αυτό συνδυάζονται τα επίπεδα που πρότειναν οι McGehee και Thayer με τα



επίπεδα του οργανισμού (ατομικό, ομαδικό, οργανωσιακό), διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο με 9 περιοχές διερεύνησης και συλλογής πληροφορίας σχετική με την ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών. Το πλαίσιο αυτό αποτελεί ένα εργαλείο στην προσπάθεια διερεύνησης **πιθανών εκπαιδευτικών αναγκών** λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον του οργανισμού, το περιβάλλον της ομάδας εργασίας αλλά και τις ατομικές ανάγκες.

		Περιεχόμενο Ανάγκης (McGehee και Thayer)		
		Ατομικό	Δραστηριότητας	Οργανωσιακό
<b>Επίπεδο Ανάλυσης</b>	Ατομικό	Τι προσωπικές γνώσεις, στάσεις και ικανότητες χρειάζονται για την ενσωμάτωση και την δυναμική απόδοση	Ποιες γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων	Πως οι στόχοι του ατόμου επηρεάζουν την απόδοσή του, την κινητοποίησή του και την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης
	Ομαδικό	Τι χαρακτηριστικά προσωπικότητας και διαπροσωπικές δεξιότητες εμφανίζει το άτομο προκειμένου να μπορεί να αποδίδει μέσα στην ομάδα	Ποιες τεχνολογίες, συμπεριφορές και δραστηριότητες είναι απαραίτητες για την απόδοση της ομάδας	Πως επηρεάζεται η ομαδική απόδοση και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης από τους στόχους και την κουλτούρα της ομάδας
	Οργανωσιακό	Τι πρακτικές προγραμματισμού και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν και πώς συνδέονται με την στρατηγική του οργανισμού	Ποιες είναι οι βασικές και υποστηρικτικές διαδικασίες και τεχνολογίες όλου του οργανισμού	Πως επηρεάζεται η αναγκαιότητα για εκπαίδευση από τους στόχους, τις αξίες και τους πόρους του οργανισμού

**Πίνακας 8: Πλαίσιο Ανάλυσης Εκπαιδευτικών Αναγκών** (Πηγή: Ostroff και Ford, 1989)

Το παραπάνω πλαίσιο προσδιορίζει τύπους πληροφορίας που πρέπει να συλλεχθούν προκειμένου να διερευνηθούν οι ανάγκες για εκπαίδευση μέσα σε ένα οργανισμό. Αποτελεί μια πιο ολοκληρωμένη προσπάθεια γιατί προκειμένου να καθορίσει τις ανάγκες λαμβάνει υπόψη και παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου, της ομάδας και του οργανισμού. Έτσι, όταν προσδιορίζονται οι ανάγκες σε ατομικό επίπεδο εστιάζουμε σε γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, κίνητρα και συμπεριφορές του κάθε ατόμου, της κάθε επίσημης ομάδας (χωρίς να αναφερόμαστε σε άτομα) και όλου του οργανισμού (χωρίς αναφορά σε άτομα ή ομάδες).

Κατά τον ίδιο τρόπο όταν αναλύουμε την δραστηριότητα προσδιορίζεται η συγκεκριμένη εργασία που εκτελεί το κάθε άτομο αλλά και οι δραστηριότητες, τεχνολογίες και συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική απόδοση τόσο της ομάδας όσο και του οργανισμού. Τέλος, όσον αφορά την ανάλυση του οργανισμού, η έμφαση δίνεται στους στόχους, την κουλτούρα και τις αξίες τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο.

### 2.2.3 Ανάλυση Απαιτήσεων Εκπαιδευτικών Παρεμβάσεων

Κατά την διαδικασία του σχεδιασμού μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης ή του συνόλου των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων θα πρέπει να διενεργείται μια ανάλυση απαιτήσεων έτσι ώστε να διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων για τις διάφορες εναλλακτικές προσεγγίσεις. Σκοπός της ανάλυσης απαιτήσεων είναι ο προσδιορισμός των τελικών χαρακτηριστικών που θα έχει η κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο αξιοποιείται η πληροφορία που συλλέγεται κατά την ανάλυση των απαιτήσεων. Προκειμένου να σχεδιάζονται εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που να μπορούν να καλύψουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες θα πρέπει να εξετάζονται οι παρακάτω τομείς (Lee και Owens, 2000):

**Περιβάλλον.** Οι δυνατότητες, αλλά κυρίως οι περιορισμοί που εισάγει το περιβάλλον του οργανισμού πρέπει να είναι γνωστές, ώστε να ληφθούν υπόψη στις αποφάσεις για τον τρόπο ανάπτυξης και υλοποίησης της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο ώστε να μην προκύψει εκπαιδευτική παρέμβαση, το οποίο αν και μπορεί να είναι προσεκτικά σχεδιασμένο και κατάλληλο από διδακτικής άποψης, αποτύχει λόγω παραγόντων που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον του οργανισμού γενικότερα. Τέτοια θέματα πρέπει να τεθούν και να επιλυθούν όσο πιο νωρίς γίνεται στη διαδικασία για να μην επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα. Παράγοντες λοιπόν που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι:

- Εκπαιδευτική κουλτούρα τόσο σε ανώτατο όσο και κατώτατο επίπεδο
- Προϋπολογισμός εκπαιδευτικής παρέμβασης
- Πνεύμα ομαδικής εργασίας
- Παροχή κινήτρων για εκπαίδευση
- Κανόνες και κανονισμοί ασφαλείας
- Φυσικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες στο χώρο εργασίας
- Πρόσβαση σε εγκαταστάσεις εκπαίδευσης
- Διαθεσιμότητα εκπαιδευτικών πόρων (εκπαιδευτών, αιθουσών, εγκαταστάσεων)

**Τεχνολογική Υποδομή.** Ο σκοπός αυτής της δραστηριότητας είναι να αποτυπωθεί η τεχνολογική υποδομή που είναι διαθέσιμη στο κοινό που θα παρακολουθήσει την εκπαίδευση. Γνωρίζοντας τις δυνατότητες και τους περιορισμούς όσον αφορά στην τεχνολογία του οργανισμού, καθορίζεται ποια συστατικά μπορούν να περιληφθούν στην τελική εκπαιδευτική παρέμβαση. Κατασκευάζονται έτσι προδιαγραφές σχεδιασμού που εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της λύσης, ενώ παράλληλα, μπορεί να εντοπιστούν αδυναμίες στην τεχνολογία του οργανισμού που δεν ήταν μέχρι τώρα γνωστές. Παράγοντες που πρέπει να διερευνηθούν είναι:

- ο Τεχνολογίες / εργαλεία επικοινωνίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, δωμάτιο συζητήσεων, ομάδες συζητήσεων)
- ο Τεχνολογίες για υποστήριξη της απόδοσης (ιστοσελίδες που περιέχουν πληροφορίες, διαδικασίες εργασίας, βάσεις δεδομένων, καταλόγους μαθημάτων που παρέχονται, προγραμματισμός συναντήσεων, σημειώσεις μαθημάτων, σημειώσεις εκπαιδευτών, τεχνικά εγχειρίδια, βοηθήματα εργασίας)
- ο Διανομή εκπαιδευτικού υλικού (εποπτικά μέσα, cd-rom, βίντεο, ήχος)
- ο Παροχή εκπαιδευτικών παρεμβάσεων (χρήση διαδικτύου, προσωπικοί υπολογιστές, δυνατότητες εικονικών συνεδριάσεων)
- ο Συστήματα ηλεκτρονικής μάθησης
- ο Τεχνογνωσία οργανισμού (υποστήριξη εκπαιδευτικής διαδικασίας, ανάπτυξη εφαρμογών μάθησης, ανάπτυξη συστημάτων υποστήριξης, παραγωγή ηλεκτρονικού εκπαιδευτικού υλικού, παροχή τεχνικής υποστήριξης)

**Χαρακτηριστικά Εκπαιδευομένων.** Η ανάλυση σε επίπεδο εκπαιδευομένων ασχολείται αποκλειστικά με τους εργαζομένους στους οποίους απευθύνεται η σχεδιαζόμενη εκπαιδευτική παρέμβαση. Έχει σκοπό να εντοπιστούν τα ιδιαίτερα μαθησιακά χαρακτηριστικά, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, και η προαπαιτούμενη γνώση τους, έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι ιδιαίτερες εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει όταν δεν πραγματοποιείται ανάλυση των εκπαιδευομένων είναι να γίνει η υπόθεση ότι όλοι οι εκπαιδευόμενοι είναι ίδιοι, ενώ ένα άλλο σύνηθες λάθος είναι να γίνει η υπόθεση ότι οι εκπαιδευόμενοι έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τους σχεδιαστές της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Για να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα, η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών δεν γίνεται μόνο από τους υποψήφιους εκπαιδευόμενους αλλά και από τους προϊστάμενους και τους εισηγητές τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον σχεδιασμό της παρέμβασης αφορούν σε:

- ο Δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, γένος, μόρφωση, χρόνια εργασίας)
- ο Γεωγραφική κατανομή
- ο Προηγούμενες εκπαιδευτικές εμπειρίες
- ο Ικανότητα χρήσης γλώσσας και λόγου
- ο Ειδικές απαιτήσεις (φυσικές, περιβαλλοντικές και εργονομικές προϋποθέσεις)

- ο Εργασιακή εμπειρία (θέσεις εργασίας)
- ο Προηγούμενες γνώσεις (πτυχία, σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα)
- ο Πρόθεση (ενδιαφέρον) παρακολούθησης
- ο Αναμενόμενα αποτελέσματα από την παρέμβαση
- ο Μαθησιακά στυλ

**Δραστηριότητες Εργασίας προς Εκπαίδευση.** Αναλύονται οι δραστηριότητες εργασίας που επιλέχθηκαν από την ανάλυση αναγκών ότι καλύπτονται με εκπαιδευτική παρέμβαση προκειμένου να διερευνηθούν και να αποτυπωθούν οι γνώσεις, οι συμπεριφορές και οι ικανότητες που πρέπει να ενισχυθούν / αναπτυχθούν προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζομένου. Επίσης, συλλέγεται πληροφορία που αφορά στην εκτέλεση κάθε δραστηριότητας έτσι ώστε να ενισχυθεί η δυνατότητα μεταφοράς της γνώσης στο εργασιακό περιβάλλον. Πληροφορίες που συλλέγονται αφορούν σε:

- ο Συχνότητα εκτέλεσης
- ο Δυσκολία εκτέλεσης
- ο Πόροι και εργαλεία που χρησιμοποιούνται
- ο Άτομα που συμμετέχουν
- ο Πληροφορία που χρειάζεται
- ο Σημαντικότητα μέσα στο σύνολο των δραστηριοτήτων
- ο Τρόπος εκμάθησης
- ο Χρονικά όρια εκτέλεσης
- ο Συνέπειες της λανθασμένης εκτέλεσης

**Μαθησιακοί Στόχοι.** Προκειμένου να μπορεί να αξιολογηθεί η μάθηση που προέκυψε από μια εκπαιδευτική παρέμβαση θα πρέπει να υπάρχουν σαφείς και μετρήσιμοι μαθησιακοί στόχοι. Οι καλά διατυπωμένοι μαθησιακοί στόχοι αποτελούν μία τυπική δήλωση αυτού που αναμένεται να γνωρίζουν οι εκπαιδευόμενοι όταν ολοκληρώσουν μία συγκεκριμένη εκπαιδευτική παρέμβαση. Οι μαθησιακοί στόχοι αποτελούν τη βάση για το τί πρόκειται να διδαχθεί ο εκπαιδευόμενος, πόσο καλά πρέπει αυτό να εκτελεστεί και κάτω από ποιες συνθήκες (Goldstein & Ford, 2002). Πιο αναλυτικά οι στόχοι:

- ο Ενημερώνουν τους εκπαιδευόμενους για το τι πρέπει να γνωρίζουν, να κατανοούν, ή να είναι ικανοί να εκτελέσουν στο τέλος μίας εκπαιδευτικής παρέμβασης.
- ο Αποτελούν τη βάση για τη επιλογή μεθόδων αξιολόγησης.
- ο Ενημερώνουν τους εκπαιδευόμενους για τον τρόπο που θα αξιολογηθεί η απόδοσή τους κατά την διάρκεια αλλά και μετά το τέλος της εκπαιδευτικής παρέμβασης
- ο Καθοδηγούν τον εκπαιδευτικό σχεδιαστή ή εισηγητή στην επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και δόμησης της εκπαιδευτικής παρέμβασης.

Οι μαθησιακοί στόχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα παρακάτω:



- *Εκτέλεση*. Δηλώνει το «τί» αναμένεται να μπορεί να κάνει ο εκπαιδευόμενος, και αποτελεί μία συμπεριφορά. Η δήλωση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει ένα ρήμα, όπως για παράδειγμα «Να αναγνωρίζει ο εκπαιδευόμενος τι εμπεριέχει ο όρος διαχείριση γνώσης». Κάθε στόχος αφορά σε μία συμπεριφορά, οπότε μόνο ένα ρήμα μπορεί να υπάρχει στην πρόταση.
- *Συνθήκες*: Περιγράφει τις πραγματικές συνθήκες υπό τις οποίες θα εκτελεστεί ή θα παρατηρηθεί μία συμπεριφορά. Καθορίζονται τα εργαλεία, οι διαδικασίες, το υλικό, τα βοηθήματα και οι εγκαταστάσεις που θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεση της εργασίας.
- *Κριτήριο*: Δηλώνει το επίπεδο της αποδεκτής απόδοσης του εκπαιδευόμενου όσον αφορά στην ποσότητα (πόσα), ποιότητα (πόσο καλά), περιορισμό σε χρόνο (πόσο γρήγορα), κ.τ.λ.. Μέσα σε ένα στόχο εκμάθησης μπορούν να υπάρχουν περισσότερα από ένα κριτήρια.
- *Γνωστικό επίπεδο*. Επίσης, θα πρέπει να καθορίζεται το επίπεδο του στόχου σε μια κλίμακα ανάλογα με την γνωστική προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξη του κάθε στόχου.

**Μέσο Παροχής της Εκπαιδευτικής Παρέμβασης.** Στην απόφαση για την επιλογή του μέσου παροχής που θα χρησιμοποιηθεί πρέπει να διερευνηθούν όλοι οι παραπάνω παράγοντες. Θα πρέπει ωστόσο να συμπεριληφθεί και το εκτιμώμενο κόστος για κάθε διαθέσιμο μέσο. Εκτός, από τους παραπάνω παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι εξής:

- Δυνατότητες κάθε μέσου
- Κόστος κάθε μέσου
- Τεχνογνωσία οργανισμού για κάθε μέσο
- Εμπειρία των εκπαιδευομένων στο κάθε μέσο

#### 2.2.4 Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Παρεμβάσεων

Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων θα πρέπει να στηρίζεται στα χαρακτηριστικά που προσδιορίστηκαν από την ανάλυση απαιτήσεων. Στόχος είναι η δημιουργία εκπαιδευτικών παρεμβάσεων που θα δημιουργούν όλες εκείνες τις προϋποθέσεις για να υποστηριχθεί η μάθηση και η ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων όπως αυτές ορίζονται από τους μαθησιακούς στόχους και τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

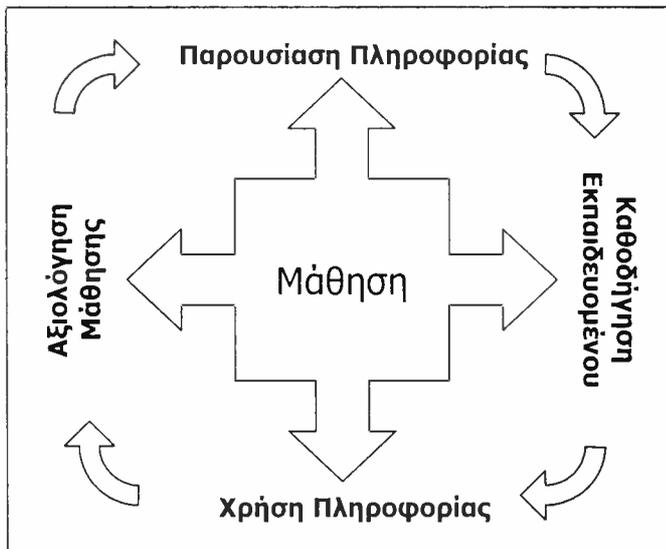
Η μάθηση αποτελεί ένα κομμάτι της διαδικασίας της αλλαγής και της προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις. Μέσω της μάθησης οι άνθρωποι μπορεί να αλλάξουν τη θεώρησή τους για τον κόσμο, την αυτογνωσία τους ή τη συμπεριφορά τους. Η αλλαγή μπορεί να μην είναι προφανής άμεσα στον εκπαιδευόμενο ή ακόμη και στα υπόλοιπα άτομα. Παρόλα αυτά, η



μάθηση παράγει τελικά μια παρατηρήσιμη συμπεριφορά. Η μάθηση δεν αποτελεί ένα μεμονωμένο γεγονός, αλλά μια σειρά από στοιχεία που συνθέτουν μία διαδικασία. Η διαδικασία αυτή είναι επαναληπτική και αλληλεπιδραστική (Kolb, 1984). Η καινούρια εμπειρία ή πληροφορία αποτελούν κίνητρο για συλλογισμό και δράση, ενώ ο συλλογισμός μπορεί να οδηγήσει στην εξέταση των ιδεών μέσω της εμπειρίας.

Η **μαθησιακή διαδικασία** μπορεί θεωρηθεί ως μια συνεχής διαδικασία που αποτελεί ένα κύκλο με τέσσερα στάδια:

1. **Παρουσίαση πληροφορίας.** Η νέα πληροφορία που λαμβάνουν τα άτομα πρέπει να περιλαμβάνει ιδέες που τα βοηθούν να δημιουργήσουν νέες συνδέσεις μεταξύ των κομματιών δεδομένων που είναι ήδη αποθηκευμένα στη μνήμη τους. Η πληροφορία έρχεται σε πολλές μορφές, καθώς οι αισθήσεις δίνουν πληροφορίες συνεχώς. Τα άτομα φιλτράρουν την πληροφορία, επιλέγοντας ότι είναι σχετικό την παρούσα στιγμή, δηλαδή ότι είναι σημαντικό για την εργασία που έχουν να διεκπεραιώσουν. Ορισμένες φορές, αγνοούν κάτι σημαντικό, καθώς μπορεί ένα τμήμα της πληροφορίας να είναι τόσο δυνατό που να υπερκαλύπτει τα υπόλοιπα. Αυτός είναι ένας από τους λόγους, για τους οποίους η αποτελεσματικότητα της μάθησης επηρεάζεται από τις συνθήκες στις οποίες λαμβάνει χώρα η μάθηση.
2. **Καθοδήγηση εκπαιδευομένου.** Κατά τη διαδικασία μάθησης, πρέπει να συνδεθούν αυτά που το άτομο έχει δεχτεί μέσω των αισθήσεών του με πληροφορίες που έχει ήδη αποθηκευμένες. Όσο πιο εύκολα μπορεί να αφομοιώσει την πληροφορία στο υπάρχον πλαίσιο σκέψης, τόσο πιο γρήγορη και αποτελεσματική θα είναι η μάθησή του. Ένα σημαντικό κομμάτι της αφομοίωσης είναι η επίλυση των συγκρούσεων ανάμεσα στη νέα πληροφορία και τις ήδη υπάρχουσες. Αυτό δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολο, ειδικά όταν η πληροφορία παρουσιάζεται τμηματικά, γεγονός που επιτρέπει την αναγνώριση και την επίλυση των συγκρούσεων.
3. **Χρήση πληροφορίας.** Η μάθηση έχει συντελεστεί όταν το άτομο είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει τη γνώση σε διαφορετικά περιβάλλοντα από το αρχικό περιβάλλον όπου την απέκτησε. Έτσι, οι ευκαιρίες μάθησης πρέπει να συνοδεύονται από τη δυνατότητα χρήσης των όσων έχει μάθει ο εκπαιδευόμενος.
4. **Αξιολόγηση μάθησης.** Η φύση και η μορφή της αξιολόγησης ποικίλλει, ανάλογα με το αντικείμενο που πρέπει να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι. Σε μια αξιολόγηση είναι απαραίτητο οι εκπαιδευόμενοι να έχουν την ευκαιρία να επιδείξουν ότι κατέχουν και μπορούν να εφαρμόσουν τη γνώση που απέκτησαν με διαφορετικούς τρόπους.



Σχήμα 7: Μαθησιακή Διαδικασία (Πηγή: Kolb, 1984)

Η μάθηση είναι μία αλληλεπιδραστική διαδικασία η οποία κατασκευάζεται από το εκπαιδευόμενο και δε λαμβάνεται παθητικά από το περιβάλλον. Σύμφωνα με αυτήν την αντίληψη **θεωρίες εκπαίδευσης ενηλίκων** έχουν προτείνει διάφορες αρχές και οδηγίες που οφείλουν να ενσωματώνονται σε κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση, εφόσον αυτή προσανατολίζεται σε εργαζομένους. Τα πιο κύρια στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- Οι περιβαλλοντικές συνθήκες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά στη μάθηση των ενηλίκων (Knowles, 1980).
- Οι ενήλικες είναι αυτόνομοι, αυτοκατευθυνόμενοι και αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αποφάσεις τους (Knowles, 1980).
- Η μάθηση των ενηλίκων υποκινείται από την ασυμφωνία μεταξύ του υπάρχοντος και του επιθυμητού επιπέδου γνώσης (Cross, 1981).
- Οι εκπαιδευόμενοι και ο εκπαιδευτής θα πρέπει να αλληλεπιδρούν και να διαλέγονται μεταξύ τους (Jonassen, 1999)
- Το περιβάλλον εκπαίδευσης θα πρέπει να ενθαρρύνει και όχι να ελέγχει την μάθηση (Jonassen, 1999)
- Το ερέθισμα για τη μάθηση είναι η ύπαρξη αντιπαράθεσης και διαφορετικών αντιλήψεων πάνω σε κάποιο θέμα, ενώ η γνώση εξελίσσεται μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και του συμβιβασμού (Barrows, 1994)
- Η εκπαίδευση των ενηλίκων πρέπει να επικεντρώνεται περισσότερο στη διαδικασία και λιγότερο στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης (Knowles, 1980).
- Τεχνικές που προτείνονται αφορούν σε μελέτη περιπτώσεων, υπόδυση ρόλων, προσομοίωση και αυτο-αξιολόγηση (Knowles, 1980).

- Τα προγράμματα πρέπει να στηρίζονται στην εμπειρία των συμμετεχόντων. (Cross, 1981)

### 2.2.5 Περιβάλλον εργασίας

Το περιβάλλον εργασίας μπορεί να αποβεί καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας της εκπαίδευσης. Θα πρέπει να προσδιοριστούν εκείνες οι συνθήκες στο περιβάλλον που μπορεί να λειτουργούν περιοριστικά στην μεταφορά των γνώσεων και δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας και να ληφθούν υπόψη κατά το στάδιο ακόμα της ανάλυσης αναγκών και απαιτήσεων (Phillips και Phillips, 2002). Στόχος της εκπαίδευσης θα πρέπει να είναι αν δεν μπορεί σε συνεργασία με τον οργανισμό να αλλάξει αυτές τις συνθήκες και τα εμπόδια να τα λάβει υπόψη κατά τον σχεδιασμό των παρεμβάσεων έτσι ώστε να ελαχιστοποιήσει τις συνέπειες που θα έχουν στην μεταφορά από την μάθηση στην απόδοση (Baldwin και Ford 1988). Τα κυριότερα εμπόδια που έχουν αναφερθεί στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<b>Εμπόδια Μεταφοράς Μάθησης στο Χώρο Εργασίας</b>
Ο άμεσος προϊστάμενος δεν υποστηρίζει την εκπαίδευση
Η κουλτούρα της ομάδας εργασίας δεν υποστηρίζει την εκπαίδευση
Δεν δίνεται ευκαιρία εφαρμογής των νέων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων
Δεν διατίθεται χρόνος για την εφαρμογή στο χώρο εργασίας
Οι δεξιότητες δεν μπορούν (δεν είναι σχετικές) να εφαρμοστούν
Τα συστήματα και οι διαδικασίες δεν υποστηρίζουν την εφαρμογή των δεξιοτήτων
Δεν υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι για να χρησιμοποιηθούν κατά την εφαρμογή των νέων δεξιοτήτων
Οι γνώσεις και δεξιότητες είναι άσχετες με την εργασία λόγω αλλαγής ευθυνών
Δεν διακρίνεται ανάγκη για εφαρμογή στο χώρο εργασίας
Τα συστήματα αμοιβών δεν υποστηρίζουν την εφαρμογή νέων δεξιοτήτων

**Πίνακας 9: Εμπόδια Μεταφοράς της Μάθησης στο Χώρο Εργασίας** (Πηγή: Phillips και Phillips, 2002)

Προκειμένου να ξεπεραστούν τα παραπάνω εμπόδια υπάρχουν ορισμένες στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν και να βελτιωθούν οι συνθήκες μεταφοράς των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων στο χώρο εργασίας. Τέτοιες στρατηγικές είναι (Burke και Baldwin 1999, Noe, 1999):

- Παροχή υποστήριξης από τον άμεσο προϊστάμενο
  - Συζήτηση με τον προϊστάμενο του πλάνου ανάπτυξης και των εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν
  - Ενδιαφέρον του προϊστάμενου για τους στόχους που έχει η εκπαιδευτική παρέμβαση και θετική στάση απέναντι στην αξία και στον αντίκτυπο της εκπαίδευσης στην εργασία

- Ενδιαφέρον από την μεριά του προϊστάμενου για τα θέματα της εκπαίδευσης και τις δεξιότητες που αναπτύχθηκαν και η προσδοκία εφαρμογής τους στο χώρο εργασίας
  - Ο προϊστάμενος μέσω της δικής του συμπεριφοράς διευκολύνει την εφαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων και παράλληλα επιπλήττει και κριτικάρει την μη εφαρμογή τους.
  - Όταν απουσιάζουν άτομα για εκπαίδευση ο προϊστάμενος προσπαθεί να βοηθάει στην διεκπεραίωση των εργασιών των υφισταμένων του προκειμένου να μην δημιουργούνται μεγάλες πιέσεις σε αυτούς μένουν πίσω.
  - Ο προϊστάμενος θεωρεί υποχρέωση των υφισταμένων να περιγράφουν και να ενημερώνουν τους συναδέλφους τους για τις νέες διαδικασίες και τεχνικές που έμαθαν κατά την διάρκεια μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης.
  - Η χρήση και εφαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων συνδέεται με κάποιου είδους ανταμοιβή και θετική ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο
- Παροχή υποστήριξης από τους συναδέλφους
    - Οι συνάδελφοι ενδιαφέρονται να μάθουν το αντικείμενο εκπαίδευσης και πολλές φορές δημιουργείται ένα είδος δικτύου μεταξύ συναδέλφων που έχουν παρακολουθήσει τις ίδιες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις (και ας μην βρίσκονται στον ίδιο χώρο εργασίας)
    - Η χρήση και εφαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων συνδέεται με θετικά σχόλια και στάσεις από τους συναδέλφους
    - Συζήτηση με τους συναδέλφους για τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται για βελτιωμένη ομαδική απόδοση εφόσον εφαρμοστούν οι νέες γνώσεις και δεξιότητες στο χώρο εργασίας
  - Σύστημα εργασίας
    - Υπάρχει σύνδεση μεταξύ εκπαιδευτικών παρεμβάσεων και πλάνου καριέρας / στόχους απόδοσης
    - Η ίδια η εργασία και η διαδικασία απόδοσης ενθαρρύνει και προάγει την χρήση καινοτόμων ιδεών και τεχνικών στην διεκπεραίωση των καθηκόντων
    - Οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες εκπαίδευσης που έχει ο κάθε εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό είναι γνωστές και εύκολα προσβάσιμες από όλους καθώς και η αναλυτική περιγραφές και πληροφορίες για το αντικείμενο της κάθε εκπαιδευτικής παρέμβασης.
    - Η παρακολούθηση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης συνδέεται με την πιστοποίηση κατοχής συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων
  - Προσωπική θέληση
    - Προσπάθεια προσδιορισμού εκείνων των καταστάσεων στην εργασία που θα ωφελούνταν περισσότερο από την εφαρμογή των νέων δεξιοτήτων και γνώσεων
    - Επίγνωση της μάθησης και της αλλαγής στις γνώσεις και δεξιότητες ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης



- Δυναμική προσωπικότητα

## 2.2.6 Απομόνωση των ωφελειών από την εκπαίδευση

Η απομόνωση του αντίκτυπου που έχει η εκπαίδευση στα οργανωσιακά αποτελέσματα δεν στοχεύει στην υπόθεση ότι η εκπαίδευση από μόνη της μπορεί να οδηγήσει και να επηρεάσει την απόδοση και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Εξάλλου η εκπαίδευση είναι μέρος ενός συστήματος παρεμβάσεων και συνθηκών που επιδρούν όλες μαζί στην απόδοση και στα οργανωσιακά αποτελέσματα και δεν αποτελεί ασφαλές συμπέρασμα ότι μια και μόνο παρέμβαση ευθύνεται για την βελτίωση ή όχι της απόδοσης (Phillips 2003). Πάντως υπάρχει η ανάγκη στους οργανισμούς για να δείξει το κάθε τμήμα (ή υποσύστημα) την χρησιμότητά του μέσα στον οργανισμό και αυτό μπορεί να γίνει μόνο αν απομονωθεί κατά κάποιο τρόπο ο αντίκτυπος και η συνεισφορά του κάθε τμήματος στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Phillips (2003) πριν προσδιοριστεί ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης θα πρέπει να προσδιοριστούν όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες που συνεισφέρουν στο συγκεκριμένο οργανωσιακό αποτέλεσμα προκειμένου να αυξηθεί η εγκυρότητα της σύνδεσης μεταξύ εκπαίδευσης και αποτελέσματος. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να προσδιοριστούν με την ανάλυση πολλαπλών πηγών πληροφόρησης όπως οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι, οι προϊστάμενοι τους, οι εκπαιδευτές, τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, και τέλος τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη.

Για τον υπολογισμό του αντίκτυπου της εκπαίδευσης υπάρχουν 5 τεχνικές που μπορούν να βοηθήσουν (Phillips 2003):

- *Control Groups*. Αποτελεί ίσως την πιο ακριβή μέθοδο απομόνωσης των οφελών της εκπαίδευσης (Wang, 2002). Η μέθοδος περιλαμβάνει την χρήση μιας ομάδας που παρακολουθεί την εκπαιδευτική παρέμβαση και μιας ομάδας που δεν την παρακολουθεί. Η σύνθεση των δύο ομάδων θα πρέπει να είναι παρόμοια σε χαρακτηριστικά ατόμων και η επιλογή όσο το δυνατόν τυχαία. Αν είναι δυνατόν επιλέγονται ομάδες με παρόμοιες περιβαλλοντικές συνθήκες έτσι ώστε το περιβάλλον να μην διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην αλλαγή. Όταν όλες οι παραπάνω συνθήκες ικανοποιούνται η διαφορά μεταξύ της απόδοσης της μιας ομάδας και της άλλης μπορεί να αποδοθεί στην εκπαιδευτική παρέμβαση.
- *Trend Line Analysis*. Μια τεχνική που βοηθάει στην προσέγγιση του αντίκτυπου της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό είναι αυτή της δημιουργίας της τάσης για απόδοση. Αυτή η τάση δημιουργείται από αποδόσεις του παρελθόντος και εκτείνεται και στο μέλλον. Όταν διενεργείται μια εκπαιδευτική παρέμβαση μετριέται η απόδοση και συγκρίνεται με την τάση που έχει ήδη δημιουργηθεί. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να



διαπιστωθεί ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης. Υπάρχουν ωστόσο δυο συνθήκες που πρέπει οπωσδήποτε να ισχύουν. Η τάση που δημιουργήθηκε εκτιμάται ότι θα συνέχιζε να υπάρχει χωρίς αλλαγές αν δεν γινόταν η εκπαιδευτική παρέμβαση και δεν υπήρξαν νέες μεταβλητές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την τάση απόδοσης.

- *Εκτίμηση του αντίκτυπου από συμμετέχοντες, προϊσταμένους και ειδικούς.* Ένας απλός τρόπος να απομονωθεί ο αντίκτυπος είναι η συλλογή των προσωπικών εκτιμήσεων πολλών εμπλεκόμενων. Πριν να ζητηθεί η άποψη των εμπλεκόμενων έχει διενεργηθεί αξιολόγηση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων και προσδιορισμός του αντίκτυπου σε χρηματικές μονάδες. Έπειτα παρουσιάζονται τα ευρήματα στους συμμετέχοντες και ζητείται να τα σχολιάσουν και να συζητήσουν σε ομάδες εργασίας την σύνδεση των αποτελεσμάτων με τους παράγοντες. Τέλος, ζητείται να προσδιορίσουν τους παράγοντες που επηρέασαν το κάθε αποτέλεσμα, δίνοντας το ποσοστό επιρροής του καθενός μαζί και με το ποσοστό σιγουριάς για την γνώμη τους.
- *Εκτίμηση του αντίκτυπου από τους πελάτες.* Η σύνδεση της εκπαίδευσης με το οργανωσιακό αποτέλεσμα μπορεί να προσδιοριστεί μέσω της διερεύνησης της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη. Οι πελάτες μπορούν να προσδιορίσουν από μια λίστα με παράγοντες που επηρεάζουν το οργανωσιακό αποτέλεσμα εκείνους τους παράγοντες για παράδειγμα που τους οδήγησαν να αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαπιστωθεί σύμφωνα με την άποψη των πελατών ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα.
- *Εκτίμηση του αντίκτυπου των υπόλοιπων παραγόντων.* Υπολογίζεται το ποσοστό όλων των υπολοίπων παραγόντων και το μέρος που μένει αφορά στον αντίκτυπο της εκπαίδευσης. Αυτός ο τρόπος επιλέγεται όταν ο αντίκτυπος που έχουν όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες σε ένα οργανωσιακό αποτέλεσμα είναι σαφώς πιο εύκολα υπολογίσιμος από τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης. Πάντως, θεωρείται ως η τελευταία λύση στο πρόβλημα της απομόνωσης του αντίκτυπου της εκπαίδευσης (Phillips, 2003).

### 2.2.7 Δέσμευση της ηγεσίας και της διοίκησης

Η δέσμευση της ηγεσίας και την ανώτερης διοίκησης είναι απαραίτητη προκειμένου να δημιουργήσει θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εκπαίδευση (Phillips και Phillips, 2003). Είναι πολύ σημαντικό κάποια ανώτερα στελέχη να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στην διαδικασία της εκπαίδευσης και να αναγνωρίζουν την αξία της μέσω της προσωπικής συμμετοχής τους σε διάφορες δραστηριότητες όπως η ανάλυση αναγκών ή η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της. Επίσης, η δέσμευση της ηγεσίας μπορεί να συνδεθεί και με την παροχή κεφαλαίων και υψηλού προϋπολογισμού για τις δραστηριότητες της εκπαίδευσης ο οποίος είναι και βασικός παράγοντας επιτυχίας του συνόλου των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.



### 2.2.8 Παρακίνηση εργαζομένων

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας της εκπαίδευσης είναι να παρακινούνται οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι ώστε να αναλαμβάνουν την ευθύνη της επιτυχίας μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης (Phillips και Phillips, 2002). Ευθύνη του οργανισμού είναι να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους προκειμένου αυτοί να συμμετέχουν στις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις αλλά και στην μεταφορά των γνώσεων και των δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας. Η συμμετοχή σε μια εκπαιδευτική παρέμβαση θα πρέπει να έχει εθελοντικό και όχι υποχρεωτικό χαρακτήρα και να μην περιορίζεται απλά στην παρακολούθηση. Θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά τόσο κατά την διάρκεια μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης όσο και κατά τον σχεδιασμό και την αξιολόγησή της έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η προσωπική ενασχόληση και κινητοποίησή του. Με την εμπλοκή του εκπαιδευόμενου σε όλη την διαδικασία εκπαίδευσης θα καλλιεργηθεί ένα αίσθημα προσωπικής ευθύνης για την επιτυχία του προγράμματος και θα βελτιωθούν οι συνθήκες επιτυχίας της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό.

### 2.2.9 Εκπαίδευση ως συνεχές γεγονός

Όταν η εκπαίδευση θεωρείται ως συνεχής τότε η προσέγγιση που υιοθετείται από όλες τις δραστηριότητες της εκπαίδευσης είναι η προληπτική. Η κατάσταση στον οργανισμό αναλύεται για να εντοπιστούν προβλήματα που υπάρχουν ήδη, ή που είναι πιθανό να εμφανιστούν στο μέλλον. Ο στόχος είναι να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα, και να αποτραπεί η εμφάνιση μελλοντικών προβλημάτων (Clark, 1995). Στους περισσότερους οργανισμούς που ακολουθούν την προσέγγιση αυτή, η λειτουργία της εκπαίδευσης αποτελεί μία συνεχή διαδικασία και όχι μεμονωμένη παρέμβαση, και είναι πλήρως ενσωματωμένη με τις συνήθεις πρακτικές της οργανωσιακής βελτίωσης και ανάπτυξης (Rounda & Kusy, 1996). Στα πλαίσια αυτά, ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν είναι μεταξύ άλλων, μελέτη της επιχειρησιακής στρατηγικής και των επιχειρησιακών στόχων, της δομής της επιχείρησης, των αναμενόμενων αλλαγών (σε προσωπικό, τεχνολογίες, διαδικασίες, νομοθεσία), καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, όπως παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και του ανταγωνισμού. Επιπλέον, στοιχεία που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό μπορούν να υποδείξουν περιοχές όπου μία εκπαιδευτική παρέμβαση θα μπορούσε να βελτιώσει την απόδοση (Brown, 2002). Η ύπαρξη και μελέτη δεικτών αποδοτικότητας (όπως για παράδειγμα απουσίες, απεργίες, παράπονα εργαζομένων και πελατών, ελέγχους ποιότητας, αναφορές ατυχημάτων, παραγωγικότητα) συντελεί στον εντοπισμό πιθανών προβληματικών περιοχών.

Η έννοια της συνεχούς διαδικασίας εκπαίδευσης περιλαμβάνει και την έννοια της **αναθεώρησης και βελτίωσης της εκπαίδευσης**. Έτσι σε μια συνεχής διαδικασία θα πρέπει να διενεργούνται έρευνες που να αφορούν σε (Lee και Owens, 2000):

- Προσπάθειες βελτίωσης της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Από τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και από στοιχεία που προκύπτουν από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους θα πρέπει να αναθεωρείται τόσο ο τρόπος εκπαίδευσης όσο και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται
- Αλλαγές στο εκπαιδευτικό και εποπτικό υλικό. Θα πρέπει να ενημερώνεται διαρκώς το εκπαιδευτικό υλικό με όλες τις νέες πληροφορίες έτσι ώστε να παραμένει ακριβές και χρήσιμο για τον εκπαιδευόμενο και μετά το τέλος της εκπαιδευτικής παρέμβασης
- Συντήρηση των μέσων εκπαίδευσης όπως εξοπλισμός, αίθουσες, εγκαταστάσεις αλλά και στην περιοχή που χρησιμοποιούνται συστήματα ηλεκτρονικής μάθησης ανανέωση του λογισμικού, των υπολογιστών, των εργαλείων κατασκευής και ανάπτυξης μαθημάτων

Η κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση μπορεί να θεωρηθεί και ως μια αλλαγή η οποία μπορεί να επηρεάσει τόσο τον εκπαιδευόμενο όσο και τον εκπαιδευτή. Μέσα σε κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση θα πρέπει να ενσωματώνονται στοιχεία της **διαχείρισης αλλαγών** προκειμένου να μην αποσπάται η προσοχή του εκπαιδευόμενου και να κινητοποιείται ώστε να μάθει. Η αλλαγές που επιφέρει μια εκπαιδευτική παρέμβαση μπορεί να αφορούν σε (Lee και Owens, 2000; Stone και Koskinen, 2002):

- Νέες δεξιότητες και γνώσεις που καλείται να αφομοιώσει ο εκπαιδευόμενος.
- Νέοι τρόποι μάθησης και εκπαιδευτικές τεχνικές
- Νέες τεχνολογίες εκπαίδευσης
- Νέα διαδικασία εκπαίδευσης
- Νέες τεχνικές αξιολόγησης του εκπαιδευμένου

Είναι λοιπόν προφανές ότι για την επιτυχία μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης θα πρέπει να προετοιμάζονται και να ενημερώνονται (ή να εκπαιδεύονται) σε αυτές τις αλλαγές και οι εκπαιδευόμενοι αλλά και ο εκπαιδευτής. Μερικές φορές κρίνεται σκόπιμο να ενημερώνεται και ο άμεσος προϊστάμενος του εκπαιδευόμενου προκειμένου να κατανοεί και να υιοθετεί τις αλλαγές αυτές. Οι ενέργειες που μπορούν να γίνουν για την διαχείριση των αλλαγών όσον αφορά μια εκπαιδευτική παρέμβαση είναι:

- Καθορισμός των συγκεκριμένων αλλαγών που επηρεάζουν τους εμπλεκόμενους
- Προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων που δημιουργούνται από την αλλαγή
- Αναγνώριση του αντίκτυπου που θα έχει για τον κάθε εμπλεκόμενο η αλλαγή
- Προσδιορισμός της συμβολής (αν υπάρχει) των εμπλεκόμενων στην αλλαγή
- Πιθανή εκπαίδευση των εμπλεκόμενων στο περιεχόμενο της αλλαγής
- Προώθηση της αλλαγής μέσα στον οργανισμό

## 2.3 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης

Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν συλλέγουν την απαραίτητη πληροφορία για να προσδιορίσουν τον αντίκτυπο που έχει η εκπαίδευση στα οργανωσιακά αποτελέσματα (Goldstein και Ford, 2002). Μία έρευνα από την American Society of Training and Development δείχνει ξεκάθαρα ότι από το σύνολο των οργανισμών που αναλύθηκαν το 45% αξιολογούσε μόνο την αντίδραση των εκπαιδευομένων στις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις (Bassi και Buren, 1999). Ευρήματα άλλων ερευνών δείχνουν ότι η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης δεν αξιολογείται συστηματικά μέσα στους οργανισμούς (Carnevale και Shulz, 1990). Παρά όμως τα προβλήματα που εμφανίζονται στην διαδικασία αξιολόγησης οι οργανισμοί συνεχίζουν να επενδύουν κεφάλαια στην εκπαίδευση. Σύμφωνα με μια έρευνα (Industry Report 2000) υπήρξε αύξηση του προϋπολογισμού για εκπαίδευση από το 1999 στο 2000 στους οργανισμούς κατά 45%. Αυτή η αύξηση τοποθετεί την εκπαιδευτική διαδικασία στο στόχαστρο πολλών επικριτών αναδύοντας την ανάγκη για συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της και παρουσίαση του αντίκτυπού της στα οργανωσιακά αποτελέσματα με απτά στοιχεία. Επιπλέον, υπάρχει η ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για σύνδεση της εκπαίδευσης με την στρατηγική του οργανισμού προκειμένου να αναγνωριστεί η αξία της και να συνδεθεί με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Foshay, 1998).

Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη για συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο με την ίδια την διαδικασία εκπαίδευσης μέσα σε ένα οργανισμό καθώς αποτελεί το μέσο για να βελτιωθεί η διαδικασία και για να αποδειχθεί η αξία και ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

### 2.3.1 Ορισμός Αξιολόγησης και οφέλη

Η αξιολόγηση είναι η διαδικασία συλλογής ευρημάτων προκειμένου να καθοριστεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης (Noe, 1999). Η αξιολόγηση μπορεί να χωριστεί σε δυο κατηγορίες. Στην διαμορφωτική αξιολόγηση (formative) στόχος είναι η βελτίωση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων μέσω της συλλογής στοιχείων που αφορούν σε γνώμες, απόψεις, αντιδράσεις και στάσεις απέναντι στις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις (Noe, 1999). Αξιολογεί τις πρώτες δυο διαστάσεις του μοντέλου του Kirkpatrick (1998) με απώτερο στόχο την αναθεώρηση και βελτίωση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Η τελική αξιολόγηση (summative) αφορά στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης στις τρεις τελευταίες διαστάσεις του Kirkpatrick. Κατά συνέπεια σκοπός της τελικής αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός του βαθμού μεταφοράς των γνώσεων και δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας, ο



αντίκτυπος της εκπαίδευσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα και η απόδοση της επένδυσης της εκπαίδευσης.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης παρέχει ποικίλα οφέλη για τον οργανισμό σε διαφορετικά επίπεδα (Phillips και Phillips 2002, Phillips 2003, Grove και Ostroff 1990, Piskurich 2003). Τα παρακάτω είναι τα πιο σημαντικά:

- Επικυρώνει την εκπαίδευση ως επιχειρηματικό εργαλείο. Η εκπαίδευση είναι μια από τις πολλές παρεμβάσεις που μπορεί να κάνει ένας οργανισμός για να βελτιώσει την απόδοση των ατόμων και την αποτελεσματικότητά του. Μόνο αν αξιολογηθεί σωστά η εκπαίδευση, μπορεί να συγκριθεί με τις υπόλοιπες μεθόδους και να επιλεγθεί ή να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με αυτές.
- Δικαιολογεί το κόστος που συνεπάγεται η εκπαίδευση. Όταν υπάρχει έλλειψη χρημάτων, οι προϋπολογισμοί για εκπαίδευση είναι από τους πρώτους που θυσιάζονται. Μόνο μέσω μιας πλήρους και ποσοτικής ανάλυσης μπορεί η εκπαίδευση να παρέχει στοιχεία που να υποστηρίζουν την αξία της ως επιχειρηματική διαδικασία ώστε να εμποδιστούν αυτές οι περικοπές.
- Βοηθά στη βελτίωση του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς ώστε να προάγουν τόσο την μάθηση όσο και την μεταφορά των γνώσεων και δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας. Χωρίς μια αρχική αξιολόγηση, η βάση για αλλαγές δεν μπορεί παρά να είναι υποκειμενική.
- Βοηθά στην επιλογή εκπαιδευτικών μεθόδων. Υπάρχουν πολλές εναλλακτικές προσεγγίσεις διαθέσιμες στα τμήματα εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένων ποικίλων τεχνικών στην τάξη, πάνω στη δουλειά (on-job) ή για ατομική μελέτη. Χρησιμοποιώντας συγκριτικές τεχνικές αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να αποφασίζουν συστηματικά για το ποια μέθοδος είναι κατάλληλη για ποια κατάσταση.
- Μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση νομικών θεμάτων όσον αφορά την σύνδεση της εκπαίδευσης με την ανάπτυξη και το πλάνο καριέρας του εργαζομένου. Πολλές φορές υπάρχει η κατηγορία διακρίσεων όσον αφορά τα κριτήρια με τα οποία επιλέγονται οι εκπαιδευόμενοι ή συνδέονται οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις με την άνοδο του εργαζόμενου στην ιεραρχία. Η αντικειμενικότητα των κριτηρίων και τα στοιχεία που συνδέουν την εκπαίδευση με την αποτελεσματικότητα μπορούν να υπερκεράσουν αυτές τις κατηγορίες.
- Βοηθάει στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά την σύνδεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκπαιδευομένων. Μέσω της αξιολόγησης μπορεί να προσδιοριστεί ο τύπος των εκπαιδευομένων που ευνοούνται και μαθαίνουν πιο αποτελεσματικά από συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα οπότε να γίνεται πιο αποτελεσματική σύνδεση εκπαιδευομένων με εκπαιδευτικά προγράμματα που τους βοηθούν περισσότερο.



- Βοηθάει στον προσδιορισμό προτεραιοτήτων για την εκπαίδευση. Εκπαιδευτικές παρεμβάσεις με υψηλό αντίκτυπο στα οργανωσιακά αποτελέσματα απαιτούν και μεγαλύτερη προσοχή και επέκταση. Ενώ εκπαιδευτικές παρεμβάσεις με μικρό ή καθόλου θα πρέπει να αναθεωρούνται ή να σταματάνε γιατί ενώ θα συμμετέχουν στο κόστος δεν θα συμμετέχουν στα αποτελέσματα.
- Βοηθάει το όλο προσωπικό που ασχολείται με τις διαδικασίες της εκπαίδευσης να αλλάξει τρόπο σκέψης και να είναι εστιασμένο στην μέτρηση των αποτελεσμάτων και στην αξιολόγηση της κάθε διαδικασίας που διέπει την εκπαίδευση. Έτσι, αφενός αυξάνεται η εγκυρότητα των ενεργειών της εκπαίδευσης και αφετέρου προωθείται η αξία της και αλλάζει ο τρόπος σκέψης του οργανισμού για την εκπαίδευση.

### 2.3.2 Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης

Όπως προαναφέρθηκε υπάρχουν συνολικά 5 διαστάσεις αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Σε αυτήν την παράγραφο θα καθοριστούν οι στόχοι της αξιολόγησης και οι τεχνικές αξιολόγησης κάθε μιας από τις 5 αυτές διαστάσεις (Kirkpatrick 1998, Phillips 2003).

**Διάσταση Ικανοποίησης / Αντίδρασης Εκπαιδευομένων.** Στόχος είναι ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης από την παρακολούθηση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης. Πιο συγκεκριμένα προσδιορίζονται οι στάσεις που αναπτύσσουν οι εκπαιδευόμενοι απέναντι στην εκπαιδευτική παρέμβαση, σχόλια και κριτικές που ασκούν και βαθμός παρακίνησης για μάθηση που προέκυψε από την ίδια την εκπαιδευτική παρέμβαση. Η αξιολόγηση σε αυτή τη διάσταση θα πρέπει να εφαρμόζει τις παρακάτω οδηγίες:

- *Προσδιορισμός των τομέων της εκπαιδευτικής παρέμβασης που θα αξιολογηθούν.* Συνήθως εκτός από το περιεχόμενο και τον εκπαιδευτή μπορούν να αξιολογηθούν και οι εγκαταστάσεις, το πρόγραμμα, τα μέσα εκπαίδευσης, οι σημειώσεις, η ροή διδασκαλίας, η ενεργή συμμετοχή κ.α.
- *Υποστήριξη ποσοτικοποίησης αποτελεσμάτων.* Παροχή μιας φόρμας αξιολόγησης με κλειστού τύπου ερωτήσεις έτσι ώστε να μην απαιτείται πολύς χρόνος συμπλήρωσης και να είναι ποσοτικοποιήσιμες οι απαντήσεις.
- *Ενθάρρυνση παροχής προτάσεων βελτίωσης.* Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να ενσωματωθεί στην εκπαιδευτική παρέμβαση και να ζητείται από τους εκπαιδευομένους να καταγράψουν προτάσεις για βελτίωση της παρέμβασης καθώς και άλλες σκέψεις για την έκβαση της παρέμβασης.
- *Συλλογή απαντήσεων σε άμεσο χρονικό διάστημα.* Οι φόρμες αξιολόγησης και οι απαντήσεις θα πρέπει να συλλέγονται αμέσως μετά το τέλος κάθε εκπαιδευτικής παρέμβασης.
- *Τήρηση ανωνυμίας στις φόρμες αξιολόγησης.*



- *Επικοινωνία των αποτελεσμάτων στους κατάλληλους εμπλεκόμενους.*

**Διάσταση Μάθησης.** Στόχος της μάθησης είναι η αξιολόγηση αν οι μαθησιακοί στόχοι που τέθηκαν για την εκπαιδευτική παρέμβαση επιτεύχθηκαν και κατά επέκταση νέες γνώσεις αποκτήθηκαν, διαφοροποιημένες συμπεριφορές διαπιστώθηκαν και δεξιότητες βελτιώθηκαν στους εκπαιδευόμενους. Η αξιολόγηση σε αυτή τη διάσταση θα πρέπει να εφαρμόζει τις παρακάτω οδηγίες:

- *Χρήση ομάδας ελέγχου.* Προκειμένου να αποδοθούν οι αλλαγές που συντελέστηκαν στην εκπαιδευτική παρέμβαση θα πρέπει να αξιολογηθούν οι εκπαιδευόμενοι που παρακολούθησαν την παρέμβαση και εργαζόμενοι που δεν την παρακολούθησαν.
- *Αξιολόγηση πριν και μετά την παρέμβαση.* Είναι πολύ σημαντικό για να διαπιστωθεί αλλαγή να αξιολογηθεί ο εκπαιδευόμενος πριν την παρακολούθηση και μετά την παρακολούθηση της παρέμβασης.
- *Χρήση κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης.* Η αξιολόγηση της γνώσης και της συμπεριφοράς μπορεί να γίνει με ερωτήσεις και ασκήσεις είτε ανοικτού είτε κλειστού τύπου. Η αξιολόγηση της δεξιότητας μπορεί να γίνει με ασκήσεις απόδοσης όπου ο εκπαιδευόμενος καλείται να πράξει αναλόγως και βαθμολογείται για τυχόν λάθη ή παραλήψεις.
- *Αξιολόγηση του συνόλου των εκπαιδευομένων.* Αξιολόγηση όλων των εκπαιδευομένων προκειμένου να μην χρειάζεται στατιστική ανάλυση δείγματος.

**Διάσταση Αλλαγής Συμπεριφοράς.** Στόχος είναι η μέτρηση του βαθμού και ποσοστού μεταφοράς και υιοθέτησης των νέων συμπεριφορών που διαμορφώθηκαν από τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις στον χώρο εργασίας. Κατάλληλες δραστηριότητες στην αξιολόγηση αυτής της διάστασης είναι οι παρακάτω:

- *Χρήση ομάδας ελέγχου.* Προκειμένου να αποδοθούν οι αλλαγές που συντελέστηκαν στην εκπαιδευτική παρέμβαση και όχι σε άλλες παρεμβάσεις θα πρέπει να αξιολογηθούν οι εκπαιδευόμενοι που παρακολούθησαν την παρέμβαση και εργαζόμενοι που δεν την παρακολούθησαν.
- *Αξιολόγηση μετά από ένα χρονικό διάστημα.* Το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο μπορεί να παρουσιαστεί μια ευκαιρία για εφαρμογή της μάθησης στο χώρο εργασίας διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση πάντως ένα διάστημα μεταξύ 3 και 6 μηνών στις περισσότερες καταστάσεις είναι αρκετό.
- *Σύγκριση αξιολογήσεων πριν και μετά την εκπαιδευτική παρέμβαση.* Όπως και στη διάσταση της μάθησης έτσι και στην συμπεριφορά πολύ χρήσιμα συμπεράσματα εξαγονται από την σύγκριση της απόδοσης πριν και μετά την παρακολούθηση της εκπαιδευτικής παρέμβασης.



- *Αξιολόγηση απόδοσης από διάφορους εμπλεκόμενους.* Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να γίνει από τον ίδιο τον εκπαιδευόμενο, από τον προϊστάμενο, από τους υφιστάμενους ή από άλλους εμπλεκόμενους που μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση όπως για παράδειγμα οι πελάτες.
- *Αξιολόγηση του συνόλου των εκπαιδευομένων.* Αξιολόγηση όλων των εκπαιδευομένων προκειμένου να μην χρειάζεται στατιστική ανάλυση δείγματος.
- *Επανάληψη της αξιολόγησης σε τακτά χρονικά διαστήματα.* Υπάρχει περίπτωση για διάφορους λόγους μετά από αρκετό χρονικό διάστημα ο εκπαιδευόμενος να επανέλθει στην παλιά συμπεριφορά του οπότε είναι χρήσιμη η επανάληψη της αξιολόγησης της απόδοσης περίπου κάθε 6 μήνες.

**Διάσταση Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων.** Στόχος της αξιολόγησης των οργανωσιακών αποτελεσμάτων είναι ο υπολογισμός του αντίκτυπου που έχει η εκπαίδευση στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση του αντίκτυπου που έχει η εκπαίδευση στα οργανωσιακά αποτελέσματα είναι παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης:

- *Χρήση ομάδας ελέγχου.* Είναι απαραίτητη προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι υπόλοιποι παράγοντες
- *Αξιολόγηση μετά από ένα χρονικό διάστημα.* Το χρονικό διάστημα εξαρτάται από το οργανωσιακό αποτέλεσμα που μετριέται.
- *Σύγκριση οργανωσιακών αποτελεσμάτων πριν και μετά την εκπαιδευτική παρέμβαση.* Η σύγκριση αφορά στην ανάγκη εξέτασης του θετικού ή αρνητικού αντίκτυπου στα οργανωσιακά αποτελέσματα.
- *Επανάληψη της αξιολόγησης σε τακτά χρονικά διαστήματα.* Υπάρχει περίπτωση για διάφορους λόγους μετά από αρκετό χρονικό διάστημα ο εκπαιδευόμενος να επανέλθει στην παλιά συμπεριφορά του οπότε είναι χρήσιμη η επανάληψη της αξιολόγησης της απόδοσης περίπου κάθε 6 μήνες.
- *Απτά στοιχεία ή ενδείξεις.* Αν δεν υπάρχουν απτά στοιχεία για τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης τότε αρκούν ενδείξεις ότι η εκπαίδευση βοήθησε προς θετική κατεύθυνση στα οργανωσιακά αποτελέσματα.

**Διάσταση Απόδοσης της Επένδυσης.** Στόχος της αξιολόγησης είναι η απόφαση αν η επένδυση στην εκπαίδευση απέδωσε τα αναμενόμενα οφέλη σε σχέση με το κόστος της (σε χρηματικές μονάδες). Η αξιολόγηση της απόδοσης της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες:

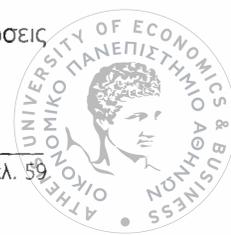
- Υπολογισμός του κόστους της εκπαίδευσης. Οι διαφορετικές κατηγορίες κόστους που πρέπει να υπολογιστούν προκειμένου να υπολογιστεί το συνολικό κόστος είναι:
  - Κόστος ανάλυσης αναγκών

- Κόστος σχεδιασμού και ανάπτυξης
  - Κόστος εξωτερικής ανάθεσης
  - Κόστος προώθησης
  - Κόστος παροχής
  - Κόστος αξιολόγησης
  - Κόστος διαχείρισης
  - Κόστος ευκαιρίας εκπαιδευομένων
- **Μετατροπή του αντίκτυπου στα οργανωσιακά αποτελέσματα σε χρηματικές μονάδες.** Προκειμένου να γίνει η μετατροπή των αποτελεσμάτων σε χρηματικές μονάδες θα πρέπει να προσδιοριστούν αν τα αποτελέσματα είναι αντικειμενικά ή υποκειμενικά. Επιπλέον θα πρέπει να προσδιοριστεί η μονάδα μέτρησης για το κάθε αποτέλεσμα μαζί και η εκτιμώμενη αξία σε χρηματικές μονάδες. Στη συνέχεια υπολογίζεται η αλλαγή σε μονάδες μέτρησης μέσα στην διάρκεια ενός χρόνου και υπολογίζεται το συνολικό ποσό σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο (η περίοδο μέτρησης). Η όλη διαδικασία ολοκληρώνεται με τον υπολογισμό του οφέλους σε χρηματικές μονάδες για όλα τα οργανωσιακά αποτελέσματα που συνεισέφερε η εκπαίδευση και υπολογίζεται το συνολικό ποσό σε χρηματικές μονάδες.
  - **Σύγκριση κόστους και οφέλους.** Η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να γίνει είτε μέσω της σύγκρισης του συνολικού οφέλους προς το συνολικό κόστος της εκπαίδευσης είτε μέσω της σύγκρισης του καθαρού κέρδους (όφελος μείον κόστος) προς το συνολικό κόστος.

### 2.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση της εκπαίδευσης

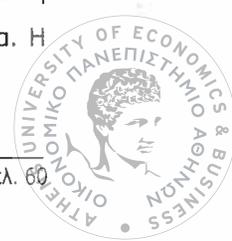
Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης πολλές φορές δεν διεξάγεται με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο και υπάρχουν διάφοροι λόγοι αποτυχίας της διαδικασίας αξιολόγησης οι οποίοι μπορούν να μετασχηματιστούν σε παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της. Οι παράγοντες συνοψίζονται στους παρακάτω:

- **Κόστος και χρόνος** (Phillips, 2003). Προκειμένου να ενσωματωθεί η διαδικασία αξιολόγησης στις υπόλοιπες διαδικασίες του οργανισμού απαιτείται χρόνος και μέχρι να συλλεχθούν και αξιολογηθούν τα πρώτα αποτελέσματα μπορεί να περάσει αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, υπάρχει κάποια αύξηση του λειτουργικού και διαχειριστικού κόστους τόσο της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσο και πιθανών άλλων διαδικασιών που εμπλέκονται στην εκπαίδευση μέσα στον οργανισμό. Κατά συνέπεια πολλές φορές ένα πρόγραμμα αξιολόγησης καταργείται στα πρωταρχικά στάδια επειδή ακριβώς δεν μπορεί να παρουσιάσει αποτελέσματα σύντομα και αυξάνει το κόστος.
- **Δεξιότητες στελεχών εκπαίδευσης** (Phillips 2003, Grove και Ostroff 1990). Τα στελέχη των τμημάτων εκπαίδευσης χρειάζονται κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις



προκειμένου να εφαρμόσουν τις τεχνικές αξιολόγησης. Τα καθήκοντα και οι ευθύνες των στελεχών περιορίζονται στην διαδικασία της εκπαίδευσης και όχι της αξιολόγησης. Οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις σχεδιάζονται με γνώμονα τα μαθησιακά αποτελέσματα και όχι τα οργανωσιακά. Για να γίνεται αξιολόγηση του αντίκτυπου της εκπαίδευσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα θα πρέπει όλα τα στελέχη των τμημάτων που ασχολούνται με την εκπαίδευση να αναπτύξουν δεξιότητες, στάσεις και γνώσεις σχετικές με την έννοια και τις τεχνικές της αξιολόγησης έτσι ώστε να αποκτήσει όλη η διαδικασία της εκπαίδευσης προσανατολισμό προς την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

- **Ανάλυση αναγκών** (Phillips, 2003). Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αξιολόγηση είναι οι λόγοι δημιουργίας των υπάρχοντων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων στον οργανισμό. Πολλές φορές εκπαιδευτικές παρεμβάσεις δημιουργήθηκαν για τους λάθος λόγους ή επειδή αποτελούσαν τάση της αγοράς. Αυτές οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις είναι πολύ δύσκολο να συνδεθούν με τα οργανωσιακά αποτελέσματα καθώς δεν προκύψαν από ανάγκες του οργανισμού και δεν μπορούν να συνδεθούν με αποτελέσματα. Άρα, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης μπορεί να εφαρμοστεί αν υπάρχει και εφαρμόζεται συστηματική διαδικασία ανάλυσης αναγκών εκπαίδευσης.
- **Φόβος αποτυχίας** (Phillips, 2003). Παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την διαδικασία αξιολόγησης είναι ο φόβος μήπως αποδειχθεί από τα αποτελέσματα ότι η εκπαίδευση δεν επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Υπάρχει μεγάλη ανασφάλεια για την αξία της εκπαίδευσης μέσα σε ένα οργανισμό και μπορεί η διαδικασία αξιολόγησης να δείξει ότι οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις δεν έχουν τον επιθυμητό αντίκτυπο στον οργανισμό.
- **Σωστός Σχεδιασμός και Τήρηση Διαδικασίας** (Phillips, 2003). Προκειμένου να είναι επιτυχημένη η διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα λεπτομερές πλάνο που να περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της αξιολόγησης. Θα πρέπει να υπάρχει κατανομή των δραστηριοτήτων ανάλογα με το τμήμα και τα στελέχη που εμπλέκονται και να υπάρχει έλεγχος από πλευράς διοίκησης για εφαρμογή αυτών των δραστηριοτήτων. Σημαντικό στοιχείο στην τήρηση της διαδικασίας είναι η εξοικονόμηση χρόνου για τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή και η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων στην καθημερινή εργασία τους.
- **Επιλογή Κριτηρίων** (Goldstein και Ford 2002, Noe 1999). Τα κριτήρια που θα επιλεγούν προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας της διαδικασίας αξιολόγησης της εκπαίδευσης. Τα κριτήρια μπορούν να επηρεάσουν τόσο τις τεχνικές που θα επιλεγούν όσο και την απόφαση για το αν η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική ή όχι. Αν τα κριτήρια έχουν επιλεγεί με λανθασμένο τρόπο και δεν μετράνε ουσιαστικά αυτά που αναμένεται τότε και η απόφαση για το αν η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική ή όχι θα είναι στηριγμένη σε λάθος συμπεράσματα. Η



βασική ιδιότητα των κριτηρίων που θα επιλεγούν είναι η σχετικότητα. Τα κριτήρια που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι σχετικά με τους στόχους της εκπαίδευσης όπως αυτοί προκύπτουν από την ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης. Επιπλέον θα πρέπει τα κριτήρια να εξετάζουν ακριβώς τα ίδια πράγματα και καταστάσεις που συνθέτουν και τους αρχικούς στόχους της εκπαίδευσης και να μην έχουν επηρεαστεί από το περιβάλλον ή από τις ίδιες τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις. Τέλος, υπάρχει η πιθανότητα κάποια από τα στοιχεία που υπάρχουν στους αρχικούς στόχους να μην ενσωματώνονται μέσα στα στοιχεία των κριτηρίων με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα να είναι ανακριβή. Επίσης τα κριτήρια θα πρέπει να είναι αξιόπιστα και έγκυρα. Τα κριτήρια θα πρέπει να είναι σε θέση κάθε φορά που εφαρμοστούν κάτω από τις ίδιες συνθήκες να εξάγουν τα ίδια αποτελέσματα και να μετράνε τα ίδια πράγματα

### 2.3.4 Πλάνο αξιολόγησης

Το πρώτο βήμα για την δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου πλάνου αξιολόγησης είναι η δημιουργία ενός διαγράμματος που δείχνει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό (Bernthal, 1995). Ο προσδιορισμός αυτών των παραγόντων θα βοηθήσει στην σύνδεση της εκπαίδευσης με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και θα υποστηρίξει την επιλογή των τεχνικών και των κριτηρίων που θα ενσωματωθούν στην διαδικασία αξιολόγησης.

Το πλάνο αξιολόγησης θα πρέπει να σχεδιάζεται παράλληλα με τον σχεδιασμό και ανάλυση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων τις οποίες καλείται να αξιολογήσει. Με αυτόν τον τρόπο τα κριτήρια και η σκοπιά της αξιολόγησης θα είναι γνωστά από πολύ πριν ολοκληρωθεί η εκπαιδευτική παρέμβαση. Σύμφωνα με τον Bernthal (1995) η δημιουργία ενός πλάνου αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- **Καθορισμός της σκοπιάς και του στόχου της αξιολόγησης.** Θα πρέπει να τεθούν οι στόχοι για τους οποίους γίνεται η αξιολόγηση και η διάσταση ή οι διαστάσεις αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης που θα αξιολογηθούν. Η σκοπιά και ο στόχος της αξιολόγησης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον και από τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό.
- **Προσδιορισμός των πηγών πληροφόρησης.** Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πηγή της πληροφόρησης και συλλογής δεδομένων. Οι πληροφορίες που συλλέγονται θα πρέπει να μην είναι διφορούμενες και οι πηγές πληροφόρησης όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικές.
- **Επιλογή μεθόδου συλλογής δεδομένων.** Θα πρέπει να αναλύονται και να δίνονται απαντήσεις σε θέματα όπως η συχνότητα συλλογής των δεδομένων, η χρήση ή όχι ομάδων ελέγχου, πόσες απαντήσεις απαιτούνται για την αξιολόγηση



- **Επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης.** Η ύπαρξη πολλαπλών τρόπων αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας ενισχύει την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία των συμπερασμάτων. Τα κριτήρια που θα επιλεγούν να αξιολογηθούν θα πρέπει να προσδιορίζουν ακριβώς την έννοια της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό και μπορούν να προκύψουν τόσο από την επιχειρησιακή στρατηγική όσο και από τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ****Εισαγωγή**

Όπως αναλύθηκε στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επίσης, ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και επιλέγονται τα κριτήρια επιτυχίας της επηρεάζει τον προσδιορισμό του αντίκτυπου που έχει η εκπαίδευση στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Προκειμένου να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα σε ένα οργανισμό θα πρέπει να εξεταστούν τόσο οι παράγοντες που την επηρεάζουν όσο και τα κριτήρια με τα οποία διενεργείται η αξιολόγηση. *Στόχος του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση ενός πλαισίου που θα ενσωματώνει τους παράγοντες αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας στον κύκλο διαχείρισης της απόδοσης ενός οργανισμού. Επιπλέον θα προσδιορίζει τα κριτήρια που πρέπει να ικανοποιηθούν προκειμένου να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της κάθε κατάστασης από την οποία περνάει η διαδικασία της εκπαίδευσης.*



### 3.1 Πλαίσιο διερεύνησης αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικής διαδικασίας

Το πλαίσιο που προτείνεται περιλαμβάνει 6 διαφορετικές καταστάσεις από τις οποίες διέρχεται η εκπαιδευτική διαδικασία προκειμένου να μπορεί να συνδεθεί με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η κάθε κατάσταση συνδέεται με την επόμενη και με την προηγούμενη και μια σειρά από παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματική μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη. Η αποτελεσματική μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη μπορεί να αξιολογηθεί με τα κριτήρια που ορίζονται σε κάθε κατάσταση. Μεγάλη προσπάθεια έχει γίνει προκειμένου οι παράγοντες που επηρεάζουν την μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη να είναι όσο το δυνατόν πλήρεις και ολοκληρωμένοι. Πάντως είναι σαφές ότι μέσα σε ένα οργανισμό μπορεί να προκύψουν πάντα καταστάσεις και παράγοντες που δεν έχουν προβλεφθεί.

Ακολουθεί ο ορισμός των καταστάσεων μαζί με τα κριτήρια αποτελεσματικότητας για κάθε κατάσταση:

- **Οργανωσιακά Αποτελέσματα.** Τα οργανωσιακά αποτελέσματα μπορούν χωριστούν σε αντικειμενικά (hard) και σε υποκειμενικά (soft). Τα αντικειμενικά αποτελέσματα αφορούν στο μέγεθος πωλήσεων, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, παραγωγικότητα, και νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα υποκειμενικά είναι πιο δύσκολα στην μέτρησή τους και αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση, ευκαιρίες εξέλιξης, κλίμα συνεργασίας, σοβαρότητα ατυχημάτων, αποχωρήσεις, καινοτομία κ.α. Κριτήριο αποτελεσματικότητας αποτελεί ο αντίκτυπος (θετικός ή αρνητικός) που έχει η εκπαίδευση σε ένα ή περισσότερα οργανωσιακά αποτελέσματα. Ένα άλλο κριτήριο είναι ο βαθμός (ή ποσοστό) αλλαγής του οργανωσιακού αποτελέσματος ως συνέπεια της διενέργειας μιας ή του συνόλου των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.
- **Ανάγκη Απόδοσης.** Η αξιολόγηση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων από τους διάφορους εμπλεκόμενους προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Για την διοίκηση ενός οργανισμού η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα ταυτίζεται με την παραγωγικότητα, το μερίδιο της αγοράς, την ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, το κέρδος, και την αύξηση των πωλήσεων. Για τους εργαζομένους ταυτίζεται με την ικανοποίηση, υποκίνηση, σταθερότητα, ανταμοιβή, εμπιστοσύνη, κλίμα συνεργασίας, ευκαιρίες εξέλιξης, και αφοσίωση. Για το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ταυτίζεται με την ποιότητα προϊόντος και υπηρεσιών, την ικανοποίηση από την χρήση ενός προϊόντος ή αγοράς μιας υπηρεσίας, τον θετικό αντίκτυπο στο φυσικό περιβάλλον, ευκαιρίες απασχόλησης, και κοινωνική ευθύνη. Από την αξιολόγηση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων από τους διάφορους εμπλεκόμενους προκύπτουν τομείς που υπάρχουν (ή θα υπάρξουν) προβλήματα και ανάγκες βελτίωσης της απόδοσης. Τα κριτήρια που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της ανάγκης



απόδοσης είναι να υπάρχει σαφής, ξεκάθαρος και μετρήσιμος στόχος απόδοσης. Ο στόχος απόδοσης θα πρέπει να προκύπτει από τον βαθμό (ή ποσοστό) αλλαγής ενός τουλάχιστον οργανωσιακού αποτελέσματος. Τέλος, θα πρέπει να προσδιορίζεται ο τρόπος μέτρησης και αξιολόγησης του βαθμού αλλαγής.

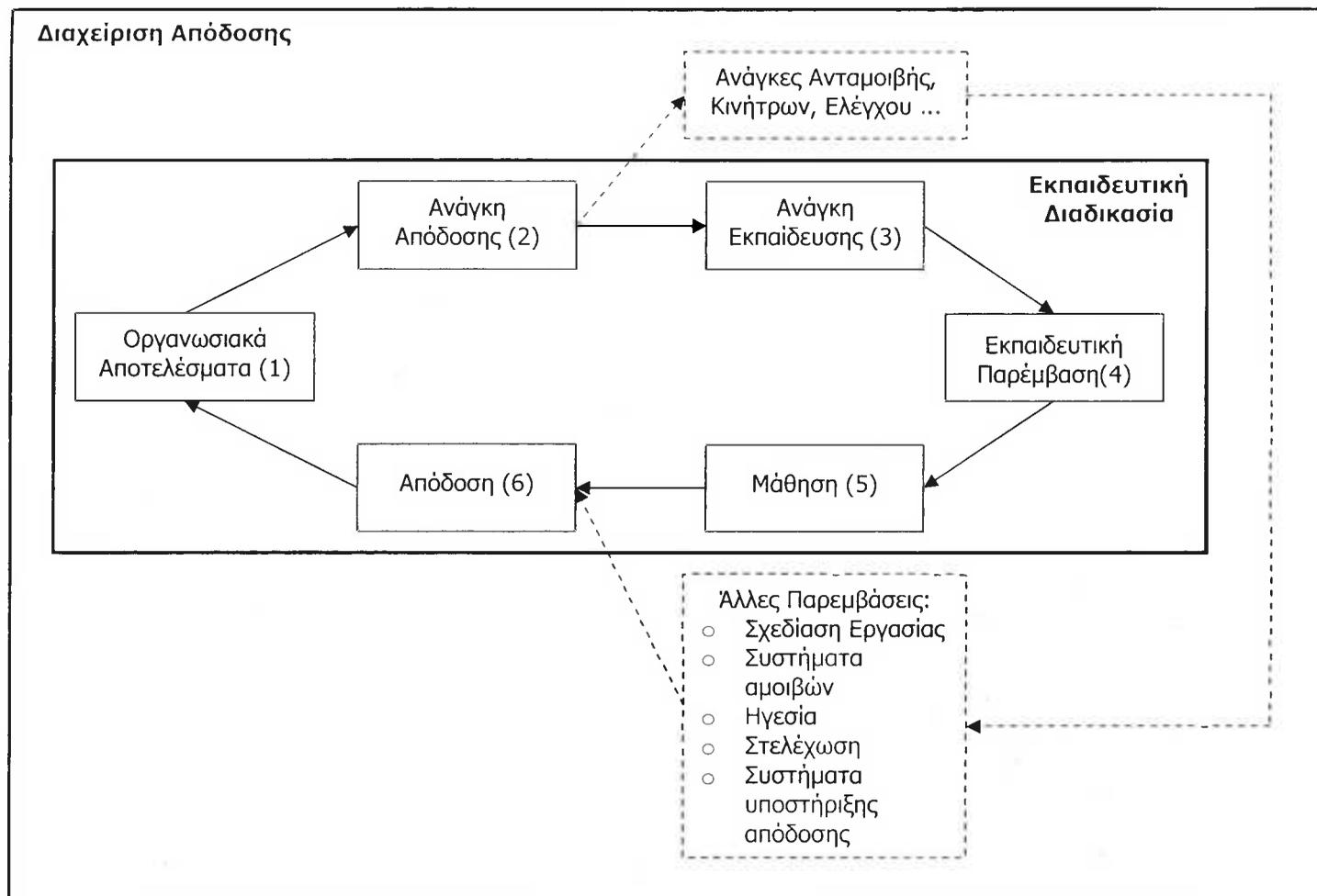
- **Ανάγκη Εκπαίδευσης.** Η ανάγκη για εκπαίδευση προκύπτει από την ανάλυση της φύσης της ανάγκης απόδοσης και από την αιτία που προέκυψε αυτή η ανάγκη. Διερευνάται αν η εκπαίδευση είναι η ενδεδειγμένη λύση στο πρόβλημα απόδοσης που έχει παρουσιαστεί ή θα παρουσιαστεί στο μέλλον και προσδιορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Η εκπαιδευτική ανάγκη αποτελεί εκπεφρασμένη δυνατότητα επίλυσης συγκεκριμένου προβλήματος απόδοσης με εκπαιδευτικό τρόπο. Τα κριτήρια αποτελεσματικότητας για την ανάγκη εκπαίδευσης είναι να προσδιορίζεται με σαφήνεια και με μετρήσιμο αποτέλεσμα ο αντίκτυπος που αναμένεται να έχει μια εκπαιδευτική παρέμβαση στην ανάγκη απόδοσης που έχει τεθεί. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζεται ο βαθμός αλλαγής στις γνώσεις, στις συμπεριφορές και στις δεξιότητες που καθορίζουν την επιθυμητή απόδοση. Ο βαθμός αλλαγής θα διατυπώνεται με ξεκάθαρους και μετρήσιμους μαθησιακούς στόχους και θα προσδιορίζονται τρόποι μέτρησης και αξιολόγησής του.
- **Εκπαιδευτική Παρέμβαση.** Αφορά στην διεξαγωγή της εκπαιδευτικής παρέμβασης με τον τρόπο που εκείνη προέκυψε από την ανάλυση των απαιτήσεων των εκπαιδευτικών αναγκών. Είναι η κατάσταση όπου οι εκπαιδευόμενοι έρχονται σε αλληλεπίδραση με διάφορους εκπαιδευτικούς πόρους και παρακολουθούν και συμμετέχουν σε μια ροή δραστηριοτήτων που έχουν υλοποιηθεί προκειμένου να μεταφερθούν οι γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές στον εκπαιδευόμενο. Τα κριτήρια αποτελεσματικότητας της διεξαγωγής μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης είναι ο βαθμός ικανοποίησης και παρακίνησης των εκπαιδευομένων, και η αποτελεσματική διαχείριση και διάθεση των πόρων που διαθέτει ο οργανισμός για εκπαίδευση.
- **Μάθηση.** Αποτελεί την διαδικασία αλλαγής στις γνώσεις, στις δεξιότητες και στις συμπεριφορές ενός ατόμου, που μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης. Η μαθησιακή διαδικασία λαμβάνει συνήθως χώρα κατά την διάρκεια διεξαγωγής της εκπαιδευτικής παρέμβασης, ειδικά όταν παρέχονται ποικίλες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Συνήθως η αξιολόγηση της μάθησης γίνεται μετά την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Ένα κριτήριο αποτελεσματικότητας και επίτευξης της μάθησης είναι η επιτυχημένη εφαρμογή των απαιτούμενων δεξιοτήτων σε ένα υποτιθέμενο πρόβλημα. Ένα άλλο κριτήριο είναι η επιτυχημένη απάντηση σε ασκήσεις και ερωτήσεις που αφορούν στην απόκτηση γνώσεων. Ένα τρίτο κριτήριο είναι η εκδήλωση συμπεριφοράς ανάλογης με αυτή που απαιτείται για την αποτελεσματική επίλυση ενός προβλήματος υπό δεδομένες συνθήκες. Τέλος, κριτήριο μάθησης αποτελεί και ο βαθμός που οφείλονται τα παραπάνω αποτελέσματα στην παρακολούθηση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης.



- **Απόδοση.** Η απόδοση μέσα σε ένα οργανισμό ταυτίζεται με την συμπεριφορά που εκδηλώνει ένα άτομο και η οποία σχετίζεται με την εργασία του. Η απόδοση δεν ορίζεται ως συνέπεια ή αποτέλεσμα μιας πράξης, είναι η ίδια η πράξη. Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται μέσω της παρατήρησης των συμπεριφορών και της μέτρησης των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Ένα κριτήριο αποτελεσματικότητας είναι το ποσοστό εφαρμογής στον χώρο εργασίας των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών που αναπτύχθηκαν. Ένα άλλο κριτήριο είναι ο βαθμός αλλαγής μιας εργασιακής συμπεριφοράς ως αποτέλεσμα μιας ή του συνόλου των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Ένα τελευταίο κριτήριο είναι η πρόθεση (επιθυμία) εφαρμογής της διαφοροποιημένης εργασιακής συμπεριφοράς.

Η σύνδεσή των καταστάσεων διακρίνεται στο παρακάτω σχήμα και η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματική μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη θα γίνει στις επόμενες παραγράφους.

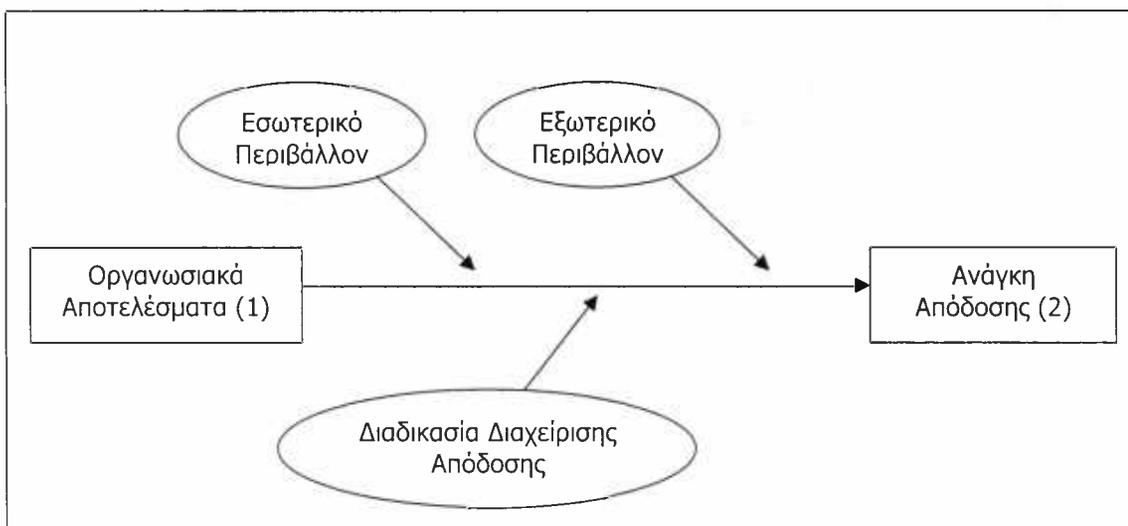




Σχήμα 8: Πλαίσιο Διερεύνησης Αποτελεσματικότητας Εκπαιδευτικής Διαδικασίας

### 3.2 Σύνδεση οργανωσιακών αποτελεσμάτων και ανάγκης απόδοσης

Τα οργανωσιακά αποτελέσματα περιγράφουν απλά μια κατάσταση που υπάρχει. Η ερμηνεία αυτών των αποτελεσμάτων οδηγεί στην διαπίστωση αν τα υπαρκτά επίπεδα απόδοσης είναι αποδεκτά ή όχι για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η ερμηνεία των οργανωσιακών αποτελεσμάτων, κυρίως από την διοίκηση του οργανισμού, επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί (σχήμα 9) επηρεάζουν τον καθορισμό νέων επιθυμητών επιπέδων στα οργανωσιακά αποτελέσματα και προσδιορίζουν με αυτόν τον τρόπο και ανάγκες για διαφοροποιημένη απόδοση.



**Σχήμα 9: Παράγοντες Προσδιορισμού Ανάγκης Απόδοσης**

Η πρώτη κατηγορία από τους παράγοντες που επηρεάζουν είναι το **εξωτερικό περιβάλλον** (Porter 1985, McGehee και Thayer, 1961) μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τις ανάγκες για βελτίωση της απόδοσης προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός ή να ικανοποιηθούν οι πελάτες. Ο ανταγωνισμός θέτει κάθε φορά υψηλότερα πρότυπα απόδοσης ή αναθεώρηση των τομέων απόδοσης, ενώ οι πελάτες μέσα από έρευνες που αφορούν την ικανοποίηση, την εξυπηρέτηση, τις ανάγκες και τα παράπονα διαμορφώνουν επιτακτικές ανάγκες για βελτίωση της απόδοσης καθορίζοντας τόσο τον βαθμό όσο και τους τομείς. Ένα άλλο στοιχείο του περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσει την ανάγκη απόδοσης είναι οι κανονισμοί ασφαλείας και οι νόμοι που μπορεί να επιβληθούν και θα πρέπει να εφαρμοστούν. Η κοινωνική ευθύνη, επίσης, αποτελεί στοιχείο του περιβάλλοντος γιατί ενδέχεται να διαμορφώσει επιθυμητά επίπεδα απόδοσης προκειμένου να παρουσιαστεί ο οργανισμός ως κοινωνικά ευαισθητοποιημένος. Τέλος, οι προμηθευτές ανάλογα με την διαπραγματευτική δύναμη που έχουν μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό και να ορίσουν νέα επίπεδα απόδοσης.

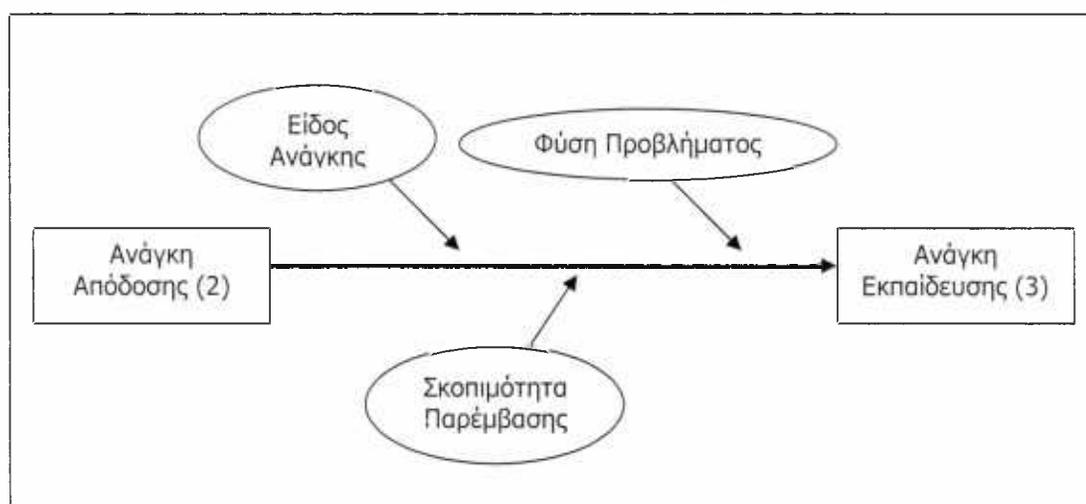
Η δεύτερη κατηγορία που μπορεί να επηρεάσει τον προσδιορισμό της ανάγκης για απόδοση είναι το **εσωτερικό περιβάλλον** του οργανισμού (Gupta 1999, McGehee και Thayer 1961). Το επιχειρησιακό πλάνο και οι στρατηγικοί στόχοι που αυτό υλοποιεί επηρεάζουν την ανάγκη για απόδοση ευθυγραμμίζοντας τις ανάγκες από το εξωτερικό περιβάλλον με τις ανάγκες της επιχείρησης και θέτοντας τομείς και επίπεδα επιθυμητής απόδοσης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, η διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζει τυχόν αλλαγές που έχουν γίνει ή πρόκειται να γίνουν μέσα στον οργανισμό και επηρεάζουν την ανάγκη για απόδοση. Τέτοιες αλλαγές μπορεί να αφορούν στην πρόσληψη νέου προσωπικού, στην δημιουργία νέων θέσεων, στην αναθεώρηση κάποιων από τις επιχειρησιακές διαδικασίες, στην εισαγωγή νέων πολιτικών, στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας, και στην αλλαγή ή αναθεώρηση μέρους της δομής και ιεραρχίας του οργανισμού. Τέλος, ο βαθμός ευθυγράμμισης της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική θεωρείται ως παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την γενικότερη αντίληψη του οργανισμού για το ανθρώπινο δυναμικό και κατά συνέπεια να επηρεάσει και τους τομείς για ανάγκη απόδοσης. Αν η στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μέρος (και δεν προκύπτει) της επιχειρησιακής στρατηγικής τότε αναμένεται να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για απόδοση.

Η τρίτη κατηγορία που μπορεί να επηρεάσει την ανάγκη για απόδοση είναι η ίδια η **διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης**. Την ανάγκη για απόδοση την καθορίζει σε μεγάλο βαθμό, έμμεσα όμως, ο τρόπος που ορίζεται η απόδοση μέσα σε ένα οργανισμό. Ανάλογα με το πόσο αναλυτικός είναι ο ορισμός και το αν αναφέρεται σε αποτελέσματα ή συμπεριφορές μπορεί να επηρεάσει τους τομείς για ανάγκη απόδοσης. Όπως είναι φυσικό η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και μέτρησής της αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει κυρίως την ανάγκη για βελτίωση της υπάρχουσας απόδοσης (Fletcher, 2001). Η σύνδεση του συστήματος αυτού με τους στόχους και την στρατηγική του οργανισμού μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό των τομέων που χρειάζεται να βελτιωθούν προκειμένου να επιτευχθεί ο επιθυμητός βαθμός απόδοσης. Ένα άλλο στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την ανάγκη για απόδοση είναι η ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης το οποίο να περιλαμβάνει διαδικασίες για τον σχεδιασμό, την υποστήριξη, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη της απόδοσης (Furnham 2004). Ένα τέτοιο σύστημα επηρεάζει την ανάγκη απόδοσης γιατί προσπαθεί να ευθυγραμμίζει τις ανάγκες του οργανισμού για απόδοση με τις ανάγκες του ατόμου για απόδοση. Τέλος, η ενσωμάτωση του συστήματος διαχείρισης απόδοσης με τις υπόλοιπες πρακτικές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και η ολοκλήρωσή τους με την στρατηγική του οργανισμού μπορεί να επηρεάσει και τους τομείς και το επίπεδο της ανάγκης για απόδοση (Ostroff και Ford, 1989).



### 3.3 Σύνδεση ανάγκης απόδοσης και ανάγκης εκπαίδευσης

Μια πολύ σημαντική φάση της εκπαιδευτικής διαδικασίας που μπορεί να επηρεάσει και την αποτελεσματικότητά της είναι η διερεύνηση της ανάγκης απόδοσης που έχει προκύψει μέσα στον οργανισμό και η απόφαση αν αυτή μπορεί να καλυφθεί με μια εκπαιδευτική παρέμβαση. Σε αυτήν την φάση διενεργείται ανάλυση αναγκών όπου καθορίζεται τόσο η φύση του προβλήματος που οδήγησε σε ανάγκη απόδοσης όσο και η σκοπιμότητα μιας παρέμβασης για κάλυψη της συγκεκριμένης ανάγκης. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματική μετάβαση από την ανάγκη απόδοσης στην ανάγκη εκπαίδευσης και κατά συνέπεια την ορθή λήψη της απόφασης μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες (Σχήμα 10).



Σχήμα 10: Παράγοντες Προσδιορισμού Εκπαιδευτικής Ανάγκης

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσεται το **είδος της ανάγκης** (Briggs, 1977). Ο προσδιορισμός της ανάγκης για εκπαίδευση μπορεί να επηρεάζεται από το γεγονός ότι η ανάγκη απόδοσης προσανατολίζεται σε ένα νέο τομέα απόδοσης ή σε μια κατάσταση που υπάρχει. Επιπλέον, αν η ανάγκη απόδοσης προέκυψε από την σύγκριση μεταξύ προηγούμενης και επιθυμητής απόδοσης ή την τοποθέτηση νέων υψηλότερων προτύπων απόδοσης μπορεί να επηρεάσει και την απόφαση για την δημιουργία ή όχι μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης. Ένα άλλο είδος ανάγκης που πρέπει να εξεταστεί είναι αν η ανάγκη ήταν προγραμματισμένη ή έκτακτη και μπορεί να επηρεάσει τον χρόνο υλοποίησης μιας παρέμβασης για την κάλυψή της. Τέλος, ένα στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την απόφαση είναι ο αριθμός των εμπλεκόμενων στην ανάγκη για απόδοση και αν αφορά σε μεμονωμένα άτομα ή σε ομάδες, τμήματα, διευθύνσεις ή όλο τον οργανισμό (Ostroff και Ford, 1989).

Μια άλλη κατηγορία παραγόντων που επηρεάζουν την απόφαση για την κάλυψη μιας ανάγκης με εκπαιδευτική ή άλλη παρέμβαση είναι η **φύση του προβλήματος** της ανάγκης απόδοσης.

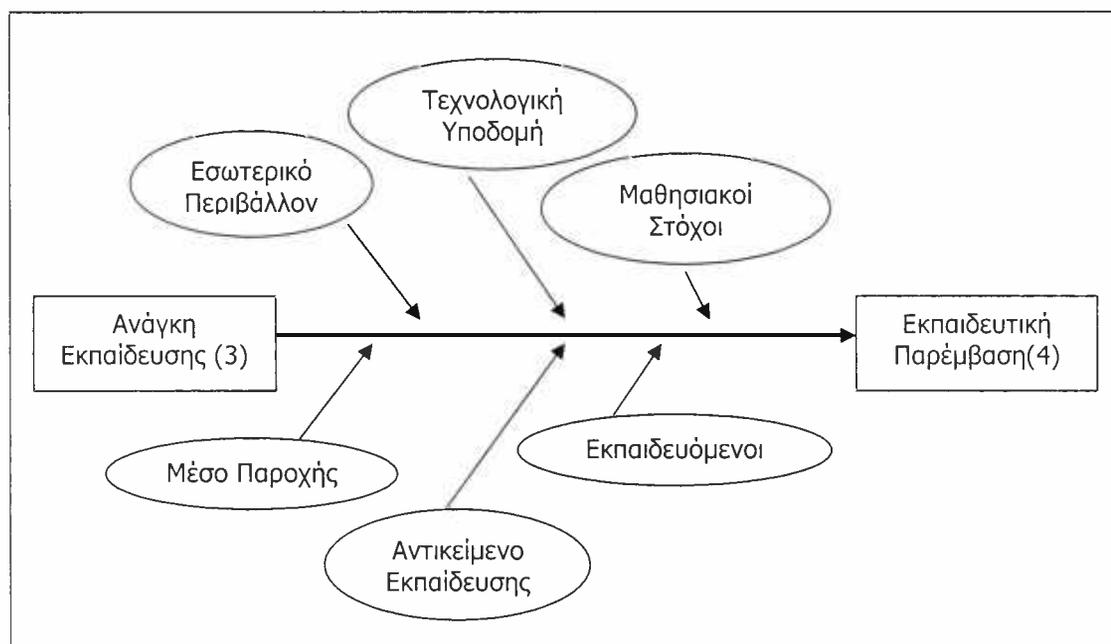
Οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις δεν είναι κατάλληλες για όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην απόδοση του οργανισμού και των εργαζομένων (Stetar, 2005). Το αντικείμενο και η φύση του προβλήματος απόδοσης μπορούν να επηρεάσουν και να καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την απόφαση για το αν μια εκπαιδευτική παρέμβαση θα μπορούσε να καλύψει το συγκεκριμένο πρόβλημα (Clark, 1995). Έτσι, θα πρέπει να γίνει προσεκτική διερεύνηση της φύσης του προβλήματος και να διαπιστωθεί αν αυτό έχει προκληθεί από έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων, υποκίνησης / κινήτρων, πληροφόρησης, εργαλείων και πόρων για εκτέλεση της εργασίας, ικανότητας / δυνατότητας εκτέλεσης εργασίας, ελέγχου και ευθύνης της εργασίας, προτύπων απόδοσης, ανατροφοδότηση αποτελέσματος εργασίας (Ostroff και Ford 1989, Rossett 1995). Επιπλέον, μπορεί να διερευνηθεί αν το πρόβλημα της απόδοσης οφείλεται σε ανεπαρκείς αμοιβές, υποστήριξη από τους ανώτερους, τεχνικές μέτρησης της απόδοσης. Τέλος, η απόφαση για κάλυψη της ανάγκης απόδοσης με εκπαιδευτική παρέμβαση μπορεί να οφείλεται στην επίλυση προβλημάτων όπως η πολυπλοκότητα της εργασίας και το αρνητικό κλίμα συνεργασίας που μπορεί να υπάρχει μέσα σε μια ομάδα (Ostroff και Ford, 1989).

Η τελευταία κατηγορία παραγόντων που επηρεάζουν την απόφαση για κάλυψη μιας ανάγκης για απόδοση με μια εκπαιδευτική παρέμβαση είναι ο προσδιορισμός και η σύγκριση των εναλλακτικών τρόπων για την κάλυψη της ανάγκης. Αυτή η σύγκριση γίνεται μέσω μιας μελέτης **σκοπιμότητας παρέμβασης** που έχει ως στόχο την υποστήριξη της απόφασης για δημιουργία ή όχι μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης (Rounda & Kusy, 1996). Μέσα στα πλαίσια της μελέτης σκοπιμότητας οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εκπαιδευτική ανάγκη είναι τα χρονικά περιθώρια υλοποίησης και κάλυψης της ανάγκης σε συνδυασμό με το εκτιμώμενο κόστος της κάθε εναλλακτικής παρέμβασης. Ένα άλλο στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει και να προωθήσει την εκπαιδευτική παρέμβαση είναι ο υπολογισμός των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και το όφελος που μπορεί να προκύψει από την υλοποίηση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα σε συνδυασμό και με τις συνέπειες μη υλοποίησης (οι οποίες όμως είναι πολύ δύσκολο να υπολογιστούν σε ορισμένες περιπτώσεις) αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την απόφαση της κάλυψης μιας ανάγκης απόδοσης με εκπαιδευτική παρέμβαση. Τέλος, ο συνολικός προϋπολογισμός και οι πόροι του οργανισμού για το σύνολο των παρεμβάσεων μπορούν να καθορίσουν την απόφαση για κάλυψη ενός χάσματος απόδοσης με εκπαίδευση ή με άλλη παρέμβαση ή με κανένα τρόπο.



### 3.4 Σύνδεση ανάγκης εκπαίδευσης και εκπαιδευτικής παρέμβασης

Η αποτελεσματική μετάβαση από την ανάγκη για εκπαίδευση στην εκπαιδευτική παρέμβαση γίνεται με γνώμονα τις απαιτήσεις που συλλέγονται προκειμένου η εκπαιδευτική παρέμβαση που θα υλοποιηθεί να καλύπτει την εκπαιδευτική ανάγκη που οφείλει. Στην μετάβαση αυτή διενεργείται ανάλυση των απαιτήσεων με σκοπό τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της εκπαιδευτικής παρέμβασης που θα υλοποιηθεί. Μια εκπαιδευτική παρέμβαση μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά όταν όλες οι παρακάτω κατηγορίες την τροφοδοτήσουν με τα κατάλληλα στοιχεία έτσι ώστε να είναι σε θέση να καλύψει την αρχική εκπαιδευτική ανάγκη (Lee και Owens, 2000). Τα στοιχεία αυτά λειτουργούν ως παράγοντες, λοιπόν, που προσδιορίζουν και καθορίζουν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει μια εκπαιδευτική παρέμβαση προκειμένου να καλύψει αποτελεσματικά την εκπαιδευτική ανάγκη (Σχήμα 11).



Σχήμα 11: Παράγοντες Προσδιορισμού Εκπαιδευτικής Παρέμβασης

Το **εσωτερικό περιβάλλον** (Lee και Owens, 2000) αποτελεί την πρώτη κατηγορία παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Θα πρέπει να διερευνηθούν οι δυνατότητες και οι περιορισμοί που εισάγονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ένα στοιχείο αποτελεί η κουλτούρα εκπαίδευσης που έχει αναπτυχθεί τόσο σε ανώτερο όσο και σε κατώτερο επίπεδο. Ο βαθμός που υπάρχει εμπιστοσύνη και προσδίδεται αξία στην εκπαίδευση αλλά και η τυχόν παροχή κινήτρων στους εργαζομένους για συμμετοχή σε αυτήν επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο θα καλυφθεί η εκπαιδευτική ανάγκη και τον προϋπολογισμό που αποφασίζεται να δαπανηθεί σε κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση. Ένα άλλο στοιχείο που επηρεάζει κυρίως το μέσο εκπαίδευσης που

θα επιλεγεί είναι το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας που υπάρχει μέσα στον οργανισμό. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η διαθεσιμότητα εκπαιδευτικών πόρων (εκπαιδευτές, αίθουσες, και εγκαταστάσεις) και η πρόσβαση σε αυτούς από τον οργανισμό γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάσει τον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Τέλος, ένα στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει τόσο την διαδικασία εκπαίδευσης όσο και το μέσο είναι οι διάφοροι κανονισμοί και πολιτικές ασφαλείας που υπάρχουν αλλά και το ίδιο το φυσικό περιβάλλον εργασίας το οποίο μπορεί να λειτουργεί περιοριστικά ειδικά όταν η εκπαίδευση πρόκειται να γίνει στον χώρο εργασίας.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά στην **τεχνολογική υποδομή** (Lee και Owens, 2000) που υπάρχει στον οργανισμό και μπορεί να υποστηρίξει τις όποιες επιλογές γίνουν για τον τρόπο εκπαίδευσης. Σημαντικά στοιχεία διερεύνησης είναι οι τεχνολογίες και τα εργαλεία επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Ένα άλλο στοιχείο αποτελούν οι τεχνολογίες υποστήριξης απόδοσης στον χώρο εργασίας (ιστοσελίδες που περιέχουν πληροφορίες, διαδικασίες εργασίας, βάσεις δεδομένων, καταλόγους μαθημάτων που παρέχονται, προγραμματισμός συναντήσεων, σημειώσεις μαθημάτων, σημειώσεις εκπαιδευτών, τεχνικά εγχειρίδια, βοηθήματα εργασίας). Η εξοικείωση του εργαζομένου με τέτοιου είδους συστήματα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής παρέμβασης ώστε να συμπεριληφθούν δυνατότητες χρήσης αυτών των συστημάτων όπου κρίνεται απαραίτητο. Θα πρέπει επιπλέον να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, οι διάφοροι τρόποι που παρέχονται οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις στον εκπαιδευόμενο καθώς και η ύπαρξη νέων τεχνολογιών εκπαίδευσης που υποστηρίζονται από την τεχνολογική υποδομή του οργανισμού. Τέλος, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η τεχνογνωσία των υπευθύνων για τον σχεδιασμό και την παροχή των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων ο οποίος επηρεάζει την υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας, την ανάπτυξη εφαρμογών μάθησης, την ανάπτυξη συστημάτων υποστήριξης, την παραγωγή ηλεκτρονικού εκπαιδευτικού υλικού, και την παροχή τεχνικής υποστήριξης σημεία που αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η ανάλυση στοιχείων που αφορούν τους ίδιους τους **εκπαιδευόμενους** (Lee και Owens, 2000) αποτελεί την τρίτη κατηγορία παραγόντων. Ασχολείται αποκλειστικά με τους εργαζομένους στους οποίους απευθύνεται η σχεδιαζόμενη εκπαιδευτική παρέμβαση. Έχει σκοπό να εντοπιστούν τα ιδιαίτερα μαθησιακά χαρακτηριστικά, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, και η προαπαιτούμενη γνώση τους, έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι ιδιαίτερες εκπαιδευτικές τους ανάγκες, και να σχεδιαστεί εκπαίδευση η οποία είναι ενδιαφέρουσα. Για να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα, η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών δεν γίνεται μόνο από τους υποψήφιους εκπαιδευόμενους αλλά και από τους προϊστάμενους και τους εισηγητές τους. Τα στοιχεία που πρέπει να προσδιοριστούν και αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την



διαμόρφωση της εκπαιδευτικής παρέμβασης είναι τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, γένος, μόρφωση, χρόνια εργασίας), η γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού προς εκπαίδευση, οι προηγούμενες εκπαιδευτικές εμπειρίες, η ικανότητα χρήσης γλώσσας και λόγου, οι ειδικές απαιτήσεις (φυσικές, περιβαλλοντικές και εργονομικές προϋποθέσεις), η εργασιακή εμπειρία (θέσεις εργασίας που έχει αλλάξει, εμπειρία εκτός οργανισμού), οι προηγούμενες γνώσεις (πτυχία, σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα), η πρόθεση (ενδιαφέρον) παρακολούθησης, τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την παρέμβαση, και ο προσδιορισμός του μαθησιακού στυλ του κάθε εκπαιδευόμενου.

Την τέταρτη κατηγορία αποτελεί το **αντικείμενο της εκπαίδευσης** (Lee και Owens 2000, Ostroff και Ford 1989) το οποίο σχετίζεται τόσο με την φύση του προβλήματος όσο και με το αντικείμενο εργασίας. Το αντικείμενο της εκπαίδευσης μπορεί να επηρεάσει τα χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής παρέμβασης γιατί υπάρχουν διαφορετικές προτεινόμενες εκπαιδευτικές μέθοδοι για διαφορετικά αντικείμενα εκπαίδευσης. Τα στοιχεία που πρέπει να διερευνηθούν και αφορούν στο αντικείμενο της εκπαίδευσης είναι η συχνότητα και δυσκολία εκτέλεσης της εργασίας, οι πόροι και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας, το κατά πόσο η εργασία είναι μέρος μιας ομάδας ή είναι ατομική, η πληροφορία που χρειάζεται προκειμένου να εκτελεστεί σωστά, η σημασία της εργασίας μέσα στο σύνολο των δραστηριοτήτων, ο ενδεικτικός τρόπος εκμάθησης, τα χρονικά όρια εκτέλεσης της εργασίας, και οι συνέπειες από την λανθασμένη εκτέλεσή της.

Μια κατηγορία που μπορεί να επηρεάσει και σύμφωνα με την θεωρία του εκπαιδευτικού σχεδιασμού πρέπει να επηρεάζει τον σχεδιασμό μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης είναι η σωστή διατύπωση των **μαθησιακών στόχων**. Σύμφωνα με τους Goldstein & Ford (2001), οι μαθησιακοί στόχοι είναι αυτοί που καθορίζουν την επιτυχία μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης γιατί ενημερώνουν τους εκπαιδευόμενους για το τι πρέπει να γνωρίζουν, να κατανοούν, ή να είναι ικανοί να εκτελέσουν στο τέλος μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης, αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία μεθόδων αξιολόγησης, ενημερώνουν τους εκπαιδευόμενους για τον τρόπο που θα αξιολογηθεί η μάθησή τους, και καθοδηγούν τον εκπαιδευτικό σχεδιαστή ή εισηγητή στην επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και δόμησης της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Οι μαθησιακοί στόχοι θα πρέπει να περιλαμβάνουν την διατύπωση της συμπεριφοράς που θα αναπτυχθεί, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα αναπτυχθεί, τα κριτήρια με τα οποία θα γίνει δεκτή η συμπεριφορά και το γνωστικό επίπεδο που θα έχει επιτύχει ο εκπαιδευόμενος.

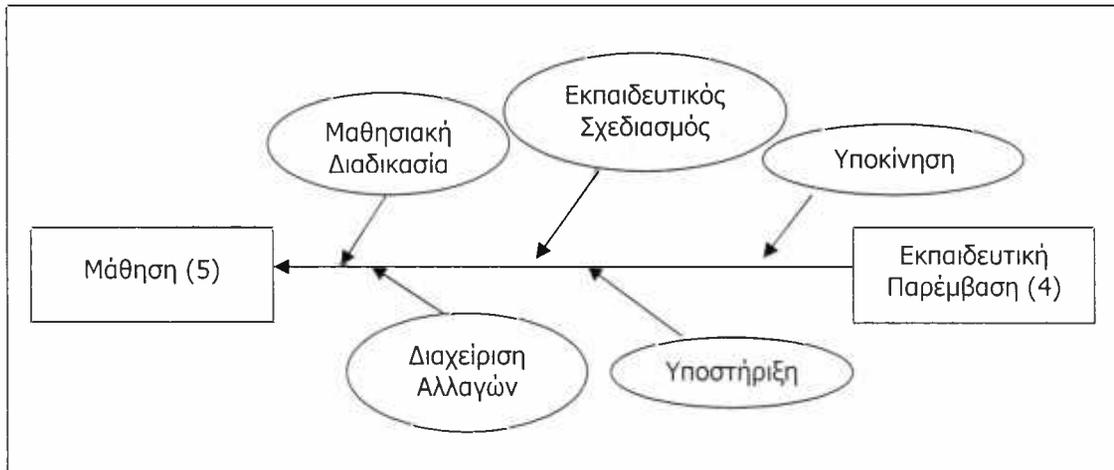
Στην κατηγορία αυτή υπάγεται ουσιαστικά μια μελέτη σκοπιμότητας για κάθε προτεινόμενο **μέσο παροχής** της εκπαίδευσης, όπως είναι η παροχή της εκπαίδευσης μέσα σε αίθουσα, στον χώρο εργασίας, εξ' αποστάσεως, ή από εξωτερικό φορέα. Όπως και από τον μετασχηματισμό της ανάγκης απόδοσης σε εκπαιδευτική ανάγκη μελετήθηκαν όλες οι δυνατές

παρεμβάσεις έτσι και στον μετασχηματισμό από την ανάγκη εκπαίδευσης σε εκπαιδευτική παρέμβαση θα πρέπει να μελετηθούν όλες οι προτεινόμενες εναλλακτικές για το μέσο παροχής της εκπαίδευσης. Στην επιλογή του μέσου σημαντικό ρόλο παίζουν οι δυνατότητες που παρέχει το κάθε μέσο και ο βαθμός ικανοποίησης των παραπάνω παραγόντων από κάθε μέσο ώστε αυτό να κρίνεται ικανό για χρήση στην εκπαιδευτική παρέμβαση. Επιπλέον, το κόστος του κάθε προτεινόμενου μέσου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο εφόσον ο προϋπολογισμός της εκπαιδευτικής παρέμβασης είναι πεπερασμένος και περιοριστικός. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο αφορά στην τεχνογνωσία του οργανισμού για την υλοποίηση του κάθε διαφορετικού μέσου και στην εξοικείωση των εκπαιδευομένων με την χρήση και τα πλεονεκτήματα του μέσου που προτείνεται.



### 3.5 Σύνδεση εκπαιδευτικής παρέμβασης και μάθησης

Μια εκπαιδευτική παρέμβαση μπορεί να έχει ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις που έχουν προκύψει από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών αλλά να μην καταφέρει να μεταδώσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που έπρεπε στους εκπαιδευόμενους. Κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης θα πρέπει να ικανοποιούνται ορισμένοι παράγοντες προκειμένου να γίνει η αποτελεσματική μετάβαση στη μάθηση (Σχήμα 12).



Σχήμα 12: Παράγοντες Διευκόλυνσης Μάθησης

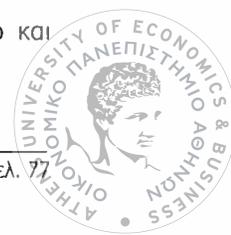
Η πρώτη κατηγορία θεωρεί την μάθηση ως κομμάτι της διαδικασίας της αλλαγής και της προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις. Η μάθηση δεν αποτελεί ένα μεμονωμένο γεγονός, αλλά μια σειρά από στοιχεία που συνθέτουν μία διαδικασία. Η **μαθησιακή διαδικασία** είναι επαναληπτική και αλληλεπιδραστική (Kolb, 1984). Σύμφωνα με την διαδικασία κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση προκειμένου να διευκολύνει την μάθηση πρέπει να παρουσιάζει με αποτελεσματικό τρόπο την πληροφορία, να καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο, να παρέχει ευκαιρίες εφαρμογής και χρήσης της πληροφορίας, και δυνατότητες αξιολόγησης της μάθησης που επιτεύχθηκε. Πιο συγκεκριμένα, η νέα πληροφορία που λαμβάνουν τα άτομα πρέπει να περιλαμβάνει ιδέες που υποστηρίζουν την δημιουργία νέων συνδέσεων με δεδομένα που είναι ήδη αποθηκευμένα στη μνήμη. Όσον αφορά την καθοδήγηση, θα πρέπει να υποστηρίζεται η αφομοίωση της νέα πληροφορίας στο υπάρχον πλαίσιο σκέψης και η επίλυση συγκρούσεων ανάμεσα στη νέα πληροφορία και τις ήδη υπάρχουσες. Η χρήση της πληροφορίας αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα γιατί μόνο όταν εφαρμοστούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες μπορεί να διαπιστωθεί και η μάθηση. Το τελευταίο στοιχείο είναι η δυνατότητα αξιολόγησης της συμπεριφοράς που αναπτύχθηκε προκειμένου να ελεγχθεί αν επιτεύχθηκε η μάθηση.

Ένας πολύ σημαντικός χώρος που επηρεάζει ιδιαίτερα την αποτελεσματική μάθηση των ενηλίκων είναι ο **εκπαιδευτικός σχεδιασμός** προσανατολισμένος στην χρήση αρχών που

διευκολύνουν την μάθηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τις θεωρίες εκπαίδευσης ενηλίκων και ειδικότερα του επικοδομιστικής αντίληψης (Jonassen 1999, Barrows 1994, Knowles 1980, Cross 1981) η μάθηση είναι μία αλληλεπιδραστική διαδικασία η οποία κατασκευάζεται από το εκπαιδευόμενο και δε λαμβάνεται παθητικά από το περιβάλλον. Σημαντικό στοιχείο που βοηθάει την μάθηση είναι η παροχή αυτονομίας στον εκπαιδευόμενο και η αποδοχή της ευθύνης της εκπαίδευσης από τον ίδιο. Σε αυτήν την αποδοχή βοηθάει και η υποστήριξη του εκπαιδευόμενου ώστε να καθορίσει μόνος του το επιθυμητό επίπεδο γνώσης και μάθησης που θέλει να επιτύχει. Ένα άλλο στοιχείο αφορά στον σχεδιασμό του περιβάλλοντος και της διαδικασίας εκπαίδευσης. Μεγάλο βάρος θα πρέπει να δίνεται στην υποστηρικτική λειτουργία του περιβάλλοντος και της διαδικασίας χωρίς να ελέγχει και να χειραγωγεί την σκέψη του εκπαιδευομένου. Η αλληλεπίδραση, ο διάλογος, η σύγκρουση και αντιπαράθεση, η κριτική σκέψη και οι διαφορετικές αντιλήψεις θα οδηγήσουν τελικά τον εκπαιδευόμενο στην μάθηση. Προκειμένου να υποστηριχθούν οι παραπάνω ενέργειες θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν εκπαιδευτικές μέθοδοι όπως ανάλυση μελετών περίπτωσης, υπόδυση ρόλων, προσομοιώσεις, δυνατότητες αυτο-αξιολόγησης. Τέλος, η κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση θα πρέπει να στηρίζεται, να σχεδιάζεται και να «χτίζεται» γύρω από την εμπειρία του κάθε εκπαιδευομένου.

Η μάθηση αποτελεί μια αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου. Μια εκπαιδευτική παρέμβαση όμως εκτός από την αλλαγή στην συμπεριφορά του ατόμου που επιδιώκει μπορεί να εισάγει και άλλες αλλαγές όπως για παράδειγμα ένας νέος τρόπος εκπαίδευσης, μια νέα χρήση τεχνολογίας στην εκπαίδευση ή ο ανασχεδιασμός ενός περιβάλλοντος εκπαίδευσης. Είναι σημαντικό λοιπόν για την επίτευξη της μάθησης η **διαχείριση** αυτών των **αλλαγών** (Stone και Koskinen, 2002). Η μάθηση μπορεί να ενισχυθεί και να διευκολυνθεί αν μπορούν να καθοριστούν με σαφήνεια οι αλλαγές που επηρεάζουν τους εκπαιδευομένους καθώς και να προσδιοριστούν τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την κάθε αλλαγή. Επιπλέον, θα πρέπει να αναγνωρίζεται ο αντίκτυπος της αλλαγής στον κάθε εμπλεκόμενο καθώς και ο βαθμός συμβολής του καθενός στην υποστήριξη της αλλαγής. Τέλος, σημαντικό παράγοντα αποτελεί η προώθηση της αλλαγής μέσα σε όλο τον οργανισμό και όχι μόνο στους εκπαιδευομένους. Ένας τρόπος να επιτευχθεί είναι μέσω εκπαίδευσης στο αντικείμενο και περιεχόμενο της αλλαγής.

Η τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά των ίδιων των εκπαιδευομένων που διευκολύνουν την μάθηση. Η προσωπική **υποκίνηση για μάθηση** (Baldwin και Ford, 1988) επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιθυμία για μάθηση και κατά συνέπεια και το αποτέλεσμα της μάθησης. Ένα στοιχείο που καθορίζει την υποκίνηση για μάθηση είναι η επιλογή παρακολούθησης μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης, το γεγονός δηλαδή αν είναι υποχρεωμένο το άτομο να παρακολουθήσει μια εκπαιδευτική παρέμβαση ή είναι προσωπική επιλογή του. Σχετικό στοιχείο με την επιλογή είναι και οι στόχοι που θέτει το άτομο και



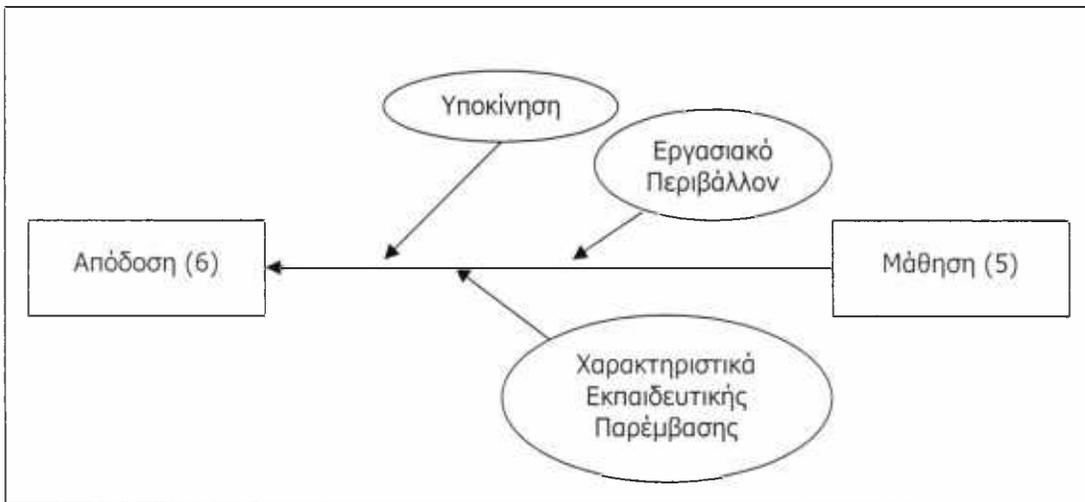
προσμένει να ικανοποιηθούν από την εκπαιδευτική παρέμβαση. Ένα στοιχείο το οποίο επηρεάζει την μάθηση είναι η προσωπική ικανότητα του κάθε εκπαιδευόμενου για μάθηση η οποία μπορεί να προσδιορίζεται από την ηλικία, την προσωπικότητα, την μόρφωση και άλλους παράγοντες. Τέλος, ο βαθμός σύνδεσης της εκπαιδευτικής παρέμβασης με την εργασιακή πραγματικότητα αποτελεί βασικό παράγοντα που ενισχύει την μάθηση αλλά και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης του εκπαιδευόμενου για την αξία της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό.

Στην τελευταία κατηγορία περιλαμβάνεται η **υποστήριξη** της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Εκτός από υποστήριξη κατά την διάρκεια της κάθε εκπαιδευτικής παρέμβασης η οποία θεωρείται προφανής περιλαμβάνεται και η συντήρηση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης (Lee και Owens, 2000). Από τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και από στοιχεία που προκύπτουν από τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους θα πρέπει να αναθεωρείται τόσο ο τρόπος εκπαίδευσης όσο και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται έτσι ώστε να βελτιώνεται η εκπαίδευση και η σύνδεσή της με την μάθηση. Θα πρέπει να ενημερώνεται διαρκώς το εκπαιδευτικό υλικό με όλες τις νέες πληροφορίες έτσι ώστε να παραμένει ακριβές και χρήσιμο για τον εκπαιδευόμενο και μετά το τέλος της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Ένα άλλο στοιχείο αφορά στην συντήρηση των μέσων εκπαίδευσης όπως εξοπλισμός, αίθουσες, εγκαταστάσεις αλλά και στην περιοχή που χρησιμοποιούνται συστήματα ηλεκτρονικής μάθησης ανανέωση του λογισμικού, των υπολογιστών, των εργαλείων κατασκευής και ανάπτυξης μαθημάτων έτσι ώστε να υπάρχει διαφάνεια (και όχι προβλήματα) κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης που να αποσπούν την προσοχή και να ενοχλούν τους εκπαιδευόμενους. Τέλος, η παροχή συνεχούς τεχνικής υποστήριξης των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών ειδικά όταν εισάγονται νέες τεχνολογίες και τεχνικές εκπαίδευσης στον οργανισμό, θεωρείται πρωτεύοντος σημασίας προκειμένου να διευκολυνθεί η μάθηση.

### 3.6 Σύνδεση μάθησης και απόδοσης

Η μάθηση δεν έχει κανένα νόημα για τον οργανισμό αν δεν μπορεί να εφαρμοστεί στα πλαίσια της εργασίας προκειμένου να επηρεάσει την απόδοσή των εργαζομένων και κατά επέκταση την αποτελεσματικότητα του ίδιου του οργανισμού. Πραγματικά, επικρατεί η αντίληψη ότι η απόκτηση γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η διαμόρφωση συμπεριφορών μέσω εκπαίδευσης έχει μικρή αξία αν τα νέα χαρακτηριστικά δεν ενσωματωθούν στο πλαίσιο εργασίας και δεν συντηρηθούν με το πέρασμα του χρόνου (Kozlowski και Salas, 1997). Κατά συνέπεια η μάθηση αποτελεί ένα μέσο επίτευξης και όχι ένα οργανωσιακό αποτέλεσμα (Kuchinke, 1995). Θα πρέπει να μπορεί να μετασχηματιστεί η μάθηση με κάποιο τρόπο σε απόδοση (Holton et. al, 1997). Σε αυτόν τον μετασχηματισμό βοηθάει η απάντηση τριών ερωτήσεων:

- Γιατί οι εργαζόμενοι επιθυμούν να διαφοροποιήσουν την απόδοση (συμπεριφορά) μετά την παρακολούθηση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης;
- Ποια χαρακτηριστικά της εκπαιδευτικής παρέμβασης υποστηρίζουν την ικανότητα των εργαζομένων για μεταφορά των δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας;
- Τι είδους οργανωσιακό περιβάλλον υποστηρίζει την μεταφορά γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών από την εκπαίδευση στην εργασία;



Σχήμα 13: Παράγοντες Μεταφοράς Μάθησης

Η απάντηση και στα τρία ερωτήματα δημιουργεί μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την μεταφορά της μάθησης στο εργασιακό χώρο (Σχήμα 13). Με άλλα λόγια υποστηρίζουν τον μετασχηματισμό της μάθησης σε απόδοση. Η πρώτη κατηγορία αφορά χαρακτηριστικά των ίδιων των εκπαιδευομένων και εξετάζει τον βαθμό **υποκίνησης** που έχουν **για μεταφορά** των γνώσεων και δεξιοτήτων στον χώρο εργασίας (Holton 1996, Noe και Schmitt 1986, Clark et. al 1993). Ένα στοιχείο που επηρεάζει αυτή τη μεταφορά είναι ο βαθμός συσχέτισης του περιεχομένου της εκπαίδευσης με τους προσωπικούς στόχους και ο βαθμός

ικανοποίησης των αρχικών προσδοκιών και αναγκών που είχαν από την εκπαιδευτική παρέμβαση οι εκπαιδευόμενοι. Ένα άλλο στοιχείο το οποίο διευκολύνει την μεταφορά των γνώσεων και δεξιοτήτων είναι η επιτυχημένη (με κάποιο είδος αξιολόγησης) παρακολούθηση κατά την διάρκεια της εκπαιδευτικής παρέμβασης και η επίγνωση (από τον ίδιο) της μάθησης και της αλλαγής στις γνώσεις και δεξιότητες. Η μεταφορά μπορεί να υποστηριχθεί και από την γενικότερα θετική στάση του εκπαιδευομένου στον χώρο εργασίας του, γεγονός το οποίο συνδέεται και με την αντίληψη ότι η μεταφορά στην εργασία θα έχει τον προσδοκώμενο αντίκτυπο (συνήθως θετικό) για τον ίδιο. Τέλος, η επίγνωση του πλάνου καριέρας και ανάπτυξης όπου συνδέεται η εφαρμογή νέων γνώσεων και δεξιοτήτων με θέσεις εργασίας και ευκαιρίες εξέλιξης μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά στην διαδικασία μεταφοράς της μάθησης στο χώρο εργασίας.

Εκτός από τα προσωπικά χαρακτηριστικά πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία μεταφοράς παίζουν και κάποια από τα **χαρακτηριστικά** της ίδιας της **εκπαιδευτικής παρέμβασης**. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τις συνθήκες που θα βοηθήσουν και θα διευκολύνουν την εφαρμογή των νέων συμπεριφορών στο χώρο εργασίας (Baldwin και Ford 1988, Goldstein 1986, Noe 1986, Clark και Voogel 1985). Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ο βαθμός αναπαράστασης και αναπαραγωγής του εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στην εκπαιδευτική παρέμβαση που βοηθάει στην σύνδεση της εργασιακής πραγματικότητας με την εκπαιδευτική. Σχετική με τον βαθμό αναπαράστασης είναι και η παροχή συγκεκριμένης καθοδήγησης για το πότε και πώς εφαρμόζονται τα αντικείμενα της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Ένα άλλο χαρακτηριστικό που βοηθάει στην διατήρηση της γνώσης είναι η κατανόηση και επεξήγηση των λόγων και αρχών που διέπουν τις προς μεταφορά γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές αλλά και η παροχή ποικιλίας παραδειγμάτων και εξάσκησης σε διαφορετικές περιπτώσεις. Τέλος, μια εκπαιδευτική παρέμβαση θα πρέπει να ενθαρρύνει την συζήτηση και εφαρμογή των αντικειμένων εκπαίδευσης σε περιπτώσεις που επιλέγουν οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι

Η τελευταία παράμετρος που επηρεάζει την μεταφορά της μάθησης στο χώρο εργασίας είναι το ίδιο το **εργασιακό περιβάλλον** μέσα στο οποίο καλείται ο εκπαιδευόμενος να εφαρμόσει αυτά που έμαθε (Rouiller και Goldstein 1993, Kontoghiorghes 2004). Υπάρχουν αρκετά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν την μεταφορά της μάθησης αλλά είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν μέσα σε ένα οργανισμό (Baldwin και Ford 1988). Ένα από τα χαρακτηριστικά είναι η υποστήριξη και η επίβλεψη για την εφαρμογή των νέων δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας τόσο από τους συναδέλφους όσο και από τους ανωτέρους. Σημαντικός παράγοντας είναι ο σχεδιασμός και η φύση της ίδιας της εργασίας έτσι ώστε να είναι δυνατόν να εφαρμοστούν οι νέες δεξιότητες γεγονός το οποίο συνδέεται και με την παροχή ευκαιρίας, ανταμοιβής, και ανατροφοδότησης για την εφαρμογή νέων δεξιοτήτων στο

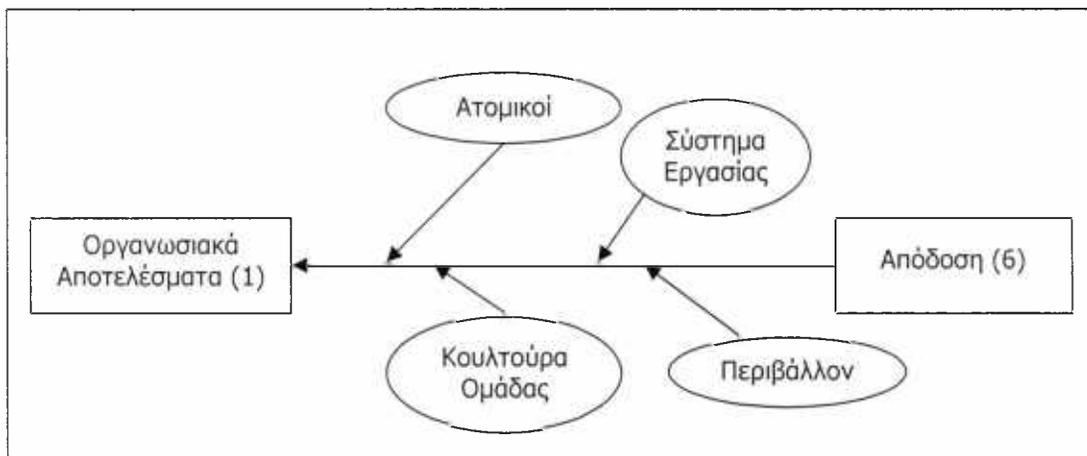


χώρο εργασίας. Με την ανταμοιβή για την εφαρμογή συνδέεται και ο επόμενος παράγοντας αλλά αυτός περιλαμβάνει την επίπληξη και τις συνέπειες της μη εφαρμογής των νέων δεξιοτήτων. Τέλος, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η στάση που κρατούν τα υπόλοιπα μέλη μιας ομάδας εργασίας όσον αφορά την αξία της εκπαίδευσης και την εφαρμογή των νέων δεξιοτήτων στην εργασία και ο βαθμός επιρροής αυτής της στάσης στον εκπαιδευόμενο που καλείται να εφαρμόσει τις νέες δεξιότητες.



### 3.7 Σύνδεση απόδοσης και οργανωσιακών αποτελεσμάτων

Η απόδοση αφορά σε όλες εκείνες τις συμπεριφορές που είναι σχετικές με την εργασία του ατόμου μέσα σε ομάδα και μέσα στον ευρύτερο οργανισμό (Campbell 1993). Κατά συνέπεια όλες ουσιαστικά οι ενέργειες του ατόμου που σχετίζονται με την εργασία του συνιστούν και την απόδοσή του η οποία μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί με βάσει ορισμένες μετρικές. Ο θετικός ή αρνητικός αντίκτυπος της απόδοσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου το άτομο να ενεργήσει (αποδώσει) όπως επιθυμεί ο οργανισμός. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τελικά και την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης η οποία έχει ως στόχο την ανάπτυξη συγκεκριμένων συμπεριφορών (Σχήμα 14). Αν κάποιος παράγοντας επηρεάζουν το άτομο και εκείνο επιλέξει να μην αποδώσει τότε δεν μπορεί να διαπιστωθεί και η αποτελεσματικότητα ή όχι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.



Σχήμα 14: Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση

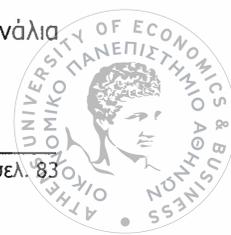
Στην πρώτη κατηγορία παραγόντων αναφέρονται τα χαρακτηριστικά των ατόμων που μπορούν να επηρεάσουν την επιθυμία για απόδοση (Campbell 1993, Katzenbach και Smith 1993, Adair 1986). Αυτοί οι **ατομικοί παράγοντες** αφορούν στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου η οποία συνδέεται άμεσα και με τον βαθμό λήψης αποφάσεων που έχει αυτό το άτομο μέσα στον οργανισμό. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι ο βαθμός ικανοποίησης των ατομικών μέσω των ομαδικών αναγκών γιατί έτσι ουσιαστικά προσδιορίζεται η ικανοποίηση που νιώθει το άτομο ως μέλος μιας ομάδας. Τέλος, σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και η αποδοχή ευθυνών και ο συμβιβασμός.

Εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και το **σύστημα εργασίας** μέσα στο οποίο καλείται να αποδώσει το κάθε άτομο. Η οργάνωση, δόμηση και σχεδίαση της

εργασίας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα και πολλές φορές αποτελεί εμπόδιο και περιορισμό στην απόδοση (Schneider και Hough 1995, Scholtes et al. 1996, Robbins και Finley 1996, Zigon 1997, Meyer 1998). Στοιχεία που επηρεάζουν και καθορίζουν την επιτυχία ενός συστήματος εργασίας είναι το επίπεδο δόμησης της εργασίας, η συνάφεια των εργασιών και η ποικιλία των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Επιπλέον, η απόδοση του ατόμου εξαρτάται από το γεγονός ότι υπάρχει προσυμφωνημένο επίπεδο απόδοσης και καθορισμός προτύπων απόδοσης. Παράγοντας ενίσχυσης της προσωπικής απόδοσης είναι και η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης το οποίο συνδέεται και με κίνητρα και αμοιβές. Άλλα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοση είναι η χρονική προθεσμία (πίεση) εκτέλεσης ενεργειών, τα εργαλεία ελέγχου ποιότητας εργασίας, η συμμετοχή στον σχεδιασμό συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, η ανατροφοδότηση του επιπέδου απόδοσης συνήθως από προϊσταμένους και η επιβράβευση. Πολύ σημαντικός παράγοντας που εμφανίζεται σε πολλούς οργανισμούς είναι η υπερφόρτωση ενός ρόλου με πάρα πολλές δραστηριότητες οι περισσότερες από τις οποίες δεν αναφέρονται στην περιγραφή του ρόλου και δεν συνδέονται βέβαια και με την αξιολόγηση της απόδοσης ή τα συστήματα αμοιβών.

Το κάθε άτομο λειτουργεί και αποδίδει μέσα στα πλαίσια μιας ομάδας. Η ομάδα είναι το μέρος όπου αντιπαραθέτονται οι στόχοι και οι προσδοκίες του ατόμου και οι στόχοι και οι προσδοκίες του οργανισμού (Schneider και Hough 1995, Kets De Vries 1999). Η **κουλτούρα της ομάδας** διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο και μπορεί να λειτουργήσει είτε θετικά είτε αρνητικά για την απόδοση του ατόμου. Πολύ σημαντικό στοιχείο μέσα σε μια ομάδα είναι η ικανότητα να κατανοεί το κάθε μέλος της ομάδας την διαδικασία που εκτελεί από την μεριά του πελάτη της διαδικασίας. Επίσης σημαντικό είναι το πνεύμα συνεργασίας που επικρατεί μέσα στην ομάδα και σε τι βαθμό υπάρχει εμπιστοσύνη σεβασμός και υποστήριξη των μελών της ομάδας μεταξύ τους. Προκειμένου να μπορέσει το άτομο να αποδώσει μέσα στην ομάδα θα πρέπει να έχει ευθυγραμμισμένες αντιλήψεις και απόψεις με αυτές της ομάδας και όταν δημιουργούνται συγκρούσεις να επιλέγεται η προσέγγιση κερδίζω-κερδίζεις για την επίλυσή τους. Τέλος, ενώ το στυλ διοίκησης (αυταρχικό, συμμετοχικό, δημοκρατικό) παίζει σημαντικό ρόλο, πιο σημαντική επίδραση φαίνεται να έχει για την ομαδική απόδοση η αναγνώριση της προσφοράς κάθε μέλους της ομάδας από τα υπόλοιπα μέλη και η επίγνωση της κατεύθυνσης και των προτεραιοτήτων της ομάδας.

Τέλος, η κάθε ομάδα εργασίας λειτουργεί μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, τον οργανισμό. Κατά συνέπεια η απόδοση του ατόμου και τη ομάδας κατ' επέκταση επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του **περιβάλλοντος** μέσα το οποίο λειτουργούν (Schneider και Hough 1995, Senge et. al. 1999). Ένα από τα χαρακτηριστικά είναι η αυτονομία και η πρόσβαση του ατόμου και της ομάδας στους πόρους του οργανισμού. Ένα άλλο στοιχείο αφορά στα κανάλια



επικοινωνίας που υποστηρίζονται τυπικά και άτυπα και στους τρόπους αλληλεπίδρασης μέσα στον οργανισμό. Η σύγκρουση στόχων αλλά και ρόλων μπορεί πολλές φορές να δημιουργήσει προβλήματα υπευθυνότητας και ασυνέπειας που οδηγούν σε αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση. Επίσης, το ίδιο το φυσικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την επιθυμία για απόδοση και συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του που αφορούν στην ασφάλεια, στην εργονομία, στις συνθήκες, και στη διάταξη του φυσικού περιβάλλοντος. Τέλος, η κατάσταση (φάση ωριμότητας, αλλαγές στη διοίκηση) στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός αλλά και η δομή του (ιεραρχική, επίπεδη) μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση όλων των εργαζομένων μέσα σε αυτόν.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

### Εισαγωγή

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας αναλύθηκε η διαδικασία της εκπαίδευσης μέσα σε ένα τραπεζικό οργανισμό και προσδιορίστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης με την χρήση του πλαισίου που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3. Στη συνέχεια διατυπώθηκαν προτάσεις και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να αναθεωρηθεί τόσο ο τρόπος αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσο και οι δραστηριότητες της ίδιας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. *Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η καταγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας και των αποτελεσμάτων της αλλά και η συζήτηση και ο σχολιασμός των ευρημάτων.*



## 4.1 Ερευνητική μεθοδολογία

Σκοπός της μελέτης είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε ένα περιβάλλον όπου στηρίζεται στην ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η εκπαίδευση θεωρείται ως ένας βασικός τρόπος βελτίωσής της. Το ερώτημα που κατευθύνει την έρευνα είναι πώς μπορούν να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μέσα σε έναν οργανισμό και πώς επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης από την λειτουργία του ίδιου του οργανισμού. Λόγω της φύσης του ερωτήματος της έρευνας που πρέπει να αναλυθεί σε βάθος επιλέχθηκε η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης με την ανάλυση ποιοτικών στοιχείων (Yin, 1994). Επιλέχθηκε ένας μόνο οργανισμός γιατί σε αυτήν την περίπτωση μπορεί ο ερευνητής να εμβαθύνει στο θέμα αλλά και να αποκτήσει πρόσβαση σε πληθώρα δεδομένων και καταστάσεων που θα ήταν αν όχι αδύνατον πολύ χρονοβόρο στην περίπτωση πολλών οργανισμών.

### 4.1.1 Μέθοδος έρευνας και ανάλυσης αποτελεσμάτων

Την όλη διαδικασία έρευνας και καταγραφής της μελέτης περίπτωσης την κατεύθυνε μια προκαθορισμένη ροή διαδικασιών που στηρίχθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο που προτάθηκε στην εργασία. Σύμφωνα με το πλαίσιο διεξάχθηκε η έρευνα και παρουσιάστηκαν τα ευρήματά της. Έτσι, εξασφαλίστηκε συνέπεια μεταξύ των ενεργειών που εκτελέστηκαν, του λόγου για τον οποίο εκτελέστηκαν και της δομής των αποτελεσμάτων που παρουσιάστηκαν. Πιο συγκεκριμένα τα προτεινόμενα βήματα εφαρμογή του πλαισίου και κατά συνέπεια τα βήματα που ακολουθήθηκαν κατά την διάρκεια της έρευνας είναι τα παρακάτω:

#### Βήμα 1: Προσδιορισμός εκπαιδευτικής διαδικασίας

Στην αρχή διερευνάται ο οργανισμός και η ίδια η εκπαιδευτική διαδικασία μέσα στον οργανισμό. Θα πρέπει να προσδιοριστεί το πλαίσιο του οργανισμού μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η εκπαιδευτική διαδικασία. Έπειτα περιγράφεται η ίδια η διαδικασία ως ροή γεγονότων και διαδικασιών, οι εμπλεκόμενοι ρόλοι σε αυτήν και τα τμήματα ή διευθύνσεις που εμπλέκονται σε όλο τον οργανισμό. Στόχος είναι να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην διαδικασία της εκπαίδευσης και η αποτύπωση του τρόπου που αξιολογείται η αποτελεσματικότητά της στον οργανισμό. Ουσιαστικά ο προσδιορισμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης μέσα στον οργανισμό.

#### Βήμα 2: Προσδιορισμός παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα

Ο προσδιορισμός των παραγόντων αρχίζει από την διερεύνηση των εμπλεκόμενων σε κάθε διαφορετική σχέση που προτείνεται από το πλαίσιο. Όταν προσδιοριστούν οι εμπλεκόμενοι τότε σύμφωνα με τα αντίστοιχα ερωτηματολόγια διεξάγονται συναντήσεις και συνεντεύξεις με στόχο τον καθορισμό του συνόλου των παραγόντων που επηρεάζουν την κάθε σχέση ξεχωριστά. Από τη στιγμή που έχουν καθοριστεί οι παράγοντες θα πρέπει να προσδιοριστεί από τους εμπλεκόμενους και ο βαθμός που επηρεάζει κάθε παράγοντας την αποτελεσματική μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη. Κατά συνέπεια στο τέλος του βήματος 2 θα υπάρχει ένα διάγραμμα με όλους τους παράγοντες για κάθε σχέση κατηγοριοποιημένους από τον πιο κρίσιμο στον λιγότερο. Στόχος του 2<sup>ου</sup> βήματος είναι η διερεύνηση της επιθυμητής κατάστασης μέσα στον οργανισμό όπως αυτή ορίζεται από τους διάφορους εμπλεκόμενους. Στο βήμα 2 περιλαμβάνονται παράγοντες κρίσιμοι και για την ίδια την εκπαιδευτική διαδικασία αλλά και για την αξιολόγησή της.

### **Βήμα 3: Προτάσεις Αναθεώρησης εκπαιδευτικής διαδικασίας και αξιολόγησής της**

Σε αυτό το βήμα προσδιορίζονται ποιοι από τους παράγοντες του βήματος 2 θα έπρεπε να έχουν ενσωματωθεί στην εκπαιδευτική διαδικασία με την μορφή προτύπων ή πολιτικών έτσι ώστε να εφαρμόζονται κάθε φορά που διεξάγεται η εκπαιδευτική διαδικασία. Σε αυτό το βήμα διαφαίνεται η ανάγκη για δημιουργία πρότυπων διαδικασιών και καταγραφή της άτυπης μέχρι τώρα γνώσης του οργανισμού έτσι ώστε να γίνεται πιο αποτελεσματικά η εκπαιδευτική διαδικασία. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία μπορεί να εφαρμόζονται ήδη από τους υπευθύνους ή να αποτελούν επιθυμία προς εφαρμογή από τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους. Στόχος του βήματος είναι ο έλεγχος της υπάρχουσας διαδικασίας όσον αφορά τα σημεία που είναι κρίσιμα για την αποτελεσματικότητά της και η τυχόν αναθεώρησή της.

Παράλληλα εξετάζονται τα κρίσιμα στοιχεία που πρέπει να αξιολογούνται μέσα στον οργανισμό προκειμένου να μπορεί να συνδεθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Ένας συμπληρωματικός στόχος του βήματος είναι οι προτάσεις αναθεώρησης της υπάρχουσας διαδικασίας αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας όσον αφορά τις μετρικές που εφαρμόζονται και τα στοιχεία που παρακολουθούνται και καταγράφονται για να μπορεί να μετρηθεί αποτελεσματικά η προσφορά της εκπαίδευσης στον οργανισμό.

### **Βήμα 4: Συζήτηση και Σχολιασμός των ευρημάτων**

Στο τελευταίο βήμα σχολιάζονται τα ευρήματα και η πορεία της έρευνας στο σύνολό της. Επίσης, σχολιάζονται τα ερωτήματα που τέθηκαν ή αναθεωρήθηκαν και δίνονται απαντήσεις μέσα από την μελέτη. Επιπλέον σχολιάζεται η ίδια η διαδικασία της διερεύνησης και τυχόν χρήσιμα συμπεράσματα ή σχόλια που ενώ δεν αφορούσαν την έρευνα προέκυψαν κατά την πορεία των εργασιών.

#### 4.1.2 Τεχνικές συλλογής στοιχείων

Για την συλλογή των στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές συλλογής πληροφορίας που αφορούσαν σε ποιοτική έρευνα (Stake, 1995). Για την συλλογή χρησιμοποιήθηκαν επίσημα (και απόρρητα) έγγραφα του οργανισμού, ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και προσωπική παρατήρηση. Παρακάτω αναλύεται η κάθε τεχνική συλλογής των στοιχείων.

Τα **έγγραφα** και τα αρχεία της τράπεζας χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να δημιουργηθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα του πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός αλλά και ως τρόπος επαλήθευσης των ευρημάτων από τις συνεντεύξεις. Χρησιμοποιήθηκαν ιδιαίτερα στην περιγραφή της εκπαιδευτικής διαδικασίας του οργανισμού και στην κατανόηση λειτουργίας της διεύθυνσης εκπαίδευσης και της υπο-διεύθυνσης ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα έγγραφα και τα αρχεία του οργανισμού που αναλύθηκαν αφορούσαν στα ακόλουθα:

- Επιχειρησιακό πλάνο τράπεζας και διεύθυνσης εκπαίδευσης
- Έγγραφο περιγραφής των ρόλων στα καταστήματα
- Έγγραφο αίτησης συμμετοχής (ατομικό και συγκεντρωτικό) σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα
- Έγγραφο αξιολόγησης εκπαιδευτικού προγράμματος
- Πρόγραμμα εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχονται κάθε χρόνο
- Εκπαιδευτικό υλικό ενός τυχαίου εκπαιδευτικού προγράμματος
- Σύνδεση πλάνων καριέρας με εκπαιδευτικά προγράμματα
- Έγγραφο αξιολόγησης απόδοσης που χρησιμοποιείται σε όλους τους εργαζόμενους
- Εγχειρίδιο διαχείρισης πωλήσεων καταστήματος

Οι **συνεντεύξεις** που διενεργήθηκαν ήταν αδόμητες και υπήρχαν δυο οδηγοί που καθόριζαν τα θέματα προς συζήτηση. Ο πρώτος οδηγός (παράρτημα 2) απευθυνόταν σε ανώτερα επίπεδα (υποδιευθυντής διεύθυνσης εκπαίδευσης και υποδιεύθυνσης ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού) και προσπαθούσε να διερευνήσει βασικά θέματα γύρω από την εκπαιδευτική διαδικασία ενώ ο δεύτερος οδηγός (παράρτημα 2) απευθυνόταν σε στελέχη των τμημάτων (διεύθυνση εκπαίδευσης, υποδιεύθυνση ανθρώπινων πόρων) και προσπαθούσε να αποτυπώσει την διαδικασία και τις δραστηριότητες της εκπαίδευσης. Η χρήση των αδόμητων συνεντεύξεων ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας του οργανισμού αλλά και στην περιγραφή του πλαισίου λειτουργίας της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό. Τα θέματα προς ανάλυση και συζήτηση κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων αφορούσαν κυρίως:

- Στην περιγραφή του οργανισμού
- Στην διαδικασία εκπαίδευσης

- Στις δραστηριότητες κάθε τμήματος
- Στον κύκλο ανάπτυξης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος
- Στην διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης
- Στη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων

Τα **ερωτηματολόγια** που χρησιμοποιήθηκαν σχεδιάστηκαν με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η διερεύνηση της κάθε σχέσης χρησιμοποίησε και ένα διαφορετικό ερωτηματολόγιο (έξι ερωτηματολόγια ένα για κάθε σχέση). Όλα τα ερωτηματολόγια περιλάμβαναν μια λίστα από τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη του πλαισίου και ζητούσαν από τον ερωτώμενο να επιλέξει αν ένας παράγοντας επηρεάζει την μετάβαση και αν ναι σε τι βαθμό (Παράρτημα 1). Ο βαθμός αντιπροσώπευε την κρισιμότητα του παράγοντα για την αποτελεσματική μετάβαση από τη μια κατάσταση στην άλλη. Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν κατά την διάρκεια συνεντεύξεων με τους κατάλληλους ρόλους και βοήθησαν στον προσδιορισμό και ιεράρχηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η **προσωπική παρακολούθηση** βοήθησε πάρα πολύ στην παρατήρηση του κλίματος μέσα στον οργανισμό. Μέσω των συναντήσεων και των επισκέψεων στον χώρο εργασίας των διευθύνσεων όσο και του καταστήματος διερευνήθηκε πρωταρχικά το κλίμα που επικρατεί και οι δυναμικές που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ ρόλων αλλά και μεταξύ διευθύνσεων μέσα στον οργανισμό. Κατά συνέπεια η προσωπική παρακολούθηση βοηθάει πολύ στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας που αφορά την συζήτηση και τον σχολιασμό των ευρημάτων.

#### 4.1.3 Ταυτότητα έρευνας

Η έρευνα στον συγκεκριμένο οργανισμό κράτησε από τον Οκτώβριο έως τον Νοέμβριο του 2005. Η ανάλυση έγινε σε ένα οργανισμό όπου η εκπαίδευση διαδραματίζει ένα αρκετά σημαντικό ρόλο. Ο οργανισμός είναι κατάλληλος για την έρευνα καθώς δραστηριοποιείται στον χώρο παροχής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται ως η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε έναν τέτοιο οργανισμό η εκπαίδευση πρέπει να παίζει ένα πρωταρχικό ρόλο στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συνεπώς η διερεύνηση της αποτελεσματικότητάς της είναι πρωτεύοντος σημασίας για τον ίδιο τον οργανισμό. Επιλέχθηκε προς ανάλυση η ίδια η διαδικασία της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό έτσι ώστε να μην περιοριστεί η έρευνα στην μελέτη μόνο ενός τμήματος ή μέρους της διαδικασίας.



Οι πηγές πληροφόρησης μέσα στον οργανισμό για το ίδιο θέμα ήταν αρκετές αυξάνοντας έτσι την εγκυρότητα της έρευνας σε μια μελέτη περίπτωσης. Οι διάφοροι ρόλοι που ερωτήθηκαν μέσα στον οργανισμό ήταν:

- Διευθυντής διεύθυνσης εκπαίδευσης
- Υποδιευθυντής διεύθυνσης εκπαίδευσης
- Υποδιευθυντής διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων
- Στέλεχος διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων
- Στέλεχος διεύθυνσης εκπαίδευσης
- Υπεύθυνος Ηλεκτρονικής Μάθησης
- Εισηγητής
- Στέλεχος καταστήματος
- Προϊστάμενος καταστήματος

Κατά την διάρκεια της έρευνας διενεργήθηκε αρχικά μια συνέντευξη με την διοίκηση της διεύθυνσης εκπαίδευσης για την ενημέρωση και τον προσδιορισμό των ενεργειών για την διεκπεραίωση της εργασίας (χρησιμοποιήθηκε ο οδηγός συνέντευξης 1 – Παράρτημα 2). Ακολούθησε μια συνέντευξη με στελέχη τόσο της διεύθυνσης εκπαίδευσης όσο και της υποδιεύθυνσης ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για να καθοριστεί το πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και οι δραστηριότητες που αυτή περιλαμβάνει (χρησιμοποιήθηκε ο οδηγός συνέντευξης 2 – Παράρτημα 2). Ακολούθησαν τρεις συνεντεύξεις, μια με στελέχη καταστήματος (χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια 5, και 6 – παράρτημα 1), μια με στελέχη της διεύθυνσης εκπαίδευσης (χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια 1, 2, 3, 4, 5, 6 καθώς και βοήθημα 1 – παράρτημα 1) και μια με στελέχη της υποδιεύθυνσης ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (χρησιμοποιήθηκαν τα ερωτηματολόγια 1, 2, 5, 6 καθώς και βοήθημα 1 – παράρτημα 1) για τον καθορισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Συνολικά τα άτομα που ερωτήθηκαν μέσα στον οργανισμό ήταν 12.

Να σημειωθεί ότι η πιθανή υποκειμενικότητα του ερευνητή ξεπεράστηκε με τον έλεγχο και διόρθωση του τελικού αποτελέσματος της έρευνας από την διοίκηση της διεύθυνσης εκπαίδευσης (Yin, 1994). Η συζήτηση και ο σχολιασμός όμως δεν ελέγχθηκε εσκεμμένα για να διατηρηθεί η αντικειμενικότητα της έρευνας και των συμπερασμάτων της.



## 4.2 Πλαίσιο λειτουργίας της εκπαιδευτικής διαδικασίας

### 4.2.1 Περιγραφή του οργανισμού

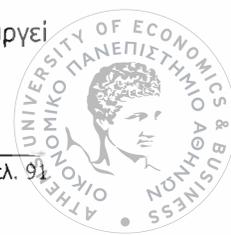
Ο τραπεζικός οργανισμός που μελετήθηκε έχει εξελιχθεί σε έναν Όμιλο παροχής ολοκληρωμένων οικονομικών υπηρεσιών, ο οποίος αποτελείται από 450 καταστήματα, και δραστηριοποιείται και στη διεθνή τραπεζική αγορά με παρουσία στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Κύπρο, καθώς επίσης και στη Νέα Υόρκη, στο Λονδίνο, και στο Jersey. Σημαντικά χαρακτηριστικά της τράπεζας είναι το μεγάλο μέγεθος και πελατειακή βάση της και η εκτενής χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής.

Ο τραπεζικός οργανισμός είναι οργανωμένος στα δίκτυα καταστημάτων που ασχολούνται με τι πωλήσεις και προωθήσεις των υπηρεσιών και προϊόντων στους πελάτες και στις κεντρικές διευθύνσεις που ασχολούνται με τις υποστηρικτικές διαδικασίες του οργανισμού. Να σημειωθεί ότι τα καταστήματα είναι διασκορπισμένα σε όλη την Ελλάδα ενώ ο οργανισμός διαθέτει και χώρους για εκπαίδευση σε μεγάλα αστικά κέντρα.

Σύμφωνα με την στρατηγική του οργανισμού προτεραιότητα και στόχοι για όλες τις εταιρίες του ομίλου αποτελούν τα παρακάτω σημεία:

- Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών
- Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Μεταφορά δραστηριοτήτων σε χώρες χαμηλού κόστους
- Σωστή διαχείριση των ρυθμιστικών αλλαγών (συνθήκη της Βασιλείας, διεθνή λογιστικά πρότυπα)
- Βελτίωση εταιρικής διακυβέρνησης και κοινωνικής ευθύνης
- Επενδύσεις σε τεχνολογία
- Ανάκτηση εμπιστοσύνης καταναλωτών

Όσον αφορά την δομή και οργάνωση της τράπεζας στον τομέα της εκπαίδευσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν δυο διευθύνσεις και μια υποδιεύθυνση που ασχολούνται με την διαδικασία της εκπαίδευσης στον οργανισμό. Αρχικά, υπάρχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία ασχολείται κυρίως με ζητήματα που αφορούν περισσότερο στη διαχείριση του προσωπικού και λιγότερο με θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Με τέτοια ζητήματα ασχολείται η υποδιεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία εντάσσεται στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, και την αφορούν θέματα που περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, την οργανωσιακή ανάπτυξη, τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, και τον σχεδιασμό του πλάνου καριέρας. Τέλος, υπάρχει η Διεύθυνση Εκπαίδευσης, η οποία βρίσκεται στο ίδιο οργανωσιακό επίπεδο και λειτουργεί



ανεξάρτητα από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, και έχει ρόλο διαχειριστικό και λειτουργικό στη διαδικασία της εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει ότι είναι υπεύθυνη για την οργάνωση, διαχείριση, και υλοποίηση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, με απώτερο στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική εξυπηρέτηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στις εταιρίες του ομίλου της τράπεζας.

#### 4.2.2 Ρόλοι που εμπλέκονται στην εκπαιδευτική διαδικασία

Στην διαδικασία εκπαίδευσης εμπλέκονται τα στελέχη της διεύθυνσης εκπαίδευσης που έχουν την ευθύνη για την οργάνωση και διαχείριση όλων των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων και προγραμμάτων που παρέχει ο οργανισμός. Μέσα στις αρμοδιότητές τους είναι η επιλογή του εκπαιδευτικού μέσου, η απόφαση για δημιουργία ενός νέου εκπαιδευτικού προγράμματος, η θεματολογία (σε συνεργασία με την υποδιεύθυνση ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού), οι διαχειριστικές και οργανωτικές αποφάσεις που αφορούν σε χώρους εκπαίδευσης, στους ίδιους τους εκπαιδευόμενους, στους εισηγητές και στην υποστήριξη κατά την διάρκεια των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.

Επιπλέον, υπάρχουν στελέχη της τράπεζας που λειτουργούν ως εισηγητές. Οι εισηγητές διακρίνονται σε στελέχη του ομίλου, τα οποία καλούνται από τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης να παρουσιάσουν θέματα των αρμοδιοτήτων τους, σε εξωτερικούς συνεργάτες, που προέρχονται από Πανεπιστήμια, εταιρίες συμβούλων ή / και αναγνωρισμένους φορείς της Ελλάδας και του εξωτερικού, και σε μόνιμους εισηγητές, οι οποίοι απασχολούνται στη Διεύθυνση Εκπαίδευσης της τράπεζας. Αρμοδιότητα των εισηγητών είναι η προετοιμασία και η εκτέλεση κάποιων εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.

Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι διευθυντές των καταστημάτων καθώς αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων, ενώ συλλέγουν και αξιολογούν (εγκρίνουν ή απορρίπτουν) τις αιτήσεις τους για την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Σημειώνεται πως ο ίδιος δεν αξιολογούνται, ενώ δεν έχουν γνώση σχετικά με την προηγούμενη εκπαίδευση και τις γνώσεις των υφισταμένων τους.

Στη διαδικασία εκπαίδευσης επίσης σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και τα στελέχη της υποδιεύθυνσης ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία προσδιορίζουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες του κάθε εργαζόμενου ανάλογα με το πλάνο καριέρας και με τις αξιολογήσεις που γίνονται από τους διευθυντές των καταστημάτων και από την διεύθυνση επιθεώρησης περίπου μια φορά το χρόνο. Να σημειωθεί ότι το φύλλο αξιολόγησης είναι το ίδιο για όλους τους εργαζόμενους μέσα στην τράπεζα και αφορά κυρίως σε soft παράγοντες όπως προσωπικότητα, δυνατότητα συνεργασίας, ικανοποίηση.

Τέλος, οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία εκπαίδευσης και μπορούν να ζητήσουν την συμμετοχή σε μια εκπαιδευτική παρέμβαση (αν όμως αυτή αφορά τον ρόλο τους). Επιπλέον, στο τέλος κάθε εκπαιδευτικής παρέμβασης μπορούν να αξιολογήσουν και την εκπαίδευση αλλά και τον εισηγητή. Τέλος, συμμετέχουν και σε μια αυτο-αξιολόγηση της απόδοσής τους μια φορά το χρόνο.

#### 4.2.3 Εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται

Τα προγράμματα που παρέχονται στους υπαλλήλους διακρίνονται σε τρεις μορφές: Ενδοεπιχειρησιακά Προγράμματα, Προγράμματα Φορέων στην Ελλάδα και το Εξωτερικό, και σε Ξένες Γλώσσες. Πραγματοποιούνται περιοδικά αλλά και όταν απαιτείται, καλύπτοντας δεξιότητες που απευθύνονται σε όλα τα επίπεδα υπαλλήλων (λειτουργικό, μεσαίας διοίκησης, στελέχη). Στα πλαίσια των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αξιοποιούνται είναι εκπαίδευση στις Αίθουσες Εκπαιδευτικών Κέντρων, στο χώρο εργασίας (on the job training), αυτό-εκπαίδευση, και ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning). Σημειώνεται ότι μπορούν αν καλυφθούν και μεμονωμένες εκπαιδευτικές ανάγκες με την παροχή ιδιαίτερων μαθημάτων στον εκπαιδευόμενο από τον εισηγητή.

#### 4.2.4 Εκπαιδευτικά προγράμματα

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα διαμορφώνονται έτσι ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες για ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για κάθε ρόλο / θέση. Επίσης για κάθε ρόλο / θέση θεωρούνται ως δεδομένες οι γνώσεις και δεξιότητες προηγούμενων ρόλων ή προγραμμάτων τα οποία είχε αναλάβει και παρακολουθήσει ο εργαζόμενος κατά την πορεία εξέλιξής του. Σε αρκετές περιπτώσεις συνδυάζεται η ηλεκτρονική εξ' αποστάσεως εκπαίδευση με την εκπαίδευση σε αίθουσα, με αποτέλεσμα την καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου και την μείωση του λειτουργικού κόστους. Για το έτος 2005 δεν υπήρχαν στοιχεία αλλά για το έτος 2004 σύμφωνα με τα αρχεία του οργανισμού υπήρξαν 4310 συμμετοχές σε προγράμματα εντός της τράπεζας, τα οποία και εκτέλεσε η διεύθυνση εκπαίδευσης και 730 συμμετοχές σε προγράμματα εκτός της τράπεζας, τα οποία εκτέλεσαν συνεργαζόμενοι φορείς. Επιπλέον ο αριθμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που διενεργήθηκαν από την διεύθυνση εκπαίδευσης ανέρχεται σε 242.

Να σημειωθεί ότι από τα 242 εκπαιδευτικά προγράμματα τα 50 αφορούν σε προγράμματα που υποστηρίζουν το μοντέλο της ηλεκτρονικής εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης. Ενδεικτικό της χρήσης της ηλεκτρονικής μάθησης μέσα στον οργανισμό είναι ο αριθμός των συμμετοχών σε μαθήματα ηλεκτρονικής μάθησης ο οποίος κατά την διάρκεια του πρώτου εξαμήνου του έτους

2005 υπολογίστηκε στις 2173 συμμετοχές. Να σημειωθεί ότι η παροχή των μαθημάτων ηλεκτρονικής μάθησης γίνεται μέσω του εταιρικού intranet και την τεχνική υποστήριξη αναλαμβάνει ένα σύστημα διαχείρισης μάθησης το οποίο όμως δεν συνδέεται με κάποιο άλλο σύστημα του οργανισμού και ουσιαστικά χρησιμοποιείται μόνο για την παροχή των μαθημάτων.

#### 4.2.5 Αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης

Έχοντας τα προαναφερθέντα στοιχεία υπόψη μπορούν σε αυτό το σημείο να περιγραφούν οι δραστηριότητες που εκτελούνται από την διεύθυνση εκπαίδευσης ως μια επιχειρηματική διαδικασία. Παρακάτω παρουσιάζονται με ιεραρχικό τρόπο όλες οι κύριες δραστηριότητες της διεύθυνσης παρουσιάζοντας την πλήρη εικόνα της εκπαίδευσης όπως αυτή εκτελείται από την συγκεκριμένη διεύθυνση στον συγκεκριμένο οργανισμό.

##### *Διαδικασία εκπαίδευσης*

- **Προσδιορισμός στρατηγικού πλαισίου εκπαίδευσης.** Στην προσπάθειά της να λειτουργήσει αποτελεσματικά η διεύθυνση εκπαίδευση αναλύει και διερευνά τις διεθνείς τάσεις τόσο στον χώρο της εκπαίδευσης όσο και στον τραπεζικό τομέα. Επιπλέον, προσπαθεί πάντα να ευθυγραμμίζει τους στόχους της διεύθυνσης με αυτούς του οργανισμού και να παρακολουθεί τις εξελίξεις μέσα στον ίδιο τον οργανισμό είτε αυτές αφορούν σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε σε επιχειρησιακές αλλαγές. Μέσα σε αυτήν την προσπάθεια εντάσσονται και οι παρακάτω ενέργειες:
  - Αντίληψη αλλαγής στην τράπεζα
  - Σύγκλιση εκπαιδευτικών και στρατηγικών στόχων
  - Παρακολούθηση των διεθνών τάσεων
  - Συγκέντρωση και σύνταξη στρατηγικών στόχων εκπαίδευσης
- **Συλλογή και Σχεδίαση εκπαιδευτικού υλικού.** Ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται αφού προηγουμένως έχουν συγκεντρωθεί οι περιοχές εκπαίδευσης από σχετικό αίτημα της υπο-διεύθυνσης ανάπτυξης. Αν το πρόγραμμα είναι καινούργιο και δεν υπάρχει κατάλληλος εισηγητής και εκπαιδευτικό περιεχόμενο διενεργούνται συνεντεύξεις με τα κατάλληλα τμήματα προς εύρεση του υλικού και του εισηγητή. Αν υπάρχει εκπαιδευτικό πρόγραμμα ο εισηγητής φροντίζει να ανανεώνει το υλικό και τον τρόπο διδασκαλίας. Πιο συγκεκριμένα η φάση αυτή περιλαμβάνει:
  - Καθορισμός περιοχών εκπαίδευσης
  - Διενέργεια συνεντεύξεων στα κατάλληλα τμήματα
  - Επικοινωνία με τους εισηγητές
  - Ορισμός πλαισίου κάλυψης εκπαιδευτικών αναγκών
  - Ορισμός εκπαιδευτικού υλικού

- **Διενέργεια Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.** Η διαχείριση και λειτουργία των ίδιων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί την κυριότερη διαδικασία της διεύθυνσης. Στην αρχή κάθε έτους καταρτίζεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και συλλέγονται όλες οι αιτήσεις για συμμετοχή στο πρόγραμμα, οπότε και οργανώνονται τα τμήματα, οι αίθουσες και οι εισηγητές. Η διεύθυνση μπορεί να καλύψει και έκτατα αιτήματα για εκπαίδευση (μεμονωμένα ή ομαδικά). Τέλος, μετά από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ενημερώνονται τα ιστορικά στοιχεία του εκπαιδευόμενου με τον τίτλο που παρακολούθησε και τον βαθμό που πέτυχε. Οι δραστηριότητες κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης διακρίνονται στις ακόλουθες:
  - Προσφορά Εκπαιδευτικού Προγράμματος
  - Συλλογή Αιτημάτων για Εκπαίδευση
  - Λήψη Έκτακτου Αιτήματος Εκπαίδευσης
  - Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα
  - Ενημέρωση προφίλ εκπαιδευομένου
- **Αξιολόγηση εκπαιδευτικών παρεμβάσεων.** η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας διενεργείται στις πρώτες δυο διαστάσεις της αποτελεσματικότητας. Πιο συγκεκριμένα περιορίζεται στην αξιολόγηση της αντίδρασης των εκπαιδευομένων στο μάθημα (αξιολόγηση εισηγητή και εκπαιδευτικής παρέμβασης) και στην αξιολόγηση της μάθησης των εκπαιδευομένων μέσω ερωτήσεων και διαγωνισμάτων (μόνο στα ηλεκτρονικά μαθήματα και όχι μέσα στην τάξη). Δεν υπάρχει ένδειξη ότι συνδέεται με κάποιο τρόπο η απόδοση και συμπεριφορά στην εργασία με την προηγούμενη εκπαίδευση του εργαζομένου. Επιπλέον, δεν αποτιμάται η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας με κάποιες τεχνικές ή μετρικές. Είναι φανερό το γεγονός ότι η εκπαιδευτική διαδικασία μέσα στον οργανισμό χρειάζεται να συνδεθεί με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, γεγονός μάλιστα που αποτελεί και αίτημα (ή προσδοκία) των ίδιων των στελεχών στις διευθύνσεις προκειμένου να αποκτήσει μεγαλύτερη αξία η εργασία και προσφορά τους. Η διαδικασία αξιολόγησης αποτελείται από τις επιμέρους διαδικασίες:
  - Αξιολόγηση Εισηγητή
  - Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Προγράμματος
  - Δημιουργία Αναφοράς Αποτίμησης Εκπαίδευσης

#### 4.2.6 Ρόλος της διεύθυνσης εκπαίδευσης

Ένα σημαντικό εύρημα που μπορεί να εξηγήσει τα παρακάτω αποτελέσματα της έρευνας και την αξία που δίνει ο οργανισμός στην εκπαίδευση είναι ο προσδιορισμός του ρόλου της διεύθυνσης εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό. Προκειμένου να διερευνηθεί ο ρόλος θα χρησιμοποιηθεί το πλαίσιο του Brockbank (1999) το οποίο αφορά στον προσδιορισμό του ρόλου του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τον

προσδιορισμό του ρόλου του τμήματος εκπαίδευσης. Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο ένα τμήμα εκπαίδευσης μπορεί να ανήκει σε μια ή σε όλες από τις παρακάτω κατηγορίες:

- **Λειτουργικό και αντιδραστικό.** Ασχολείται με την υλοποίηση των βασικών στόχων της εκπαίδευσης. Επικεντρώνεται στην διαχείριση και ορθολογική λειτουργία των πόρων του οργανισμού και ικανοποιεί αιτήματα άλλων τμημάτων.
- **Λειτουργικό και προληπτικό.** Ασχολείται με την υλοποίηση των βασικών στόχων της εκπαίδευσης. Επικεντρώνεται στην βελτίωση των υπάρχοντων πρακτικών και την πρόληψη προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν.
- **Στρατηγικό και αντιδραστικό.** Ασχολείται με την υποστήριξη της στρατηγικής του οργανισμού. Επικεντρώνεται σε τρόπους για να υλοποιηθούν οι στόχοι της στρατηγικής και στο βαθμό συνεισφοράς στα οργανωσιακά αποτελέσματα.
- **Στρατηγικό και προληπτικό.** Ασχολείται με την δημιουργία στρατηγικών προτεραιοτήτων για τον οργανισμό. Επικεντρώνεται σε τομείς που μπορούν να αναπτυχθούν προκειμένου να οδηγήσουν τον οργανισμό σε ανάπτυξη.

Ο ρόλος της διεύθυνσης εκπαίδευσης είναι καθαρά λειτουργικός και περιέχει τόσο αντιδραστικές όσο και προληπτικές δράσεις (σε πολύ μικρότερο βαθμό). Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι προσπαθεί να κατευθυνθεί προς την στρατηγική κατεύθυνση αλλά υπάρχει πρόβλημα στη μέτρηση του αντίκτυπου στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Ο ρόλος της διεύθυνσης φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

	<b>Αντιδραστικός</b>	<b>Προληπτικός</b>
<b>Στρατηγικός</b>	↑	
<b>Λειτουργικός</b>	✓	✓

Πίνακας 10: Ρόλος Διεύθυνσης Εκπαίδευσης

### 4.3 Διερεύνηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Για την καταγραφή των δραστηριοτήτων και του τρόπου με τον οποίο διενεργείται η εκπαιδευτική διαδικασία μέσα στον οργανισμό χρησιμοποιήθηκαν οι καταστάσεις του πλαισίου που παρουσιάστηκε στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Με την βοήθεια των στοιχείων που συλλέχθηκαν παραπάνω και αφορούν στο πλαίσιο λειτουργίας της εκπαιδευτικής διαδικασίας και με την διενέργεια συνεντεύξεων με την διεύθυνση εκπαίδευσης και την υποδιεύθυνση ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίστηκαν οι δραστηριότητες που εκτελούνται καθώς η εκπαιδευτική διαδικασία διέρχεται από τις καταστάσεις του πλαισίου. Παρακάτω αναλύονται αυτές οι δραστηριότητες για να συγκριθούν με τους παράγοντες αποτελεσματικότητας και να βοηθήσουν στον καθορισμό προτάσεων αναθεώρησης.

#### 4.3.1 Πώς προκύπτει η ανάγκη απόδοσης

Η αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης γίνεται με την αξιολόγηση της απόδοσης όλων των εργαζομένων. Η αξιολόγηση είναι πιο συστηματική στα καταστήματα της τράπεζας ενώ στις διευθύνσεις αποτελεί πιο τυπικό θέμα. Όσον αφορά τα καταστήματα η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών (εκτός από τον διευθυντή και υποδιευθυντή) γίνεται με την συμπλήρωση ενός φύλλου αξιολόγησης από τον ίδιο και από τον διευθυντή του καταστήματος μια φορά τον χρόνο. Αυτό το φύλλο αξιολόγησης δεν περιλαμβάνει αντικειμενικά στοιχεία αλλά υποκειμενικά όπως στυλ προσωπικότητας, πνεύμα συνεργασίας, προθυμία εκτέλεσης εργασίας. Επιπλέον το κάθε κατάστημα επισκέπτεται από έναν επιθεωρητή κάθε 2 χρόνια περίπου ο οποίος, μέσω παρατήρησης και συνεντεύξεων, τόσο με τους ίδιους τους υπαλλήλους όσο και με τους διευθυντές τους, ελέγχει με μεγάλη λεπτομέρεια τον τρόπο που εκτελούνται οι διαδικασίες και εντοπίζει προβλήματα, συμπληρώνοντας φύλλα αξιολόγησης για τους υπαλλήλους και συντάσσει αναφορές. Τα κριτήρια μπορεί να είναι για παράδειγμα, το πόσο καλά γνωρίζουν οι υπάλληλοι τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, η ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, η ικανοποίηση των πελατών, η τήρηση των διαδικασιών, και άλλα. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα των επιθεωρήσεων μπορεί να εντοπίζουν διαφορετικής φύσης προβλήματα, τα οποία συγκεντρώνονται στη διεύθυνση επιθεωρήσεων, και αποστέλλονται στις κατάλληλες διευθύνσεις της τράπεζας για τη λήψη των ανάλογων μέτρων.

Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης αφορά στις πωλήσεις. Το κάθε κατάστημα θέτει στόχους που πρέπει να καλύψει στην διάρκεια ενός χρόνου, οπότε αξιολογείται από τον διευθυντή του καταστήματος και με τη βοήθεια του πληροφοριακού συστήματος της τράπεζας η συμβολή του κάθε στελέχους στην επίτευξη αυτών των στόχων. Τα στοιχεία των στόχων αφορούν σε μέγεθος πωλήσεων και σε νέους πελάτες που είναι ποσοτικοί στόχοι και σε παράνονα



πελατείας, ακυρώσεις προϊόντων, δείκτες σταυροειδών πωλήσεων και δείκτες ικανότητας προωθήσεων προϊόντων που είναι ποιοτικοί στόχοι. Η απόκλιση του κάθε στελέχους από τον στόχο που του έχει τεθεί παρέχει και την ανάγκη βελτίωσης της απόδοσής του.

Η αξιολόγηση της επιθυμητής κατάστασης γίνεται από τους στρατηγικούς στόχους που θέτει η ανώτερη διοίκηση της τράπεζας. Αυτοί οι στόχοι επιμερίζονται σε κάθε κατάσταση και συζητιούνται με τις διευθύνσεις των καταστημάτων. Οι στόχοι αυτοί αναθεωρούνται κάθε. Αρμοδιότητα του διευθυντή καταστήματος είναι η ενημέρωση των στελεχών για τους στόχους της χρονιάς και ο προσδιορισμός των στόχων για το κάθε στέλεχος. Επίσης, διεξάγονται συνεντεύξεις με κάθε στέλεχος από τον διευθυντή κατά την διάρκεια της χρονιάς για ενημέρωση της προόδου προς τους στόχους. Από αυτές τις συνεντεύξεις προκύπτει πολλές φορές η ανάγκη απόδοσης για κάποιο στέλεχος μαζί και με προτάσεις για την κάλυψή της από τον διευθυντή του καταστήματος. Ανάγκη απόδοσης μπορεί να προκύψει και από τα φύλλα αξιολόγησης που συλλέγει η υποδιεύθυνση ανάπτυξης αλλά σε πολύ μικρό βαθμό λόγω της υποκειμενικής φύσης των ερωτήσεων.

#### 4.3.2 Πώς προκύπτει η ανάγκη εκπαίδευσης

Κάθε ρόλος στα καταστήματα (για τις διευθύνσεις δεν υπάρχει αναλυτική περιγραφή θέσης) συνδέεται με συγκεκριμένες εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που αναπτύσσουν τις γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για την εργασία του. Αυτές οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις μπορεί να είναι υποχρεωτικές (πρέπει να τις παρακολουθήσει σε βάθος χρόνου) ή προαιρετικές (δεν είναι υποχρεωτική η παρακολούθηση αλλά μπορεί να βοηθήσει στην εξέλιξη του εργαζόμενου). Η εκπαιδευτική ανάγκη προκύπτει από την σύγκριση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων που έχει παρακολουθήσει ο εργαζόμενος και που πρέπει να παρακολουθήσει σύμφωνα με τον ρόλο που κατέχει στο κατάστημα. Ένας άλλος τρόπος είναι το πλάνο καριέρας που υπάρχει και συνδέεται με τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις και η απόφαση για μετακίνηση ενός εργαζόμενου από ένα ρόλο σε έναν άλλο. Όταν πρόκειται να αλλάξει ρόλο ο εργαζόμενος ή μόλις έχει προσληφθεί τότε είναι υποχρεωτικό να παρακολουθήσει μια σειρά από εκπαιδευτικές παρεμβάσεις. Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα ο ίδιος ο εργαζόμενος (ή ο διευθυντής του) να ζητήσει την παρακολούθηση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης η οποία όμως πρέπει να περιλαμβάνει και την αιτιολογία της αίτησης καθώς και έγκριση από τον διευθυντή καταστήματος.

Η σύνδεση των εκπαιδευτικών αναγκών με την ανάγκη απόδοσης μέσα στον οργανισμό πραγματοποιείται σε ένα βαθμό με την προσπάθεια ευθυγράμμισης των στόχων της εκπαίδευσης με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού. Οι πρωταρχικοί στόχοι της εκπαιδευτικής διαδικασίας περιλαμβάνουν την αύξηση στην ποιότητα εργασίας και υπηρεσιών



που παρέχονται στους πελάτες της τράπεζας, τη βελτίωση των σχέσεων με τον πελάτη, την ενίσχυση του επιχειρηματικού πνεύματος και των ηγετικών ικανοτήτων, την υποστήριξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν και της ηλεκτρονικής τραπεζικής, και τον προσανατολισμό στο διεθνές περιβάλλον. Όλες οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις συνδέονται με έναν από τους παραπάνω στόχους χωρίς όμως να προσδιορίζεται ο αναμενόμενος αντίκτυπος που θα έχουν ούτε ο τρόπος με τον οποίο θα γίνεται η αξιολόγηση του. Ένας άλλος τρόπος προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών είναι στελέχη της διεύθυνσης εκπαίδευσης (και κυρίως εισηγητές) να διεξάγουν συνεντεύξεις με ανώτερα κυρίως στελέχη του οργανισμού και με τις διευθύνσεις των καταστημάτων προκειμένου να συλλέξουν απαραίτητες πληροφορίες για τις ανάγκες της τράπεζας και τις συνθήκες της αγοράς και των τάσεων.

#### 4.3.3 Πώς σχεδιάζεται και διεξάγεται μια εκπαιδευτική παρέμβαση

Ο σχεδιασμός μιας νέας εκπαιδευτικής παρέμβασης είναι αρμοδιότητα των εισηγητών της τράπεζας. Εισηγητές μπορεί να είναι είτε μόνιμα στελέχη της διεύθυνσης εκπαίδευσης είτε στελέχη σε άλλες διευθύνσεις του οργανισμού. Μόλις διαμορφωθεί μια νέα εκπαιδευτική ανάγκη λαμβάνεται η απόφαση για το αν θα καλυφθεί εσωτερικά ή εξωτερικά. Στην περίπτωση που καλυφθεί εσωτερικά προσδιορίζεται το μέσο εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθεί ανάλογα με τον εκτιμώμενο αριθμό των εκπαιδευόμενων και το αντικείμενο της εκπαίδευσης. Κατόπιν ο εισηγητής προσπαθεί να συλλέξει και να μορφοποιήσει το εκπαιδευτικό υλικό σύμφωνα με το αντικείμενο από διάφορες πηγές (προηγούμενα προγράμματα, στελέχη της τράπεζας, εξωτερικοί φορείς). Δεν υπάρχει τυποποιημένη διαδικασία σχεδιασμού εκπαιδευτικής παρέμβασης αλλά εξαρτάται από τις γνώσεις και την εμπειρία του εισηγητή στα θέματα εκπαίδευσης. Τέλος, το πρόγραμμα με όλες τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις ανανεώνεται δυο φορές το χρόνο και οι αιτήσεις συμμετοχής τόσο από την υποδιεύθυνση ανάπτυξης όσο και από τα ίδια τα καταστήματα καθορίζουν την οργάνωση των τμημάτων, των αιθουσών και των εισηγητών.

Κατά την διάρκεια της διεξαγωγής των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων χρησιμοποιείται μια μικτή λύση εκπαίδευσης. Πρώτα οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν το αντίστοιχο αντικείμενο μέσω της ηλεκτρονικής μάθησης. Όταν η παρακολούθηση ολοκληρωθεί (βαθμός υψηλότερος από 70% στις ερωτήσεις και ασκήσεις του μαθήματος) καλούνται να παρακολουθήσουν το αντίστοιχο πρόγραμμα μέσα σε τάξη. Στην τάξη επιλέγονται να αναλυθούν πιο δύσκολα και πρακτικά θέματα από ότι στην ηλεκτρονική μάθηση, καθώς και επίλυση αποριών, συζήτηση προβληματισμών. Όταν ο εκπαιδευόμενος παρακολουθήσει και την εκπαίδευση σε τάξη τότε του δίνεται ένα έντυπο για να αξιολογήσει τόσο την ηλεκτρονική μάθηση όσο και την εκπαίδευση μέσα στην τάξη και τον εισηγητή. Να σημειωθεί ότι η επιλογή του ακροατηρίου και η οργάνωσή του σε τάξεις γίνεται ανάλογα με τα μαθήματα που έχει παρακολουθήσει και



με τον ρόλο εργασίας προκειμένου να επιτυγχάνεται ομοιομορφία στις προηγούμενες γνώσεις και δεξιότητες των εκπαιδευομένων.

#### 4.3.4 Πώς διευκολύνεται η μάθηση

Όλοι οι εκπαιδευόμενοι συμπληρώνουν μια δήλωση ότι η απόφαση για την συμμετοχή στην εκπαιδευτική παρέμβαση αποτελεί δική τους επιθυμία και γίνεται με την συγκατάθεσή τους. Επιπλέον κατά την παρακολούθηση μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης παρουσιάζονται οι μαθησιακοί στόχοι χωρίς όμως να συνδέονται με τους οργανωσιακούς και να διαμορφώνονται με τρόπο που να μπορούν να αξιολογηθούν. Επίσης, στην περίπτωση της εκπαίδευσης μέσω ηλεκτρονικής μάθησης παρέχονται ασκήσεις γνώσεων κατανόησης και εφαρμογής έτσι ώστε να αξιολογείται η μάθηση και να βαθμολογείται η επίδοσή του. Να σημειωθεί ότι στην εκπαίδευση μέσα σε τάξη δεν υπάρχει αξιολόγηση της μάθησης. Η παρακολούθηση συνεπάγεται και μεταφορά των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών στον εκπαιδευόμενο.

#### 4.3.5 Πώς διευκολύνεται η μεταφορά της μάθησης

Τα καταστήματα της τράπεζας αποτελούν χώρους όπου υπάρχει μεγάλη πίεση και άγχος. Η απουσία ενός στελέχους για εκπαίδευση πολλές φορές προκαλεί δυσарέσκεια στους υπόλοιπους γιατί συνεπάγεται με αύξηση του φόρτου εργασίας. Η διεύθυνση των καταστημάτων πολλές φορές αδυνατεί να διαπιστώσει την αξία της εκπαίδευσης. Κατά συνέπεια υπάρχουν περιπτώσεις που προτιμούνται άλλες λύσεις σε ένα πρόβλημα απόδοσης από την εκπαίδευση όπως για παράδειγμα η προσωπική επίδειξη της σωστής συμπεριφοράς από ένα συνάδελφο πιο έμπειρο. Επιπλέον παρατηρήθηκε η αδυναμία σύνδεσης των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων με συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες που αναπτύσσουν καθώς και με συνθήκες στις οποίες μπορούν να εφαρμοστούν. Τέλος, επικρατεί σε κάποια στελέχη των καταστημάτων η αντίληψη ότι η συμμετοχή στην εκπαίδευση αποτελεί μια ευκαιρία «ξεκούρασης» και έτσι μπορεί να ζητηθεί για του λάθος λόγους, αλλά αντιμετωπίζεται και με καχυποψία από τον διευθυντή.

#### 4.3.6 Πώς αξιολογούνται τα οργανωσιακά αποτελέσματα της εκπαίδευσης

Ενώ η απόδοση των ατόμων αξιολογείται με τους τρόπους που αναφέρθηκαν στην παράγραφο 4.3.1 και υπάρχουν δείκτες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα του κάθε καταστήματος δεν διαπιστώθηκε τρόπος απομόνωσης του βαθμού που βοηθάει η εκπαίδευση στην αλλαγή αυτών των αποτελεσμάτων. Κατά επέκταση δεν μπορεί να διαπιστωθεί και ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα.



#### 4.4 Διερεύνηση αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικής διαδικασίας

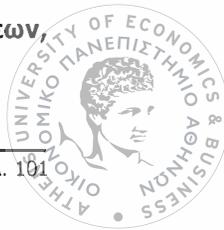
Στην διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας ακολουθήθηκε η προσέγγιση που περιγράφεται στο 2<sup>ο</sup> βήμα της μεθόδου έρευνας (παράγραφος 4.1.1). Σύμφωνα με τις ενέργειες που περιγράφονται εκεί διενεργήθηκε η έρευνα και προέκυψαν τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στις παρακάτω παραγράφους.

##### 4.4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάγκη απόδοσης

Για την διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανάγκη απόδοσης ερωτήθηκαν μέσω συνεντεύξεων στελέχη από την υποδιεύθυνση ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και από την διεύθυνση εκπαίδευσης. Από την έρευνα προέκυψε ότι η πιο σημαντική κατηγορία που επηρεάζει την ανάγκη για βελτιωμένη απόδοση είναι το εξωτερικό περιβάλλον. Οι **πελάτες** και ο **ανταγωνισμός** επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο τους τομείς που πρέπει να βελτιωθεί η απόδοση όσο και τα επιθυμητά επίπεδα που πρέπει να καλυφθούν. Η κοινωνική ευθύνη και η νομοθεσία ενώ επηρεάζουν την ανάγκη για απόδοση δεν φαίνεται να παίζουν καθοριστικό ρόλο ωστόσο στην διαμόρφωσή της. Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, οι παράγοντες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ανάγκης απόδοσης είναι η κατάρτιση του **επιχειρησιακού πλάνου** του οργανισμού και η ύπαρξη και σύνδεση **μετρικών αξιολόγησης** απόδοσης με το οργανωσιακό αποτέλεσμα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με την γνώμη των ερωτηθέντων το πώς ορίζεται η απόδοση μέσα στον οργανισμό δεν φαίνεται να επηρεάζει και τους τομείς που έχει ανάγκη για απόδοση ο οργανισμός. Επιπλέον η ύπαρξη ή όχι μιας διαδικασίας που να ολοκληρώνει τον σχεδιασμό, την υποστήριξη, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη της απόδοσης (όπως είναι για παράδειγμα η balanced business scorecard λογική) δεν επηρεάζει στο συγκεκριμένο οργανισμό την ανάγκη για απόδοση, πάντα κατά την άποψη των ερωτηθέντων. Τέλος, να σημειωθεί ότι οι **επιχειρησιακές αλλαγές** μπορεί να επηρεάσουν την ανάγκη για απόδοση αλλά σε ένα πολύ μικρό βαθμό.

##### 4.4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάγκη εκπαίδευσης

Η απόφαση για το ποιες ανάγκες απόδοσης θα μετασχηματιστούν σε ανάγκες εκπαίδευσης είναι αρμοδιότητα της υποδιεύθυνσης ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία και με την διεύθυνση εκπαίδευσης. Για το λόγο αυτό ερωτήθηκαν στελέχη και των δυο διευθύνσεων. Σύμφωνα με τα ευρήματα, τόσο η φύση του προβλήματος της απόδοσης όσο και η σκοπιμότητα μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό μιας εκπαιδευτικής ανάγκης. Η φύση του προβλήματος φαίνεται να επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανάγκη για εκπαίδευση και ειδικά η έλλειψη **γνώσεων**,



**ικανοτήτων και δεξιοτήτων**, η έλλειψη **υποκίνησης**, η **πολυπλοκότητα εργασίας** και το **αρνητικό κλίμα** της ομάδας είναι τα πιο βασικά προβλήματα που έρχεται να καλύψει η εκπαίδευση. Αντίστοιχο ρόλο διαδραματίζει και ο έλεγχος της σκοπιμότητας μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης με κυρίαρχους παράγοντες τα **προσδοκώμενα αποτελέσματα**, τις **συνέπειες μη υλοποίησης** και τον **συνολικό προϋπολογισμό των παρεμβάσεων** για βελτίωση της απόδοσης. Να σημειωθεί το γεγονός ότι το είδος της ανάγκης δεν φαίνεται να επηρεάζει σχεδόν καθόλου την απόφαση για κάλυψη με εκπαιδευτική παρέμβαση μιας ανάγκης βελτίωσης της απόδοσης. Εξαιρεση αποτελεί αν η ανάγκη είναι ατομική ή ομαδική οπότε και φαίνεται ότι επηρεάζεται η απόφαση για εκπαίδευση αλλά σε πολύ μικρό βαθμό.

#### 4.4.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την εκπαιδευτική παρέμβαση

Για τον μετασχηματισμό μιας εκπαιδευτικής ανάγκης σε εκπαιδευτική παρέμβαση αποκλειστικά υπεύθυνο είναι το ανθρώπινο δυναμικό της διεύθυνσης εκπαίδευσης του οργανισμού. Έτσι, για την συγκέντρωση των στοιχείων διενεργήθηκαν ομάδες εργασίας με στελέχη της διεύθυνσης αλλά και με εισηγητές του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι στον καθορισμό των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων πρωτεύοντα ρόλο παίζουν το αντικείμενο εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι, και η τεχνολογική υποδομή. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει επίσης το εσωτερικό περιβάλλον και το μέσο εκπαίδευσης. Τέλος, φαίνεται ότι η σωστή διατύπωση μαθησιακών στόχων δεν επηρεάζει τον καθορισμό μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης. Πιο αναλυτικά πρωτεύοντα ρόλο στον καθορισμό μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης έχουν ο **προϋπολογισμός** για το σύνολο των παρεμβάσεων, οι **νέες εκπαιδευτικές τεχνολογίες**, και η **γεωγραφική κατανομή** των εκπαιδευομένων. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την μετάβαση από την εκπαιδευτική ανάγκη στην εκπαιδευτική παρέμβαση είναι η **τεχνογνωσία** του οργανισμού στον εκπαιδευτικό σχεδιασμό, η **διαθεσιμότητα των εκπαιδευτικών πόρων**, η **συχνότητα εκτέλεσης της εκπαίδευσης**, τα **χρονικά όρια** εκτέλεσης και οι **δυνατότητες** και το **κόστος** κάθε **μέσου**. Τέλος, το επιθυμητό **γνωστικό επίπεδο** της εκπαιδευτικής ανάγκης φαίνεται ότι επηρεάζει τον σχεδιασμό μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης γιατί οι παρεμβάσεις κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τον ρόλο στον οποίο απευθύνονται (για παράδειγμα σε άλλο επίπεδο εκπαίδευεται ένα ταμίας για ένα γνωστικό αντικείμενο και σε άλλο επίπεδο ένα προϊστάμενος συναλλαγών για το ίδιο αντικείμενο). Να σημειωθεί ότι παράγοντες όπως οι προηγούμενες εκπαιδευτικές εμπειρίες των εκπαιδευομένων, τα μαθησιακά στυλ τους καθώς και το φυσικό περιβάλλον εργασίας δεν λαμβάνονται υπόψη (και ούτε επηρεάζουν κατά την άποψη των ερωτηθέντων) στην απόφαση για τον σχεδιασμό μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης.

#### 4.4.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την μάθηση



Προκειμένου να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της μάθησης θεωρήθηκε κρίσιμο να ερωτηθούν τόσο στελέχη της διεύθυνσης εκπαίδευσης όσο και οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι από ένα κατάστημα του ομίλου. Κατά συνέπεια, μέσω ομάδων εργασίας με τους εργαζόμενους στο κατάστημα και μέσω συνεντεύξεων με τους εισηγητές από την διεύθυνση εκπαίδευσης καθορίστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική μετάβαση από την κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση στη μάθηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όλες οι κατηγορίες παραγόντων παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο στην μάθηση. Πιο συγκεκριμένα από την μαθησιακή διαδικασία πιο σημαντικό ρόλο παίζει η **παρουσίαση** και η **χρήση** της **πληροφορίας** μέσα σε μια εκπαιδευτική παρέμβαση. Όσον αφορά τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό πολύ σημαντικό θεωρείται να παρέχονται εκπαιδευτικές μέθοδοι όπως **μελέτες περίπτωσης, υπόδυσης ρόλων, προσομοίωσης** και **αυτο-αξιολόγησης**. Επίσης, πολύ σημαντικός παράγοντας που οδηγεί στην μάθηση είναι η επικέντρωση στον σχεδιασμό του **περιβάλλοντος** και της **διαδικασίας εκπαίδευσης** και όχι της δομής του περιεχομένου. Ένας άλλος παράγοντας αφορά στην δημιουργία συνθηκών που υποστηρίζουν και προάγουν την **αλληλεπίδραση** και τον **διάλογο** μεταξύ των συμμετεχόντων. Μια άλλη κατηγορία που σύμφωνα με τα αποτελέσματα θεωρείται πολύ σημαντική είναι η διαχείριση των αλλαγών που φέρνει μια εκπαιδευτική παρέμβαση. Κατά συνέπεια παράγοντες που μπορεί να καθορίσουν την αποτελεσματικότητα μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης είναι ο **προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων** που δημιουργούνται από την **αλλαγή**, η **συμβολή** των ίδιων των **εκπαιδευομένων** στην αλλαγή, και η **προώθηση** της αλλαγής μέσα **στον χώρο εργασίας** τους. Η τελευταία κατηγορία που αφορά στην υποκίνηση του ίδιου του εκπαιδευόμενου για την μάθηση θεωρείται εξίσου σημαντική με τις προαναφερθέντες κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα η **ικανότητα μάθησης**, η **επιλογή παρακολούθησης** (και οι στόχοι που θέτει / αναμένει ο εκπαιδευόμενος να τον οδηγήσει η εκπαίδευση) και η **σύνδεση** της **εκπαίδευσης** με την **πραγματικότητα** θεωρούνται παράγοντες ικανοί να επηρεάσουν την διαδικασία της μάθησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η παροχή αυτονομίας στον εκπαιδευόμενο και η αποδοχή της ευθύνης για την εκπαίδευση από αυτόν δεν θεωρούνται ότι μπορούν να επηρεάσουν την μαθησιακή διαδικασία μέσα στον οργανισμό.

#### 4.4.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την προσωπική απόδοση διερευνήθηκαν τόσο στον εργασιακό χώρο των εκπαιδευομένων όσο και στην ίδια την εκπαιδευτική παρέμβαση και έτσι συμμετείχαν στην έρευνα τόσο εργαζόμενοι σε κατάστημα καθώς και ο προϊστάμενός τους όσο και τα στελέχη της διεύθυνσης εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι καθορίζουν στον μεγαλύτερο βαθμό την μετάβαση των δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες για τους εργαζομένους είναι να υπάρχει **σύνδεση** της

**μάθησης** με τις **προσωπικές ανάγκες**, να υπάρχει **επίγνωση** των **δεξιοτήτων** που **αναπτύχθηκαν** και να γνωρίζουν το **πλάνο καριέρας** και πως συνεισφέρουν οι νέες δεξιότητες σε αυτό. Πολύ σημαντικό, όμως, όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα είναι και το περιβάλλον της εργασίας. Σύμφωνα με την έρευνα πολύ σημαντική είναι η **υποστήριξη** η **στάση** που τηρούν τα υπόλοιπα **μέλη της ομάδας** απέναντι στην μάθηση, η **παροχή** της **ευκαιρίας** για **εφαρμογή** των νέων δεξιοτήτων, και η **ανταμοιβή** για την εφαρμογή τους. Τέλος, η ίδια η εκπαιδευτική παρέμβαση μπορεί να βοηθήσει στην μεταφορά της μάθησης στο χώρο εργασίας όταν υπάρχει συγκεκριμένη καθοδήγηση κατά την διάρκειά της για την εφαρμογή στο χώρο εργασίας. Σημαντικός παράγοντας είναι και η **ενσωμάτωση στοιχείων** και **περιορισμών** του **περιβάλλοντος** εργασίας μέσα στην εκπαιδευτική παρέμβαση αλλά και η **παροχή ευκαιριών εξάσκησης** σε **διαφορετικές περιπτώσεις**.

#### 4.4.6 Παράγοντες που επηρεάζουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα

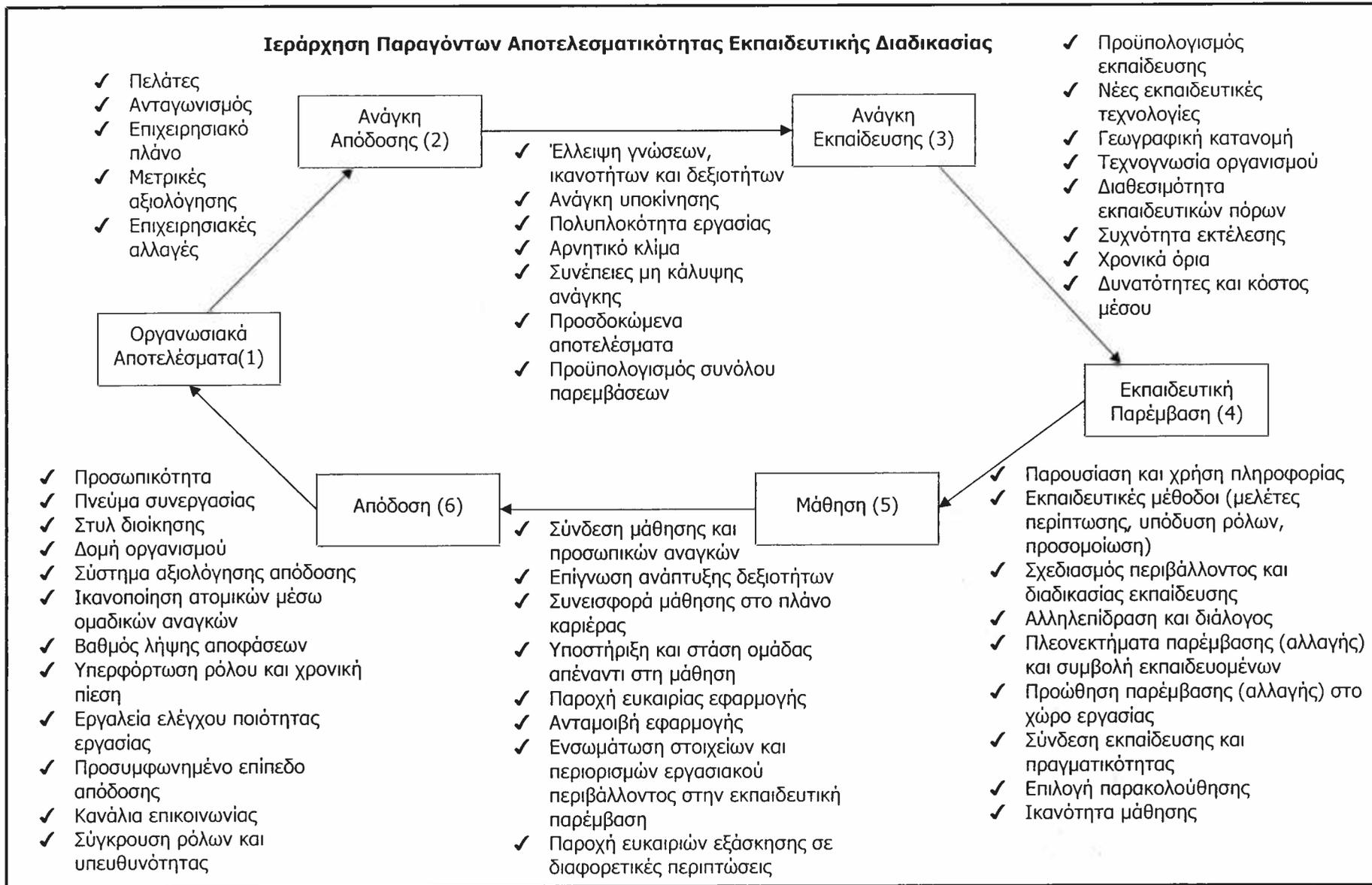
Ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα και τον αποτελεσματικό μετασχηματισμό της απόδοσης έγινε με συνεντεύξεις στα στελέχη της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, στους εργαζόμενους στο κατάστημα και στους προϊσταμένους τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι πέντε πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό που η απόδοση επηρεάζει τα οργανωσιακά αποτελέσματα είναι η **προσωπικότητα** του ατόμου, το **πνεύμα συνεργασίας**, το **στυλ διοίκησης**, η **δομή του οργανισμού** και το **σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης** συνδεδεμένο με την αμοιβή. Παράλληλα με τους πιο πάνω πρωταρχικούς παράγοντες σε ατομικό επίπεδο προσδιορίστηκε ως πολύ σημαντικός ο βαθμός **ικανοποίησης** των **ατομικών** μέσω των **ομαδικών αναγκών** και **λήψης αποφάσεων**. Ένας άλλος παράγοντας αφορά στην **αντιμετώπιση συγκρούσεων** Όσον αφορά το σύστημα εργασίας η **υπερφόρτωση** και **χρονική πίεση** του ρόλου θεωρήθηκε ως βασικός παράγοντας της προσωπικής απόδοσης. Η οργανωσιακή απόδοση μπορεί να επηρεαστεί και από τα **εργαλεία ελέγχου ποιότητας εργασίας** και την ύπαρξη **προσυμφωνημένου επιπέδου απόδοσης**. Τέλος, όσον αφορά το περιβάλλον εργασίας διαπιστώθηκε ότι τα **κανάλια επικοινωνίας** και η **σύγκρουση ρόλων** και υπευθυνότητας μπορεί να λειτουργήσει περιοριστικά. Να σημειωθεί ότι παράγοντες όπως η σταθερότητα του οργανισμού, αυτονομία και πρόσβαση σε πόρους, καθώς και συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος δεν φαίνεται να θεωρούνται ικανοί παράγοντες για να επηρεάσουν την αποτελεσματική μετάβαση από την προσωπική στην οργανωσιακή απόδοση.

#### 4.4.7 Ολοκληρωμένο πλαίσιο παραγόντων αποτελεσματικότητας



Μέσα στα πλαίσια της παρούσας έρευνας προσδιορίστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας του τραπεζικού οργανισμού. Προκειμένου να παρουσιαστεί η ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας παρουσιάζεται το πλαίσιο των παραγόντων που επηρεάζουν την διαδικασία όπως αυτό προτάθηκε στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο και συμπληρώθηκε με τους παράγοντες που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα.





Σχήμα 15: Παράγοντες Αποτελεσματικότητας Εκπαιδευτικής Διαδικασίας του Οργανισμού

#### 4.5 Προτάσεις αναθεώρησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Η εκπαιδευτική διαδικασία του οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί με στόχο να διενεργείται πιο αποτελεσματική εκπαίδευση. Οι προτάσεις που αναφέρονται σε αυτό το σημείο αφορούν τόσο την ανάλυση και τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης όσο και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της. Κατά συνέπεια σε κάθε σχέση του πλαισίου συνδέεται η παρούσα κατάσταση με τους κρισιμότερους παράγοντες που προκύψαν, και καθορίζονται προτάσεις με βάση τα κριτήρια αποτελεσματικότητας της κάθε κατάστασης και την επιθυμητή κατάσταση όπως αυτή αναλύθηκε στα κεφάλαια 1, 2, και 3. Με αυτόν τον τρόπο υποστηρίζεται η συστηματική ανάλυση και παρουσίαση των προτάσεων και η δικαιολόγησή τους.

#### Σχέση Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων και Ανάγκης Απόδοσης

Σύμφωνα με το πλαίσιο διερεύνησης της αποτελεσματικότητας προκειμένου να γίνεται ο προσδιορισμός της ανάγκης απόδοσης με αποτελεσματικό τρόπο θα πρέπει να υπάρχει σαφής, ξεκάθαρος και μετρήσιμος στόχος απόδοσης, ο οποίος να προκύπτει από τον βαθμό (ή ποσοστό) αλλαγής ενός τουλάχιστον οργανωσιακού αποτελέσματος. Θα πρέπει επιπλέον να προσδιορίζεται ο τρόπος μέτρησης και αξιολόγησης του βαθμού αλλαγής μετά από την παρέμβαση που θα επιλεγεί. Κατά την ανάλυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας της τράπεζας διαπιστώθηκε ότι η απόδοση αξιολογείται κυρίως μέσω των αξιολογήσεων των επιθεωρητών και των οικονομικών αποτελεσμάτων και υπάρχει σύνδεση μεταξύ των προβλημάτων απόδοσης και ορισμένων οργανωσιακών στόχων (που αφορούν κυρίως πωλήσεις και ποιότητα προϊόντος). Δεν υπάρχει όμως υπολογισμός και μέτρηση του επιθυμητού βαθμού αλλαγής της απόδοσης καθώς και τρόπος για την μέτρηση του αντίκτυπου που θα έχει μια παρέμβαση βελτίωσης. Τέλος, από την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανάγκη απόδοσης προκύπτει ότι οι πελάτες, ο ανταγωνισμός και οι στόχοι του οργανισμού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Κατά συνέπεια θα πρέπει να συμμετέχουν στην διαδικασία ανάλυσης των αναγκών απόδοσης. Η εξέταση των παραπάνω ζητούμενων οδηγεί στην διατύπωση προτάσεων που θα βοηθήσουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης:

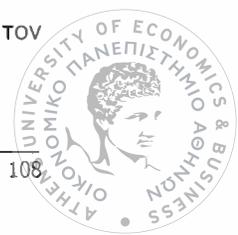
- ✓ Προσδιορισμός της ανάγκης απόδοσης με σαφή, ξεκάθαρο και μετρήσιμο στόχο. Υπολογισμός του βαθμού βελτίωσης της απόδοσης και αξιολόγηση του αντίκτυπου που θα έχει η παρέμβαση που θα επιλεγεί με την μέθοδο της ανάλυσης της τάσης απόδοσης (Phillips και Phillips 2002, Phillips 2003).
- ✓ Ενσωμάτωση στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μέτρο που να ελέγχει τις γνώμες και τα παράπονα των πελατών με συστηματικό τρόπο. Αναθεώρηση της φόρμας αξιολόγησης που συμπληρώνεται από το στέλεχος και τον διευθυντή και εμπλουτισμός της με μετρήσιμα και αντικειμενικά στοιχεία που δεν αναφέρονται άμεσα σε οικονομικά

αποτελέσματα, αλλά αποτελούν στόχους του οργανισμού όπως ικανοποίηση αναγκών πελατών, ανάκτηση εμπιστοσύνης καταναλωτών και άλλα.

### Σχέση Ανάγκης Απόδοσης και Ανάγκης Εκπαίδευσης

Προκειμένου να γίνεται αποτελεσματική διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια και με μετρήσιμο αποτέλεσμα ο αντίκτυπος που αναμένεται να έχει μια εκπαιδευτική παρέμβαση στον στόχο απόδοσης που έχει τεθεί. Επίσης, θα πρέπει να προσδιορίζεται ο βαθμός αλλαγής στις γνώσεις, στις συμπεριφορές και στις δεξιότητες που καθορίζουν την επιθυμητή απόδοση. Ο βαθμός αλλαγής θα διατυπώνεται με ξεκάθαρους και μετρήσιμους μαθησιακούς στόχους και θα προσδιορίζονται τρόποι μέτρησης και αξιολόγησής του. Στην τράπεζα ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών στηρίζεται κυρίως στο πλάνο καριέρας και στη σύγκριση των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων που πρέπει να παρακολουθήσει ένα στέλεχος βάσει του ρόλου του με αυτές που έχει παρακολουθήσει. Η σύνδεση του προβλήματος απόδοσης με την ανάγκη εκπαίδευσης τυπικά γίνεται με τις επιθεωρήσεις εργασίας και άτυπα με την πρόταση από τον διευθυντή και ενίοτε από το ίδιο το στέλεχος για επιθυμία εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο όμως δεν μπορεί να καθορισθεί με συγκεκριμένο και μετρήσιμο τρόπο ποιο είναι το πρόβλημα της απόδοσης, σε τι βαθμό πρέπει να αυξηθεί η απόδοση και με ποιο τρόπο θα αξιολογηθεί η επίτευξη του στόχου. Η ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανάγκη εκπαίδευσης δείχνει ότι ενώ η εκπαίδευση θεωρείται ως λύση σε προβλήματα όπως η έλλειψη γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η ανάγκη υποκίνησης, η πολυπλοκότητα εργασίας, και το αρνητικό κλίμα δεν υπάρχει σύνδεση και τρόπος αξιολόγησης της εκπαίδευσης για τον αντίκτυπο που έχει στην επίλυση αυτών των προβλημάτων. Η εξέταση των παραπάνω ζητούμενων οδηγεί στην διατύπωση προτάσεων που θα βοηθήσουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης:

- ✓ Σύνδεση κάθε εκπαιδευτικής παρέμβασης με την φύση του προβλήματος ή των προβλημάτων τα οποία καλείται να επιλύσει. (σύμφωνα με την άποψη των διευθυντών των καταστημάτων και των στελεχών που εκπαιδεύονται). Παρακολούθηση των προβλημάτων και μέτρηση της συχνότητας εμφάνισής τους. Προσδιορισμός του κόστους των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και σύγκρισή του με τον συνολικό προϋπολογισμό της εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι τομείς που συνεισφέρει η εκπαίδευση αλλά και ο υπολογισμός του κόστους για σύγκριση με άλλες παρεμβάσεις βελτίωσης της απόδοσης (Phillips, 2003).
- ✓ Υπολογισμός της συχνότητας εμφάνισης των προβλημάτων που μπορούν να οδηγήσουν σε εκπαιδευτική ανάγκη και σύνδεσή τους με καθέναν από τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάγκη απόδοσης (πελάτες, ανταγωνισμός, επιχειρησιακό πλάνο, επιχειρησιακή αλλαγή). Καθορισμός του αριθμού των προβλημάτων αυτών ως ποσοστό όλων των προβλημάτων που προκύπτουν από την ανάγκη για απόδοση. Με αυτόν τον



τρόπο μπορεί να μετρηθεί το ποσοστό των αναγκών απόδοσης που μεταφράζονται σε εκπαιδευτικές ανάγκες.

- ✓ Διαμόρφωση μιας συστηματικής διαδικασίας διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών και εμπλοκή στην διαδικασία των επιθεωρητών, των διευθυντών καταστημάτων και των στελεχών των διευθύνσεων ανάπτυξης και εκπαίδευσης (Ostroff και Ford, 1989).

### **Σχέση Ανάγκης Εκπαίδευσης και Εκπαιδευτικής Παρέμβασης**

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικές οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που δημιουργούνται θα πρέπει ο βαθμός ικανοποίησης και παρακίνησης των εκπαιδευομένων από την παρακολούθηση να είναι υψηλός και η διαχείριση και διάθεση των πόρων που διαθέτει ο οργανισμός για εκπαίδευση να γίνεται με ορθολογικό τρόπο. Η εκπαιδευτική διαδικασία της τράπεζας κινείται σε πολύ θετική κατεύθυνση όσον αφορά την διεξαγωγή εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Οι αξιολογήσεις τόσο των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων όσο και οι αξιολογήσεις των εισηγητών βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένδειξη ότι η εκπαίδευση καταφέρνει και παρακινεί τους εργαζομένους κατά την διάρκεια της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Ωστόσο λόγω έλλειψης πρότυπης διαδικασίας λήψης αποφάσεων κατά τον σχεδιασμό δεν υπάρχει μεγάλη συνέπεια στην ποιότητα κάθε εκπαιδευτικής παρέμβασης. Από την ανάλυση των παραγόντων διακρίνεται η κρισιμότητα της ορθολογικής χρήσης των πόρων δεδομένου του ότι ο προϋπολογισμός είναι περιορισμένος. Επιπλέον, η τεχνογνωσία και οι νέες τεχνολογίες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες προσδιορισμού μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης επειδή συνδέονται και με το κόστος. Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι ενώ οι εκπαιδευόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις θα πρέπει να γίνουν διορθωτικές παρεμβάσεις στον τρόπο με τον οποίο αξιοποιούνται οι πόροι. Σε αυτόν τον τομέα στοχεύουν και οι παρακάτω προτάσεις:

- ✓ Δημιουργία προτύπων και πολιτικών όσον αφορά την διαδικασία ροής της εκπαίδευσης μέσα σε κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση. Ιδιαίτερη έμφαση στην παρουσίαση και χρήση της πληροφορίας μέσω μελετών περίπτωσης, υπόδυσης ρόλων, και προσομοίωσης (Kolb 1984, Knowles, 1980). Δημιουργία αρχών που θα πρέπει να διέπουν όλα τα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, ασχέτως του μέσου και της τεχνολογίας εκπαίδευσης, και έμφαση στις δυνατότητες αλληλεπίδρασης και διαλόγου (Jonassen, 1999). Έτσι, υπάρχει συνέπεια στον οργανισμό για τον τρόπο με τον οποίο μετασχηματίζεται μια εκπαιδευτική ανάγκη σε εκπαιδευτική παρέμβαση, ενισχύοντας και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού σχεδιασμού.
- ✓ Εκπαίδευση και ενημέρωση των ίδιων των στελεχών των διευθύνσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε θέματα που αφορούν τόσο τις νέες τεχνολογίες όσο και τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό. Με αυτόν τον τρόπο θα γίνεται αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων κατά την μετάβαση από την εκπαιδευτική ανάγκη στην εκπαιδευτική παρέμβαση.



- ✓ Παρακολούθηση του ποσοστού επιτυχημένης παρακολούθησης (επιτυχία στα διαγωνίσματα) μιας εκπαιδευτικής παρέμβασης με διάφορα κριτήρια όπως π.χ. γεωγραφική κατανομή, μέσο εκπαίδευσης, χρονικά όρια, εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν, και επιλογή παρακολούθησης. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αξιολογηθεί από εκπαιδευτικής απόψεως η επιλογή του μέσου, η στάση απέναντι στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα γεωγραφικά διαμερίσματα, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που εφαρμόστηκαν και η συμβολή του ίδιου του εκπαιδευομένου στην επιτυχία της εκπαιδευτικής παρέμβασης.

### **Σχέση Εκπαιδευτικής Παρέμβασης και Μάθησης**

Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται η επίτευξη της μάθησης είναι η επιτυχημένη εφαρμογή των απαιτούμενων δεξιοτήτων σε ένα υποτιθέμενο πρόβλημα, η επιτυχημένη απάντηση σε ασκήσεις και ερωτήσεις που αφορούν στην απόκτηση γνώσεων, και η εκδήλωση συμπεριφοράς ανάλογης με αυτή που απαιτείται για την αποτελεσματική επίλυση ενός προβλήματος υπό δεδομένες συνθήκες. Από την ανάλυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας της τράπεζας προκύπτει ότι δεν ενισχύεται με αποτελεσματικό τρόπο η μάθηση κατά την διάρκεια των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Οι λόγοι είναι η ελλιπής σύνδεση της εκπαιδευτικής παρέμβασης με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας, η έλλειψη ερωτήσεων και πρακτικών αξιολόγησης της μάθησης στις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που διεξάγονται μέσα σε τάξη (υπάρχουν μόνο για την ηλεκτρονική μάθηση), η διατύπωση μη μετρήσιμων μαθησιακών στόχων και η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων των στελεχών της εκπαίδευσης σε θέματα αξιολόγησης της μάθησης και εκπαιδευτικού σχεδιασμού. Τα παραπάνω προβλήματα σε συνδυασμό με τους παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της μάθησης μέσα στον οργανισμό οδηγούν στην παροχή συγκεκριμένων προτάσεων για να υποστηριχθεί η μάθηση:

- ✓ Προσδιορισμός πραγματικών συνθηκών εργασίας και ενσωμάτωση επιλεγμένων στοιχείων σε κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση. Παροχή ευκαιρίας εφαρμογής δεξιοτήτων σε διαφορετικές περιπτώσεις και κρίση της χρησιμότητας εφαρμογής σε κάθε περίπτωση. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ενεργής συμμετοχή του εκπαιδευομένου αλλά και η μεγαλύτερη πιθανότητα μεταφοράς της γνώσης και των δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας (Jonassen, 1999).
- ✓ Προσδιορισμός προσωπικών αναγκών και προσδοκιών πριν από κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση και βαθμός ικανοποίησής τους μετά την εκπαιδευτική παρέμβαση (Baldwin και Ford, 1988).
- ✓ Καταγραφή ποσοστού εκπαιδευομένων που είχαν επίγνωση μετά το τέλος της εκπαιδευτικής παρέμβασης ότι ανέπτυξαν ορισμένες δεξιότητες και σε τι βαθμό. Με αυτόν τον τρόπο αξιολογείται η κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση ως προς την δυνατότητα της για μεταφορά της μάθησης στους εκπαιδευομένους.

- ✓ Εκπαίδευση των εισηγητών σε εκπαιδευτικές θεωρίες και τρόπους αξιολόγησης της μάθησης μέσα σε μια εκπαιδευτική παρέμβαση.
- ✓ Ενσωμάτωση αξιολόγησης μάθησης στις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που διεξάγονται μέσα σε τάξη
- ✓ Διατύπωση ξεκάθαρων και μετρήσιμων μαθησιακών στόχων σε κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση οι οποίοι να συνδέονται τόσο με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που έχουν προκύψει όσο και με τις μεθόδους αξιολόγησης της μάθησης (Goldstein και Ford, 2002).

### Σχέση Μάθησης και Απόδοσης

Η μεταφορά της μάθησης στο χώρο της εργασίας μπορεί να μετρηθεί από το ποσοστό εφαρμογής στον χώρο εργασίας των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών που αναπτύχθηκαν, τον βαθμό αλλαγής μιας εργασιακής συμπεριφοράς ως αποτέλεσμα μιας ή του συνόλου των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων, και την πρόθεση (επιθυμία) εφαρμογής της διαφοροποιημένης εργασιακής συμπεριφοράς. Από την ανάλυση του περιβάλλοντος εργασίας και τις συνθήκες που επικρατούν στα καταστήματα του οργανισμού διαπιστώνεται μια ανάγκη προώθησης της αξίας της εκπαίδευσης στις διευθύνσεις των καταστημάτων και σύνδεσή της με τα οργανωσιακά αποτελέσματα προκειμένου να είναι ορατή η συνεισφορά της. Με γνώμονα τους παράγοντες που προκύπτουν από το πλαίσιο και επηρεάζουν την μεταφορά της μάθησης στο χώρο εργασίας (επίγνωση ανάπτυξης δεξιοτήτων, παροχή ευκαιρίας εφαρμογής, στάση ομάδας απέναντι στη μάθηση, σύνδεση μάθησης και προσωπικής ανάγκης) προτείνονται οι παρακάτω προτάσεις:

- ✓ Ενημέρωση των προϊσταμένων των εκπαιδευόμενων για τις εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που παρακολούθησαν με επιτυχία οι εκπαιδευόμενοι και για τις νέες δεξιότητες που ανέπτυξαν. Με αυτόν τον τρόπο ενημερώνεται ο αρμόδιος έτσι ώστε να παροτρύνει και να δώσει την ευκαιρία στον εκπαιδευόμενο να εφαρμόσει τις νέες δεξιότητες στην εργασία του (Burke και Baldwin 1999).
- ✓ Ενσωμάτωση σε κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση των αλλαγών που φέρνει και των πλεονεκτημάτων που συνεπάγεται η παρακολούθησή της. Παροχή κινήτρων στους εκπαιδευόμενους για προώθηση της εκπαιδευτικής παρέμβασης στο χώρο εργασίας τους. Με αυτόν τον τρόπο υποστηρίζεται η διαχείριση της αλλαγής που φέρνει μια εκπαιδευτική παρέμβαση σε έναν χώρο εργασίας (Noe, 1999).
- ✓ Παροχή δυνατότητας προσδιορισμού προσωπικών αναγκών σε κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση και προτεινόμενη εκπαιδευτική προσέγγιση ανάλογα με τις ανάγκες. Ύπαρξη εκπαιδευτικών αντικειμένων σε διαφορετικά γνωστικά επίπεδα και επιλογή κάθε φορά της κατάλληλης προσέγγισης από μια πληθώρα εκπαιδευτικών προσεγγίσεων, υποστηρίζοντας την εξατομικευμένη μάθηση. Έτσι, θα μπορεί ο εκπαιδευόμενος να ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες αλλά ακόμα πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι θα μπορεί να καθορίζει την εκπαιδευτική προσέγγιση ανάλογα με τις προσδοκίες και ανάγκες που έχει



από την κάθε εκπαιδευτική παρέμβαση. Η κάλυψη των προσωπικών αναγκών και προσδοκιών μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερη μεταφορά των δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας (Baldwin και Ford, 1988).

- ✓ Ενσωμάτωση στοιχείων που αφορούν στην εκπαίδευση στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Θα πρέπει ο εκπαιδευόμενος να αξιολογείται για το αν παρακολούθησε και συμμετείχε σε εκπαιδευτικές παρεμβάσεις του οργανισμού. Ενδεικτικές μετρικές είναι ο αριθμός εκπαιδευτικών παρεμβάσεων που πρέπει να παρακολουθήσουν σε ένα χρόνο, οι προτάσεις βελτίωσης των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων ή της διαδικασίας, οι αξιολογήσεις της χρησιμότητας (μετά 3 μήνες) των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων στο χώρο εργασίας που έχουν παρακολουθηθεί. Με αυτόν τον τρόπο η πρωτοβουλία και η συμμετοχή του εργαζομένου στην εκπαιδευτική διαδικασία γίνεται μέρος της απόδοσης του, βελτιώνοντας την αξία και την κουλτούρα της εκπαίδευσης μέσα τον οργανισμό.

### **Σχέση Απόδοσης και Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων**

Η συνεισφορά της εκπαίδευσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα μπορεί να μετρηθεί μέσω του αντίκτυπου (θετικός ή αρνητικός) που έχει η εκπαίδευση σε ένα ή περισσότερα οργανωσιακά αποτελέσματα και του βαθμού (ή ποσοστού) που οφείλεται η αλλαγή του οργανωσιακού αποτελέσματος σε μια ή το σύνολο των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Προς την κατεύθυνση της διάγνωσης του αντίκτυπου της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό δεν παρατηρήθηκαν ενέργειες που διενεργούνται. Το γεγονός ότι υπάρχουν κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης είναι ενθαρρυντικό γιατί μπορούν να προσδιοριστούν τρόποι μέτρησης του αντίκτυπου της εκπαίδευσης στηριζόμενοι στα δεδομένα από αυτά τα κριτήρια. Το σημαντικό θέμα είναι η απομόνωση των υπόλοιπων παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση και η εξέταση του βαθμού επιρροής της εκπαίδευσης. Επιπλέον, με δεδομένους τους παράγοντες που επηρεάζουν την δυνατότητα απόδοσης του ατόμου μέσα στην ομάδα εργασίας στο κατάστημα όπως είναι το πνεύμα συνεργασίας, η προσωπικότητα, το στυλ διοίκησης και η στάση της ομάδας, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας τρόπος αξιολόγησης του αντίκτυπου που έχει η εκπαίδευση στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Ίσως ο πιο πραγματοποιήσιμος τρόπος στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ο υπολογισμός της τάσης απόδοσης των εργαζομένων και με δεδομένο ότι ο τραπεζικός οργανισμός δεν είναι επιρρεπής σε δραστικές αλλαγές μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί ο εκτιμώμενος αντίκτυπος της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ Πρώτα θα διερευνηθούν οι διάφορες προσωπικότητες των ατόμων, οι στάσεις της ομάδας (που συμμετέχει το άτομο) στην εκπαίδευση, το πνεύμα συνεργασίας του ίδιου και το στυλ διοίκησης του άμεσου προϊστάμενου του. Η κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων θα βοηθήσει στην δημιουργία ομάδων εργαζομένων με παρόμοια χαρακτηριστικά όσον αφορά του παραπάνω παράγοντες. Στη συνέχεια θα επιλεγούν δυο ομάδες από την κάθε ομάδα εργαζομένων για να χρησιμοποιηθούν ως ομάδα ελέγχου και εργασίας. Η ομάδα εργασίας θα εκπαιδευτεί ενώ η ομάδα ελέγχου όχι. Μετά από πάροδο 6 μηνών από την



εκπαιδευτική παρέμβαση θα αξιολογηθούν οι αποδόσεις και των δυο ομάδων. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να διαπιστωθεί αν υπήρξε αλλαγή στην απόδοση που μπορεί να αποδοθεί στην διαδικασία της εκπαίδευσης (Phillips, 2003).



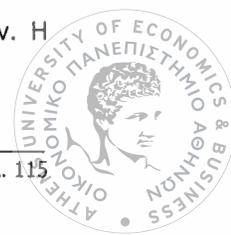
#### 4.6 Συζήτηση και Σχολιασμός Ευρημάτων

Από την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας αλλά και από την διαδικασία της έρευνας μέσα στον οργανισμό προέκυψαν κάποια συμπεράσματα και κάποια θέματα για συζήτηση. Τα θέματα αυτά αν και δεν ήταν στην ατζέντα των ερευνητικών θεμάτων παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον γιατί τελικά συνδέονται με το όλο εγχείρημα. Πιο συγκεκριμένα από την έρευνα προέκυψαν τα παρακάτω θέματα:

- Ο προσδιορισμός των παραγόντων με την χρήση του πλαισίου οδήγησε στην πρόταση για αναθεώρηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οι παράγοντες θα μπορούσαν να ήταν εντελώς διαφορετικοί σε μια άλλη μελέτη περίπτωσης. Το σημαντικό θέμα που προκύπτει είναι ότι η εκπαιδευτική διαδικασία προκειμένου να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να περνάει και από τις έξι καταστάσεις του πλαισίου. Αυτό το πλαίσιο είναι ουσιαστικά το πλαίσιο του οργανισμού και αποτελεί τις **διαφορετικές διαστάσεις αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας** όπως την κατανοούν η διοίκηση, τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, τα στελέχη του τμήματος εκπαίδευσης, οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι, και οι διευθυντές πρώτης γραμμής. Όπως φάνηκε και από την μελέτη του οργανισμού η εκπαιδευτική διαδικασία δεν μπορεί να αξιολογηθεί όταν αποτελεί την ευθύνη ενός μόνο τμήματος μέσα τον οργανισμό. Η εκπαίδευση μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά αλλά ο οργανισμός δεν έχει τον τρόπο να το διερευνήσει. Μόνο αν η εκπαίδευση θεωρηθεί ως επιχειρηματική διαδικασία που διέπει όλο τον οργανισμό θα μπορεί να μετρηθεί και με αξιοπιστία η αποτελεσματικότητά της
- Ένα άλλο θέμα προς συζήτηση είναι **ο ρόλος που διαδραματίζει η διεύθυνση εκπαίδευσης** μέσα στον οργανισμό. Η διεύθυνση έχει καθαρά διαχειριστικό και εκτελεστικό ρόλο και στόχος της είναι η εύρυθμη λειτουργία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το γεγονός αυτό μπορεί να σημαίνει είτε πως η διοίκηση δεν έχει διαπιστώσει την αξία της εκπαίδευσης είτε πως προσανατολίζεται στην επιλογή του outsourcing. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο οργανισμός βρίσκεται σε μια διαδικασία αναθεώρησης της δομής του όσον αφορά τις διευθύνσεις του ανθρώπινου δυναμικού και υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις ότι προσανατολίζεται προς μια εξωτερική συνεργασία όσον αφορά την διεξαγωγή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ενδέχεται πάντως η επιλογή για αναθεώρηση της δομής να ήταν ακριβώς αποτέλεσμα της αδυναμίας της διεύθυνσης εκπαίδευσης να ξεφύγει από τον διαχειριστικό ρόλο της και να αποδείξει την αξία της για τον οργανισμό. Να σημειωθεί ότι ειδικά στον τραπεζικό τομέα η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί νομική υποχρέωση για τις τράπεζες και χρηματοδοτείται από το κράτος.



- Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων και των συναντήσεων, άρχισε να διαφαίνεται μια **αλλαγή στη δομή και οργάνωση του οργανισμού**. Οι τρεις διευθύνσεις ανθρώπινων πόρων, ανάπτυξης και εκπαίδευσης θα μετασχηματιζόντουσαν σε δυο τις διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Αυτή η αλλαγή έφερε μεγάλη ανησυχία σε όλα τα στελέχη της διεύθυνσης εκπαίδευσης. Μετά από συζητήσεις και συναντήσεις με διάφορα από τα στελέχη της διεύθυνσης ήταν φανερό ότι τα στελέχη δεν μπορούσαν να κατανοήσουν τα αίτια αυτής της αλλαγής και που αποσκοπούσε. Δεν είχαν ενημερωθεί άλλωστε. Πολλά στελέχη θεώρησαν την αλλαγή ως υποβάθμιση και απαξίωση του ρόλου της εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό. Άλλα στελέχη αποφάσισαν ότι θα φύγουν από τον οργανισμό αν διαπιστώσουν ότι η κατάσταση θα απαξιώσει την σημασία της εργασίας τους μέσα στον οργανισμό. Υπάρχει η περίπτωση, όμως, παρά τις απόψεις των στελεχών να ήταν αναγκαία αυτή η αλλαγή στη δομή. Υπήρχαν ουσιαστικά δυο διευθύνσεις μέσα στον οργανισμό που ασχολούνταν με την εκπαίδευση και με «ανταγωνιστικές» διαθέσεις. Είναι πιθανό η διοίκηση να αντιλήφθηκε την ανάγκη ολοκλήρωσης της διαδικασίας και την ένταξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού προσπαθώντας αντί να την απαξιώσει να της δώσει την ευκαιρία να δείξει την αξία της. Πάντως η έννοια της αλλαγής και η διαδικασία αλλαγής από μια κατάσταση σε μια άλλη είναι ψυχοφθόρα διαδικασία και πολύ περισσότερο για τους εμπλεκόμενους σε αυτή.
- Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, από τις συναντήσεις και τις συζητήσεις αλλά και από την προσωπική παρατήρηση διαπιστώθηκε ότι ένα θέμα προς συζήτηση στον συγκεκριμένο οργανισμό είναι το θέμα της ύπαρξης και καλλιέργειας **δυναμικών μεταξύ διευθύνσεων** και ο βαθμός επηρεασμού αυτών των δυναμικών στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι δυναμικές αυτές αναπτύσσονταν και υποστηρίζονταν από την διοίκηση των διευθύνσεων που αναλύθηκαν στη μελέτη περίπτωσης. Ουσιαστικά το όχι και τόσο θετικό κλίμα μεταξύ των διευθύνσεων μάλλον οφειλόταν σε διαφορετικές απόψεις και πεποιθήσεις για την οργάνωση και εκτέλεση της εργασίας και λιγότερο σε προσωπικές βλέψεις και προσδοκίες. Το αποτέλεσμα όμως των δυναμικών και του κλίματος μεταξύ των δυο διευθύνσεων ήταν και η αρνητική στάση που κρατούσαν και τα στελέχη των δυο τμημάτων. Έτσι πληροφορία απαραίτητη για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διεύθυνση εκπαίδευσης δεν δινόταν από την διεύθυνση ανθρώπινων πόρων με αποτέλεσμα να μην μπορεί η εκπαίδευση να ξεφύγει από τον εκτελεστικό της ρόλο μειώνοντας έτσι την αξία της εκπαίδευσης αλλά και την οργανωσιακή απόδοση.
- Ένα άλλο θέμα που προέκυψε από την διερεύνηση του οργανισμού αφορά στην **χρήση της τεχνολογίας** και στο ρόλο που διαδραματίζει στην εκτέλεση των διαδικασιών. Η



διεύθυνση εκπαίδευσης χρησιμοποιεί και ενημερώνει κατάλληλα ένα σύστημα τήρησης του προφίλ των εργαζομένων στο οποίο αναγράφεται η συμμετοχή σε προηγούμενα προγράμματα, η θέση εργασίας, η εξέλιξη μέσα στην τράπεζα. Το σύστημα περιέχει και άλλα στοιχεία στα οποία όμως δεν έχει πρόσβαση η διεύθυνση εκπαίδευσης αλλά έχει η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον, υπάρχει ένα σύστημα διαχείρισης της μάθησης το οποίο υπολειπεται γιατί αφενός δεν συνδέεται με τα υπόλοιπα συστήματα του οργανισμού και αφετέρου χρησιμοποιείται απλά ως τρόπος παροχής των ηλεκτρονικών μαθημάτων αφού δεν κρατάει ιστορικά στοιχεία των εκπαιδευομένων (δεν υπάρχει ο κατάλληλος αριθμός αδειών χρήσης). Τέλος, λόγω και την αναθεώρησης της δομής που αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο η διοίκηση της τράπεζας ερευνά την ανάγκη για εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο, μάλλον θα αντικαταστήσει τα υπάρχοντα συστήματα. Όλες οι παραπάνω καταστάσεις και ενέργειες υποδηλώνουν ότι δεν υπάρχει μια ενοποιητική στρατηγική όσον αφορά στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας μέσα στον οργανισμό. Την άποψη αυτή έρχεται να ενισχύσει και το γεγονός ότι ενώ επενδύθηκαν χρηματικά κεφάλαια στην αγορά ενός συστήματος διαχείρισης μάθησης δεν υπήρξε η κατάλληλη οργανωσιακή υποδομή για να στηρίξει την εκμετάλλευση και αποτελεσματική λειτουργία του. Η παραπάνω κατάσταση έρχεται να στηρίξει την άποψη ότι δεν θα πρέπει η τεχνολογία να οδηγεί τις ανάγκες του οργανισμού αλλά ο οργανισμός να οδηγεί τις ανάγκες για τεχνολογική εξέλιξη.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται συμπεράσματα και απόψεις που αφορούν την όλη διαδικασία κατασκευής της εργασίας. Αφορούν σε συμπεράσματα που προκύψαν από την ενασχόληση με τις έννοιες της απόδοσης, εκπαίδευσης και αποτελεσματικότητας. Επίσης διατυπώνεται η συμβολή της εργασίας τόσο στον ερευνητικό χώρο όσο και στον επιχειρησιακό τομέα. Τέλος, παρατίθενται ενδεικτικά σημεία προς περαιτέρω έρευνα. Στόχος του κεφαλαίου είναι η καταγραφή της εμπειρίας και των απόψεων που προκύψαν κατά την διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας.



## 5.1 Γενικά συμπεράσματα εργασίας

Μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας διενεργήθηκε επισκόπηση της βιβλιογραφίας όσον αφορά την έννοια της απόδοσης και της σύνδεσής της με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Στη σύγχρονη εποχή που η επιτυχία ενός οργανισμού θα συνδέεται όλο και περισσότερο με την ικανότητα και δεξιότητα των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει αποτελεί επιτακτική ανάγκη η διερεύνηση τρόπων βελτίωσης και υποστήριξης της απόδοσης. Ουσιαστικά όλες οι ενέργειες που εκτελούνται σε προσωπικό επίπεδο και επηρεάζουν τόσο την εργασία όσο και το περιβάλλον μπορούν να θεωρηθούν ως διαφορετικές πτυχές της προσωπικής απόδοσης. Η προσωπική απόδοση αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο και οι παράγοντες που την επηρεάζουν μπορεί να μεταβάλλονται δυναμικά κάθε στιγμή χωρίς να μπορεί να καθοριστεί κάθε φορά ο λόγος ή ο βαθμός μεταβολής τους. Η απόδοση συνδέεται άμεσα με την ανθρώπινη συμπεριφορά και κατά συνέπεια είναι εν μέρει απρόβλεπτη. Υπάρχουν ωστόσο παράγοντες και συνθήκες που μπορεί να διευκολύνουν ή να αποτρέψουν την εκδήλωση μιας συμπεριφοράς. Αυτοί οι παράγοντες είναι που καθορίζουν και τα πλαίσια μέσα στα οποία λειτουργεί ένα άτομο μέσα σε ένα οργανισμό. Ο βαθμός που αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τελικά το άτομο είναι και ο βαθμός σύνδεσης της προσωπικής με την οργανωσιακή απόδοση.

Το γεγονός ότι η απόδοση θεωρείται ως συμπεριφορά τείνει να ενισχύσει τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η εκπαίδευση και ανάπτυξη μέσα στους οργανισμούς. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων με απώτερο σκοπό την διαμόρφωση συμπεριφορών. Μπορεί να λειτουργήσει, λοιπόν, η εκπαίδευση ως παρέμβαση για την βελτίωση της απόδοσης του ατόμου και υπάρχουν έρευνες που ενισχύουν αυτή την προσέγγιση συνδέοντα μάλιστα και την εκπαίδευση με τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Το ερώτημα, όμως, που προκύπτει είναι σε τι βαθμό μπορεί η εκπαίδευση να επηρεάσει την απόδοση του ατόμου και κατ'επέκταση τα οργανωσιακά αποτελέσματα. Επιπλέον, πως μπορεί να καθοριστεί με βεβαιότητα ότι η αλλαγή σε μια συμπεριφορά του ατόμου οφείλεται στην εκπαίδευση και όχι σε άλλους παράγοντες δεδομένης της δυναμικής και της φύσης της ανθρώπινης προσωπικότητας και του οργανισμού που συνεχώς μεταβάλλεται. Η απάντηση που προσπάθησε να δώσει η εργασία στα παραπάνω ερωτήματα έχουν άμεση σχέση με το πλαίσιο διερεύνησης το οποίο προτάθηκε για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Δεν θα πρέπει να διαχωριστεί η εκπαιδευτική διαδικασία και να διερευνηθεί η δική της προσφορά στην απόδοση. Θα πρέπει να θεωρηθεί ως μέρος ενός ευρύτερου συνόλου δραστηριοτήτων και παρεμβάσεων βελτίωσης της απόδοσης και να λειτουργεί συμπληρωματικά και υποστηρικτικά με τις υπόλοιπες παρεμβάσεις.



Με δεδομένη την ανάγκη για ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα στο πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσης, η αξιολόγηση της εκπαίδευσης δεν μπορεί να επιτευχθεί στα στενά όρια του εκπαιδευτικού σχεδιασμού και της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών παρεμβάσεων. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και της αποτελεσματικότητάς της πρέπει να διερευνηθεί μέσα στα πλαίσια της βελτίωσης της απόδοσης στον οργανισμό στον οποίο εκτελείται. Έτσι λοιπόν το προτεινόμενο πλαίσιο αξιολόγησης της εκπαίδευσης διαφοροποιείται από την μέχρι τώρα καθιερωμένη αντίληψη που εξετάζει την εκπαίδευση ως μια σειρά από εκπαιδευτικά προγράμματα (προϊόντα) και διευρύνεται έτσι ώστε εκτός από τα προγράμματα να συμπεριλάβει και να αξιολογήσει και όλη την διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να προκύψουν αυτά. Με τον τρόπο αυτό καθορίζονται μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την εκπαιδευτική διαδικασία και μπορούν να αποτελέσουν κρίσιμα σημεία επιτυχίας ή αποτυχίας της. Το πλαίσιο που προτάθηκε βοηθάει στην κατανόηση και στην ένταξη των ενεργειών της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσης και επιπλέον υποστηρίζει την σύνδεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας τόσο με τις υπόλοιπες παρεμβάσεις βελτίωσης της απόδοσης όσο και με τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Η μελέτη περίπτωσης που διερευνήθηκε έρχεται ακριβώς να ενισχύσει την ανάγκη για ολοκληρωμένη θεώρηση και ένταξη της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς της στα πλαίσια της διαχείρισης απόδοσης ενός οργανισμού. Μέσα από την μελέτη και τα ευρήματά της φαίνεται καθαρά ότι προκειμένου να καταφέρει ένας οργανισμός να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και να την συνδέσει με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα θα πρέπει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές αφορούν στην ενσωμάτωση της εκπαίδευσης με την απόδοση, την συνεργασία και υποστήριξη των τμημάτων που εμπλέκονται στη διαδικασία της εκπαίδευσης, την δημιουργία κατάλληλων τεχνικών και προτύπων αξιολόγησης σε όλο τον οργανισμό, και την ανάπτυξη κλίματος υποστήριξης της εκπαίδευσης. Ενδεικτικό της ανάγκης για δημιουργία των προαναφερθέντων συνθηκών αποτελεί η πρωτοβουλία του οργανισμού της μελέτης για συγκέντρωση της ευθύνης εκπαίδευσης σε μια πλέον διεύθυνση και η συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη για την δημιουργία συστήματος διαχείρισης απόδοσης.



## 5.2 Συμβολή της εργασίας

Η πιο σημαντική συμβολή της έρευνας είναι στον τομέα της αξιολόγησης της εκπαίδευσης μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η εργασία αναλύει ολοκληρωμένα το θέμα της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας συνδυάζοντας προσεγγίσεις από πολλαπλούς χώρους έρευνας όπως η αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός, το οργανωσιακό κλίμα, η προσωπική απόδοση και η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η προσφορά της εργασίας είναι η ολοκλήρωση όλων των διαφορετικών παραγόντων που επηρεάζουν την εκπαίδευση σε ένα πλαίσιο η εφαρμογή του οποίου μπορεί να βοηθήσει στην ολοκληρωμένη και συστηματική μελέτη της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα σε έναν οργανισμό.

Το πλαίσιο που προτάθηκε εφαρμόστηκε σε ένα οργανισμό αλλά μπορεί να εφαρμοστεί σε πλήθος οργανισμών προκειμένου να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ιδανικός τομέας που μπορεί να εφαρμοστεί είναι αυτός όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού και οι κύριες επιχειρησιακές δραστηριότητες είναι έντασης γνώσης. Μεγάλη προσπάθεια έγινε στον εκτενή προσδιορισμό των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης με στόχο το πλαίσιο αυτό να λειτουργήσει ως γενικό πλαίσιο διερεύνησης της αποτελεσματικότητας σε διαφορετικούς οργανισμούς. Το πλαίσιο βοηθάει τους οργανισμούς να διερευνήσουν τους εξατομικευμένους παράγοντες αλλά και τον βαθμό κρισιμότητάς τους υποστηρίζοντας έτσι την ιδέα ότι κάθε οργανισμός αποτελεί ένα μοναδικό και διαρκώς εξελισσόμενο φαινόμενο.

Μια τρίτη συμβολή της έρευνας αφορά στην δυνατότητα χρήσης του πλαισίου προκειμένου να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα άλλων παρεμβάσεων που έχουν ως στόχο την βελτίωση της απόδοσης. Όπως είναι φανερό το γεγονός ότι η εκπαιδευτική διαδικασία λειτουργεί παράλληλα με τις υπόλοιπες διαδικασίες του οργανισμού ενισχύει την αντίληψη ότι και οι υπόλοιπες παρεμβάσεις για την βελτίωση της απόδοσης λειτουργούν κάτω από το ίδιο πλαίσιο. Έτσι, με μικρές προσαρμογές κυρίως των παραγόντων που αφορούν στην εκπαιδευτική παρέμβαση μπορεί να διερευνηθεί και η αποτελεσματικότητα των υπολοίπων παρεμβάσεων για βελτίωση της απόδοσης είτε μεμονωμένα είτε στο σύνολό τους.



### 5.3 Περιορισμοί και περαιτέρω έρευνα

Η εφαρμογή του πλαισίου στην μελέτη περίπτωσης τερματίστηκε με τον καθορισμό προτάσεων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον να εφαρμοστούν οι προτάσεις και να διερευνηθεί τόσο η ευκολία ή δυσκολία εφαρμογής τους όσο και ο αντίκτυπος που θα είχαν τελικά στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και στην αξιολόγησή της. Λόγω όμως χρονικών κυρίως περιθωρίων η έρευνα σταμάτησε με την παροχή προτάσεων ενίσχυσης της διαδικασίας.

Ένα άλλο θέμα που προέκυψε κατά την διάρκεια της έρευνας και αποτελεί ένα πολύ σημαντικό θέμα μέσα σε ένα οργανισμό αφορά στις διευθύνσεις και στα άτομα που εμπλέκονται στην ίδια την διαδικασία εκπαίδευσης. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διερεύνηση της δυναμικής μεταξύ των ατόμων και των τμημάτων που εμπλέκονται στην διαδικασία εκπαίδευσης. Ένα σημείο προς έρευνα είναι ακριβώς η προσπάθεια προσδιορισμού του βαθμού που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας αυτές οι δυναμικές, οι σχέσεις και οι νόρμες που δημιουργούνται μεταξύ των εμπλεκόμενων στην διαδικασία.

Στον συγκεκριμένο οργανισμό που εφαρμόστηκε το πλαίσιο η εκπαιδευτική διαδικασία δεν ήταν ενταγμένη στο πλαίσιο διαχείρισης της απόδοσης. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εφαρμογή και αξιολόγηση της χρησιμότητας του πλαισίου σε έναν οργανισμό όπου η εκπαιδευτική διαδικασία είναι εναρμονισμένη με την διαχείριση της απόδοσης. Έτσι, θα μπορούσε να διερευνηθεί καλύτερα ο βαθμός αξιοποίησης του πλαισίου και η αξία χρήσης του για οργανισμούς που βρίσκονται σε διαφορετικό επίπεδο ωριμότητας όσον αφορά την σύνδεση της εκπαιδευτικής διαδικασίας με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

**Ερωτηματολόγιο 1:** Πώς προκύπτει η ανάγκη απόδοσης από την οργανωσιακή απόδοση

<p><b>Οδηγίες Συμπλήρωσης.</b> Οι παράγοντες που επηρεάζουν βρίσκονται σε κατηγορίες. Αν κάποιος παράγοντας επηρεάζει σημειώστε <b>X</b> στην αντίστοιχη γραμμή στη μεσαία στήλη. Για κάθε παράγοντα που επηρεάζει σημειώστε έναν αριθμό (τον βαθμό κρισιμότητας) στην αντίστοιχη γραμμή στη δεξιά στήλη έτσι ώστε το άθροισμα όλων των παραγόντων να ισούται με 100.</p>		
<p><b>Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση.</b> (Οργανωσιακά Αποτελέσματα → Ανάγκη Απόδοσης)</p>	<p><b>Επηρεάζει</b></p>	<p><b>Βαθμός Κρισιμότητας (100)</b></p>
	(βάλτε <b>X</b> αν επηρεάζει)	(Σύνολο 100)
<b>Εξωτερικό Περιβάλλον</b>		
<input type="checkbox"/> Πελάτες		
<input type="checkbox"/> Ανταγωνισμός		
<input type="checkbox"/> Προμηθευτές		
<input type="checkbox"/> Κοινωνική ευθύνη		
<input type="checkbox"/> Νομοθεσία		
<b>Εσωτερικό Περιβάλλον</b>		
<input type="checkbox"/> Επιχειρησιακοί στόχοι (πλάνο)		
<input type="checkbox"/> Επιχειρησιακές αλλαγές (προσωπικό, τεχνολογίες, διαδικασίες, πολιτικές, δομή)		
<input type="checkbox"/> Ευθυγράμμιση στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού με επιχειρησιακή στρατηγική		
<b>Διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης</b>		
<input type="checkbox"/> Ορισμός απόδοσης		
<input type="checkbox"/> Σύνδεση μετρικών αξιολόγησης απόδοσης με στόχους και οργανωσιακό αποτέλεσμα		
<input type="checkbox"/> Ύπαρξη διαδικασίας και πολιτικών για τον σχεδιασμό, την υποστήριξη, την αξιολόγηση και ανάπτυξη της προσωπικής απόδοσης		
<input type="checkbox"/> Ολοκλήρωση στρατηγικού σχεδιασμού, συστημάτων αμοιβής, προγραμματισμού καριέρας, εκπαίδευσης και ανάπτυξης με την απόδοση.		
<b>Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν</b>		

**Ερωτηματολόγιο 2:** Πώς προκύπτει η ανάγκη εκπαίδευσης από την ανάγκη απόδοσης

<b>Οδηγίες Συμπλήρωσης.</b> Οι παράγοντες που επηρεάζουν βρίσκονται σε κατηγορίες. Αν κάποιος παράγοντας επηρεάζει σημειώστε <b>X</b> στην αντίστοιχη γραμμή στη μεσαία στήλη. Για κάθε παράγοντα που επηρεάζει σημειώστε έναν αριθμό (τον βαθμό κρισιμότητας) στην αντίστοιχη γραμμή στη δεξιά στήλη έτσι ώστε το άθροισμα όλων των παραγόντων να ισούται με 100.		
<b>Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάγκη εκπαίδευσης. (Ανάγκη Απόδοσης → Ανάγκη Εκπαίδευσης)</b>	<b>Επηρεάζει</b>	<b>Βαθμός Κρισιμότητας (100)</b>
	(βάλτε <b>X</b> αν επηρεάζει)	(Σύνολο 100)
<b>Είδος ανάγκης</b>		
<input type="checkbox"/> Υπάρχουσα ή νέα		
<input type="checkbox"/> Πρόβλημα ή βελτίωση		
<input type="checkbox"/> Προγραμματισμένη ή έκτακτη		
<input type="checkbox"/> Ατομική ή ομαδική		
<b>Φύση προβλήματος απόδοσης</b>		
<input type="checkbox"/> Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων		
<input type="checkbox"/> Έλλειψη υποκίνησης		
<input type="checkbox"/> Έλλειψη κινήτρων		
<input type="checkbox"/> Ανεπαρκείς αμοιβές		
<input type="checkbox"/> Έλλειψη πληροφόρησης		
<input type="checkbox"/> Ανεπαρκής υποστήριξη		
<input type="checkbox"/> Έλλειψη εργαλείων και πόρων		
<input type="checkbox"/> Έλλειψη ικανότητας / δυνατότητας		
<input type="checkbox"/> Πολυπλοκότητα εργασίας		
<input type="checkbox"/> Έλλειψη ή αδυναμία ελέγχου		
<input type="checkbox"/> Έλλειψη προτύπων απόδοσης		
<input type="checkbox"/> Ανεπαρκείς τεχνικές μέτρησης απόδοσης		
<input type="checkbox"/> Έλλειψη ανατροφοδότησης εργασίας		
<input type="checkbox"/> Αρνητικό κλίμα ομάδας		
<b>Σκοπιμότητα παρέμβασης</b>		
<input type="checkbox"/> Χρόνος υλοποίησης		
<input type="checkbox"/> Κόστος υλοποίησης		
<input type="checkbox"/> Προσδοκώμενα αποτελέσματα και όφελος		
<input type="checkbox"/> Συνέπειες μη υλοποίησης		
<input type="checkbox"/> Πόροι και προϋπολογισμός για το σύνολο των παρεμβάσεων		
<b>Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν</b>		

**Ερωτηματολόγιο 3:** Πώς προκύπτει η εκπαιδευτική παρέμβαση από την ανάγκη εκπαίδευσης

<b>Οδηγίες Συμπλήρωσης.</b> Οι παράγοντες που επηρεάζουν βρίσκονται σε κατηγορίες. Αν κάποιος παράγοντας επηρεάζει σημειώστε <b>X</b> στην αντίστοιχη γραμμή στη μεσαία στήλη. Για κάθε παράγοντα που επηρεάζει σημειώστε έναν αριθμό (τον βαθμό κρισιμότητας) στην αντίστοιχη γραμμή στη δεξιά στήλη έτσι ώστε το άθροισμα όλων των παραγόντων να ισούται με 100.		
<b>Παράγοντες που επηρεάζουν τον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής παρέμβασης (Ανάγκη Εκπαίδευσης → Εκπαιδευτική Παρέμβαση)</b>	<b>Επηρεάζει</b>	<b>Βαθμός Κρισιμότητας (100)</b>
	(βάλτε <b>X</b> αν επηρεάζει)	(Σύνολο 100)
<b>Εσωτερικό Περιβάλλον</b>		
<input type="checkbox"/> Εκπαιδευτική κουλτούρα τόσο σε ανώτατο όσο και κατώτατο επίπεδο		
<input type="checkbox"/> Προϋπολογισμός εκπαιδευτικής παρέμβασης		
<input type="checkbox"/> Πνεύμα ομαδικής εργασίας		
<input type="checkbox"/> Παροχή κινήτρων για εκπαίδευση		
<input type="checkbox"/> Κανόνες και κανονισμοί ασφαλείας		
<input type="checkbox"/> Φυσικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες στο χώρο εργασίας		
<input type="checkbox"/> Πρόσβαση σε εγκαταστάσεις εκπαίδευσης		
<input type="checkbox"/> Διαθεσιμότητα εκπαιδευτικών πόρων (εκπαιδευτών, αιθουσών, εγκαταστάσεων)		
<b>Τεχνολογική Υποδομή</b>		
<input type="checkbox"/> Τεχνολογίες / εργαλεία επικοινωνίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, δωμάτιο συζητήσεων, ομάδες συζητήσεων)		
<input type="checkbox"/> Τεχνολογίες για υποστήριξη της απόδοσης (ιστοσελίδες που περιέχουν πληροφορίες, διαδικασίες εργασίας, βάσεις δεδομένων, καταλόγους μαθημάτων που παρέχονται, προγραμματισμός συναντήσεων, σημειώσεις μαθημάτων, σημειώσεις εκπαιδευτών, τεχνικά εγχειρίδια, βοηθήματα εργασίας)		
<input type="checkbox"/> Διανομή εκπαιδευτικού υλικού (εποπτικά μέσα, cd-rom, βίντεο, ήχος)		
<input type="checkbox"/> Παροχή εκπαιδευτικών παρεμβάσεων (χρήση διαδικτύου, προσωπικοί υπολογιστές, δυνατότητες εικονικών συνεδριάσεων)		
<input type="checkbox"/> Συστήματα ηλεκτρονικής μάθησης		
<input type="checkbox"/> Τεχνογνωσία οργανισμού (υποστήριξη εκπαιδευτικής διαδικασίας, ανάπτυξη εφαρμογών μάθησης, ανάπτυξη συστημάτων υποστήριξης, παραγωγή ηλεκτρονικού εκπαιδευτικού υλικού, παροχή τεχνικής υποστήριξης)		
<b>Εκπαιδευόμενοι</b>		
<input type="checkbox"/> Δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, γένος, μόρφωση, χρόνια εργασίας)		
<input type="checkbox"/> Γεωγραφική κατανομή		
<input type="checkbox"/> Προηγούμενες εκπαιδευτικές εμπειρίες		
<input type="checkbox"/> Ικανότητα χρήσης γλώσσας και λόγου		

ο Ειδικές απαιτήσεις (φυσικές, περιβαλλοντικές και εργονομικές προϋποθέσεις)		
ο Εργασιακή εμπειρία (θέσεις εργασίας)		
ο Προηγούμενες γνώσεις (πτυχία, σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα)		
ο Πρόθεση (ενδιαφέρον) παρακολούθησης		
ο Αναμενόμενα αποτελέσματα από την παρέμβαση		
ο Μαθησιακά στυλ		
<b>Αντικείμενο Εκπαίδευσης</b>		
ο Συχνότητα εκτέλεσης		
ο Δυσκολία εκτέλεσης		
ο Πόροι και εργαλεία που χρησιμοποιούνται		
ο Άτομα που συμμετέχουν		
ο Πληροφορία που χρειάζεται		
ο Σημαντικότητα μέσα στο σύνολο των δραστηριοτήτων		
ο Τρόπος εκμάθησης		
ο Χρονικά όρια εκτέλεσης		
ο Συνέπειες της λανθασμένης εκτέλεσης		
<b>Μαθησιακοί Στόχοι</b>		
ο Περιλαμβάνουν την συμπεριφορά που θα αναπτυχθεί		
ο Περιλαμβάνουν κάτω από ποιες συνθήκες θα αναπτυχθεί η συμπεριφορά.		
ο Περιλαμβάνουν με ποια κριτήρια θα γίνει δεκτή η συμπεριφορά.		
ο Προσδιορίζουν το γνωστικό επίπεδο (χαμηλό, κανονικό, υψηλό) το οποίο ικανοποιεί ο στόχος.		
<b>Μέσο Παροχής</b>		
ο Δυνατότητες κάθε μέσου		
ο Κόστος κάθε μέσου		
ο Τεχνογνωσία οργανισμού για κάθε μέσο		
ο Εμπειρία των εκπαιδευομένων στο κάθε μέσο		
<b>Άλλοι Παράγοντες που επηρεάζουν</b>		

**Ερωτηματολόγιο 4:** Πώς διευκολύνεται η μάθηση

<b>Οδηγίες Συμπλήρωσης.</b> Οι παράγοντες που επηρεάζουν βρίσκονται σε κατηγορίες. Αν κάποιος παράγοντας επηρεάζει σημειώστε <b>X</b> στην αντίστοιχη γραμμή στη μεσαία στήλη. Για κάθε παράγοντα που επηρεάζει σημειώστε έναν αριθμό (τον βαθμό κρισιμότητας) στην αντίστοιχη γραμμή στη δεξιά στήλη έτσι ώστε το άθροισμα όλων των παραγόντων να ισούται με 100.		
<b>Παράγοντες που επηρεάζουν την μάθηση (Εκπαιδευτική Παρέμβαση → Μάθηση)</b>	<b>Επηρεάζει</b>	<b>Βαθμός Κρισιμότητας (100)</b>
	(βάλτε <b>X</b> αν επηρεάζει)	(Σύνολο 100)
<b>Μαθησιακή Διαδικασία</b>		
<input type="checkbox"/> Παρουσίαση πληροφορίας		
<input type="checkbox"/> Καθοδήγηση εκπαιδευομένου		
<input type="checkbox"/> Χρήση πληροφορίας		
<input type="checkbox"/> Αξιολόγηση μάθησης		
<b>Εκπαιδευτικός Σχεδιασμός</b>		
<input type="checkbox"/> Αυτονομία και αποδοχή της ευθύνης από τον εκπαιδευόμενο		
<input type="checkbox"/> Καθορισμός του επιθυμητού επιπέδου γνώσης από τον εκπαιδευόμενο		
<input type="checkbox"/> Αλληλεπίδραση και διάλογος μεταξύ εκπαιδευομένων και εκπαιδευτή		
<input type="checkbox"/> Το περιβάλλον εκπαίδευσης λειτουργεί ενθαρρυντικά και όχι ελεγκτικά		
<input type="checkbox"/> Επιδίωξη αντιπαράθεσης και υποστήριξης διαφορετικών αντιλήψεων		
<input type="checkbox"/> Επιδίωξη κοινωνικής αλληλεπίδρασης με στόχο τον συμβιβασμό		
<input type="checkbox"/> Σχεδιασμός της διαδικασίας εκπαίδευσης και όχι του περιεχομένου		
<input type="checkbox"/> Προαγωγή τεχνικών όπως η μελέτη περιπτώσεων, η υπόδυση ρόλων, η προσομοίωση και η αυτο-αξιολόγηση		
<input type="checkbox"/> Οι παρεμβάσεις πρέπει να στηρίζονται στην εμπειρία των συμμετεχόντων.		
<b>Διαχείριση Αλλαγών</b>		
<input type="checkbox"/> Καθορισμός των συγκεκριμένων αλλαγών που επηρεάζουν τους εμπλεκόμενους		
<input type="checkbox"/> Προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων που δημιουργούνται από την αλλαγή		
<input type="checkbox"/> Αναγνώριση του αντίκτυπου που θα έχει για τον κάθε εμπλεκόμενο η αλλαγή		
<input type="checkbox"/> Προσδιορισμός της συμβολής (αν υπάρχει) των εμπλεκομένων στην αλλαγή		
<input type="checkbox"/> Εκπαίδευση των εμπλεκομένων στο περιεχόμενο της αλλαγής		
<input type="checkbox"/> Προώθηση της αλλαγής μέσα στον οργανισμό		
<b>Υποκίνηση για μάθηση</b>		
<input type="checkbox"/> Επιλογή παρακολούθησης (υποχρεωτική / εθελοντική)		

ο Ικανότητα μάθησης		
ο Στοχοθέτηση		
ο Εμπιστοσύνη στην αξία της εκπαίδευσης		
ο Σύνδεση πραγματικότητας και εκπαιδευτικής παρέμβασης		
<b>Υποστήριξη</b>		
ο Προσπάθειες βελτίωσης της εκπαιδευτικής παρέμβασης		
ο Ενημέρωση του εκπαιδευτικού και εποπτικού υλικού		
ο Συντήρηση των μέσων εκπαίδευσης		
ο Παροχή συνεχούς τεχνικής υποστήριξης		
<b>Άλλοι Παράγοντες που επηρεάζουν</b>		

**Ερωτηματολόγιο 5:** Πώς διευκολύνεται η μεταφορά της μάθησης στο χώρο εργασίας

<b>Οδηγίες Συμπλήρωσης.</b> Οι παράγοντες που επηρεάζουν βρίσκονται σε κατηγορίες. Αν κάποιος παράγοντας επηρεάζει σημειώστε <b>X</b> στην αντίστοιχη γραμμή στη μεσαία στήλη. Για κάθε παράγοντα που επηρεάζει σημειώστε έναν αριθμό (τον βαθμό κρισιμότητας) στην αντίστοιχη γραμμή στη δεξιά στήλη έτσι ώστε το άθροισμα όλων των παραγόντων να ισούται με 100.		
<b>Παράγοντες που επηρεάζουν τον μετασχηματισμό της μάθησης σε απόδοση (Μάθηση → Απόδοση)</b>	<b>Επηρεάζει</b>	<b>Βαθμός Κρισιμότητας (100)</b>
	(βάλτε <b>X</b> αν επηρεάζει)	(Σύνολο 100)
<b>Υποκίνηση για μεταφορά</b>		
<input type="checkbox"/> Η μάθηση (αντικείμενο εκπαίδευσης) είναι σχετική με τον στόχο (κάλυψη προσωπικών αναγκών)		
<input type="checkbox"/> Οι αρχικές προσδοκίες και επιθυμίες ικανοποιήθηκαν		
<input type="checkbox"/> Επιτυχημένη παρακολούθηση κατά την διάρκεια της εκπαιδευτικής παρέμβασης		
<input type="checkbox"/> Επίγνωση (από τον ίδιο) της μάθησης και της αλλαγής στις γνώσεις και δεξιότητες		
<input type="checkbox"/> Θετική στάση και συμμετοχή στο χώρο εργασίας		
<input type="checkbox"/> Πλάνο καριέρας και ανάπτυξης		
<input type="checkbox"/> Αντίληψη ότι η μεταφορά στην εργασία θα έχει τον προσδοκώμενο αντίκτυπο		
<b>Χαρακτηριστικά Εκπαιδευτικής Παρέμβασης</b>		
<input type="checkbox"/> Βαθμός αναπαράστασης και αναπαραγωγής του εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στην εκπαιδευτική παρέμβαση		
<input type="checkbox"/> Κατανόηση και επεξήγηση των λόγων και αρχών που διέπουν τις προς μεταφορά γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές		
<input type="checkbox"/> Παροχή ποικιλίας παραδειγμάτων και εξάσκησης σε διαφορετικές περιπτώσεις		
<input type="checkbox"/> Ενθάρρυνση για συζήτηση και εφαρμογή των αντικειμένων εκπαίδευσης σε περιπτώσεις που επιλέγουν οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι		
<input type="checkbox"/> Παροχή συγκεκριμένης καθοδήγησης για το πότε και πώς εφαρμόζονται τα αντικείμενα της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας		
<b>Εργασιακό Περιβάλλον</b>		
<input type="checkbox"/> Υποστηρικτική επίβλεψη (προϊστάμενος) για την εφαρμογή νέων δεξιοτήτων		
<input type="checkbox"/> Υποστήριξη από συναδέλφους, ανώτερους και υφισταμένους για την εφαρμογή νέων δεξιοτήτων		
<input type="checkbox"/> Σχεδιασμός και φύση της εργασίας ώστε να είναι δυνατόν να εφαρμοστούν οι νέες δεξιότητες		
<input type="checkbox"/> Παροχή ευκαιριών για εφαρμογή νέων δεξιοτήτων		
<input type="checkbox"/> Παροχή ανατροφοδότησης για την εφαρμογή νέων δεξιοτήτων		
<input type="checkbox"/> Παροχή ανταμοιβής για την εφαρμογή νέων δεξιοτήτων		
<input type="checkbox"/> Συνέπειες μη εφαρμογής των νέων δεξιοτήτων		
<input type="checkbox"/> Απαξίωση της εκπαίδευσης και της εφαρμογής των		

νέων δεξιοτήτων από μέλη της ομάδας εργασίας		
<b>Άλλοι Παράγοντες που επηρεάζουν</b>		



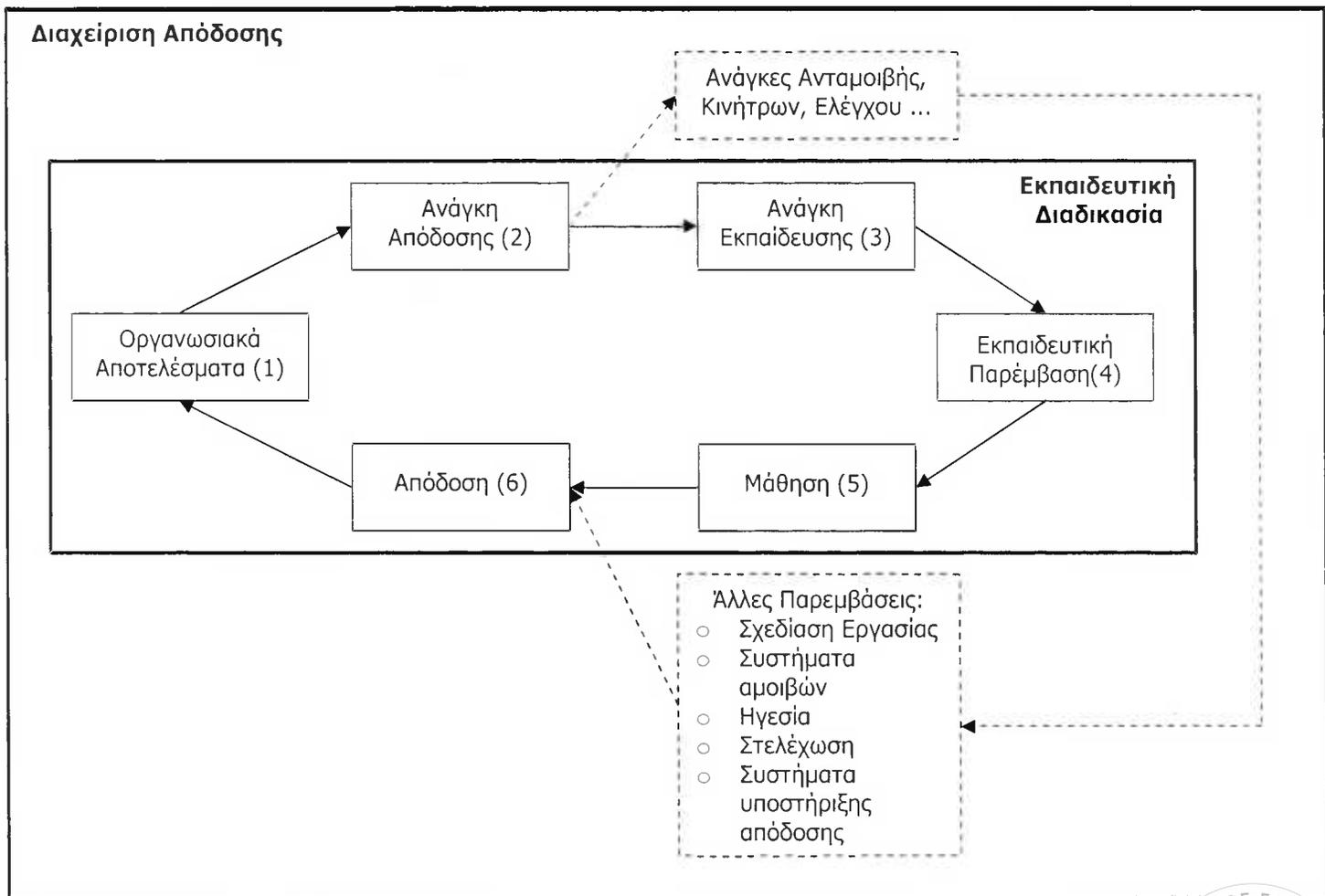
**Ερωτηματολόγιο 6:** Πώς διευκολύνεται η προσωπική απόδοση μέσα στον οργανισμό

<b>Οδηγίες Συμπλήρωσης.</b> Οι παράγοντες που επηρεάζουν βρίσκονται σε κατηγορίες. Αν κάποιος παράγοντας επηρεάζει σημειώστε <b>X</b> στην αντίστοιχη γραμμή στη μεσαία στήλη. Για κάθε παράγοντα που επηρεάζει σημειώστε έναν αριθμό (τον βαθμό κρισιμότητας) στην αντίστοιχη γραμμή στη δεξιά στήλη έτσι ώστε το άθροισμα όλων των παραγόντων να ισούται με 100.		
<b>Παράγοντες που επηρεάζουν τον μετασχηματισμό της προσωπικής σε οργανωσιακή απόδοση (Απόδοση → Οργανωσιακά αποτελέσματα)</b>	<b>Επηρεάζει</b>	<b>Βαθμός Κρισιμότητας (100)</b>
	(βάλτε <b>X</b> αν επηρεάζει)	(Σύνολο 100)
<b>Ατομικοί παράγοντες</b>		
<input type="checkbox"/> Προσωπικότητα		
<input type="checkbox"/> Βαθμός ικανοποίησης ατομικών μέσω ομαδικών αναγκών		
<input type="checkbox"/> Αντιμετώπιση συγκρούσεων		
<input type="checkbox"/> Βαθμός λήψης αποφάσεων		
<b>Σύστημα εργασίας</b>		
<input type="checkbox"/> Επίπεδο δόμησης εργασίας		
<input type="checkbox"/> Συνάφεια εργασιών και ποικιλία δεξιοτήτων που απαιτούνται		
<input type="checkbox"/> Προσυμφωνημένο επίπεδο απόδοσης και καθορισμός προτύπων		
<input type="checkbox"/> Σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και σύνδεση με αμοιβή		
<input type="checkbox"/> Χρονική προθεσμία (πίεση) εκτέλεσης ενεργειών		
<input type="checkbox"/> Εργαλεία ελέγχου ποιότητας εργασίας		
<input type="checkbox"/> Συμμετοχή στον σχεδιασμό συστήματος αξιολόγησης απόδοσης		
<input type="checkbox"/> Ανατροφοδότηση επιπέδου απόδοσης και επιβράβευση		
<input type="checkbox"/> Υπερφόρτωση ρόλου		
<b>Κουλτούρα ομάδας</b>		
<input type="checkbox"/> Κατανόηση διαδικασίας από την μεριά του πελάτη της διαδικασίας		
<input type="checkbox"/> Πνεύμα συνεργασίας (εμπιστοσύνη, σεβασμός, υποστήριξη)		
<input type="checkbox"/> Ευθυγραμμισμένες αντιλήψεις και απόψεις		
<input type="checkbox"/> Προσέγγιση κερδίζω-κερδίζεις στην επίλυση συγκρούσεων		
<input type="checkbox"/> Κατεύθυνση και προτεραιότητες ομάδας		
<input type="checkbox"/> Αναγνώριση προσφοράς κάθε μέλους		
<input type="checkbox"/> Στυλ διοίκησης (αυταρχικό, συμμετοχικό, δημοκρατικό)		
<b>Περιβάλλον</b>		
<input type="checkbox"/> Αυτονομία και πρόσβαση σε πόρους		
<input type="checkbox"/> Κανάλια επικοινωνίας / αλληλεπίδρασης		
<input type="checkbox"/> Σύγκρουση στόχων / ασυνέπεια ανάθεσης εργασιών (πολλοί προϊστάμενοι)		
<input type="checkbox"/> Ασφάλεια, εργονομία, συνθήκες, διάταξη φυσικού περιβάλλοντος		
<input type="checkbox"/> Σύγκρουση ρόλων / υπευθυνότητας		
<input type="checkbox"/> Σταθερότητα οργανισμού (φάση ωριμότητας, αλλαγές στη διοίκηση)		

ο Δομή οργανισμού (ιεραρχική, επίπεδη)		
<b>Άλλοι Παράγοντες που επηρεάζουν</b>		

**Βοήθημα 1:** Πλαίσιο Διερεύνησης Παραγόντων

Το παρακάτω πλαίσιο περιλαμβάνει έξι (6) διαφορετικές καταστάσεις από τις οποίες μεταβαίνει η εκπαιδευτική διαδικασία προκειμένου να μπορεί να συνδεθεί η αποτελεσματικότητα της με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η κάθε κατάσταση συνδέεται με την επόμενη και μια σειρά από παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχημένη και αποτελεσματική μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΟΔΗΓΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

**Οδηγός Συνέντευξης 1:** Προσδιορισμός του πλαισίου της εκπαιδευτικής διαδικασίας και των εμπλεκομένων

*Στόχος της συνέντευξης είναι η καταγραφή του πλαισίου της εκπαιδευτικής διαδικασίας.*

- 1) Λίγα λόγια για τον οργανισμό (μέγεθος οργανισμού, στρατηγική, οργάνωση, δομή)
- 2) Πόσα και ποια τμήματα / διευθύνσεις εμπλέκονται στην διαδικασία εκπαίδευσης;
- 3) Ποιος είναι ο ρόλος του κάθε τμήματος στην διαδικασία;
- 4) Πόσο αποτελεσματική είναι η εκπαίδευση στον οργανισμό;



**Οδηγός Συνέντευξης 2:** Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας

*Στόχος της συνέντευξης είναι ο προσδιορισμός και η καταγραφή των δραστηριοτήτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσα σε όλο τον οργανισμό*

- 1) Περιγράψτε τις κύριες δραστηριότητες του τμήματός σας
  
- 2) Πώς συνεισφέρει το δικό σας τμήμα στην διαδικασία εκπαίδευσης μέσα στον οργανισμό;
  
- 3) Με ποιες μεθόδους και με ποιους τρόπους γίνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων μέσα στην τράπεζα;
  
- 4) Περιγράψτε τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα από την φάση της ανάλυσης μέχρι την φάση της εκπαίδευσης
  
- 5) Ποιες είναι οι ενέργειες που εκτελούνται (από τον εισηγητή και τον εκπαιδευόμενο) κατά την διάρκεια παρακολούθησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος και ποια η ροή τους μέσα του;
  
- 6) Πώς γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών στον οργανισμό σας, με ποιο τρόπο συμμετέχει το τμήμα σας;
  
- 7) Πώς γίνεται ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στον οργανισμό σας, με ποιο τρόπο συμμετέχει το τμήμα σας;
  
- 8) Πώς γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της ίδιας της εκπαίδευσης ως επιχειρηματικής διαδικασίας, με ποιο τρόπο συμμετέχει το τμήμα σας;

## ΠΗΓΕΣ – ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Adair, J. (1996). *Effective Teambuilding*, Gower, Aldershot.

Baldwin, T.T. and Ford, K.J. (1988). Transfer of Training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, Volume 41, pp.63-105.

Barrows, H. (1994). *Practice-Based Learning: Problem-Based Learning Applied to Medical Education*, Springfield, IL: Southern Illinois University School of Medicine.

Bartel, A. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs, *Industrial Relations* Volume 33.

Bartram, D., Robertson, T.I. and Callinan, M. (2002). A Framework for Examining Organizational Effectiveness. In I.T. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (Eds), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Bassi, L.J. and van Buren, M.E. (1999). 1999 *ASTD state of the industry report*. Alexandria, VA: The American Society for Training and Development.

Bernardin, H.J., Kane, J.S., Ross, S., Spina, J.D. and Johnson, D.L. (1995). Performance appraisal design, development, and implementation. In G.R. Ferris, S.D. Rosen and D.T. Barnum (Eds), *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge, MA: Blackwell.

Bernthal, P.R. (1995). Evaluation tha goes the distance, *Training and Development*, Volume 49, No9, pp.41-45.

Borman, W.C. and Motowildo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates (Eds), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Briggs, L. (1977). *Instructional Design*. Englewood Cliffs, N.J.: Educational Technology Publications

Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage, *Human Resource Management*, Volume 38, No4, pp.337-352.

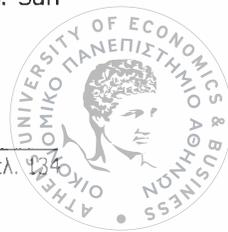
Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, Volume31, No4, pp. 569-578.

Burke, L.A. and Baldwin, T.T. (1999). Workforce Training Transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate, *Human Resource Management*, Volume 38, No3, pp.227-242.

Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Campbell, J.P., Gasser, M.B. and Oswald, F.L. (1996). The substantive nature of job performance variability. In K. Murphy (Ed.), *Individual Differences and Behaviour in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager. C.E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates (Eds), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Cardy, R.L. and Dobbins, G.H (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. Cincinnati: South-Western.
- Carnevale, A.P. and Schulz, E.R. (1990). Return on investment: Accounting for training, *Training and Development Journal*, Volume 44, No7, pp.1-32.
- Castka, P., Bamber, C.J., Sharp, J.K. and Belohoubek, P. (2001). Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 7, No7/8, pp.123-134.
- Church, A. (1998). From both sides now: the power of teamwork – fact or fiction?, *Team Performance Management*, Volume 4, No2, pp.42-52.
- Clark, C. S., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation. *Group and Organization Management*, Volume 18, pp.292–307.
- Clark, D. (1995). Instructional System Design - Big Dog's ISD Page.  
[Online] Available: <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/sat.html> [Accessed: 20/9/2005]
- Clark, R. E., & Voogel, A. (1985). Transfer of training principles for instructional design. *Education Communication and Technology Journal*, Volume 33, pp.113–123.
- Colenso, M. (2000). How to accelerate team development and enhance team productivity. In M. Colenso (ed.), *Kaizen Strategies for Improving Team Performance*, London: Prentice-Hall
- Cooper, B. (2005). Training as an operational necessity, *Training*, Volume 42, No4.
- Cross, K.P. (1981). *Adults as Learners*. San Francisco: Jossey-Bass
- DeSimone, R.L., and Harris, D.M. (1998). *Human Resource Development* (2nd ed.): The Dryden Press.
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, Volume 6, pp.656-670.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* Volume 74, pp.473-87.
- Ford, K.J., Quinones, M.A., Segó, D.J. and Sorra, J.S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job, *Personnel Psychology*, Volume 45, pp.511-527.
- Foshay, W. (1998). Choosing a strategy for return on investment justification, *Performance Improvement*.
- Furnham, A. (2004). Performance Management Systems. *European Business Journal*, pp.83-94.
- Gilbert, T. (1988). Performance Engineering. In *What Works at Work: Lessons from the Masters*. Minneapolis: Lakewood Books, p. 20.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Goldstein, I.L., and Ford, J.K. (2002). *Training in Organizations* (4th ed.): Wadsworth Publishing.



- Grove, D.A. and Ostroff, C. (1990). Program Evaluation. In Wexley, K. and Hinricks, J. (eds), *Developing Human Resources*, BNA Books, Washington, DC.
- Gupta, K. (1999). *A Practical Guide to Needs Assessment*. San Francisco: Josey-Bass/Pfeiffer.
- Guzzo, R.A. and Garnnett, B.A. (1988). The nature of facilitators and inhibitors of effective task performance. In F.D. Schoorman and B. Schneider (Eds), *Facilitating Work Effectiveness*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Holton, E. F. III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, Volume7, No1, pp.5-25.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, Volume 8, No2, pp.95-113.
- Holton, E.F.III, Ruona, W.E. and Leimbach, M. (1998). Development and validation of a generalized learning transfer climate questionnaire: Final research. In R. Torraco (ed.), *Academy of Human Resource Development 1998 conference proceedings* (pp.482-489). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Management.
- Ilgel, D.R. and Schneider, J. (1991). Performance measurement: a multi-discipline view. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley.
- Industry Report 2000. *Training*, Volume 37, No10, pp. 45-95.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality control? – the Japanese Way*, London: Prentice-Hall.
- Johnson, D. and Johnson, F. (1991). *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, London: Prentice-Hall.
- Jonassen, D.H. (1999). Designing Constructivist Learning Environments, Ch. 10 in *Instructional-Design Theories and Models: A New Paradigm of Instructional Theory*, vol. II. C.M. Reigeluth (ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kanfer, R. (1995). Motivation and performance. In N. Nicholson (Ed.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell.
- Katzenbach, J. and Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organisation*, New York: McGraw-Hill.
- Kets De Vries, M. (1999). High-performance teams: lessons from the Pygmies, *Organizational Dynamics*, Volume 27, No3, pp.66-77
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Second Edition, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Knowles, M. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Cambridge, NJ.
- Koch, K.J. and McGrath, R.G. (1996). Improving labour productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, Volume 17, pp.335-354.
- Kolb, D.A. (1984), "Experiential Learning", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.



- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development*, Volume 8, No3, pp.210-221.
- Kozlowski, S.W.J., & Salas, E. (1997). A multilevel organizational systems approach for the implementation and transfer of training. In J. Kevin Ford (Ed.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 247–287). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Kuchinke, K. P. (1995). Managing learning for performance. *Human Resource Development Quarterly*, Volume 6, No3, pp.307–316.
- Kur, E. (1996). The faces model of high performing team development, *Leadership & Organizational Development Journal*, Volume 17, No1, pp.32-41.
- Lee, W., Owens, D. L. (2000). *Multimedia Based Instructional Design: Computer- Based Training, Web-Based Training, Distance Broadcast Training*. Josey-Bass Pfeiffer.
- Mann, S. and Robertson, T. I. (1996). What should training evaluations evaluate?, *Journal of European Industrial Training*, Volume 20, No 9, pp.14-20.
- McGehee, W., and Thayer, P.W. (1961). *Training in Business and Industry*. New York: Wiley.
- Meyer, C. (1998). How the right measures help teams excel. In Katzenbach, J. (Ed.), *The Work of Team*, Harvard Business Review Books, Cambridge, MA, pp. 51-64.
- Murphy, K. R. (1989). Is the Relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, Volume 2, pp. 183-200
- Nelson, R.R., Whitener, E.M., and Philcox, H.M. (1995). The Assessment of End-User Training Needs. *Communications of the ACM*, Volume 38, No 7, pp. 27-39.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences of training effectiveness. *Academy of Management Review*, Volume 11, pp.736–749.
- Noe, R. A. (1999). *Employee Training and Development*, Irwin/McGraw-Hill
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence on trainees' attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, Volume 39, pp.497–523.
- Ostroff, C. and Ford, J.K. (1989). Assessing training needs: Critical levels of analysis. In *Training and Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.25-62
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Performance Technology Group (2004). Performance Wheel, presentation. [www.performancetechnology.com](http://www.performancetechnology.com)
- Pfeffer, J., (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.
- Phillips, J.J. (2003). *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Butterworth-Heinemann
- Phillips, J.J., and Phillips, P.P. (2002). Reasons Why Training and Development Fails. *Training*, Volume 39, No9, pp. 78-85.



- Phillips, P.P., and Phillips, J.J. (2001). Symposium on the evaluation of training. *International Journal of Training and Development*, Volume 5, No4, pp. 240-247.
- Piskurich, M.G. (2003). *The AMA Handbook of e-Learning: Effective Design, Implementation, and Technology Solutions*. NY: American Management Association.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Robbins, H. and Finley, M. (1996). *Why Teams Don't Work. What Went Wrong and How to Make it Right*, Orion Publishing Group.
- Robertson, I.T., Callinan, M. and Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rossett, A. (1987). *Training Needs Assessment*. Englewood Cliffs, New Jersey: Educational Technology Publications.
- Rossett, A. (1995). Needs Assessment, in G.J. Anglin (ed) *Instructional Technology: Past, Present, Future*, 2<sup>nd</sup> edition, Libraries Unlimited, pp.183-196
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, Volume 4, No4, pp.377-399.
- Rounda, R.H. and Kusy M. E. (1996). High Performance Training. *Tappi Journal*. [Online] Available: [http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T6\\_HPT.html](http://alumnus.caltech.edu/~rouda/T6_HPT.html) [Accessed: 10/11/2005].
- Schettler, J. (2003). Behavior Change, *Training*, Volume 40, No5.
- Schneider, R.J. and Hough, L.M. (1995). Personality and industrial / organizational psychology. In C.L. Cooper and I.T.Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley.
- Scholtes, P., Joiner, B. and Streibel, B. (1996). *The Team Handbook*, Oriel Incorporated.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, London: Random House.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., and Smith, B. (1999). *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, London: Nicholas Brealey.
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). Chapter 1: Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (ed), *Psychological Management of Individual Performance*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Stake, R. (1995). *The art of case research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stetar, B. (2005). Training: It's not always the answer, *Quality Progress*, Volume 38, No 3 pp.44-49.
- Stone and Koskinen, 2002. *Planning and Design for High-Tech Web-Based Training*. Artech House Publishers
- Stout, D. (1995). *Performance Analysis for Training*. Niagara, WI: Niagara Paper Company.

- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, Volume 6, No2, pp.207–213.
- Swanson, R. A. (1998). Demonstrating the financial benefit of human resource development: status and update on the theory and practice, *Human Resource Development Quarterly* Volume 9.
- Tharenou, P. and Burke, E. (2002). Training and organizational effectiveness. In I.T. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (Eds), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- U.S. Coast Guard (2004). One Good Model of Performance Technology, presentation. [www.uscg.mil/hq/tcpet/training/hpt.ppt](http://www.uscg.mil/hq/tcpet/training/hpt.ppt)
- Waldman, D.A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, Volume 14, pp.91-127.
- Wang, G. (2002). Control Group Methods for HPT Program Evaluation and Measurement, *Performance Improvement Quarterly*, Volume 15, No2, pp.32-46.
- Williams, R.S. (2002). Managing employee performance: design and implementation in organizations. London: Thomson Learning.
- Wilson, J.P. (1999). *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*. London: Kogan Page.
- Winfred, A.J., Edens, P.S., Bell, S.T. and Winston, B.J. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features, *Journal of Applied Psychology*, Volume 88, No 2, pp.234-245.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2<sup>nd</sup> ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publishing
- Zairi, M. (1994). *Measuring Performance for Business Results*, London: Chapman & Hall.
- Zigon, J. (1997). Team performance measurement: a process for creating team performance standards, *Compensation and Benefits Review*, Volume 29, No1, pp.38-47.



Δωρεά

