

Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μελέτη περίπτωσης σε ξενοδοχεία 4* και 5* του Νομού Ηρακλείου

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Ορφανουδάκη Ειρήνη - ΜΤΟ 145
Επιβλέπουσα
Παπαστεφανάκη Σοφία

ΙΟΥΝΙΟΣ, 2022

Copyright © Ορφανουδάκη Ειρήνη, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, όλους τους ανθρώπους που ήταν κοντά μου κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής αυτής, ιδιαίτερα την εποπτεύουσα κ. Παπαστεφανάκη Σοφία και όσους με βοήθησαν και με καθοδήγησαν σε στιγμές που ίσως απόκλινα του στόχου μου.

Κυρίως θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου που πάντα βρίσκεται δίπλα μου και με στηρίζει.

Περίληψη

Στην εργασία αυτή μελετάται διεξοδικά το θέμα της εκπαίδευσης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των εξελίξεων σε όλους τους τομείς του περιβάλλοντος, με γνώμονα ότι η εκπαίδευση έχει διαπιστωθεί ότι αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης ήδη από τη διατύπωση των πρώτων διοικητικών θεωριών. Στις μέρες μας εκτιμάται πλέον ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και των ίδιων των εργαζόμενων στο βαθμό που αυξάνει την απασχολησιμότητά τους. Εκτενείς αναφορές γίνονται για το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, την ιδιαιτερότητα της εκπαίδευσης ενηλίκων, την εξέλιξη της επαγγελματικής εκπαίδευσης με ιστορικά στοιχεία αλλά και στις στρατηγικές, πολιτικές και το σχεδιασμό σχετικών προγραμμάτων ώστε να είναι αποτελεσματικά έναντι των σύγχρονων προκλήσεων. Το ερευνητικό μέρος, αφορά στην εκπαίδευση εργαζομένων σε ξενοδοχεία, έναν κλάδο εξαιρετικά σημαντικό όχι μόνο για την προσφορά του στην εθνική οικονομία αλλά και ως πεδίο έρευνας δεδομένου ότι σε αυτόν απασχολείται πλήθος εργαζομένων με ποικιλία ειδικοτήτων. Η έρευνα εστιάζει σε εργαζόμενους ξενοδοχείων (4* και 5*) του νομού Ηρακλείου. Τα ερευνητικά ζητήματα αφορούν(α) την εκπαιδευτική δραστηριότητα των εργαζομένων στα ξενοδοχεία αυτά, όπου εντοπίζεται ότι ως επί το πλείστον επενδύσεις γίνονται σε εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης των εργαζομένων, χωρίς όμως να τους παρέχονται περαιτέρω κίνητρα για την ενεργή συμμετοχή τους αυτή. (β) Οι στάσεις και οι απόψεις για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση όπου εντοπίζεται ότι το ενδιαφέρον για εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ανάλογο με τις ευθύνες του εργαζομένου. Κατά τη γενική ομολογία της πλειοψηφίας των εργαζομένων, τα επιμορφωτικά προγράμματα δεν αποτελούν αποτελεσματικό μέσω εκπαίδευσης ή και δεν τους καλύπτουν τις εκπαιδευτικές εργασιακές τους ανάγκες. (γ) Τέλος, περεταίρω εκπαιδευτικές ανάγκες, εντοπίζονται, σε κοινωνικά ζητήματα όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η προστασία των ΑμΕΑ, ρατσιστικά ζητήματα καθώς και θέματα διαχείρισης κρίσεων τύπου σεξουαλικής παρενόχλησης και ρατσιστικών φαινομένων στο χώρο εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: Ανθρώπινο Δυναμικό, Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων, Κοινωνικά Θέματα, Ξενοδοχεία

Abstract

This paper examines in detail the issue of employees training by companies in the context of Human Resource Management and developments in all areas of the environment, with the view that training has been found to be crucial in order to achieve company's goals a company already the formulation of the first administrative theoris. Nowadays employees training is valued as a competitive advantage not only for companies but also for employees themselves in order to extent their employability. Extensive reports are made on the role of Human Resource Management, the specificity of adult education, the development of vocational education with historical data but also on the strategies, policies and planning of relevant programs to be effective against modern challenges. The research part concerns the training of employees in hotels, a sector extremely important not only for its contribution to the national economy but also as a field of research since it employs a large number of employees with a variety of specialtiesThe research focuses on hotel employees (4 * and 5 *) in the area of Heraklion. The research issues concern (a) the educational activity of the employees in these hotels, where it is found that most of the investments are made in training programs of the employees, but without providing them with further incentives for their active participation. (b) Attitudes and views on in-company training where it is found that the interest in training programs is commensurate with the responsibilities of the employee. According to the general confession of the majority of employees, training programs are not effective through training or do not cover their educational work needs. (c) Finally, further educational needs are identified in social issues such as the environmental protection, disabled protection, racist issues as well as management of crisis such as sexual harassment and racist acts in the workplace.

Keywords: Human Resources, Employee Training and Development, Social Issues, Hotels

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	
Κεφάλαιο 1ο: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	12
1.1. Εισαγωγή.....	12
1.1.1. Ορισμοί	12
1.1.2. Στόχοι και Ρόλοι	14
1.2. Συνθήκες λειτουργίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
1.2.1. Περιβάλλον.....	15
1.2.2. Στρατηγική.....	17
1.3. Δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	19
1.3.1. Προγραμματισμός	19
1.3.2. Ανάλυση θέσεων εργασίας.....	21
1.3.3. Προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη	24
1.3.4. Αμοιβές και παροχές	25
1.3.5. Εκπαίδευση και ανάπτυξη	27
1.3.6. Αξιολόγηση απόδοσης	28
1.3.7. Επικοινωνία και Εργασιακές Σχέσεις.....	29
1.3.8. Άλλες δραστηριότητες	32
Κεφάλαιο 2ο: Εκπαίδευση και Απασχόληση	36
2.1. Γενικοί ορισμοί και έννοιες	36
2.2. Εκπαίδευση Ενηλίκων και Επαγγελματική Εκπαίδευση	37
2.2.1. Περιεχόμενο και θεσμοθέτηση.....	37
2.2.2. Ο θεσμός στην Ελλάδα.....	41
2.2.3. Μοντέλα Εκπαίδευσης Ενηλίκων	46
2.3. Εκπαίδευση ενηλίκων και αγορά εργασίας.....	47
Κεφάλαιο 3ο: Εκπαίδευση στην επιχείρηση	51
3.1. Διοικητικές Θεωρίες και Εκπαίδευση.....	51
3.1.1. Η αντίληψη για την εκπαίδευση στις κλασικές θεωρίες	51
3.1.2. Σύγχρονες θεωρίες: αλλαγή, ανάπτυξη και εκπαίδευση.....	53
3.2. Η εκπαίδευση ως δραστηριότητα της Δ.Α.Δ.	56
3.2.1. Σκοπός και σχέσεις	56
3.2.2. Είδη εκπαίδευσης	58
3.2.3. Οργάνωση, αρμοδιότητες και ρόλοι τμήματος εκπαίδευσης.....	60

3.2.4. Στρατηγική εκπαίδευσης εργαζομένων	67
3.3. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	69
3.3.1. Γενικές αρχές, αξιολόγηση αναγκών και στόχοι	69
3.3.2. Ανάπτυξη περιεχομένου και σχέσεις.....	73
3.3.3. Επιλογή εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών	73
3.3.4. Προσδιορισμός τόπου, μεθόδου και μέσων διεξαγωγής	74
3.3.5. Διάρκεια, χρονοδιαγράμματα και εκπαιδευτικό υλικό	77
3.3.6. Επανελέγχος, επικοινωνία και υλοποίηση προγράμματος	78
3.3.7. Αξιολόγηση και προϋπολογισμός προγράμματος	79
3.4. Η εκπαίδευση στο δημόσιο τομέα	82
3.5. Οικονομικές και κοινωνικές διαστάσεις της εκπαίδευσης εργαζομένων	84
3.5.1. Σχέση κόστους-οφέλους	84
3.5.2. Εκροές προς την κοινωνία - Περιπτώσεις στην Ελλάδα.....	87
3.5.3. Η εκπαίδευση ως απάντηση στις σύγχρονες προκλήσεις	90
Κεφάλαιο 4ο: Εκπαίδευση εργαζομένων στα ξενοδοχεία	93
4.1. Ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας στην Ελλάδα	93
4.2. Χαρακτηριστικά και εκπαιδευτικές ιδιαιτερότητες των ξενοδοχειακών υπηρεσιών	95
4.3. Βιβλιογραφική επισκόπηση/ανασκόπηση σχετικών ερευνών	97
 Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	
Κεφάλαιο 5ο: Περιγραφή της έρευνας	111
5.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	111
5.1.1. Διαμόρφωση σκοπού	111
5.1.2. Ερευνητικά ερωτήματα	111
5.2. Ερευνητικό εργαλείο	112
5.3. Δειγματοληψία και χρονοδιαγράμματα	114
5.4. Περιορισμοί και κανόνες δεοντολογίας	114
5.5. Επεξεργασία δεδομένων.....	115
Κεφάλαιο 6ο: Ερευνητικά αποτελέσματα	116
6.1. Ανταπόκριση.....	116
6.2. Παρουσίαση και σχολιασμός αποτελεσμάτων	116
6.2.1. Δημογραφικά και στοιχεία απασχόλησης του δείγματος	116
6.2.2. Πρώτο ερευνητικό ερώτημα	122

6.2.3. Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα.....	129
6.2.4. Τρίτο ερευνητικό ερώτημα	137
ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	147
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	154
Ελληνόγλωσση.....	154
Ξενόγλωσση.....	167
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	173

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1.1.Ορισμοί της έννοιας «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού».....	13
Πίνακας 1.2. Προγραμματισμός Δ.Α.Δ. ανά επίπεδο/δραστηριότητα.....	20
Πίνακας 1.3. Είδος δεδομένων για την ανάλυση θέσεων εργασίας.....	23
Πίνακας 1.4. Είδη πρόσθετων παροχών σε εργαζόμενους	27
Πίνακας 2.1. Ορισμοί διεθνών οργανισμών για την εκπαίδευση ενηλίκων.....	40
Πίνακας 3.1. Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα, Αποτελεσματικότητα	51
Πίνακας 3.2. Η εκπαίδευση στις κλασικές διοικητικές θεωρίες.....	52
Πίνακας 3.3. Διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	53
Πίνακας 3.4. Η εκπαίδευση και οι άλλες δραστηριότητες της Δ.Α.Δ.....	58
Πίνακας 3.5. Είδη επίσημης εκπαίδευσης στην επιχείρηση.....	59
Πίνακας 3.6. Μοντέλα οργάνωσης τμήματος εκπαίδευσης σε επιχείρηση	62
Πίνακας 3.7. SWOT ανάλυση για το σχεδιασμό εκπαιδευτικής στρατηγικής ...	68
Πίνακας 3.8. Προβληματισμοί κατά την αξιολόγηση εκπαιδευτικών αναγκών..	71
Πίνακας 3.9. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μεθόδων εκπαίδευσης	75
Πίνακας 3.10. Διαφορές ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.....	83
Πίνακας 4.1. Ετήσιος κύκλος εργασιών επιχειρήσεων στον κλάδο των καταλυμάτων	94
Πίνακας 4.2. Ξενοδοχειακό δυναμικό Νομού Ηρακλείου, 2020	95

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1.1. Στόχοι και ρόλοι Δ.Α.Δ.	14
Σχήμα 1.2. Οργανισμός ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα και Δ.Α.Δ.	15
Σχήμα 1.3. Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης και Δ.Α.Δ.	18
Σχήμα 3.1. Κατανομή καθηκόντων διευθυντή/συντονιστή εκπαίδευσης	65
Σχήμα 3.2. Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος σε επιχείρηση	69
Σχήμα 3.3. Διαδικασία αξιολόγησης εκπαιδευτικών αναγκών σε επιχείρηση ...	70
Σχήμα 3.4. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος κατά Kirkpatrick	80
Σχήμα 3.5. Άυλα περιουσιακά στοιχεία επηρεαζόμενα από την εκπαίδευση ...	85
Σχήμα 6.1. Κατανομή δείγματος κατά το φύλο	116
Σχήμα 6.2. Κατανομή δείγματος κατά την ηλικία	117
Σχήμα 6.3. Κατανομή δείγματος κατά την υπηκοότητα και μητρική γλώσσα ...	117
Σχήμα 6.4. Κατανομή δείγματος κατά το επίπεδο εκπαίδευσης	118
Σχήμα 6.5. Κατανομή δείγματος κατά τη μορφή απασχόλησης.....	118
Σχήμα 6.6. Κατανομή δείγματος ανάλογα με την περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου.....	119
Σχήμα 6.7. Κατανομή δείγματος ανάλογα με τις απαιτήσεις θέσης και προσόντα	119
Σχήμα 6.8. Κατανομή δείγματος ανάλογα με τη θέση απασχόλησης.....	120
Σχήμα 6.9. Κατανομή δείγματος ανάλογα με τη θέση προϊσταμένου.....	120
Σχήμα 6.10. Κατανομή δείγματος ανάλογα με τα χρόνια απασχόλησης στο ίδιο ξενοδοχείο.....	121
Σχήμα 6.11. Κατανομή δείγματος ανάλογα με το πλήθος εργαζομένων στο ξενοδοχείο	121
Σχήμα 6.12. Κατανομή δείγματος ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου	122
Σχήμα 6.13. Κατάρτιση πριν την πρόσληψη σχετική με το αντικείμενο της παρούσας θέσης εργασίας.....	123
Σχήμα 6.14. Κάλυψη δαπανών εκπαίδευσης από εργαζόμενους.....	123
Σχήμα 6.15. Υπεύθυνοι για την εκπαίδευση εργαζομένων	124
Σχήμα 6.16. Εισαγωγική εκπαίδευση εργαζομένων	124
Σχήμα 6.17. Μέθοδοι εισαγωγικής εκπαίδευσης εργαζομένων.....	125
Σχήμα 6.18. Υλοποίηση προγραμμάτων συμπληρωματικής εκπαίδευσης	125
Σχήμα 6.19. Συχνότητα συμπληρωματικής εκπαίδευσης	126

Σχήμα 6.20. Σχετικότητα περιεχομένου συμπληρωματικής εκπαίδευσης	126
Σχήμα 6.21. Κύρια μέθοδος συμπληρωματικής εκπαίδευσης.....	127
Σχήμα 6.22. Κύριος τόπος συμπληρωματικής εκπαίδευσης.....	127
Σχήμα 6.23. Αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων	128
Σχήμα 6.24. Μέθοδος αξιολόγησης αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης	128
Σχήμα 6.25. Ευκαιρίες εκπαίδευσης.....	129
Σχήμα 6.26. Ωφέλεια από σχετικά με την παρούσα θέση, εκπαιδευτικά προγράμματα πριν την πρόσληψη	129
Σχήμα 6.27. Αποτελεσματικότητα εισαγωγικής εκπαίδευσης	130
Σχήμα 6.28. Παράγοντες αναποτελεσματικής εισαγωγικής εκπαίδευσης	130
Σχήμα 6.29. Άποψη για τα συμπληρωματικά εκπαιδευτικά προγράμματα βελτίωσης δεξιοτήτων	131
Σχήμα 6.30. Παράγοντες μη αναγκαιότητας συμπληρωματικής εκπαίδευσης .	132
Σχήμα 6.31. Ικανοποίηση από την εκπαίδευση βελτίωσης δεξιοτήτων.....	132
Σχήμα 6.32. Παράγοντες κακής αξιολόγησης εκπαίδευσης βελτίωσης δεξιοτήτων	133
Σχήμα 6.33. Ανταπόκριση προϊσταμένων στις εκπαιδευτικές ανάγκες	134
Σχήμα 6.34. Κίνητρα για τη συμμετοχή σε προγράμματα βελτίωσης δεξιοτήτων.....	134
Σχήμα 6.35. Μελλοντικά οφέλη από την εκπαίδευση βελτίωσης δεξιοτήτων ...	135
Σχήμα 6.36. Βαθμός άγχους από την παρουσία του προϊστάμενου ως εκπαιδευτή.....	135
Σχήμα 6.37. Προτίμηση για εκπαίδευση εντός ωραρίου	136
Σχήμα 6.38. Άποψη για τη συμμετοχή εξωτερικών εκπαιδευτών	136
Σχήμα 6.39. Άποψη για την επάρκεια δαπανών εκπαίδευσης.....	137
Σχήμα 6.40. Προσωπική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών	138
Σχήμα 6.41. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών συναδέλφων/προϊσταμένων ..	139
Σχήμα 6.42. Διακρίσεις σε σχέση με το φύλο	139
Σχήμα 6.43. Διακρίσεις σε σχέση με την εθνικότητα.....	139
Σχήμα 6.44. Περιστατικά σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας	140
Σχήμα 6.45. Περιστατικά διακρίσεων και σεξουαλικής παρενόχλησης με θύματα πελάτες	140
Σχήμα 6.46. Περιστατικά εργασιακής παρενόχλησης.....	141
Σχήμα 6.47. Υποδομές φιλοξενίας ΑμΕΑ	141

Σχήμα 6.48. Μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος	142
Σχήμα 6.49. Ενδιαφέρον για εκπαίδευση σε κοινωνικά θέματα	142
Σχήμα 6.50. Προτιμήσεις κοινωνικών θεμάτων ως αντικείμενο εκπαίδευσης ..	143
Σχήμα 6.51. Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος και επίδρασή τους στις στάσεις και συμπεριφορές των εκπαιδευόμενων	143
Σχήμα 6.52. Παράγοντες αναποτελεσματικής εκπαίδευσης σε θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος	144
Σχήμα 6.53. Ανταπόκριση προϋσταμένων στην ανάγκη εκπαίδευσης σε θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος	145
Σχήμα 6.54. Συμμετοχή εκτός ωραρίου σε εκπαιδευτικά προγράμματα για θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος	146
Σχήμα 6.55. Διάγραμμα συζήτησης ερευνητικών αποτελεσμάτων	147

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών εξελίχθηκε έχοντας αναπόφευκτα, στο επίκεντρο τον ανθρώπινο παράγοντα και πώς αυτός μπορεί να συνεισφέρει με το θετικότερο δυνατό τρόπο στην επίτευξη των στόχων μιας ομάδας, ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης, είτε αυτός είναι κοινωνικός είτε οικονομικός είτε και τα δύο.

Πράγματι, στην ανατολή του 20^{ου} αιώνα όταν F. Taylor διατύπωσε πρώτος με επιστημονικό τρόπο τις αρχές Διοίκησης έθεσε στο επίκεντρο τον Άνθρωπο και τη Γνώση (Ζαβλανός, 2002) ανοίγοντας με τον τρόπο αυτό το δρόμο όχι μόνο για την καθιέρωση της έννοιας «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Δ.Α.Δ.) αλλά και την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των ανθρώπων στην κατεύθυνση ικανοποίησης και των δύο μερών: εργαζόμενοι και οργανισμός. Ακολούθως, από το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα κι έπειτα, οι ραγδαίες και αλματώδεις εξελίξεις -κυρίως οικονομικές και τεχνολογικές, αναβάθμισαν την Δ.Α.Δ. και ειδικότερα την εκπαιδευτική δραστηριότητά της, από το επίπεδο του «αναγκαίου» στο επίπεδο του «κρίσιμου» για την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Στην παρούσα εργασία καταβάλλεται προσπάθεια να αποτυπωθεί αυτή ακριβώς η κρίσιμη δραστηριότητα της Δ.Α.Δ. μέσω θεωρητικής και ερευνητικής προσέγγισης. Το Θεωρητικό Μέρος εκπύσσεται από το γενικό προς το ειδικό αναπτύσσοντας τις έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Εκπαίδευσης ώστε να συγκλίνουν στο θέμα της παρούσας που είναι η Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα:

Στο 1^ο κεφάλαιο προσεγγίζονται η έννοια, ο ρόλος, το περιεχόμενο, οι συνθήκες λειτουργίας και οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και ο τρόπος με τον οποίο ασκείται στο πλαίσιο των επιδιώξεων ενός οργανισμού. Συνθήκες, δηλαδή εντός των οποίων ασκούνται οι δράσεις της Δ.Α.Δ., η αποτελεσματικότητα των οποίων είναι πολυπαραγοντική και εξαρτάται θεμελιωδώς από την ευθυγράμμιση της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπων με εκείνην του οργανισμού. Στον πυρήνα του ενδιαφέροντος βρίσκονται οι τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές, θεσμικές και πολιτικές μεταβολές οι οποίες διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζόμενους, ιδιαίτερα στο επίπεδο της εκπαίδευσης αυτών.

Στο περιεχόμενο του 2^{ου} κεφαλαίου, περιλαμβάνεται ό,τι και όσα αφορούν στη σχέση Εκπαίδευσης και Απασχόλησης. Εισαγωγικά παρατίθενται οι σχετικοί με την εκπαίδευση ορισμοί για τη διευκρίνιση εννοιών που συχνά συγχέονται. Σε ιδιαίτερη ενότητα γίνεται

αναφορά στο θεσμό της εκπαίδευσης ενηλίκων και στην ειδικότερη σχέση του με την επαγγελματική εκπαίδευση, όπως και στα μοντέλα που ακολουθούνται μεταξύ των οποίων τα στελέχη, αρμόδια για το ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να επιλέξουν το καταλληλότερο κατά την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων, που αναπτύσσονται στο επόμενο κεφάλαιο. Η σύνδεση της επαγγελματικής εκπαίδευσης ενηλίκων με την αγορά εργασίας σχολιάζεται ξεχωριστά, ενώ εκτενέστερη είναι η αναφορά στην ελληνική πραγματικότητα διαχρονικά, τόσο για το θέμα αυτό όσο και για το θεσμό της εκπαίδευσης ενηλίκων και της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Στο 3^ο κεφάλαιο, συνδέοντας όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα, αναπτύσσεται σε όλες τις πτυχές της η εκπαίδευση στην επιχείρηση. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται ο τρόπος που τοποθετείται η εκπαίδευση τόσο στις κλασικές όσο και στις σύγχρονες διοικητικές θεωρίες. Στην επόμενη, παρουσιάζεται η εκπαίδευση ως δραστηριότητα στο πλαίσιο άσκησης Δ.Α.Δ. και ειδικότερα ο σκοπός, οι σχέσεις και τα είδη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αλλά και η οργάνωση, οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι του αρμόδιου τμήματος. Σχολιάζοντας την αναγκαιότητα χάραξης στρατηγικής για αποτελεσματική εκπαίδευση, ολοκληρώνεται η ενότητα εισάγοντας ταυτόχρονα το θέμα της επόμενης που είναι ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η παρουσίαση είναι ενδελεχής από το πρώτο κρίσιμο βήμα του εντοπισμού αναγκών μέχρι την αξιολόγηση και τον προϋπολογισμό, ο οποίος με τη σειρά του εισάγει στο θέμα της ακόλουθης ενότητας όπου παρουσιάζονται οι οικονομικές και κοινωνικές διαστάσεις της εκπαίδευσης εργαζομένων. Εκεί, περιλαμβάνονται τόσο οι τεχνικές για την αξιολόγηση κόστους-ωφελειών εκπαίδευσης και από τις δύο πλευρές, επιχείρηση και εργαζόμενοι, όσο και οι εκροές προς την κοινωνία που προσεγγίζονται μέσω παρουσίασης περιπτώσεων ελληνικών επιχειρήσεων/οργανισμών. Με τις σύγχρονες και τρέχουσες προκλήσεις στην εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.

Στις δύο πρώτες ενότητες του 4^{ου} κεφαλαίου, με το οποίο ολοκληρώνεται το Θεωρητικό Μέρος της παρούσας, παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών υπηρεσιών και ειδικότερα των ξενοδοχειακών, οι οποίες παρέχονται από πλήθος εργαζομένων με ποικίλες ειδικότητες και κατά συνέπεια προκύπτουν αυξημένες και ιδιαίτερες οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Ταυτόχρονα με την ολοκλήρωση του θεωρητικού μέρους, με το κεφάλαιο αυτό εισάγεται και το Ερευνητικό και ειδικότερα μέσω της τρίτης ενότητας όπου γίνεται επισκόπηση/ανασκόπηση ερευνών σχετικών με την εκπαίδευση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της χώρας μας.

Στα δύο κεφάλαια του Ερευνητικού Μέρους περιγράφεται η έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας, παρατίθενται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα αυτής. Η έρευνα δεν περιορίζεται στη διαπίστωση του βαθμού κατά τον οποίο εφαρμόζονται εκπαιδευτικά προγράμματα σε ξενοδοχεία 4* και 5* του Νομού Ηρακλείου και του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά επιχειρείται να διακριβωθούν δύο επιπλέον στοιχεία τα οποία όπως προκύπτει από την ανασκόπηση, δεν έχουν ιχνηλατηθεί. Το πρώτο στοιχείο είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση ή όχι από την εκπαίδευση, αλλά και στο ενδιαφέρον ή την αδιαφορία για τη συμμετοχή. Το δεύτερο στοιχείο είναι η διερεύνηση της ύπαρξης ή όχι εκπαιδευτικών αναγκών.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη Συζήτηση και τα Συμπεράσματα τόσο από τη Θεωρητική όσο και από την Ερευνητική προσέγγιση, επισημαίνοντας τα στοιχεία εκείνα τα οποία ενδεχομένως χρήζουν επανεξέτασης και αναθεώρησης ώστε στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να διαμορφώνεται και να υλοποιείται Προγραμματισμός Εκπαίδευσης, ανάλογα με τις μεταβολές του περιβάλλοντος προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων και του σκοπού κάθε επιχείρησης.

Κατά την ανάπτυξη του θέματος καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε η ροή του περιεχομένου να είναι συνεχής, συνδέοντας τα προαναφερόμενα με τα ακόλουθα, ενώ όποτε απαιτείται παρατίθενται χαρακτηριστικές περιπτώσεις που είδαν το φως της δημοσιότητας ή αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης, οι οποίες τεκμηριώνονται όπως και το σύνολο των αναφερόμενων, με την παράθεση των σχετικών πηγών, σύμφωνα με το βιβλιογραφικό σύστημα Harvard.

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1º: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1. Εισαγωγή

1.1.1. Ορισμοί

Από την εποχή που ο F. Taylor διατύπωσε τις αρχές της επιστημονικής Διοίκησης μέχρι τις μέρες μας, ο ορισμός της Δ.Α.Δ. εξακολουθεί να διαμορφώνεται προσαρμοζόμενος στα συνεχώς εξελισσόμενα και μεταβαλλόμενα τεχνολογικά, οικονομικά και θεσμικά δεδομένα. Ωστόσο, παραμένει υπό συζήτηση καθώς οι ορισμοί αποτυπώνονται με ποικίλη, ίσως και διάφορη, οπτική (πίν. 1.1.).

Διαχρονικά, επιχειρήθηκε να «βαπτισθεί» η λειτουργία της Διοίκησης που αφορά στο Ανθρώπινο Δυναμικό και τα ονόματα που δόθηκαν σχετίζονταν κυρίως με τους παραγωγικούς τομείς και τις κοινωνικές εξελίξεις της εποχής.

Ως παράδειγμα ο Κανελλόπουλος (2002) αναφέρει ότι στο βιομηχανικό τομέα των ΗΠΑ χρησιμοποιήθηκε αρχικά, 1920, ο όρος «Υπηρεσίες Προσωπικού» (Personnel Service) ενώ τη δεκαετία 1930-1940, με την ανάπτυξη του συνδικαλισμού, δημιουργήθηκαν τμήματα «Βιομηχανικών Σχέσεων» (Industrial Relationships). Παράλληλα, στην ίδια χώρα σε μικρότερες επιχειρήσεις αλλά και σε κρατικές υπηρεσίες επιλέχθηκαν οι όροι «Υπηρεσία Προσωπικού» ή «Τμήμα Προσωπικού».

Επιπρόσθετα, οι κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις άνοιξαν μια σημασιολογική συζήτηση σχετικά με τους όρους που χρησιμοποιούνται όταν γίνεται αναφορά στους εργαζόμενους, και ειδικότερα με το εννοιολογικό περιεχόμενο αυτών. Ενδεικτική είναι η άποψη ότι ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» μειώνει τους ανθρώπους κατατάσσοντας την αξία τους στην ίδια κατηγορία αξίας με τα οικονομικά κεφάλαια, τον εξοπλισμό και την τεχνολογία με συνέπεια να τους θεωρούν πολύτιμους μόνο ως αντικείμενα οικονομικής εκμετάλλευσης ή μόχλευσης (Armstrong & Taylor, 2020).

Ανατρέχοντας στους ορισμούς της Δ.Α.Δ. που παρατίθενται στον Πίνακα 1.1., διαπιστώνουμε ότι ενώ όλες οι περιγραφές καταλήγουν στην αναγκαιότητά της με στόχο τη βέλτιστη αποδοτικότητα του οργανισμού, παρουσιάζεται μια διάσταση ή/και σύγχυση ως προς το «τι είναι τελικά η Δ.Α.Δ.». Πράγματι, οι απόψεις δίστανται καθώς ορισμένοι συγγραφείς αφενός ταυτίζουν μια βασική λειτουργία της Διοίκησης, όπως εκείνη του Ανθρώπινου Δυναμικού, με ένα τμήμα της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, αφετέρου θεωρούν τον άνθρωπο από διαφορετική σκοπιά. Ενδεχομένως, οι διαστάσεις απόψεων να

σχετίζονται και με τις εποχές καθώς από το 1980 μέχρι σήμερα, βλέπουμε ότι οι ορισμοί της Δ.Α.Δ. τείνουν να προσανατολίζονται στον άνθρωπο και στο ρόλο του σε έναν οργανισμό.

Πίνακας 1.1. Ορισμοί της έννοιας «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»

Συγγραφέας/έτος	Ορισμός
Koontz & Donnell (1980)	Η Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί ένα βοηθητικό τμήμα όπου ομαδοποιούνται εργασίες για λόγους αποδοτικότητας.
Χυτήρης (2001)	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά.
Mondy et al. (2002)	Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η χρήση ατόμων για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού
Κανελλόπουλος (2002)	Διοίκηση Προσωπικού αποκαλούμε παραδοσιακά το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης ή αναζήτησης και εξεύρεσης (στρατολόγηση), επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες.
Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (2003)	Η Διοίκηση Προσωπικού έχει ως στόχο της τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι ικανό να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε ανάγκες και απαιτήσεις του οργανισμού.
Boxall et al. (2009)	Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η διαχείριση της εργασίας και των ανθρώπων προς τους επιθυμητούς σκοπούς, είναι μια θεμελιώδης δραστηριότητα σε κάθε οργανισμό στον οποίο απασχολούνται άνθρωπινα όντα.
Armstrong & Taylor (2020)	Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο απασχολούνται, διοικούνται και αναπτύσσονται οι άνθρωποι σε οργανισμούς

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

1.1.2. Στόχοι και Ρόλοι

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως αφορούσα το σύνολο των ανθρώπων ενός οργανισμού, αποτελεί μια επιτελική και κρίσιμη λειτουργία/υπηρεσία μέσω της οποίας εισάγεται και διαμορφώνεται η πολιτική προσωπικού, δίνονται συμβουλές για ό,τι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, παρέχονται υπηρεσίες στελέχωσης και ανάπτυξης προσωπικού και ελέγχονται όλοι οι σχετικοί στόχοι και οι αντίστοιχες δράσεις (Κανελλόπουλος, 2002).

Μια πιο λειτουργική προσέγγιση των στόχων της Δ.Α.Δ είναι εκείνη που εκτιμά τους εργαζόμενους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ θεωρεί ότι πρέπει να είναι προσανατολισμένη όχι μόνο στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας αλλά και της κοινωνικής δικαιοσύνης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Οι δράσεις της καλύπτουν το σύνολο των επιπέδων ενός οργανισμού και εκτελούνται από άτομα με συγκεκριμένους ρόλους. Στο σχήμα 1.1. αποτυπώνονται οι ρόλοι και οι στόχοι της, σε μια μεγάλη επιχείρηση.



Σχήμα 1.1. Στόχοι και ρόλοι Δ.Α.Δ.

Πηγή: Προσαρμογή από Armstrong et al., 2020.

1.2. Συνθήκες λειτουργίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.2.1. Περιβάλλον

Τις δύο πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες όλοι σχεδόν οι οργανισμοί είχαν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τη θεωρία του T. Parsons για τα κοινωνικά συστήματα, τα υποσυστήματα (τεχνικό, διοικητικό και θεσμικό) αλλά και τις αλληλεπιδράσεις των παραγόντων που τα συνιστούν. Αν και τα επόμενα χρόνια η θεωρία δέχτηκε ισχυρή κριτική, άνοιξε το δρόμο για να τεκμηριωθεί πλέον η άποψη ότι κάθε οργανισμός αποτελεί μια μικρή κοινωνία και ως εκ τούτου ένα ανοικτό σύστημα με εισροές και εκροές από και προς το περιβάλλον άλλων συστημάτων (Παναγιωτοπούλου, 1997).



Σχήμα 1.2. Οργανισμός ως ανοικτό κοινωνικό σύστημα και Δ.Α.Δ.

Πηγή: Προσαρμογή από Ζαβλανός, 2002

Στο σχήμα 1.2. τα όρια μεταξύ των συστημάτων παραμένουν ανοικτά υποδεικνύοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ τους αλλά και με το υπερσύστημα όπως προσδιορίζεται το κοινωνικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, όλες οι δράσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζονται άμεσα ή/και έμμεσα από το περιβάλλον, εσωτερικό κι εξωτερικό, ωστόσο με τη σειρά τους το επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται πλήθος παραγόντων που διαμορφώνουν το περιβάλλον λειτουργίας της Δ.Α.Δ., οι οποίοι προσδιορίζονται ανάλογα με το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και θεσμικό σύστημα, την κουλτούρα, τη φύση και το είδος μιας επιχείρησης, τους ίδιους τους εργαζόμενους, την πολυπλοκότητα και τα όρια με το εξωτερικό περιβάλλον (Κανελλόπουλος, 2003· Ζαβλανός, 2002· Noe et al. 2003).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα προαναφερθέντα, στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε:

1^{ον}: η ταξινόμηση της Δ.Α.Δ. ως ανοικτό υποσύστημα 2^{ης} τάξης (σχ. 1.2.) και

2^{ον}: η παρουσίαση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την άσκησή της, ως *άμεσοι* και *έμμεσοι*, με σκοπό την ευκρινέστερη ανάδειξη του πλήθους και της αλυσιδωτής σχέσης τους. Μια σχέση που οδηγεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον λειτουργίας Δ.Α.Δ..

Αρχικά, οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που αξιολογούν και αναλύουν, κατά κανόνα, όλοι οι οργανισμοί στην κατεύθυνση επίτευξης του σκοπού τους, γενικεύονται ως ακολούθως (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- | | |
|----------------|----------------|
| • Πολιτικοί | • Γεωγραφικοί |
| • Οικονομικοί | • Δημογραφικοί |
| • Τεχνολογικοί | • Κοινωνικοί |
| • Θεσμικοί | • Πολιτισμικοί |

και λαμβάνονται υπ' όψιν με δεδομένη την *άμεση* επίδραση στη συγκρότηση και στην οριοθέτηση των οργανισμών και κατά συνέπεια *έμμεση* στα υποσυστήματα αυτών όπως είναι η Δ.Α.Δ. Ωστόσο, μπορούμε να επισημάνουμε ορισμένους παράγοντες του εξωτερικού-κοινωνικού περιβάλλοντος οι οποίοι επηρεάζουν και *άμεσα* το περιβάλλον λειτουργίας Δ.Α.Δ. όπως και κυρίως: (α) εκπαιδευτικό σύστημα, (β) αγορά εργασίας και (γ) η πλειονότητα των κοινωνικών και πολιτισμικών θεσμών και χαρακτηριστικών π.χ. ο θεσμός της οικογένειας, το αξιακό πλαίσιο, τα ήθη, το θρήσκευμα ακόμα και το φύλο και η φυλή.

Ακολούθως, οι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος αφορούν αφενός στο σύνολο του οργανισμού, αφετέρου στο επίπεδο της κεντρικής διοίκησης (Κανελλόπουλος, 2003):

- | | |
|----------------------------------|------------------|
| • Είδος | • Φιλοσοφία |
| • Σκοπός-Όραμα | • Πολιτικές |
| • Αρχές και Αξίες | • Πρακτικές |
| • Οργανωτική και κεφαλαιακή δομή | • Κατανομή Πόρων |

Η επίδραση θεωρείται ισχυρότερη, λόγω οργανωτικής εγγύτητας και αλληλεξάρτησης, παρ' όλο που στην πραγματικότητα όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού βρίσκονται «υπό την σκέπη» της Δ.Α.Δ. ακριβώς λόγω του ανθρώπινου παράγοντα, και μπορεί να είναι:

- (α) *άμεση* υπό την έννοια και το βαθμό σχηματισμού συστήματος-υποσυστημάτων,
- (β) *έμμεση* καθώς για παράδειγμα οι πρακτικές ενός γενικού διευθυντή ή οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ αυτού και του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να επηρεάζουν το περιβάλλον της Δ.Α.Δ.

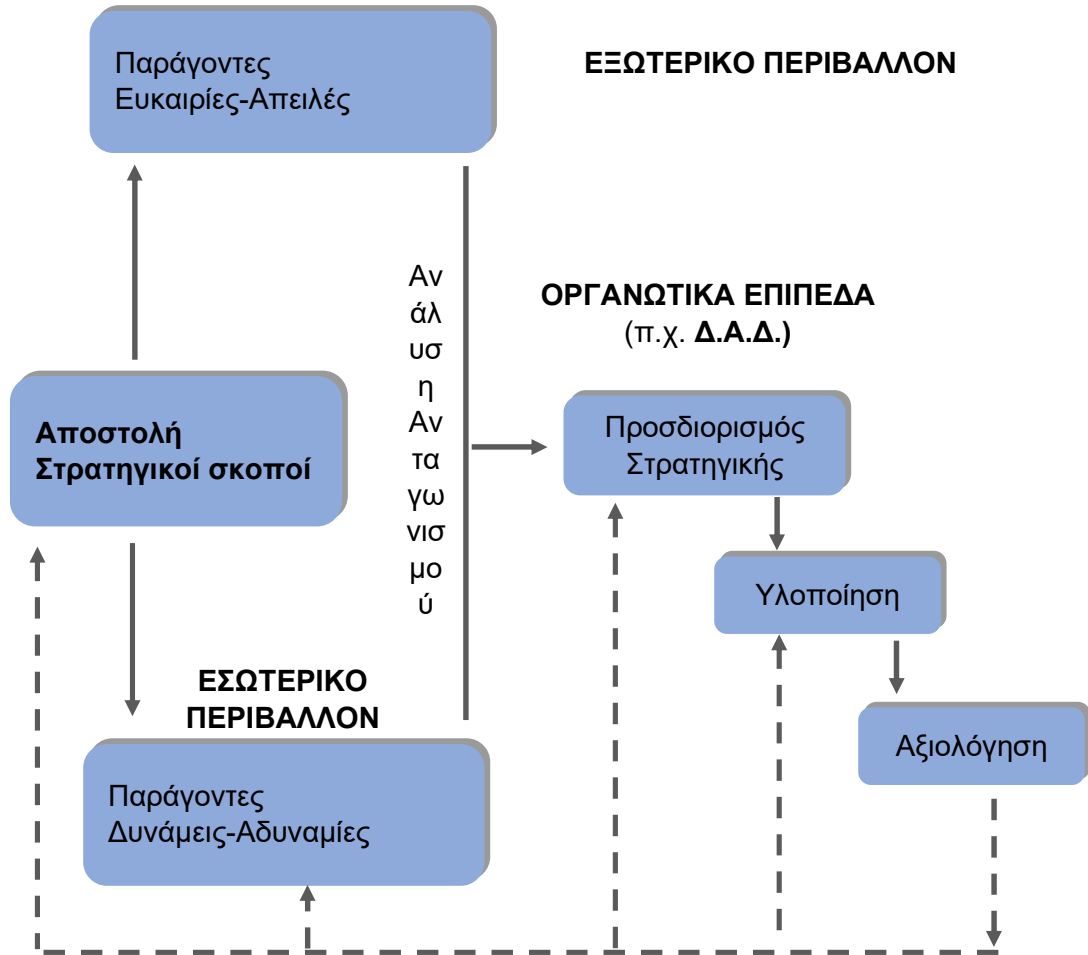
Τέλος, εγγενείς παράγοντες της Δ.Α.Δ. που προκύπτουν κυρίως από την επικοινωνία και τις εμπειρίες σε συνδυασμό με ✓ τις υπάρχουσες εμπειρίες ✓ το μορφωτικό επίπεδο ✓ την προσωπικότητα ✓ τις ιδεολογικές απόψεις ✓ τις επιρροές ✓ τις αξίες ✓ τη φύση του έργου και ✓ τις ικανότητες των εργαζομένων, αντανakλούν *άμεσα* και *έμμεσα* τόσο στη λειτουργία του οργανισμού όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (Κανελλόπουλος, 2002· Παναγιωτοπούλου, 1997) επειδή τουλάχιστον εντός και εκτός:

- αναπτύσσονται νέες ιδέες και αξίες, κοινωνικές και οργανωσιακές
- δημιουργούνται νέες ανάγκες ή/και μεγεθύνονται οι υπάρχουσες
- αναζητούνται νέες ευκαιρίες
- συγκροτούνται ή αναδιαμορφώνονται κοινωνικές ομάδες
- επαναπροσδιορίζονται οι κοινωνικοί θεσμοί
- διευρύνεται ο κύκλος της γνώσης στον κοινωνικό και επιχειρηματικό ιστό.

1.2.2. Στρατηγική

Με δεδομένες τις αλλαγές στα όρια των αγορών και των επιχειρήσεων, την απαξίωση των παραδοσιακών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τις απαιτήσεις σε κεφάλαια, οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα «επικίνδυνο» περιβάλλον. Η στρατηγική σκέψη και ο στρατηγικός προγραμματισμός, αποτελούν το όχημα για την ασφαλή μετάβαση μιας επιχείρησης στο μέλλον, ενεργώντας στη βάση των γενικών επιδιώξεων και όχι απλά αντιδρώντας σε αυτές (Παπαδάκης, 2016).

Οι ορισμοί για τη στρατηγική αν και ποικίλλουν, στην πλειονότητά τους συγκλίνουν ότι προσανατολίζει μια επιχείρηση προς το μέλλον, προσδιορίζοντας πού και πώς θα φτάσει με την προσαρμογή/εναρμόνιση όλων των πόρων και των ικανοτήτων. Γενικότερα, η ανάπτυξη της εταιρικής στρατηγικής θεωρείται συχνά ως μια διαδικασία λογική που αναπτύσσεται βήμα προς βήμα (σχ. 1.3.) ώστε να αποτυπωθεί ένας επίσημος οδηγός για τους σκοπούς του οργανισμού. Στην πράξη, όμως, μπορεί να μην είναι τόσο ορθολογική και γραμμική διαδικασία (Zaid, et al., 2018· Παπαδάκης, 2016· Ζαβλανός, 2002).



Σχήμα 1.3. Μοντέλο στρατηγικής διοίκησης και Δ.Α.Δ.

Πηγή: Προσαρμογή από Ζαβλανός, 2002

Στο παραπάνω σχήμα περιγράφεται, ο ρόλος της στρατηγικής μιας επιχείρησης όπου ως *σκοπός* περιγράφει ένα όραμα, δηλαδή για το πώς θα μοιάζει κάτι στο μέλλον αλλά και ως *μέσο*, δηλαδή δείχνει πώς αναμένεται να πραγματοποιηθεί αυτό το όραμα, ενώ αναγνωρίζεται ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης να λειτουργεί αποτελεσματικά έναντι του εξωτερικού περιβάλλοντος -ευκαιρίες και απειλές, εξαρτάται από τους *πόρους* που διαθέτει, ποιοτικούς και ποσοτικούς -δυνάμεις και αδυναμίες (Armstrong & Taylor, 2020· Παπαδάκης, 2016).

Ωστόσο, αποτυπώνεται και ένα κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία της επιχειρησιακής στρατηγικής που είναι η *εναρμόνιση* όλων των υποσυστημάτων, όπως η Δ.Α.Δ., μέσω της

ανάπτυξης επιμέρους (λειτουργικών) στρατηγικών οι οποίες ευθυγραμμίζονται αφενός μεταξύ τους αφετέρου με την επιχειρηματική στρατηγική (Zaid, et al., 2018· Παπαδάκης, 2016· Ζαβλανός, 2002).

Πράγματι, η έννοια της στρατηγικής εναρμόνισης είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη ειδικά της Στρατηγικής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι στρατηγικές είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν με προσαρμογή οριζόντια και κάθετη, δηλαδή (Armstrong & Taylor, 2020):

- (α) κάθετη ή εξωτερική: εναρμόνιση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική στρατηγική και
- (β) οριζόντια ή εσωτερική: εναρμόνιση των επιμέρους στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ τους προκειμένου να παρέχεται αμοιβαία ενίσχυση.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι η στρατηγική ευθυγράμμιση δεν ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο και αυστηρά προσδιορισμένο μοντέλο, αντίθετα για να είναι αποτελεσματικές οι οργανωτικές δομές πρέπει να ταιριάζουν με τα θεμελιώδη δεδομένα μιας επιχείρησης όπως για παράδειγμα με τη γενική στρατηγική και το περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη εναλλακτικών μοντέλων, αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση στρατηγικής ευθυγράμμισης (Μπουραντάς, 2002).

1.3. Δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

1.3.1. Προγραμματισμός

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η εξασφάλιση ανθρώπινου δυναμικού, ικανού ποσοτικά και ποιοτικά, ως προϋπόθεση για την επίτευξη μακροχρόνιων ή/και βραχυχρόνιων στόχων μιας επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 2002).

Σε συνδυασμό με όσα αναφέρθηκαν για τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, γίνεται αντιληπτό ότι ο προγραμματισμός, ως πρώτη και βασικότερη λειτουργία της Δ.Α.Δ., πρέπει να εναρμονίζεται με το όραμα, τη στρατηγική, το σύνολο των επιπέδων της επιχείρησης, και τους διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων. Προϋπόθεση δε, αποτελεί ο ενστερνισμός του οράματος αυτού από πλευράς του ανθρώπινου δυναμικού (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008· Hersey et al, 1996)

Ο προγραμματισμός σχεδιάζεται με κύρια ευθύνη της Δ.Α.Δ. για τον καθορισμό των στόχων στη βάση δεδομένων από το περιβάλλον (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004) ενώ ως

διαδικασία σε μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσεται σε τέσσερα επίπεδα με αντίστοιχες δράσεις (πίν. 1.2.)

Πίνακας 1.2. Προγραμματισμός Δ.Α.Δ. ανά επίπεδο /δραστηριότητα

Επίπεδο	Περιεχόμενο σχεδιασμού
Συνολικό	Αντιμετώπιση όλων των ζητημάτων, όλων των εργαζομένων, όλων των τμημάτων.
Μεσαίο	Μεσο-μακροπρόθεσμος σχεδιασμός δραστηριοτήτων που υποστηρίζουν επιμέρους μονάδες μιας επιχείρησης οι οποίες δημιουργούνται για την οργανωτική ανάπτυξη και την αλλαγή της, (επεκτάσεις, εξαγορές, πώληση τμημάτων κ.λ.π και ανθρώπινο δυναμικό).
Κατώτερο	Σχεδιασμός για την κάλυψη λειτουργικών αναγκών όλων των τμημάτων από ανθρώπινο δυναμικό όλων των βαθμίδων, για το επόμενο έτος. Περιλαμβάνει εκτός από προσλήψεις και μισθολογικά ζητήματα και άλλες δραστηριότητες όπως η ανάπτυξη ικανοτήτων σε διάφορα στελέχη.
Βραχυχρόνιες δραστηριότητες	Σχεδιασμός για τη διαχείριση βραχυχρόνιων ζητημάτων όπως αντικαταστάσεις υπαλλήλων, προσλήψεις για έργο βραχείας διάρκειας, αναφορές ατυχημάτων, κ.ά.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Κανελλόπουλος, 2002.

Στην πράξη, οι επιμέρους δραστηριότητες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν (Κανελλόπουλος, 2002):

- (α) την πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών,
- (β) τον προσδιορισμό της σχέσης προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού και
- (γ) την αντιμετώπιση των τριών ενδεχομένων που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση τα οποία είναι η αύξηση ή η μείωση των αναγκών και η ισορροπία μεταξύ εσωτερικής ζήτησης και διάθεσης προσωπικού.

Υπενθυμίζεται ότι στο Σχήμα 1.1. της παρούσας, αποτυπώνονται και ρόλοι στελεχών Δ.Α.Δ. οι οποίοι μπορεί να προέρχονται απευθείας από το εξωτερικό περιβάλλον -ειδικοί σύμβουλοι, υπεργολάβοι, κ.ά., είτε λόγω μειωμένης προσφοράς από την αγορά εργασίας τέτοιων ειδικοτήτων για τη στελέχωση του οργανισμού, είτε λόγω μισθολογικού κόστους.

Από τις τρεις σημαντικές δραστηριότητες για αποτελεσματική Δ.Α.Δ., η ισορροπία προσφοράς και ζήτησης είναι κρίσιμη με έμφαση στην εκπαίδευση και στην εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού που είναι διαθέσιμο είτε από την αγορά εργασίας είτε από την ίδια επιχείρηση, ώστε κάθε φορά στο χρόνο, κάθε θέση να καλύπτεται από το κατάλληλο (αριθμητικά και ποιοτικά) έμψυχο δυναμικό. Επιπλέον, επειδή το περιβάλλον είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα δύσκολος αλλά μπορεί να υλοποιηθεί καλύτερα εάν (Torrington et al., 2008):

- ελέγχεται η απόδοσή του τακτικά
- είναι ευέλικτος και αναθεωρήσιμος
- περιλαμβάνει τους εργαζόμενους όλων των επιπέδων
- τα σχέδια είναι φιλικά προς τον χρήστη και όχι υπερβολικά περίπλοκα ώστε να υλοποιείται επιμέρους από αντίστοιχα ανώτερα στελέχη και όχι από ειδικούς ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι απλά πρέπει να διευκολύνουν τις διαδικασίες.
- αναγνωρίζεται ότι ενώ ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μπορεί να είναι ιδανικό, μερικές φορές μπορεί να είναι εφικτός μόνο ο προγραμματισμός ανά θέμα.

Ολοκληρώνοντας, τα βήματα που ακολουθούνται στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού είναι (Armstrong & Taylor, 2020):

- ↓ Μελέτη υφισταμένης κατάστασης: επιχειρησιακοί στόχοι, προσφορά - ζήτηση προσωπικού εντός και εκτός οργανισμού
- ↓ Πρόβλεψη μεταβολών: αποχωρήσεις, μετακινήσεις, προαγωγές
- ↓ Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- ↓ Σχέδιο κάλυψης αναγκών και προϋπολογισμού
- ↓ Αξιολόγηση και αναπροσαρμογή

ενώ εφαρμόζονται διάφορες στοχαστικές και κριτικές μέθοδοι πρόβλεψης αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό όπως οι καμπύλες μάθησης, η μέθοδος των Δελφών, η μέθοδος των δεικτών κ.ά., σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις συνδυαστικά (Κανελλόπουλος, 2002).

1.3.2. Ανάλυση θέσεων εργασίας

Η αμέσως επόμενη δραστηριότητα, μετά τον προγραμματισμό, είναι η ανάλυση θέσεων εργασίας. Ουσιαστικά πρόκειται για τον προκαθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, με προσδιορισμό του είδους, του εύρους, και του επίπεδου εκτέλεσης μιας εργασίας αλλά και την αναγκαιότητα αυτής καθ' αυτής της ύπαρξης μιας θέσης εργασίας. Η δραστηριότητα αυτή είναι αναγκαία για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου

δυναμικού αλλά και για την απόδοση συνολικά του οργανισμού, ενώ υποστηρίζει τόσο το μελλοντικό σχεδιασμό ενός οργανισμού, όσο και άλλες δραστηριότητες της Δ.Α.Δ. όπως η αξιολόγηση και η εκπαίδευση. Επίσης λειτουργεί ως μια συμφωνία δεσμευτική και για τις δύο πλευρές -επιχείρηση και εργαζόμενοι, ενώ σημαντική παράμετρος είναι η θέση εργασίας να αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης μαζί με τις σχέσεις που τη διέπουν (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998· Χυτήρης, 2001).

Τα βασικά στοιχεία μιας τέτοιας ανάλυσης είναι:

- τίτλος, σκοπός, υπευθυνότητες, και απαιτούμενα προσόντα για τη θέση
- περιεχόμενο, εύρος, για εργασίας και
- τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κατάλληλου ατόμου για τη θέση αυτή

Για την ανάλυση θέσεων εργασίας ακολουθείται το τυπικό πρωτόκολλο μιας ερευνητικής διαδικασίας. Η μέθοδος συλλογής δεδομένων μπορεί να είναι: παρατήρηση, συνεντεύξεις ατομικές ή ομαδικές, διασκέψεις με ειδικούς, ερωτηματολόγια, ημερολόγια εργασίας και εξοπλισμού και βιβλιογραφική ανασκόπηση. Με τις μεθόδους αυτές ερευνάται κάθε πτυχή της θέσης εργασίας, και η αλληλεπίδραση εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τον εξοπλισμό που ενδεχομένως χειρίζονται (Morgeson, 2020).

Τα δεδομένα που απαιτούνται είναι πολλά κατά το πλήθος, ποιοτικά και ποσοτικά και αξιολογούνται κατά:

- το είδος,
- τη μέθοδο συλλογής και
- τις πηγές.

Από την ορθή επιλογή των δεδομένων εξαρτάται άμεσα και η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας ενώ οι πηγές *άντλησης* μπορεί να είναι εσωτερικές και εξωτερικές όπως: ο ίδιος ο αναλυτής εργασίας, άτομα όλων των βαθμίδων ιεραρχίας που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, τεχνικοί εμπειρογνώμονες, ειδικοί εκπαίδευσης, αρχεία και προηγούμενες αναλύσεις αλλά και εξωτερικοί συνεργάτες ή/και πελάτες Morgeson, 2020· Κανελλόπουλος, 2002). Στον Πίνακα 1.3. παρουσιάζονται κατά το *είδος* τα σημαντικότερα δεδομένα για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων τα οποία σχετίζονται με όλα τα επίπεδα και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού στο παρόν και στο μέλλον.

Πίνακας 1.3. Είδος δεδομένων για την ανάλυση θέσεων εργασίας

Δεδομένα	Θέση εργασίας
Φιλοσοφία και δομή οργανισμού	Εναρμόνιση με το όραμα, τη φιλοσοφία, τη δομή και τη στρατηγική του οργανισμού.
Αδειοδοτήσεις και άλλες κρατικές απαιτήσεις	Μπορεί να επηρεάζουν άμεσα το περιεχόμενο ή να θέσουν περιορισμούς στα προσόντα του εργαζόμενου.
Αρμοδιότητες	Είδος και επίπεδα εξουσίας και λογοδοσίας εργαζόμενου.
Συνθήκες εργασίας	Φυσικό περιβάλλον εργασίας (π.χ. κλίμα).
Προϊόντα και υπηρεσίες	Κρίσιμα, για την κατανόηση της φύσης της εργασίας.
Μηχανήματα, εξοπλισμός εργασίας, λίστες ελέγχου	Βαθμός εξάρτησης εργασίας (εξειδίκευση, κ.ά.).
Δείκτης απόδοσης	Απαιτούμενα πρότυπα απόδοσης που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν οι δραστηριότητες.
Απαιτήσεις ατομικές	Περιγράφει ειδικές απαιτήσεις φυσικής κατάστασης εργαζόμενου και διερευνά το φυσικό κόστος γι' αυτόν (κούραση, άγχος, κρύο, κ.λπ.).
Χαρακτηριστικά εργαζόμενου	Δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις, στάσεις, αξίες και προσωπικότητα που απαιτούνται .
Μελλοντικές αλλαγές	Τεχνολογικές, θεσμικές, οικονομικές, κ.λπ.
Κρίσιμα περιστατικά	Περιπτώσεις, εξαιρετικής ή κακής απόδοσης.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Morgeson, 2020.

1.3.3. Προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη

Η προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων έχει ζωτική σημασία για κάθε οργανισμό και οι κατάλληλες διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο ενός καλού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Leising & Steijn, 2008).

Παραδοσιακά η *προσέλκυση* και ο *εντοπισμός* εργαζομένων, ειδικότερα εκπαιδευμένων, γίνεται μέσω:

- των ήδη απασχολούμενων στον Οργανισμό
- συστάσεων από άλλους εργαζόμενους, συνεργάτες, είτε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου που μειώνουν το προσωπικό τους
- σύνδεσης με εκπαιδευτικά ιδρύματα
- καταχωρίσεων στον τύπο, περιλαμβανομένων επαγγελματικών ή επιστημονικών εντύπων
- κρατικών και ιδιωτικών φορέων εύρεσης εργασίας

ενώ σύγχρονα μέσα εντοπισμού εργαζομένων αποτελούν οι ψηφιακές πλατφόρμες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τα μέσα αυτά χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, τον εντοπισμό και τη στρατολόγηση ταλέντων παρέχοντας μάλιστα, το πλεονέκτημα ελέγχου του ιστορικού πριν από την πρόσληψη, λόγω του πλήθους διαθέσιμων πληροφοριών. Οι πληροφορίες μπορεί να διατίθενται είτε από τον ίδιο τον ενδιαφερόμενο, είτε από άλλες επιχειρήσεις, είτε και από εκπαιδευτικά ιδρύματα (Hosain, 2021· Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Στο σημείο αυτό, αξίζουν αναφοράς οι πολιτικο-οικονομικές παράμετροι που έχουν ήδη παρουσιασθεί σε προηγούμενη ενότητα, η μεταβολή των οποίων μπορεί να γεμίσει ή να στερέψει δεξαμενές άντλησης προσωπικού όλων των επιπέδων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Brexit, Ιανουάριος 2020, οπότε λόγω της εξόδου του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση, παρατηρήθηκε μετακίνηση των ευρωπαϊών πολιτών προς χώρες μέλη αυτής, με θετικά αποτελέσματα για την Ε.Ε. και αρνητικά για το Η.Β..

Η κρίση του φθινοπώρου 2021 στη μεταφορά-διανομή καυσίμων λόγω έλλειψης οδηγών βυτιοφόρων, οι οποίοι έχουν ειδική άδεια, αποτελεί μια απόδειξη των αρνητικών επιπτώσεων του Brexit στη βρετανική αγορά εργασίας και θετική, ενδεχομένως, για τα κράτη μέλη της Ε.Ε. (Κατσαγιαννάκη, 2021).

Επειδή τέτοιες μεταβολές σε συνδυασμό μάλιστα με αιφνίδιες κρίσεις όπως π.χ. οι πανδημίες ή οι πόλεμοι, αποτελούν πραγματική πρόκληση για τη Δ.Α.Δ. (γίνεται εκτενέστερη αναφορά στο 3^ο Κεφάλαιο της παρούσας).

Η επιλογή εργαζόμενου ως κατάλληλου για μια θέση εργασίας αποτελεί επίσης μια κρίσιμη διαδικασία η οποία εξελίσσεται σε πολλά στάδια μέχρι να υπάρξει ικανός βαθμός βεβαιότητας για την ορθότητά της. Στο πλαίσιο αυτής μελετώνται τα βιογραφικά, οι συστατικές επιστολές και η σχετική αίτηση των υποψηφίων και όσοι από αυτούς πληρούν τις προϋποθέσεις καλούνται σε συνέντευξη, την οποία ανάλογα με τη φύση της εργασίας μπορεί να ακολουθήσουν διάφορες δοκιμασίες όπως δεξιότητων ή/και ψυχομετρικών. Επίσης στο στάδιο αυτό ενημερώνεται λεπτομερώς ο υποψήφιος για την επιχείρηση και όλα όσα αφορούν στη θέση εργασίας.

Η καταλληλότητα του υποψηφίου, εξαρτάται από πλήθος παραμέτρων η αξιολόγηση των οποίων διασφαλίζει ταχύτερη και ευκολότερη προσαρμογή, μεγαλύτερη απόδοση, ποιοτική και ποσοτική, ενώ μειώνεται ο βαθμός απαιτούμενης εκπαίδευσης και επίβλεψης. Οι σημαντικότερες είναι: ✓εμπειρία ✓ικανότητες ✓δεξιότητες και ✓μεγαλύτερη πιθανότητα παραμονής στην επιχείρηση (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Παρά το γεγονός ότι την ευθύνη για την τελική επιλογή του κατάλληλου προσωπικού έχουν κατά κανόνα τα στελέχη των τμημάτων στα οποία εντάσσεται οργανικά η προς πλήρωση θέση, όλη η διαδικασία επιλογής οργανώνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το οποίο έχει ρόλο συντονιστικό και συμβουλευτικό, τουλάχιστον για την καταλληλότητα του συνεντευκτή, των εργαλείων συνέντευξης, των δοκιμασιών, για την έρευνα του εργασιακού παρελθόντος των υποψηφίων, εν κατακλείδι για τις βέλτιστες διαδικασίες επιλογής ώστε να συμβάλλει θετικά στην αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 2002).

Τέλος, την *πρόσληψη* δηλαδή την τυπική διαδικασία νομιμοποίησης της εργασίας ακολουθούν η εισαγωγή του νέου εργαζόμενου στο έργο του, η ενημέρωση, η εκπαίδευση, και η επίλυση ενδεχόμενων προβλημάτων.

1.3.4. Αμοιβές και παροχές

Η *αμοιβή* στην εργασία αποτελεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο ζήτημα αμφοτέρων των πλευρών. Οι μεν εργαζόμενοι τη θεωρούν ως μέσο για την κάλυψη των αναγκών τους αλλά και τη συνολική ικανοποίησή τους, οι δε επιχειρήσεις ως κίνητρο απόδοσης αλλά και παράγοντα οικονομικής επιβίωσης. Υπό αυτήν τη διττή έννοια, και από τις δύο πλευρές, και σε συνδυασμό με την εξάρτησή της από πολλούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες, όπως και κυρίως οι κρατικές παρεμβάσεις, ο συνδικαλισμός, η αγορά εργασίας, η δομή και

η πολιτική της επιχείρησης, η αμοιβή αποτελεί ένα τεράστιο κεφάλαιο στη διοίκηση οργανισμών, το οποίο πιθανόν ξεφεύγει των ορίων της παρούσας (Κανελλόπουλος, 2002). Ωστόσο, το σημαντικό είναι ότι ενώ αποτελεί μια δραστηριότητα της Δ.Α.Δ., έχει αφενός εκχωρηθεί στα οικονομικά τμήματα των επιχειρήσεων, αφετέρου εμφανίζεται παραμελημένη και στις μελέτες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η «παράδοση άνευ όρων» του συστήματος αμοιβών από τη Δ.Α.Δ., η οποία προφανώς έχει να κάνει με τα κόστη της επιχείρησης, μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί ένα παράδοξο εφόσον είναι αποδεκτό, ότι η αμοιβή των εργαζομένων, παραμένει ίσως το πιο ισχυρό εργαλείο για επιτυχημένη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου και ως εκ τούτου παράγοντας οργανωτικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Ειδικότερα (Gupta & Shaw, 2014):

- (α) Η αποζημίωση, ως κίνητρο για τον εργαζόμενο, ίσως το ισχυρότερο, επηρεάζει την ποιότητα των ατόμων που υποβάλλουν αίτηση, των προσληφθέντων κι εκείνων που επιλέγουν να παραμείνουν σε μια επιχείρηση, την πιθανότητα αποδοχής εργασίας όπως και το επίπεδο απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- (β) Από ψυχολογικής άποψης, η αποζημίωση επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, μπορεί να αυξήσει τα συναισθήματα αυτοδυναμίας αλλά και τις αντοχές. Άλλωστε, από την πλευρά των οργανισμών είναι παραδεκτό πλέον, ότι χωρίς ένα σωστό σύστημα αποζημίωσης, δεν μπορεί να υπάρξει οργανωτική αποτελεσματικότητα. Επίσης, είναι διαπιστωμένο ότι όχι μόνο μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρα των εργαζομένων, αλλά μπορεί επίσης να αξιοποιηθεί για τη βελτίωση της ασφάλειας, της ποιότητας, της δημιουργικότητας, της καινοτομίας και πολλών άλλων κρίσιμων παραμέτρων για την επιτυχία των επιχειρήσεων.
- (γ) Υπάρχει η δυνατότητα διαμόρφωσης συστήματος αμοιβών το οποίο να διατηρεί σταθερό το μισθολογικό κόστος. Για παράδειγμα, το κόστος θα εκτοξευθεί στην περίπτωση οριζόντιας αύξησης μισθών (για ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό), ενώ μπορεί να μείνει σταθερό αν το ίδιο ποσό μισθοδοσίας κατανεμηθεί ποικιλοτρόπως και δίκαια, δηλαδή ανάλογα με την απόδοση, αρχαιότητα, ικανότητα, βαθμό στην ιεραρχία κ.λπ.
- (δ) Τα συστήματα αποζημίωσης είναι σημαντικά αλλά και ενδιαφέροντα καθώς μέσω αυτών αναδεικνύεται η αντιστοιχία αφενός μεταξύ της ρητορικής μια επιχείρησης σχετικά με το «πολύτιμο» του ανθρώπινου δυναμικού αφετέρου των κινήτρων με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

Ολοκληρώνοντας, υπάρχουν και άλλες *πρόσθετες παροχές* (πίν. 1.4.) οι οποίες εξαρτώνται άμεσα τόσο από τη φιλοσοφία της επιχείρησης όσο και από τα διαθέσιμά της.

Οι παροχές αυτές προσθέτουν πλεονεκτήματα όπως ✓αποτελεσματική στρατολόγηση ✓βελτίωση ηθικού, αφοσίωση και επικοινωνία ✓μείωση της κινητικότητας και των κρατικών ή συνδικαλιστικών παρεμβάσεων, ενώ ένα σχετικό πρόγραμμα θα πρέπει να είναι ευέλικτο, να στηρίζεται σε πραγματικές ανάγκες, τα οφέλη του να καλύπτουν ευρεία βάση και να χρηματοδοτείται στη βάση κόστους-οφέλους (Κανελλόπουλος, 2002).

Πίνακας 1.4. Είδη πρόσθετων παροχών σε εργαζόμενους

Προγράμματα	Παροχές
Αποζημιώσεων, υγείας, σύνταξης	Αποζημιώσεις ατυχήματος, απόλυσης λόγω κλεισίματος επιχείρησης - Κάλυψη εξόδων φροντίδας υγείας και σε συγγενείς - Πρόσθετη σύνταξη από ιδιωτικό φορέα.
Δικαιολογημένων απουσιών	Πρόσθετες διακοπές αμειβόμενες, πρόσθετες αποδοχές πέραν των νόμιμων για εργασία τις ημέρες επίσημων αργιών.
Οικονομικών εξυπηρετήσεων	Συνεταιρισμοί, χαμηλότοκα ή άτοκα δάνεια, κάλυψη εξόδων εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκτός αντικειμένου, προκαταβολή μισθού.
Ψυχαγωγικών εξυπηρετήσεων	Άθληση, κοινωνικές εκδηλώσεις με την οικογένεια, γεύματα.
Άλλων εξυπηρετήσεων	Εκπτωτικά κουπόνια, έξοδα μετακίνησης, επιστημονικές εκδηλώσεις, νομική και λογιστική συνδρομή, φροντίδα παιδιών.
Ευελιξίας εργασίας	Επιλογή τόπου και χρόνου: συμπίεση ωρών, τηλεργασία, κ.λπ.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Κανελλόπουλος, 2002.

1.3.5. Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Οι σημαντικές αυτές δραστηριότητες της Δ.Α.Δ. με προεξάρχουσα την *εκπαίδευση* του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελώντας το θέμα μελέτης της παρούσας, αναλύονται διεξοδικά στα επόμενα κεφάλαια του θεωρητικού και ερευνητικού μέρους.

1.3.6. Αξιολόγηση απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα βασικό εργαλείο των οργανισμών το οποίο δυνητικά υποστηρίζει την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τις τελευταίες δεκαετίες εφαρμόζεται σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ενώ έχει επεκταθεί και στο δημόσιο τομέα, αποτελώντας μια από τις κατ' εξοχήν δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο βαθμό που λειτουργεί ενισχυτικά προς τις άλλες. Πράγματι, από τους σκοπούς της αξιολόγησης απόδοσης προκύπτει ότι αυτή η δραστηριότητα (Prowse & Prowse, 2009· Κανελλόπουλος, 2002):

- Βοηθά στη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης της εργασίας.
- Επισημαίνει τις ανάγκες και τις ευκαιρίες για την εξέλιξη ενός εργαζόμενου.
- Συντελεί τα μέγιστα στη μελέτη της συμπεριφοράς του εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο αλλά και στον ίδιο βαθμό στην υποκίνηση και ενθάρρυνση των προϊσταμένων για τη μελέτη αυτή.
- Υποστηρίζει τις αποφάσεις για την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως προαγωγές, υποβιβασμοί, απολύσεις, κ.ά (βλ. παράγραφο 1.3.8.).
- Αποτελεί τη βάση ανάπτυξης προγραμμάτων αμοιβών και παροχών και ειδικότερα των αυξήσεων αυτών.
- Λειτουργεί θεμελιωδώς για ακριβείς προβλέψεις στην επιλογή εργαζομένων υπό την έννοια της σύγκρισης μεταξύ αυτού που υπάρχει και του επιθυμητού.
- Διαπιστώνει με μεγάλη ακρίβεια τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενώ μπορεί να επαναλαμβάνεται μετά την εκπαιδευτική διαδικασία για περαιτέρω αξιολόγηση.
- Είναι μια ευκαιρία για άμεση επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων αλλά και προϊσταμένων μεταξύ τους στο πλαίσιο της συνέργειας.
- Παρέχει ανατροφοδότηση, σημαντική για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού στο σύνολό του.

Οι μέθοδοι, οι τεχνικές και η συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης ποικίλλουν ανάλογα με το μέγεθος και το είδος του οργανισμού αλλά και του παρεχόμενου έργου, το οποίο μπορεί όπως έχει ήδη αναφερθεί, να είναι βραχυπρόθεσμο (πίν. 12.).

Παραδοσιακά, η απόδοση των εργαζομένων εκτιμάται με τη χρήση κατάλληλων ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, επίσημα και ανεπίσημα (π.χ. συζητήσεις), συστηματικά ή ευκαιριακά, με αξιολόγηση εργαζομένων από τον άμεσο προϊστάμενο, αυτοαξιολόγηση και αξιολόγηση μεταξύ εργαζομένων ίδιου επιπέδου. Πιο σύγχρονες είναι εκείνες που εφαρμόζονται σε μια προσπάθεια εξαγωγής ασφαλών και αντικειμενικών αποτελεσμάτων,

δοκιμασμένες και σε άλλα πεδία όπως της στατιστικής και της έρευνας, όπως κλίμακες, κατάλογοι, συγκρίσεις, κ.ά. (Κανελλόπουλος, 2002).

Εξάλλου, η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης αποτελεί το ζητούμενο και μελετάται διαχρονικά. Πέραν των προαναφερόμενων μεθόδων έχουν διατυπωθεί κι άλλες προτάσεις όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση να μην εκτελείται από πάνω προς τα κάτω από τους διευθυντές αλλά από πολλούς αξιολογητές (αξιολόγηση 360 μοιρών), η οποία μειώνει τη μερολοψία ακόμη και σχετικά με το φύλο (Prowse & Prowse, 2009).

Σε κάθε όμως επιλογή εκείνο που είναι σημαντικό είναι ότι η *εκπαίδευση* αποτελεί προϋπόθεση και λύση για την αντικειμενική και έγκυρη αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, διασφαλίζοντας ότι ο αξιολογητής πρωτίστως γνωρίζει *τι* και *πώς* πρέπει να αξιολογήσει. Η άγνοια του συνεντεύκτη οδηγεί σίγουρα σε λανθασμένα συμπεράσματα και ειδικά στη διαδικασία αξιολόγησης εργαζομένων είναι κρίσιμη καθώς επηρεάζονται μια σειρά παράγοντες τους οποίους πρέπει να διαχειριστεί. Τέτοιοι είναι ο φόβος του εργαζόμενου που αντιλαμβάνεται την αξιολόγηση ως έλεγχο για την επιβολή ή όχι ποινής, η αντίληψη για την ευθέως ανάλογη σχέση της με την αμοιβή και οι κακές ή οι στενές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου.

Τέλος, θεωρητικά ένα πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης για να λειτουργεί ανατροφοδοτικά αλλά και αναπτυξιακά θα πρέπει να περιλαμβάνει και την αξιολόγηση διαδικασιών, μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων και να είναι εναρμονισμένο με τους δείκτες απόδοσης, αν υπάρχουν.

1.3.7. Επικοινωνία και Εργασιακές Σχέσεις

Στις κλασικές θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης, η επικοινωνία αναφέρεται εμμέσως ως μια διαδικασία που εφαρμόζεται στα «απαραίτητα και τυπικά» ενός οργανισμού όπως π.χ. σύνταξη προγραμμάτων εργασίας, ενημέρωση για διάφορα θέματα σχετικά με τη θέση εργασίας, εντολές εκτέλεσης έργου, κ.ά. Αργότερα, τον 20^ο αι., με τη διατύπωση των θεωριών ανθρώπινων σχέσεων άρχισε να αναδεικνύεται η σημασία της ως παράγοντας ανάπτυξης ικανοτήτων και προόδου (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Σήμερα στους οργανισμούς με την αποδοχή ότι αυτοί αποτελούν μικρές κοινωνίες (βλ. παρ. 1.2.1), η επικοινωνία έχει τεθεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος κυρίως επειδή (Ζαβλανός, 2002):

- αποτελεί μια από τις πλέον σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες,
- διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, μεταφέροντας πληροφορίες για τη λήψη και την εφαρμογή των αποφάσεων,

- θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού,
- εξασφαλίζει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων μέσω της ανατροφοδότησης,
- επηρεάζει το ηθικό ομάδων και ατόμων και τη συμπεριφορά τους στην εργασία αναπτύσσοντας συναισθήματα και κίνητρα, και
- διευκολύνει τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση.

Για την αποτελεσματική άσκηση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός ενός προγράμματος επικοινωνίας τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό περιβάλλον. Το δεύτερο σχεδιάζεται και προς τις δύο κατευθύνσεις, προς εργαζόμενους και διοίκηση ώστε να διασφαλίζονται όλα τα προαναφερόμενα. Με τον τρόπο αυτό το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα κανάλι επικοινωνίας και μάλιστα κρίσιμο στο βαθμό που οι όποιες πληροφορίες πρέπει να μεταφέρονται με ακρίβεια στο σύνολό τους και να αξιολογούνται. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο επικοινωνίας πρέπει και μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα, τηρουμένων πάντα των αρχών της επικοινωνίας (Κανελλόπουλος, 2003):

- τακτικές αναφορές των εργαζόμενων για ό,τι αφορά στην εργασία τους, τι ολοκληρώθηκε, τι ολοκληρώνεται, τι θα ακολουθήσει, προβλήματα, εκκρεμότητες κ.λπ.
- τακτικές ενημερωτικές συναντήσεις ανά οργανωτικό επίπεδο, π.χ. εργαζόμενοι με άμεσο προϊστάμενο, διευθυντές γραμμής, διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού με διοίκηση,
- εκπαιδευτικές συναντήσεις, όπως εκπαίδευση σε ώρα εργασίας, ειδικά όταν οι ενημερώσεις αναδεικνύουν προβλήματα,
- συναντήσεις ενίσχυσης του ηθικού, π.χ. παρουσίαση επιτυχιών, διαλέξεις, εκθέσεις, και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, οι οποίες λειτουργούν θετικά προς την ομαδικότητα και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης,
- άλλα εργαλεία για τη διάδοση των πληροφοριών, εγχειρίδια, οδηγοί, περιοδικά, πίνακες ανακοινώσεων, κλπ.

Μέχρι τώρα, μέσω της παρουσίασης των δραστηριοτήτων της Δ.Α.Δ., διαφαίνεται ο ρόλος της τεχνολογίας στην πρακτική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Το ίδιο, και περισσότερο ακόμα, συμβαίνει με την επικοινωνία και τη διάχυση των πληροφοριών οι οποίες απλουστεύονται και επιταχύνονται. Παρ' όλα αυτά όμως, φαίνεται ότι ειδικά η

ηλεκτρονική επικοινωνία συχνά χρησιμοποιείται από τους εργοδότες κατά τρόπο και συχνότητα, με δυσμενείς επιπτώσεις για τον εργαζόμενο (Gramberg et al., 2014).

Αν και το ζήτημα αυτό μελετάται επί σειρά ετών, η τρέχουσα πανδημία (Covid-19) το ανέδειξε όσο ποτέ άλλοτε, οδηγώντας μάλιστα κάποιες κυβερνήσεις να θεσμοθετήσουν σχετικά με τις ώρες και το όριο της επικοινωνίας με εργαζόμενους από το σπίτι (Η Καθημερινή, 2020). Το ζήτημα θα αναλύεται διεξοδικότερα σε επόμενα κεφάλαια.

Ο όρος *εργασιακές σχέσεις*, προσδιορίζει τη διαχείριση ή/και τη ρύθμιση των σχέσεων απασχόλησης στις οποίες περιλαμβάνονται πολύ σημαντικά ζητήματα της παραγωγικής διαδικασίας με πρώτιστο τις σχέσεις εργαζομένων – εργοδοτών, ή αλλιώς σχέσεις εξάρτησης και εκμετάλλευσης. Αυτές αποτυπώνονται σε συγκεκριμένες περιοχές δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αμοιβές, χρόνος απασχόλησης και συνθήκες εργασίας (Μοσχονάς & Κονιόρδος, 2004).

Με τα δύο μέρη (εργοδότες - εργαζόμενοι) διαχρονικά αντιμέτωπα, η Δ.Α.Δ. εκ του ρόλου της οφείλει να καλύψει την μεταξύ τους απόσταση. Γι' αυτό άλλωστε, στη σχετική βιβλιογραφία οι μελετητές εστιάζουν κυρίως στη διαχείριση των συνδικαλιστικών φορέων και στις μεθόδους που ακολουθούνται, ανάλογα πάντα με τη φιλοσοφία του οργανισμού για την αποδοχή ή όχι της συλλογικής εκπροσώπησης των εργαζομένων. Η δραστηριότητα αυτή ασκείται, παραδοσιακά, στο επίπεδο της επικοινωνίας, οργάνωσης και συντονισμού διαπραγματεύσεων, και ως ένα βαθμό συμβουλευτικά προς την κεντρική διοίκηση και ρυθμιστικά μεταξύ των δύο πλευρών (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003· Κανελλόπουλος, 2002).

Ωστόσο, η οικονομική κρίση που εκδηλώθηκε στις αρχές του 21^{ου} αιώνα απορρύθμισε την αγορά εργασίας οδηγώντας σε εργασιακή επισφάλεια λόγω των μεγάλων ανατροπών στη μορφή και την αμοιβή εργασίας, εντονότερα μάλιστα σε επιτηρούμενες οικονομίες όπως η ελληνική (μνημόνια). Σε αυτό το νέο ζοφερό περιβάλλον εργασιακών σχέσεων, το οποίο μάλιστα θωρακίστηκε και νομοθετικά, ο συνδικαλισμός έχει δεχθεί ισχυρό πλήγμα και κάθε δέσμευση το νόημά της (Κουζής, 2011).

Μια πρόχειρη εκτίμηση για τις νέες εργασιακές σχέσεις, με σχεδόν ανύπαρκτα συνδικάτα και νέες ελαστικές μορφές εργασίας, μπορεί να καταλήγει ότι δίνεται το περιθώριο στη Δ.Α.Δ. να αναπτύξει τις δράσεις της «ανεμπόδιστα», εφόσον ο συνδικαλισμός θεωρείται παραδοσιακά ως εμπόδιο στην ελευθερία των εργοδοτών να επιλέξουν, τουλάχιστον, τις αμοιβές και τους όρους εργασίας. Μπορεί επίσης να θεωρηθεί ότι η μείωση των συγκρούσεων θα οδηγήσει σε εργασιακή ειρήνη και κατά συνέπεια σε πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη.

Όμως η ενδελεχής μελέτη των νέων εργασιακών σχέσεων αναδεικνύει το ακριβώς αντίθετο ή/και ότι τελικά ο συνδικαλισμός δεν αποτελεί εμπόδιο για την άσκηση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όταν αυτή γίνεται στη βάση στρατηγικού σχεδιασμού, με όσα κάτι τέτοιο προϋποθέτει και όπως έχουν αναφερθεί ήδη. Έτσι, σε αυτό το νέο τοπίο μπορούμε να πούμε ότι η Δ.Α.Δ. λειτουργεί αποσπασματικά περιορίζοντας πολλές βασικές δραστηριότητες ή διαμορφώνοντας πολύπλοκα και αναποτελεσματικά άλλες, με δυσμενή αποτελέσματα όχι μόνο για το ρόλο της αλλά και για ολόκληρο τον οργανισμό. Για παράδειγμα:

- (α) περιορίζεται ο προγραμματισμός σε επίπεδο βραχυπρόθεσμων δράσεων κυρίως λόγω του πρόσκαιρου και ελαστικού χαρακτήρα των μορφών εργασίας
- (β) η επικοινωνία αν και τείνει προσωπική, δεν επιφέρει τις πληροφορίες που απαιτούνται ως συνολική εικόνα αλλά ως στιγμιότυπα κατά περίπτωση, λόγω της παράκαμψης άλλων κρίσιμων καναλιών,
- (γ) η εκπαίδευση λειτουργεί αποσπασματικά και σε ατομικό επίπεδο, π.χ. κύκλοι ενημέρωσης ή ποιότητας αντί για προγράμματα εκπαίδευσης, χάνοντας έτσι την ικανότητα δημιουργίας ακόμα και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
- (δ) έχει μικρότερη προβλεπτική δυνατότητα και μάλιστα βραχυπρόθεσμη, κατάσταση που μειώνει έως και την πιθανότητα έγκαιρου εντοπισμού προβλημάτων που μπορεί να διαταράξουν τη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού,
- (ε) παραδίδει πλήρως ό,τι σχετίζεται με το σχεδιασμό προγράμματος αμοιβών και παροχών στην κεντρική διοίκηση με τυπικές μόνο παρεμβάσεις π.χ. τήρηση συμφωνίας με τις νομοθετικές ρυθμίσεις,
- (στ) η αξιολόγηση της απόδοσης περιορίζεται στο επίπεδο οικονομικών δεικτών.

Εν ολίγοις, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εκπίπτει σταδιακά σε ένα τμήμα διαχείρισης συχνά εναλλασσόμενου Προσωπικού και χάνεται κάθε πιθανότητα στρατηγικής ολοκλήρωσης (Storey, 2015). Κι αυτό αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για τη Δ.Α.Δ.

1.3.8. Άλλες δραστηριότητες

Στο πλαίσιο άσκησης Δ.Α.Δ. εντάσσονται και μια σειρά άλλες δραστηριότητες που σχετίζονται με την κινητικότητα και την προστασία του προσωπικού. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται ζητήματα μεταθέσεων, προαγωγών, απολύσεων και πειθαρχικών μέτρων ενώ στη δεύτερη εκείνα που αφορούν στην πρόληψη υγείας και στην υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας. Όλα τα ζητήματα αυτά διαδραματίζουν

κρίσιμο ρόλο για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού κι εκ τούτου πρέπει να εντάσσονται στο σχεδιασμό Δ.Α.Δ. λαμβάνοντας υπ' όψιν όλες τις προβλέψεις και τα ενδεχόμενα ενώ θα πρέπει να αναθεωρούνται τακτικά.

Η *προαγωγή*, δηλαδή η επανατοποθέτηση ενός εργαζόμενου σε θέση υψηλότερου επιπέδου, συνοδεύεται από αύξηση ευθυνών και -συνήθως- αύξηση αμοιβής, ενώ διενεργείται στη βάση συγκεκριμένου προγράμματος και συγκεκριμένων κριτηρίων. Η προαγωγή θεωρείται ότι έχει πλεονέκτημα έναντι της στρατολόγησης από την αγορά εργασίας κυρίως επειδή οι ήδη υπηρετούντες (Κανελλόπουλος, 2002):

- έχουν γνωστό παρελθόν και είναι προσαρμοσμένοι στο επιχειρησιακό περιβάλλον, ώστε απαιτείται ελάχιστη εκπαίδευση,
- έχουν γνωστή συμπεριφορά, μειώνοντας έτσι την πιθανότητα λανθασμένης επιλογής αλλά και εκδήλωσης κακών διαπροσωπικών σχέσεων, και
- αντιμετωπίζουν την προαγωγή ως κίνητρο, τόσο εκείνοι που προάγονται όσο και κυρίως οι άλλοι εργαζόμενοι.

Ένα πρόγραμμα προαγωγών πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένο επί του συνόλου των δραστηριοτήτων της Δ.Α.Δ., όπως αναφέρθηκαν, και να περιλαμβάνει κριτήρια επίσημα και ανεπίσημα. Στα μεν πρώτα περιλαμβάνονται τα τυπικά προσόντα και η αξιολόγηση του εργαζόμενου, ενώ στα ανεπίσημα διάφορες κοινωνικές στάσεις και απόψεις οι οποίες «ταιριάζουν» τόσο στο επιχειρησιακό περιβάλλον όσο και με εκείνες του προϊστάμενου (Κανελλόπουλος, 2002).

Από την άλλη πλευρά, ο *υποβιβασμός* ενός υπάλληλου μπορεί να οφείλεται είτε σε συρρίκνωση μιας επιχείρησης είτε σε ανεπάρκειες του εργαζόμενου προς τις απαιτήσεις της θέσης που τοποθετήθηκε. Αντίθετα με την προαγωγή και τον υποβιβασμό που είναι κάθετες μετακινήσεις, η *μετάθεση* είναι μια οριζόντια μετακίνηση, δηλαδή σε άλλη θέση ίδιου επιπέδου στην επιχείρηση ή στην ίδια σε άλλο τόπο παραγωγής και μπορεί γίνεται λόγω αναγκών είτε του οργανισμού είτε του εργαζόμενου. Τέλος, οι αποχωρήσεις μπορεί να είναι εθελούσιες, λόγω συνταξιοδότησης ή αναγκαστικές και θα πρέπει στο σχεδιασμό Δ.Α.Δ. να έχουν προβλεφθεί συστήματα διαδοχής (Κανελλόπουλος, 2002).

Το σημαντικό στοιχείο για τη Δ.Α.Δ. είναι ότι στις περιπτώσεις υποβιβασμού και εθελούσιας ή αναγκαστικής αποχώρησης επιβάλλεται επανέλεγχος ή/και αναθεώρηση του προγραμματισμού κατά τουλάχιστον το σκέλος των διαδικασιών επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, διαδικασίες οι οποίες εφαρμόστηκαν και τελικά μπορεί να απέτυχαν. Το ίδιο μπορεί να ισχύει ως ένα βαθμό και στην περίπτωση που εκδηλώνονται πολλά περιστατικά τα οποία οδηγούν σε επιβολή κυρώσεων, οικονομικών

και μη, προς εργαζόμενους. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει, επίσης να αναθεωρηθούν και όλοι οι οδηγοί οι οποίοι ενδεχομένως διανέμονται κατά την πρόσληψη και λειτουργούν ως εργαλείο συμμόρφωσης.

Η *προστασία της υγείας* των εργαζομένων αποτελεί μια δραστηριότητα της Δ.Α.Δ. η οποία ασκείται προληπτικά σε συνεργασία με τα άλλα τμήματα και τις μονάδες μιας επιχείρησης, με την εφαρμογή όλων των επιβαλλόμενων μέτρων -σχετικών με το είδος της εργασίας, την εκπαίδευση και τον έλεγχο του εξοπλισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Αν και στις επιχειρήσεις που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων (+50) τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας αποτελούν δραστηριότητα θεσμοθετημένων οργάνων όπως τα τμήματα Ιατρικής της Εργασίας που υπάγονται απευθείας στην κεντρική διοίκηση, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο, καθώς πολλές από τις απαιτήσεις άπτονται των δικών τους δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα (Ν. 3850/2010):

- η προσαρμογή της εργασίας στον άνθρωπο, ειδικότερα όσον αφορά τη διαμόρφωση των θέσεων εργασίας,
- η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων πρόληψης στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας,
- η ευθύνη συντονισμού των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει η κεντρική διοίκηση
- η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τομέα της ασφάλειας και της υγείας, ιδίως υπό μορφή πληροφοριών και οδηγιών επ' ευκαιρία: α) της πρόσληψής του, (β) τυχόν μετάθεσης ή αλλαγής καθηκόντων, (γ) εισαγωγής ή αλλαγής εξοπλισμού εργασίας και (δ) εισαγωγής νέας τεχνολογίας που αφορά ειδικά τη θέση εργασίας ή τα καθήκοντά του,
- ο υποχρεωτικός επαγγελματικός προσανατολισμός ανήλικων εργαζομένων, όπως και το εργασιακό περιβάλλον, η θέση, τα χρονικά όρια εργασίας, η αμοιβή, το μητρώο και τα βιβλιάρια αυτών.

Ωστόσο, η κρίσιμη αυτή δραστηριότητα, φαίνεται να μην ασκείται στο βαθμό που επιβάλλεται, ειδικά από τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, κυρίως δε σε περιόδους οικονομικών κρίσεων οπότε κοστολογείται ως «ακριβή». Πράγματι, κατά τις περιόδους αυτές αν και υπάρχουν αναφορές για μείωση των ατυχημάτων σε ώρα εργασίας αυτή η μείωση μάλλον οφείλεται είτε στην πτώση δραστηριοτήτων ενός κλάδου είτε στη μη καταγραφή τους λόγω «άνθισης» της μαύρης εργασίας. Στην πραγματικότητα λόγω περιορισμού των (ακριβών) μέτρων ασφαλείας ή/και επισφάλειας-απροσεξίας από

πλευράς των εργαζομένων τα ατυχήματα αυξάνονται (Κωνσταντινίδης, 2015). Σε κάθε πάντως περίπτωση σημειώνεται έκπτωση στις δραστηριότητες της Δ.Α.Δ.

Σε συνέχεια της παραπάνω διαπίστωσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η τρέχουσα πανδημία Covid-19, πέρα από το γεγονός ότι άνοιξε το δρόμο για την αποτελεσματικότερη πρόληψη διαφόρων επαγγελματικών νόσων, διαμορφώνει ένα νέο εργασιακό περιβάλλον από το οποίο προκύπτουν κι άλλα θέματα υγιεινής και ασφάλειας, όπως για παράδειγμα η αύξηση της τηλεργασίας και οι απότοκες επιπτώσεις στην ψυχική υγεία (Δαΐκου, 2021). Έτσι, φαίνεται να επανέρχεται στο προσκήνιο η Δ.Α.Δ. σε αυτό το πεδίο, ως έχουσα τα εργαλεία και τα μέσα, με πρώτιστη την εκπαίδευση, αφενός να οργανώσει τα σχετικά προγράμματα για την ενημέρωση και άσκηση των εργαζόμενων, αφετέρου να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις (βλ. 3^ο κεφάλαιο της παρούσας).

Κεφάλαιο 2º: Εκπαίδευση και Απασχόληση

2.1. Γενικοί ορισμοί και έννοιες

Αντίθετα από τους ορισμούς που προσεγγίσθηκαν στο 1º κεφάλαιο, εκείνοι που σχετίζονται με την εκπαίδευση είναι περισσότερο ξεκάθαροι και στην πλειονότητά τους κοινά αποδεκτοί. Λίγοι είναι για όσους μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν θέμα συζήτησης ενώ μόνο ορισμένοι χρησιμοποιούνται λανθασμένα κυρίως στην καθημερινότητα.

Η *τυπική εκπαίδευση* αποτελεί θεσμό που αποσκοπεί στη μόρφωση και την ανάπτυξη της προσωπικότητας με συστηματική διδασκαλία σε ειδικά ιδρύματα που μπορεί να είναι εκπαιδευτικά ή/και προγράμματα οργανισμών για τεχνική και επαγγελματική εκπαίδευση.

Η *μη τυπική εκπαίδευση* περιλαμβάνει κάθε οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα εκτός του καθιερωμένου εκπαιδευτικού συστήματος που μπορεί να είναι μεμονωμένη ή μέρος μιας ευρύτερης δραστηριότητας, που απευθύνεται σε συγκεκριμένο κοινό και βασίζεται σε συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους. Στην περίπτωση της διαδικασίας όπου το άτομο αποκτά γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και αξίες από το περιβάλλον του, εμπειρικά σε όλη τη διάρκεια της ζωής του αναφερόμαστε σε *άτυπη εκπαίδευση* (Μπαμπινιώτης, 2004· Καραλής χ.χ.).

Όταν η εκπαίδευση εφαρμόζεται συστηματικά επί συγκεκριμένου αντικειμένου, τότε αναφερόμαστε σε *κατάρτιση*. Επί του ειδικότερου είναι και η έννοια της *εξειδίκευσης* με τη διαφορά ότι προσδιορίζει την περαιτέρω ειδίκευση σε έναν επαγγελματικό ή επιστημονικό τομέα (Μπαμπινιώτης, 2004).

Μάθηση είναι η απόκτηση γνώσεων, συνήθως ως αποτέλεσμα διδασκαλίας, μεταβάλλοντας τις δυνατότητες του ατόμου σε ικανότητες σε συνδυασμό με την πρακτική εξάσκηση και την πείρα. Θεμελιώδεις αρχές της, ειδικά όταν σχετίζεται με την εργασία είναι ✓η υποκίνηση μέσω εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων που αντιστοιχούν σε ηθική και υλική ικανοποίηση ✓η γνώση και η διατήρηση των αποτελεσμάτων προόδου και ✓η σχετικότητα με (Μπαμπινιώτης, 2004· Παπαδόπουλος, 2003· Κανελλόπουλος, 2002).

Μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική με την κάθε μορφή να έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανάλογα με την πολυπλοκότητα του υποκείμενου της μάθησης π.χ. η εκμάθηση ενός απλού κειμένου μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη από ένα άτομο παρά από μια ομάδα ενώ αντίθετα η μελέτη ενός κειμένου με πολλές έννοιες μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη από μια ομάδα, στο βαθμό που θα εκφραστούν απόψεις, θα αναπτυχθούν ιδέες και άλλες συνεργασίες οι οποίες επιπρόσθετα ενισχύουν και τη συνοχή

της ομάδας, ενώ στην εργασία θεωρητικά οι ομάδες ενηλίκων μαθαίνουν καλύτερα από τα άτομα (Knowles, 1979-Γεώργας, 1999).

Δύο έννοιες ευρύτερου περιεχομένου οι οποίες, αρκετά συχνά και λανθασμένα, ταυτίζονται με την εκπαίδευση, είναι η παιδεία και η μόρφωση. Η *παιδεία* διαμορφώνεται με τη συστηματική παροχή γνώσεων και την ψυχική και πνευματική καλλιέργεια μέσω της εκπαίδευσης, ενώ υποδεικνύει τις ποικίλες πνευματικές επιδράσεις που έχει δεχθεί κάποιος όπως η μόρφωση και η αγωγή. Στην έννοια της *μόρφωσης* περιλαμβάνεται το σύνολο των γνώσεων που αποκτά κάποιος, συνεκδοχικά σημαίνει την απόκτηση πολλών γνώσεων σε διάφορους τομείς και κυριολεκτικά ή/και λόγια, τη διαμόρφωση αντιλήψεων και ιδεών. Σχετική είναι και η έννοια της *επιμόρφωσης*, που προσδιορίζεται ως παροχή πρόσθετων επιστημονικών γνώσεων ή επαγγελματικής κατάρτισης για την περαιτέρω καλλιέργεια ικανοτήτων (Μπαμπινιώτης, 2004).

2.2. Εκπαίδευση Ενηλίκων και Επαγγελματική Εκπαίδευση

2.2.1. Περιεχόμενο και θεσμοθέτηση

Η έννοια της *δια βίου εκπαίδευσης και μάθησης* (τυπικής και άτυπης) που έχει υιοθετηθεί διεθνώς και συνδέεται στενά με την έννοια της εργασίας, συνίσταται από ένα πλέγμα θέσεων που έχουν στο επίκεντρο τη διατήρηση της μαθησιακής δυνατότητας του ατόμου σε όλη τη διάρκεια του βίου του ως ακρογωνιαίο λίθο της κοινωνίας της μάθησης. Οι σημαντικότερες από αυτές τις θέσεις είναι (Βεργίδης, 2010):

- Η ζωντανή εμπειρία πρέπει να διοχετεύεται στην εκπαίδευση, με την αναδιοργάνωση της διδασκαλίας στο χώρο και στο χρόνο.
- Η εκπαίδευση πρέπει να προσφέρεται και να αποκτάται με πολλαπλά μέσα.
- Το σημαντικό δεν είναι το μονοπάτι που ακολούθησε το άτομο, αλλά αυτό που έμαθε ή οι ικανότητες που απέκτησε.
- Η έννοια της γενικής εκπαίδευσης πρέπει να διευρυνθεί σημαντικά, ώστε να συμπεριλάβει γενικές κοινωνικο-οικονομικές, τεχνικές και πρακτικές γνώσεις.
- Η εκπαίδευση, που προετοιμάζει το άτομο για τον κόσμο της εργασίας και την ενεργό ζωή, θα πρέπει να στοχεύει λιγότερο στην άσκηση ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος και περισσότερο στην ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής του σε μια ποικιλία επαγγελμάτων.
- Η διά βίου εκπαίδευση, με όλη τη σημασία του όρου, σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα αναλάβουν σημαντικό εκπαιδευτικό ρόλο.

- Η νέα εκπαιδευτική φιλοσοφία καθιστά το άτομο δημιουργό της πολιτιστικής του εξέλιξης. Η αυτομόρφωση, ιδιαίτερα η συνεπικουρούμενη αυτομόρφωση, έχει αναντικατάστατη αξία σε όλα τα εκπαιδευτικά συστήματα.
- Η ευρεία και αποδοτική χρήση της νέας τεχνολογίας στην εκπαίδευση είναι δυνατή, μόνο όταν μέσα στο ίδιο το σύστημα γίνουν ικανοποιητικές αλλαγές.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι κάποιοι φορείς (π.χ. Unesco) αποτυπώνουν τον ορισμό της Δια Βίου Εκπαίδευσης και Μάθησης με τρόπο ώστε να αποσυνδέονται μεταξύ τους οι δύο έννοιες, πράγμα που δεν αποτελεί μόνο παράλειψη αλλά καθιστά τη μάθηση ως ατομική υπόθεση των πολιτών, μη σχετιζόμενη με τις θεσμοθετημένες διαδικασίες της πολιτείας και της κοινωνίας (Καραλής, χ.χ.).

Η *εκπαίδευση ενηλίκων*, ως ιδέα και ως κοινωνική ανάγκη, διαπιστώνεται στην ελληνική αρχαιότητα διατρέχοντας μια πορεία από την προ ομηρική εποχή με κορύφωση στις θεωρίες του Σωκράτη, του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη, οπότε διατυπώθηκε και η έννοια της δια βίου μάθησης. Σκοπός της εκπαίδευσης αυτής ήταν κυρίως η συγκρότηση του αξιακού πλαισίου λειτουργίας των κοινωνιών και η προετοιμασία των ανδρών για τη συμμετοχή σε πολέμους, χαρακτηριστικών της εποχής (Κατσιούλας, 2019).

Μεγάλες ήταν οι επιπτώσεις των πρώτων φάσεων της βιομηχανικής επανάστασης, γενικότερα στην εκπαίδευση και ειδικότερα των ενηλίκων, με δεδομένα όμως την παιδική εργασία, τον αποκλεισμό της γυναίκας και τη διαίρεση της Ευρώπης ανάλογα και με το επίπεδο παρεχόμενης εκπαίδευσης. Παρ' όλα αυτά, ο αναλφαριθμητισμός ξεκίνησε να μειώνεται, τουλάχιστον, στις πλουσιότερες χώρες, ενώ οι απαιτήσεις της εκβιομηχάνισης οδήγησαν στη σταδιακή ανάπτυξη της εκπαίδευσης, σε δευτεροβάθμια και σε τριτοβάθμιο επίπεδο αλλά και της τεχνικής κατάρτισης, στις ίδιες χώρες. Τον 19^ο αιώνα, με το εργατικό κίνημα να λειτουργεί ως καταλύτης, η εκπαίδευση ενηλίκων άρχισε να θεσμοθετείται, στο δυτικό κόσμο, με κορύφωση του ενδιαφέροντος κατά τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα λόγω της παγκοσμιοποίησης (Stearns, 2021· Kaelble, χ.χ· Βεργίδης, 2005).

Σήμερα, η εκπαίδευση ενηλίκων προβάλλει ως προτεραιότητα μεταξύ των δράσεων διεθνών οργανισμών, οι οποίοι τη συνδέουν όλο και περισσότερο με την έννοια της Δια Βίου Μάθησης, ενώ η σχέση της με την εργασία προκύπτει ευθέως ή άλλοτε εμμέσως από τα οικονομικά οφέλη της. Πράγματι, από τους σχετικούς ορισμούς (πίν. 2.1.) είναι εμφανής η σύνδεσή της με τη δια βίου μάθηση, αλλά και η στροφή του ορισμού της προς επαγγελματικούς σκοπούς. Ωστόσο, προκύπτουν και ορισμένες διαπιστώσεις που ενδεχομένως να αποτελούν και προβληματισμούς όπως:

- 1^{ov} με μια πρώτη ανάγνωση των σχετικών ορισμών μπορεί να θεωρηθεί έως και παράδοξο ότι ένας κατ' εξοχήν οικονομικός οργανισμός (ΟΟΣΑ) εστιάζει στις κοινωνικές παρά στις οικονομικές διαστάσεις της εκπαίδευσης ενηλίκων όπως και στον τύπο και το μέσο παροχής της, ενώ ένας κοινωνικός οργανισμός (UNICEF) αναφέρεται ευθέως στη σχέση της με την εργασία,
- 2^{ov} οι διεθνείς οργανισμοί, αναθεωρούν την έννοια, ίσως και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ενηλίκων προσαρμόζοντας συχνά στις εξελίξεις, και τις νέες απαιτήσεις,
- 3^{ov} η εξ ορισμού οριοθέτηση της εκπαίδευσης ενηλίκων με βάση την ηλικία δεν είναι σαφής

Για την πρώτη διαπίστωση: ήδη σημειώθηκε ότι αποτελεί προϊόν πρώτης ανάγνωσης των ορισμών. Πράγματι, λαμβάνοντας υπόψιν την κορύφωση του ενδιαφέροντος για το ρόλο της εκπαίδευσης κατά την εκβιομηχάνιση γίνεται κατανοητό ότι ένας οικονομικός οργανισμός οφείλει να εστιάσει αφενός στην «τεχνική-διαδικαστική» όψη της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, αφετέρου στα κοινωνικά οφέλη που απορρέουν από αυτήν, τα οποία αποτελούν μια επένδυση που συμβάλλει μακροπρόθεσμα στην οικονομική ανάπτυξη.

Από την άλλη πλευρά ένας διεθνής ανθρωπιστικός οργανισμός, όπως η UNICEF, εκ του ρόλου του οφείλει να προσδιορίσει την εκπαίδευση και ειδικότερα των ενηλίκων, ως σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της ζωής σε όλα τα επίπεδα και να εστιάσει στις οικονομικές πτυχές με έμφαση στην εργασία, ως πηγή εισοδήματος γι' αυτή τη βελτίωση.

Άλλωστε, ο θεσμός της εκπαίδευσης ενηλίκων άρχισε να προσανατολίζεται προς επαγγελματικούς σκοπούς μόλις στα μέσα της δεκαετίας 1980 λόγω της παγκοσμιοποίησης, αλλά ακόμη σε πολλές χώρες εξακολουθεί να διατηρεί τον κοινωνικό του χαρακτήρα στην κατεύθυνση στήριξης ευαίσθητων πληθυσμιακών ομάδων, εξάλειψης του αναλφαριθμητισμού, και άλλων κοινωνικών δράσεων (Κόκκος, 2010).

Για τη δεύτερη διαπίστωση: η εκπαίδευση ενηλίκων προκύπτει ως ένας μεταβαλλόμενος θεσμός κατά το εννοιολογικό περιεχόμενο και τους στόχους, ανάλογα με τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Για παράδειγμα ο ΟΟΣΑ σε νεότερη έκθεσή του για την έννοια της Δια Βίου Μάθησης, θέτει το διαζευκτικό «ή» Δια Βίου Εκπαίδευσης ενώ συμπεριλαμβάνει στους στόχους ιεραρχημένα στην πρώτη θέση τα οικονομικά αποτελέσματα της δια βίου εκπαίδευσης, υπογραμμίζοντας ότι (OECD, 2001):

«Η εκπαιδευτική πολιτική πρέπει να περιλαμβάνει όλους του στόχους που σχετίζονται με οικονομικά, κοινωνικά ή πολιτιστικά αποτελέσματα όπως και ότι οι ατομικές προτεραιότητες αυτών μπορεί να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της ζωής».

Πίνακας 2.1 Ορισμοί διεθνών οργανισμών για την εκπαίδευση ενηλίκων.

Οργανισμοί	Ορισμοί
ΟΟΣΑ 1977	Η εκπαίδευση ενηλίκων αφορά οποιαδήποτε μαθησιακή δραστηριότητα ή πρόγραμμα, σκόπιμα σχεδιασμένο από κάποιον εκπαιδευτικό φορέα, για να ικανοποιήσει οποιαδήποτε ανάγκη κατάρτισης ή ενδιαφέρον, που ενδέχεται να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της ζωής ενός ανθρώπου που έχει υπερβεί την ηλικία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και η κύρια δραστηριότητά του δεν είναι πλέον η εκπαίδευση. Η «σφαίρα» της, επομένως, καλύπτει μη επαγγελματικές, επαγγελματικές, γενικές, τυπικές και μη τυπικές σπουδές, καθώς επίσης και την εκπαίδευση που έχει συλλογικό σκοπό.
UNESCO 1976	Με τον όρο εκπαίδευση ενηλίκων, εννοούμε ολόκληρο το φάσμα των οργανωμένων εκπαιδευτικών διαδικασιών, οποιουδήποτε περιεχομένου ή επιπέδου και οιασδήποτε μεθόδου, είτε αυτές αφορούν αναγνωρισμένες ή ελεύθερες σπουδές είτε συνεχίζουν ή αναπληρώνουν την αρχική εκπαίδευση σε σχολεία, κολέγια και πανεπιστήμια, καθώς και σε σχολές μαθητείας, με τη βοήθεια των οποίων (διαδικασιών) άτομα θεωρούμενα ως ενήλικα από την κοινωνία στην οποία ανήκουν αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, πλουτίζουν τις γνώσεις τους, βελτιώνουν την <i>τεχνική και επαγγελματική τους κατάρτιση</i> ή στρέφονται προς νέες κατευθύνσεις και μεταβάλλουν τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους προς τη διπλή προοπτική της ολοκληρωμένης προσωπικής τους ανάπτυξης και της συμμετοχής τους σε μια ισορροπημένη και ανεξάρτητη κοινωνική, <i>οικονομική</i> και πολιτιστική ανάπτυξη.
E.E. 2006	Η εκπαίδευση ενηλίκων είναι μια συστατική συνιστώσα της δια βίου μάθησης. Ορίζεται ως κάθε μορφή εκπαίδευσης ενηλίκων μετά την ολοκλήρωση της αρχικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ανεξάρτητα από το πόσο μπορεί να επεκταθεί η διαδικασία αυτή (π.χ. συμπεριλαμβανομένης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης). Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής της Λισαβόνας σχετικά με την αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης, της ανταγωνιστικότητας και της κοινωνικής ένταξης. Ο ρόλος της εκπαίδευσης ενηλίκων στο πλαίσιο αυτό, εκτός από τη συμβολή της στην προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στα εθνικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα των κρατών μελών.

Πηγή: Προσαρμογή από Καραλής, χ.χ.: Ε.Ε., 2006.

Η συγκεκριμένη αναθεώρηση, ενδεχομένως να επιβεβαιώνει και την ακρίβεια του ορισμού της Ε.Ε. (πίν. 2.1.) για την εκπαίδευση ενηλίκων ως συνιστώσα της δια βίου μάθησης, επειδή ακριβώς η εκπαίδευση, γενικότερα, έχει «διαδικαστικό» χαρακτήρα και ειδικότερα εκείνη των ενηλίκων πρέπει να διαφοροποιείται με βάση την ηλικία. Παράλληλα, ο ίδιος οργανισμός (ΟΟΣΑ) προσεγγίζει την εκπαίδευση ενηλίκων διαφορετικά σε κάθε χώρα, ανάλογα με το πολιτισμικό, κοινωνικό και οικονομικό προφίλ της, όπως προκύπτει από τις εκθέσεις στην σχετική ενότητα του ιστότοπου του Οργανισμού (OECD, 2022).

Για την τρίτη διαπίστωση: αν και η εκπαίδευση ενηλίκων, φαίνεται να εντάσσεται ως δράση διεθνών οργανισμών στο πλαίσιο της δια βίου εκπαίδευσης με σαφή οικονομικό-επαγγελματικό προσανατολισμό, διαπιστώνεται ασαφής ο προσδιορισμός ως προς τα ηλικιακά όρια, τα οποία τίθενται μόνο με βάση την ολοκλήρωση της αρχικής κατάρτισης και εκπαίδευσης. Κάτι τέτοιο διαπιστώνεται σε ορισμούς κατ' εξοχήν οικονομικών οργανισμών, όπως ο ΟΟΣΑ και η Ε.Ε., ενώ στον ορισμό της UNICEF αναφέρεται σαφώς η ενηλικότητα του ατόμου και περιλαμβάνει τον όρο «αναπλήρωση» σχετικά με την αρχική εκπαίδευση και όχι «ολοκλήρωση».

2.2.2. Ο θεσμός στην Ελλάδα

Η εκπαίδευση ενηλίκων στη χώρα μας θεσμοθετήθηκε και επισημοποιήθηκε όψιμα, εφόσον τους πρώτους αιώνες των μεγάλων κοινωνικών και οικονομικών ανατροπών, τουλάχιστον στην Ευρώπη, η Ελλάδα αποτελούσε ακόμη μέρος της οθωμανικής αυτοκρατορίας ενώ για έναν αιώνα και πλέον μετά τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους βρισκόταν συνεχώς στη δύνη πολέμων, εδαφικών ανακατατάξεων, με επεκτάσεις και απώλειες, και αστάθεια μεγάλου εύρους εσωτερικής πολιτικής και κοινωνικής, που εκτεινόταν από τις διενέξεις για την κατανομή της γης έως την επίσημη γλώσσα (δημοτική ή καθαρεύουσα) και τη μορφή του πολιτεύματος. Έτσι, η εκπαίδευση ενηλίκων ξεκίνησε να εντάσσεται στο πλαίσιο της κοινωνικής ζωής αρκετά δειλά μετά την ανεξαρτησία κι άρχισε να επικυρώνεται με νόμους έπειτα από έναν αιώνα. Στη συνέχεια σταχυολογούνται προσπάθειες, δραστηριότητες και νόμοι που ενίσχυσαν το θεσμό της εκπαίδευσης ενηλίκων μέχρι το 1974 οπότε άνοιξε ο δρόμος για την ένταξη στις Ευρωπαϊκές Κοινότητες.

1828 Ο Καποδίστριας ιδρύει γεωργικές σχολές, το πρότυπο αγρόκτημα της Τίρυνθας, τη Σχολή Ευέλπιδων στο Ναύπλιο αλλά και το Ορφανοτροφείο της Αίγινας, όπου διδάσκονταν ξυλουργική, торνευτική, βιβλιοδετική, τυπογραφική, ραπτική, αρχιτεκτονική και οικοδομική (Βουρνάς, 1999α· Κατριβέσης, 1991).

- 1835 Οργάνωση επαγγελματικής και γενικής εκπαίδευσης για ενήλικες στο πλαίσιο λειτουργίας Συλλόγων (π.χ. «Παρνασσός») αλλά και από επιμελητήρια που επιθυμούσαν εκπαιδευμένους εργαζόμενους (ΕΒΕΑ, χ.χ. Καραλής, 2010). Ωστόσο, οι δράσεις μάλλον στόχευαν στην εξάλειψη του αναλφαριθμητισμού και την ηθική διαπαιδαγώγηση στη βάση των προτύπων της εκπαίδευσης των παιδιών, που εκτός από ταξική ήταν και έντονα θεοκρατική εκείνα τα χρόνια και εφαρμοζόταν με την αλληλοδιδασκτική μέθοδο, για πολλά χρόνια, λόγω έλλειψης εκπαιδευτικών (Βουρνάς, 1999α· Νόμος Επιδαύρου, 1822).
- 1875 Στη βιβλιογραφία γίνεται εκτεταμένη αναφορά στο θετικό ρόλο του συνδικαλισμού για την ανάπτυξη του θεσμού. Στην Ελλάδα η μικρή άνοδος της βιομηχανίας μετά το 1875, είχε μεγάλη επίδραση στη διάδοση σοσιαλιστικών ιδεών μέσω του συνδικαλισμού, με τις πρώτες διεκδικήσεις της εργατικής τάξης να περιλαμβάνουν την εκπαίδευση. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο «μίνιμουμ πρόγραμμα» των σοσιαλιστικών διεκδικήσεων που συντάχθηκε από τον Καλλέργη το 1895, από τις 19 συνολικά, οι 4 αφορούν στην εκπαίδευση και οι 3 εξ' αυτών στην εκπαίδευση-κατάρτιση ενηλίκων συμπεριλαμβανομένων ευπαθών ομάδων (Βουρνάς, 1999α).
- 1910 Ιδρύεται το ιστορικό σωματείο «Εκπαιδευτικός Όμιλος», για την αναγέννηση της παιδείας και την καθιέρωση της δημοτικής γλώσσας στα θεμέλια των πραγματικών στοιχείων της νεοελληνικής πραγματικότητας, με ιδανικό σκοπό την ανάπτυξη των σωματικών, ψυχικών και πνευματικών δυνάμεων του Έλληνα της εποχής (Βουρνάς, 1999β).
- 1922 Ένας παράγοντας που ώθησε την ανάπτυξη του θεσμού στη συλλογική συνείδηση των Ελλήνων, ο οποίος αναφέρεται σπάνια ή καθόλου, είναι οι επιπτώσεις της άφιξης των προσφύγων μετά τη Μικρασιατική καταστροφή. Η έλευσή τους είχε ως αποτέλεσμα την εισροή ειδικευμένου παραγωγικού δυναμικού και τη μεταφορά της τεχνογνωσίας και των επιχειρηματικών ικανοτήτων τους, τόσο στον πρωτογενή όσο και στους άλλους τομείς της οικονομίας. Οι Έλληνες που προέρχονταν από τα αστικά κέντρα της Μικράς Ασίας και την Κωνσταντινούπολη υπερείχαν σε σύγκριση με τους αυτόχθονες σε επιχειρηματικό πνεύμα, εκπαίδευση, κατάρτιση και προοδευτικές αντιλήψεις, ήταν κοσμοπολίτες και γνώστες ξένων γλωσσών (Ανδριώτης, 2014) πράγμα που συνέβαλε στην ανάδειξη της ανάγκης για γενική και επαγγελματική εκπαίδευση των ντόπιων ενηλίκων.
- 1929 Επικυρώνεται η Λαϊκή Επιμόρφωση με το νόμο 4397 για την καταπολέμηση του αναλφαριθμητισμού, ιδρύονται νυκτερινά σχολεία, καθιερώνεται ο θεσμός των

- «Κυριακών», γεωργικών σχολείων, που περιλάμβαναν γεωργικά και ζωοτεχνικά μαθήματα, καθώς και στοιχεία υγιεινής, οικοκυρικής κ.λπ.. Στο ίδιο πλαίσιο αναπτύσσονται μηχανισμοί ενσωμάτωσης των προσφύγων και αντιμετώπισης της αστυφιλίας (Βεργίδης & Πρόκου, 2005· Κατριβέσης, 1991).
- 1935 Ιδρύονται επαγγελματικές σχολές και Κέντρα Ελευθέρων Σπουδών (Καραλής 2010· Ν.Δ. 2/9-10-1935).
- 1943 Ιδρύεται «Τμήμα Επιμόρφωσης Ενηλίκων», με το νόμο 837 στο Υπουργείο Παιδείας το οποίο εκδίδει βιβλία, φυλλάδια και περιοδικά, οργανώνει διαλέξεις και ραδιοφωνικές εκπομπές. Στην πραγματικότητα όμως διέδιδε τη ναζιστική προπαγάνδα. Ταυτόχρονα, οι αντιστασιακές οργανώσεις και κυρίως το Ε.Α.Μ. λειτούργησαν διάφορες γεωργικές σχολές με στόχο τον εκσυγχρονισμό της γεωργίας σε συνεταιριστική βάση (Κατριβέσης, 1991).
- 1951 Με το νόμο 1643 τροποποιείται ο αναγκαστικός νόμος 1547/1950 «Περί συστάσεως Διευθύνσεως Γεωργικών Εφαρμογών και Εκπαιδεύσεως παρά τω Υπουργείω» Γεωργίας» και ιδρύονται τα Κέντρα Γεωργικής Εκπαίδευσης (ΚΕ.Γ.Ε.) τα οποία προσδιορίζονται κατά τον αριθμό με βασιλικά διατάγματα ενώ ως σκοπός τους ορίζεται η παροχή «βραχείας διάρκειας» επαγγελματικής, πολιτιστικής, κοινωνικής και ηθικής διδασκαλίας σε γεωργούς, κτηνοτρόφους, δασεργάτες, αλιείς, γεωργαλιείς και αλιεργάτες, ανεξάρτητα από το φύλο και την ηλικία (Καραλής, 2010· ν. 1643/1951).
- 1953 Ιδρύεται το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας με το νομοθετικό διάταγμα 2473, με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας ενώ το πρώτο εκ των μέσων του περιγράφεται ως «Δια της μελέτης, διαδόσεως, διδασκαλίας, και υποδειγματικής ή πειραματικής εφαρμογής βελτιωμένων μεθόδων συνθηκών παραγωγής, εμπορίας, κυκλοφορίας και διαδόσεως αγαθών» (Καραλής, 2010· Ν.Δ. 2473/1953).
- 1954 Με το νομοθετικό διάταγμα 3094/54 συστήνεται «Κεντρική Επιτροπή Καταπολέμησης του Αναλφαριθμητισμού» (ΚΕΚΑ), στο Υπουργείο Παιδείας και «Νομαρχιακές Επιτροπές Καταπολεμήσεως του Αναλφαριθμητισμού» (ΝΕΚΑ) σε κάθε Νομαρχία, για τη δημιουργία δημοσίων νυκτερινών Δημοτικών Σχολείων και Κέντρων Επιμόρφωσης Ενηλίκων (Βεργίδης & Πρόκου, 2005· Κατριβέσης, 1991).
- 1959 Πέντε χρόνια αργότερα με την εγκύκλιο 117452 τίθενται σε λειτουργία οι παραπάνω επιτροπές για άτομα άνω των 20 ετών, αναλφάβητους ή ημιαναλφάβητους, προσφέροντας υπό τη μορφή διαλέξεων ορισμένες βασικές γνώσεις σε γενικά θέματα, όπως καθήκοντα και υποχρεώσεις πολιτών, υγιεινή, θρησκεία, κτηνοτροφία

κ.ά.. Οι επιμορφωτές ήταν κυρίως δάσκαλοι, γιατροί, γεωπόνοι, παπάδες, για τη θρησκευτική και ηθική διαπαιδαγώγηση, και χωροφύλακες για την πολιτική αγωγή (Κατριβέσης, 1991).

1963 μέχρι το 1965 μετονομάζονται τα ΚΕΚΑ και ΝΕΚΑ σε Κεντρική Επιτροπή Λαϊκής Επιμόρφωσης (ΚΕΛΕ) και Νομαρχιακές Επιτροπές Λαϊκής Επιμόρφωσης (ΝΕΛΕ), αντίστοιχα, με βασικό σκοπό ξανά την καταπολέμηση του αναλφαβητισμού. Όμως το περιεχόμενο παρέμβασής τους διευρύνεται και περιλαμβάνει τη λειτουργία τμημάτων μάθησης σε θέματα κοινωνικής κατάρτισης και αγωγής υγείας, τη λειτουργία λαϊκών αναγνωστηρίων και δανειστικών βιβλιοθηκών και την καθιέρωση ραδιοφωνικών εκπομπών μορφωτικού περιεχομένου (Καραλής & Βεργίδης, 2002· Κατριβέσης, 1991).

1967 μέχρι το 1974. Κατά τη διάρκεια της δικτατορίας η Επιμόρφωση των Ενηλίκων λειτούργησε σχεδόν αποκλειστικά σαν όργανο προπαγάνδας (Κατριβέσης, 1991) όπως και κατά την περίοδο της γερμανικής κατοχής.

Από τα παραπάνω, μπορούν να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα για το θεσμό της Εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ελλάδα πριν την ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα σημαντικότερα από τα οποία είναι:

- Οι δράσεις είχαν ως κύριο σκοπό τον περιορισμό των αναλφάβητων.
- Η επαγγελματική εκπαίδευση απευθυνόταν κυρίως σε απασχολούμενους στον πρωτογενή παραγωγικό τομέα.
- Σε περιόδους κατάλυσης του πολιτεύματος ο θεσμός χρησιμοποιήθηκε προπαγανδιστικά.
- Η επαγγελματική εκπαίδευση, τελικά, δεν απευθυνόταν σε ενήλικες καθώς η ενηλικότητα διαφέρει ανά εποχή, αλλά μεικτά σε ενήλικες και ανήλικους οι οποίοι τελευταίοι μπορούσαν να φοιτούν ακόμα και σε νυκτερινά δημοτικά σχολεία (1929 και 1954).

Μετά την πτώση της δικτατορίας, 1974, εξακολουθούσε υψηλό το ποσοστό αναλφάβητων και η έλλειψη εξειδίκευσης σε χιλιάδες, πλέον, απόφοιτους μέσης εκπαίδευσης ενώ η προοπτική ένταξης στις Ευρωπαϊκές Κοινότητες επέβαλε τον εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού συστήματος. Στο πλαίσιο αυτό με το νόμο 309/1976 καθιερώνεται η δημοτική γλώσσα και το εκπαιδευτικό σύστημα προσανατολίζεται έντονα προς την τεχνική εκπαίδευση (Μητρόπουλος, 2012).

Ταυτόχρονα, καταργούνται 1.400 Κέντρα Λαϊκής Επιμόρφωσης και ιδρύονται 227 Κέντρα Επιμόρφωσης διακρινόμενα κατά τον τύπο τους σε αστικά, ημιαστικά και αγροτικά, με

σύνθεση που εξαιρεί τους εκπροσώπους των μαζικών φορέων και των επιμελητηρίων και στόχους μάλλον ψυχαγωγικούς παρά εκπαιδευτικούς. Δηλαδή, δεν υπήρξε καμία σύνδεση με τις ανάγκες για κοινωνική και επαγγελματική εκπαίδευση (Κατριβέσης, 1991).

Από το 1981 μέχρι την αυγή του 21^{ου} αιώνα στο πλαίσιο και των ευρωπαϊκών υποχρεώσεων αλλά και των ευρωπαϊκών κονδυλίων διαπιστώνεται έντονη δραστηριότητα για την Εκπαίδευση Ενηλίκων, προσανατολισμένη κυρίως προς την εργασία στην οποία περιλαμβάνονται τα εξής (Λευθεριώτου & Παυλή-Κορρέ, 2014· Καραλής, 2010):

- Δημιουργείται Γενική Γραμματεία Λαϊκής Επιμόρφωσης στο Υπουργείο Παιδείας
- Στα όργανα των φορέων υλοποίησης δράσεων συμμετέχουν εκπρόσωποι από το χώρο της εργασίας και της εκπαίδευσης.
- Ιδρύονται τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης και τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης.
- Χορηγείται σε διάφορους φορείς η δυνατότητα ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Ιδρύονται τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας.
- Συνιστάται Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Δομών Συνεχιζόμενης Κατάρτισης και Συνοδευτικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας.
- Ξεκινά η εκπαίδευση των εκπαιδευτών ενηλίκων.
- Εκπονούνται προγράμματα επιμόρφωσης ειδικών πληθυσμιακών ομάδων και μεταναστών.

Ωστόσο, η κατάσταση μάλλον χαοτική μπορεί να χαρακτηριστεί, κυρίως λόγω ✓έλλειψης ενός συντονιστικού οργάνου ✓παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων για ενήλικες από πολλούς, διάφορους και διαφορετικούς φορείς ✓χρήσης παρωχημένων εκπαιδευτικών μεθόδων. Άλλωστε, στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, η Ελλάδα είχε τη μικρότερη συμμετοχή ενήλικου πληθυσμού (1,2%) σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης μεταξύ των 15 κρατών μελών της Ε.Ε. (Μουζάκης, 2006).

Παρά τις τεχνολογικές εξελίξεις, την οικονομική κρίση και τα μέτρα που λήφθηκαν για την αντιμετώπισή της και παρά το γεγονός ότι κατά καιρούς προωθείτο η άποψη της «ευκαιρίας για αλλαγή», φαίνεται να εξακολουθεί ένα «χάος» στην Εκπαίδευση Ενηλίκων στη χώρα μας.

Αρκεί και μόνο να διαβάσει κάποιος τη σχετική ενότητα από τον επίσημο ιστότοπο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε., 2022) όπου αναφέρονται για τη χώρα μας πλήθος

υπουργείων, και μεγαλύτερο πλήθος φορέων, δημόσιων και ιδιωτικών, μέσω των οποίων εκπαιδεύονται ενήλικες.

2.2.3. Μοντέλα εκπαίδευσης ενηλίκων

Είναι γενικά παραδεκτό ότι όλα όσα αφορούν στην επαγγελματική εκπαίδευση, όπως αναφέρθηκαν, εντάσσονται στο πεδίο ενδιαφέροντος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο βαθμό που οι επιχειρήσεις αναζητούν στην αγορά εργασίας ικανούς ή/και εκπαιδευμένους εργαζόμενους, λειτουργώντας μάλιστα ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Εκείνο όμως το στοιχείο που είναι πολύ σημαντικό, ίσως προσδίδει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι τα στελέχη της Δ.Α.Δ. να επιλέγουν ορθά το κατάλληλο μοντέλα εκπαίδευσης ενηλίκων, με γνώμονα την καταλληλότητά του για τη δική τους επιχείρηση και το δικό τους ανθρώπινο δυναμικό. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα σχετικά μοντέλα, ενώ η επιλογή τους σχολιάζεται ειδικότερα στο επόμενο κεφάλαιο ως στοιχείο του σχεδιασμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τη Δ.Α.Δ.

Τα μοντέλα εκπαίδευσης ενηλίκων γενικά ταξινομούνται στη βάση των αντίστοιχων θεωριών σε τρεις κατηγορίες: (1) ψυχολογικά-ανθρωπολογικά, (2) εσωτερικής και εξωτερικής παρόρμησης και (3) φιλοσοφικά -αναστοχαστικά (Κοντάκος & Γκόβαρης, 2006), στις οποίες μπορούν να ενταχθούν και νεότερες προσεγγίσεις της μάθησης όπως εκείνες της πνευματικής και αφηγηματικής μάθησης και της εκπαίδευσης αποκλειστικά γυναικών ή φεμινιστικές όπως προσδιορίζονται (Merriam et al, 2007).

Ωστόσο, όπως δεν υπάρχει μια ενιαία θεωρία που να εξηγεί την ανθρώπινη μάθηση, δεν έχει προκύψει και κάποιο ενοποιημένο μοντέλο για την εκπαίδευση ενηλίκων. Αντίθετα, υπάρχουν μια σειρά από θεωρίες, μοντέλα και πλαίσια, καθένα από τα οποία προσπαθεί να συλλάβει κάποια πτυχή της εκπαίδευσης ενηλίκων (Merriam et al, 2007).

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση εκτιμήθηκε ότι ορισμένα μοντέλα μπορούν να προσφέρουν στην επαγγελματική εκπαίδευση και ειδικότερα στην εκπαίδευση εργαζομένων, είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά επειδή ακριβώς εστιάζουν σε ζητήματα χρήσιμα και κρίσιμα για την ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση οργανισμό όπως:

- Το μοντέλο ανδραγωγικής του Knowles το οποίο βασίζεται στις διαφορές μεταξύ ενηλίκων και ανηλίκων ως προς: ✓την ανάγκη να γνωρίζουν ✓την αυτοαντίληψη ✓τις εμπειρίες ✓το μαθησιακό προσανατολισμό ✓τη μαθησιακή ετοιμότητα και ✓τα κίνητρα (Merriam et al, 2007).
- Το μοντέλο χαρακτηριστικών ενηλίκων εκπαιδευομένων της Cross, όπου προσδιορίζονται τα σημεία που διαφέρουν οι ενήλικες από τα παιδιά με βάση τα

κοινωνικά, πολιτισμικά, ψυχολογικά, ατομικά χαρακτηριστικά και το επίπεδο εκπαίδευσης, ώστε να λειτουργήσει ένα εναλλακτικό μοντέλο διδασκαλίας για ενήλικες (Κοντάκος & Γκόβαρης, 2006).

- Το μοντέλο επάρκειας του Knoch, όπου ως επάρκεια γίνεται αντιληπτή η «ικανότητα» του ατόμου να παρουσιάζει ικανοποιητική απόδοση σε μια δεδομένη στιγμή. Το μοντέλο δίνει έμφαση στην απόδοση του ατόμου, συσχετίζοντας τις υπάρχουσες με τις επιθυμητές ικανότητες, την απόδοση με τις φιλοδοξίες και λαμβάνονται υπ' όψιν όλα τα χαρακτηριστικά και τα εφόδια αλλά και ο ρόλος του εκπαιδευτή (Κοντάκος & Γκόβαρης, 2006).
- Η ταξινόμηση του Bloom, περιλαμβάνει ένα πλαίσιο κατηγοριοποίησης των εκπαιδευτικών στόχων σε έξι μεγάλες κατηγορίες: ✓Γνώση ✓Κατανόηση ✓Εφαρμογή ✓Ανάλυση ✓Σύνθεση και ✓Αξιολόγηση. Οι κατηγορίες μετά τη Γνώση παρουσιάζονται ως «δεξιότητες και ικανότητες», με τη γνώση ως απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτών των δεξιοτήτων και ικανοτήτων (Armstrong, 2010).
- Το μοντέλο του Illeris, είναι προσανατολισμένο περισσότερο στην ίδια τη μαθησιακή διαδικασία απ' όσο τα άλλα που προσεγγίζουν το θέμα γενικότερα και σε σχέση με την κατάσταση των ενηλίκων. Στο μοντέλο του υπάρχουν τρεις διαστάσεις που εμπλέκονται στη μάθηση: ✓ γνώση ✓συναίσθημα και ✓κοινωνία (Merriam et al, 2007).
- Το πολλαπλασιαστικό μοντέλο ιδιαίτερα χρήσιμο για την εκπαίδευση εργαζομένων σε ευρεία κλίμακα, οπότε η γνώση μεταδίδεται από τους εκπαιδευόμενους που αναλαμβάνουν ρόλο εκπαιδευτή (Karalis, 2016).

Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι κάθε ένα από αυτά έχει δεχθεί πολλές κριτικές στη βάση των οποίων αναπτύσσεται ένα νεότερο (Merriam et al, 2007· Norman, 1999). Κάτι τέτοιο εύλογα μπορεί να οδηγεί στη σκέψη ότι όλα αυτά τα μοντέλα προσφέρουν μεν νέες μεθόδους και νέα εργαλεία την εκπαίδευση ενηλίκων, ωστόσο δυσχεραίνεται και το έργο των οργανισμών καθώς η εκπαίδευση εργαζομένων δεν έχει πολλά περιθώρια, ειδικότερα χρονικά, για την επιλογή και εφαρμογή του καταλληλότερου καθώς είναι εκτεθειμένη στο «απρόβλεπτο» όσο καμία άλλης μορφής εκπαίδευση ενηλίκων.

2.3. Εκπαίδευση ενηλίκων και αγορά εργασίας

Όπως έχει γίνει κατανοητό μέχρι τώρα η εκπαίδευση έχει μια οικονομική συνιστώσα, για την οποία θα αναφερθούμε αναλυτικότερα στο επόμενο κεφάλαιο, η οποία είναι εξαιρετικά

κρίσιμη όταν απευθύνεται σε άτομα παραγωγικής ηλικίας, τα οποία προσδοκούν μέσω αυτής να ενταχθούν στην αγορά εργασίας. Οι προσδοκίες αυτές μπορεί να υλοποιούνταν ως ένα βαθμό κυρίως στον πρωτογενή τομέα παραγωγής κατά το πρώτο ήμισυ του 20^{ου} αιώνα, όμως από αυτό το χρονικό σημείο και πέρα φαίνεται να δημιουργείται ένα χάσμα μεταξύ αγοράς εργασίας και εκπαίδευσης ενηλίκων. Ένα χάσμα το οποίο φαίνεται να μην μπορεί να καλύψει ούτε καν η τυπική εκπαίδευση όλων των βαθμίδων, ιδιαίτερα στη χώρα μας.

Ο όρος *απασχολησιμότητα* βρίσκεται στο επίκεντρο της μελέτης τόσο για η διαπίστωση των αιτιών του χάσματος αυτού, όσο και των μέτρων για το κλείσιμό του. Η απασχολησιμότητα αφορά στην καταλληλότητα των προσόντων ενός ατόμου σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας, δηλαδή την ικανότητα να αποκτά και να διατηρεί μια απασχόληση αλλά και την ικανότητα να αποκτήσει μια νέα εφόσον κάτι τέτοιο απαιτηθεί. Ουσιαστικά, εμπεριέχει την έννοια του ανταγωνισμού μεταξύ του παραγωγικού δυναμικού, καθώς δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες και ίσες ευκαιρίες να αναπτύξουν τις πτυχές της απασχολησιμότητάς τους. Παράγοντες όπως το φύλο, η φυλή και η τάξη, προσδιορίζουν τα σχετικά ατομικά οφέλη (Hillage & Pollard, 1998).

Ως σημαντικότερος λόγος της έλλειψης σύνδεσης αγοράς εργασίας και εκπαίδευσης ενηλίκων αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία η αβεβαιότητα και το απρόβλεπτο της αγοράς εργασίας η οποία έχει υποστεί τις τελευταίες δεκαετίες σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές. Αλλαγές οι οποίες καθοδηγούνται από τις τεχνολογικές εξελίξεις, την αυξημένη ζήτηση για αποτελεσματικότητα, τον αυξημένο διεθνή ανταγωνισμό και τους νέους τρόπους οργάνωσης της εργασίας. Έτσι, επιχειρήσεις και εργαζόμενοι καλούνται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη παροχή εργασίας και να αναζητήσουν σχετικές ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις) ώστε να επιβιώσουν αμφότεροι στον συνεχώς εξελισσόμενο κόσμο της εργασίας. Ειδικότερα και κυρίως (Nilsson & Nyström, 2013):

1. Οι εργοδότες ανταγωνιζόμενοι μεταξύ τους, επιδιώκουν να προσλάβουν και να αναπτύξουν έμπειρους και καλά προετοιμασμένους εργαζόμενους, ώστε να ανταποκριθούν στις κάθε φορά νέες απαιτήσεις αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα. Παράλληλα εντείνεται και ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων για τις πιο ελκυστικές θέσεις στην αγορά εργασίας.
2. Οι εργοδότες περιμένουν από τους εργαζόμενους να είναι εργατικοί, αφοσιωμένοι, ευέλικτοι, με ικανότητα γρήγορου προσανατολισμού, μάθησης και εξέλιξης σε νέα

πλαίσια. Έτσι οι εργαζόμενοι πρέπει να δημιουργούν στρατηγικές, να επενδύουν συνεχώς σε χρόνο, ενέργεια και άλλους πόρους για να αναπτύσσουν, να διαχειρίζονται και να εμπορεύονται την απασχολησιμότητά τους στους εργοδότες αλλά και για να αποφεύγουν τα εμπόδια εντός των επιχειρήσεων.

3. Η προσωρινή απασχόληση, η εξειδίκευση και η εξατομίκευση της εργασίας λαμβάνουν ολοένα και πιο μεγάλες διαστάσεις. Οι απαιτήσεις ποικίλλουν μεταξύ των επιχειρήσεων και ποικίλλουν και εντός αυτών μεταξύ διαφορετικών τύπων θέσεων εργασίας. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων αναδιαμορφώνεται με συχνότερη την ανάθεση συγκεκριμένων έργων ή κάποιων ειδικών λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, λόγω έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού. Οι ειδικευμένοι εργαζόμενοι επιθυμώντας να εξελιχθούν αλλάζουν εργασία σε βαθμό συνήθειας και σε σημείο ώστε η σταδιοδρομία τους να μοιάζει με μια σειρά μεμονωμένων έργων.
4. Οι άκρως εξειδικευμένες τεχνικές ικανότητες καθίστανται παρωχημένες με ολοένα και ταχύτερους ρυθμούς και μειώνεται η σημασία τους για τα άτομα που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν και να διατηρήσουν μια θέση εργασίας. Αντίθετα, οι απαιτήσεις της αγοράς εργασίας συνδέονται με ένα ευρύτερο φάσμα γενικών ικανοτήτων και προσωπικών χαρακτηριστικών.

Πολλές μελέτες έχουν δείξει: ✓ την αναντιστοιχία μεταξύ εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας ✓ τον πληθωρισμό τυπικών εκπαιδευτικών απαιτήσεων αλλά και χάσμα μεταξύ των ικανοτήτων των εργαζομένων και των τυπικών απαιτήσεων εργασίας ✓ την πεποίθηση εργοδοτών και εργαζομένων ότι τα προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης παρέχουν ανεπαρκή προετοιμασία για την επαγγελματική ζωή ✓ την ανησυχία ότι η ταχεία επέκταση της εκπαίδευσης έχει οδηγήσει σε υποαπασχόληση και παγίδα ευκαιριών ✓ το μεγαλύτερο διάστημα που απαιτείται ώστε ο εργαζόμενος να γίνει παραγωγικός στη θέση εργασίας ✓ την ανάγκη εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας λόγω των ιδιαιτεροτήτων κάθε θέσης ✓ την αναγκαιότητα σύνδεσης της εκπαίδευσης με το οικονομικό δίπτυχο προσφορά και ζήτηση (Nilsson & Nyström, 2013).

Ωστόσο, λίγες είναι οι μελέτες που προσεγγίζουν το θέμα προτείνοντας πολιτικές και μέτρα για τη γεφύρωση του χάσματος εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας. Κατά κανόνα δε, οι όποιες προτάσεις αφορούν γενικά στο εκπαιδευτικό σύστημα, αν και η σταθερή όλων των μελετών για την επίλυση του προβλήματος είναι η ανάπτυξη στρατηγικών ώστε να καταστεί δυνατή η μείωση του «απρόβλεπτου» της αγοράς εργασίας. Ζήτημα το οποία

αναλύεται στη συνέχεια στο πλαίσιο του προγραμματισμού εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.

Στη χώρα μας, ειδικά μετά τη δραματική μνημονιακή εποχή, διαπιστώνεται μεγάλη απορρύθμιση της αγοράς και παντελής έλλειψη σύνδεσης της εκπαίδευσης ενηλίκων και ανηλίκων με την αγορά εργασίας. Ίσως να μπορεί και να μελετηθεί ως πεδίο καλλιέργειας όλων των παραγόντων που διευρύνουν το χάσμα εκπαίδευσης-εργασίας με πολιτικές και πρακτικές όπως (Γούλας κ.ά., 2013):

- Ο θεσμός της μαθητείας (πρακτική άσκηση) που έχει επωφελή και έμπρακτα αποτελέσματα σε πολλές χώρες, στην Ελλάδα τείνει να λειτουργεί ως μηχανισμός «υποκατάστασης» και «αντικατάστασης» εργαζομένων ή ως εφιαλτήριο μείωσης μισθών των (π.χ. προγράμματα voucher).
- Δεν έχει συγκροτηθεί ένα ενιαίο εθνικό σύστημα για την διερεύνηση και την αποτύπωση των πραγματικών και σύγχρονων αναγκών απασχόλησης.
- Δεν έχει αναπτυχθεί ένα σταθερό, κοινώς αποδεκτό και αξιόπιστο σύστημα πιστοποίησης επαγγελματικών προσόντων, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει διαφάνεια, αντικειμενικότητα και ισότητα παροχής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- Ο θεσμός της συμβουλευτικής προς επιχειρήσεις και εργαζόμενους είναι υπανάπτυκτος και δεν συνδέεται με το θεσμό της πρακτικής άσκησης.
- Δεν έχει αναπτυχθεί ένα διαρκές σύστημα βελτίωσης, υποστήριξης, λειτουργίας και επικαιροποίησης των επαγγελματικών περιγραμμάτων ώστε με την περιγραφή των προσόντων που απαιτούνται για μια θέση εργασίας να σχεδιάζονται και τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Ο κοινωνικός διάλογος χαρακτηρίζεται ελλιπής, καθώς αν και τυπικά προβλέπεται η συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων επί της ουσίας δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο λόγω του κρατικού συγκεντρωτισμού.
- Δεν εφαρμόζεται ένα ενιαίο εθνικό σύστημα ποιότητας στη διά βίου εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση με στόχο την αξιοπιστία, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα.

Κεφάλαιο 3º: Εκπαίδευση στην επιχείρηση

3.1. Διοικητικές Θεωρίες και Εκπαίδευση

3.1.1. Η αντίληψη για την εκπαίδευση στις κλασικές θεωρίες

Από πολύ νωρίς -μπορούμε να πούμε πριν καν διατυπωθεί η έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού, σε όλες σχεδόν τις θεωρίες διαφαίνονταν η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων ενός οργανισμού. Εξάλλου ο A. Smith είχε ήδη θεμελιώσει την ανάγκη αυτή έστω και με τη μορφή της ακραίας εξειδίκευσης για την αύξηση της παραγωγικότητας. Στην πραγματικότητα ο σκοπός κάθε οργανισμού είναι η επίτευξη παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού το εργαλείο για αυτήν. Αρχικά, στον πίνακα 3.1. διευκρινίζονται οι έννοιες αυτές οι οποίες συχνά συγχέονται.

Πίνακας 3.1. Παραγωγικότητα, Αποδοτικότητα, Αποτελεσματικότητα

Έννοια	Τι εκφράζει	Τι μετρά
Παραγωγικότητα	<u>Παραχθέντα προϊόντα ή υπηρεσίες</u> Διατεθέντες πόροι	Ποσότητες
Αποδοτικότητα	<u>Κέρδος ή Ζημία</u> Δαπανηθέντα Κεφάλαια	Κόστη
Αποτελεσματικότητα	<u>Επιτευχθέντες στόχοι</u> Αναμενόμενοι στόχοι	Βαθμός επίτευξης

Πηγή: Προσαρμογή από Κανελλόπουλος, 1994.

Η *παραγωγικότητα* δείχνει τη σχέση, το λόγο υπό μορφή κλάσματος, μεταξύ εκροών (προϊόντα ή υπηρεσίες) και πόρων που χρησιμοποιήθηκαν ενώ υπολογίζεται διατηρώντας σταθερή την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Υπό αυτήν την έννοια εκφράζει *ποσότητες* (Grönroos & Ojasalo, 2000). Με την *αποδοτικότητα* προσδιορίζονται τα κεφάλαια που αναλώθηκαν ώστε να επιτευχθεί κάθε φορά το ζητούμενο από έναν οργανισμό. Αποτελεί μια σχέση χρηματικού αποτελέσματος κι ως εκ τούτου εκφράζει *κόστη*, επηρεάζοντας την παραγωγικότητα κατά τους πόρους που αποτελούν και τον

παρανομαστή του κλάσματος της παραγωγικότητας (Μπουραντάς, 2002· Κανελλόπουλος, 1994). Η *αποτελεσματικότητα* προσδιορίζει το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός οργανισμού. Κατά συνέπεια επηρεάζει τον αριθμητή του κλάσματος της παραγωγικότητας, δηλαδή τις εκροές, ενώ αποτελεί και την ευρύτερη έννοια μεταξύ των τριών καλύπτοντας ουσιαστικά τις δύο άλλες (Μπουραντάς, 2002· Κανελλόπουλος, 1994). Στις πρώτες διοικητικές θεωρίες, μπορεί η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης να μην διατυπωνόταν ξεκάθαρα κατά το όρο και το περιεχόμενο, ωστόσο ήταν εμφανής η σύνδεση τουλάχιστον της παραγωγικότητας, με το επίπεδο γνώσεων επί του αντικειμένου της εργασίας. Ενδεικτικά στον πίνακα 3.2. παρατίθενται κατά χρονολογική σειρά, οι βασικές διοικητικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν και κυριάρχησαν κατά το πρώτο ήμισυ του 20^{ου} αιώνα, η βασική αρχή τους, η μέθοδος εργασίας που προτείνουν και το πώς εννοούν ή ενσωματώνουν την έννοια της εκπαίδευσης στο θεωρητικό τους πλαίσιο.

Πίνακας 3.2. Η εκπαίδευση στις κλασικές διοικητικές θεωρίες.

Θεωρητικός	Βασικές Αρχές	Μέθοδος εργασίας	Ανάγκη για εκπαίδευση
M. Weber 1905	Γραφειοκρατία	Καταμερισμός	Εξειδίκευση και Επαγγελματικός προσανατολισμός
F. Taylor 1911	Επιστημονικές μέθοδοι	Καταμερισμός, επιστημονικές πρακτικές	Ανάπτυξη δεξιοτήτων στη βάση των ατομικών δυνατοτήτων και της απαιτούμενης απόδοσης
H. Fayol ~1916	Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Ιεραρχία	Ανάλυση και Καταμερισμός	Εξειδίκευση, όχι υπερβολική επειδή λειτουργεί ανασταλτικά προς την ποιότητα και την εμπλοκή των εργαζομένων.
M. Parker Follet ~1924	Ανθρώπινη συμπεριφορά	Ομαδική-Συμμετοχική ανάλυση	Χρειάζεται χρόνος, εκπαίδευση και κατάρτιση για την ανάπτυξη. Ο εργαζόμενος γνωρίζει και μπορεί να διορθώσει.
E. Mayo 1939	Ανθρώπινες σχέσεις-κίνητρα	Ομάδες με συνοχή	Εκπαίδευση στελεχών για να είναι αποτελεσματικοί ακροατές ώστε να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα των εργαζομένων.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Whipps, 2014· Κανελλόπουλος, 2003· Μπουραντάς 2002· Ζαβλανός, 2002.

3.1.2. Σύγχρονες θεωρίες: αλλαγή, ανάπτυξη και εκπαίδευση

Από το δεύτερο ήμισυ του 20^{ου} αιώνα, παράλληλα με την έναρξη μιας νέας εποχής, άρχισαν να αναπτύσσονται διοικητικές θεωρίες καταλληλότερες για την προσαρμογή ενός οργανισμού στις συνεχιζόμενες αλλαγές, έχοντας στον πυρήνα τους την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την έννοια της ανάπτυξης.

Πριν την παράθεση των σύγχρονων θεωριών, εισαγωγικά, πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος *ανάπτυξη* χρησιμοποιείται συμπληρωματικά προς την εκπαίδευση που εννοιολογικά παραπέμπει σε ποιοτική ή/και ποσοτική αύξηση. Παρά τις μεταξύ τους διαφορές (πίν. 3.3.) η χρήση των δύο όρων μαζί, δηλαδή «εκπαίδευση και ανάπτυξη», υποδεικνύει τη σημασία της πρώτης στην επίτευξη της δεύτερης. Το θέμα απασχολεί στο πλαίσιο τόσο της σχέσης εκπαίδευσης και αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού όσο και σε εκείνο των σύγχρονων απόψεων για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, που μάλλον αμβλύνουν τις μεταξύ τους διαφορές.

Πίνακας 3.3. Διαφορές εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Κριτήριο	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσα και μελλοντική
Πεδίο	Άτομο	Ομάδα-Οργανισμός
Χρονικό πλαίσιο	Άμεσα	Μακροπρόθεσμα
Στόχος	Γρήγορη βελτίωση απόδοσης εργαζόμενου	Προετοιμασία για μελλοντικές εργασιακές ανάγκες και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: Κανελλόπουλος, 2002.

Η *Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου* διατυπώθηκε το 1961 από τον Theodore Schultz, με βαθύ αντίκτυπο σε μια σειρά επιστημονικών κλάδων και ειδικότερα στην εκπαίδευση και τη σχέση της με την οικονομία. Στην έννοια «ανθρώπινο κεφάλαιο» περιλαμβάνονται οι γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που αποκτούνται μέσω της τυπικής εκπαίδευσης, κατάρτισης και εργασιακής εμπειρίας, όπως και οι παράγοντες που διευκολύνουν την

προσωπική, κοινωνική και οικονομική ευημερία με έμφαση στην υγεία. Διαφέρει, από το φυσικό κεφάλαιο επειδή: ✓ είναι ενσωματωμένο στο άτομο και άυλο ✓ δεν πωλείται παρά μόνο ως υπηρεσίες από το άτομο που το κατέχει και δύσκολα μπορεί να διατεθεί παγκοσμίως λόγω των πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων ✓ με το πέρασμα του χρόνου δεν φθείρεται αντίθετα μεγεθύνεται (Goldin, 2014· Fleischhauer, 2007· Shilling, 2004).

Η θεωρία έχοντας στον πυρήνα της ότι η εκπαίδευση δεν αποτελεί για τους εργαζόμενους μόνο ένα μέσο ικανοποίησης αλλά και επένδυση για το μέλλον, μπορεί να χρησιμοποιείται στην άσκηση εκπαιδευτικής πολιτικής στη βάση της σχέσης «ανθρώπινη συμπεριφορά - οικονομική ανάπτυξη». Το σκεπτικό για τη θεώρηση αυτή συνοψίζεται ως εξής:

- από τη μια πλευρά, ενώ μπορεί να αναγνωρίζεται ότι ο πρωταρχικός και σημαντικότερος σκοπός της εκπαίδευσης δεν είναι οικονομικός, αναγνωρίζονται και οι επιπτώσεις που υπάρχουν σε μια χώρα, σε έναν οργανισμό, από τη χρηματοδότησή της καθώς και στα μέσα και τις μεθόδους με τις οποίες παρέχεται,
- από την άλλη πλευρά, όταν η οικονομία μιας χώρας ή ενός οργανισμού πηγαίνει καλά, υποστηρίζεται ότι η εκπαίδευση είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της οικονομικής ανάπτυξης και τότε η θεωρία παρέχει ένα ισχυρό σκεπτικό που ευνοεί την αύξηση της εκπαιδευτικής υποστήριξης.

Σε κάθε περίπτωση υπάρχει μια οικονομική συνιστώσα στην εκπαίδευση. Στο πλαίσιο αυτό η εφαρμογή της θεωρίας μπορεί να υποστηρίξει στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων τέτοιων ώστε να συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη χωρίς συμβιβασμούς στον εκπαιδευτικό σκοπό (Fleischhauer, 2007· Sweetland, 1996).

Η προσέγγιση αυτή έχει δεχτεί σφοδρή κριτική ακόμα και στο επίπεδο της ρητορικής της, υπό την έννοια της εξίσωσης του φυσικού με το ανθρώπινο κεφάλαιο (για την οποία έχει γίνει κι άλλη αναφορά στην παρ. 1.1.1.), όχι μόνο έχει επιβιώσει αλλά επεκτείνει την επιρροή της και σε άλλους κλάδους. Οι κριτικές αφορούν κυρίως στη δυσκολία υπολογισμού της συνεισφοράς της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη με την ανάλυση των οικονομικών δεικτών (Tan, 2014· Sweetland, 1996).

Οι αρχές της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* διατυπώθηκαν από τον William Deming το 1980 προτείνοντας έναν νέο τύπο οργάνωσης των επιχειρήσεων βασισμένου στην ποιότητα. Η θεωρία αναπτύχθηκε και υιοθετήθηκε μετά από 30 και πλέον χρόνια εφαρμογής της στην Ιαπωνία με εξαιρετική επιτυχία. Στις 14 συνολικά αρχές της, οι οποίες εφαρμοζόμενες μπορούν να μετασχηματίσουν έναν οργανισμό οδηγώντας τον σε επιτυχία, τουλάχιστον οι δύο αφορούν αποκλειστικά στην εκπαίδευση, η οποία ωστόσο προκύπτει ως απαίτηση συνολικά για την θεωρία αυτή. Ενδεικτικά αναφέρουμε (Ζαβλανός, 2006):

6^η αρχή: Η εκπαίδευση αποτελεί βασικό εργαλείο για τη βελτίωση των διαδικασιών, των ικανοτήτων και της ικανοποίησης των εργαζόμενων ενώ περιορίζει τα εμπόδια μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων. Για τους νεοπροσληφθέντες προτείνεται η οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας ώστε να εξοικειωθούν με την κουλτούρα και τις προσδοκίες του οργανισμού.

12^η αρχή: Επιβράβευση αντί μέτρηση επίδοσης και σύνδεσης απόδοσης-αμοιβής. Η συνεχής εκπαίδευση, η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, η ανοικτή επικοινωνία, η καλή συνεργασία και η αμοιβαία εμπιστοσύνη υποστηρίζουν τον εργαζόμενο να αποδώσει χωρίς να απαιτείται συνεχής αξιολόγηση.

13^η αρχή: Αν ένας οργανισμός θέλει να φτάσει στην κορυφή θα πρέπει οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων να παρακολουθούν συνεχώς εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, στη βάση της προαναφερόμενης θεωρίας αναπτύχθηκε και η έννοια της *Μαθησιακής Οργάνωσης* ως έννοια και πρακτική διοίκησης. Σύμφωνα με αυτήν, η κοινή γνώση που αποκτάται μέσω των ατομικών και συλλογικών μαθησιακών διαδικασιών, της αξιοποίησης των εμπειριών και της συνεχούς έρευνας, επιτυγχάνεται η προσαρμογή στο περιβάλλον αλλά και η προσαρμογή του περιβάλλοντος σε έναν οργανισμό, εξασφαλίζοντας το μέλλον. Η συνεχής μάθηση αποτελεί τον πυρήνα των αρχών αυτού του τύπου οργάνωσης, τα εργαλεία της οποίας κατά την πτυχή της εκπαίδευσης, που μας αφορά συνοψίζονται ως ακολούθως (Μπουραντάς, 2002):

- Εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές ενέργειες: μακροπρόθεσμες, σχεδιασμένες για τη «δουλειά και έξω από την δουλειά».
- Διαδικασίες μάθησης: από την εμπειρία -επιτυχίες και αποτυχίες.
- Διαδικασίες διάχυσης της γνώσης: μεταξύ ατόμων, ομάδων και οργανωτικών μονάδων με ανταλλαγή εμπειριών.
- Οργανωτικές δομές: ευέλικτες, για τη διευκόλυνση ανταλλαγής εμπειριών και διάχυσης γνώσης.
- Διαδικασίες λήψης αποφάσεων: ολοκληρωμένη επικοινωνία για την ανταλλαγή, μεταφορά και διάχυση της γνώσης.

Παράλληλα με τη Μαθησιακή Οργάνωση, αναπτύχθηκαν και εξακολουθούν να αναπτύσσονται κι άλλες θεωρίες σχετικές, όπως η *Θεωρία της Γνώσης* που έχει στο επίκεντρο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης μέσω της γνώσης στη βάση κόστους-οφέλους.

Εκείνο όμως το μοντέλο διοίκησης το οποίο φαίνεται να κερδίζει συνεχώς έδαφος είναι η *Διοίκηση Αλλαγών*, της οποίας κρίσιμη πτυχή αποτελεί η εκπαίδευση. Ήδη στο 1^ο κεφάλαιο (παρ. 1.2.1.) έχει γίνει εκτενής αναφορά στις μεταβολές του περιβάλλοντος ενός οργανισμού και τους πολλούς και πολυδιάστατους παράγοντες που επιδρούν σε αυτήν την κατεύθυνση. Η Διοίκηση Αλλαγών έχοντας στο επίκεντρο αυτές τις συνεχείς μεταβολές, εστιάζει στις αντιστάσεις των εργαζομένων στις ενδοεπιχειρησιακές αλλαγές. Η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή, αποτελεί ένα κρίσιμο και δισεπίλυτο πρόβλημα που απαιτεί πολύ χρόνο, επειδή ακριβώς απαιτούνται νέες γνώσεις και αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών (Κανελλόπουλος, 2003). Ωστόσο, η Διοίκηση Αλλαγών, προτάσσει την εκπαίδευση ως πρώτη στη λίστα μεθόδων αντιμετώπισης αυτών, επειδή μέσω της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι (Μπουραντάς, 2002):

- κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής
- αισθάνονται περισσότεροι ασφαλείς
- αναπτύσσουν γνώσεις και ικανότητες ώστε να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις
- διαμορφώνουν στάσεις και συμπεριφορές, που απαιτεί η αλλαγή.

3.2. Η εκπαίδευση ως δραστηριότητα της Δ.Α.Δ.

3.2.1. Σκοπός και σχέσεις

Από την εποχή που ο σκοπός της κατάρτισης στο πλαίσιο ενός οργανισμού ήταν η παραγωγικότητα μέχρι τις μέρες μας, είναι προφανές ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το μέσο για την αντιμετώπιση των συνεχιζόμενων αλλαγών ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός ενός οργανισμού/μιας επιχείρησης. Εν κατακλείδι, από τις σύγχρονες θεωρίες, και εμμέσως από τις παραδοσιακές, προκύπτει ότι μια είναι η πηγή της αναγκαιότητας για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: η *αλλαγή*.

Κι αυτή η αλλαγή μπορεί να αφορά είτε το σύνολο του οργανισμού, είτε μέρος αυτού και τόσο σε επίπεδο ανάπτυξης δεξιοτήτων όσο και στη διαμόρφωση άλλης κουλτούρας/φιλοσοφίας στην κατεύθυνση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων. Σε κάθε πάντως περίπτωση υπάρχει και ο παράγοντας της ατομικής αλλαγής καθώς για παράδειγμα οι νεοπροσληφθέντες εκπαιδεύονται για να αλλάξουν, σε διάφορο βαθμό, και να προσαρμοστούν στη νέα θέση εργασίας ενώ οι ήδη υπηρετούντες για να συμβάλλουν στις όποιες οργανωσιακές/παραγωγικές αλλαγές.

Αν και η εκπαίδευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης θεωρητικά έχει ωφελιμιστικό σκοπό, δεν στοχεύει μόνο στην ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων αλλά διαμορφώνει στάσεις

και συμπεριφορές, επικοινωνεί νέες γνώσεις και μεγαλώνει την αξία τόσο του οργανισμού όσο και των ίδιων των εργαζόμενων (Κανελλόπουλος, 2002).

Σε αυτό το πλαίσιο, και έχοντας ήδη αναφερθεί εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια στην πολυδιάστατη σημασία της εκπαίδευσης και της Δ.Α.Δ., μπορούμε να πούμε ότι η εκπαίδευση των εργαζόμενων σε μια επιχείρηση αποτελεί μια δραστηριότητα η οποία: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003· Κανελλόπουλος, 2003· Χυτήρης, 2001· Knowles, 1973):

- πρέπει να είναι ενσωματωμένη στη γενική στρατηγική της επιχείρησης, προσανατολισμένη στο γενικό σκοπό,
- αποτελεί επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο,
- δεν αφορά μόνο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων αλλά συμβάλλει στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος, συνολικά και κυρίως όταν συνδυάζεται με μια στρατηγική ανάπτυξης, καθώς τροποποιεί στάσεις και συμπεριφορές,
- για να είναι αποτελεσματική, προαπαιτεί προγράμματα συγκροτημένα, οργανωμένα και εξειδικευμένα προς τις εκάστοτε απαιτήσεις, ανάγκες, αρμοδιότητες και υποχρεώσεις,
- συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζόμενων,
- διασφαλίζει την επάρκεια μιας επιχείρησης, δηλαδή το βαθμό που οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στο έργο τους,
- συντελεί στην υποκίνηση και στη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας προς τους εργαζόμενους,
- εκτιμάται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο από πλευράς των επιχειρήσεων όσο και από τους ίδιους τους εργαζόμενους, `
- συνδέεται σε μεγάλο βαθμό και επηρεάζει το σύνολο των άλλων δραστηριοτήτων της Δ.Α.Δ. (πίν. 3.4.)

Σε επόμενες ενότητες γίνεται αναφορά στους επιμέρους στόχους της εκπαίδευσης και παρατίθενται αναλυτικότερα οι οικονομικές, κοινωνικές και ατομικές επιπτώσεις της εκπαίδευσης των εργαζόμενων μιας επιχείρησης μια και στην παραπάνω λίστα αφενός περιλαμβάνονται ορισμένοι στόχοι, αφετέρου αυτοί οι στόχοι στην πραγματικότητα αποτελούν οφέλη από την εφαρμογή της εκπαίδευσης.

Ωστόσο, εκείνο που πρέπει να υπογραμμισθεί είναι ότι η εκπαίδευση αποτελεί μια *επιτελική δραστηριότητα* της Δ.Α.Δ. στο βαθμό που όχι μόνο κατέχει υψηλή θέση μεταξύ

των άλλων με τις οποίες συνδέεται και τις οποίες επηρεάζει σημαντικά (πίν. 3.4.) αλλά ο ρόλος της είναι κρίσιμος επί των συνολικών αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης, όπως έχει γίνει αντιληπτό απ' όσα έχουν αναφερθεί μέχρι αυτό το σημείο.

Πίνακας 3.4. Η εκπαίδευση και οι άλλες δραστηριότητες της Δ.Α.Δ.

Δραστηριότητα	Σχέση με την εκπαίδευση
Προγραμματισμός προσλήψεων	Πόσους θα χρειαστούμε και τι θα πρέπει να γνωρίζουν, θα χρειαστεί εκπαίδευση και σε τι;
Ανάλυση θέσεων εργασίας	Τι είδους εκπαίδευση απαιτείται και τι θα χρειαστεί να προσφερθεί επιπρόσθετα;
Προσέλκυση, επιλογή	Ο μειωμένος βαθμός απαιτούμενης εκπαίδευσης αποτελεί κριτήριο ενώ αποτελεί και κίνητρο για την επιλογή από τη δεξαμενή των ήδη εργαζομένων.
Αμοιβές και πρόσθετες	Κίνητρο για μισθολογική αναβάθμιση, παροχή αποζημίωση εκπαιδευτικού προγράμματος (π.χ. μεταπτυχιακό)
Αξιολόγηση	Διαπίστωση και εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών
Επικοινωνία	Ενίσχυση μέσω ομαδικής εκπαίδευσης και διαμόρφωσης στάσεων και συμπεριφορών

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από McNamara, 2022· Prowse & Prowse, 2009· Κανελλόπουλος, 2002.

3.2.2. Είδη εκπαίδευσης

Από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία προκύπτει μια «αταξία» σχετικά με τις έννοιες: τύπος, μορφή, φύση και μέθοδος εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση. Στην παρούσα επιλέχθηκε να παρουσιασθούν τα είδη της εκπαίδευσης στη βάση των «6Ws + 1H» που αναφέρονται στις έννοιες «Who-What-When-Where-Why-Whom-How» ή στη γλώσσα μας «ποιος-τι-πού-πότε-γιατί- από ποιόν-πώς», δηλαδή σύμφωνα με την αριστοτελική τεχνική (Sloan, 2010) για την πλήρη κατανόηση ενός θέματος. Τα ερωτήματα αυτά, εξάλλου, χρησιμοποιούνται και στην ανάπτυξη στρατηγικής επιχειρήσεων αλλά και γενικότερα στον προγραμματισμό (Παπαδάκης, 2016· Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 1997).

Τα είδη εκπαίδευσης που παρουσιάζονται στη συνέχεια αφορούν στην επίσημη εκπαίδευση σε μια επιχείρηση καθώς η επιλογή τους σχετίζεται σημαντικά με πολλές πτυχές του σχετικού προγραμματισμού, ο οποίος αναπτύσσεται στην επόμενη ενότητα.

Πίνακας 3.5. Είδη επίσημης εκπαίδευσης στην επιχείρηση

Κριτήριο		Περιεχόμενο εκπαίδευσης
Ποιος;	Οργανωτικό επίπεδο	Για μια ή περισσότερες οργανωτικές μονάδες ή για το σύνολο της επιχείρησης.
	Κατάταξη στην ιεραρχία	Για διευθυντές ή στελέχη διαφόρων επιπέδων/μονάδων ή υφισταμένους ή μεικτά.
	Πλήθος	Ομαδική ή ατομική εκπαίδευση.
Τι; Γιατί;	Προσαρμογή	Για νεοπροσληφθέντες ή μετακινηθέντες
	Επανεκπαίδευση	Για τη βελτίωση ή θεραπεία ικανοτήτων δεξιοτήτων
	Εξέλιξη	Για την ανάπτυξη στελεχών
	Ειδικές	Για την αντιμετώπιση κρίσεων, για μέτρα υγιεινής και ασφάλειας, κ.λπ.
	Μεγάλες αλλαγές	Για την προσαρμογή σε αλλαγές παραγωγής ή/και οργάνωσης ευρείας κλίμακας
Πότε;	Συνεχώς	Ανάλογα με τη φιλοσοφία της επιχείρησης π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας
	Κατά περίπτωση	Για βραχυχρόνια έργα
	Περιοδική	Για την ανανέωση και την αποφυγή λήθης. Για προγράμματα μαθητείας
	Μία φορά	Ανάλογα με τη φιλοσοφία της επιχείρησης, οδηγεί σε βαθμιαία απώλεια των δεξιοτήτων, ικανοτήτων
Πού;	Εντός επιχείρησης	Στη θέση εργασίας ή σε ειδικό χώρο
	Εκτός επιχείρησης	Για μεγάλο αριθμό εργαζομένων στο ίδιο αντικείμενο, ή μικρό αριθμό σε εξειδικευμένες εργασίες. Εκπαίδευση εκτός ωραρίου εργασίας καλυπτόμενη από την επιχείρηση υπό μορφή παροχής (βλ. και παρ. 1.3.4)
Πώς;	Μέσο	Δια ζώσης ή διαδικτυακά ή μεικτά
	Μέθοδος	Στην πράξη, διάλεξη, σύσκεψη, μελέτη περιπτώσεων, παίξιμο ρόλων, προσομοίωση, εικονική πραγματικότητα, και συνδυασμός
Από ποιόν;	Στελέχη	Όλων των βαθμίδων και εργαζόμενοι αλληλοδιδασκικά
	Εξωτερικοί συνεργάτες	Για ειδικό ή εξειδικευμένο αντικείμενο εντός εκτός επιχείρησης

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από: Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003· Κανελλόπουλος, 2002· Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002· Χυτήρης, 2001. Κανελλόπουλος 2002·

Τα είδη της εκπαίδευσης όπως αναφέρθηκαν, χρησιμοποιούνται συνδυαστικά για παράδειγμα περιοδική, ομαδική τηλεεκπαίδευση στο χώρο εργασίας, για τη βελτίωση δεξιοτήτων και ικανοτήτων ή ατομική εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας για την ανάπτυξη στελεχών. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν και τα πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα καθενός είδους, σε συνδυασμό με το σκοπό και τους πόρους της επιχείρησης αλλά και τις αρχές μάθησης, όπως έχουν αναφερθεί στην εισαγωγή του 2^{ου} κεφαλαίου της παρούσας.

Όμως, η εκπαίδευση σε μια επιχείρηση δεν είναι μόνο η επίσημη και δεν είναι μόνο αυτή σημαντική. Υπάρχει και η *ανεπίσημη εκπαίδευση* που παρέχεται στο πλαίσιο της εργασίας από τους έμπειρους προς τους νεοπροσληφθέντες οι οποίοι με τον τρόπο αυτό δεν αναπτύσσουν μόνο τις δεξιότητές και τις ικανότητές τους, αλλά διαμορφώνουν στάσεις και συμπεριφορές, ενώ κατά κανόνα, δεν μπορεί να απαλείψει όλα όσα έχει αποκομίσει ο εργαζόμενος μέσω της επίσημης εκπαίδευσης (Κανελλόπουλος, 2002).

Στα πλεονεκτήματα περιλαμβάνεται η απόκτηση εμπειρίας κατά τη διάρκεια της εργασίας και η αμεσότητα-αποκλειστικότητα εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου, ενδεχομένως και η απουσία «ποινής» για αστοχίες. Άλλωστε, η αλληλοδιδασκτική μέθοδος στην ανεπίσημη εκπαίδευση από διάφορους κοινωνικούς και συνδικαλιστικούς φορείς στη χώρα μας επί σειρά ετών (παρ. 2.2.2.) είδαμε ότι είχε θετικά αποτελέσματα στην επαγγελματική εκπαίδευση. Από την άλλη πλευρά τα μειονεκτήματα της ανεπίσημης εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι εξαιρετικά επιβλαβή τόσο για τον «εκπαιδευόμενο» εργαζόμενο όσο και για την ίδια επιχείρηση ειδικότερα κυρίως επειδή (Κανελλόπουλος, 2002):

- Ο «εκπαιδευτής», πολλές φορές δεν γνωρίζει τις επιδράσεις που μπορεί να έχει το έργο του σε σχέση με τις στάσεις και τις συμπεριφορές του συναδέλφου του.
- Μπορεί να κληροδοτηθούν στον εκπαιδευόμενο λανθασμένες πρακτικές εργασίας ακούσια ή και εκούσια στην περίπτωση που ο «εκπαιδευτής» επιδιώκει να διατηρήσει αποκλειστικά προνόμια.
- Μειώνεται ο ρυθμός παραγωγής και από τους δύο «εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενος».

3.2.3. Οργάνωση, αρμοδιότητες και ρόλοι τμήματος εκπαίδευσης

Σε μια επιχείρηση οι μονάδες που είναι αρμόδιες για την εκπαίδευση *οργανώνονται*, ανάλογα με το μέγεθος αυτής και το είδος της δραστηριότητάς της. Έτσι, μπορεί να υπάρχει ανεξάρτητη διεύθυνση ή τμήμα εκπαίδευσης ενταγμένο στη διεύθυνση

ανθρώπινου δυναμικού. Γενικότερα, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης επηρεάζουν σημαντικά την εκπαίδευση των εργαζομένων και ειδικότερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς, αποτελώντας μια πρόκληση, η οποία αναπτύσσεται στο τέλος του κεφαλαίου.

Βέλτιστη θεωρείται η κεντρική εκπαίδευση, δηλαδή τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης, οι πόροι και οι επαγγελματίες εκπαίδευσης να στεγάζονται σε μια τοποθεσία και οι αποφάσεις σχετικά με τις επενδύσεις, τα προγράμματα και τις εκπαιδευτικές μεθόδους να λαμβάνονται από αυτό το τμήμα. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνονται οι εταιρείες στην καλύτερη ενσωμάτωση προγραμμάτων ακόμα και για την ανάπτυξη στελεχών και την αξιοποίηση ταλέντων σε όλες τις περιόδους και κυρίως σε περιόδους αλλαγής. Το δε μοντέλο οργάνωσης του τμήματος εκπαίδευσης εξαρτάται επίσης από την οργανωτική διάρθρωση μιας επιχείρησης, τη δραστηριότητά της και το μέγεθός της έχοντας σημαντικές συνέπειες στον τρόπο με τον οποίο το τμήμα και οι εκπαιδευτές συνεισφέρουν στην επιχειρηματική στρατηγική. Τα μοντέλα αυτά (πίν. 3.6.) υιοθετήθηκαν καθώς προϊόντος του χρόνου οι επιχειρήσεις άρχισαν να εκτιμούν το ανθρώπινο κεφάλαιο και να θεωρούν την εκπαίδευση των εργαζομένων ως μέρος του συστήματος μάθησης σχεδιασμένου έτσι ώστε δημιουργεί και να διαχέει τη γνώση (Noe, 2010).

Ένα ζήτημα που αποτελεί και θέμα πολλών μελετών, είναι ότι η εκπαίδευση εργαζομένων που υπηρετούν σε ορισμένους τομείς πρέπει να ασκείται κατ'αποκλειστικότητα από τα στελέχη τους και όχι σε συνεργασία με τα τμήματα εκπαίδευσης. Από τη διαθέσιμη βιβλιογραφία φαίνεται να συζητείται συχνά ο τομέας των Πωλήσεων κυρίως λόγω της απόστασης που χωρίζει τους πωλητές από τις κεντρικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης και της πολυδιάστατης και πολύμορφης εκπαίδευσης που απαιτεί η ειδικότητα αυτή. Ωστόσο, σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό εκπαίδευσης φαίνεται να υπάρχει συνέργεια (Κανελλόπουλος, 2002· Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 1997).

Γεγονός που επιβεβαιώνεται έμμεσα και από τα μοντέλα οργάνωσης ενός τμήματος εκπαίδευσης, όπου διαφαίνεται ότι σε κάθε περίπτωση οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες σχετίζονται με τον έναν ή τον άλλον τρόπο και σε διάφορο βαθμό με όλους τους τομείς μιας επιχείρησης. Άλλωστε, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση πρέπει να προγραμματίζεται και να ασκείται συνεργατικά μεταξύ των διαφόρων μονάδων εφόσον, όπως αναφέρθηκε ήδη, στο βαθμό που συντελεί στην ανάπτυξη της επιχείρησης επηρεάζοντας όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, επιμέρους και συνολικά.

Πίνακας 3.6. Μοντέλα οργάνωσης τμήματος εκπαίδευσης σε επιχείρηση.

Μοντέλο	Χαρακτηριστικά
Σχολής	Εξειδικευμένο ανά τομέα εκπαιδευτικό προσωπικό και εύκολος σχεδιασμός προγραμμάτων λόγω τεχνογνωσίας εκπαιδευτών. Η εκπαίδευση μπορεί να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού και οι εκπαιδευτές να μην γνωρίζουν τα προβλήματα της επιχείρησης ή να μην επιθυμούν να προσαρμόσουν την εκπαίδευση σε μια επιχειρηματική ανάγκη.
Πελάτη	Υπεύθυνος για τις εκπαιδευτικές ανάγκες ενός τμήματος ή της επιχείρησης συνολικά, τα προγράμματα αναπτύσσονται σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τις οποίες οφείλουν να γνωρίζουν οι εκπαιδευτές και να τις αντικατοπτρίζουν στις εκπαιδευτικές δράσεις. Απαιτεί σημαντικό χρόνο, τα προγράμματα μπορεί να διαφέρουν πολύ ως προς την αποτελεσματικότητα και ο σχεδιασμός μπορεί να είναι ανεπαρκής.
Μήτρας	Ο εκπαιδευτής έχει την ευθύνη ειδικού εκπαίδευσης και λειτουργικού εμπειρογνώμονα και αποκτά τεχνογνωσία στην κατανόηση μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής λειτουργίας, διασφαλίζεται η σύνδεση εκπαίδευσης και αναγκών. Οι εκπαιδευτές έχουν περισσότερες απαιτήσεις χρόνου και συγκρούσεις επειδή αναφέρονται σε δύο διευθυντές.
Εταιρικού Πανεπιστημίου	Διαφέρει από τα άλλα επειδή η ομάδα εκπαίδευσης περιλαμβάνει όχι μόνο υπαλλήλους και διευθυντές, αλλά και ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, προσφέροντας ευρύτερο φάσμα προγραμμάτων και μαθημάτων.
Εταιρικής ενσωμάτωσης	Είναι προσανατολισμένο στρατηγικά και προς τη συνεχή βελτίωση της παραγωγής, στη βάση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης. Βλέπει εκπαιδευόμενους και διευθυντές ως πελάτες. Εστιάζει στον εργαζόμενο, συνδέει τη μάθηση με την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος, παρέχει εξατομικευμένες λύσεις με βάση τις ανάγκες, καθορίζοντας το πότε και πώς θα εφαρμοσθεί ένα πρόγραμμα, αξιοποιεί πόρους από πολλούς τομείς, εμπλέκει διευθυντές γραμμής στην κατεύθυνση και στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Noe, 2010.

Η εκπαιδευτική πολιτική μιας επιχείρησης καθορίζεται από στελέχη του ανώτατου επιπέδου στην ιεραρχία, δηλαδή από τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο ή το γενικό διευθυντή στην ευθύνη των οποίων είναι η έγκριση των σχετικών προγραμμάτων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έχουν λεπτομερή γνώση για το περιεχόμενό τους. Τη γνώση αυτή, έχουν τα διευθυντικά στελέχη, ανθρώπινου δυναμικού και άλλων μονάδων, που ως ένα βαθμό μετέχουν στη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής καθώς εισηγούνται και συμβουλεύουν σχετικά, ενώ στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους εποπτεύουν για την ορθή εφαρμογή της. Στελέχη του ίδιου επιπέδου είναι επίσης αρμόδια για την έγκριση των δαπανών που προκύπτουν από την εκπαίδευση εκτός εργασίας είτε αυτά αφορούν σε σεμινάρια είτε σε ανώτατη εκπαίδευση (προπτυχιακά, μεταπτυχιακά, διδακτορικά) στην κατεύθυνση ανάπτυξης στελεχών ή/και παροχών προς εργαζόμενους (Κανελλόπουλος, 2002).

Η διεύθυνση ή το τμήμα εκπαίδευσης μια επιχείρησης, είναι *αρμόδιο* για τις παρακάτω γενικές εκπαιδευτικές ενέργειες (Κανελλόπουλος, 2002· Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001· Mathis & Jackson, 1985):

- Διάγνωση και εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών, ανάλογων με το σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης, σε συνεργασία με τις άλλες μονάδες.
- Προγραμματισμός , σε όλα τα στάδια όπως αναλύονται στη συνέχεια και σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνεργατικά με στελέχη άλλων οργανικών μονάδων.
- Συντονισμός εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών ενεργειών.
- Διευθέτηση και εποπτεία της εκπαίδευσης εκτός επιχείρησης.
- Διεύθυνση και συντονισμός μαθημάτων εν ώρα εργασίας.
- Διεύθυνση και διδασκαλία ορισμένων μαθημάτων γενικού περιεχομένου.
- Εκπαίδευση στελεχών και εκπαιδευτών μέσα στην επιχείρηση για την ανάπτυξη διδακτικών ικανοτήτων.
- Προετοιμασία του εκπαιδευτικού υλικού.
- Διερεύνηση σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων, τεχνικών και μέσων.
- Συμμετοχή στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Οι παραπάνω αρμοδιότητες μπορεί να διευρύνονται ανάλογα με τη φύση ενός οργανισμού. Για παράδειγμα σε νοσοκομεία, ή σε άλλους οργανισμούς παροχής αγαθών που σχετίζονται με έρευνα, υψηλή τεχνολογία κ.λπ., η διεύθυνση ή το τμήμα εκπαίδευσης

φροντίζει για τις διαδικασίες οργάνωσης και ανανέωσης κλασικών και ηλεκτρονικών βιβλιοθηκών, μετά από εισήγηση των αρμόδιων επιστημονικών οργάνων (ν. 3329/2005).

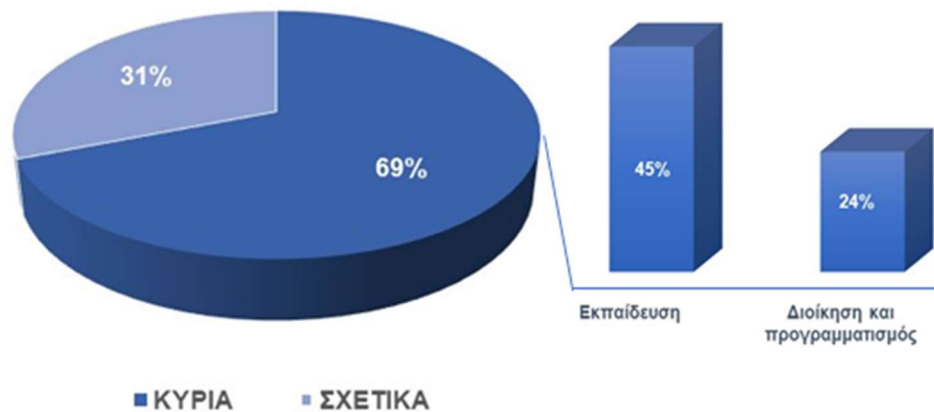
Επιπρόσθετα, τα τμήματα εκπαίδευσης διερευνούν και διαθέσιμα προγράμματα από άλλους, κυρίως κρατικούς φορείς, είτε για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους ή γενικότερης επιμόρφωσης στο πλαίσιο της ανάπτυξης μέσω της δια βίου μάθησης, είτε για την προσφορά επιμόρφωσης στο πλαίσιο της μαθητείας (Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2022· ΟΑΕΔ, 2022)

Ο ρόλος του *διευθυντή ή συντονιστή εκπαίδευσης*, ανάλογα με την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικός και κρίσιμος για το σύνολο των εκπαιδευτικών δράσεων και για το σύνολο της επιχείρησης. Τα καθήκοντά του διακρίνονται σε κύρια και σχετικά και αναλώνοντας και αντίστοιχης βαρύτητας χρόνους (σχήμα 3.1.). Τα κύρια που αφορούν στην εκπαίδευση, στη διοίκηση και τον προγραμματισμό είναι (Noe, 2010·Κανελλόπουλος, 2002):

Εκπαίδευση	Διοίκηση και προγραμματισμός
• Συντονισμός εκπαιδευτικών ενεργειών. • Εποπτεία ειδικών εκπαίδευσης και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. • Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών από κοινού με στελέχη άλλων μονάδων. • Σύνταξη εγχειριδίων και λοιπού εκπαιδευτικού υλικού. • Ρύθμιση ωρολογίων προγραμμάτων και εποπτεία για την τήρησή τους. • Επικοινωνία με εργαζόμενους για ευκαιρίες εκπαίδευσης.	• Συμμετοχή στον καθορισμό εκπαιδευτικής πολιτικής. • Προγραμματισμός εκπαιδευτικών ενεργειών. • Οργάνωση των εκπαιδευτικών ενεργειών για την εφαρμογή πολιτικής και προγραμματισμού. • Τήρηση αρχείου. • Σύνταξη περιοδικών εκθέσεων.

Στα σχετικά καθήκοντα περιλαμβάνονται όλα τα άλλα που απορρέουν από τη θέση και το ρόλο του, και είναι κυρίως: ✓συμμετοχή σε μελέτες ή έρευνες σε συνεργασία με άλλα τμήματα ή άλλους φορείς ✓συμβουλές για τις άλλες δραστηριότητες της Δ.Α.Δ. και κυρίως προσλήψεις, προαγωγές και αξιολόγηση ✓ συμβουλές προς άλλα στελέχη για τους τρόπους εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών ή αξιοποίησης των εκπαιδευμένων υπαλλήλων τους. Προφανώς, τα προσόντα που απαιτεί μια τέτοια θέση είναι ιδιαίτερα αυξημένα και δεν περιορίζονται μόνο σε έναν πανεπιστημιακό τίτλο αλλά εκτείνονται τόσο

σε μεταπτυχιακές σπουδές σχετικές με την εκπαίδευση ή/και την ψυχολογία όσο και σε εμπειρία (Bolles & Hubbard, 2006· Κανελλόπουλος, 2002).



Σχήμα 3.1. Κατανομή καθηκόντων διευθυντή/συντονιστή εκπαίδευσης σε επιχείρηση.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Κανελλόπουλος 2002.

Ο ειδικός εκπαίδευσης ή βοηθός διευθυντή/συντονιστή δαπανά το 84% του συνολικού χρόνου του στο κύριο καθήκον του, που είναι η εκπαίδευση και το υπόλοιπο 16% σε σχετικά καθήκοντα. Σε αυτά περιλαμβάνονται (Κανελλόπουλος, 2002):

Κύρια καθήκοντα: εκπαίδευση

- Εκπαιδευτικές ενέργειες.
- Συσκέψεις με άλλα στελέχη για τη διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σύνταξη εγχειριδίων και λοιπού εκπαιδευτικού υλικού.
- Καθορισμός ωρολογίων προγραμμάτων και εποπτεία για την τήρησή τους.
- Επικοινωνία με εργαζόμενους για ευκαιρίες εκπαίδευσης.

Σχετικά καθήκοντα

- Συμμετοχή στον προγραμματισμό εκπαιδευτικών δράσεων.
- Τήρηση αρχείου.
- Τήρηση βιβλιοθήκης.
- Συμβουλές σε άλλα τμήματα ειδικά για την επιλογή, αξιολόγηση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Τα μεσαία και κατώτερα στελέχη έχουν την κύρια ευθύνη για την επισήμανση των εκπαιδευτικών αναγκών στα τμήματά τους, τη σωστή διεξαγωγή τους καθώς διαδραματίζουν και ρόλο εκπαιδευτή, την επιλογή των υπαλλήλων που θα συμμετάσχουν

σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σε ποιο/α, ενώ οι ίδιοι συμμετέχουν και στη σύνταξη των προγραμμάτων αυτών (Κανελλόπουλος, 2002).

Ανάλογα με το μοντέλο οργάνωσης του τμήματος εκπαίδευσης (πίν. 3.6.), οι *εργαζόμενοι* έχουν και οι ίδιοι ευθύνη για την εκπαίδευσή τους και το κατά πόσο την αναλαμβάνουν εξαρτάται από πολλούς ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες περιλαμβανομένων των κοινωνικών και ατομικών χαρακτηριστικών, του επιπέδου γενικής εκπαίδευσης και της ικανότητας των εκπαιδευτών. Αυτούς άλλωστε μελετούν τα μοντέλα εκπαίδευσης ενηλίκων, όπως παρουσιάστηκαν (παρ. 2.2.3.).

Στα πλαίσια αυτά, ευθύνη για την εκπαίδευση έχουν και τα *διευθυντικά στέλεχη άλλων τμημάτων* η οποία συνοψίζεται στην ✓ενθάρρυνση της συνεχούς μάθησης ✓διαχείριση της ευθυγράμμισης με το σκοπό και τη στρατηγική του οργανισμού ✓υποστήριξη των εργαζομένων για την εκπαίδευση και την εργασία ✓ανταπόκριση στην εκδήλωση από πλευράς των εργαζομένων της ανάγκης για εκπαίδευση (Noe, 2010· Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Τέλος, ο Noe (2010) αναφέρει ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και περισσότερο μια τάση από πλευράς επιχειρήσεων να αναθέτουν ορισμένες δραστηριότητες εκπαίδευσης, ή και κάποιες φορές το σύνολό της, σε *εξωτερικούς συνεργάτες*, όπως άλλωστε γίνεται και με άλλες λειτουργίες (π.χ. μάρκετινγκ, επικοινωνία, κ.ά.) κυρίως για τους παρακάτω λόγους:

- μείωση κόστους
- εξοικονόμηση χρόνου για την εστίαση στην επιχειρηματική στρατηγική
- ακρίβεια στην εφαρμογή υποχρεωτικών από τη νομοθεσία μέτρων (π.χ. εκπαίδευση στην υγιεινή και ασφάλεια στους χώρους εργασίας)
- έλλειψη επάρκειας για την ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εκπαίδευσης
- πρόσβαση σε βέλτιστες πρακτικές κατάρτισης

Ωστόσο, παρά την αυξητική τάση, οι περισσότερες εταιρείες επιλέγουν την ανάθεση αυτή, μόνο για εκείνες τις εκπαιδευτικές λειτουργίες που δεν προσθέτουν αξία. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που εκτιμά την εκπαίδευση, τη θεωρεί σημαντική για την επιχειρηματική στρατηγική και έχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης μπορεί να αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες μόνο τις ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες ή εκείνες που μεταβάλλονται ραγδαία και ξεπερνούν τις δυνατότητες των δικών της εκπαιδευτών.

Και σε αυτήν την περίπτωση, τόσο ο ρόλος των ανώτατων στελεχών όσο και των υπεύθυνων εκπαίδευσης είναι κρίσιμος καθώς θα πρέπει αφενός να καθορίσουν «τι θα κρατήσουν και τι θα δώσουν» αλλά και την ικανότητα των εξωτερικών συνεργατών να

εκπαιδεύσουν τους δικούς τους εργαζόμενους ανάλογα με τους ίδιους στόχους λαμβάνοντας υπ' όψιν το σύνολο των ιδιαιτεροτήτων της επιχείρησής τους.

3.2.4. Στρατηγική εκπαίδευσης εργαζομένων

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης. Η στρατηγική εκπαίδευσης ανάγεται σε 2^ο ή 3^ο επίπεδο, ανάλογα με την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης, δηλαδή: (α) αν το τμήμα εκπαίδευσης εντάσσεται στο πλαίσιο της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού ή αποτελεί ανεξάρτητη μονάδα, είτε (β) εάν η επιχείρηση διαρθρώνεται οργανωτικά κατά παραγωγικούς και λειτουργικούς τομείς, όπως είναι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού (Παπαδάκης, 2016). Και στις δύο περιπτώσεις είναι απαραίτητη τόσο η κάθετη όσο και η οριζόντια στρατηγική ευθυγράμμιση για την επίτευξη και των μεσο-μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων, επειδή ακριβώς μόνο μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού στην εκπαίδευση εργαζομένων είναι δυνατόν να προσδιορισθεί (Noe, 2010):

- Πόση εκπαίδευση χρειάζεται ή θα χρειαστεί στο μέλλον για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.
- Ο βαθμός προσαρμογής της εκπαίδευσης στις ανάγκες μιας ομάδας, μονάδας ή τμήματος ή και στις ιδιαίτερες ανάγκες ενός εργαζόμενου.
- Ο περιορισμός της εκπαίδευσης για συγκεκριμένες ομάδες είτε η παροχή της σε όλους τους εργαζόμενους.
- Εάν η εκπαίδευση προγραμματίζεται και ασκείται συστηματικά ή αν παρέχεται μόνο όταν προκύπτουν προβλήματα ή αυθόρμητα ως αντίδραση στους ανταγωνιστές.
- Ο βαθμός ενδιαφέροντος για την κατάρτιση συγκριτικά με τις άλλες δραστηριότητες της Δ.Α.Δ.

Η στρατηγική εκπαίδευσης εργαζομένων εντάσσεται στις ανταγωνιστικές στρατηγικές, όπως αποκαλούνται αλλιώς εκείνες του 2^{ου} οργανωτικού επιπέδου επειδή αφορούν στο επίπεδο παραγωγής ή λειτουργιών και προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. (Παπαδάκης, 2016).

Άλλωστε, όπως έχει ήδη αναφερθεί και η εκπαίδευση εργαζομένων προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, και μάλιστα ισχυρό καθώς εκδηλώνεται τόσο στην αγορά προϊόντων/υπηρεσιών όσο και σε εκείνη της εργασίας (βλ. ενδ. παρ. 1.1.2., 2.2.3., 3.2.1.).

Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να εκπονείται στα βήματα του αντίστοιχου επιχειρηματικού, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ειδικές για την εκπαίδευση

δυνάμεις/αδυναμίες και ευκαιρίες/απειλές (SWOT ανάλυση) όπως διαμορφώνονται και όπως προβλέπεται να διαμορφωθούν, στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, αντίστοιχα.

Πίνακας 3.7. SWOT ανάλυση για το σχεδιασμό εκπαιδευτικής στρατηγικής.

Εσωτερικό Περιβάλλον Δυνάμεις - Αδυναμίες (SW)	Εξωτερικό περιβάλλον Ευκαιρίες -Απειλές (OT)
Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων	Ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας
Ικανότητες, δεξιότητες και αριθμός (επάρκεια) εργαζομένων και εκπαιδευτών	Εισροές και εκροές ανθρώπινου δυναμικού λόγω μετανάστευσης
Δυνατότητα ανάπτυξης στελεχών	Απαιτήσεις από τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών
Διαθέσιμοι πόροι	Επιπτώσεις στην εκπαίδευση από πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές αλλαγές
Προβλέψεις αποχωρήσεων	
Βαθμός συγκέντρωσης εργαζομένων σε ένα σημείο	

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Zaid, et all., 2018· Παπαδάκης, 2016· Noe, 2010· Ζαβλανός, 2002

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της εκπαίδευσης ολοκληρώνεται με:

- τον καθορισμό των μεσο- μακροπρόθεσμων στόχων, συνδυάζοντας τις ευκαιρίες/απειλές και τις δυνάμεις/αδυναμίες. Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:
✓συνεχής εκπαίδευση για όλους ✓ενδυνάμωση εργαζομένων για συνεχιζόμενη εκπαίδευση με έμφαση στην ποιότητα ✓ενίσχυση της επικοινωνίας για τον άμεσο εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών ✓εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους ✓συνεχής βελτίωση των εκπαιδευτικών μεθόδων και τεχνικών,κ.ά.
- την ανάπτυξη, ταξινόμηση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα δεδομένα της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης στην κατεύθυνση επίτευξης των στόχων που τέθηκαν. Για παράδειγμα, εναλλακτική πορεία δράσης μπορεί να είναι η ανάθεση μέρους της εκπαιδευτικής λειτουργίας σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- τη διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προϋπολογισμών, όπως περιγράφονται στην επόμενη ενότητα.

3.3. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

3.3.1. Γενικές αρχές, αξιολόγηση αναγκών και στόχοι

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μιας επιχείρησης για να είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά πρέπει να σχεδιάζονται αναλύοντας συστηματικά όλες τις πτυχές των παραμέτρων που οδηγούν στην εφαρμογή τους αλλά κι εκείνων που επηρεάζουν την υλοποίησή τους. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει συστηματικά βήματα (σχ. 3.2.) σε καθένα από τα οποία εξετάζονται όλες οι παράμετροι τηρώντας τις αρχές της ταυτόχρονης εξέτασης, του επαναπροσδιορισμού και της επαναληψιμότητας, καθώς όχι μόνο επηρεάζουν τον προγραμματισμό αλλά επηρεάζονται και μεταξύ τους (Τζωρτζάκης, 2014· Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).



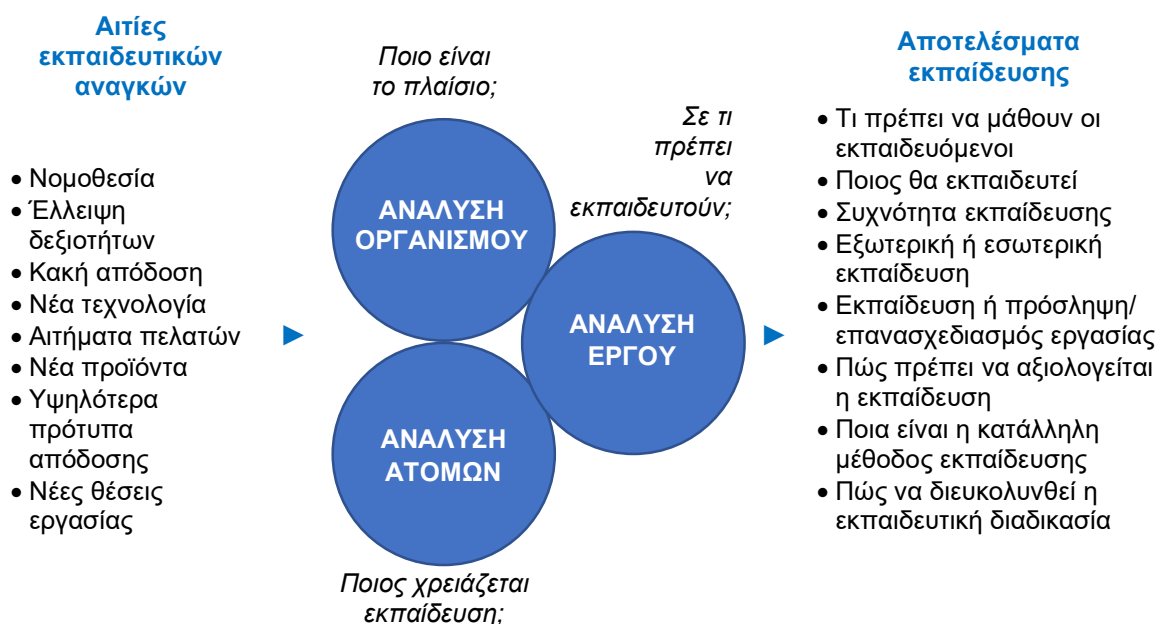
Σχήμα 3.2. Σχεδιασμός εκπαιδευτικού προγράμματος σε επιχείρηση.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Ο ορθός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο και θεμελιώδες βήμα στην ανάπτυξη σχετικών προγραμμάτων και κρίσιμος για ολόκληρη την επιχείρηση, επειδή ακριβώς λανθασμένες αξιολογήσεις μπορεί να οδηγήσουν στις ακόλουθες δυσμενείς καταστάσεις (Noe, 2010· Μούζα – Λαζαρίδη, 2006):

- Η εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί εσφαλμένα ως λύση σε ένα πρόβλημα απόδοσης (π.χ. δεξιότητες) όταν στην πραγματικότητα το πρόβλημα είναι άλλο (π.χ. κακή επικοινωνία στόχων).
- Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να έχουν λάθος περιεχόμενο, στόχους ή μεθόδους.
- Οι εκπαιδευόμενοι μπορεί να ενταχθούν σε προγράμματα για τα οποία δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες ή την ώθηση για να μάθουν.
- Η εκπαίδευση δεν θα προσφέρει την αναμενόμενη μάθηση, την αλλαγή συμπεριφοράς ή τα οικονομικά αποτελέσματα που αναμένει η εταιρεία.
- Θα δαπανηθούν χρήματα για περιττά προγράμματα, επειδή δεν σχετίζονται με την επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας.

Οι ανάγκες εκπαίδευσης προκύπτουν μέσω τριών ειδών αναλύσεων: οργανωτική, ατομική και έργου. Αφού ληφθούν υπ' όψιν όλες οι αιτίες των εκπαιδευτικών αναγκών καταλήγουν στα αποτελέσματα που μπορεί να έχει η κάλυψή τους (σχ. 3.3.).



Σχήμα 3.3. Διαδικασία αξιολόγησης εκπαιδευτικών αναγκών σε επιχείρηση.

Πηγή: Προσαρμογή από Noe, 2010.

Στο πλαίσιο της παραπάνω διαδικασίας αλλά και της συνέργειας των στελεχών διαφόρων τμημάτων στην εκπόνηση και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης, κάθε στέλεχος ανάλογα με το οργανωτικό επίπεδο στο οποίο εντάσσεται, εστιάζει σε διαφορετικές πτυχές (πίν. 3.8.). Για παράδειγμα τα ανώτερα στελέχη εστιάζουν

ευρύτερα στην προοπτική της επιχείρησης, στην ευθυγράμμιση της εκπαίδευσης με την εταιρική στρατηγική και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι σε επιμέρους δραστηριότητες, ενώ τα στελέχη μέσης γραμμής ενδιαφέρονται περισσότερο για το πώς η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει την επίτευξη των οικονομικών στόχων των μονάδων εποπτείας τους (Noe, 2010).

Πίνακας 3.8. Προβληματισμοί κατά την αξιολόγηση εκπαιδευτικών αναγκών.

	Στελέχη Ανώτερου επιπέδου	Στελέχη Μέσης Γραμμής	Στελέχη εκπαίδευσης
Ανάλυση οργανισμού	-Είναι σημαντική η εκπαίδευση για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων μας; -Πώς υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική μας; -Ποιες είναι οι απειλές για τη βάση ταλέντων μας;	-Μπορώ να ξοδέψω χρήματα για εκπαίδευση; Πόσα; -Πώς θα βοηθήσει η εκπαίδευση στην επίτευξη των στόχων του τομέα μου; -Διατηρούμε κορυφαία ταλέντα;	-Έχω τον προϋπολογισμό για να αγοράσω υπηρεσίες εκπαίδευσης; -Θα υποστηρίξουν οι διευθυντές την εκπαίδευση;
Ανάλυση ατόμων	-Ποιες λειτουργίες ή μονάδες χρειάζονται εκπαίδευση; -Τι πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι μας;	-Ποιος πρέπει να εκπαιδεύει; Διευθυντές; Στελέχη; Υπάλληλοι;	-Πώς θα εντοπίσω ποιοι υπάλληλοι χρειάζονται εκπαίδευση;
Ανάλυση έργου	-Έχει η εταιρεία επάρκεια ατόμων για να ανταγωνιστεί στην αγορά;	-Για ποιες θέσεις εργασίας μπορεί η εκπαίδευση να κάνει τη μεγαλύτερη διαφορά; Στην ποιότητα προϊόντων ή στην εξυπηρέτηση πελατών;	-Για ποιες εργασίες πρέπει να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι; -Ποιες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες ή άλλα χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα;

Πηγή: Προσαρμογή από Noe, 2010.

Οι μέθοδοι συγκέντρωσης των στοιχείων που θα οδηγήσουν στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται μέσω: ✓ παρατήρησης ✓ ερωτηματολογίων ✓ συνεντεύξεων ✓ ομάδων εστίασης ✓ τεκμηρίωσης ✓ ειδικού λογισμικού και ✓ τις τελευταίες δεκαετίες στο πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης. Όλες οι μέθοδοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα,

ενώ η επιλογή της/των καταλληλότερης/ων σχετίζεται κυρίως με το χρονικό περιθώριο και τις ικανότητες των εργαζομένων, τόσο του τμήματος εκπαίδευσης όσο και των τμημάτων προς εκπαίδευση (Noe, 2010).

Για παράδειγμα, οι μέθοδοι παρατήρησης, συνεντεύξεων, ομάδων εστίασης, κι εκείνες μέσω διαδικτύου απαιτούν εξειδικευμένους παρατηρητές, συνεντεύκτες ή δεξιότητες από πλευράς των εργαζομένων, ενώ το ερωτηματολόγιο έχει χαμηλό κόστος αλλά απαιτεί χρόνο και ενέχει τον κίνδυνο της μη ανταπόκρισης. Ο κίνδυνος αυτός διαπιστώνεται με άλλη μορφή στη μέθοδο ομάδων εστίασης, όπου οι μετέχοντες μπορεί να μην δώσουν πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους αλλά να επεκταθούν σε άλλα ζητήματα. Αντικειμενικές θεωρούνται οι μέθοδοι μέσω λογισμικού και μέσω τεκμηρίωσης (εγχειρίδια, εκθέσεις, κ.ά.).

Μετά τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών τίθενται ανάλογοι στόχοι, οι οποίοι πρέπει να εναρμονίζονται με εκείνους της επιχείρησης και να πληρούν τις γενικές αρχές του προγραμματισμού και ειδικότερα (Παπαδάκης, 2016· Σκουλάς & Οικονομάκη, 1996):

- Να περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα της εκπαιδευτικής δραστηριότητας.
- Να είναι αντικειμενικοί και ρεαλιστικοί.
- Να δηλώνουν «τι» πρέπει να επιτευχθεί και «μέχρι πότε».
- Να διατυπώνονται με σαφήνεια και να κατανοούνται εύκολα.
- Να έχουν, κατά το δυνατόν, ποσοτικό χαρακτήρα και να είναι εύκολα μετρήσιμοι (π.χ. σύνδεση με απόδοση) ώστε να διατυπώνονται και τα *κριτήρια αξιολόγησης*.

Στο πλαίσιο όλων όσων έχουν αναφερθεί, τέτοιοι στόχοι θα μπορούσαν να είναι «οι εργαζόμενοι στο τέλος του προγράμματος»:

- να έχουν κατανοήσει το νέο λογισμικό και να το χρησιμοποιούν σε όλο το εύρος του.
- να μπορούν να εξηγήσουν την πολιτική της επιχείρησης για τις διακρίσεις.
- να εφαρμόζουν άριστα τα νέα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.
- να έχουν κατανοήσει πλήρως τη λειτουργία εξοπλισμού παραγωγής, να τον χειρίζονται με ασφάλεια και να επιτυγχάνουν τη μέγιστη παραγωγικότητα.

3.3.2. Ανάπτυξη περιεχομένου και σχέσεις

Στο στάδιο αυτό αναλύονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι οδηγώντας με τον τρόπο αυτό στην ανάπτυξη του περιεχομένου, έχοντας σε κάθε περίπτωση ως γνώμονα τις γενικές αρχές

της μάθησης (παρ. 2.1.) οι οποίες μεταφέρονται και στα επόμενα βήματα ώστε να εκπληρώνονται και μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος. Μόνο έτσι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αποτελεσματικό (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1996). Εδώ εντάσσεται και η επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου εκπαίδευσης ενηλίκων (παρ. 2.2.3.) με την επισήμανση ότι η διαφοροποίηση γενικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης ενηλίκων αφορά στην υποχρεωτικότητα της δεύτερης. Για το λόγο αυτό προτείνονται συνήθως τα μοντέλα του Knowles και της Cross που βασίζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενηλίκων ενώ κατάλληλη μπορεί να είναι και η ταξινόμηση Bloom μέσω της οποίας, υπενθυμίζουμε ότι κατηγοριοποιούνται οι εκπαιδευτικοί στόχοι σε έξι μεγάλες κατηγορίες (Γνώση, Κατανόηση, Εφαρμογή, Ανάλυση, Σύνθεση, Αξιολόγηση), δηλαδή ομοίως με τα βήματα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.

Το σημαντικό στοιχείο που πρέπει επίσης να εξετασθεί σε αυτό το βήμα είναι οι *σχέσεις* του περιεχόμενου με: ✓τους εταιρικούς στόχους ✓το αντικείμενο της εργασίας των εκπαιδευόμενων και ✓των εκπαιδευτών μεταξύ τους και με τους εργαζόμενους, ώστε όλοι να επιλεγούν σωστά στο επόμενο βήμα, αλλά και οι σχέσεις τόσο με άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα, ανεξάρτητα από το στάδιο στο οποίο βρίσκονται, όσο και με οργανισμούς με τους οποίους υπάρχει συνεργασία ή μπορεί να αναπτυχθεί στο πλαίσιο κυβερνητικών ρυθμίσεων ή διεθνών συμβάσεων (Noe, 2010· Σκουλάς & Οικονομάκη, 1996).

3.3.3. Επιλογή εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών

Στο βήμα αυτό προσδιορίζονται αρχικά οι προς εκπαίδευση εργαζόμενοι κατά το πλήθος, τομέα και αντικείμενο εργασίας και το βαθμό συγκέντρωσης σε ένα σημείο. Η ανάλυση που έχει προηγηθεί (σχ. 3.3., πίν. 3.8.) λειτουργεί προς την κατεύθυνση ορθής επιλογής του «ποιοι» θα εκπαιδευτούν ενώ και οι αρχές μάθησης, ενσωματωμένες ήδη στο πρόγραμμα, διευκολύνουν στον προσδιορισμό με βάση τα μαθησιακά χαρακτηριστικά. Ειδικά για αυτά τα τελευταία πρέπει να επισημανθεί ότι η υποκίνηση αποτελεί μόνον ένα σημαντικό παράγοντα ώθησης για μάθηση, ωστόσο όταν ασκείται σε υπερβολικό βαθμό μπορεί να λειτουργήσει αντίθετα (Κανελλόπουλος, 2002). Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, όταν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι πιεστικό με υψηλότερες απαιτήσεις από αυτές που μπορεί να εκπληρώσει ο εκπαιδευόμενος.

Η επιλογή των *εκπαιδευτών* περιλαμβάνεται σε αυτό το στάδιο αυτό όπως συμβαίνει και στην ανάλυση εντοπισμού αναγκών. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται ανεξάρτητα αν πρόκειται για εσωτερικούς ή εξωτερικούς, αφορούν κυρίως στην εξειδίκευση/ εμπειρία στο περιεχόμενο του προγράμματος και στις εκπαιδευτικές/επικοινωνιακές δεξιότητές τους.

Μάλιστα, με δεδομένη τη συνέργεια διαφόρων τμημάτων στην εκπαιδευτική διαδικασία και την τάση των επιχειρήσεων να προτιμούν εσωτερικούς εκπαιδευτές για θέματα που προσδίδουν αξία, υλοποιούνται προγράμματα «train-the-trainer» με στόχο τα στελέχη τους να βελτιώσουν τις δεξιότητες παρουσίασης και επικοινωνίας και να μάθουν να αναπτύσσουν σχέδια μαθημάτων (Noe, 2010· Κανελλόπουλος, 2002).

Όταν κριθεί απαραίτητη η συνεργασία με εξαιρετικούς εκπαιδευτές αξιολογείται ο βαθμός κατανόησης του περιβάλλοντος, από πλευράς τους, η γνώση-εμπειρία στο περιεχόμενο του προγράμματος, αλλά και ο τρόπος μετάδοσης της γνώσης. Κι αυτό επειδή συνήθως οι ειδικοί χρησιμοποιούν πιο αφηρημένες και δυσνόητες έννοιες που μπορεί να μπερδέψουν τους εκπαιδευόμενους, αντίθετα από τους εσωτερικούς εκπαιδευτές που μεταφέρουν το εκπαιδευτικό περιεχόμενο με πιο συγκεκριμένο τρόπο (Noe, 2010).

Επίσης, κρίσιμο στοιχείο είναι και ο προσδιορισμός του *αριθμού εκπαιδευόμενων* και *εκπαιδευτών* επηρεάζοντας τα επόμενα βήματα του προγράμματος αλλά και τον προϋπολογισμό του, ο οποίος στην πραγματικότητα ξεκινά να διαμορφώνεται από αυτό το σημείο όπως και η αξιολόγηση της σχέσης κόστους-ωφέλειας για την επιχείρηση (Παπαγεωργίου & Χατζηδήμα, 2003).

3.3.4. Προσδιορισμός τόπου, μεθόδου και μέσων διεξαγωγής

Η απάντηση στο «*πού;*» θα γίνει η εκπαίδευση περιλαμβάνονται οι εντός και εκτός χώρου εργασίας (πίν. 3.5.). Ενδεχομένως δε, να απαιτείται και συνδυασμός ανάλογα με το περιεχόμενο και τις απαιτήσεις του προγράμματος, τον αριθμό και το αντικείμενο εργασίας των εκπαιδευόμενων (Παπαγεωργίου & Χατζηδήμα, 2003).

Η εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας μπορεί να γίνει είτε μέσα είτε έξω από την επιχείρηση. Η πρώτη περίπτωση επιλέγεται όταν η εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια των εργαζόμενων, των συναδέλφων τους ή του εξοπλισμού, είτε όταν ο αριθμός των εκπαιδευόμενων σε συνάρτηση με το περιεχόμενο εκπαίδευσης είναι μεγάλος (π.χ. προσανατολισμός νεοπροσληφθέντων). Η εκπαίδευση εκτός επιχείρησης προτείνεται όταν ο αριθμός εκπαιδευόμενων είναι τόσο μεγάλος και οι υπάρχουσες εγκαταστάσεις δεν μπορούν να τον καλύψουν, είτε για εξειδικευμένες εργασίες που απαιτούν εκμάθηση από τους ειδικούς που τις έχουν σχεδιάσει, αλλά εφαρμόζεται και στο πλαίσιο ανάπτυξης στελεχών (Κανελλόπουλος, 2002). Εκείνο το στοιχείο που έχει επίσης σημασία για την αποτελεσματικότητα του προγράμματος είναι ο χώρος να πληροί τις προϋποθέσεις για αδιάλειπτη παρακολούθηση και αφομοίωση των γνώσεων, διαθέτοντας άνεση, προσβασιμότητα, ησυχία, καλή

ακουστική, κατάλληλη διάταξη καθισμάτων, κατάλληλο εξοπλισμό και φωτισμό (Noe, 2010).

Η μέθοδος εκπαίδευσης συνδέεται στενά με το μέσο απαντώντας στο «πώς» ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Έτσι η εκπαίδευση είτε δια ζώσης, είτε μέσω διαδικτύου, είτε μεικτά, υλοποιείται με διάφορες μεθόδους, κάθε μία από τις οποίες έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (πίν. 3.9.).

Πίνακας 3.9. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μεθόδων εκπαίδευσης.

Μέθοδος	Μειονεκτήματα	Πλεονεκτήματα
Παρουσίαση Διάλεξη	Οι εκπαιδευόμενοι είναι παθητικοί αποδέκτες, χωρίς ανατροφοδότηση και ουσιαστική σύνδεση με την εργασία τους, δυσκολεύεται ο εκπαιδευτής να κρίνει το επίπεδο κατανόησης.	Ο συνδυασμός με οπτικοακουστικά μέσα και συμμετοχή των εκπαιδευομένων λειτουργεί θετικά.
Κατά την εργασία	Αν εφαρμοσθεί άτυπα δεν θα είναι αποτελεσματική η μάθηση.	Εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες.
Αυτο-κατευθυνόμενη	Προϋποθέτει την ύπαρξη κινήτρου για μάθηση, ανάλωση μεγάλου χρόνου από τα στελέχη για την ανάπτυξή της.	Χαμηλό κόστος και πρόσβαση σε άτομα που δουλεύουν βάρδιες.
Μελέτη περίπτωσης	Προϋποθέτει οι εκπαιδευόμενοι να είναι πρόθυμοι και ικανοί να αναλύσουν την περίπτωση.	Μπορεί να αναδείξει νέες ικανότητες.
Προσομοίωση	Κίνδυνος μη ακριβούς αναπαραγωγής του φυσικού εξοπλισμού, υψηλές δαπάνες.	Οι εκπαιδευόμενοι βλέπουν τις επιπτώσεις των αποφάσεών τους χωρίς κινδύνους.
Επιχειρηματικά παιχνίδια	Οι εκπαιδευόμενοι δεν είναι βέβαιοι για τις συνέπειες των πράξεών τους καθώς εξαρτώνται εν μέρει από τις αποφάσεις των άλλων «παικτών» κι επειδή οι κανόνες περιορίζουν τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων.	Ενεργής συμμετοχή και κατανόηση του ανταγωνιστικού χαρακτήρα της επιχείρησης, από τους εργαζόμενους.
Παιχνίδια ρόλων	Απαιτεί μεγάλη συμμετοχή ειδικού εκπαιδευτή, που παρακολουθεί το χρόνο, το βαθμό έντασης και την εστίαση της προσοχής της ομάδας συνεχώς.	Ανάπτυξη ομαδικότητας, γνώση των συνεπειών των πράξεων κατά την ολοκλήρωση.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Noe, 2010· Κανελλόπουλος, 2002· Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002.

Ωστόσο, το σημαντικό για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι η ορθή επιλογή της/των κατάλληλης/ων μεθόδου/ων για τη διεξαγωγή του, μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και έχει δυσκολίες. Η επιλογή μπορεί να διευκολυνθεί μέσω σύγκρισής τους ανάλογα με μια σειρά χαρακτηριστικών που αντιστοιχούν στα μαθησιακά αποτελέσματα κάθε μιας,

βαθμολογώντας με «ναι ή όχι» και με κλίμακα «χαμηλό-μέτριο-υψηλό», τα επιμέρους κριτήρια όπως (Noe, 2010):

✓ Μαθησιακά Αποτελέσματα (N/O)

- Βελτίωση ικανότητας έκφρασης
- Διανοητικές δεξιότητες
- Αντιληπτές στρατηγικές
- Στάσεις
- Ικανότητες χειρισμού εξοπλισμού

✓ Κόστος (X/M/Y)

- Ανάπτυξης
- Διοικητικό

✓ Μαθησιακό περιβάλλον (X/M/Y)

- Ξεκάθαρος στόχος
- Πρακτική
- Πλήρης κατανόηση
- Ανατροφοδότηση
- Παρατήρηση και αλληλεπίδραση

✓ Μεταφορά γνώσεων στην εργασία (X/M/Y)

✓ Αποτελεσματικότητα (X/M/Y)

Σε όσα αφορούν στο *μέσο*, στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη μετάδοση της γνώσης, έχουν ήδη αναφερθεί ως ένα βαθμό καθώς σχετίζονται με τις μεθόδους εκπαίδευσης. Είναι γεγονός ότι πολλές νέες τεχνολογίες ενισχύουν την εκπαίδευση και υποστηρίζουν τη μεταφορά της στην εργασία ενεργοποιώντας πολλές αισθήσεις (π.χ. προσομοίωση και εικονική πραγματικότητα), διευκολύνοντας την ανταλλαγή πληροφοριών (π.χ. εταιρικό δίκτυο), την αποθήκευση του μαθήματος μέσω διαφόρων εφαρμογών, καταρρίπτοντας τις αποστάσεις για τις περιπτώσεις γεωγραφικής διασποράς εργαζομένων του ίδιου τομέα (π.χ. πωλητές) και επιτρέποντας στους εργαζόμενους να επιλέξουν «πότε» θα εκπαιδευτούν (Noe, 2010· Κανελλόπουλος, 2002).

Σήμερα οι περισσότερες μέθοδοι εκπαίδευσης νέας τεχνολογίας θεωρούνται ανώτερες από τις παραδοσιακές χωρίς να παραβλέπεται το υψηλό κόστος, προμήθειας, συντήρησης και αναβάθμισης και η τεχνολογική δυσκαμψία που ελλοχεύει πάντα ως κίνδυνος αφενός λόγω του κόστους, αφετέρου λόγω του χρόνου που απαιτείται για την εισαγωγή τους ώστε να προσαρμοσθούν εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι (Noe, 2010· Μπλάνας, 2005).

Ωστόσο, δεν πρέπει να περνούν απαρατήρητα ορισμένα μείζονα θέματα που εγείρονται λόγω συστηματικής χρήσης τέτοιων μέσων εκπαίδευσης όπως είναι η ανάλωση πολύ χρόνου από τον ελεύθερο του εργαζόμενου στην εκπαίδευση -κατάσταση που παραπέμπει στα προβλήματα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης που αναφέρθηκαν στον 1^ο κεφάλαιο- ή ο αποκλεισμός μέρους εργαζομένων επί αδυναμίας τους να χειρισθούν ή και να έχουν στην κατοχή τους ηλεκτρονικό υπολογιστή, έως και την έλλειψη στοιχειωδών γνώσεων αγγλικής γλώσσας που ως ένα βαθμό είναι απαραίτητες για την ηλεκτρονική επικοινωνία.

Τέλος, η επιλογή του καταλληλότερου μέσου για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να διευκολυνθεί με τον ίδιο συγκριτικό τρόπο στην επιλογή μεθόδου, χρησιμοποιώντας τα ίδια κριτήρια αλλά ως προς τα διαθέσιμα μέσα (προσομοιωτής, cd-rom, e-learning, internet, εικονική πραγματικότητα, κ.λπ.).

3.3.5. Διάρκεια, χρονοδιαγράμματα και εκπαιδευτικό υλικό

Ο καθορισμός της διάρκειας και ο προσδιορισμός των χρόνων υλοποίησης ενός προγράμματος εκπαίδευσης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που σχετίζονται με όλα τα προηγούμενα στάδια, δηλαδή με τους στόχους, το περιεχόμενο, τα άτομα, τον τόπο, τη μέθοδο και το μέσο υλοποίησής του αλλά και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Στο πίνακα 3.5. έχουν συμπεριληφθεί οι σχετικές επιλογές (συνεχής, κατά περίπτωση, περιοδική, μία φορά) όπως και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε μίας, τα οποία θα πρέπει να αξιολογηθούν σε αυτό το στάδιο.

Με εξαίρεση τα συνεχιζόμενα προγράμματα, στο πλαίσιο της βίου εταιρικής εκπαίδευσης, για τα υπόλοιπα απαιτούνται χρονοδιαγράμματα ώστε να διασφαλιστεί η ολοκλήρωσή τους. Ορισμένα, όπως για παράδειγμα προγράμματα προσανατολισμού ή εκμάθησης εξοπλισμού ή ασφάλειας, προηγούνται της ανάληψης καθηκόντων και οι ώρες προσδιορίζονται στη βάση προηγούμενων, σχετικών οδηγιών και νομοθετικών ρυθμίσεων, αντίστοιχα για το καθένα. Γενικότερα, για ένα αξιόπιστο εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει για τους χρόνους να αξιολογούνται τα ακόλουθα (University of Minnesota, 2011· Κανελλόπουλος, 2002):

- Οι άνθρωποι δεν μπορούν να διαθέσουν πολύ χρόνο και ειδικά ελεύθερο χρόνο, για την επαγγελματική κατάρτισή τους.
- Οι νέοι εργαζόμενοι ή εκείνοι που καλούνται να προσαρμοστούν σε νέα καθήκοντα έχουν ανασφάλεια που εκφράζεται συχνά ως απροθυμία, καθώς βαδίζουν «στα τυφλά» και χρειάζονται περισσότερο από άλλους χρονική ακρίβεια στο εκπαιδευτικό τους πρόγραμμα για να προσαρμοστούν γρήγορα και σωστά.
- Η διάρκεια ενός προγράμματος έχει σοβαρό αντίκτυπο στον προϋπολογισμό του.
- Η προγραμματισμένη εκπαίδευση μειώνει τις ώρες που αναλώνονται για επικοινωνία και επιτρέπει στους εργαζόμενους να κάνουν τον προσωπικό προγραμματισμό τους.
- Η περιοδική, προγραμματισμένη και εκ των προτέρων γνωστοποιημένη, κατάρτιση σε θέματα τουλάχιστον προσανατολισμού, δεξιοτήτων, στάσεων, συμπεριφορών

και ασφάλειας προσθέτει κίνητρα και γνώσεις ενώ αναλόγως διαμορφώνει και κοινωνικές συμπεριφορές.

- Προγράμματα γενικής επιμόρφωσης καλύτερα να υλοποιούνται ημέρες και ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι βρίσκονται στην εργασία τους και ενδέχεται να μπορούν να συμμετέχουν. Έρευνες έχουν δείξει ότι η Δευτέρα και η Παρασκευή, τείνουν να είναι οι χειρότερες για εκπαίδευση.

Το εκπαιδευτικό υλικό οργανώνεται ανάλογα με τη μέθοδο εκπαίδευσης. Περιλαμβάνεται η δημιουργία παρουσιάσεων (π.χ. σε διαλέξεις), ο σχεδιασμός διαφόρων δραστηριοτήτων (π.χ. ρόλοι σε παιχνίδια), η ανάπτυξη θεμάτων για συζήτηση (π.χ. σε συμμετοχικές διαλέξεις ή ομαδικά προγράμματα), η ψηφιακή διαμόρφωση του προγράμματος (π.χ. σε cd ή σε πλατφόρμα για e-learning) και ό,τι αφορά στο εκπαιδευτικό περιεχόμενο, όπως και οι οδηγοί των εκπαιδευτών. Στο ίδιο στάδιο σχεδιάζεται και το υλικό που θα παραδοθεί στους εκπαιδευόμενους μετά το πέρας του προγράμματος είτε σε έντυπη είτε σε ηλεκτρονική μορφή το οποίο πρέπει αφενός να περιέχει όσα διδάχθηκαν, αφετέρου να παρέχει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να ελέγξει το βαθμό που τα αφομοίωσε εντάσσοντας ερωτήσεις, τεστ κ.λπ. (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1996).

Στη χώρα μας μέσω του Εθνικού Οργανισμού Τυποποίησης είναι διαθέσιμα τα κριτήρια που πρέπει να πληρούν τόσο τα έντυπα όσο και τα ψηφιακά εκπαιδευτικά υλικά (ΟΕΠΕΚ, 2008), τα οποία σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των ενηλίκων και την εταιρική εκπαίδευση, μπορούν να αποτελέσουν έναν ιδανικό σύμβουλο όχι μόνο για την καλύτερη παροχή γνώσεων αλλά και για την αξιολόγηση του προγράμματος μέσω του βαθμού αφομοίωσης των διδαχθέντων.

3.3.6. Επανελέγχος, επικοινωνία και υλοποίηση και προγράμματος

Καθώς ο σχεδιασμός πλησιάζει προς την υλοποίηση είναι δόκιμο να επαναλεχθεί το πρόγραμμα συνολικά τόσο κατά την αντιστοίχιση των αναγκών και των στόχων με όσα σχεδιάστηκαν, όσο και κατά τον προϋπολογισμό, το μεγαλύτερο μέρος του οποίου έχει ήδη διαμορφωθεί. Έτσι θα πρέπει αφενός να διαμορφωθούν εναλλακτικές για την περίπτωση εκδήλωσης κρίσεων (π.χ. έλλειψη ενδιαφέροντος, επικίνδυνα καιρικά φαινόμενα, κ.ά.) αφετέρου να προσαρμοστεί το πρόγραμμα στα προβλεπόμενα κόστη χωρίς να αφαιρεθεί κάποιο στοιχείο που μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα.

Επίσης σημαντικό στοιχείο είναι να εξετασθεί επί συνόλου το κόστος χρόνου συγκριτικά με την παραγωγή, δηλαδή αν οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για [x] ώρες, πόσο είναι το

κόστος που προκαλείται λόγω απουσίας από τη θέση εργασίας τους; (University of Minnesota, 2011).

Πριν την υλοποίηση οι αρμόδιοι εκπαίδευσης ή/ και επικοινωνίας, αν υπάρχουν, πρέπει να το *κοινοποιήσουν* στους εργαζόμενους αλλά και στους προϊστάμενους αυτών ώστε να προγραμματίσουν και τις εργασίες εποπτείας τους. Σημαντικό είναι να γνωστοποιηθούν με ακρίβεια και σαφήνεια, το αντικείμενο της εκπαίδευσης και τα χρονοδιαγράμματα έγκαιρα και με τον πλέον δόκιμο τρόπο. Για παράδειγμα ένα πρόγραμμα προσανατολισμού γνωστοποιείται κατά κανόνα μέσω των προϊσταμένων ενώ ένα πρόγραμμα γενικής εκπαίδευσης μπορεί να γνωστοποιηθεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, παραδοσιακά μέσω έγγραφων ανακοινώσεων, ή μεικτά. Στην περίπτωση της ηλεκτρονικής πληροφόρησης αναφέρεται ότι υπάρχει κίνδυνος να αναπτυχθούν αισθήματα πίεσης, φόβου, υποχρεωτικότητας, και θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά με κατάλληλο ύφος γραφής, κ.λπ. (University of Minnesota, 2011· Noe 2010).

Στη φάση *υλοποίησης* του εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να εφαρμοσθούν όλα όσα σχεδιάστηκαν και όπως ακριβώς σχεδιάστηκαν και προϋπολογίστηκαν. Οι ρόλοι των υπεύθυνων εκπαίδευσης (παρ. 3.2.3) είναι εξαιρετικά κρίσιμοι συνολικά για την εκπαιδευτική διαδικασία, τον εντοπισμό και την επίλυση ενδεχόμενων προβλημάτων.

3.3.7. Αξιολόγηση και προϋπολογισμός προγράμματος

Τυπικά ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή του η οποία δεν πρέπει να παραμελείται καθώς διαφορετικά δεν μπορεί να υπάρξει ούτε εκπαιδευτική ούτε επιχειρηματική αποτελεσματικότητα (University of Minnesota, 2011· Κανελλόπουλος, 2002). Εξάλλου, η αξιολόγηση ενός προγράμματος μπορεί να θεωρηθεί και ως το πρώτο βήμα για την ανάδειξη της αναγκαιότητας ενός άλλου, σύμφωνα με το κύκλο που ακολουθείται για το σχεδιασμό τους (σχ. 3.2.).

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και προσθέτει με τη σειρά της δαπάνες στον προϋπολογισμό, ενώ δεν μπορεί να θεωρηθεί ακριβής ως προς τα αποτελέσματα επειδή η όποια βελτίωση, π.χ. της παραγωγικότητας, μπορεί να οφείλεται και σε άλλους παράγοντες που δρουν παράλληλα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, όπως η ανανέωση εξοπλισμού. Γενικά, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αξιολογείται με βάση τους στόχους ενώ τα κριτήρια μπορεί να είναι οικονομικά και μη (Κανελλόπουλος, 2002).

Αν για παράδειγμα ο στόχος ενός προγράμματος είναι η αύξηση της απόδοσης, και το «μετρήσιμο» αυτού αφορά μόνο στην αύξηση της παραγωγής, τότε αναφερόμαστε σε οικονομικά κριτήρια. Στην περίπτωση όμως που περιλαμβάνεται και η ταυτόχρονη

ικανοποίηση των εργαζόμενων, τα κριτήρια δεν είναι μόνο οικονομικά και η διαδικασία αξιολόγησης αρχίζει να περιπλέκεται.

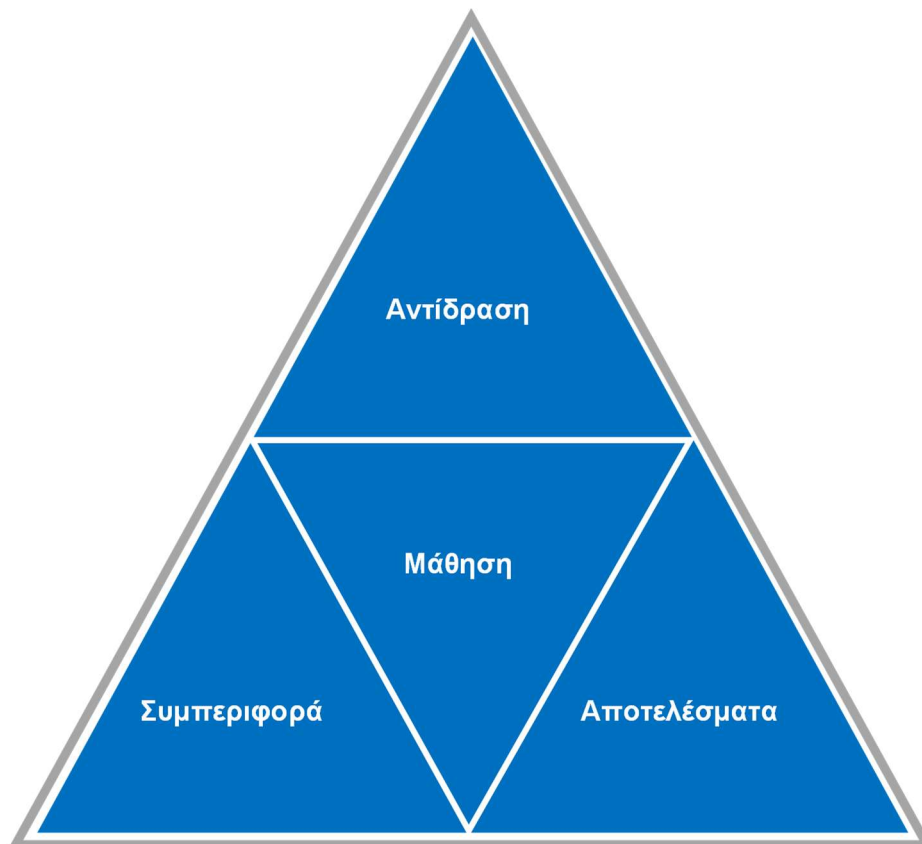
Για τους λόγους αυτούς, οι μέθοδοι που προτείνονται συνήθως είναι: (α) η συγκριτική, δηλαδή η αξιολόγηση δύο ομάδων εκ των οποίων μόνο της μίας τα μέλη έχουν εκπαιδευτεί και (β) η μέθοδος του Kirkpatrick (σχ. 3.4.) στην οποία τα κριτήρια ομαδοποιούνται σε 4 επίπεδα ως εξής (University of Minnesota, 2011. Κανελλόπουλος, 2002):

Επίπεδο 1^ο Αντίδραση: Καταγραφή της αντίδρασης των εκπαιδευόμενων κυρίως σε θέματα διάρκειας, βάθους, ρυθμού και επιπέδου διδασκαλίας.

Επίπεδο 2^ο Μάθηση: Υπολογισμός του βαθμού βελτίωσης αποκτειθέντων γνώσεων που μέσω οργανωμένης και συστηματικής συλλογής σχετικών πληροφοριών.

Επίπεδο 3^ο Συμπεριφορά: Διαπίστωση της απόδοσης του εργαζόμενου, σύμφωνα με τα προσδοκώμενα από το πρόγραμμα, με την άμεση δοκιμασία νέων δεξιοτήτων.

Επίπεδο 4^ο Αποτελέσματα: Προσδιορισμός των ωφελειών του προγράμματος εκπαίδευσης στην συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.



Σχήμα 3.4. Αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος κατά Kirkpatrick.

Πηγή: Προσαρμογή από University of Minnesota, 2011.

Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται για τη συλλογή των στοιχείων αυτών ποικίλλουν και μπορεί να είναι ερωτηματολόγια, τεστ κ.λπ., που συμπληρώνονται ανώνυμα ή επώνυμα, σε χαρτί ή μέσω διαδικτύου, τόσο κατά την ολοκλήρωση της διδασκαλίας όσο και αργότερα. Ένα σημαντικό ζήτημα είναι τα κριτήρια που θα τεθούν να είναι συναφή, πλήρη, διακριτά και πρακτικά. Για παράδειγμα μπορεί να ζητηθεί από τους εκπαιδευόμενους να επιδείξουν δεξιότητες υπολογιστικών φύλλων, χρησιμοποιώντας μια νεότερη έκδοση λογισμικού από αυτή που χρησιμοποιούσαν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή να αναλύσουν στατιστικά δεδομένα ενώ στο πρόγραμμα εκπαιδεύτηκαν μόνο για τις βασικές λειτουργίες (Noe, 2010· Κανελλόπουλος, 2002).

Ένα πέμπτο επίπεδο που προστίθεται συχνά στη μέθοδο Kirkpatrick είναι αυτό της «απόδοσης επένδυσης» και συνδέεται τόσο γενικά με την ανάλυση κόστους-ωφέλειας της εκπαίδευσης εργαζομένων όσο και ειδικά με κάθε πρόγραμμα καθώς μέσου αυτού (Noe, 2010):

1. Διακριβώνεται η συνολική δαπάνη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.
2. Συγκρίνεται το κόστος των εναλλακτικών προγραμμάτων.
3. Αξιολογείται η αναλογία δαπανών σε κάθε στάδιο ανάπτυξης ενός προγράμματος, και μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων.
4. Ελέγχεται το κόστος.

Στη συνολική δαπάνη για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα λαμβάνονται υπ' όψιν τα άμεσα αλλά και τα έμμεσα κόστη που δεν χρεώνονται απευθείας σε αυτό, συνθέτοντας έτσι και τον προϋπολογισμό του. Στο άμεσο κόστος περιλαμβάνονται μισθοί και παροχές για όλους τους συμμετέχοντες στην εκπαίδευση και στο σχεδιασμό του προγράμματος, υλικό και προμήθειες προγράμματος, ενοικιάσεις ή αγορές εξοπλισμού ή αίθουσας διδασκαλίας και έξοδα μετακίνησης. Το έμμεσο κόστος δεν σχετίζεται άμεσα με το σχεδιασμό, την ανάπτυξη ή την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, περιλαμβάνοντας έξοδα για γενικά είδη γραφείου, εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, μισθούς του προσωπικού τμήματος εκπαίδευσης, κ.ά. που δεν σχετίζονται με το πρόγραμμα, ωστόσο λαμβάνονται υπ' όψιν κατά το μέρος που αναλογούν σε αυτό (Noe, 2010).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα παραπάνω είναι προφανές ότι ο προϋπολογισμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος άπτεται κάθε πτυχής του, από το πρώτο βήμα μέχρι την αξιολόγηση και απώτερα στην περίπτωση που αναδειχθεί η ανάγκη συμπλήρωσής του, ενώ η τήρησή του είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης στη βάση κόστους-ωφέλειας, που θα σχολιάζεται στη συνέχεια.

Τέλος, σε όσα αφορούν στο κόστος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να αναφερθούν και οι κακές πρακτικές από πλευράς των επιχειρήσεων που διαπιστώνονται κατά καιρούς ή κατά τόπους και σχετίζονται στενά με τη μαθητεία, ως μέθοδο εκπαίδευσης, την οποία σκοπίμως δεν αναφέραμε.

Μια χαρακτηριστική περίπτωση κακής πρακτικής είναι εκείνη της αεροπορικής εταιρείας Ryanair, όταν οι εκπαιδευόμενοι προς πρόσληψη κλήθηκαν να καταβάλλουν δίδακτρα είτε προκαταβολικά, είτε σε δόσεις υπό τη μορφή παρακράτησης από το μηνιαίο μισθό τους (Γρίβα, 2014). Η άλλη περίπτωση που σχολιάστηκε στο 2ο κεφάλαιο (παρ. 2.3) σχετίζεται με την πολιτική της χώρας μας, όπου η μαθητεία αποτελεί μάλλον μέθοδο υποκατάστασης εργαζομένων ή/και μείωσης μισθών παρά εκπαίδευσης (Γούλας κ.ά., 2013) αντίθετα από άλλες χώρες όπου θεσμός είναι εξαιρετικά θωρακισμένος (Noe, 2010).

3.4. Η εκπαίδευση στο δημόσιο τομέα

Οι ελληνικοί δημόσιοι οργανισμοί οι οποίοι λειτουργούν παραδοσιακά με συγκεντρωτισμό, γραφειοκρατία και κυβερνητικό παρεμβατισμό καταστάσεις που υπονομεύουν τη συνέχεια αλλά και αυτή καθ' αυτή την ιδιότητα της Διοίκησης ως εργαλείο, κρατώντας τις περισσότερες δομές σε απόσταση από την κοινωνία Αυτό το αυστηρό πλαίσιο σε συνδυασμό με τις διαφορές εργασιακών σχέσεων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (πίν. 3.10.) περιορίζει τη δυνατότητα των δημοσίων υπαλλήλων να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να εκφράσουν τη δημιουργικότητά τους. Και το φαινόμενο αυτό δεν αφορά μόνο στην Ελλάδα, αλλά είναι διεθνές και εκδηλώνεται ανάλογα με το βαθμό συγκέντρωσης της εξουσίας (Markovits et al., 2010· Σπανού, 2001).

Οι διαφορές στις εργασιακές σχέσεις διαμορφώνουν τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων τα οποία σύμφωνα με ερευνητικά αποτελέσματα σχετίζονται κυρίως με την ανθρώπινη συμπεριφορά π.χ. συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, περισσότερες ευθύνες και εξουσία, ευγνωμοσύνη, ευκαιρίες σταδιοδρομίας, κ.λπ., αντίθετα από εκείνα των ιδιωτικών υπαλλήλων που βρέθηκαν να σχετίζονται με την κοινωνική ασφάλιση, την ασφάλεια, τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, το χώρο εργασίας και τη δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014).

Από τα στοιχεία αυτά προκύπτει ότι το κίνητρο για συνεχή βελτίωση αξιολογείται χαμηλά από τους δημόσιους υπάλληλους εύρημα το οποίο σε συνδυασμό με τον κρίσιμο ρόλο της εκπαίδευσης και την αποτυχία διαμόρφωσης ενός συστήματος που να συνδέει κίνητρα-εκπαίδευση-απόδοση, να εξηγεί ενδεχομένως τη μέτρια ποιότητα των περισσότερων δημόσιων υπηρεσιών, τουλάχιστον στη χώρα μας.

Πίνακας 3.10. Διαφορές ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στην Ελλάδα

Ιδιωτικός τομέας		Δημόσιος Τομέας
Αφοσίωση	Στον εργοδότη	Στο κράτος. Ο νεοεισερχόμενος δίνει όρκο στο Σύνταγμα
Σύμβαση εργασίας	Με βάση το άτομο, την εταιρεία ή τον κλάδο	Κυβέρνηση, περιφέρεια, τοπική αυτοδιοίκηση
Μορφή Απασχόλησης	Κυρίως ορισμένου χρόνου	Δια βίου: μονιμότητα ή αορίστου χρόνου
Είδος απασχόλησης	Πλήρης, μερική και ευέλικτη	Πλήρης, καθορισμένες ώρες την εβδομάδα ανάλογα με την υπηρεσία και την ειδικότητα
Καθορισμός πολιτικών και διαδικασιών	Από κάθε επιχείρηση	Από το νόμο και αφορούν όλους τους εργαζόμενους
Μισθοί	Με βάση ατομικές, επιχειρηματικές ή κλαδικές συλλογικές συμβάσεις.	Εθνική συλλογική σύμβαση
Επιπλέον οφέλη	Δεν παρέχονται σε όλους	Παρέχονται σε όλους με νόμο ανάλογα με την εθνική συλλογική σύμβαση
Καθορισμός μισθολογικής εξέλιξης	Από κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τα πλεονεκτήματα, τα επιτεύγματα και τις ανάγκες της εταιρείας	Από την αρχαιότητα και το μορφωτικό υπόβαθρο
Αποτελεσματικά κίνητρα	Κοινωνική ασφάλιση, ασφάλεια, κατάλληλες συνθήκες εργασίας, εξοπλισμός, δυνατότητα συνεχούς βελτίωσης	συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, περισσότερες ευθύνες και εξουσία, ευγνωμοσύνη, ευκαιρίες σταδιοδρομίας

Πηγή: Επεξεργασία από Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė, 2014· Markovits et al., 2010

Σύμφωνα με τον υπαλληλικό κώδικα η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου, ενώ η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και τον βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου και η συμμετοχή του σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική (ν. 3528/2007).

Στην πραγματικότητα, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων φαίνεται να περιορίζεται στην υποχρεωτική εισαγωγική, γενικού περιεχομένου, και σε διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης, γενικής ή ειδικής, ενώ οι φορείς που την παρέχουν είναι συγκεκριμένοι και

κατά κανόνα δημόσιοι, όπως το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και Πανεπιστημιακές Σχολές.

Αν και έχουν καταβληθεί πολλές προσπάθειες και έχει «χυθεί πολύ μελάνι» από τα ενδιαφερόμενα μέρη φαίνεται ότι στο ελληνικό δημόσιο τομέα εξακολουθεί το τελικό ζητούμενο της επαγγελματικής εκπαίδευσης να είναι ο απλός εμπλουτισμός των γνώσεων των υπαλλήλων, γενικώς και αορίστως, και όχι η βελτίωση της απόδοσής τους που θα οδηγήσει απώτερα στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Τσέκος & Πασσάς, 2004).

Ένα άλλο πρόβλημα στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων, είναι ο εντοπισμός των αναγκών που δεν περιέχει κανένα προβλεπτικό στοιχείο ώστε κάποιες φορές να έχει δραματικά αποτελέσματα για τους πολίτες αλλά και τους εργαζόμενους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η απόφαση για την επανεκπαίδευση των αστυνομικών της ομάδας ΔΙ.ΑΣ., μετά τη διαπίστωση ότι υπάρχει σοβαρό πρόβλημα στην αντιμετώπιση περιστατικών καταδίωξης (Πρώτο Θέμα, 2021).

Ωστόσο, δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι υπάρχουν και δημόσιοι οργανισμοί στους οποίους η εκπαίδευση αποτελεί μια οργανωμένη, συνεχιζόμενη και σχεδόν καθολική λειτουργία με εξαιρετικά μαθησιακά αποτελέσματα τα οποία θα λειτουργούσαν αποτελεσματικότερα αν δεν υπήρχαν και άλλοι παράγοντες, όπως ελλείψεις εξοπλισμού ή/και ανθρώπινου δυναμικού. Τέτοιοι οργανισμοί είναι κυρίως εκείνοι που παρέχουν κρίσιμες για το κοινωνικό σύνολο υπηρεσίες, όπως οι μονάδες του ΕΣΥ, οι ειδικές υπηρεσίες της ΕΛ.ΑΣ., κ.ά., οι εργαζόμενοι των οποίων, όπως θα δούμε στη συνέχεια, υποστηρίζουν την αντιμετώπιση μεγάλων κοινωνικών προβλημάτων άμεσα και σε μέγιστο βαθμό.

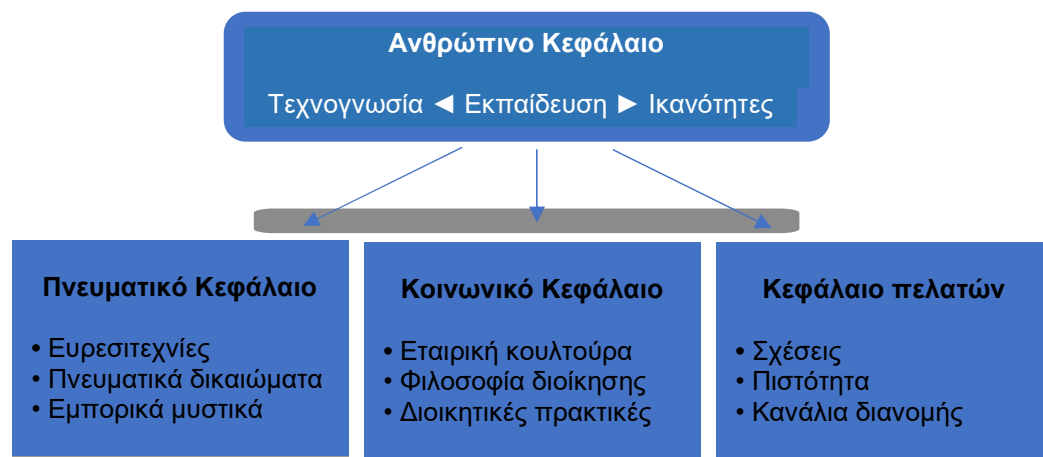
3.5. Οικονομικές & κοινωνικές διαστάσεις εκπαίδευσης εργαζομένων

3.5.1. Σχέση κόστους-οφέλους

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται μια σειρά από ωφέλειες που προκύπτουν για μια *επιχείρηση* από την εκπαίδευση των εργαζομένων της, η πλειονότητα των οποίων έχει προσεγγισθεί και αναλυθεί μέχρι αυτού του σημείου στην παρούσα. Οι ωφέλειες αυτές σχετίζονται στενά με την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα, προσδίδοντας ικανοποίηση και κέρδη και προς τι δύο πλευρές, εργαζόμενους και

εργοδότες. Ωστόσο, όλα αυτά συγκλίνουν στα οφέλη από μια επένδυση που δεν είναι άλλη από την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, μορφή της οποίας είναι και η εκπαίδευση. Πράγματι, η εκπαίδευση αναγνωρίζεται, παγκοσμίως, ως μία επένδυση που αποφέρει οικονομικά οφέλη, αυξάνοντας την παραγωγική ικανότητα των ανθρώπων αλλά και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης τα οποία έχει αποδειχθεί ότι συνιστούν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι δύσκολο να το αντιγράψουν ή να το μιμηθούν άλλες επιχειρήσεις. Σε αυτά τα περιουσιακά στοιχεία (σχ. 3.5.) η εκπαίδευση προσφέρει τα μέγιστα όχι μόνο επειδή η ίδια αποτελεί ένα τέτοιο στοιχείο, αλλά κι επειδή επηρεάζει θετικά και το σύνολο σχεδόν των υπολοίπων (Woodhall, 2004· Noe, 2010).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα προαναφερόμενα μπορούμε να πούμε ότι οι δαπάνες συμβάλλουν εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη. Ωστόσο, με αυτήν τη θεώρηση τίθενται ορισμένα ερωτήματα από τις επιχειρήσεις όπως: «πώς συγκρίνεται η εκπαίδευση με άλλες μορφές επενδύσεων», «τι συμβάλλει περισσότερο στη μελλοντική οικονομική ανάπτυξη: η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο ή επένδυση σε φυσικό κεφάλαιο;» «όλες οι μορφές εκπαίδευσης είναι εξίσου παραγωγικές;» και «είναι η εκπαίδευση μια κερδοφόρα μορφή επένδυσης τόσο για το άτομο όσο και για την κοινωνία;» (Woodhall, 2004). Με εξαίρεση το τελευταίο ερώτημα που θα σχολιασθεί στη συνέχεια, τα υπόλοιπα μπορούν εν μέρει να απαντηθούν χρησιμοποιώντας τις μεθόδους που αναφέρθηκαν στην αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης.



Σχήμα 3.5. Άυλα περιουσιακά στοιχεία επηρεαζόμενα από την εκπαίδευση.

Πηγή: : Ίδια επεξεργασία από Noe, 2010.

Όταν η αξιολόγηση δεν περιορίζεται σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης αλλά αφορά στη συνολική στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης σε σχέση με την εκπαίδευση, απαιτείται μια πλέον συστηματική σύγκριση του συνολικού σημερινού κόστους με τις μελλοντικές ωφέλειες που θα προκύψουν από την επένδυση σε αυτήν. Το πρόβλημα που προκύπτει για μια τέτοια σύγκριση είναι ότι τα οφέλη της εκπαίδευσης περιλαμβάνουν και μη μετρήσιμα με νομισματικούς όρους, αντίθετα από ό,τι στις επενδύσεις σε φυσικό κεφάλαιο (μηχανήματα, κ.λπ) που υπολογίζονται με βάση τα καθαρά οικονομικά αποτελέσματα. Έτσι, τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης εργαζομένων αναλύονται, συνήθως, με δυο τεχνικές: (α) ανάλυση κόστους-οφέλους ή απόδοσης όπως προτιμάται για την εκπαίδευση και (β) ανάλυση κόστους-αποτελεσματικότητας (Woodhall, 2004).

Στην πρώτη, οι συγκρίσεις κόστους και οφέλους γίνονται με νομισματικά μέτρα. Στα κόστη περιλαμβάνονται τα άμεσα και έμμεσα, όπως αναλύθηκαν, τα διαφυγόντα κέρδη π.χ. κόστος απουσίας του εργαζόμενου από τη θέση παραγωγής ακόμη και η αύξηση μισθών που συνεπάγεται η προαγωγή εργαζομένων λόγω εκπαίδευσης και τα μπόνους που ενδεχόμενα χορηγούνται σε υπαλλήλους που ολοκληρώνουν αποτελεσματικά την εκπαίδευσή τους. Τα οφέλη υπολογίζονται τα κέρδη από την αύξηση π.χ. της παραγωγής όταν αναπτυχθούν οι δεξιότητες του εργαζόμενου ή των πωλήσεων λόγω εκπαίδευσης πωλητών, ανάλογα δηλαδή και με τους επιμέρους στόχους των προγραμμάτων (University of Minnesota, 2011· Woodhall, 2004).

Με τη δεύτερη τεχνική, ανάλυσης κόστους-αποτελεσματικότητας, αξιολογούνται εκείνα τα οφέλη ή τα όποια αποτελέσματα της εκπαίδευσης που δεν μπορούν να μετρηθούν ή ακόμη και να προσεγγιστούν με χρηματικούς όρους. Μέσω αυτής συγκρίνονται εναλλακτικές λύσεις ή διαφορετικές πολιτικές εκπαίδευσης ως προς την αποτελεσματικότητα, μετρούμενες με μεταβλητές όπως βαθμολογίες σε τεστ, ποσοστά συμμετοχής και ολοκλήρωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κ.ά., ενώ ο υπολογισμός του κόστους είναι ο ίδιος με την προηγούμενη τεχνική. Ουσιαστικά, δηλαδή, με την τεχνική αυτή υπολογίζεται ο βαθμός απόκτησης αύλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (Noe, 2010· Woodhall, 2004).

Από την πλευρά των *εργαζομένων* υπάρχουν οφέλη και κόστη, τα περισσότερα από τα οποία έχουν αναφερθεί ήδη. Τα οφέλη των εργαζομένων από την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Ενίσχυση της απασχολησιμότητας.
- Εργασιακή ικανοποίηση και μείωση του ρυθμού αλλαγής εργασίας.
- Ενίσχυση του ηθικού και του αισθήματος ασφάλειας.

- Προαγωγή, αύξηση αποδοχών, τακτικών και μη.
- Αύξηση κινήτρων και αποτελεσματικότητας στην εργασία.
- Εξοικείωση με νέες τεχνολογίες.
- Ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων με αντανάκλαση και στο κοινωνικό περιβάλλον.
- Αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών σε γενικότερα κοινωνικά ζητήματα.

Σε όσα αφορούν στα κόστη, αυτά αφορούν κυρίως στο χρόνο που δαπανά ένας εργαζόμενος για τη συμμετοχή του σε πρόγραμμα εκπαίδευσης ειδικά όταν αυτό γίνεται μέσω διαδικτύου και εκτός ωρών εργασίας αλλά και στη χρηματική δαπάνη όταν απαιτείται η καταβολή διδάκτρων για πρόγραμμα εισαγωγής στη φάση πρόσληψης (π.χ. Rynair). Ουσιαστικά δηλαδή, το κόστος για τον εργαζόμενο προκύπτει μόνο από κακές πρακτικές όπως αυτές που θέτουμε ως θέματα για συζήτηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις θεωρούμε ότι κάθε εργαζόμενος, εκ των πραγμάτων, προβαίνει με τη σειρά του σε μια ανάλυση κόστους-οφέλους για να αποφασίσει ή όχι να συμμετάσχει σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Εξάλλου, η μη συμμετοχή και οι λόγοι αυτής, όπως είδαμε περιλαμβάνονται και στις σχετικές αξιολογήσεις των ίδιων των επιχειρήσεων.

3.5.2. Εκροές προς την κοινωνία - Περιπτώσεις στην Ελλάδα

Ο έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) παραπέμπει αφενός στις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων προς το κοινωνικό σύνολο -πέραν εκείνων που αφορούν στα αγαθά που παράγουν, τις θέσεις εργασίας και τη δημιουργία πλούτου, αφετέρου στην επιχειρηματική και διοικητική ηθική. Εμπεριέχοντας την ηθική, η εταιρική κοινωνική ευθύνη παρουσιάζει διεθνώς ποικίλους ορισμούς, πιθανότατα επειδή μεταξύ των χωρών υπάρχουν διαφορές παραδόσεων, ιστορίας, ανάπτυξης, αξιών και προτύπων. Διαφορές, οι οποίες αποτελούν πρόκληση για τη διαχείριση προσωπικού που ούτως ή άλλως είχε πάντα μια ισχυρή ηθική διάσταση (Torrington et al., 2008· Κανελλόπουλος, 2003).

Ουσιαστικά η ΕΚΕ αποτελεί μια δέσμευση έναντι του κοινωνικού συνόλου, η οποία προήλθε από την πίεση που ασκήθηκε ώστε οι επιχειρήσεις να διαδραματίσουν ρόλο σε κοινωνικά ζητήματα που αφορούν τους εργαζόμενους, το περιβάλλον, τις διακρίσεις κ.λπ.. Είναι δε τόσο μεγάλο το ενδιαφέρον για την τήρηση της δέσμευσης αυτής και τόσο σημαντική για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, σε σημείο που πολλές έχουν επαναδιατυπώσει τις βασικές αξίες τους ώστε να περιλαμβάνουν την δέσμευση/εκπλήρωση των υποχρεώσεων απέναντι στην κοινωνία (Sharma et al., 2011· Κανελλόπουλος, 2003).

Γενικότερα, είναι αποδεκτό ότι η Δ.Α.Δ. συμβάλλει αφενός στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφετέρου στην ανάπτυξη φήμης για την εταιρική κοινωνική ευθύνη αν και οι διευθυντές προσωπικού και η πρακτική της Δ.Α.Δ. επικρίνονται συχνά για αποτυχία στην κοινωνική ευθύνη. Ειδικότερα, στις κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητές της περιλαμβάνεται πλήθος εκπαιδευτικών, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για το κοινωνικό σύνολο, οι οποίες κατά το περιεχόμενο εκτείνονται από την ισότιμη επιμόρφωση-κατάρτιση εργαζομένων έως την εξάλειψη φυλετικών και άλλων διακρίσεων και την πρόληψη και τη φροντίδα υγείας. Εξάλλου μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση στο πλαίσιο της διοικητικής ηθικής οφείλει να μην κάνει διακρίσεις, να σέβεται τη διαφορετικότητα και να παρέχει ισότιμα την εκπαίδευση προς τους εργαζόμενους και την κοινωνία (Gond et al, 2010· Torrington et al., 2008· Κανελλόπουλος, 2003).

Μελετώντας τις εκθέσεις βιωσιμότητας ελληνικών επιχειρήσεων όπως αναρτώνται στις ιστοσελίδες τους διαπιστώνεται τόσο το είδος όσο και η ποσότητα (ώρες/ανά άτομο) της παρεχόμενης εκπαίδευσης προς τους εργαζόμενους. Προκύπτουν όμως και μια σειρά εκπαιδευτικές δράσεις, στο πλαίσιο της ΕΚΕ, που απευθύνονται σε τοπικό ή εθνικό επίπεδο είτε σχετικές με την παραγωγή των αγαθών τους είτε για ζητήματα που απασχολούν την κοινότητα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν ορισμένες περιπτώσεις όπου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μεταφέρουν τη γνώση και την εμπειρία τους, στην κοινωνία, οπότε μπορούμε να αναφερόμαστε για απευθείας εκροή γνώσης προς την κοινωνία. Τέτοιες χαρακτηριστικές περιπτώσεις είναι οι ακόλουθες.

TITAN GREECE Χρονολογείται από το 1902, ανήκει στον Όμιλο TITAN, διεθνή παραγωγό τσιμέντου και δομικών υλικών, με διεθνή παρουσία. Οι μετοχές του ομίλου διαπραγματεύονται στο ελληνικό και σε διεθνή χρηματιστήρια.

Το πρόγραμμα κατάρτισης BEST (Board of European Students of Technology) υλοποιείται από το 2012 από την εταιρεία TITAN Greece, απευθύνεται σε φοιτητές και έχει περιεχόμενο θέματα Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία. Ξεκίνησε με πρωτοβουλία της οργάνωσης BEST Πάτρας που εντόπισε ένα ουσιαστικό πρόβλημα: οι φοιτητές, κατά τη διάρκεια του σπουδών τους, δε λάμβαναν τα απαραίτητα γνωστικά εφόδια σε θέματα Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία. Ο Τιτάνας αξιοποιώντας το υψηλότερο επίπεδο τεχνογνωσίας που διαθέτει και εφαρμόζει ως προς την ασφαλή εργασία, υλοποιεί το εκπαιδευτικό, βιωματικό πρόγραμμα για φοιτητές με τη συνεργασία των οργανώσεων BEST των Πολυτεχνικών Σχολών του Πανεπιστημίου Πατρών, του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου και του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (TITAN, 2020).

ΜΥΛΟΙ ΛΟΥΛΗ Η μεγαλύτερη αλευροβιομηχανία της χώρας με διεθνή παρουσία εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών.

Στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος ACG Community Service Day παρέχονται οι εγκαταστάσεις και οι πρώτες ύλες για την παρασκευή ψωμιού αλλά και η τεχνογνωσία των εργαζομένων της εταιρείας οι οποίοι συνεργάζονται με τους εθελοντές παρασκευάζοντας αρτοσκευάσματα που προωθούνται σε μη κυβερνητικές οργανώσεις (Μύλοι Λούλη, 2020).

ΠΛΑΙΣΙΟ Computers Εταιρεία λιανικού εμπορίου πολυπροϊοντικού επιχειρηματικού μοντέλου εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών

Η εταιρεία έχοντας δημιουργήσει ομάδα εθελοντών με σύνθημα #plai_sou, κάνει κοινωνικές παρεμβάσεις, μεταξύ των οποίων και εκπαιδευτικές που απευθύνονται κυρίως σε ευάλωτες ομάδες πληθυσμού. Σεμινάρια τεχνικών πώλησης όπως αυτά προς τους πωλητές του περιοδικού αστέγων ΣΧΕΔΙΑ υλοποιούνται από τους εργαζόμενους εθελοντές στη βάση της εμπειρίας τους (ΠΛΑΙΣΙΟ, 2017).

Όμως η απευθείας εκροή γνώσης από έναν οργανισμό προς το κοινωνικό σύνολο διαπιστώνεται εξαιρετικά μεγάλη στις περιπτώσεις των δημόσιων οργανισμών που αναπτύσσουν ιδιαίτερη εκπαιδευτική δραστηριότητα, όπως αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Εκτιμήθηκε ότι για τις μονάδες του ΕΣΥ δεν χρειάζονται παραδείγματα καθώς από την αρχή της πανδημίας οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να δίνουν το «παρών» ως εκπαιδευτές χρησιμοποιώντας ακόμα και τα ΜΜΕ.

Ένας άλλος δημόσιος φορέας του οποίου οι εργαζόμενοι «διδάσκουν» τους πολίτες, μικρούς και μεγάλους, είναι η Διεύθυνση Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος της ΕΛ.ΑΣ. Με στόχο την ασφαλή πλοήγηση στο διαδίκτυο αναπτύσσουν μια σειρά εκπαιδευτικών δράσεων για ανήλικους και ενήλικες με φυσική παρουσία ή μέσω διαδικτύου όπως συνέδρια, σεμινάρια, ημερίδες, επισκέψεις σε σχολεία, τηλεδιασκέψεις, εκδίδουν τα πρακτικά των συνεδρίων παρέχοντας τη δυνατότητα σε όλους τους πολίτες να τα μελετήσουν, συγγράφουν και διανέμουν ενημερωτικά φυλλάδια, κ.ά. Αξιοσημείωτη είναι και η ζήτηση που έχουν οι εκπαιδευτικές δράσεις της ενώ λόγω διεύθυνσης όπως και η συμμετοχή των πολιτών σε αυτές (ΕΛΑΣ, 2022).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω δράσεις των δημόσιων οργανισμών διαμορφώνουν μια ελπιδοφόρα προοπτική για το σύνολο του δημόσιου τομέα που

«πάσχει» και στο θέμα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού. Αν η ευελιξία ορισμένων φορέων, όπως αυτοί που αναφέρθηκαν, οφείλεται στην κρισιμότητα των υπηρεσιών τους για την ίδια τη ζωή ή στο γεγονός ότι στελεχώνονται κυρίως από επιστημονικό προσωπικό ή ακόμη και στις συμπράξεις με τον ιδιωτικό τομέα, αποτελεί ένα θέμα για έρευνα και συζήτηση που πιθανόν διαφεύγει των ορίων της παρούσας.

3.5.3. Η εκπαίδευση ως απάντηση στις σύγχρονες προκλήσεις

Οι οργανισμοί αναπτύσσουν γενική και επιμέρους στρατηγικές, όπως εκείνες της διαχείρισης και της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στοχεύοντας ουσιαστικά στο να προλάβουν τις αλλαγές του περιβάλλοντος, αλλά και να προσαρμοστούν στο ρυθμό και την ταχύτητα που εμφανίζονται αυτές τις τελευταίες δεκαετίες. Στη βιβλιογραφία διαχρονικά και προβλεπτικά, περιλαμβάνονται εκείνες που αφορούν κυρίως σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό επίπεδο αλλά οι τρέχουσες εξελίξεις, τις κάνει να μοιάζουν μάλλον ανεπαρκείς τόσο κατά το περιεχόμενο, όσο και κατά το μεταξύ τους συσχετισμό. Μια σειρά, ταυτόχρονων εξελίξεων, θα λέγαμε και ιστορικών, όπως τα επικίνδυνα καιρικά φαινόμενα, η πανδημία Covid-19 αλλά και οι πόλεμοι που εκδηλώνονται ακόμα και στην Ευρώπη, οδηγώντας σε ενεργειακή και επισιτιστική κρίση και σε ρεύματα προσφύγων, αποτελούν μια έμμεση απόδειξη της εν λόγω ανεπάρκειας των στρατηγικών, να αντιμετωπίσουν τόσες και ταυτόχρονες εξελίξεις σε όλα τα επίπεδα. Ήδη έχει ξεκινήσει η ερευνητική δραστηριότητα τουλάχιστον για τις τεχνολογικές εξελίξεις σε επίπεδο τεχνητής νοημοσύνης και για τις επιπτώσεις της πανδημίας στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ συνεχίζονται κι εκείνες που αφορούν στη μετανάστευση και στην κλιματική αλλαγή. Είναι άξιο αναφοράς ότι οι σχετικές έρευνες, στη συντριπτική πλειονότητά τους, συγκλίνουν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως το μέσο για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων που έχουν οι ταυτόχρονες μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μεταβολές που αποτελούν εξαιρετικά σημαντικές προκλήσεις για την αποτελεσματικότητα και την επιβίωση των επιχειρήσεων και συνοψίζονται στη συνέχεια.

Ποικιλομορφία ανθρώπινου δυναμικού: Η αυξανόμενη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και η μετανάστευση έχουν αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό όσον αφορά προβλήματα άγνωστων νόμων, γλωσσών, πρακτικών, συμπεριφορών, στάσεων, στυλ διαχείρισης, ηθικής εργασίας, θρησκείας, κ.λπ.. Η διαπολιτισμική εκπαίδευση των εργαζομένων και ειδικότερα εκείνων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, προτείνεται για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης, μέσω της κατανόησης των αξιών άλλων πολιτισμών. Εξάλλου εάν

ένας οργανισμός είναι σε θέση να αξιοποιήσει αυτό το χωνευτήρι διαφορετικών ταλέντων, μετατρέπει την πρόκληση και τα προβλήματα από την ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας, σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Arslan et. al., 2021· Banerji, 2013).

e-HR και Τεχνητή Νοημοσύνη: Οι ούτως ή άλλως ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις έφεραν τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με πρόσθετες προκλήσεις αφενός επειδή οι εφαρμογές στην πληροφορία-επικοινωνία, τείνουν να μετασχηματίσουν τη Δ.Α.Δ. σε e-Δ.Α.Δ. αφετέρου επειδή η τεχνητή νοημοσύνη φαίνεται να κερδίζει συνεχώς έδαφος. Μπορεί από τις εν λόγω εφαρμογές να προκύπτουν ωφέλειες όπως μείωση κόστους και γραφειοκρατίας και αύξηση της παραγωγής και της πρόσβασης στην πληροφόρηση, ωστόσο δημιουργούν και μεγάλα προβλήματα με σημαντικότερο το αίσθημα ανασφάλειας εργαζομένων ακόμα και για την ίδια τη θέση εργασίας τους. Και στην αντιμετώπιση αυτών της προκλήσεων η εκπαίδευση εργαζομένων φαίνεται να προεξάρχει ως μη οικονομικό κίνητρο, περιλαμβάνοντας τεχνική κατάρτιση στο κατάλληλο αντικείμενο και στον κατάλληλο χρόνο, για τη διατήρηση βιώσιμου επιπέδου δεξιοτήτων και ικανοτήτων ακόμα και απέναντι στα ρομπότ αλλά και εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο την ψυχολογική ενδυνάμωση ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν επαρκώς αυτούς τους «ασύμμετρους» κινδύνους, θα λέγαμε (Arslan et. al., 2021· Banerji, 2013).

Αυξανόμενες πιέσεις από την κοινωνία: Τα προβλήματα αυτά ξεπηδούν από τις αντιδράσεις της κοινωνικού συνόλου απέναντι σε επιχειρηματικές πρακτικές, είναι συνεχώς αυξανόμενα και σχετίζονται με τη φυσική διαφορετικότητα (φυλή, φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός) την προστασία του περιβάλλοντος αλλά και τα ατομικά και συλλογικά δικαιώματα (π.χ. συνδικαλισμός, έλεγχος απολύσεων, εργασιακό καθεστώς, συνθήκες εργασίας κ.ά.). Για ένα μέρος των προκλήσεων αυτών φάνηκε από όσα αναφέρθηκαν προηγούμενα ότι λειτουργούν μάλλον οι δράσεις στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αλλά και τα προγράμματα εκπαίδευσης για τη διαφορετικότητα και το περιβάλλον.

Πανδημίες: Λίγες έως ελάχιστες είναι οι σχετικές μελέτες, καθώς η Covid-19 εξελίσσεται ακόμα. Ωστόσο από τις πρώτες κιόλας προσεγγίσεις προκύπτει το αντίκτυπό τη στη Δ.Α.Δ. αλλά και γενικότερα στις επιχειρήσεις που ήταν ανέτοιμες να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα τραγικών και παγκόσμιων διαστάσεων. Τόσο από τα ερευνητικά αποτελέσματα όσο και από εκθέσεις βιωσιμότητας εταιρειών φάνηκε ότι υπήρξε πρόβλημα ακόμα και σε αυτή καθαυτή την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μόνο ορισμένοι οργανισμοί μπόρεσαν να χρησιμοποιήσουν διαδικτυακή εκπαίδευση, η οποία θα ήταν η καλύτερη εναλλακτική λύση, λόγω έλλειψης εγκαταστάσεων αλλά και ελλιπούς επιμόρφωσης των

εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες. Και καθώς αυτή η διαδικασία εκπαίδευσης και προσαρμογής στο νέο σύστημα είναι μια κοπιαστική και χρονοβόρα διαδικασία, κάθε οργανισμός οφείλει να προετοιμαστεί για το μέλλον, καθώς μπορεί κάθε στιγμή να εμφανιστεί ένα νέο πανδημικό κύμα ή γενικότερα ένας νέος λόγος που απαιτεί κοινωνική αποστασιοποίηση. Καταστάσεις δυσοίωνες πλην όμως πιθανές (Fraij, 2021· TITAN, 2020· Banerji, 2013).

Κεφάλαιο 4º: Εκπαίδευση εργαζομένων στα ξενοδοχεία

4.1. Ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας στην Ελλάδα

Ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας αποτελεί ουσιαστικά, ένα σύνολο πολλών κλαδικών φορέων που παρέχουν σχετικές υπηρεσίες, το εύρος των οποίων εκτείνεται από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τουριστικά γραφεία έως και επιχειρήσεις μεταφορών, εκδηλώσεων και ενώσεις που παράγουν προϊόντα τουριστικής κατανάλωσης.

Στη χώρα μας, δικαιολογημένα ο τουρισμός χαρακτηρίζεται ως «βαριά βιομηχανία» καθώς σύμφωνα με τα στοιχεία του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων η συμμετοχή του κλάδου στο ΑΕΠ ξεπερνά το 20% ενώ τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό έφθασαν την ίδια χρονιά τα 17,7 δισ. ευρώ. Από την άλλη πλευρά, των εργαζομένων, η συνολική απασχόληση προσεγγίζει τις 950.000 θέσεις εργασίας, αριθμός που αντιστοιχεί στο 21,7% των συνολικών (ΣΕΤΕ, 2020).

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται έντονα από *εποχικότητα*, με το 56% των αφίξεων αλλοδαπών να πραγματοποιείται τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο κυρίως από 5 αεροδρόμια της χώρας, αλλά και από *συγκέντρωση ξενοδοχειακών μονάδων* με το 70% των κλινών να έχουν αναπτυχθεί σε 4 περιοχές της χώρας, μεταξύ των οποίων και η Κρήτη.

Η Κρήτη συμμετέχει, ίσως, με το σημαντικότερο βαθμό στα μεγέθη του ελληνικού τουρισμού, κυρίως του εισερχόμενου. Το έτος 2019, οπότε δεν υπήρξαν περιορισμοί μετακινήσεων λόγω Covid-19, στα αεροδρόμια του νησιού αφίχθηκαν 4.443.657 τουρίστες από άλλη χώρα, καθιστώντας το δεύτερη περιοχή της χώρας μετά την Αθήνα σε αριθμό αφίξεων. Αλλά και στις αφίξεις εσωτερικού η περιοχή εμφάνισε το μεγαλύτερο αριθμό επιβατών, 980.075, σε σχέση με τις άλλες τουριστικές περιοχές της χώρας, ενώ στα Δωδεκάνησα, ως 2η περιοχή αφίχθηκαν 567.984 άτομα.

Καθώς στα προηγούμενα μεγέθη δεν περιλαμβάνονται οι κρουαζιέρες αξίζει να σημειωθεί ότι το 2019 το λιμάνι του Ηρακλείου ήταν το 5º στη χώρα σε αριθμό αφίξεων κρουαζιερόπλοιων ενώ οι μεταβολές λόγω της πανδημίας ήταν λιγότερο αρνητικές από όσες των άλλων λιμανιών (-90% έως -99%) και ίσες με εκείνες του Πειραιά (-88%).

Πολύ μεγάλη, όμως είναι και η συμμετοχή του νησιού στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς στην Κρήτη είναι αναπτυγμένες 190.550 κλίνες, αριθμός που αντιστοιχεί περίπου στο 22% των συνολικών ξενοδοχειακών κλινών της χώρας (869.250) ενώ λειτουργούν οι 139 από τις 651 συνολικά μονάδες 5 αστέρων. Αξίζει δε να επισημανθεί ότι η παρουσίαση των κλινών από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος γίνεται ανά Περιφέρεια και στην

Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου όπου φαίνονται αναπτυγμένες 228.534 κλίνες και 234 μονάδες 5 αστέρων, περιλαμβάνονται τόσο οι Κυκλάδες όσο και τα Δωδεκάνησα (ΞΕΕ, 2020α).

Ειδικότερα για το νομό Ηρακλείου σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (πίν. 4.1.) ο ετήσιος κύκλος εργασιών επιχειρήσεων στον κλάδο καταλυμάτων κατά το έτος 2021 (έτος με περιορισμούς λόγω Covid 19) ανήλθε στα 487.649.190 ευρώ, πόσο που αντιστοιχεί στο 9,4% του συνολικού κύκλου εργασιών της χώρας, στον κλάδο και 3^ο σε μέγεθος μετά την Αττική και τη Ρόδο (ΕΛΣΤΑΤ, 2022).

Πίνακας 4.1. Ετήσιος κύκλος εργασιών επιχειρήσεων στον κλάδο των καταλυμάτων

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΠΛΗΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ			ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ % ΣΤΟΝ ΣΥΝΟΛΙΚΟ		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
ΗΡΑΚΛΕΙΟ	1.033	616.567.252	203.184.761	487.649.190	8,64	8,57	9,42
ΚΡΗΤΗ	3.808	1.458.864.876	430.179.403	1.133.744.347	20,44	18,14	21,90
ΕΛΛΑΔΑ	28.528	7.136.162.847	2.371.365.548	5.176.144.589			

όπου «Ηράκλειο» παραπέμπει στο νομό.

Πηγή: Επεξεργασία από ΕΛΣΤΑΤ, 2022.

Σε όσα αφορούν στη δυναμικότητα, σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας, στο νομό Ηρακλείου κατά το διάστημα 2018-2020 διαπιστώνεται σταδιακή αύξηση των ξενοδοχειακών μονάδων από 502 σε 516, με παράλληλη μείωση ξενοδοχείων 1, 2 και 3 αστέρων. Το ίδιο διάστημα οι μονάδες 5 και 4 αστέρων αυξήθηκαν από 41 σε 48 και από 121 σε 142 αντίστοιχα, ενώ μεγάλη είναι η αύξηση των δωματίων και των κλινών σε αυτές τις κατηγορίες. Σημαντικό επίσης στοιχείο είναι ότι το 8,05% των ξενοδοχειακών μονάδων, το 13,06% των δωματίων και το 13,07% των κλινών της επικράτειας, έχουν αναπτυχθεί στο νομό Ηρακλείου. Στο πίνακα 4.2. παρουσιάζεται το ξενοδοχειακό δυναμικό του Νομού Ηρακλείου (ΞΕΕ, 2020β· ΞΕΕ, 2019).

Πίνακας 4.2. Ξενοδοχειακό δυναμικό Νομού Ηρακλείου, 2020

2020	5*	4*	3*	2*	1*	ΣΥΝΟΛΟ
ΜΟΝΑΔΕΣ	48	142	107	136	83	516
ΔΩΜΑΤΙΑ	11.272	16.888	4.735	4.377	2.512	39.784
ΚΛΙΝΕΣ	23.700	33.653	9.086	8.143	4.850	79.432

Πηγή: ΞΕΕ, 2020β.

4.2. Χαρακτηριστικά και εκπαιδευτικές ιδιαιτερότητες ξενοδοχειακών υπηρεσιών

Ένα ξενοδοχείο περιλαμβάνει πλήθος τμημάτων, ανθρώπων, ειδικοτήτων, προϊόντων και υπηρεσιών, ανάλογα βέβαια με το μέγεθος και την τάξη του.

Σε αυτή την ποικιλομορφία σημαντικό ρόλο διαδραματίζει όχι μόνο το εύρος αλλά και η *φύση* του ξενοδοχειακού προϊόντος το οποίο είναι υλικό και άυλο. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται για παράδειγμα τα φαγητά, τα ποτά αλλά και ο εξοπλισμός ενώ στη δεύτερη όλα εκείνα που γίνονται αντιληπτά με τις αισθήσεις όπως η ευγένεια προσωπικού, μυρωδιές, μουσική κ.ά., και προσδιορίζονται ως *υπηρεσίες* (Λαλούμης, 2018).

Γενικά, οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από αϋλότητα, άμεση σχέση παραγωγού και καταναλωτή και συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή τους. Ωστόσο οι σχέσεις και οι συμμετοχές στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα προσωπικές ενώ παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες όπως για παράδειγμα: χαμηλό βαθμό προσαρμογής των υπηρεσιών στις προσωπικές ανάγκες του πελάτη, συχνή υπέρβαση της παραγωγικής ικανότητας λόγω εποχικής αύξησης της ζήτησης, αλλά και ένταση εργασίας (Amoah & Baum, 1997· Αθανασούλης, 1996).

Επιπρόσθετο χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων, όπως προαναφέρθηκε, είναι το πλήθος των υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχονται από διάφορα τμήματα στο πλαίσιο της φιλοξενίας. Μια διάκριση των τμημάτων αυτών είναι σε *τμήματα εκμετάλλευσης* τα οποία ουσιαστικά προσφέρουν υπηρεσίες μέσω της μεταποίησης πρώτων υλών και σε *τμήματα υποστήριξης*, ανάλογα με το βαθμό επαφής με τον πελάτη, με τα πρώτα να έχουν κυρίως την επαφή αυτή.

Στα τμήματα εκμετάλλευσης περιλαμβάνονται: ✓δωμάτια ✓χώροι εστίασης και διασκέδασης ✓καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών ✓ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού ή χώρου άθλησης ✓χώροι ευεξίας κ.λπ., ενώ στα υποστηρικτικά, εκτός από τη διεύθυνση, τα τμήματα ✓front office ✓ορόφων ✓ασφάλειας ✓συντήρησης ✓λογιστηρίου ✓πωλήσεων ✓μάρκετινγκ ✓δημοσίων σχέσεων ✓διαχείρισης και εσωτερικών ελέγχων ✓προμηθειών, κ.λπ. (Λαλούμης, 2018).

Επισημαίνεται ότι το *front office* αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του ξενοδοχείου καθώς διαχειρίζεται τις κλίνες και συντονίζει τις λειτουργίες της επιχείρησης σε σχέση με την κινητικότητα των πελατών. Περιλαμβάνοντας μεγάλο αριθμό επί μέρους τμημάτων οι εργαζόμενοι είναι επιφορτισμένοι με μια σειρά κρίσιμων καθηκόντων όπως ✓υποδοχή ✓κρατήσεις ✓παρακολούθηση λογαριασμών ✓ενημέρωση άλλων τμημάτων για προβλεπόμενες αφίξεις αποχωρήσεις ✓πληροφορίες προς πελάτες ✓φύλαξη τιμαλφών ✓υποδοχή παραπόνων κ.λπ. Ομοίως κρίσιμα είναι και τα καθήκοντα του τμήματος ορόφων, οι εργαζόμενοι του οποίου είναι επιφορτισμένοι με την καθαριότητα και την τάξη σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου (Λαλούμης, 2018).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων σε ξενοδοχείο όχι μόνο είναι κρίσιμη για την επιβίωση της επιχείρησης αλλά αφορά και σε μεγάλο εύρος ειδικοτήτων ώστε να αναπτυχθούν ικανότητες και δεξιότητες τόσο στα τμήμα εκμετάλλευσης όσο και στα υποστηρικτικά. Μια εκπαίδευση η οποία πρέπει να γίνεται στο πλαίσιο της Δ.Α.Δ. με τους όρους, προϋποθέσεις και αρχές που έχουν αναφερθεί εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια.

Παλαιότερες απόψεις και πρακτικές «γιατί να εκπαιδεύσω αφού θα φύγει» αφήνοντας τους εργαζόμενους για παράδειγμα στα τμήματα ορόφων ή στα εστιατόρια χωρίς καμία ειδική εκπαίδευση (Πρωτοπαπαδάκης, 2005· Κανελλόπουλος, 1990) στις μέρες λόγω της πανδημίας Covid-19 αποδείχθηκαν περισσότερο από κάθε άλλη φορά πόσο επικίνδυνες μπορεί να είναι για τη βιωσιμότητα των ξενοδοχείων.

Ήδη το πρώτο καλοκαίρι, 2022, μετά την πανδημία σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση και το φαινόμενο της «μεγάλης παραίτησης» των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο εκφράζεται έντονα ο φόβος των εργοδοτών για την πιθανότητα να αναγκαστούν να δολέψουν με ανειδίκευτο προσωπικό. Κάτι που θα σημάνει πτώση της *ποιότητας* και της *ποσότητας* των παρεχόμενων υπηρεσιών με ό,τι και όσα συνεπάγεται κάτι τέτοιο για τη «βαριά βιομηχανία» της χώρας μας (Καλούμενος, 2022).

Η εξέλιξη αυτή ενδεχομένως υποδηλώνει ότι η όποια εκπαίδευση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία και γενικότερα στον τουριστικό κλάδο στη χώρα μας, δεν εμφάνιζε σχέση

κόστους-οφέλους τόσο για εργοδότες όσο και εργαζόμενους (βλ. παρ. 3.5.1.) αλλά μάλλον όφελος για τους εργοδότες και κόστος για τους εργαζόμενους.

Άλλωστε η ποιότητα στις υπηρεσίες είναι ένα ιδιαίτερο κρίσιμο στοιχείο ενώ έχει υπολογισθεί ότι το κόστος κακής ποιότητας υπηρεσιών είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο των κακών προϊόντων. Και με δεδομένο πλέον ότι η ποιότητα αυτή αξιολογείται με συγκεκριμένους παραμέτρους όπως: ✓υλικά στοιχεία ✓αξιοπιστία ✓ανταπόκριση ✓ικανότητα ✓ευγένεια ✓ειλικρίνεια ✓ασφάλεια ✓πρόσβαση ✓επικοινωνία ✓κατανόηση (Ζαβλανός, 2006) είναι καταφανές ότι εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των εργαζόμενων που τις παράγουν και τις παρέχουν. Απώτερα αυτό σηματοδοτεί την αναγκαιότητα της ορθής εκπαίδευσής τους στο αντικείμενο και όχι μόνο της εργασίας τους.

Στη βάση της επιμέρους ανάπτυξης των παραπάνω παραμέτρων έχει πλέον υιοθετηθεί ως εργαλείο ανταγωνιστικότητας, η αξιολόγηση των ξενοδοχείων από τους πελάτες στις σχετικές ταξιδιωτικές πλατφόρμες. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η ερευνητική δραστηριότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο ενώ εμφανίζεται φτωχή και εμπειρική σε σχέση με τις απόψεις των ίδιων των εργαζόμενων και ειδικότερα για την εκπαίδευσή τους. Το θέμα αναπτύσσεται στην επόμενη ενότητα.

4.3. Βιβλιογραφική επισκόπηση/ανασκόπηση σχετικών ερευνών

Η *αξιολόγηση* των ξενοδοχείων και η ερευνητική δραστηριότητα διάφορων *φορέων* για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών φιλοξενίας μπορεί να υποδεικνύουν έμμεσα το επίπεδο εκπαίδευσης και τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, ωστόσο με τον τρόπο αυτό δεν διακρίβωνονται σημαντικές παράμετροι της εκπαίδευσης των ίδιων των εργαζομένων όπως π.χ. ικανοποίηση, ατομικές ανάγκες, είδος και αντικείμενο επιμόρφωσης. Κάτι τέτοιο σε συνδυασμό με τον ευκαιριακό χαρακτήρα της αξιολόγησης μπορεί να αποβεί μοιραίο για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (ένταση εργασίας, εποχική αύξηση ζήτησης, πολυσύνθετες υπηρεσίες κ.λπ.).

Επιπρόσθετα, φαίνεται να μην έχουν διερευνηθεί από τους ίδιους φορείς ή μέσω των πολιτικών ανταγωνισμού και μάρκετινγκ, όπως η μέθοδος αξιολόγησης από τους πελάτες, οι κοινωνικές αντανakλάσεις της εκπαίδευσης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία και ειδικότερα εκείνες που αφορούν στις αρνητικές επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης, όπως για παράδειγμα η περιβαλλοντική καταστροφή (Green & Hunter, 1992) και πόσο μπορεί να περιοριστεί με την κατάλληλη εκπαίδευση, είτε πόσο μπορούν να περιοριστούν

τα φαινόμενα ρατσισμού ή άλλων διακρίσεων λόγω της επαφής με διάφορους πολιτισμούς.

Η ανασκόπηση ερευνών για την εκπαίδευση εργαζομένων στα ξενοδοχεία αφορά αποκλειστικά στη χώρα μας επειδή ακριβώς υπάρχει έντονη διαφοροποίηση της τουριστικής αγοράς λόγω των αποκλίσεων μεταξύ των χωρών στις πολιτικές εκπαίδευσης και απασχόλησης (Λαλούμης, 2018) όπως και τουλάχιστον, γεωγραφικές/κλιματολογικές ιδιαιτερότητες, που διαμορφώνουν ανάλογα το τουριστικό-ξενοδοχειακό προϊόν από τόπο σε τόπο και αντίστοιχα και τις εκπαιδευτικές ανάγκες.

Χαρακτηριστική είναι η πρόσφατη έρευνα για τα «Ποσοτικά & Ποιοτικά Χαρακτηριστικά των Εργαζομένων στα Ελληνικά Ξενοδοχεία» του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων του Ξενοδοχειακού Επιμελητήριου Ελλάδας, όπου αναδεικνύονται τέτοια ερευνητικά κενά σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων. Στην έρευνα αποτυπώθηκαν μεταξύ άλλων οι διαπιστώσεις και οι προτάσεις Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων για την εκπαίδευση, κατάρτιση και προσαρμοστικότητα των Εργαζομένων ως ακολούθως (ΞΕΕ, 2021):

✓ Η εκπαίδευση που παρέχεται από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν ανταποκρίνεται πάντα στις πραγματικές ανάγκες της αγοράς καθώς:

- οι Τεχνικές / Επαγγελματικές Σχολές εμφανίζουν ανομοιογενές τοπίο με μεγάλες διακυμάνσεις, υπάρχει τάση απαξίωσης δημόσιων σχολών οι οποίες διαθέτουν το πλεονέκτημα της σύνδεσης με τη νοοτροπία του κλάδου ενώ οι ιδιωτικές Σχολές τείνουν να καλλιεργούν και να ενισχύουν «υπερφίαλες» φιλοδοξίες.
- οι απόφοιτοι των πρώην ΤΕΙ συχνά θεωρούν ότι ανήκουν στην «ελίτ» των εργαζομένων, είναι επιλεκτικοί και δεν προτιμούν θέσεις πρώτης γραμμής (frontliners) ενώ σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρείται έλλειψη τεχνικών γνώσεων και αίσθηση μη επαρκών δυνατοτήτων αξιοποίησής τους.
- τα νέα τμήματα των ΑΕΙ έχουν φιλόδοξα προγράμματα σπουδών, εστιάζουν στο management και υστερούν στις λειτουργικές διαδικασίες, στην πράξη, δηλαδή.

✓ Η ενσωμάτωση στο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί μια διαδικασία εκπαίδευσης με τις εξής επισημάνσεις:

- η ποικιλότητα, οι ιδιαιτερότητες και οι ανάγκες κάθε ξενοδοχείου καθιστούν επιβεβλημένη την in-house εκπαίδευση των εργαζομένων δηλαδή στα πρότυπα λειτουργίας κάθε ξενοδοχείου,
- πρέπει να γίνεται κάλυψη κενών από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα,

- η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα τρία εργαλεία για την ένταξη του εργαζόμενου στο «σύμπαν» του οργανισμού, μαζί με τις συναντήσεις και τις γνωριμίες,
 - οι εργαζόμενοι πρέπει να εξοικειωθούν και να προσαρμοστούν στη διαδικασία «ψηφιοποίησης», ώστε να μπορούν από το σπίτι τους να προετοιμαστούν έγκαιρα για τις ανάγκες της μελλοντικής δουλειάς τους,
- ✓ η αναβάθμιση των δεξιοτήτων είναι υποχρεωτική, στο πλαίσιο της προσαρμογής στις εξελίξεις, αλλά και στις ανάγκες του ξενοδοχείου,
- ✓ απαιτείται εξοικείωση με την τεχνολογία των εργαζομένων όλων των τμημάτων, τουλάχιστον κατά τις στοιχειώδεις γνώσεις, ώστε να μπορούν να αντεπεξέρχονται στις σύγχρονες απαιτήσεις,
- ✓ οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις με συνεχή επανεκπαίδευση καθώς οι γνώσεις από τις σχολές της τριτοβάθμιας ή της τεχνικής εκπαίδευσης γρήγορα απαξιώνονται, ενώ οι ανάγκες και οι τεχνικές συνεχώς εξελίσσονται,
- ✓ απαιτείται εκπαίδευση για την προσαρμογή σε έκτακτες συνθήκες. Όχι μόνο οι τεχνολογικές εξελίξεις αλλά και η πρόσφατη πανδημία, ανέδειξε την ανάγκη άμεσης προσαρμογής, ώστε να υπάρξει ανταπόκριση στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται, καθώς και στις ανάγκες των πελατών.
- Οι δε προτάσεις τους συνοψίζονται ως ακολούθως:
- ✓ Καθιέρωση της Δια Βίου Εκπαίδευσης και ενίσχυση της πρόσβασης όλων των ενδιαφερόμενων σε αυτή.
- ✓ Έγκριτο σύστημα πιστοποίησης των εργαζομένων στον Τουρισμό.
- ✓ Ανασυγκρότηση και αναβάθμιση των Δημόσιων Επαγγελματικών Σχολών, αλλά και ενίσχυση της σύνδεσης των προγραμμάτων των ΑΕΙ με τις εκάστοτε πραγματικές ανάγκες της αγοράς.
- ✓ Αναβάθμιση της αντίληψης για τον ξενοδοχειακό κλάδο ως χώρο απασχόλησης, ως εργοδότη, ως πεδίο επαγγελματικής εξέλιξης.
- Αυτό που προκύπτει από τις προτάσεις τους είναι μεν η αναγκαιότητα για συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων στις αλλαγές ωστόσο εστιάζουν στην εκπαίδευση με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων για το αντικείμενο εργασίας, στον εργοδότη και στον πελάτη, παρά στον εργαζόμενο, δεν εμβαθύνουν στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά ούτε και στους λόγους που διαμορφώνουν θετικές ή αρνητικές στάσεις οι εργαζόμενοι έναντι της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.
- Από την ανασκόπηση άλλων σχετικών ερευνών που έχουν διεξαχθεί στο πλαίσιο διπλωματικών εργασιών, φαίνεται ότι τα ερευνητικά ερωτήματα «αγγίζουν» τέτοια

ζητήματα, άλλοτε αρκετά άλλοτε καθόλου. Τέτοιες προσπάθειες παρουσιάζονται στη συνέχεια. Οι ελεύθερα διαθέσιμες σχετικές έρευνες δεν ήταν πολλές κατά το πλήθος (<30) και από αυτές επιλέχθηκαν όσες εκτιμήθηκαν ως κατάλληλες με βάση αφενός την κάλυψη συνολικά των ξενοδοχειακών ειδικοτήτων αφετέρου το χρόνο εκπόνησης και την προσέγγιση γενικότερων αντικειμένων εκπαίδευσης τα οποία σχετίζονται με τις αλλαγές που έχουν προκύψει στο κοινωνικό περιβάλλον. Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο στην επιλογή είχε και το ενδεχόμενο σύγκρισης τόσο μεταξύ τους όσο και με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας.

• Η διερεύνηση εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε τα αποτελέσματα μελλοντικά να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη κατάλληλων πολιτικών (Σταυρακάκης, 2019), που διεξήχθη μέσω συνεντεύξεων με προϊστάμενους τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, διευθυντές και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων του νομού Ηρακλείου, κυρίως εποχικής λειτουργίας, ανέδειξε ότι στο σύνολο εφαρμόζονται εκπαιδευτικά προγράμματα κατά *τρόπο, μέθοδο και συχνότητα*: (α) υποχρεωτικά και επιδοτούμενα για θέματα α' βοήθειών και διαχείριση εκτάκτων αναγκών στην αρχή της σεζόν (β) σε όλα τα τμήματα περιλαμβανομένων των διοικητικών ανάλογα με τις απαιτήσεις κάθε θέσης, μία φορά το χρόνο κατά τις περιόδους μη λειτουργίας και ορισμένες φορές κατά τη διάρκεια λειτουργίας (γ) άτυπα ορισμένες φορές για συγκεκριμένες θέσεις και ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν (δ) με εκπαιδευτές κυρίως από το ίδιο το ξενοδοχείο και λίγες φορές εξωτερικούς (ε) στη θέση εργασίας στην πλειονότητα των ερωτώμενων από παλιό-έμπειρο εργαζόμενο και λιγότερα εκτός θέσης, μέσω διαδικτύου και σεμιναρίων. Κατά το *περιεχόμενο* των προγραμμάτων επικρατούν η βελτίωση των τεχνικών γνώσεων και η ανάπτυξη δεξιοτήτων ενώ αναφέρθηκε και η προσαρμογή στις ατομικές ανάγκες λόγω των εποχικών υπαλλήλων όπως και η βιώσιμη διαχείριση, οι ξένες γλώσσες, οι συμπεριφορές προς τους πελάτες και η δυναμική των ομάδων. Ως *κριτήρια* για την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων προτάσσονται οι ανάγκες που προκύπτουν από τις εξελίξεις και ως βάση ο σχετικός ετήσιος προγραμματισμός της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού και η αξιολόγηση του προσωπικού. Η *αξιολόγηση* των προγραμμάτων αναφέρθηκε ότι γίνεται λαμβάνοντας υπ' όψιν την ικανοποίηση εργαζομένων και πελατών, την αύξηση της παραγωγικότητας και των εσόδων και τη μείωση ατυχημάτων, αστοχιών και παραπόνων πελατών. Ως *πλεονεκτήματα* της εκπαίδευσης εργαζομένων αξιολογήθηκαν μετρήσιμα και μη μετρήσιμα στοιχεία όπως: βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών, αύξηση παραγωγικότητας, εσόδων, σταθερών πελατών, αλλά και διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κινήτρων για

παραμονή στην εργασία όπως και η ικανοποίηση των και η ανάπτυξη στελεχών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το ερώτημα για το κόστος εκπαίδευσης αλλά και οι απαντήσεις όπου μόνο ένα ξενοδοχείο δήλωσε ότι υπολογίζει το κόστος αυτό στο 1% του συνολικού προϋπολογισμού ενώ για τα υπόλοιπα οκτώ, οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι δεν κοστολογούν.

• Η διερεύνηση των απόψεων για την εκπαίδευση των εργαζομένων, τη συχνότητα υλοποίησης προγραμμάτων, την αποτελεσματικότητα και τους τρόπους βελτίωσης των αυτών, στον τουριστικό τομέα με το 60% των ερωτώμενων εργαζομένων να απασχολείται σε ξενοδοχεία της περιφερειακής ενότητας Χίου (Βασιλείου, 2018), έδειξε ότι: ✓ η εκπαίδευση θεωρείται «πάρα πολύ» και «πολύ» *απαραίτητη* από το 94% ✓ ο σημαντικότερος *παράγοντας* της *αναγκαιότητας* αυτής είναι η επανένταξη στην αγορά εργασία (90,4% πολύ και πάρα πολύ) ✓ μεταξύ διαφόρων προτάσεων σχετικά με το σκοπό της εκπαίδευσης κυριαρχεί η βελτίωση της παραγωγικότητας, η προσαρμογή του προσωπικού στις μελλοντικές εξελίξεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εργαζομένων στην τουριστική αγορά εργασίας και η αποκόμιση χρήσιμων επαγγελματικών γνώσεων ✓ ως πρώτο *αντικείμενο* εκπαίδευσης που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι επιλέχθηκαν τα οργανωτικά-διοικητικά θέματα, η πληροφορική και τελευταία η εκπαίδευση σε τεχνικά ζητήματα της θέσης εργασίας ✓ στη *συχνότητα* των εκπαιδευτικών σεμιναρίων ανά έτος κυριαρχεί το «καμία» (63%), ακολουθεί το «μία φορά (35%) και το «2 φορές» στο ελάχιστο ποσοστό 2% ✓ κατά την *αποτελεσματικότητα* το 50% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλαν πολύ στην ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, ενώ ελάχιστα δήλωσε το 5,8%, συμφώνησαν ότι λόγω της εκπαίδευσης έχει βελτιωθεί πολύ η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους με ποσοστό 53,8%, ενώ σε μικρότερο βαθμό συμφωνούν ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν από τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι εφαρμόσιμες στην εργασία τους και επίσης μικρότερο βαθμό δήλωσαν ότι τα προγράμματα ικανοποίησαν τις *προσδοκίες* τους ✓ στις *προτάσεις* για τη βελτίωση των προγραμμάτων η αύξησή τους κατά τον αριθμό, τη διάρκεια, το εύρος αντικειμένου και τον αριθμό φορέων παροχής τους σημειώνουν όλα μεγάλα ποσοστά επιλογής (>40%).

• Σε έρευνα με σκοπό τη μελέτη της εκπαίδευσης/ανάπτυξης κυρίως στελεχών (65,6% πτυχιούχοι) στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες, μέσω ερωτηματολογίου (Κωνσταντέλλος, 2019) διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι στην πλειονότητά τους (73,4%) θεωρούν πολύ σημαντική την εκπαίδευση ενώ το 50% θεωρούν επίσης πολύ σημαντική την εμπειρία (και αρκετά το 39,1%). Στα μισά από τα ξενοδοχεία προκύπτει να υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και σε λίγο παραπάνω από τα μισά (53,1%) να μην

υλοποιούνται προγράμματα εκπαίδευσης. Σε εκείνα που εφαρμόζεται εκπαίδευση (46,9%) τα προγράμματα υλοποιούνται κυρίως (57,8%) από υπαλλήλους του ξενοδοχείου, από εξωτερικούς συνεργάτες λιγότερο (12,5%) και μεικτά σε ικανό ποσοστό (29,7%). Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας αναδείχθηκε ως κύρια μέθοδος (43,8%) ακολουθούν τα σεμινάρια εντός των εγκαταστάσεων (25%) ενώ σχετικά μεγάλο εμφανίζεται το ποσοστό της αυτομόρφωσης (12,5%) που αποτελεί και την τρίτη επιλογή. Η πρώτη επιλογή για τη συχνότητα εκπαίδευσης είναι όποτε παραστεί ανάγκη (42,2%) ακολουθεί σχεδόν με το ίδιο ποσοστό μία φορά το μήνα (40,6%) ενώ άλλες επιλογές σημειώνουν μονοψήφια ποσοστά. Η εκπαίδευση στο αντικείμενο εργασίας κυριαρχεί ως επιλογή (57,8%), ακολουθούν με ίδιο ποσοστό (15,6%) η ανάθεση νέων καθηκόντων και η συμπεριφορά, ενώ το 6,3% των ερωτηθέντων απάντησε «όλα τα παραπάνω» και το 4,7% «τίποτα από τα παραπάνω». Η *αποτελεσματικότητα* της εκπαίδευσης υπολογίζεται κυρίως μέσω της μείωσης παραπόνων και της αύξησης θετικών σχολίων πελατών (34,4%) όπως και με την αύξηση της παραγωγικότητας (επίσης 34,4%), ενώ ακολουθούν η αύξηση κερδών και αριθμού πελατών (18,8%) και η μείωση λαθών και αστοχιών (12,5%). Ως σημαντικότερο *πλεονέκτημα* της εκπαίδευσης αναδεικνύεται η βελτίωση των υπηρεσιών (56,3%) και με μικρότερα ποσοστά η αύξηση της παραγωγικότητας (21,9%) και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (17,2%) και «όλα τα παραπάνω» (4,7%). Και σε αυτήν την έρευνα τέθηκε το ερώτημα για το *κόστος* εκπαίδευσης από τις απαντήσεις στο οποίο προέκυψε ότι στο 81,3% των περιπτώσεων καλύπτεται από το ξενοδοχείο και με μονοψήφια ποσοστά (6,3%-4,7%) από φορείς εθνικούς ή ευρωπαϊκούς. Το ποσοστό όσων δεν γνώριζαν ανήλθε σε 4,7%.

•Εργαζόμενοι όλων των ειδικοτήτων, προϊστάμενοι και μη, του ξενοδοχείου Hilton Athens, έλαβαν μέρος σε έρευνα με σκοπό την ανάδειξη των κινήτρων εκπαίδευσης, την αποτελεσματικότητα, το βαθμό πρόσβασης, τη συμβολή στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων και στη μελλοντική καριέρα των εργαζομένων (Καρακατσάνης, 2018). Γενικά, διαπιστώνεται μεγάλη ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ φαίνεται ότι τόσο τα κίνητρα όσο και τα οφέλη συνδέονται ώστε να αναπτύξουν την εργασιακή εμπειρία τους, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, και την αποτελεσματικότητά τους αλλά και γενικότερα την προσωπική ανάπτυξή τους. Η εκπαίδευση επίσης προκύπτει να παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη επαγγελματικού δικτύου και στη διεύρυνση των επαγγελματικών οριζόντων. Το ξενοδοχείο φαίνεται να ασκεί πολιτικές εκπαίδευσης και προγράμματα τα οποία επικοινωνεί συστηματικά ωστόσο στο σχολιασμό επισημαίνεται ότι απαιτείται βελτίωση των σχέσεων μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων.

• Έρευνα με σκοπό τη μελέτη του ρόλου της εκπαίδευσης του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίου προς εργαζόμενους και μέσω συνεντεύξεων προς στελέχη, ξενοδοχείων της Κασσάνδρας Χαλκιδικής (Κωσταρέλος, 2018) ανέδειξε τα εξής: ✓στο 95% των περιπτώσεων εφαρμόζονται προγράμματα εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία ✓85% των εργαζομένων έχουν παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ✓τα συνηθέστερα αντικείμενα εκπαίδευσης σε ερώτηση πολλαπλών επιλογών είναι η εξυπηρέτηση πελατών (56%) και οι διαδικασίες του ξενοδοχείου (56%) και η υγιεινή/ασφάλεια (36%) ενώ οι ξένες γλώσσες και η πληροφορική ακολουθούν με μονοψήφια ποσοστά ✓κατά τη *συχνότητα* το 64% δήλωσε ότι διενεργούνται προγράμματα μία φορά το χρόνο και το 33% δύο έως τρεις φορές το χρόνο ενώ το 71% των εργαζομένων έχει συμμετάσχει σε αυτά 1 φορά το χρόνο και το 27% δύο έως τρεις φορές ✓η *επιλογή* προγράμματος διατίθεται στο 41% των περιπτώσεων έναντι 59% που δεν είναι δυνατή ✓το 95% των εργαζομένων *εκτιμά* θετικά και πολύ θετικά την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ✓ στο 48% των περιπτώσεων τα προγράμματα γίνονται *εντός* εγκαταστάσεων, έναντι 8% *εκτός* ενώ μεικτά δήλωσαν το 44% των ερωτηθέντων ✓ οι *εκπαιδευτές* κατά το 54% είναι εξωτερικοί συνεργάτες, 36% στελέχη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και 27% διευθυντές ✓η *πλειοψηφία* των συμμετεχόντων (52%) δήλωσε πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα πραγματοποιούνται σε συνδυασμό εντός και εκτός των *ωραρίων* εργασίας, έναντι 36% εκτός και 12% εντός με τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης να επιλέγουν κυρίως «εκτός ωραρίου»✓ σεμινάρια και διαλέξεις έχει παρακολουθήσει το 64% των ερωτώμενων, εκπαίδευση στη θέση εργασίας το 49% ενώ η τηλεεκπαίδευση προκύπτει σε χαμηλό ποσοστό (3%) ✓η επάρκεια της *υλικοτεχνικής εκπαιδευτική υποστήριξης* αξιολογείται από τους ερωτηθέντες αρκετά (52%), καθόλου (18%), ανεπαρκής (18%), πολύ (12%) και πάρα πολύ (18%) ✓μοιρασμένες είναι οι απόψεις για τη *συμβολή* της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ανέλιξη με το 51% να την αξιολογεί ως «πολύ» ή «πάρα πολύ σημαντική» ✓ το 59% των ερωτηθέντων θεωρεί την εκπαίδευση ως *κίνητρο* για βελτίωση και προσωπική ανάπτυξη σε βαθμό «πολύ» ή «παρά πολύ» έναντι του 41% που εκτιμά «αρκετά» και «λίγο» ενώ θεωρείται κίνητρο κυρίως από τους μόνιμους υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης ✓ στο 59% των περιπτώσεων ζητήθηκε η *αξιολόγηση* του *εκπαιδευτή* ✓ο βαθμός *ικανοποίησης* από την εκπαίδευση προκύπτει σχεδόν μοιρασμένος με το 53% να δηλώνει «πολύ» και «πάρα πολύ» και το 47% «λίγο» και «μικρή» ικανοποίηση με τους μόνιμους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης να κυριαρχούν επίσης στην πρώτη επιλογή.

•Ομοίως, με ερωτηματολόγιο προς εργαζόμενους και συνεντεύξεις προς διευθυντές και ιδιοκτήτες, διενεργήθηκε έρευνα σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων του νομού Πιερίας (Παπαγιαννοπούλου, 2018) με σκοπό τόσο τη διερεύνηση του επιπέδου εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων όσο και της σημασίας που της αποδίδεται από τους ιδιοκτήτες. Τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας ανέδειξαν: ✓ το 92% των εργαζομένων αποκρίθηκε θετικά ως προς την *επάρκεια* γνώσεων και *δεξιοτήτων* που κατέχουν ✓ποσοστό 97% αποκρίθηκε καταφατικά στην ερώτηση αν η επιχείρηση *διοργανώνει* προγράμματα εκπαίδευσης ✓κατά τη *συχνότητα* το 60% δήλωσε «σε ακαθόριστο χρόνο» και ακολούθως το 14% «μία φορά το χρόνο» και μονοψήφια ποσοστά είχαν οι απαντήσεις «κάθε 6 μήνες» (8%), «μία φορά το τρίμηνο» (7%) και «ποτέ» (3%) ✓*εντός* της επιχείρησης διεξάγεται εκπαίδευση κυρίως μέσω καθοδήγησης (52%) και σεμιναρίων(37%), στην *εκτός* επιχείρησης, κυριαρχούν τα σεμινάρια (58%) και τα επιδοτούμενα προγράμματα (22%) ενώ η *εξ αποστάσεως* γίνεται σχεδόν αποκλειστικά με ψηφιακά εγχειρίδια μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή (87%) ✓το 80% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι *συμμετέχουν* στα σεμινάρια από «αρκετά συχνά» έως «πάντα» και το 20% «ποτέ» ✓το 38% δήλωσε ότι έχει εκπαιδευτεί στο αντικείμενο εργασίας του και ακολουθούν οι νέες τεχνολογίες (25%), η επικοινωνία (20%) και η λήψη αποφάσεων (14%) ✓ο *βαθμός ικανοποίησης* από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατά τους χώρους αξιολογήθηκε θετικά (+) από το 41%, αρνητικά (-) από το 28% και ουδέτερα (+/-) από το 31%), αντίστοιχα κατά τους τρόπους και μεθόδους αξιολογήθηκαν +42%, -34%, +/-24%, κατά τη συχνότητα +20%, -42%, +/-38% και το περιεχόμενο +40%, -29%, +/-31% ✓το 66% δήλωσε ότι *αφομοίωσε* τις γνώσεις από «πολύ» έως «πάρα πολύ», το 23% «μέτρια» και το 10% «αρκετά» ✓από τις *απόψεις* για την εκπαίδευση προκύπτει καθολική συμφωνία ότι τόσο βελτιώνονται οι επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες (92%), οι στάσεις ζωής και οι αξίες (93%), η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη (97%) όσο και ότι αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση (97%) και ότι υπάρχει ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης (79%), ενώ το 85% θεωρεί ότι αποτελεί ευθύνη της επιχείρησης και ότι παράγει οικονομικό κόστος για αυτήν (71%) παρά τις απαντήσεις στο ερώτημα «αν η εκπαίδευση αποτελεί ευθύνη των εργαζομένων» σχεδόν οι μισοί αποκρίθηκαν θετικά (48%) ✓το 52% εκτιμά ότι οι διάθεση πόρων είναι «μέτρια» έναντι του 37% που τους θεωρεί «πολύ» και «πάρα πολύ» επαρκείς ✓σε ανοικτού τύπου ερώτηση εκφράστηκε ανάγκη εκπαίδευσης στις ειδικότητες, νέες τεχνολογίες, βαλκανικές γλώσσες, στην εφαρμογή μεθόδου *εξ αποστάσεως* και σε ειδικά θέματα ασφάλειας, χειρισμού εξοπλισμού και καθαριότητας.

• Μέσω έρευνας που διεξήχθη σε εργαζόμενους ξενοδοχείων «all inclusive» του νομού Χανίων όλων των ειδικοτήτων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που έκαναν πρακτική άσκηση στο πλαίσιο των σπουδών τους, με σκοπό τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών αναγκών τους (Μπομπολάκης, 2019) διαπιστώθηκαν τα εξής: ✓το 43,2% δεν προτίθεται να λάβει περαιτέρω τουριστική εκπαίδευση μέσω ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και το 24,1% να φοιτήσει σε τεχνικές-επαγγελματικές σχολές ενώ το 91,5% απάντησε θετικά στην πρόθεση συμμετοχής σε κατάρτιση/επιμόρφωση στο ξενοδοχείο που εργάζονται ✓το 68,3% δήλωσαν ότι έχουν παρακολουθήσει πρόσφατα πρόγραμμα τουριστικής κατάρτισης έναντι του 31,7% που δήλωσαν «όχι» ενώ από το 65,5% η παρακολούθηση τέτοιων προγραμμάτων εκτιμάται «πάρα πού» και «πολύ» σημαντικό στοιχείο του βιογραφικού τους ✓τα ποσοστά ενδιαφέροντος για το αντικείμενο της εκπαίδευσης είναι ανάλογα με τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων ενώ γενικές γνώσεις όπως για την ξένη γλώσσα εκδηλώνει ενδιαφέρον το 16,6% ✓έντονο είναι και το ενδιαφέρον για τη διενέργεια προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και προγραμμάτων για την υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων τα οποία εκτιμάται ότι θα βελτιώσουν τόσο την ικανοποίηση των πελατών όσο και τις δεξιότητες των ✓δια ζώσης εκπαίδευση επιθυμεί το 62,3% κατά τους μήνες Ιανουάριο- Φεβρουάριο και το 19,6% Μάρτιο-Απρίλιο και εξ αποστάσεως το 38,4% Ιανουάριο-Φεβρουάριο, 25,3% Νοέμβριο-Δεκέμβριο, 15,2% Μάρτιο-Απρίλιο και το 19,7% όλο το έτος ✓το 69,9% δήλωσαν «πολύ καλό» και «καλό» επίπεδο κατά την *επάρκεια γνώσεων* ✓το 54,8% θεωρούν το *επίπεδο των επαγγελματικών δεξιοτήτων* ότι είναι σε επίπεδο «πολύ καλό» και «καλό», το 8% «άριστο» και το 20,6% ικανοποιητικό «πολύ καλό» και «καλό» ✓ η *σημασία* της εκπαίδευσης κρίθηκε «πολύ» και «πάρα πολύ» σημαντική για την προσωπική ανέλιξη από το 83,4%, για την βελτίωση της αυτοεκτίμησης από το 82,0%, στην υποκίνηση από το 74,9%, για ανάπτυξη των σχέσεων με συναδέλφους από το 76,9% και με τους προϊσταμένους από το 84,6%, για την ικανοποίηση και εξυπηρέτηση πελατών από το ~90%

επιμόρφωση στη συνολική διαμόρφωση του προσφερόμενου ξενοδοχειακού και για την ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου από το 77,9% και του ξενοδοχειακού προϊόντος από το 78,4%.

• Σε έρευνα που έγινε σχετικά με την διοίκηση ολικής ποιότητας σε 12 μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες της Β. Ελλάδας μέσω ερωτηματολογίων απευθυνόμενων σε στελέχη και ιδιοκτήτες (Καλαμπόκη, 2014) κατά την αξιολόγηση των γνώσεων και της επιμόρφωσης των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας διαπιστώθηκε μεγάλη απόκλιση από

το μέσο όρο και οδήγησε στο συμπέρασμα ότι δεν διατίθενται οι *απαιτούμενοι πόροι* για την εκπαίδευση σε όλες τις επιχειρήσεις, όπως και ότι δεν *αξιολογούνται* τα προγράμματα εκπαίδευσης. παράλληλα όμως διαπιστώθηκε στην πλειονότητα των υπό έρευνα ξενοδοχειακών μονάδων μεγάλη ικανοποίηση, πιστότητα και αύξηση του αριθμού ενώ χαμηλά βρίσκεται ο δείκτης παραπόνων επίσης στην πλειονότητα των ξενοδοχείων. Σε *θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος* φαίνεται να εμπλέκεται εκπαιδευτικά το 25% των ξενοδοχείων ενώ το ίδιο ποσοστό προκύπτει να εμπλέκεται «ελάχιστα» με καθαρό αριθμό 2 στις 12 μονάδες να ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση σε τέτοια θέματα. Για το *περιβάλλον* φαίνεται ότι το 41,7% λαμβάνει μέτρα εκπαίδευσης και προστασίας.

•Ευρύτερη έρευνα για την τουριστική εκπαίδευση στην οποία συμμετείχαν κατά το 73% εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία (Διαλυνά, 2021) διαπιστώθηκε: ✓το 24,3% των ερωτηθέντων δεν έχουν *σπουδές* σχετικές με τον τουρισμό ✓στο 63,5% των επιχειρήσεων υπάρχει *τμήμα εκπαίδευσης* ✓το 48% των επιχειρήσεων *μεριμνούν* για την εκπαίδευση των εργαζομένων από «αρκετά» έως «πάρα πολύ» με το 33% να δηλώνει ότι η εκπαίδευση γίνεται κατά τμήμα και το 54,1% ότι εκπαιδεύονται και οι εκπαιδευτές ✓το 86% θεωρεί «αρκετά» έως «πάρα πολύ» σημαντική τη *συμπληρωματική* εκπαίδευση ενώ το 87% επέλεξε «καθόλου» έως «αρκετά» για την *ανταπόκριση* της εκπαίδευσης στους αρχικούς στόχους ✓οι περισσότεροι (32,4%) θεωρούν ότι η επιχείρηση δεν *επενδύει* χρήματα στην εκπαίδευση ✓το 66% θεωρεί ότι ο σωστά εκπαιδευμένος αποδίδει καλύτερα ✓«συμφωνούν» ή «συμφωνούν απόλυτα» για τη *συμβολή* της εκπαίδευσης στην συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων κατά 89,2%, στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών κατά 93,3%, στην αύξηση της απόδοσης κατά 87,8%, στην αύξηση των κερδών κατά 82,4% και στην αύξηση της αυτοπεποίθησης κατά 90,5% ✓κύρια *μέθοδος* εκπαίδευσης είναι στη θέση εργασίας (78,7%) και ακολουθούν τα σεμινάρια-διαλέξεις (68,1%) ενώ οι εξωτερικοί εκπαιδευτές επιλέχθηκαν επίσης από την πλειονότητα (63,3%) ✓η εκπαίδευση σε τεχνικά *θέματα* στο αντικείμενο εργασίας κρίνεται ως «καλή» και «πολύ καλή» από το 52,4% των ερωτηθέντων με αξιοσημείωτο το ποσοστό όσων δεν είχαν γνώμη (23,0%) ενώ η εκπαίδευση στην πληροφορική και στις ξένες γλώσσες εμφανίζουν χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης από τη συχνότητα που γίνονται αντίθετα από την εκπαίδευση σε θέματα επικοινωνίας ✓από τη *συχνότητα* που διενεργούνται εκπαιδευτικά προγράμματα κανείς δεν είναι πολύ ικανοποιημένος, αρκετά το 33,8%, λίγο το 28,4% και καθόλου το 29,7% ✓η ικανοποίηση από τη συμμετοχή των εργαζομένων κρίνεται κατά 33,8% αρκετά, 21,6% λίγο, 20,3% καθόλου ενώ ένα ποσοστό 24,3% δεν εκφράζει θετική ή αρνητική άποψη.

• Σε έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση γνώσεων και στάσεων μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας της Ρόδου σχετικά με τον αιφόρο τουρισμό επιχειρήθηκε ο εντοπισμός των *παραγόντων* που επηρεάζουν την *περιβαλλοντική εκπαίδευση* των εργαζομένων (Καλαϊτζίδη, 2019). Επισημαίνεται ότι για την εν λόγω μονάδα ο βιώσιμος τουρισμός και η ανάπτυξη είναι υψίστης σημασίας. Η έρευνα έδειξε: ✓ στην δήλωση «Θεωρώ πολύ σημαντική την περιβαλλοντική εκπαίδευση», 78,4% συμφωνούν απόλυτα και 18,6% συμφωνούν αρκετά ✓ τα περιβαλλοντικά σεμινάρια/προγράμματα στο ξενοδοχείο θεωρήθηκαν ως παράγοντας ανάπτυξης περιβαλλοντικής ευαισθησίας «πάρα πολύ» από το 57,7 %, και αρκετά από το 34,3 % ✓ η έλλειψη γνώσης ως δυσκολία για την εφαρμογή φιλοπεριβαλλοντικών πρακτικών επιλέχθηκε από το 31,4 % σε βαθμό «αρκετά», από το 22,5% «πάρα πολύ», από το 18,6 % «μέτρια» , από το 18,6 % «καθόλου» και από το 8,8 % «λίγο».

• Με σκοπό τη μελέτη του βαθμού χρήσης των νέων τεχνολογιών από τους υπαλλήλους των ξενοδοχείων μελετήθηκε ειδικότερα η κατάρτιση ξενοδοχοϋπαλλήλων της Χαλκιδικής μέσω έρευνας σε ξενοδοχεία της Χαλκιδικής (Δεληγιάννη, 2019) η οποία έδειξε: ✓ ευρεία χρήση νέων τεχνολογιών σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες των ξενοδοχείων και μεγάλη εξοικείωση των εργαζομένων γενικότερα με την τεχνολογία στην προσωπική τους ζωή ✓ οι κυριότερες *μέθοδοι* εκπαίδευσης είναι η «κλασική» (παλιός-νέος) και ακολουθούν τα επιδοτούμενα σεμινάρια και μέσω υπολογιστή (videos, e-learning, web) ✓ στις *τεχνολογίες* εκπαιδεύονται στη θέση εργασίας «πολύ» οι εργαζόμενοι σε πόστα όπως κρατήσεις, πληρωμές, ηλεκτρονικές εφαρμογές ξενοδοχείου και «μέτρια στις καινοτόμες συσκευές καθαριότητας, επισιτισμού, μεταφοράς αποσκευών και ενδοεπικοινωνίας ✓ κατά τους *υπεύθυνους* εκπαίδευσης αυτή γίνεται «πολύ» από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, «μέτρια» από προσωπάρχη και «λίγο» από εξωτερικούς συνεργάτες ✓ στην πλειονότητα συμφωνούν ότι τα *αποτελέσματα* της εκπαίδευσης είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, των επιδόσεων και της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων ✓ κατά την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης επίσης συμφωνεί η πλειονότητα ✓ κατά τη βελτίωση συμφωνούν «πολύ» ότι πρέπει το ξενοδοχείο τους να εξελίξει το σύστημα και τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού, επίσης οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες.

• Έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση των μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων μέσω ερωτηματολογίων προς εργαζόμενους και προς στελέχη (Τσίπουρα, 2021) σε όσα αφορούν στην εκπαίδευση των εργαζομένων διαπιστώθηκαν τα εξής: ✓ οι σπουδές του 46% των εργαζομένων δεν έχουν σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους ✓ το 76,7% των ξενοδοχείων διαθέτει τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και από τα

υπόλοιπα κατά το πλείστον με το προσωπικό ασχολείται ο διευθυντής (50%) ή ο πρόεδρος/διευθύνων σύμβουλος (20%) ή ο διευθυντής προσωπικού (30%) ✓μόνο των 4,7% των στελεχών ανέφερε την εκπαίδευση ως αρμοδιότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ενώ κυριαρχούν η επιλογή, αξιολόγηση και προαγωγές προσωπικού με την επιλογή μάλιστα να χαρακτηρίζεται από το 100% ότι είναι «πάρα πολύ» ή «πολύ» σημαντική ✓τα εκπαιδευτικά ιδρύματα εμφανίζονται πρώτα ως πηγή προσέλκυσης εργαζομένων.

•Οι τεχνικές εκπαίδευσης αποτέλεσαν το θέμα έρευνας με ερωτηματολόγιο προς μόνιμους και εποχικούς εργαζόμενους του ξενοδοχείου «Χανδρής» στη Χίο, (Ρούσσα, 2019) με τα εξής ευρήματα: ✓το 45% των ερωτηθέντων αποκρίθηκε ότι εφαρμόζονται «πολύ» και «πάρα πολύ» εκπαιδευτικά προγράμματα ενώ «μέτρια» και «λίγο» εκτίμησε το 28,3% και 23,3%, αντίστοιχα ✓στο 70% των περιπτώσεων η εκπαίδευση γίνεται από την επιχείρηση, ενώ στο 16,7% από άλλους φορείς και στο 10% μεικτά ✓κατά τη *συχνότητα* οι περισσότεροι (61,7%) απάντησαν 1-3 φορές το χρόνο και το 35% περισσότερες από 3 φορές το χρόνο ✓ τα προγράμματα *διαρκούν* 0-2 μήνες στο 61,6% των περιπτώσεων, 3-5 μήνες στο 31,7% και περισσότερο από 6 μήνες στο 6,7% ✓ κυριαρχούν κατά το *είδος* τα σεμινάρια (32,2%), ακολουθούν, η μεικτή (29%), η εκπαίδευση στην πράξη (24,8%), και τα συνέδρια/ημερίδες (14%) ✓κατά το *αντικείμενο* προεξάρχουν οι εσωτερικές διαδικασίες (27,8%), θέματα οργάνωσης και διοίκησης (23,1%), η τεχνική εκπαίδευση (18,5%) και ακολουθούν θέματα υγιεινής και ασφάλειας (14,5%), πληροφορικής (9,2%) και οικονομικά (6,6%) ✓ *εκπαιδευτές* είναι στο 43,9% των περιπτώσεων έμπειροι εργαζόμενοι, στο 26,9% οι προϊστάμενοι, στο 17,1% άλλα στελέχη και στο 12,1% εξωτερικοί συνεργάτες ✓τα προγράμματα *αξιολογούνται* συχνά (45,1%), μερικές φορές (26,7%) σπάνια και πάντα σε ίδιο ποσοστό (11,6%) και ποτέ (5%) ✓η *συμβολή* της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη δεξιοτήτων θεωρήθηκε από το 41,7% των ερωτηθέντων ως «πολύ» και «πάρα πολύ» μεγάλη, ενώ το 28,3% τη θεώρησε «μέτρια», το 26,7% «λίγο» και το 3,3 «καθόλου», σημαντική ✓«πολύ» και «πάρα πολύ» ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση διαπιστώθηκε το 41,7% των εργαζόμενων της έρευνας ενώ «μέτρια» το 15%, «λίγο» το 11,7% και «καθόλου» το 9,3%.

Ολοκληρώνοντας την ανασκόπηση σχετικών ερευνών, υπενθυμίζουμε ότι οι έρευνες σχετικά με την εκπαίδευση ξενοδοχοϋπαλλήλων ειδικά από φορείς εμφανίζονται περιορισμένες κατά τον αριθμό και μειούμενες με το πέρασμα των χρόνων, γεγονός που δημιουργεί επιπλέον προβληματισμούς. Χαρακτηριστικό είναι ότι η τελευταία σχετική

μελέτη που έχει εκπονηθεί από τον κατεξοχήν ερευνητικό φορέα που είναι το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων χρονολογείται από το 2004 (Αθανασίου, 2004).

Η μελέτη αυτή έχοντας στο επίκεντρο την τουριστική εκπαίδευση που παρέχεται από σχολές διαφόρων επιπέδων του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας μας περιέχει ελάχιστες διαπιστώσεις σχετικά με εκείνην που παρέχεται μετά την πρόσληψη όπως για παράδειγμα την ανάγκη για κατάρτιση ή επανακατάρτιση των διαχειριστών μονάδων ενοικιαζόμενων δωματίων λόγω της συνεχιζόμενης αύξησής τους ή των εξειδικευμένων εργαζομένων με ορίζοντα 10ετίας. Ωστόσο, τονίζεται ότι η εκπαίδευση εργαζομένων αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις επισημαίνοντας μάλιστα ότι στον κλάδο αυτόν η ανάγκη για εργαζόμενους με υψηλό βαθμό τεχνικής εξειδίκευσης είναι μικρότερη από εκείνην για εργαζόμενους με «δέσμη ικανοτήτων».

Από πιο πρόσφατες έρευνες του ίδιου φορέα για θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος, όπως αυτά που απασχολούν τη δική μας έρευνα, ελάχιστα μπορεί να αλιευθούν για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και τα περισσότερα αφορούν σε εκείνην των ξενοδόχων.

Σε έρευνα σχετικά με τις υποδομές για πρόσβαση σε ΑμΕΑ μόνο το 18,1% των ξενοδόχων δήλωσε ότι υπάρχει κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό για βοήθεια προς τα άτομα αυτά στο κατάλυμά του (ΙΤΕΠ, 2021). Σε άλλη έρευνα -για το περιβάλλον- βρέθηκε ότι η εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας θεωρείται μεγάλης σημασίας για το μέλλον όλων των ξενοδοχείων, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, το επίπεδο σχετικών γνώσεων είναι αρκετά υψηλότερο στα μεγάλα ξενοδοχεία, με μεγάλη διαφορά στο επίπεδο αυτών από πλευράς των ξενοδόχων μεταξύ πιστοποιημένων και μη ξενοδοχείων (ΙΤΕΠ, 2022).

Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 5º: Περιγραφή της έρευνας

5.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

5.1.1. Διαμόρφωση σκοπού

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την εκπαιδευτική δραστηριότητα, να καταγράψει τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων για την εκπαίδευση εντός της επιχείρησης και να διερευνήσει τις ανάγκες τους για επιμόρφωση. Κοινό στόχος είναι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 4*-5* του Νομού Ηρακλείου.

Η επιλογή για ξενοδοχεία μόνο αυτών των δύο κατηγοριών οφείλεται κυρίως σε δύο λόγους:

- Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία η πλειονότητα (72%) των ξενοδοχειακών κλινών του νομού Ηρακλείου είναι αναπτυγμένη σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων (πίν. 4.2).
- Η κατάταξη σε κατηγορίες των ξενοδοχειακών μονάδων γίνεται κυρίως με βάση το πλήθος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Υ.Α. 216/2015), ως εκ τούτου οι πιθανότητες ποικιλότητας του δείγματος είναι αυξημένες.

5.1.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της έρευνας ενδεχομένως να την κατατάσσει σε εκείνες που έχουν κάποιο βαθμό πρωτοτυπίας καθώς: ✓επιχειρείται η ανάδειξη της ανάγκης σχεδιασμού και διεξαγωγής μελλοντικών ερευνών για τον εντοπισμό των παραγόντων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης εργαζομένων στα ξενοδοχεία ✓επιδιώκεται ο προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών για ζητήματα μείζονος κοινωνικού ενδιαφέροντος, τα οποία σχετίζονται με τις συμπεριφορές τόσο μεταξύ εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένων και πελατών.

Υπό το πρίσμα αυτό, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας προσανατολίστηκαν προς (1) την ανάδειξη της υφιστάμενης κατάστασης σε πτυχές σχετικές με τους προβληματισμούς του θεωρητικού μέρους αλλά και συγκρίσιμες με προηγούμενες έρευνες (2) την όσο το δυνατόν πληρέστερη και ορθότερη αποτύπωση των παραγόντων που οδηγούν σε ικανοποίηση ή όχι των εργαζομένων από την εκπαίδευσή τους και (3) την ανάδειξη εκπαιδευτικών αναγκών στο «νέο» πεδίο που προτάσσουμε. Έτσι, προκύπτουν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα που αποτελούν και τους επιμέρους στόχους της έρευνας μπορούν να «τιτλοφορηθούν» ως διερεύνηση:

1. Ποια είναι η εκπαιδευτική δραστηριότητα σε ξενοδοχεία 4* και 5* του Νομού Ηρακλείου;
2. Ποιες είναι οι στάσεις και οι απόψεις για την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και ποιοι είναι οι παράγοντες αποτελεσματικής εκπαίδευσης και βαθμού ικανοποίησης των ίδιων εργαζομένων;
3. Ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες γενικότερα, και ειδικότερα για κοινωνικά ζητήματα;

5.2. Ερευνητικό εργαλείο

Εργαλείο της έρευνας αποτελεί το ερωτηματολόγιο, που είναι και το πλέον διαδεδομένο για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Πρόκειται για ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ώστε η συμπλήρωσή του να μην απαιτεί την παρουσία μας για την αλλαγή σειράς των ερωτήσεων αλλά ούτε και την παράλειψη ορισμένων από τους ερωτώμενους. Ο σχεδιασμός του και η ανάπτυξη των ερωτήσεων έγινε με βάση το σκοπό της έρευνας και τα τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα ώστε να ανιχνευθούν πτυχές της εκπαίδευσης εργαζομένων σε ξενοδοχεία που έχουν διαφύγει της προσοχής σε προηγούμενες έρευνες και ενδεχομένως να χρησιμεύσουν σε μελλοντικές. Για τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου τηρήθηκαν οι εξής *βασικές αρχές* (Πασχαλούδης & Ζαφειρόπουλος, 2002):

- Κάλυψη του σκοπού και των στόχων της έρευνας.
- Τήρηση της σειράς των ερωτήσεων αντίστοιχα με τα ερευνητικά ερωτήματα.
- Ικανότητα άντλησης του συνόλου των ζητούμενων πληροφοριών με ερωτήσεις συγκεκριμένες και όχι υποθετικές.
- Διατύπωση ερωτημάτων με τρόπο συγκεκριμένο και κατανοητό αλλά και τέτοιο ώστε να μην καθοδηγεί στην απάντηση, να μην περιλαμβάνει κάτι γενικό αλλά το ειδικό θέμα ενδιαφέροντος.
- Εισαγωγικές ερωτήσεις ανά ερευνητικό ερώτημα και ακολούθως ερωτήσεις που αφορούν στον πυρήνα του ενδιαφέροντος.
- Ομοειδείς ερωτήσεις, ώστε να εξάγονται ευκολότερα και απλούστερα τα όποια συμπεράσματα και να δημιουργείται η αίσθηση στους ερωτώμενους ότι η έρευνα έχει σημασία-νόημα και κατεύθυνση.

- Στις ερωτήσεις προσωπικού περιεχομένου, από τις οποίες επιλέχθηκαν μόνο οι απαραίτητες, παρέχεται η δυνατότητα να μην απαντήσουν ή να μην απαντήσουν συγκεκριμένα αλλά με επιλογή εντός διαστήματος.
- Δόθηκε έμφαση στην εμπιστευτικότητα και στην ανωνυμία.

Τόσο η εγκυρότητα όσο και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ελέγχθηκαν με τη μέθοδο του προελέγχου και της επανάληψής του. Ειδικότερα (Σιώμκος, 2002· Πασχαλούδης & Ζαφειρόπουλος, 2002):

- Ο έλεγχος της *εγκυρότητας* του ερωτηματολογίου έγινε με υποκειμενικό τρόπο και ειδικότερα με φαινομενική μέθοδο. Αρχικά αξιολογήθηκε από την επιβλέπουσα της οποίας οι παρατηρήσεις φάνηκαν ιδιαίτερα χρήσιμες και ενσωματώθηκαν. Ακολούθως δόθηκε προς ανάγνωση σε μη ειδικούς κριτές οι οποίοι συμφώνησαν ότι είναι σύμφωνο με την κοινή λογική αλλά και κυρίως με τις πληροφορίες που επιχειρείται να αντληθούν.
- Η *αξιοπιστία* του ελέγχθηκε εναλλακτικά. Με στόχο τη συμπλήρωση 100 ερωτηματολογίων διανεμήθηκε αρχικά σε 10 άτομα (10% προβλεπόμενων) το ίδιο ερωτηματολόγιο με διαφορετική σειρά ερωτήσεων και σε ορισμένες περιπτώσεις με διαφοροποιημένη διατύπωση, και σε μία εβδομάδα στην τελική του μορφή. Με τον τρόπο αυτό διασταυρώθηκε η ομοιότητα στις επιλογές και διαμορφώθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο. Τα αρχικά 10 άτομα (για την τελική αξιολόγηση του ερωτηματολογίου), ήταν η αρχή της χιονοστιβάδας και η απαντήσεις τους δεν συμπεριλήφθηκαν στα αποτελέσματα της έρευνας.

Η *μορφή των ερωτήσεων* είναι κυρίως κλειστού τύπου, διχοτομικές, απλής ή πολλαπλής επιλογής και σημαντικού διαφορισμού ως μορφή της κλίμακας αξιολόγησης Likert (Πασχαλούδης και Ζαφειρόπουλος, 2002). Επισημαίνεται ότι σε αρκετές ερωτήσεις κλειστού τύπου παρέχεται η δυνατότητα στην ερωτώμενο να προσδιορίσει τι σημαίνει η επιλογή «άλλο» ή/και «εξηγήστε». Κάτι τέτοιο σε συνδυασμό με ορισμένες ερωτήσεις ανοικτού τύπου θεωρήθηκε ότι μπορεί να συνεισφέρει πρόσθετα στα ερευνητικά αποτελέσματα και να βοηθήσει στον εντοπισμό επιπλέον παραμέτρων για μελλοντικές έρευνες αναδεικνύοντας πτυχές, «μη ορατές». Επιπρόσθετα και προκειμένου να μην υπάρχουν διλήμματα αν πρέπει να τοποθετηθεί ο ερωτώμενος σε μια ερώτηση που το περιεχόμενό της δεν το αφορά επειδή στην προηγούμενη τοποθετήθηκε αναλόγως, έχει ενσωματωθεί η επιλογή «δεν ισχύει».

5.3. Δειγματοληψία και χρονοδιαγράμματα

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν με ηλεκτρονικό τρόπο (πλατφόρμα Google) και σε λίγες περιπτώσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και χειρόγραφα, μέθοδος που παραπέμπει μάλλον στη *δημοσκοπική*. Ο τρόπος αυτός επιλέχθηκε επειδή η έρευνα διήρκεσε συνολικά 5 ημέρες και διεξήχθη το διάστημα από 5 έως και 9 Ιουνίου 2022, περίοδος η οποία συμπίπτει με αύξηση της πληρότητας των ξενοδοχείων και οι πιθανότητες μη ανταπόκρισης θα ήταν μεγαλύτερες αν εφαρμοζόταν άλλη μέθοδος (προσωπική, κ.ά.).

Για τη δειγματοληψία χρησιμοποιήθηκε η μορφή «χιονοστιβάδας» (Πασχαλούδης και Ζαφειρόπουλος, 2002) καθώς εντοπίσαμε αρχικά από το φιλικό περιβάλλον ορισμένο αριθμό εργαζομένων σε ξενοδοχεία του Νομού Ηρακλείου, εκείνοι υπέδειξαν και κοινοποίησαν το ερωτηματολόγιο σε άλλα άτομα κ.ο.κ., με σκοπό να εντοπισθούν εκείνοι που είτε δεν απαντούν συχνά είτε έχουν ιδιαίτερες εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω της φύσης της εργασίας τους.

Σημαντικό ρόλο για τη συγκεκριμένη επιλογή είχε η ανασκόπηση σχετικών ερευνών, όπου διαπιστώνεται μεγάλη συμμετοχή στελεχών των ξενοδοχείων ή/και εργαζομένων σε διοικητικά τμήματα έναντι άλλων εργαζομένων χαμηλότερης βαθμίδας στην ιεραρχία και άλλων ειδικοτήτων, ενώ ταυτόχρονα τίθενται ερωτήματα προς εργαζόμενους με επιλογές που μάλλον μπορούν να απαντηθούν από στελέχη. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι ορισμένες έρευνες διεξάγονταν μόνο με τη συμβολή στελεχών από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού ή διευθυντών/εργοδοτών.

5.4. Περιορισμοί και κανόνες δεοντολογίας

Σημαντικό περιορισμός της έρευνας, όπως και άλλων σχετικών, είναι η *αντιπροσωπευτικότητα* του δείγματος επειδή ακριβώς υπάρχουν εποχικοί εργαζόμενοι η πρόσληψη των οποίων δεν έχει ολοκληρωθεί στη φάση διεξαγωγής της έρευνας αλλά κι επειδή την ίδια περίοδο εμφανίζεται ένας πρωτοφανής αριθμός 3.000 κενών θέσεων εργασίας στα ξενοδοχεία του νομού Ηρακλείου (Λαμπαδίτη & Γούλας, 2022).

Σύμφωνα με σχετικά στοιχεία το Σωματείο Ξενοδοχοϋπαλλήλων του Νομού Ηρακλείου τον Μάιο του 2022 αριθμεί 16.000 μέλη (Σωματείο Ξενοδοχοϋπαλλήλων Νομού Ηρακλείου, 2022). Ένας αριθμός απαγορευτικός για την αντιπροσωπευτικότητά του στο πλαίσιο της παρούσας, ενδιαφέρων όμως για τη διεξαγωγή ερευνών ευρείας κλίμακας, από φορείς. Για τα πλαίσια της παρούσας εργασίας, επιλέχθηκε η συλλογή δεδομένων αναζητώντας

απαντήσεις μέσω χιονοστιβάδας, αναγνωρίζοντας πιθανά λάθη στη διαλογή του σωστού δείγματος από το προσωπικό.

Στην έρευνα τηρήθηκαν όλοι οι συνήθεις κανόνες δεοντολογίας όπως ανωνυμία κ.ά. που περιγράφηκαν ήδη (παρ. 5.2.) με ιδιαίτερη έμφαση στην εμπιστευτικότητα των πληροφοριών ώστε όχι μόνο να μη διαρρεύσουν αυτές καθαυτές οι απαντήσεις που ενδεχομένως σε συνδυασμό με τα δημογραφικά και βιογραφικά στοιχεία και τον τρόπο δειγματοληψίας να σκιαγραφούν τον συμμετέχοντα, αλλά επειδή σε αρκετές περιπτώσεις κατά τη φάση δημιουργίας της «χιονοστιβάδας» ρωτήθηκε ο προηγούμενος από το επόμενο «αν θα μπορούν να γνωρίζουν οι εργοδότες ή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αυτή καθαυτή τη συμμετοχή του εργαζόμενου στην έρευνα». Ερώτηση η οποία θέτει προβληματισμούς.

Επίσης το ερωτηματολόγιο συνοδεύτηκε από επιστολή στην οποία περιγράφεται αφενός ο σκοπός της έρευνας, αφετέρου πώς και από ποιόν θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα για τη διασφάλιση της ανωνυμίας.

5.5. Επεξεργασία δεδομένων

Για την επεξεργασία των δεδομένων δεν εστιάσαμε τόσο σε *ποσοτικές μεταβλητές* όσο σε *ποιοτικές* επειδή:

- (α) ο σκοπός της έρευνας είναι να εντοπισθούν οι *παράγοντες* που διαμορφώνουν τις στάσεις και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων έναντι της εκπαίδευσής τους στα ξενοδοχεία και να εντοπισθούν *εκπαιδευτικές ανάγκες* σε *ευρύτερα* θέματα
- (β) έχουν περιληφθεί αρκετές ερωτήσεις ανοικτού τύπου
- (γ) υπάρχει περιορισμένη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος
- (δ) τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν ποικιλοτρόπως.

Για τους παραπάνω λόγους τα δεδομένα επεξεργάστηκαν και αποτυπώθηκαν με βασικό στατιστικό εργαλείο το excel αλλά αναλύθηκαν *στα πρότυπα των ποιοτικών ερευνών*, ώστε ακόμα και μία μοναδική άποψη να αξιολογηθεί και να ληφθεί υπ' όψιν σε μελλοντικές έρευνες.

Ποιο συγκεκριμένα, μετά την ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων, με τη χρήση φίλτρων, εξήχθησαν οι επιθυμητές μεταβλητές και σχεδιάστηκαν τα αναφερόμενα στην παρούσα γραφήματα.

Κεφάλαιο 6º: Ερευνητικά αποτελέσματα

6.1. Ανταπόκριση

Συμπληρώθηκαν συνολικά 108 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων έγιναν αποδεκτά τα 106 απορρίπτοντας δηλαδή δύο εξ αυτών.

Το ένα περιλάμβανε, σε ανοικτές ερωτήσεις, σχόλια μίσους για τους μετανάστες και τα άτομα με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό ενώ αποτυπώθηκαν αιχμές και για το γυναικείο φύλο. Το δεύτερο απορρίφθηκε επειδή ο συμμετέχων σχολίαζε με αγοραίο τρόπο τις επιδιώξεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για τους πραγματικούς σκοπούς της εκπαίδευσης εργαζομένων. Και τα δύο είχαν ελλιπείς ή αλληλοσυγκρουόμενες απαντήσεις στα επιμέρους ερωτήματα και παράλληλα δεν είχαν συμπληρωθεί τα δημογραφικά και τα στοιχεία απασχόλησης. Κατά συνέπεια επεξεργάστηκαν 106 ερωτηματολόγια.

Η γραφική αποτύπωση της απόκρισης, πραγματοποιήθηκε με καταγραφή των αποτελεσμάτων σε φύλλο εργασίας του εργαλείου Microsoft – Excel όπου ακολούθως αναλόγως των επιθυμητών φίλτρων αποτυπώνονται τα ανάλογα αποτελέσματα.

6.2. Παρουσίαση και σχολιασμός αποτελεσμάτων

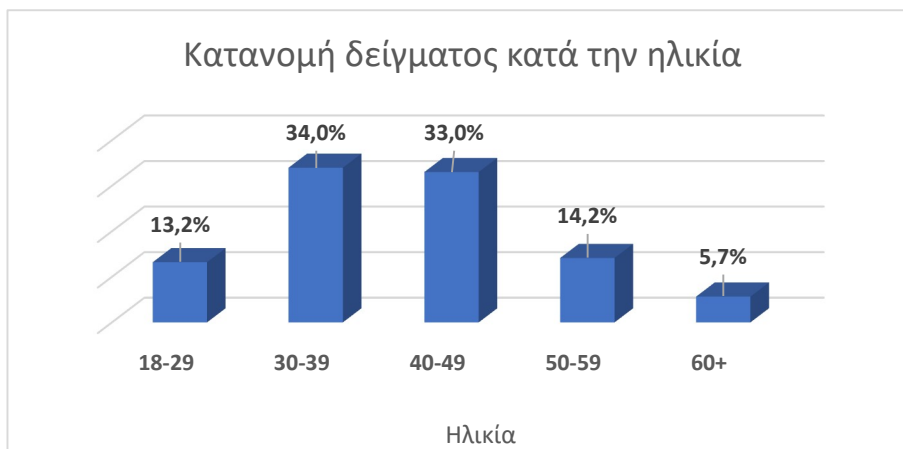
6.2.1. Δημογραφικά και στοιχεία απασχόλησης του δείγματος

Από τους 106 εργαζόμενους που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα προσδιόρισαν το φύλο τους οι 104 (56 γυναίκες και 48 άνδρες) ενώ 2 επισήμαναν την επιλογή «Δεν απαντώ».



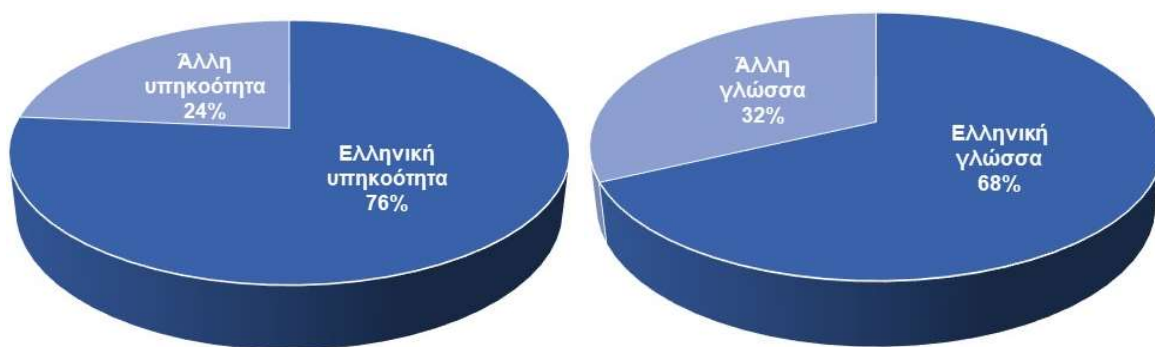
Σχήμα 6.1. Κατανομή δείγματος κατά το φύλο.

Στο δείγμα υπερισχύουν οι *ηλικιακές κατηγορίες* 30-39 (34%) και 40-49 (33%) ετών και ακολουθούν εργαζόμενοι ηλικίας 50-59 (14,2%) και 18-29 (13,2%) ετών, ενώ μόνο το 5,7% των ερωτηθέντων δήλωσε άνω των 60 ετών. Η ηλικιακή κατανομή σε σχέση με το φύλο δεν παρουσιάζει ιδιαιτερότητες καθώς είναι κατανεμημένοι σχεδόν εξ ημίσεως σε όλες τις ηλικιακές κατηγορίες.



Σχήμα 6.2. Κατανομή δείγματος κατά την ηλικία.

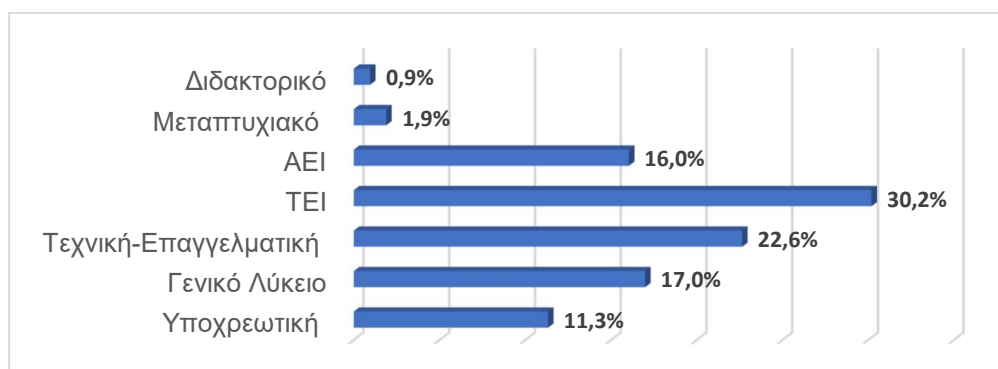
Τα στοιχεία σχετικά με την *υπηκοότητα* των συμμετεχόντων στην έρευνα έδειξαν ότι στην πλειονότητά τους (76%) είναι Έλληνες υπήκοοι ενώ κατά τη *μητρική γλώσσα*, που θεωρήθηκε ως σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, οι 68% δήλωσαν την «ελληνική» και οι 32% «άλλη». Ούτε σε αυτά τα κριτήρια υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με το φύλο και την ηλικία.



Σχήμα 6.3. Κατανομή δείγματος κατά την υπηκοότητα και τη μητρική γλώσσα.

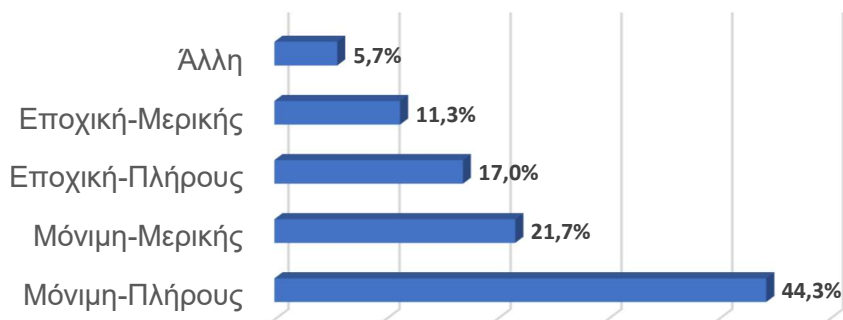
Σχετικά με το *επίπεδο σπουδών* το 30,2% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και το 22,6% έχουν φοιτήσει σε σχολεία/σχολές τεχνικής-επαγγελματικής εκπαίδευσης, ακολουθούν οι απόφοιτοι

Γενικού Λυκείου (17,0%) οι απόφοιτοι ΑΕΙ (16,0%) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (11,3%) ενώ μόνο το 1,9% δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος (0,9%). Δε προκύπτουν αξιόλογες διαφοροποιήσεις σε σχέση με το φύλο ή την ηλικία ενδεχομένως ίσως στην κατηγορία αποφοίτων υποχρεωτικής εκπαίδευσης όπου υπερисχύουν οι γυναίκες (58%).



Σχήμα 6.4. Κατανομή δείγματος κατά το επίπεδο εκπαίδευσης.

Οι περισσότεροι από τους 106 εργαζόμενους δήλωσαν, για τη *μορφή απασχόλησης*, «μόνιμη» πλήρης ή μερική απασχόληση (44,3% και 21,7% αντίστοιχα), «εποχική» 17,0% πλήρους και 11,3% μερικής, ενώ 5,7% δήλωσε «άλλη» μορφή εργασίας αναφέροντας εργολαβική ή με δελτίο παροχής υπηρεσιών απασχόληση. Η επιλογή σχετίζεται με το προσωπικό ασφαλείας και τους εργαζόμενους σε χώρους άθλησης και αισθητικής ενώ στην εποχική εργασία υπερέχουν γυναίκες και άτομα 18-29 ετών. Η διαφορά μεταξύ μόνιμων και εποχικών εργαζόμενων υπόκειται στο ότι οι μόνιμοι εργάζονται σε ξενοδοχεία 12μηνιαίας λειτουργίας ενώ οι εποχικοί σε ξενοδοχεία που λειτουργούν μόνο κατά την τουριστική περίοδο.



Σχήμα 6.5. Κατανομή δείγματος κατά τη μορφή απασχόλησης.

Ωστόσο, μπορεί να οφείλεται και στην περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου στο οποίο απασχολούνται, καθώς το 65% δήλωσαν ότι εργάζονται σε ξενοδοχείο 12μηνης λειτουργίας.



Σχήμα 6.6. Κατανομή δείγματος ανάλογα με την περίοδο λειτουργίας του ξενοδοχείου.

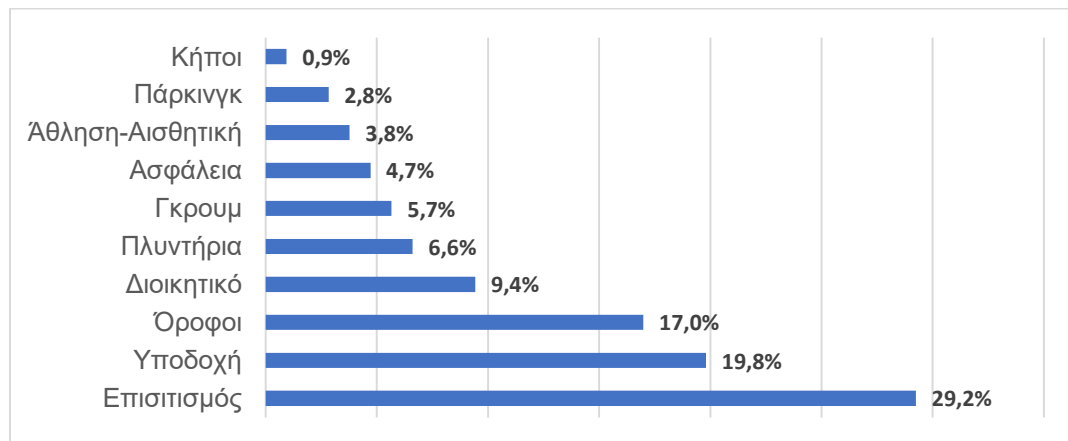
Στο ερώτημα για τις *απαιτήσεις της θέσης* που κατέχουν σε σχέση με τα *προσόντα* τους οι περισσότεροι (52%) απάντησαν ότι ταυτίζονται ενώ ένας ικανός αριθμός (42%) θεωρεί ότι τα θέση μπορεί να καλυφθεί από άτομα με λιγότερα προσόντα και 6% ότι η θέση απαιτεί περισσότερα προσόντα. Οι 42% που απάντησαν ότι έχουν περισσότερα προσόντα από αυτά που απαιτεί η θέση τους είναι εργαζόμενοι 30-39 ετών ενώ και οι 6% εργαζόμενοι που θεωρούν ότι έχουν λιγότερα προσόντα από αυτά που απαιτούνται είναι 60+ ετών.



Σχήμα 6.7. Κατανομή δείγματος ανάλογα με τις απαιτήσεις θέσης και προσόντων.

Κατά το *είδος της απασχόλησης* οι περισσότεροι υπηρετούν στον επισιτισμό (29,2%), υποδοχή (19,8%) και ορόφους (17,0%), ακολουθούν οι διοικητικοί (9,4%), οι εργαζόμενοι στα πλυντήρια (6,6%), μεταφορά αποσκευών (5,7%), ασφάλεια (4,7%), σε υπηρεσίες

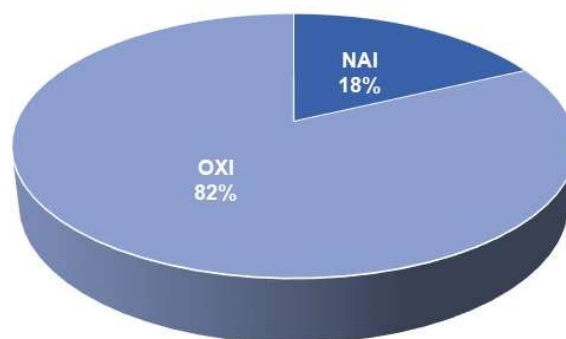
άθλησης και αισθητικής (4,7%) και στους εξωτερικούς χώρους (2,8% πάρκινγκ και 0,9% κήποι).



Στην κατηγορία «επισιτισμός» περιλαμβάνονται όλες οι ειδικότητες που σχετίζονται με τη λειτουργία εστιατορίων και μπαρ και στην «υποδοχή», ρεσεψιόν, κρατήσεις θέσεων, τηλεφωνείο, θυρωρείο.

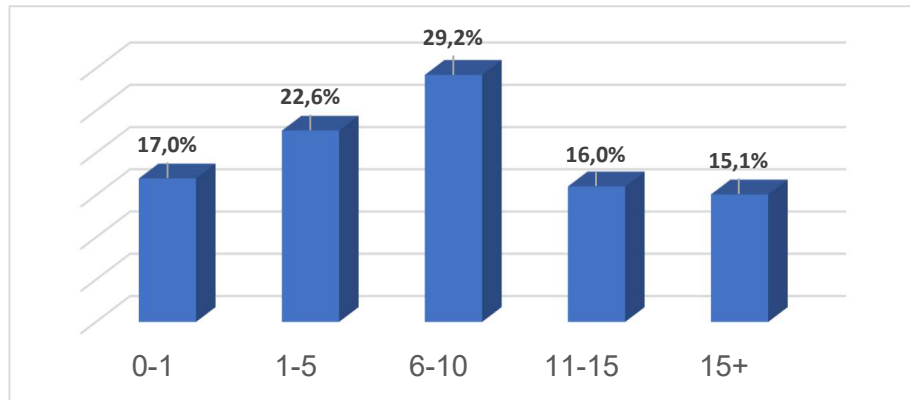
Σχήμα 6.8. Κατανομή δείγματος ανάλογα με τη θέση απασχόλησης.

Θέση προϊστάμενου δήλωσαν ότι κατέχουν μόνο 18% από τους συνολικούς συμμετέχοντες και αφορούν σε άτομα προερχόμενα από την κατηγορία των μόνιμων εργαζόμενων με πλήρη απασχόληση ηλικίας 40+ και άνω, άνδρες και γυναίκες χωρίς σημαντικές διαφορές, 2 εκ των οποίων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και μία διδακτορικού τίτλου σπουδών.



Σχήμα 6.9. Κατανομή δείγματος ανάλογα με τη θέση προϊστάμενου.

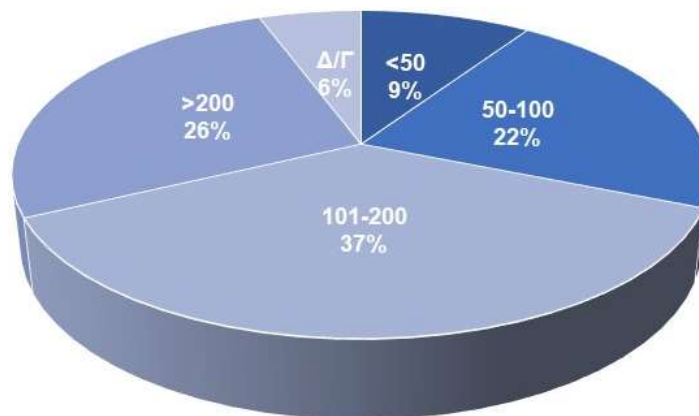
Στην πλειονότητά τους οι συμμετέχοντες *εργάζονται* περισσότερα από 5 χρόνια στο ίδιο ξενοδοχείο ανεξάρτητα από τη μορφή απασχόλησης. Ειδικότερα το 29,2% εργάζονται «6-10», το 16% «11-15» και το 15,1% περισσότερα από 15 χρόνια ενώ το 17% δήλωσαν «0-1» και το 22,6% «1-5» χρόνια.



Σχήμα 6.10. Κατανομή δείγματος ανάλογα με τα χρόνια απασχόλησης στο ίδιο ξενοδοχείο.

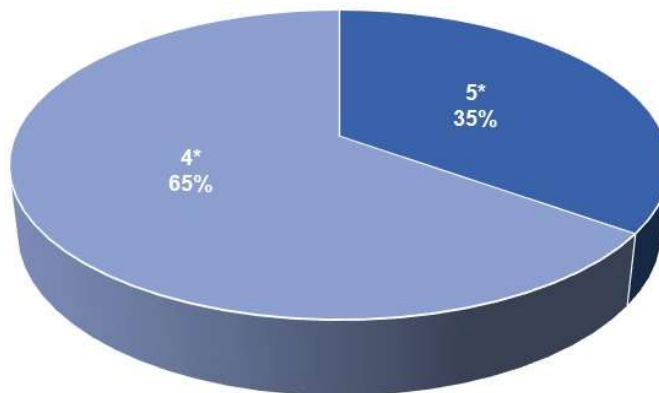
Στο ερώτημα σχετικά με τον *αριθμό εργαζομένων* του ξενοδοχείου στο οποίο υπηρετούν οι συμμετέχοντες, οι περισσότεροι απάντησαν ότι απασχολούνται περισσότερα από 100 άτομα (37% «101-200» και 26% «>200»), 22% δήλωσαν «50-100» άτομα και λιγότερα από 50, 9% από τους ερωτηθέντες.

Επίσης 6% αποκρίθηκαν ότι δεν γνωρίζουν (Δ/Γ) και προέρχονται κυρίως από εργαζόμενους στους ορόφους και τους εξωτερικούς χώρους.



Σχήμα 6.11. Κατανομή δείγματος ανάλογα με το πλήθος εργαζομένων στο ξενοδοχείο.

Τέλος, σχετικά με την κατηγορία του ξενοδοχείου 65% απάντησαν ότι εργάζονται σε ξενοδοχείο 4* και 35% σε 5*.



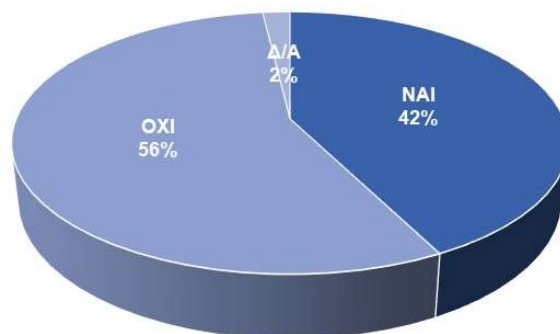
Σχήμα 6.12. Κατανομή δείγματος ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου.

6.2.2. Πρώτο ερευνητικό ερώτημα

Στόχος του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος είναι *η διερεύνηση της εκπαιδευτικής δραστηριότητας στα ξενοδοχεία 4* και 5* του Νομού Ηρακλείου* και προς τούτο αναπτύχθηκαν επί μέρους ερωτήσεις κυρίως για τις πτυχές εκπαίδευσης εργαζομένων που σχετίζονται με το σκοπό της έρευνας. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στη συνέχεια και όπου κρίθηκε αναγκαίο σχολιάζονται ανάλογα με τις επιμέρους επιλογές των ερωτηθέντων και το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν σε σχέση με τα δημογραφικά και στοιχεία απασχόλησης.

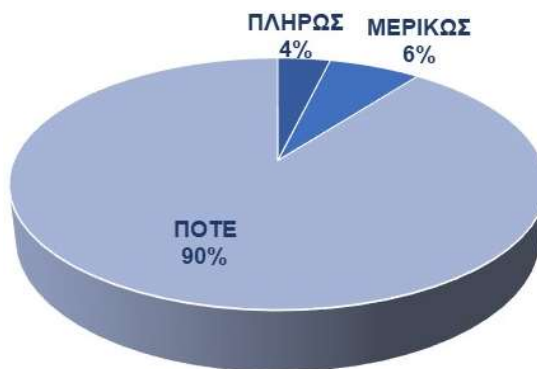
Η μέθοδος επεξεργασίας των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του εργαλείου Microsoft Excel, στο οποίο ύστερα από την καταγραφή των δεδομένων, με χρήση κατάλληλων φίλτρων, αποτυπώθηκαν τα σχεδιαγράμματα.

Οι περισσότεροι (56%) δήλωσαν ότι δεν έχουν λάβει *κατάρτιση σχετική με τη σημερινή θέση εργασίας πριν την πρόσληψή τους*, χωρίς κάποια διαφοροποίηση σε σχέση με τα δημογραφικά και απασχόλησης στοιχεία με εξαίρεση το επίπεδο εκπαίδευσης όπου οι περισσότεροι απόφοιτοι ΤΕΙ και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης δήλωσαν ότι είχαν συμμετοχή σε προγράμματα σχετικά με το αντικείμενο της παρούσας εργασίας τους. Συμμετοχή δήλωσαν ότι είχαν 42% ενώ 2% των συμμετεχόντων επέλεξαν «δεν απαντώ».



Σχήμα 6.13. Κατάρτιση πριν την πρόσληψη, σχετική με το αντικείμενο της παρούσας θέσης εργασίας.

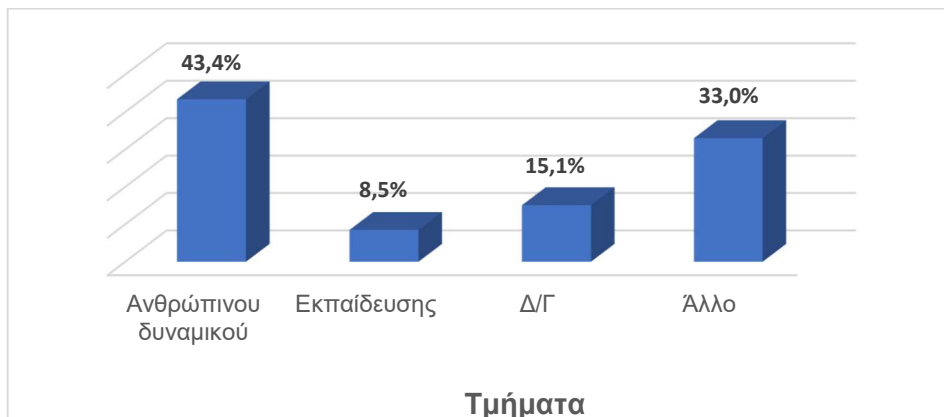
Στο ερώτημα αν «σας έχει ζητηθεί από κάποια ξενοδοχειακή επιχείρηση να καλύψετε τα έξοδα της εκπαίδευσής σας» η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά (90%) ενώ μόνο 4% απάντησαν «πλήρως» και 6% «μερικώς». Οι θετικές απαντήσεις προέρχονται κυρίως από τους εργαζόμενους στις υπηρεσίες ασφάλειας, άθλησης και αισθητικής και λίγες από το διοικητικό προσωπικό. Ενδεχομένως και σε αυτήν την περίπτωση, να σχετίζονται με τη μορφή απασχόλησης ή/και με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις του αντικειμένου εργασίας (π.χ. υπολογιστικά προγράμματα).



Σχήμα 6.14. Κάλυψη δαπανών εκπαίδευσης από εργαζόμενους.

Στις περισσότερες απαντήσεις (43,4%) το *τμήμα* Ανθρώπινου Δυναμικού επιλέχθηκε ως *υπεύθυνο εκπαίδευσης* των εργαζομένων στο ξενοδοχείο, ενώ το 8,5% δήλωσε ότι υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα. Πολύ υψηλό εμφανίζεται το ποσοστό εκείνων που δήλωσαν ότι την ευθύνη την έχει «άλλο» (33,0%) προσδιορίζοντας σχεδόν όλοι τον προϊστάμενο. Σημαντικό είναι και το ποσοστό όσων δήλωσαν ότι «δεν γνωρίζουν» (15,1%). Οι επιλογές «τμήμα ανθρώπινου δυναμικού» και «τμήμα εκπαίδευσης» προέρχονται κυρίως από

εργαζόμενους σε ξενοδοχεία με περισσότερα από 100 και 200 άτομα προσωπικό, αντίστοιχα.



Σχήμα 6.15. Υπεύθυνοι για την εκπαίδευση εργαζομένων.

Εισαγωγική εκπαίδευση φαίνεται να έχουν λάβει οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες (82%) ενώ από 9% δηλώθηκε ότι «δεν χρειάστηκε» και 9% ότι δεν εκπαιδεύτηκαν κατά την πρόσληψη, με τους περισσότερους να ανήκουν στην κατηγορία εποχικών εργαζομένων μερικής απασχόλησης με άλλη υπηκοότητα, απόφοιτων υποχρεωτικής εκπαίδευσης χωρίς διαφοροποίηση κατά το φύλο.



Σχήμα 6.16. Εισαγωγική εκπαίδευση εργαζομένων.

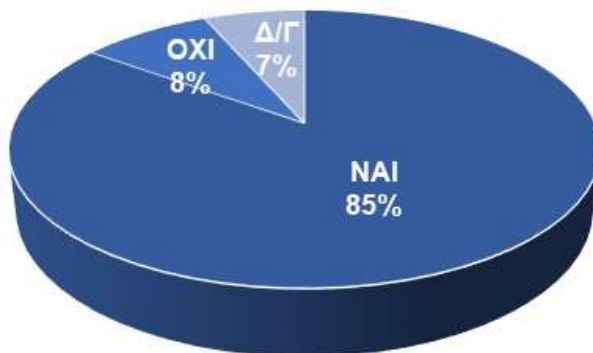
Σε όσα αφορούν στις *μεθόδους της εισαγωγικής εκπαίδευσης* οι περισσότεροι (39,6%) δήλωσαν ότι εκπαιδεύτηκαν στη θέση εργασίας από τον προϊστάμενο, και επίσης ένα ικανό ποσοστό (25,5%) από έμπειρους συναδέλφους. Το 13,2% έλαβε εκπαίδευση μέσω σεμιναρίου ενώ αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό όσων αυτομορφώθηκαν (10,4%). Οι εργαζόμενοι στην υποδοχή και στο διοικητικό επέλεξαν συντριπτικά τις επιλογές

«σεμινάριο» και «στην πράξη από προϊστάμενο» και εκείνοι που εκπαιδεύτηκαν «μόνοι» προέρχονται κυρίως από εργαζόμενους στους ορόφους.



Σχήμα 6.17. Μέθοδοι εισαγωγικής εκπαίδευσης εργαζομένων.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (85%) δήλωσαν ότι *εκπαιδεύονται πλέον της εισαγωγικής*, και μόνο 8% αρνητικά. Επίσης 7% συμμετέχοντες δήλωσαν άγνοια για τέτοια προγράμματα κυρίως εργαζόμενες στους ορόφους.



Σχήμα 6.18. Υλοποίηση προγραμμάτων συμπληρωματικής εκπαίδευσης.

Κατά τη *συχνότητα* που υλοποιούνται *εκπαιδευτικά προγράμματα*, οι περισσότεροι (45,3%) απάντησαν «πριν την έναρξη της τουριστικής σεζόν» ενώ δεν είναι μικρό το ποσοστό εκείνων (29,2%) που εκπαιδεύονται όταν υπάρχει μια αλλαγή ή υποχρεωτική άσκηση. Μόνο των 10,4% των ερωτηθέντων απάντησαν «συνεχώς», οι περισσότεροι προϊστάμενοι και διοικητικοί.



Σχήμα 6.19. Συχνότητα υλοποίησης προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Το *περιεχόμενο* της εκπαίδευσης φαίνεται να σχετίζεται κυρίως με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας (30,2%) και «μεικτά» (29,2%) δηλαδή αντικείμενο εργασίας και θέματα λειτουργίας ξενοδοχείου. Το 15,1% απάντησε ότι εκπαιδεύεται σε ζητήματα που σχετίζονται αποκλειστικά με τη λειτουργία του ξενοδοχείου και είναι κυρίως προϊστάμενοι, γκρουμ και εργαζόμενοι σε εξωτερικούς χώρους. Το 15,1% δήλωσε ότι «δεν γνωρίζει» ποσοστό που είναι σχεδόν ανάλογο με τους ερωτηθέντες που δήλωσαν σε προηγούμενες ερωτήσεις ότι δεν λαμβάνουν πρόσθετη εκπαίδευση/κατάρτιση. Στην επιλογή «άλλο» που επιλέχθηκε από το 10,4% των συμμετεχόντων, αναφέρθηκαν: εκπαίδευση α' βοηθειών, πυρασφάλειας, αντιμετώπισης σεισμών, υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία και προστασίας από την Covid-19.



Σχήμα 6.20. Σχετικότητα περιεχομένου συμπληρωματικής εκπαίδευσης.

Ως *κυριότερη μέθοδος* συμπληρωματικής εκπαίδευσης επιλέχθηκε (44%) «στην πράξη», ακολουθούν (21%) τα «σεμινάρια» και η «αυτομόρφωση» (10%). Η τηλεεκπαίδευση

επιλέχθηκε 9%, όλοι διοικητικοί, ενώ «άλλο» περιεχόμενο δήλωσαν 5%, επίσης διοικητικοί, προσδιορίζοντας τα επιδοτούμενα σεμινάρια. Η «αυτομόρφωση» επιλέχθηκε κυρίως από εργαζόμενους στην υποδοχή, ορισμένοι από τους οποίους σχολίασαν ότι γίνεται μέσω έντυπου υλικού που τους παρέχεται από το ξενοδοχείο, ενώ τα σεμινάρια επιλέχθηκαν κυρίως από εργαζόμενους σε διοικητικές θέσεις και προϊστάμενοι.



Σχήμα 6.21. Κύρια μέθοδος συμπληρωματικής εκπαίδευσης.

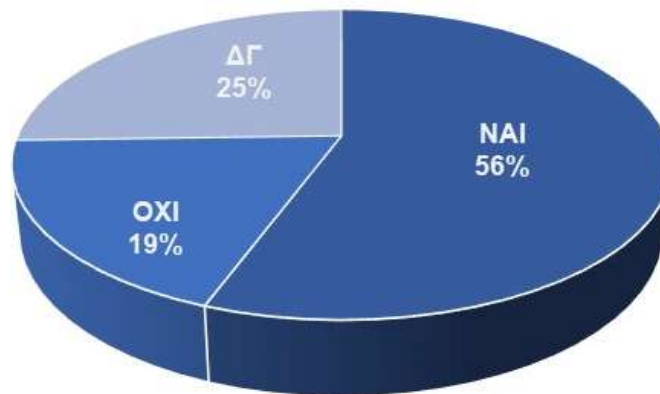
Κατά τον *τόπο* υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στην πλειονότητα (51%) γίνονται εντός των εγκαταστάσεων. «Εκτός» δήλωσαν 27% εργαζομένων από τις ειδικότητες της ασφάλειας, διοίκησης και υποδοχής εκ των οποίων οι περισσότεροι προϊστάμενοι. Ίδια περίπτωση είναι και η συσχέτιση για την επιλογή «μεικτά».



Σχήμα 6.22. Κύριος τόπος συμπληρωματικής εκπαίδευσης.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι (56%) δήλωσαν ότι αξιολογείται η απόδοσή τους και προέρχονται όλοι από τους μόνιμους εργαζόμενους κυρίως με πλήρη απασχόληση.

Ικανός είναι και ο αριθμός όσων δήλωσαν είτε ότι δεν αξιολογούνται (19%) είτε ότι δεν γνωρίζουν αν αξιολογούνται (25%). Οι εργαζόμενοι αυτοί απασχολούνται κυρίως με τον επισιτισμό, στους ορόφους, στα πλυντήρια και στους εξωτερικούς χώρους.



Σχήμα 6.23. Αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων.

Τέλος, για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, η πλειονότητα των εργαζομένων (60,4%) αποκρίθηκε ότι η αξιολόγηση της εκπαίδευσής τους γίνεται με βάση τη βελτίωση της παραγωγικότητας και το βαθμό συμμόρφωσης στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους, ενώ μέσω tests επέλεξαν το 12,3%. Αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό (16,0%) όσων αποκρίθηκαν ότι δεν αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Οι επιλογές «test» προέρχονται κυρίως από εργαζόμενους σε διοικητικές θέσεις, με μόνιμη σχέση εργασίας, και προϊστάμενους μονάδων ενώ «δεν αξιολογούνται τα αποτελέσματα» κυρίως σε εργαζόμενους στον επισιτισμό.

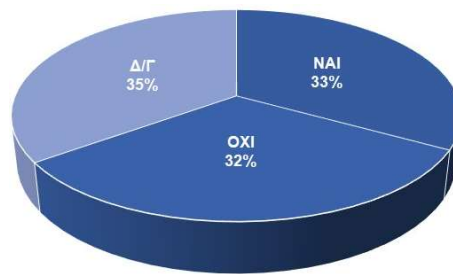


Σχήμα 6.24. Μέθοδοι αξιολόγησης αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης.

6.2.3. Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα

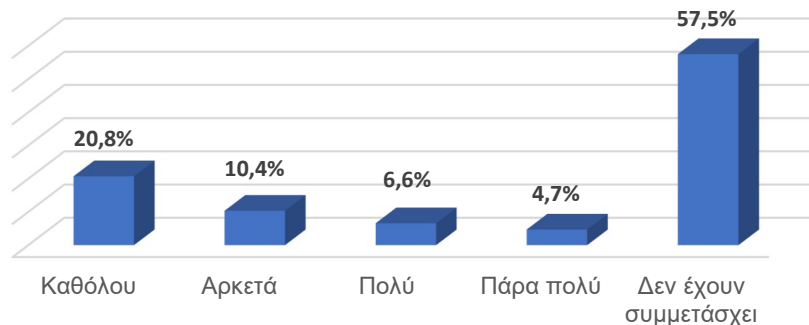
Μέσω του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος επιχειρείται η *διερεύνηση και καταγραφή των παραγόντων που διαμορφώνουν απόψεις, στάσεις, κίνητρα και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εκπαίδευσή τους στο ξενοδοχείο που εργάζονται.*

Στην ερώτηση αν παρέχονται *ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης* οι περισσότεροι απάντησαν είτε ότι δεν γνωρίζουν (35%) είτε «ΟΧΙ» (32%). Η πλειονότητα εκείνων που απάντησαν «ΝΑΙ» προέρχεται από προϊστάμενους και διοικητικούς ενώ εκείνων που δεν γνωρίζουν από άτομα που εργάζονται σε ξενοδοχεία με προσωπικό >200, διαφόρων ειδικοτήτων. Επίσης στις απαντήσεις «ΟΧΙ» και «Δ/Γ» οι περισσότεροι είναι ηλικίας 18-39 ετών, ανεξαρτήτως φύλου.



Σχήμα 6.25. Ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης.

Στο προηγούμενο ερευνητικό ερώτημα διαπιστώθηκε ότι 42,5% από τους ερωτηθέντες είχαν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πριν την πρόσληψή τους. Στην ερώτηση πόσο *χρήσιμη ήταν η εκπαίδευση σε σχέση με τα τρέχοντα καθήκοντά τους*, το 20,8% (22/45) απάντησαν «καθόλου», 10,4% (11/45) «αρκετά» ενώ μόλις 6,6% (7/45) και 4,7% (5/45) επέλεξαν «πολύ» και «πάρα πολύ», αντίστοιχα. Στην πλειονότητά τους οι εργαζόμενοι αυτοί είναι νέοι (18-39 ετών) και προέρχονται από τις ειδικότητες επισιτισμού και υποδοχής.



Σχήμα 6.26. Ωφέλεια από σχετικά με την παρούσα θέση, εκπαιδευτικά προγράμματα πριν την πρόσληψη.

Ήδη έχουν απαντήσει 82% εργαζόμενοι ότι έλαβαν εισαγωγική εκπαίδευση και οι ίδιοι τοποθετήθηκαν στο ερώτημα για την αποτελεσματικότητά της (κατάλληλη/ολοκληρωμένη). Οι περισσότεροι απάντησαν «αρκετά» (50,6%) και «καθόλου» το 19,5%. Εκτιμήθηκε ως «πολύ» και «πλήρως» αποτελεσματική κατά τα ποσοστά 17,2% και 12,6%. Με δεδομένο ότι μόνο 19 άτομα δεν έλαβαν εισαγωγική εκπαίδευση, επειδή δεν χρειάστηκε ή δεν παρέχεται, ο βαθμός ικανοποίησης από την εισαγωγική εκπαίδευση προκύπτει χαμηλός και ιδιαίτερα σε εργαζόμενους στους ορόφους, πλυντήρια και υποδοχή και μάλιστα σε ξενοδοχεία με περισσότερους από 100 εργαζόμενους.



Σχήμα 6.27. Αποτελεσματικότητα εισαγωγικής εκπαίδευσης.

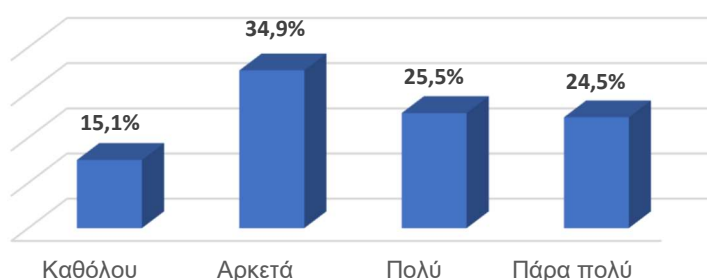
Με βάση την προηγούμενη αξιολόγηση κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες για ποιους λόγους δεν έμειναν ικανοποιημένοι από την εκπαίδευσή τους όταν προσλήφθηκαν. Στην ερώτηση πολλαπλών επιλογών αποκρίθηκαν όλοι όσοι είχαν επιλέξει «καθόλου» και «αρκετά» (58%) αλλά και 6% που είχαν επιλέξει «πολύ», αναφέροντας στην επιλογή «άλλο» ως παράγοντες την ανεπάρκεια χώρων και εξοπλισμού, το μεγάλο αριθμό εκπαιδευόμενων και την κακή μετάδοση των πληροφοριών. Οι κυρίαρχοι παράγοντες (παθητικοί δέκτες, μικρή διάρκεια και μη κάλυψη καθηκόντων) επισημάνθηκαν από εργαζόμενους σχεδόν όλων των ειδικοτήτων, ενώ από εργαζόμενους σε ορόφους, εξωτερικούς χώρους και πλυντήρια επισημάνθηκαν κυρίως παράγοντες όπως μη κατανόηση γλώσσας/εννοιών και μικρή διάρκεια.



Άλλο: ανεπάρκεια χώρων και εξοπλισμού, κακή μετάδοση πληροφοριών και μεγάλος αριθμός εκπαιδευόμενων.

Σχήμα 6.28. Παράγοντες αναποτελεσματικής εισαγωγικής εκπαίδευσης.

Η άποψη για τα πόσο σημαντικά είναι τα επιπρόσθετα προγράμματα εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης/ κατάρτισης που πραγματοποιούνται με θέμα το αντικείμενο εργασίας, τα αποτελέσματα είναι μοιρασμένα. Το 50,0% των συμμετεχόντων τα θεωρεί «πολύ» και «πάρα πολύ» σημαντικά, κυρίως μόνιμοι εργαζόμενοι, πλήρους ή μερικής ενώ «καθόλου» (15,1%) και αρκετά (34,9%) σημαντικά χαρακτηρίστηκαν κυρίως από εποχικούς υπαλλήλους πλήρους και μερικής απασχόλησης. Κατά την υπηκοότητα και τη γλώσσα οι έχοντες μη ελληνικές, επίσης επέλεξαν «πολύ» και «πάρα πολύ» σημαντικά. Τις ίδιες επιλογές έκαναν και οι εργαζόμενοι, η θέση των οποίων απαιτεί περισσότερα προσόντα από αυτά που έχουν.



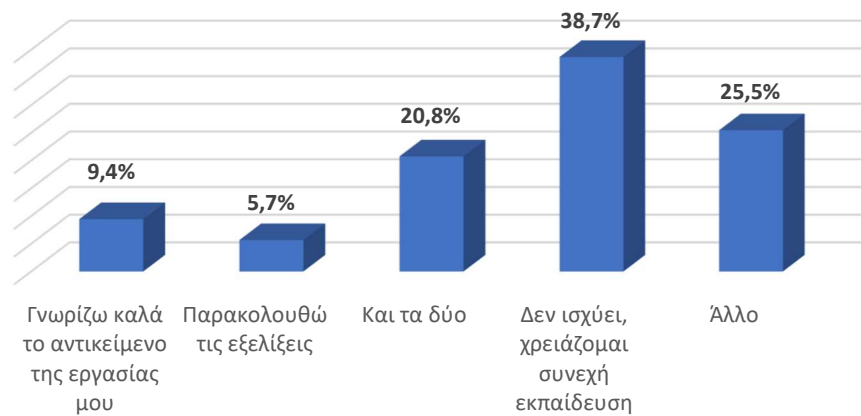
Σχήμα 6.29. Άποψη για τα συμπληρωματικά εκπαιδευτικά προγράμματα βελτίωσης δεξιοτήτων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις στην ερώτηση «*ποιοι είναι οι λόγοι που θεωρείτε ότι η συμπληρωματική εκπαίδευση δεν είναι πολύ σημαντική*», με βάση την προηγούμενη αξιολόγηση. Αποκρίθηκαν εργαζόμενοι που είχαν χαρακτηρίσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης/βελτίωσης δεξιοτήτων «καθόλου» και «αρκετά» σημαντικά αλλά και ορισμένοι που τα θεωρούν «πολύ» σημαντικά.

Εκείνοι που επέλεξαν «Γνωρίζω καλά το αντικείμενο της εργασίας μου», «Παρακολουθώ τις εξελίξεις» ή «Και τα δύο» είναι μόνιμοι εργαζόμενοι κυρίως διοικητικοί, ηλικίας 39+ ετών, και των δύο φύλων με προϋπηρεσία 5+ ετών, ενώ οι περισσότεροι από όσους θεωρούν ότι χρειάζονται συνεχή εκπαίδευση είναι νεότεροι τόσο κατά την ηλικία όσο και κατά την προϋπηρεσία τους.

Το μεγάλο ενδιαφέρον εντοπίζεται στο ανοικτό μέρος των επιλογών («άλλο») όπου σχολίασε το 25,5% (27/106) των συμμετεχόντων διατυπώνοντας την απόψεις όπως «η εκπαίδευση δεν έχει νόημα αφού η εργασία είναι πρόσκαιρη» ή/και «η εμπειρία από το παρελθόν δείχνει ότι η εκπαίδευση δεν είχε κανένα θετικό αποτέλεσμα στη δουλειά» ή/και «αποτελεί χάσιμο χρόνου».

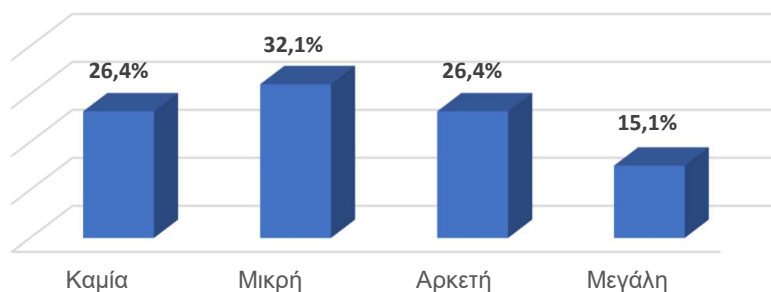
Στην πλειονότητά τους δε, είναι εποχικοί εργαζόμενοι ή μόνιμοι μερικής απασχόλησης πολλοί από ξενοδοχειακές μονάδες 5* με αριθμό προσωπικού >200.



Άλλο: «Δεν έχει νόημα αφού η εργασία είναι πρόσκαιρη», «δεν είχε θετικό αποτέλεσμα στο παρελθόν», «αποτελεί χάσιμο χρόνου».

Σχήμα 6.30. Παράγοντες μη αναγκαιότητας συμπληρωματικής εκπαίδευσης.

Η *ικανοποίηση* από τα προγράμματα *βελτίωσης δεξιοτήτων* στο ξενοδοχείο διαπιστώθηκε μέσω της αξιολόγησης της *επίπτωσης* που είχαν στις απαιτήσεις της *θέσης εργασίας*. Κρίθηκε ως «μεγάλη» από το 15,1%, «αρκετή» από το 26,4% και μικρή από το 32,1%. Ωστόσο, το ποσοστό εκείνων που αποκρίθηκαν «καμία» είναι υψηλό επειδή σε αυτούς περιλαμβάνονται κι εκείνοι (16/106) που δεν λαμβάνουν τέτοιου είδους εκπαίδευση. Ως εκ τούτου τα πραγματικά ποσοστά αν αναχθούν σε σύνολο 90 και όχι 106 συμμετεχόντων διαμορφώνονται ως εξής: «καμία» 13,3%, «μικρή» 37,8%, «αρκετή» 31,1% και «μεγάλη» 17,8%. Με την αναγωγή αυτή παρουσιάζονται σε αριθμητική εκδοχή τα αποτελέσματα στο επόμενο διάγραμμα. Η επιλογή «καμία» προέρχεται κυρίως από εργαζομένους στους ορόφους, γκρουμ και εξωτερικούς χώρους.



Στην επιλογή «καμία» περιλαμβάνονται και 16 εργαζόμενοι που δεν λαμβάνουν τέτοια εκπαίδευση.

Σχήμα 6.31. Ικανοποίηση από την εκπαίδευση βελτίωσης δεξιοτήτων.

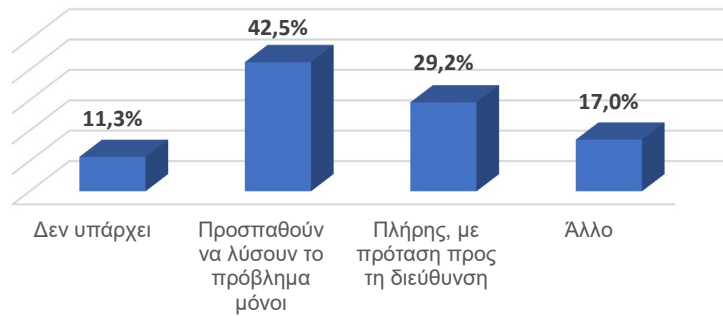
Με την επόμενη ερώτηση αντλήθηκαν στοιχεία για τους *παράγοντες* που ώθησαν στην *προηγούμενη αξιολόγηση* της εκπαίδευσης βελτίωσης δεξιοτήτων. Προεξάρχουσας της επιλογής «μικρή διάρκεια» που επιλέχθηκε από 25,5% των εργαζομένων, ενδιαφέρον παρουσιάζουν όσα αναφέρθηκαν στην ανοικτή επιλογή «άλλο». Εδώ αναφέρθηκαν στοιχεία που όταν ομαδοποιήθηκαν συγκλίνουν όλα στο σκοπό που φάνηκε να έχει η εκπαίδευση, στον *τρόπο* που μεταδόθηκε η γνώση αλλά και στον *εκπαιδευτή*. Οι σχετικές αναφορές περιλάμβαναν φράσεις όπως: «έγινε για να γίνει», «δεν ήταν εκπαίδευση ήταν αξιολόγηση», «ήταν επιβολή νέων πραγμάτων», «δεν προλάβαινες να καταλάβεις τι εννοεί», «και ο ίδιος δεν ήξερε τη δουλειά που κάνουμε». Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που σχολίασαν «άλλο» ήταν εποχικοί, ηλικίας 18-39 ετών, κυρίως μη διοικητικοί.



Άλλο: Σκοπός εκπαίδευσης, τρόπος μετάδοσης, ικανότητα εκπαιδευτή.

Σχήμα 6.32. Παράγοντες κακής αξιολόγησης εκπαίδευσης βελτίωσης δεξιοτήτων.

Με την επόμενη ερώτηση επιχειρείται η διερεύνηση του *βαθμού ανταπόκρισης* των *προϊστάμενων* στην *ανάγκη εκπαίδευσης* για τη *βελτίωση δεξιοτήτων*. Οι περισσότεροι (42,5%) απάντησαν ότι οι προϊστάμενοι προσπαθούν να λύσουν μόνοι το πρόβλημα ενώ ικανό είναι και το ποσοστό (29,2%) εκείνων που δήλωσαν ότι προωθείται το εκπαιδευτικό αίτημα προς τη διεύθυνση του ξενοδοχείου. Χωρίς να υποτιμάται το ποσοστό μη ανταπόκρισης (11,3%) σημαντικά στοιχεία που αντλήθηκαν είναι εκείνα που σχετίζονται με τις απαντήσεις των ιδίων των προϊστάμενων (19/106) ορισμένοι από τους οποίους επέλεξαν το «άλλο» προσδιορίζοντας ότι εργάζονται «μεικτά», δηλαδή προσπαθούν και οι ίδιοι ως εκπαιδευτές, ενημερώνουν όμως και τη διεύθυνση. Στην ίδια επιλογή ορισμένοι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι δεν γίνονται κατανοητές ή αντιληπτές οι εκπαιδευτικές ανάγκες τους.



Άλλο: Μεικτά από προϊστάμενους και διεύθυνση, δεν γίνονται κατανοητές/αντιληπτές οι ανάγκες.

Σχήμα 6.33. Ανταπόκριση προϊστάμενων στις εκπαιδευτικές ανάγκες.

Σχετικά με τα *κίνητρα* για τη συμμετοχή σε *προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων* (πολλαπλές επιλογές) κυριαρχούν τα οικονομικά και η διευκόλυνση της εργασίας που επιλέχθηκαν από εργαζόμενους όλων των ειδικοτήτων. Την «προαγωγή» επέλεξαν κυρίως μόνιμοι ενώ την «ενίσχυση βιογραφικού» απόφοιτοι επαγγελματικής εκπαίδευσης. «Κανένα» κίνητρο φαίνεται ότι επιλέχθηκε από εποχικούς εργαζόμενους κυρίως σε ορόφους, πλυντήρια και επισιτισμό. Στην επιλογή «άλλο» οι κάτοχοι διδακτορικού και μεταπτυχιακού και ορισμένοι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ, σχολίασαν σχετικά με την ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης, ενώ απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ότι υπάρχει πάντα κάτι που δεν γνωρίζουν καλά.



Άλλο: Υπάρχει ανάγκη συνεχούς επιμόρφωσης, υπάρχει πάντα κάτι που δεν γνωρίζουμε καλά.

Σχήμα 6.34. Κίνητρα για τη συμμετοχή σε προγράμματα βελτίωσης δεξιοτήτων.

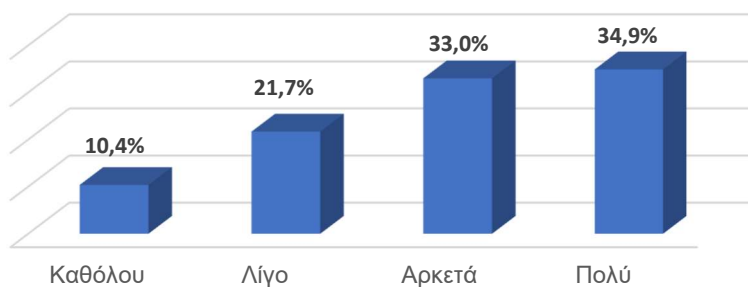
Στα *μελλοντικά οφέλη* από την εκπαίδευση βελτίωσης δεξιοτήτων (2 επιλογές) επίσης κυριαρχούν τα οικονομικά και η εξέλιξη. Σημαντικός είναι ο αριθμός εκείνων που επέλεξαν «καλύτερη δουλειά» και «δουλειά αν κινδυνεύσει η θέση μου», που ίσως υποδηλώνει βαθμό εργασιακής δυσaráεσκειας ή/και ανασφάλειας πιθανότητα που ενισχύεται και από το σημαντικό αριθμό όσων επέλεξαν «άλλο» όπου κυριαρχεί «κανένα» όφελος.



Άλλο: Κανένα.

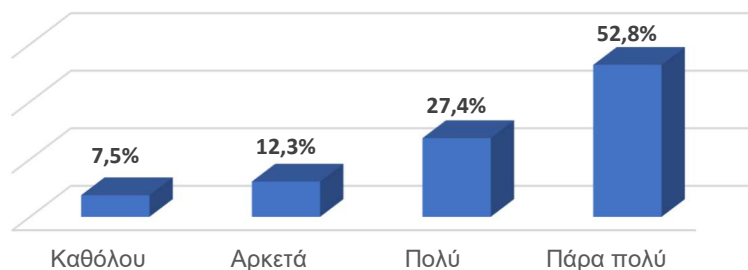
Σχήμα 6.35. Μελλοντικά οφέλη από την εκπαίδευση βελτίωσης δεξιοτήτων.

Στην ερώτηση *αν δημιουργεί άγχος η συμμετοχή του προϊστάμενου ως εκπαιδευτή* το 34,9% δήλωσε «πολύ» και το 33,0% «αρκετά», κυρίως από τον επισιτισμό, ορόφους και υποδοχή. Μικρότερα είναι τα ποσοστά όσων δεν έχουν άγχος (10,4%) ή έχουν «λίγο» (21,7%) προερχόμενα από διοικητικούς, εργολαβικούς ή με δελτίο παροχής υπηρεσιών. Κατά το φύλο περισσότερο άγχος προκύπτει σε άνδρες και κατά την ηλικία σε άτομα 18-39 ετών.



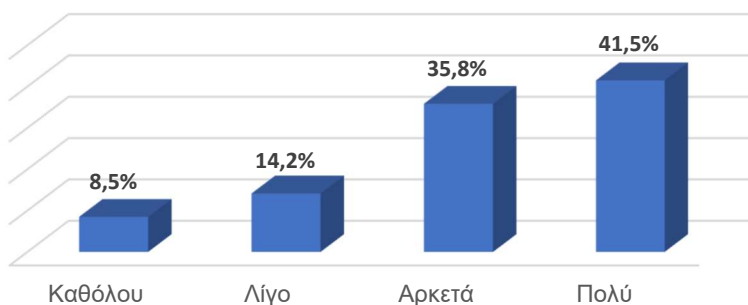
Σχήμα 6.36. Βαθμός άγχους από την παρουσία του προϊστάμενου ως εκπαιδευτή.

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους (52,8%) θεωρούν «πάρα πολύ» σημαντικό τα εκπαιδευτικά προγράμματα να γίνονται *εντός του ωραρίου εργασίας* και «πολύ» το 27,4%. Μόλις το 7,5% φαίνεται να μην τους ενδιαφέρει, κυρίως εργαζόμενοι χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις, σε διοικητικές θέσεις και «αρκετά» το 12,3%, επίσης με τα ίδια χαρακτηριστικά.



Σχήμα 6.37. Προτίμηση για εκπαίδευση εντός ωραρίου.

Η συμμετοχή εξωτερικών εκπαιδευτών κρίθηκε ως «πολύ» (41,5%) και «αρκετά» (35,8%) σημαντική. Αξιοσημείωτα ευρήματα είναι: (α) σχεδόν όλοι οι προϊστάμενοι θεωρούν «πολύ» ή «αρκετά» σημαντική την εκπαίδευση από τρίτους, γεγονός που ίσως υποδηλώνει και τις δικές τους ανάγκες και (β) μειώθηκε ο αριθμός εκείνων που δεν απαντούσαν επειδή δεν συμμετείχαν σε τέτοια προγράμματα (από 16 σε 5) εύρημα που ενδεχομένως δείχνει και τους λόγους που είτε δεν εκπαιδεύονται είτε δεν θέλουν να εκπαιδευτούν.



Σχήμα 6.38. Άποψη για τη συμμετοχή εξωτερικών εκπαιδευτών.

Οι δαπάνες εκπαίδευσης κρίθηκαν ανεπαρκείς από τους περισσότερους ερωτηθέντες (39%) ενώ μεγάλος είναι και ο αριθμός (35%) όσων δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν. Οι 26% που απάντησαν θετικά προέρχονται κυρίως από διοικητικά τμήματα.



Σχήμα 6.39. Άποψη για την επάρκεια δαπανών εκπαίδευσης.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση και το σχολιασμό των ερωτήσεων του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος πρέπει να επισημανθεί ότι δεν αντλήθηκαν απόψεις σχετικά με μεθόδους, τρόπους και μέσα εκπαίδευσης για τους εξής κυρίως λόγους: (1) η μελέτη περίπτωσης δεν αφορά σε συγκεκριμένο ξενοδοχείο ώστε να υπάρχουν σχετικά στοιχεία προς σύγκριση με την ικανοποίηση ή τις απόψεις των εργαζομένων (2) το επάγγελμα των ξενοδοχοϋπαλλήλων ανήκει σε εκείνα «έντασης εργασίας» με μεγάλο εύρος ειδικοτήτων κι ως εκ τούτου θα πρέπει να αξιολογηθούν επιμέρους αυτές οι παράμετροι. Ωστόσο, επιχειρήθηκε η καταγραφή απόψεων για σημαντικά σχετικά ζητήματα όπως η εκπαίδευση εντός ή εκτός ωραρίου εργασίας, ο ρόλος του προϊστάμενου, το είδος της εκπαίδευσης, κ.ά. όπως παρουσιάστηκαν.

6.2.4. Τρίτο ερευνητικό ερώτημα

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο μπορούμε να πούμε ότι προσδίδει κι έναν βαθμό «πρωτοτυπίας» στην έρευνα, αφορά στη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των συμμετεχόντων όχι μόνο για το αντικείμενο της εργασίας τους αλλά εστιάζοντας στις ανάγκες για επιμόρφωση σε θέματα μείζονος κοινωνικού ενδιαφέροντος με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι καθημερινά. Τα ερωτήματα αναπτύχθηκαν με την εξής συλλογιστική: αρχικά να διαπιστωθούν οι ανάγκες αυτές μέσω της εκδήλωσης φαινομένων, όπως οι διακρίσεις και η παρενόχληση, και της άσκησης περιβαλλοντικών και κοινωνικών πολιτικών και στη συνέχεια να αποτυπωθούν οι απόψεις των εργαζομένων για την αναγκαιότητα ή όχι εφαρμογής τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η μέθοδος επεξεργασίας των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του εργαλείου Microsoft Excel, στο οποίο ύστερα από την καταγραφή των δεδομένων, με χρήση κατάλληλων φίλτρων, αποτυπώθηκαν τα σχεδιαγράμματα.

Στην πρώτη ερώτηση, πολλαπλών επιλογών, κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες αν έχουν και τι είδους *ανάγκες εκπαίδευσης/κατάρτισης/ επιμόρφωσης*. Οι απαντήσεις ποικίλλουν με τα θέματα «επικοινωνίας και εξυπηρέτησης» να έχουν επιλεχθεί από τους

περισσότερους. Η ανάγκη για κατάρτιση στο αντικείμενο εργασίας, επιλέχθηκε κυρίως από εργαζόμενους σε επισιτισμό, πλυντήρια και υποδοχή. Αρκετοί είναι κι εκείνοι που επέλεξαν, ταυτόχρονα ή όχι, άλλες ανάγκες όπως «τεχνολογία» και «αντιμετώπιση έκτακτων περιστάσεων» χωρίς κάποια αξιοσημείωτη συσχέτιση με τα δημογραφικά και στοιχεία απασχόλησης με εξαίρεση ίσως ότι πολλοί εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες με σύνολο προσωπικού 100+ άτομα. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η επιλογή «γενικότερα κοινωνικά θέματα» καθώς επιλέχθηκε από αρκετούς προϊστάμενους και γυναίκες, έγγαμες με παιδιά. Στην επιλογή «άλλο» αναφέρθηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε «ξένες ή ελληνική γλώσσα» και σε «θέματα οργάνωσης και διοίκησης». Η πρώτη επιλογή έγινε κυρίως από εργαζόμενους στον επισιτισμό με ξένη μητρική γλώσσα και η δεύτερη από προϊστάμενους τμημάτων και από εργαζόμενους που έχουν λιγότερα προσόντα από τις απαιτήσεις της θέσης τους. Επίσης σημαντικός είναι και ο αριθμός (22/106) όσων θεωρούν ότι έχουν επαρκή κατάρτιση, προερχόμενοι κυρίως από τις κατηγορίες εργαζομένων με επίπεδο εκπαίδευσης ΑΕΙ, μεταπτυχιακό, διδακτορικό.



Άλλο: Γλώσσες και θέματα οργάνωσης και διοίκησης.

Σχήμα 6.40. Προσωπική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.

Στην επόμενη ερώτηση (πολλαπλές επιλογές) οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκτιμήσουν τις *εκπαιδευτικές ανάγκες συναδέλφων και προϊστάμενων*. Και εδώ περιλήφθηκαν όπως και στην προηγούμενη ερώτηση και τα ζητήματα που βρίσκονται στον πυρήνα του ερευνητικού ερωτήματος. Τα αποτελέσματα ήταν παραπάνω από τα αναμενόμενα επειδή: (α) «ευγένεια/συμπεριφορά» και «γενικότερα κοινωνικά θέματα» έτυχαν μεγάλης προτίμησης, (β) διαπιστώθηκε μεγάλος ο αριθμός εργαζομένων που αποστασιοποιούνται, γεγονός που ενδεχομένως να υποκρύπτει άλλες εργασιακές καταστάσεις, π.χ. έλλειψη ομαδικότητας ή περιορισμό έκφρασης και (γ) ομαδοποιημένες οι αναφορές στην επιλογή «άλλο» συγκλίνουν προς τις «γλώσσες» αλλά και στην «τήρηση κανόνων και αρχών», κάτι που επίσης μπορεί να υποδηλώνει άλλου είδους προβλήματα στον εργασιακό χώρο.

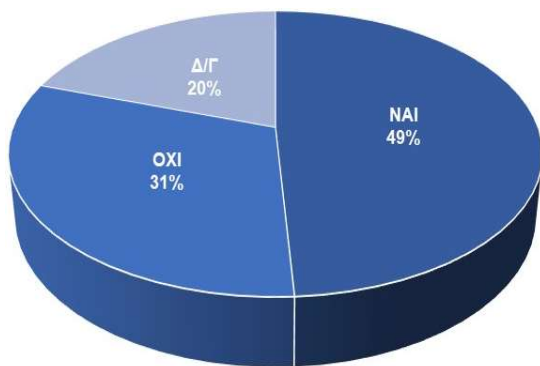


Άλλο: Γλώσσες και τήρηση κανόνων και αρχών.

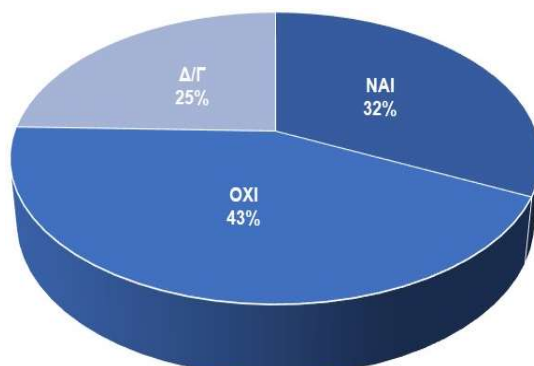
Σχήμα 6.41. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών συναδέλφων και προϊσταμένων.

Στην ερώτηση αν «στο χώρο εργασίας σας έχουν εκδηλωθεί φαινόμενα διακρίσεων σε σχέση με το φύλο (υποτίμηση γυναικών, ομοφοβία κλπ», οι περισσότεροι απάντησαν θετικά κυρίως γυναίκες και συμμετέχοντες που δεν δήλωσαν το φύλο τους, ενώ αρνητικά απάντησαν 31%. Αξιοσημείωτος είναι επίσης και ο αριθμός όσων «δεν γνωρίζουν» περισσότερο επειδή εκφράστηκε κυρίως από άνδρες και προϊστάμενους.

Σε ίδιου τύπου ερώτηση αλλά σχετικά με τις διακρίσεις λόγω καταγωγής οι περισσότεροι δήλωσαν ότι δεν γίνονται διακρίσεις (46/106) ωστόσο διαπιστώθηκε και μεγάλος ο αριθμός όσων απάντησαν θετικά, κυρίως αλλοδαποί εργαζόμενοι. Και εδώ αξιοσημείωτος είναι ο αριθμός όσων «δεν γνωρίζουν», επίσης αρκετοί προϊστάμενοι.



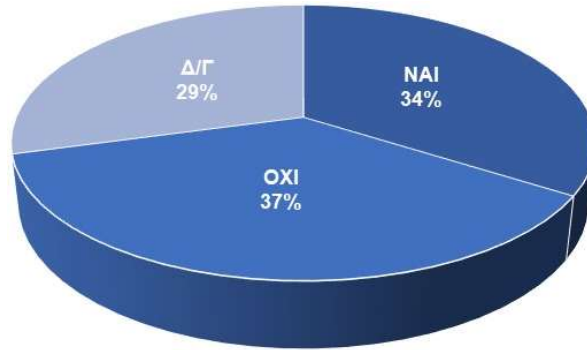
Σχήμα 6.42. Διακρίσεις σε σχέση με το φύλο.



Σχήμα 6.43. Διακρίσεις σε σχέση με την εθνικότητα.

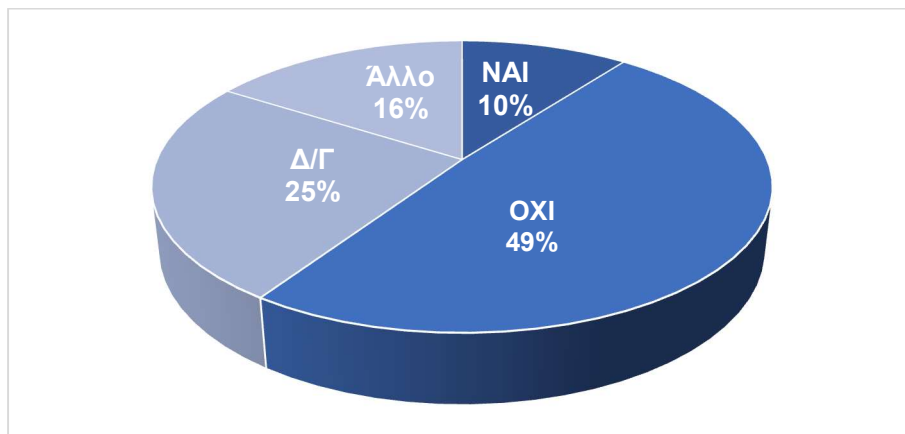
Στην ερώτηση αν έχουν εκδηλωθεί στο ξενοδοχείο φαινόμενα σεξουαλικής παρενόχλησης οι περισσότεροι (37%) απάντησαν αρνητικά και ακολουθούν με μικρή διαφορά οι θετικές απαντήσεις (34%). Οι θετικές απαντήσεις προέρχονται από γυναίκες εργαζόμενες στους

ορόφους και στον επισιτισμό ενώ «δεν γνωρίζουν» (29%) κυρίως γυναίκες, έγγαμες και μητέρες, από τον επισιτισμό και την υποδοχή. Άνδρες κυριαρχούν στην επιλογή «όχι» ενώ «ναι» και «δεν γνωρίζω» αποκρίθηκαν εργαζόμενοι σε μονάδες με 100+ άτομα προσωπικό.



Σχήμα 6.44. Περιστατικά σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας.

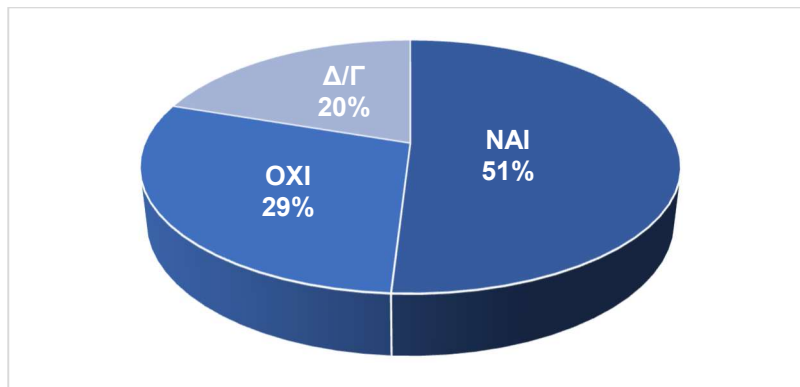
Η ερώτηση αν κάποια από τα περιστατικά διακρίσεων και σεξουαλικής παρενόχλησης αφορούσαν σε πελάτες του ξενοδοχείου, εκτιμήθηκε ότι ίσως εισφέρει στη διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών σε τέτοια ζητήματα. Οι περισσότεροι απάντησαν αρνητικά (49%) και μόνο 10% θετικά. Ωστόσο παραμένει υψηλός ο αριθμός όσων «δεν γνωρίζουν» (25%) με τα ίδια ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, περίπου, όπως και στις προηγούμενες σχετικές ερωτήσεις. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η επιλογή «άλλο» (16%) όπου αναφέρθηκαν περιστατικά σχετιζόμενα με πελάτες ασιατικής και γερμανικής καταγωγής και με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό και μόνο κατά τις διακρίσεις. Από ορισμένους επισημάνθηκε ότι ο πελάτης φάνηκε ως θύμα ενώ στην πραγματικότητα ήταν ο θύτης.



Άλλο: Διακρίσεις σε βάρος πελατών ασιατικής και γερμανικής καταγωγής ή με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό και πελάτες θύτες και όχι θύματα.

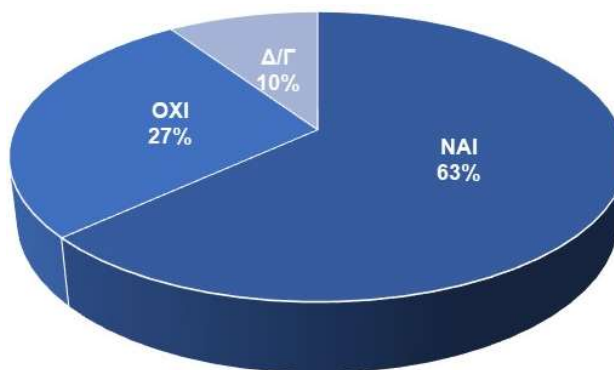
Σχήμα 6.45. Περιστατικά διακρίσεων και σεξουαλικής παρενόχλησης με θύματα πελάτες.

Το φαινόμενο της *εργασιακής παρενόχλησης* προκύπτει να εκδηλώνεται συχνότερα καθώς 51% δήλωσαν «ναι» έναντι 29% «όχι». Αρκετά υψηλός είναι και ο αριθμός εκείνων που «δεν γνωρίζουν». Σε όλες τις περιπτώσεις δεν μπορούμε να γνωρίζουμε λόγω των περιορισμών της παρούσας έρευνας αν οι απαντήσεις αφορούν σε εκφοβισμό ή όχι των ίδιων των συμμετεχόντων ή συναδέλφων τους. Εκείνο που διακρίνεται είναι ότι τα περισσότερα «ναι» προέρχονται από εργαζόμενους σε ξενοδοχεία με προσωπικό >200, από αλλοδαπούς και εποχικούς εργαζόμενους κυρίως σε επισιτισμό και ορόφους.



Σχήμα 6.46. Περιστατικά εργασιακής παρενόχλησης.

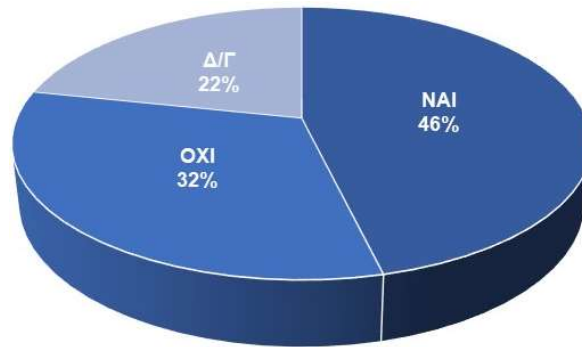
Μέσω των επόμενων δύο ερωτήσεων στην πραγματικότητα ιχνηλατήθηκε ο βαθμός γνώσης των εργαζομένων για τα μέτρα προστασίας των Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες και του περιβάλλοντος. Ειδικότερα στην ερώτηση αν το ξενοδοχείο έχει *υποδομές* για τη φιλοξενία *ΑμΕΑ* οι περισσότεροι (63%) απάντησαν θετικά ενώ μόνο 10% δήλωσαν ότι «δεν γνωρίζουν» κυρίως αλλοδαποί εργαζόμενοι, ενώ οι αρνητικές απαντήσεις προήλθαν από εργαζόμενους σε ξενοδοχεία 4* με προσωπικό έως 100 άτομα.



Σχήμα 6.47. Υποδομές φιλοξενίας ΑμΕΑ.

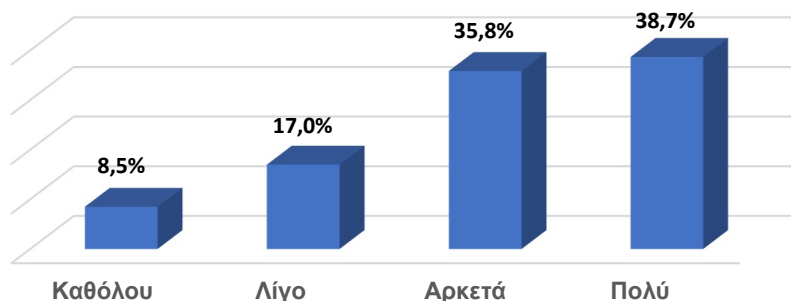
Οι απαντήσεις στην ερώτηση αν το ξενοδοχείο λαμβάνει *μέτρα* για την *προστασία* του *περιβάλλοντος* τα αποτελέσματα δεν είναι το ίδιο θετικά καθώς 32% απάντησαν αρνητικά

και 22% ότι «δεν γνωρίζουν». Θετικές ήταν οι απαντήσεις κυρίως εργαζομένων σε ξενοδοχεία 5*. Αυτά τα ευρήματα ενδεχομένως να δηλώνουν την έλλειψη όχι σχετικών πολιτικών και πρακτικών αλλά της εφαρμογής τους από την πλευρά των εργαζομένων, αναδεικνύοντας έτσι και την ανάγκη εκπαίδευσής τους.



Σχήμα 6.48. Μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος.

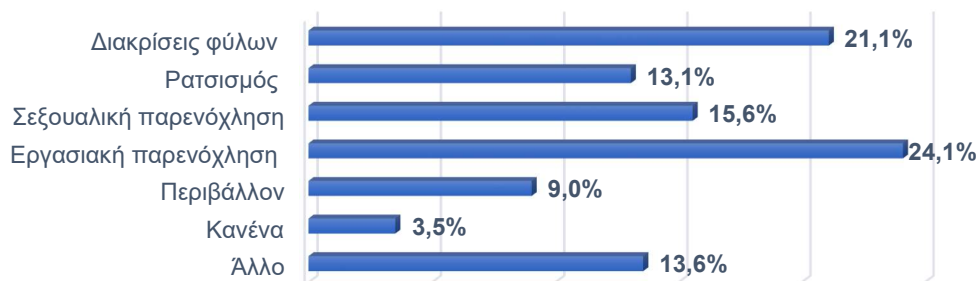
Στην ερώτηση κλίμακας 0-3 «Πόσο σας ενδιαφέρουν τα προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με γενικότερες στάσεις και συμπεριφορές π.χ. διακρίσεις, βία, σεξουαλική παρενόχληση, περιβάλλον κ.ά.;» οι απαντήσεις παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον σε σχέση με το ερευνητικό ερώτημα καθώς σε ένα ποσοστό της τάξης του 74,5% απάντησαν «αρκετά» και «πολύ». Δεν υπήρξε συσχέτιση με δημογραφικά και στοιχεία απασχόλησης πέρα από το αυξημένο ενδιαφέρον των γυναικών και των αλλοδαπών, ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι αυτές τις επιλογές είχαν στην πλειονότητά τους οι προϊστάμενοι τμημάτων. Δεν είχαν άποψη ή ενδιαφέρθηκαν «καθόλου» ή «λίγο» εργαζόμενοι κυρίως μικρότερων ξενοδοχείων κατά τον αριθμό απασχολούμενων.



Σχήμα 6.49. Ενδιαφέρον για εκπαίδευση σε κοινωνικά θέματα.

Το δύο κοινωνικά θέματα τα οποία εκτιμήθηκαν ως πρώτης επιλογής ως *αντικείμενο εκπαιδευτικού προγράμματος* σε σχετική ερώτηση (μέχρι 2 απαντήσεις) είναι η «εργασιακή παρενόχληση» και οι «διακρίσεις φύλων» και ακολουθεί η «σεξουαλική παρενόχληση».

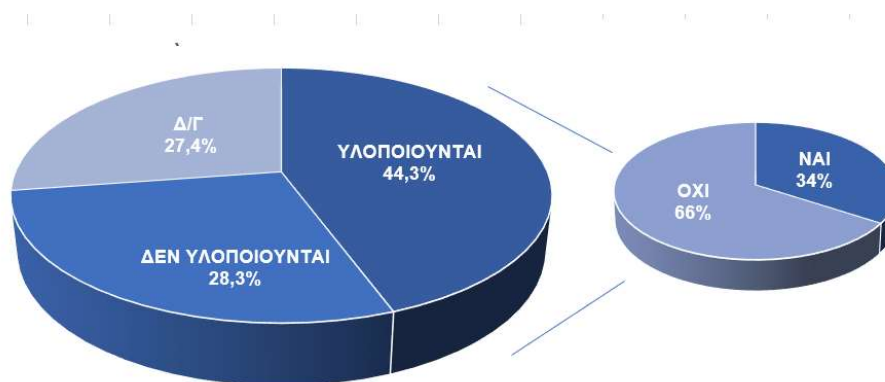
Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι επιλογές στο «άλλο» όπου αναφέρθηκαν ομαδοποιημένα τα εξής: φροντίδα/εξυπηρέτηση και μέτρα προστασίας παιδιών, προστασία ζώων και προστασία προσωπικών δεδομένων πελατών.



Άλλο: φροντίδα/εξυπηρέτηση και μέτρα προστασίας παιδιών, προστασία ζώων και προστασία προσωπικών δεδομένων πελατών.

Σχήμα 6.50. Προτιμήσεις κοινωνικών θεμάτων ως αντικείμενο εκπαίδευσης.

Οι απαντήσεις για την υλοποίηση τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τα ξενοδοχεία κατανέμονται σε 44,3% «ναι» και 28,3% «όχι». Αξιοσημείωτος είναι ο αριθμός (27,4%) εκείνων που δεν γνωρίζουν, όλοι εποχικοί και αλλοδαποί εργαζόμενοι κυρίως πολύ μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Στην ερώτηση «αν τα αυτά τα προγράμματα είχαν επίδραση στη στάση και συμπεριφορά σας ή/και την ικανότητά σας να βοηθήσετε στην επίλυση τέτοιων προβλημάτων» που απευθυνόταν ουσιαστικά στους 44,3% των εργαζομένων ξενοδοχείων που υλοποιούν τέτοιου είδους εκπαίδευση, οι περισσότεροι (31/47) απάντησαν «όχι» ενώ η επιλογή «δεν γίνονται/δεν γνωρίζω τέτοια προγράμματα» επιλέχθηκε από 59 άτομα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί εμφανίζονται οι δύο ερωτήσεις μαζί συσχετίζοντας τις θετικές και αρνητικές επιδράσεις αυτού του είδους των προγραμμάτων αποκλειστικά για τα ξενοδοχεία που υλοποιούνται.



Σχήμα 6.51. Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος και επίδρασή τους στις στάσεις και συμπεριφορές των εκπαιδευόμενων.

Η επόμενη ερώτηση, πολλαπλών επιλογών, απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε όσους ενδεχομένως δεν είχαν κάποια αλλαγή στάσης ή συμπεριφοράς μετά τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος, ώστε να επιλέξουν τους παράγοντες που οδήγησαν σε αναποτελεσματική εκπαίδευση του είδους αυτού. Όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα κυριαρχούν οι αιτίες «δεν υπήρξε συζήτηση» και «μικρή διάρκεια» ενώ ακολουθεί «Δεν έχω άποψη» επιλεγμένη από 17 συμμετέχοντες. Ωστόσο, μέσω της επιλογής «άλλο» αναδείχθηκαν ενδιαφέροντες παράγοντες όπως: ότι το πρόγραμμα έμοιαζε με «οδηγίες», «συμβουλές», «εντολές», και υλοποιήθηκε βιαστικά και «μόνο μια φορά» στην «αρχή της σεζόν». Επιπλέον αναφέρθηκε από αρκετούς και η «έλλειψη εκπαιδευτικού υλικού» που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν μόνοι τους και «ενημέρωση κατά τμήμα και όχι επί συνόλου του προσωπικού». Οι παράγοντες αυτοί σε συνδυασμούς, αναφέρθηκαν από αρκετούς εργαζόμενους κανείς εκ των οποίων δεν προσδιόρισε το περιεχόμενο του προγράμματος στο οποίο αναφέρεται.



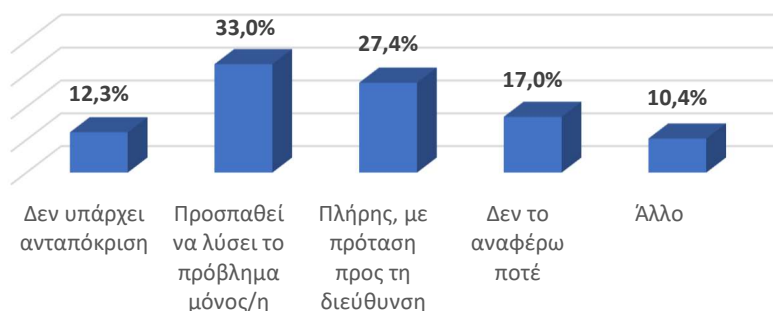
Άλλο: έμοιαζε με «οδηγίες», «συμβουλές», «εντολές», υλοποιήθηκε βιαστικά στην αρχή της σεζόν, έλλειψη εκπαιδευτικού υλικού.

Σχήμα 6.52. Παράγοντες αναποτελεσματικής εκπαίδευσης σε θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος.

Στην ερώτηση που κλήθηκαν οι συμμετέχοντες να περιγράψουν/αξιολογήσουν την ανταπόκριση του προϊστάμενου στις περιπτώσεις που εκδηλώνονται φαινόμενα όπως αυτά που απασχολούν το ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα κυμαίνονται περίπου όπως κι εκείνα στην περίπτωση εκπαιδευτικών αναγκών για τη βελτίωση δεξιοτήτων του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος (σχ. 6.34).

Ωστόσο, εδώ έχει προστεθεί και η επιλογή «δεν το αναφέρω ποτέ» η οποία επιλέχθηκε από ικανό αριθμό (17%) παρουσιάζοντας ενδιαφέρον όπως και όλα όσα αναφέρθηκαν στην επιλογή «άλλο», όπου ξανά δεν προσδιορίστηκε το είδος του προβλήματος, όπως

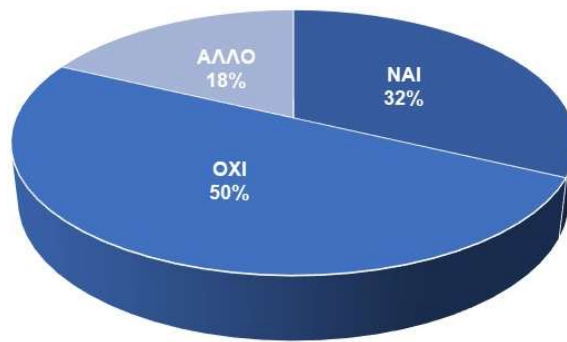
και στην προηγούμενη ερώτηση. Γενικότερα αναφέρθηκαν: «δεν έχει νόημα αφού προέρχεται από τον ίδιο», «εξαρτάται από το ποιος προκαλεί πρόβλημα», «μόνο αν επαναληφθεί». Δηλαδή βλέπουμε μια «προσωποποίηση» προς την κατεύθυνση διακρίσεων και μια «τυχειότητα» καθώς η ανάγκη αντιμετώπισης τέτοιων φαινομένων κρίνεται ουσιαστικά από το αν θα κοινολογηθούν στην πρώτη τους εκδήλωση και αν θα γίνει γνωστή ενδεχόμενη επανάληψή τους. Ο συνδυασμός επιλεκτικής κρίσης, «τυχειότητας» και ικανού αριθμού εργαζομένων που «δεν θα το αναφέρουν ποτέ», προφανώς, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος, δεν μπορεί να οδηγήσει στη διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών και στον ορθό προσδιορισμό τους και πολύ περισσότερο όταν αφορούν τόσο ευαίσθητα θέματα.



Άλλο: «δεν έχει νόημα αφού προέρχεται από τον ίδιο», «εξαρτάται από το ποιος προκαλεί πρόβλημα», «μόνο αν επαναληφθεί».

Σχήμα 6.53. Ανταπόκριση προϊστάμενων στην ανάγκη εκπαίδευσης σε θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος.

Ολοκληρώνοντας το 3^ο ερευνητικό ερώτημα επιχειρήθηκε η άντληση επιπλέον στοιχείων για το βαθμό ενδιαφέροντος των εργαζομένων προς τέτοια ζητήματα με την ερώτηση «Αν τα προγράμματα αυτά γίνονταν εκτός ωραρίου εργασίας θα συμμετείχατε;». Τα αποτελέσματα ήταν πέραν των αναμενόμενων καθώς ανεξάρτητα από την πλειονότητα (50%) που απάντησε αρνητικά, ο αριθμός όσων απάντησαν «ναι» (32%) ή «άλλο» (18%) είναι επίσης πολύ μεγάλος. Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο σχολιασμός σε εκείνους που αποκρίθηκαν «άλλο» καθώς σχεδόν όλοι αναφέρουν ότι θα συμμετείχαν αν μπορούσαν να συνοδεύονται από την οικογένειά τους ή/και το πρόγραμμα να είχε τη μορφή εκδήλωσης.

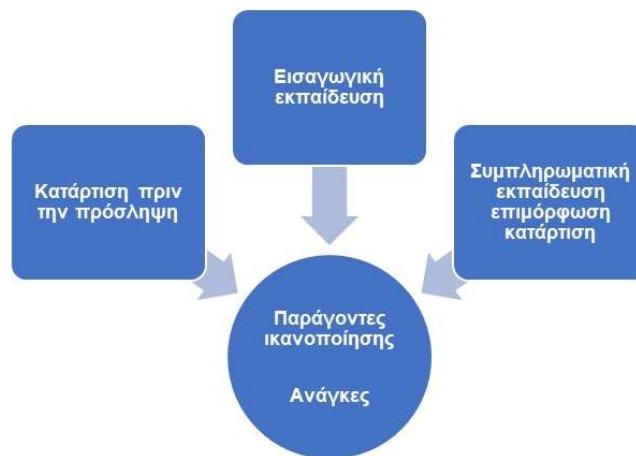


Σχήμα 6.54. Συμμετοχή εκτός ωραρίου σε εκπαιδευτικά προγράμματα για θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος.

Συζήτηση-Συμπεράσματα

Στο θεωρητικό μέρος, τεκμηριώθηκε ο κρίσιμος ρόλος της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων των επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση αναδείχθηκε ως εκείνη η δραστηριότητα της Δ.Α.Δ. που συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των άλλων, θεωρούμενη πλέον ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων στο βαθμό που ενισχύει την απασχολησιμότητά τους, αλλά και ως μέσο για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του περιβάλλοντος της αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών και της αγοράς εργασίας λόγω των ταχύτατων και πολλών μεταβολών.

Στο ερευνητικό μέρος, το οποίο έχει στο επίκεντρο την εκπαίδευση εργαζομένων σε ξενοδοχεία 4* και 5* του Νομού Ηρακλείου, στη βάση των προβληματισμών που αποτυπώθηκαν κατά τη θεωρητική προσέγγιση και της ανασκόπησης σχετικών ερευνών, παρουσιάσθηκαν ευρήματα εμπειρικής έρευνας μέσω της οποίας επιχειρήθηκε ο εντοπισμός των παραγόντων που διαμορφώνουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εκπαίδευσή τους στα ξενοδοχεία, αλλά και η αποτύπωση των ευρύτερων εκπαιδευτικών αναγκών σε θέματα-προκλήσεις μείζονος κοινωνικού ενδιαφέροντος, με τα οποία έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι, λόγω της φύσης της εργασίας τους. Και τα δύο αυτά ερευνητικά μονοπάτια προκύπτουν ανεξερεύνητα από τη σχετική ανασκόπηση.



Σχήμα 6.55. Διάγραμμα συζήτησης ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Η συζήτηση των αποτελεσμάτων, τα οποία έχουν ήδη σχολιαστεί εκτενώς, μπορεί να διευκολυνθεί ανασυνθέτοντας τα ερευνητικά ερωτήματα ώστε να εξαχθούν

συμπεράσματα, για τους παράγοντες ικανοποίησης και τις διευρυμένες εκπαιδευτικές ανάγκες των ξενοδοχοϋπαλλήλων και στις τρεις κατηγορίες εκπαίδευσης: κατάρτιση πριν την πρόσληψη, εισαγωγική και πρόσθετη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση (κατάρτιση/επιμόρφωση), λαμβάνοντας υπ' όψιν και ορισμένους παράγοντες όπως κίνητρα, οφέλη, αξιολόγηση και το ρόλο της Δ.Α.Δ. (σχ. 6.55). Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται και η σύγκριση των συμπερασμάτων τόσο με προηγούμενες έρευνες όσο και με την τήρηση των αρχών και προϋποθέσεων που τίθενται θεωρητικά για την αποτελεσματική εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Συνοψίζοντας τα ερευνητικά αποτελέσματα σύμφωνα με το διάγραμμα συζήτησης, αυτά έχουν ως ακολούθως.

- Το **τμήμα ανθρώπινου δυναμικού** προσδιορίστηκε ως αρμόδιο για την εκπαίδευση από τους περισσότερους ερωτηθέντες με αρκετά μεγάλα τα ποσοστά όσων υπέδειξαν τους προϊστάμενους των τμημάτων και όσων δεν γνωρίζουν 33% και 15% αντίστοιχα. Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες δήλωσαν ότι στο ξενοδοχείο που εργάζονται εφαρμόζεται **σύστημα αξιολόγησης** της απόδοσής τους ενώ αρκετά μεγάλο ήταν και το ποσοστό (25%) που δεν γνωρίζουν αν αξιολογούνται.
- Οι περισσότεροι (56%) δεν έχουν συμμετάσχει **πριν την πρόσληψη** σε πρόγραμμα κατάρτισης σχετικού περιεχομένου με τα καθήκοντα της σημερινής θέσης τους, και επίσης οι περισσότεροι εκτίμησαν ότι η προηγούμενη κατάρτιση δεν φάνηκε καθόλου (49%) ή αρκετά (24,5%) χρήσιμη.
- **Εισαγωγική εκπαίδευση** έλαβαν σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι (82%), με κυριότερη μέθοδο εκείνη στη θέση εργασίας από τον προϊστάμενο (40%) ή από έμπειρους συναδέλφους (25,5%). Ελάχιστοι είναι εκείνοι που κλήθηκαν να καλύψουν οικονομικά πλήρως ή μερικώς το πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης (4% και 6% αντίστοιχα), όλοι με εξειδικευμένο αντικείμενο απασχόλησης. Η **αποτελεσματικότητα** της εκπαίδευσης αυτής κρίνεται μέτρια (70% «αρκετά» ή «καθόλου») προσδιορίζοντας ως **κυριότερους παράγοντες**, κατά σειρά επιλογής, τη μικρή διάρκεια, την αδυναμία υποβολής ερωτήσεων, τη μη πλήρη κάλυψη των καθηκόντων και τη δυσκολία κατανόησης των εννοιών.
- Σε **συμπληρωματικά εκπαιδευτικά προγράμματα**, συμμετείχαν οι περισσότεροι ερωτηθέντες (85%) και σε ποσοστό 7% δήλωσαν άγνοια, ενώ κατά τη **συχνότητα** υλοποίησης κυριαρχεί η επιλογή «πριν την τουριστική σεζόν» (45%) με επόμενη την «σε αλλαγή ή υποχρέωση» (30%). «Συνεχώς» επιλέχθηκε μόνο από το 10%, κυρίως διοικητικοί και προϊστάμενοι και «ποτέ» μόνο από 9/106 συμμετέχοντες. Κατά το **περιεχόμενο** τα προγράμματα αυτά αφορούν κυρίως στη βελτίωση απόδοσης και

«σχετικά με τα καθήκοντα και τις λειτουργίες του ξενοδοχείου», με ίδια σχεδόν ποσοστά επιλογής (~30%). Η εκπαίδευση στην πράξη αναδείχθηκε ως κυριότερη μέθοδος (44%) και ακολουθούν τα σεμινάρια (21%) ενώ ικανό προέκυψε και το ποσοστό εκείνων που επέλεξαν την αυτομόρφωση (10%). Σε ποσοστό 51% δήλωσαν ότι τα προγράμματα υλοποιούνται εντός της ξενοδοχειακής μονάδας, και κατά 60% ότι η αξιολόγηση της εκπαίδευσης γίνεται μέσω της βελτίωσης της παραγωγικότητας και του βαθμού συμμόρφωσης στα απαιτούμενα της θέσης.

Οι απόψεις για τη χρησιμότητα των προγραμμάτων αυτών είναι μοιρασμένες με τους μισούς να επιλέγουν «καθόλου» και «αρκετά» και τους άλλους μισούς «πολύ» και «πάρα πολύ». Το ίδιο μοιρασμένες προκύπτουν και οι αιτίες για την άποψη αυτή καθώς από το 39% εκτιμήθηκε ότι χρειάζονται συνεχή εκπαίδευση, από το 36% ότι γνωρίζουν καλά το αντικείμενό τους ή παρακολουθούν τις εξελίξεις μόνοι ή και τα δύο, πολλοί (25%) σχολίασαν ότι δεν έχει αξία η εκπαίδευση του είδους λόγω εποχικής μορφής εργασίας ή κακής εμπειρίας από το παρελθόν ή αποτελεί χάσιμο χρόνο ή δεν προσφέρει καμία βελτίωση στην απόδοσή τους.

Επακόλουθα, προκύπτει χαμηλός βαθμός ικανοποίησης από τα προγράμματα αυτά (51% «καμία» και «μικρή») με κυριότερους παράγοντες κατά σειρά, τη μικρή διάρκεια, την αδυναμία υποβολής ερωτήσεων και «άλλους» που έχουν να κάνουν κυρίως με το σκοπό της εκπαίδευσης, τον τρόπο μετάδοσης της γνώσης και τον εκπαιδευτή οι οποίοι εκφράστηκαν με φράσεις όπως: «έγινε για να γίνει», «δεν ήταν εκπαίδευση ήταν αξιολόγηση», «ήταν επιβολή νέων πραγμάτων», «δεν προλάβαινες να καταλάβεις τι εννοεί», «και ο ίδιος δεν ήξερε τη δουλειά που κάνουμε». Ως ανταπόκριση των προϊστάμενων όταν προκύπτουν εκπαιδευτικές ανάγκες, επιλέχθηκε κυρίως η προσπάθεια να επιλύσουν μόνοι/ες το πρόβλημα (42,5%) και ως δεύτερη η «πλήρης με αναφορά προς τη διεύθυνση» (29%).

Στα κίνητρα για τη συμμετοχή σε προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης κυριαρχούν τα οικονομικά και η διευκόλυνση/απλούστευση της εργασίας ακολουθούμενα από την ενίσχυση του βιογραφικού και το «κανένα». Αν και τα οικονομικά οφέλη από την εκπαίδευση αυτή κυριαρχούν (47) οι επιλογές «να βρω καλύτερη δουλειά» ή «να βρω δουλειά αν κινδυνεύσει η θέση μου» που επιλέχθηκαν αθροιστικά 54 φορές, υποδηλώνουν ένα σημαντικό βαθμό εργασιακής δυσαρέσκειας ή/και ανασφάλειας.

Κατά το 68% οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι έχουν πολύ ή πάρα πολύ άγχος όταν εκπαιδεύονται από τον προϊστάμενο και σχεδόν όλοι (80%) ότι προτιμούν η εκπαίδευση να γίνεται εντός του ωραρίου εργασίας. Σε πολύ μεγάλο ποσοστό (76%) οι ερωτηθέντες

έκριναν αρκετά ή πολύ σημαντική τη συμμετοχή *εξωτερικών εκπαιδευτών* ενώ κατά το 39% θεωρούν ανεπαρκείς τις δαπάνες εκπαίδευσης με επίσης μεγάλο το ποσοστό εκείνων που δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν σχετικά (35%).

Σε όσα αφορούν στις *εκπαιδευτικές ανάγκες*, σε επίπεδο ατομικό η «επικοινωνία/εξυπηρέτηση» επιλέχθηκε 37 φορές και ακολουθείται από τις τεχνικές γνώσεις και τα γενικότερα κοινωνικά θέματα και το «άλλο» όπου προσδιορίζονται γλώσσες και θέματα οργάνωσης και διοίκησης (27 φορές), ενώ κρίνουν ότι οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι έχουν ανάγκη επιμόρφωσης πρωτίστως σε θέματα ευγένειας/συμπεριφοράς (37) και γενικότερα κοινωνικά (28). Χαρακτηριστικό είναι το εύρημα ότι η επιλογή «δεν έχω άποψη» προτιμήθηκε 34 φορές.

- Η αναγκαιότητα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης/κατάρτισης σε **θέματα μείζονος κοινωνικού ενδιαφέροντος** που είναι στον πυρήνα των ερευνητικών ερωτημάτων μας, προκύπτει μάλλον θετική. Αρχικά, 52/106 αποκρίθηκαν θετικά σχετικά με την εκδήλωση διακρίσεων σε σχέση με το φύλο, 34/106 σε σχέση με τη φυλή, 36/106 σχετικά με την εκδήλωση φαινομένων σεξουαλικής παρενόχλησης και 54/106 εργασιακής παρενόχλησης. Πολύ λιγότερο αρνητικά ήταν τα ευρήματα σχετικά με την προστασία των ΑμΕΑ, και την προστασία του περιβάλλοντος όπου 27,3% και 32,1% δήλωσαν αντίστοιχα ότι δεν λαμβάνονται σχετικά μέτρα. Σε όλες αυτές τις ερωτήσεις είναι αξιοσημείωτος ο αριθμός εκείνων που επέλεξαν «δεν γνωρίζω» αυξανόμενος ανάλογα με την ευαισθησία του θέματος (έως και 29,2% στη σεξουαλική παρενόχληση). Οι περιπτώσεις που τα θύματα διακρίσεων, σεξουαλικής παρενόχλησης ή μη προστασίας ήταν πελάτες, διαπιστώνονται λίγες (10,3% ναι και 24,5% δεν γνωρίζουν) και προσδιορίζονται ως άτομα με ειδικές ανάγκες, ή έχοντες διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό ακόμα και άτομα ασιατικής ή γερμανικής καταγωγής. Ωστόσο, κάποιοι από τους ερωτηθέντες σχολίασαν ότι τις περισσότερες φορές οι πελάτες είναι θύτες και όχι θύματα.

Στην πλειονότητά τους οι συμμετέχοντες φάνηκε να *ενδιαφέρονται* πολύ (39%) και αρκετά (36%) για τέτοιου είδους εκπαιδευτικά προγράμματα, προτιμώντας θέματα σχετικά κυρίως με την εργασιακή και σεξουαλική παρενόχληση και τις διακρίσεις φύλων και φυλής. Αξιοσημείωτα είναι όσα αναφέρθηκαν στην επιλογή «άλλο» (25,5%) που έχουν να κάνουν με προστασία παιδιών, ζώων και προσωπικών δεδομένων των πελατών.

Μόνο 44,3% δήλωσαν ότι *υλοποιούνται* τέτοια προγράμματα στο ξενοδοχείο που εργάζονται και από αυτούς οι 31 εκτίμησαν ότι τα προγράμματα αυτά δεν είχαν καμία *επίδραση* στη *στάση* και τη *συμπεριφορά* τους. Εκείνοι που δεν γνωρίζουν σχετικά με

τέτοια προγράμματα διαπιστώθηκαν επίσης πολλοί (29) και σχεδόν τόσο όσοι κι εκείνοι που εργάζονται σε ξενοδοχεία που δεν υλοποιούν τέτοια προγράμματα (28,3%).

Οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους ήταν *αναποτελεσματική* αυτή η *εκπαίδευση* ήταν σχεδόν οι ίδιοι με εκείνους που διαπιστώθηκαν για την εισαγωγική και την εκπαίδευση βελτίωσης της απόδοσης: έλλειψη διαλόγου, μικρή διάρκεια, μη ειδικός εκπαιδευτής, κατά σειρά. Ωστόσο, στην επιλογή «άλλο» διατυπώθηκαν απόψεις όπως ότι το πρόγραμμα έμοιαζε με οδηγίες, συμβουλές, εντολές, ή υλοποιήθηκε μια φορά βιαστικά χωρίς εκπαιδευτικό υλικό.

Όμοια προς τα ευρήματα της συμπληρωματικής εκπαίδευσης ήταν και εκείνα για την *ανταπόκριση* του *προϊστάμενου* με προεξάρχουσα την επιλογή «προσπαθεί να το λύσει μόνος/η» ακολουθούμενη από την «πλήρης με πρόταση προς τη διεύθυνση». Δύο είναι τα σημαντικά ευρήματα της ερώτησης αυτής. Πρώτον, ο αριθμός όσων δεν θα ανέφεραν ποτέ την εκπαιδευτική ανάγκη αυτού του είδους (17%) και δεύτερον η εξάρτηση της ανταπόκρισης του προϊστάμενου από το ποιος προκαλεί το πρόβλημα και την επαναληψιμότητά του, που σχολιάστηκαν στην επιλογή «άλλο».

Οι συμμετέχοντες στην πλειονότητά (50%) δήλωσαν δεν θα *συμμετείχαν* σε τέτοια προγράμματα *εκτός ωραρίου* εργασίας, έναντι 32,1% που ήταν θετικοί. Ο σχολιασμός «άλλο» που έγινε από 17,9% εργαζόμενους παρουσιάζει ένα ενδιαφέρον καθώς αποτυπώθηκε η επιθυμία συμμετοχής με τις οικογένειές τους και η διοργάνωση προγραμμάτων υπό μορφή εκδηλώσεων.

Η δική μας έρευνα σχεδιάστηκε ώστε ως ποσοτικής, με σκοπό να εξαχθούν όσες περισσότερες ανεξερεύνητες πτυχές της εκπαίδευσης που παρέχεται στους ξενοδοχοϋπαλλήλους, ορισμένα αποτελέσματά της είναι σύμφωνα με εκείνα άλλων εμπειρικών ερευνών όπως παρουσιάσθηκαν στην ανασκόπηση. Για παράδειγμα στις περισσότερες έρευνες ο βαθμός ικανοποίησης από την παρεχόμενη εκπαίδευση εμφανίζεται χαμηλός, η συχνότητα υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαπιστώνεται απροσδιόριστη ή μια φορά το χρόνο, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ως κατ' εξοχήν υπεύθυνο για την εκπαίδευση των εργαζομένων και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης σχετικό συνήθως με τη βελτίωση των δεξιοτήτων και την εξυπηρέτηση των πελατών, ενώ περίπου ίδια είναι και τα αποτελέσματα από τις ερωτήσεις για τα κίνητρα και τα οφέλη της εκπαίδευσης με σημαντικότερα τα οικονομικά και την εξέλιξη. Σε ορισμένες από αυτές τις έρευνες μάλιστα, κάποιες ερωτήσεις περιστρέφονται γύρω από τους παράγοντες αναποτελεσματικής εκπαίδευσης εστιάζοντας, ωστόσο, στις μεθόδους και τον τρόπο υλοποίησης των προγραμμάτων και σε ελάχιστες περιπτώσεις σε γενικότερα

κοινωνικά ζητήματα, όπως η περιβαλλοντική εκπαίδευση, η προστασία από διακρίσεις και η ελευθερία έκφρασης όπου τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης μια σχετική συμφωνία με τα δικά μας.

Μεγαλύτερο ενδιαφέρον, ειδικά για την εξαγωγή συμπερασμάτων, έχει η σύγκριση των αποτελεσμάτων της δικής μας έρευνας με το περιεχόμενο και τα αποτελέσματα των ερευνών που έχουν γίνει από τους καθ' ύλην αρμόδιους φορείς δηλαδή το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος και το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, όπως αναφέρθηκαν (παρ. 4.3).

Οι έρευνες αυτές φαίνεται ότι εστιάζουν, διαχρονικά, στην εκπαίδευση/κατάρτιση των ξενοδοχοϋπαλλήλων καταθέτοντας μάλιστα προτάσεις για την ποιοτική αναβάθμιση της βασικής εκπαίδευσης και την ανάγκη σύνδεσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με την αγορά εργασίας (ΞΕΕ, 2021· Αθανασίου, 2004). Ασφαλώς οι προτάσεις αυτές δεν πρέπει να υποτιμώνται εφόσον όπως αναφέρθηκε (παρ. 2.3) το χάσμα μεταξύ εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας οφείλεται κυρίως στην αβεβαιότητα και το απρόβλεπτο αυτής της τελευταίας, λόγω των σημαντικών διαρθρωτικών αλλαγών που έχει υποστεί τις τελευταίες δεκαετίες -ειδικά στη χώρα μας. Αν και από τη δική μας έρευνα δεν προέκυψε ιδιαίτερα χρήσιμη η εκπαίδευση/κατάρτιση πριν την πρόσληψη, αναδείχθηκε ένας σημαντικός βαθμός εργασιακής αβεβαιότητας η οποία επιχειρείται να αποδυναμωθεί μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα προς ενίσχυση του βιογραφικού.

Ακολουθώντας, σε όσα αφορούν στην εισαγωγική και συμπληρωματική εκπαίδευση, οι ερευνητικές διαπιστώσεις και οι προτάσεις των ίδιων φορέων φαίνεται να επιβεβαιώνονται και από τη δική μας έρευνα, καθώς τα ευρήματα δεν ήταν ικανοποιητικά. Η εισαγωγική εκπαίδευση και μάλιστα στα πρότυπα λειτουργίας κάθε ξενοδοχείου που αποτελεί προϋπόθεση για την ενσωμάτωση στο εργασιακό περιβάλλον, λόγω της ποικιλότητας και των ιδιαιτεροτήτων, κρίθηκε αναποτελεσματική από τους συμμετέχοντες στη δική μας έρευνα ακριβώς επειδή είχε περιορισμένη διάρκεια και δεν κάλυπτε καν τα καθήκοντά τους. Τα ευρήματα για τη συμπληρωματική εκπαίδευση φαίνονται επίσης συνολικά να μην είναι ικανοποιητικά και σε μεγάλο βαθμό συμφωνούν, επίσης ,με τις προτάσεις που εξήχθησαν από τις σχετικές έρευνες των φορέων οι οποίες είναι προσανατολισμένες στη δια βίου εκπαίδευση. Αξίζει βέβαια υπενθύμισης ότι οι φορείς αυτοί εστιάζουν στα προγράμματα βελτίωσης δεξιοτήτων και στην τεχνολογία, ενώ οι σχετικές έρευνες για θέματα κοινωνικού ενδιαφέροντος φαίνεται να περιορίζονται σε εκείνες για τις έκτακτες περιστάσεις, την πρόσβαση των ΑμΕΑ και την προστασία του περιβάλλοντος που αποτελούν μάλλον υποχρέωση παρά επιλογή (ΞΕΕ, 2021· ΙΤΕΠ, 2021· ΙΤΕΠ, 2022).

Έτσι, και ως απόρροια των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας σε συνδυασμό με όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος και με τις διαπιστώσεις του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου μπορούμε να οδηγηθούμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- 1^ο** Οι παράγοντες που οδηγούν στο χάσμα μεταξύ τουριστικής εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας φαίνεται να μην αξιολογούνται επαρκώς και κυρίως από την ίδια την πηγή τους. Πράγματι, την τρέχουσα περίοδο οπότε το φαινόμενο της «παραίτησης» κορυφώθηκε με αποτέλεσμα χιλιάδες θέσεις εργασίας να παραμένουν κενές, επιβάλλει πλέον στους φορείς να αναζητήσουν τις αιτίες της ανισορροπίας προσφοράς και ζήτησης μάλλον στις συνθήκες και τους όρους εργασίας παρά στην αναντιστοιχία μεταξύ απαιτήσεων και βασικής τουριστικής εκπαίδευσης/κατάρτισης. Αυτή η σχέση μπορεί να εξισορροπηθεί μόνο όταν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απευθυνθούν με όρους ανάλογους των προσόντων που έχουν οι απόφοιτοι της τουριστικής εκπαίδευσης στη χώρα μας, και δεν είναι λίγοι. Εξάλλου, νομοτελειακά οι γνώσεις από οποιαδήποτε βαθμίδα εκπαίδευσης κάποτε απαξιώνονται.
- 2^ο** Τουλάχιστον στα ξενοδοχεία που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας, ίσως όμως και στο σύνολο αυτών αν λάβουμε υπ' όψιν τις προτάσεις του Επιμελητηρίου, διαπιστώνεται όχι μόνο έκπτωση της εκπαιδευτικής δραστηριότητας αλλά και υποβάθμιση του ρόλου αυτής καθαυτής της Δ.Α.Δ. σε επίπεδο τμήματος διαχείρισης εργαζομένων. Ένας ρόλος που όπως τεκμηριώθηκε στο θεωρητικό μέρος είναι κρίσιμος για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων και μια δραστηριότητα που συνδέεται άμεσα και επηρεάζει όλες τις υπόλοιπες αποτελώντας ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση. Και το συμπέρασμα αυτό μπορεί να εξαχθεί όχι μόνο από το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, την έλλειψη κινήτρων και ωφελειών αλλά και από άλλες διαπιστώσεις όπως: ✓ έλλειψη προγραμματισμού εκπαίδευσης ✓ ισχυρός ρόλος του προϊστάμενου τόσο στο εκπαιδευτικό έργο όσο και στην απόφαση για την αναγκαιότητά του ✓ πλημμελές σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και εντοπισμού εκπαιδευτικών αναγκών ✓ περιορισμένες εκπαιδευτικές δαπάνες.
- 3^ο** Με δεδομένα ότι (α) η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στις μέρες μας φαίνεται να λαμβάνει όλο και περισσότερο κοινωνικές διαστάσεις όχι μόνο μέσω της εκροής γνώσης αλλά κι επειδή όταν υλοποιείται συστηματικά και στη βάση των πραγματικών αναγκών, μπορεί να διαμορφώσει στάσεις και συμπεριφορές (β) το περιβάλλον των ξενοδοχείων χαρακτηρίζεται από πολυπολιτισμικότητα και από υπηρεσίες ιδιαίτερα

προσωπικές και ποικίλες (γ) τα φαινόμενα των διακρίσεων και των παρενοχλήσεων λαμβάνουν εκρηκτικές διαστάσεις όπως και το ζήτημα της περιβαλλοντικής καταστροφής (δ) οι απόψεις των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα προκύπτουν θετικές αλλά και σε αρκετές περιπτώσεις υπήρξε αποστασιοποίηση ειδικά σε ευαίσθητα ζητήματα, επιβάλλεται πλέον στα προγράμματα εκπαίδευσης να συμπεριληφθούν τέτοια θέματα.

Ολοκληρώνοντας την εργασία καταθέτουμε μόνο μία πρόταση για την αποτελεσματική εκπαίδευση των ξενοδοχοϋπαλλήλων που είναι η πλήρης ανάληψη του ρόλου της Δ.Α.Δ. ώστε μέσω αυτής να αναπτυχθεί κατάλληλη στρατηγική εκπαίδευσης και να εφαρμοσθεί όπως επιβάλλουν οι απαιτήσεις του κλάδου αλλά και κάθε ξενοδοχείου δηλαδή τουλάχιστον: συνεχώς και με εξαιρετικά ευρύ φάσμα κατά το περιεχόμενο το οποίο θα προσδιορίζεται με βάση τις πραγματικές ανάγκες, τρέχουσες και μελλοντικές.

Τέλος, αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες που προκύπτουν από την εποχικότητα, ένας κλάδος με τόσο μεγάλη συμμετοχή στο εθνικό ΑΕΠ και τόση συνέργεια με τις τοπικές κοινωνίες, όπως ο ξενοδοχειακός, δεν δικαιολογείται να προτάσσει την οικονομική συνιστώσα της εκπαίδευσης ως εμπόδιο για την αποτελεσματικότητά της, ούτε να αδιαφορεί για μείζονα κοινωνικά προβλήματα. Δικαιολογείται όμως να επενδύει σε ανθρώπινο κεφάλαιο, που είναι μάλλον η πλέον προσοδοφόρα από όλες τις άλλες επενδύσεις, και να ενισχύει τις προσπάθειες του κοινωνικού συνόλου για την απάλειψη φαινομένων που πλήττουν άτομα και ομάδες και απώτερα και την εικόνα της χώρας μας που έχει τόσο μεγάλη σημασία για την προσέλκυση τουριστών.-

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αθανασίου, Λ., 2004. *Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*. Αθήνα: Έκδοση Ινστιτούτου Τουριστικής Έρευνας και Προβλέψεων. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2020/11/itep-education-2004-summary.pdf> [πρόσβαση 15 Μαΐου 2022].

Αθανασούλης, Χ., 1996. *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. τ. Α'. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Ανδριώτης, Ν., 2014. «Το προσφυγικό ζήτημα στην Ελλάδα (1821-1930)» **στο** Πετράκης, Ι. (επιμ.) *Θέματα Νεοελληνικής Ιστορίας Γ' Γενικού Λυκείου*. Αθήνα: Έκδοση Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»

Αυλωνίτης, Γ.Ι.: Σταθακόπουλος, Β.Μ., 1997. *Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Βαξεβανίδου Μ.: Ρεκλείτης, Π., 2008. *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Βεργίδης, Δ., 2010. «Δια βίου εκπαίδευση, εκπαιδευτική πολιτική και σχολεία δεύτερης ευκαιρίας» **στο** Βεκρής, Λ. & Χοντολίδου, Ε. (επιμ.) *Προδιαγραφές σπουδών για τα σχολεία δεύτερης ευκαιρίας* (2η έκδ.). Αθήνα: ΓΓΔΒΜ/ΙΔΕΚΕ, σελ. 27-35.

Βεργίδης, Δ.: Πρόκου, Ε., 2005. *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Βουρνάς, Τ., 1999α. *Ιστορία της Νεώτερης και Σύγχρονης Ελλάδας: Από την επανάσταση του 1821 ως το κίνημα του Γουδί*. τ. Α', 3^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Βουρνάς, Τ., 1999β. *Ιστορία της Νεώτερης και Σύγχρονης Ελλάδας: Από την έλευση του Βενιζέλου στην Ελλάδα (1909) ως την έκρηξη του Ελληνοϊταλικού πολέμου (1940)*. τ. Β', 3^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Βασιλείου Μ., 2018. *Ανάπτυξη και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Χίου*. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, Πολυτεχνική Σχολή, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://hellenicus.lib.aegean.gr/handle/11610/18995> [πρόσβαση 15 Μαΐου 2022].

Γεώργας, Δ., 1999. *Κοινωνική Ψυχολογία*. τ. Β', 5^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Γούλας, Χ. · Ζάγκος, Χ.: Κατσής, Α.: Κόκκινος, Γ.: Κορδάτος, Π.: Μπουκουβάλας, Κ.: Παληός, Ζ., Πανδής, Π.: Φωτόπουλος, Ν., 2013. *Διερεύνηση της σύνδεσης της επαγγελματικής κατάρτισης με την απασχόληση*. Αθήνα: Έκδοση Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας.

Γρίβα, Χ., 2014. Ryanair: Στην ουρά για πρόσληψη με 3.000 ευρώ στο χέρι και κοσμίως ενδεδυμένοι!. *Πρώτο Θέμα Online*, [Διαδίκτυο]. 20 Φεβρουαρίου 2014. Διαθέσιμο στο: <https://www.protothema.gr/greece/article/355010/ryanair-stin-oura-gia-proslipsi-me-3000-euro-sto-heri-kai-kosmios-enedumenoi/> [πρόσβαση 27 Μαρτίου 2022].

Δαΐκου, Α., 2021. Συνοπτική παρουσίαση του στρατηγικού πλαισίου της ΕΕ για την ασφάλεια και υγεία στην εργασία 2021-2027. *Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας* 83(2):8-9.

Δεληγιάννη, Α., 2019. *Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και νέες τεχνολογίες - Περίπτωση ξενοδοχείων (Νομός Χαλκιδικής)*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/43151> [πρόσβαση 17 Μαΐου 2022].

Διαλυνά, Ι., 2021. *Τουριστική Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού και Στελεχών: Η εφαρμογή ενός συστήματος συνεχούς κατάρτισης και εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουρισμό*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/53706> [πρόσβαση 16 Μαΐου 2022].

Ε.Ε., 2006. *Εκπαίδευση ενηλίκων: ποτέ δεν είναι αργά για μάθηση*. Ανακοίνωση Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, COM(2006)614. [Διαδίκτυο]. 23 Οκτωβρίου 2006. Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0614&from=EN> [πρόσβαση 27 Φεβρουαρίου 2022].

Ε.Ε., 2022. Ελλάδα: Εκπαίδευση και Κατάρτιση Ενηλίκων. [Διαδίκτυο]. 27 Ιανουαρίου 2022. Διαθέσιμο στο: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/adult-education-and-training-33_el [πρόσβαση 1 Μαρτίου 2022].

Ε.Β.Ε.Α., χ.χ.. Ιστορικό ίδρυσης Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο:

<https://acci.gr/%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%bf%cf%81%ce%b9%ce%ba%cf%8c-%ce%af%ce%b4%cf%81%cf%85%cf%83%ce%b7%cf%82/> [πρόσβαση 28 Φεβρουαρίου 2022].

ΕΛΑΣ, 2022. Διεύθυνση Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος, *Καινοτόμες Δράσεις και ενημέρωση* [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο:

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=97161&Itemid=378&lang= [πρόσβαση 31 Μαρτίου 2022].

ΕΛΣΤΑΤ, 2022. *Εξέλιξη κύκλου εργασιών επιχειρήσεων παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης*. Δελτίο τύπου 19 Απριλίου 2022. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο:

<https://www.statistics.gr/documents/20181/41ca4177-3a92-6ff0-00e3-fe88b9b6ee63> [πρόσβαση 10 Μαΐου 2022].

Ζαβλανός, Μ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Ζαβλανός, Μ., 2006. *Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Η Καθημερινή, 2021. Πορτογαλία: Πρόστιμο για εργοδότες που ενοχλούν υπαλλήλους εκτός ωραρίου. *Η Καθημερινή Online*, [Διαδίκτυο]. 16 Νοεμβρίου 2021. Διαθέσιμο στο:

<https://www.kathimerini.gr/world/561588379/portogalia-prostimogia-ergodotes-poy-enochloyn-ypalliloys-ektos-orarioy/> [πρόσβαση 2 Φεβρουαρίου 2022].

ΙΤΕΠ, 2021. *Η Προσβασιμότητα των Ελληνικών Ξενοδοχείων σε Εμποδιζόμενα Άτομα*. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο:

<https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2021/07/itep-accessibility-public.pdf> [πρόσβαση 4 Ιουνίου 2022].

ΙΤΕΠ, 2022. *Η Σημασία της Περιβαλλοντικής Βιωσιμότητας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο*. Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο:

<https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2022/04/itep-env-sust-2022.pdf> [πρόσβαση 4 Ιουνίου 2022].

Kaelble, Η., χ.χ. *Η βιομηχανική επανάσταση στην Ευρώπη: Μια γενική εισαγωγή*. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο:

<https://www.he.duth.gr/sharedhistories/index.php/contents/the-impact-of-the-industrial-revolution/the-impact-of-the-industrial-revolution> [πρόσβαση 20 Φεβρουαρίου 2022].

Καλαϊτζίδη, Δ., 2019. *Αειφορία και τουρισμός: Στάσεις και γνώσεις των εργαζομένων ξενοδοχειακής μονάδας. Μελέτη περίπτωσης: ξενοδοχειακή μονάδα Sunwing Kallithea Beach*. Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Περιβαλλοντική Εκπαίδευση». Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/20264> [πρόσβαση 17 Μαΐου 2022].

Καλαμπόκη, Γ., 2014. *Διοίκηση ολικής ποιότητας στα ξενοδοχεία της Β. Ελλάδας*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/10889/9020> [πρόσβαση 16 Μαΐου 2022].

Καλούμενος, Γ., 2022. Τουρισμός: «Βόμβα» αν οι κενές θέσεις γεμίσουν με «αλεξιπτωτιστές» και ανειδίκευτους – Γιατί «απέχουν» οι επαγγελματίες εργαζόμενοι. *Το Ποντίκι Online*, [Διαδίκτυο]. 13 Μαΐου 2022. Διαθέσιμο στο: <https://www.topontiki.gr/2022/05/13/tourismos-vomva-an-i-kenes-thesis-gemisoun-apo-alexiptotistes-ke-anidikeftous-giati-i-epangelmaties-qirizoun-tin-plati/> [πρόσβαση 13 Μαΐου 2022].

Κανελλόπουλος, Χ., 1990. *Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Κανελλόπουλος, Χ., 2003. *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση: Γ' έκδοση*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Κανελλόπουλος, Χ., 2002. *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Κανελλόπουλος, Χ., 1994. *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Καρακατσάνης, Κ., 2018. *Τουριστική και Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση: Μελέτη Περίπτωσης 5* ξενοδοχείου*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/38882> [πρόσβαση 16 Μαΐου 2022].

Καραλής, Θ., χ.χ. Δια βίου μάθηση και εκπαίδευση: Θεωρητικές προσεγγίσεις, προκλήσεις και προοπτικές. *Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία*, eclass, Online, [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PN1453/dve.pdf> [πρόσβαση 7 Φεβρουαρίου 2022].

Καραλής, Θ., 2010. «Η εξέλιξη της Εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ελλάδα» **στο** Βεργίδης, Δ., Κόκκος, Α. (επιμ.) *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο, σελ. 17-42.

Καραλής, Θ.: Βεργίδης, Δ., 2002. Λαϊκή Επιμόρφωση και Αποκέντρωση **στο** 2^ο Διεθνές Συνέδριο: *Η Παιδεία στην αυγή του 21ου αιώνα*. Πάτρα, Ελλάδα: 4 - 6 Οκτωβρίου 2002. Πανεπιστήμιο Πατρών: Πάτρα. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <http://www.eriande.elemedu.upatras.gr/eriande/synedria/synedrio2/praktika/karalis.htm> [πρόσβαση 28 Φεβρουαρίου 2022].

Κατζαγιαννάκη, Ζ., 2021. 10.000 οδηγούς από την ΕΕ αναζητά ο Τζόνσον. *Deutsche Welle Online*, [Διαδίκτυο]. 25 Σεπτεμβρίου 2021, Διαθέσιμο στο: <https://p.dw.com/p/40qch> [πρόσβαση 30 Ιανουαρίου 2022].

Κατριβέσης, Ν., 1991. «Λαϊκή επιμόρφωση: ιδεολογικές και κοινωνικές πρακτικές». *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών* 82(12-40). DOI: <https://doi.org/10.12681/grsr.602>

Κατσιούλας, Κ., 2019. *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων στην Ελλάδα. Από τις εκφάνσεις της Εκπαίδευσης Ενηλίκων κατά την ελληνική αρχαιότητα στη σύγχρονη πραγματικότητα: Μια ιστορική προσέγγιση*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Σπουδές στην Εκπαίδευση», Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/42718/1/109807_KATSIIOULAS_KONSTANTINOS.pdf [πρόσβαση 20 Φεβρουαρίου 2022].

Κόκκος, 2010. Η Εκπαίδευση Ενηλίκων στην Ελλάδα. Εισήγηση **σε** *Ημερίδα που απευθύνθηκε στην εθνική αντιπροσωπεία της Ρουμανίας, αρμόδιας για την εκπαίδευση των εκπαιδευτών*. Αθήνα, Ελλάδα 16 Ιουνίου 2010. Τεχνική Εκπαιδευτική: Αθήνα. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <http://alexiskokkos.gr/keimena/20iekpaideusienilikwnstinellada.pdf> [πρόσβαση 27 Φεβρουαρίου 2022].

Κοντάκος, Α.: Γκόβαρης, Χ., 2006. *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Θεωρίες και μοντέλα εκπαίδευσης ενηλίκων*. Αθήνα: Έκδοση Ινστιτούτου Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Koontz, H.: O' Donnell, C., 1980. *Οργάνωση και Διοίκηση. Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*. Μετάφραση: Βαρδάκος, Χ. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Κουζής, Γ., 2011. «Το εργασιακό τοπίο στην Ελλάδα μετά το μνημόνιο» **στη Διημερίδα Κρίση και Εργασία**. Αθήνα, Ελλάδα 31 Οκτωβρίου-1 Νοεμβρίου 2011. ΕΣΗΕΑ: Αθήνα.

Κωνσταντέλλος, Θ., 2019. *Εκπαίδευση-ανάπτυξη προσωπικού και στελεχών στις ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/45087> [πρόσβαση 17 Μαΐου 2022].

Κωνσταντινίδης, Θ.Κ., 2015. Εργατικά Ατυχήματα και Οικονομική Κρίση. *Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας* 63(3):3.

Κωσταρέλος, Α., 2018. *Ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και η συμβολή της στην αναβάθμιση των προσφερόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Μελέτη περίπτωσης ξενοδοχειακών μονάδων Χερσονήσου Κασσάνδρας Χαλκιδικής*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/38885> [πρόσβαση 15 Μαΐου 2022].

Λαλούμης, Δ., 2018. *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.

Λαμπαδίτη, Μ.: Γούλας, Β., 2022. Η οικοδομή «πήρε» τους εργαζομένους από ξενοδοχεία και εστιατόρια. *Πρώτο Θέμα Online*, [Διαδίκτυο]. 29 Απριλίου 2022. Διαθέσιμο στο: <https://www.protothema.gr/greece/article/1236729/i-oikodomi-pire-tous-ergazomenous-apo-xenodoheia-kai-estiatoria/> [πρόσβαση 20 Μαΐου 2022].

Λευθεριώτου, Π.: Παυλή-Κορρέ, Μ., 2014. Προγράμματα γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων της Γενικής Γραμματείας Διά Βίου Μάθησης: παρελθόν, παρόν και μέλλον **στο** Κυρίδης, Α. (επιμ.) *Ευπαθείς Κοινωνικές Ομάδες και Διά Βίου Μάθηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 151-193.

Μητρόπουλος, Γ., 2012. «Η Εκπαιδευτική Μεταρρύθμιση του 1976» **στο 6^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ελληνικού Ινστιτούτου Εφαρμοσμένης Παιδαγωγικής και Εκπαίδευσης με θέμα Παιδεία κάλλιστον εστί κτήμα βροτοίς: Ανθρωπιστικές και θετικές επιστήμες**. Αθήνα, Ελλάδα 5-7 Οκτωβρίου 2012. ΕΛΛ.Ι.Ε.Π.ΕΚ.: Αθήνα.

Μοσχονάς, Α· Κονιόρδος, Σ., 2004. «Η προβληματική των εργασιακών σχέσεων στην Ευρώπη» **στο** Μοσχονάς Α. και Κονιόρδος Σ. (επιμ.) *Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση και Εργασιακές Σχέσεις: Προβληματισμοί και Αναζητήσεις σε Εθνικό και Διευρωπαϊκό Πεδίο*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική. Εισαγωγή, σελ. 17-28.

Μούζα–Λαζαρίδη, Α.Μ., 2006. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μουζάκης, Χ., 2006. *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Η εκπαίδευση ενηλίκων στην Ελλάδα*. Αθήνα: Έκδοση Ινστιτούτου Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Μπαμπινιώτης, Γ., 2004. *Λεξικό για το Σχολείο και το Γραφείο*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπλάνας, Γ., 2005. *Δικτύωση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Μπομπολάκης, Χ., 2019. *Ανίχνευση των Εκπαιδευτικών και Επιμορφωτικών αναγκών των Εργαζομένων στον Κλάδο του Τουρισμού. Η μελέτη περίπτωσης των All Inclusive ξενοδοχείων στο νομό Χανίων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/44127> [πρόσβαση 17 Μαΐου 2022].

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ· Παπαλεξανδρή, Ν., 2003. *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Μπουραντάς Δ· Παπαλεξανδρή Ν., 2016. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Μύλοι ΛΟΥΛΗ, 2020. *Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, 2019/2020*. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://www.loulismills.gr/sites/default/files/inline-files/apologismos-ek5-2019-2020-preview.pdf> [πρόσβαση 31 Μαρτίου 2022].

Ν.Δ. 2/9-10-1935. «Περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεων των κειμένων περί “επαγγελματικής εκπαίδευσως διατάξεων”». *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, τ. 451 Α'. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Ν.Δ. 2473/1-8-1953. «Περί ιδρύσεως Ελληνικού Κέντρου Παραγωγικότητας και ρυθμίσεως θεμάτων τεχνικής βοήθειας». *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, τ. 199 Α'. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Νόμος της Επιδαύρου, 1822. *Προσωρινόν Πολίτευμα της Ελλάδος*. Α' Εθνοσυνέλευση Επιδαύρου. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/syn07.pdf> [πρόσβαση 27 Φεβρουαρίου 2022].

Νόμος 1643/1951. «Περί κυρώσεως, τροποποιήσεως και συμπληρώσεως του υπ' αριθ. 1547/1950 Αν. Νόμου “Περί συστάσεως Διευθύνσεως Γεωργικών Εφαρμογών και Εκπαίδευσως παρά των Υπουργείω Γεωργίας”». *Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος*, τ. 12 Α'/9-1-1951. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Νόμος 3329/2005. «Εθνικό Σύστημα Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και λοιπές διατάξεις». *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, τ. 81 Α'/4-4-2005. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Νόμος 3528/2007. «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.». *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, τ. 26 Α'/9-2-2007. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Νόμος 3850/2010. «Κύρωση του Κώδικα Νόμων για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων». *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, τ. 84 Α'/2-6-2010. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

ΞΕΕ, 2019. *Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2018 - Ανά Περιφέρεια - Νομό – Νησί*. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος-Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: https://www.grhotels.gr/app/uploads/2019/07/02_Hotels_2018_Regional.pdf [πρόσβαση 8 Μαΐου 2022].

ΞΕΕ, 2020α. *Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2020 - Σύνολο Χώρας*. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος-Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. [Διαδίκτυο].

Διαθέσιμο στο: <https://www.grhotels.gr/ksenodocheiako-dynamiko-elladas-2020-synolochoras/> [πρόσβαση 8 Μαΐου 2022].

ΞΕΕ, 2020β. *Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2020 - Ανά Περιφέρεια - Νομό – Νησί*. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος-Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: https://www.grhotels.gr/app/uploads/2021/06/2020-Hotels_Regional.pdf [πρόσβαση 8 Μαΐου 2022].

ΞΕΕ, 2021. *Η Απασχόληση στα Ελληνικά Ξενοδοχεία: Ποσοτικά & Ποιοτικά Χαρακτηριστικά των Εργαζομένων στα Ελληνικά Ξενοδοχεία*. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος-Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: https://www.grhotels.gr/app/uploads/2021/07/04_ITEP_Hotel-Employment-Reskilling_2021_07_14_Hmerida-Niarxos.pdf [πρόσβαση 9 Μαΐου 2022].

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. 3^η έκδοση βελτιωμένη. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

ΟΑΕΔ, 2022. *Μαθητεία/Επιχειρήσεις*. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://www.oaed.gr/mathitia?tab=mathitia-epikheiriseis&tab2=&tab3=> [πρόσβαση 27 Μαρτίου 2022].

ΟΕΠΕΚ, 2008. *Κριτήρια αξιολόγησης και αξιοποίησης εκπαιδευτικού υλικού*. Οργανισμός Επιμόρφωσης Εκπαιδευτικών. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1024&bitstream=1024_01#page/1/mode/1up [πρόσβαση 27 Μαρτίου 2022].

Παναγιωτοπούλου, Ρ., 1997. *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Παπαγεωργίου, Π.: Χατζηδήμα, Σ., 2003. *Εισαγωγή στην Οικονομική των Ανθρώπινων Πόρων και της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Παπαγιαννοπούλου, Ε., 2018. *Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία 4* και 5*: η περίπτωση της Πιερίας*. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Σχεδιασμός Διοίκηση και Πολιτική Τουρισμού. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11610/21053> [πρόσβαση 15 Μαΐου 2022].

Παπαδάκης, Β., 2016. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. τ. Α' Θεωρία, 7^η αναθεωρημένη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαδόπουλος, Ν., 2003. *Ψυχολογία Σύγχρονη Πειραματική*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Πασχαλούδης, Δ· Ζαφειρόπουλος, Κ., 2002. *Έρευνα Marketing*. Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας Εκδοτική.

ΠΛΑΙΣΙΟ, 2017. *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: https://about.plaisio.gr/csr/?_ga=2.101675905.1098545740.1649460282-326051602.1645348457 [πρόσβαση 31 Μαρτίου 2022].

Πρώτο Θέμα, 2021. Επέστρεψαν στα θρανία 2.500 αστυνομικοί της ΔΙΑΣ -Τι περιλαμβάνει η μετεκπαίδευση. *Πρώτο Θέμα*, 29 Νοεμβρίου 2021. [Διαδίκτυο] Διαθέσιμο στο: <https://www.protothema.gr/greece/article/1186507/epestrepsan-sta-thrania-2500-astunomikoi-tis-dias-ti-perilamvanei-i-metekpaideusi/> [πρόσβαση 31 Μαρτίου 2022].

Πρωτοπαπαδάκης, Ι., 2005. *Marketing Εστιατορίου*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Ρούσσα, Ε.Δ., 2019. *Τεχνικές εκπαίδευσης προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες: μελέτη περίπτωση του ξενοδοχείου Χανδρής στο νησί της Χίου*. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Δια τμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Σχεδιασμός Διοίκηση και Πολιτική Τουρισμού «Διοίκηση Φιλοξενίας». Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11610/19926> [πρόσβαση 17 Μαΐου 2022].

ΣΕΤΕ, 2020. *Στατιστικό Δελτίο: Ειδική έκδοση-Απολογισμός 2020*. Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων. [Διαδίκτυο] Διαθέσιμο στο: https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/02/Bulletin_2102.pdf [πρόσβαση 8 Μαΐου 2022].

Σωματείο Ξενοδοχοϋπαλλήλων Νομού Ηρακλείου, 2022. [Διαδίκτυο] Διαθέσιμο στο: <https://soxir.gr/> [πρόσβαση 18 Μαΐου 2022].

Σιώμκος, Γ., 2002. *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Σκουλάς, Ν· Οικονομάκη, Κ., 1998. *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. 5^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κάπα.

Σπανού, Κ., 2001. *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Σταυρακάκης, Π., 2019. *Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία 4* Και 5* του νομού Ηρακλείου*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://www.apothesis.eap.gr/handle/repo/43509> [πρόσβαση 16 Μαΐου 2022].

Τερζίδης, Κ.: Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ., 2014. *Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ στο Ελληνικό Επιχειρείν*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Τζωρτζάκης, Κ.: Τζωρτζάκη, Α., 2002. *Οργάνωση και διοίκηση-Μάνατζμεντ: Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21^ο αιώνα*. Αθήνα: Rosili.

TITAN, 2020. *Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης για την Ελλάδα*. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: https://www.titan.gr/uploads/special_publications/titan_greece_sustainability_report_2020.pdf [πρόσβαση 31 Μαρτίου 2022].

Τσέκος, Θ.. Πασσάς, Α., 2004. *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων: Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/02/files/MELETH_20.pdf [πρόσβαση 30 Μαρτίου 2022].

Τσίπουρα, Μ., 2021. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Αξιολόγηση των Εργαζομένων σε Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις 4* και 5**. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διπλωματική Εργασία. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/53836> [πρόσβαση 17 Μαΐου 2022].

Υ.Α. 216, 2015. «Υπουργική Απόφαση 216/2015: Καθορισμός τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων για τα ξενοδοχεία και κατάταξη αυτών σε κατηγορίες αστέρων». *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας*, τ. 10 Β' / 9-1-2015. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, 2022. *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα: Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση*. [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://empedu.gov.gr/> [πρόσβαση 27 Μαρτίου 2022].

Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ξενόγλωσση

Amoah, V.: Baum, T. 1997. Tourism education: policy versus practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9(1): 5-12.

Armstrong, P., 2010. Bloom's Taxonomy. *Vanderbilt University Center for Teaching*. Διαθέσιμο στο: <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/> [πρόσβαση 4 Μαρτίου 2022].

Armstrong, M.: Taylor, S., 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, United Kingdom: Publisher Kogan Page Ltd.

Arslan, A.: Cooper, C.: Khan, Z.: Golgeci, I.: Ali, I., 2021. Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower, Emerald Publishing Limited*. DOI 10.1108/IJM-01-2021-0052

Banerji, S.C., 2013. A Study of Issues & Challenges of Implementation of Information Technology in HRM. *Global Journal of Management and Business Studies* 3(4):435-440.

Bolles, D.L.: Hubbard, D.G., 2006. *The Power of Enterprise-Wide Project Management*. New York: AMACOM - HarperCollins Publishers.

Boxal, P.: Purcell, J.: Wright, P., 2009. Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001.

Fleischhauer, K.J., 2007. *A Review of Human Capital Theory: Microeconomics*. Swedish University of St. Gallen, Department of Economics, Discussion Paper no. 2007-01. Διαθέσιμο στο: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=957993 [πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2022].

Fraij, J., 2021. e-HRM to overcome HRM challenges in the pandemic. *SEA- Practical Application of Science IX* (25): 41-49.

Goldin, C., 2014. «Human Capital» in C. Diebolt and M. Hauptert (eds) *Handbook of Cliometrics*. Heidelberg, Germany: Springer Verlag, pp. 55-86.

Gond, J.P.: El Akremi, A.: Swaen, V., 2010. *Corporate Social Responsibility Influence on Employees*. ICCSR Research Paper Series, International Center for Corporate Social

Responsibility, Nottingham University Business School, no. 54-2010 (2010). Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/2078.1/180416> [πρόσβαση 30 Μαρτίου 2022].

Gramberg, B.V.: Teiche, J., O' Rourke, A., 2014. Managing electronic communications: a new challenge for human resource managers, *The International Journal of Human Resource Management* 25(16): 2234-2252.

Green, H.: Hunter, C., 1992. «The environmental impact assessment of tourism development» in P. Johnson and B. Thomas (eds) *Perspectives on Tourism Policy*. London: Mansell, pp. 29-48.

Grönroos, C.: Ojasalo, K., 2000. *Service Productivity: Toward a Conceptualisation of the Transformation of inputs into customers in services*. Swedish School of Economics and Business Administration, Working paper no 419. Διαθέσιμο στο: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/131/419-951-555-632-5.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2022].

Gupta, A.: Shaw, J.D., 2014. Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review* 24 (1):1-4.

Hersey P.: Blanchard H.K., Johnson E.D., 1996. *Management of organizational Behavior Utilizing Human Resources*, 7th edition. New Jersey: Prentice Hall.

Hillage, J.: Pollard, E., 1998. Employability: Developing a framework for policy analysis. *Labour Market Trends* 107(1):83–84.

Hosain, MS, 2021. Integration of social media into HRM practices: a bibliometric overview. *PSU Research Review*, DOI: 10.1108/prr-12-2020-0039.

Karalis, T., 2016. Cascade Approach to Training: Theoretical Issues and Practical Applications in Non -Formal Education. *Journal of Education and Social Policy* 3(2):104-108.

Knowles, M., 1973. *The Adult Learner: A Neglected Species*. Huston: Gulf Publishing.

Leisink, P.: Steijn, B., 2008. «Recruitment, Attraction and Selection» in JL Perry and A. Hondeghem, (eds). *Motivation in Public Management: The call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press. Part II (6), p.118.

Markovits, Y.: Davis, A.J.: Doris F.: Rolf van D., 2010. The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal* 13(2): 177- 196. DOI: 10.1080/10967491003756682.

Mathis, R.L.: Jackson, J.S., 1985. *Personnel: Human Resource Management*. 4th edition. St Paul, MN: West Publishing.

McNamara, C., 2022. *Basics in Internal Organizational Communications*. Διαθέσιμο στο: <https://managementhelp.org/organizationalcommunications/internal.htm> [πρόσβαση 17 Μαρτίου 2022].

Merriam., S.B.: Caffarella, R.S., Baumgartner, L.M., 2007. *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. 3rd Ed. San Fransisco: Jossey-Bass: A Wiley Imprint.

Mondy, R.W.: Noe, R.M.: Premeaux, S.R., 2002. *Human Resource Management*. 8th Ed. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Morgeson, F.P.: Brannick M.T.: Levine E.L., 2020. *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. 3th ed. USA: Sage Publications.

Nilsson, S.: Nyström, S., 2013. Adult learning, education, and the labour market in the employability regime. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*, DOI 10.3384/rela.2000-7426.rela9007.

Noe, RA., 2010. *Employee Training and Development*. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Noe, RA., Hollenbeck, JR.: Gerhart, B.: Wright, PM, 2003, *Human resource management: gaining a competitive advantage*. New York: Mc Graw-Hill/Irwin.

Norman, G.R., 1999. The adult learner: a mythical species. *Acad Med* 74(8):886-9. DOI 10.1097/00001888-199908000-00011.

OECD, 2022. *Country Reviews of Adult Learning*. Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/employment/skills-and-work/adult-learning/> [πρόσβαση 27 Φεβρουαρίου 2022].

OECD, 2001. *Lifelong Learning For All: Policy Directions*. Διαθέσιμο στο: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DEELSA/ED/CE/RI/CD\(2000\)12/PART1/REV2&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DEELSA/ED/CE/RI/CD(2000)12/PART1/REV2&docLanguage=En) [πρόσβαση 27 Φεβρουαρίου 2022].

Prowse, P.: Prowse, J., 2009. The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence* 13(4) 68-77, DOI: 10.1108/13683040911006800.

Raudeliūnienė, J.: Meidutė-Kavaliauskienė, I., 2014. Analysis of factors motivating human resources in public sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110(2014): 719-726, DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.916.

Sharma, S.: Sharma, J.: Devi, A., 2011. «Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management» in Rae Simons (ed.) *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 1: 9-18, DOI: <https://doi.org/10.1201/b12878>.

Shilling, C., 2004. Physical capital and situated action: a new direction for corporeal sociology. *British Journal of Sociology of Education* 25(4):473-487, DOI: 10.1080/0142569042000236961.

Sloan, M.C., 2010. Aristotle's Nicomachean Ethics as the Original Locus for the Septem Circumstantiae. *Classical Philology* 105 (3):236–251, DOI:10.1086/656196.

Srivastava, E.: Agarwal, N., 2012. The Emerging Challenges in HRM. *International Journal of Scientific & Technology Research* 1(6): 47-48.

Stearns, P., 2021. *The Industrial Revolution in World History*. 5th ed. New York: Routledge.

Storey, J., 2015. *New Perspectives on Human Resource Management*. New York: Routledge.

Sweetland, S., 1996. Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry. *Review of Educational Research* 66(3): 341-359, advance online publication, DOI: 10.3102/00346543066003341.

Tan E., 2014. Human Capital Theory: A Holistic Criticism. *Review of Educational Research* 84(3): 411-445, advance online publication, DOI:10.3102/0034654314532696

Torrington, D.: Hall, L.: Taylor, S., 2008. *Human Resource Management*. 7th ed., Prentice Hall.

University of Minnesota, 2011. *Human Resource Management*. Libraries Publishing, through the eLearning Support Initiative, advance online publication. Διαθέσιμο στο: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/> [πρόσβαση 15 Μαρτίου 2022].

Whipps, J., 2014. A Pragmatist Reading of Mary Parker Follett's Integrative Process. *Faculty Peer Reviewed Articles*. 8, vol. 50(3): 405-424 Grand Valley State University. Διαθέσιμο στο: https://scholarworks.gvsu.edu/lib_articles/8 [πρόσβαση 15 Φεβρουαρίου 2022].

Woodhall, M., 2004. *Cost-benefit analysis in educational planning*. 4th edition. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning. Διαθέσιμο στο <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139042> [πρόσβαση 30 Μαρτίου 2022].

Zaid, A.A, Jaaron, A.A., Bon, A.T., 2018. The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of cleaner production*, 204 (2018): 965-979.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Έρευνα Εκπαίδευσης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η έρευνα γίνεται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών από το Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο (Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς).

Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται σε εργαζόμενους ξενοδοχείων του νομού Ηρακλείου, 12μηνης και εποχικής λειτουργίας, κατηγορίας 4* ή 5* ανεξάρτητα από τη θέση στην οποία απασχολούνται.

Ο σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή της εκπαιδευτικής δραστηριότητας των ξενοδοχείων για την επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων αλλά κυρίως η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων στους οποίους οφείλεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την εκπαίδευση όπως και των στάσεων, απόψεων και εκπαιδευτικών αναγκών για προγράμματα με θέματα μεγάλου κοινωνικού ενδιαφέροντος.

Οι ερωτήσεις χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- A. Εκπαιδευτική κατάρτιση και επιμόρφωση στην εργασία
- B. Επαγγελματική εκπαίδευση - ικανοποίηση, κίνητρα, απόψεις
- Γ. Εκπαιδευτικές ανάγκες και απόψεις
- Δ. Δημογραφικά στοιχεία και στοιχεία απασχόλησης

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεσμεύομαι για την εχεμύθεια, το απόρρητο των πληροφοριών και τη μη πρόσβαση τρίτων στα στοιχεία. Η βοήθειά σας θα είναι καταλυτική για τις σπουδές μου και για αυτό το λόγο σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για την ανταπόκρισή σας.

Με ιδιαίτερη εκτίμηση
Ορφανουδάκη Ειρήνη

[Συνδεθείτε στο Google](#), για να αποθηκεύσετε την πρόοδό σου. [Μάθετε περισσότερα](#)

* Απαιτείται

A. 1 - Στο παρελθόν έχετε λάβει μέρος σε προγράμματα κατάρτισης σχετικά με τη θέση που εργάζεστε σήμερα;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν απαντώ



A. 2 - Σας έχει ζητηθεί από κάποια ξενοδοχειακή επιχείρηση να καλύψετε τα έξοδα της εκπαίδευσής σας; *

- ☐ Όχι
- ☐ Ναι - πλήρως
- ☐ Ναι - τμηματικά (μέρος της εκπαίδευσης)

A. 3 - Για την εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο που εργάζεστε ποιο τμήμα είναι υπεύθυνο; *

- ☐ Τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού
- ☐ Τμήμα εκπαίδευσης
- ☐ Δεν γνωρίζω
- ☐ Άλλο:

A. 4 - Όταν προσληφθήκατε στην παρούσα θέση, λάβατε εισαγωγική εκπαίδευση; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν χρειάστηκε



A. 5 - Αν λάβατε εισαγωγική εκπαίδευση ποια ήταν η ΚΥΡΙΑ μέθοδος; *

- ☐ Στην πράξη από προϊστάμενο
- ☐ Στην πράξη από έμπειρους συναδέλφους
- ☐ Ενημέρωση/Παρουσίαση σε άλλο χώρο
- ☐ Μόνος/μόνη με υλικό που μου δόθηκε
- ☐ Δεν ισχύει δεν εκπαιδεύτηκα κατά την πρόσληψη

A. 6 - Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης εκτός της εισαγωγικής; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

A. 7 - Πόσο συχνά υλοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα στο ξενοδοχείο που εργάζεστε; *

- ☐ Ποτέ
- ☐ Όταν συμβεί μια αλλαγή ή υποχρέωση
- ☐ Συνεχώς
- ☐ Πριν την έναρξη της τουριστικής σεζόν
- ☐ Δεν γνωρίζω



A. 8 - Ποιο είναι το περιεχόμενο των προγραμμάτων αυτών; *

- ☐ Σχετικό με τα καθήκοντά μου
- ☐ Διάφορα θέματα σχετικά με τη λειτουργία του ξενοδοχείου
- ☐ Και τα δύο
- ☐ Δεν γίνεται εκπαίδευση
- ☐ Άλλο:

A. 9 - Ποια είναι η συνηθέστερη μέθοδος εκπαίδευσης/κατάρτισης; *

- ☐ Στην πράξη
- ☐ Σεμινάρια/Παρουσιάσεις
- ☐ Τηλεκπαίδευση
- ☐ Αυτομόρφωση
- ☐ Δεν γνωρίζω/δεν γίνεται εκπαίδευση
- ☐ Άλλο:

A. 10 - Που γίνονται συνήθως τα εκπαιδευτικά προγράμματα; *

- ☐ Εντός ξενοδοχείου
- ☐ Εκτός ξενοδοχείου
- ☐ Μεικτά
- ☐ Δεν γνωρίζω/δεν γίνεται εκπαίδευση



A. 11 - Γενικά η απόδοσή σας αξιολογείται από την επιχείρηση;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

A. 12 - Πώς αξιολογούνται κυρίως, οι επιδόσεις σας στα επιμορφωτικά προγράμματα; *

- ☐ Τεστ μέσω διαδικτύου ή χειρόγραφα
- ☐ Μέτρηση παραγωγικότητας και συμμόρφωσης
- ☐ Δεν αξιολογούνται οι επιδόσεις
- ☐ Δεν ισχύει δεν γίνονται τέτοια προγράμματα

B. 1 - Σας παρέχονται ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης στην επιχείρηση που εργάζεστε; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

B. 2 - Αν έχετε λάβει μέρος σε πρόγραμμα κατάρτισης ΠΡΙΝ την πρόσληψή σας, πόσο χρήσιμο είναι σε σχέση με τα καθήκοντα της παρούσας θέσης; (Όπου «0» καθόλου, «1» αρκετά, «2» πολύ και «3» πάρα πολύ). *

	0	1	2	3	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ



B. 3 - Αν λάβατε επίσημη εισαγωγική εκπαίδευση πόσο κατάλληλη/ ολοκληρωμένη ήταν; (Όπου «0» καθόλου, «1» αρκετά, «2» πολύ και «3» πάρα πολύ).

*

	0	1	2	3	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

B. 4 - Με βάση την προηγούμενη αξιολόγηση, ποιοι ήταν οι λόγοι που ΔΕΝ σας ικανοποίησε η εισαγωγική εκπαίδευση; (Πολλαπλές επιλογές)

*

- ☐ Δεν κάλυπτε πλήρως τα καθήκοντά μου
- ☐ Είχε μικρή διάρκεια
- ☐ Δεν καταλάβαινα καλά τη γλώσσα
- ☐ Δεν καταλάβαινα καλά τις έννοιες
- ☐ Δεν μπορούσα να κάνω ερωτήσεις
- ☐ Δεν ισχύει, ήταν πλήρως αποτελεσματική η εισαγωγική εκπαίδευση
- ☐ Δεν ισχύει, δεν έλαβα εισαγωγική εκπαίδευση
- ☐ Άλλο:

B. 5 - Ποια είναι η άποψή σας για τα επιπρόσθετα προγράμματα εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης/ κατάρτισης που πραγματοποιούνται με θέμα το αντικείμενο εργασίας σας; (Όπου «0» καθόλου, «1» αρκετά, «2» πολύ και «3» πάρα πολύ).

*

	0	1	2	3	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ



B. 6 - Με βάση την προηγούμενη αξιολόγηση, ποιοι είναι οι λόγοι που θεωρείτε ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση δεν είναι πολύ σημαντική; *

- ☐ Γνωρίζω καλά το αντικείμενο της εργασίας μου
- ☐ Παρακολουθώ τις εξελίξεις
- ☐ Και τα δύο
- ☐ Δεν ισχύει, πιστεύω ότι χρειάζομαι συνεχή εκπαίδευση
- ☐ Άλλο:

B. 7 - Αν έχετε συμμετάσχει σε επιπλέον προγράμματα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης/κατάρτισης σε αυτό το ξενοδοχείο, πώς αξιολογείτε εσείς προσωπικά τις επιπτώσεις του προγράμματος στις απαιτήσεις της δουλειάς σας; (Όπου «0» καμία και «3» μεγάλη). *

	0	1	2	3	
Καμία	☐	☐	☐	☐	Μεγάλη



B. 8 - Με βάση την προηγούμενη αξιολόγηση, ποιοι ήταν οι λόγοι που ΔΕΝ είχατε μεγάλη βελτίωση μετά την εκπαίδευση; (Πολλαπλές επιλογές) *

- ☐ Δεν κάλυπτε πλήρως τα καθήκοντά μου
- ☐ Είχε μικρή διάρκεια
- ☐ Δεν καταλάβαινα καλά τη γλώσσα
- ☐ Δεν καταλάβαινα καλά τις έννοιες
- ☐ Δεν μπορούσα να κάνω ερωτήσεις
- ☐ Δεν ισχύει, ήταν μεγάλη η βελτίωση
- ☐ Δεν ισχύει, δεν συμμετείχα σε τέτοια προγράμματα
- ☐ Άλλο:

B. 9 - Αν χρειαστείτε εσείς ή κάποιος συνάδελφός σας εκπαίδευση πώς αξιολογείτε την ανταπόκριση των προϊσταμένων; *

- ☐ Δεν υπάρχει ανταπόκριση
- ☐ Προσπαθεί να λύσουν το πρόβλημα μόνοι
- ☐ Πλήρης, με πρόταση προς τη διεύθυνση του ξενοδοχείου
- ☐ Άλλο:

B. 10 - Ποιο είναι το κίνητρο για να συμμετέχετε σε προγράμματα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης/κατάρτισης; (πολλαπλές επιλογές) *

- ☐ Προαγωγή
- ☐ Αύξηση αποδοχών
- ☐ Διευκόλυνση/απλούστευση της εργασίας μου
- ☐ Ενίσχυση του βιογραφικού μου
- ☐ Δεν ισχύει, δεν υπάρχει κίνητρο για να συμμετέχω σε τέτοια προγράμματα
- ☐ Άλλο:

B. 11 - Γενικά, πιστεύετε ότι η εκπαίδευση που έχετε λάβει στο πλαίσιο της εργασίας σας θα σας βοηθήσει (μέχρι 2 επιλογές): *

- ☐ Να βρείτε δουλειά αν κινδυνεύσει η θέση σας
- ☐ Να βρείτε καλύτερη δουλειά
- ☐ Να προαχθείτε στην επιχείρηση
- ☐ Να αυξήσετε τις αποδοχές σας
- ☐ Δεν ισχύει δεν έχω λάβει εκπαίδευση στο πλαίσιο της εργασίας μου
- ☐ Άλλο:

B. 12 - Σας δημιουργεί άγχος η συμμετοχή του προϊσταμένου σας ως εκπαιδευτή σε ένα πρόγραμμα; (Όπου «0» καθόλου, «1» λίγο, «2» αρκετά και «3» πολύ). *

	0	1	2	3	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	Πολύ

B. 13 - Πόσο σημαντικό είναι για εσάς η εκπαίδευση να γίνεται ΕΝΤΟΣ ωραρίου εργασίας; (Όπου «0» καθόλου, «1» αρκετά, «2» πολύ και «3» πάρα πολύ). *

	0	1	2	3	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ



B. 14 - Πόσο σημαντικό για εσάς είναι στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα να συμμετέχουν ειδικοί από εξωτερικούς δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς; (Όπου «0» καθόλου και «3» πολύ). *

	0	1	2	3	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	Πολύ

B. 15 - Πιστεύετε ότι οι δαπάνες εκπαίδευσης στο ξενοδοχείο που εργάζεστε καλύπτουν τις ανάγκες; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

Γ. 1 - Θεωρείτε ότι έχετε ανάγκη εκπαίδευσης/κατάρτισης/επιμόρφωσης; Και αν ναι σε τι; (πολλαπλές επιλογές) *

- ☐ Τεχνικές γνώσεις στο αντικείμενο εργασίας μου
- ☐ Τεχνολογία
- ☐ Επικοινωνία/εξυπηρέτηση
- ☐ Αντιμετώπιση έκτακτων περιστάσεων
- ☐ Γενικότερα κοινωνικά θέματα
- ☐ Δεν ισχύει, έχω πλήρη κατάρτιση
- ☐ Άλλο:



Γ. 2 - Θεωρείτε ότι υπάρχει ανάγκη οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοί σας να εκπαιδευτούν/καταρτισθούν/επιμορφωθούν; Και αν σε σχέση με τι; (πολλαπλές επιλογές) *

- ☐ Τεχνικές γνώσεις στο αντικείμενο εργασίας
- ☐ Τεχνολογία
- ☐ Ευγένεια/συμπεριφορά
- ☐ Γενικότερα κοινωνικά θέματα
- ☐ Δεν έχω άποψη
- ☐ Άλλο:

Γ. 3 - Στο χώρο εργασίας σας έχουν εκδηλωθεί φαινόμενα διακρίσεων σε σχέση με το φύλο (υποτίμηση γυναικών, ομοφοβία κλπ); *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

Γ. 4 - Στο χώρο εργασίας σας έχουν εκδηλωθεί φαινόμενα διακρίσεων σε σχέση με την καταγωγή; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω



Γ. 5 - Στο χώρο εργασίας σας έχουν εκδηλωθεί φαινόμενα σεξουαλικής παρενόχλησης; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

Γ. 6 - Έχουν αναφερθεί τέτοια φαινόμενα με θύματα πελάτες; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω
- ☐ Άλλο:

Γ. 7 - Στο χώρο εργασίας σας έχουν εκδηλωθεί φαινόμενα εργασιακής παρενόχλησης; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

Γ. 8 - Το ξενοδοχείο σας έχει πλήρεις υποδομές για ΑΜΕΑ;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω



Γ. 9 - Στο ξενοδοχείο σας εφαρμόζονται μέτρα προστασίας του περιβάλλοντος; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

Γ. 10 - Πόσο σας ενδιαφέρουν τα προγράμματα εκπαίδευσης σχετικά με γενικότερες στάσεις και συμπεριφορές π.χ. διακρίσεις, βία, σεξουαλική παρενόχληση, περιβάλλον κ.ά.:(Όπου «0» καθόλου και «3» πολύ). *

	0	1	2	3	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	Πολύ

Γ. 11 - Ποια από τα παραπάνω θέματα θεωρείτε ως σημαντικότερα αντικείμενα γενικότερης εκπαίδευσης (μέχρι δύο επιλογές) *

- ☐ Διακρίσεις φύλων
- ☐ Ρατσισμός
- ☐ Σεξουαλική παρενόχληση
- ☐ Εργασιακή παρενόχληση
- ☐ Προστασία περιβάλλοντος
- ☐ Κανένα
- ☐ Άλλο:



Γ. 12 - Στο ξενοδοχείο σας υλοποιούνται προγράμματα για τα παραπάνω θέματα; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γνωρίζω

Γ. 13 - Αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα είχαν επίδραση στη στάση και συμπεριφορά σας ή/και την ικανότητά σας να βοηθήσετε στην επίλυση τέτοιων προβλημάτων; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν γίνονται/δεν γνωρίζω τέτοια προγράμματα

Γ. 14 - Αν ΔΕΝ υπήρξε κάποια επίδραση, για ποιους λόγους; (πολλαπλές επιλογές) *

- ☐ Έχω ήδη διαμορφώσει ορθές στάσεις και συμπεριφορές
- ☐ Δεν κάλυπταν πλήρως το θέμα
- ☐ Δεν υπήρξε συζήτηση
- ☐ Είχαν μικρή διάρκεια
- ☐ Δεν καταλάβαινα καλά γλώσσα/ έννοιες
- ☐ Ο εκπαιδευτής δεν ήταν ειδικός
- ☐ Δεν έχω άποψη
- ☐ Άλλο:



Γ. 15 - Αν θεωρήσετε ότι χρειάζεται να γίνουν τέτοια προγράμματα, επειδή π.χ. εκδηλώνονται φαινόμενα διακρίσεων ή βίας στο εργασιακό χώρο, πώς αξιολογείτε την ανταπόκριση του/της προϊστάμενου/ης; *

- ☐ Δεν υπάρχει ανταπόκριση
- ☐ Προσπαθεί να λύσει το πρόβλημα μόνος/η
- ☐ Πλήρης, με πρόταση προς τη διεύθυνση
- ☐ Δεν ισχύει, δεν το αναφέρω ποτέ
- ☐ Άλλο:

Γ. 16 - Αν τα προγράμματα αυτά γίνονταν εκτός ωραρίου εργασίας θα συμμετείχατε; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Άλλο:

Δ. 1 - Φύλο *

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα
- ☐ Δεν απαντώ



Δ. 2 - Ηλικία *

- ☐ 18-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ 60+

Δ. 3 - Οικογενειακή Κατάσταση *

- ☐ Γάμος / Σύμφωνο συμβίωσης
- ☐ Άγαμος / η
- ☐ Δεν απαντώ

Δ. 4 - Παιδιά *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι
- ☐ Δεν απαντώ

Δ. 5 - Υπηκοότητα *

- ☐ Ελληνική
- ☐ Άλλη



Δ. 6 - Μητρική γλώσσα *

- ☐ Ελληνική
- ☐ Άλλη

Δ. 7 - Υψηλότερο Επίπεδο Εκπαίδευσης *

- ☐ Δημοτικό/Γυμνάσιο
- ☐ Γενικό Λύκειο
- ☐ Επαγγελματική εκπαίδευση (Λύκειο, Σχολές, ΙΕΚ, κλπ)
- ☐ ΤΕΙ
- ☐ ΑΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό

Δ. 8 - Ποια είναι η μορφή εργασίας σας; *

- ☐ Μόνιμη-Πλήρους
- ☐ Μόνιμη-Μερικής
- ☐ Εποχική-Πλήρους
- ☐ Εποχική-Μερικής
- ☐ Άλλο:

Δ. 9 - Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε λειτουργεί *

- ☐ 12 μήνες
- ☐ Εποχικά



Δ. 10 - Η θέση εργασίας είναι ανάλογη του επιπέδου εκπαίδευσής σας; *

- ☐ Ναι
- ☐ ΟΧΙ απαιτεί λιγότερα
- ☐ ΟΧΙ απαιτεί περισσότερα

Δ. 11 - Ποια είναι η θέση απασχόλησης στο ξενοδοχείο; *

Η απάντησή σας

Δ. 12 - Είστε προϊστάμενος; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

Δ. 13 - Πόσα χρόνια υπηρετείτε στην παρούσα θέση(εποχικά ή μόνιμα); *

- ☐ 0-1
- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 15+



Δ. 14 - Πόσα άτομα απασχολεί συνολικά το ξενοδοχείο που εργάζεστε; *

- ☐ Λιγότερα από 50
- ☐ 50 - 100
- ☐ 101 - 200
- ☐ Πάνω από 200
- ☐ Δεν γνωρίζω

Δ. 15 - Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο που εργάζεστε; *

- ☐ 4*
- ☐ 5*

Υποβολή

Εκκαθάριση φόρμας

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google. [Αναφορά κακής χρήσης - Όροι Παροχής Υπηρεσιών - Πολιτική απορρήτου](#)

Google Φόρμες

