



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΑΤΡΩΝ**  
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
(ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ) ΣΕ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ)**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ:**

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΤΣΟΥΡΑ**

**ΑΡΓΥΡΗΣ ΝΤΟΥΝΑΣ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΔΡ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ**

**ΠΥΡΓΟΣ - 2021**



## Πρόλογος

Στο σημείο αυτό και φτάνοντας στην τελική ευθεία για την απόκτηση του πτυχίου μας, ύστερα από τόσο κόπο και προσπάθεια, νιώθουμε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Παναγιωτόπουλο Γεώργιο, για την επιστημονική, πνευματική και καθοδηγητική, καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Νιώθουμε επίσης την ανάγκη να ευχαριστήσουμε όλους τους καθηγητές που συνεργαστήκαμε, κατά την φοίτηση μας στην σχολή, για τις γνώσεις και την κατάρτιση που αποκτήσαμε, ώστε αποφοιτώντας να μπορέσουμε να είμαστε ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας.

## Περίληψη

Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας κλάδος όπου η μελέτη του απασχολεί ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων. Οι σύγχρονες ανάγκες απαιτούν το προσωπικό να είναι καταρτιζόμενο, και οι αλλαγές γίνονται με ραγδαίους ρυθμούς. Ταυτόχρονα ο τομέας του τουρισμού απασχολεί ένα μεγάλο ποσοστό του Α.Ε.Π. της Ελλάδας, όπου ο συνδυασμός αυτός καθιστά ενδιαφέρον και σημαντικό αντικείμενο μελέτης. Με αφορμή αυτό πραγματοποιήθηκε η παρούσα έρευνα , με τη μορφή πτυχιακής εργασίας, για το Πανεπιστήμιο Πατρών (πρώην Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας), του τμήματος Διοίκησης Οικονομίας & Επικοινωνίας Τουριστικών και Πολιτιστικών Μονάδων.

Η εργασία αυτή αποτελεί την υλοποίηση μιας ποσοτικής έρευνας, με τη μορφή δομημένου ερωτηματολογίου ,η οποία έχει σχέση με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού & συγκεκριμένα στον τομέα του τουρισμού, σε ότι αφορά ξενοδοχειακές μονάδες.

Χωρίζεται σε τέσσερα βασικά κεφάλαια, όπου το πρώτο έχει σχέση με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το δεύτερο με την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, το τρίτο με την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και το τελευταίο τέταρτο κεφάλαιο με την μεθοδολογία έρευνας παρουσιάζοντας παραμέτρους της έρευνας, προβάλλοντας το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε και τα σχετικά διαγράμματα και πίνακες, έπειτα από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων. Στη συνέχεια συγγράφηκαν σχετικά συμπεράσματα βάσει της έρευνας του ερωτηματολογίου καθώς και γενικά συμπεράσματα βασιζόμενα σε όλη την έρευνα, θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο.

## Λέξεις Κλειδιά

Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

## **Abstract**

Human resource training is a field whose study employs a large number of people. Modern needs require staff to be trained, and changes are made at a rapid pace. At the same time, the tourism sector employs a large percentage of Greece's GDP, where this combination makes an interesting and important object of study. On this occasion, the present research was carried out, in the form of a dissertation, for the University of Patras (former TEI of Western Greece), Department of Economics & Communication of Tourist and Cultural Units. This work is the implementation of a quantitative survey, in the form of a structured questionnaire, which is related to the Human Resources Management & specifically in the field of tourism, in terms of hotel units. It is divided into four main chapters, where the first is related to human resource management, the second to human resource development, the third to human resource training and the last fourth chapter to research methodology presenting the research's parameters, showing the questionnaire that was used and also the relevant diagrams and tables, after processing the results. Subsequent conclusions were written based on the research of the questionnaire as well as general conclusions based on the whole research, theoretical and practical framework.

## **Keywords**

Human Resources Training, Human Resources Development, Human Resources Management Training

# Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος.....	i
Περίληψη.....	ii
Λέξεις Κλειδιά.....	ii
Abstract .....	iii
Keywords.....	iii
Πίνακας Περιεχομένων .....	iv
Κεφάλαιο 1 : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	6
1.1 Εισαγωγή.....	6
1.2 Ορισμός .....	6
1.3 Αστοχίες ως προς το προσωπικό .....	7
1.4 Γραμμική διάσταση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
1.5 Αρμοδιότητες ΔΑΔ των γραμμικών στελεχών .....	9
1.6 Οργάνωση ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού .....	10
1.7 Επιρροές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	11
1.8 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα.....	13
Κεφάλαιο 2 : Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού .....	15
2.1 Εισαγωγή.....	15
2.2 Απασχολησιμότητα, δεξιότητες και ευημερία: περιεχόμενο και διαστάσεις.....	15
2.3 Διεθνείς Οργανισμοί - δεξιότητες απασχολησιμότητας και ευημερία.....	17
2.4 Σύγχρονα Διλήμματα Εργασίας και Ευρωπαϊκές Πολιτικές Μετασχηματισμού.....	18
2.4.1 Απασχολησιμότητα και δεξιότητες .....	19
2.4.2 Εκπαίδευση ενηλίκων και ενδυνάμωση απασχολησιμότητας .....	19
2.4.3 Μετασχηματισμός της μάθησης και διλήμματα.....	20
2.5 Εργασιακή και Επαγγελματική Ανάπτυξη .....	20
2.5.1 Επαγγελματική Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	21
Κεφάλαιο 3 : Εκπαίδευση ανθρώπινου Δυναμικού .....	23
3.1 Εισαγωγή.....	23
3.2 Παρακίνηση, κίνητρα και παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης.....	23
3.3 Η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στη βελτίωση των δεξιοτήτων και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού .....	25

3.3.1 Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση.....	26
3.3.1 Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση – ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού .....	28
3.4 Οργανωσιακή Μάθηση .....	30
3.4.1 Εκπαίδευση.....	31
3.4.2 Ανάπτυξη δεξιοτήτων.....	32
3.5 Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	32
3.5.1 Επιμόρφωση & Αξιοποίηση.....	33
Κεφάλαιο4 : Μεθοδολογία έρευνας .....	35
4.1 Δείγμα.....	35
4.2 Προβλεπόμενη στατιστική ανάλυση .....	35
4.3 Ερωτηματολόγιο.....	36
4.4 Διαγράμματα - Πίνακες.....	42
Συμπεράσματα Ερωτηματολογίου .....	62
Γενικά Συμπεράσματα.....	64
Βιβλιογραφία.....	66

# Κεφάλαιο 1 : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

## 1.1 Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωπινοι πόροι, στη σύγχρονη κοινωνία θεωρούνται σημαντικός τομέας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, όπου ο σημαντικότερος παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Για αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Ανθρωπίνων Πόρων σχετίζεται με τον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

## 1.2 Ορισμός

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που είναι απαραίτητες για το έργο του διευθυντή και αφορούν θέματα προσωπικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) (Human Resource Management - HRM) έχει διάφορους ορισμούς. Οι ορισμοί ποικίλουν ανάλογα με την εποχή, την ανάπτυξη της κάθε κοινωνίας και της οικονομίας και τα χαρακτηριστικά του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει η κοινωνία. Με απλά λόγια ως ορισμός θεωρείται ότι η ΔΑΔ αφορά τη διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, τη σωστή στιγμή (Ασπρίδης, 2020).

Ειδικότερα, έχει σχέση με την πρόσληψη, την κατάρτιση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των υπαλλήλων της εταιρείας, καθώς και τη διασφάλιση ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος. Οι παραπάνω πρακτικές σχετίζονται με:

- Τη πραγματοποίηση αναλύσεων
- Το σωστό σχεδιασμό των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και την προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων
- Την επιλογή εργαζομένων
- Την καθοδήγηση κατευθύνσεων και την κατάρτιση των εργαζομένων
- Την αξιολόγηση απόδοσης του εργατικού προσωπικού
- Τη διαχείριση μισθών και ημερομισθίων
- Την παροχή κινήτρων και παροχών



- Την επικοινωνία και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων

Σχετίζονται επίσης με τις γνώσεις που έχει ένας μάνατζερ σε σχέση με:

- Τις ίσες ευκαιρίες τη δεοντολογία και τη θετική δράση
- Την υγεία, την ασφάλεια και την άρτια αντιμετώπιση των εργαζομένων
- Τη διαχείριση παραπόνων και τις εργασιακές σχέσεις

### 1.3 Αστοχίες ως προς το προσωπικό

Υπάρχουν διάφορες αποτυχίες σε κάθε μοντέλο στρατηγικής, για αυτό γίνονται μελέτες και έρευνες σε όλους τους τομείς. Τα σφάλματα διαχείρισης προσωπικού δεν είναι εσκεμμένα σφάλματα. Κανένας διευθυντής δεν θα ήθελε:

- Οι εργαζόμενοι του να αποδίδουν λιγότερο από το μέγιστο των δυνατοτήτων τους
- Να προσλάβει ακατάλληλο άνθρωπο σε ακατάλληλη θέση
- Να βρεθεί αντιμέτωπος με τη μεγάλη κινητικότητα προσωπικού
- Να ανακαλύψει ότι οι εργαζόμενοι δεν δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους
- Να δει την επιχείρησή του στα δικαστήρια με την κατηγορία ότι εφάρμοσε πρακτικές διακρίσεων
- Να δει την επιχείρησή του να παραβιάζει τη νομοθεσία για την ασφάλεια στην απασχόληση
- Να επιτρέψει στην ελλιπή κατάρτιση να επηρεάσει την αποδοτικότητα του τμήματος του οποίου διευθύνει
- Να εφαρμόζει αθέμιτες εργασιακές πρακτικές

Πολλοί διευθυντές, ωστόσο, σε διαφορετικούς τομείς, θεωρούνται επιτυχημένοι, αν και δεν διακρίνονται για την τελειότητα του σχεδιασμού, της οργάνωσης και άλλων μεθόδων. Κατάφεραν επειδή είχαν την ικανότητα να προσλάβουν τους σωστούς ανθρώπους και στη συνέχεια να τους παρακινήσουν, να τους αξιολογήσουν και να τους αναπτύξουν. Σύμφωνα με τον (Foulkes, 1975):

*«Η κρατούσα άποψη για πολλά χρόνια ήταν ότι η έλλειψη κεφαλαίου αποτελεί τον κύριο ανασχετικό παράγοντα για μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση. Θεωρώ ότι το αξίωμα αυτό δεν ισχύει πλέον. Πιστεύω ότι ο σημαντικότερος ανασχετικός παράγοντας αφορά το έμπυχο δυναμικό και την αδυναμία της επιχείρησης να προσελκύσει και να διατηρήσει υψηλού επιπέδου εργαζομένους. Δεν γνωρίζω κανένα σπουδαίο σχέδιο που βασιζόταν σε καλές ιδέες και στο δυναμισμό και τον ενθουσιασμό των υποστηρικτών του αλλά ναυάγησε εξαιτίας έλλειψης χρηματοδότησης. Απεναντίας, γνωρίζω πολλές επιχειρήσεις των οποίων η ανάπτυξη δέχτηκε πλήγμα ή υπονομεύτηκε επειδή δεν μπορούσαν να διατηρήσουν ένα αποδοτικό και ενθουσιώδες*

εργατικό δυναμικό. Νομίζω μάλιστα ότι ο παράγοντας αυτός θα έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία στο μέλλον. »

Σύμφωνα με έρευνα, περίπου μία στις τέσσερις μεγάλες εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες τοποθετεί διευθυντικά στελέχη χωρίς προηγούμενη εμπειρία ως επικεφαλής τμημάτων AD. Ένας από τους λόγους που αναφέρουν είναι ότι αυτά τα στελέχη έχουν πιθανώς ένα πιο κατάλληλο υπόβαθρο για να τους επιτρέψουν να εναρμονίσουν την πολιτική ανθρώπινου δυναμικού με άλλες εταιρικές δραστηριότητες (Bates, 2001).

Σύμφωνα όμως με άλλη έρευνα, περίπου οι οκτώ στους δέκα γενικοί διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αναρριχήθηκαν στη θέση αυτή ανεβαίνοντας σταδιακά την εσωτερική ιεραρχία των τμημάτων AD στην εταιρεία στην οποία εργάζονταν (BNA, 2001).

Η Εταιρεία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) εκδίδει ένα ενημερωτικό έντυπο, όπου παρουσιάζονται οι διάφορες πιθανές σταδιοδρομίες στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Dessler, 2015).

## 1.4 Γραμμική διάσταση της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι μάνατζερ θεωρούνται γενικά διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού, λόγω του γεγονότος ότι όλοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες όπως η προσέλκυση υποψηφίων, η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η επιλογή και η κατάρτιση προσωπικού. Ωστόσο, σχεδόν όλες οι εταιρείες διαθέτουν ξεχωριστά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία διευθύνονται από ξεχωριστούς διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού.

Εξουσία είναι το δικαίωμα του μάνατζερ να παίρνει αποφάσεις, να διευθύνει τους υφισταμένους του και να δίνει εντολέα. Οι μάνατζερ διακρίνονται ανάμεσα στη γραμμική εξουσία ή εξουσία πρώτης γραμμής και την επιτελική εξουσία ή εξουσία επί προσωπικού.

Σε μια επιχείρηση ή άλλον οργανισμό, όταν ένας μάνατζερ έχει γραμμική εξουσία, αυτό σημαίνει κατά κανόνα ότι έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές σε άλλα στελέχη ή εργαζομένους.

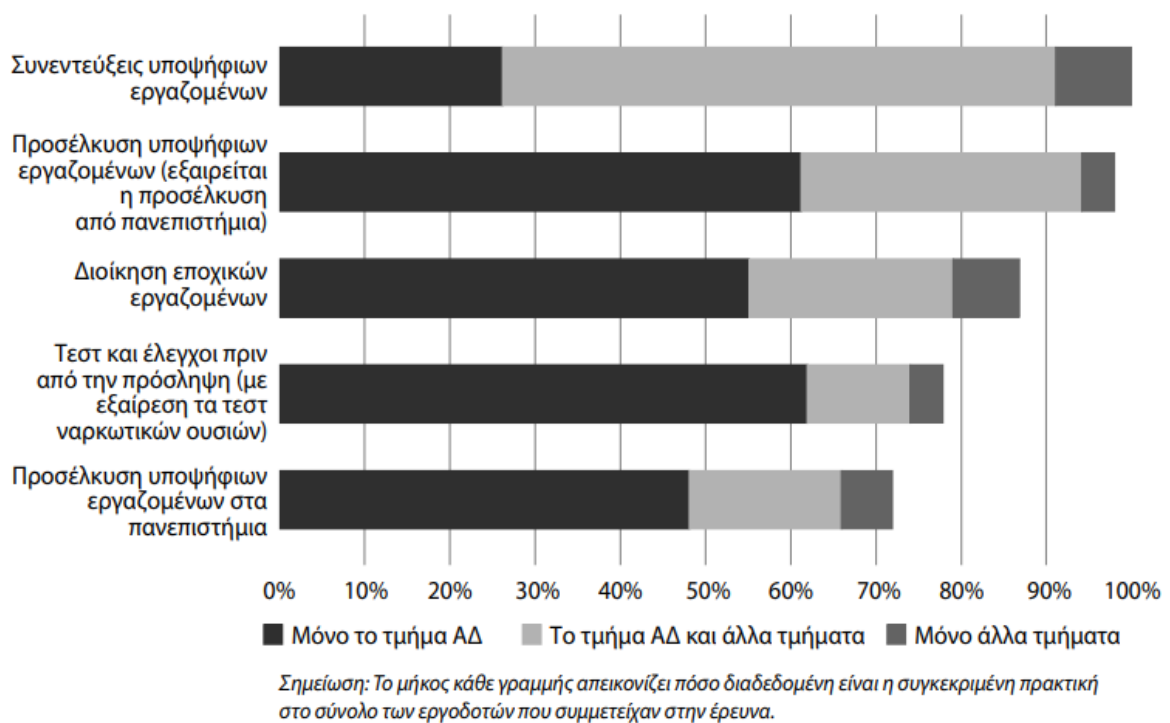
Η γραμμική εξουσία δημιουργεί σχέση προϊστάμενου (εντολέα)-υφισταμένου (εντολοδόχου).

Η έκφραση από έναν προϊστάμενο σε ένα υφιστάμενο «να έχεις ετοιμάσει το project μέχρι την επόμενη βδομάδα», χαρακτηρίζεται ως γραμμική εξουσία. Η επιτελική εξουσία δίνει στον μάνατζερ το δικαίωμα να παρέχει συμβουλές σε άλλα στελέχη ή εργαζομένους και δημιουργεί συμβουλευτική σχέση. Ο μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού που εισηγείται στον διευθυντή της μονάδας παραγωγής να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένο τεστ επιλογής προσωπικού, ασκεί επιτελική εξουσία.

Στο οργανόγραμμα μιας εταιρείας, στελέχη με γραμμική δύναμη ονομάζονται γραμμικά στελέχη. Εκείνοι που έχουν εκτελεστική - συμβουλευτική εξουσία είναι τα στελέχη. Τα γραμμικά στελέχη θεωρούνται συνήθως οι διευθυντές που ασκούν διοίκηση σε τμήματα,

όπως πωλήσεις και παραγωγή, στα οποία βασίζεται η ίδια η ύπαρξη της εταιρείας. Τα στελέχη συνήθως διευθύνουν τμήματα με συμβουλευτικούς ή υποστηρικτικούς ρόλους, όπως προμήθειες και διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού είναι συνήθως στελέχη. Υποστηρίζουν και συμβουλεύουν στελέχη πρώτης γραμμής σε ζητήματα όπως πρόσληψη προσωπικού, πρόσληψη και επιβράβευση εργαζομένων.

Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού και τα στελέχη πρώτης γραμμής έχουν κοινή ευθύνη για τις περισσότερες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει ένα παράδειγμα τυπικής συνεργασίας μεταξύ τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και γραμμικών στελεχών. Το τμήμα ΑΔ είναι το μόνο αρμόδιο για τις συνεντεύξεις στο 25% περίπου των επιχειρήσεων. Όμως σε έξι στις δέκα επιχειρήσεις μοιράζεται την ευθύνη αυτή με άλλα τμήματα προσλήψεων (Dessler, 2015).



**Εικόνα σχήματος 1.1:** Απασχόληση και προσέλκυση εργαζομένων - Τα αρμόδια τμήματα της επιχείρησης (Dessler, 2015).

## 1.5 Αρμοδιότητες ΔΑΔ των γραμμικών στελεχών

Σχεδόν πάντα, η διαχείριση προσωπικού ήταν μέρος της ευθύνης κάθε μάνατζερ της γραμμής, από τον πρόεδρο της εταιρείας έως τον επικεφαλής της γραμμής παραγωγής. Όλοι οι μάνατζερ, επομένως, αφιερώνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους σε εργασίες που σχετίζονται με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μια εταιρεία έχει περιγράψει συνοπτικά με τους ακόλουθους τίτλους τις αρμοδιότητες των προϊσταμένων πρώτης γραμμής σε σχέση με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού:

- Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
- Ένταξη των νέων εργαζομένων στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.
- Κατάρτιση των εργαζομένων σε νέες εργασίες,
- Βελτίωση της ατομικής εργασιακής απόδοσης του προσωπικού.
- Επίτευξη συνεργασιών και ανάπτυξη ομαλών λειτουργικών σχέσεων.
- Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης.
- Έλεγχος του εργατικού κόστους.
- Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζομένου.
- Δημιουργία και διατήρηση υψηλού ηθικού σε κάθε τμήμα.
- Προστασία της υγείας και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων.

Σε μικρούς οργανισμούς, οι γραμμικοί μάνατζερ εκτελούν συχνά όλες αυτές τις εργασίες χωρίς καμία βοήθεια. Όμως, καθώς ένας οργανισμός μεγαλώνει, οι διευθυντές πρώτης γραμμής χρειάζονται τη βοήθεια, την τεχνογνωσία και τις συμβουλές ενός ανεξάρτητου τμήματος ανθρώπινων πόρων (Dessler, 2015).

## **1.6 Οργάνωση ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού**

Η οργάνωση είναι η διαδικασία που έχει ως αντικείμενό της, την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, αλλά και την δομή των εργασιακών σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, παρουσιάζεται ξεκάθαρη εικόνα για τη διάρθρωση της διοίκησης και της ιεραρχίας της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργούνται ξεκάθαρες σχέσεις ιεραρχίας μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και η εξειδίκευση των θέσεων διοίκησης της εταιρείας.

Τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνοι για τη σωστή εκτέλεση των εργασιών των υφισταμένων τους. Ωστόσο, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εξειδίκευση και η εκπαίδευσή τους προκειμένου να αντεπεξέλθουν σε αυτές τις αρμοδιότητες. Για το λόγο αυτό, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υποβοηθούν και στηρίζουν τους προϊσταμένους των τμημάτων της επιχείρησης, παρέχοντάς τους γνώσεις και πληροφορίες ώστε οι αποφάσεις των προϊσταμένων να διέπονται από ορθότητα, λογική και αντικειμενικότητα.

Αναφορικά με τον προληπτικό έλεγχο που ασκείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, στοχεύει στη λήψη των μέτρων για τη διόρθωση των λαθών και των παραλήψεων που γίνονται από τους υφισταμένους. Βέβαια, προκειμένου ο έλεγχος αυτός να είναι αποδοτικός, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιβλέπει τις διαδικασίες αυτές και προσφέρει αβίαστα τις καθοδηγητικές πληροφορίες που πρέπει να εκτιμηθούν για την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων της επιχείρησης (iprovidenow.com, 2020).

Η οργάνωση ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται σημαντικός τομέας, και χωρίζεται σε διάφορες θέσεις ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης.

Ενδεικτικά παρουσιάζονται παρακάτω κάποιες βασικές αρμοδιότητες (Dessler, 2015):

**Υπεύθυνοι προσλήψεων:** Διατηρούν επαφή με την τοπική κοινότητα και δημοσιοποιούν προσκλήσεις για την αναζήτηση υποψηφίων με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά,

**Εκπρόσωποι ίσων ευκαιριών απασχόλησης ή συντονιστές θετικής δράσης:** Διερευνούν και διευθετούν παράπονα που σχετίζονται με τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση, εξετάζουν τις πρακτικές της επιχείρησης για να εντοπιστούν τυχόν παραβάσεις της νομοθεσίας, ενώ συντάσσουν και υποβάλλουν σχετικές εκθέσεις,

**Αναλυτές εργασίας:** Συγκεντρώνουν και εξετάζουν αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα κάθε θέσης, προκειμένου να συνταχθούν οι αντίστοιχες περιγραφές των θέσεων εργασίας.

**Υπεύθυνοι ανταμοιβών:** Αναπτύσσουν τη μισθολογική πολιτική της επιχείρησης και διαχειρίζονται το πρόγραμμα παροχών προς τους εργαζομένους.

**Ειδικά στελέχη κατάρτισης:** Σχεδιάζουν, οργανώνουν και εποπτεύουν τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες.

Σε μια μικρή επιχείρηση η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αριθμεί μόλις πέντε έως έξι (αν όχι λιγότερα) άτομα. Κατά μέσο όρο σε κάθε 100 υπαλλήλους αντιστοιχεί ένα στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού.

## 1.7 Επιρροές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

### Παγκοσμιοποίηση

Η παγκοσμιοποίηση αναφέρεται στην τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις πωλήσεις, το καθεστώς ιδιοκτησίας και τις παραγωγικές τους δραστηριότητες σε νέες αγορές στο εξωτερικό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η γερμανική αυτοκινητοβιομηχανία Mercedes κατασκευάζει τη σειρά επιβατικών αυτοκινήτων M-class στην αμερικανική πολιτεία της Αλαμπάμα, ενώ η Dell κατασκευάζει ηλεκτρονικούς υπολογιστές στην Κίνα. Θεσμοί όπως οι ζώνες ελεύθερου εμπορίου - συμφωνίες που μειώνουν τους δασμούς και τους εμπορικούς φραγμούς μεταξύ εμπορικών εταίρων- προάγουν ακόμη περισσότερο το διεθνές εμπόριο. Δύο σχετικά παραδείγματα είναι η NAFTA (Βορειοαμερικανική Συμφωνία Ελεύθερων Συναλλαγών) και η ΕΕ (Ευρωπαϊκή Ένωση). Είναι ενδεικτικό ότι η συνολική αξία των αμερικανικών εισαγωγών και εξαγωγών αυξήθηκε από 47 δισ. δολάρια το 1960 σε 562 δισ. δολάρια το 1980, ενώ το 2011 άγγιξε τα 4,7 τρις δολάρια (Dessler, 2015).

Η διεύρυνση της παγκοσμιοποίησης οδηγεί σε αύξηση του ανταγωνισμού, ενώ ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός αυξάνει με τη σειρά του την πίεση στις επιχειρήσεις να μετατραπούν σε οργανισμούς «παγκόσμιου επιπέδου», δηλαδή να μειώνουν τα κόστη, να αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους και να κάνουν όλες τις δραστηριότητές τους πιο αποδοτικές και λιγότερο δαπανηρές. Τα δεδομένα αυτά πιέζουν τους εργοδότες και

τα στελέχη ΔΑΔ να καθιερώνουν πρακτικές που θα διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

### **Τεχνολογικά επιτεύγματα**

Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την τεχνολογία σε πολλές εφαρμογές που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι η υπηρεσία Facebook-recruiting.

Σύμφωνα με τις οδηγίες του Facebook, οι εργοδότες μπορούν να ξεκινήσουν τη διαδικασία προσθέτοντας την «καρτέλα σταδιοδρομιών» στη σελίδα τους στο Facebook. Μόλις αυτή εγκατασταθεί, *«αποκτιέται μία ολοκληρωμένη μέθοδο προσέλκυσης εργαζομένων, ενώ υπάρχει η δυνατότητα διαφήμισης των νέων θέσεων εργασίας στο ίδιο το Facebook»*. Στη συνέχεια, αφού αναρτηθεί η κενή θέση εργασίας, ο εργοδότης μπορεί να διαφημίσει το σύνδεσμο που παραπέμπει στη συγκεκριμένη αγγελία, χρησιμοποιώντας την υπηρεσία Facebook Advertisements.

### **Η φύση της εργασίας**

Η τεχνολογία μεταβάλλει και τη φύση της εργασίας. Ο Chad Toulouse, ειδικευμένος χειριστής μηχανών, αντιπροσωπεύει τον σύγχρονο εργάτη. Αφού παρακολούθησε ένα σεμινάριο 18 εβδομάδων, ο Chad εργάζεται σήμερα ως προϊστάμενος σε εργοστάσιο όπου περίπου το 40% των μηχανημάτων είναι αυτοματοποιημένα. Ο Chad και η ομάδα του εισάγουν εντολέα σε μηχανές που ελέγχονται από υπολογιστές και κατασκευάζουν εξαρτήματα ακριβείας για αντλίας νερού και άλλα συναφή προϊόντα (Appel, 2003).

Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού ανέδειξαν πρόσφατα την «κριτική σκέψη/επίλυση προβλημάτων» και «τις εφαρμογές τεχνολογίας πληροφορικής, ως τις δύο ικανότητες που είναι πιθανότερο να πρωταγωνιστήσουν την επόμενη πενταετία.

### **Θέσεις εργασίας στον κλάδο των υπηρεσιών**

Η τεχνολογία δεν είναι η μόνη τάση που επηρεάζει τη στροφή από τις «χειρωνακτικές» στις «πνευματικές» δουλειές. Περισσότεροι από δύο στους τρεις εργαζομένους στις ΗΠΑ απασχολούνται σήμερα στην παροχή υπηρεσιών και όχι στην παραγωγή προϊόντων. Στο διάστημα 2004-2014, το σύνολο σχεδόν των 19 εκατομμυρίων νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν στις ΗΠΑ αφορούσε τον τομέα των υπηρεσιών και όχι της μεταποίησης (Dessler, 2015).

### **Ανθρώπινο κεφάλαιο**

Για τους εργοδότες όλες αυτές οι εξελίξεις σημαίνουν ότι αυξάνεται συνεχώς η ανάγκη για «εργάτες γνώσης» και ανθρώπινο κεφάλαιο. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αφορά τις γνώσεις, την

εκπαίδευση, την κατάρτιση, τις δεξιότητες και την ειδίκευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης (Crawford, 1991).

### **Ανάθεση δραστηριοτήτων σε άλλες χώρες (Offshoring)**

Η αναζήτηση μεγαλύτερης απόδοσης παραπέμπει τους εργοδότες να εξάγουν περισσότερες εργασίες στο εξωτερικό. Η Merrill Lynch, εταιρεία του ομίλου Bank of America, έχει αναθέσει μέρος των εργασιών ανάλυσης κινητών αξιών στο εξωτερικό. Ορισμένα νοσοκομεία στις ΗΠΑ έχουν προσλάβει ακτινολόγους στο εξωτερικό, σε χώρες όπως η Ινδία, οι οποίοι εξετάζουν τις ακτινογραφίες των ασθενών μέσω μιας πρακτικής που ονομάζεται τηλεακτινολογία (Levy & Yu, 2006).

Σύμφωνα με μία εκτίμηση, στο διάστημα 2005-2015 περίπου 3 εκατομμύρια, θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ, σε κλάδους που ξεκινούν από την υποστήριξη γραφείου και φτάνουν μέχρι την πληροφορική, το μάνατζμεντ, τις πωλήσεις, ακόμα και τη νομική υποστήριξη-αναμένεται να μεταφερθούν εκτός αμερικανικών συνόρων (Dessler, 2015).

## **1.8 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων δεν ήταν και πολύ αναγνωρίσιμος, εφόσον δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης τον οποίο η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων εξασκούσε. Η Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα κάνει το ντεμπούτο της περίπου το 1960 με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών που αρχίζουν να θεσπίζουν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Ανάμεσα σε ένα σταθερό, προστατευμένο περιβάλλον, αλλά με μια πολιτική κατάσταση ασταθή, οι επιχειρήσεις είχαν ως βασικό στόχο την οικονομική ενίσχυση του ιδιοκτήτη τους, και ο σπάνιος στρατηγικός πόρος ήταν τα κεφάλαια και οι πρώτες ύλες. Η ΔΑΔ υλοποιείται μέσα από το ρόλο του προσωπάρχη- ελεγκτή και διεκπεραιωτή και έχει ως βασικό στόχο την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη. Καθώς οι κρίσιμοι παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας είναι η παραγωγή και το κόστος, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως «χέρια» που θα πρέπει να αποδώσουν με το χαμηλότερο κόστος. Φυσικά δεν υπάρχουν συγκεκριμένες πολιτικές ή συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τα στελέχη που αναλαμβάνουν το ρόλο της ΔΑΔ είναι απόστρατοι ή λογιστές (Ιορδάνογλου, 2008).

Ωστόσο, ο αυξημένος ανταγωνισμός, άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές εταιρείες, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και κυρίως εάν επιθυμούσαν να διακριθούν στο χώρο τους θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν αυτό το πολύτιμο κεφάλαιο, που στον επιχειρησιακό κόσμο αποδίδεται με τον όρο Ανθρώπινο Δυναμικό (HR). Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα των ανθρωπίνων πόρων δίνουν έμφαση στη ορθή λειτουργία του τμήματος HR. Η άρτια λειτουργία του τμήματος αυτού περιλαμβάνει τις πρακτικές εκείνες που αφορούν δραστηριότητες σχετικές με την στελέχωση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές των εργαζομένων κ.λ.π.. Η ΔΑΔ έχει κυρίως διαχειριστικό ρόλο και αρχίζει να ασκείται από επαγγελματίες μάνατζερ και οι άνθρωποι

πλέον αντιμετωπίζονται σαν πόροι. Με την παγκοσμιοποίηση και τις ραγδαίες αλλαγές που έφερε στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η καινοτομία, η συνεχής ανανέωση, η ποιοτική εξυπηρέτηση, οι ελληνικές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ορθή λειτουργία των τμημάτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Σίγουρα, το ρεύμα εκσυγχρονισμού της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα είναι έντονο (Παπαλεξανδρή, Χαλκιάς, & Παναγιωτοπούλου, 2001) Η σπουδαιότητα της Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Ελλάδα, αυξάνει συνεχώς. Είναι χαρακτηριστικό ότι η θέση των διοικητών ανθρωπίνου δυναμικού ισχυροποιείται τρέποντάς τους σε άτομα υψηλού κύρους.



## **Κεφάλαιο 2 : Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**

### **2.1 Εισαγωγή**

Σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη παγκόσμια οικονομία, οι δεξιότητες θεωρείται ότι καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα, την απασχολησιμότητα και την ικανότητα προώθησης της καινοτομίας. Οι εθνικές και περιφερειακές αγορές εργασίας αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες προκλήσεις: τον ψηφιακό μετασχηματισμό της οικονομίας, τους νέους τρόπους εργασίας, τις ελλείψεις κατάλληλων δεξιοτήτων αλλά και τις αναντιστοιχίες προσφερόμενων και ζητούμενων δεξιοτήτων, τις δημογραφικές αλλαγές, την αύξηση του προσδόκιμου ζωής και των ορίων της επαγγελματικής ζωής, τις αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα, τη ρομποτική, την τεχνητή νοημοσύνη.

Επιπλέον, σε μια παγκόσμια προσπάθεια αναζήτησης ταλέντων, το εκάστοτε έθνος πρέπει να φροντίζει και να προστατεύει τους ειδικευμένους και καταρτισμένους εργαζομένους του, να μειώνει το «brain drain», να διευκολύνει την κινητικότητα, να προσελκύει ταλέντα από το εξωτερικό και να αξιοποιεί καλύτερα τις δεξιότητες των μεταναστών (European Commission, 2016).

Υπό αυτές τις ιδιαίτερες συνθήκες, οι διάφορες επαγγελματικές ομάδες καλούνται να επαναπροσδιορίσουν το επαγγελματικό προφίλ τους και να το ενισχύσουν με δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν στις ψυχικές σωματικές και συναισθηματικές απαιτήσεις της νέας αγοράς εργασίας.

Η αντιμετώπιση των νέων επαγγελματικών προκλήσεων προϋποθέτει συλλογικές πολιτικές προσπάθειες και συστηματικές μεταρρυθμίσεις τόσο στο επίπεδο της βασικής εκπαίδευσης όσο και στο επίπεδο της επιμόρφωσης και της κατάρτισης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, θέμα μείζονος σημασίας αλλά και σημαντικό σημείο αναφοράς για τις πολιτικές των διεθνών οργανισμών αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας και της συνάφειας των δεξιοτήτων, οι οποίες βάσει των νέων δεδομένων πρέπει να καθίστανται ορατές και συγκρίσιμες (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

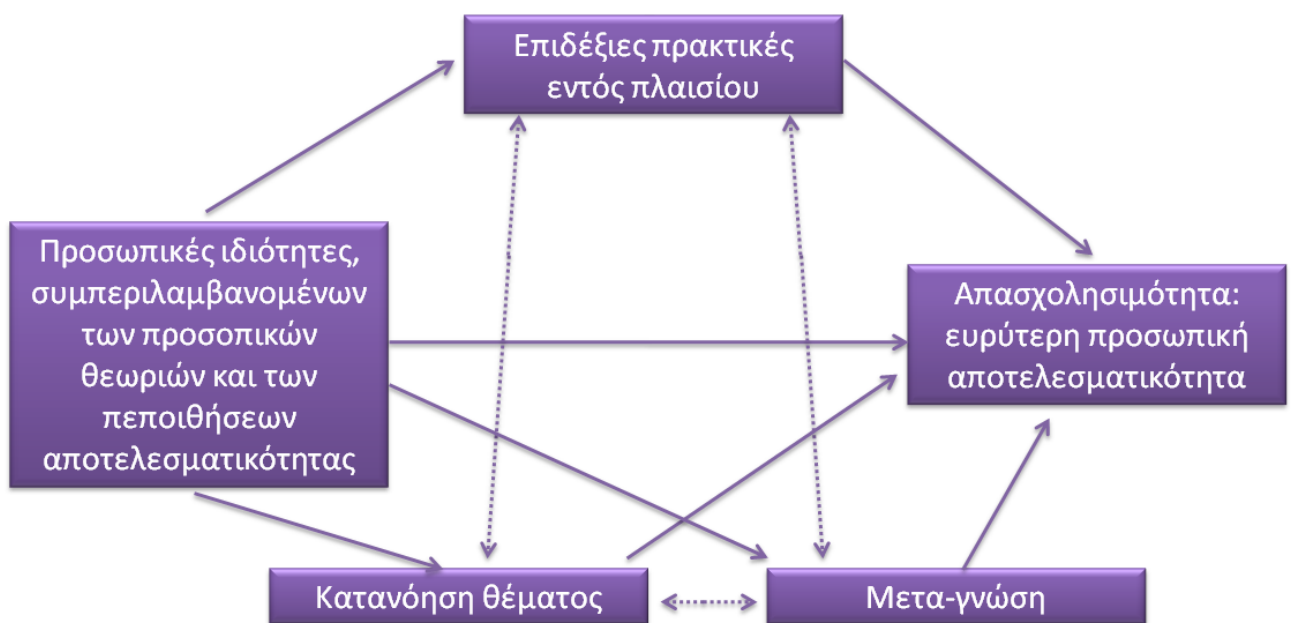
### **2.2 Απασχολησιμότητα, δεξιότητες και ευημερία: περιεχόμενο και διαστάσεις**

Η απασχολησιμότητα ορίζεται ως η ικανότητα απόκτησης και διατήρησης μιας ικανοποιητικής εργασίας. Θεωρείται επίσης αποτέλεσμα απόκτησης και κατοχής βασικών δεξιοτήτων, καλής εργασιακής εμπειρίας προϊόν αποτελεσματικού σχεδιασμού καριέρας και τεχνικών συνέντευξης συνδυασμός γνωστικών και μη γνωστικών επιτευγμάτων και παραστάσεων (Knight & Yorke, 2005). Επιπλέον, πρόκειται για μια σύνθετη και δια βίου διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει σημαντικές περιοχές διασύνδεσης.

Ο (Dearing, 1997) συνδέει την απασχολησιμότητα με την απόκτηση δεξιοτήτων για τη ζωή, ενώ οι (Hillage & Pollard, 1998) υποδεικνύουν ότι θα πρέπει επίσης να εξεταστούν υπό το πρίσμα των γνώσεων και των συμπεριφορών. Η πληρέστερη απασχολησιμότητα είναι η ικανότητα αυτοαπορρόφησης στην αγορά εργασίας, ενώ μια μεγάλη διάσταση της

απασχολησιμότητας αφορά στην προετοιμασία των ατόμων να συνεισφέρουν στην κοινωνία ως πολίτες. Ένας σημαντικός παράγοντας που βοηθά τους ανθρώπους να είναι απασχολημένοι είναι οι δεξιότητες (Παναγιωτόπουλος & Καρανικόλα, 2018). Οι δεξιότητες αναφέρονται σε ένα σύνολο επιτευγμάτων, γνώσεων και προσωπικών χαρακτηριστικών που καθιστούν τα άτομα πιο πιθανό να απασχολούνται και να είναι επιτυχημένα σε καθορισμένα επαγγέλματα. Οι σωστές δεξιότητες εξασφαλίζουν ότι οι συμμετέχοντες στην αγορά εργασίας έχουν την ικανότητα να είναι αποτελεσματικοί στον χώρο εργασίας τους - προς όφελος, των ιδίων, του εργοδότη και της ευρύτερης οικονομίας (Knight & Yorke, 2005).

Υπάρχουν διαφορετικά μοντέλα όσον αφορά στην απασχολησιμότητα. Για παράδειγμα, οι (Knight & Yorke, 2005) παρουσίασαν ένα πολύ γνωστό μοντέλο που προτείνει τέσσερα αλληλένδετα στοιχεία. Το πρώτο είναι η κατανόηση του θέματος και του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Η δεύτερη αφορά στις πρακτικές δεξιοτήτων (ακαδημαϊκές δεξιότητες και δεξιότητες ζωής). Το τρίτο αφορά στις πεποιθήσεις αποτελεσματικότητας, ενώ το τέταρτο αφορά στη μεταγνώση (αυτογνωσία, στρατηγικές μάθησης σκέψης και επίλυσης προβλημάτων, δια βίου μάθηση).



**Σχήμα 1:** Μοντέλο Knight και Yorke (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019, σ. 69)

Επιπροσθέτως, οι (Dacre & Sewell, 2007) πρότειναν το μοντέλο «Career EDGE of Graduate Employability», το οποίο επικεντρώνεται στην εκμάθηση της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, στην εμπειρία εργασίας και ζωής στη γνώση, την κατανόηση, τις δεξιότητες και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η απασχολησιμότητα και οι δεξιότητες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ευημερία, την παραγωγικότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη και την ασφάλεια. Και ενώ οι δεξιότητες ήταν κάποτε μια βασική κινητήρια δύναμη της ευημερίας και της δικαιοσύνης τώρα αποτελούν τον βασικό μοχλό.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες αρχές σχετικά με τη διασφάλιση και την επίτευξη της ευημερίας. Καταρχάς, αποτελεί κοινή ευθύνη, τόσο οι κυβερνήσεις και οι εργοδότες όσο και τα άτομα θα πρέπει να αυξήσουν τις επενδύσεις και τη δράση τους.

Επιπλέον, υπάρχει ανάγκη επικέντρωσης σε οικονομικά πολύτιμες δεξιότητες, οι οποίες θα προσφέρουν πραγματικές αποδόσεις για τους εργαζόμενους και την κοινωνία γενικότερα. Επιπλέον, οι δεξιότητες αυτές δεν πρέπει να σχεδιάζονται κεντρικά, αλλά να διαμορφώνονται βάσει των εκάστοτε αναγκών, οι οποίες πρέπει να προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν και στις μελλοντικές ανάγκες της ζήτησης (Παναγιωτόπουλος & Καρανικόλα, 2018).

### **2.3 Διεθνείς Οργανισμοί - δεξιότητες απασχολησιμότητας και ευημερία**

Η ευημερία των ανθρώπων και η διασφάλιση αξιοπρεπούς βιοτικού επιπέδου αποτελεί βασικό ζήτημα για την παγκόσμια κοινότητα και μόνιμη ιστορική πρόκληση. Σε αυτή την ιστορική πρόκληση, ο ΟΗΕ διαδραματίζει ειδικό ρόλο μέσω των πολιτικών του και των προγραμμάτων του. Η Οικουμενική Διακήρυξη για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα αποτέλεσε τη βάση πολλών άλλων κειμένων, συμπεριλαμβανομένου του Προγράμματος των Αναπτυξιακών Στόχων της Χιλιετίας (2000-2015).

Ο κύριος στόχος του προγράμματος αυτού ήταν να αυξήσει το δυναμικό του ατόμου και να προωθήσει τα κατάλληλα μέσα για μια παραγωγική ζωή. Έμφαση δόθηκε σε τρεις βασικούς τομείς

- στο ανθρώπινο κεφάλαιο (διατροφή, υγεία, εκπαίδευση),
- στις υποδομές (πρόσβαση στο πόσιμο νερό, ενέργεια, τεχνολογική επικοινωνία και ενημέρωση)
- και στα ανθρώπινα δικαιώματα (κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά).

Το πρόγραμμα αυτό ακολούθησε η «Ατζέντα 2030 - Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (2015-2030), η οποία, όπως αναφέρεται στο προοίμιό της αποτελεί «σχέδιο δράσης για τους ανθρώπους, τον πλανήτη και την ευημερία». Στόχος της ατζέντας είναι η συμμετοχή όλων των αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών και η βασική υπόσχεσή της είναι: «Κανείς δεν θα μείνει πίσω» (United Nations General Assembly, 2015)

Περιλαμβάνει 17 παγκόσμιους, φιλόδοξους, αλληλοεξαρτώμενους στόχους και 169 επιμέρους στόχους που αποσκοπούν στην εξάλειψη της φτώχειας και της πείνας, στη γενίκευση της εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα τόσο στις αναπτυσσόμενες όσο και στις ανεπτυγμένες χώρες, στην ανάπτυξη της ισότητας των φύλων, στην υγεία, στην ευημερία, στην ανάμιξη εναλλακτικών μορφών ενέργειας, στην προστασία του περιβάλλοντος, στον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Οι βασικές διαστάσεις της ανθρώπινης ανάπτυξης και της ευημερίας χωρίζονται σε εκείνες που βελτιώνουν άμεσα τις ανθρώπινες ικανότητες (υγεία, μακροζωία, γνώση, πόροι, βιοτικό επίπεδο διαβίωσης) και εκείνες που δημιουργούν συνθήκες για ανθρώπινη ανάπτυξη και ευημερία (συμμετοχή στην πολιτική και κοινωνική ζωή, περιβαλλοντική βιωσιμότητα, ασφάλεια, ανθρώπινα δικαιώματα) (United Nations General Assembly, 2015)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει μακρά ιστορία στη διαμόρφωση πολιτικών σχετικά με την ανάπτυξη και την ευημερία των κοινωνιών. Έτσι, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα τόνισε τη σημασία της συνοχής στην αποτελεσματικότητα των αναπτυξιακών πολιτικών, ενώ η Συνθήκη της Λισαβόνας αναφέρει ότι η Ένωση πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι η συνοχή και η συνεργασία των πολιτικών επηρεάζουν τις αναπτυσσόμενες χώρες (Mackie, 2007). Επιπλέον, στο πλαίσιο μιας παγκόσμιας συνεργασίας για την ευημερία και την ανάπτυξη των ανθρώπων και των κοινωνιών, η UNESCO έχει αναλάβει δράση και μέτρα και προετοιμάζει επίσημα κείμενα βάσει διεθνών ερευνητικών δεδομένων, αναλύει πολιτικές, αναπτύσσει τους κατάλληλους μηχανισμούς.

Συνοψίζοντας, ένα κοινό σημείο αναφοράς για πολλά επίσημα κείμενα είναι η έμφαση στη διαμόρφωση των συνθηκών που θα βοηθήσουν τους ανθρώπους να αποκτήσουν τις κατάλληλες δεξιότητες. Με τις σωστές δεξιότητες, οι άνθρωποι είναι εξοπλισμένοι για θέσεις εργασίας υψηλής ποιότητας και μπορούν να εκπληρώσουν τις δυνατότητές τους ως ενεργοί πολίτες (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

## **2.4 Σύγχρονα Διλήμματα Εργασίας και Ευρωπαϊκές Πολιτικές Μετασχηματισμού**

Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας έχουν προκαλέσει σημαντικές εργασιακές αλλαγές, όπως είναι η μεταβολή των μισθών, της παραγωγικότητας, των εργασιακών σχέσεων και συνθηκών, των τύπων επαγγελμάτων και των οργανωτικών μοντέλων. Καθώς ο ρυθμός αυτών των αλλαγών αναμένεται να συνεχιστεί ή και να ενταθεί τις επόμενες δεκαετίες, οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται μετέωροι, ευάλωτοι, νευρικοί και αβέβαιοι. Επιπλέον, το αυξημένο προσδόκιμο ζωής έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των ορίων της επαγγελματικής ζωής. Όλο και περισσότεροι ηλικιωμένοι συνεχίζουν να εργάζονται ή αναγκάζονται να εργάζονται. Αυτές οι ιδιαίτερες συνθήκες σε συνδυασμό με τις έντονες, μετακινήσεις πληθυσμών, δημιουργούν επαγγελματικές ομάδες που είναι ευάλωτες όχι μόνο στις αναπτυσσόμενες χώρες αλλά και στις αναπτυγμένες. Αυτές οι ομάδες πρέπει να επαναπροσδιορίσουν το επαγγελματικό προφίλ τους και να το ενισχύσουν με δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να βρουν, να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τη δουλειά τους. Κατά συνέπεια, υπάρχει μεγάλη ζήτηση για πολιτικές που στοχεύουν στην ανάπτυξη της απασχολησιμότητας των ατόμων.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, τα Ηνωμένα Έθνη (ΟΗΕ) με το πρόγραμμα «Στόχοι για την Αειφόρο Ανάπτυξη», που εγκρίθηκε τον Σεπτέμβριο του 2015, επιδιώκουν να υλοποιήσουν δεκαεπτά βασικούς στόχους για την αειφόρο ανάπτυξη. Όπως αναφέρεται στο προοίμιο του επίσημου κειμένου, πρόκειται για «σχέδιο δράσης για τους ανθρώπους τον πλανήτη και την ευημερία», με κύριους άξονες την οικονομία και την κοινωνία. Σε μια προσπάθεια ευθυγράμμισης με τους στόχους του ΟΗΕ, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συντάσσει κείμενα που στοχεύουν, μέσω της υιοθέτησης κοινών πολιτικών συνοχής και συνέργειας, στην επίτευξη των στόχων της Ατζέντας του 2030 (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

#### **2.4.1 Απασχολησιμότητα και δεξιότητες**

Η απασχολησιμότητα, σύμφωνα με τους (Knight & Yorke, 2005), ορίζεται ως μια σύνθετη και δια βίου διαδικασία απόκτησης και διατήρησης μιας ικανοποιητικής εργασίας, η οποία έγκειται στην απόκτηση και κατοχή βασικών δεξιοτήτων, στην καλή εργασιακή εμπειρία και στον συνδυασμό γνωστικών και μη παραστάσεων (Panagiotopoulos & Karanikola, 2017)

Ο (Dearing, 1997) συνδέει την απασχολησιμότητα με την απόκτηση δεξιοτήτων για τη ζωή, ενώ οι (Hillage & Pollard, 1998) υποδεικνύουν ότι θα πρέπει επίσης να εξεταστούν υπό το πρίσμα των γνώσεων, των στάσεων και των συμπεριφορών. Ένας σημαντικός παράγοντας που βοηθά τους ανθρώπους να είναι απασχολημένοι είναι οι δεξιότητες. Οι δεξιότητες ορίζονται ως ένα σύνολο επιτευγμάτων, γνώσεων και προσωπικών χαρακτηριστικών που καθιστούν τα άτομα ικανά να απασχολούνται και να επιτυγχάνουν (Knight & Yorke, 2005).

Οι σωστές και κατάλληλες δεξιότητες ωφελούν τους ίδιους τους εργαζόμενους, τους εργοδότες και την ευρύτερη οικονομία και συνιστούν παράγοντες που συμβάλλουν στην ευημερία, την παραγωγικότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη και την ασφάλεια. Και ενώ οι δεξιότητες, ήταν κάποτε μια βασική κινητήρια δύναμη της ευημερίας και της δικαιοσύνης, τώρα αποτελούν τον βασικό μοχλό. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες αρχές σχετικά με την παράδοση των σωστών δεξιοτήτων. Πρώτον, η ανάπτυξη και ο τρόπος διανομής τους συνιστά κοινή και συνεχή ευθύνη όχι μόνο των κυβερνήσεων και των εργοδοτών αλλά και των ίδιων των ατόμων που καλούνται να αυξήσουν τις επενδύσεις και τη δράση τους, Δεύτερον, υπάρχει ανάγκη επικέντρωσης σε πολύτιμες και ουσιαστικές οικονομικές δεξιότητες οι οποίες θα συμβάλλουν στην πραγματική απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, οι δεξιότητες αυτές πρέπει να σχεδιάζονται κεντρικά και να διαμορφώνονται βάσει των εκάστοτε αναγκών (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

#### **2.4.2 Εκπαίδευση ενηλίκων και ενδυνάμωση απασχολησιμότητας**

Η ιδέα της εκπαίδευσης των ενηλίκων αναπτύχθηκε τον 19<sup>ο</sup> αιώνα στη Δυτική Ευρώπη παράλληλα με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και της βιομηχανίας, καθώς ο καπιταλισμός ανέτρεψε τις παραδοσιακές παραγωγικές σχέσεις, διέλυσε τα συνδικάτα και δημιούργησε τεράστιες ανάγκες για εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Αρχικά, ως εκπαίδευση ενηλίκων θεωρείται κάθε εκπαιδευτική διεργασία περιεχομένου, επιπέδου ή μεθόδου, είτε πρόκειται για τυπική εκπαίδευση είτε για άτυπη, είτε για διεργασία που επεκτείνει χρονικά ή αντικαθιστά την αρχική εκπαίδευση στα σχολεία, κολέγια, πανεπιστήμια είτε για μια μαθητεία, μέσω των οποίων τα άτομα θεωρούνται ενήλικα από την κοινωνία, αναπτύσσουν ικανότητες, εμπλουτίζουν γνώσεις, βελτιώνουν τα προσόντα τους ή και τα προσανατολίζουν προς μια άλλη κατεύθυνση με την προοπτική της πλήρους προσωπικής ανάπτυξής τους (UNESCO, 1976). Η UNESCO έχει διατυπώσει και άλλον πιο πρόσφατο ορισμό, βάσει του οποίου διακρίνονται τρεις βασικές, διαστάσεις. Συγκεκριμένα, οι ενήλικες πρέπει να εξοπλίζονται με βασικές δεξιότητες, να έχουν πρόσβαση σε συνεχή κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη και να ασκούν την ιδιότητα του ενεργού πολίτη. Η εκπαίδευση ενηλίκων θεωρείται ως ένας από τους βασικούς τρόπους εξομοίωσης των παγκόσμιων κοινωνικοοικονομικών και πολιτιστικών αλλαγών και συμβάλλει ουσιαστικά στην εξειδίκευση και την αναβάθμιση του

ανθρώπινου δυναμικού. Τα οφέλη της περιλαμβάνουν τη διασφάλιση ενός αξιοπρεπούς βιοτικού επιπέδου, την αύξηση των ευκαιριών για εξεύρεση, διατήρηση ή αλλαγή της εργασίας, τη βελτίωση της αυτοπεποίθησης, την αλλαγή στάσεων και αντιλήψεων, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τη συμμετοχή των πολιτών στην κοινωνική και πολιτική ζωή.

### **2.4.3 Μετασχηματισμός της μάθησης και διλήμματα**

Ένας από τους βασικότερους θεωρητικούς της εκπαίδευσης ενηλίκων είναι ο Jack Mezirow (1923-2014), κύριος εκπρόσωπος της μετασχηματιστικής μάθησης. Η μετασχηματιστική μάθηση είναι η διεργασία κατά την οποία μετασχηματίζουμε προβληματικά πλαίσια αναφοράς (νοητικές συνήθειες, νοηματοδοτικές προοπτικές, νοητικά σύνολα), σύνολα πεποιθήσεων και προσδοκιών, ούτως ώστε αυτά να γίνουν περισσότερο περιεκτικά, πολυσχιδή, ανοικτά, στοχαστικά και συναισθηματικά έτοιμα για αλλαγή.

Η στοχαστική επεξεργασία αρχίζει με ένα αποπροσανατολιστικό δίλημμα, το οποίο συμβαίνει συνήθως όταν τα άτομα βιώνουν κάτι πρωτόγνωρο (ένα ιδιαίτερο-κρίσιμο γεγονός, μια συγκυρία, μια εμπειρία-έναυσμα), για το οποίο δεν έχουν πρότερες γνώσεις και εμπειρία, και κατά συνέπεια δεν μπορούν να επιλύσουν την κατάσταση χωρίς να προβούν σε μια διαδικασία αλλαγής σκέψεων (Mezirow, 1992).

Τα υπόλοιπα στάδιά της είναι: η αυτοεξέταση των συναισθημάτων φόβου, θυμού ή ενοχής, η κριτική αξιολόγηση των παραδοχών, η αναγνώριση της πηγής της δυσαρέσκειας, η διερεύνηση των επιλογών για νέους ρόλους και δράσεις, ο σχεδιασμός σχεδίου δράσης, η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων για την υλοποίηση του έργου, η δοκιμή νέων ρόλων, η οικοδόμηση ικανότητας και αυτοπεποίθησης για τους νέους ρόλους, και σχέσεις, η επανένταξη στη ζωή σύμφωνα με τις συνθήκες που έχουν πλέον διαμορφωθεί υπό τις νέες προοπτικές (Mezirow, 2000).

## **2.5 Εργασιακή και Επαγγελματική Ανάπτυξη**

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) παρέχει στις χώρες ένα φόρουμ συνεργασίας, αναζήτησης και εύρεσης λύσεων σε κοινά καθολικά προβλήματα. Ως αποστολή έχει τη μέτρηση της παραγωγικότητας και των παγκόσμιων εισροών εμπορίου και επενδύσεων, την ανάλυση δεδομένων και την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων, την αποκατάσταση υγιών δημοσιονομικών πολιτικών, την προώθηση και τη στήριξη νέων πηγών ανάπτυξης και την παροχή σωστών και κατάλληλων δεξιοτήτων σε όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτως ηλικίας, ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά και ικανοποιητικά όχι μόνο στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

Οι θέσεις εργασίας του αύριο προκαλούν άγχος και αβεβαιότητα, δεδομένου ότι οι τεχνολογικές και ψηφιακές εξελίξεις προκαλούν ταχείες αλλαγές στα συστήματα παραγωγής, τη διοίκηση, τη διαχείριση και την απασχόληση. Δισεκατομμύρια ανθρώπων αισθάνονται ότι απειλούνται από τις τεράστιες δυνατότητες που επιφέρει η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη: Διαδίκτυο Πραγμάτων (the Internet of Things), αυτόνομα οχήματα, τεχνητή νοημοσύνη, 3D εκτύπωση, βιοτεχνολογία, αποθήκευση ενέργειας νανοτεχνολογίας (Παναγιωτόπουλος & Καρανικόλα, 2018).

Η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η κατάρτιση δύναται να έχουν θετικό αντίκτυπο στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος αυξάνοντας την εμπιστοσύνη, την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

*«Η εκπαίδευση μπορεί να κάνει τη διαφορά αν οι άνθρωποι καταφέρουν να αγκαλιάσουν τις προκλήσεις και τις αλλαγές που αντιμετωπίζουν και αν αποκτήσουν εκείνες τις γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και αξίες που θα τους επιτρέψουν να συμβάλλουν και αυτοί στη δημιουργία ενός μέλλοντος βιώσιμου και χωρίς αποκλεισμούς, από το οποίο όλοι θα επωφεληθούν. Η διαμόρφωση σαφών και συγκεκριμένων στόχων, η αρμονική συνεργασία με άτομα που έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις και αντιλήψεις, η αναζήτηση και αξιοποίηση νέων ευκαιριών και ο εντοπισμός πολλαπλών λύσεων σε σημαντικά προβλήματα θα απασχολήσουν έντονα την ανθρωπότητα τα επόμενα χρόνια. Συνεπώς, η εκπαίδευση δε θα πρέπει να έχει ως απώτερο στόχο μόνο την προετοιμασία των νέων ανθρώπων για τον επαγγελματικό στίβο, αλλά ταυτόχρονα τον εξοπλισμό τους με τις δεξιότητες εκείνες που θα τους καταστήσουν ενεργούς, υπεύθυνους, ισορροπημένους και αφοσιωμένους πολίτες» (ΟΟΣΑ 2018)*

Διαφαίνεται ότι οι δεξιότητες αποτελούν σήμερα τον βασικό παράγοντα ανάπτυξης καθώς συνδέονται με την απασχολησιμότητα, την απόκτηση γνώσεων και συμπεριφορών, την προετοιμασία των ατόμων για να γίνουν ενεργοί πολίτες (Dearing, 1997)

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας είναι ο αιώνας των εξειδικευμένων ανθρώπων, όπου η επιβίωση εξαρτάται από την ποιότητα των προσωπικών δεξιοτήτων. Στη σημερινή εποχή, ο Δαρβινικός «ικανός» πρέπει να είναι εξειδικευμένος για να επιβιώσει και ο «Σούπερμαν» (Shavian Superman) πρέπει να μάθει δεξιότητες προκειμένου να διακριθεί. Η κατάκτηση και κατοχή ποικίλων δεξιοτήτων είναι ένα σημαντικό επίτευγμα στις σύγχρονες πολυπολιτισμικές παγκοσμιοποιημένες και άκρως ανταγωνιστικές κοινωνίες (Riaz, 2016).

### **2.5.1 Επαγγελματική Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ως ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται το σύνολο των ταλέντων, προσόντων και των χαρακτηριστικών-διαθέσεων (dispositions) των εργαζομένων σε μια επιχείρηση που μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη και υλοποίηση της αποστολής του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού. Η διοίκηση μέσω της εκπαίδευσης καλείται να αναπτύξει τους ανθρώπινους πόρους της και να τους συνδυάσει με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προς όφελος της αποτελεσματικής λειτουργίας της.

Ωστόσο, η εκπαιδευτική πολιτική ενός οργανισμού δεν αποσκοπεί μόνο στην επαγγελματική εκπαίδευση αλλά και στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας ως κύριο αντικειμενικό στόχο τον εργαζόμενο, την εξέλιξή του, την αλλαγή στάσεων και συμπεριφορών του.

Μια βασική λειτουργία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που μπορεί να συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση είναι ο προγραμματισμός. Μέσα από τον προγραμματισμό, τα κενά στις ικανότητες (έλλειψη επαρκών δεξιοτήτων, ανθρώπων ή γνώσεων), τα πλεονάσματα δεξιοτήτων (πεδίο δεξιοτήτων και ανθρώπινων πόρων και ευκαιριών), η μικρή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού (ύπαρξη ακατάλληλων πρακτικών που απαιτούν

επαναπροσδιορισμό και αλλαγή), η ανάπτυξη (εξασφάλιση μιας έτοιμης εσωτερικής πηγής εφοδιασμού εργαζομένων ικανών να προωθηθούν) δύναται να εντοπιστούν .

Οι εξωτερικές αλλαγές είναι οικονομικής, κοινωνικής, πολιτιστικής και τεχνολογικής φύσεως, ενώ οι εσωτερικές αφορούν στις αλλαγές στον οργανισμό, τις επιδόσεις των εργαζομένων, τις θεσμικές και νομικές μεταβολές, τις σχέσεις και τις συνθήκες εργασίας. Η έρευνα των Fill και Mullins (1990) έδειξε τέσσερα επίπεδα αναγκών: κατάρτιση παραγωγής, κατάρτιση εργασιακών καθηκόντων, κατάρτιση επιδόσεων και στρατηγική κατάρτιση (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013)



## **Κεφάλαιο 3 : Εκπαίδευση ανθρώπινου Δυναμικού**

### **3.1 Εισαγωγή**

Σε ένα σύγχρονο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον οι οργανισμοί συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο την αξία του πνευματικού περιουσιακού στοιχείου τους που είναι οι υπάλληλοί τους. Οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία σε κάθε οργανισμό, καθώς λειτουργούν ως κινητήριο δύναμη για την παροχή βιώσιμης πηγής ενέργειας και παροχής υπηρεσιών (Mullins, 2015).

Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού τον κάνει να διαφοροποιείται και να προηγείται έναντι των άλλων οργανώσεων. Διαφορετικοί εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αποφέρουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης υπό διάφορες συνθήκες ανάλογα με το επίπεδο ικανοποίησης το επίπεδο δράσης και τη συμπεριφορά τους. Η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα, ωστόσο, του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτώνται από διάφορους δυναμικούς παράγοντες που κυμαίνονται είτε σε επίπεδο προσωπικό είτε σε επίπεδο οργανωτικών πολιτικών.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των ανθρώπινων πόρων. Η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις. Αρχικά αποτελεί μια συναισθηματική απάντηση σε μια ορισμένη κατάσταση εργασίας. Ο μοναδικός τρόπος για να προκύψει αυτό το συμπέρασμα είναι μέσω της παρατήρησης του υπαλλήλου, π.χ. η εστίαση στον χρόνο που δουλεύει ή στο πως λειτουργεί στη δουλειά του (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

Επιπρόσθετα, αυτή μπορεί να προσδιοριστεί από το κατά πόσο τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των απασχολούμενων. Στην περίπτωση που ο μισθός είναι ανάλογος με το έργο που έχει παραχθεί, τα μέλη του οργανισμού είναι πιθανό να αναπτύξουν ικανοποίηση από την εργασία. Τέλος υπάρχει πληθώρα ερευνών που υποστηρίζει ότι αυτή αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας όχι μόνο για τους εργαζομένους αλλά και για τους οργανισμούς (Κάντας, 1998)

### **3.2 Παρακίνηση, κίνητρα και παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης**

Η έννοια της παρακίνησης χρησιμοποιείται για να καθορίσει και να περιγράψει τις δυνάμεις εντός του ατόμου που μπορούν να προσδιορίσουν το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει στην εργασία (Mullins, 2015). Ο (Σαίτης, 2002) υποστηρίζει ότι η παρακίνηση αποτελεί μια σύνθετη εσωτερική κατάσταση, η οποία διαμορφώνεται από την ύπαρξη κινήτρων τα οποία ωθούν το άτομο να ενεργήσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Επίσης σύμφωνα με την (Κωσταρίδου - Ευκλείδη, 1999), κίνητρο είναι ό, τι κινεί, ωθεί ή παρασύρει το άτομο σε δράση. Τα κίνητρα μπορεί να ωθούν το άτομο ενεργώντας είτε εκ των έσω είτε εξώθεν. Επιπλέον, αυτά δύναται να είναι εγγενή, δηλαδή να έχουν κληρονομική

βάση ή να είναι επίκτητα, δηλαδή να αποκτώνται μέσω διαδικασιών μάθησης κατά την αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον.

Επίσης, διακρίνονται σε φυσιολογικά τα οποία σχετίζονται με την εξυπηρέτηση της λειτουργίας του οργανισμού και τη σωματική ομοιόσταση, σε βιολογικά που διευκολύνουν την επιβίωση, τη συντήρηση και την αναπαραγωγή του ατόμου, καθώς και σε ψυχολογικά που αφορούν στο θυμικό, την προσωπικότητα και τις συναλλαγές με το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον. Κατά τον (Κάντας, 1998), η μελέτη των κινήτρων στον χώρο εργασίας συμβάλλει τόσο στην κατανόηση της συμπεριφοράς και στην απόδοση στην εργασία όσο και στην ικανοποίηση από αυτή.

Υπάρχει πληθώρα ερευνών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίες υποστηρίζουν την ιδέα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει πολλές πτυχές ενώ επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Κάποιες από αυτές επικεντρώνονται στους δημογραφικούς ως καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Άλλες μελέτες ωστόσο, σχετίζονται με τη φύση και τις συνθήκες εργασίας Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορεί να διαταράσσονται, όταν αποσπώνται από έναν απροσδόκητο θόρυβο, όπως τηλεφωνήματα, συνομιλίας ή συνωστισμό. Παρομοίως, η απουσία της σωστής θερμοκρασίας ή του φωτισμού μπορεί και αυτή να προκαλέσει δυσαρέσκεια. Το δίκαιο σύστημα προώθησης στην οργάνωση, η αυτονομία της εργασίας, η ηγετική συμπεριφορά, οι κοινωνικές σχέσεις, η ίδια η εργασία, οι σχέσεις με τη διοίκηση και τους εργαζόμενους, η ασφάλεια της εργασίας, η υπευθυνότητα, η αναγνώριση, ο υψηλός μισθός, η δυνατότητα προώθησης, η σαφήνεια των ρόλων, η συμμετοχή σε αποφάσεις, η ελευθερία, η καλή συντονισμένη εργασία, η έλλειψη συνέχειας, η μετεγκατάσταση και το αντιληπτό άγχος συνιστούν επιπλέον παράγοντες. Σύμφωνα με ορισμένες άλλες μελέτες, οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: μισθός, οφέλη, φύση εργασίας πίεση, εξέλιξη σταδιοδρομίας εκπαίδευση και κατάρτιση, φύση εργασίας, στιλ διαχείρισης ασφάλεια, φόρτος εργασίας, αμοιβή, ευκαιρίες προώθησης ασφάλεια στην εργασία (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

Επίσης η αυτοβελτίωση αποτελεί έναν επιπλέον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης Οι εργαζόμενοι θέλουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, τις ικανότητές τους και τις γνώσεις τους. Ως εκ τούτου, τα προγράμματα ανάπτυξης των εργαζομένων βελτιώνουν το επίπεδο ικανοποίησής τους, δίνοντάς τους περισσότερη αίσθηση εμπιστοσύνης παρέχοντας τον έλεγχο της καριέρας τους και αυξάνοντας τα θετικά συναισθήματα προς την εργασία τους. Οι ανταμοιβές συνιστούν ακόμα έναν παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις εξωτερικές και τις εγγενείς. Οι εξωτερικές ανταμοιβές εμπεριέχουν τα χρήματα, την προώθηση και τα οφέλη. Οι εγγενείς ανταμοιβές περιλαμβάνουν την αίσθηση της επίτευξης, της επιτυχίας της ομάδας, της εκτίμησης από τους ανώτερους ως αποτέλεσμα μιας καλής απόδοσης καθώς και την αίσθηση της αναγνώρισης. Η ικανοποίηση της εργασίας αυξάνεται με όλα αυτά τα συναισθήματα και τις αποδόσεις.

Κατά τους (Yang, Brown, & Moon, 2011) η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται θετικά από την υποστήριξη και την αναγνώριση των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους. Η επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων καθορίζει τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις θέσεις εργασίας τους. Οι υπάλληλοι που έχουν καλύτερη σχέση

με τους συναδέλφους τους είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι δαπανούν τον περισσότερο χρόνο στην εργασία τους με τους συναδέλφους τους, εάν οι συνάδελφοι τους είναι ευχάριστοι, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία τους.

Σύμφωνα, ωστόσο, με τους (Ozturk, Hancer, & Im, 2014) υπάρχουν δύο διαφορετικές διαστάσεις εσωτερικής επικοινωνίας σε οργανισμούς. Μία από αυτές είναι η διαχειριστική επικοινωνία, όπως η προφορική παρουσίαση και η ανατροφοδότηση, ενώ η άλλη είναι η ανεπίσημη αλληλεπίδραση, όπως η επικοινωνία μεταξύ τους πέρα από τα επίσημα κανάλια. Η αποτελεσματική αλληλεπίδραση και επικοινωνία παρέχουν τη βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία. Αντιθέτως η έλλειψη επικοινωνίας προκαλεί δυσαρέσκεια.

Οι επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης προσδιορίζονται με βάση τη στατιστική σημαντικότητα των παραμέτρων που προσδιορίζουν οι υπάρχουσες μεταβλητές. Κατά κύριο λόγο στη διαθέσιμη διεθνή βιβλιογραφία οι διαστάσεις αποτελούνται από την ηθική ικανοποίηση από την εργασία, τις δυνατότητες που παρέχονται στον εργαζόμενο, τις συνθήκες εργασίας συμπεριλαμβανομένων των σχέσεων με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, την αναγνώριση, τη μισθοδοτική κατάσταση και το εργασιακό ενδιαφέρον. Το κίνητρο μπορεί να ωθήσει τον εργαζόμενο είτε μέσω της εσωτερικής είτε μέσω της εξωτερικής διεργασίας να προβεί σε μια δράση που θα είναι απόρροια του κινήτρου αυτού. Η εσωτερική διεργασία προσδιορίζεται από το ένστικτό του και η εξωτερική διεργασία έχει ως κυριότερο παράγοντα την αμοιβή. Επομένως βάσει των προαναφερόμενων τα κίνητρα μπορούν να λειτουργήσουν στον εργαζόμενο είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

Ο προσδιορισμός των κινήτρων σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση διαφέρει από άτομο σε άτομο λόγω της διαφορετικότητας της προσωπικότητας του κάθε ανθρώπου, των επιδιώξεων, των στόχων και των φιλοδοξιών του. Σημαντικό παράγοντα για τον εργαζόμενο αποτελεί η σταθερότητα στον χώρο εργασίας του ιδιαίτερα σε περίοδο οικονομικής κρίσης όπου επικρατεί μια γενική εργασιακή ρευστότητα (Κάντας, 1998).

### **3.3 Η συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στη βελτίωση των δεξιοτήτων και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**

Οι διεθνείς κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές προκαλούν νέες απαιτήσεις. Άνθρωποι που έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με καινούργιες προκλήσεις κι εκδηλώνουν συνεχείς εκπαιδευτικές ελλείψεις.

*«Οι ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, η ραγδαία αύξηση των γνώσεων σε όλους τους επιστημονικούς τομείς, οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις και ο αυξημένος εγχώριος και διεθνής ανταγωνισμός καθιστούν αναγκαία τη Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση του προσωπικού κάθε επιχείρησης» (Παπαστεφανάκη, 2009).*

Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία αύξηση της ταχύτητας μετάδοσης της πληροφορίας αλλά και η γήρανση του πληθυσμού έχουν τροποποιήσει σημαντικά τη φύση

της εργασίας προκαλώντας νέες μορφές μάθησης και νέες ανάγκες. Η οικονομία της γνώσης, απαιτεί από τους εργαζομένους ανώτερη εκπαίδευση και πιο εξειδικευμένες δεξιότητες. Στον επιχειρηματικό κλάδο παρατηρείται ότι οι διάφορες επιχειρήσεις καλούνται πλέον να δράσουν μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, όπου η ανταγωνιστικότητα και η ανάγκη για υψηλότερη παραγωγικότητα και ποιότητα έχουν αυξηθεί κατακόρυφα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελούν τα βασικά εργαλεία στα χέρια κάθε επιχείρησης ούτως ώστε αυτές να γίνουν πιο ευέλικτες και να προσαρμοστούν στη νέα τάξη πραγμάτων. Πέραν όμως της προσαρμογής, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αναπτυχθούν και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους αξιοποιώντας τους παραγωγικούς πόρους τους (Χυτήρης, 2001). Τα τελευταία χρόνια, λοιπόν, για να ανταπεξέλθουν στις συχνές αλλαγές ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, αφού οι άνθρωποι πόροι αποτελούν βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

### **3.3.1 Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση**

Ο επιστημονικός τομέας της εκπαίδευσης ενηλίκων εμπεριέχει την επαγγελματική κατάρτιση, την εκπαίδευση, δηλαδή, των εργαζομένων μιας επιχείρησης, αφού κι αυτή συνιστά μια μορφή εκπαίδευσης ενηλίκων και βασίζεται στις ίδιες αρχές. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι εκάστοτε ανάγκες των ενήλικων εκπαιδευόμενων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ώστε η μαθησιακή διαδικασία να έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι να συμμετέχουν ενεργά και να στοχάζονται πάνω στις εκπαιδευτικές και εργασιακές εμπειρίες τους. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα μπορεί να επιτύχει τον σκοπό του και να αποτελέσει επένδυση και όχι δαπάνη για τον οργανισμό που το παρέχει. Στο παρελθόν, οι συνθήκες που επικρατούσαν στον χώρο των επιχειρήσεων παρέμεναν σταθερές για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού οι εργασίες ήταν πιο απλές και η τεχνολογία δεν είχε τόσο γρήγορη ανάπτυξη ούτε έπαιζε τόσο καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία και στην εξέλιξη της επιχείρησης (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

Ωστόσο, όπως αναφέρει ο (Κόκκος, 2008), η εκπαίδευση ενηλίκων αναπτύχθηκε ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες λόγω των αναγκών που προέκυψαν σε οικονομικό-τεχνολογικό και σε κοινωνικό-πολιτισμικό επίπεδο: απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου, όξυνση του ανταγωνισμού, διαρκές τεχνολογικές εξελίξεις, ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας αλλά και του γενικότερου εκσυγχρονισμού των οικονομιών.

Οι παραπάνω εξελίξεις δημιούργησαν και νέες απαιτήσεις. Για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε αυτές, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν ευελιξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να το πετύχουν αυτό, είναι αναγκαίο να ανανεώνονται συνεχώς οι μέθοδοι εργασίας και να υπάρχει αδιάκοπη εξειδίκευση και προσαρμοστικότητα, αφού οι επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις απαξιώνουν ταχύτατα τις επαγγελματικές γνώσεις των ενηλίκων (Κόκκος, 2008).

Συνεπώς οι βασικοί τομείς που χρήζουν συνεχούς ανάπτυξης, και στους οποίους επικεντρώνονται οι επιχειρήσεις είναι η τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή την

ανάγκη έρχεται να καλύψει η εκπαίδευση που παρέχεται από την επιχείρηση στους εργαζομένους της και βασίζεται στις συγκεκριμένες ανάγκες που υπάρχουν τη δεδομένη στιγμή. Αυτό το είδος εκπαίδευσης ορίζεται ως ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση κι ανήκει στη μη τυπική εκπαίδευση ενηλίκων. Σε αντίθεση με τη μέση εκπαίδευση ή τις ανώτερες σχολές που στοχεύουν στη γενικότερη μόρφωση κι εξέλιξη του ατόμου, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση έχει έναν πιο συγκεκριμένο σκοπό κι επιδιώκει να καλύψει εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες προέρχονται από τη φύση και τις απαιτήσεις της εργασίας. Επίσης η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλλει και στην ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να γίνει πιο αποδοτικός (Βεργίδης, 2008).

Αυτές μπορεί να είναι η δημιουργία ομάδας και η ομαλή και δημιουργική συνεργασία μεταξύ των μελών της, η λήψη πρωτοβουλιών και γρήγορων αποφάσεων, η προνοητικότητα, η αποτελεσματική επικοινωνία. Άρα, διαφαίνεται ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση δεν καλύπτει μόνο τεχνικές ανάγκες, αλλά και ανάγκες που προκύπτουν από την έλλειψη κοινωνικών δεξιοτήτων. Τέτοιου είδους επιμορφωτικά προγράμματα διεξάγονται σε συγκεκριμένο χώρο και χρονικό πλαίσιο και η συνολική ή ημερήσια διάρκειά τους εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες, σύμφωνα με τον (Καραλής, 2008):

- Αντικείμενο κατάρτισης.
- Σκοπό και στόχο του προγράμματος.
- Ομάδα-στόχο στην οποία απευθύνεται το πρόγραμμα .
- Πρότερη εκπαίδευση και επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων.

Οι προαναφερθέντες παράγοντες καθορίζουν το πότε, το πώς και το γιατί θα γίνει ένα πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης Κάθε επιχείρηση είτε έχει δικό της τμήμα που ασχολείται με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων της είτε συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς, Η σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση ονομάζεται «φιλοσοφία εκπαίδευσης». Επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία έχουν αντιληφθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα που τους προσφέρει η ανάπτυξη και η ενίσχυση των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού και αντιμετωπίζουν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ως επένδυση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Έτσι, διαθέτουν χρόνο και χρήμα για να προσφέρουν νέες γνώσεις και δεξιότητα, στο δυναμικό τους με διάφορους τρόπους και προσεγγίσεις.

Συνεχίζοντας με την παρουσίαση των βασικών σημείων της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης διαχωρίζεται, σε «εκπαίδευση κατά την εργασία» και σε «εκπαίδευση εκτός εργασίας» (off the job training). Στην πρώτη περίπτωση, που μπορεί να περιλαμβάνει εναλλαγή καθηκόντων ή μεταφορά σε άλλο τμήμα της επιχείρησης, coaching και mentoring, η εκπαίδευση γίνεται μέσω της ίδιας της εργασίας από πιο έμπειρους εργαζομένους ή εκπαιδευτές δηλαδή ο εργαζόμενος δουλεύει και εκπαιδεύεται παράλληλα.

Η δεύτερη περίπτωση αναφέρεται στην εκπαίδευση που γίνεται στον εργασιακό χώρο αλλά όχι παράλληλα με την εξάσκηση των καθηκόντων του εργαζόμενου. Δύναται να έχει τη μορφή συνεδρίων, ημερίδων, προσομοιώσεων κ.λπ. Επίσης μπορεί να είναι συμπληρωματική (complementary training) ή συνεχιζόμενη (continuing training). Η συμπληρωματική

εκπαίδευση έρχεται να καλύψει ανάγκες που ενδέχεται να προκύψουν, ενώ η συνεχιζόμενη προγραμματίζεται ανά διαστήματα για να κρατά ενήμερους τους εργαζόμενους σχετικά με τις εξελίξεις του κλάδου και του τομέα τους.

Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση μπορεί να γίνει με σκοπό την ενημέρωση (up-dating training) ή την ποιοτική αναβάθμιση των γνώσεων των εργαζομένων (up-grading training). Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τη στρατηγική της, τους στόχους της τον διαθέσιμο χρόνο, τους πόρους, τις ανάγκες και τους εκπαιδευόμενους, επιλέγει και διαφορετικό τύπο εκπαίδευσης και διαφορετική προσέγγιση (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

### **3.3.1 Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση – ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι νέες ικανότητες που απαιτούνται στον εργασιακό χώρο οδήγησαν στην αναγκαιότητα ύπαρξης μιας συγκεκριμένης μορφής εκπαίδευσης που θα επικεντρώνεται στη διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών και στον σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων με στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό» τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται ευρέως και προτιμάται του όρου «προσωπικό ή εργαζόμενοι», αφού τονίζει τη σημασία που έχει ο άνθρωπος παράγοντας στις σύγχρονες Οι άνθρωποι μιας επιχείρησης είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξή της και να τη βοηθήσει να ξεχωρίσει. Με αυτούς τους ανθρώπους και την ανάπτυξή τους ασχολείται το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε επιχείρησης. Το τμήμα αυτό φροντίζει να εφοδιάσει μια επιχείρηση, όχι μόνο με εργαζόμενους αλλά και με κατάλληλα εκπαιδευμένους εργαζόμενους που θα μπορέσουν να εξελιχθούν και να εξελίξουν και την επιχείρηση. Οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και θέτουν ξεχωριστούς στόχους ως προς την ανάπτυξη και τη βελτίωση της αποδοτικότητας (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019). Οι διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες και εμπειρίες, πολλαπλές ταυτότητες και ρόλους, διαφορετικά κίνητρα και κατά επέκταση διαφορετικές ανάγκες (Καραλής, 2008).

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι, πριν ξεκινήσουν να δουλεύουν και να παράγουν, χρειάζονται εκπαίδευση πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο αλλά και στις διαδικασίες της επιχείρησης. Με την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης διασφαλίζεται ο υψηλός βαθμός παραγωγικότητας των νέων εργαζομένων και η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίησή τους. Οι πιο παλιοί εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να εκπαιδευτούν, ώστε να αντεπεξέλθουν σε νέες απαιτήσεις να βελτιωθούν και να προετοιμαστούν για την ανάληψη μεγαλύτερων και περισσότερων καθηκόντων. Μπορεί, λοιπόν, οι ανάγκες να είναι διαφορετικές αλλά η ανάγκη για επιπλέον εκπαίδευση είναι υπαρκτή σε όλη την κλίμακα των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση περιλαμβάνει μια διαδικασία μάθησης, η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων τις οποίες ο εργαζόμενος δεν κατέχει καθόλου ή χρειάζεται να τις ανανεώσει και να τις αναπτύξει, ώστε να τις αξιοποιήσει για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας του (Χυτήρης, 2001). Μέσω της κατάρτισης μπορεί ακόμα να προωθηθεί μια γενικότερη στάση αναζήτησης της ποιότητας, της βελτίωσης των ικανοτήτων και της αυτοολοκλήρωσης των εργαζομένων.

Η κατάρτιση αυτή, όμως δεν συμβάλλει μόνο στην απόκτηση νέων γνώσεων και στάσεων αλλά και στη βελτίωση και συμπλήρωση των ήδη κεκτημένων προσόντων, όπως στην περίπτωση της συμπληρωματικής κατάρτισης που αναφέρθηκε παραπάνω. Μέσω της κατάρτισης, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται στις εκάστοτε θέσεις εργασίας και τις δεξιότητές του σε διανοητικό και διαπροσωπικό επίπεδο, όπως είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων και χειρισμού προβληματικών καταστάσεων, η υπευθυνότητα και ο επαγγελματισμός (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Άρα, φαίνεται ότι η εκπαίδευση συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αφού έχει ως στόχο της την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων από τους εργαζόμενους, ώστε να αξιοποιηθούν για την καλύτερη απόδοση στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Θεωρώντας τους ανθρώπους μιας επιχείρησης ως τον σημαντικότερο παράγοντα ανάπτυξης, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση επικεντρώνεται σε αυτό και στην όσο το δυνατό καλύτερη κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Η Συμβολή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εκπαίδευση επιφέρει αρκετά θετικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με την (Φίλλιπς, 2009), ένα εκπαιδευμένο και ικανό δυναμικό μπορεί να χειριστεί πιο αποτελεσματικά αλλαγές που προκύπτουν. Επίσης, όπως διαπιστώνεται στο ίδιο άρθρο, οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν πολύ σημαντικό να βοηθούν το δυναμικό τους όχι μόνο στο να αποκτήσει νέες και εξειδικευμένες γνώσεις αλλά και να αναπτύξει ικανότητες επικοινωνίας, ομαδικότητας και ευελιξίας. Συγκεκριμένα, ο (Prior, 2000) έχει συνοψίσει τα οφέλη της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τονίζοντας την ανάγκη για εκπαίδευση στις επιχειρήσεις, στα εξής:

- Αλλαγή.
- Αυξημένη παραγωγικότητα.
- Εξειδίκευση.
- Μείωση λαθών και ασφάλεια.

Όπως επισημαίνει ο (Peel, 1994), η τεχνολογική ανάπτυξη, η αλλαγή στις ανάγκες των καταναλωτών, η εναλλασσόμενη νομοθεσία και κανονισμοί, οι αλλαγές στο περιβάλλον, τα νέα υλικά και συστήματα που αναπτύσσονται και οι καινούργιες υπηρεσίες που αναδύονται για να καλύψουν τις νέες ανάγκες συμβάλλουν στην αναδιαμόρφωση των επαγγελματιών και των απαιτήσεων. Έτσι, προκύπτει η ανάγκη για διαρκή αναπροσδιορισμό και επανεξέταση των ικανοτήτων των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στη εργασία που κάνουν ήδη, αλλά πάνω σε μια νέα βάση με καινούργια δεδομένα. Επιπλέον, σύμφωνα με τον (Χαλάς, 2009), οι επιχειρήσεις που μαθαίνουν και αναπτύσσουν οργανωσιακή γνώση έχουν τη δυνατότητα να εξελίσσονται συνεχώς και να προηγούνται. Πέρα από τις γνώσεις και τις δεξιότητες, η αλλαγή στη φιλοσοφία που επιφέρει η εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και την επιχείρηση γενικότερα, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Η αλλαγή των στάσεων των εργαζομένων πολλές φορές συμβάλλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της Επιχείρησης.

Ένας εργαζόμενος δεν αρκεί μόνο να γνωρίζει. Χρειάζεται να συμμετέχει, να συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων, να εκφράζει καινοτόμες ιδέες και να παίρνει αποφάσεις. Με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, λοιπόν, δημιουργείται ένα κοινωνικό πλαίσιο εντός της επιχείρησης, όπου ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη ιδεών και καινοτομιών. Για να επέλθουν οι παραπάνω αλλαγές είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να έχει μια υποκίνηση προς αυτή την κατεύθυνση μέσα από διάφορα κίνητρα που του προσφέρονται. Η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων από την επιχείρηση με σκοπό την επιμόρφωση και την επαγγελματική τους ανάπτυξη μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τους εργαζόμενους (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

### 3.4 Οργανωσιακή Μάθηση

Οι αυξημένες απαιτήσεις του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, οι οποίες τείνουν να αποδομούν ψυχολογικά τους εργαζόμενους, απαιτούν υψηλό επίπεδο γνωστικής δεξιοτεχνίας και επαγγελματικής αποτελεσματικότητας. Οι παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης ενηλίκων δεν επαρκούν για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς εργασίας. Όπως καθίσταται προφανές και από τον πρόσφατο ορισμό της UNESCO (2015), στόχος της εκπαίδευσης ενηλίκων είναι να εξοπλιστούν τα άτομα με τις απαραίτητες εκείνες ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να ασκήσουν και να συνειδητοποιήσουν τα δικαιώματά τους και να πάρουν τον έλεγχο του πεπρωμένου και της ζωής τους.

Σε μια σύγχρονη διάσταση, η εκπαίδευση ενηλίκων καλείται να προωθήσει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, υποστηρίζοντας έτσι την ενεργότερη συμμετοχή των ενηλίκων στην κοινωνία, την κοινότητα και το περιβάλλον τους (Panagiotopoulos & Karanikola, 2017). Το πλαίσιο αυτό προσδιορίζει και την οργανωσιακή μάθηση και εκπαίδευση μέσα από τη συντονισμένη προσπάθεια των οργανισμών να εστιάζουν στη γνωστική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η επαγγελματική κατάρτιση συνδέεται εφεξής με την εκπαίδευση ενηλίκων αλλά και με τη συνεχή κατάρτιση, η οποία είναι εξειδικευμένη σε συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα.

Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμο να αναφερθεί ότι τα επίπεδα ποιότητας των ολιστικών εργασιακών προτύπων έχουν αλλάξει αισθητά τα τελευταία χρόνια. Βασικά στοιχεία, όπως η αυξανόμενη χρήση των νέων τεχνολογιών, η ανάγκη συνεχούς εξέλιξης της γνώσης καθώς και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας, έχουν ως αποτέλεσμα την εξειδίκευση του θεωρητικού όρου και την πρακτική εφαρμογή της οργανωσιακής, εκπαίδευσης (Κόκκος, 2005).

Πρόσφατα, όλο και περισσότεροι οργανισμοί επενδύουν σημαντικό μέρος των πόρων τους στην ανάπτυξη και βελτίωση του εργατικού δυναμικού τους, αναγνωρίζοντας ευρέως με τον τρόπο αυτόν τη σημασία της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων.

Ένας τομέας που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι ο τομέας παροχής ασφαλιστικών υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτόν έχουν επενδύσει σημαντικό μέρος των οικονομικών πόρων τους στην απαιτούμενη επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων τους. Ο υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των κορυφαίων επιχειρήσεων στον



τομέα αυτόν λειτουργεί ως κινητήριοι μοχλός στην έρευνα νέων καινοτόμων διεργασιών (Jamison & Loo, 2017).

Στόχος τους είναι η κατάρτιση και η ενημέρωση των υπαλλήλων για τις πρόσφατες αλλαγές στην ασφαλιστική αγορά. Σε αυτό το σημείο, είναι χρήσιμο να αναγνωριστεί ο πολυδιάστατος χαρακτήρας των καθηκόντων ενός εργαζόμενου που ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό μκκ επιχείρησης ασφαλιστικών υπηρεσιών.

Οι εργαζόμενοι δεν λειτουργούν μόνο ως ασφαλιστικοί σύμβουλοι, αλλά ταυτόχρονα είναι εκπαιδευμένοι να επικοινωνούν με τους πελάτες σε περιβάλλον τηλεφωνικού κέντρου. Ο πολυδιάστατος ρόλος, ενός υπαλλήλου σε ένα τηλεφωνικό κέντρο αντανακλάται από την προσπάθειά του να κατανοήσει και να εξυπηρετήσει τις απαιτήσεις νέων ή υφιστάμενων πελατών μέσω μιας τυχαίας ροής κλήσεων.

Οι απαιτήσεις σε μια εταιρεία ασφαλιστικών υπηρεσιών που πρέπει να εξυπηρετούνται απαιτούν ευρύτερη και καλά οργανωμένη γνώση των καθημερινών αναγκών κάθε πελάτη και πλήρη κατανόηση των υπηρεσιών και των προδιαγραφών των προϊόντων της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι ενός τηλεφωνικού κέντρου εκπαιδεύονται να εκτελούν τις υπηρεσίες κάθε εταιρείας, να διαχειρίζονται και να επιλύουν προβλήματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, με προθυμία και συναίσθηση (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

#### **3.4.1 Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση ενηλίκων δύναται να εφαρμοστεί σε πολλούς και διαφορετικούς μεταξύ τους οργανισμούς (Χυτήρης, 2001). Ο όρος οργανωσιακή εκπαίδευση, παραπέμπει στις οργανωμένες μορφές εκπαίδευσης, οι οποίες εκπληρώνονται συστηματικά μέσα σε μια εταιρεία (Klaus, 2008). Στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η απόκτηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων από τους εργαζόμενους και τα στελέχη, προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητά τους, αλλά και να αντιμετωπιστούν οι νέες προκλήσεις στο εργασιακό περιβάλλον (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Η οργανωσιακή εκπαίδευση μπορεί να υλοποιηθεί με δύο μορφές (Jamison & Loo, 2017). Η πρώτη αφορά στην εκπαίδευση που υλοποιείται στον χώρο της εργασίας και στις περισσότερες περιπτώσεις διοργανώνεται με την παρουσία ενός εκπαιδευτή-καθοδηγητή, ο οποίος γνωρίζει καλά τη σημασία και την αξία κάθε ρόλου στην εταιρεία με τη χρήση εγχειριδίων κατάρτισης και τεχνικού υλικού.

Η δεύτερη μορφή της οργανωσιακής εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση που πραγματοποιείται εκτός των καθημερινών καθηκόντων των εργαζομένων (εκπαίδευση εκτός της εργασίας) και αφορά στην εκπαίδευση που υλοποιείται στο πλαίσιο σχεδιασμού του οργανισμού από τα στελέχη. Οι περισσότερες περιπτώσεις περιλαμβάνουν εκπαιδευτικά σεμινάρια εντός ή εκτός των εγκαταστάσεων της εταιρείας.

Έρευνα των (Elias & Merriam, 1995) επισημαίνει ότι η οργανωσιακή εκπαίδευση είναι μια συστηματική μορφή κατάρτισης που στοχεύει στην ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, γεγονός που διακρίνει την οργανωσιακή εκπαίδευση ως μια ιδιαίτερη και κυρίως μοναδική μορφή εκπαίδευσης ενηλίκων.

Ορισμένα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής εκπαίδευσης είναι η προσπάθεια μεταφοράς των γνώσεων και των τεχνικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους και η ενδυνάμωσή τους προκειμένου να αυξηθεί η ολιστική απόδοση της οργάνωσης (Loo, 2018 . Elias & Merriam, 1995).

### **3.4.2 Ανάπτυξη δεξιοτήτων**

Η μελέτη του (Jackson, 2015) αναφέρεται σε δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί και έχουν σχέση με την εισαγωγή των νέων εργαζόμενων στην αγορά εργασίας και τις επιχειρήσεις. Ο Jackson στην έρευνά του εμφανίζει ως σημαντικό στοιχείο τον κατάλληλο σχεδιασμό, ο οποίος λαμβάνει υπόψη τόσο τους στόχους του οργανισμού όσο και τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων.

Μια βασική αδυναμία των προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων που σχετίζονται με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι η έλλειψη σχεδιασμού. Για την υλοποίηση ενός κατάλληλου προγράμματος εκμάθησης χρειάζεται να προσχεδιάζεται, να συνυπολογίζεται, δηλαδή, η πρόβλεψη των δεξιοτήτων, που θα λάβει ο εργαζόμενος με την εργασιακή εμπειρία του, το ακαδημαϊκό υπόβαθρό του και της προσδοκίας του. Ο συγκεκριμένος σχεδιασμός χρειάζεται να είναι συνεχής και να έχει τον χαρακτήρα της δια βίου επαγγελματικής επιμόρφωσης.

Η μελέτη των (Qian & Clark, 2016) αναφέρεται στις ήδη πολύ σημαντικές γνώσεις και δεξιότητες που κατέχουν οι νέοι εργαζόμενοι, ειδικά όσοι ανήκουν στην λεγόμενη γενιά Z, οι οποίοι μπορούν να προσαρμοστούν εύκολα στις καθημερινές μεταβολές των εργασιακών συνθηκών. Θεωρούν μάλιστα ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι περισσότερο επιτυχημένη όταν βασίζεται σε νέες μεθόδους, όπως, το e-learning, και όταν προάγει την ομαδικότητα και την κοινωνικοποίηση.

Η σύναψη και απόκτηση διαφορετικών δεξιοτήτων θεωρείται ως ο βασικός μοχλός για την επιτυχία και την απασχολησιμότητα, καθώς ανοίγουν πόρτες στην προσωπική ολοκλήρωση, την ανάπτυξη και την ευημερία, την κοινωνική ένταξη, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη και την απασχόληση. Μέσα από αυτές τις δεξιότητες οι άνθρωποι μπορούν να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και να παρέχουν πρακτική και συναισθηματική υποστήριξη τόσο στον εαυτό τους όσο και στους γύρω τους (Panagiotopoulos & Karanikola, 2017b).

## **3.5 Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι συνεχείς αλλαγές στον εργασιακό χώρο της εκπαίδευσης καθιστούν ζήτημα μείζονος, σημασίας την επιμόρφωση και την κατάρτιση των εκπαιδευτικών. Ο ρόλος, του εκπαιδευτικού εξελίσσεται και δεν περιορίζεται σε αυτόν του απλού καταθέτη γνώσεων. Βασικό ζητούμενό του είναι η ανανέωση και ο εμπλουτισμός των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, όπως, αυτές υπαγορεύονται από τις τοπικές, εθνικές αλλά και διεθνείς εξελίξεις.

Η επιμόρφωση, η οποία συνδέεται με την απόδοση του εργαζόμενου και την εργασιακή ικανοποίηση καλείται να παίζει σημαντικό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση. Ο εκπαιδευτικός

καλείται να λειτουργήσει ως ένα στέλεχος που αναπτύσσεται, εξελίσσεται και επενδύει στις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Μέσω της δημιουργίας προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης που αυξάνουν τις προοπτικές καριέρας, η θέση εργασίας καθίσταται πιο ελκυστική (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

Επιπλέον, η απουσία στασιμότητας, η διεκδίκηση και επίτευξη υψηλών στόχων δύναται να οδηγήσουν τον επιμορφωμένο σε υψηλότερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης και ενεργοποίησης με αποτέλεσμα να επιθυμεί ο ίδιος να προσφέρει περισσότερα στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

### **3.5.1 Επιμόρφωση & Αξιοποίηση**

Σύμφωνα με τις αρχές του σύγχρονου μάνατζμεντ, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διασφάλισης της προόδου και αποδοτικότητας ενός, υγιούς οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως ένας οργανισμός για να αναπτυχθεί οφείλει να είναι ευέλικτος να επιδιώκει την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης, των υπαλλήλων του και να δημιουργεί υψηλού επιπέδου στελέχη με κίνητρα και εφόδια. Άλλωστε, τόσο η έννοια της ανάπτυξης του προσωπικού όσο και της επιμόρφωσής του αποτελούν βασικά στοιχεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Χυτήρης, 2001).

Η επιμόρφωση αναφέρεται στην εξωσχολική και μετασχολική μόρφωση των ατόμων για τη συμπλήρωση των κενών της εκπαίδευσης και στη συνεχή ενημέρωσή τους επί των νέων εξελίξεων και τάσεων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση τόσο της ατομικής, οικογενειακής και κοινωνικής διαβίωσης όσο και της επαγγελματικής απασχόλησής τους.

Σύμφωνα με τον (Abiodun, 1999), η επιμόρφωση εστιάζει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων και δεξιοτήτων που χρειάζεται ένας εργαζόμενος προκειμένου να αποδώσει επαρκώς σε ένα δεδομένο επάγγελμα ή καθήκον, ενώ η εκπαίδευση αφορά στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες δεν σχετίζονται απαραίτητα με μια συγκεκριμένη εργασία.

Οι οικονομολόγοι κατηγοριοποιούν την επιμόρφωση σε ειδική, η οποία εφοδιάζει τους εκπαιδευόμενους με δεξιότητες που συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς τους και σε γενική που συμβάλλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν σε παρόμοιους οργανισμούς (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

Σε κάθε περίπτωση η επιμόρφωση συνδέεται με την απόκτηση ενός εύρους γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι γνωστικές δεξιότητες σύμφωνα με τους (Hanushek & Woessmann, 2008), αφορούν κυρίως στην ικανότητα του ατόμου να έχει κριτική σκέψη και να μπορεί να επιλύει προβλήματα με τρόπο επιστημονικό και συστηματικό, ενώ, κατά τους (Pink, 2005) και (Sternberg, 1996), αφορούν στην ικανότητα της δημιουργικής αλλά και ανορθόδοξης σκέψης. Το άτομο, δηλαδή, θα πρέπει να μάθει να σκέφτεται διαφορετικά, να αμφισβητεί την υπάρχουσα κατάσταση, να πλάθει νέα σενάρια, να σχεδιάζει και να χαράσσει στρατηγικές.

Εξίσου σημαντική είναι και η αναγνώριση βασικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εκπαιδευτικών, τα οποία τείνουν να αναπτύσσονται και να καλλιεργούνται μέσω της

εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης. Τέτοια χαρακτηριστικά θεωρούνται η εξωστρέφεια, η ανοιχτότητα, η ευελιξία. Τα εξωστρεφή άτομα είναι επικοινωνιακά, πρόθυμα, θετικά, φωτεινά, εκδηλωτικά, εκφραστικά και χαρακτηρίζονται από συναισθηματική σταθερότητα και υψηλή αυτοπεποίθηση.

Η ανοιχτότητα σχετίζεται με τη δημιουργικότητα και την προσαρμογή στην αλλαγή, η οποία συνδέεται με τη θετική εξέλιξη μιας κατάστασης. Επιπλέον, περιλαμβάνει μια εσωτερική διαδικασία ανακάλυψης του ατόμου σε ότι αφορά στις προσωπικές πεποιθήσεις αξίες και στάσεις. Ένα άτομο ανοιχτό σκέφτεται κριτικά, αποστασιοποιείται απέναντι σε μια κατάσταση, κοιτάζει πέρα από τα δεδομένα και τα αναμενόμενα, είναι δημιουργικό, ευγενικό, αισιόδοξο και θετικό.

Τέλος η ευελιξία συνδέεται άμεσα με την ανοιχτότητα, ενώ είναι ένα χαρακτηριστικό που βοηθά τα άτομα να προσαρμόζονται σε νέες καταστάσεις. Η ευελιξία, ως όρος συνδέεται πλέον με το εργασιακό ωράριο, την άσκηση καθήκοντος τη μισθοδοσία, τον τόπο εργασίας, τις πολιτικές και τη διοίκηση.

Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων επιμόρφωσης βασίζεται σε διάφορες θεωρίες και κυρίως σε αυτή της εκπαίδευσης ενηλίκων και της δυναμικής της ομάδας. Άλλες έχουν γνωστική διάσταση και άλλες συμπεριφορική. Σε κάθε, ωστόσο, περίπτωση βασικό ζητούμενο της επιμορφωτικής διαδικασίας είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και των οργανισμών κατά συνέπεια.

Η αποτελεσματικότητα, τελικά, συνδέεται με την επίτευξη συγκεκριμένων, επιθυμητών και προκαθορισμένων στόχων. Κατά τον (Daft, 2010), παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στον σχεδιασμό στρατηγικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας είναι μεταξύ άλλων οι πόροι μίας υπηρεσίας και ως πόροι αναφέρονται οι ικανότητες οι δεξιότητες η οργάνωση του οργανισμού και οι πληροφορίες. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα (effectiveness) αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός ή μια υπηρεσία πραγματοποιούν τους στόχους τους, ενώ άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός ή μια υπηρεσία παράγουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Στους δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας συμπεριλαμβάνονται τόσο η ποιότητα των αποτελεσμάτων όσο και η εκτίμηση του σφάλματος.

Η αποδοτικότητα, ωστόσο, αφορά στην ακριβή εκτίμηση των ενεργειών βάσει των οποίων θα επιτευχθούν οι στόχοι αλλά και στον καθορισμό των πόρων, οι οποίοι θα αξιοποιηθούν προς όφελος της επίτευξης στόχων.

Σε ένα πλαίσιο εργασιακής ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας ο εργαζόμενος επιτυγχάνει και την εργασιακή ικανοποίηση. Τη συμβολή της επιμόρφωσης στην εργασιακή ικανοποίηση την έχουν αποδείξει πληθώρα ερευνών, καθώς υποστηρίζεται ότι έχει θετική επίδραση όχι άμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά σε μια σειρά παραγόντων που επιδρούν σε αυτή, όπως την αυτοπεποίθηση, την αίσθηση επίτευξης και προσφοράς προς τον μαθητή και την κοινωνία, την ατομική και προσωπική αποτελεσματικότητα, την αύξηση γνώσεων και πρακτικών, τη βελτίωση ικανοτήτων διαχείρισης στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας (Ανδρεαδάκης, Καρανικόλα, Κόνσολας, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

## **Κεφάλαιο4 : Μεθοδολογία έρευνας**

### **4.1 Δείγμα**

Το δείγμα της έρευνας αποτελέσαν 70 άτομα όπου έχουν ή είχαν εργασιακή σχέση με επιχειρήσεις στον τουριστικό τομέα, μέσω διαδικτύου με τη χρήση της διαδικτυακής πλατφόρμας φόρμες τις google, και συγκεκριμένα μοιράστηκε με την μορφή link στο σύνδεσμο που ακολουθεί.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScbHmJ7G45\\_bGNwT1W5EQDx7Pu8BYz2LI\\_nFmJaYibQBhZXwOA/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScbHmJ7G45_bGNwT1W5EQDx7Pu8BYz2LI_nFmJaYibQBhZXwOA/viewform?usp=sf_link)

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε εθελοντικά και συλλέχθηκαν 70 έγκυρα ερωτηματολόγια. Το σύνολο των χαρακτηριστικών του δείγματος παρουσιάζονται παρακάτω στα αποτελέσματα.

### **4.2 Προβλεπόμενη στατιστική ανάλυση**

Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα παραπάνω ερωτηματολόγια, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 25. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων περιλαμβάνει ανάλυση συχνοτήτων, για να δούμε τι ποσοστό ανήκει σε κάθε κατηγορία σε μορφή πίνακα καθώς και σε μορφή πίτας.

### 4.3 Ερωτηματολόγιο

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- άνω των 46

3. Μορφωτικό επίπεδο: απόφοιτος/η

- Λύκειο
- ΙΕΚ
- Τριτοβάθμια

4. Οικογενειακή κατάσταση:

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η

5. Επάγγελμα:

- Εργαζόμενος/η σε ξενοδοχείο
- Εργαζόμενος/η σε τουριστική επιχείρηση (π.χ. εστιατόριο, καφέ κλπ)
- Εργαζόμενος γενικά σε τουριστική επιχείρηση

6. Είναι χρήσιμο κατά τη γνώμη σας τα ξενοδοχεία να διαθέτουν τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

- Ναι
- Όχι

7. Αν ναι πιστεύετε ότι το τμήμα αυτό αποτελεί επένδυση για μια επιχείρηση (Ξενοδοχείο).

Ναι

Όχι

8. Πόσο σημαντικά θεωρούνται κατά τη γνώμη σας η εκπαίδευση, η εμπειρία και η εξωτερική εμφάνιση για το προσωπικό των ξενοδοχειακών μονάδων.

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα Πολύ

9. Ποιοί πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες δεν προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό τους.

Η επιχείρηση είναι μικρή οικογενειακή

Το προσωπικό που απασχολείται είναι εποχιακό

Δεν υπάρχει λόγος / ανάγκη εκπαίδευσης

Είναι μεγάλο το κόστος τέτοιων προγραμμάτων

Όλα τα παραπάνω

10. Ποιες δεξιότητες-ικανότητες των υπαλλήλων θεωρείτε σημαντικές για την ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

- Γενικές δεξιότητες πληροφορικής
- Επαγγελματικές δεξιότητες πληροφορικής
- Δεξιότητες διεύθυνσης
- Δεξιότητες ομαδικής εργασίας
- Δεξιότητες χειρισμού πελατών
- Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων
- Δεξιότητες διοίκησης γραφείου
- Δεξιότητες ξένων γλωσσών
- Τεχνικές, πρακτικές ή άλλες ειδικές δεξιότητες
- Προφορικές ή γραπτές δεξιότητες επικοινωνίας
- Αριθμητικές και/ ή δεξιότητες γραφής και ανάγνωσης
- Δεν γνωρίζω

11. Ποιός πιστεύεται ότι είναι ο σκοπός -στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στο ξενοδοχείο.

- Ανάπτυξη γνώσεων -ικανοτήτων
- Δημιουργική σκέψη των στελεχών
- Οφέλη της επιχείρησης
- Όλα τα παραπάνω

12. Ποιές βασικές μεθόδους εκπαίδευσης γνωρίζεται;

- Σεμινάρια εντός της ξενοδοχειακής μονάδας
- Σεμινάρια εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας
- Σεμινάρια εξ αποστάσεως (e-learning)
- Αυτοεκπαίδευση
- Εκπαίδευση με χρήση υπολογιστών / διαδικτύου
- Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)



13. Ποιά κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι η συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες;

- Κάθε 6 μήνες
- Μία φορά το χρόνο
- Κάθε 2 χρόνια
- Όποτε υπάρχει ανάγκη
- Άλλο

14. Σε ποιά τμήματα του ξενοδοχείου θα πρέπει να εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης / εκπαίδευσης προσωπικού.

- Διεύθυνση
- Τμήμα Υποδοχής
- Τμήμα Ορόφων
- Επισιτιστικά Τμήματα
- Τμήμα Προσωπικού
- Τμήμα Μάρκετινγκ
- Οικονομικό Τμήμα
- Τμήμα Συντήρησης / Τεχνικών Υπηρεσιών
- Τμήμα Ασφάλειας
- Τμήμα Άθλησης & Ψυχαγωγίας
- Τμήμα Προμηθειών
- Σε όλα τα παραπάνω

15. Σε ποιά από τα παρακάτω θέματα θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να εστιάζει ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του προσωπικού του ξενοδοχείου.

- Στους εκπαιδευτικούς στόχους
- Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευόμενων
- Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης
- Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών
- Σε όλα τα παραπάνω

16 .Συμφωνείτε με τα παρακάτω βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος.

- δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης,
- επίγνωση ατομικών αναγκών
- παρακίνηση- παροχή κινήτρων από την επιχείρηση, με τη μορφή προαγωγής,
- μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεις.
- επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
- πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας.

Ναι

Όχι

17. Πιστεύεται ότι η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα .

Ναι

Όχι

18. Αν ναι ποια από τα παρακάτω θεωρείται ποιό σημαντικά.

- Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
- Ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου
- Συμμετέχει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- Ενισχύει την ευελιξία, την εμπιστοσύνη και την αυθεντικότητα

- Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
- Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
- Συμμετέχει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- Αναβαθμίζει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία

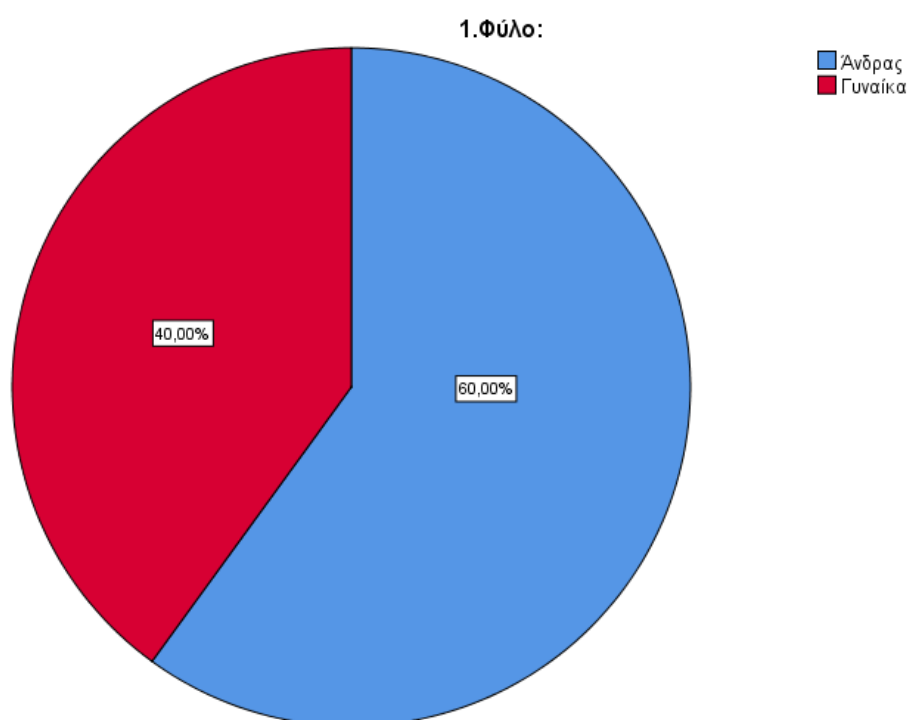
19. Πως μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

- Αύξηση αριθμού πελατών / εσόδων / κερδών
- Μείωση παραπόνων πελατών / Αύξηση θετικών σχολίων πελατών
- Μείωση λαθών εργαζομένων
- Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων
- Όλα τα παραπάνω

#### 4.4 Διαγράμματα - Πίνακες

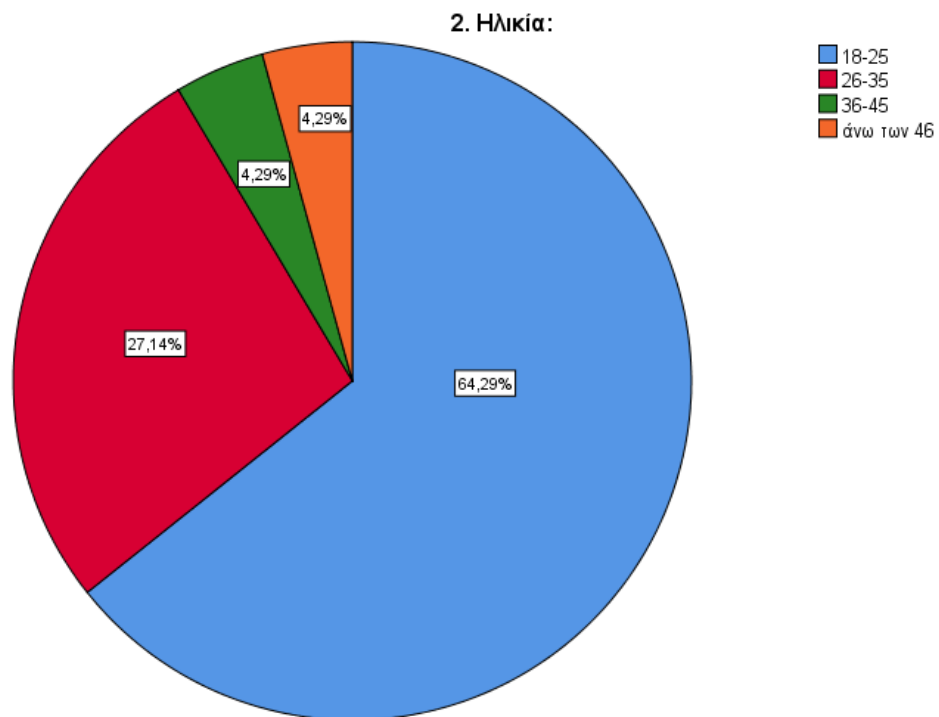
**1.Φύλο:**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	42	60,0	60,0	60,0
	Γυναίκα	28	40,0	40,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



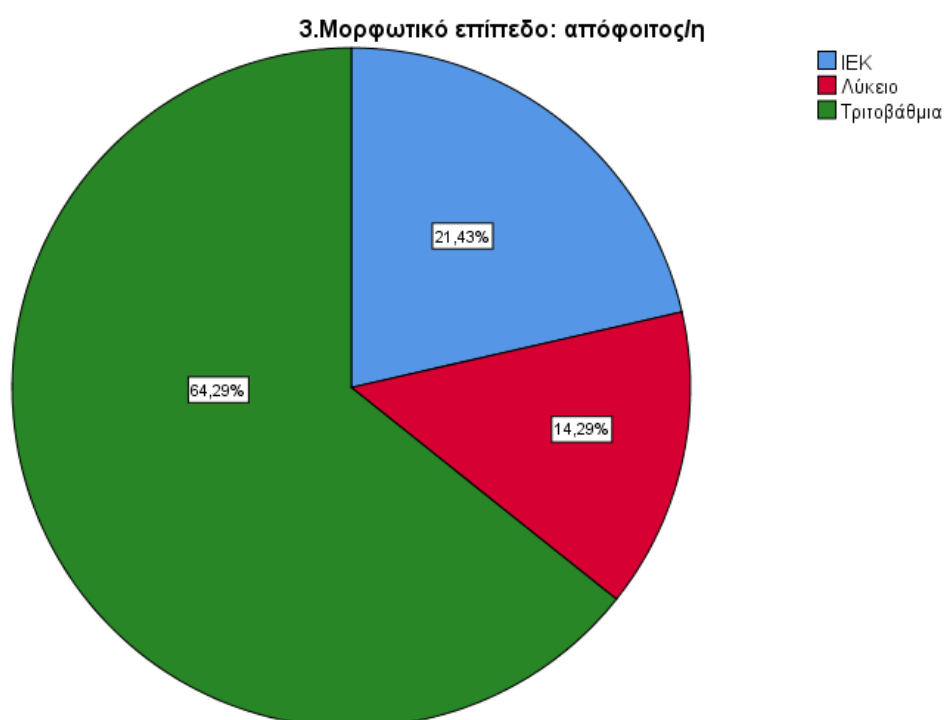
## 2. Ηλικία:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	45	64,3	64,3	64,3
	26-35	19	27,1	27,1	91,4
	36-45	3	4,3	4,3	95,7
	άνω των 46	3	4,3	4,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



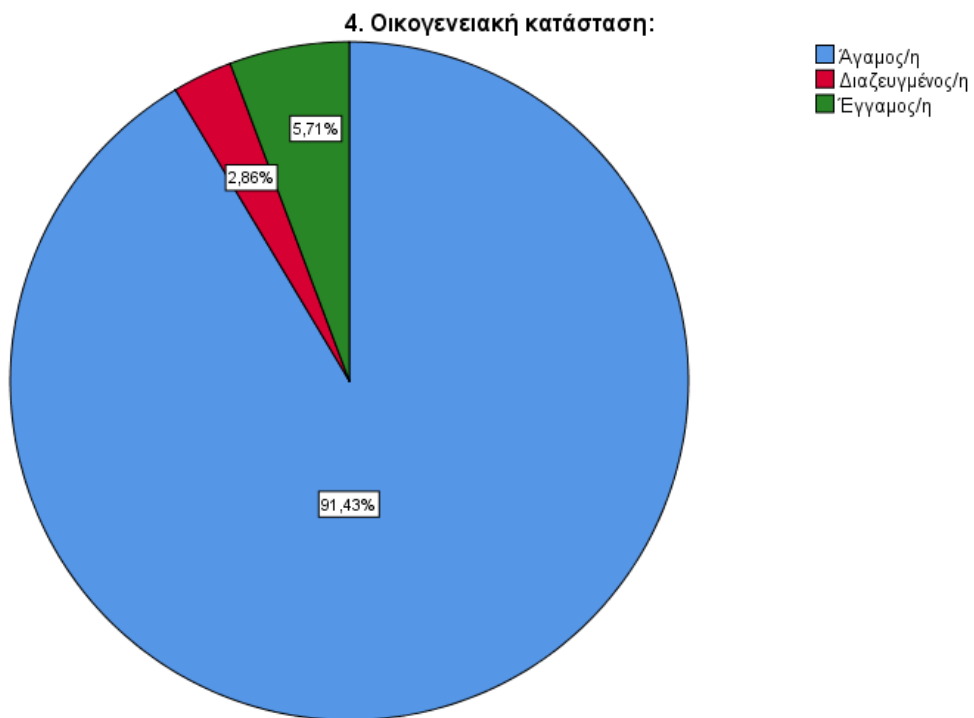
### 3.Μορφωτικό επίπεδο: απόφοιτος/η

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΙΕΚ	15	21,4	21,4	21,4
	Λύκειο	10	14,3	14,3	35,7
	Τριτοβάθμια	45	64,3	64,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



#### 4. Οικογενειακή κατάσταση:

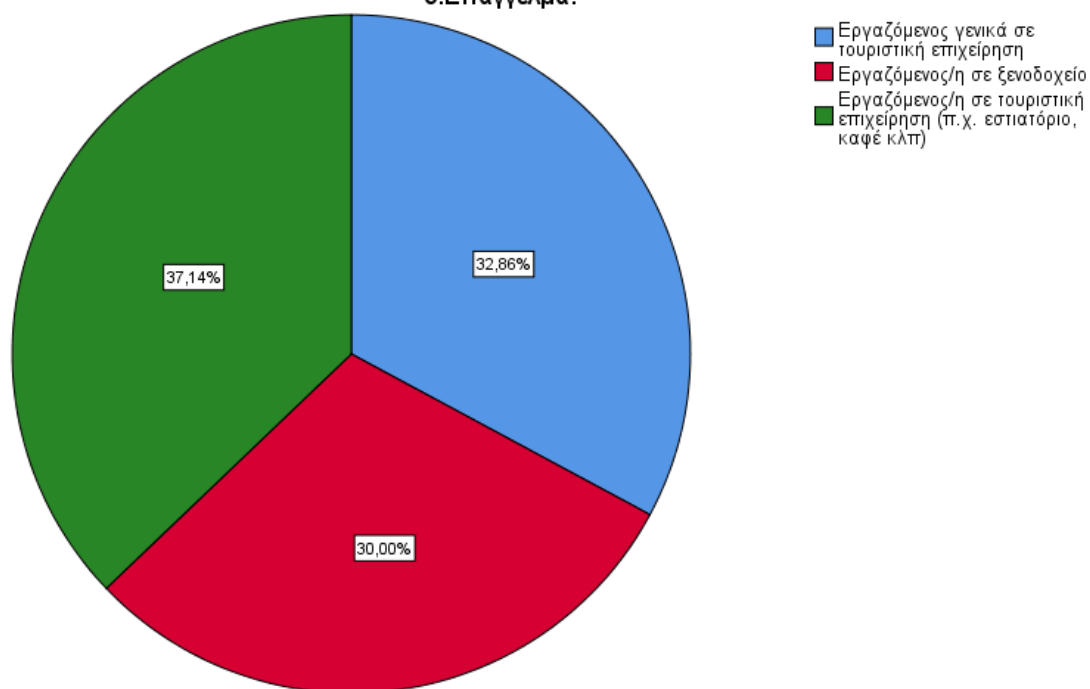
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	64	91,4	91,4	91,4
	Διαζευγμένος/η	2	2,9	2,9	94,3
	Έγγαμος/η	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



### 5.Επάγγελμα:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εργαζόμενος γενικά σε τουριστική επιχείρηση	23	32,9	32,9	32,9
	Εργαζόμενος/η σε ξενοδοχείο	21	30,0	30,0	62,9
	Εργαζόμενος/η σε τουριστική επιχείρηση (π.χ. εστιατόριο, καφέ κλπ)	26	37,1	37,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### 5.Επάγγελμα:

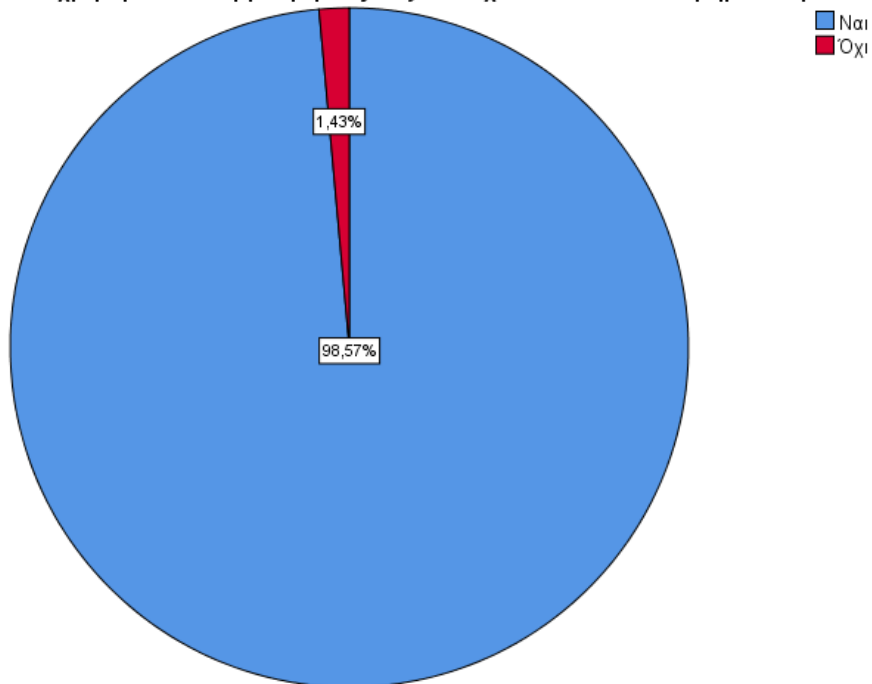




**6. Είναι χρήσιμο κατά τη γνώμη σας τα ξενοδοχεία να διαθέτουν τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	69	98,6	98,6	98,6
	Όχι	1	1,4	1,4	100,0
Total		70	100,0	100,0	

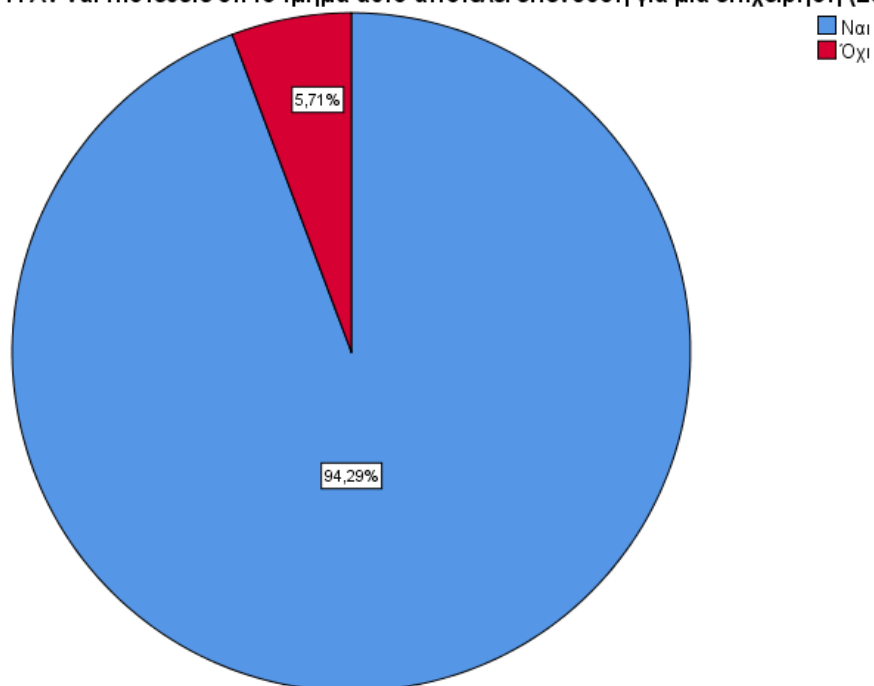
**6. Είναι χρήσιμο κατά τη γνώμη σας τα ξενοδοχεία να διαθέτουν τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.**



**7. Αν ναι πιστεύετε ότι το τμήμα αυτό αποτελεί επένδυση για μια επιχείρηση (Ξενοδοχείο).**

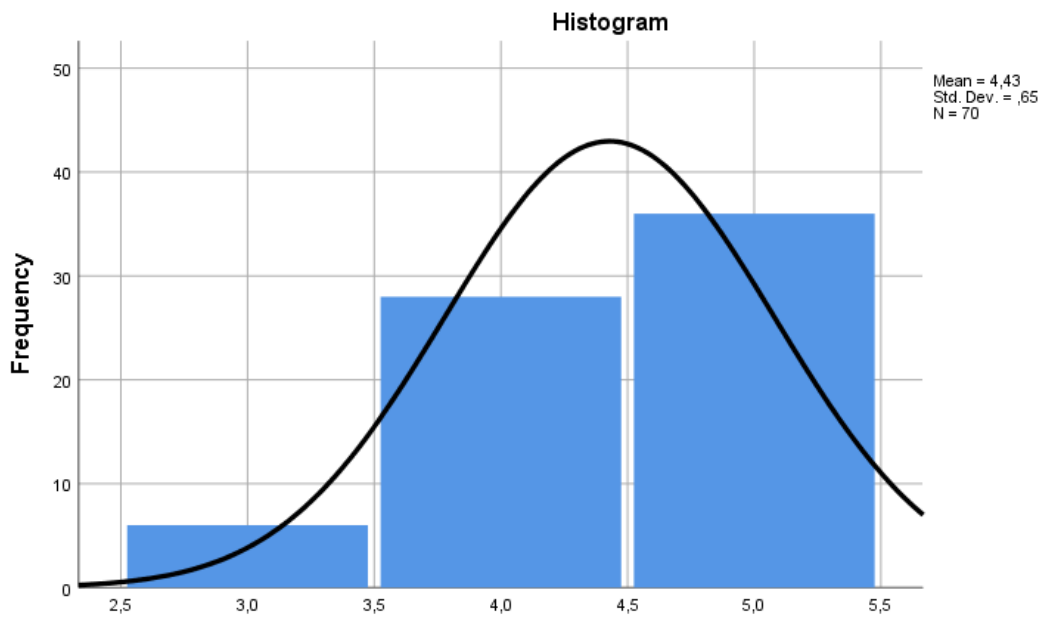
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	66	94,3	94,3	94,3
	Όχι	4	5,7	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**7. Αν ναι πιστεύετε ότι το τμήμα αυτό αποτελεί επένδυση για μια επιχείρηση (Ξενοδοχείο).**



**8. Πόσο σημαντικά θεωρούνται κατά τη γνώμη σας η εκπαίδευση, η εμπειρία και η εξωτερική εμφάνιση για το προσωπικό των ξενοδοχειακών μονάδων.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	8,6	8,6	8,6
	4	28	40,0	40,0	48,6
	5	36	51,4	51,4	100,0
Total		70	100,0	100,0	

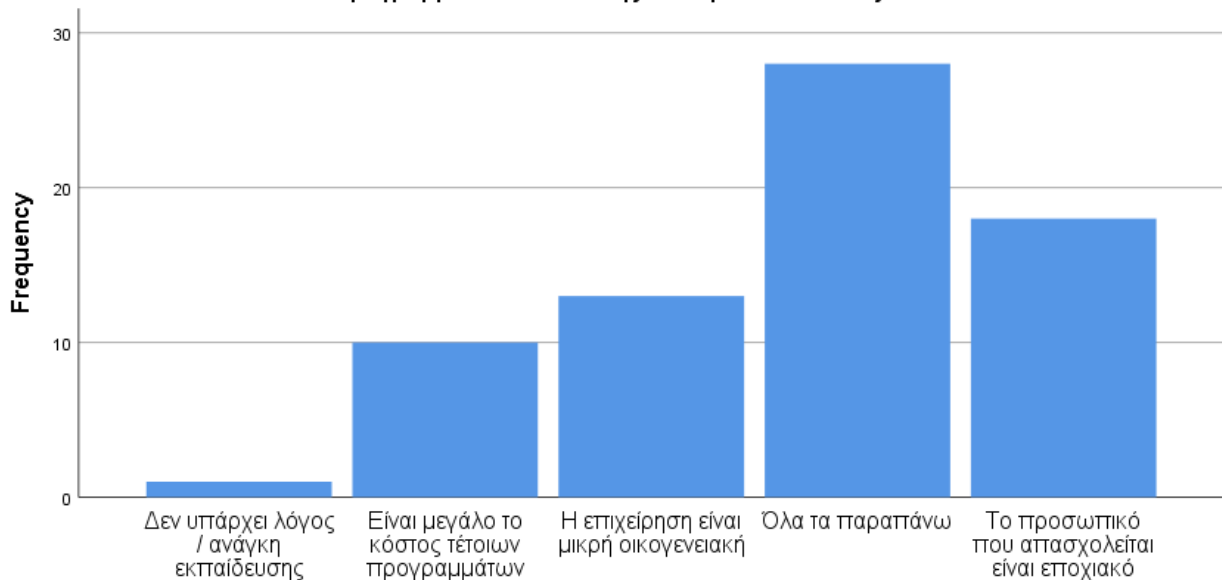


**8. Πόσο σημαντικά θεωρούνται κατά τη γνώμη σας η εκπαίδευση, η εμπειρία και η εξωτερική εμφάνιση για το προσωπικό των ξενοδοχειακών μονάδων.**

**9. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες δεν προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό τους.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν υπάρχει λόγος / ανάγκη εκπαίδευσης	1	1,4	1,4	1,4
	Είναι μεγάλο το κόστος τέτοιων προγραμμάτων	10	14,3	14,3	15,7
	Η επιχείρηση είναι μικρή οικογενειακή	13	18,6	18,6	34,3
	Όλα τα παραπάνω	28	40,0	40,0	74,3
	Το προσωπικό που απασχολείται είναι εποχιακό	18	25,7	25,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**9. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες δεν προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό τους.**

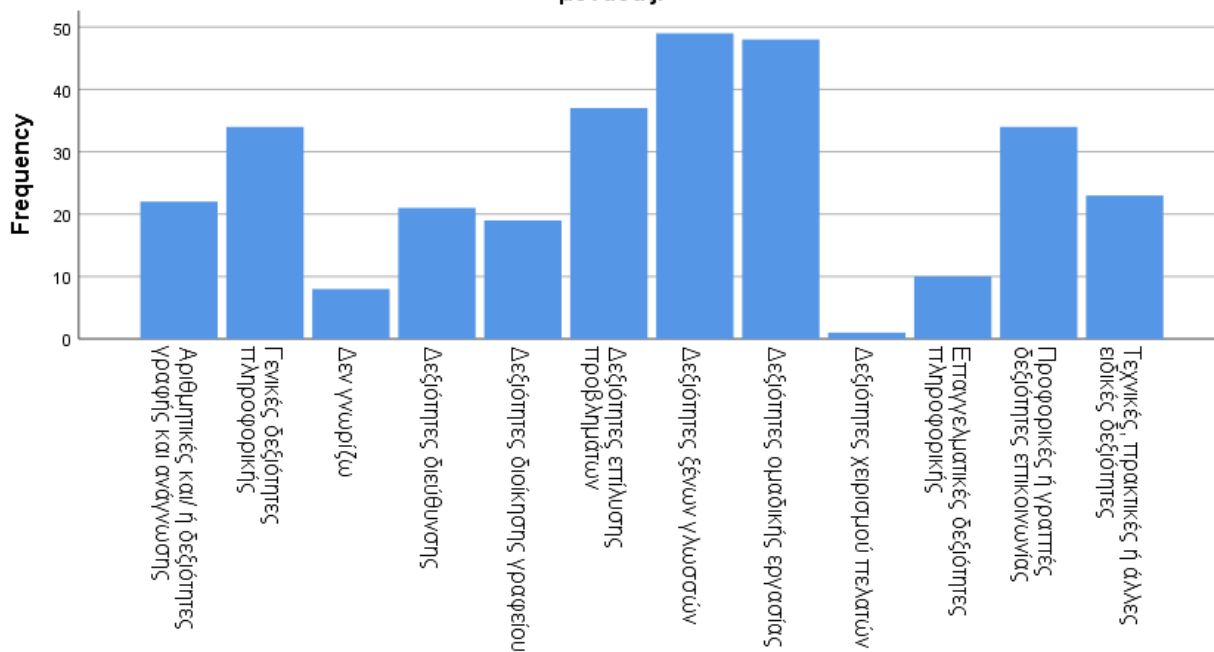


**9. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες δεν προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό τους.**

**10. Ποιες δεξιότητες-ικανότητες των υπαλλήλων θεωρείται σημαντικές για την ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αριθμητικές και/ή δεξιότητες γραφής και ανάγνωσης	22	7,2	7,2	7,2
	Γενικές δεξιότητες πληροφορικής	34	11,1	11,1	18,3
	Δεν γνωρίζω	8	2,6	2,6	20,9
	Δεξιότητες διεύθυνσης	21	6,9	6,9	27,8
	Δεξιότητες διοίκησης γραφείου	19	6,2	6,2	34,0
	Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	37	12,1	12,1	46,1
	Δεξιότητες ξένων γλωσσών	49	16,0	16,0	62,1
	Δεξιότητες ομαδικής εργασίας	48	15,7	15,7	77,8
	Δεξιότητες χειρισμού πελατών	1	,3	,3	78,1
	Επαγγελματικές δεξιότητες πληροφορικής	10	3,3	3,3	81,4
	Προφορικές ή γραπτές δεξιότητες επικοινωνίας	34	11,1	11,1	92,5
	Τεχνικές, πρακτικές ή άλλες ειδικές δεξιότητες	23	7,5	7,5	100,0
	Total	306	100,0	100,0	

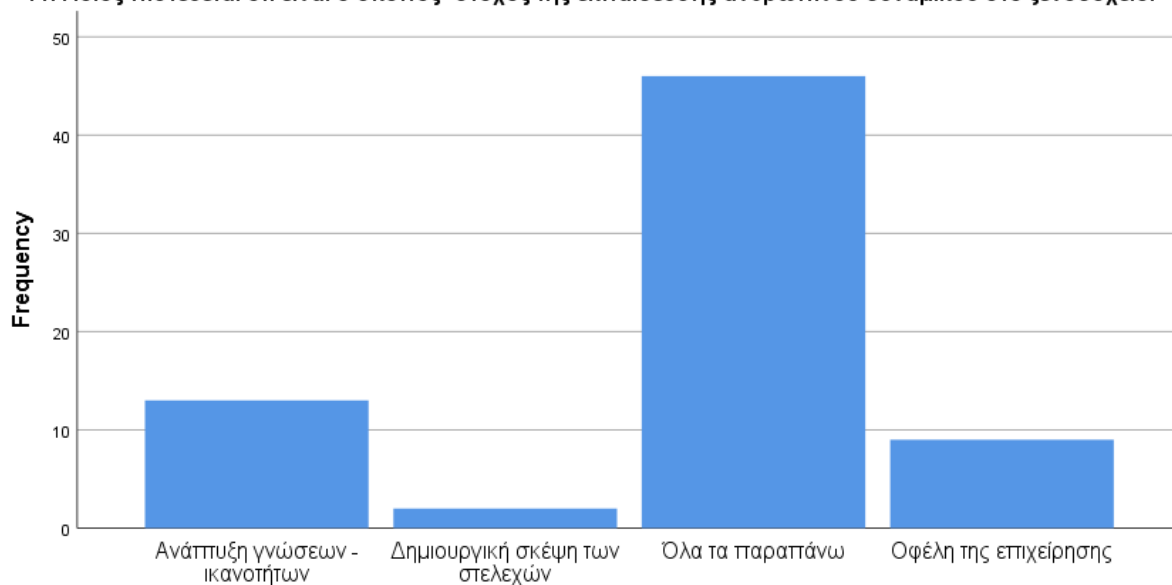
**10. Ποιες δεξιότητες-ικανότητες των υπαλλήλων θεωρείται σημαντικές για την ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας.**



**11. Ποιος πιστεύεται ότι είναι ο σκοπός -στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στο ξενοδοχείο.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανάπτυξη γνώσεων - ικανοτήτων	13	18,6	18,6	18,6
	Δημιουργική σκέψη των στελεχών	2	2,9	2,9	21,4
	Όλα τα παραπάνω	46	65,7	65,7	87,1
	Οφέλη της επιχείρησης	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

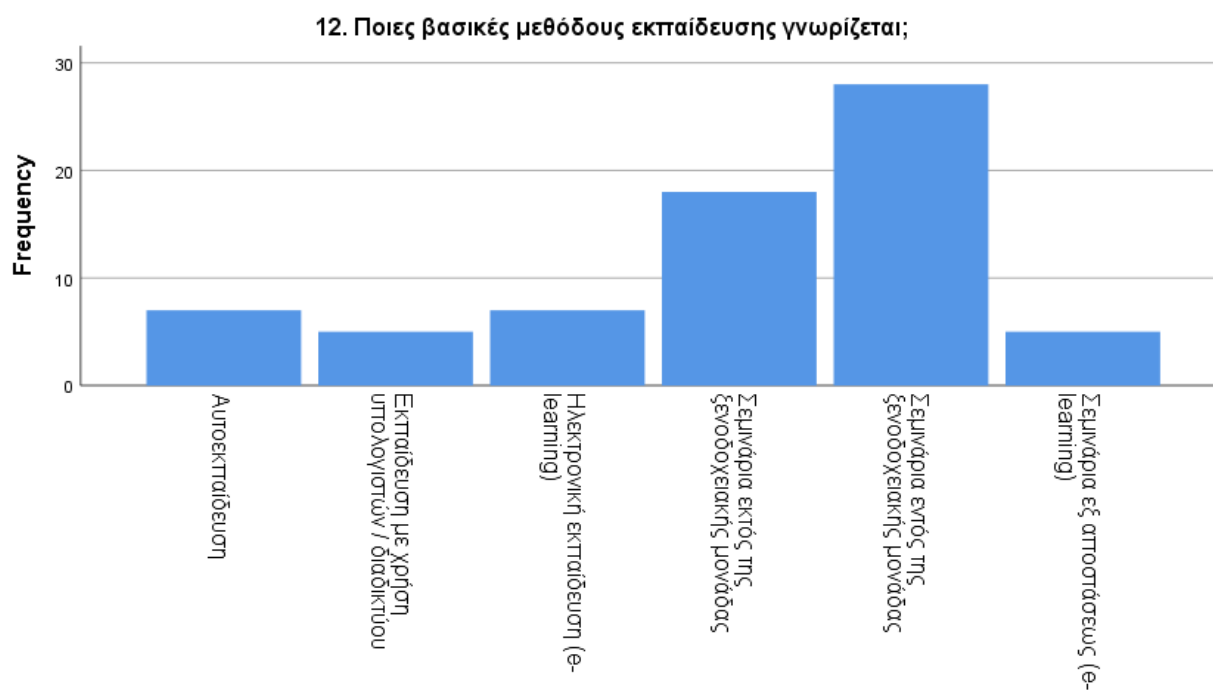
**11. Ποιος πιστεύεται ότι είναι ο σκοπός -στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στο ξενοδοχείο.**



**11. Ποιος πιστεύεται ότι είναι ο σκοπός -στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στο ξενοδοχείο.**

## 12. Ποιες βασικές μεθόδους εκπαίδευσης γνωρίζεται;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αυτοεκπαίδευση	7	10,0	10,0	10,0
	Εκπαίδευση με χρήση υπολογιστών / διαδικτύου	5	7,1	7,1	17,1
	Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)	7	10,0	10,0	27,1
	Σεμινάρια εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας	18	25,7	25,7	52,9
	Σεμινάρια εντός της ξενοδοχειακής μονάδας	28	40,0	40,0	92,9
	Σεμινάρια εξ αποστάσεως (e-learning)	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

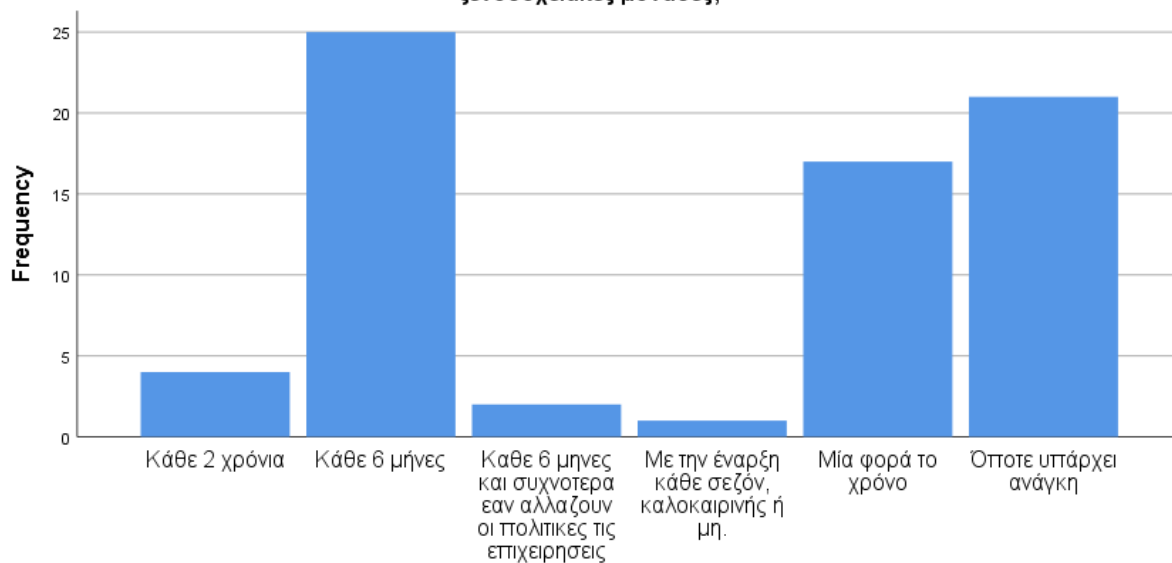


12. Ποιες βασικές μεθόδους εκπαίδευσης γνωρίζεται;

**13. Ποια κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι η συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κάθε 2 χρόνια	4	5,7	5,7	5,7
Κάθε 6 μήνες	25	35,7	35,7	41,4
Καθε 6 μηνες και συχνοτερα εαν αλλαζουν οι πολιτικες τις επιχειρησεις	2	2,9	2,9	44,3
Με την έναρξη κάθε σεζόν, καλοκαιρινής ή μη.	1	1,4	1,4	45,7
Μία φορά το χρόνο	17	24,3	24,3	70,0
Όποτε υπάρχει ανάγκη	21	30,0	30,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**13. Ποια κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι η συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες;**



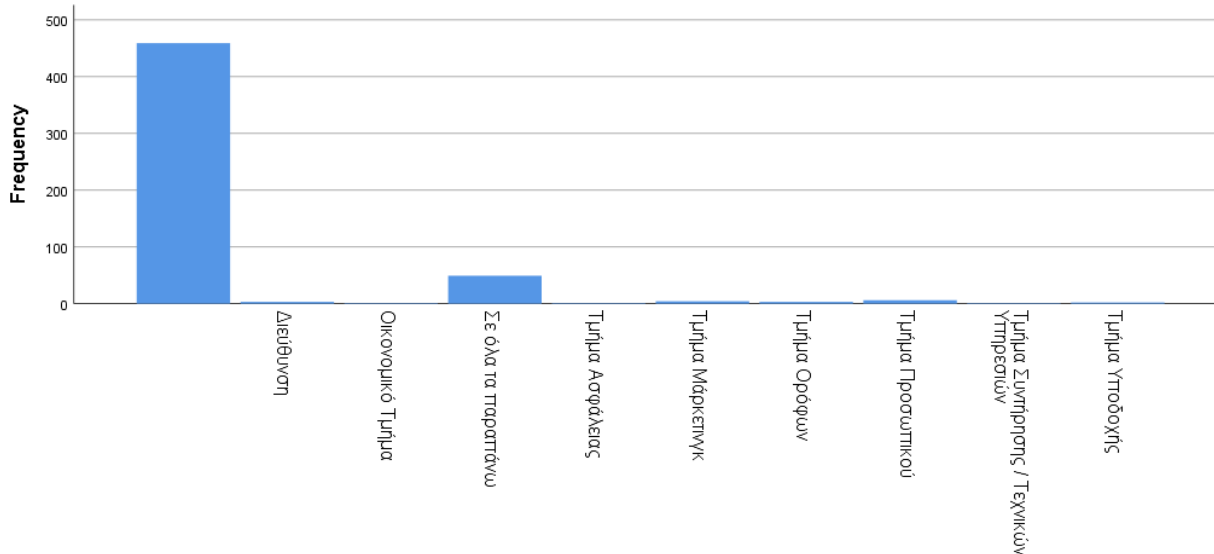
**13. Ποια κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να είναι η συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες;**



**14. Σε ποια τμήματα του ξενοδοχείου θα πρέπει να εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης / εκπαίδευσης προσωπικού.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διεύθυνση	3	4,3	4,3	4,3
Οικονομικό Τμήμα	1	1,4	1,4	5,7
Σε όλα τα παραπάνω	49	70,0	70,0	75,7
Τμήμα Ασφάλειας	1	1,4	1,4	77,1
Τμήμα Μάρκετινγκ	4	5,7	5,7	82,9
Τμήμα Ορόφων	3	4,3	4,3	87,1
Τμήμα Προσωπικού	6	8,6	8,6	95,7
Τμήμα Συντήρησης / Τεχνικών Υπηρεσιών	1	1,4	1,4	97,1
Τμήμα Υποδοχής	2	2,9	2,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**14. Σε ποια τμήματα του ξενοδοχείου θα πρέπει να εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης / εκπαίδευσης προσωπικού.**

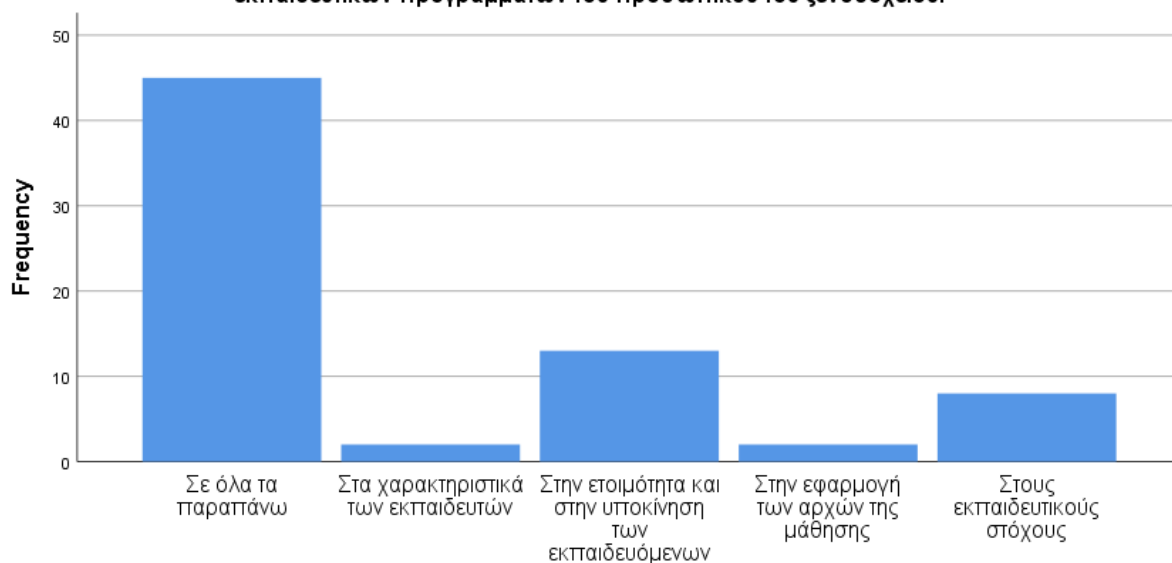


**14. Σε ποια τμήματα του ξενοδοχείου θα πρέπει να εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης / εκπαίδευσης προσωπικού.**

**15. Σε ποια από τα παρακάτω θέματα θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να εστιάζει ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του προσωπικού του ξενοδοχείου.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε όλα τα παραπάνω	45	64,3	64,3	64,3
	Στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών	2	2,9	2,9	67,1
	Στην ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευόμενων	13	18,6	18,6	85,7
	Στην εφαρμογή των αρχών της μάθησης	2	2,9	2,9	88,6
	Στους εκπαιδευτικούς στόχους	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**15. Σε ποια από τα παρακάτω θέματα θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να εστιάζει ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του προσωπικού του ξενοδοχείου.**

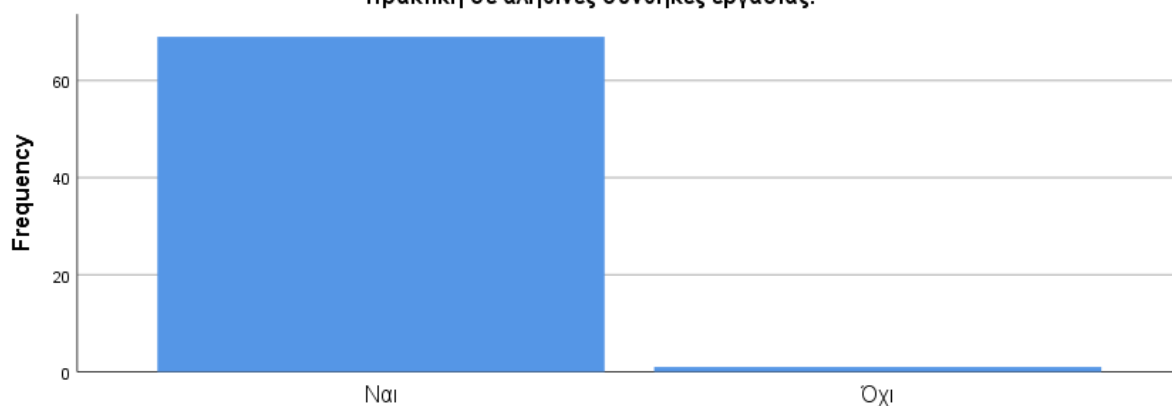


**15. Σε ποια από τα παρακάτω θέματα θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να εστιάζει ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του προσωπικού του ξενοδοχείου.**

**16 .Συμφωνείτε με τα παρακάτω βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος.- δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης, - επίγνωση ατομικών αναγκών-παρακίνηση- παροχή κινήτρων από την επιχείρηση, με τη μορφή προαγωγής,- μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεις.-επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.- πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	69	98,6	98,6	98,6
	Όχι	1	1,4	1,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

16 .Συμφωνείτε με τα παρακάτω βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος.- δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης, - επίγνωση ατομικών αναγκών-παρακίνηση- παροχή κινήτρων από την επιχείρηση, με τη μορφή προαγωγής,- μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεις.-επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.- πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας.

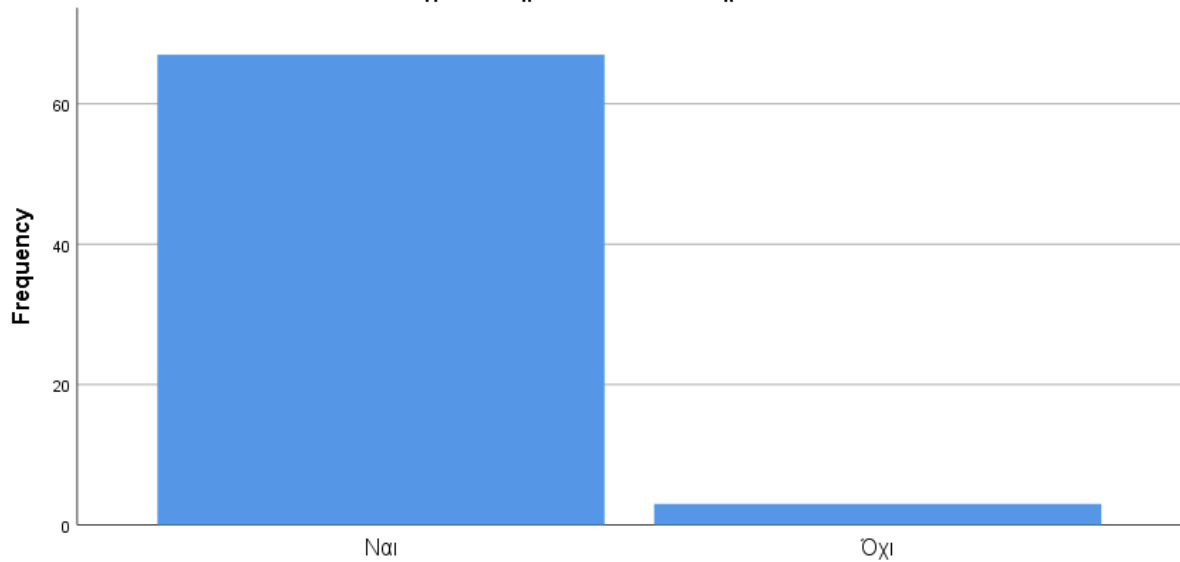


16 .Συμφωνείτε με τα παρακάτω βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος.- δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης, - επίγνωση ατομικών αναγκών-παρακίνηση- παροχή κινήτρων από την επιχείρηση, με τη μορφή προαγωγής,- μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεις.-επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.- πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας.

**17. Πιστεύεται ότι η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα .**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	67	95,7	95,7	95,7
	Όχι	3	4,3	4,3	100,0
Total		70	100,0	100,0	

**17. Πιστεύεται ότι η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα .**

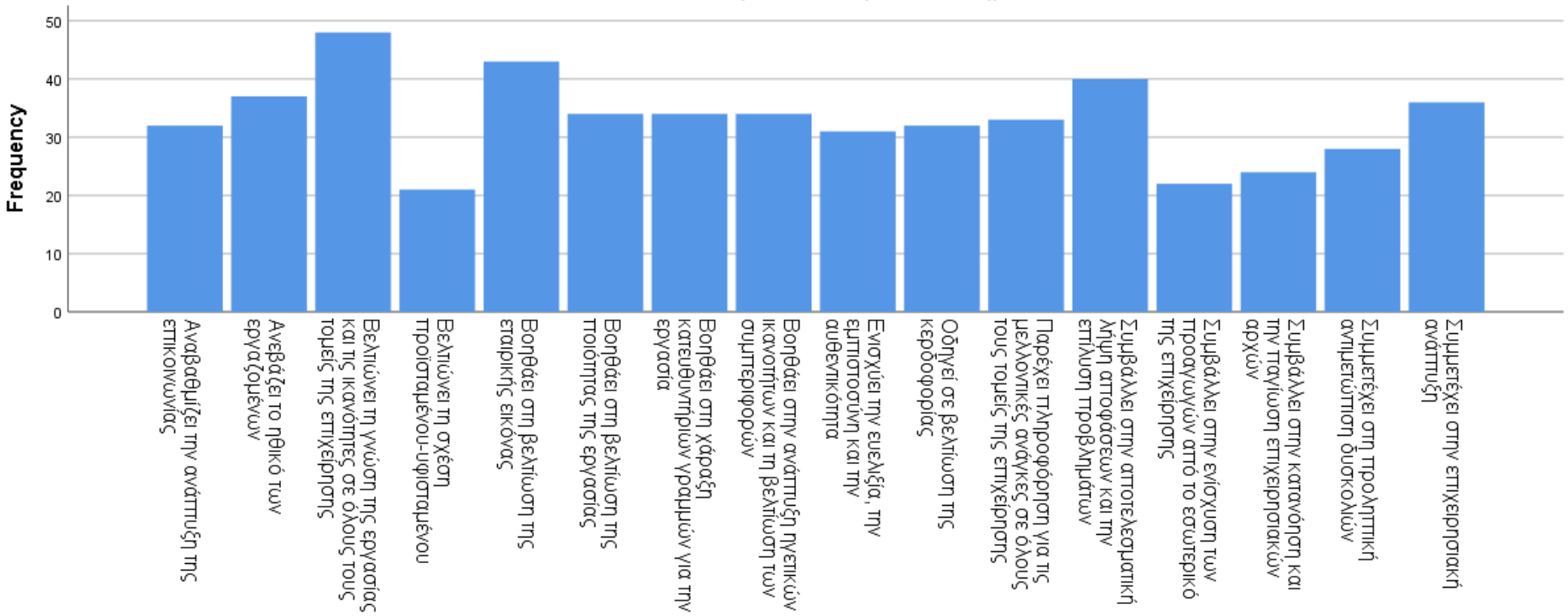


**17. Πιστεύεται ότι η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα .**

**18. Αν ναι ποια από τα παρακάτω θεωρείται πιο σημαντικά.**

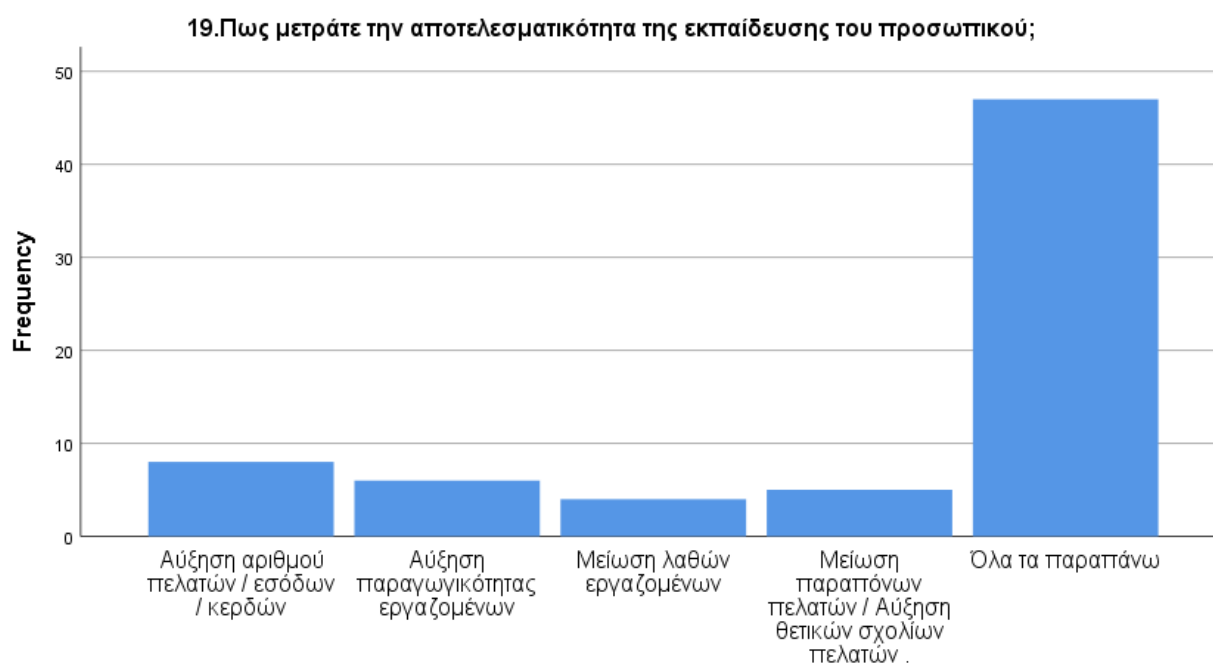
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αναβαθμίζει την ανάπτυξη της επικοινωνίας	32	6,0	6,0	6,0
	Ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων	37	7,0	7,0	13,0
	Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης	48	9,1	9,1	22,1
	Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου	21	4,0	4,0	26,1
	Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας	43	8,1	8,1	34,2
	Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας	34	6,4	6,4	40,6
	Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία	34	6,4	6,4	47,1
	Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών	34	6,4	6,4	53,5
	Ενισχύει την ευελιξία, την εμπιστοσύνη και την αυθεντικότητα	31	5,9	5,9	59,4
	Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας	32	6,0	6,0	65,4
	Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης	33	6,2	6,2	71,6
	Συμβάλλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων	40	7,6	7,6	79,2
	Συμβάλλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης	22	4,2	4,2	83,4
	Συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών	24	4,5	4,5	87,9
	Συμμετέχει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών	28	5,3	5,3	93,2
	Συμμετέχει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη	36	6,8	6,8	100,0
	Total	529	100,0	100,0	

18. Αν ναι ποια από τα παρακάτω θεωρείται πιο σημαντικά.



### 19.Πως μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αύξηση αριθμού πελατών / εσόδων / κερδών	8	11,4	11,4	11,4
	Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων	6	8,6	8,6	20,0
	Μείωση λαθών εργαζομένων	4	5,7	5,7	25,7
	Μείωση παραπόνων πελατών / Αύξηση θετικών σχολίων πελατών .	5	7,1	7,1	32,9
	Όλα τα παραπάνω	47	67,1	67,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	



19.Πως μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

## Συμπεράσματα Ερωτηματολογίου

Με βάση τα επεξεργασμένα στοιχεία από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, σε σχέση με τα διαγράμματα και τους πίνακες, όπου παρουσιάζονται παραπάνω παρατηρήθηκαν τα εξής:

- 6 στους 10 από τους ερωτηθέντες ήταν άνδρες.
- Ως προς την ηλικιακή ομάδα οι περισσότεροι ήταν μεταξύ 18 – 35 ετών.
- Περίπου τα 2/3 είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Οι περισσότεροι είναι άγαμοι.
- Ως προς το επάγγελμα οι ερωτώμενοι έχουν ή είχαν εργασιακή σχέση γενικά σε τουριστική επιχείρηση, σε ξενοδοχείο ή σε τουριστική επιχείρηση τύπου εστιατορίου – καφέ.
- Θεωρείται χρήσιμο τα ξενοδοχεία να διαθέτουν τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.
- Επίσης πιστεύεται ότι το τμήμα αυτό αποτελεί επένδυση για μια επιχείρηση (Ξενοδοχείο).
- Θεωρούνται σημαντικά πολύ έως πάρα πολύ η εκπαίδευση, η εμπειρία και η εξωτερική εμφάνιση για το προσωπικό των ξενοδοχειακών μονάδων.
- Πιστεύεται ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες δεν προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό τους, είναι η επιχείρηση είναι μικρή οικογενειακή, το προσωπικό που απασχολείται είναι εποχιακό, δεν υπάρχει λόγος / ανάγκη εκπαίδευσης και ότι είναι μεγάλο το κόστος τέτοιων προγραμμάτων.
- Οι δεξιότητες-ικανότητες των υπαλλήλων που θεωρούνται πιο σημαντικές για την ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι οι γενικές δεξιότητες πληροφορικής, δεξιότητες ομαδικής εργασίας, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, δεξιότητες ξένων γλωσσών, και οι προφορικές ή γραπτές δεξιότητες επικοινωνίας.
- Οι σκοποί -στόχοι της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στο ξενοδοχείο θεωρούνται ότι είναι η ανάπτυξη γνώσεων –ικανοτήτων, η δημιουργική σκέψη των στελεχών και τα οφέλη της επιχείρησης.
- Οι πιο βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης είναι τα σεμινάρια εντός και εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας.
- Στην ερώτηση για το ποια είναι η συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες το 35,7% απάντησε κάθε έξι μήνες, το 30% όποτε έχει ανάγκη, και 24,3% μια φορά το χρόνο.
- Θεωρείται ότι σε όλα τα τμήματα ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης / εκπαίδευσης προσωπικού.
- Τα θέματα που θα πρέπει να εστιάζει ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του προσωπικού του ξενοδοχείου είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι, η ετοιμότητα και στην υποκίνηση των εκπαιδευόμενων, η εφαρμογή των αρχών της μάθησης και τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών.
- Σχεδόν όλοι συμφωνούν με τα παρακάτω βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος.



- δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εκπαίδευσης,
  - επίγνωση ατομικών αναγκών
  - παρακίνηση- παροχή κινήτρων από την επιχείρηση, με τη μορφή προαγωγής,
  - μέτρηση της απόδοσης και επιβραβεύσεις.
  - επιθυμία των εργαζομένων να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
  - πρακτική σε αληθινές συνθήκες εργασίας.
- Πιστεύεται ότι η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα. Με ποιο σημαντικά να θεωρούνται, η οδήγηση σε βελτίωση της κερδοφορίας, στην ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, στο ότι βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας, βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, συμμετέχει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη ,συμβάλλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών, ενισχύει την ευελιξία, την εμπιστοσύνη και την αυθεντικότητα. βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών, βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, συμμετέχει στη προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών, αναβαθμίζει την ανάπτυξη της επικοινωνίας, παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης και βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία.
  - Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού γίνεται με την αύξηση αριθμού πελατών / εσόδων / κερδών , την μείωση παραπόνων πελατών / αύξηση θετικών σχολίων πελατών, μείωση λαθών εργαζομένων και την αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων.

## Γενικά Συμπεράσματα

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται σημαντικός τομέας στην σύγχρονη κοινωνία, όπου οι ρυθμοί ανάπτυξης είναι μεγάλοι και ταχύς. Ο λόγος αυτού σε συνάρτηση με το μεγάλο προσδόκιμο ζωής του σημερινού ανθρώπου, δημιουργεί ανάγκες συνεχούς μάθησης, έτσι ώστε το προσωπικό να χαρακτηρίζεται ως καταρτιζόμενο.

Κοινό σημείο αναφοράς, για πολλά επίσημα κείμενα, αποτελεί η έμφαση στη διαμόρφωση των συνθηκών που θα βοηθήσουν τους ανθρώπους να αποκτήσουν τις κατάλληλες δεξιότητες, έτσι ώστε οι άνθρωποι είναι εξοπλισμένοι για θέσεις εργασίας υψηλής ποιότητας.

Δεν υπάρχει ξεκάθαρη συνταγή επιτυχίας, υιοθετούνται διάφορα μοντέλα προτύπων διοίκησης και εκπαίδευσης προσωπικού, εξαρτώμενες από την ανάγκες και την αντίληψη του μάνατζερ. Οι ενήλικες πρέπει να εξοπλίζονται με βασικές δεξιότητες, να έχουν πρόσβαση σε συνεχή κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη και να ασκούν την ιδιότητα του ενεργού πολίτη.

Η μελέτη των κινήτρων στον χώρο εργασίας συμβάλλει τόσο στην κατανόηση της συμπεριφοράς και στην απόδοση στην εργασία όσο και στην ικανοποίηση από αυτή.

Η συμβολή των δεξιοτήτων στην προώθηση της ευημερίας είναι εμφανής παγκοσμίως οι χώρες που έχουν επενδύσει με σύνεση στην κατάρτιση δεξιοτήτων έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο στην ανάπτυξη. Τέτοιες επενδύσεις θα μπορούσαν επίσης να συμβάλουν στην προστασία των χωρών από τις επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης και στη βελτίωση του επιπέδου διαβίωσης μεγάλου αριθμού ανθρώπων που υποφέρουν από φτώχεια.

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων θεωρείται μια σοφή και ζωτική επένδυση, καθώς όχι μόνο μπορεί να μειώσει την ανεργία, την ανισότητα και τη φτώχεια, αλλά και να προωθήσει την οικονομική ανάπτυξη

Έχει τεράστια σημασία η ύπαρξη αποτελεσματικών πρακτικών επιλογής, κατάρτισης και ανταμοιβής των εργαζομένων.

Η οργανωσιακή εκπαίδευση είναι μια συστηματική μορφή κατάρτισης που στοχεύει στην ενίσχυση των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ορισμένα χαρακτηριστικά της είναι η προσπάθεια μεταφοράς των γνώσεων και των τεχνικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους και η ενδυνάμωσή τους.

Μέσα από δεξιότητες, οι άνθρωποι μπορούν να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και να παρέχουν πρακτική και συναισθηματική υποστήριξη τόσο στον εαυτό τους όσο και στους γύρω τους.

Η επιμόρφωση, η οποία συνδέεται με την απόδοση του εργαζόμενου και την εργασιακή ικανοποίηση καλείται να παίξει σημαντικό και απαραίτητο ρόλο στις ορθή απόκτηση δεξιοτήτων. Αναφέρεται στην εξωσχολική και μετασχολική μόρφωση των ατόμων για τη συμπλήρωση των κενών της εκπαίδευσης και στη συνεχή ενημέρωσή τους επί των νέων εξελίξεων και τάσεων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση τόσο της ατομικής, οικογενειακής και κοινωνικής διαβίωσης όσο και της επαγγελματικής απασχόλησής τους.

Επίσης η επιμόρφωση συνδέεται με την απόκτηση ενός εύρους γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι γνωστικές δεξιότητες αφορούν κυρίως στην ικανότητα του ατόμου να έχει κριτική σκέψη και να μπορεί να επιλύει προβλήματα με τρόπο επιστημονικό και συστηματικό, όπως επίσης και αφορούν στην ικανότητα της δημιουργικής αλλά και ανορθόδοξης σκέψης. Το άτομο, δηλαδή, θα πρέπει να μάθει να σκέφτεται διαφορετικά, να αμφισβητεί την υπάρχουσα κατάσταση, να πλάθει νέα σενάρια, να σχεδιάζει και να χαράσσει στρατηγικές.

## Βιβλιογραφία

- Abiodun, E. (1999). *Human Resources management, an overview*. Concept Publication, Shomolu. Lagos.
- Appel, T. (2003). *Better off a Blue-Collar*. Wall Street Journal.
- Bates, S. (2001). *No experience necessary? Many companies are putting non-HR executives in charge of hr with mixed results*. HR magazine.
- BNA. (2001). *A profile of Human resource executives*. Bulletin to management.
- Crawford, R. (1991). *In the Era of Human Capital*. New York: Harper Business.
- Dacre, L., & Sewell, P. (2007). *The key to employability: developing a practical model for graduate employability*, Education & Training.
- Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design*. Canada: West Publishing Company.
- Dearing, R. (1997). *Higher Education in the Learning Society. Report of the National Committee of Enquiry into Higher Education*. London: HMSO.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα, Επιμέλεια - εισαγωγή Κουτρούκης Θ., Ελλ. μελέτες περίπτωσης Θερίου Γ., Μετάφραση Χρηστίδης Γ.: Κριτική.
- Elias, J., & Merriam, S. (1995). *Philosophical Foundations of Adult Education*. USA: Krieger Publishing Company.
- European Commission. (2016). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions. A new agenda for Europe*. Brussels.
- Foulkes, F. K. (1975). *The expanding role of the personnel function*. Harvard Business.
- Hanushek, E., & Woessmann, L. (2008). *The role of Cognitive Skills in Economic Development* *Journal of Economic Literature*.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. *Research Brief No. 85*. London: Department for education and Employment.
- iprovidenow.com. (2020, 12 29). *Ανθρώπινο δυναμικό*. Retrieved 01 10, 2020, from iprovidenow.com:  
<https://iprovidenow.com/blog/%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF-%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7/>
- Jackson, D. (2015). *Employability skill development in work-integrated learning: Berries and best practice*. Edith Cowan University: ECU Publication 2013.
- Jamison, J., & Loo, S. (2017). *Vocationalism in Further and Higher Education: Policy, Programmers and pedagogy*. Oxfordshire: Routledge Ltd.

- klaus, P. (2008). *The Hard Truth About Soft Skills: Workplace Lessons Smart People Wish They'd Learned Sooner*. California: Harper Collins.
- Knight, P., & Yorke, M. (2005). *Learning and Employability: Judging and communicating achievements*. United Kingdom: The Higher Education Academy.
- Levy, F., & Yu, K. -H. (2006). *Offshoring Radiology Services to India*. Massachusetts Institute of Technology: Industrial Performance Center.
- Mackie, J. (2007). *Evaluation of the EU institutions and Member States' mechanisms for promoting Policy Coherence for Development*. Retrieved from ecdpm: <https://ecdpm.org/publications/evaluation-study-eu-member-states-mechanisms-pcd/>
- Mezirow, J. (2000). *Learning as a transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (1992). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 247. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/074171369204200309>.
- Mullins, L. (2015). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Utopia.
- Ozturk, B., Hancer, M., & Im, Y. (2014). *Job characteristics, job satisfaction, and Organization Commitment for Hotel Workers in Turkey*. Journal of Hospitality Marketing and Management.
- Panagiotopoulos, G., & Karanikola, Z. (2017b). *Emotional empowerment of human capital through adult learning pathways*. *Global Journal of Human Resource Management*.
- Panagiotopoulos, G., & Karanikola, Z. (2017). *Skills: a pathway to employability and prosperity*. European commission policies. *International Journal of Education, Learning and Development*. V.5 (10), 92-101.
- Peel, M. (1994). *Επιτυχημένη Εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα. Μετάφραση: Β.Τασουσάνης*. Αθήνα: ANUBIS.
- Pink, D. (2005). *A whole New Mind*. New York: Riverhead Books.
- Prior, J. (200). *Εκπαίδευση και ανάπτυξη. Μετάφραση: Ν. Σαρρής*. Αθήνα: Ελλην.
- Qian, M., & Clark, K. R. (2016). *Game-based learning and 21st century skills: A review of recent research*. *Computers in Human Behavior*.
- Sternberg, R. (1996). *Cognitive Psychology*. USA: Thomson Learning.
- UNESCO. (1976). *Recommendation on the Development of Adult Education adopted by the General Conference at its nineteenth session*. [www.unesco.org/education/pdf/NAIROB\\_E.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/NAIROB_E.PDF).
- United Nations General Assembly. (2015). *International Migration Report*. New York: [www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015\\_Highlights.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015_Highlights.pdf).
- United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, Resolution A/RES/70*.

Yang, B., Brown, G., & Moon, B. (2011). *Factors Leading to Corrections Officers*. Public Personnel Management.

Ανδρεαδάκης, Ν., Καρανικόλα, Ζ., Κόνσολας, Μ., & Παναγιωτόπουλος, Γ. (2019). *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Ασπρίδης, Γ. (2020). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Κριτική.

Βεργίδης, Δ. (2008). *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων. Σχεδιασμός οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων*. Πάτρα: Τόμος Γ' ΕΑΠ.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανία Ψυχολογία.Κίνητρα επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καραλής, Θ. (2008). *Σχεδιασμό, διοίκηση, αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων*. Πάτρα: Τόμος Β' ΕΑΠ.

Κόκκος, Α. (2008). *Εισαγωγή στην εκπαίδευση ενηλίκων.Θεωρητικές προσεγγίσεις*. Πάτρα: Τόμος Α' ΕΑΠ.

Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Κωσταρίδου - Ευκλείδη, Α. (1999). *Ψυχολογία Κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για την στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Παναγιωτόπουλος, Γ., & Καρανικόλα, Ζ. (2018). *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού και Διεθνείς Οργανισμοί: σύγχρονες πολιτικές και στρατηγικές*. Retrieved from Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, 9, 186-195.: [https://www.researchgate.net/publication/328292605\\_Anaptuxe\\_Anthropinou\\_Dynamikou\\_kai\\_Diethneis\\_Organismoi\\_synchrones\\_politikes\\_kai\\_strategikes](https://www.researchgate.net/publication/328292605_Anaptuxe_Anthropinou_Dynamikou_kai_Diethneis_Organismoi_synchrones_politikes_kai_strategikes)

Παπακωνσταντίνου, Γ., & Αναστασίου, Σ. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: GUTENBERG.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Μπένου Ε.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλκιάς, Γ., & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαστεφανάκη, Σ. (2009). *Το προσωπικό της εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις: Επαγγελματικό προφίλ, δραστηριότητες και αυτο-αντίληψη ρόλου του προσωπικού ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στις τράπεζες*. Εκπαίδευση Ενηλίκων.

Σαΐτης, Χ. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης:Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Ατροπός.

Φίλιπς, Ν. (2009). *Η σύγχρονη επιχείρηση και η παροχή δυνατοτήτων και ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης στο ανθρώπινο δυναμικό της*. Εκπαίδευση Ενηλίκων.

Χαλάς, Γ. (2009). *Οι διαφορετικοί ρόλοι του εκπαιδευτή ενηλίκων στον πολυσύνθετο και διαφοροποιημένο κόσμο της εργασίας: Η ελληνική περίπτωση*. Εκπαίδευση Ενηλίκων.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Interbooks.