

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Λογιστικής

Πτυχιακή εργασία

ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΤΗ
ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ντόβας Ανδρέας – Βασιλαράς Ιωάννης
AM15861 AM15689

Επιβλέπων καθηγητής
[Κος Γεώργιος Λυμπέρης]

Μεσολόγγι Μάιος 2019

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ντόβας Ανδρέας, Βασιλαράς Ιωάννης 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συνήθως διαφέρει από τη τυπική εκπαίδευση (βασική, τριτοβάθμια) που σκοπός της είναι η εξέλιξη του ατόμου. Η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ωφελμιστικό σκοπό. Ο τουρισμός ως ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας παραγωγής είναι φυσικό να πρωτοστατεί στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας ενόψει μάλιστα και του υψηλού ποσοστού ανεργίας, που υπάρχει στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες, αλλά και της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης που μειώνει τις θέσεις εργασίας. Το ζήτημα της τουριστικής εκπαίδευσης είναι κομβικής σημασίας, αφού συνδέεται με την εκπαιδευτική αλλά και την παραγωγική διαδικασία. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές μονάδες και κυρίως στις ξενοδοχειακές, ακολουθεί τα ίδια σχεδόν πρότυπα με αυτές άλλων επιχειρήσεων, με έμφαση κυρίως στη μαθητεία. Σχεδιάστηκε εμπειρική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου, όπου διαπιστώθηκαν τα εξής: (α) οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται είναι οι πιο βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στον χώρο των επιχειρήσεων, (β) τα οφέλη της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης για τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων, η βελτίωση της επίδοσης, η αύξηση της παραγωγικότητας και η αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία, (γ) οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την συμμετοχικότητα των εργαζομένων είναι ο τόπος διεξαγωγής και το θέμα της εκπαίδευσης ενώ τα κίνητρα συμμετοχής είναι η αύξηση των αμοιβών, η ανάγκη για κατάρτιση και επιμόρφωση μαζί με την ανέλιξη και προαγωγή, και (δ) το Φύλο, επηρεάζει οριακά το Δείκτη Οφέλους για Εργαζόμενους, και το Εκπαιδευτικό επίπεδο επηρεάζει τις μεθόδους επιλογής προσωπικού και οριακά το δείκτη Συμμετοχής σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Διοίκηση Προσωπικού, Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, Ενδοεπιχειρησιακή/Συνεχιζόμενη εκπαίδευση, τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση, Εκπαίδευση ενηλίκων

ABSTRACT

Business training usually differs from formal education (basic, tertiary) that is intended to be the development of the individual. Business-related education is professionally oriented and has a beneficial purpose. Tourism as the fastest growing manufacturing sector is naturally leading to job creation and indeed in view of the high unemployment rate that exists in Greece and other countries, and the rapid technological development that reduces jobs. The issue of tourism education is of crucial importance, since it is linked to the educational as well as the production process. The training of human resources in tourist units and especially in hotels, follows almost the same standards as those of other businesses, with an emphasis on apprenticeship. Designed empirical research using a questionnaire, which found that: (a) the selection methods used are the most basic methods used in business, (b) the benefits of continued education for workers and companies is the development of improvement of performance, increased productivity and increased organizational stability and flexibility; (c) the most important factors affecting employee participation are the venue of j the issue of education and participation incentives is to increase wages, the need for training and retraining with the advancement and promotion, and (d) Gender, marginally affects Utility Index for Workers and Educational level affects methods selection of staff and marginal participation in training programs of continuing education.

KEYWORDS

Personnel Management, Human Resource Management, In-house / Continuing Education, Tourism Education and Training, Adult Education

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	8
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
1. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....	11
1.1 Εισαγωγή.....	11
1.2 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
1.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
1.4 Στελέχωση Προσωπικού.....	19
1.5 Αξιολόγηση Προσωπικού.....	21
1.7 Σύνοψη.....	23
2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	25
2.1 Εισαγωγή.....	25
2.2 Εκπαίδευση, Κατάρτιση και Εκπαιδευτικές Ανάγκες.....	25
2.3 Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση.....	30
2.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	36
2.5 Σύνοψη.....	37
3. Ξενοδοχειακός Κλάδος και Εκπαίδευση Προσωπικού.....	38
3.1 Εισαγωγή.....	38
3.2 Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα.....	38
3.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες.....	42
3.4 Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση.....	43
3.4 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες.....	48
3.5 Σύνοψη.....	49
4. Δευτερογενή Στοιχεία.....	50
4.1 Εισαγωγή.....	50
4.2 Ενηλικιότητα και Μάθηση Ενηλίκων.....	50
4.3 Εκπαίδευση Ενηλίκων.....	52
4.4 Εμπόδια και Κίνητρα στην Εκπαίδευση Ενηλίκων.....	57
4.5 Σύνοψη.....	63
5. Μεθοδολογία Έρευνας.....	64

5.1 Εισαγωγή.....	64
5.2 Επιστημονική Έρευνα.....	64
5.3 Ερευνητική Προσέγγιση	65
5.4 Μέθοδοι Έρευνας	65
5.5 Διεξαγωγή Έρευνας.....	66
5.6 Εννοιολογικό Πλαίσιο	66
5.7 Ερευνητικό Εργαλείο	67
5.8 Δειγματοληψία.....	67
5.9 Ανάλυση Δεδομένων	68
5.10 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα	68
5.10 Σύνοψη	68
6. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	69
6.1 Εισαγωγή.....	69
6.2 Δημογραφική Ανάλυση	69
6.3 Επιλογή Προσωπικού.....	76
6.4 Παράγοντες Επιλογής Θέσης Εργασίας	79
6.5 Εκπαίδευση Προσωπικού από την Εταιρεία.....	83
6.6 Τα Οφέλη της Εκπαίδευσης Προσωπικού	84
6.7 Συμμετοχή σε προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού	93
6.8 Συγκριτική Ανάλυση Παραγόντων / Δεικτών.....	103
6.9 Επίδραση Δημογραφικών-Κοινωνικών Χαρακτηριστικών	104
6.10 Σύνοψη	104
7. Συμπεράσματα	105
7.1 Εισαγωγή.....	105
7.2 Συζήτηση.....	105
7.3 Τελικά Συμπεράσματα.....	108
7.4 Μελλοντική Έρευνα	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	109

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Ο κατάλογος πινάκων έχει αντίστοιχη μορφή με τον πίνακα περιεχομένων.

Προτείνεται η αυτόματη δημιουργία καταλόγου πινάκων μέσω του επεξεργαστή κειμένου. Στο Microsoft Word εισάγεται λίστα πινάκων (νοουμένου ότι έχει χρησιμοποιηθεί για κάθε πίνακα η ετικέτα λεζάντας -caption label- «Πίνακας») ως εξής:

Insert => Reference => Index and Tables => Table of Figures και στο Caption label χρησιμοποιήστε τη λέξη Πίνακας.

Πίνακας 1: Αγορές προϊόντων μέσω του Διαδικτύου **Σφάλμα!** Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Πίνακας 2: Κύρια αποτελέσματα της έρευνας **Σφάλμα!** Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Ο κατάλογος διαγραμμάτων έχει αντίστοιχη μορφή με τον πίνακα περιεχομένων.

Προτείνεται η αυτόματη δημιουργία λίστας διαγραμμάτων μέσω του επεξεργαστή κειμένου. Στο Microsoft Word εισάγεται λίστα διαγραμμάτων (νοουμένου ότι έχει χρησιμοποιηθεί για κάθε πίνακα η ετικέτα λεζάντας -caption label- «Εικόνα») ως εξής:

Insert => Reference => Index and Tables => Table of Figures και στο Caption label χρησιμοποιήστε τη λέξη Εικόνα.

Εικόνα 1: Ποιοι κάνουν αγορές μέσω του Διαδικτύου **Σφάλμα!** Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Εικόνα 2: Προϊόντα και υπηρεσίες που αγοράζουν οι Κύπριοι από το Διαδίκτυο **Σφάλμα!** Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Εικόνα 3: Λόγοι για τους οποίους δεν χρησιμοποιούν οι Κύπριοι την πιστωτική τους κάρτα για αγορές στο Διαδίκτυο. **Σφάλμα!** Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Εικόνα 4: Κύρια αποτελέσματα **Σφάλμα!** Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Εικόνα 5: Σκεπτικισμός όσον αφορά τη χρήση πιστωτικών καρτών για αγορές μέσω του Διαδικτύου **Σφάλμα!** Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΠ:	Διοίκηση Προσωπικού
ΔΑΔ:	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΑΕΠ:	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπαίδευση αποτελεί ένα ιδιαίτερο και σημαντικό επενδυτικό κομμάτι σε ανθρώπινο δυναμικό για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση παρέχοντας αίσθημα ασφάλειας, υποκίνησης, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας στους εργαζόμενους καθώς και ανταγωνιστική λειτουργία για την επιχείρηση. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι στενά συνδεδεμένες. Η ιδιαιτερότητα της εκπαίδευσης σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έγκειται στο γεγονός της άμεσης επαφής που έχει ο εργαζόμενος με τον πελάτη καθώς και ότι το κάθε τμήμα έχει τις δικές του ανάγκες. Η εκπαίδευση θα πρέπει να αποτελεί ουσιαστική επένδυση για κάθε επιχείρηση καθώς και να είναι διαρκής και να ανανεώνεται (Κανελλόπουλος,1991, Λαζαρίδη – Μούζα, 2006; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων αποτελεί και αυτή μία διαδικασία μάθησης, απλά έχει πιο διευρυμένο χρονικό ορίζοντα. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος από την εκπαίδευση για επιχείρηση, η οποία θέλει να δείξει στον εργαζόμενο της, είτε παλιός είναι αυτός είτε νέος, ότι ενδιαφέρεται για το μέλλον του. Ωστόσο, όμως κάποιες επιχειρήσεις, ενώ επενδύουν σε ακίνητα, εγκαταστάσεις και μηχανήματα παραλείπουν να δώσουν την πρέπουσα σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση βοηθά τους εργαζόμενους να φέρουν με επιτυχία εις πέρας τόσο την τρέχουσα όσο και την μελλοντική εργασία τους, ενώ η ανάπτυξη τους βοηθά, ώστε να είναι έτοιμοι να αναλάβουν νέες ευθύνες στο μέλλον που δεν έχουν να κάνουν με την παρούσα θέση καθώς και να διευρύνουν την προσωπικότητά τους (Χυτήρης,2001, Jerris,1999).

Κάθε επιχείρηση στην προσπάθειά της να καλύψει οποιοδήποτε τρέχον κενό που δημιουργείται από την έλλειψη δεξιοτήτων προβαίνει στην διαδικασία της εκπαίδευσης με τελικό σκοπό να διορθώσει οτιδήποτε θα μπορούσε να μειώσει τον βαθμό επίδοσής των εργαζομένων. Στην αντίπερα όχθη η έννοια της ανάπτυξης του προσωπικού εμπεριέχει τις ικανότητες που θα φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες για την επιχείρηση σε βάθος χρόνου. Η εξυπηρέτηση για ένα ξενοδοχείο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό προϊόν το οποίο απαιτεί προσπάθεια, προσοχή, σωστή εκπαίδευση και επίβλεψη (Κανελλόπουλος,1991; Τερζίδης και Τζωρτζάκης,2004).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της συμμετοχικότητας των εργαζομένων στα ξενοδοχεία σε προγράμματα εκπαίδευσης στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Η εμπειρική έρευνα θα πραγματοποιηθεί σε δείγμα εργαζομένων του ξενοδοχειακού κλάδου.

1. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι βασικές πρακτικές διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων, και ειδικότερα, η Διοίκηση Προσωπικού, οι λειτουργίες και πρακτικές της, όπως επίσης και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με τις αντίστοιχες λειτουργίες – πρακτικές της, η λειτουργία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, η στελέχωση και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

1.2 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον (Sink and Tuttle, 1989:1). Επιπλέον, καλούνται να παίζουν ρόλους και να συμβάλλουν σε όλους σχεδόν τους τομείς του κοινωνικού γίγνεσθαι. Αρκετοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ εκτιμούν πλέον ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν στην «*εταιρική κοινωνική ευθύνη*» (Ιορδανόγλου, 2008:19). Από την άλλη, θεωρείται για την επιβίωση των επιχειρήσεων απαραίτητη προϋπόθεση, η δημιουργία νέων αγορών και κλάδων καθώς και η αναδιάρθρωση των παλαιών (Hamel and Prahalad, 1994). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι άνθρωποι με τις γνώσεις, τις ιδέες τους και την αλληλεπίδραση τους εντός της επιχείρησης αποκτούν σημαντική αξία. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου τα οικονομικά κεφάλαια είναι πλέον άφθονα και αναζητούν ιδέες και γνώσεις για να επενδυθούν, οι εργαζόμενοι ως φορείς γνώσης αποτελούν για πολλούς και το σπανιότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ιορδανόγλου, 2008:21; Luthans and Youssef, 2004).

Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την ατομική εργασία του, τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητα του κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση της παγκοσμιοποίησης των αγορών και του σκληρού ανταγωνισμού, βρίσκεται στις ικανότητες & δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του. Άλλωστε, σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού, όπως η στρατηγική, τα συστήματα, οι διαδικασίες, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, η κουλτούρα και η ικανότητα για δια βίου μάθηση. Αυτό είχε ως συνέπεια, η θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως κόστος για την επιχείρηση να αντικατασταθεί με την νέα αντίληψη περί στρατηγικού πόρου (Ιορδανόγλου, 2008:20-22).

Οι Jackson και Schuler (2000) απέδωσαν τον όρο «*ανθρώπινοι πόροι*» στην επιθυμία των ανθρώπων να επενδύσουν τις γνώσεις και ταλέντα τους στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Ο Μαντές αναφέρει: «ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σπανιότερος πολύτιμος πόρος κάθε επιχείρησης, πόρος που καλείται σήμερα να παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Τζεκίνης, 1988:5). Άλλωστε, ο Keith Sisson (1995) αναφέρει ότι σημείο εκκίνησης για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό πρέπει να είναι το άτομο (εργαζόμενος) που αποτελεί το σημαντικότερο πόρο της.

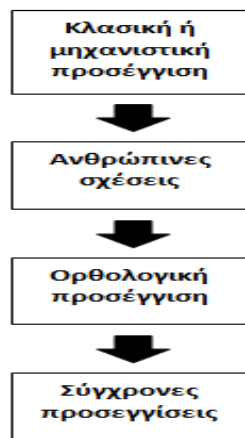
Ο ρόλος του προσωπικού στην λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού εξελίχθηκε με την πάροδο των χρόνων. Από τις απαρχές του 19^{ου} αιώνα, άρχισε να αναδύεται η ανάγκη διαχείρισης των εργαζομένων, έτσι ώστε να στηρίζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων ή οργανισμών. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, κάνει την εμφάνισή της η **Διοίκηση**

Προσωπικού (ΔΠ) με την δημιουργία τμημάτων προσωπικού που στελεχώνονται με εξειδικευμένο προσωπικό που διαθέτει κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία. Μετά το 1980, εμφανίζεται η **Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)** που «αναβαθμίζει» το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού σε κεφάλαιο, για μία επιχείρηση ή οργανισμό. Έτσι, έχουμε μια μετάβαση από την παλιά πραγματικότητα (ΔΠ) στην νέα πραγματικότητα (ΔΑΔ). Στον επόμενο πίνακα φαίνονται οι διαφορές μεταξύ των δύο «κόσμων» (Ιορδανόγλου, 2008:23-29; Ζαβλανός, 1998; Χυτήρης, 2001):

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ των δύο «κόσμων» στη διαχείριση προσωπικού (Μπιλίρη, 2011).

ΠΑΛΑΙΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τους ανθρώπους
<ul style="list-style-type: none"> • Οι μηχανές και το κεφάλαιο αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι άνθρωποι αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
<ul style="list-style-type: none"> • Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν κάποια διαφορά 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι κάνουν τεράστια διαφορά
<ul style="list-style-type: none"> • Οι θέσεις εργασίας σπανίζουν 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπανίζουν
<ul style="list-style-type: none"> • Οι εργαζόμενοι είναι πιστοί και οι θέσεις εργασίας ασφαλείς 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι εργαζόμενοι μετακινούνται και η αφοσίωση τους είναι βραχύχρονη
<ul style="list-style-type: none"> • Οι εργαζόμενοι αποδέχονται όσα τους προσφέρονται 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι εργαζόμενοι απαιτούν πολύ περισσότερα

Επιπρόσθετα, ιστορικά μέσα από αυτή τη μετάβαση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, έχουν παρουσιαστεί διάφορες σχολές σκέψης όπως φαίνονται στο επόμενο διάγραμμα (Ιορδανόγλου, 2009:29-30; Ζαβλανός, 1998:33-44; Χυτήρης, 2001):



Εικόνα 1: Ιστορική Εξέλιξη στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς.

Ειδικότερα, η **Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ)** αφορά μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό μιας επιχείρησης. Εστιάζει σε θέματα που αφορούν τις κατώτερες ή και μεσαίες βαθμίδες του ανθρώπινου δυναμικού, σε μια μάλλον βραχυχρόνια βάση, με έμφαση στη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την αμοιβή του (Κανελλόπουλος, 1991; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Χολέβας, 1995). Πιο συγκεκριμένα, τα πεδία εφαρμογής της ΔΠ σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, αφορούν (Κανελλόπουλος, 1991): (α) την *διαμόρφωση πολιτικής ανθρώπινου*

δυναμικού, (β) την συμβουλευτική στελεχών, (γ) τις προσλήψεις & εκπαίδευση προσωπικού, και (δ) έλεγχος απόδοσης & καθηκόντων προσωπικού.

Οι βασικότερες λειτουργίες, πρακτικές της ΔΠ είναι οι εξής (Χολέβας, 1995; Ζαβλανός, 1998):

- *πρόσληψη προσωπικού* (αναζήτηση, επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού στον οργανισμό ή επιχείρηση),
- *μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας,*
- *εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού,*
- *πολιτική αμοιβών,*
- *υγεία και πρόληψη ατυχημάτων,*
- *πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις* (κανόνες συμπεριφοράς για το προσωπικό),
- *Εργασιακές σχέσεις* (διαμεσολάβηση μεταξύ συνδικαλιστών και διοίκησης),
- *Ωφελήματα και εξυπηρέτησεις προς τους εργαζόμενους* (συντάξεις, ομαδική ασφάλιση ζωής, την ιατρική & νοσοκομειακή περίθαλψη κ.α.),
- *Σχεδιασμός & Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού,*
- *Έρευνα σε ανθρώπινες απόψεις* (έρευνες σχετικά με τα ανθρώπινα προβλήματα του προσωπικού: υποκίνηση, αξιολόγηση απόδοσης κ.κ.).

Ιστορικά, η ΔΠ έχει θεωρηθεί ως η απαραίτητη απάντηση στις προσδοκίες των εργαζομένων που βασίζεται στην φιλανθρωπική επιθυμία της φροντίδας και της ευημερίας του εργατικού δυναμικού (Mulvie και McDougall, 1990). Γενικά, χρησιμοποιείται για να συμπεριλάβει τις διοικητικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση και τη χρησιμοποίηση των εργασιακών υπηρεσιών από έναν οργανισμό, ο οποίος επιδιώκει ένα οικονομικό όφελος (Thomason, 2001). Ωστόσο, η ΔΠ βοήθησε στην ανάπτυξη και εξέλιξη των τμημάτων Προσωπικού μέσα στις επιχειρήσεις, και στην εμφάνιση εξειδικευμένων στελεχών στη διαχείριση προσωπικού (Ιορδάνογλου, 2009:44-5).

Από την άλλη, η **Διοίκηση Ανθρώπινων Δυναμικού (ΔΑΔ)**, κυριαρχεί τα τελευταία χρόνια, και βλέπει το ανθρώπινο δυναμικό ως το πλέον σημαντικό κεφάλαιο, που είναι ικανό να δώσει σε μια επιχείρηση ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αποφάσεις, οι σχετικές με τη ΔΑΔ επιδρούν στους στρατηγικούς στόχους και οι πρακτικές της είναι αναγκαίες για την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στρατηγικών (Bratton και Gold, 2003). Επιπλέον, μεταξύ των πλέον σημαντικών λειτουργιών της, συγκαταλέγονται ο Προγραμματισμός και η Αξιολόγηση των Ανθρώπινων Πόρων. Η επίδραση δε, αυτών των λειτουργιών στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης θεωρείται πολύ σημαντική (Δημητριάδης, 2006:21; Χατζηπαντελή, 1999).

Η ΔΑΔ περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που απασχολούν την ΔΠ, εστιάζοντας επιπλέον στην αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζόμενου, εργασίας και επιχείρησης. Περιλαμβάνει μία σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναδεικνύουν την αξία και σημασία του εργαζόμενου, και προωθούν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης, ενός ικανού και αφοσιωμένου προσωπικού. Επίσης, προωθεί την εισαγωγή μεθοδολογιών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που επαναδιαμορφώνουν την υπάρχουσα επιχειρησιακή οργανωσιακή δομή, προωθώντας την εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της επιχείρησης και το ευρύτερο περιβάλλον (Πατρίνος, 2005; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ο Dessler (2015:26), θεωρεί ότι η ΔΑΔ ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που είναι απαραίτητες στην εργασία του μάνατζερ και αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα αφορούν την πρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση και ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού

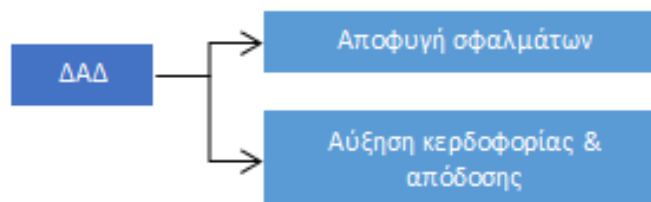
μιας επιχείρησης, όπως επίσης και την παροχή ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας. Οι εν λόγω πρακτικές και πολιτικές περιλαμβάνουν κυρίως:

- τη διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας,
- το σχεδιασμό των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων,
- την επιλογή υποψηφίων εργαζομένων,
- την παροχή κατευθύνσεων και την κατάρτιση του προσωπικού,
- την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού,
- την διαχείριση των αμοιβών,
- την παροχή κινήτρων και παροχών,
- την επικοινωνία και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

Η πολυπλοκότητα της ΔΑΔ και οι επιπτώσεις της που έχουν σχέση με το εύρος των δραστηριοτήτων της, έχουν δημιουργήσει ένα νέο γνωστικό αντικείμενο, που με τη σειρά του απαιτεί εξειδικευμένη κατάρτιση των σχετικών στελεχών. Το πεδίο της περιλαμβάνει ένα εκτενή κατάλογο αντικειμένων, που ξεπερνά τα παραδοσιακά πεδία της διοίκησης του εργατικού δυναμικού, των αμοιβών-παροχών, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών και αποφυγής συγκρούσεων. Εστιάζει στην προσωπική ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων, ενώ προκύπτουν νέες προσεγγίσεις που αφορούν την εκπαίδευση, κατάρτιση & επιμόρφωση των εργαζομένων, τις στάσεις τους έναντι της εργασίας τους και της επιχείρησης που ανήκουν, και τις προσδοκίες τους σχετικά με το ρόλο που παίζει η δουλειά τους στο εργασιακό περιβάλλον (Ιορδάνογλου, 2008:44-5; Τζωρτζάκης, 2014).

Η ΔΑΔ είναι γενικά ωφέλιμη στη διοίκηση λόγω κυρίως (Εικ.2)(Dessler, 2015:26-7):

- της δυνατότητας για αποφυγή σφαλμάτων που αφορούν το προσωπικό, και
- της αύξησης της κερδοφορίας και απόδοσης της επιχείρησης, χάρη στην προσέλκυση ικανού ανθρώπινου δυναμικού.



Εικόνα 2: Οφέλη ΔΑΔ στη διοίκηση επιχείρησης ή οργανισμού.

Στην ΔΑΔ, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει τη λειτουργία των σύγχρονων οργανώσεων, τις συνολικές στρατηγικές και στόχους, τα συστήματα εργασίας, την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, την ποιότητα, την κατανομή χρηματοοικονομικών πόρων και την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το «ανθρώπινο δυναμικό» ή το «ανθρώπινο κεφάλαιο» που καθορίζει την επιβίωση μιας επιχείρησης (Ιορδάνογλου, 2008:29-30; Τζωρτζάκης, 2014).

Ο ρόλος της ΔΑΔ στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης ή οργανισμού είναι πολύ σημαντικός αφού στηρίζει τις διοικήσεις στην αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικού ανταγωνισμού στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης ή οργανισμού επιτυγχάνεται μόνο όταν η ΔΑΔ είναι αποτελεσματική και συμμετέχει στον στρατηγικό σχεδιασμό από την διοίκηση. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση

σε συνδυασμό με την οικονομία της γνώσης και την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών προϋποθέτει εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Stone και Deadrick (2015), η αξία της ΔΑΔ θα αναδειχθεί περισσότερο στο μέλλον, και θα αποτελέσει πρώτη προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις. Ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων σε οργανισμούς γνώσης, θα απαιτήσει πρόσληψη εξειδικευμένων εργαζομένων, ενώ το επιχειρηματικό περιβάλλον θα πρέπει να προωθεί καινοτομικές ιδέες, αυτονομία κινήσεων, συνεχή βελτίωση και συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων (Bell et al., 2013). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον η ΔΑΔ καλείται να παίζει σημαντικό ρόλο, ενώ, επίσης, θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, με επακόλουθες αλλαγές και στη μεθοδολογία της ΔΑΔ (Gowan, 2012; Schuler et al., 1996).

Ο τομέας της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει για την ΔΑΔ δραστηριότητες όπως: την κατάρτιση, την επιμόρφωση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Η ανάγκη για ατομική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης του προσωπικού. Έτσι, η κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προδιαθέτει την απόλυτη κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης, έτσι ώστε να αξιοποιηθεί το προσωπικό στο μέγιστο δυνατόν. Τα τμήματα ΔΑΔ αποτελούν σημαντική βοήθεια προς αυτή την κατεύθυνση για την διοίκηση, αφού συμβάλουν στην ορθή διαχείριση του προσωπικού και στην αξιολόγηση του (Τζωρτζάκη, 2014).

Στη βιβλιογραφία υπάρχει διάκριση μεταξύ μαλακής (soft) και σκληρής (hard) ΔΑΔ. Η πρώτη εστιάζει στην επικοινωνία, την κινητοποίηση και την ηγεσία, ενώ η δεύτερη στο διαχειριστικό κομμάτι της ΔΑΔ (Armstrong, 1992). Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τη διάκριση αυτή συγκριτικά μεταξύ τους:

Πίνακας 2: Είδη ΔΑΔ (Μπιλίρη, 2011).

ΜΑΛΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΣΚΛΗΡΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
• Υπάλληλοι ως πόροι	• Υπάλληλοι ως έξοδο
• Θέματα ανθρώπων	• Θέματα αγοράς
• Αμοιβαία αφοσίωση	• Συμμόρφωση
• Ένταξη, συνεργασία	• Έλεγχος
• Ποιοτική/διαπραγματευτική	• Ποιοτική/ορθολογιστική

Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ περιλαμβάνουν όλες εκείνες που προϋπήρχαν στα τμήματα ΔΠ, και επιπλέον, περιλαμβάνουν και άλλες λειτουργίες όπως, η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας του κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η υποκίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κλπ. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, η ΔΑΔ είναι οργανωμένη σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους της κάθε επιχείρησης (Ιορδάνογλου, 2008:30-1; Τζωρτζάκης, 2014).

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ΔΑΔ και τις λειτουργίες της είναι (Τζωρτζάκης, 2014):

- Οικονομικοί παράγοντες (παγκοσμιοποίηση, διεθνές εμπόριο),
- Τεχνολογικοί παράγοντες (διαδίκτυο, ρομποτική, αυτοματισμός κ.α.),
- Πολιτικοί παράγοντες,
- Κοινωνικοί παράγοντες (δημογραφία, κουλτούρα κ.α.).

Τέλος, στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΔ (Guest, 1987; PettigrewandWhipp, 1991; Storey,1992):

Πίνακας 3: Σύγκριση ΔΑΔ και ΔΠ (Μπιλήρη, 2011).

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
Επιλογή	Ξεχωριστό καθήκον	Ενταγμένη, βασική λειτουργία
Αμοιβές	Αξιολόγηση θέσεως εργασίας	Ανάλογες με την απόδοση
Εργατικό σώμα και Διοίκηση	Συλλογικά συμβόλαια	Κίνηση προς ατομικά συμβόλαια
Σχέσεις με τους συνδικαλιστές	Οριοθετούνται μέσω εκπαίδευσης	Προσπάθεια αποφυγής
Κατηγορίες και βαθμοί θέσεων εργασίας	Πολλοί	Λίγοι
Επικοινωνία πληροφοριών	Περιορισμένη ροή	Αυξημένη ροή
Σχεδιασμός εργασίας	Διαχωρισμός	Ομαδική εργασία
Αντιμετώπιση διαμαχών	Προσωρινές ανακαωχές	Διαχείριση κλίματος και κουλτούρας
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	Ελεγχόμενη πρόσβαση σε μαθήματα	Ποικίλων μορφών
Επίβλεψη	Διαδικασίες προσωπικού	Πολιτιστικές, δομικές στρατηγικές και στρατηγικές προσωπικού
Κριτήρια αξιολόγησης	Ελαχιστοποίηση κόστους	Μέγιστη χρησιμοποίηση ικανοτήτων

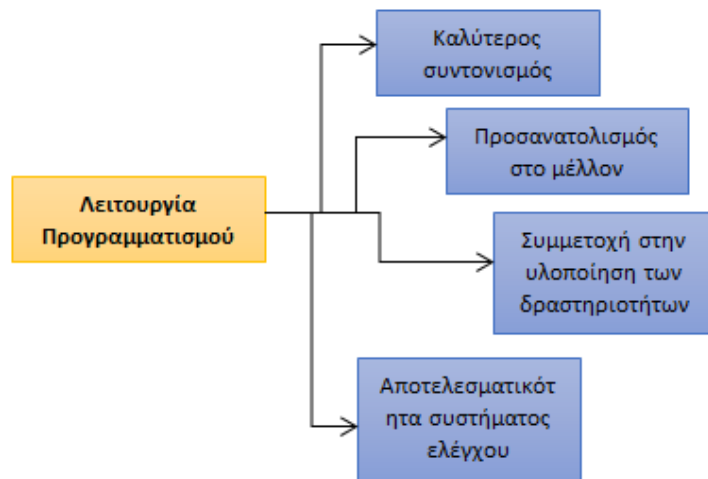
1.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διαδικασία του **προγραμματισμού** αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ίσως και από τα πιο δύσκολα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει μία επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα αποτελεί την βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η ΔΑΔ (Ξυροτύρη-Κουφίδου,2010). Αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας ο μάνατζερ της επιχείρησης καθορίζει τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως και τη οριοθέτηση του σημείου στο οποίο θα φτάσουν.

Αυτό προϋποθέτει το σωστό συνδυασμό κεφαλαίου, υποδομής και ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, εξετάζει θέματα ορθής κατανομής, τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίηση τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγοντας κόστος (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο προγραμματισμός είναι περισσότερο απαραίτητος από ποτέ άλλοτε στο παρελθόν. Αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ. Είναι μια διαδικασία που καθορίζει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή οργανισμός. Σαν αποτέλεσμα μειώνει τη σπατάλη και προσδιορίζει τα πρότυπα που απαιτούνται για τον έλεγχο (Ζαβλανός, 1998:98). Ο Drucker αναφέρει για την αξία του προγραμματισμού ότι: «όποιος δεν προγραμματίζει το μέλλον του, δεν δικαιούται να έχει καν μέλλον...» (Τζεγγίνης, 1988:5).

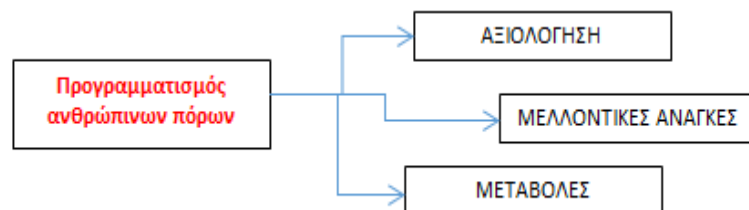
Γενικά, τα οφέλη από τον προγραμματισμό μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Εικ.3)(Ζαβλανός, 1998:98):



Εικόνα 3: Οφέλη από την λειτουργία του προγραμματισμού.

Ο **προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων** περιλαμβάνει (Εικ.4)(Ιορδάνογλου, 2008; Τζωρτζάκης, 2014; Dessler, 2015):

- Την αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης των ανθρώπινων πόρων,
- Την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό,
- Την απόφαση για μεταβολές στην υπηρεσιακή κατάσταση του υπάρχοντος προσωπικού, αλλά και την πρόσληψη νέου προσωπικού.



Εικόνα 4: Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων.

Ο Hussey(1982), ανέφερε για τον προγραμματισμό στη διαχείριση προσωπικού ότι «οι ανθρώπινοι πόροι είναι πολύ πιο σύνθετοι για να προγραμματιστούν σε σχέση με τους οικονομικούς πόρους». Ο Walker(1992) σχολίασε ότι «ο προγραμματισμός ανθρώπινου

δυναμικού γίνεται περισσότερο ευέλικτος και βραχυπρόθεσμος με καθαρούς προσανατολισμούς στα θέματα ανθρώπινων πόρων, απλή ανάλυση δεδομένων και με έμφαση στον προγραμματισμό δράσης και εφαρμογής». Από την άλλη, ο Ulrich (1989), περιγράφει την ανάγκη, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, να φαίνεται σαν μέσο για ένα τέλος (πραγματοποίηση του οράματος) παρά ένα τέλος γι' αυτόν το ίδιο. Ο δε Greer et al. (1989) υποστηρίζει ότι η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι φιλική και κατανοητή και η ανάλυση η οποία θα χρησιμοποιηθεί να είναι μάλλον απλή παρά σύνθετη.

Το Υπουργείο Εργασίας (*Department of Employment*), των ΗΠΑ, καθόρισε τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (*Manpowerplanning*) ως «Μία στρατηγική για την απόκτηση, χρησιμοποίηση, βελτίωση και συγκράτηση σε μία επιχείρηση των ανθρώπινων πόρων της». Ο Bramham σχολίασε αυτό τον ορισμό ότι βγάζει έξω πολλές από τις ιδιότητες τις οποίες λαμβάνει υπόψη του ένας καλός προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, πρότεινε ένα δικό του ορισμό που περιλαμβάνει τα εξής: «*Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η στρατηγική της απόκτησης, χρησιμοποίησης, συγκράτησης και ανάπτυξης ανθρώπων με σαφή διατύπωση και εκπλήρωση ηχηρών πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, επιδοκιμαζόμενων από τους εργαζόμενους και τις ενώσεις τους*» (Bramham, 1977). Από την μεριά τους, οι Barthlomew και Forbes (1977) δίνουν το δικό τους ορισμό ως εξής: «*Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται σαν μια προσπάθεια εναρμόνισης της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού με τις εργασίες οι οποίες είναι διαθέσιμες γι' αυτούς*». Επίσης, ο Bowley (1977), ορίζει τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ως «*η στρατηγική εναρμόνισης μελλοντικών αριθμών ανθρώπινου δυναμικού και εξειδικεύσεων με τις δραστηριότητες της επιχείρησης*».

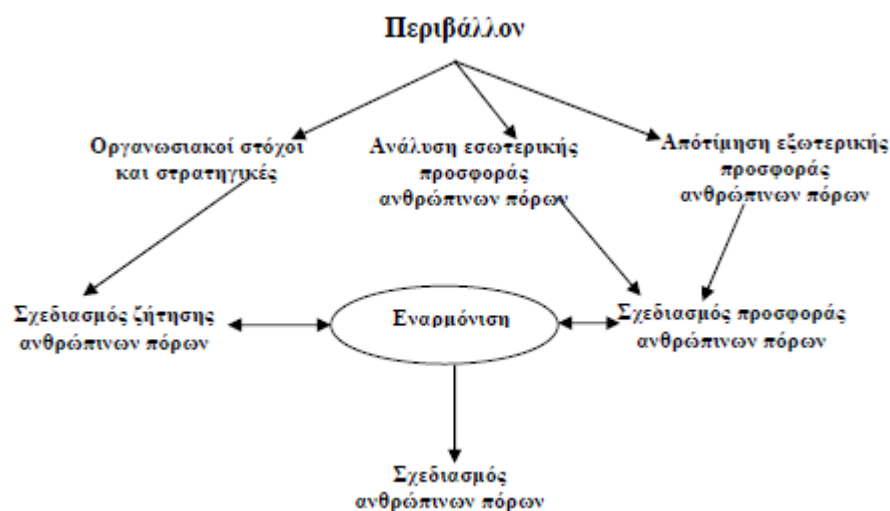
Ο Armstrong (2000), προτείνει μία διάκριση μεταξύ του "σκληρού" και του "ήπιου" προγραμματισμού του ανθρώπινων πόρων. Ο πρώτος βασίζεται στην ποσοτική ανάλυση, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ο σωστός αριθμός του σωστού τύπου των ανθρώπων, που είναι διαθέσιμος όταν απαιτείται για προσωπικό. Ο δεύτερος, εστιάζει στη δημιουργία και τη διαμόρφωση του εσωτερικού πολιτισμού (κουλτούρα) της επιχείρησης, έτσι ώστε να συνδυάζονται αρμονικά οι εταιρικοί στόχοι και των αξιών των εργαζομένων, των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών τους (Marchington and Wilkinson, 1996).

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα ανθρώπινου προγραμματισμού, όπως το μοντέλο του Υπουργείου Εργασίας των ΗΠΑ, το μοντέλο Smith, το παραδοσιακό μοντέλο (Εικ.5) (Torrington, 1989), το ολοκληρωμένο μοντέλο (Εικ.6) (Torrington, 1995), το αιτιολογικό μοντέλο, το διαγνωστικό μοντέλο κ.α. Όλα αυτά τα μοντέλα στοχεύουν στον ολοκληρωμένο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες που κρίνονται σημαντική για την επιτυχία τους (Δημητριάδης, 2006:58-9).

Η επιχείρηση στη προσπάθειά της να προσδιορίσει με σαφήνεια τις τρέχουσες καθώς και τις μελλοντικές ανάγκες τις για προσωπικό, κατηγοριοποιεί το προσωπικό σύμφωνα με την ηλικία, το φύλο, την εμπειρία που διαθέτει καθώς και το μορφωτικό επίπεδο (Δήμου, 1999:12). Σημαντικοί παράγοντες τους οποίους θα πρέπει μία επιχείρηση να λάβει σοβαρά υπόψη κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι οι εξής (Χυτήρης, 2001):

- Την αποστολή και τη φιλοσοφία της.
- Την κουλτούρα της, τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε εταιρικό επίπεδο.
- Το στάδιο στο οποίο βρίσκεται μέσα στον κύκλο ζωής της (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση, παρακμή).

- Το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον που την περιβάλλει.
- Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της.
- Τη σχέση ζήτησης και προσφοράς προσωπικού.
- Τους στόχους και τα σχέδια δράσης της.



Εικόνα 5: Μοντέλο Παραδοσιακού Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων (Δημητριάδης, 2006).



Εικόνα 6: Ολοκληρωμένο Μοντέλο Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων (Δημητριάδης, 2006).

1.4 Στελέχωση Προσωπικού

Η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό (Lock, 2007:29-30). Η **στελέχωση** εκτός του προγραμματισμού που προϋποθέτει, αφορά κυρίως (Εικ.7)(Χυτήρης, 2001):

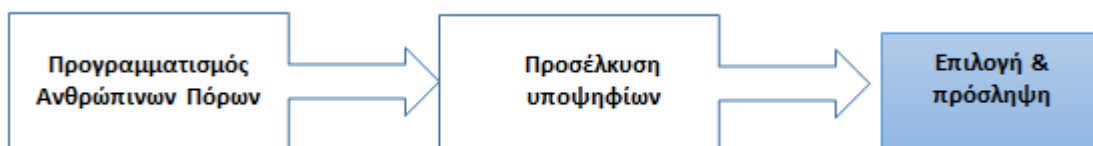
- *Προσέλκυση υποψηφίων*: είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις. Κύριος στόχος είναι η

προσέλκυση ποιοτικών εργαζομένων (γνώσεις, δεξιότητες). Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια λαμβάνεται υπόψη το ταίριασμα του ατόμου με την εσωτερική κουλτούρα της επιχείρησης. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι για την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων:

- Καταχώρηση στον τύπο (αγγελία).
- Χρησιμοποίηση γραφείου ευρέσεως εργασίας.
- Ανάθεση σε σύμβουλο επιλογής προσωπικού.
- Προσέγγιση εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Η επιλογή μεταξύ των τεσσάρων δυνατοτήτων είναι συνάρτηση του κόστους, της ταχύτητας και της πιθανότητας που έχει η κάθε μέθοδος να αναδείξει τους κατάλληλους υποψήφιους για κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση. Ειδικότερα, ο σχεδιασμός της διαδικασίας της προσέλκυσης αποτελεί μια πολύ προσεκτική διαδικασία. Σε αυτή ο υποψήφιος θα μπορέσει να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται να γνωρίζει σχετικά με την θέση που του προτείνεται καθώς και να αποφασίσει αν τα προσόντα του ταιριάζουν με την εν λόγω θέση (Πατρινός, 2005). Επίσης, για να θεωρηθεί μία προσέλκυση ολοκληρωμένη θα πρέπει να είναι και εξωτερική και εσωτερική (Goldsmithetal.,1997). Την όλη διαδικασία της την αναλαμβάνει εξολοκλήρου το τμήμα ανθρωπίνων πόρων το οποίο είναι υπεύθυνο για τον προγραμματισμό και τον συντονισμό των όλων δράσεων, την τήρηση αρχείου, τον προσδιορισμό των απαιτήσεων και των προσόντων, την διαδικασία της συνέντευξης καθώς και την αξιολόγηση των πηγών (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010). Πάντως ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης τονώνουν την διάθεση των επιχειρήσεων για ανταγωνισμό σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Χυτήρης, 2001). Τέλος, οι στόχοι και οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

- *Επιλογή και Πρόσληψη*: η κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό γίνεται συνήθως με την πρόσληψη νέου προσωπικού, μέσω διαδικασίας επιλογής. Η αναζήτηση και επιλογή στοχεύει στην εξεύρεση των κατάλληλων ατόμων, που θα καλύψουν τις θέσεις που έχουν καθορισθεί με το οργανόγραμμα και έχουν προκύψει από ανάλυση των προσόντων που απαιτεί κάθε θέση εργασίας, έτσι ώστε να επιτευχθεί στο μέτρο του δυνατού το «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Η διαδικασία αυτή ονομάζεται «πολιτική προσλήψεων» και βασίζεται στη χάραξη βασικών αρχών, για την σύνθεση του προσωπικού που θα προσληφθεί. Αυτές αφορούν:
 - Επίπεδο Εκπαίδευσης (βασικό, προπτυχιακό, μεταπτυχιακό)
 - Βασικά προσόντα και τις ικανότητες.
 - Δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, υγεία).



Εικόνα 7: Διαδικασία Στελέχωσης Προσωπικού.

Ειδικότερα, στην επιλογή προσωπικού εκτιμάται και συγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολλές και διάφορες, ενώ συχνοί είναι και οι συνδυασμοί τους. Η επιλογή της μεθόδου για

την επιλογή του νέου προσωπικού βασίζεται σε τέσσερα, κυρίως, χαρακτηριστικά, ως προς τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι μέθοδοι επιλογής (Χυτήρης, 2001):

- *Εγκυρότητα*
- *Δικαιοσύνη*
- *Κόστος*
- *Πεδίο εφαρμογής*

Οι πλέον χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι: η συνέντευξη, το ερωτηματολόγιο, οι δοκιμασίες (Tests), οι ιατρικές εξετάσεις, συστάσεις κ.α. Για παράδειγμα, η συνέντευξη αφορά καθαρά το επικοινωνιακό κομμάτι της όλης διαδικασίας της επιλογής και προσφέρει μία πιο συνολική και σφαιρική εικόνα της συμπεριφοράς του υποψηφίου που κανένα βιογραφικό όσο εμπειριστατωμένο κι αν είναι δεν μπορεί να καλύψει (Jerris, 1999). Θεωρείται χρήσιμο τα στελέχη της επιχείρησης που διενεργούν την συνέντευξη να προσπαθούν να ξεφεύγουν από το στερεότυπο της "*πρώτης εντύπωσης*" και να υπεισέρχονται στην ουσία των πραγμάτων (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998). Η σχέση κατά την διάρκεια της διαδικασίας της συνέντευξης χαρακτηρίζεται ως αμφίδρομη, γιατί και ο υποψήφιος μπορεί να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία ενδιαφέρεται αλλά και η επιχείρηση να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο με ιδιαίτερα αξιόπιστα αποτελέσματα τις περισσότερες φορές (Λαζαρίδη – Μούζα, 2006:91-95). Γενικά, η συνέντευξη θεωρείται την καρδιά της διαδικασίας επιλογής (Τερζίδης και Τζωρτζάκη, 2004). Κάποιες μορφές συνέντευξης είναι οι εξής (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010; Κανελλόπουλος, 1991):

- *συνέντευξη φιλικού χαρακτήρα*: που χαρακτηρίζεται από ένα πιο χαλαρό, φιλικό ύφος. Σκοπός αυτού του άνετου περιβάλλοντος είναι να βοηθήσει τον υποψήφιο να χαλαρώσει και να μπορέσει έτσι να δώσει όσες περισσότερες πληροφορίες του ζητηθούν.
- *συνέντευξη κατά την οποία ο υποψήφιος καλείται να επιλύσει ένα υποθετικό πρόβλημα*: αυτό τίθεται από τα στελέχη της επιχείρησης, και σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας. Μέσα από τις απαντήσεις που θα δοθούν και του τρόπου που θα αποφασίσει ο υποψήφιος να επιλύσει το πρόβλημα που του τίθεται, μπορεί να εξαχθούν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα.
- *συνέντευξη της ανάλυσης συμπεριφοράς*: έχει πολλά κοινά στοιχεία με την προηγούμενη μορφή συνέντευξης με την διαφορά ότι αναφερόμαστε στην επίλυση πραγματικών θεμάτων και όχι υποθετικών. Αναφερόμενοι στην αντιμετώπιση πραγματικών καταστάσεων ενισχύεται και η αξιοπιστία των απαντήσεων που θα δοθούν. Βασική προϋπόθεση επιπλέον αποτελεί η επιλογή υποψηφίων που διαθέτουν ήδη κάποια σχετική εργασιακή εμπειρία.
- *συνέντευξη είναι αυτή που έχει να κάνει με μία πιο επιθετική προσέγγιση της όλης διαδικασίας*: στοχεύει στην ανάδειξη της προσωπικότητας του υποψηφίου σχετικά με το κατά πόσο ψύχραιμος ή όχι μπορεί να σταθεί ο υποψήφιος, σε κάποια ειδική κατάσταση.

1.5 Αξιολόγηση Προσωπικού

Στην ΔΑΔ η **αξιολόγηση** συνδέεται στενά με το βαθμό ανταπόκρισης του εργαζόμενου στις απαιτήσεις της εργασίας του (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010:103). Ο Δήμου (2003:142),

αναφέρει ότι η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια διαπιστωτική διαδικασία καταγραφής της απόδοσης του προσωπικού σε σχέση με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που καλύπτει. Επίσης, ο Dressler(2015:276), σημειώνει ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του.

Η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί σαν διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζομένου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι και αντικείμενα να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσο αφορά την αναγνώριση, την κατάρτιση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που στοχεύει στην εκτίμηση και στην επιρροή της συμβολής του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Επιπλέον, βοηθά το μάνατζμεντ μιας επιχείρησης στην προσπάθεια του για οργάνωση συστημάτων προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμού του προσωπικού (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010; Ζαβλανός, 1998).

Η αξιολόγηση αποτελεί **εργαλείο χρήσης** για την παροχή κινήτρων των στελεχών και των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Οι βασικοί λόγοι για την αξιολόγηση του προσωπικού είναι συνήθως οι εξής (Χυτήρης, 2001; Πατρινός, 2005; Polychroniou, 2008):

- Εξακρίβωση κατά πόσον τα προσόντα ενός εργαζόμενου αξιοποιούνται σε σχέση με τη θέση και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.
- Ανάπτυξη της σταδιοδρομίας κάθε εργαζόμενου ανάλογα με τις δυνατότητές του.
- Ανταμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με τις επιδόσεις τους.
- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
- Εντοπισμός έργων ιδιαίτερης σημασίας.
- Εντοπισμός και καταγραφή ειδικών δυσχερειών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Η αξιολόγηση μπορεί να διακριθεί σε (Εικ.8)(Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010; Ζαβλανός, 1998; Polychroniou, 2008):

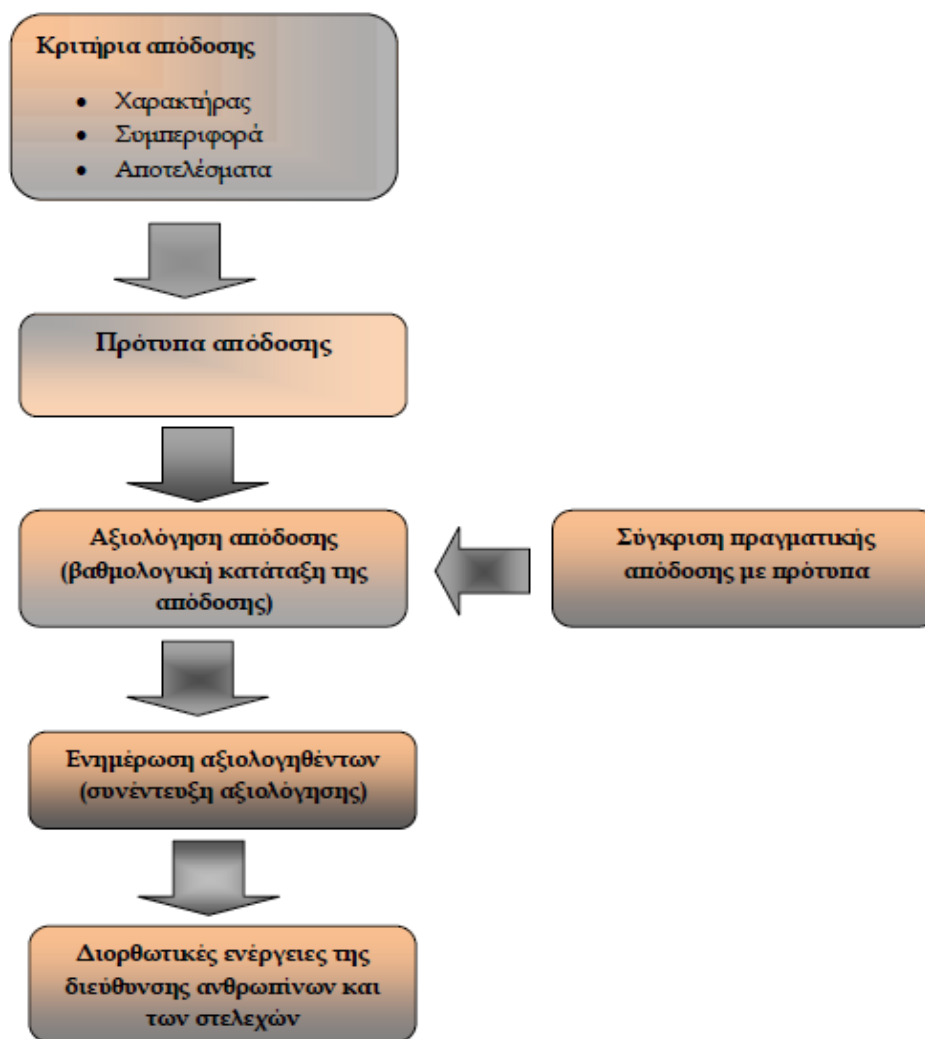
- *Παραδοσιακή*: έμφαση δίνεται στον εντοπισμό σφαλμάτων αντί στην ανάπτυξη του προσωπικού. Μοναδικός κριτής είναι ο προϊστάμενος, ενώ παρατηρούνται αμυντικές αντιδράσεις, αμφισβήτηση αποτελεσμάτων, αλλά αποτελεί μια τυπική διαδικασία.
- *Σύγχρονη*: έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη, αποτελεί μια ουσιαστική διαδικασία, διακρίνεται για την σφαιρική αξιολόγηση και τη συμμετοχή του κρινόμενου. Ωστόσο, υπάρχουν ηθικοί ενδοιασμοί στους αξιολογητές.



Εικόνα 8: Διάκριση Αξιολόγησης Προσωπικού.

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας **τυπικής αξιολόγησης** περιλαμβάνουν τα εξής (Εικ.9)(Χυτήρης, 2001; Dressler, 2015):

- κριτήρια απόδοσης,
- πρότυπα απόδοσης, και
- σύγκριση πραγματικής απόδοσης με βάση τα πρότυπα.



Εικόνα 9: Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού (Μπιλίρη, 2011).

Τέλος, η **αξιολόγηση του προσωπικού** μπορεί να γίνει από όποιον συνεργάζεται ή έχει επαγγελματική σχέση με την επιχείρηση, υπο την προϋπόθεση να είναι σε θέση να αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια. Ωστόσο, ο πιο καλός τρόπος για εξασφαλισθεί η αμεροληψία του συστήματος αξιολόγησης είναι η **κυκλική αξιολόγηση** που απαιτεί εξασφάλιση πληροφοριών από όλες τις πηγές συμπεριλαμβανομένων των προϊσταμένων, των συνεργατών, των υφιστάμενων, των προμηθευτών, των πελατών και των συμβούλων. Επίσης, ένα σημαντικό κομμάτι της αξιολόγησης είναι η **συνέντευξη αξιολόγησης**, που αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί αξιοπιστία. Συνήθως η παρότρυνση από το μάνατζμεντ της επιχείρησης για συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης έχει θετικά αποτελέσματα. Η γνώση των ανωτέρων για την απόδοση των εργαζομένων στην εργασία, αποδεικνύεται σημαντική μέσω της επικοινωνίας που προσφέρουν οι συνεντεύξεις (Cederblom, 1982; Nathanel., 1991).

1.7 Σύνοψη

Η ΔΑΔ ασχολείται με τα σημαντικά θέματα της διαμόρφωσης κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της ανάπτυξης των απαραίτητων οργανωτικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων κάθε ξεχωριστού εργαζόμενου της επιχείρησης,

συμπεριλαμβανομένων και όλων των στελεχών της. Είναι, μια δραστηριότητα προληπτικής κατεύθυνσης σε αντίθεση με την παλαιά θεώρηση της ΔΠ, που αποτελούσε δραστηριότητα κατασταλτικού χαρακτήρα, με εστίαση σε βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, και κυρίως έλεγχο, και σε ζητήματα λειτουργικής διοίκησης, που δεν ενδιέφεραν σχεδόν καθόλου την στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων.

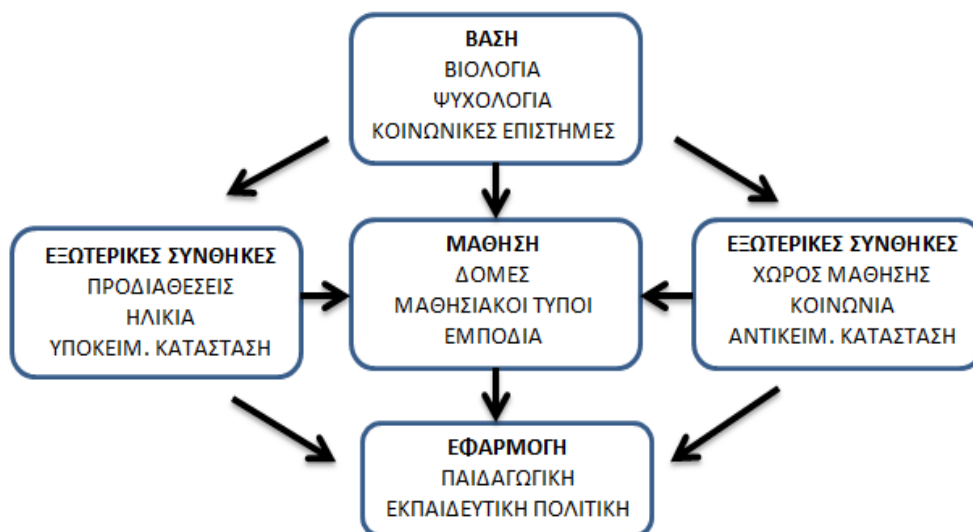
2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι βασικές θεωρήσεις σχετικά με την Εκπαίδευση, την Κατάρτιση και τις εκπαιδευτικές ανάγκες, όπως επίσης, και το πεδίο της επιχειρησιακής εκπαίδευσης, και τέλος η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2 Εκπαίδευση, Κατάρτιση και Εκπαιδευτικές Ανάγκες

Η **μάθηση** είναι ένα σύνθετο εσωτερικό βιολογικό και πνευματικό φαινόμενο που έχει μελετηθεί από διαφορετικούς επιστημονικούς τομείς όπως ψυχολογία, παιδαγωγική, φυσιολογία, ιατρική, βιολογία κ.α. Η διαδικασία της μάθησης μπορεί να διαπιστωθεί μόνο από την μεταβολή της συμπεριφοράς του ατόμου που εμπλέκεται στη διαδικασία αυτή. Ειδικότερα, ως μάθηση μπορεί να οριστεί μια **διαδικασία (ή διεργασία)** που στους ζωντανούς οργανισμούς οδηγεί σε μόνιμη αλλαγή της αντίληψης, που δεν οφείλεται αποκλειστικά στην βιολογική ωρίμανση ή στη γήρανση (Illeris, 2007:3). Στην επόμενη εικόνα απεικονίζονται οι κυριότερες περιοχές που εμπλέκονται στην διαδικασία της μάθησης (Illeris, 2009:22):



Εικόνα 10: Οι κύριες περιοχές της κατανόησης της μάθησης.

Ένας άλλος ορισμός της μάθησης την ορίζει ως: «Μάθηση είναι η μόνιμη μεταβολή της συμπεριφοράς ενός ατόμου η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα εμπειρίας ή άσκησης». Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, τα βασικά χαρακτηριστικά της μάθησης είναι τα ακόλουθα (Καψάλης, 2006: 220):

- Η διαδικασία της μάθησης οδηγεί στη μεταβολή της συμπεριφοράς του υποκειμένου.
- Η μεταβολή αυτή είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας και της άσκησης.
- Η μεταβολή της συμπεριφοράς είναι μόνιμη και διαφέρει από την παροδική μεταβολή της συμπεριφοράς που οφείλεται σε άλλα αίτια όπως είναι η ωρίμανση, οι ενστικτώδεις αντιδράσεις, η κόπωση, η μέθη κ.α..

Σχετικές έρευνες με αντικείμενο την μάθηση, παρέχουν πληροφορίες αναφορικά με **στάδια μάθησης, επίπεδα μάθησης και παράγοντες μάθησης**. Τα στάδια μάθησης (Φλουρής, 2003) είναι οι επιμέρους διαδικασίες που υποτίθεται ότι εκτελούνται κατά την πραγμάτωση της μάθησης και συνοψίζονται στα εξής:

- διαδικασία στροφής της προσοχής – Επιλεκτική αντίληψη,
- διατήρηση στη βραχυπρόθεσμη μνήμη,
- κωδικοποίηση,
- συγκέντρωση και διαφύλαξη,
- ανάκτηση,
- γεννήτρια αντιδράσεων,
- εκτέλεση,
- επανατροφοδότηση,
- διαδικασίες εκτελεστικού ελέγχου.

Τα επίπεδα μάθησης ορίζουν μια ιεραρχία διαφορετικών ειδών μάθησης που κατακτώνται με διαφορετικές κατηγορίες δεξιοτήτων διαβατισμένης δυσκολίας. Ειδικότερα (Εικ.11)(Ματσαγγούρας, 1999):

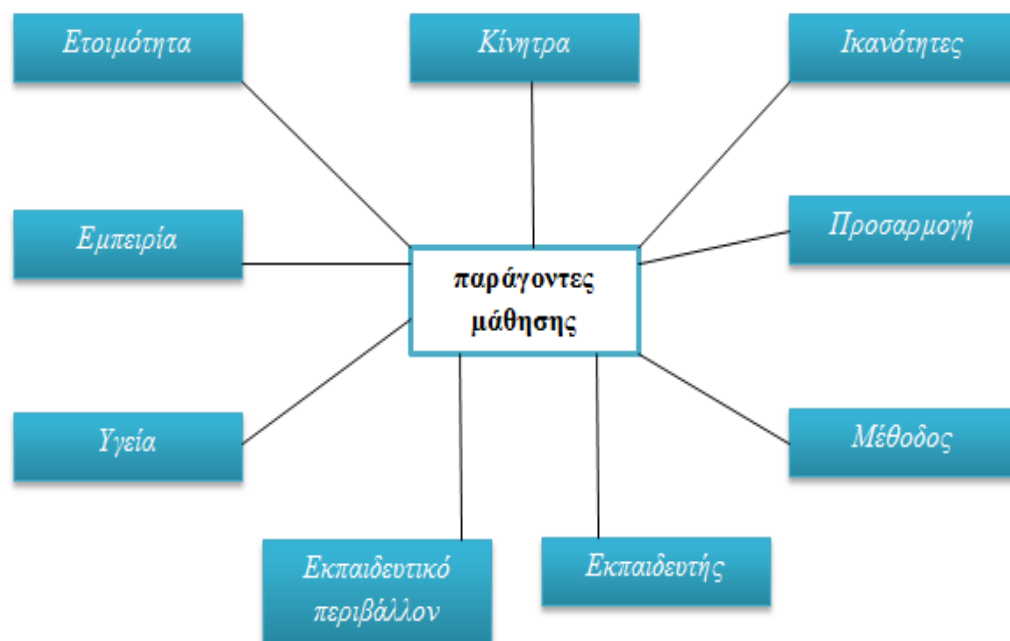
- **πληροφοριακό επίπεδο**, όπου συνίσταται στη συλλογή πληροφοριακών στοιχείων μέσω των αισθήσεων και των λειτουργιών της μνήμης τις οποίες το άτομο εκφράζει συνήθως με το λόγο.
- **οργανωτικό επίπεδο**, όπου η μάθηση μέσω της σύγκρισης, κατηγοριοποίησης, διάταξης και ιεράρχησης προβαίνει σε αλληλοσυσχετίσεις των δεδομένων τα οποία τελικά εντάσσει σε ένα ευρύτερο εννοιολογικό σχήμα.
- **αναλυτικό επίπεδο**, όπου η μάθηση αναφέρεται σε ενδο-συσχετίσεις δεδομένων που αναζητούνται μέσα από διαδικασίες ανάλυσης και επαγωγικές συλλογιστικές διεργασίες.
- **πραξιακό επίπεδο**, όπου το άτομο χρησιμοποιεί με απαγωγικό τρόπο την οργανωμένη σε σχήματα, αρχές, και μοντέλα γνώση του για να εξηγήσει, να ερμηνεύσει, να προβλέψει, να αξιολογήσει, να αναδιοργανώσει και γενικά να ξεπεράσει τις επιφανειακές δομές των δεδομένων του.



Εικόνα 11: Οι κύριες περιοχές της κατανόησης της μάθησης.

Οι παράγοντες μάθησης αναφέρονται σε όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι δυνατό να επηρεάσουν τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της μάθησης. Οι παράγοντες αυτοί και οι κατηγοριοποιήσεις τους δεν είναι μοναδικοί και καθολικά αποδεκτοί. Πιο αναλυτικά (Εικ.12)(Ματσαγγούρας, 1999; Φλουρής, 2003; Φλουρής και Κασσωτάκης, 2006; Κολιάδης, 2004):

- *Ικανότητες* (η διδακτική πράξη γίνεται περισσότερο αποτελεσματική όταν αξιοποιεί στο μέγιστο δυνατόν τις γενικές και ειδικές ικανότητες των εκπαιδευόμενων).
- *Κίνητρα* (αφορά τον συνειδητό ή ασυνειδητό παράγοντα που προωθεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά του ατόμου προς ένα σκοπό).
- *Ετοιμότητα* (αφορά την απόκτηση κάποιου βαθμού φυσιολογικής και ανατομικής ωριμότητας και την ύπαρξη ενός επαρκούς υποβάθρου εμπειριών που διευκολύνουν την απόκτηση νέων προσόντων).
- *Εμπειρία* (αποτελεί ένα δυναμικό σύνολο εντυπώσεων, αντιλήψεων, διανοημάτων, συναισθημάτων και δεξιοτήτων).
- *Προσαρμογή* (αφορά την ικανότητα του ατόμου να ζει αρμονικά με το περιβάλλον του διατηρώντας ταυτόχρονα άθικτη την προσωπική του ακεραιότητα).
- *Υγεία* (αφορά την καλή φυσιολογική λειτουργία των εξωτερικών και εσωτερικών οργάνων του οργανισμού ενός ατόμου, αλλά και στην ψυχική του υγεία).
- *Μέθοδος* (η στόχευση που πρέπει να ακολουθήσει η διδακτική πράξη).
- *Εκπαιδευτικό περιβάλλον* (σχέσεις διδασκόντων-διδασκομένων που αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη μάθηση),
- *Εκπαιδευτής* (αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την οργάνωση, το συντονισμό, την εκτέλεση και αξιολόγηση της διδακτικής πράξης).

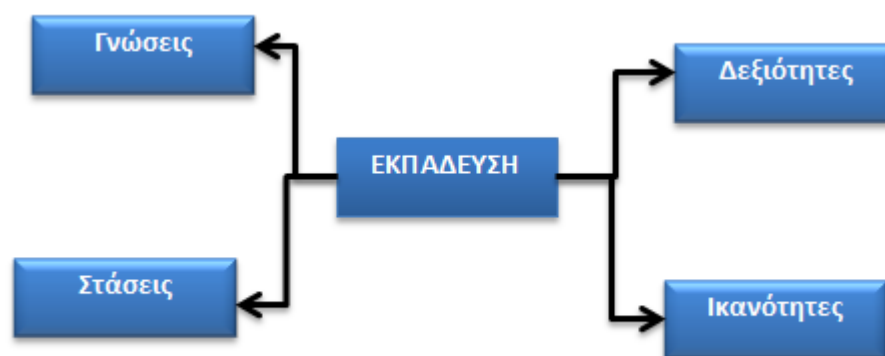


Εικόνα 12: Οι κύριες περιοχές της κατανόησης της μάθησης.

Από την άλλη, **Εκπαίδευση** είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχος της είναι η μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από τον εκπαιδευτή, στον εκπαιδευόμενο, μέσω μιας τυπικής διαδικασίας που ονομάζουμε διδασκαλία ή διδακτική πράξη (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:266).

Γενικά, η εκπαίδευση βελτιώνει τις δεξιότητες και γνώσεις των ατόμων, και ειδικότερα (Εικ.13)(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:267):

- **γνώσεις (Knowledge)**: αφορά τη βελτίωση του συνόλου των παρατηρήσεων, των γεγονότων και των πληροφοριών που σχετίζονται με την εκάστοτε θέση εργασίας.
- **δεξιότητες (Skills)**: είναι η ανάπτυξη και βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του ατόμου.
- **στάσεις (Attitudes)**: η τροποποίηση της συμπεριφοράς, έτσι ώστε να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα ανταποκρίνονται σε διάφορους παράγοντες του περιβάλλοντος.
- **ικανότητες (Competencies)**: Όρος που συναντάται τα τελευταία χρόνια και περιλαμβάνει το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας.



Εικόνα 13: Τα οφέλη της εκπαίδευσης.

Ο όρος **κατάρτιση**, τονίζει τον τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε επίπεδο επιχειρήσεων σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003:267). Η **επαγγελματική εκπαίδευση** αφορά στις ειδικές γνώσεις που παρέχονται μέσω της διδακτικής πράξης & πρακτικής άσκησης, έτσι ώστε να ασκηθεί ένα επάγγελμα ή ένα έργο. Αποτελεί ευρύτερη κατηγορία της εκπαίδευσης η οποία στοχεύει «στον εκσυγχρονισμό των επαγγελματικών γνώσεων, στην αναβάθμιση των προσόντων και στην διαφοροποίηση των επαγγελματικών ρόλων των εργαζομένων» (Καυάλης-Παπασταμάτης, 2002:23).

Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική εκπαίδευση δίνει έμφαση στη βελτιστοποίηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των ατόμων, και επιπλέον (Δήμου, 2003:169):

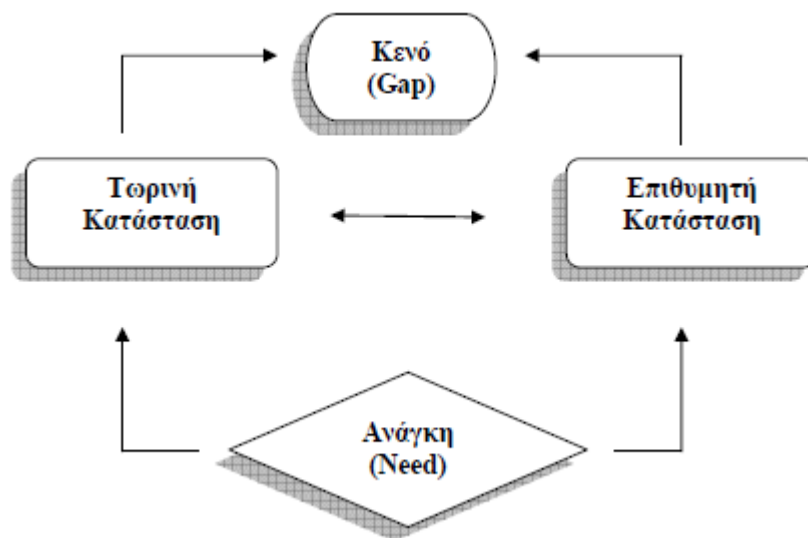
- τη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσής τους.
- τη διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον.
- τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων, την αποφυγή σπατάλης υλικού, την καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών και γενικότερα τη λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων.
- την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, σε άλλους τομείς εργασιών.
- την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών, που βοηθούν στην προώθησή τους μέσα στο χώρο εργασίας τους.

Από την άλλη, ο όρος **μετεκπαίδευση** εξηγεί την συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση ένα άτομο. Για παράδειγμα, για

μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση στελεχών σε θέματα διοίκησης, που επιμορφώνονται σε θέματα διοίκησης, ανεξάρτητα του βασικού αντικειμένου σπουδών (Ξυροτύρη –Κουφίδου, 2010:156).

Η έννοια της **εκπαιδευτικής ανάγκης** ορίζεται, σύμφωνα με δύο διαφορετικές προσεγγίσεις ως (Εικ.14)(Καραλής, 2005):

- η απόσταση ανάμεσα σε μια υπάρχουσα κατάσταση και σε ένα επιθυμητό πρότυπο (έλλειμμα των προσόντων που θεωρούνται αναγκαία για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας).
- το ενδιαφέρον και το κίνητρο που έχει κάποιος για τη συμμετοχή του σε μια εκπαιδευτική διαδικασία.



Εικόνα 14: Η Έννοια της Ανάγκης (Παπαγιάννη, 2008).

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες δημιουργούνται «όταν στις ενδοψυχικές ή/και διαπροσωπικές αλλαγές που συμβαίνουν στη ζωή των ανθρώπων ή/και στις αλλαγές που γίνονται στο περιβάλλον τους η εκπαίδευση αποτελεί μια απάντηση που συμβάλει στην προσαρμογή τους στη νέα κατάσταση»(Βαλκάνος, 2007:8). Επίσης, οι εκπαιδευτικές ανάγκες, εκφράζονται ως προς τα επίπεδα των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που εισάγει ένα νέο σύστημα πωλήσεων. Τα στελέχη του τμήματος πωλήσεων θα πρέπει(Βαλκάνος, 2007:6):

- **ΓΝΩΣΕΙΣ** - να γνωρίζουν τις διαδικασίες και τα εργαλεία του νέου συστήματος πωλήσεων.
- **ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ** - να μπορούν να χρησιμοποιούν τις νέες αυτές διαδικασίες και τεχνικές πωλήσεων στην καθημερινή τους επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης.
- **ΣΤΑΣΕΙΣ** - να διαμορφώσουν θετική στάση για το νέο σύστημα πωλήσεων και την προοπτική εφαρμογής του από την επιχείρηση.

Η επόμενη σχέση δείχνει συνοπτικά τη εστίαση της εκπαιδευτικής ανάγκης (Παπαγιάννης, 2008:18):

Εκπαιδευτική Ανάγκη = Ανάγκη – Διαθέσιμη (Γνώση, Δεξιότητα, Στάση) (1)

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες είναι προαπαιτούμενο για τον επιτυχή σχεδιασμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Επομένως, η σωστή διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητο βήμα. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται συνήθως για την ανίχνευση των

αναγκών σε εκπαίδευση και επιμόρφωση αντλούν στοιχεία από δύο βασικές πηγές (Εικ.15)(Μπάκα, 2014:17):

- Στρατηγικά & επιχειρησιακά σχέδια, και
- την περιγραφή της θέσης εργασίας.

Οι μέθοδοι ανάλυσης που χρησιμοποιούνται, στην διερεύνηση των αναγκών εκπαίδευσης είναι κυρίως οι ακόλουθοι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Schuler and Jackson, 1987):

- *ανάλυση επιχειρησιακών προγραμμάτων και προγραμμάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού,*
- *εκπαιδευτικοί έλεγχοι (training audits),*
- *ανάλυση απόδοσης και ανάπτυξης (performance reviews), και*
- *ανάλυση θέσης εργασίας (Job analysis).*

Τέλος, στη διάγνωση των αναγκών ακολουθεί η απόφαση για τον τρόπο κάλυψης. Έτσι, ανάλογα με τη φύση και τον αριθμό των αναγκών, ενδέχεται να επιλεγούν λύσεις εξατομικευμένες ή ομαδικές. Ακόμη, ανάλογα με τις δυνατότητες της οργάνωσης μπορεί να επιλεγεί η ανάπτυξη ενδοϋπηρεσιακών προγραμμάτων, ή η προμήθεια υπηρεσιών εκπαίδευσης από την εξωτερική αγορά (Χατζηπαντελή, 1999: 128).



Εικόνα 15: Διάγνωση Εκπαιδευτικών Αναγκών.

2.3 Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση

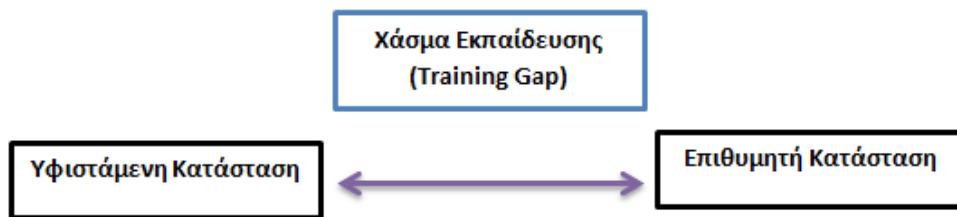
Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί μέρος της ευρύτερης στρατηγικής της επιχείρησης, και συνδέεται άμεσα με την ΔΑΔ. Από την δεκαετία του '80 και μετά, αυξάνεται η ανάγκη για *εξειδικευμένη ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση* (Camp, Blanchard and Huszco, 1986; Rothwell and Kazanas, 1989; Torraco and Swanson, 1995; Hargreaves and Jarvis, 2000). Επιπλέον, οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις (διαδίκτυο, πληροφορική) σε συνδυασμό με τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις και ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και οι σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές στις επιχειρήσεις, καθιστούν απαραίτητη την συνεχή εκπαίδευση των ατόμων, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν σημαντικές μεταβολές μέσα στο εργασιακό περιβάλλον τους. Επίσης, η κάθε επιχείρηση πρέπει να αξιοποιεί το προσωπικό της, έτσι ώστε να επιβιώνει στο σημερινό σύγχρονο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές (Λαζαρίδη-Μούζα, 2006).

Η **ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση**, αφορά την επένδυση της επιχείρησης στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της, μέσω κάθε τύπου δραστηριότητας οργανωμένης

κατάρτισης, που παρέχεται στο προσωπικό μέσα στην επιχείρηση (Παλαιοκρασσάς, 1990: 153). Έχει αποδειχθεί ότι η πρόσθετη κατάρτιση από τις επιχειρήσεις έχει πολλά οφέλη για τους εργοδότες αλλά και τους εργαζόμενους μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω (Παπαγιάννης, 2008:18; Παλαιοκρασσάς, 1990: 156):

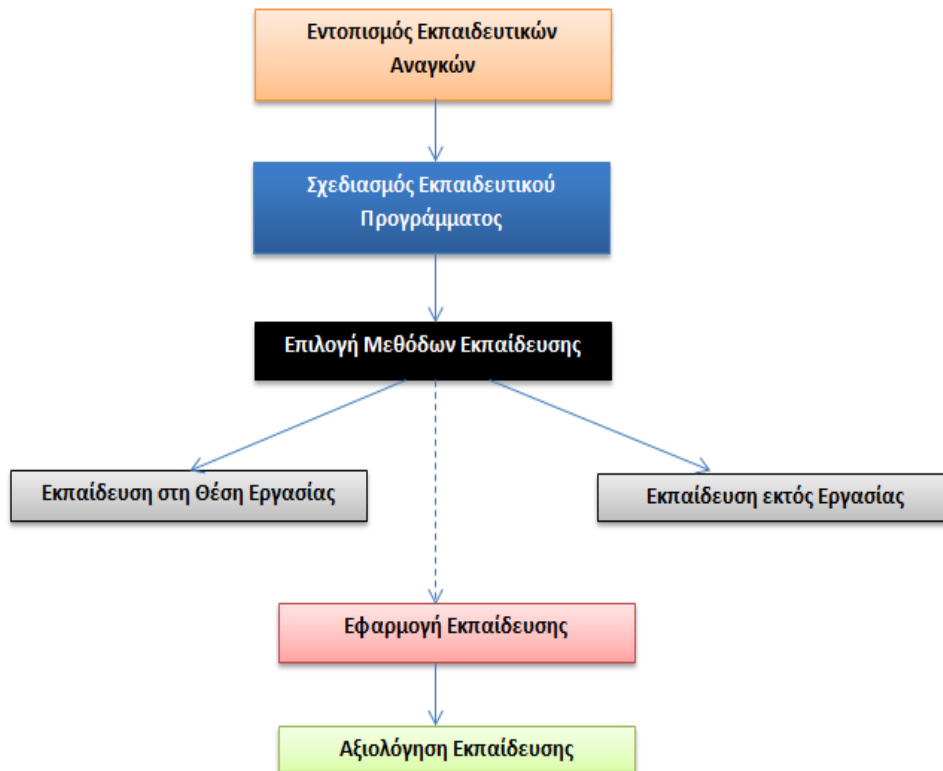
- διευκολύνεται η αντικειμενική αξιολόγηση και επιλογή των υποψηφίων προς πρόσληψη, έπειτα από ένα πρόγραμμα κατάρτισης νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων.
- η εμπειρία που αποκτά η ίδια η επιχείρηση, μέσα από την εποπτεία της διδασκαλίας των δεξιοτήτων βοηθά στην ορθολογικότερη ανάθεση του έργου που απαιτεί τις συγκεκριμένες δεξιότητες (μείωση της εποπτείας του έργου).
- οι νέοι εργαζόμενοι αποκτούν υψηλό βαθμό παραγωγικότητας και αξιοποιούνται πιο αποτελεσματικά, ενώ παράλληλα οι έμπειροι αφοσιώνονται στην κανονική τους εργασία και δεν ασχολούνται με την κατάρτιση των νεοπροσληθέντων.

Η σημαντικότερη **απαίτηση** στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είναι να επιτυγχάνει ανταπόκριση σε σχέση με τις υπάρχουσες και πραγματικές εργασιακές ανάγκες. Έτσι, η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό και εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση. Συνολικά, οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του *χάσματος εκπαίδευσης (training gap)*, που εμφανίζεται μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης σύμφωνα με τους στόχους κάθε διοίκησης (Εικ.16) (Armstrong, 2000; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).



Εικόνα 16: Χάσμα Εκπαίδευσης Επιχείρησης.

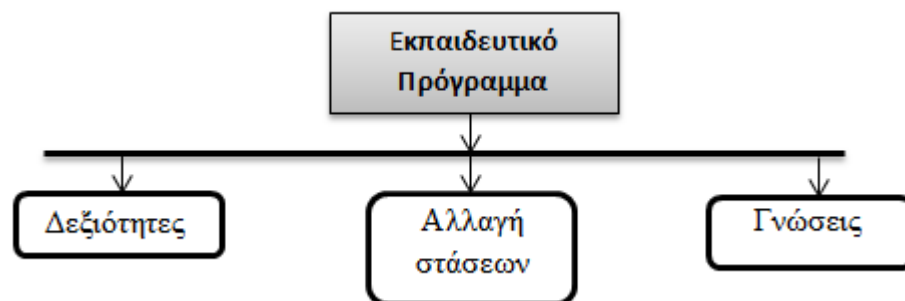
Ο σχεδιασμός των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης, προσφέρει στους υπεύθυνους την επίτευξη σύνδεσης της αποστολή τους με τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης, και παράλληλα διασφαλίζουν την επιτυχία τους αξιολογώντας το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Έτσι, για να διασφαλίζεται η επιτυχία κάθε προγράμματος κατάρτισης, θα πρέπει να γίνεται *απαραιτήτως αναλυτική καταγραφή των μαθησιακών αναγκών και των επιμορφωτικών στόχων και λειτουργικών αναγκών* της επιχείρησης (Χαλάς, 1992; Patrick, 1992). Στο επόμενο σχήμα φαίνεται η **τυπική οργάνωση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης**:



Εικόνα 17: Στάδια οργάνωσης ενδοεπιχειρησιακού εκπαιδευτικού προγράμματος.

Το περιεχόμενο κάθε ενδοεπιχειρησιακού εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να ανταποκρίνεται στους στόχους του, δηλ. να εφοδιάσει τον κάθε εκπαιδευόμενο με τις γνώσεις, στάσεις (συμπεριφορές), ικανότητες & δεξιότητες, που είναι αναγκαίες για την επιχείρηση. Έτσι, είναι πολύ βασικό η οργάνωση να προσδιορίσει το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται σε κάθε περίπτωση, ώστε να είναι δυνατό να καταρτισθεί το περιεχόμενο του προγράμματος. Τρεις είναι οι βασικές κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να αποσκοπεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατάρτισης προσωπικού (Εικ.18) (Ξυροτήρη-Κουφίδου, 2010):

- να είναι ενημερωτικό, εφοδιάζοντας με γνώσεις,
- να αποσκοπεί στην ανάπτυξη ικανοτήτων/δεξιοτήτων,
- και να αποσκοπεί στην αλλαγή στάσεων, αξιών, νοοτροπίας.



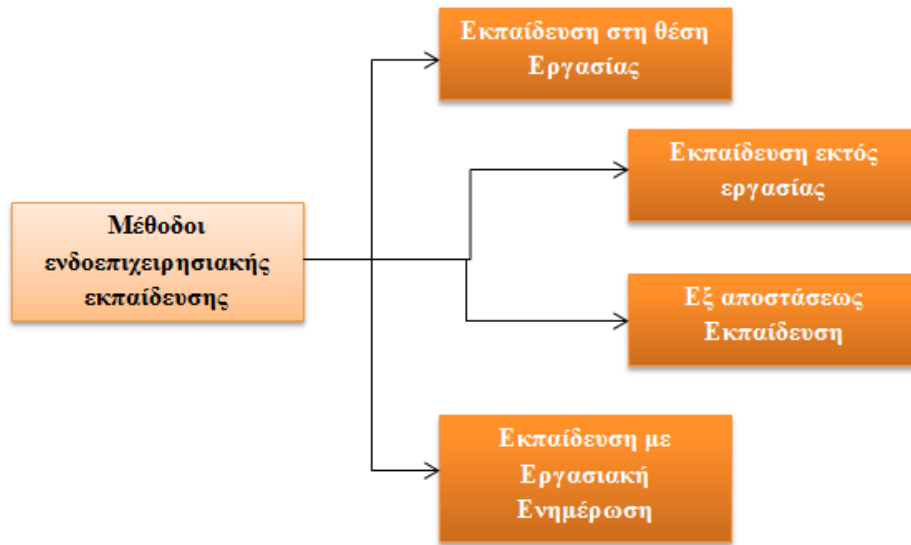
Εικόνα 18: Στόχοι ενδοεπιχειρησιακού εκπαιδευτικού προγράμματος.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης & κατάρτισης που μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους της, που διαφέρουν ανάλογα με το εκπαιδευτικό περιεχόμενο, το χώρο που παρέχεται, ή το επίπεδο των εργαζομένων που

συμμετέχουν. Οι κυριότεροι μέθοδοι είναι οι εξής (Εικ.19)(Λαζαρίδη-Μούζα, 2006; Καμπουράκης και Λουκής, 2006; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Λιοναράκης, 2004):

- **Εκπαίδευση στη θέση Εργασίας (on the job training):** ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία μέσα από την εκτέλεση της. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ακολουθεί αυτή την μέθοδο εκπαίδευσης και θεωρείται αποτελεσματικός τρόπος εκπαίδευσης. Εκπαιδευτής είναι συνήθως ένας έμπειρος προϊστάμενος, που καθοδηγεί, ενημερώνει, διδάσκει και εξηγεί, στον εκπαιδευόμενο το πλαίσιο εργασίας που τον αφορά. Εστιάζεται σε νέους εργαζόμενους και νεοπροσληφθείς. Οι βασικότερες εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής:
 - *Επίδειξη (Demonstration)*
 - *Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching)*
 - *Καθοδήγηση – κηδεμονία (mentoring)*
 - *Πρακτική Άσκηση (Internships)*
 - *Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeship program)*
 - *Εμπλουτισμό θέσεων εργασίας (Job Enrichment)*
- **Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση (Job Instruction training):** χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης σε νέες θέσεις εργασίας. Διακρίνεται σε τέσσερα στάδια: (α) προετοιμασία εκπαιδευόμενων, (β) παρουσίαση χαρακτηριστικών, απαιτήσεων και ιδιαιτεροτήτων της εργασίας, (γ) πρακτική δοκιμασία εκπαιδευομένων που καλύφθηκαν θεωρητικά στο β-στάδιο, και (δ) τοποθέτηση εργαζομένων μετά το πέρας της πρακτικής άσκησης, στην νέα θέση εργασίας τους με χρήση εποπτείας (από ανώτερο στέλεχος της εταιρείας).
- **Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση (Distance Learning):** επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις, στο χρόνο που επιθυμούν και από το σπίτι τους, με χρήση κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού. Πιο συγκεκριμένα, στο χώρο των επιχειρήσεων παρέχει σημαντικά οφέλη στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση γύρω από νέα προϊόντα, τεχνολογίες, στην εκπαίδευση συνεργατών και αντιπροσώπων κλπ. αυξάνοντας την εργασιακή αποδοτικότητα, και μειώνοντας τα λειτουργικά κόστη που προκύπταν από παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης. Πραγματοποιείται χωρίς φυσική παρουσία των εκπαιδευόμενων στην αίθουσα διδασκαλίας, απευθύνεται σε διαφορετικές ηλικίες, εξυπηρετεί μεγάλο αριθμό εκπαιδευόμενων και προσφέρει πολλαπλότητα επιλογών στον εκπαιδευόμενο. Η μεθοδολογία αυτή, διακρίνεται όσο αφορά ειδικά για τις επιχειρήσεις σε δύο επιμέρους μεθόδους:
 - *Μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας*
 - *Ηλεκτρονική μάθηση (e-learning)*
- **Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job):** διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες: (α) *ενδοεπιχειρησιακή* όταν οργανώνεται και παρέχεται από επιχείρηση ή οργανισμό, και (β) *εξωεπιχειρησιακή* που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Συνήθως περιλαμβάνει τις εξής εκπαιδευτικές τεχνικές:
 - *Διαλέξεις*
 - *Σεμινάρια –εργαστήρια (Seminars-Workshops)*
 - *Μελέτη Περιπτώσεων (Case studies)*
 - *Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games)*
 - *Υπόδυση Ρόλων (Role Playing)*
 - *Προσομοιώσεις (Simulation)*
 - *Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling)*
 - *Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης (T-Groups)*

- ο Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις (*Group Dynamics and Group Exercises*)



Εικόνα 19: Μέθοδοι ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

Συνοπτικά, τα Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Μεθόδων Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης, φαίνονται στον επόμενο πίνακα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

Πίνακας 4: Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Μεθόδων Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης.

Μέθοδος	Πλεονεκτήματα (+)	Μειονεκτήματα (-)
Εκπαίδευση στη θέση Εργασίας		
<i>Επίδειξη/Καθοδήγηση /Mentoring</i>	Ανεπίσημη, σχετική με θέση εργασίας-ανέξοδη	Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον προϊστάμενο
<i>Μαθητεία</i>	Δεν υπεισέρχεται στην πραγματική απόδοση στην εργασία	Απαιτεί χρόνο και για εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενο
<i>Εργασιακή Ενημέρωση</i>	Διευκολύνει τη μεταβίβαση γνώσης	Υπεισέρχεται σε θέματα απόδοσης
<i>Πρακτική Άσκηση</i>	Διευκολύνει τη μεταβίβαση γνώσης Άμεση έκθεση στην πραγματική εργασία	Δεν πρόκειται για πραγματική πλήρη απασχόληση
<i>Εναλλαγή θέσεων</i>	Εκθέτει τον εργαζόμενο σε πολλαπλές θέσεις και επιτρέπει την ουσιαστική μάθηση	Δεν δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση απόλυτης και αποκλειστικής ευθύνης, και είναι πολύ σύντομη η παραμονή σε κάθε θέση

Εκπαίδευση εκτός θέσης Εργασίας

<i>Διαλέξεις</i>	Χαμηλό κόστος, δεν επηρεάζουν τη ροή εργασίας του εργαζόμενου σε μεγάλο βαθμό	Απαιτούν ικανότητα μετάδοσης από εκπαιδευτή
<i>Σεμινάρια-εργαστήρια</i>	Ενεργή συμμετοχή εκπαιδευόμενου	Απαιτούν ικανό εκπαιδευτή
<i>Μελέτη περιπτώσεων, Υπόδυση ρόλων, προσομοιώσεις, επιχειρηματικά παίγνια</i>	Διευκολύνουν τη μετάδοση γνώσης, δημιουργούν συνθήκες παρόμοιες με τις πραγματικές, αναπτύσσουν τις διαπροσωπικές ικανότητες	Δεν αποδίδουν αποτελεσματικά σε πραγματικές συνθήκες
<i>Διαμόρφωση συμπεριφοράς, δυναμική ομάδων, εκπαίδευση εναισθητοποίησης,</i>	Αναπτύσσουν ευαισθησία ως προς τους άλλους και βοηθούν σε πληρέστερη αυτογνωσία	Μπορεί να μην εφαρμόζονται άμεσα στην εργασία ή να μην μπορεί να ταιριάξουν σε όλους τους εκπαιδευόμενους
Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση		
<i>Προγραμματισμένη διδασκαλία</i>	Εξατομικευμένη γρήγορη μάθηση	& Απαιτεί χρόνο & κόστος για την ανάπτυξη της και συμφέρει μεγάλες ομάδες εκπαιδευόμενων (μεγάλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς). Επιθυμητή εναλλαγή με μαθήματα σε αίθουσα διδασκαλίας

Τέλος, οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση & κατάρτιση για να είναι αποτελεσματική είναι οι εξής (Μπάκας, 2014:19):

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται την ανάγκη να μάθουν. Πρέπει να γνωρίζουν το επίπεδο των γνώσεων τους, όσο και το επίπεδο απόδοσης που αναμένεται από αυτούς.
- Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τους μαθησιακούς στόχους της εκπαίδευσης που πρόκειται να συμμετάσχουν.
- Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επαναπληροφόρηση, και για αυτό ο εκπαιδευτής θα πρέπει να τους ενημερώνει για το σημείο στο οποίο βρίσκονται ως προς τους μαθησιακούς στόχους.
- Η μάθηση είναι ενεργητική, όχι παθητική διαδικασία, και έτσι, οι σχέσεις ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους & εκπαιδευτή, και τη διδακτέα ύλη πρέπει να είναι αμφίδρομες.

- Η επιλογή της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθόδου θα πρέπει να βασίζεται στην ανάγκη της ποικιλίας αλλά και στις ειδικές απαιτήσεις του θέματος και των εκπαιδευομένων.
- Η μάθηση προϋποθέτει χρόνο για την αφομοίωση, τον έλεγχο και την αποδοχή των μεταδιδόμενων γνώσεων.
- Οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται επιβεβαίωση, και μάλιστα άμεση, για τα σωστά βήματα τους, έτσι, στα μακροχρόνια προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνονται περίοδοι επανεξέτασης της πορείας τους, κατά τις οποίες θα επισημαίνεται η πρόοδος τους.

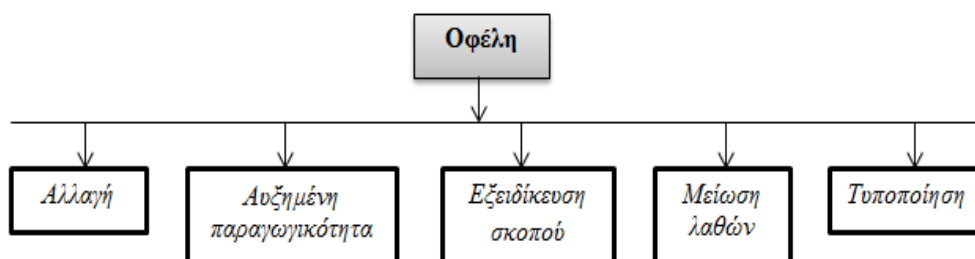
2.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων

Η **ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων** είναι μια διαδικασία μάθησης, που έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι να αποκτήσει ο κάθε εργαζόμενος γνώσεις & δεξιότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον (Χυτήρης,2001:113). Η εκπαίδευση βοηθά τους εργαζόμενους να κάνουν ικανοποιητικά την εργασία τους ενώ, η ανάπτυξη τους βοηθά να προετοιμαστούν ώστε να αναλάβουν μελλοντικές, νέες αρμοδιότητες, διαφορετικές από εκείνες της παρούσας θέσης τους (Σκουλάς και Οικονομάκη, 1998: 112).

Ειδικότερα, η **Ανάπτυξη** αφορά την παροχή ευκαιριών για διερεύνηση της προσωπικότητας, προσαρμογή στην εργασία και έμφαση στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων, τα οποία έχουν επιλεγεί για διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα. Μια προσεκτική πολιτική πρέπει να εστιάζει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης για όλο το προσωπικό, με στόχο τη μεγαλύτερη ασφάλειά τους, την ενθάρρυνση για ταύτισή τους με την επιχείρηση, και τη μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητές της (Κανελλόπουλος, 2002: 340).

Συνοψίζοντας, τα **οφέλη** από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας σύγχρονης επιχείρησης έχουν να κάνουν με την (Εικ.20)(Prior, 1998: 28):

- *Αλλαγή*
- *Αυξημένη παραγωγικότητα*
- *Εξειδίκευση σκοπού (η ποιότητα είναι ο σκοπός)*
- *Μείωση λαθών*
- *Τυποποίηση*



Εικόνα 20: Οφέλη από εκπαίδευση & ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.

Τέλος, η χρηματοδότηση για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την καλύτερη μακροχρόνια επένδυση που μπορεί να γίνει. Ένα ακόμη γεγονός που καταδεικνύει το παραπάνω, είναι ότι τα στελέχη και το λοιπό προσωπικό, στους οποίους προσφέρονται προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε συνεχή βάση, νιώθουν πιο

αφοσιωμένοι, πιο πιστοί, πιο ασφαλείς και κατά συνέπεια πιο αποδοτικοί (Σκουλάς-Οικονομάκη, 1998:121).

2.5 Σύνοψη

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση συνήθως διαφέρει από τη τυπική εκπαίδευση (βασική, τριτοβάθμια) που σκοπός της είναι η εξέλιξη του ατόμου. Η εκπαίδευση που έχει σχέση με τις επιχειρήσεις είναι επαγγελματικά προσανατολισμένη και έχει ωφελμιστικό σκοπό. Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και η εφαρμογή τους στους χώρους εργασίας, βοήθησε στη διεύρυνση του θεσμού της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης σε παγκόσμια κλίμακα. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και έτσι να διατηρούν ή ακόμη και να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά & αποδοτικότητά τους.

3. Ξενοδοχειακός Κλάδος και Εκπαίδευση Προσωπικού

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα, η διαχείριση του προσωπικού, η τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση, και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

3.2 Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα

Η Ελλάδα βρίσκεται μέσα στις χώρες που κατατάσσονται πολύ υψηλά στις επιλογές του κοινού ως τουριστικός προορισμός σε παγκόσμιο επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, ο τουρισμός στην Ελλάδα άντεξε στη διάρκεια της κρίσης, ξεχωρίζοντας ως ένας από τους λίγους κλάδους που αύξησαν την απασχόλησή τους κατά την περίοδο 2008-2016 (7% έναντι μείωσης κατά 23% για το λοιπό εταιρικό τομέα). Παράλληλα, οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό προσέγγισαν τα €13δισ το 2016 (από €11,6δισ το 2008), δημιουργώντας το 73% του εξωτερικού πλεονάσματος υπηρεσιών (από 57% το 2008). Έτσι, ο κλάδος τουριστικών καταλυμάτων αύξησε τη συνεισφορά του στο ΑΕΠ (3,5% το 2016 από 2,5% το 2008, και έναντι 1,6% κ.μ.ο. στις βασικές ανταγωνίστριες μεσογειακές χώρες) (Μυλωνάς και Τζάκου-Λαμπροπούλου, 2017:2).

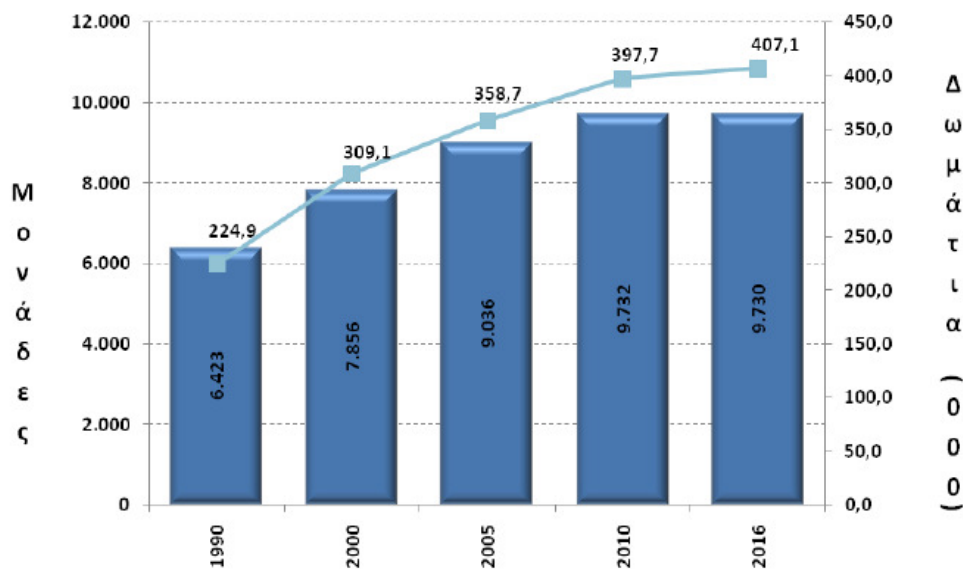
Από το 2008, με το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος αύξησε την εξωστρέφεια του και υπερκάλυψε την πώση της εγχώριας ζήτησης. Αιτία της ανόδου αποτέλεσαν οι μεμονωμένοι ξένοι τουρίστες που αύξησαν το μερίδιό τους στην εξωτερική ζήτηση ξενοδοχείων σε 45% το 2016 από 25% το 2008, περιορίζοντας έτσι τη συνεισφορά των πρακτορείων εξωτερικού. Η εξέλιξη αυτή είναι σημαντική, αφού οι μεμονωμένες κρατήσεις είναι πιο κερδοφόρες. Επιπλέον, αξιοσημείωτο σημείο της περιόδου κρίσης είναι η ποιοτική αναβάθμιση, με περισσότερο από το 80% των νέων κλινών να αφορούν ξενοδοχεία 4-5 αστέρων, διαμορφώνοντας το συνολικό τους μερίδιο στο 43% των κλινών το 2016, έναντι 37% το 2008 (Μυλωνάς και Τζάκου-Λαμπροπούλου, 2017:2).

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ), η Ελλάδα διαθέτει 9.730 ξενοδοχειακές μονάδες συνολικής δυναμικότητας 788.553 κλινών το 2016. Πιο συγκεκριμένα, το 2016 το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 0,6% σε όρους δωματίων. Κατά την τελευταία 10ετία, το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 5,7% σε μονάδες και κατά 10,6% σε δωμάτια. Το μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων σε επίπεδο χώρας για την περίοδο αυτή παρέμεινε σχετικά σταθερό, και κυμαίνεται από 40 έως 42 δωμάτια. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία 5 αστέρων έχουν σχεδόν τετραπλασιαστεί και παράλληλα αύξησαν το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό από 1% το 2000 σε 4,6% το 2016. Τα ξενοδοχεία 4 αστέρων αυξήθηκαν το ίδιο διάστημα κατά 50% και τα ξενοδοχεία 3 αστέρων κατά 37%. Τα δε ξενοδοχεία 2 και 1 αστέρων, μειώθηκαν κατά 18% και 30%, αντίστοιχα, και ταυτόχρονα μειώθηκε και το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας. Έτσι, ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος απέδειξε ότι αποτελεί ένα σταθερά θετικό παράγοντα για την αναστροφή του αρνητικού οικονομικού κλίματος και την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας. Ο τουρισμός αποδείχθηκε ανθεκτικός στη διάρκεια της κρίσης αυξάνοντας τη συνεισφορά του σε ΑΕΠ, απασχόληση και εξαγωγές. Στον επόμενο πίνακα και εικόνα φαίνεται συνολικά η διαχρονική εξέλιξη του Ξενοδοχειακού δυναμικού κατά την

χρονική περίοδο 1990-2016 (Πανούση κ.α. 2017:7-8; Μυλωνάς και Τζάκου-Λαμπροπούλου, 2017:5).

Πίνακας 5: Διαχρονική Εξέλιξη του Ξενοδοχειακού δυναμικού (1990 – 2016)¹.

Έτος	Μονάδες	Δωμάτια (000)	Δ% ως προς το προηγούμενο έτος (δωμάτια)	Μέσο Μέγεθος σε Δωμάτια
1990	6.423	224,9		35,0
1995	7.387	281,6	7,4%	38,1
2000	7.856	309,1	0,2%	39,3
2001	8.073	320,5	3,7%	39,7
2002	8.285	329,4	2,8%	39,8
2003	8.527	339,5	3,1%	39,8
2004	8.843	351,9	3,7%	39,8
2005	9.036	358,7	1,9%	39,7
2006	9.110	364,2	1,5%	40,0
2007	9.207	368,0	1,0%	40,0
2008	9.227	375,1	1,9%	40,7
2009	9.559	383,0	2,1%	40,1
2010	9.732	397,7	3,8%	40,9
2011	9.653	396,2	-0,4%	41,0
2012	9.661	399,0	0,7%	41,3
2013	9.674	400,6	0,4%	41,4
2014	9.701	403,2	0,6%	41,6
2015	9.727	404,6	0,3%	41,6
2016	9.730	407,1	0,6%	41,8

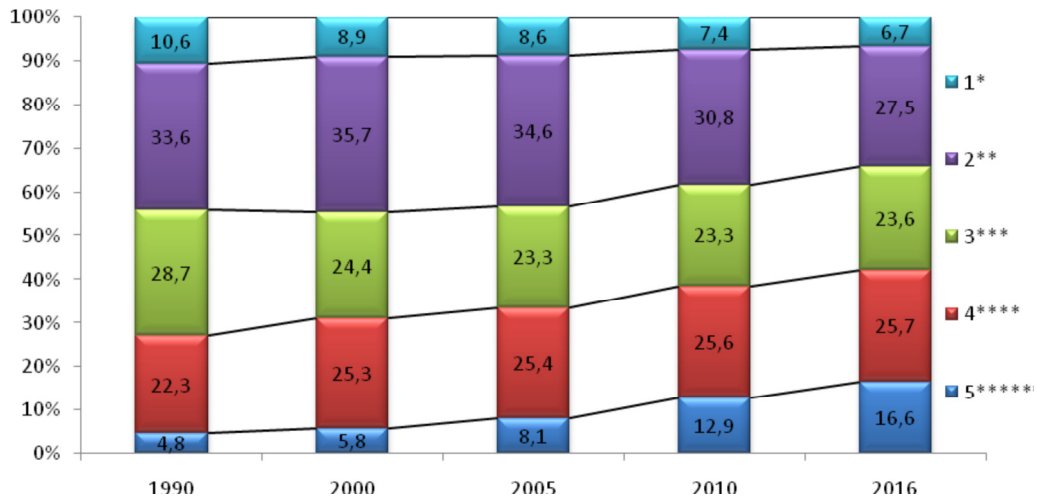


Εικόνα 21: Διαχρονική Εξέλιξη του Ξενοδοχειακού δυναμικού (1990 – 2016)².

¹ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας-2017.

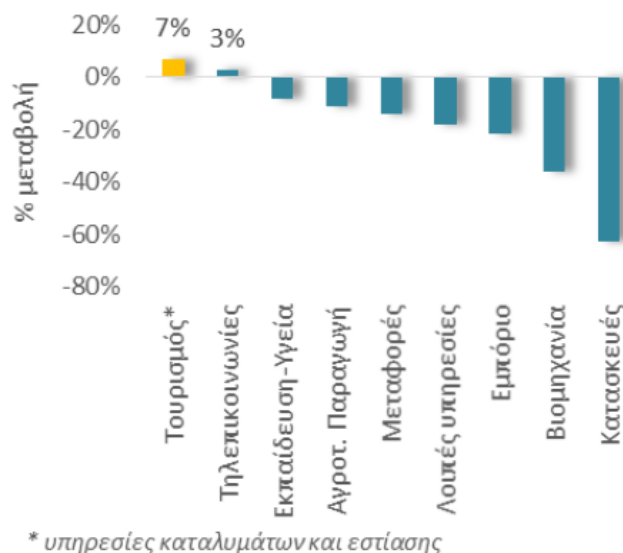
² Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας-2017.

Στην εικόνα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της κατανομής του Ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού, κατά τη περίοδο 1990-2016. Το 2016 πάνω από το 65% των ξενοδοχείων ήταν ενταγμένο στις 3 ανώτερες κατηγορίες, ενώ το 2000 το ποσοστό αυτό ήταν περίπου 55% (Πανούση κ.α. 2017:10).



Εικόνα 22: Κατανομή Ξενοδοχείων με βάση την Κατηγορία 1990-2016.

Όσο αφορά την απασχόληση, ο τουρισμός αποτέλεσε ένα κλάδο με υψηλή αντοχή και δυναμισμό κατά τη κρίση (7% έναντι μείωσης κατά 23% για το λοιπό εταιρικό τομέα)(Εικ.23). Πιο αναλυτικά, στα ελληνικά ξενοδοχεία το Μάιο του 2016 εργάζονταν 97.988 άτομα και τον Αύγουστο 144.390. Τα συγκεκριμένα μεγέθη προκύπτουν από αναγωγή των δεδομένων του δείγματος στο συνολικό αριθμό των δωματίων. Η μέση απασχόληση σταθμίζεται ως προς το μέγεθος της μονάδας, την τάξη του ξενοδοχείου και την περιφέρεια όπου είναι εγκατεστημένο. Σε σχέση με τους αντίστοιχους μήνες του 2015, η απασχόληση το μήνα Μάιο του 2016 κατέγραψε αύξηση 3,8% και τον Αύγουστο του 2015 περίπου 3,9%, αποδεικνύοντας ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί ως ανάχωμα στην άνοδο της ανεργίας στην Ελλάδα (Πιν.6)(Πανούση κ.α. 2017:22).



Εικόνα 23: Οφέλη από εκπαίδευση & ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων³.

³ ΕΛ.ΣΤΑΤ., εκτιμήσεις ΕΤΕ”.

Πίνακας 6: Εκτίμηση της Συνολικής Απασχόλησης στα Ξενοδοχεία ανά Περιφέρεια⁴.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	Μάι. 15	Μάι. 16	Δ% Μάι.16/ Μάι. 15	Αύγ. 15	Αύγ. 16	Δ% Αυγ.16/ Αυγ.15
Αττική (χωρίς νησιά)	10.304	11.037	7,1%	13.077	13.449	2,8%
Κεντρική Ελλάδα (χωρίς Αττική)	2.415	2.437	0,9%	4.063	4.404	8,4%
Ήπειρος - Θεσσαλία	3.932	4.290	9,1%	5.857	6.759	15,4%
Μακεδονία - Θράκη	12.781	14.383	12,5%	19.059	20.703	8,6%
Πελοπόννησος	6.909	6.698	-3,1%	10.656	11.190	5,0%
Νησιά Βορ. Αιγαίου	2.122	1.877	-11,6%	3.608	3.224	-10,6%
Κρήτη	21.698	23.266	7,2%	29.967	32.921	9,9%
Νησιά Νοτ. Αιγαίου	25.753	24.179	-6,1%	36.992	35.915	-2,9%
Νησιά Ιονίου	8.499	9.821	15,6%	15.700	15.827	0,8%
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	94.414	97.988	3,8%	138.980	144.390	3,9%

Τέλος, σε ότι αφορά την απασχόληση ανά μονάδα, από την έρευνα του ΙΤΕΠ για το 2016, προκύπτει ότι περίπου το 21% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων το Μάιο και το 12% τον Αύγουστο απασχολούσε μόνο ένα άτομο που κατά πάσα πιθανότητα είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Συγκεντρωτικά, περίπου τα μισά Ελληνικά ξενοδοχεία το Μάιο 2016 και τα 2/5 τον Αύγουστο 2016, απασχολούν μέχρι πέντε εργαζομένους. Μόνο το 6%-7% των ελληνικών ξενοδοχείων απασχολούν πάνω από εκατό (100) εργαζομένους κατά τους δύο υπό εξέταση μήνες του 2016 (Πανούση κ.α. 2017:22).

Πίνακας 7: Κατανομή απασχολούμενων στα Ελληνικά Ξενοδοχεία (%)⁵.

Εύρος απασχολούμενων	Μάιος 2016		Αύγουστος 2016	
	% ξενοδοχείων	Αθροιστική Κατανομή (%)	% ξενοδοχείων	Αθροιστική Κατανομή (%)
Μέχρι 1 εργαζόμενος	20,6	20,6	12,1	12,1
2-3 εργαζόμενοι	15,9	36,5	15,2	27,3
4-5 εργαζόμενοι	12,6	49,1	13,2	40,4
6-7 εργαζόμενοι	5,7	54,8	9,2	49,6
8-10 εργαζόμενοι	6,3	61,1	7,6	57,2
11-15 εργαζόμενοι	8,8	69,9	9,2	66,4
16-25 εργαζόμενοι	8,7	78,6	10,4	76,7
26-50 εργαζόμενοι	8,7	87,3	8,5	85,2
51-100 εργαζόμενοι	6,6	93,9	7,7	93,0
100 + εργαζόμενοι	6,1	100,0	7,0	100,0

⁴ ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2016.

⁵ ΙΤΕΠ, Έρευνα πεδίου στα ξενοδοχεία της Ελλάδας 2016.

3.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες αποτελεί μια ιδιαιτερότητα λόγω της συμπεριφοράς και της ικανότητας των εργαζόμενων σε αυτήν, αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ειδική μνεία υπάρχει στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους, καθώς οι τελευταίοι αποτελούν βασικό αντικείμενο των πρακτικών της διοίκησης (Pandit, 2003). Ο ξενοδοχειακός κλάδος συνδέεται με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό του δυναμικό. Αυτό ως συνέπεια έχει την άμεση εξάρτηση από τη σύνθεση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες, με τελικό στόχο την ικανοποίηση της ζήτησης των επισκεπτών. Επιπλέον, η στόχευση στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, περνά μέσα από την αποδοτική διαχείριση του προσωπικού. Η σωστή αξιοποίηση των μεθόδων και τεχνικών της, αποσκοπούν μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων (Haynes and Fryer, 2000). Άλλωστε, η συνεχής επιτυχία μιας επιχείρησης συνδέεται με την εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της (Παπαξελανδρή και Μπουραντάς, 2003; Χαλάς, 1992).

Η φύση της εργασίας στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από «διακεκομμένα» ωράρια (part-time) και εποχική απασχόληση (Σταυρινούδης κ.α. 2003). Η εποχικότητα οδηγεί σε αραία απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό προκαλεί στους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς αλλαγές για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Ειδικότερα, οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται σε επιμέρους τομείς που είναι:

- *πολιτικές προσλήψεων,*
- *πολιτικές πρόσθετων παροχών,*
- *πολιτικές μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης και*
- *πολιτικές μισθών και ημερομισθίων.*

Κατά τη διαμόρφωση των πολιτικών εργασιών, επιδρούν διάφοροι παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και η μεθοδολογία διαχείρισης θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού από τη διοίκηση (Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

Οι μανάτζερ ξενοδοχειακών μονάδων έχουν αρμοδιότητα για τη διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης, αφού οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού. Είναι σύνηθες στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες, τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και αποταμίευσης να υπόκεινται στη συνολική πολιτική της επιχείρησης. Μπορεί να έχουν υιοθετηθεί πολιτικές αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα, που πρέπει να διακρίνονται από ευελιξία, για να είναι εύκολη η προσαρμογή τους στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου (Λαλούμης και Ρούπας, 1996; Σταυρινούδης κ.α. 2003).

Οι αμοιβές που είναι προκαθορισμένες, αφορούν αυτές των μανάτζερ των τμημάτων. Επίσης, η πλειοψηφία του προσωπικού είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι και οι αμοιβές τους εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως τις νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς, και από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Χυτήρης, 1996).

Το σχετικό τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει κρίσιμο ρόλο. Στα καθήκοντα του είναι η παροχή υπηρεσιών που αφορούν σε διαδικασίες προσέλκυσης, εκπαίδευσης, παρουσιολογιών, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων κ.α. Ασκεί έλεγχο σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, που αφορά στη συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών, όπως επίσης, πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και απουσίες. Ο υπεύθυνος του τμήματος είναι αρμόδιος για την εισαγωγή και διαμόρφωση της πολιτικής του τμήματος, και συμβουλεύει τη διοίκηση. Επιπρόσθετα, το τμήμα αυτό θέτει στόχους όπως είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η επικοινωνία των εργαζομένων, τα προγράμματα διαδοχής στελεχών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση απόδοσης, τα προγράμματα και η ανάπτυξη καριέρας, τα κίνητρα απόδοσης. Επίσης, στους στόχους του συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις (Ιορδάνογλου, 2008; Λαλούμης και Ρούπας, 1996; Σταυρινούδης κ.α. 2003).

Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες (Λαλούμης και Ρούπας, 1996):

- Απασχόληση/Πρόσληψη,
- Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας,
- Επιμόρφωση προσωπικού,
- Πολιτική μισθών και ημερομισθίων,
- Υγεία και ασφάλεια,
- Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις,
- Επικοινωνία των εργαζομένων,
- Εξυπηρέτηση εργαζομένων,
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού,
- Οργανωτικός σχεδιασμός,
- Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων.

3.4 Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Το τουριστικό προϊόν είναι έντονα ανταγωνιστικό και μόνο με ποιοτική παροχή υπηρεσιών μπορεί κανείς να αισιοδοξεί και να ευελπιστεί σε ανάπτυξη και επίτευξη αποτελεσμάτων. Η σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί βασικό παράγοντα για την επαγγελματική εξέλιξη κάθε εργαζομένου. Επιπλέον, η διά βίου εκπαίδευση πρέπει να καταστεί τρόπος ζωής αν θέλει ένας εργαζόμενος να είναι επαγγελματικά επαρκής και ενήμερος για τις εξελίξεις, που αποτελούν καθημερινή πραγματικότητα. Η παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που συντελούνται, αναγκάζουν τους

εργαζομένους σε συνεχή εγρήγορση. Έτσι, αυτές οι εξελίξεις οδηγούν στην ανάγκη περισσότερη και ποιοτικότερη εκπαίδευση & κατάρτιση του προσωπικού. Μόνο μέσα από την εκπαίδευση, μπορεί να υπάρξει για μια επιχείρηση διατήρηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και βελτίωση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, σε αρκετά κράτη υπάρχουν νομοθετικές πρωτοβουλίες που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό τους (Harris, 2000).

Στο τουριστικό τομέα μέχρι και σήμερα, η πλειοψηφία των εργαζομένων αποκτούσε ειδικές γνώσεις ή δεξιότητες που χρειαζόντουσαν, κατά τη εργασία (on the job training). Όμως τα τελευταία χρόνια αναπτύχθηκαν συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του τουριστικού κλάδου σε ειδικευμένο προσωπικό. Οι αιτίες που ώθησαν προς αυτή την κατεύθυνση ήταν κυρίως (Αργυρός, 2000):

- η γρήγορη επέκταση του τουριστικού τομέα σε συνδυασμό με τη κατακόρυφη αύξηση της οικονομικής σημασίας του για πολλές χώρες ή περιοχές,
- η υιοθέτηση της θεώρησης ότι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της εκπαίδευσης & κατάρτισης, συμβάλλει δραστικά στην ανταγωνιστικότητα και στην παραγωγικότητα της εργασίας.

Έτσι, υπήρξε ταχύτατη εξάπλωση της εκπαίδευσης και κατάρτισης σε τουριστικά επαγγέλματα τα τελευταία χρόνια, που τείνει να οδηγήσει σε υπερπροσφορά αποφοίτων σε αρκετές χώρες. Η πιθανότερη αιτία για αυτό είναι η διστακτικότητα των επιχειρηματιών να προσλάβουν άτομα με τουριστικές σπουδές και της αρκετά έντονης ακόμη προτίμησης προς τους εμπειροτέχνες. Επίσης, επειδή η ανάπτυξη του κλάδου είναι ένα φαινόμενο των τελευταίων δεκαετιών, δεν έχει ωριμάσει ακόμη, και από την άλλη, η μεγάλη ποικιλία και ανομοιογένεια των σχετικών προγραμμάτων σπουδών και το συγκριτικά χαμηλό επίπεδο σπουδών που επιτυγχάνεται σε πολλές περιπτώσεις, ερμηνεύει τη χλιαρή ακόμη στάση των τουριστικών επιχειρηματιών (Αργυρός, 2000; Αβραμίδου, 2011; Μαυροειδή, 2010).

Τα βασικότερα αντικείμενα που απασχολούν τους υπεύθυνους σχετικά με την τουριστική εκπαίδευση & κατάρτιση είναι τα εξής (Αργυρός, 2000; Αβραμίδου, 2011; Μαυροειδή, 2010):

- Η ανάγκη για τουριστικές σπουδές πέρα από την επαγγελματική κατάρτιση για τουριστικά επαγγέλματα.
- Η ποιότητα των παρεχόμενων σπουδών με στόχο την κάλυψη των αναγκών με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς του τουριστικού κλάδου.
- Ο ρόλος της πρακτικής εξάσκησης στα προγράμματα σπουδών.
- Η συνεργασία μεταξύ των φορέων του συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και των συλλογικών επαγγελματικών οργανώσεων των επιχειρηματιών και των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου.
- Τα συστήματα πιστοποίησης τίτλων σπουδών σε συνδυασμό και με την ανάγκη καθιέρωσης προτύπων σχετικά με το περιεχόμενο και την αξιοπιστία των σπουδών.
- Η αξιολόγηση εκπαιδευτικών δομών, διδακτικού προσωπικού και εκπαιδευόμενων.
- Η νομική και επαγγελματική κατοχύρωση των τίτλων σπουδών.
- Ο ρόλος που αποδίδεται στην δια βίου κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η διάρθρωση του συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης σε επιπεδα.

Σύμφωνα δε με τον Baum (1995:184), μέσω των προγραμμάτων τουριστικής εκπαίδευσης πρέπει να επιδιώκονται οι παρακάτω βασικοί στόχοι:

- βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων τουριστικών υπηρεσιών,
- επίτευξη καλά εκπαιδευμένου προσωπικού για κάλυψη αναγκών σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας των τουριστικών μονάδων,
- αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ανεξάρτητα βαθμίδας,
- προετοιμασία των εκπαιδευόμενων για την επαγγελματική κινητικότητα μέσα στην Ευρώπη, κυρίως μέσω της βελτίωσης των γλωσσικών δεξιοτήτων,
- διατήρηση του τουριστικού κλάδου κοντά στην νέα τεχνολογία και τις νέες τάσεις του τουριστικού φαινομένου,
- υποστήριξη πολιτικών που αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο) και
- προώθηση της εικόνας των αποφοίτων στην αγορά εργασίας.

Διεθνείς οργανισμοί που ασχολούνται με τον τουρισμό ή την επαγγελματική κατάρτιση αλλά και εθνικοί οργανισμοί έχουν καταβάλει μεγάλες προσπάθειες για τη δημιουργία μηχανισμών πιστοποίησης, με στόχο την προσφορά στην αγορά ατόμων με σπουδές εγνωσμένου επιπέδου, που πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις κατάρτισης και ποιότητας, για την εξυπηρέτηση του τουριστικού τομέα με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό, και τη διευκόλυνση της αμοιβαίας αναγνώρισης τίτλων. Στην Ελλάδα, το σύστημα συνεχιζόμενης, κατάρτισης (ή επανακατάρτισης) στηρίχθηκε στη συγχρηματοδότηση από πόρους του Κοινωνικού Ταμείου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση πιέζει στη δημιουργία μηχανισμών πιστοποίησης στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, χωρίς όμως σημαντικά αποτελέσματα μέχρι σήμερα (Αργυρός, 2000; Αβραμίδου, 2011; Μαυροειδή, 2010; Λύτρας, 1992).

Υποστηρίζεται από μελετητές ότι η φάση της ταχείας ανάπτυξης του μαζικού τουρισμού δίνει σταδιακά τη θέση της σε εντονότερη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος και νέες και συνεχώς εξελισσόμενες απαιτήσεις από την πλευρά των τουριστών (πελατών). Έτσι, μεγάλο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό τομέα στη διάρκεια της σταδιοδρομίας του, θα χρειάζεται επανακατάρτιση, για να μπορεί να προσαρμοστεί στις συνεχώς διαμορφωμένες συνθήκες της τουριστικής αγοράς και να συμμετέχει επιτυχώς στην παραγωγή νέων ή διαφορετικών προϊόντων. Θα απαιτηθεί η ύπαρξη εκπαιδευτικών δομών για την τουριστική εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα της. Ειδικά στην τριτοβάθμια εκπαίδευση θα απαιτηθεί η παραγωγή εξειδικευμένων επιστημονικών στελεχών με δυνατότητα συνέχισης και σε μεταπτυχιακό επίπεδο. Ωστόσο, η μετάβαση από επίπεδο σε επίπεδο παρουσιάζει σοβαρά κενά, ιδίως σε ότι αφορά την είσοδο στην τριτοβάθμια και στη συνέχεια στη μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)(Αργυρός, 2000; Αβραμίδου, 2011; Μαυροειδή, 2010).

Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα, η προσφερόμενη τουριστική εκπαίδευση παρέχεται από μονάδες του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος, αρμοδιότητας του Υπουργείου Παιδείας (Πανεπιστήμια, ΑΤΕΙ, ΕΠΑΛ), και ο παρεχόμενος τίτλος αναγνωρίζεται επίσημα από το κράτος και σε αρκετές περιπτώσεις κατοχυρώνεται και νομικά. Για τα προγράμματα κατάρτισης που παρέχονται από τα ιδιωτικά και δημόσια ΙΕΚ και τις μονάδες που εξομοιώνονται με αυτά, όπως οι Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης ή οι επαγγελματικές σχολές του ΟΑΕΔ, καθώς και για τα προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης και επανακατάρτισης (ΚΕΚ), οι τίτλοι ή τα πιστοποιητικά που παρέχονται δεν αναγνωρίζονται επίσημα και δεν κατοχυρώνονται νομικά. Ωστόσο, έχει υπάρξει δημιουργία οργάνων

πιστοποίησης (ΕΟΠΠΕΠ), με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που προσφέρονται (Αργυρός, 2000; Αβραμίδου, 2011; Μαυροειδή, 2010).

Στην Ελλάδα, από άποψη φορέων εποπτείας της τουριστικής εκπαίδευσης, αρμοδιότητες έχουν κυρίως (Δημοπούλου, 2011):

- Το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, για τα Πανεπιστήμια & ΑΤΕΙ, τα ΕΠΑΛ, τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΙΕΚ), τα ιδιωτικά κολέγια, και τα εργαστήρια ελευθέρων σπουδών.
- Το Υπουργείο Τουρισμού για τις Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων (Σ.Τ.Ε.), που λειτουργούν σε ανώτερο, μεταδευτεροβάθμιο, και δευτεροβάθμιο επίπεδο καθώς και σε επίπεδο Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ).

Ιστορικά, η τουριστική εκπαίδευση είναι συνυφασμένη με την ιστορία του **Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ)**. Με το νόμο 1624/51, στο υπουργείο Εθνικής Οικονομίας το 1922 ιδρύθηκε η υπηρεσία Ξένων και Εκθέσεων σε αντικατάσταση του Γραφείου Ξένων και Εκθέσεων που είχε ιδρυθεί το 1914, αλλά λόγω πολιτικο-οικονομικών συνθηκών δεν ήταν η ενεργοποίηση του. Ο ΕΟΤ πρωτοδημιουργήθηκε το 1929 ως συνέχεια των προηγούμενων κινήσεων. Το 1930 ξεκίνησε να λειτουργεί ξενοδοχειακή σχολή στη Σιβιτανίδειο Σχολή. Το 1937 ξεκίνησαν να λειτουργούν τουριστικές σχολές στο επίπεδο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης υπό την αιγίδα του ΕΟΤ. Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, η τουριστική εκπαίδευση παρεχόμενη από τον ΕΟΤ, ακολούθησε την πορεία του οργανισμού. Οι σχολές ονομάστηκαν Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης (ΣΤΕ), και λειτούργησαν ως σχολές βασικής και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στην ανώτερη επαγγελματική βαθμίδα ιδρύθηκαν οι σχολές της Ρόδου και του Αγίου Νικολάου (ΑΣΤΕΡ, ΑΣΤΕΑΝ). Το 2004 όλες αυτές οι σχολές εντάχθηκαν (εκτός τις ανώτερες) στον **Οργανισμό Τουριστικής Εκπαίδευσης & Κατάρτισης (ΟΤΕΚ)** με το νόμο 3270/04 (Λέκας, 1999; Δημοπούλου, 2011).

Ο **ΟΤΕΚ** που είναι επίσημος κρατικός φορέας της Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης από το 1937, εποπτεύεται από το Υπουργείο Τουρισμού. Ο Οργανισμός στα πλαίσια της εκπαιδευτικής του λειτουργίας, έχει συγκεκριμένους στόχους δράσης που αποσκοπούν⁶:

- Στη συστηματική παρακολούθηση των συνθηκών που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας και την προσαρμογή του εκπαιδευτικού έργου στις ανάγκες της.
- Στη διαμόρφωση πολιτικής τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με ενιαία πρότυπα και υψηλή ποιότητα.
- Στην παράλληλη εξυπηρέτηση των στόχων της τουριστικής πολιτικής για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος και τη δυναμική ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων.
- Στη διασύνδεση της εκπαίδευσης με την παραγωγή και την αύξηση της απορρόφησης των αποφοίτων του.
- Στην ενίσχυση της συνεργασίας σε εθνικό και διεθνές επίπεδο με τους τουριστικούς και τους εκπαιδευτικούς φορείς.

Πιο αναλυτικά, ο **ΟΤΕΚ** διαθέτει (Δημοπούλου, 2011):

⁶<http://traveldailynews.gr/hypostyles/article/2401> [πρόσβαση 18/8/2018].

- **Ανώτερες Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης με προσανατολισμό τη Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.** Η φοίτηση διαρκεί 7 εξάμηνα και περιλαμβάνει 9 μήνες αμειβόμενη και εποπτευόμενη πρακτική άσκηση σε επιλεγμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κατά τη θερινή περίοδο.
- **Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση/Σχολές Ξεναγών.** Το Πρόγραμμα απευθύνεται σε αποφοίτους λυκείου.
- **Μεταδευτεροβάθμια Επαγγελματική Κατάρτιση/Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ)** με τις ειδικότητες: Ειδικός Ξενοδοχειακών υπηρεσιών και Τροφοδοσίας, Υπάλληλος Τουριστικού Γραφείου και Τεχνικός Μαγειρικής Τέχνης. Τα προγράμματα σπουδών παρέχουν υψηλή τεχνική επαγγελματική κατάρτιση σε ειδικότητες με έντονη ζήτηση στην αγορά εργασίας. Η φοίτηση διαρκεί 4 εξάμηνα και περιλαμβάνει 6 μήνες αμειβόμενη και εποπτευόμενη πρακτική άσκηση σε επιλεγμένες ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις.
- **Δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση/ Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑΣ).** Λειτουργούν οκτώ (8) Επαγγελματικές Σχολές με ειδικότητες: *Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Υπηρεσιών, Μαγειρική Τέχνη, Ζαχαροπλαστική Τέχνη.* Τα Προγράμματα σπουδών περιλαμβάνουν τεχνικά και επαγγελματικά θεωρητικά μαθήματα, προκειμένου οι μαθητές να αποκτήσουν τα απαραίτητα προσόντα για να καταλάβουν βασικές θέσεις εξειδικευμένου προσωπικού στα διάφορα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και μονάδων εστίασης.
- **Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση/Μετεκπαίδευση/ΚΕΚ.** Λειτουργούν σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας τμήματα μετεκπαίδευσης για εργαζόμενους σε τουριστικά επαγγέλματα, αυτοαπασχολούμενους και εποχιακά ανέργους του κλάδου, που διαθέτουν μόνο εμπειρική γνώση του αντικειμένου τους. Οι μετεκπαιδευόμενοι έχουν την δυνατότητα να συστηματοποιήσουν και να εκσυγχρονίσουν τις τεχνικές ικανότητές τους και να αποκτήσουν τις απαραίτητες θεωρητικές γνώσεις, προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην παροχή υπηρεσιών.

Επίσης, στην τριτοβάθμια εκπαίδευση υπάρχουν σχετικά τμήματα προπτυχιακών σπουδών σε ΑΤΕΙ (αρχικά σε ΚΑΤΕΕ) και Πανεπιστήμια. Επιπλέον, πρώτα το ΕΑΠ και μετά και άλλα Πανεπιστήμια ξεκίνησαν μεταπτυχιακές σπουδές επιπέδου MSc&PhD (Δημοπούλου, 2011).

Στην Ευρώπη, τις προηγούμενες δεκαετίες, η φιλοξενία και η τουριστική ανάπτυξη ήταν αποκλειστικά ζήτημα επενδύσεων κεφαλαίων. Ως αποτέλεσμα, η εκπαίδευση προσφέρονταν μόνο σε προγράμματα πρακτικής άσκησης στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού. Το αναλυτικό πρόγραμμα ήταν με βάση τις δεξιότητες των μαθητών μιας προσανατολισμένης εκπαίδευσης σε στενό εκπαιδευτικό κλοιό (Fusca, 1977). Μετά το τέλος του 1970, υπήρξε ραγδαία εξέλιξη και ταχεία ανάπτυξη νέων προορισμών, και το γεγονός αυτό ανέδειξε την έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών, φέρνοντας έτσι τα πανεπιστήμια στη θέση να εντάξουν προγράμματα προπτυχιακής εκπαίδευσης στον τουρισμό (BSc)(Bonneau, 1990:59; Cooper et al., 1990; Βασιλειάδου, 2017).

Η ανάπτυξη των ακαδημαϊκών σπουδών στην τουριστική εκπαίδευση δεν αναπτύσσεται με την ίδια ταχύτητα μεταξύ των διαφόρων ευρωπαϊκών χωρών. Έτσι στην Γερμανία η τουριστική εκπαίδευση αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του **Fachhochschulen**, όπου παρείχαν πτυχία μετά την ολοκλήρωση παρακολούθησης οκτώ εξαμήνων. Στα πλαίσια των σπουδών στα κολέγια της Γεωγραφίας, της Πολιτικής Οικονομίας και της Διοίκησης Επιχειρήσεων οι σπουδές που προσφέρονταν για τον τουρισμό ως εξειδίκευση ήταν για ένα ή δύο εξάμηνα.

Από την άλλη, η Ελβετία είναι μία από τις πρώτες ευρωπαϊκές χώρες που ανέπτυξαν μαθήματα τουρισμού εντός των επιχειρηματικών σχολών. Το Πανεπιστήμιο της Βέρνης έχει ένα Τμήμα Τουρισμού στο Κολέγιο Εμπορίου και Οικονομικών. Η τουριστική εξειδίκευση από γαλλικά Πανεπιστήμια προσφέρουν δύο, τρία ή και τέσσερα χρόνια προγραμμάτων σπουδών σε διάφορες περιοχές, ενώ στην Ιταλία άρχισε να παρέχεται πτυχίο Associate μετά από παρακολούθηση τριετούς προγράμματος σπουδών για το «*Tourism Professional Operators*» και το «*Economics of Tourism*» το 1993. Επιπλέον, μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών που ανήκαν στο πρώην κομμουνιστικό μπλοκ (Αν.Ευρώπη), η Πολωνία άρχισε να παρέχει δύο πτυχία στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων το 1992, ενώ η Βουλγαρία έχει προσφέρει μαθήματα στο χώρο της φιλοξενίας και του τουρισμού από τα μέσα της δεκαετίας του 1960. Ειδικότερα, η Βουλγαρία πρωτοπόρησε στην Ευρώπη, αφού συνέλαβε το σκεπτικό της ένταξης των τουριστικών σπουδών σαν μέρος των ακαδημαϊκών σπουδών, προσφέροντας έτσι μελέτες σχετικές σε πανεπιστημιακό επίπεδο. Η διάρκεια των προγραμμάτων σπουδών είναι κανονικά πενταετές και προσφέρονται από ινστιτούτα των οικονομικών ή των γεωγραφικών – γεωλογικών πανεπιστημιακών τμημάτων (Airey, 1994:467; Rakadjyska, 1990:150; Βασιλειάδου, 2017).

Τέλος, οι «*χαρακτηριστικοί*» τουριστικοί κλάδοι όπου τροφοδοτούνται από τους απόφοιτους της τουριστικής εκπαίδευσης ανεξάρτητα επιπέδου εκπαίδευσης, θεωρούνται οι εξής (Βασιλειάδου, 2017):

- Ξενοδοχεία,
- Εστιατόρια,
- Κέντρα Διασκέδασης,
- Τουριστικά Πρακτορεία,
- Κρουαζιέρες,
- Ειδικά Διαρκή Αγαθά Καταναλωτή, που συνδέονται στενά με τον τουρισμό (π.χ. βαλίτσες, υπνόσακοι),
- Μεταφορές (οδικές, θαλάσσιες, αέριες),
- Γραφεία Ενοικίασης Αυτοκινήτων,
- Μουσεία, Βιβλιοθήκες.

3.4 Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες

Ο πυρήνας της λειτουργίας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίοι εξυπηρετούν ανθρώπους. Καθώς οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται καλύτερα στις δουλειές τους, τόσο καλύτεροι και ικανοί γίνονται στην εξυπηρέτησή τους προς τους πελάτες. Η εκπαίδευση είναι σχεδιασμένη να αλλάξει την συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Κατά συνέπεια, μαζί με τους εργαζόμενους, επωφελούνται το μάνατζμεντ, και οι πελάτες-τουρίστες (Cannon and Gustafson, 2002). Πρωταρχικός σκοπός της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την λειτουργική αποτελεσματικότητα, την οικονομική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα (Mullins, 1995; Βασιλειάδου, 2017).

Η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί μακροχρόνια από το εκπαιδευμένο προσωπικό με πολλαπλές ικανότητες, διατηρώντας το απασχολούμενο στις θέσεις του, καθώς αυτό παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές. Επιπρόσθετα, εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατάρτισης προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους και να

βελτιώσουν τις ικανότητες τους, ενώ παράλληλα αυξάνει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων (Βασιλειάδου, 2017).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας ακολουθεί ορισμένα στάδια που είναι κοινά στην εκπαίδευση του προσωπικού μεγάλων επιχειρήσεων. Όσον αφορά στην εκπαίδευση που αφορά τη φιλοξενία, κατά την άποψη του Baum (1995), είναι κρίσιμο: *«Να επιδιώκεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης Οι εργαζόμενοι να παρακινούνται από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό Να επικρατεί αρμονία, αποτελεσματική συνεργασία και ομαδικότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στη βιομηχανία ως ολότητα και στα εκπαιδευτικά ινστιτούτα Να αναβαθμίζονται τα λειτουργικά standards στα ξενοδοχεία Να αναγνωριστεί η σημασία της βιωσιμότητας της πολιτικής του τμήματος ανθρώπινου στις τουριστικές επιχειρήσεις».*

Επιπλέον, στην εκπαίδευση των εργαζομένων στο ξενοδοχειακό κλάδο ακολουθεί κάποια στάδια που μοιάζουν με εκείνα που υιοθετούνται και από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, και περιλαμβάνουν (French, 1998; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003): (α) Προσδιορισμό των αναγκών για εκπαίδευση, (β) Επιλογή εκπαιδευόμενων, (γ) Σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος, (δ) Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης, (ε) Προϋπολογισμό, (στ) Επιλογή των εκπαιδευτών, (ζ) Διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης μετά την εφαρμογή της.

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός του χώρου της επιχείρησης και πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτική και σύντομη σε χρονική διάρκεια. Έτσι, και στις ξενοδοχειακές μονάδες υιοθετούνται όσο αφορά την εκπαίδευση εντός εργασίας, κοινές μέθοδοι εκπαίδευσης όπως και των υπολοίπων επιχειρήσεων (Βασιλειάδου, 2017; Λαλούμης και Ρούπας, 1996): επίδειξη, εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching), εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring), πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program), εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training), εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation), εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job Enrichment).

Η πλέον χρησιμοποιούμενη μέθοδος εντός εργασίας σε ξενοδοχειακές μονάδες είναι το **πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας**. Σε αυτή οι εργαζόμενοι και συνήθως εκπαιδευόμενοι σε τουριστικές σχολές, μαθαίνουν να επιτελούν εργασία κατόπιν καθοδήγησης. Η μαθητεία έχει συνήθως περιορισμένη χρονική διάρκεια. Τέλος, όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός θέσεως εργασίας, οι κυριότερες είναι οι διαλέξεις, τα σεμινάρια, οι μελέτες περίπτωσης, τα παίγνια, το παίξιμο ρόλων και οι προσομοιώσεις (Βασιλειάδου, 2017; Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

3.5 Σύνοψη

Ο τουρισμός ως ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας παραγωγής είναι φυσικό να πρωτοστατεί στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας ενόψει μάλιστα και του υψηλού ποσοστού ανεργίας, που υπάρχει στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες, αλλά και της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης που μειώνει τις θέσεις εργασίας. Το ζήτημα της τουριστικής εκπαίδευσης είναι κομβικής σημασίας, αφού συνδέεται με την εκπαιδευτική αλλά και την παραγωγική διαδικασία. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές μονάδες και κυρίως στις ξενοδοχειακές, ακολουθεί τα ίδια σχεδόν πρότυπα με αυτές άλλων επιχειρήσεων, με έμφαση κυρίως στη μαθητεία.

4. Δευτερογενή Στοιχεία

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται μια εισαγωγή στην μάθηση και εκπαίδευση ενηλίκων, αλλά η εστίαση σύμφωνα με το σκοπό της παρούσας εργασίας γίνεται στα κίνητρα και εμπόδια στην εκπαίδευση ενηλίκων βάσει ερευνητικών ευρημάτων.

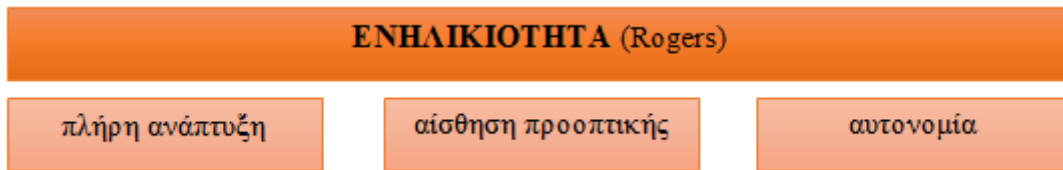
4.2 Ενηλικιότητα και Μάθηση Ενηλίκων

Ο όρος «*ενήλικος*» αφορά το άτομο που έχει ενηλικιωθεί, που έχει συμπληρώσει το δέκατο όγδοο έτος της ηλικίας του (Μπαμπινιώτης, 2012). Ωστόσο, ο όρος αυτός είναι πιο σύνθετος και πολυδιάστατος από ό,τι φαίνεται εκ πρώτης όψεως. Ο ενήλικος εκπαιδευόμενος και τα κύρια χαρακτηριστικά του είναι ένα θέμα το οποίο έχει αναλυθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία και έχει παρουσιαστεί από πλήθος ερευνητών του πεδίου της εκπαίδευσης ενηλίκων. Πιο συγκεκριμένα, από βιολογική πλευρά υποδηλώνει αυτόν που έχει την ικανότητα αναπαραγωγής. Από νομική πλευρά η ενηλικίωση δεν είναι μία ενιαία έννοια αλλά συνοδεύεται από διαφορετικά βάζη ηλικίας καθήκοντα και υποχρεώσεις. Επιπλέον, ο όρος προσδιορίζεται και από τις εκάστοτε κοινωνικές, πολιτισμικές και ιστορικές συνθήκες. Όμως, το πιο σύνηθες κριτήριο είναι η ηλικία (Ζαρίφης, 2014: 125).

Ο Rogers (1998:60), αναφέρει ότι η **ενηλικιότητα** αποτελείται από τρεις κύριες ομάδες: την πλήρη ανάπτυξη, την αίσθηση προοπτικής και την αυτονομία (Εικ.24). Επίσης, ο όρος «*ενήλικος*» αποτελείται από μια σειρά από έννοιες, όπως μπορεί να αναφέρεται σε κάποιο στάδιο του κύκλου ζωής του ατόμου, στην κοινωνική κατάσταση του ή και σε ένα κοινωνικό υποσύνολο (ενήλικοι ως ξεχωριστή κατηγορία από τα παιδιά)(Rogers, 1998: 60).

Από την άλλη, ένας σημαντικός θεωρητικός του πεδίου της εκπαίδευσης ενηλίκων, ο Knowles (1978), υποστηρίζει την ιδέα της κοινωνικής ωριμότητας ως βασικό στοιχείου του ενήλικου ατόμου. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, ο ενήλικος μπορεί να χαρακτηριστεί ως το άτομο που έχει φτάσει σε ένα τέτοιο επίπεδο κοινωνικής ωριμότητας που μπορεί να αναλάβει υπεύθυνες θέσεις μέσα στην κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι η ωριμότητα είναι μια από τις βασικές ανάγκες του ενήλικου, που καλείται να ανταποκριθεί ένας εκπαιδευτής ενηλίκων. Για τον Knowles η ωριμότητα περιγράφεται ως μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τουλάχιστον δεκαπέντε διαστάσεις. Η πορεία προς την ωριμότητα χαρακτηρίζεται από αυτονομία, ενεργητικότητα, αντικειμενικότητα, ευρύ φάσμα ικανοτήτων και ενδιαφερόντων, υπευθυνότητα, αλτρουισμό, αυτογνωσία, αυτοαποδοχή, εστίαση στις αρχές που συνδέουν τα στοιχεία του περιβάλλοντα χώρου, πρωτοτυπία, ανοχή στην διαφορετικές ερμηνείες της πραγματικότητας, ορθολογισμό και βαθιά γνώση και κατανόηση των πραγμάτων (Ζαρίφης, 2014: 126).

Επιπρόσθετα, ο Jarvis, αναφέρει ότι η ενηλικιότητα επιτυγχάνεται όταν τα άτομα αντιμετωπίζονται από τους άλλους ως "*κοινωνικά ώριμα και όταν θεωρούν τα ίδια ότι έχουν κατορθώσει να φτάσουν στο επίπεδο αυτό*" (Jarvis, 2004: 82). Σύμφωνα με τον Κόκκο (2005), η ενηλικιότητα αφορά το άτομο που αναγνωρίζει στον εαυτό του τα στοιχεία της ωριμότητας και του αυτοπροσδιορισμού του και ταυτόχρονα αναγνωρίζεται και από τους άλλους με τον ίδιο τρόπο. Ο Mezirgow (2006), θεωρεί ότι το ενήλικο άτομο θεωρείται συνήθως αυτό που είναι αρκετά μεγάλο ηλικιακά, έτσι ώστε να θεωρείται υπεύθυνο για τις πράξεις του.



Εικόνα 24: Η Ενηλικιότητα σύμφωνα με τον Rogers (1998).

Όσο αφορά την **μάθηση των ενηλίκων**, ο Rogers (1998) την αναφέρει ως μια διαδικασία που επιφέρει μόνιμες αλλαγές που προκαλούνται εκούσια, στα πρότυπα δράσης, σκέψης και στον συναισθηματικό κόσμο τους. Επίσης, επεκτείνει την έννοια της μάθησης και περιγράφει τα ακόλουθα:

- η μάθηση είναι η δυναμική και όχι η παθητική απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων.
- η μάθηση είναι προσωπική και ατομική: μπορούμε να μάθουμε από τους άλλους και σε σχέση με άλλους, αλλά τελικά, όλες οι μαθησιακές αλλαγές συντελούνται ατομικά.
- η μάθηση είναι εκούσια, την επιδιώκουν οι ίδιοι ενήλικες και δεν είναι υποχρεωτική.
- Η μάθηση υλοποιείται μέσα από τρεις βασικές μορφές αλληλο-εμπλεκόμενων: προσαρμογή στις αλλαγές που συντελούνται στο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο, προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των επαγγελματικών χώρων και ενεργοποίηση για την κάλυψη των εσωτερικών μαθησιακών επιθυμιών, που πηγάζουν από τα προσωπικά ενδιαφέροντα, καθώς και από την τάση για ενηλικιότητα και αυτοεκπλήρωση.
- οι αλλαγές μέσω της μάθησης συντελούνται σε τρία κυρίως πεδία: των γνώσεων, των στάσεων και των δεξιοτήτων.
- η μάθηση συντελείται όταν υπάρχει υποκίνηση γι' αυτήν, και εξαρτάται από εγγενείς παράγοντες, όπως η εσωτερική ανάγκη, είτε από εξωγενείς, όπως εξωτερικές πιέσεις ή αιτίες.

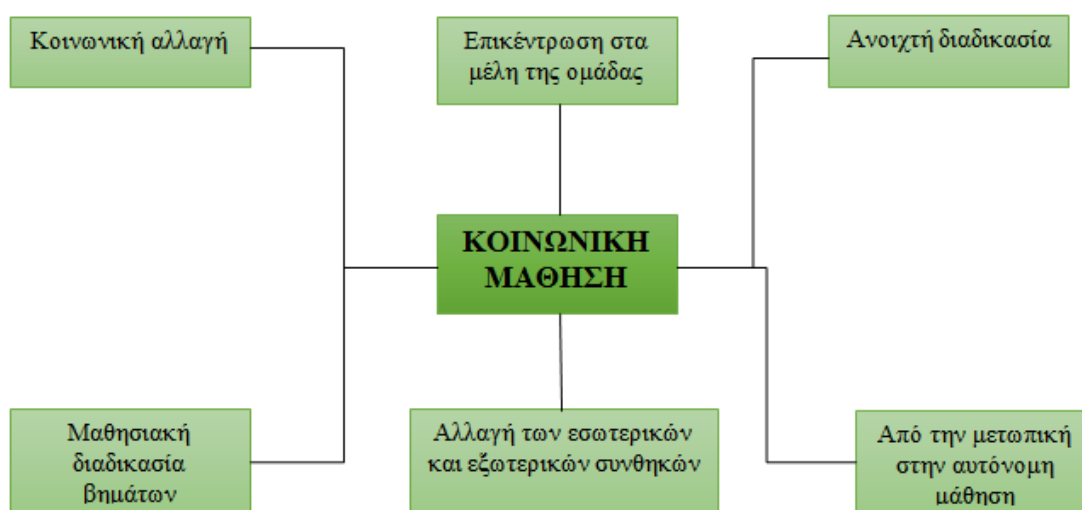
Επίσης, σύμφωνα με το **μοντέλο του Döring** για την μάθηση των ενηλίκων, αυτή βασίζεται στις εξής πέντε βασικές αρχές (Ζαρίφης, 2014: 127):

- είναι μία γενική διαδικασία αλλαγής, κατά την οποία οι ενήλικοι δυσκολεύονται, γεγονός που οφείλεται στο ότι έχουν διαμορφώσει ένα σχετικά σταθερό κοσμοείδωλο.
- υπάρχει συμμετοχή του ατόμου με όλη την προσωπικότητα του.
- είναι μια διαδικασία διαρκούς μεταβολής και διερεύνησης, που αφορά τη σκέψη, το συναίσθημα και τη δράση.
- απαιτούνται πολλές επαναλήψεις και προσπάθειες, και επίσης, χρειάζεται πολλά μέσα για να επιτευχθεί.

Οι προηγούμενες θεωρίες εστιάζουν στην **ατομική μάθηση**. Υπάρχει ωστόσο και η **κοινωνική μάθηση**, που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην τυπική αλλά κυρίως στην εκπαίδευση ενηλίκων. Οι πλέον βασικές αρχές της κοινωνικής μάθησης, είναι οι ακόλουθες(Εικ.25)(Jarvis,200:43; Ζαρίφης, 2014: 127):

- *Κοινωνική αλλαγή*, όπου οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν μέσα από τις ομάδες να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους και να συνεργάζονται, που βοηθά στην συνολική εξέλιξη των μελών του συστήματος.
- *Επικέντρωση στα μέλη της ομάδας*, όπου κάθε μέλος συναποφασίζει για την πορεία και την εξέλιξη της μαθησιακής διαδικασίας.

- *Ανοιχτή διαδικασία*, όπου αν και θεωρείται μια κατευθυνόμενη διαδικασία, χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι οι στόχοι, τα μέσα και οι τρόποι παραμένουν ανοιχτοί.
- *Μαθησιακή διαδικασία βημάτων*, όπου οι αλλαγές που πραγματοποιούνται μέσω της μάθησης υλοποιούνται με μικρά βήματα, γιατί πρέπει να έχουν διάρκεια και να έχουν γίνει συνείδηση στα άτομα.
- *Αλλαγή των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών*, αφού η κοινωνική μαθησιακή εξέλιξη είναι πολυδιάστατη και λαμβάνει υπόψη της το σύνολο της μαθησιακής διαδικασίας.
- *Από την μετωπική στην αυτόνομη μάθηση*, όπου ενισχύεται η αυτονομία των εκπαιδευομένων. Η αυτόνομη μάθηση θεωρείται κρίσιμη και εφαρμόζεται σε όλες τις μορφές της κοινωνικής οργάνωσης.



Εικόνα 25: Οι βασικές αρχές της κοινωνικής μάθησης.

4.3 Εκπαίδευση Ενηλίκων

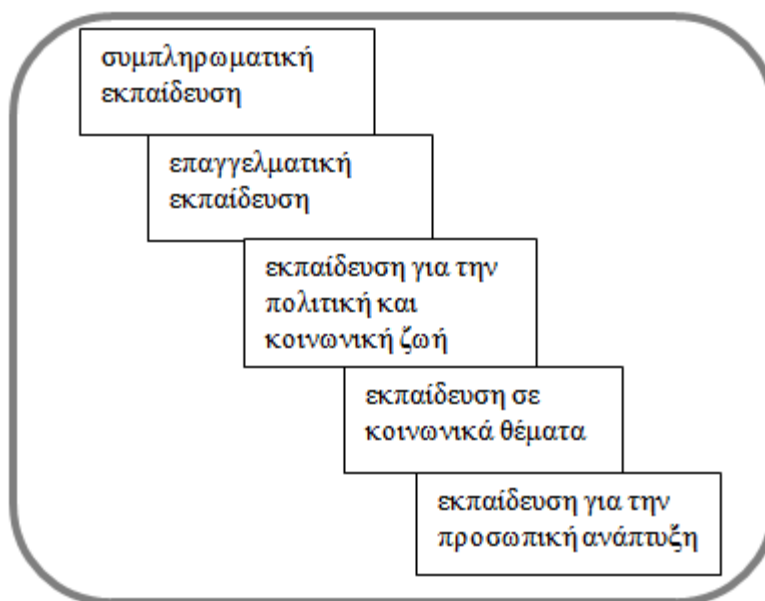
Η **Εκπαίδευση Ενηλίκων (adult education)** ως έννοια έχει οριοθετηθεί περισσότερο από αυτήν της *διά βίου μάθησης* (Βεργίδης και Καραλής, 2004). Ωστόσο, η βιβλιογραφία δείχνει ότι ο συγκεκριμένος όρος δεν είναι εύκολο να οριστεί (Κόκκος, 2005, Jarvis, 2004, Rogers, 1998). Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν προταθεί από την UNESCO, από το NIACE (Εθνικό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Ενηλίκων Αγγλίας και Ουαλίας) και τον ΟΟΣΑ.

Σύμφωνα με την Unesco, η **Εκπαίδευση ενηλίκων** είναι «κάθε εκπαιδευτική διεργασία, κάθε περιεχομένου, επιπέδου ή μεθόδου, είτε πρόκειται για τυπική εκπαίδευση είτε όχι, είτε για διεργασία που επεκτείνει χρονικά ή αντικαθιστά την αρχική εκπαίδευση στα σχολεία, κολέγια και πανεπιστήμια, καθώς και για μαθητεία, μέσω των οποίων άτομα που θεωρούνται ενήλικα από την κοινωνία στην οποία ανήκουν αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, βελτιώνουν τα τεχνικά και επαγγελματικά τους προσόντα ή τα προσανατολίζουν προς άλλη κατεύθυνση. Με τον τρόπο αυτό επιφέρουν αλλαγές στις στάσεις ή τη συμπεριφορά τους με τη διπλή προοπτική της πλήρους προσωπικής ανάπτυξης και της συμμετοχής σε μια εναρμονισμένη και αυτοδύναμη κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη» (Rogers, 1998).

Από την πλευρά του ο ΟΟΣΑ ορίζει την **Εκπαίδευση ενηλίκων** ως «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. Έτσι, καλύπτει μη επαγγελματικές, επαγγελματικές, γενικές, τυπικές και μη τυπικές σπουδές, καθώς επίσης και την εκπαίδευση που έχει συλλογικό κοινωνικό σκοπό»(Rogers, 1998).

Σύμφωνα με τους δύο παραπάνω ορισμούς, ο όρος που περιγράφουν, σηματοδοτεί το οργανωμένο μέρος της διά βίου μάθησης που αφορά ενηλίκους και ταυτόχρονα υποδηλώνει την ανθρωπιστική κατεύθυνση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούνται σε αυτό το πλαίσιο (Κόκκος, 2005). Επίσης, η UNESCO κατατάσσει στο πεδίο της *Εκπαίδευσης Ενηλίκων* διάφορες δραστηριότητες, που τις διακρίνει κυρίως σε πέντε κατηγορίες (Εικ.26)(Lowe, 1976; Βεργίδης & Καραλής, 2004:13):

- στη συμπληρωματική εκπαίδευση,
- στην επαγγελματική εκπαίδευση,
- στην εκπαίδευση σε κοινωνικά θέματα,
- στην εκπαίδευση για την πολιτική και κοινωνική ζωή και
- στην εκπαίδευση για την προσωπική ανάπτυξη.

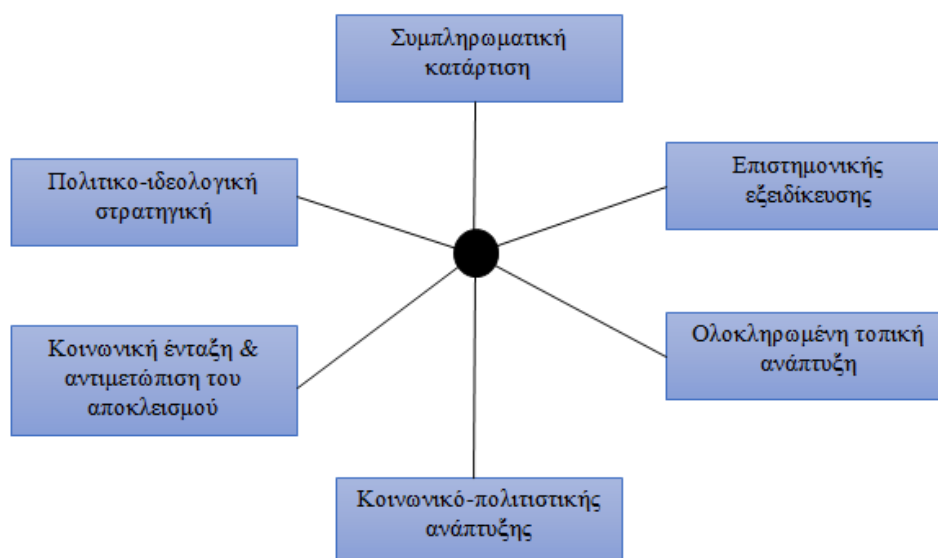


Εικόνα 26: Πέντε κατηγορίες της Εκπαίδευσης Ενηλίκων σύμφωνα με την UNESCO.

Ο Κόκκος υποστηρίζει ότι οι δραστηριότητες της εκπαίδευσης ενηλίκων που προτείνει η UNESCO, είναι απόρροια αναγκών οι οποίες προέκυψαν στο οικονομικο-τεχνολογικό και στο κοινωνικο-πολιτισμικό επίπεδο(Βεργίδης και Καραλής, 2004). Στην Ελλάδα οι δραστηριότητες της εκπαίδευσης ενηλίκων εντάσσονται σε ορισμένες στρατηγικές που σηματοδοτούν συγκεκριμένες χρονικές περιόδους στην ιστορία του τόπου. Οι στρατηγικές είναι οι εξής (Εικ.27)(Βεργίδης και Καραλής, 2004:14):

- η πολιτικο-ιδεολογική,
- αυτή της συμπληρωματικής κατάρτισης,
- της επιστημονικής εξειδίκευσης,

- της κοινωνικής ένταξης και αντιμετώπισης του αποκλεισμού,
- της κοινωνικο-πολιτιστικής ανάπτυξης και
- της ολοκληρωμένης τοπικής ανάπτυξης.



Εικόνα 27: Οι στρατηγικές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων στην Ελλάδα.

Η θεωρία της **Ανδραγωγικής** έθεσε πρώτη το ζήτημα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ενήλικων εκπαιδευομένων. Στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενήλικων εκπαιδευομένων περιλαμβάνονται (Κόκκος, 2005):

- η ανάγκη τους να γνωρίζουν γιατί πρέπει να μάθουν κάτι,
- η ανάγκη τους να αντιμετωπίζονται από τους εκπαιδευτές ως ικανοί για αυτοκατευθυνόμενη μάθηση και
- η ανάγκη τους να αξιοποιούν τις εμπειρίες τους ως πηγές μάθησης.

Οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι φαίνεται ότι έρχονται στην εκπαίδευση με συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί αφορούν την επαγγελματική ή την κοινωνική τους ζωή. Μεταφέρουν ένα ευρύ φάσμα εμπειριών αλλά και αποκρυσταλλωμένους τρόπους μάθησης. Επίσης, οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι έχουν την τάση για ενεργητική συμμετοχή στη διεργασία της μάθησης αλλά και ισχυρούς μηχανισμούς άμυνας και παραίτησης από αυτήν (Κόκκος, 2005).

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ενήλικου εκπαιδευόμενου μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα έξι (Rogers, 1999; Κόκκος, 2005):

- Οι συμμετέχοντες είναι εξ ορισμού ενήλικοι.
- Φέρνουν μαζί τους ένα σύνολο αξιών και εμπειριών.
- Έρχονται στην εκπαίδευση με συγκεκριμένους στόχους και προθέσεις.
- Έχουν ήδη διαμορφώσει τους προτιμώμενους τρόπους μάθησης.
- Οι ενήλικοι έχουν την τάση για ενεργητική συμμετοχή.
- Οι ενήλικοι αντιμετωπίζουν εμπόδια κατά τη διαδικασία της μάθησής τους.

Ο Knowles (1978) από την πλευρά του, θεωρεί ότι οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι έχουν επιπλέον τα εξής χαρακτηριστικά:

- Την ανάγκη να ξέρουν γιατί μαθαίνουν, χρειάζονται να ξέρουν το λόγο που χρειάζεται να μάθουν για να αναλάβουν δέσμευση για τη μάθηση τους.
- Την αυτοαντίληψη τους που τους οδηγεί στην ανάγκη αυτοκαθορισμού τους.
- Προσανατολισμό στη μάθηση και ετοιμότητα να μάθουν πράγματα σχετικά με πραγματικά προβλήματα ή καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στη ζωή τους ή την εργασία τους.
- Υψηλά κίνητρα μάθησης που είναι εσωτερικά περισσότερο (μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, αυτοεκτίμηση, καλύτερη ποιότητα ζωής) και λιγότερο εξωτερικά (προαγωγή, καλύτερη αμοιβή κ.α.).

Οι Hiemstra και Sisco (1990: 172), σημαντικοί εκπαιδευτές ενηλίκων, υποστηρίζουν ότι στα χαρακτηριστικά των ενηλίκων εκπαιδευομένων μπορούν να προστεθούν επίσης τα εξής:

- Διακόπτουν την εκπαίδευσή τους, όταν νιώσουν ότι χάνουν το χρόνο τους.
- Η εκπαίδευση τους ενδιαφέρει μόνο ως παράπλευρη απασχόληση· άλλα θέματα απασχολούν το χρόνο και το ενδιαφέρον τους.
- Κάποια επείγουσα ανάγκη ή κίνητρο τους έφερε στην εκπαίδευση.
- Δεν αποκαλύπτουν πάντα τους πραγματικούς λόγους για τους οποίους έχουν έρθει στην εκπαίδευση. Μπορεί να έχουν έρθει γιατί θέλουν να κάνουν φίλους, να γίνουν μέρος μιας ομάδας ή για να αποκτήσουν γνώσεις.
- Θέλουν να νιώθουν άνετα.
- Θέλουν να κάνουν κοινωνικές σχέσεις.
- Έχουν ελάχιστο χρόνο για εργασίες στο σπίτι, παρόλο που θα βρουν το χρόνο να τις κάνουν.
- Τους αρέσει να τους αντιμετωπίζουν ως ώριμους ανθρώπους.
- Εκτιμούν το φιλικό ενδιαφέρον του εκπαιδευτή.
- Θέλουν επιβεβαίωση ότι μπορούν να τα καταφέρουν σε ό,τι θελήσουν να κάνουν ή να μάθουν.
- Χρειάζονται επιβράβευση και ενθάρρυνση.
- Χρειάζονται την ικανοποίηση της επίτευξης των στόχων.
- Κινητοποιούνται από μία έντονη ανάγκη για μάθηση.
- Είναι ανυπόμονοι ως εκπαιδευόμενοι και πιέζονται από το χρόνο και τη βιασύνη να εφαρμόσουν όσα έμαθαν ή τις δεξιότητες που απέκτησαν.
- Έχουν πλούσια εμπειρία να μοιραστούν με την ομάδα.
- Μπορούν να αντιμετωπίζουν προβλήματα.
- Εκτιμούν μία σαφή, καλά σχεδιασμένη μαθησιακή εμπειρία.
- Είναι γρήγοροι στην αξιολόγηση και εκτίμηση της καλής διδασκαλίας.

Επίσης, ο Williams (1961) διέκρινε βάση κάποιων χαρακτηριστικών τους ενήλικες εκπαιδευόμενους σε «φυλές», όπως φαίνεται στο επόμενο σχήμα:

ΦΥΛΗ	ΣΤΟΧΟΣ	ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	ΣΧΕΣΗ	ΜΕΘΟΔΟΙ
ΟΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΙ	Η ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΤΟΥ ΜΥΑΛΟΥ, ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΙΜΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΕΝΗΣ ΜΕ ΤΑ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	ΤΟ ΑΤΟΜΟ	ΟΛΟΙ ΟΙ 'ΚΛΑΣΙΚΟΙ'/ Η ΑΙΩΝΙΩΣ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΓΝΩΣΗ	↓	'ΑΔΕΙΕΣ ΚΑΝΑΤΕΣ'/ΜΕΤΑΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ/Η ΑΥΘΕΝΤΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ/ΟΙ ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ
ΟΙ ΑΥΤΟ-ΕΚΠΛΗΡΩΜΕΝΟΙ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΥΤΥΧΙΑ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ/ ΑΥΤΟ-ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ	ΤΟ ΑΤΟΜΟ	ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ/ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ/ ΚΡΥΦΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΒΓΑΙΝΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ	↑	ΚΑΘΡΕΠΤΕΣ/ ΚΗΠΟΥΡΟΙ/Η ΕΠΙΧΕΙΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΙΤΗΤΗ/ ΕΠΑΝΑ-ΤΡΟΦΟΔΟΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ
ΟΙ ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΟΙ	Η ΑΝΑΠΤΥΧΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ (ιδιαίτερα των μη προνομιούχων)	ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΜΕΣΑ Σ' ΕΝΑ ΟΡΙΣΜΕΝΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΑΜΕΣΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ Η ΑΝΑΓΚΗ ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΤΟΥ 'ΜΑΘΗΤΗ'	↔	ΔΑΣΚΑΛΟΣ= ΔΙΑΙΤΗΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ
ΟΙ ΕΠΑΝΑΣΤΑΤΕΣ	Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΤΑΣΗΣ	ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΟΥ ΝΑ ΑΛΛΑΞΕΙ ΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ	ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΠΙΣΗΣ	↔	ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΕΣ- ΗΓΕΤΕΣ/ ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ/ ΔΙΑΛΟΓΟΣ/ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΞΑΣΚΗΣΗ
ΟΙ ΤΕΧΝΟΚΡΑΤΕΣ	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ/ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ/ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΕΙ Η ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	ΚΑΘΟΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΗΘΩΣ ΔΙΑΣΠΩΝΤΑΙ ΣΕ ΜΙΚΡΟΤΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗ ΑΝΑΠΤΥΧΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	↓	ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΕΣ/ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ/ ΚΑΘΕ ΤΕΧΝΙΚΗ Η ΟΠΟΙΑ ΕΠΙΦΕΡΕΙ ΚΕΡΔΟΣ ΕΙΝΑΙ ΘΕΜΙΤΗ

Εικόνα 28: Οι «φυλές» της Εκπαίδευσης Ενηλίκων σύμφωνα με τον Williams (1961).

Επίσης, οι εκπαιδευόμενοι ενήλικες έχουν ήδη διαμορφωμένα μοντέλα μάθησης. Κάθε ενήλικας έχει ήδη αναπτύξει τον δικό του τρόπο και ρυθμό μάθησης με αποτέλεσμα οι μαθησιακοί τρόποι που απαντώνται στις διάφορες ομάδες ενηλίκων να ποικίλλουν. Η Courau (2000: 26) προσθέτει τα εξής χαρακτηριστικά στους εκπαιδευόμενους ενήλικες:

- οι ενήλικοι δε θεωρούν δεδομένο το κύρος του εκπαιδευτή καθώς ο τελευταίος είναι και αυτός ενήλικας, με επαγγελματική δραστηριότητα, όπως και ο εκπαιδευόμενος.
- θεωρούν ότι η εκπαίδευση πρέπει να έχει κάποιο αποτέλεσμα στην επαγγελματική αλλά και προσωπική ζωή τους.
- αρνούνται το σύστημα βαθμολόγησης που εφαρμόζεται στο σχολικό περιβάλλον γιατί αυτό συχνά συνδέεται με δυσάρεστες αναμνήσεις.

Τέλος, σύμφωνα με τον P. Mucchielli, οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι εάν προσέχουν, συγκρατούν κατά προσέγγιση (Courau, 2000):

- 10% από αυτά που διαβάζουν,
- 20% από αυτά που ακούν,
- 30% από αυτά που βλέπουν,
- 50% από αυτά που βλέπουν και ακούν ταυτόχρονα,
- 80% από αυτά που λένε,

- 90% από αυτά που λένε, ενώ ταυτόχρονα εκτελούν πράξεις που απαιτούν σκέψη και στις οποίες εμπλέκονται ενεργητικά.

Συνοψίζοντας, όσο πιο ενεργητικός είναι ο ενήλικος, τόσο καλύτερα μαθαίνει, και η εκπαιδευτική διαδικασία είναι πιο αποδοτική. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιούνται από τον εκπαιδευτή διδακτικές τεχνικές που ευνοούν την όλο και μεγαλύτερη συμμετοχή των εκπαιδευομένων, ενώ πρέπει να αποφεύγεται ο παραδοσιακός δασκαλοκεντρικός τρόπος εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει, επίσης, ότι ο ενήλικος πρέπει να κατέχει, στο τέλος της εκπαίδευσης, τα μέσα και τον τρόπο για να συνεχίσει μόνος του τη διαδικασία μάθησης (*μαθαίνω πώς να μαθαίνω*)(Courau, 2000; Κόκκος, 1999, 2005).

4.4 Εμπόδια και Κίνητρα στην Εκπαίδευση Ενηλίκων

Αρκετές μελέτες έχουν αναδείξει ότι η συμμετοχή των ενηλίκων εκπαιδευόμενων στη διεργασία της μάθησης, απαιτεί περισσότερους από έναν λόγους (Tough, 1978; Cross 1981:84). Συνήθως, οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι κινητοποιούνται από μία πραγματική ανάγκη να εφαρμόσουν άμεσα τις γνώσεις ή τις δεξιότητες τις οποίες προσδοκούν ότι θα αποκτήσουν από τη συμμετοχή τους σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ή κατάρτισης. Υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι εμπλοκής των ενηλίκων στην εκπαίδευση (Cross, 1981:85):

- αφορά τους ενηλίκους που συμμετέχουν σε μία μαθησιακή διεργασία, επειδή γνωρίζουν ότι χρειάζεται να εφαρμόσουν κάτι νέο, για το οποίο πρέπει να αποκτήσουν νέες γνώσεις ή ικανότητες.
- Αναφέρεται στους ενηλίκους, που αρχίζουν να μαθαίνουν κάτι από περιέργεια ή επειδή είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη ζωή τους.
- σχετίζεται με την απόφαση ενός ενήλικου να μάθει κάτι νέο και στην πορεία να αποφασίσει ποιο θα είναι αυτό.

Σύμφωνα με άλλες μελέτες, οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν στα προγράμματα εκπαίδευσης (Cross, 1981: 89):

- για να ανταποκριθούν σε κοινωνικούς ρόλους,
- για να ωφεληθούν σε επαγγελματικό επίπεδο,
- για να ανταποκριθούν σε προσδοκίες τρίτων,
- για το γενικό καλό,
- λόγω γνωστικών ενδιαφερόντων ή
- για να ξεφύγουν από κάτι το οποίο τους απασχολεί.

Σύμφωνα με τον Rogers (1998), οι προθέσεις των ενηλίκων εκπαιδευομένων επηρεάζουν τον προσανατολισμό της μάθησης και σχετίζονται:

- με την αντιμετώπιση ενός προβλήματος,
- με το ενδιαφέρον προς το γνωστικό αντικείμενο,
- με τις κοινωνικές ή προσωπικές ανάγκες.

Από την άλλη, οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι υιοθετούν διάφορους **προσανατολισμούς** απέναντι στην εκπαίδευση, όπως (Πιν.8)(Rogers, 2002):

- άλλοι δίνουν έμφαση στο σκοπό (π.χ. η απόκτηση ενός πτυχίου),
- άλλοι βρίσκουν νόημα στην εκπαιδευτική δραστηριότητα, καθώς τους αρέσει η ατμόσφαιρα της τάξης και
- άλλοι θεωρούν αυτοσκοπό την απόκτηση γνώσεων ή ικανοτήτων.

Πίνακας 8: Προσανατολισμοί Μάθησης⁷.

Προσανατολισμός	Προθέσεις	Μαθησιακή διεργασία	Συνέχεια στο τέλος του προγράμματος
Προσανατολισμός στο στόχο – τελικό αποτέλεσμα	Επίτευγμα/ Αντιμετώπιση προβλήματος	Απόκτηση όσο το δυνατόν περισσότερης γνώσης σε συγκεκριμένες περιοχές	Η διεργασία τερματίζεται με την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος
Προσανατολισμός στη μάθηση	Ενδιαφέρον για το αντικείμενο	Μάθηση που καλύπτει όλα τα μέρη του αντικειμένου	Συνέχιση της μάθησης στο ίδιο ή σε σχετικό αντικείμενο
Προσανατολισμός στην εκπαιδευτική δραστηριότητα	Κοινωνικές ανάγκες ή ανάγκες προσωπικής ανάπτυξης (συχνά απροσδιόριστες)	Η ικανοποίηση των αναγκών βρίσκεται στην ίδια τη δραστηριότητα	Επιδιώκεται νέα κατάσταση ή δραστηριότητα

Γενικά, από όλους τους τύπους και μορφές της δια βίου εκπαίδευσης, η εκπαίδευση ενηλίκων είναι το υποσύστημα εκείνο όπου εμφανίζονται ταυτόχρονα (Καραλής, 2017):

- τα μικρότερα ποσοστά συμμετοχής, και
- οι εντονότερες ανισότητες.

Η πρώτη ευρύτερα γνωστή συστηματική διερεύνηση των κινήτρων συμμετοχής στην εκπαίδευση ενηλίκων ανήκει στον C.O. Houle, που στις αρχές της δεκαετίας του '60 ερευνήσε τις αιτίες συμμετοχής των ενηλίκων εκπαιδευομένων με βάση ποιοτικού τύπου έρευνα (εις βάθος συνεντεύξεις) σε 22 εκπαιδευόμενους που συμμετείχαν σε διάφορων τύπων προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων. Με βάση τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας ο Houle πρότεινε μια τυπολογία των ενηλίκων εκπαιδευομένων (**Houle's typology of adult learners**) διακρίνοντας τρεις τύπους: τους προσανατολισμένους στους στόχους, τους προσανατολισμένους στη δράση και τους προσανατολισμένους στη μάθηση. Οι προσανατολισμένοι στους στόχους εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, οι εκπαιδευόμενοι που είναι προσανατολισμένοι στη δράση συμμετέχουν σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τη δράση κι όχι τόσο για να αποκτήσουν κάποια δεξιότητα ή να μάθουν για κάποιο συγκεκριμένο θέμα, ενώ ο τρίτος τύπος εκπαιδευομένων που είναι οι εκπαιδευόμενοι που είναι προσανατολισμένοι στη μάθηση έχουν μία διαρκή ανάγκη να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται μαθαίνοντας. Οι περισσότεροι διαβάζουν διαρκώς, συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή ακόμα επιλέγουν και δουλειές που τους δίνουν τη δυνατότητα να διαβάζουν και να μαθαίνουν διαρκώς (Cross, 1981).

Σύμφωνα με την **κλίμακα συμμετοχής Boshier** για τους ενήλικες εκπαιδευόμενους, ισχύουν τα εξής κίνητρα συμμετοχής (Karalis, 2017:12):

- βελτίωση της επικοινωνιακής ικανότητας,
- ανάπτυξη κοινωνικών επαφών,
- εκπαιδευτική προετοιμασία,

⁷Rogers, 2002: 101.

- επαγγελματική εξέλιξη,
- βελτίωση των σχέσεων στην οικογένεια,
- επιδίωξη κοινωνικών ερεθισμάτων, και
- ενδιαφέρον για τη μάθηση.

Εκκινώντας από την **τυπολογία του Houle**, ο Boshier δημιούργησε την **κλίμακα Εκπαιδευτικής Συμμετοχής EPS (Education Participation Scale)** εστιάζοντας στα κίνητρα συμμετοχής των εκπαιδευόμενων που διαμορφώνονται με βάση τους προσανατολισμούς τους.

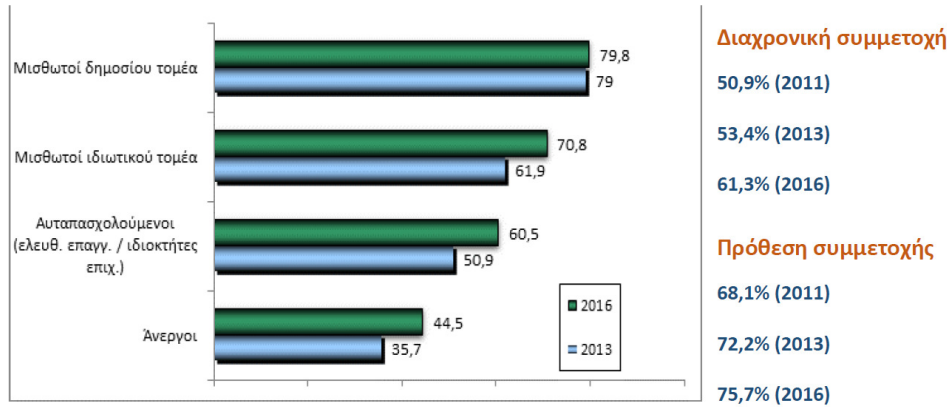
Σύμφωνα με την EUROSTAT (2011-16), η Ελλάδα κατατάσσεται στις τρεις ή έξι τελευταίες θέσεις στην συμμετοχή ενηλίκων στην εκπαίδευση & κατάρτιση, ενώ διαχρονικά κινείται σε χαμηλά επίπεδα στην ΕΕ. Σύμφωνα με σχετική έρευνα της ΓΣΕΕ & ΓΣΕΒΕΕ (2017), οι κυριότεροι λόγοι συμμετοχής των ενηλίκων στην εκπαίδευση & κατάρτιση είναι οι ακόλουθοι (Πιν.9, Εικ.29)(Καραλής, 2017:12):

- *επαγγελματική αναβάθμιση*
- *πιστοποίηση/αναγνώριση της εκπαίδευσης,*
- *ενδιαφέρον για τη μάθηση,*
- *προσωπική/οικογενειακή ζωή, και*
- *κοινωνική συμμετοχή.*

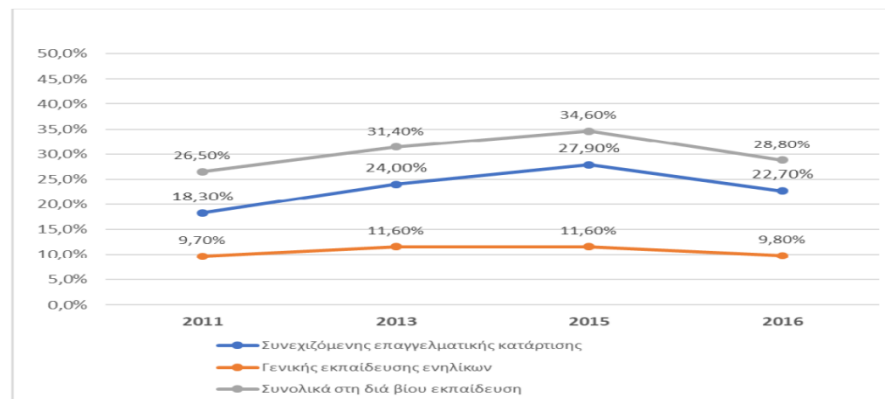
Πίνακας 9: Κίνητρα και Λόγοι συμμετοχής ενηλίκων στην εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα⁸.

Κίνητρα/λόγοι συμμετοχής
<p>Επαγγελματική αναβάθμιση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Για να διατηρήσω τη θέση εργασίας μου • Για να αυξήσω τις οικονομικές μου απολαβές • Για να είμαι περισσότερο αποδοτικός/η στην εργασία μου • Για να βρω μια καλύτερη εργασία
<p>Πιστοποίηση /αναγνώριση της εκπαίδευσης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Για να αποκτήσω τη βεβαίωση/πιστοποιητικό συμμετοχής • Για να αυξήσω τα τυπικά μου προσόντα
<p>Ενδιαφέρον για τη μάθηση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γιατί μου αρέσει να μαθαίνω καινούργια πράγματα • Γιατί η εκπαίδευση πρέπει να διαρκεί σε όλη μας τη ζωή
<p>Προσωπική / οικογενειακή ζωή</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γιατί έτσι δίνω ένα καλό παράδειγμα στα παιδιά μου • Για να ξεφύγω από προβλήματα της προσωπικής/οικογενειακής ζωής • Για να αξιοποιήσω τον ελεύθερο χρόνο μου
<p>Κοινωνική συμμετοχή</p> <ul style="list-style-type: none"> • Για να είμαι πιο ολοκληρωμένος πολίτης • Για να συναντήσω καινούργιους ανθρώπους και να βελτιώσω το κοινωνικό μου δίκτυο

⁸ Καραλής, Θ. (2017). Η συμμετοχή των ενηλίκων στη δια βίου εκπαίδευση – εμπόδια και κίνητρα συμμετοχής (2011-16). Παρουσίαση, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ & ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ, χρηματοδότηση ΕΣΠΑ, σελ.12.



Εικόνα 29: Διαχρονική συμμετοχή – πρόθεση συμμετοχής ενηλίκων στην εκπαίδευση & κατάρτιση⁹.



Εικόνα 30: Η εξέλιξη των ποσοστών συμμετοχής (2011-16)¹⁰.

Στα συμπεράσματα της έρευνας σημειώνονται τα εξής (Καραλής, 2017:12-13; Karalis, 2017):

- 3 στους 4 ερωτώμενους (δείγμα 62 άτομα), δηλώνουν ότι επιθυμούν να συμμετέχουν.
- Δεν συμμετέχουν σε προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης:
 - 14 στους 15 άνεργους
 - 3 στους 4 αυτοαπασχολούμενους
 - 2 στους 3 μισθωτούς
- Δεν συμμετέχουν σε προγράμματα γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων:
 - 9 στους 10 πολίτες
- Όσο αφορά τη συμμετοχή, η Ελλάδα σε όλες τις σχετικές διεθνές μελέτες κατατάσσεται στις τελευταίες θέσεις.

Όμως, οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι αντιμετωπίζουν και αρκετά εμπόδια στη μάθηση. Τα **εμπόδια** στη μάθηση μπορεί να είναι **εσωτερικά** ή **εξωτερικά**. Τα **εξωτερικά** εμπόδια δυσκολεύουν την πρόσβαση των ενηλίκων εκπαιδευομένων στα προγράμματα εκπαίδευσης, ενώ τα **εσωτερικά** εμπόδια αφορούν προϋπάρχουσες γνώσεις και αξίες ή οφείλονται σε ψυχολογικούς παράγοντες (Κόκκος, 2005:90-91).

Τα εμπόδια που απορρέουν από ψυχολογικούς παράγοντες, σχετίζονται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ενηλίκων εκπαιδευομένων και αφορούν (Rogers, 2002:281):

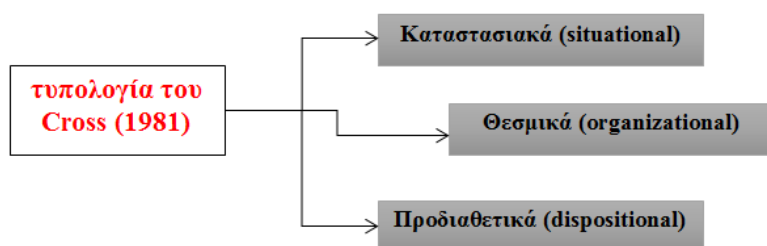
⁹ Βλέπε 8, σελ. 18.

¹⁰ Βλέπε 8, σελ. 19.

- την έλλειψη αυτοπεποίθησης,
- το φόβο της αποτυχίας και
- το άγχος που βιώνουν αρκετοί ενήλικοι εκπαιδευόμενοι στη διεργασία της μάθησης.

Επίσης, για τη διερεύνηση των εμποδίων στη μάθηση αναπτύχθηκε μια τυπολογία του Cross, που περιλαμβάνει τρεις βασικές κατηγορίες (Εικ.31)(Cross, 1981:99):

- **Καταστασιακά (situational)**, που αφορά την φροντίδα προσώπων, εργασιακές υποχρεώσεις.
- **Θεσμικά (organizational)**, που αφορά ωράρια προγραμμάτων, κακή οργάνωση, περιορισμένη προσφορά, προϋποθέσεις εισαγωγής.
- **Προδιαθετικά (dispositional)**, που αφορά στάσεις και αντιλήψεις για τη μάθηση, προηγούμενες μαθησιακές εμπειρίες, ανασφάλεια και άγχος.

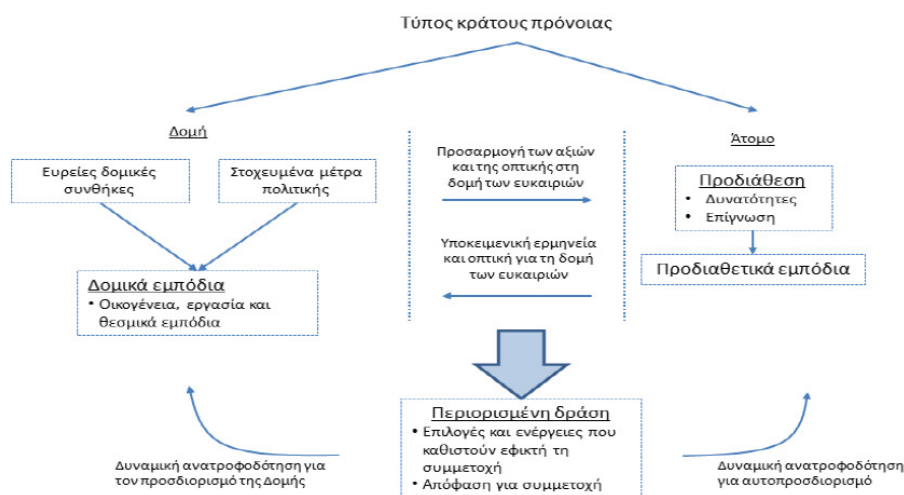


Εικόνα 31:Τυπολογία του Cross (1981).

Σύμφωνα με τους Carp, Peterson & Roelfs (1974), οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι αντιμετωπίζουν τριών ειδών εμπόδια στη μάθηση:

- Εμπόδια τα οποία προκύπτουν από τις **καταστάσεις ζωής**.
- Εμπόδια που αφορούν το **εκπαιδευτικό πλαίσιο**.
- Εμπόδια που σχετίζονται με **την προδιάθεση κάθε ατόμου**.

Επιπλέον, έχει αναπτυχθεί ένα νέο μοντέλο¹¹ (Rubenson & Desjardins, 2009) που συνδέει τα καταστασιακά και θεσμικά της τυπολογίας του Corss (1981) σε μια κατηγορία την **δομική**, όπως φαίνεται και στην επόμενη εικόνα (Karalis, 2017):



Εικόνα 32:Μοντέλο Rubenson&Desjardins (2009)¹².

¹¹ Μοντέλο Περιορισμένης Δράσης (BoundedAgencyModel).

Σύμφωνα με σχετική έρευνα της ΓΣΕΕ & ΓΣΕΒΕΕ (2017), τα κυριότερα εμπόδια συμμετοχής των ενηλίκων στην εκπαίδευση & κατάρτιση είναι τα ακόλουθα (Πιν.10)(Καραλής, 2017):

- Καταστασιακά εμπόδια,
- Προδιαθετικά εμπόδια, και
- Θεσμικά εμπόδια.

Πίνακας 10: Εμπόδια συμμετοχής ενηλίκων στην εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα¹³.

Εμπόδια συμμετοχής
<p>Καταστασιακά εμπόδια (situational)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη χρόνου λόγω φροντίδας παιδιών • Έλλειψη χρόνου λόγω φροντίδας άλλου συγγενικού προσώπου • Έλλειψη χρόνου λόγω εργασιακών υποχρεώσεων • Έλλειψη χρόνου λόγω άλλων ασχολιών • Αρνητική τοποθέτηση της οικογένειας ή των φίλων μου
<p>Προδιαθετικά (dispoitional)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Με εμποδίζουν προβλήματα υγείας • Αρκετά έχω μάθει έως τώρα • Δεν μου αρέσει να παρακολουθώ σεμινάρια, μου θυμίζουν το σχολείο • Είμαι πολύ μεγάλος/η για να μάθω πλέον • Μπορώ να μάθω με άλλους τρόπους αυτά που θα μάθαινα σε ένα σεμινάριο
<p>Θεσμικά (organizational)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κόστος συμμετοχής των σεμιναρίων • Η παρακολούθηση σεμιναρίων δεν παίζει κανέναν ρόλο στη βελτίωση της θέσης εργασίας μου • Τα σεμινάρια πραγματοποιούνται σε ημέρες και ώρες που δεν μπορώ να τα παρακολουθήσω • Ο τρόπος επιλογής, δεν νομίζω ότι έχω πιθανότητες να επιλεγώ • Δυσκολία μετακίνησης προς τον τόπο που γίνεται το σεμινάριο • Δεν έχω τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για την παρακολούθηση • Δεν έχω τα ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται για την παρακολούθηση • Έλλειψη πληροφόρησης και ενημέρωσης για τα σεμινάρια που γίνονται • Δεν δίνεται βεβαίωση / πιστοποιητικό παρακολούθησης • Μεγάλη διάρκεια σεμιναρίων • Η ποιότητα και η οργάνωση των σεμιναρίων δεν είναι στα επιθυμητά επίπεδα • Δεν θεωρείται ιδιαίτερο προσόν στο εργασιακό μου περιβάλλον

Συνοψίζοντας, η έρευνα αυτή στην Ελλάδα ανέδειξε ως βασικά εμπόδια τα εξής (Καραλής, 2017):

- Κόστος συμμετοχής,

¹² Βλέπε 8, σελ.8.

¹³ Βλέπε 8, σελ.13-4.

- Έλλειμμα χρόνου,
- Έλλειψη πληροφόρησης,
- Ποιότητα (περιεχόμενο, εκπαιδευτές, εκπαιδευτικές ανάγκες).

Σύμφωνα με τον Cross (1981:133) για να είναι ελκυστικά τα προγράμματα εκπαίδευσης των ενηλίκων θα πρέπει:

- να απαντούν στους στόχους και στις προσδοκίες των ενήλικων εκπαιδευομένων,
- να δημιουργούν ευκαιρίες μάθησης απομακρύνοντας τα εμπόδια στη μάθηση και
- να κατανοούν τις αλλαγές που βιώνει ο ενήλικος εκπαιδευόμενος σε μία μεταβατική κατάσταση ζωής,

Επιπλέον, η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των ενήλικων εκπαιδευομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εμπλοκή τους στη διεργασία της μάθησης. Στα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων χρειάζεται να προβλέπεται χρόνος για τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών των ενήλικων εκπαιδευομένων (Κόκκος, 2005).

4.5 Σύνοψη

Η μάθηση και εκπαίδευση ενηλίκων αποτελούν σχετικά νέα πεδία στις επιστήμες της εκπαίδευσης. Ο ενήλικος αποτελεί ένα αντικείμενο έρευνας, έτσι ώστε τα προγράμματα εκπαίδευσης να σχεδιάζονται πιο αποτελεσματικά όσο αφορά την διδακτική πράξη. Ένας ενήλικος λειτουργεί καλύτερα ανάμεσα σε άλλους ενήλικους με κοινό στόχο. Όσο περισσότερο η εκπαιδευτική διαδικασία βασίζεται στην ομαδική συνέργεια, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η μάθηση. Από την άλλη, οι ενήλικοι, κατά την πορεία της μάθησης, αντιμετωπίζουν προβλήματα που οφείλονται τόσο σε εξωτερικούς παράγοντες όσο και σε εσωτερικούς. Τα προβλήματα αυτά δημιουργούν εμπόδια στη μάθηση γι' αυτό είναι σημαντικό, όσο αυτό είναι δυνατό, να ξεπεραστούν ή να τείνουν να ελαχιστοποιηθούν.

5. Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας, το ερευνητικό πλαίσιο που ακολουθείται και το εργαλείο της έρευνας.

5.2 Επιστημονική Έρευνα

Η **επιστημονική έρευνα (scientific research)** ορίζεται ως η στοχευμένη και οργανωμένη διαδικασία μελέτης, ερμηνείας ή και επίλυσης, ενός θέματος ή φαινομένου. Περιλαμβάνει διάφορα στάδια όπως *συλλογή δεδομένων, επεξεργασία, ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων*. Ο όρος **μεθοδολογία**, αφορά το σύνολο διαδικασιών, μεθόδων & τεχνικών, που χρησιμοποιούνται από έναν ερευνητή κατά τη διεξαγωγή της επιστημονικής έρευνας (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011; Νόβα – Καλτσούνη, 2006; Καραγεώργος, 2002).

Η επιστημονική έρευνα διακρίνεται από τα εξής βασικά χαρακτηριστικά (Καραγεώργος, 2002):

- *επαναληψιμότητα*
- *τεκμηρίωση*, και
- *εφαρμοσιμότητα*.

Επιπλέον, η επιστημονική έρευνα ως προς τον σκοπό της, διακρίνεται σε (Καραγεώργος, 2002):

- **Βασική Έρευνα (Basic Research)**, που στοχεύει στην αύξηση των επιστημονικών γνώσεων και δεν έχει ως στόχο την πρακτική εφαρμογή των ευρημάτων της.
- **Εφαρμοσμένη Έρευνα (Applied Research)**, είναι εκείνη που έχει πρακτικό προσανατολισμό, και στοχεύει να δώσει άμεση απάντηση σε κάποιο πρόβλημα.

Τα κυριότερα φιλοσοφικά ρεύματα στην επιστημονική έρευνα και ειδικά την κοινωνική έρευνα, είναι τα εξής (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011; Νόβα – Καλτσούνη, 2006):

- **Θετικισμός:** φιλοσοφικό και επιστημολογικό ρεύμα που θεωρεί ότι η κοινωνική πραγματικότητα είναι αντικειμενική και είναι δυνατόν να περιγραφεί και να αναλυθεί από τον ερευνητή με αντικειμενικό και ταυτόχρονα αξιολογικά ουδέτερο τρόπο. Εστιάζει στην εμπειρία και εμπειρική πραγματικότητα, ως η αποκλειστική πηγή γνώσης. Η τελική στόχευση του είναι η αντικειμενικότητα και η δημιουργία καθολικών νόμων κατά αντιστοιχία με τις φυσικές επιστήμες, και στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες. Η στόχευση αυτή αποτέλεσε σημείο μεγάλης κριτικής από διάφορους μελετητές.
- **Αντι-θετικιστικό ρεύμα:** αποτελεί μία εναλλακτική προσέγγιση, που θεωρεί ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν μπορεί να μελετηθεί υπό το πρίσμα των φυσικών επιστημών, αλλά να αναλυθεί μόνο από έναν ερευνητή που ανήκει στο ίδιο πλαίσιο αναφοράς με τα ερευνητικά υποκείμενα. Διαθέτει διάφορα φιλοσοφικά ρεύματα (*εθνομεθοδολογία, συμβολική αλληλεπίδραση*) με κυριότερο εκείνο της *Φαινομενολογίας*, που αποτελεί μία θεωρητική προσέγγιση που υποστηρίζει την

διερεύνηση της άμεσης εμπειρίας και βλέπει την συμπεριφορά ενός ατόμου ως κάτι που επηρεάζεται καθοριστικά από τα φαινόμενα της εμπειρίας παρά από την εξωτερική και αντικειμενική πραγματικότητα

Στην παρούσα εργασία, η *διερεύνηση των κινήτρων και εμποδίων για τη συμμετοχή των εργαζομένων των ξενοδοχείων στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση*, προσεγγίζεται σύμφωνα με την θετικιστική προσέγγιση μέσω της συλλογής στοιχείων με τη βοήθεια ερωτηματολογίου και την στατιστική επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων. Η επιλογή αυτή οφείλεται στο ότι οι φιλοσοφικές προσεγγίσεις του αντι-θετικιστικού ρεύματος απαιτούν μια «ποιοτική» ανάλυση, με έμφαση σε ομάδες εστίασης και ποιοτικές έρευνες κλπ., δηλ. περισσότερο χρόνο, ανάπτυξη μεθοδολογικών εργαλείων αλλά και συνθήκες διερεύνησης που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από το υπάρχον δείγμα της έρευνας, και θα υπήρχαν εμπόδια στην διεξαγωγή της και στην «αντικειμενικότητα» των αποτελεσμάτων.

5.3 Ερευνητική Προσέγγιση

Οι κυριότερες ερευνητικές προσεγγίσεις διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011;Cohen et al., 2008):

- *Επαγωγική Προσέγγιση (deduction)*: στοχεύει στη διατύπωση της θεωρίας, και στον έλεγχο των συμπερασμάτων που παρήχθησαν, και «πηγαίνει» από το ειδικό (αποτέλεσμα), προς το γενικό (αιτία), δηλ. από κάτω προς τα πάνω (bottom-up).
- *Παραγωγική Προσέγγιση (induction)*: βασίζεται σε μία θεωρία και διατυπώνεται μία υπόθεση/ερώτημα που ελέγχεται σε μία ποικιλία περιπτώσεων. Στοχεύει στον έλεγχο, και την επαλήθευση ή διάψευση της θεωρίας.

Στην προτεινόμενη έρευνα επιλέγεται η Παραγωγική Προσέγγιση, αφού η παρούσα έρευνα ακολουθεί την θετικιστική κατεύθυνση.

5.4 Μέθοδοι Έρευνας

Στην κοινωνική έρευνα, υπάρχουν δύο βασικές μέθοδοι (Cohen et al., 2008; Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011):

- *Ποσοτική μέθοδος*: βασίζεται σε δειγματοληπτική έρευνα που ακολουθεί αυστηρά στατιστικά κριτήρια, με σαφώς καθορισμένο ερωτηματολόγιο, και προσφέρει τη δυνατότητα στον μελετητή-ερευνητή να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού για τον έλεγχο της θεωρίας παρέχοντας δυνατότητες γενίκευσης των συμπερασμάτων.
- *Ποιοτική μέθοδος*: εφαρμόζεται σε έρευνες που στοχεύουν στην ποιοτική διερεύνηση, κοινωνικών φαινομένων. Εστιάζει στην περιγραφή, ανάλυση και ερμηνεία κοινωνικών φαινομένων & καταστάσεων, και χρησιμοποιείται ευρέως για την διεξοδική διερεύνηση κοινωνικών και άλλων τύπου φαινομένων (π.χ. ενδό-συγκρούσεις σε ένα οργανισμό), ενώ αποτελεί μια κυρίως διερευνητική (exploratory) μέθοδο έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η *ποσοτική μέθοδος έρευνας*, αφού η φύση της έρευνας απαιτεί τον έλεγχο ερωτήσεων και επίσης το εργασιακό περιβάλλον δεν επιτρέπει την χρήση ποιοτικών τεχνικών (συνεντεύξεις κλπ.).

5.5 Διεξαγωγή Έρευνας

Η διεξαγωγή της παρούσας Έρευνας έγινε με δύο τρόπους: (α) *προσωπική παράδοση* και (β) μέσω *διαδικτύου* με τη χρήση *e-mail*. Πιο συγκεκριμένα, η διεξαγωγή έρευνας περιλαμβάνει τα εξής:

- αποστολή στα email των εργαζομένων, και
- προσωπική παράδοση στους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας.

5.6 Εννοιολογικό Πλαίσιο

Το **εννοιολογικό πλαίσιο (conceptual model)** της παρούσας εργασίας σχεδιάστηκε βάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, που προηγήθηκε. Ειδικότερα, η ανασκόπηση εστιάστηκε:

- διαχείριση ανθρώπινων πόρων,
- εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων,
- εκπαίδευση προσωπικού στο ξενοδοχειακό κλάδο,
- εκπαίδευση ενηλίκων.

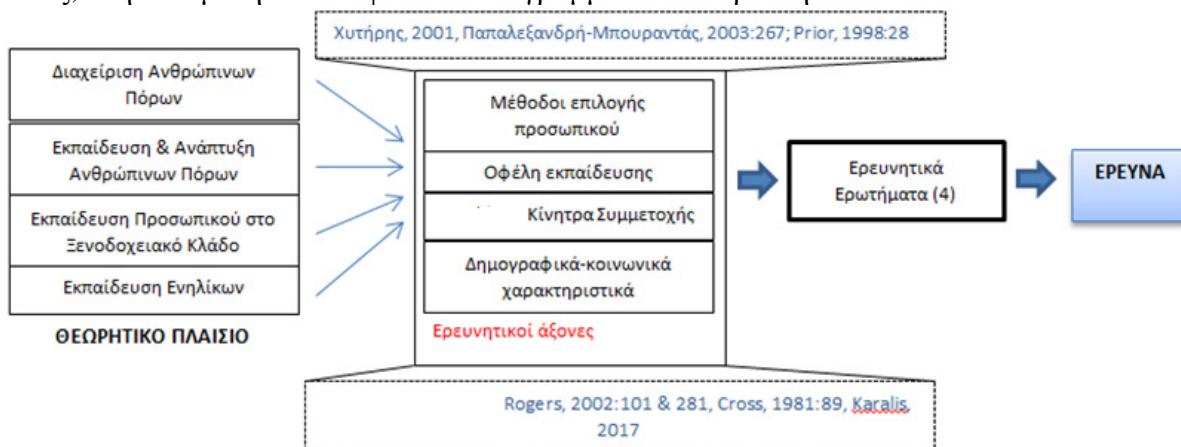
Έτσι, από την βιβλιογραφία επιλέχθηκαν ως διερεύνηση:

- **μέθοδοι επιλογής προσωπικού** (Χυτήρης, 2001),
- **οφέλη εκπαίδευσης** στους εκπαιδευόμενους και επιχείρηση (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:267; Prior, 1998:28), και
- **κίνητρα συμμετοχής** (κλίμακα συμμετοχής Boshier) των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Rogers, 2002:101 & 281, Cross, 1981:89, Karalis, 2017).

Επομένως, τα **ερευνητικά ερωτήματα** που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα:

1. Ποιες μέθοδοι επιλογής προσωπικού ακολουθούν οι επιχειρήσεις;
2. Ποια τα οφέλη της εκπαίδευσης για προσωπικό & επιχειρήσεις;
3. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα;
4. Ποια δημογραφικά-κοινωνικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα οφέλη & κίνητρα συμμετοχικότητας των εργαζομένων;

Τέλος, στην επόμενη εικόνα φαίνεται διαγραμματικά το ερευνητικό πλαίσιο:



Εικόνα 33: Εννοιολογικό Πλαίσιο.

5.7 Ερευνητικό Εργαλείο

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο Έρευνας (Παράρτημα 1) περιλαμβάνει την εξής δομή¹⁴ (Εικ.34):

- *Ατομικό προφίλ*: περιλαμβάνει ερωτήσεις κοινωνικών – δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων (7 ερωτήσεις).
- *Επιλογή και Εκπαίδευση Προσωπικού*: (8 ερωτήσεις)



Εικόνα 34: Δομή Ερωτηματολογίου Έρευνας.

Οι τύποι ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται στο ερωτηματολόγιο έρευνας είναι:

- *Διχοτομικές*, και
- *πολλαπλών επιλογών*.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο έρευνας ακολουθεί τους παρακάτω δεοντολογικούς κανόνες:

- *Ανώνυμη συμπλήρωση* του (δεν ζητείται όνομα εργαζόμενου), και
- *Εμπιστευτικότητα* (προστασία προσωπικών δεδομένων).

5.8 Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες: **δειγματοληψία πιθανοτήτων** και **μη πιθανοτήτων**. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται μέθοδοι δειγματοληψίας, που είναι απαραίτητες για την γενίκευση των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό (π.χ. απλή τυχαία δειγματοληψία, δειγματοληψία κατά στρώματα). Όταν το δείγμα δεν απαιτείται να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, επιλέγονται μέθοδοι δειγματοληψίας της δεύτερης κατηγορίας (μη πιθανοτήτων) (Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Στην παρούσα εργασία η επιλογή δείγματος έγινε με τη βοήθεια της *μεθόδου της χιονοστιβάδας* που ανήκει στην μεθοδολογία δειγματοληψίας μη πιθανότητας. Σε αυτή τα άτομα που επιλέγονται, έχουν χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν την έρευνα, που στη συνέχεια φέρνουν τον ερευνητή σε επαφή με άλλα άτομα με παρεμφερή χαρακτηριστικά (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Τα κριτήρια επιλογής στην παρούσα ήταν η ευκολία πρόσβασης στον ερωτώμενο και η ελεύθερη επιλογή για το αν θα δεχτεί να συμμετάσχει στην έρευνα ή όχι.

¹⁴ Ακολουθεί το εννοιολογικό πλαίσιο.

5.9 Ανάλυση Δεδομένων

Στην έρευνα ακολουθήθηκαν οι εξής τεχνικές επεξεργασίες δεδομένων:

- Δημογραφική ανάλυση,
- Έλεγχος ερωτημάτων (περιγραφική στατιστική/ποσοστά/συχνότητες/μ.ο.),
- Στατιστικά τεστ (χ^2).

5.10 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα

Η αξιοπιστία (*reliability*) και η εγκυρότητα (*validation*) ενός εργαλείου μέτρησης, αποτελούν τα δύο βασικότερα κριτήρια για την διασφάλιση έγκυρων αποτελεσμάτων στις εκπαιδευτικές και όχι μόνο έρευνες (Cohenetal., 2008). Η αξιοπιστία στην παρούσα έρευνα, ελέγχεται μέσω της διαδικασίας υπολογισμού του συντελεστή αξιοπιστίας *Cronbach Alpha*, και έχει τιμή για όλο το ερωτηματολόγιο (εκτός ατομικού προφίλ) 0,818 (συνολική αξιοπιστία), όπου κρίνονται αρκετά ικανοποιητικό (αφού είναι $>0,7$)(Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Η πραγματοποίηση της ανάλυσης αξιοπιστίας έγινε με τη χρήση της εντολής *ReliabilityAnalysis* του SPSS 19.

Όσον αφορά την εγκυρότητα, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

- *εγκυρότητα περιεχομένου*: το ερωτηματολόγιο μιας έρευνας πρέπει να καλύπτει ολοκληρωμένα τις διαστάσεις της υπό εξέτασιν έννοιας (Cohenetal., 2008) γι' αυτό κρίθηκε σκόπιμο, η σχεδίαση του ερωτηματολογίου να βασιστεί στο εννοιολογικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.
- *εγκυρότητα κριτηρίου*:κατέστη αδύνατη γιατί η χρήση κριτηρίου, δηλαδή ενός υπάρχοντος αξιόπιστου και έγκυρου ερωτηματολογίου (σταθμισμένου), δεν βρέθηκε.

5.10Σύνοψη

Παρουσιάστηκε η μεθοδολογία έρευνας, που ακολουθεί τη θετικιστική προσέγγιση, ενώ χρησιμοποιείται η ποσοτική μεθοδολογία. Επίσης παρουσιάστηκε το ερευνητικό πλαίσιο με τα εξαγόμενα ερευνητικά ερωτήματα, η διαδικασία δειγματοληψίας και επεξεργασίας στοιχείων.

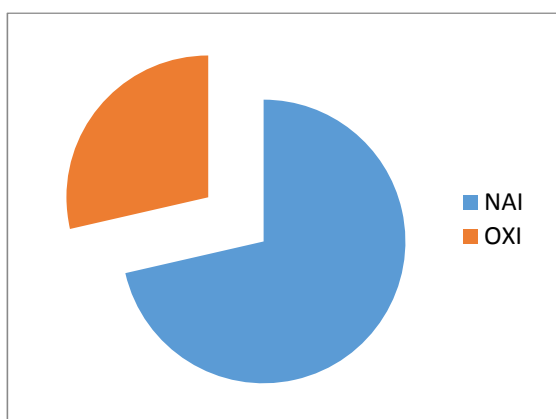
6. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

6.1 Εισαγωγή

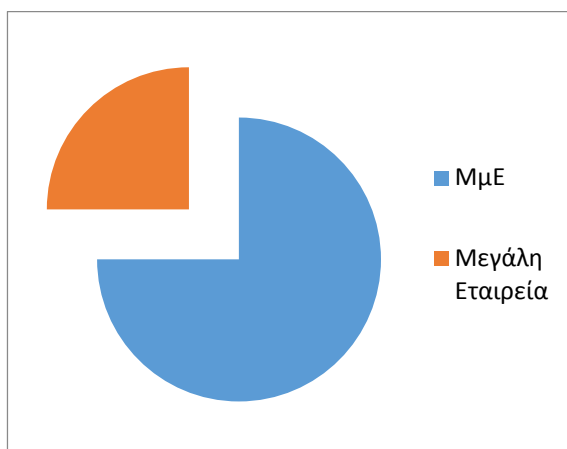
Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται η επεξεργασία δεδομένων και η παρουσίαση τους όσο αφορά το δείγμα της έρευνας και τις αντίστοιχες μεταβλητές.

6.2 Δημογραφική Ανάλυση

Στη παρούσα έρευνα μοιράστηκαν 70 ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν τελικά 50(Εικ.35). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα από 01/04/2017 μέχρι 31/05/2017. Ο πληθυσμός της έρευνας αφορούσε τους εργαζόμενους σε ξενοδοχεία της περιοχής Παλαιού Φαλήρου (*NestorionHotel*), Μοναστηράκι (*AforAthens*), Πατήσια (*Athenscity*), Εξάρχεια (*Εξαρχειον*), εκ των οποίων το *AforAthens* είναι μεγάλου μεγέθους επιχείρηση και τα υπόλοιπα ξενοδοχεία αποτελούν μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Εικ.36).



Εικόνα 35:Συνολικό Προφίλ ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν ή όχι από τους ερωτώμενους.



Εικόνα 36:Προφίλ εταιρικού μεγέθους προέλευσης ερωτώμενων.

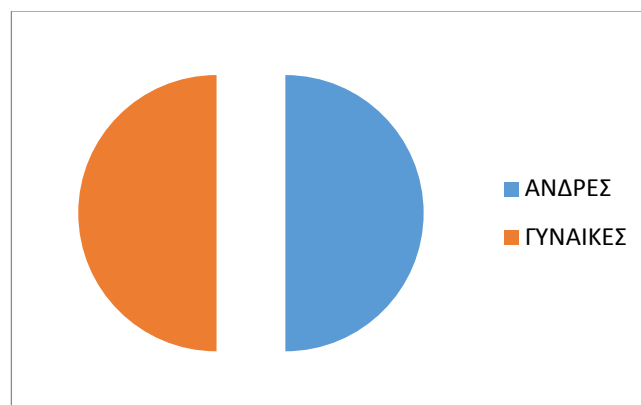
Πιο αναλυτικά, το προφίλ του δείγματος όσο αφορά τα δημογραφικά – κοινωνικά χαρακτηριστικά, φαίνεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 11: Συνολικό Προφίλ Δείγματος.

		N	%
Φύλο	Ανδρας	25	50,0%
	Γυναίκα	25	50,0%
Ηλικία	18-20	7	14,0%
	21-30	14	28,0%
	31-40	15	30,0%
	41-50	11	22,0%
	51-60	3	6,0%
	60+	0	,0%
Εκπαίδευση	A' βάθμια	5	10,0%
	B' βάθμια	21	42,0%
	Πτυχιακός τίτλος	20	40,0%
	Μεταπτυχιακός τίτλος	4	8,0%
	Διδακτορικός τίτλος	0	,0%
Σχέση Εκπαίδευσης με το τουρισμό	Ναι	16	34,0%
	Όχι	31	66,0%
Προϋπηρεσία	0-μερικούς μήνες	8	16,0%
	1-5 έτη	18	36,0%
	6-10 έτη	13	26,0%
	11-15 έτη	7	14,0%
	16-20 έτη	3	6,0%
	21-25 έτη	1	2,0%
	25+	0	,0%
	Τμήμα απασχόλησης	Όροφοι	6
	Υποδοχή	9	18,0%
	Επισιτισμός	5	10,0%
	Συντήρηση	4	8,0%
	Entertainment	7	14,0%
	Spa	5	10,0%
	Διοίκηση	11	22,0%
	Ασφάλεια	3	6,0%
Χώρα προέλευσης	Ελλάδα	41	82,0%
	Άλλη	9	18,0%

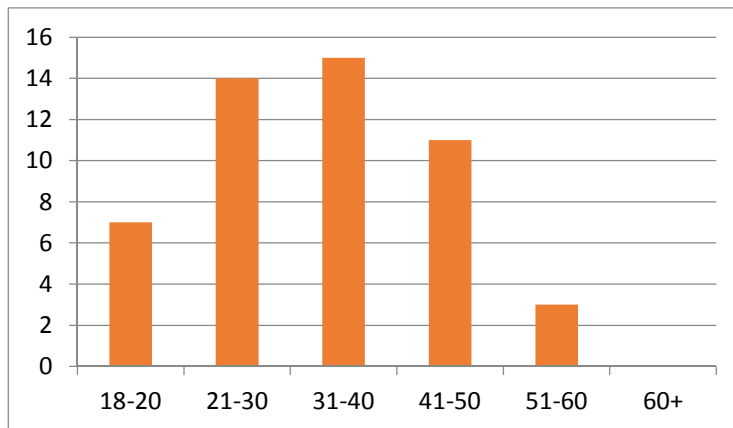
Σύμφωνα με το πίνακα του συνολικού προφίλ, διαπιστώθηκαν για το δείγμα της έρευνας τα εξής:

- **Φύλο** (Εικ.37): η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα είναι ισορροπημένη (50%-50%), καθώς εκπροσωπούνται με ισοπληθή τρόπο τα δύο φύλα.



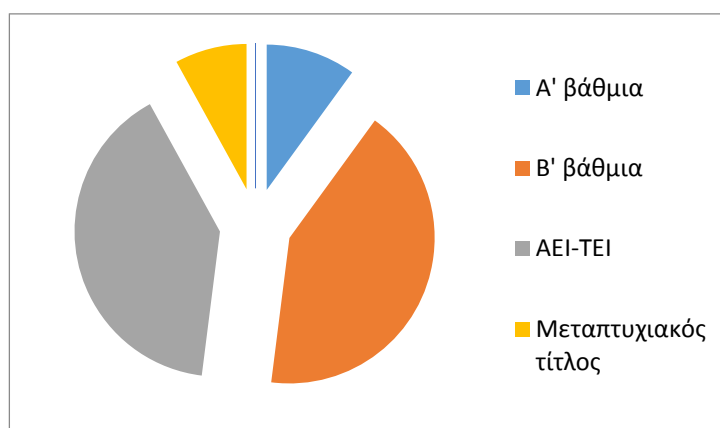
Εικόνα 37: Προφίλ Φύλου.

- *Ηλικία*(Εικ.38): το 30% (1/3) του δείγματος είναι ηλικίας από 31-40 ετών, το 28% από 21-30 ετών, το 22% από 41-50 ετών, το 14% από 18-20 και το 6% από 51-60 ετών. Παρατηρούμε ότι υπάρχει εκπροσώπηση όλων των ηλικιακών ομάδων στο δείγμα. Αυτό σημαίνει ότι είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό το δείγμα ως προς τον παράγοντα της ηλικίας.



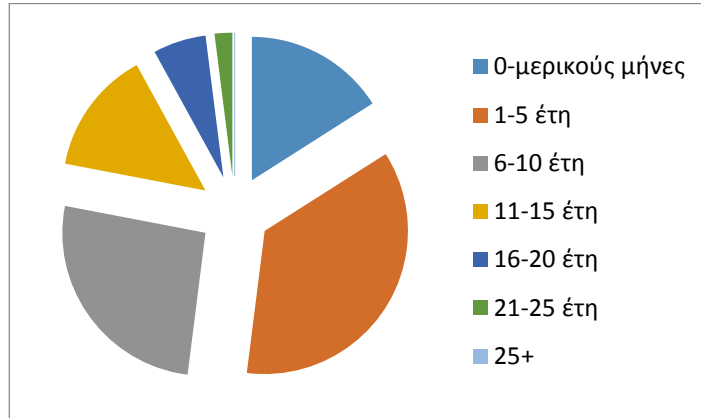
Εικόνα 38:Ηλικιακό Προφίλ.

- *Εκπαίδευση*(Εικ.39):το 10% έχουν ολοκληρώσει μόλις Α' βάρθμια εκπαίδευση, ενώ το 42% του δείγματος έχει ολοκληρώσει σπουδές Β' βάρθμιας εκπαίδευσης. Το 40% είναι απόφοιτοι τριτοβάρθμιας εκπαίδευσης, και το 8% διαθέτει και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.



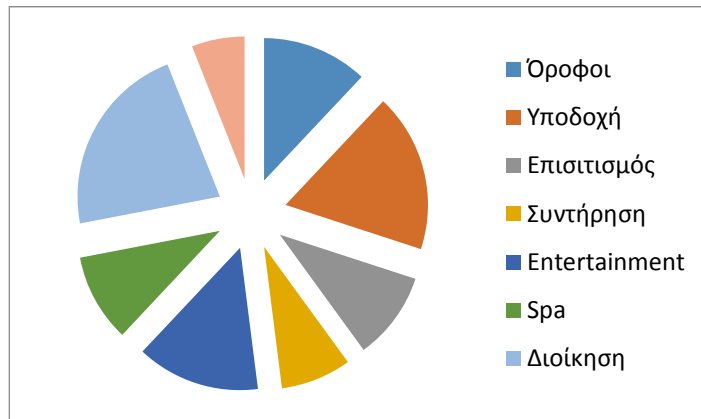
Εικόνα 39:Εκπαιδευτικό Προφίλ.

- *Τουριστικές Σπουδές*: μόλις το 34% των εργαζομένων δήλωσε ότι παρακολούθησε τουριστικές σπουδές. Το ποσοστό αυτό δείχνει ότι ο τομέας του τουρισμού δεν στελεχώνεται από άτομα που έχουν σπουδάσει το συγκεκριμένο αντικείμενο.
- *Προϋπηρεσία*(Εικ.40):το 36% των εργαζομένων έχει προϋπηρεσία από 1-5 έτη, το 26% από 6-10 έτη, το 16% μερικώς μήνες, το 14% από 11-15 έτη, το 6% από 16-20 έτη και το 2% από 21-25 έτη.



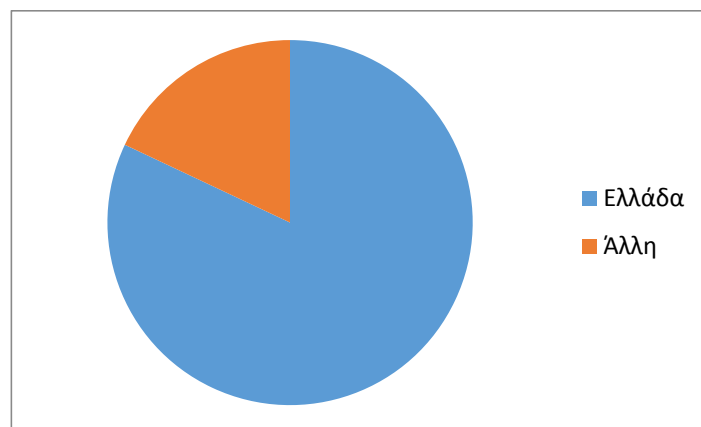
Εικόνα 40: Προφίλ Προϋπηρεσίας.

- *Τμήμα Απασχόλησης*(Εικ.41): το 18% των εργαζομένων απασχολείται στην υποδοχή, το 22% στην διοίκηση, το 14% στην διασκέδαση, το 12% στους ορόφους, το 10% στον επισιτισμό, ένα ακόμα 10% στο spa και το 6% στην ασφάλεια.



Εικόνα 41: Προφίλ Απασχόλησης.

- *Χώρα Προέλευσης*(Εικ.42): το 82% των εργαζομένων έχει ως χώρα προέλευσης την Ελλάδα (σημαντική πλειοψηφία του δείγματος), και μόλις το 18% προέρχεται από άλλη χώρα εκτός Ελλάδας.



Εικόνα 42: Προφίλ Χώρας Προέλευσης.

Επιπρόσθετα, ανεξάρτητα φύλου, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων του δείγματος ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 21-40 ετών, με τις γυναίκες να υπερέχουν όσο αφορά το ποσοστό τους (64%)(Πιν.12). Από την άλλη, οι περισσότεροι άνδρες του δείγματος είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ στις γυναίκες, είναι οι απόφοιτες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Πιν.13). Όσο αφορά την προϋπηρεσία, η πλειοψηφία και στα δύο φύλα είναι νέοι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία, <10 έτη (Πιν.14). Τέλος, η πλειοψηφία των Ανδρών που εργάζεται στην εταιρεία, βρίσκεται στη Διοίκηση, ενώ αντίστοιχα, των γυναικών είναι στη Διοίκηση &SPA, του δείγματος (Πιν.15).

Πίνακας 12: Ανάλυση Ηλικίας & Φύλου (Crosstabulation).

			ΦΥΛΟ	
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
18-20	Count	4	3	
	% within ΦΥΛΟ	16,0%	12,0%	
21-30	Count	5	9	
	% within ΦΥΛΟ	20,0%	36,0%	
ΗΛΙΚΙΑ 31-40	Count	8	7	
	% within ΦΥΛΟ	32,0%	28,0%	
41-50	Count	6	5	
	% within ΦΥΛΟ	24,0%	20,0%	
51-60	Count	2	1	
	% within ΦΥΛΟ	8,0%	4,0%	
Total	Count	25	25	
	% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	

Πίνακας 13: Ανάλυση Εκπαίδευσης & Φύλου (Crosstabulation).

			ΦΥΛΟ	
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ	Count	1	4	
	% within ΦΥΛΟ	4,0%	16,0%	
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	Count	10	11	
	% within ΦΥΛΟ	40,0%	44,0%	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	Count	12	8	
	% within ΦΥΛΟ	48,0%	32,0%	
MSc	Count	2	2	
	% within ΦΥΛΟ	8,0%	8,0%	
Total	Count	25	25	
	% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	

Πίνακας 14: Ανάλυση Προϋπηρεσίας & Φύλου (Crosstabulation).

			ΦΥΛΟ	
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
0 ΜΗΝΕΣ	Count	4	4	
	% within ΦΥΛΟ	16,0%	16,0%	
1-5 ΕΤΗ	Count	9	9	
	% within ΦΥΛΟ	36,0%	36,0%	
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ 6-10 ΕΤΗ	Count	7	6	
	% within ΦΥΛΟ	28,0%	24,0%	
11-15 ΕΤΗ	Count	4	3	
	% within ΦΥΛΟ	16,0%	12,0%	
16-20 ΕΤΗ	Count	1	2	
	% within ΦΥΛΟ	4,0%	8,0%	

	21-25 ETH	Count	0	1
		% within ΦΥΛΟ	0,0%	4,0%
Total		Count	25	25
		% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%

Πίνακας 15: Ανάλυση Τμήματος Απασχόλησης & Φύλου (Crosstabulation).

			ΦΥΛΟ	
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	ΟΡΟΦΟΙ	Count	2	4
		% within ΦΥΛΟ	8,0%	16,0%
	ΥΠΟΔΟΧΗ	Count	5	4
		% within ΦΥΛΟ	20,0%	16,0%
	ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΣ	Count	2	3
		% within ΦΥΛΟ	8,0%	12,0%
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	Count	3	1
		% within ΦΥΛΟ	12,0%	4,0%
	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	Count	5	2
		% within ΦΥΛΟ	20,0%	8,0%
	SPA	Count	0	5
		% within ΦΥΛΟ	0,0%	20,0%
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Count	6	5
		% within ΦΥΛΟ	24,0%	20,0%
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Count	2	1
		% within ΦΥΛΟ	8,0%	4,0%
Total		Count	25	25
		% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%

Τέλος, για την ηλικία, διαπιστώνεται ότι, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με χώραπροέλευσης την Ελλάδα, του δείγματος, ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 21-40 ετών, ενώ από άλλη χώρα στην πρώτη ηλικιακή ομάδα (18-20 ετών). Συνοπτικά, οι αλλοδαποί είναι νεότερης ηλικίας, από ότι οι ντόπιοι (Πιν.16). στο επίπεδο εκπαίδευσης δεν υπάρχει διαφορά σε σχέση με τη χώρα προέλευσης (Πιν.17), ενώ στην προϋπηρεσία, η πλειοψηφία των προερχόμενων από την Ελλάδα διαθέτει 1- 5 έτη, και των αλλοδαπών 6-10 έτη αντίστοιχα (Πιν.18). Επίσης, οι αλλοδαποί στο μεγαλύτερο ποσοστό εργάζονται σε θέσεις κατώτερες (π.χ. όροφος, υποδοχή, ψυχαγωγία), ενώ οι έλληνες στη πλειοψηφία τους στη διοίκηση, στην υποδοχή και στον επισιτισμό (Πιν.19). Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι στο τμήμα της ασφάλειας δεν εργάζονται αλλοδαποί στις τουριστικές μονάδες του δείγματος.

Πίνακας 16: Ανάλυση Ηλικίας & Χώρα Προέλευσης (Crosstabulation).

		ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		
		ΕΛΛΑΔΑ	Άλλη	
ΗΛΙΚΙΑ	18-20	Count	4	3
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	9,8%	33,3%
	21-30	Count	12	2
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	29,3%	22,2%
	31-40	Count	13	2
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	31,7%	22,2%
	41-50	Count	10	1
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	24,4%	11,1%

	Count	2	1
51-60	% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	4,9%	11,1%
Total	Count	41	9
	% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	100,0%	100,0%

Πίνακας 17: Ανάλυση Εκπαίδευσης & Χώρα Προέλευσης (Crosstabulation).

			ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	
			ΕΛΛΑΔΑ	Άλλη
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ	Count	3	2
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	7,3%	22,2%
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	Count	17	4
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	41,5%	44,4%
	ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	Count	17	3
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	41,5%	33,3%
	MSc	Count	4	0
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	9,8%	0,0%
	Total	Count	41	9
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	100,0%	100,0%

Πίνακας 18: Προϋπηρεσία & Χώρα Προέλευσης (Crosstabulation).

			ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	
			ΕΛΛΑΔΑ	MSc
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	0 ΜΗΝΕΣ	Count	6	2
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	14,6%	22,2%
	1-5 ΕΤΗ	Count	16	2
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	39,0%	22,2%
	6-10 ΕΤΗ	Count	9	4
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	22,0%	44,4%
	11-15 ΕΤΗ	Count	6	1
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	14,6%	11,1%
	16-20 ΕΤΗ	Count	3	0
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	7,3%	0,0%
21-25 ΕΤΗ	Count	1	0	
	% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	2,4%	0,0%	
Total	Count	41	9	
	% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	100,0%	100,0%	

Πίνακας 19: Τμήμα Απασχόλησης & Χώρα Προέλευσης (Crosstabulation).

			ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	
			ΕΛΛΑΔΑ	MSc
ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	ΟΡΟΦΟΙ	Count % within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	3 7,3%	3 33,3%
	ΥΠΟΔΟΧΗ	Count % within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	7 17,1%	2 22,2%
	ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΣ	Count % within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	5 12,2%	0 0,0%
	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	Count % within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	3 7,3%	1 11,1%
	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	Count % within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	5 12,2%	2 22,2%
	SPA	Count % within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	4 9,8%	1 11,1%
	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Count % within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	11 26,8%	0 0,0%
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Count % within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	3 7,3%	0 0,0%
	Total	Count % within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	41 100,0%	9 100,0%

6.3 Επιλογή Προσωπικού

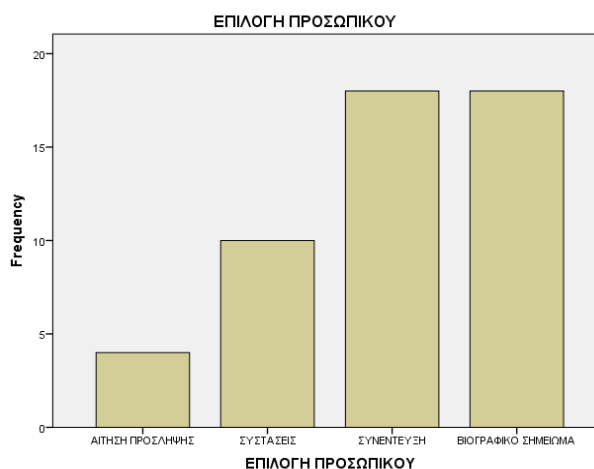
Στη παρούσα έρευνα, όσο αφορά την επιλογή μεθόδων στελέχωσης προσωπικού διαπιστώθηκαν τα εξής (Πιν.20, Εικ.43):

- το 36% των εργαζομένων αναφέρει ότι η μέθοδος επιλογής προσωπικού της εταιρείας είναι το βιογραφικό σημείωμα, ένα ακόμα 36% αναφέρει τη συνέντευξη, ενώ το 20% αναφέρεται στις συστάσεις και το 8% η αίτηση πρόσληψης.
- η διοίκηση των ξενοδοχείων του δείγματος εφαρμόζει μόνο τρεις μεθόδους επιλογής προσωπικού: *βιογραφικό σημείωμα, συνέντευξη και συστάσεις.*
- το μεγαλύτερο ποσοστό της διοίκησης των ξενοδοχείων του δείγματος, εφαρμόζει για μέθοδο επιλογής προσωπικού είτε το βιογραφικό σημείωμα είτε την συνέντευξη.

Πίνακας 20: Προφίλ Μεθόδων Επιλογής Προσωπικού.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό
				ποσοστό
Αίτηση πρόσληψης	4	8,0	8,0	8,0
Συστάσεις	10	20,0	20,0	28,0
Συνέντευξη	18	36,0	36,0	64,0

Βιογραφικό σημείωμα	18	36,0	36,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	100,0	



Εικόνα 43:Γράφημα Μεθόδων Επιλογής Προσωπικού.

Επιπλέον, διαπιστώθηκαν τα εξής σε σχέση με τα δημογραφικά-κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος:

- *φύλο*: και τα δύο φύλα απάντησαν το ίδιο ποσοστό για τις μεθόδους συνέντευξη & βιογραφικό σημείωμα (36%), ενώ οι γυναίκες απάντησαν σε μεγαλύτερο ποσοστό για την αίτηση πρόσληψης, και οι άνδρες για τις συστάσεις (Πιν.21).

Πίνακας 21: Επιλογή Προσωπικού & Φύλο(Crosstabulation).

			ΦΥΛΟ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ	Count	1	3	4
		% within ΦΥΛΟ	4,0%	12,0%	8,0%
	ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	Count	6	4	10
		% within ΦΥΛΟ	24,0%	16,0%	20,0%
	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	Count	9	9	18
		% within ΦΥΛΟ	36,0%	36,0%	36,0%
	ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	Count	9	9	18
		% within ΦΥΛΟ	36,0%	36,0%	36,0%
Total	Count	25	25	50	
	% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	100,0%	

- *ηλικία*: η ηλικιακή κατηγορία 41-50 ετών απαντά το μεγαλύτερο ποσοστό για τις συστάσεις και την αίτηση πρόσληψης, η μεγαλύτερη ηλικιακή κατηγορία 51-60 απαντά για το βιογραφικό σημείωμα σε μεγαλύτερο ποσοστό, ενώ η νεότερη ηλικιακή κατηγορία 21-30 απαντά σε μεγαλύτερο ποσοστό για τη συνέντευξη (Πιν.22).

Πίνακας 22: Επιλογή Προσωπικού & Ηλικία (Crosstabulation).

- *Τμήμα Απασχόλησης:* διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι στους ορόφους και στη συντήρηση έχουν επιλέξει ως μέθοδο επιλογής τις Συστάσεις, το βιογραφικό σημείωμα έχει επιλεγεί από εργαζόμενους στο SPA, Ασφάλεια& Διοίκηση, ενώ Συνέντευξη από όσους εργάζονται στην Υποδοχή, στον Επισιτισμό και την Ψυχαγωγία (Πιν.25).

Πίνακας 25: Επιλογή Προσωπικού & Τμήμα Απασχόλησης (Crosstabulation).

		ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ							
		ΟΡΟΦΟΙ	ΥΠΟΔΟΧΗ	ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	SPA	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ
ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ	Count	1	2	0	1	0	0	0	0
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	16,7%	22,2%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	Count	3	0	2	2	2	0	0	1
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	50,0%	0,0%	40,0%	50,0%	28,6%	0,0%	0,0%	33,3%
ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ	Count	1	4	2	1	4	2	4	0
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	16,7%	44,4%	40,0%	25,0%	57,1%	40,0%	36,4%	0,0%
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	Count	1	3	1	0	1	3	7	2
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	16,7%	33,3%	20,0%	0,0%	14,3%	60,0%	63,6%	66,7%
	Count	6	9	5	4	7	5	11	3
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- *Χώρα προέλευσης:* διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ελλήνων επέλεξε ως μέθοδο επιλογής το βιογραφικό σημείωμα και σε λίγο πιο μικρό ποσοστό τη συνέντευξη, ενώ οι αλλοδαποί τη συνέντευξη (Πιν.26).

Πίνακας 26: Επιλογή Προσωπικού & Χώρα προέλευσης (Crosstabulation).

			ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΕΛΛΑΔΑ	other	
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ	Count	2	2	4
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	4,9%	22,2%	8,0%
	ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	Count	8	2	10
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	19,5%	22,2%	20,0%
	ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ	Count	14	4	18
% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		34,1%	44,4%	36,0%	
ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	Count	17	1	18	
	% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	41,5%	11,1%	36,0%	
Total	Count	41	9	50	
	% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	100,0%	100,0%	100,0%	

6.4 Παράγοντες Επιλογής Θέσης Εργασίας

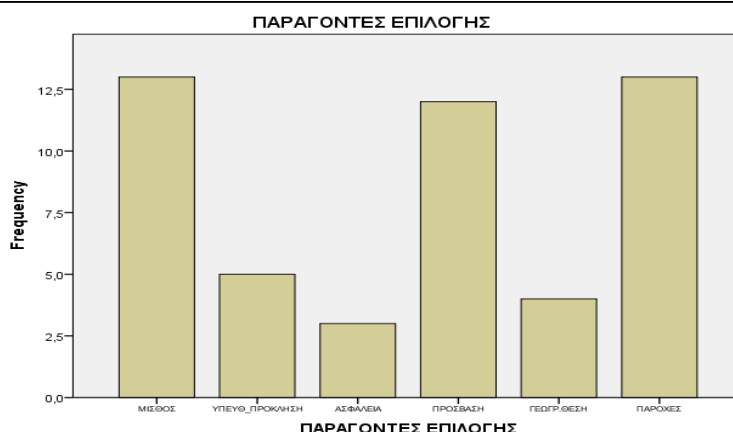
Στη παρούσα έρευνα, όσο αφορά τους παράγοντες επηρεασμού επιλογής της συγκεκριμένης εργασίας διαπιστώθηκαν τα εξής (Πιν.27, Εικ.44):

- το 26% των εργαζομένων επέλεξε τη συγκεκριμένη εργασία λόγω των παροχών,
- ένα ακόμα 26% λόγω του μισθού,
- το 24% για τις ευκαιρίες προώθησης,

- το 10% για την πρόκληση και την υπευθυνότητα,
- το 8% λόγω της γεωγραφικής τοποθέτησης της επιχείρησης και
- το 6% λόγω της ασφάλειας.
- Ουσιαστικά το 76% των εργαζομένων επέλεξε τη συγκεκριμένη εργασία είτε λόγω του μισθού ή των παροχών ή των ευκαιριών προώθησης.

Πίνακας 27: Προφίλ Παραγόντων Επηρεασμού Επιλογής της συγκεκριμένης εργασίας.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ο μισθός	13	26,0	26,0	26,0
Η πρόκληση και η υπευθυνότητα	5	10,0	10,0	36,0
Η ασφάλεια	3	6,0	6,0	42,0
Οι ευκαιρίες προώθησης	12	24,0	24,0	66,0
Η γεωγραφική τοποθέτηση της επιχείρησης	4	8,0	8,0	74,0
Οι παροχές	13	26,0	26,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	100,0	



Εικόνα 44:Γράφημα Παραγόντων Επηρεασμού Επιλογής της συγκεκριμένης εργασίας.

Επιπλέον, διαπιστώθηκαν τα εξής σε σχέση με τα δημογραφικά-κοινωνικά χαρακτηριστικά του δείγματος:

- *φύλο*: οι άνδρες του δείγματος θεωρούν ως πιο σημαντικούς παράγοντες επηρεασμού επιλογής της εργασίας το μισθό και τις παροχές, ενώ οι γυναίκες κυρίως τις ευκαιρίες προώθησης (Πιν.28).

Πίνακας 28: Παράγοντες Επηρεασμού & Φύλο (Crosstabulation).

			ΦΥΛΟ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΜΙΣΘΟΣ	Count	8	5	13
		% within ΦΥΛΟ	32,0%	20,0%	26,0%
	ΥΠΕΥΘ_ΠΡΟΚΛΗΣΗ	Count	2	3	5
		% within ΦΥΛΟ	8,0%	12,0%	10,0%
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Count	1	2	3
		% within ΦΥΛΟ	4,0%	8,0%	6,0%
	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	Count	5	7	12
		% within ΦΥΛΟ	20,0%	28,0%	24,0%

		% within ΦΥΛΟ	20,0%	28,0%	24,0%
	ΓΕΩΓΡ.ΘΕΣΗ	Count	1	3	4
		% within ΦΥΛΟ	4,0%	12,0%	8,0%
	ΠΑΡΟΧΕΣ	Count	8	5	13
		% within ΦΥΛΟ	32,0%	20,0%	26,0%
Total		Count	25	25	50
		% within ΦΥΛΟ	100,0%	100,0%	100,0%

- *ηλικία*: διαπιστώνουμε στο δείγμα της έρευνας ότι οι μεγαλύτερες ηλικίες επιλέγουν ως παράγοντες επηρεασμού τον μισθό, τις παροχές και τις ευκαιρίες προώθησης (41-50 & 51-60). Το ίδιο ισχύει και στις νεότερες ηλικίες να και σε μικρότερο ποσοστό, με την εξαίρεση της ηλικιακής κατηγορίας 31-40 ετών, που επιλέγει ένα ακόμη παράγοντα ως σημαντικό, εκείνου της πρόκλησης και υπευθυνότητας (Πιν.29).

Πίνακας 29: Παράγοντες Επηρεασμού & Ηλικία (Crosstabulation).

			ΗΛΙΚΙΑ					Total
			18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΜΙΣΘΟΣ	Count	2	4	2	4	1	13
		% within ΗΛΙΚΙΑ	28,6%	28,6%	13,3%	36,4%	33,3%	26,0%
	ΥΠΕΥΘ_ΠΡΟΚΛΗΣΗ	Count	0	0	4	1	0	5
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	0,0%	26,7%	9,1%	0,0%	10,0%
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Count	0	2	1	0	0	3
		% within ΗΛΙΚΙΑ	0,0%	14,3%	6,7%	0,0%	0,0%	6,0%
	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	Count	2	4	5	0	1	12
		% within ΗΛΙΚΙΑ	28,6%	28,6%	33,3%	0,0%	33,3%	24,0%
	ΓΕΩΓΡ.ΘΕΣΗ	Count	1	3	0	0	0	4
		% within ΗΛΙΚΙΑ	14,3%	21,4%	0,0%	0,0%	0,0%	8,0%
	ΠΑΡΟΧΕΣ	Count	2	1	3	6	1	13
		% within ΗΛΙΚΙΑ	28,6%	7,1%	20,0%	54,5%	33,3%	26,0%
	Total	Count	7	14	15	11	3	50
		% within ΗΛΙΚΙΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- *εκπαίδευση*: παρατηρούμε ότι όσο ανεβαίνει το επίπεδο εκπαίδευσης, η εστίαση γίνεται στις ευκαιρίες προώθησης και οι παροχές. Οι απλοί απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εστιάζουν κυρίως στο μισθό, υπευθυνότητες και προκλήσεις και ευκαιρίες προώθησης. Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο μισθό, και στις παροχές, ενώ οι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης κατά κύριο λόγο στις παροχές και μετά σε μισθό και ασφάλεια (Πιν.30).

Πίνακας 30: Παράγοντες Επηρεασμού & Εκπαίδευση (Crosstabulation).

			ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				Total
			ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ Α	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	MSc	
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΜΙΣΘΟΣ	Count	1	7	5	0	13
		% within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	20,0%	33,3%	25,0%	0,0%	26,0%
	ΥΠΕΥΘ_ΠΡΟΚΛΗΣΗ	Count	0	0	5	0	5
		% within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	10,0%
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Count	1	1	1	0	3
		% within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	20,0%	4,8%	5,0%	0,0%	6,0%
	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	Count	0	4	5	3	12
		% within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	0,0%	19,0%	25,0%	75,0%	24,0%
	ΓΕΩΓΡ.ΘΕΣΗ	Count	0	3	1	0	4
		% within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	0,0%	14,3%	5,0%	0,0%	8,0%
	ΠΑΡΟΧΕΣ	Count	3	6	3	1	13
		% within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	60,0%	28,6%	15,0%	25,0%	26,0%
	Total	Count	5	21	20	4	50
		% within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- *προϋπηρεσία*: διαπιστώνεται από το δείγμα ότι όσοι έχουν μεγάλη προϋπηρεσία, εστιάζουν αποκλειστικά στις ευκαιρίες προώθησης, ενώ η ακριβώς προηγούμενη κατηγορία στο μισθό και υπευθυνότητα & προκλήσεις. Όσοι βρίσκονται στη μέση του εργασιακού βίου τους εστιάζουν σχεδόν αποκλειστικά στις παροχές, ενώ οι πιο νέοι εργαζόμενοι στις αμοιβές, στις ευκαιρίες προώθησης και τέλος στις παροχές (Πιν.31).

Πίνακας 31: Επιλογή Προσωπικού & Προϋπηρεσία (Crosstabulation).

			ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ						Total
			0 ΜΗΝΕΣ	1-5 ΕΤΗ	6-10 ΕΤΗ	11-15 ΕΤΗ	16-20 ΕΤΗ	21-25 ΕΤΗ	
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΜΙΣΘΟΣ	Count	2	5	4	0	2	0	13
		% within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	25,0%	27,8%	30,8%	0,0%	66,7%	0,0%	26,0%
	ΥΠΕΥΘ_ΠΡΟΚΛΗΣΗ	Count	0	2	2	0	1	0	5
		% within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	0,0%	11,1%	15,4%	0,0%	33,3%	0,0%	10,0%
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Count	0	2	1	0	0	0	3
		% within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	0,0%	11,1%	7,7%	0,0%	0,0%	0,0%	6,0%
	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	Count	2	5	3	1	0	1	12
		% within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	25,0%	27,8%	23,1%	14,3%	0,0%	100,0%	24,0%
	ΓΕΩΓΡ.ΘΕΣΗ	Count	1	3	0	0	0	0	4
		% within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	12,5%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,0%
	ΠΑΡΟΧΕΣ	Count	3	1	3	6	0	0	13
		% within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	37,5%	5,6%	23,1%	85,7%	0,0%	0,0%	26,0%
	Total	Count	8	18	13	7	3	1	50
		% within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- *τμήμα απασχόλησης*: οι εργαζόμενοι στη Διοίκηση & στο SPA επιλέγουν κατα κύριο λόγο τις ευκαιρίες προώθησης, οι εργαζόμενοι στη συντήρηση & ψυχαγωγία τις παροχές, ενώ όσοι εργάζονται στην υποδοχή και επισιτισμό τις αμοιβές. Οι εργαζόμενοι στους ορόφους επιλέγουν την ασφάλεια και τις παροχές, ενώ όσοι εργάζονται στην ασφάλεια τις υπευθυνότητες και τις προκλήσεις αλλά και τις αμοιβές (Πιν.32).

Πίνακας 32: Επιλογή Προσωπικού & Τμήμα Απασχόλησης (Crosstabulation).

		ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ								Total
		ΟΡΟΦΟΙ	ΥΠΟΔΟΧΗ	ΕΠΙΣΤΙΜΟΣ	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	SPA	ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	
ΜΙΣΘΟΣ	Count	1	4	2	1	2	1	1	1	13
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	16,7%	44,4%	40,0%	25,0%	28,6%	20,0%	9,1%	33,3%	26,0%
ΥΠΕΥΘ_ΠΡΟΚΛΗΣΗ	Count	0	1	1	0	0	0	1	2	5
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	0,0%	11,1%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	66,7%	10,0%
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Count	2	1	0	0	0	0	0	0	3
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,0%
ΠΡΟΩΘΗΣΗ	Count	1	2	1	0	0	2	6	0	12
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	16,7%	22,2%	20,0%	0,0%	0,0%	40,0%	54,5%	0,0%	24,0%
ΓΕΩΓΡ_ΘΕΣΗ	Count	0	1	0	0	2	1	0	0	4
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	28,6%	20,0%	0,0%	0,0%	8,0%
ΠΑΡΟΧΕΣ	Count	2	0	1	3	3	1	3	0	13
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	33,3%	0,0%	20,0%	75,0%	42,9%	20,0%	27,3%	0,0%	26,0%
Total	Count	6	9	5	4	7	5	11	3	50
	% within ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

- *χώρα προέλευσης*: οι εργαζόμενοι ανεξάρτητα χώρας προέλευσης επιλέγουν κατά κύριο λόγο αμοιβές, ευκαιρίες προώθησης και παροχές (Πιν.33).

Πίνακας 33: Επιλογή Προσωπικού & Χώρα προέλευσης (Crosstabulation).

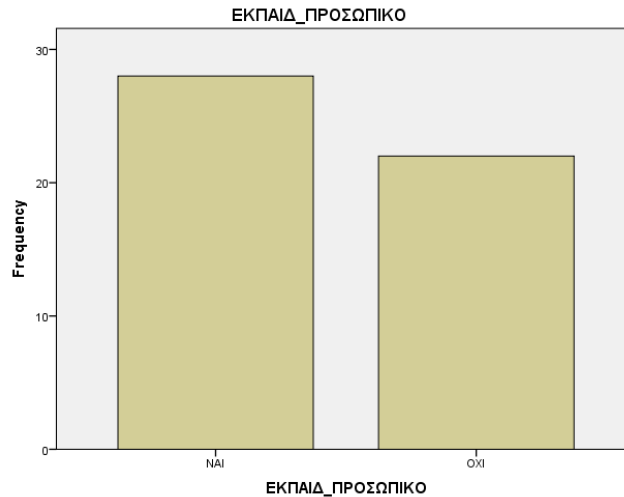
			ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		ΣΥΝΟΛΟ
			ΕΛΛΑΔΑ	other	
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	ΜΙΣΘΟΣ	Count	12	1	13
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	29,3%	11,1%	26,0%
	ΥΠΕΥΘ_ΠΡΟΚΛΗΣΗ	Count	5	0	5
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	12,2%	0,0%	10,0%
	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Count	3	0	3
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	7,3%	0,0%	6,0%
	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	Count	9	3	12
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	22,0%	33,3%	24,0%
	ΓΕΩΓΡ.ΘΕΣΗ	Count	3	1	4
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	7,3%	11,1%	8,0%
	ΠΑΡΟΧΕΣ	Count	9	4	13
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	22,0%	44,4%	26,0%
	Total	Count	41	9	50
		% within ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	100,0%	100,0%	100,0%

6.5 Εκπαίδευση Προσωπικού από την Εταιρεία

Στη παρούσα έρευνα, διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων στο δείγμα (56%), αναφέρει ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεται εκπαιδεύει το προσωπικό της (Πιν.34, Εικ.45):

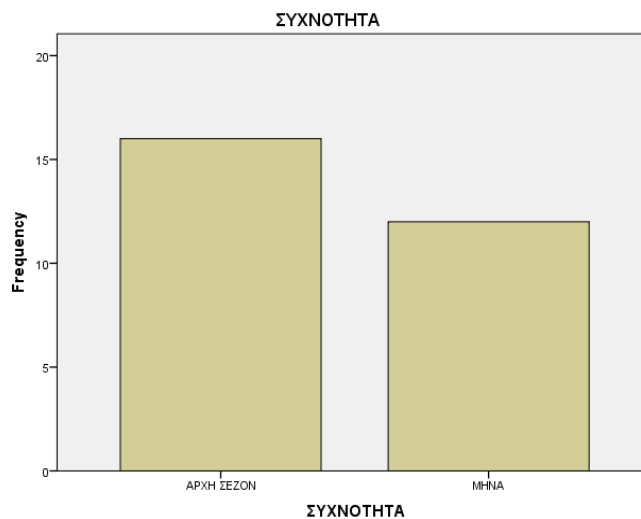
Πίνακας 34: Εκπαίδευση Προσωπικού από την Εταιρεία.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό
				ποσοστό
Ναι	28	56,0	56,0	56,0
Όχι	22	44,0	44,0	100,0
Σύνολο	50	100,0	100,0	



Εικόνα 45:Γράφημα Εκπαίδευσης Προσωπικού.

Από όσους απάντησαν θετικά στην εκπαίδευση προσωπικού στην εταιρεία τους, το 57,1% πραγματοποιεί την εκπαίδευση στην αρχή κάθε σεζόν και το 24% κάθε μήνα, όπως φαίνεται στην επόμενη εικόνα (γράφημα).



Εικόνα 46:Γράφημα Εκπαίδευσης Προσωπικού.

6.6 Τα Οφέλη της Εκπαίδευσης Προσωπικού

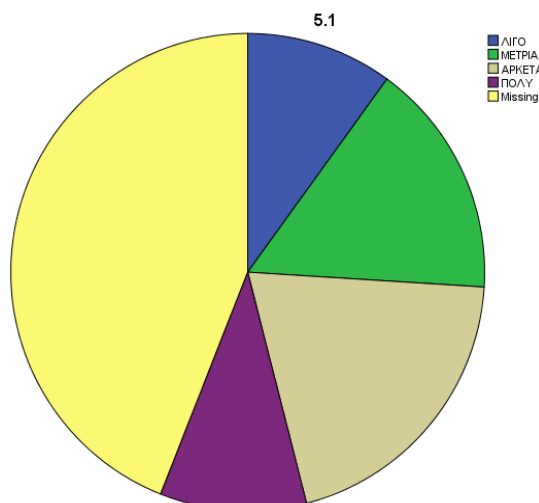
Στη παρούσα έρευνα σχετικά με τα οφέλη της εκπαίδευσης του προσωπικού στους εργαζομένους και στην ίδια την εταιρεία, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

1. αντίληψη των εργαζομένων για τα οφέλη από την εκπαίδευση τους

- ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (Πιν.35, Εικ.47): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι αναπτύσσονται οι επαγγελματικές δεξιότητες μέσω της εκπαίδευσης.

Πίνακας 35: Ανάπτυξη Επαγγελματικών Δεξιοτήτων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	5	10,0	17,9	17,9
	ΜΕΤΡΙΑ	8	16,0	28,6	46,4
	ΑΡΚΕΤΑ	10	20,0	35,7	82,1
	ΠΟΛΥ	5	10,0	17,9	100,0
	Total	28	56,0	100,0	
Missing	System	22	44,0		
	Total	50	100,0		

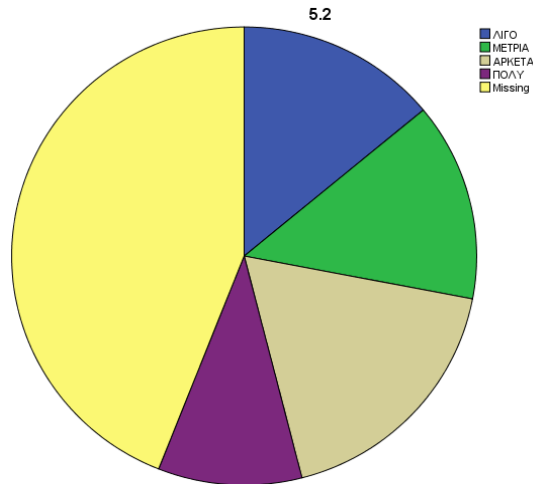


Εικόνα 47:Γράφημα Ανάπτυξης Επαγγελματικών Δεξιοτήτων.

- *Βελτίωση επίδοσης στα καθήκοντα του εργαζόμενου (Πιν.36, Εικ.48): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι βελτιώνεται η επίδοση τους στα καθήκοντα τους μέσω της εκπαίδευσης.*

Πίνακας 36: Βελτίωση Επίδοσης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	7	14,0	25,0	25,0
	ΜΕΤΡΙΑ	7	14,0	25,0	50,0
	ΑΡΚΕΤΑ	9	18,0	32,1	82,1
	ΠΟΛΥ	5	10,0	17,9	100,0
	Total	28	56,0	100,0	
Missing	System	22	44,0		
	Total	50	100,0		

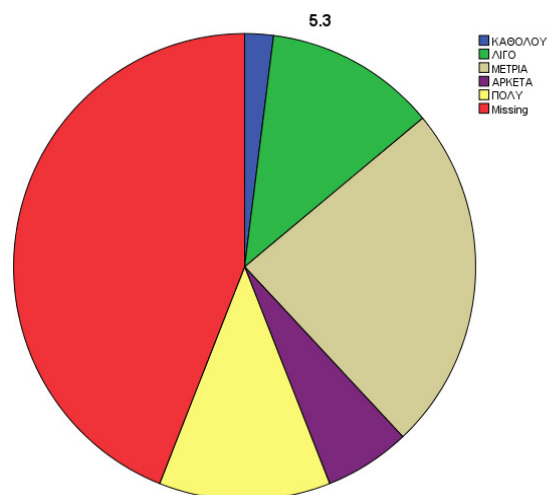


Εικόνα 48:Γράφημα Βελτίωσης Επίδοσης.

- *Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων* (Πιν.37,Εικ.49): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν αναπτύσσονται σε σημαντικό βαθμό νέες ή διαφορετικές δεξιότητες στα προγράμματα εκπαίδευσης.

Πίνακας 37: Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων δεξιοτήτων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,0	3,6	3,6
	ΛΙΓΟ	6	12,0	21,4	25,0
	ΜΕΤΡΙΑ	12	24,0	42,9	67,9
	ΑΡΚΕΤΑ	3	6,0	10,7	78,6
	ΠΟΛΥ	6	12,0	21,4	100,0
	Total		28	56,0	100,0
Missing	System	22	44,0		
Total		50	100,0		

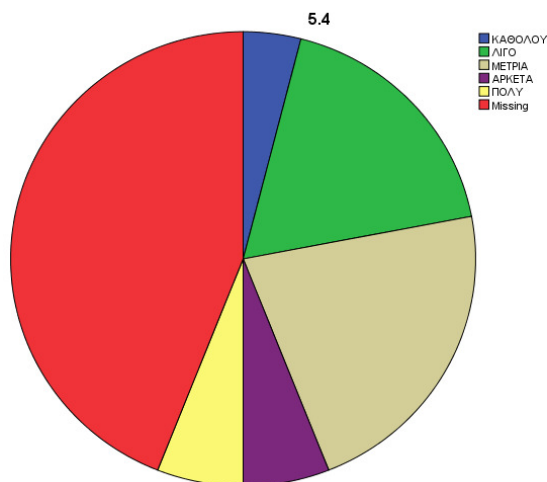


Εικόνα 49:Γράφημα Ανάπτυξης διαφορετικών ή νέων δεξιοτήτων.

- *Μείωση χρόνου μάθησης & προσαρμογής* (Πιν.38, Εικ.50): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν μειώνεται ο χρόνος μάθησης & προσαρμογής από την παρακολούθηση προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Πίνακας 38: Μείωση χρόνου Μάθησης & Προσαρμογής.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,0	7,1	7,1
	ΛΙΓΟ	9	18,0	32,1	39,3
	ΜΕΤΡΙΑ	11	22,0	39,3	78,6
	ΑΡΚΕΤΑ	3	6,0	10,7	89,3
	ΠΟΛΥ	3	6,0	10,7	100,0
Missing	Total	28	56,0	100,0	
	System	22	44,0		
Total		50	100,0		



Εικόνα 50:Γράφημα Μείωση χρόνου Μάθησης & Προσαρμογής.

Στον επόμενο πίνακα, φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των ωφελημάτων που προσφέρει η εκπαίδευση στους εργαζόμενους σύμφωνα με την άποψη τους, όπου διαπιστώνονται τα εξής (Πιν.39):

- Το πιο σπουδαίο όφελος είναι η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (M=3,54), ενώ ακολουθεί η βελτίωση της επίδοσης στα καθήκοντα του εργαζομένου (M=3,43).
- Το λιγότερο σημαντικό όφελος είναι η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής (M=2,86).

Πίνακας 39: Οφέλη Προσωπικού από Εκπαίδευση & Κατάρτιση.

	M	TA
Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων	3,54	1,00
Βελτίωση της επίδοσης στα καθήκοντα μου	3,43	1,07
Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων	3,25	1,14
Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.	2,86	1,08

Ο Δείκτης Ωφέλειας για τους Εργαζόμενους (ΔΟΕ) προκύπτει από την σχέση:

$$\Delta O E = [\sum \text{Επιλογή Απάντησης}_{\text{ερώτησης}}] / 4 \quad (2)$$

Όπου δημιουργείται το ολικό άθροισμα των 4 υπο-ερωτήσεων (επιλογές απάντησης) της ερώτησης 5 του ερωτηματολογίου και διαιρείται δια του αριθμού των υπο-ερωτήσεων. Στον επόμενο πίνακα φαίνονται μέτρα κεντρικής τάσης & διασποράς του δείκτη:

Πίνακας 40: Μέτρα Κεντρικής Τάσης & Διασποράς του ΔΟΕ.

Μέτρα	Τιμή
ΜΟ	3,267857
Διάμεσος	3,375
ΤΑ	0,79036
Επικρατούσα	3,5
Ελάχιστη	2
Μέγιστη	4,75
Εύρος	2,75

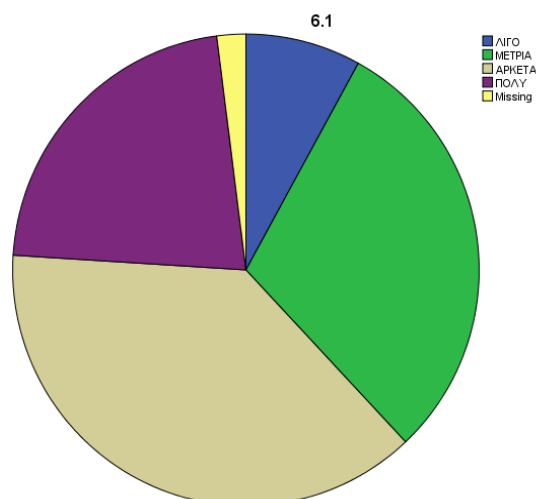
Από τον προηγούμενο πίνακα διαπιστώνεται ότι ο ΔΟΕ είναι σχετικά ικανοποιητικός (ΜΟ:3,3)¹⁵, ενώ η επικρατούσα τιμή είναι 3,5 (ικανοποιητική).

II. αντίληψη των εργαζομένων για τα οφέλη της επιχείρησης από την εκπαίδευσή τους

- *Αύξηση παραγωγικότητας* (Πιν.41, Εικ.51): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας λόγω της εκπαίδευσης (60%: 'πολύ' + 'αρκετά').

Πίνακας 41 : Ανάπτυξη Παραγωγικότητας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	ΛΙΓΟ	4	8,0	8,2
	ΜΕΤΡΙΑ	15	30,0	38,8
	ΑΡΚΕΤΑ	19	38,0	77,6
	ΠΟΛΥ	11	22,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0
Missing	System	1	2,0	
Total		50	100,0	



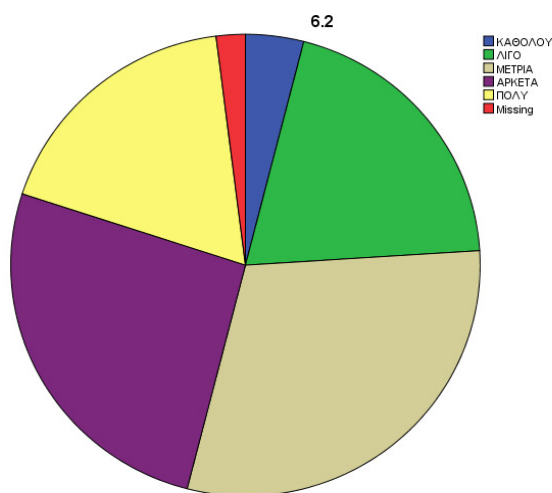
Εικόνα 51:Γράφημα Ανάπτυξη Παραγωγικότητας.

¹⁵ Η μέγιστη τιμή που θα μπορούσε να λάβει είναι 5 και η ελάχιστη 1.

- *Ανύψωση του ηθικού & αισθήματος ασφάλειας* (Πιν.42, Εικ.52): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι υπάρχει μέτρια έως καθόλου ανύψωση του ηθικού και του αισθήματος ασφάλειας των εργαζομένων λόγω της εκπαίδευσης (54%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 42: Ανύψωση Ηθικού & Ασφάλειας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,0	4,1	4,1
	ΛΙΓΟ	10	20,0	20,4	24,5
	ΜΕΤΡΙΑ	15	30,0	30,6	55,1
	ΑΡΚΕΤΑ	13	26,0	26,5	81,6
	ΠΟΛΥ	9	18,0	18,4	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

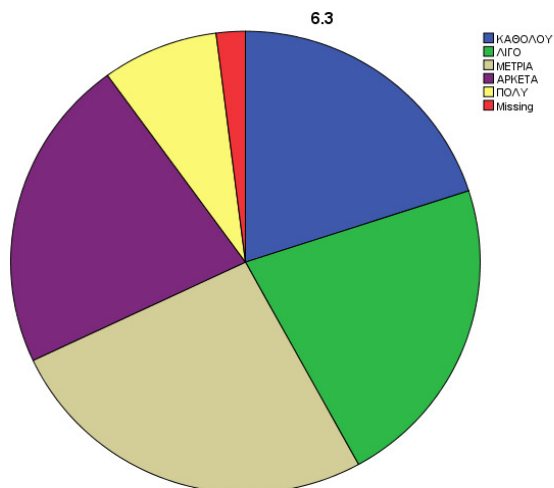


Εικόνα 52:Γράφημα Ανύψωσης Ηθικού & Ασφάλειας.

- *Μειωμένη Επίβλεψη* (Πιν.43, Εικ.53): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι υπάρχει μέτρια έως καθόλου μειωμένη επίβλεψη λόγω της εκπαίδευσης (60%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 43: Μειωμένη Επίβλεψη.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	20,0	20,4	20,4
	ΛΙΓΟ	11	22,0	22,4	42,9
	ΜΕΤΡΙΑ	13	26,0	26,5	69,4
	ΑΡΚΕΤΑ	11	22,0	22,4	91,8
	ΠΟΛΥ	4	8,0	8,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

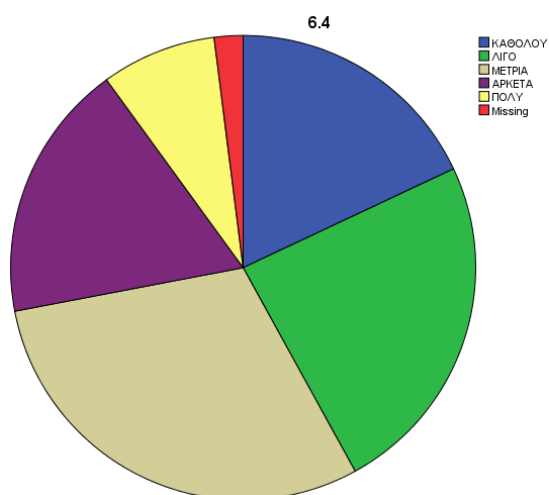


Εικόνα 53:Γράφημα Μειωμένης Επίβλεψης.

- *Μείωση ατυχημάτων* (Πιν.44, Εικ.54): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι υπάρχει μέτρια έως καθόλου μείωση ατυχημάτων λόγω της εκπαίδευσης (72%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 44: Μείωση Ατυχημάτων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	18,0	18,4	18,4
	ΛΙΓΟ	12	24,0	24,5	42,9
	ΜΕΤΡΙΑ	15	30,0	30,6	73,5
	ΑΡΚΕΤΑ	9	18,0	18,4	91,8
	ΠΟΛΥ	4	8,0	8,2	100,0
Total	49	98,0	100,0		
Missing	System	1	2,0		
Total	50	100,0			



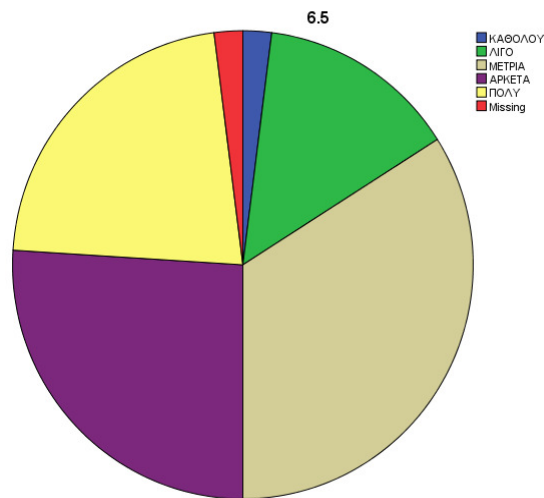
Εικόνα 54:Γράφημα Μείωσης Ατυχημάτων.

- *Αυξημένη Οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία* (Πιν.45, Εικ.55): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν υπάρχει σημαντική αύξηση της

οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξία λόγω της εκπαίδευσης (52%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 45:Αυξημένη Οργανωσιακή σταθερότητα και Ευελιξία.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,0	2,0	2,0
	ΛΙΓΟ	7	14,0	14,3	16,3
	ΜΕΤΡΙΑ	17	34,0	34,7	51,0
	ΑΡΚΕΤΑ	13	26,0	26,5	77,6
	ΠΟΛΥ	11	22,0	22,4	100,0
Missing	Total	49	98,0	100,0	
	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

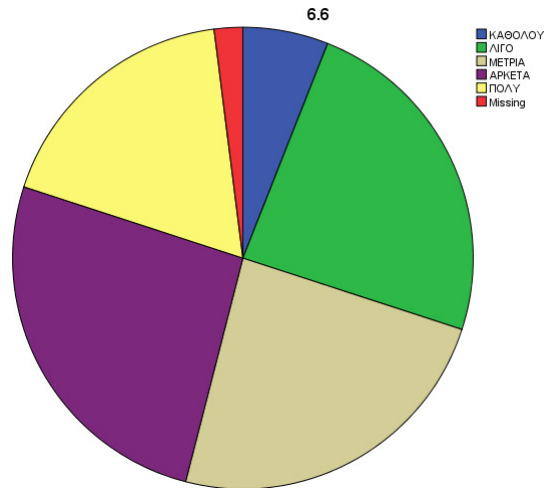


Εικόνα 55:Γράφημα Αυξημένης Οργανωσιακής σταθερότητας και Ευελιξία.

- *Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης* (Πιν.46, Εικ.56): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν υπάρχει σημαντική αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης ως εργοδότης, λόγω της εκπαίδευσης (54%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 46: Αυξημένη Ελκυστικότητα της Επιχείρησης ως Εργοδότης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	6,0	6,1	6,1
	ΛΙΓΟ	12	24,0	24,5	30,6
	ΜΕΤΡΙΑ	12	24,0	24,5	55,1
	ΑΡΚΕΤΑ	13	26,0	26,5	81,6
	ΠΟΛΥ	9	18,0	18,4	100,0
Missing	Total	49	98,0	100,0	
	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

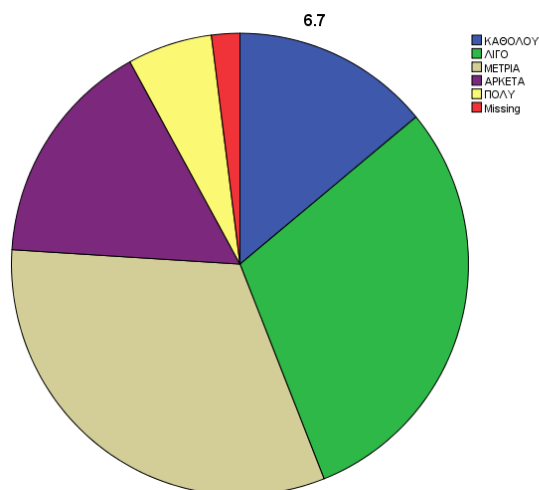


Εικόνα 56:Γράφημα Αυξημένης Ελκυστικότητας της Επιχείρησης ως Εργοδότης.

- *Αυξημένη Αφοσίωση Εργαζομένων* (Πιν.47, Εικ.57): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν υπάρχει σημαντική αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων της παραγωγικότητας λόγω της εκπαίδευσης (76%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 47: Αυξημένη Αφοσίωση Εργαζομένων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	14,0	14,3	14,3
	ΛΙΓΟ	15	30,0	30,6	44,9
	ΜΕΤΡΙΑ	16	32,0	32,7	77,6
	ΑΡΚΕΤΑ	8	16,0	16,3	93,9
	ΠΟΛΥ	3	6,0	6,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



Εικόνα 57:Γράφημα Αυξημένη Αφοσίωση Εργαζομένων.

Στον επόμενο πίνακα, φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η εκπαίδευση στην επιχείριση σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων, όπου διαπιστώνονται τα εξής, όπως φαίνεται άλλωστε στον επόμενο πίνακα:

- Το πιο σπουδαίο όφελος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας (M=3,76), ενώ ακολουθεί η οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία (M=3,53).
- Το λιγότερο σημαντικό όφελος είναι η αφοσίωση των εργαζομένων (M=2,69), και η μείωση ατυχημάτων (M=2,73).

Πίνακας 48: Οφέλη Επιχείρισης από Εκπαίδευση & Κατάρτιση.

	M	TA
Αύξηση της παραγωγικότητας	3,76	,90
Ανύψωση του ηθικού-αίσθημα ασφάλειας	3,35	1,13
Μειωμένη επίβλεψη	2,76	1,25
Μείωση ατυχημάτων	2,73	1,20
Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία	3,53	1,06
Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη	3,27	1,20
Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων	2,69	1,10

Ο Δείκτης Ωφέλειας για τις Επιχειρήσεις (ΔΟΕπ) προκύπτει από την σχέση:

$$\Delta\text{ΟΕπ} = [\sum \text{Επιλογή Απάντησης}_{\text{ερώτησης}}] / 7 \quad (3)$$

Όπου δημιουργείται το ολικό άθροισμα των 7 υπο-ερωτήσεων (επιλογές απάντησης) της ερώτησης 6 του ερωτηματολογίου και διαιρείται δια του αριθμού των υπο-ερωτήσεων. Στον επόμενο πίνακα φαίνονται μέτρα κεντρικής τάσης & διασποράς του δείκτη:

Πίνακας 49: Μέτρα Κεντρικής Τάσης & Διασποράς του ΔΟΕπ.

Μέτρα	Τιμή
ΜΟ	3,091429
Διάμεσος	3,285714
ΤΑ	0,693733
Επικρατούσα	3,142857
Ελάχιστη	2
Μέγιστη	4,142857
Εύρος	2,14

Από τον προηγούμενο πίνακα διαπιστώνεται ότι ο ΔΟΕπ είναι σχετικά ικανοποιητικός (ΜΟ:3,1)¹⁶, ενώ η επικρατούσα τιμή είναι 3,14 (σχετικά ικανοποιητική).

6.7 Συμμετοχή σε προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Στη παρούσα έρευνασχετικά με την συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

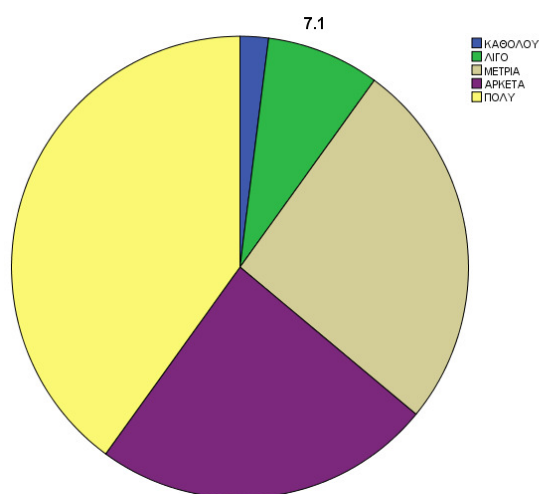
Ι. παράγοντες επηρεασμού των εργαζομένων για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα

¹⁶ Η μέγιστη τιμή που θα μπορούσε να λάβει είναι 5 και η ελάχιστη 1.

- *Θέμα προγράμματος εκπαίδευσης* (Πιν.50, Εικ.58): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι επηρεάζει σημαντικά το θέμα του εκπαιδευτικού προγράμματος στη συμμετοχή σε αυτό (64%: 'πολύ' + 'αρκετά').

Πίνακας 50: Θέμα Εκπαίδευσης.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,0	2,0
	ΛΙΓΟ	4	8,0	10,0
	ΜΕΤΡΙΑ	13	26,0	36,0
	ΑΡΚΕΤΑ	12	24,0	60,0
	ΠΟΛΥ	20	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

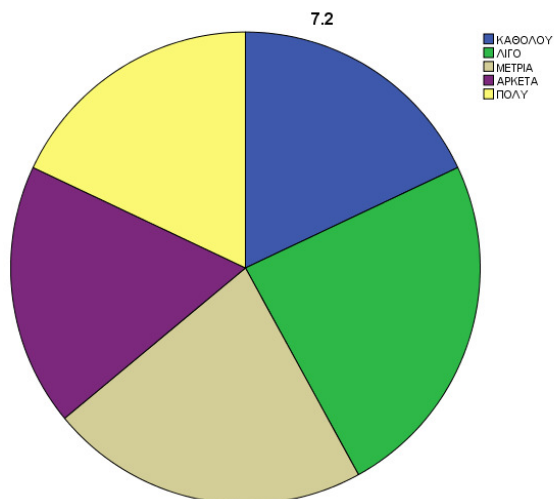


Εικόνα 58:Γράφημα Θέματος Εκπαίδευσης.

- *Χρονική διάρκεια* (Πιν.51, Εικ.59): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν επηρεάζει σημαντικά η χρονική διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος τη συμμετοχή σε αυτό (64%: 'καθόλου' + 'λίγο' + 'μέτρια').

Πίνακας 51: Χρονική Διάρκεια.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	18,0	18,0
	ΛΙΓΟ	12	24,0	42,0
	ΜΕΤΡΙΑ	11	22,0	64,0
	ΑΡΚΕΤΑ	9	18,0	82,0
	ΠΟΛΥ	9	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

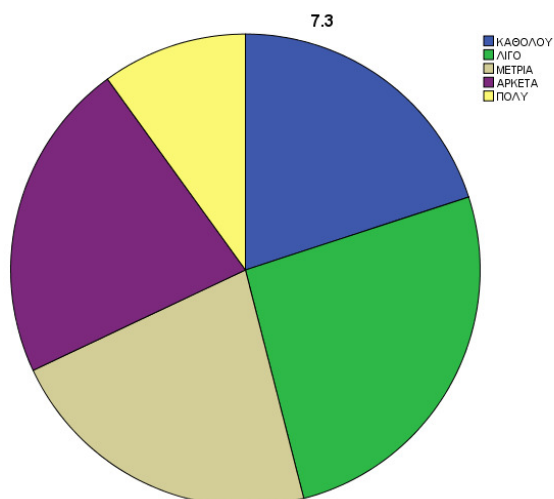


Εικόνα 59:Γράφημα Χρονικής Διάρκειας.

- *Εισηγητής/Εκπαιδευτής* (Πιν.52, Εικ.60): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν επηρεάζει σημαντικά ο Εισηγητής/εκπαιδευτής τη συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα (68%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 52: Εισηγητή/Εκπαιδευτή.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΘΟΛΟΥ	10	20,0	20,0	20,0
ΛΙΓΟ	13	26,0	26,0	46,0
ΜΕΤΡΙΑ	11	22,0	22,0	68,0
ΑΡΚΕΤΑ	11	22,0	22,0	90,0
ΠΟΛΥ	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

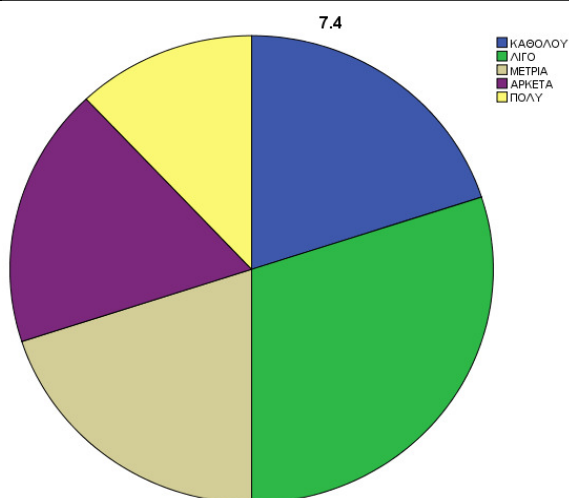


Εικόνα 60:Γράφημα Εισηγητή/Εκπαιδευτή.

- *Συμμαθητές/Συνάδελφοι* (Πιν.53, Εικ.61): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν επηρεάζει σημαντικά οι Συμμαθητές/συνάδελφοι τη συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα (80%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 53: Συμμαθητές/Συνάδελφοι.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	20,0	20,0
	ΛΙΓΟ	15	30,0	50,0
	ΜΕΤΡΙΑ	10	20,0	70,0
	ΑΡΚΕΤΑ	9	18,0	88,0
	ΠΟΛΥ	6	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

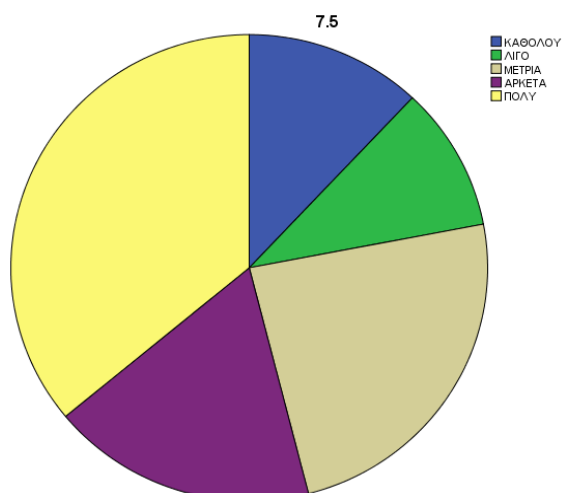


Εικόνα 61:Γράφημα Συμμαθητές/Συνάδελφοι.

- *Τόπος υλοποίησης* (Πιν.54, Εικ.62): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι επηρεάζει σημαντικά ο τόπος υλοποίησης τη συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα (56%: 'πολύ' + 'αρκετά').

Πίνακας 54: Τόπος Υλοποίησης.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	12,0	12,0
	ΛΙΓΟ	5	10,0	22,0
	ΜΕΤΡΙΑ	12	24,0	46,0
	ΑΡΚΕΤΑ	9	18,0	64,0
	ΠΟΛΥ	18	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

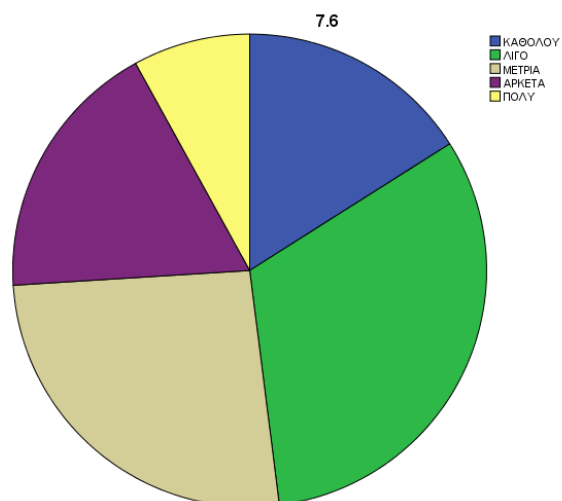


Εικόνα 62:Γράφημα Τύπος Υλοποίησης.

- Σχέσεις με τους εκπαιδευτές (Πιν.55, Εικ.63): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν επηρεάζει σημαντικά οι σχέσεις με τους εκπαιδευτές τη συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα (74%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 55: Σχέσεις με τους Εκπαιδευτές.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	16,0	16,0
	ΛΙΓΟ	16	32,0	48,0
	ΜΕΤΡΙΑ	13	26,0	74,0
	ΑΡΚΕΤΑ	9	18,0	92,0
	ΠΟΛΥ	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



Εικόνα 63:Γράφημα Σχέσεις με τους Εκπαιδευτές.

Στον επόμενο πίνακα, φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμμετοχικότητα σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων, όπου διαπιστώνονται τα εξής όπως φαίνεται άλλωστε στον επόμενο πίνακα:

- Το πιο σπουδαίο όφελος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας (M=3,76), ενώ ακολουθεί η οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία (M=3,53).

- Το λιγότερο σημαντικό όφελος είναι η αφοσίωση των εργαζομένων (M=2,69), και η μείωση ατυχημάτων (M=2,73).

Πίνακας 56: Παράγοντες συμμετοχής σε Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα.

	M	TA
Το θέμα του σεμιναρίου-επιμόρφωσης	3,92	1,08
Η χρονική διάρκεια του σεμιναρίου	2,94	1,38
Ο εισηγητής	2,76	1,29
Οι συμμαθητές - συνάδελφοι	2,72	1,31
Ο τόπος υλοποίησης	3,56	1,39
Σχέσεις με τους εκπαιδευτές	2,70	1,18

Ο Δείκτης Συμμετοχής σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα (ΔΣΕΠ) προκύπτει από την σχέση:

$$\Delta\Sigma\text{E}\Pi = [\sum \text{Επιλογή Απάντησης}_{\text{ερώτησι}}] / 6 \quad (4)$$

Όπου δημιουργείται το ολικό άθροισμα των 6 υπο-ερωτήσεων (επιλογές απάντησης) της ερώτησης 7 του ερωτηματολογίου και διαιρείται δια του αριθμού των υπο-ερωτήσεων. Στον επόμενο πίνακα φαίνονται μέτρα κεντρικής τάσης & διασποράς του δείκτη:

Πίνακας 57: Μέτρα Κεντρικής Τάσης & Διασποράς του ΔΣΕΠ.

Μέτρα	Τιμή
ΜΟ	3,1
Διάμεσος	2,833333
ΤΑ	0,618131
Επικρατούσα	3
Ελάχιστη	1,833333
Μέγιστη	4,333333
Εύρος	2,5

Από τον προηγούμενο πίνακα διαπιστώνεται ότι ο ΣΔΕΠ είναι σχετικά ικανοποιητικός (ΜΟ:3,1)¹⁷, ενώ η επικρατούσα τιμή είναι 3,0 (σχετικά ικανοποιητική).

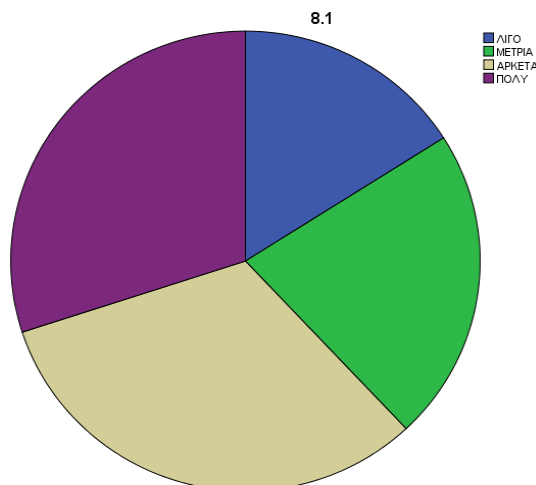
II. Κίνητρα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

- *Κατάρτιση και Επιμόρφωση* (Πιν.58, Εικ.64): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι είναι σημαντικό κίνητρο συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα η κατάρτιση και επιμόρφωση (62%: 'πολύ' + 'αρκετά').

Πίνακας 58: Κατάρτιση & Επιμόρφωση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΛΙΓΟ	8	16,0	16,0	16,0
METPIA	11	22,0	22,0	38,0
ΑΡΚΕΤΑ	16	32,0	32,0	70,0
ΠΟΛΥ	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

¹⁷ Η μέγιστη τιμή που θα μπορούσε να λάβει είναι 5 και η ελάχιστη 1.

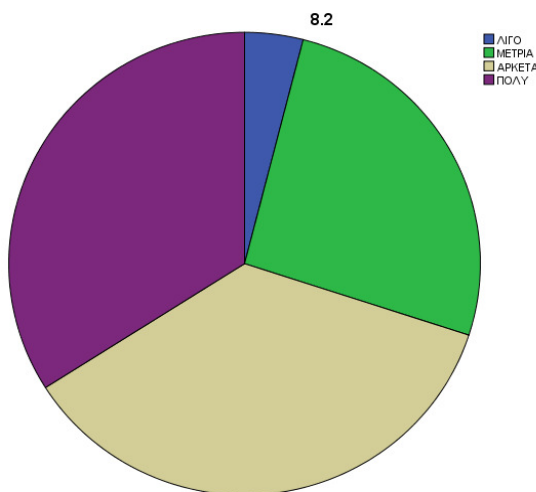


Εικόνα 64:Γράφημα Κατάρτιση & Επιμόρφωση.

- *Αύξηση χρηματικών απολαβών* (Πιν.57, Εικ.65): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι είναι σημαντικό κίνητρο συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα η αύξηση της αμοιβής (70%: 'πολύ' + 'αρκετά').

Πίνακας 58: Αύξηση χρηματικών απολαβών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΛΙΓΟ	2	4,0	4,0	4,0
ΜΕΤΡΙΑ	13	26,0	26,0	30,0
Valid ΑΡΚΕΤΑ	18	36,0	36,0	66,0
ΠΟΛΥ	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

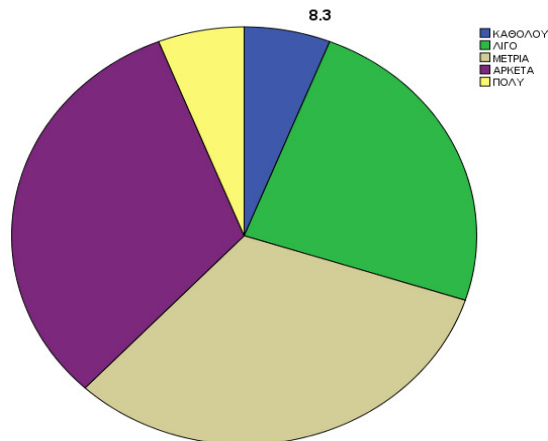


Εικόνα 65:Γράφημα Αύξησης χρηματικών απολαβών.

- *Καλύτερη Κατανόηση των νέων εργασιακών δεδομένων* (Πιν.59, Εικ.66): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν είναι σημαντικό κίνητρο συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα η καλύτερη κατανόηση των νέων εργασιακών δεδομένων (72%: 'καθόλου' + 'λίγο' + 'μέτρια').

Πίνακας 59: Κατανόηση νέων εργασιακών δεδομένων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	6,0	6,0
	ΛΙΓΟ	12	24,0	30,0
	ΜΕΤΡΙΑ	16	32,0	62,0
	ΑΡΚΕΤΑ	16	32,0	94,0
	ΠΟΛΥ	3	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

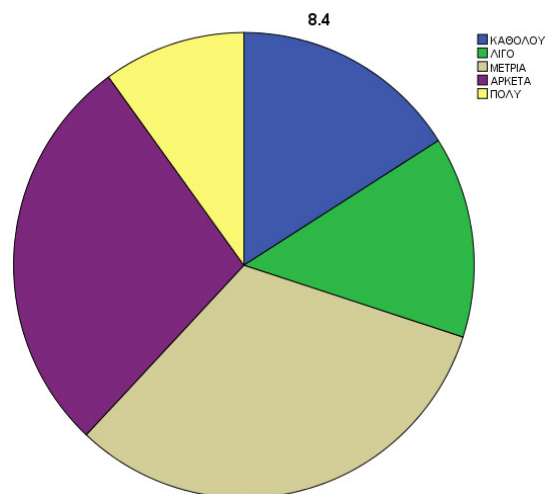


Εικόνα 66:Γράφημα Κατανόησης νέων εργασιακών δεδομένων.

- *Βελτίωση της προσωπικότητας* (Πιν.60, Εικ.67): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν είναι σημαντικό κίνητρο συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα η βελτίωση της προσωπικότητας μέσα από την εργασία (62%: 'καθόλου' + 'λίγο'+ 'μέτρια').

Πίνακας 60: Βελτίωση Προσωπικότητας.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	16,0	16,0
	ΛΙΓΟ	7	14,0	30,0
	ΜΕΤΡΙΑ	16	32,0	62,0
	ΑΡΚΕΤΑ	14	28,0	90,0
	ΠΟΛΥ	5	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

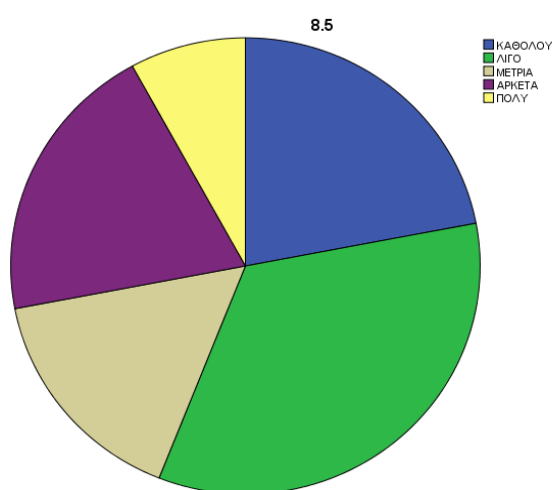


Εικόνα 67:Γράφημα Βελτίωση Προσωπικότητας.

- *Παράδειγμα για τους Συναδέλφους* (Πιν.61, Εικ.68): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι δεν είναι σημαντικό κίνητρο συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα το παράδειγμα για τους συναδέλφους (72%: 'καθόλου' + 'λίγο' + 'μέτρια').

Πίνακας 61: Παράδειγμα για τους Συναδέλφους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	22,0	22,0
	ΛΙΓΟ	17	34,0	56,0
	ΜΕΤΡΙΑ	8	16,0	72,0
	ΑΡΚΕΤΑ	10	20,0	92,0
	ΠΟΛΥ	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

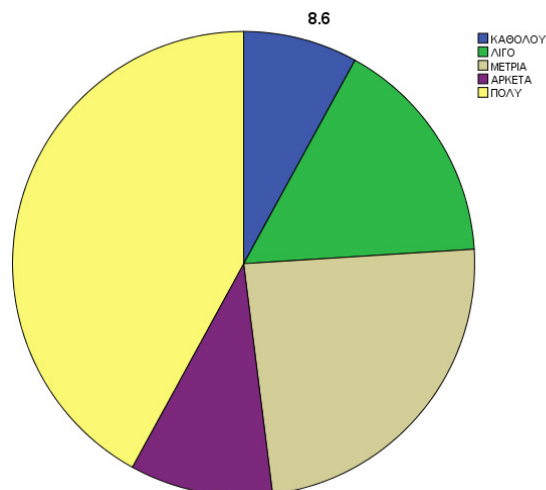


Εικόνα 68:Γράφημα Παράδειγμα για τους Συναδέλφους.

- *Προσπαιτούμενο για ανέλιξη και προαγωγή*(Πιν.62, Εικ.69): η πλειοψηφία των ερωτώμενων που απάντησε, θεωρεί ότι υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης (60%: 'πολύ' + 'αρκετά').

Πίνακας 62: Ανέλιξη & Προσπαιτούμενο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	8,0	8,0
	ΛΙΓΟ	8	16,0	24,0
	ΜΕΤΡΙΑ	12	24,0	48,0
	ΑΡΚΕΤΑ	5	10,0	58,0
	ΠΟΛΥ	21	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



Εικόνα 69:Γράφημα Ανέλιξης & Προσπαιτούμενου.

Στον επόμενο πίνακα, φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των κινήτρων συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων, όπου διαπιστώνονται τα εξής όπως φαίνεται άλλωστε στον επόμενο πίνακα:

- Το πιο σπουδαίο κίνητρο συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι η αύξηση των αμοιβών (M=4,00), ενώ ακολουθεί η ανάγκη για κατάρτιση & επιμόρφωση(M=3,76).
- Το λιγότερο σημαντικό κίνητρο συμμετοχής είναι το παράδειγμα για τους συναδέλφους (M=2,58), και η βελτίωση της προσωπικότητας μέσα από την εργασία (M=2,73).

Πίνακας 63: Κίνητρα συμμετοχής σε Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα.

	M	TA
Κατάρτιση και επιμόρφωση	3,76	1,06
Αύξηση χρηματικών απολαβών	4,00	,88
Καλύτερη κατανόηση των νέων εργασιακών δεδομένων	3,08	1,03
Εξέλιξη του χαρακτήρα μου μέσα από την εργασία μου	3,02	1,22
Παράδειγμα για τους συναδέλφους μου	2,58	1,26
Προσπαιτούμενο για ανέλιξη και προαγωγή	3,62	1,38

Ο Δείκτης Κινήτρων Συμμετοχής (ΔΚΣ) προκύπτει από την σχέση:

$$\Delta\text{Κ}\Sigma = [\sum \text{Επιλογή Απάντησης}_{\text{ερώτησης}}] / 6 \quad (5)$$

Όπου δημιουργείται το ολικό άθροισμα των 6 υπο-ερωτήσεων (επιλογές απάντησης) της ερώτησης 8 του ερωτηματολογίου και διαιρείται δια του αριθμού των υπο-ερωτήσεων. Στον επόμενο πίνακα φαίνονται μέτρα κεντρικής τάσης & διασποράς του δείκτη:

Πίνακας 64: Μέτρα Κεντρικής Τάσης & Διασποράς του ΔΚΣ.

Μέτρα	Τιμή
ΜΟ	3,343333

Διάμεσος	3,583333
ΤΑ	0,730305
Επικρατούσα	3,833333
Ελάχιστη	1,833333
Μέγιστη	4,5
Εύρος	2,666667

Από τον προηγούμενο πίνακα διαπιστώνεται ότι ο ΣΔΕΠ είναι ικανοποιητικός (ΜΟ:3,34)¹⁸, ενώ η επικρατούσα τιμή είναι 3,8 (αρκετά ικανοποιητική).

6.8 Συγκριτική Ανάλυση Παραγόντων / Δεικτών

Στη παρούσα έρευνα συγκρίνοντας τους παρακάτω παράγοντες / δείκτες της παρούσας έρευνας διαπιστώνονται τα ακόλουθα:

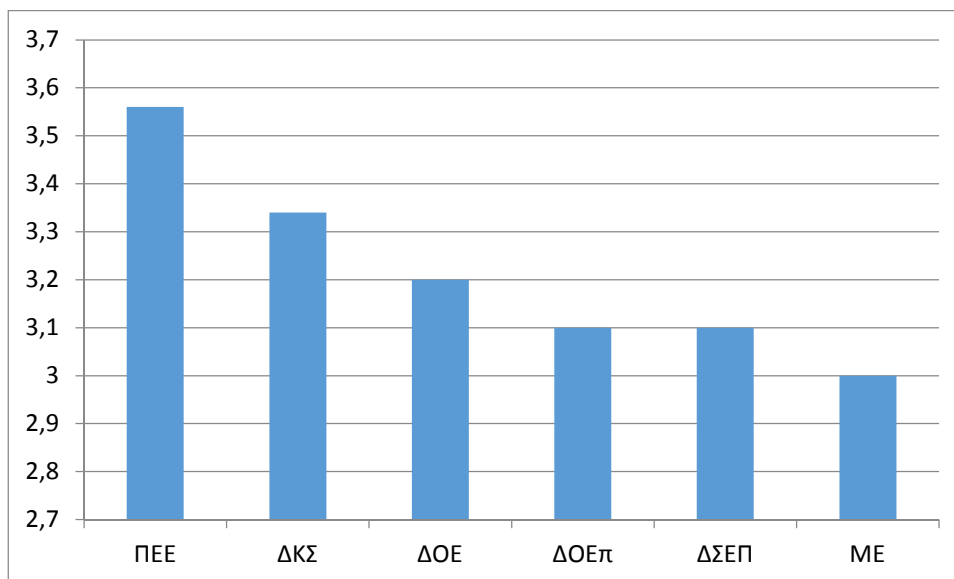
- *Μέθοδοι επιλογής, ΜΕ* (ΜΟ:3,0, ΤΑ:0,95)
- *Παράγοντες επιλογή εργασίας, ΠΕΕ*(ΜΟ:3,56, ΤΑ:1,95)
- *Δείκτης Οφέλειας για τους Εργαζόμενους, ΔΟΕ* (ΜΟ:3,2, ΤΑ:0,79)
- *Δείκτης Οφέλειας για τις Επιχειρήσεις, ΔΟΕπ* (ΜΟ:3,1, ΤΑ:0,7)
- *Δείκτης Συμμετοχής σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα (ΔΣΕΠ)* (ΜΟ:3,1, ΤΑ:0,62)
- *Δείκτης Κινήτρων Συμμετοχής, ΔΚΣ* (ΜΟ:3,34, ΤΑ:0,73)

Οι παράγοντες επιλογής συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο σκορ, ενώ ακολουθεί ο ΔΚΣ. Στον επόμενο πίνακα & γράφημα φαίνεται σε κατάταξη από άποψη αριθμητικής τιμής κάθε παράγοντας/δείκτης της παρούσας έρευνας:

Πίνακας 65: Κατάταξη Παραγόντων/ Δεικτών Έρευνας.

Παράγοντας/Δείκτης	Τιμή
ΠΕΕ	3,56
ΔΚΣ	3,34
ΔΟΕ	3,2
ΔΟΕπ	3,1
ΔΣΕΠ	3,1
ΜΕ	3,0

¹⁸ Η μέγιστη τιμή που θα μπορούσε να λάβει είναι 5 και η ελάχιστη 1.



Εικόνα 70:Γράφημα Κατάταξης Παραγόντων/ Δεικτών Έρευνας.

6.9 Επίδραση Δημογραφικών-Κοινωνικών Χαρακτηριστικών

Στη παρούσα έρευνα εφαρμόζοντας το τεστ χ^2 σε δείκτες και παράγοντες φάνηκαν τα εξής αποτελέσματα:

- *Φύλο*: επηρεάζει οριακά το δείκτη ΔΟΕ (PearsonChi-Square:21,394, df:12, Sig.:0,045¹⁹).
- *Εκπαίδευση*: επηρεάζει τις μεθόδους επιλογής (ΜΕ) (PearsonChi-Square:22,190, df:9, Sig.:0,008²⁰), και οριακά επηρεάζει το δείκτη ΔΣΕΠ (PearsonChi-Square:64,174, df:42, Sig.:0,015²¹).

6.10 Σύνοψη

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, και ειδικότερα, η δημογραφική ανάλυση του δείγματος, στατιστική ανάλυση ενοτήτων του ερωτηματολογίου της έρευνας, παρουσίαση παραγόντων & δεικτών και συγκριτική ανάλυση τους.

¹⁹24 cells (92,3%) have expected count less than 5 (οριακήαξιιοπιστίαεπειδή>20%)(Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

²⁰24 cells (75%) have expected count less than 5 (οριακήαξιιοπιστίαεπειδή>20%)(Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

²¹24 cells (100%) have expected count less than 5 (οριακήαξιιοπιστίαεπειδή>20%)(Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

7. Συμπεράσματα

7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας, τα τελικά συμπεράσματα και η μελλοντική έρευνα.

7.2 Συζήτηση

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύει σε μία εκπαίδευση που θα είναι σε θέση να καταστήσει δυνατή την έννοια της φιλοξενίας την οποία προσφέρει. Μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσης το προσωπικό θα πρέπει να αποκτήσει τις ανάλογες δεξιότητες και ικανότητες, για την επίτευξη αυτού του σκοπού (Αργυρός, 2000; Αβραμίδου, 2011; Μαυροειδή, 2010).

Για να μπορέσει μία εκπαιδευτική διαδικασία να χαρακτηριστεί ως επιτυχημένη, αποδοτική, επικερδής και ασφαλής θα πρέπει το όφελος που προσφέρει στην επιχείρηση να καλύπτει την δαπάνη που έχει καταβάλει η επιχείρηση γι' αυτήν καθώς και να έχει επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Τα οφέλη της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι οι επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες που αποκόμισαν οι εκπαιδευόμενοι, η ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, καθώς και η σχέση εκπαίδευσης - εργασίας. Οι εκπαιδευτικές αρχές και οι μέθοδοι εκπαίδευσης έχουν αξία μόνο όταν συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε συμμετείχαν 50 άτομα, και για καθαρά πληροφοριακό χαρακτήρα, το δημογραφικό προφίλ της αφορά ένα ισορροπημένο δείγμα από άποψη συμμετοχής ανδρών και γυναικών, καθώς εκπροσωπούνται με ισοπληθή τρόπο τα δύο φύλα. Επίσης, το 30% του δείγματος είναι ηλικίας από 31-40 ετών, το 28% από 21-30 ετών, το 22% από 41-50 ετών, το 14% από 18-20 και το 6% από 51-60 ετών. Παρατηρούμε ότι υπάρχει εκπροσώπηση όλων των ηλικιακών ομάδων στο δείγμα. Αυτό σημαίνει ότι είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό το δείγμα ως προς τον παράγοντα της ηλικίας. Επιπλέον το 42% του δείγματος είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 40% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ υπάρχει και ένα 8% με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και τέλος, το 10% έχει μόνο πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Μόνο το 34% των εργαζομένων δήλωσε ότι η μόρφωση του έχει σχέση με τον τουρισμό. Το ποσοστό αυτό δείχνει ότι ο τομέας του τουρισμού δεν στελεγχώνεται από άτομα που έχουν σπουδάσει το συγκεκριμένο αντικείμενο, άλλωστε στη βιβλιογραφία αναδείχθηκε ότι η τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα τα τελευταία έτη έχει αρχίσει να αναπτύσσεται ραγδαία, χωρίς ωστόσο να αποκτήσει επαρκής μηχανισμούς πιστοποίησης (Αργυρός, 2000; Αβραμίδου, 2011; Μαυροειδή, 2010; Λύτρας, 1992).

Όσο αφορά την προϋπηρεσία, το 36% των εργαζομένων έχει προϋπηρεσία από 1-5 έτη, το 26% από 6-10 έτη, το 16% μερικούς μήνες, το 14% από 11-15 έτη, το 6% από 16-20 έτη και το 2% από 21-25 έτη. Ως προς το τμήμα απασχόλησης το 18% των εργαζομένων απασχολείται στην υποδοχή, το 22% στην διοίκηση, το 14% στην διασκέδαση, το 12% στους ορόφους, το 10% στον επισιτισμό, ένα ακόμα 10% στο spa και το 6% στην ασφάλεια. Το 82% των εργαζομένων έχει ως χώρα προέλευσης την Ελλάδα και το 18% ξένες

χώρες. Επιπλέον, οι αλλοδαποί είναι νεότερης ηλικίας από ότι οι Έλληνες εργαζόμενοι, ενώ δεν υπάρχει διαφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης μεταξύ ντόπιων και ξένων εργαζόμενων. Επίσης, οι αλλοδαποί στο μεγαλύτερο ποσοστό εργάζονται σε θέσεις κατώτερες, από ότι οι έλληνες συνάδελφοι τους, και στο τμήμα της ασφάλειας δεν εργάζονται αλλοδαποί στις τουριστικές μονάδες του δείγματος. Το τελευταίο στοιχείο δείχνει μια έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους ξένους εργαζόμενους από πλευράς ελλήνων επιχειρηματιών.

Οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού που συνήθως εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα το 36% των εργαζομένων αναφέρει ότι είναι το βιογραφικό σημείωμα, ένα ακόμα 36% αναφέρει τη συνέντευξη, το 20% τις συστάσεις και το 8% η αίτηση πρόσληψης. Ουσιαστικά η διοίκηση των ξενοδοχείων εφαρμόζει τρεις πιο βασικές μεθόδους επιλογής προσωπικού, βιογραφικό σημείωμα, συνέντευξη και συστάσεις (Χυτήρης, 2001). Ειδικότερα, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της διοίκησης των ξενοδοχείων εφαρμόζει για μέθοδο επιλογής προσωπικού είτε το βιογραφικό σημείωμα είτε την συνέντευξη. Αυτό γίνεται διότι όπως προαναφέραμε η συνέντευξη αφορά το καθαρό επικοινωνιακό κομμάτι της όλης διαδικασίας της επιλογής και προσφέρει μια πιο συνολική και σφαιρική εικόνα της συμπεριφοράς του υποψηφίου (Jerris, 1999). Παράλληλα το βιογραφικό σημείωμα φαίνεται από τους πιο δημοφιλής τρόπους επιλογής προσωπικού διότι η επιχείρηση κερδίζει πολύτιμο χρόνο σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους και είναι αρκετά αποτελεσματική και ουσιαστική (Λαζαρίδη-Μούζα, 2006:91-5; Τερζίδης και Τζωρτζάκη, 2004). Ιδιαίτερα στην παρούσα έρευνα, απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών προσλήφθηκαν με συνέντευξη ή/και βιογραφικό σημείωμα. Όσον αφορά τις συστάσεις ένα ποσοστό 20% των εργαζομένων στα ξενοδοχεία προέρχονται από αυτές, και κυρίως απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τέλος ένα χαμηλό ποσοστό τάξεως 8% προσλαμβάνεται στα ξενοδοχεία με αίτηση πρόσληψης. Με αυτή τη μέθοδο η επιχείρηση έχει μια αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών αλλά όπως παρατηρούμε αυτή η μέθοδος δεν χρησιμοποιείται αρκετά από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διότι προτιμούνται οι άλλοι μέθοδοι. Πρέπει να σημειωθεί ότι όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας, τόσο αυξάνεται το ποσοστό επιλογής από αίτηση πρόσληψης και συστάσεις.

Το 26% των εργαζομένων επέλεξε τη συγκεκριμένη εργασία λόγω των παροχών, ένα ακόμα 26% λόγω του μισθού, το 24% για τις ευκαιρίες προώθησης, το 10% για την πρόκληση και την υπευθυνότητα, το 8% λόγω της γεωγραφικής τοποθέτησης της επιχείρησης και το 6% λόγω της ασφάλειας. Ουσιαστικά το 76% των εργαζομένων επέλεξε τη συγκεκριμένη εργασία είτε λόγω του μισθού ή των παροχών ή των ευκαιριών προώθησης. Σύμφωνα με τον Herzberg (θεωρία δύο παραγόντων), οι ευκαιρίες προώθησης και η πρόκληση & υπευθυνότητα θεωρούνται βασικά κίνητρα για την εργασία (Ζαβλανός, 1998:266), ενώ οι αμοιβές και παροχές αποτελούν συστατικό στοιχείο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού κάθε εταιρείας (Ιορδάνογλου, 2008; Λαλούμης και Ρούπας, 1996; Σταυρινούδης κ.α. 2003). Επιπλέον, οι γυναίκες επιθυμούν περισσότερο τις ευκαιρίες προώθησης λόγω έλλειψης ισότητας των δύο φύλων στο κλάδο τουρισμού, ενώ όσο μεγαλύτεροι σε ηλικία οι εργαζόμενοι επιζητούν περισσότερο τις αμοιβές, παροχές και ευκαιρίες προώθησης. Όσο ανεβαίνει το επίπεδο εκπαίδευσης, τόσο περισσότερο προτιμείτε από το δείγμα της έρευνας οι ευκαιρίες προώθησης και οι παροχές, ενώ η χώρα προέλευσης δεν επηρεάζει τις προτιμήσεις των ερωτώμενων.

Μόνο το 56% των εργαζομένων αναφέρει ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεται εκπαιδεύει το προσωπικό της. Μάλιστα για τις εταιρείες που εκπαιδεύουν το προσωπικό τους το 57,1% πραγματοποιεί την εκπαίδευση στην αρχή κάθε σεζόν και το 24% κάθε μήνα. Το χαμηλό αυτό ποσοστό εκπαίδευσης εκ μέρους των εταιρειών καταδεικνύει ότι ένα σημαντικό ποσοστό των εταιρειών δεν στοχεύει στην βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν, αλλά και

ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τους, δεν ακολουθεί σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης (Ιορδάνογλου, 2008).

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεώρησε σε μέτριο βαθμό ότι η εκπαίδευση τους βοήθησε στην ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων, στην βελτίωση της επίδοσης στα καθήκοντα τους, στην ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής. Ωστόσο, το πιο σημαντικό όφελος θεωρούν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και τη βελτίωση της επίδοσης τους, που συμφωνεί ως ένα μέρος με τις απόψεις του Prior (1998:28) για τα οφέλη από την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας σύγχρονης επιχείρησης. Όμως, ως γενικό συμπέρασμα προκύπτει ότι, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν ακόμη αρκετό δρόμο να διανύσουν στην βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης στους εργαζομένους τους, και ότι δεν ακολουθούν πλήρως τις μοντέρνες τεχνικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Λαλούμης και Ρούπας, 1996, Baum, 1995:184).

Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε μεγάλο βαθμό πιστεύουν ότι το όφελος των επιχειρήσεων από την εκπαίδευση τους είναι κυρίως η αύξηση της παραγωγικότητας και η αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία, που συμφωνεί με την άποψη του Prior (1998), αλλά και άλλων μελετητών (Ζαβλανός, 1998, Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003). Σε μέτριο βαθμό αναφέρθηκε η ανύψωση του ηθικού –αίσθημα ασφάλειας, η μειωμένη επίβλεψη, η μείωση των ατυχημάτων, η αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη και η αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων.

Όσο αφορά τους παράγοντες επιρροής για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα στον τουριστικό κλάδο, οι εργαζόμενοι θεωρούν το θέμα του σεμιναρίου – επιμόρφωσης και ο τόπος υλοποίησης. Ακολουθούν σε μέτριο βαθμό η χρονική διάρκεια του σεμιναρίου, ο εισηγητής, οι συμμαθητές-συνάδελφοι και οι σχέσεις με τους εκπαιδευτές. Ως γενικό συμπέρασμα ότι κυρίως ο τόπος διεξαγωγής και το θέμα της εκπαίδευσης είναι οι βασικότεροι λόγοι για κάποιον εργαζόμενο να εκπαιδευτεί ή όχι, ειδικά για ενήλικες (Rogers, 1998).

Επιπλέον, όσο αφορά τα κίνητρα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι το σημαντικότερο κίνητρο την αύξηση των χρηματικών απολαβών, και η ανάγκη για κατάρτιση και επιμόρφωση μαζί με το προαπαιτούμενο για ανέλιξη και προαγωγή. Ακολουθούν η καλύτερη κατανόηση των νέων εργασιακών δεδομένων, η εξέλιξη του χαρακτήρα τους μέσα από την εργασία και το παράδειγμα προς τους συναδέλφους τους. Παρατηρούμε ότι τα δύο (αύξηση των χρηματικών απολαβών, το προαπαιτούμενο για ανέλιξη και προαγωγή) από τα τρία κυριότερα κίνητρα για τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικό σεμινάριο εξαρτώνται αποκλειστικά από τις επιλογές της διοίκησης των εταιρειών στις οποίες εργάζονται οι εργαζόμενοι. Επίσης, η ανάγκη για κατάρτιση & επιμόρφωση, και για ανέλιξη & προαγωγή, συμφωνεί με την κλίμακα συμμετοχής Boshier (Karalis, 2017), όπως επίσης και με τους στόχους συμμετοχικότητας των ενηλίκων του Gross (1981).

Τέλος, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα οι παράγοντες επιλογής εργασίας προτιμούνται ως συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη σημαντικότητα, ενώ ακολουθούν τα κίνητρα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

7.3 Τελικά Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν βάση του εννοιολογικού πλαισίου, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

- Οι μέθοδοι επιλογής που χρησιμοποιούνται είναι οι πιο βασικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στον χώρο των επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2001).
- Τα κυριότερα οφέλη της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και η βελτίωση της επίδοσης τους (Prior, 1998:28), ενώ τα οφέλη για τις επιχειρήσεις είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία (Prior, 1998:28, Ζαβλανός, 1998, Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).
- Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την συμμετοχικότητα των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, είναι ο τόπος διεξαγωγής και το θέμα της εκπαίδευσης (Rogers, 1998), ενώ τα κίνητρα συμμετοχής, είναι η αύξηση των χρηματικών απολαβών, η ανάγκη για κατάρτιση και επιμόρφωση μαζί με την ανέλιξη και προαγωγή (Karalis, 2017, Gross, 1981). Αυτά τα κίνητρα, αποτελούν παράλληλα και εμπόδια στην περίπτωση της έλλειψής τους.
- Τα μόνα δημογραφικά – κοινωνικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν είναι το Φύλο, που επηρεάζει οριακά το Δείκτη Ωφέλειας για Εργαζόμενους, και το Εκπαιδευτικό επίπεδο που επηρεάζει τις μεθόδους επιλογής προσωπικού και οριακά το δείκτη Συμμετοχής σε Εκπαιδευτικά Προγράμματα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

7.4 Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία αρχική προσπάθεια διερεύνησης της εκπαιδευτικής κοινότητας της συμμετοχής των εργαζομένων στα ξενοδοχεία στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση. Δεδομένου του ότι η έρευνα περιορίστηκε σε ένα σχετικό μικρό δείγμα, προτείνεται:

- η διεύρυνση του δείγματος σε εθνική κλίμακα, και επίσης,
- η υιοθέτηση μικτών ερευνητικών μεθόδων με συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης, για καλύτερη ανάλυση των ευρημάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αργυρός Χ. 2010, *Η Βελτίωση της Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων μέσω των Ανθρωπιστικών Πόρων*. Ηράκλειο.

Βαλκάνος, Ε. 2007, *Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών*. Σημειώσεις Πανεπιστημιακών Παραδόσεων στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Βασιλειάδου, Ευδ. 2017, *Η τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα: Ιστορική αναδρομή*, Πτυχιακή Εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτ. Μακεδονίας, Φλώρινα.

Βεργίδης, Δ. & Καραλής, Θ. 2004, *Τυπολογίες και Στρατηγικές στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*, *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, 2, 11-16.

Courau S. 2000, *Τα βασικά εργαλεία του εκπαιδευτή ενηλίκων*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

Dessler, G. 2015, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (2^η έκδοση), Μτφρ. Γ. Χρηστίδης, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Δήμου Ν. 1999, *Διοίκηση προσωπικού*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Δήμου Ν. 2003, *Διοίκηση προσωπικού, Γενικές Αρχές*, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Δημητριάδης, Ε. 2006, *Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ελληνικές Βιομηχανίες*, Διδακτορική Διατριβή, τμ. Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσ/νίκη.

Δημοπούλου, Ε. 2011, *Στρατηγική στην Τουριστική Εκπαίδευση*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς.

Ζαβλανός, Μ. 1998, *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.

Ζαρίφης, Γ.Κ. 2014, *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση: Θεωρία και Πράξη*, Διδακτικές Σημειώσεις, τμήμα Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσ/νίκης.

Illeris, K. (επιμ.) 2009, *Σύγχρονες Θεωρίες Μάθησης*, Εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα.

Ιορδάνογλου, Δ. 2008, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Jarvis, P. 2004, *Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Θεωρία και Πράξη*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

Καμπουράκης, Γ. & Λουκής, Ε. 2006, *Ηλεκτρονική Μάθηση*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. 1991, *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, έκδοση ιδίου, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. 2002, *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού*, έκδοση ιδίου, Αθήνα

Καραλής, Θ. 2005, *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Ενηλίκων – Σχεδιασμός Προγραμμάτων*, Τόμος Β. Ε.Α.Π., Πάτρα.

- Καραλής, Θ.** 2017, *Κίνητρα και εμπόδια για τη Συμμετοχή των Ενηλίκων στη Δια Βίου Εκπαίδευση*, Μελέτη, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ & ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ, Αθήνα.
- Καραγεώργος, Δ.Α.** 2002, *Μεθοδολογία Έρευνας στις επιστήμες της αγωγής*, Εκδ. Σαββάλας, Αθήνα.
- Καψάλης, Α.** 2006, *Παιδαγωγική Ψυχολογία* (δ' έκδοση), Αφοι Κυριακίδη, Αθήνα.
- Καψάλης, Α. & Παπασταμάτης Α.** 2000, *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Γενικά εισαγωγικά θέματα*, Τόμος Α., Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Κόκκος Α.** 1999, Οι εκπαιδευτικές τεχνικές, στο Βαϊκούση, Δ. & συν. Εκπαίδευση Ενηλίκων. Εκπαιδευτικές μέθοδοι-Ομάδα εκπαιδευομένων, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, τόμος Δ, σελ. 13-86.
- Κόκκος, Α.** 2005, *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Κολιάδης, Γ.** 2004, *Θεωρίες Μάθησης και Εκπαιδευτική Πράξη*, τ. Γ', Αθήνα.
- Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε.** 2011, *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Λαλούμης Δ. & Ρούπας Β.** 1996, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Λέκκα, Ν.** 1999, *Η Ξενοδοχεία παρ' ελλησιν. Γκικόκας Μελέτης*, Αθήνα.
- Λιοναράκης, Α.** 2004, Διαδικασίες Μάθησης στην Ανοικτή και Εξ αποστάσεως Εκπαίδευση, στα *Πρακτικά της Πανελλήνιας Διημερίδας με Διεθνή Συμμετοχή: Δια Βίου και εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην Κοινωνία της Πληροφορίας*, Ρέθυμνο 23-24 Οκτωβρίου 2004, σελ. 333-345.
- Λαζαρίδη – Μούζα Α.** 2006, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Lock, D.** 2007, *Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων*. Μτφρ. Ν. Σαρρής, Εκδ. ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
- Λύτρας Π.** 1992, *Εργασιακές Σχέσεις*, Interbooks, Αθήνα.
- Ματσαγγούρας, Η.** 1999, *Η εξέλιξη της διδακτικής, επιστημολογική θεώρηση*. Εκδ. Gutenberg, Αθήνα.
- Μαυροειδή Α.** 2010, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Συμβολή της στην Βελτίωση των Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Τ.Ε.Ι. Κρήτης.
- Μπάκα, Θ.** 2014, *Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα*, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Ιωάννινα.
- Μπαμπινιώτης, Γ.** 2012, *Λεξικό για το σχολείο και το γραφείο*, Κέντρο Λεξικολογίας, Αθήνα.
- Μπιλήρη, Β.Ν.** 2011, *Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, τμ. Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πάτρας, Πάτρα.
- Μυλωνάς, Π. & Τζάκου-Λαμπροπούλου, Ν.** 2017, *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Έρευνα Συγκυρίας, κλάδος Ξενοδοχείων*. Δ/ση Οικονομικής Ανάλυσης, Εθνική Τράπεζα, Αθήνα
- Νόβα – Καλτσούνη, Χ.** 2006, *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Gutenberg, Αθήνα.
- Ξυροτύρη –Κουφίδου Σ.** 2010, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων –Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική των ανθρώπων*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.

- Παλαιοκρασσάς, Σ.**1990, Οργάνωση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης. Στο Χ. Κανελλόπουλος & Ν. Παπαλεξανδρή (Επιμ.), *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης* (σελ. 153-195). International Publishing, Αθήνα.
- Πανούση, Σ. Σώκλης, Γ. & Χριστίδου, Α.** 2017, Διάρθρωση και Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα, 2016, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών Προβλέψεων, Αθήνα.
- Παπαγιάννης, Γ.Α.** 2008, 'Η σημασία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις – οργανισμούς', *Μεταπτυχιακή Διατριβή*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσ/νίκη.
- Παπαξελανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Α.** (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πατρινός, Α.** 2005, *Μάνατζμεντ ΙΙ Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Prior, J.**2000, *Εκπαίδευση και ανάπτυξη*, μτφ: Ν. Σαρρής, Εκδ. Έλλην, Αθήνα.
- Rogers, A.** 1998, *Η εκπαίδευση ενηλίκων*, Εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Rogers, A.** 2002, *Η Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Σκουλάς Ν. & Οικονομάκη Κ.** 1998, *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις ΚΑΠΑ, Αθήνα.
- Σταυρινούδης Θ. Παπαγεωργίου Σ. Μαλτέζου Ε. Λαλούμης Α.** 2003, *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ.** 2004, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων- Διοίκηση προσωπικού*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Τζεκίνης, Χ.** 1988, *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδ. Γαλιλαίος, Αθήνα.
- Τζωρτζάκης, Κ.** 2014, *Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Φλουρής, Γ.** 2003, *Σκέψεις για την αναζήτηση ενός πλαισίου επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης των εκπαιδευτικών στην κοινωνία της γνώσης*, Ατραπός, Αθήνα.
- Φλουρής, Γ. & Κασσωτάκης, Μ.** (2006). *Μάθηση & Διδασκαλία: Θεωρία, Πράξη και Αξιολόγηση της Διδασκαλίας*. τ. Β'. Αθήνα: Γρηγόρης
- Χαλάς, Γ.** 1992, *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών: νέες προσεγγίσεις*, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π.** 1999, *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χολέβας, Ι.** 1996, *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ.** 1996, *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ.** 2001, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.

ΞΕΝΗ

Airey D. 1994, 'Education for tourism in Poland', *Tourism Management* 15 (6).

Armstrong, M. 1992, *Human Resource Management Strategy and Action*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. 2000, *A Handbook of Human Resource Practice*. Kogan Page. U.S.A.

Baum T. 1995, *Managing Human Resources for the European Tourism and Hospitality Industry: A Strategic Approach*, Hapman & Hall, London.

Bell, M. P., Berry, D. P., Marquardt, D. J., & Green, T. G. 2013, 'Introducing discriminatory job loss: Antecedents, consequences, and complexities', *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 584–605.

Boneneau M. 1990, *Les Formations superieures en tourisme a l' universite*, Publication de l' AIEST 31.

Bowley, A. M. 1977, Corporate manpower planning, *Manage Decision*, 15.

Bramham, J. 1977, *Practical Manpower Planning*, Institute of Personnel Mangement, London.

Bratton, J. & Gold, J. 2003, *Human Resource Management, Theory και Practice*, Palgrave Macmillan, Great Britain.

Camp R., Blanchard P.N. & Huszczo Gr. 1986, *Toward a More Organizationally Effective Trainig Strategy and Practice*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Cannon, D. & Gustafson, C. 2002, Training and Development for the Hospitality Industry.

Carp, A., Peterson, R. & Roelfs, P. 1974, "Adult Learning Interests and Experiences" in Cross, P.K., Valley, J., R. and Associates (Ed.), *Planning Non-Traditional Programmes: An Analysis of the Issues for Postsecondary Education*, SF, USA: Jossey-Bass.

Cederblom D. 1982, The performance appraisal interview: A review, implications and suggestions, *Academy of management review*, Vol. 7, No 2, pp 219-227.

Cohen L. Manion, L. & Morrison, K. 2008, *Research Methods in Education*, Routledge Falmer, Taylor & Francis Group, London.

Cooper C., Latham J. & Westlake J. 1990, A survey on the staffing on tourism education within the European Community, Publication de l' AIEST 31, 173-188.

Cross, P. K. 1981, *Adults as Learners: Increasing Participation and Facilitating Learning*, Jossey-Bass, SF, USA.

French, W. 1998, *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, N.Y.

Fusca F. 1977, *Scuola e turismo. Atti del Convengo Nazionale di Studi*, Edizioni Edinova, Palermo, Italia.

Goldsmith A. Nickson D. Sloan D. & Wood R. (1997), Human resource management for hospitality services, *International Thomson Business Press*, UK p.p. 187.

Gowan, M. A. 2012, 'Employability, well-being, and job satisfaction following a job loss', *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 780–798.

Guest D.E. 1987, *Human Resource Management and Industrial Relations*, Journal of Management Studies, Vol. 24, No 5.

- Hamel, G. & Prahalad, C. K.** 1994, *Competing for the Future*, Boston, Harvard Business School Press, Massachusetts, USA.
- Hargreaves P. & Jarvis P.** 2000, *The Human Resource Development Handbook* (2nd edition), Kogan Page, London.
- Harris M.** 2000, *Human Resource Management, A practical approach*, 2nd Edition, Harcourt, Inc.
- Haynes P. & Fryer G.** 2000, Human Resources, service quality and performance: a case study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 4.
- Hiemstra, R., & Sisco, B.** 1990, *Individualizing instruction for adult learners: Making learning personal, powerful, and successful*, Jossey – Bass, SF, USA.
- Hussey, D.** 1982, *Corporate planning: Theory and practice*, Pergamon, Oxford.
- Illeris, K.** 2007, *How We learn: Learning and Non-Learning in School and Beyond*, Routledge, London/NY.
- Knowles, M.S.** 1978, *The Adult Learner: A Neglected Species*, 2nd edition, Gulf, Huston, USA.
- Jackson, S.F. & Schuler, R.S.** 2000, *Managing Human Resources: A Management Perspective*, South-Western College Publishing.
- Jerris L.** 1999, «Human resources management for hospitality», Prentice-Hall Inc, United states of America, in Habib, A., Hossain, S., & Essien, D. D. (2016), Assessing the Effect of Training on Employees' Performance in Nigeria Hotel Industry: A Case Study of Sheraton Hotel and Resorts Lagos, *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 5(4), 13-25.
- Karalis, T.** 2017, 'Shooting a moving target: The Sisyphus boulder of increasing participation in adult education during the period of economic crisis', *J. Adult and Continuing Education*, Vol.23(1), pp. 70-96.
- Lowe, J.** 1976, *L' education des adultes: Perspectives mondiales*, Les Presses de l' Unesco, Paris.
- Luthans F. & Youssef C.M.** 2004, ;Hyman Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage;, *Organizational Dynamics*, 33, 2, 143-160.
- Marchington, M. & Wilkinson, A.** 1996, *Core personnel and Development*, Institute of personnel and Development, London.
- Mezirow, J.** 1991, *Transformative Dimensions of Adult Learning*, Jossey-Bass, SF, USA.
- Mullins, L.J.** 1995, *Hospitality Management – A Human Resources Approach*, Longman.
- Mulvie, A. & McDougall, M.** 1990, *Human Resource Management in Practice: Selected Cases*, Chartwell-Bratt, Sweden.
- Nathan B. R. Morhman A.M. JR & Miliman J.** 1991, Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No 2, pp 352- 369.

- Pandit R.** 2003, The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy»*Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings*.
- Patrick J.** 1992,*Training: Research and Practice*, Academic Press, London.
- Pettigrew M. & R. Whipp** 1991, *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.
- Polychroniou V. P.** 2008, ;Human resources management theory & practice: the impact on modern organization;s, *Advances in management*, Volume no.1 (4).
- Rakadjyska S.** 1990,;Tourism training and education in Bulgaria;, *Annals of Tourism Research* 17 (1), 150-153.
- Rothwell W. & Kazanas H.** 1989, *Strategic Human Resource Development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NT.
- Schuler R.S. & Jackson, S.E.** 1987, Linking Competitive Strategies with human resource management practices, *Academy Management executive*, 1,3.
- Schuler, R. S. Jackson, S. Jackofsky, E.& Slocum, J. Jr** 1996, Managing human resources in Mexico: A cultural understanding, *Business Horizons*, 55–61 (May-June).
- Sisson, K.** 1995, *Personnel management: A comprehensive guide to theory and practice in Britain*, Keith Sisoon.
- Sink, D. S. & Tuttle, T. C.** 1989, *Planning and Measurement in your organization of the future*, Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, Norcross, Georgia, USA.
- Stone, D.L. & Deadrick, D.L.** 2015, Challenges and opportunities affecting the future of human resource management, *Human Resource Management Review* 25 (2015) 139–145.
- Storey J.** 1992, *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell.
- Thomason, G.** 2001, *Human Resource Management*, Thomson Learning, USA.
- Torraco R. & Swanson R.** 1995, ‘The Strategic Role of Human Resource Development’, *Human Resource Planning*, 18 (4), 11-21.
- Tough, A.** 1978, “Major Learning Efforts: Recent Research and Future Directions” in *The Adult Learner: Current Issues in Higher Education*, Washington: America Association for Higher Education.
- Urlich, D.** 1989, ‘Strategic Human resource planning: Why and how?’, *Human resource planning*, 10(1).
- Walker, J.W.** 1992, ‘Human resource planning, 1990s style’, *Human resource planning*, vol 13, No. 4.
- Williams, R.** 1961, *The Long Revolution*, Peguin, London.

