



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

της

ΤΖΟΥΡΑ Γ. ΓΑΪΤΑΝΩ

Επιβλέπων καθηγητής: Μιχαήλ Δημήτριος

Μάρτιος, 2021

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται
στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Για την παρούσα μελέτη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Μιχαήλ Δημήτριο για την πολύτιμη βοήθεια και την καθοδήγηση του. Επίσης, όλους τους καθηγητές του διατμηματικού προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών της διοίκησης επιχειρήσεων για τις χρήσιμες γνώσεις τους. Τέλος, την οικογένειά μου, για την πολύτιμη στήριξη τους.

Περίληψη

Σε μια συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογικά κοινωνία, το ανθρώπινο κεφάλαιο, αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον. Η ανάπτυξη του, προϋποθέτει την εφαρμογή επιλεκτικών στρατηγικών διοίκησης. Μια από τις πιο σημαντικές στρατηγικές διαχείρισης του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Human Resources) είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων. Αντικειμενικός σκοπός της εργασίας είναι να αποδειχθεί η αλληλένδετη σχέση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού με την υψηλή οργανωσιακή απόδοση και ανάπτυξη, τόσο του ίδιου όσο και της εταιρείας.

Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση θα αναλυθεί η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να αποκτήσει όλες εκείνες τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, που θα το καθιστά παραγωγικό και αποδοτικό.

Στην συνέχεια μέσα από δυο μελέτες περιπτώσεων (case study) θα ερευνηθεί η εργασιακή εκπαίδευση στον τουριστικό κλάδο και τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Θα παρουσιαστούν πετυχημένοι τρόποι και μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού, με τους οποίους, οι εταιρείες που αντιπροσωπεύουν τους δυο κλάδους, πέτυχαν να φτάσουν σε υψηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η σχετική βιβλιογραφία για τον τουριστικό κλάδο και τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι μεγάλη, οπότε για την μεθοδολογία και την αξιοπιστία των πηγών, μελετήθηκαν και επιλέχθηκαν άρθρα, δημοσιευμένα σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά, έγκυρες μελέτες για μεγάλες, μικρές και μικρομεσαίες εταιρείες καθώς και έρευνες στατιστικών υπηρεσιών. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις από την συγκεκριμένη μελέτη.

Πίνακας Περιεχομένων

Κατάλογος των διαγραμμάτων.....	vi
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	2
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού.....	2
1.2 Εργασιακή Εκπαίδευση.....	2
1.3 Αποτελεσματική «Μάθηση».....	3
1.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	4
1.5 Οργάνωση εργασιακής εκπαίδευσης.....	5
1.6 Μέθοδοι Εργασιακής εκπαίδευσης.....	7
1.7 Εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών και εργατικού δυναμικού.....	9
1.8 Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού.....	10
1.9 Εκπαίδευση και απόδοση της εταιρείας.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Μεθοδολογία της έρευνας.....	18
2.1 Μελέτη περίπτωσης (case study) του Τουριστικού κλάδου για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	19
2.1.1 Εξέλιξη του Τουριστικού κλάδου.....	19
2.1.2 Εργασιακή εκπαίδευση στον Τουριστικό κλάδο.....	23
2.1.3 Έρευνα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη στον Τουριστικό κλάδο.....	25
2.1.4 Συμπεράσματα Τουριστικού κλάδου.....	27
2.2 Μελέτη περίπτωσης (case study) του κλάδου Τηλεπικοινωνιών για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	28
2.2.1 Ιστορική εξέλιξη του κλάδου Τηλεπικοινωνιών	28
2.2.2 Εκπαίδευση στον Κλάδο τηλεπικοινωνιών.....	29
2.2.3 Έρευνα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη στον κλάδο Τηλεπικοινωνιών.....	30
2.2.4 Συμπεράσματα για τον κλάδο Τηλεπικοινωνιών.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	35
Κατάλογος Αναφορών.....	xi

Κατάλογος των διαγραμμάτων

1. Διάγραμμα: Κύκλος εμπειρικής μάθησης του Kolb (McLeod, 2010).....	4
2. Διάγραμμα: Οργάνωση εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).....	7
3. Διάγραμμα: Μέσος όρος του κόστους επένδυσης εργασιακής εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού σε ολόκληρο τον κόσμο από 2008 μέχρι 2018 (Πηγή: ATD, 2019).....	14
4. Διάγραμμα: Αριθμός επιχειρήσεων: Αξιολόγηση για διαφορετικό τουριστικό τομέα της οικονομίας (Eurostat).....	20
5. Διάγραμμα: Προσόντα φιλοξενίας: αριθμός εγγραφών σε εκπαιδευτικά προγράμματα και ολοκλήρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων 2015-2019 (Australian Industry and Skills Committee).....	24
6. Διάγραμμα: Εργαζόμενοι με δεξιότητες στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (Eurostat).....	31

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν την διαδικασία της εκπαίδευσης για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού που επιβάλλει η εποχή της παγκοσμιοποίησης και της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια σημαντική λειτουργία διοίκησης κάθε εταιρείας, απαραίτητη για την βελτίωση της γνώσης, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του προσωπικού. Ταυτόχρονα αποτελεί ένα βιώσιμο εργαλείο για την αντιμετώπιση του παγκόσμιου ανταγωνισμού και για την προώθηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων (Chen and Klimoski, 2007).

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της συμβολής της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη και απόδοση, τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και της ίδιας της εταιρείας. Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση αναλύεται εκτενώς η εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο. Παρουσιάζονται οι πρακτικές και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση του προσωπικού και διαπιστώνεται η σύνδεση της εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού με την καινοτομία , την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.

Στην συνέχεια διεξάγονται οι μελέτες δυο περιπτώσεων, του τουριστικού κλάδου και του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, σχετικά με την επίδραση που έχει η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αποδοτικότητά τους. Για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων των δυο αυτών περιπτώσεων, επιλέχθηκαν πληροφορίες από άρθρα δημοσιευμένα σε έγκριτα περιοδικά της διεθνής βιβλιογραφίας και οικονομικά στοιχεία από δημοσιευμένες στατιστικές έρευνες.

Η δομή της παρούσας διατριβής αποτελείται από την βιβλιογραφική ανασκόπηση στο πρώτο κεφάλαιο, από την μεθοδολογία της έρευνας στο δεύτερο κεφάλαιο και τέλος από την διεξαγωγή των συμπερασμάτων και των προτάσεων στο τρίτο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού

Σε μια νέα ψηφιακή εποχή που οι τεχνολογικές, κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές αλλαγές είναι αναπόφευκτες, οι εταιρείες προσπαθούν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Για να ανταποκριθούν σε όλες τις εξωτερικές και εσωτερικές προκλήσεις γρήγορα και ευέλικτα, που επιβάλλει το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθούν τις απαιτήσεις που δημιουργούνται από τις συνεχείς αλλαγές στην αγορά εργασίας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για την ανάπτυξή τους. Τα τελευταία χρόνια στην διεθνή βιβλιογραφία τονίζεται ιδιαίτερος, η σημαντικότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τόσο στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσο και στην υψηλή απόδοση της ποιότητας των υπηρεσιών για κάθε εταιρεία. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από στρατηγικές εφαρμογής συστημάτων και πρακτικών, είναι υψίστης σημασίας, για την επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου (Aragón-Correa, and Sharma, 2003; Ferris et al., 1999; Dif, 2004; Carneiro, 2000).

Όλοι οι ορισμοί της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υπογραμμίζουν τον ζωτικό ρόλο που έχουν οι άνθρωποι πόροι για κάθε οργανισμό, με την κατάλληλη στρατηγική πάντα, εφαρμογή συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης. Η αποτελεσματική οργάνωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί «το κλειδί της επιτυχίας» κάθε εταιρείας για την ανάπτυξη της (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002). Γι' αυτό και τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες έχουν υιοθετήσει πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι οι πολιτικές προσλήψεων, εκπαίδευσης, προαγωγής, κινήτρων, παροχών, συμμετοχής, υγείας και ασφάλειας του προσωπικού, οι οποίες επιδρούν θετικά στην οργανωτική απόδοση των εταιρειών (Katou and Budhwar, 2007).

1.2 Εργασιακή Εκπαίδευση

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, ιδιαίτερα, η πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης είναι μια απαραίτητη διαδικασία

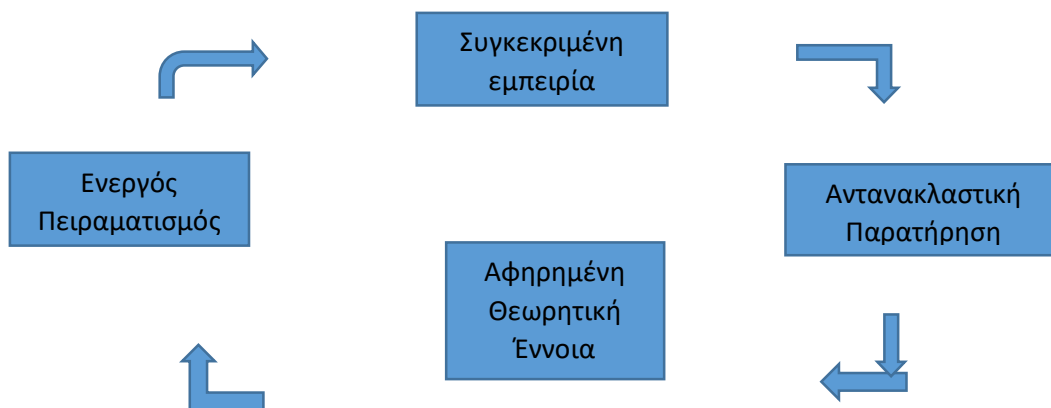
για κάθε εταιρεία που αποσκοπεί στην επιβίωση και στην ευημερία της, αλλά και σε ένα υψηλό επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών. Διότι το υψηλό επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών προϋποθέτει ένα υψηλό επίπεδο εκπαιδευμένων στελεχών. Όπως επισημαίνουν μελέτες στην διεθνή βιβλιογραφία, η εκπαίδευση καθιστά τα στελέχη καταρτισμένα και προωθεί «ταλέντα». Αφού τα εκπαιδευμένα στελέχη και πολύ περισσότερο, όσα διακρίνονται για τις εξειδικευμένες ικανότητες και δεξιότητες τους, αποτελούν τον «πυρήνα» για την ανάπτυξη των εταιρειών και για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην αγορά εργασίας.

Εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο εννοούμε την διαδικασία «μάθησης» μέσω της διδασκαλίας, με την οποία επιτυγχάνεται η ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού, με αποτέλεσμα να προωθηθεί η ανάπτυξη της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων και η ενίσχυση της αποδοτικότητας. (Aguinis and Kraiger, 2009; Sun, 2015; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002). Με κύρια εφόδια, την ανάπτυξη όλων αυτών των σημαντικών παραγόντων μέσω της «μάθησης» και της γνώσης, κάθε εταιρεία καθίστανται ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας (Chan, Shaffer and Snape, 2004; Johannessen and Olsen, 2003). Ο Pfeffer (1994) υποστήριξε ότι οι εταιρείες με την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, μπορούν να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών. Διότι σε κάθε επιχείρηση υπάρχει ένα ανθρώπινο δυναμικό με ανεκμετάλλευτες ικανότητες, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω της γνώσης για την απόκτηση «βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Chan, Shaffer and Snape, 2004; Johannessen and Olsen, 2003).

1.3 Αποτελεσματική «Μάθηση»

Η αποτελεσματική διαδικασία «μάθησης» και απόκτησης «γνώσης», με την οποία βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό τις ικανότητες και δεξιότητες του, για την ανάπτυξη και απόδοση του, επιτυγχάνεται με την κατάλληλη εκπαίδευση του, έχοντας κύριο στόχο την κάλυψη των αναγκών της εταιρείας (Nonaka and Takeuchi, 2007). Το 1976 ένα κλασικό μοντέλο βιωματικής μάθησης του David Kolb αναλύει πως η μάθηση γίνεται αποτελεσματική. Ο Kolb απεικονίζει την μάθηση σε έναν κύκλο στον οποίο ο εκπαιδευόμενος την αποκτά μέσα από (Reshmad'sa and Vijayakumari, 2017):

- «Συγκεκριμένη εμπειρία» που βιώνει.
- «Αντανακλαστική παρατήρηση» όσων συμβαίνουν.
- «Αφηρημένη θεωρητική έννοια» που μελετά και πράττει κάτι, νιώθοντας δημιουργικός.
- «Ενεργό πειραματισμό» εφαρμόζοντας τις γνώσεις του.



1. Διάγραμμα: Κύκλος εμπειρικής μάθησης του Kolb (McLeod, 2010)

1.4 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τον όρο «Ανάπτυξη» εννοούμε την διδασκαλία γνώσης των στελεχών με κύριο στόχο την μακροπρόθεσμη απόδοση τόσο των ίδιων όσο και της εταιρείας τους (D'Annunzio-Green, Maxwell, and Watson, 2008; Vinesh, 2014). Η εκπαίδευση του προσωπικού λοιπόν, σε όλους τους τύπους των εταιρειών και των οργανισμών συμβάλει καθοριστικά στην απόδοσή τους. Επιπρόσθετα αποτελεί για τα ηγετικά στελέχη μια κρίσιμη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με την οποία αυξάνουν την παραγωγικότητα και την σταθερότητα της εταιρείας τους (Khan, Ibrahim and Shahid, 2012). Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες έρευνες προωθούνται για την ανάπτυξη πρακτικών εφαρμογών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυσης της απόδοσης του (Becker and Gerhart, 1996). Τα αποτελέσματα από τις μελέτες της διεθνή βιβλιογραφία έχουν δείξει ότι οι στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων που ακολουθείται από μια εταιρεία, έχει την δυνατότητα να επηρεάσει την απόδοσή της (Delaney and Huselid, 1996). Γι' αυτό, όταν η απόδοσή της, δεν ανταποκρίνεται στους επιχειρησιακούς στόχους, η εταιρεία εφαρμόζει μια

στρατηγική εκπαιδευτικής κατάρτισης, για την ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, με κύριο στόχο την ανάπτυξη και απόδοση τους (Khan, Ibrahim and Shahid, 2012).

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη λοιπόν, είναι δυο έννοιες που ενισχύουν την αποδοτικότητα των εταιρειών. Σίγουρα η διαδικασία απαιτεί χρόνο, κόπο και κόστος, που τα αποτελέσματά της φαίνονται μακροπρόθεσμα. Είναι όμως μια σημαντική στρατηγική, πρακτικής εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που οδηγεί στην βελτίωση του προσωπικού (Torpo, 2012). Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητο να επιλεγούν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα μέσα από τα οποία το προσωπικό θα καταρτιστεί με ιδιαίτερες ικανότητες για να πετύχει τους στόχους της εταιρείας (Enz and Siguaw, 2000).

1.5 Οργάνωση εργασιακής εκπαίδευσης

Σύμφωνα με έρευνα των Johannessen and Olsen (2003), για την επιλογή και εφαρμογή του κατάλληλου μοντέλου εκπαιδευτικής κατάρτισης προσωπικού, είναι απαραίτητο να τεθούν από την εταιρεία οι παρακάτω ερωτήσεις (Johannessen and Olsen, 2003):

- Ποιες ικανότητες χρειάζεται για την δημιουργία βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Ποιες είναι οι κατάλληλες γνώσεις για την απόκτηση ικανοτήτων.
- Πως πρέπει να εκπαιδύσουμε το εργατικό δυναμικό για να αποκτήσει τις κατάλληλες ικανότητες.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2002) για την οργάνωση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, η εταιρεία εντοπίζει τις εργασιακές ανάγκες της και σχεδιάζει ένα πρόγραμμα εκπαιδευτικής κατάρτισης που να ανταποκρίνεται στους στόχους της. Λαμβάνοντας τις ανάγκες, τις υπάρχουσες γνώσεις, τις ικανότητες και τις ελλείψεις του προσωπικού της, προχωράει στην επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και των μεθόδων τους. Τέλος για να είναι αποτελεσματική η

εκπαιδευτική διαδικασία, ακολουθείται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της, μέσα από την οποία επαναπροσδιορίζεται η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Η επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος και της κατάλληλης μεθόδου, εξαρτάται από τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρείας, τις ελλείψεις του προσωπικού και το διαθέσιμο κόστος επένδυσης για εκπαίδευση. Ο χώρος που πραγματοποιείται η εργασιακή εκπαίδευση διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: την εκπαίδευση μέσα στον εργασιακό χώρο, την εκπαίδευση εκτός εργασιακού χώρου και την εξωτερική εκπαίδευση εκτός εταιρείας-εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (Baum, 2002; Armstrong and Taylor, 2020).

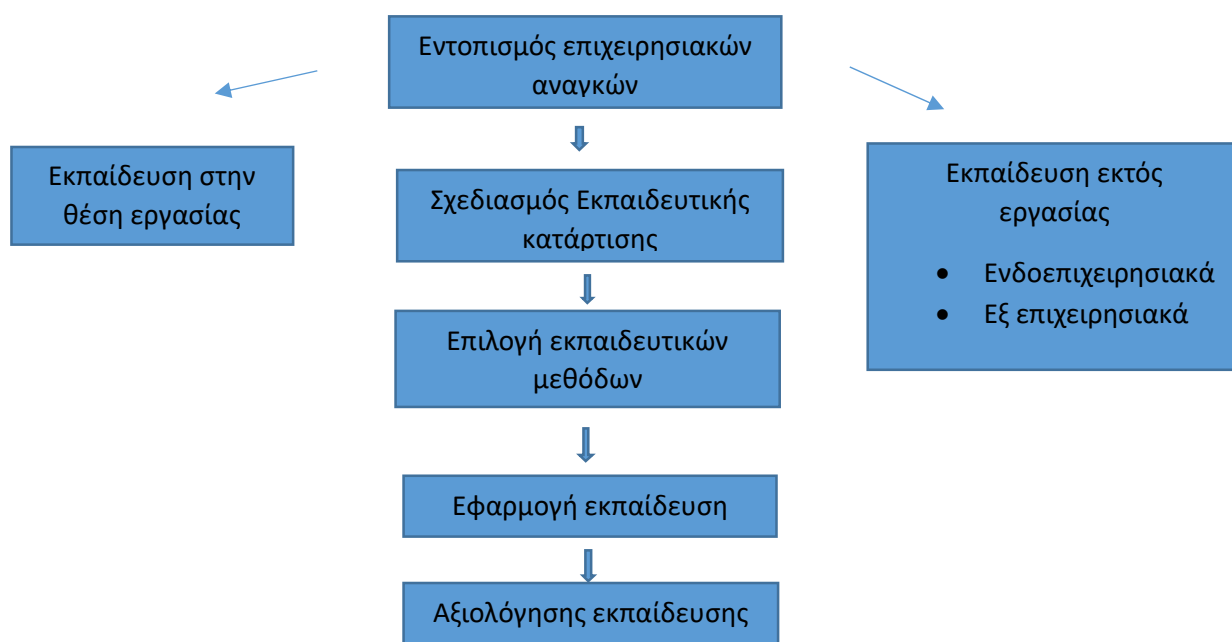
Η εκπαίδευση στην εταιρεία, μέσα στον εργασιακό χώρο (στην θέση εργασίας) είναι η διαδικασία της εκμάθησης και της διδασκαλίας του προσωπικού που πραγματοποιείται από τα διευθυντικά στελέχη, μέσα στους εργασιακούς χώρους της εταιρείας. Το αποτέλεσμα της, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από την ποιότητα της εκπαιδευτικής κατάρτισης που παρέχουν τα ηγετικά στελέχη στο προσωπικό. Σε αυτή την περίπτωση εκπαίδευσης, η θεωρία γίνεται πράξη με άμεσο τρόπο, μέσα από τις χειρωνακτικές και τεχνικές εργασίες, τα διοικητικά και διευθυντικά καθήκοντα, καθώς και τις επικοινωνιακές δεξιότητες (Armstrong and Taylor, 2020). Η εκπαίδευση μέσα στον εργασιακό χώρο μπορεί να δημιουργήσει κάποιες ζημιές στους χώρους της εργασίας ή να χάσουν αρκετό χρόνο οι εκπαιδευτές και οι εργαζόμενοι, όμως τα αποτελέσματά της για την εταιρεία είναι περισσότερο θετικά, όπως είναι η (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002):

- Εξοικονόμηση κόστους.
- Εύκολη εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Άμεση διόρθωση λανθασμένων πρακτικών διαδικασιών.
- Άμεση αξιολόγηση εκπαιδευτικής κατάρτισης.

Η εκπαίδευση στην εταιρεία, εκτός εργασιακού χώρου είναι η διαδικασία εκμάθησης και διδασκαλίας που λαμβάνεται εκτός θέσης εργασίας, στις εγκαταστάσεις όμως της

εταιρείας. Επίσης η εκπαίδευση εκτελείται και οργανώνεται από την ίδια την εταιρεία (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Τέλος η εξωτερική εκπαίδευση εκτός εταιρείας- εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση που πραγματοποιείται εκτός εταιρείας και εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες πολυεθνικές. Οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ευκαιρία να καταρτιστούν εκτός εταιρείας μέσω ενός υπολογιστή σε χώρους εκπαιδευτικών φορέων, ιδρυμάτων ή από το σπίτι τους, με αποτέλεσμα να μειώνεται ο χρόνος εκπαίδευσης και η πιθανότητα λάθους (Armstrong and Taylor, 2020).



2. **Διάγραμμα:** Οργάνωση εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

1.6 Μέθοδοι Εργασιακής εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τους Martin, Kolomitro and Lam (2014), οι κύριες μέθοδοι επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι (Martin, Kolomitro and Lam, 2014):

- **Μελέτη περίπτωσης:** Πρόκειται για μια μέθοδος χαμηλού κόστους, ικανή να αναλύσει μια ειδική περίπτωση ενημερώνοντας τους εκπαιδευόμενους για όλες τις πτυχές του θέματος.
- **Εκπαίδευση με βάση παιχνίδια:** Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες οι οποίες ευδοκιμούν ή παρακινούνται από ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η

κάθε ομάδα έχει να πάρει αποφάσεις, να διαχειριστεί προβλήματα και να λάβει άμεσα την καλύτερη απόφαση.

- Πρακτική άσκηση: Τα κύρια πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι ο εργοδότης μπορεί να εκπαιδεύσει έναν υπάλληλο χωρίς οικονομική επιβάρυνση και ο εργαζόμενος πραγματικά έχει την ευκαιρία να εργαστεί και να εκπαιδευτεί. Όμως είναι μια χρονοβόρα διαδικασία.
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας: Είναι επωφελής για τον οργανισμό αλλά και για τους εργαζόμενους δίνοντας τους, την ευκαιρία να αποδειχθούν χρήσιμοι σε διάφορους τομείς, προωθώντας την ανάπτυξη μιας κοινής εργασιακής κουλτούρας με τον κίνδυνο όμως του κόστους αποτυχίας.
- Σκίαση εργασίας: Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει να εκτελεί μια συγκεκριμένη εργασία. Κυρίως σε αυτή την μέθοδο η εταιρεία εκπαιδεύει τους υπαλλήλους για έναν νέο ρόλο στην εταιρεία ή δίνει στους υπαλλήλους την ευκαιρία να «δοκιμάσουν» μια νέα αρμοδιότητα (χωρίς τον κίνδυνο και το κόστος της αποτυχίας που έχει η εναλλαγή της εργασίας).
- Διάλεξη: Η διάλεξη είναι μια απλή μέθοδος, στην οποία οι εκπαιδευόμενοι έχουν παθητικό ρόλο και αποσυνδέονται από την πραγματική πρακτική, με αποτέλεσμα να μην είναι τόσο πετυχημένη μέθοδος εκπαίδευσης.
- Καθοδήγηση και μαθητεία: Με την καθοδήγηση του εκπαιδευόμενου ενισχύεται η αυτοπεποίθηση του, προωθείται η ενδυνάμωση του με κύριο στόχο την ανάπτυξη επικοινωνιακών και ηγετικών δεξιοτήτων. Η μέθοδος της καθοδήγησης έχει την ικανότητα να παρέχει μακροπρόθεσμα οφέλη.
- Προγραμματισμένη διδασκαλία: Μπορεί να εφαρμοστεί οποιαδήποτε στιγμή. Θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία. Επίσης στην μέθοδο αυτή απαιτείται μεγαλύτερη αυτοπειθαρχία από τις υπόλοιπες μεθόδους διότι υπάρχει η πιθανότητα οι εκπαιδευόμενοι να παραλείψουν μέρος της εκπαίδευσης.
- Μοντελοποίηση ρόλων: Είναι η μέθοδος, με την οποία, δίνεται στους εκπαιδευόμενους η δυνατότητα να ολοκληρώσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που αναπαριστά ένα φαινόμενο το οποίο θα το συναντούσαν στην πραγματικότητα μέσα στην εργασία τους, και θα έπρεπε να εξασκηθούν στην επίλυσή του. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει τις εταιρείες να ελέγχουν την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

- Παιχνίδι ρόλων: Παρέχει στους εκπαιδευόμενους την ευκαιρία να εξασκηθούν και μέσα από τις λύσεις των προβλημάτων, να κρίνουν συλλογικά πώς να διαχειρίζονται σημαντικές ευθύνες της δουλειάς τους.
- Προσομοίωση: Προωθείται η κατάλληλη εκπαίδευση που σε διαφορετικές συνθήκες θα ήταν εξαιρετικά επικίνδυνη ή δαπανηρή αν διεξαγόταν σε πραγματικό περιβάλλον. Αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη να χρησιμοποιηθεί στην ιατρική, στην στρατιωτική, στην τεχνική εκπαίδευση, στην εκπαίδευση πτήσεων και σε άλλους τομείς υψηλού επιπέδου, όπως στην παραγωγή πυρηνικής ενέργειας.
- Βασισμένη σε ερεθίσματα εκπαίδευση: Επιτυγχάνεται καλύτερη γνώση γρήγορα και διεξοδικά του εκπαιδευόμενου, κατανόηση των άλλων και γενικά απόκτηση εν συναίσθησης και ενίσχυσης καλύτερης συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους και προς τον πελάτη.
- Ομαδική εκπαίδευση: Γίνεται προώθηση του ομαδικού πνεύματος, της επικοινωνίας και της συνεργασίας.

1.7 Εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών και εργατικού δυναμικού

Ο Wagar (1998) επισημαίνει ότι είναι κρίσιμο για την επιτυχία και την ανάπτυξη της εταιρείας να συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία όλοι οι υπάλληλοι της, ανεξαιρέτως ειδικότητας. Ωστε το νέο προσωπικό να αποκτά δεξιότητες και ικανότητες που θα το καθιστά ικανό να ανταποκρίνεται με επιτυχία στα νέα εργασιακά του καθήκοντα. Ενώ οι παλαιότεροι υπάλληλοι θα καταρτίζονται με την βοήθεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με τα οποία θα προσαρμόζονται στην συνεχή τεχνολογική πρόοδο (Khan, Ibrahim and Shahid, 2012; Çetinel , Yolal and Emeksiz, 2008). Η εκπαίδευση λοιπόν κρίνεται υψίστης σημασίας τόσο για τα διευθυντικά στελέχη όσο για το εργατικό προσωπικό, για την επίλυση προβλημάτων, εύρεση λύσεων, αποφυγή λαθών, καλύτερη διαχείριση διοικητικής και τεχνικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ανάπτυξη καλής επικοινωνίας (Khan, Ibrahim and Shahid, 2012). Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερα διευθυντικά στελέχη αντιλαμβάνονται τις προκλήσεις της εποχής και έχουν κύριο στόχο την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων, ώστε να αναπτύξουν ένα μοντέλο διοίκησης ανθρώπινου

δυναμικού που βασίζεται στην εκπαίδευση, στην ενδυνάμωση και στην αξιολόγηση (Hartline and Ferrell, 1996).

Ειδικότερα για το εργατικό δυναμικό, η αξία και η συμβολή της γνώσης είναι τόσο σημαντική για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ενεργά και υπεύθυνα στα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζει η εταιρεία τους. (Chen and Klimoski, 2007). Τα οφέλη των εργαζομένων από τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι (Jha, 2016):

- Αύξηση της παραγωγικότητας τους.
- Λιγότερη εποπτεία.
- Μείωση σφαλμάτων και ατυχημάτων.
- Ανάδειξη «ταλέντου».
- Ανάδειξη των δυνατοτήτων τους.
- Ικανοποίηση από την εργασία τους.
- Ασφάλεια- μείωση του κύκλου εργασιών.
- Αντιμετώπιση των αδυναμιών τους.
- Αυξημένη συνέπεια.
- Μείωση του χρόνου μάθησης.
- Ομαδικό πνεύμα.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Βέλτιστη αξιοποίηση πόρων.

Η επένδυση λοιπόν, στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας και της ανάπτυξης κάθε εταιρείας και κατ' επέκταση κάθε οικονομίας (Nonaka and Takeuchi, 2007)

1.8 Εκπαίδευση και ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού

Οι εταιρείες που αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση ως μια συνεχή διαδικασία μέσω της γνώσης επιτυγχάνουν αλλαγές, οι οποίες έχουν θετικές επιπτώσεις στην οργανωτική απόδοση τους. Με την εκπαίδευση, οι γνώσεις κάθε υπαλλήλου μετατρέπονται σε οργανωτικές γνώσεις που είναι πολύτιμες για κάθε τομέα της εταιρείας (Nonaka and Takeuchi, 2007). Μέσα από την εκπαίδευση, το ανθρώπινο δυναμικό, αναπτύσσει

ικανότητες που το καθιστά ανταγωνιστικό, εφόσον αρχικά η εταιρεία σχεδιάσει μια οργανωτική στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων τόσο εσωτερικών όσο και πρακτικών εφαρμογών (Lytras et al., 2008).

Συνήθως για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, οι μελέτες επικεντρώνονται στην ικανότητα που απαιτείται για την εκμάθηση του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος. Σύμφωνα με την θεωρία της οργανωτικής συμπεριφοράς, τα χαρακτηριστικά, οι στάσεις, οι δυνατότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων μπορούν επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης (Noe, 1986).

Επιπλέον, η εκπαίδευση θεωρείται ως μια καινοτόμα πρακτική μέθοδος που τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις την έχουν εντάξει στο πρόγραμμα ανάπτυξης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Εφαρμόζουν τις μεθόδους εκπαιδευτικής κατάρτισης για τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων με κύριο στόχο την βελτίωση του ηθικού τους, την μείωση του κύκλου εργασιών, την αύξηση της παραγωγικότητας, την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ανάλογα με τις αντίστοιχες ανάγκες της σε εκπαίδευση προσωπικού, η εταιρεία επιλέγει και τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα (Enz and Siguwaw, 2000; Chan, Shaffer and Snape, 2004).

Ιδιαίτερος σημαντικό για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο προκύπτει όταν ένας οργανισμός αποκτά ή αναπτύσσει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ή συνδυασμό χαρακτηριστικών που του επιτρέπει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές του. (Wang, Lin and Chu, 2011). Αν και πολλές εταιρείες κάνουν προσπάθειες να το αποκτήσουν, δεν αντιλαμβάνονται τις περισσότερες φορές, ότι το μυστικό για να το αποκτήσουν και να το διατηρήσουν είναι η αξιοποίηση και σωστή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίστηκε η αξία για σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, γι' αυτό και χρησιμοποιούν όλο και περισσότερες εταιρείες στρατηγικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων τους (Schuler and MacMillan, 1984). Διότι ένα εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει στην εταιρεία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της (Chan, Shaffer and Snape, 2004).

Σε μια αβέβαιη εποχή που όλα αλλάζουν στην οικονομία, η μόνη «βέβαιη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» είναι η «γνώση» (Nonaka and Takeuchi, 2007). Η διαχείριση της γνώσης χρήζει ιδιαίτερης προσοχής τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από διευθυντικά στελέχη (Nonaka και Takeuchi, 1995; Davenport and Prusak, 1998; Hall and Paradise, 2005). Ο κύριος λόγος είναι ότι αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τις παγκόσμιες επιχειρήσεις (Kalkan, 2008). Στις πετυχημένες εταιρείες οι διευθυντές επενδύουν στην γνώση για την βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας τους. Η διαχείριση της γνώσης είναι πολυδιάστατη και καλύπτει το μεγαλύτερο φάσμα των δραστηριοτήτων των εταιρειών. Για να αποτελέσει η γνώση πηγή επιτυχίας και ανταγωνιστικότητας, είναι αναγκαίο η εταιρεία να δημιουργήσει ένα «χαρτοφυλάκιο πνευματικών κεφαλαίων». Να θέσει δηλαδή σε προτεραιότητα στόχους διαχείρισης του «πνευματικού κεφαλαίου» και των αντίστοιχων πετυχημένων διαδικασιών γνώσης. Η γνώση λοιπόν ως κινητήρια δύναμη της οικονομίας, της τεχνολογίας, της καινοτομίας, της ανάπτυξης και βελτίωσης της κοινωνίας, διέπει την αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας (Wiig, 1997). Στην δημιουργία της γνώσης συμβάλλει μόνο το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ ο τεχνολογικός εξοπλισμός δεν είναι τίποτα περισσότερο από «μηχανήματα» που συμβάλουν στην επεξεργασία της (Nonaka and Takeuchi, 2007). Η γνώση πρέπει να λαμβάνεται με γνώμονα τη μάθηση μέσα από μαθησιακές διαδικασίες (Hall and Paradise, 2005).

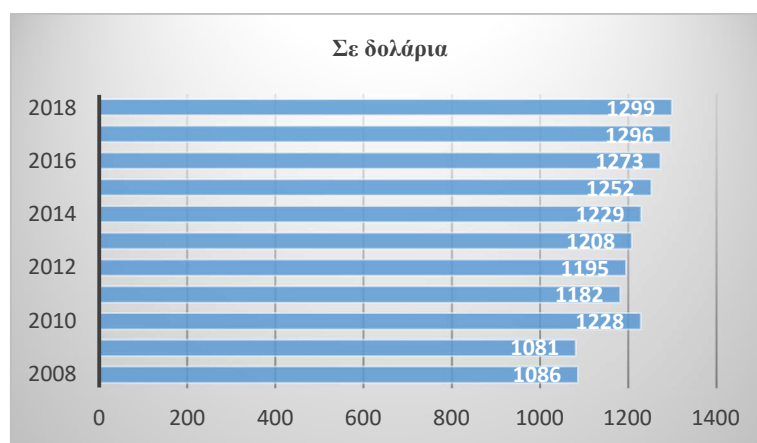
Ειδικότερα, η επένδυση στην γνώση του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύει την καινοτομία. Διότι οι εταιρείες που είναι σε θέση να βελτιώσουν την γνώση του προσωπικού τους, έχουν την δυνατότητα να καινοτομήσουν και να είναι ανταγωνίστηκες, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις των ραγδαίων αλλαγών της αγοράς (Harari, 1994; Nonaka, 1994; Carneiro, 2000). Η διαδικασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού παράγει την γνώση και την προωθεί για την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων του (Aguinis and Kraiger, 2009). Ο Baldwin (1999) υποστήριξε ότι αρκετές μελέτες του Statistics Canada συνδέουν την ανάπτυξη της καινοτομίας με την υψηλή εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι πιο πετυχημένες εταιρείες, αποδίδουν την επιτυχία και την καινοτομία τους στην έμφαση που δίνουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Αποκτώντας η εταιρεία εκπαιδευόμενο εργατικό δυναμικό επιτυγχάνει την ανάπτυξη της καινοτομίας και τεχνολογίας. Οι μελέτες δείχνουν επίσης ότι η κατάλληλη στρατηγική εκπαίδευσης και κατάρτισης, έχει θετική επίδραση στην επιτυχία της εταιρείας και συμπληρώνει πιθανώς τη στρατηγική

καινοτομίας της (Baldwin, 1999). Το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό κάθε εταιρείας είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας μέσω του οποίου οδηγείται στην καινοτομία (Dostie, 2018).

Η διαδικασία της εκπαίδευσης και κατάρτισης έχει καταστεί απαραίτητη προτεραιότητα κάθε εταιρείας που απαιτεί ένα εργατικό δυναμικό με υψηλή εξειδίκευση, προσαρμόσιμο και ικανό να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις γνώσεις του στην ανάπτυξη και στην πρόοδο (Marin, 2012). Αφού, ένα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ένα πλήθος από αλλαγές στην εταιρεία όπως την βελτίωση της ποιότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας, την αύξηση της πιστότητας των πελατών, την βελτίωση στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, την αύξηση της κερδοφορίας, την προώθηση των κινήτρων των εργαζομένων και την βελτίωση των εσωτερικών σχέσεων της εταιρείας.

Ωστόσο, η δαπάνη για την εκπαιδευτική κατάρτιση του προσωπικού είναι αρκετά υψηλή, πολλές εταιρείες όμως προχωρούν στην πρακτική εφαρμογή της, επειδή παράγει υψηλότερα κέρδη. Οι Russell et al. (1985), Walton (1985), Delaney and Huselid (1996), Bukowitz and Petrash (1997) και Danvila and Sastre (2005) υποστηρίζουν ότι μια σοβαρή προσπάθεια για εφαρμογή εκπαιδευτικής κατάρτισης, έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Οι Leonard (1990), Pfeffer (1994-1998), οι Bassi, Ludwig, McMurrer and Van Buren (2002) και οι Goval and Welch (2004), μεταξύ άλλων, έχουν επίσης αποδείξει ότι η κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, προσδίδει μακροπρόθεσμα, στην εταιρεία οικονομικό κέρδος (Munoz Castellanos and Salinero Martin, 2011). Σε μελέτη του Hansson, (2007) χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από 5.824 οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, με κύριο σκοπό να εξετάσει σε ποιο βαθμό οι επενδύσεις στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνουν την απόδοση της εταιρείας και του κέρδους της. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι το κέρδος της εταιρείας οφείλεται αποκλειστικά στην επένδυση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οπότε το οικονομικό όφελος από την επένδυση της εκπαίδευσης είναι πιο σημαντικό από το κόστος της (Hansson, 2007). Γι' αυτό τα τελευταία χρόνια οι δείκτες επένδυσης στην εκπαίδευση του προσωπικού έχουν αυξητική τάση. Το περιοδικό Training Industry Magazine (2019) παρουσιάζει αυτή την ανοδική πορεία στο παρακάτω διάγραμμα, στο

οποίο φαίνεται ο μέσος όρος κόστους επένδυσης για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε παγκόσμιο επίπεδο (guide2research.com, 2021).



3. **Διάγραμμα:** Μέσος όρος του κόστους επένδυσης εργασιακής εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού σε ολόκληρο τον κόσμο από 2008 μέχρι 2018 (Πηγή: ATD, 2019)

Έτσι, το όφελος από την επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας είναι τόσο σημαντικό, σε σχέση με το κόστος της, που αξίζει να προωθηθούν τόσο τα εκπαιδευτικά προγράμματα του εργατικού δυναμικού, όσο και η κάθε εταιρεία να ενθαρρύνει όλα τα στελέχη της να εκπαιδευτούν, εφόσον εξασφαλίσει τις κατάλληλες συνθήκες για μια αποτελεσματική εκπαίδευση. Βέβαια η επένδυση στην εκπαίδευση για να είναι αποτελεσματική στην διάρκεια του χρόνου, θα πρέπει να είναι συνεχής, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, για να έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στην συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού όσο και στην απόδοση της εταιρείας (Çetinel, Yolal and Emeksiz, 2008).

Αυτό που τονίζουν οι Rouiller and Goldstein (1993) είναι ότι το οργανωτικό κλίμα σε μια εταιρεία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, αφού οι εκπαιδευόμενοι είναι δυνατό να μεταφέρουν πρακτικές εφαρμογές του εκπαιδευτικού προγράμματος που παρακολουθούν, στην θέση εργασίας τους. Γι' αυτό είναι απαραίτητο, για την εταιρεία να επιλέγει τόσο τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό, όσο και να εξασφαλίζει το κατάλληλο οργανωτικό κλίμα μεταφοράς γνώσεων, κατά την διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ώστε να μεταφερθούν σωστές πρακτικές συμπεριφορές στην πραγματική εργασία (Rouiller and Goldstein, 1993). Να αποσκοπεί δηλαδή, με την διαδικασία της εκπαίδευσης, σε θετικά αποτελέσματα τόσο για την ανάπτυξη των εργαζομένων, όσο

και για την απόδοση της ίδιας της εταιρεία (Khan, Ibrahim and Shahid, 2012; Delaney and Huselid, 1996).

Για να είναι αποτελεσματικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζουν οι εταιρείες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, ο Jha, (2016) επισημαίνει (Jha, (2016):

- Την γνωστοποίηση των στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος στο προσωπικό.
- Την κατανόηση των στόχων από το προσωπικό.
- Την συμμετοχή του προσωπικού στον προσδιορισμό των στόχων.
- Την διαδραστική συμμετοχή του προσωπικού στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- Την διατήρηση κατάλληλου οργανωτικού κλίματος για την επιθυμητή μεταφορά γνώσεων στην θέση εργασίας του.
- Την πρακτική εκπαιδευτική προσέγγιση που βασίζεται σε πραγματικά προβλήματα.
- Την σύνδεση το νέου υλικού με την προηγούμενη μάθηση και την εργασιακή εμπειρία του υπαλλήλου.

Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του εργαζομένου επέρχεται κυρίως από το κίνητρο για μάθηση και το κίνητρο για μεταφορά γνώσεων στην πραγματική εργασία. Σύμφωνα με μελέτες, οι κυριότεροι παράγοντες του κινήτρου για μάθηση είναι η οργανωτική δέσμευση, η συναδελφική αφοσίωση στην ποιοτική εργασία και η ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, τα κίνητρα για μάθηση, η παρακίνηση των εργαζομένων, και η εφαρμογή των νέων δεξιοτήτων και γνώσεων που απέκτησαν μετά την κατάρτισή τους, στην πραγματική εργασία τους, αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης του κινήτρου για μεταφορά. Για την αποτελεσματική εκπαίδευση στον εργασιακό χώρο, αυτοί οι παράγοντες πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη τόσο από τα διευθυντικά στελέχη όσο και από τους ακαδημαϊκούς φορείς που συνεργάζονται οι εταιρείες (Kontoghiorghes, 2002; Sahinidis and Bouris, 2008).

Η εκπαίδευση αποτελεί βασική στρατηγική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Γι' αυτό και οι εταιρείες επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους με ένα αρκετά υψηλό κόστος.

Δυστυχώς τις περισσότερες φορές δεν διαθέτουν τα δεδομένα να διαπιστώσουν τα αποτελέσματα της επένδυσης τους. Υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός έγκυρων μέσων και βιώσιμων μοντέλων αξιολόγησης της εκπαίδευσης, με αποτέλεσμα λίγες εταιρείες να πετυχαίνουν αξιολόγηση της εκπαίδευσης του προσωπικού τους (Pineda, 2010). Ο Shenge (2014) επισημαίνει ότι η σωστή αξιολόγηση της εκπαίδευσης του προσωπικού επιτυγχάνεται, εφόσον τα διευθυντικά στελέχη σχεδιάσουν (Shenge, 2014):

- Το σκοπό της εφαρμογής της εκπαίδευσης.
- Το σκοπό της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Τους υπεύθυνους της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.
- Την τοποθεσία που θα ληφθούν οι μετρήσεις.
- Την προοπτική χρόνου που θα χρησιμοποιηθεί.
- Το γενικό πλαίσιο που θα χρησιμοποιηθεί.

Η αξιολόγηση για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο οποίο επενδύει η εταιρεία, αποτελεί ένα σημαντικό στάδιο κατά το οποίο είναι απαραίτητο, να ακολουθείται ολόκληρη η διαδικασία της, με τα στάδια της ανάλυσης, του σχεδιασμού, της ανάπτυξης, της εφαρμογής και τέλος της αξιολόγησης, για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση. Για την διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης απαραίτητη είναι η διαδικασία της αξιολόγησης και πιο συγκεκριμένα της «αθροιστικής αξιολόγησης», η διαδικασία δηλαδή που περιλαμβάνει όλα τα στάδια από την ανάλυση μέχρι και την αξιολόγηση της εκπαίδευσης (Wang and Wilcox, 2006).

1.9 Εκπαίδευση και απόδοση της εταιρείας

Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει μελέτες που αποδεικνύουν ότι για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση των εργαζομένων απαιτείται να καλύπτει τις ανάγκες και τις ελλείψεις της εταιρείας. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την απόδοση του (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002). Όπως επισημαίνουν οι Sal and Raja (2016) η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού (Sal and Raja, 2016). Με την κατάλληλη εκπαίδευση, επιτυγχάνεται βελτίωση της απόδοσης του (Chen and Klimoski, 2007). Σύμφωνα με τους Sharma and Urneja (2005) οι ικανότητες και οι δεξιότητες που αποκτά το εργατικό δυναμικό με την εκπαίδευση, αποτελούν τον

κύριο παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας (Sharma and Urneja, 2005).

Επομένως, η διοίκηση κάθε εταιρείας προσεγγίζοντας την «εκπαίδευση» του προσωπικού ως μια έννοια ζωτικής σημασίας για την αποδοτικότητά της, θα πρέπει να επενδύσει σε αυτήν ανεξάρτητα από το κόστος της. Καμία εταιρεία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τον «άνθρωπο». Μια από τις κύριες λειτουργίες της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η δέσμευσή του να εργαστεί και να πετύχει βελτίωση υπηρεσιών, αύξηση των πωλήσεων και αύξηση του κέρδους (Okoye and Ezejiofor, 2013). Βέβαια πολλές εταιρείες είναι επιφυλακτικές με την πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπως αυτή της εκπαίδευσης, επειδή την θεωρούν μια αρκετά μεγάλη δαπάνη (Clements and Josiam, 1995). Όπως επισημαίνουν οι Barrett and O'Connell (2001), τα θετικά αποτελέσματα από την κατάρτιση του προσωπικού ποικίλλουν ανάλογα με το ύψος των κεφαλαιουχικών επενδύσεων (Barrett and O'Connell, 2001). Όμως μια επιλεκτική επένδυση κεφαλαίων σε ανθρώπινους πόρους σύμφωνα με τους Kim and Ployhart (2014), είναι τόσο επωφελής, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, που δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε οικονομική αβεβαιότητα αλλά και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της (Kim and Ployhart, 2014).

Ο Conti (2005) σημειώνει ότι από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, το μεγαλύτερο όφελος το έχουν οι εταιρείες και όχι ο εργαζόμενος. Χρησιμοποιώντας ένα σύνολο ατομικών δεδομένων κατάρτισης προσωπικού, από μια βιομηχανική ομάδα, η οποία κάλυπτε όλους τους τομείς της ιταλικής οικονομίας, συσχέτισε την παραγωγικότητα και τις μισθολογικές επιπτώσεις της εκπαίδευσης στην Ιταλία. Υποστηρίζοντας ότι η εκπαίδευση βελτιώνει σημαντικά την παραγωγικότητα, όχι όμως τους μισθούς, υποδηλώνοντας ότι μόνο οι εταιρείες αυξάνουν την απόδοσή τους και το κέρδος τους (Conti, 2005).

Ωστόσο, μια εταιρεία είναι τόσο καλή όσο οι υπάλληλοί της (Singh, 2012). Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ένα μέσο που δίνει την δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να ανακαλύψει τις δυνατότητες και τα talέντα του. Συνήθως η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού επικεντρώνεται σε ότι είναι ωφέλιμο για τον «άνθρωπο» και όχι σε ότι είναι επικερδές για την εταιρεία. Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση

διαπιστώνεται από μελέτες, ότι το καλό του «ανθρώπου» προϋποθέτει και το καλό της εταιρείας. Τα θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιδρούν θετικά στην οργανωτική απόδοση, στην ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων, στην ικανοποίηση των πελατών και του προσωπικού, στην βελτίωση της παραγωγικότητας και φυσικά στην αύξηση του κέρδους. Οι εταιρείες με μια πιο ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, ενθαρρύνουν το προσωπικό τους να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους αλλά και να ανακαλύψουν «ταλέντα», χρήσιμα για την πρόοδο και απόδοση τόσο των ίδιων όσο και της εταιρείας (Jha, 2016).

Κεφάλαιο 2: Η Μεθοδολογία της έρευνας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, επιλέχθηκε η ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, επειδή θεωρήθηκε καταλληλότερη για την αποτελεσματική μελέτη του θέματος. Η μελέτη περίπτωσης (case study), θεωρείται μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους επιστημονικής έρευνας στην οποία επιλέγονται μη μετρήσιμα στοιχεία όπως είναι οι πρακτικές εφαρμογές εκπαίδευσης προσωπικού των εταιρειών και τα αποτελέσματα απόδοσης τους (Yin, 2003).

Σύμφωνα με τον Stake (2008), για μια ποιοτική μελέτη περίπτωσης θα πρέπει να ορίσουμε το θέμα ανάλυσης και στην συνέχεια να δοθεί έμφαση στον σχεδιασμό της μελέτης ώστε να απαντήσουμε σε κάποιες ερευνητικές ερωτήσεις για την καλύτερη κατανόηση του φαινομένου που εξετάζουμε. Η επιστημονική προσέγγιση της «μοναδικής αυτής περίπτωσης» γίνεται μέσα από την επιλογή μη αριθμητικών στοιχείων. Διερευνούμε και συλλέγουμε τα στοιχεία που μας ενδιαφέρουν από ένα μεγάλο πλήθος πηγών για να απαντήσουμε στο ερευνητικό μας ερώτημα, «τι μπορούμε να μάθουμε, για αυτή την μοναδική περίπτωση» (Stake, 2008).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να απαντήσουμε στο ερευνητικό ερώτημα «πως μέσα από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρείες οδηγούνται στην ανάπτυξή τους» (Yin, 2009). Για την μελέτη της έρευνας επιλέχθηκαν δυο σημαντικοί κλάδοι της οικονομίας τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, ο τουριστικός κλάδος και ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών. Μέσα από τις δυο μελέτες

περιπτώσεων (case study) γίνεται η επιστημονική προσέγγιση του θέματος για τον καθένα κλάδο ξεχωριστά. Η συλλογή των στοιχείων έγινε από μελέτες έγκριτων επιστημονικών άρθρων της διεθνή βιβλιογραφίας, για την διερεύνηση της εφαρμογής καινοτόμων εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης προσωπικού, τόσο σε μεγάλες πολυεθνικές όσο και σε μικρομεσαίες-μικρές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα χρησιμοποιήθηκαν οικονομικά στοιχεία έγκυρων δημοσιευμένων στατιστικών ερευνών. Στις θεματικές ενότητες των δυο case study αναλύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η ιστορική αναδρομή, η οικονομική συμβολή παγκοσμίως των δυο κλάδων και η έρευνα για την εφαρμογή εκπαιδευτικής κατάρτισης προσωπικού από τις επιχειρήσεις τους.

Τα αποτελέσματα από την εκπαιδευτική κατάρτιση του εργατικού δυναμικού στις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, έδωσαν την δυνατότητα αξιολόγησης της σημαντικότητας της εκπαίδευσης, της βραχυπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης προοπτικής της, αλλά και της καθοριστικής λειτουργίας της, στην επιτυχή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

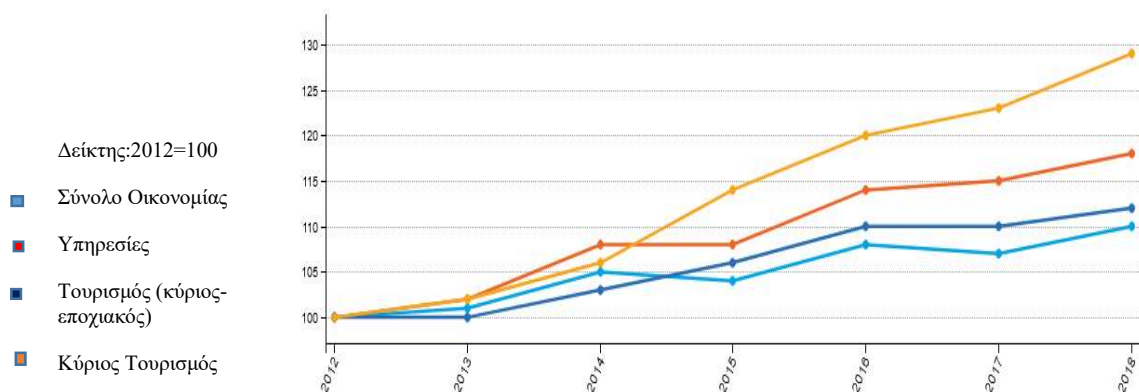
Συνεπώς, η πρακτικές εφαρμογές μεθόδων εκπαιδευτικής κατάρτισης των μεγάλων πολυεθνικών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που παρουσιάζονται στην παρούσα διπλωματική εργασία, σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφική επισκόπηση, θα μπορούσαν να ακολουθηθούν από τις ελληνικές εταιρείες, με κύριο στόχο την ανάπτυξη τους και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων τους.

2.1 Μελέτη περίπτωσης (case study) του Τουριστικού κλάδου για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

2.1.1 Εξέλιξη του Τουριστικού κλάδου

Ο τουριστικός κλάδος αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές βιομηχανίες παγκοσμίως τόσο στον κοινωνικό όσο και στον οικονομικό τομέα του 21ου αιώνα. Στην Ελλάδα θα λέγαμε ότι αποτελεί την βαριά βιομηχανία λόγω της γεωγραφικής θέσης που κατέχει η χώρα μας στον παγκόσμιο χάρτη, της φυσικής ομορφιάς και της πολιτιστικής, ιστορικής κληρονομιάς της. Επίσης ο γεωφυσικός της πλούτος, δίνει την δυνατότητα

σε κάθε γωνιά της, να παράγονται παραδοσιακά προϊόντα τα οποία διανέμονται στην ελεύθερη παγκόσμια αγορά, επιφέροντας κέρδη στην οικονομία της χώρας και ταυτόχρονα ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στον τουρισμό (Rekha and Reddy, 2013; Buhalis, 2001). Σύμφωνα με έρευνα της Eurostat, μια πληρέστερη οικονομική ανάλυση του τουριστικού κλάδου, αποδεικνύει ότι ο τουρισμός αποτελεί σημαντική κινητήριος δύναμη για τις οικονομίες και τις αγορές εργασίας πολλών χωρών (Eurostat).



4. Διάγραμμα: Αριθμός επιχειρήσεων: Αξιολόγηση για διαφορετικό τουριστικό τομέα της οικονομίας (Eurostat).

Η αποτελεσματικότητα και επιτυχία των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου εξαρτώνται αποκλειστικά από τον ανθρώπινο παράγοντα. Είναι καθοριστικής σημασίας η ποιότητα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού αλλά κυρίως η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη που θα αναπτύξει τόσο με τον πελάτη όσο και με την ίδια την επιχείρηση. Είναι ο κατεξοχήν κλάδος που εξαρτάται από τον άνθρωπο για τον άνθρωπο. Η επένδυση των τουριστικών επιχειρήσεων στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες ανάπτυξής του και δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν μια υψηλού ποιοτικού επιπέδου παροχή υπηρεσιών που θα επιφέρει την επιτυχία τους (Choi and Dickson, 2009; Waqanimaravu and Arasanmi, 2020).

Οι σπουδές στον τομέα του τουρισμού σε μεγάλο βαθμό προετοιμάζουν ικανούς επαγγελματίες με υψηλή εξειδίκευση ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες και ικανότητες που θα ανταποκριθούν σε μια απαιτητική αγορά εργασίας ώστε να την καταστήσουν πιο δυνατή (Amoah and Baum, 1997). Στην Ελλάδα το εκπαιδευτικό σύστημα αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα που το καθιστούν αδύναμο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της συνεχώς εξελισσόμενης αγοράς εργασίας. Αφού η οικονομική κρίση

που ταλαιπωρεί την χώρα, από το 2009, επηρέασε το εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο αντιμετωπίζει ένα σοβαρό έλλειμμα εκπαιδευτικών δομών. Επίσης η κρίση οδήγησε και το μεγαλύτερο αριθμό των ελληνικών επιχειρήσεων να προχωρήσουν σε μειώσεις μισθών και αυξήσεις ωραρίων καθώς και στην αδήλωτη εργασία σύμφωνα με τον Τάτσο (2001), η οποία ενίσχυσε τον οικογενειακό χαρακτήρα στην πλειονότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων και το φτηνό εργατικό δυναμικό το οποίο προέρχονταν κυρίως από το μεταναστευτικό ρεύμα (Law et al., 2011; Τάτσο, 2001) Έτσι τις περισσότερες φορές ο τουριστικός κλάδος διαθέτει προσωπικό χωρίς εξειδίκευση και επαρκή εκπαίδευση ώστε να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες της τουριστικής αγοράς (Poulston, 2008). Αντίστοιχη είναι η εικόνα που παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο, αφού ο τουριστικός κλάδος είναι ο κατεξοχήν κλάδος που απορροφά ένα μεγάλο μέρος ανέργων, μειονοτήτων, μεταναστών και γενικά εργατικό δυναμικό με χαμηλή ειδίκευση και γνώσεις. Ο κλάδος αποτελεί θα λέγαμε, την εύκολη λύση για άμεση εύρεση εργασίας, χωρίς ιδιαίτερες γνώσεις (UNWTO and ILO, 2014).

Εφόσον το εκπαιδευτικό σύστημα αδυνατεί να προσφέρει μια ποιοτική εκπαίδευση, αλλά και πολλές ειδικότητες στον τουριστικό κλάδο, σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι χαμηλής εξειδίκευσης, τότε οι ίδιες οι επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου είναι σημαντικό να παρέχουν στους υπαλλήλους τους την κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να καταρτιστούν με εξειδικευμένες δεξιότητες και ικανότητες για να βελτιώσουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με κύριο στόχο την μέγιστη αποδοτικότητά τους και την ικανοποίησή τους από την εργασία τους, ώστε να δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης τόσο με την επιχείρηση που εργάζονται όσο και με τους πελάτες (Costen and Salazar, 2011). Δυστυχώς, πολλοί εργοδότες δεν έχουν συνειδητοποιήσει τα οφέλη της εκπαίδευσης στον τουριστικό κλάδο, καθώς και τα αποτελέσματα της. Θεωρούν ότι η εκπαίδευση είναι μια περιττή δαπάνη και κυρίως είναι προτέρημα των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Όμως μακροπρόθεσμα διαπιστώνουν τα θετικά αποτελέσματά της (Clements and Josiam, 1995). Γι' αυτό άλλωστε στην βιβλιογραφία της διοίκησης του τουριστικού κλάδου βρίσκουμε πολλές μελέτες, θεωρίες και μοντέλα που αποδεικνύουν την άμεση ανάγκη για επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού, (Kusluvan, Kusluvan, Ihan and Buyruk, 2010).

Ενδεχομένως πολλά επαγγέλματα στον τομέα του τουρισμού να μην απαιτούν εξειδίκευση και οι βασικές γνώσεις να είναι ικανοποιητικές για την εκτέλεση των

καθηκόντων τους, όμως σε μεγάλο βαθμό είναι απαραίτητες κάποιες δεξιότητες και ικανότητες μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης, που θα τους εξασφαλίζει μια καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, αποδοτικότητα και αύξηση παραγωγικότητας. Ο Reley αναφέρθηκε στην «αδύναμη» εσωτερική αγορά εργασίας, η οποία δεν προωθεί την εκπαίδευση και την κατάρτιση των εργαζομένων. Δηλαδή όσο πιο αδύναμη είναι η εσωτερική αγορά όπως επισημαίνει και ο Baum, (1995) τόσο πιο πολύ είναι χαμηλή η ανάγκη για εκπαίδευση και τόσο πιο πολύ χαμηλοί είναι οι μισθοί στην αγορά εργασίας. Γι' αυτό με την εκπαίδευση στον τουριστικό κλάδο επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, ενισχύεται το ανθρώπινο δυναμικό όλων των ειδικοτήτων με αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση, ενδυνάμωση και αφοσίωση ώστε να προωθείται η καλή επικοινωνία μεταξύ τους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, την αύξηση της παραγωγικότητας της και των αποδοχών του προσωπικού. Ένα άλλο θετικό στοιχείο της εκπαίδευσης είναι ότι μέσα από πολλά προγράμματα γλωσσικής κατάρτισης, οι εργαζόμενοι στον τομέα της μετακίνησης θα είναι ευέλικτοι να συνεργαστούν επαγγελματικά με φορείς στην Ευρώπη. Τέλος διαπιστώνεται μέσα από την εκπαίδευση η αξία της αειφόρου ανάπτυξης του τουριστικού κλάδου η οποία βασίζεται κυρίως στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Hartline and Ferrell, 1996; Baum, 2002).

Είναι τόσο σημαντική για την επιχείρηση η εκπαίδευση αφού μέσα από αυτή, μπορεί να ωφεληθεί όχι μόνο ένα τμήμα της, αλλά πολλά περισσότερα. Η μείωση του κόστους των δαπανών, για παράδειγμα, ενός ξενοδοχείου μπορεί να επιτυγχάνεται μέσα από την εκπαίδευση των υπαλλήλων της κουζίνας του ξενοδοχείου. Άρα η εκπαίδευση παίζει καθοριστικό ρόλο για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά αλλά και για κάθε μεμονωμένο τμήμα της επιχείρησης, στην διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας αλλά και στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος (Dale and Robinson, 2001).

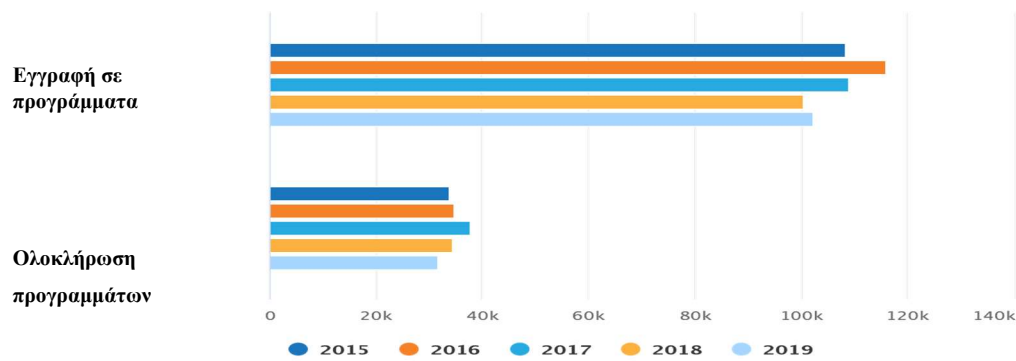
Η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει τα εξιδεικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε ο εργαζόμενος να αναλαμβάνει με επιτυχία και υπευθυνότητα τα καθήκοντα του. Με την κατάλληλη εκπαίδευση το εργατικό δυναμικό θα μειώνει τους κινδύνους και θα διαχειρίζεται καλύτερα τον επιχειρησιακό εξοπλισμό με αποτέλεσμα να μειώνεται το κόστος παραγωγής (Enz and Sigauw, 2000). Μέσα από την εκπαίδευση ακολουθούνται μια σειρά από πρακτικές και στρατηγικές που ενδυναμώνουν και

ενισχύουν τον εργαζόμενο να εκτελέσει την εργασία του με επιτυχία και να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του (Wills, 1994).

2.1.2 Εργασιακή εκπαίδευση στον Τουριστικό κλάδο

Ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε τουριστικής επιχείρησης επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος εκπαίδευσης για την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσα στον εργασιακό χώρο, ώστε ο εργαζόμενος να βελτιώσει τις δεξιότητες του κατά την διάρκεια της εργασίας του, αλλά και εκτός εργασίας σε ειδικές αίθουσες είτε μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός με ειδικά σεμινάρια και επιμορφωτικά προγράμματα που διοργανώνουν διάφοροι φορείς, όπως είναι το Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ). Οι εκπαιδευτές κυρίως προέρχονται από το προσωπικό και είναι διευθυντές ή στελέχη αλλά και κάποιοι εξωτερικοί παράγοντες που αναλαμβάνουν την κατάρτιση των εργαζομένων (Harris and Cannon, 1995).

Γι' αυτό θα είναι καλό, οι διευθυντές αλλά και τα στελέχη πρώτης γραμμής, να παρακολουθήσουν επιμορφωτικά προγράμματα, ώστε να καταρτιστούν κατάλληλα οι ίδιοι, για να προωθήσουν στην επιχείρησή τους την διαδικασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεσματικά. Μέσα από την προσωπική τους μόρφωση και κατάρτιση θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν κρίσεις και προβλήματα, να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του προσωπικού τους και να ελέγξουν την επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου (Kong, Cheung and Zhang, 2010). Σύμφωνα με την επιτροπή βιομηχανίας και δεξιοτήτων της Αυστραλίας οι εγγραφές σε εκπαιδευτικά προγράμματα, για την βελτίωση των προσόντων που σχετίζονται με τη φιλοξενία, αυξήθηκαν ελαφρώς σε περίπου 102.270 το 2019 (Australian Industry and Skills Committee).



5. **Διάγραμμα:** Προσόντα φιλοξενίας: αριθμός εγγραφών σε εκπαιδευτικά προγράμματα και ολοκλήρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων 2015-2019 (Australian Industry and Skills Committee)

Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου που διαφέρουν στην λειτουργία τους από τις υπόλοιπες των άλλων κλάδων, απαιτείται μια ικανοποιητική εσωτερική οργάνωση από τα διευθυντικά στελέχη αλλά και μια στοχευμένη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. (Λαλούμης, 2002). Ο τουριστικός κλάδος διακρίνεται σε καταλύματα (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια ή διαμερίσματα κ.λπ.), ταξιδιωτικά γραφεία και γενικά σε όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις που συμβάλουν στην βιώσιμη οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (INSETE, 2021). Οι επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου, ιδιαιτέρως αυτές της φιλοξενίας, τις χαρακτηρίζει μια ιδιομορφία, εξαιτίας της φύσης του κλάδου, ο οποίος ανήκει σε μια μορφή βιομηχανίας που αναπτύσσεται σε διάφορα διαπολιτισμικά περιβάλλοντα και η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απόλυτα συνυφασμένη με την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών. Γι' αυτό οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αναγκαίο, να καταρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό με κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξή του, αφού εκπροσωπούν τις σημαντικότερες επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου και μέσα από την μετακίνηση, την διαμονή και την διατροφή που αποτελούν τα βασικά στοιχεία των τουριστικών υπηρεσιών, επηρεάζουν καθοριστικά την τουριστική ανάπτυξη μια χώρας και κατ' επέκταση την οικονομική ανάπτυξη της (Chartrungruang, Turner, King and Waryszak, 2006; Λαλούμης, 2002).

2.1.3 Έρευνα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη στον Τουριστικό κλάδο

Διαπιστώνεται ότι η εκπαίδευση είναι μια μέθοδος που ακολουθείται σε παγκόσμιο επίπεδο από τις επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, πραγματοποιούνται αρκετές μελέτες τόσο για τα εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης των επιχειρήσεων όσο και για τον τρόπο αξιολόγησή τους, για τον οποίο δεν έχουμε επαρκή πληροφόρηση, γι' αυτό πολλές από τις μελέτες αυτές βρίσκονται σε εξέλιξη, ώστε να αποκτήσουμε περισσότερες πρακτικές γνώσεις (Burnett and Clarke, 1999).

Στην Κίνα οι στρατηγικές υποδομής, για την εκπαίδευση προσωπικού στον τουριστικό κλάδο, πραγματοποιούνται κυρίως από μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, ενώ στις μικρότερες παραμελείτε η λειτουργία της κατάρτισης των εργαζομένων, ώστε η αναπτυσσόμενη εγχώρια αγορά της Κίνας να έρχεται σε αντίθεση με τα διεθνή πρότυπα (Liu and Wall, 2005).

Επίσης, στην Τουρκία οι περισσότερες μικρές και μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα για την κατάρτιση των υπαλλήλων τους, στις περιπτώσεις που η ποιότητα των υπηρεσιών τους είναι εξαιρετικά χαμηλή. Λόγω των χαμηλών οικονομικών πόρων, τα περισσότερα μικρά και μικρομεσαία ξενοδοχεία αδυνατούν να επενδύσουν στην εκπαίδευση τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των υπαλλήλων τους και γι' αυτό προχωρούν σε αυτή, κάθε φορά που την χρειάζονται. Όμως η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασία και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και για την ανάπτυξη κάθε χώρας, γι' αυτό θα πρέπει να υπάρξει μια συνεργασία του Υπουργείου Τουρισμού, των Πανεπιστημίων και των οργανισμών που θα ενισχύσουν την επαγγελματική εκπαίδευση στον τουριστικό κλάδο.

Μια τάση που παρατηρήθηκε στην εκπαίδευση υπαλλήλων, στον τουριστικό τομέα, είναι ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα στις επιχειρήσεις τα παρακολουθούν στην πλειονότητά τους, νεότεροι σε ηλικία υπάλληλοι, ενδεχομένως λόγω της εξοικειώσής

τους με την τεχνολογία. Ο Wagar (1998) επισημαίνει ότι είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνουν εξειδίκευση οι νεότεροι σε ηλικία υπάλληλοι, ωστόσο για την επιτυχία της επιχείρησης θα είναι καλό να λαμβάνουν εκπαιδευτική κατάρτιση όλοι οι υπάλληλοι ανεξαιρέτως βαθμίδας και ηλικίας. Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, ο Johnson (2002) Johnson, S. 2002 υποστηρίζει ότι είναι σημαντικό να διεξάγεται συστηματικά (Çetinel , Yolal and Emeksiz, 2008).

Σύμφωνα με έρευνα που έχει διεξαχθεί σε μικρά ξενοδοχεία της Σουηδίας, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της τουριστικής βιομηχανίας. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν την σημαντικότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και γενικά θεωρούν ότι πρέπει να ακολουθούν πρακτικές εφαρμογές ανάπτυξης συστημάτων του προσωπικού. Δυστυχώς όμως δεν δίνεται η ανάλογη προσοχή στην εφαρμογή τέτοιων πρακτικών και ιδιαιτέρως σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Και αυτό που παρατηρείται είναι ότι η επένδυση στην εκπαίδευση εξαρτάται από την κατάρτιση κυρίως των διευθυντικών στελεχών της κάθε επιχείρησης (Young-Thelin and Boluk, 2012).

Επίσης, σε μικρά ξενοδοχεία της Τανζανίας είχε διεξαχθεί έρευνα μέσω προσωπικών συνεντεύξεων και η έλλειψη εκπαιδευτικής κατάρτισης αποτελεί ένα βασικό παράγοντα μείωσης της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων (Sharma and Urneja, 2005).

Ενώ σε έρευνα που έγινε στην ισπανική βιομηχανία τουρισμού, το δείγμα της οποίας αποτελούνταν από ογδόντα Ισπανούς διευθυντές ξενοδοχείων και εστιατορίων, έδειξε ότι η εκπαίδευση παρέχεται στις επιχειρήσεις φιλοξενίας ανάλογα με τις ανάγκες της και αυτές κάθε φορά διαφοροποιούνται σε μια εξελισσόμενη αγορά εργασίας. Διαπιστώθηκε επίσης, ότι είναι σημαντικό τα ανώτατα στελέχη να είναι καταρτισμένα για να ανταποκρίνονται σε αυτές τις αλλαγές και στις ανάγκες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τέλος οι ανάγκες για εκπαίδευση δεν ήταν γενικές αλλά εξειδικευμένες (Agut, Grau and Piero, 2003).

Μια άλλη σημαντική μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην βόρεια Κύπρο, είχαν συλλεχθεί εμπειρικά δεδομένα από ανώτερα διευθυντικά στελέχη τεσσάρων και πέντε αστέρων ξενοδοχεία μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, με σκοπό να διαπιστώσουν τις μεθόδους και τα συστήματα που αυξάνουν την παραγωγικότητα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εκπαίδευση είναι ένας από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες για την αύξηση της παραγωγικότητας και την ανάπτυξη της επιχείρησης, με χαμηλότερα ποσοστά να κατέχουν στην λίστα, η εξέλιξη της τεχνολογίας και το μάρκετινγκ (Kilic and Okumus, 2005).

Ο τουριστικός κλάδος είναι ένας πολυδιάστατος κλάδος και η εκπαίδευση θα πρέπει να καλύπτει την μεγάλη ποικιλία σε ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας. Καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατέχουν τα διευθυντικά στελέχη, τα οποία με την εκπαίδευση που θα έχουν καταρτιστεί θα είναι σε θέση να επιλέγουν το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους αλλά και της επιχείρησής τους (Nelson and Dopson, 2001).

2.1.4 Συμπεράσματα Τουριστικού κλάδου

Από τις παραπάνω μελέτες και έρευνες που έχουν γίνει σε παγκόσμιο επίπεδο, διαπιστώνουμε ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο, προωθείται με ταχύτατους ρυθμούς. Ακόμα και σε χώρες αναπτυσσόμενες, καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια για την τουριστική κατάρτιση των υπαλλήλων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το θετικό είναι ότι όλο και περισσότεροι εργοδότες, τα τελευταία χρόνια, έχουν διαπιστώσει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση είναι μια σημαντική δαπάνη μεν, αλλά μια μακροπρόθεσμη επένδυση η οποία θα επιφέρει στην επιχείρηση το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Γι' αυτό θα πρέπει να επιλέξουν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα που να ανταποκρίνονται στην διοικητική και τεχνολογική εξέλιξη. Σημαντικό είναι να πραγματοποιούνται σεμινάρια μέσα στην επιχείρηση και γενικά να γίνονται επενδύσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού όλων των ειδικοτήτων και ηλικιών. Επίσης για την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου θα πρέπει να συνεργαστούν κρατικοί και ακαδημαϊκοί φορείς για την κατάρτιση του

ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων με κύριο στόχο την ανάπτυξή του και την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Στην Ελλάδα ο τουριστικός κλάδος αποτελεί την βαριά βιομηχανία που μας βγάζει από τα αδιέξοδα της οικονομικής κρίσης. Τα διευθυντικά στελέχη αν θέλουν την ανάπτυξη του κλάδου θα πρέπει να επενδύσουν στον άνθρωπο και στην εκπαίδευσή του. Παρόλου τις κοινωνικοοικονομικές κρίσεις που προκύπτουν τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, ο τουρισμός αποτελεί την ελπίδα αυτού του τόπου γιατί όπως είπε κι ο Ελύτης «εάν αποσυνθέσεις την Ελλάδα, στο τέλος θα δεις να σου απομένουν μια ελιά, ένα αμπέλι κι ένα καράβι. Που σημαίνει, με άλλα τόσα την ξαναφτιάχνεις».

2.2 Μελέτη περίπτωσης (case study) του κλάδου Τηλεπικοινωνιών για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Ένας άλλος πολύ σημαντικός κλάδος για την οικονομία, κάθε χώρας, οποίος εξελίσσεται συνεχώς με ραγδαίους ρυθμούς, είναι αυτός των τηλεπικοινωνιών. Η επικοινωνία οποιασδήποτε μορφής αποτελεί σε κάθε εποχή αναγκαία προϋπόθεση για ένα ποιοτικό βιοτικό επίπεδο. Στον εργασιακό χώρο, επικοινωνία σημαίνει υψηλή ποιότητα εργασίας, αποδοτικότητα και αυξημένη παραγωγικότητα με κύριο στόχο την ανάπτυξη κάθε εταιρείας (Huselid, Jackson and Schuler, 1997). Ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις, του συνεχώς εξελισσόμενου κλάδου των τηλεπικοινωνιών είναι απαραίτητη η εξέλιξή και ανάπτυξή τους, για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά τόσο στις κοινωνικοοικονομικές, τεχνολογικές και πολιτικές αλλαγές όσο και να ανταπεξέλθουν στην ανταγωνιστικότητα της παγκόσμιας αγοράς (Lam and Shiu, 2010).

2.2.1 Ιστορική εξέλιξη του κλάδου Τηλεπικοινωνιών

Με τον όρο Τηλεπικοινωνίες ονομάζουμε οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας με ενσύρματα ή ασύρματα, ηλεκτρομαγνητικά, ηλεκτρικά, γραπτά, ακουστικά σήματα ή λήψη σημείων, σημάτων κειμένων και εικόνων. Το ξεκίνημά τους, το έκαναν το 1840

με τον ηλεκτρικό τηλεγράφο του S. Morse και σήμερα εξελίχθηκαν με την μορφή τηλεμεταφοράς πληροφορίας data, εικόνας, κειμένου, ήχου κ.λπ., περιλαμβάνοντας επιχειρήσεις που κατασκευάζουν και προμηθεύουν στην αγορά τηλεπικοινωνιακές συσκευές καθώς και εταιρείες που μέσω των συσκευών αυτών, παρέχουν πρόσβαση σε τηλεπικοινωνιακά δίκτυα στους συνδρομητές τους (Αλεξόπουλος και Λαγογιάννης, 2000).

Ο κλάδο των τηλεπικοινωνιών εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς αφήνοντας το 1980, το παλιό καθεστώς των μονοπωλίων, περνώντας σε μια νέα εποχή απελευθέρωσης της αγοράς του κλάδου, ενισχύοντας την δημιουργία πολυεθνικών και τον ανταγωνισμό στην παγκόσμια αγορά. Σε αυτές τις νέες αλλαγές οι επιχειρήσεις του κλάδου έπρεπε να αντιληφθούν άμεσα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους, σε νέες στρατηγικές μεθόδους για την αντιμετώπιση των κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών. Για να ανταποκριθούν λοιπόν, οι επιχειρήσεις του κλάδου στις ανταγωνιστικές αγορές παγκοσμίως, θα έπρεπε να αναπτύξουν ένα από τα πιο σημαντικά συστήματα ανάπτυξης διοίκησης ανθρώπινων πόρων, που θεωρείται η εκπαίδευση και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους και ιδιαιτέρως του τεχνικού εργατικού (Leme Fleury, Correa Fleury and Correa Fleury, 2005; Chen and Klimoski, 2007).

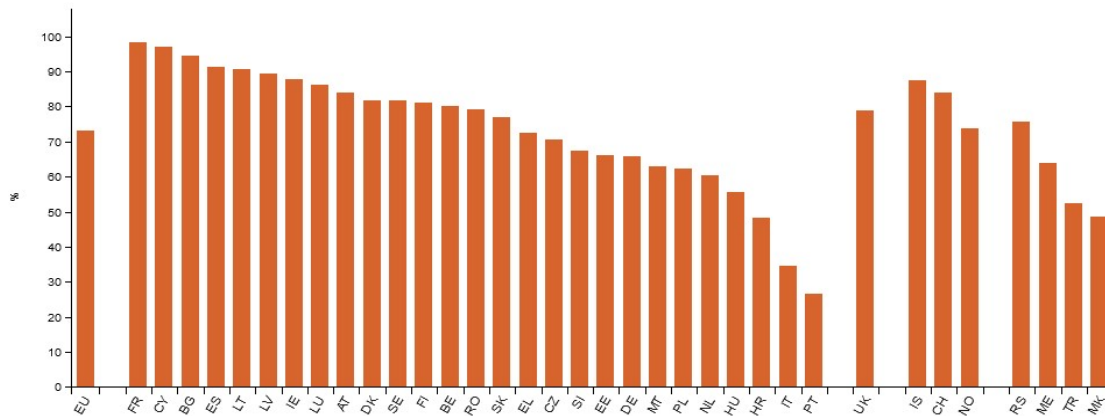
2.2.2 Εκπαίδευση στον Κλάδο τηλεπικοινωνιών

Η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων του κλάδου των τηλεπικοινωνιών συμβάλει καθοριστικά στην επιτυχία της επιχείρησης αλλά και ολόκληρης της οικονομίας μιας χώρας. Επειδή η ανάπτυξη του προσωπικού έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών του και καθιστά ικανή την επιχείρηση να πετύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της. Σύμφωνα με τον Raelin (1997) είναι υψίστης σημασίας η επένδυση των επιχειρήσεων στο εργατικό δυναμικό για την ανάπτυξή του, η οποία προϋποθέτει την κατάρτισή του με απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες (Johannessen and Olsen, 2003; Nonaka and Takeuchi, 2007).

Οι μελέτες στην διεθνή βιβλιογραφία για την διοίκηση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, παρατηρούνται κυρίως μετά την απελευθέρωση της αγοράς. Με την τεχνολογική αλλαγή των τελευταίων χρόνων, όλο και περισσότερες εταιρείες διαπίστωσαν την ανάγκη για καλύτερη διαχείριση του προσωπικού τους και κυρίως για κατάλληλη επιλογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μέσα από μια στρατηγική πρακτικών μεθόδων, η κάθε εταιρεία επέλεγε το πρόγραμμα κατάρτισης των υπαλλήλων της, ανάλογα με τις ανάγκες τους. Άλλωστε η στρατηγική διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, καθορίζει και την απόδοση του προσωπικού (Delaney and Huselid, 1996).

2.2.3 Έρευνα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη στον κλάδο Τηλεπικοινωνιών

Σύμφωνα με μια μελέτη που έγινε σε τρεις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, η British Telecom (BT) στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Bell Atlantic και η AT&T στις ΗΠΑ, η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιλέγονταν με βάση τόσο την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών τους, ώστε να μην τους χάσουν από άλλες εταιρείες, όσο και με βάση την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογία (Ramirez, Guy and Beale, 2007). Η τεχνολογική ανάπτυξη αποτελεί τον κύριο παράγοντα στην επιλογή της στρατηγικής πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο τηλεπικοινωνιών. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις, για να επιλέγουν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό τους και να τα εξελίσσουν συνέχεια. Αφού η εκπαιδευτική κατάρτιση που θα έχει λάβει το προσωπικό, τα επόμενα χρόνια δεν θα υφίστανται λόγω των αλλαγών στον τομέα της τεχνολογίας. Έτσι οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών αντιμετωπίζοντας την εκπαίδευση ως μια συνεχή διαδικασία με την οποία θα καταρτίζεται με γνώση και εξειδίκευση το προσωπικό ώστε να πετύχουν να είναι ανταγωνιστικές στην παγκόσμια αγορά (Nonaka and Takeuchi, 2007). Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία η εκπαίδευση τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, είναι απαραίτητη για τις εταιρείες εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μάλιστα οι ψηφιακές δεξιότητες θεωρούνται αυτονότητες, όπως θεωρούνται η γραφή και η ανάγνωση (Eurostat).



6. Διάγραμμα: Εργαζόμενοι με δεξιότητες στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών (Eurostat).

Στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού επένδυσε μια άλλη πολυεθνική, από τις σημαντικότερες του κλάδου τηλεπικοινωνιών, η Cisco Systems, Inc. Τα διευθυντικά στελέχη της, συνειδητοποίησαν ότι πρέπει να προσαρμοστούν στις μεταβολές της αγοράς, με τις κατάλληλες στρατηγικές εφαρμογές στην διοίκηση, για να συνεχίσουν να είναι πετυχημένοι και να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλες τις προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, τις αντιμετώπισαν με την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινου κεφαλαίου. Η Cisco με την εφαρμογή μιας πλατφόρμας μέσω του διαδικτύου, δίνει την δυνατότητα στα στελέχη της να παρακολουθήσουν μαθήματα και να καταρτιστούν με ικανότητες και δεξιότητες. Μέσω του προγράμματος e-Learning εντοπίζει «ταλέντα», στελέχη ικανά να αποτελέσουν τους μελλοντικούς ηγέτες. Έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών. Τα μαθήματα της, είναι προσβάσιμα από στελέχη και από διευθυντές άλλων εταιρειών και προσφέρουν ένα πρότυπο διαχείρισης των οργανισμών μέσα από διάφορα στάδια εξέλιξης και τύπων ανάπτυξης. Μέσα από αυτό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αναπτύχθηκε η διαδικασία αξιολόγησης, προωθώντας τον διάλογο μεταξύ διευθυντή και υπαλλήλου. Τα σχόλια των συνεργατών για κάποιο υπάλληλο, ενσωματώνονται στην αυτοποιημένη φόρμα διαχείρισης της απόδοσης των υπαλλήλων. Επίσης στην φόρμα ενσωματώθηκαν και άλλες δυνατότητες αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως η διαδικασία «αξιολόγησης ταλέντων», η «ανατροφοδότηση ανάπτυξης 360 μοιρών ηγεσίας» και η «αναθεώρηση ηγεσίας». Πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη και βελτίωση του προσωπικού και των διευθυντικών στελεχών ήταν η συζήτηση με την ανταλλαγή σχολίων. Στην

πραγματικότητα το πρόγραμμα αυτό αποτέλεσε μια δεξαμενή «ταλάντων» υψηλών επιδόσεων. Έτσι πέτυχε να διαθέτει ένα ανθρώπινο δυναμικό με εξειδικευμένο σύνολο δεξιοτήτων, υψηλών επιδόσεων, διασφαλίζοντας την δέσμευσή τους και δημιουργώντας μια διαφορετική οργανωτική επιχειρησιακή κουλτούρα από την προηγούμενη γενιά. Επίσης κατάφερε να εξοικειωθούν με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της τόσο τα στελέχη της όσο και στελέχη άλλων εταιρειών. Η Cisco μέσα από τις δυσκολίες και τις αλλαγές της αγοράς εργασία, απέδειξε ότι η εκπαίδευση και η γνώση αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη της (Chatman, O'Reilly and Chang, 2005).

Σε άλλη μελέτη που έγινε σε μια από τις μεγαλύτερες ισπανικές εταιρείες τηλεπικοινωνίας, την Telefonica, δόθηκε ιδιαίτερη βάση στην πρακτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. Η εταιρεία ασχολήθηκε ιδιαίτερος με την αναβάθμιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της. Πρωταρχικός παράγοντας για την επιλογή τους, ήταν να διακρίνει πρώτα τα προσόντα των υπαλλήλων. Μέσα από τις δεξιότητές και ικανότητες τους, προσάρμοσε την εκπαίδευσή τους, για να την αναβαθμίσει και να την εξελίξει. Μια σημαντική πρόοδος της εταιρείας ήταν η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής μάθησης. Προώθησε την συνεργατική μάθηση (cooperative learning) με κύριο στόχο την ανάπτυξη της εταιρείας και την ενίσχυση μια νέας επιχειρησιακής κουλτούρας που θα βασίζεται στην γνώση, στην πρόοδο και στην ηλεκτρονική μάθηση. Οι κύριες πτυχές της μάθησης αυτής είναι:

- «Η δια δραστικότητα». Μέσα από την δημιουργία ηλεκτρονικών πλατφόρμων με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα, θα εκπαιδεύονται και θα συμμετάσχουν όλοι οι υπάλληλοι ανεξαρτήτως ειδικότητας. Χωρίς να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα, μέσα από την ηλεκτρονική μάθηση, θα αφιερώνουν χρόνο για την ανάπτυξη της εταιρείας.
- «Διευκόλυνση». Η εκπαίδευση γίνεται με τρόπο που να υπάρχει μια θετική αλληλεπίδραση γνώσεων μεταξύ εκπαιδευτών και ανθρώπινου προσωπικού.
- «Προσιτότητα». Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να παρακολουθήσει σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, οποιαδήποτε χρονική στιγμή χωρίς να χάνει χρόνο με την μετακίνηση του.

- «Ικανότητα προσαρμογής. Ανάλογα με τις ανάγκες και απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, επιλέγονται και τα εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισής του.
- «Ευκαμψία». Η γνώσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται και να καλύπτουν τις αλλαγές της εκάστοτε εποχής.
- «Απασχολησιμότητα». Η κατάρτιση των υπαλλήλων πρέπει να είναι κατάλληλη, ώστε να καθιστά ικανό τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά και να ανταποκρίνεται στην θέση εργασίας του.

Με αυτό το καινοτόμο μοντέλο εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η Telefonica έδωσε ένα δυνατό κίνητρο δέσμευσης των υπαλλήλων με την εταιρεία, αφού συμμετείχαν ενεργά σε αυτή. Σημαντικό ρόλο έπαιξε στην διαδικασία της μετάδοσης της γνώσης και εμπειρίας, η σχέση αλληλεπίδρασης των υπαλλήλων με τον εκπαιδευτή τους, αλλά και η απασχολησιμότητα των εργαζομένων. Ενώ μέσα από την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση η εταιρεία πέτυχε τόσο την κατάρτιση των υπαλλήλων της όσο και την δυνατότητα να εξοικειωθούν με τις υπηρεσίες της (Gascó, Llopis and González, 2004).

Η μεγαλύτερη εταιρεία του κλάδου των τηλεπικοινωνιών η IBM, χρονολογείται από τον 19ο αιώνα. Διαθέτει κέντρο εξυπηρέτησης ανθρώπινου δυναμικού και παρέχει υποστήριξη σε 500.000 υπαλλήλους μέσα στους οποίους περιλαμβάνονται οι συνταξιούχοι της εταιρείας αλλά και οι σύζυγοι που θεωρούνται εξαρτώμενα μέλη. Η Μακραίωνη πετυχημένη πορεία της λοιπόν, βασίζεται στο εξιδεικευμένο προσωπικό που κύριο στόχο έχει την ανάπτυξη, τόσο του ίδιου όσο και της τεχνολογίας. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εξέλιξη της τεχνολογίας αφού μέσω αυτής το κέντρο είναι σε θέση να διαχειρίζεται ένα τεράστιο όγκο πελατών με επιλογές αυτοεξυπηρέτησης. Η IBM χρησιμοποιεί μεθόδους εκπαίδευσης του ανθρώπινου προσωπικού για να το αναπτύξει, αφού θεωρεί ότι είναι το «κλειδί για την παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης» και ικανοποίησης πελατών (Gonzales, Ellis, Riffel and Yager, 1999).

Μια άλλη πολυεθνική εταιρεία, η General Electric η οποία εστιάζει σε πολλούς τομείς όπως είναι και ο τομέας της ψηφιακής βιομηχανίας, έχει επενδύσει και αναπτύξει εκπαιδευτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό της, με κύριο στόχο την προώθηση «ταλέντων» και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους. Μέσα

από την εκπαίδευση, προχωράει η εταιρεία σε πρακτικές διαδικασίες, όπως της ανατροφοδότησης 360 μοιρών, της καθοδήγησης, της ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων της. Η εταιρεία βλέπει τους ανθρώπους της πολύτιμους και προσπαθεί μέσω της εκπαίδευσης να αναπτύξει τις δεξιότητές τους, ώστε να εξελιχθούν και να προχωρήσουν με την καριέρα τους (Krishnamoorthy, 2014).

Διαπιστώνεται λοιπόν η αξία που δίνουν στην εκπαίδευση και στην γνώση οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου τηλεπικοινωνιών. Όμως η εκπαίδευση είναι μια στρατηγική πρακτική μέθοδος που ακολουθείται με την ίδια επιτυχία τόσο στις πολυεθνικές εταιρείες όσο και στις μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου, όπως διαπιστώθηκε μετά από μελέτη στις χώρες της Γαλλίας, της Γερμανίας και του Ηνωμένου Βασιλείου. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα προσαρμόζονται κάθε φορά στις ανάγκες και απαιτήσεις των εταιρειών. Σύμφωνα με τον Dif (2004) η τεχνολογική εξέλιξη, δημιούργησε την ανάγκη των επιχειρήσεων να ακολουθήσουν μια διαδικασία συνεχής εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους (Dif, 2004).

Ειδικά για τις εταιρείες του κλάδου των τηλεπικοινωνιών που ασχολούνται με το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο, η εκπαίδευση κατέχει εξέχουσα σημασία για την απόδοση εξυπηρέτησης του πελάτη, ιδιαιτέρως σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας που αποσκοπούν σε μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους. Μάλιστα προσπαθούν πολύ περισσότερο να κρατήσουν τους παλιούς πελάτες και να μην τους χάσουν από τις ανταγωνιστικές εταιρείες, περισσότερο από το να κερδίσουν νέους. Επίσης με την βελτίωση των υπηρεσιών μέσω της εκπαίδευσης, οι πελάτες θα μείνουν ευχαριστημένοι και δεν θα αναζητήσουν άλλους παρόχους. Η κατάρτιση λοιπόν στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών, ειδικά σε αυτές των τηλεφωνικών δικτύων, είναι απαραίτητη για την ποιοτική εξυπηρέτηση, την καλή επικοινωνία και την ευελιξία στην αντιμετώπιση προβλημάτων που προκύπτουν. Διαπιστώνουμε ότι η συμβολή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι απαραίτητη (Gerpott, Rams and Schindler, 2001).

2.2.4 Συμπεράσματα για τον κλάδο Τηλεπικοινωνιών

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών αδιαμφισβήτητα εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς γι' αυτό και η παροχή υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις τους, πρέπει να ανταποκρίνονται στις κοινωνικοοικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές. Επίσης οι επενδύσεις στην εκπαίδευση αξίζει τον χρόνο και τον κόπο αλλά και το κόστος για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μελέτες στην παγκόσμια βιβλιογραφία, αποδεικνύουν ότι η εκπαίδευση στον κλάδο τηλεπικοινωνιών, αναπτύσσει την αυτοαντίληψη των διευθυντικών στελεχών. Σίγουρα από την εκπαίδευση έχουν μεγάλο όφελος τα διευθυντικά στελέχη, αφού μέσα από την κατάρτισή τους, αναλαμβάνουν πετυχημένες πρακτικές διοίκησης του προσωπικού τους. Τέλος μέσα από μια συντονισμένη συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων και οργανισμών, μπορεί να προκύψει μια «αναπτυξιακή υποδομή» με την προώθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης των στελεχών, ειδικά στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών που αποτελεί ένα σημαντικό τομέα της οικονομίας για κάθε χώρα άλλα και λόγω του διεθνούς ανταγωνισμού της αγοράς (Sabella and Analoui, 2015).

Κεφάλαιο 3: Συμπεράσματα-Προτάσεις

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση, σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση δίνει στις εταιρείες την δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά εργασίας, παρόλου που πολλές φορές τα αποτελέσματα φαίνονται μακροπρόθεσμα. Η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών προϋποθέτει ένα εξειδικευμένο προσωπικό, με τις κατάλληλες τεχνολογικές και διοικητικές δεξιότητες αλλά και την ικανότητα της ευέλικτης αντιμετώπισης προβλημάτων που προκύπτουν. Για να ανταποκρίνεται λοιπόν, το ανθρώπινο δυναμικό, με επιτυχία στα καθήκοντά του, αλληλοεπιδρώντας μέσα σε ένα εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον, οι εταιρείες θα είναι χρήσιμο να ακολουθούν μια συνεχόμενη διαδικασία εκπαίδευσης τους, καθώς και τεστ επιβεβαίωσης δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους, σε τακτά χρονικά διαστήματα (Chan, Shaffer and Snape, 2004; Johannessen and Olsen, 2003). Με την κατάλληλη λοιπόν, εκπαιδευτική

διαδικασία επιτυγχάνεται η βελτίωση γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού με κύριο στόχο την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης. Μέσα από μια αποτελεσματική διαδικασία μάθησης και απόκτησης γνώσης, τόσο το ανθρώπινο δυναμικό, όσο και η εταιρεία αυξάνει την αποδοτικότητά τους (Nonaka and Takeuchi, 2007; Khan, Ibrahim and Shahid, 2012).

Οι εταιρείες για την ανάπτυξη τους, ακολουθούν κάποια στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας του ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά προσδιορίζουν τις ανάγκες για εκπαίδευση και ποιοι την χρειάζονται. Στη συνέχεια σχεδιάζουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να πετύχουν τον επιχειρησιακό στόχο και επιλέγουν τις μεθόδους και τους εκπαιδευτές ανάλογα με τα προσόντα τους, προσδιορίζοντας την όλη διαδικασία αλλά και το κόστος της. Τέλος προχωρούν στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, ώστε να επιτευχθεί ο επιχειρησιακός στόχος. Ειδικά όταν η υψηλή απόδοση υπηρεσιών και προϊόντων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση ανάπτυξης κάθε εταιρείας (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή; 2002 Armstrong and Taylor, 2020; Martin, Kolomitro and Lam, 2014).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρείες επενδύουν στην εκπαίδευση, μολονότι το κόστος της, τις επιβαρύνει αρκετά. Όμως τα διευθυντικά στελέχη καταρτισμένα και τα ίδια, διαπιστώνουν το όφελος από την επένδυση στην συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και προωθούν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα. (Çetinel, Yolal and Emeksiz, 2008).

Μια εξίσου σημαντική παράμετρος στην αποτελεσματική εκπαίδευση είναι η συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία όλων των στελεχών της εταιρείας και όλων των ειδικοτήτων και βαθμίδων. Αξιοσημείωτο είναι ότι, τα διευθυντικά στελέχη παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Άλλωστε και οι ίδιοι πρέπει να είναι καταρτισμένοι και να ακολουθούν το όραμα της εταιρείας υιοθετώντας την επιχειρησιακή κουλτούρα η οποία θα πρέπει να θέτει τις βάσεις εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους και με τους πελάτες. Έχοντας λάβει και οι ίδιοι εκπαιδευτική κατάρτιση θα είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες του προσωπικού και μέσα από τον διάλογο να διαπιστώνουν τις δυσαρέσκειες τους, από το

εκπαιδευτικό πρόγραμμα που ακολουθεί η εταιρεία και τέλος να έχουν την ικανότητα κατάλληλης επιλογής προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, αν οι υπάλληλοι διαπιστώσουν τα οφέλη από την εκπαιδευτική κατάρτισή τους, θα συμμετέχουν πιο συνειδητοποιημένοι στην διαδικασία της εκπαίδευσης καθιστώντας την πιο αποτελεσματική (Chen and Klimoski, 2007; Khan, Ibrahim and Shahid, 2012).

Ειδικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας αλλά και του καθενός ξεχωριστά εργαζομένου και ανάλογα με τις ικανότητες και τις ελλείψεις τους, θα καταρτίζονται κατάλληλα. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός, ότι μεγάλες πολυεθνικές χρησιμοποιούν καινοτόμες πρακτικές μεθόδους εκπαιδευτικής κατάρτισης και πετυχημένα εκπαιδευτικά προγράμματα, πρότυπα για τις μικρότερες εταιρείες, που τις καθιστούν ανταγωνιστικές στην αγορά εργασίας. Άλλωστε σε μια ψηφιακή εποχή επιβάλλεται να προωθηθούν περισσότερο τα προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης, που πραγματοποιούν μεγάλες πετυχημένες πολυεθνικές εταιρείες. Επιπλέον, ο διάλογος κρίνεται αναγκαίος, μέσω πλατφόρμων παραπόνων και σχολίων, από στελέχη των εταιρειών κάθε βαθμίδας. Αφού η εφαρμογή του διαλόγου μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υπαλλήλων, αποτελεί το κλειδί στην λύση οποιασδήποτε δυσλειτουργίας της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη του προσωπικού προϋποθέτει την επιβράβευσή του, μετά από την επίτευξη των στόχων κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Πολύ σημαντικός παράγοντας για την δόμηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης, αποτελεί η συνεργασία μεταξύ των κυβερνήσεων και των ακαδημαϊκών φορέων. Τέλος, θα πρέπει να γίνει προώθηση περισσότερων ερευνών πάνω στα εκπαιδευτικά προγράμματα και σε πετυχημένα συστήματα πρακτικών εφαρμογών αξιολόγησής τους, επειδή η πληροφόρηση για αυτά δεν είναι επαρκής (Burnett and Clarke, 1999).

Από το κεφάλαιο της έρευνας της παρούσας διπλωματικής μελέτης, αυτό που παρατηρείται είναι ότι οι περισσότερες χώρες δεν ακολουθούν μια συστηματική πολιτική υποστήριξης των μικρών επιχειρήσεων. Έτσι η επένδυση στην εκπαίδευση λείπει στις μικρές επιχειρήσεις ιδιαιτέρως στον τουριστικό κλάδο. Γι' αυτό και τα μικρά ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν τις περισσότερες φορές εμπόδια που επηρεάζουν την

απόδοσή τους. Όπως υποστήριξε ο Buick (2003), υπάρχει έλλειψη συστηματικής έρευνας για την ανάπτυξη και κατανόηση της λειτουργίας των μικρών ξενοδοχείων. Βέβαια οι προοπτικές επιβίωσης και οικονομικής απόδοσης των μικρών επιχειρήσεων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις αγορές στις οποίες λειτουργούν, καθώς επίσης από τους στόχους, τα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές διαχείρισης κάθε επιχείρησης (Cragg and King, 1998). Οι έρευνες δείχνουν ότι υπάρχουν σημαντικά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η επαγγελματική κατάρτιση συμπεριλαμβανομένων του μάρκετινγκ, της εμπειρίας του προσωπικού και του κεφαλαίου, επιφέρουν επιτυχημένα αποτελέσματα στην απόδοση. Ωστόσο, οι περισσότερες μελέτες στην διεθνή βιβλιογραφία επικεντρώνουν τις έρευνές τους σε μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως σε αναπτυγμένα έθνη. Ενώ στις αναπτυσσόμενες χώρες οι μελέτες για τις μικρές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα μικρά ξενοδοχεία βρίσκονται στα αρχικά στάδια. Γι' αυτό είναι σημαντικό να κατανοηθεί η σημαντικότητα των επιδόσεων των μικρών επιχειρήσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες, και να επενδύσουν οι κυβερνήσεις τους, στις έρευνες σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Μια πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη από την Παγκόσμια Τράπεζα, Doing Business το 2004, τονίζει επίσης το ρόλο των μικρών και τοπικών επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη ενός έθνους, ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες (World Bank, 2004). Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι υπάρχει μια προφανής έλλειψη κατανόησης τόσο σε εμπειρικό όσο και σε θεωρητικό επίπεδο της διαδικασίας με την οποία οι μικρές επιχειρήσεις διασφαλίζουν την ευημερία στις χώρες τους και ιδιαίτερα στις αναπτυσσόμενες. Με δεδομένου αυτή την έλλειψη, οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να επικεντρωθούν σε καινοτόμους τρόπους, ώστε να συμπεριλαμβάνονται και οι μικρές επιχειρήσεις στις μελέτες επαγγελματικής εκπαιδευτικής διαδικασίας ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη και απόδοση τόσο του ίδιου όσο και της κάθε εταιρείας (Sharma and Urneja, 2005).

Είναι σημαντικό, λοιπόν, να γίνουν μελλοντικές έρευνες για καινοτόμες μεθόδους εκπαιδευτικής κατάρτισης τόσο σε μικρές όσο και σε μεγάλες επιχειρήσεις ειδικά στον τουριστικό κλάδο, που σύμφωνα με τα οικονομικά δεδομένα, που επεξεργάστηκε η στατιστική υπηρεσία Eurostat, ο τουρισμός αποτελεί σημαντική κινητήριος δύναμη της αγοράς εργασίας για την οικονομία κάθε χώρας (Eurostat, 2021).

Επίσης, στην διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει μια πληθώρα από μελέτες που επικεντρώνονται στην παραγωγικότητα των εταιρειών. Συγκεκριμένα στον τουριστικό κλάδο, διακρίνονται ως κύριοι παράγοντες της παραγωγικότητας οι πελάτες, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι εργασιακές συνθήκες, το εξωτερικό περιβάλλον, η ζήτηση, το μάρκετινγκ και τα οργανωσιακά θέματα. Η παραγωγικότητα των ξενοδοχείων επηρεάζεται κυρίως από την στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Ένας σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι η πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού το οποίο μέσα από την εκπαίδευση και παρακίνηση μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του. Επίσης μελέτες έδειξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη και τα εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης ήταν αρκετά ψηλά στην λίστα των παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Ένας επίσης, καθοριστικός παράγοντας θεωρήθηκε η παρακίνηση του προσωπικού. Ενώ η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών και η ποιότητα των υπηρεσιών θεωρούνται από τους πιο βασικούς παράγοντες της βελτίωσης της παραγωγικότητας. Αφού, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας. Σε γενικές γραμμές, διαπιστώνεται ότι η βελτίωση όλων αυτών των πρακτικών διοίκησης, από την πλευρά των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου, επιφέρει άμεσα την βελτίωση της παραγωγικότητας. Δυστυχώς, από πολλά διευθυντικά στελέχη δεν αξιολογήθηκαν σωστά αυτοί οι παράγοντες και υποτιμήθηκαν. Κυρίως, ήταν παράγοντες που είχαν σχέση με την «χρήση νέας τεχνολογίας», την «διαφήμιση» και τις «κρίσεις» (Kilic and Okumus, 2005).

Όμως, ο Jones (1990), σημείωσε ότι, είναι σημαντικό για τα διευθυντικά στελέχη, να έχουν την ικανότητα και την διορατικότητα να προβλέπουν και να αναπτύσσουν όλες αυτές τις πρακτικές διοίκησης, ώστε να έχουν θετικά αποτελέσματα τόσο στον οικονομικό τομέα όσο και στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Jones, 1990). Ωστόσο, οι μελλοντικές μελέτες θα δίνουν την δυνατότητα περαιτέρω μελέτης, όλων αυτών των παραγόντων που επιδρούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα της κάθε εταιρείας (Kilic and Okumus, 2005).

Μια εξαιρετική εκπαιδευτική στρατηγική που εφαρμόζουν ορισμένες εταιρείες, είναι ένας μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, με βάση τον οποίο επενδύουν στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων από τους υπαλλήλους τους, έτσι ώστε να τους επιτρέψουν να χειριστούν ζητήματα που στην παρούσα χρονική στιγμή δεν υφίστανται, αλλά πιθανόν

να εμφανιστούν στο μέλλον. Αυτό το είδος εκπαίδευσης μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα κινήτρου και δέσμευσης από τους υπαλλήλους. Βέβαια, αυτό απαιτεί από μέρος τους, ιδιαίτερα σκληρή δουλειά, όμως οι ίδιοι το βλέπουν ως ευκαιρία, διότι τους εμπιστεύεται η εταιρεία και τους δεσμεύει μελλοντικά ως κύρια μέλη της. Οπότε αυτή η τακτική εκπαίδευσης που ακολουθείται από την εταιρεία θεωρείται ως κίνητρο που επιφέρει θετικό αποτέλεσμα στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητά τους. Γι' αυτό και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, αρκετές μελέτες υποδηλώνουν ότι υπάρχει άμεση ή έμμεση σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της δέσμευσης των εργαζομένων. Όμως περισσότερες μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να επικεντρωθούν στις σχέσεις της αποτελεσματικής εκπαίδευσης με την δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία αλλά και την εφαρμογή διαφορετικών κινήτρων απόδοσης. Στην μελέτη αυτών των παραγόντων, αν διαπιστωθεί πολυγραμμικότητα μεταξύ των «επεξηγηματικών μεταβλητών», θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η χρήση πολλαπλής γραμμική παλινδρόμηση ώστε να προωθηθεί ένα μοντέλο πρόβλεψης, παρατηρώντας τις δεδομένες μεταβλητές τιμές που πρέπει να εξεταστούν. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η πρακτική της ελαχιστοποίησης, κατά την οποία η εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών, δημιουργεί μια «μετα-μεταβλητή» συνδυάζοντας ή αλλάζοντας σε μεγάλο βαθμό τις εξαρτημένες ή σχετιζόμενες επεξηγηματικές μεταβλητές (π.χ. ικανοποίηση, δέσμευση ως «μετα-μεταβλητή» που προέρχεται από τον συνδυασμό των μεταβλητών «κίνητρο» και «δέσμευση»). Επίσης, διαφορετικά κίνητρα μπορεί να αποφέρουν διαφορετικά αποτελέσματα (Sahinidis and Bouris, 2008).

Ένα ιδιαίτερο και πολυσυζητημένο θέμα για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανοποίηση από την εργασία του. Αν και δεν υπάρχει σαφής σύνδεση, στη βιβλιογραφία μεταξύ της εκπαίδευσης και της ικανοποίησης από την εργασία, ο Rowden (2002), προτείνει ότι η εκπαίδευση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του και επισημαίνει ότι οι εκπαιδευόμενοι εργαζόμενοι μπορούν να ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους (Rowden, 2002).

Είναι προφανές λοιπόν από την μελέτη της παρούσας διατριβής ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ στρατηγικής εκπαιδευτικών πρακτικών εφαρμογών ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτικής απόδοσης. Ο Guest (1997), αναγνώρισε την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, ως την μόνη πρακτική που βελτιώνει την ποιότητα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, παράλληλα διαπιστώνει την αύξηση της απόδοσης του, με τον συνδυασμό περισσότερων πρακτικών εφαρμογών, ώστε να επιτευχθεί υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων (Guest, 1997). Δυστυχώς όμως διαπιστώνεται από την διεθνή βιβλιογραφική έρευνα ότι η εμπειρική σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης ως «μοναδική πρακτική ανθρώπινου δυναμικού» και της οργανωτικής απόδοσης, όσο αποτελεσματική κι αν φαίνεται να είναι, εξακολουθεί να θεωρείται αδύναμη, καθώς ένας μικρός σχετικά αριθμός ερευνών που έχουν διεξαχθεί δεν το αποδεικνύουν στην πράξη. Ωστόσο, θεωρητικά, η αποτελεσματική μάθηση, που επιτυγχάνεται με την αποτελεσματική εκπαίδευση, είναι μια μεταβλητή που μπορεί να επηρεάσει θετικά την οργανωτική απόδοση και θεωρείται βασικό στοιχείο για την επίτευξη των «οργανωτικών στόχων». Η υιοθέτηση όμως μιας εκπαιδευτικής πρακτικής εφαρμογής που καθυστερεί να επιφέρει την επιθυμητή απόδοση σημαίνει ότι αυτό το πρόβλημα απόδοσης, δηλαδή αυτό το κενό μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής απόδοσης, οφείλεται στην έλλειψη αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Η στρατηγική εκπαιδευτικής κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει ότι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι στάσεις των εργαζομένων θα αλλάξουν με την υιοθέτηση ενός προγράμματος κατάρτισης, αλλά αυτή η θεώρηση είναι μια θεωρητική προσέγγιση και τα πραγματικά αποτελέσματα φαίνονται όταν το εκπαιδευόμενο ανθρώπινο δυναμικό μεταφέρει τις μεθόδους που διδάχτηκε στην πραγματική θέση εργασίας. Εάν ο υπάλληλος βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, θα έχει την δυνατότητα να αυξήσει την απόδοση του. Μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης, οι ικανότητες του προσωπικού θα ενισχυθούν και θα του επιτρέψουν να εκτελέσει τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί ικανοποιητικά με αποτέλεσμα να υπάρξει βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού. Γι' αυτό επιβάλλεται η διοίκηση του οργανισμού, η κυβερνήσεις αλλά και εκπαιδευτικοί φορείς να προχωρήσουν σε μελέτες σχετικές με την εργασιακή εκπαιδευτική κατάρτιση, για να εφαρμόζουν οι εταιρείες αποτελεσματικά εκπαιδευτικά προγράμματα.

Επιπρόσθετα τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι εξίσου σημαντικά για τους διευθυντές. Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση της εργασίας, στην δέσμευση και στα υπόλοιπα κίνητρα, όταν θεωρείται από τους υπαλλήλους ως αποτελεσματική. Όμως παρόλο που τα κίνητρα, η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση, πέρασαν από συστηματικούς ελέγχους, των ερευνητών για περισσότερα από 50 χρόνια, η εκπαίδευση δεν έχει μελετηθεί για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα, οπότε οι διευθυντές πρέπει να προσέχουν σχετικά με το τι ονομάζουν «επαρκή» εκπαίδευση και ποια είναι τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής εκπαίδευσης. Γι' αυτό και οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην εκπαίδευση και την αποτελεσματικότητά της, προσθέτοντας περισσότερες παραμέτρους σε πιο «ολοκληρωμένα μοντέλα» και βελτιώνοντας όσων υπάρχουν (Sahinidis and Bouris, 2008).

Μια άλλη προσέγγιση της εκπαίδευσης είναι ότι αυξάνει την παραγωγικότητα της εταιρείας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Επίσης, πολλές μελέτες τονίζουν τον καθοριστικό ρόλο της εκπαίδευσης στην μείωση του κύκλου εργασιών του προσωπικού. Βέβαια μπορεί να υπάρχει ένα πλήθος ερευνών σχετικά με τον κύκλο εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού, δεν υπάρχουν πολλές έρευνες όμως σχετικά με την επιρροή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στη μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Όμως ο κύκλος εργασιών του προσωπικού μπορεί να αποτελέσει πηγή πληροφοριών για τα διευθυντικά στελέχη. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αποχώρηση των εργαζομένων από την εργασία τους, δίνει την δυνατότητα στους εργοδότες να συλλέξουν στοιχεία σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την εργασία τους, στην εταιρεία. Μάλιστα για τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας, είναι σημαντικό να συλλέγονται τα στοιχεία με την μορφή ερωτηματολογίων-συνεντεύξεων, από τους υπαλλήλους που αποχωρούν από την εργασία τους, ώστε να επανεξετάζονται τα δεδομένα και να αναζητούνται νέες μέθοδοι για την ικανοποίηση των υπαλλήλων αλλά και για την άμεση αντιμετώπιση προβληματικών τομέων στο χώρο της εργασίας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και σημαντικές μελέτες που υποδηλώνουν ότι η μόνη σημαντική παρέμβαση που θα μπορούσε να οδηγήσει σε υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων και σε χαμηλότερο ποσοστό κύκλου εργασιών είναι η εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατάρτισης (Costen and Salazar, 2011).

Ένας από τους πιο σημαντικούς κλάδους για την οικονομία είναι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, που τα τελευταία χρόνια, έχει υποστεί ραγδαία διαρθρωτική αλλαγή στην αγορά εργασίας. Τα κλασικά μοντέλα «επαγγελματικών ταυτοτήτων» αλλάζουν σε μια νέα γενιά ευέλικτων και καταρτισμένων υπαλλήλων, με εφόδια τόσο τις ψηφιακές γνώσεις όσο και τις ικανότητες τους, για την αντιμετώπιση των συνεχόμενων αλλαγών. Η εκπαίδευση στον κλάδο τηλεπικοινωνιών και ιδιαίτερα η κατάρτιση των εργαζομένων στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών, είναι απαραίτητη σύμφωνα με στατιστικές έρευνες της Eurostat, αφού η τεχνολογία εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς. Άλλωστε παρατηρείται μεγάλη αύξηση της ζήτησης για ειδικούς τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών οι οποίοι είναι περιζήτητοι από τις αντίστοιχες εταιρείες. Ενώ οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ανησυχούν για τις ελλείψεις ψηφιακών δεξιοτήτων. Οπότε οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου τηλεπικοινωνιών επενδύουν στην πολιτική διαχείρισης της εκπαίδευσης περισσότερο από κάθε άλλη πρακτική εφαρμογή διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Eurostat, 2021).

Επίσης το ανθρώπινο κεφαλαίο κάθε εταιρείας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την καινοτομία της εταιρείας του. Με την εκπαίδευση του προσωπικού οδηγούμαστε στην καινοτομία. Ο Dostie (2018), μέσα από την έρευνα του, προσπαθεί να εφαρμόσει στην πράξη την επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την ανάπτυξη της καινοτομίας στο χώρο εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού (1999-2006). Τα αποτελέσματα του με την μέθοδο της παλινδρόμησης, καταδεικνύουν ότι όσο περισσότερο καταφεύγουμε στις πρακτικές διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσωπικού, τόσο περισσότερο καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες θα παράγουν οι εταιρείες.

Επίσης αυτό που παρατηρείται στην διεθνή βιβλιογραφία είναι, ότι στις μεγαλύτερες πολυεθνικές και ιδιαίτερα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, όλες οι εταιρείες προσπαθούν να εντάξουν καινοτόμες μεθόδους κατάρτισης προσωπικού. Η γνώση λοιπόν, ως κινητήρια δύναμη της οικονομίας, της τεχνογνωσίας, της καινοτομίας, της ανάπτυξης και βελτίωσης της κοινωνίας, διέπει την αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας (Wiig, 1997). Άλλωστε σε μια ψηφιακή εποχή επιβάλλεται να προωθηθούν περισσότερο καινοτόμα εκπαιδευτικά προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης, τα οποία έχουν εντάξει στο πρόγραμμα εκπαιδευτικής διαδικασίας οι μεγαλύτερες πολυεθνικές,

ιδιαίτερος του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο διάλογος κρίνεται απαραίτητος, μέσω πλατφόρμων παραπόνων και σχολίων, από στελέχη των εταιρειών κάθε βαθμίδας.

Συνοψίζοντας, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την απόδοση του. Όπως επισημαίνουν οι Sal and Raja (2016), η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού (Sal and Raja, 2016). Με την κατάλληλη εκπαίδευση, επιτυγχάνεται βελτίωση της απόδοσης του (Chen and Klimoski, 2007). Στην διεθνή βιβλιογραφία πολλές μελέτες προσεγγίζουν το θέμα και καταδεικνύουν διαφορετικές επιπτώσεις της εκπαιδευτικής κατάρτισης, τόσο στο προσωπικό όσο και στις εταιρείες. Μια προσέγγιση της εκπαίδευσης, όσον αφορά την αποδοτικότητα της εταιρείας, σχετίζεται με την κερδοφορία της. Ο Hansson (2007), σημειώνει ότι η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει τόσα πολλά οικονομικά οφέλη, που υπερτερούν σε σχέση με το κόστος επένδυσης της κατάρτισης του προσωπικού, ακόμα και «του κόστους εναλλαγής του προσωπικού» (Hansson, 2007). Βέβαια αυτό που πρέπει να διευκρινιστεί είναι ότι η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από συγκεκριμένους παράγοντες πρακτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Σύμφωνα με έρευνες κάθε χρόνο δαπανώνται σημαντικά ποσά για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών και ειδικά των μεγάλων πολυεθνικών (ATD, 2019; Boselie et al., 2001; Bartel, 2000; Hansson et al., 2004). Αυτό που δυσκολεύει τις έρευνες πάνω στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι ότι η «εκπαίδευση θεωρείται ως μέρος ενός ευρύτερου συνόλου των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού». Οπότε είναι δύσκολο να διαπιστώσουμε τις επιδράσεις της εκπαίδευσης, αφού δεν διακρίνονται μέσα από το σύνολο των πρακτικών στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Βέβαια δεν λείπουν και οι εξαιρέσεις και διαπιστώνουμε από τις έρευνες των Delaney and Huselid (1996), και Harel and Tzafirir (1999) ότι η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην οργανωτική απόδοση (Kalleberg and Moody, 1994; Delaney and Huselid, 1996 ; Harel and Tzafirir, 1999). Μια άλλη σημαντική μελέτη του d'Arcimoles (1997), έδειξε ότι η εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθούν οι εταιρείες, προσαρμοσμένες πάντα στις ανάγκες τους, έχουν άμεση σχέση, τόσο με την παραγωγικότητά τους, όσο και με την κερδοφορία τους (d'Arcimoles, 1997).

Όλες οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την εργασιακή κατάρτιση, ανεξάρτητα από τα αποτελέσματά αλλά και το επίκεντρο της μελέτης τους, δίνουν την πρέπουσα αξία στα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας και αποτελούν την βάση για μελλοντικές έρευνες. Σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη και εξελισσόμενη κοινωνία, που η ανάπτυξης της βασίζεται κυρίως στην δύναμη της γνώσης, η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Όλο και περισσότερες πολυεθνικές αλλά και μικρές- μικρομεσαίες εταιρείες αντιλαμβάνονται τα τελευταία χρόνια την σημαντικότητα της εκπαίδευσης με αποτέλεσμα να επενδύουν σε αυτή ανεξαρτήτως κόστους. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού το καταρτίζει με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες αναδεικνύοντας «ταλέντα», ικανά να συμβάλλουν στην επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου μέσα από την ανάπτυξη και την καινοτομία.

Μέσα σε ένα εργασιακό κλίμα, που θα διασφαλίζεται η αξιοπιστία, η συνεργασία και η επικοινωνία, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται υπευθυνότητα και δέσμευση απέναντι στην εταιρεία με κύριο στόχο την βέλτιστη αποδοτικότητα τους. Η εκπαίδευση λοιπόν, του ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες μεθόδους και τις αντίστοιχες απαιτήσεις της επιχείρησης αλλά και του εργαζομένου, οδηγεί στην απόδοσή τους. Έτσι ακολουθώντας οι εταιρείες μια ανθρωποκεντρική φιλοσοφία μέσα από την εκπαίδευση θα πετύχουν την ανάπτυξή τόσο των ίδιων όσο και του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

- Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, pp.451-474.
- Agut, S., Grau, R. and Piero, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), pp.281-295.
- Amoah, V. A. and Baum, T. (1997). Tourism education: policy versus practice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Australian Industry and Skills Committee (2021). *Hospitality*, [online] Available at:<<https://nationalindustryinsights.aisc.net.au/industries/tourism-travel-and-hospitality/hospitality>> [Accessed 16 March 2021]
- Baldwin, J. R. (1999). Innovation, training and success. *Available at SSRN 202229*.
- Barrett, A. and O'Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *ILR Review*, 54(3), pp.647-662.
- Bartel, A. P. (2000). Measuring the employer's return on investments in training: Evidence from the literature. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 39(3), pp.502-524.
- Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of vocational Education and Training*, 54(3), pp.343-364.
- Becker, B. and Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), pp.779-801.

Buhalis, D. (2001). Tourism in Greece: strategic analysis and challenges. *Current Issues in Tourism*, 4(5), pp.440-480.

Buick, I. (2003). Information technology in small Scottish hotels: is it working?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Burnett, P. and Clarke, J. (1999). How should a vocational education and training course be evaluated?. *Journal of Vocational Education & Training*, 51(4), pp.607-628.

Boselie, P. and Paauwe, J. (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel review*.

Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness?. *Journal of knowledge management*.

Çetinel, F., Yolal, M. and Emeksiz, M. (2008). Human resources management in small- and medium-sized hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1), pp.43-63.

Chan, L. L., Shaffer, M. A. and Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), pp.17-35.

Chartrungruang, B.-O., Turner, L., King, B. and Waryszak, R. (2006). Customer Satisfaction, Training and TQM. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(1), pp.51-75.

Chatman, J., O'Reilly, C. and Chang, V. (2005). Cisco Systems: Developing a human capital strategy. *California Management Review*, 47(2), pp.137-167.

Chen, G. and Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?. *Human Resource Management Review*, 17(2), pp.180-190.

Choi, Y. and Dickson, D. R. (2009). A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), pp.103-116.

Clements, C. J. and Josiam, B. M. (1995). Training: quantifying the financial benefits. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Conti, G. (2005). Training, productivity and wages in Italy. *Labour economics*, 12(4), pp.557-576.
- Costen, W. M. and Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), pp.273-284.
- Cragg, P. B. and King, M. (1989). Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship theory and practice*, 13(2), pp.49-64.
- Dale, C. and Robinson, N. (2001). The theming of tourism education: a three-domain approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G. and Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Delaney, J. T. and Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), pp.949-969.
- Dif, M. H. (2004). Vocational identities in change in the telecommunications sector. *Career Development International*, 9(3), pp.305-322.
- Dostie, B. (2018). The impact of training on innovation. *ILR review*, 71(1), 64-87.
- Enzi, C. A. and Siguaw, J. A. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), pp.48-61.
- Eurostat (2021). *ICT education - a statistical overview*, [online] Available at:<
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=ICT_education_-_a_statistical_overview> [Accessed 16 March 2021]
- Eurostat (2021). *Tourism industry- economic analysis*, [online] Available at:<
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_economic_analysis > [Accessed 16 March 2021]

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. and Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of management*, 25(3), pp.385-415.

Gascó, J. L., Llopis, J. and González, M. R. (2004). The use of information technology in training human resources. *Journal of European Industrial Training*.

Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications policy*, 25(4), 249-269.

Gonzales, B., Ellis, Y. M., Riffel, P. J. and Yager, D. (1999). Training at IBM's human resource service center: linking people, technology, and HR processes. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(2), pp.135-142.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), pp.263-276.

Guide2research.com (2020). *68 Training Industry Statistics: 2020 Data, Trends & Predictions*[online] Available at: <<https://www.guide2research.com/research/training-industry-statistics#expenditure>> [Accessed 31 February 2021]

Hall, D. J. and Paradice, D. (2005). Philosophical foundations for a learning-oriented knowledge management system for decision support. *Decision Support Systems*, 39(3), pp.445-461.

Hansson, B. (2007). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance. *Personnel review*.

Harari, O. (1994). The brain-based organization. *Management review*, 83(6), pp.57.

Harel, G. H. and Tzafirir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3), pp.185-199.

Harris, K. J. and Cannon, D. F. (1995). Opinions of training methods used in the hospitality industry: A call for review. *International Journal of Hospitality Management*, 14(1), pp.79-96.

Hartline, M. D. and Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of marketing*, 60(4), pp.52-70.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management journal*, 40(1), pp.171-188.

INSETE (2021). Education, [online] Available at:< <https://insete.gr/> > [Accessed 15 February 2021]

Jha, V. (2016). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 2(5), pp.80-86.

Johannessen, J. A. and Olsen, B. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. *International Journal of Information Management*, 23(4), pp.277-289.

Jones, P. (1990). Managing foodservice productivity in the long term: strategy, structure and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 9(2), pp.143-154.

Kalkan, V. D. (2008). An overall view of knowledge management challenges for global business. *Business Process Management Journal*.

Katou, A. A. and Budhwar, P. S. (2007). The effect of human resource management policies on organizational performance in Greek manufacturing firms. *Thunderbird international business review*, 49(1), pp.1-35.

Khan, N., Ibrahim, M. and Shahid, M. K. (2012). Impact of on-job training on performance of telecommunication industry. *Journal of Social and Development Sciences*, 3(2), pp.47-58.

Kilic, H. and Okumus, F. (2005). Factors influencing productivity in small island hotels: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

- Kim, Y. and Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the Great Recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), pp.361
- Kong, H., Cheung, C., and Zhang, H. Q. (2010). Career management systems: what are China's state-owned hotels practising? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kontoghiorghes, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 15(3), pp.114-129.
- Krishnamoorthy, R. (2014). How GE trains more experienced employees. *Harvard Business Review*.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., and Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), pp.171-214.
- Lam, P. L. and Shiu, A. (2010). Economic growth, telecommunications development and productivity growth of the telecommunications sector: Evidence around the world. *Teleco*
- Law, R., Bai, B., Davidson, M. C., McPhail, R. and Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International journal of contemporary hospitality management*.
- Leme Fleury, M. T., Correa Fleury, A. C., & Correa Fleury, A. C. (2005). In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), pp.1640-1655.
- Liu, A. and Wall, G. (2005). Human resources development in China. *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp.689-710.
- Lytras, M., Sicilia, M. A., Naeve, A., de Pablos, P. O. and Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*.
- Marin, S. M. (2012). Change and innovation in the educational policies and strategies for human resources development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1662-1667.

- Martin, B. O., Kolomitro, K. and Lam, T. C. (2014). Training methods: A review and analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), pp.11-35
- Munoz Castellanos, R. M. and Salinero Martin, M. Y. (2011). Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), pp.574-594
- Nelson, A. A. and Dopson, L. (2001). Future of hotel education: Required skills and knowledge for graduates of US hospitality programs beyond the year 2000-part one. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 13(5), pp.58-67.
- Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management review*, 11(4), 736-749.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), pp.162.
- Okoye, P. V. C. and Ezejiolor, R. A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), pp.250.
- Pineda, P. (2010). Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model. *Journal of European Industrial Training*.
- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ramirez, M., Guy, F. and Beale, D. (2007). Contested resources: unions, employers, and the adoption of new work practices in US and UK telecommunications. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 495-517.
- Rekha, Y. C., & Reddy, S. S. (2013). Human resource development in tourism industry. Available at SSRN 2365729.
- Reshmad'sa, L. and Vijayakumari, S. N. (2017). Effect of Kolb's Experiential Learning Strategy on Enhancing Pedagogical Skills of Pre-Service Teachers of Secondary School Level. *Journal on School Educational Technology*, 13(2), pp.1-6.
- Rouiller, J. Z. and Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human resource development quarterly*, 4(4), pp.377-390.

- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), pp.407-425.
- Sabella, A. R. and Analoui, F. (2015). Managerial training and development in telecommunication organizations in Palestine. *Journal of Management Development*.
- Sahinidis, A. G. and Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*
- Sal, A. and Raja, M. (2016). The impact of training and development on employees performance and productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, pp.5(7).
- Schuler, R. S. and MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human resource management*, 23(3), pp.241-255.
- Sharma, A. and Upneja, A. (2005). Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Shenge, N. A. (2014). Training evaluation: Process, benefits, and issues. *IFE Psychologia: An International Journal*, 22(1), pp.50-58.
- Singh, H. (2012). Training and development: A prominent determinant for improving HR productivity. In *International Conference on Management and education innovation IPEDR* (Vol. 37).
- Stake, R. E. (2008). *Qualitative case studies*. Sage Publications, Inc. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* p. 119–149.
- Sun, L. (2015). Employees Training and Development in Chinese State Owned Companies: Case: LQ Coal-Fired Power Plant.
- Topno, H. (2012). Evaluation of training and development: An analysis of various models. *Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.
- Vinesh, A. (2014) Role of Training & Development in an Organizational Development, *International Journal of Management and International Business Studies*, vol.4, No.2, pp. 213-220
- Wang, G. G. and Wilcox, D. (2006). Training evaluation: knowing more than is practiced. *Advances in Developing Human Resources*, 8(4), pp.528-539.

Wang, W. C., Lin, C. H. and Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), pp.100.

Waqanimaravu, M. and Arasanmi, C. N. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), pp.216-227.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*.

Wills, M. (1994). Managing the training process: putting the basics into practice. *Journal of European Industrial Training*.

World Bank. (2003). *Doing business in 2004: Understanding regulation*. The World Bank.

World Tourism Organization (UNWTO) and International Labour Organisation (ILO) (2014). *Measuring employment in the tourism industries—guide with best practices*, Madrid:UNWTO,[online]Availableat:<<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416158>> [Accessed 16 February 2021]

Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, pp254-282.

Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods (ed.). *Applied social research methods series*, pp.5.

Young-Thelin, L. and Boluk, K. (2012). A case study of human resource practices in small hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), pp.327-353.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Αλεξόπουλος Α. και Λαγογιάννης Γ. (2000): Τηλεπικοινωνίες και Δίκτυα Υπολογιστών. (Πέμπτη έκδοση). Αθήνα: Αλεξόπουλος, Λαλογιάννης

Λαλούμης, Δ. (2002). Διοίκηση Ξενοδοχείων, Hotel Management. Αθήνα: Σταμούλης.

Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν., (2002). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων». Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Τάτσος, Ν. (2001). Παραοικονομία και φοροδιαφυγή στην Ελλάδα. *IOBE, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση*.