



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ»**

Μαργαρίτα Π. Βιέννα



ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Νικάνδρου Ειρήνη, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπουσα)
Γαλανάκη Ελεάννα, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ
Ηλιόπουλος Κωνσταντίνος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2017



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΣΕ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ»**

Μαργαρίτα Π. Βιέννα

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Νικάνδρου Ειρήνη, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ (επιβλέπουσα)
Γαλανάκη Ελεάννα, Επίκουρη Καθηγήτρια ΟΠΑ
Ηλιόπουλος Κωνσταντίνος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών μου στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, μου δόθηκε η ευκαιρία να εκπονήσω τη μεταπτυχιακή μου μελέτη με τίτλο «Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη Μεταφορά της Εκπαίδευσης στο εργασιακό πλαίσιο: μελέτη σε επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών». Μέσω της εργασίας αυτής γνώρισα κάπως καλύτερα ένα διαφορετικό κομμάτι των επιχειρήσεων που όμως αποτελεί και το σημαντικότερο όλων και δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό τους και όλους εκείνους τους παράγοντες που τον επηρεάζουν στο να γίνονται αποδοτικότεροι. Η γνώση αυτή συμβάλλει σημαντικά στο τρόπο που πλέον θα βλέπω την εκπαίδευση στον εργασιακό τομέα.

Ακριβώς, για το παραπάνω λόγο θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω θερμά για την αμέριστη βοήθεια και την επιστημονική της αρωγή την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Νικάνδρου Ειρήνη, η οποία όλο αυτό το διάστημα βρίσκονταν πάντα δίπλα μου σε κάθε μού βήμα και που μου έδωσε την ευκαιρία να μάθω μέσω της εργασίας αυτής καινούργια πράγματα. Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά του καθηγητές κύριο Ηλιόπουλο Κωνσταντίνο και κυρία Γαλανάκη Ελεάννα για την αποδοχή τους να αποτελέσουν μέλη της εξεταστικής επιτροπής μου καθώς και για την επιθυμία τους να συμβάλουν μέσω των παρατηρήσεων και των επισημάνσεων τους στην βελτιστοποίηση της εργασίας μου.

Προπάντων όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω με όλη μου την καρδιά την οικογένεια μου που με στηρίζει απεριόριστα με κάθε της δύναμη όλα αυτά τα χρόνια σε κάθε μου επιλογή και που χωρίς αυτήν δεν θα βρισκόμουν στη θέση αυτή. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους εκείνους του ανθρώπους που συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της εργασίας αυτής μέσω της εθελοντικής τους συμμετοχής.

Βιέννα Μαργαρίτα

Αθήνα, 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία προσεγγίζει σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταφορά της εκπαίδευσης από εργαζομένους που εργάζονται σε επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. Η μεταφορά της εκπαίδευσης αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι που έχουν προηγουμένως παρακολουθήσει κάποιο/α εκπαιδευτικά προγράμματα εφαρμόζουν τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες τους στις πραγματικές συνθήκες εργασίας τους. Η συγκεκριμένη διαδικασία εν γένει επηρεάζεται από ορισμένους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί όπως προκύπτει από την υπάρχουσα βιβλιογραφία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις ευρύτερες ομάδες που είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευομένου, τον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος και τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος.

Για την διεξαγωγή της μελέτης αυτής αρχικά πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση. Σύμφωνα με αυτήν ορίστηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις (H_1 - H_6) και επιλέχθηκαν να διερευνηθούν οκτώ παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταφορά της εκπαίδευσης, εκ των οποίων ο ένας αποτέλεσε και την εξαρτημένη μεταβλητή. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η αυτό-αποτελεσματικότητα, η ευσυνειδησία, η υποστήριξη από τους προϊσταμένους, η υποστήριξη από συναδέλφους, η ικανοποίηση των εργαζομένων με την εκπαίδευση, τη διάθεση που έχει ο εργαζόμενος για εκπαίδευση, οι ευκαιρίες εφαρμογής και η διάθεση των εργαζομένων να μεταφέρουν όσα διδάχθηκαν στην καθημερινή τους εργασία, με τον τελευταίο να αποτελεί και την εξαρτημένη μεταβλητή. Ακολούθως, για την διεξαγωγή της έρευνας συντάχθηκε ερωτηματολόγιο με τη χρήση κλιμάκων το οποίο στάλθηκε ηλεκτρονικά στις επιχειρήσεις. Για τον έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα κίνητρα για μεταφορά της εκπαίδευσης (προσωπικά οφέλη, οφέλη καριέρας, επαγγελματικά οφέλη) και συνολικά η διάθεση των εργαζομένων που δέχθηκαν εκπαίδευση να μεταφέρουν όσα διδάχθηκαν στην εργασία τους σχετίζονται σημαντικά και θετικά με έξι από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (αυτό-αποτελεσματικότητα, διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση, υποστήριξη από προϊσταμένους και συναδέλφους, ευκαιρίες εφαρμογής, ικανοποίηση των εργαζομένων από την παρεχόμενη εκπαίδευση). Ενώ, δεν βρέθηκε άμεση συσχέτιση της ευσυνειδησίας με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης.

Συμπερασματικά, μέσα από τη μελέτη των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε ότι όσων αφορά τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών δεν παρατηρείται διαφοροποίηση στους παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταφορά της εκπαίδευσης σε αυτές, σε σχέση με εκείνους που επηρεάζουν τη μεταφορά της εκπαίδευσης στις υπόλοιπες επιχειρήσεις της αγοράς που δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους.

Λέξεις κλειδιά: Μεταφορά εκπαίδευσης, Κίνητρα μεταφοράς εκπαίδευσης, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ABSTRACT

“Factors that Influence the Training Transfer in Working Frame: Study of Businesses in Food and Beverage Sector”

The present study approaches in empirical and theoretical stage the factors that influence the training transfer in food and beverage industry. The transfer of training refers to the process by which workers who have attended one or more training programs are capable of applying their new acquired knowledge and skills in their actual working conditions. This specific process is influenced by several factors. By the existing literature these factors can be categorized in three main groups which are individual characteristics of the trainee, the training design and the work environment characteristics.

First of all in order to perform the present study an extensive literature review took place. Based on the existing literature, we created the hypotheses of this research (H₁-H₆) and eight factors were selected to be studied, from which, one is the dependent variable. These factors are: self-efficacy, conscientiousness, supervisor support, peer support, the employee's satisfaction with the training, motivation for training, opportunity to use and motivation for transfer, the last being the dependent variable. In addition, for the investigation a questionnaire was created and sent via email to the companies. To test the hypotheses, a statistical analysis was carried out.

The findings showed that incentives for training transfer (personal-related benefits of training, career-related benefits, job-related benefits) and the motivation for transfer in working conditions in general are correlated strongly and positively with six out of the seven independent variables (self-efficacy, supervisor and peer support, employee satisfaction with the training, motivation for training, opportunity to use). In contrast, there was no direct correlation between conscientiousness and motivation for transfer.

In conclusion, based on the results of this research we can assume that the factors that affect training transfer concerning the food and beverage industry are not showing any variation in comparison with the factors that affect training transfer in other businesses of other industries.

Key words: Training Transfer, Motivation for Transfer, Human Resource Management

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 4 |
| ABSTRACT..... | 6 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 11 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ..... | 14 |
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 14 |
| 1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... | 14 |
| 1.2 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ | 15 |
| 1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ Δ.Α.Δ. ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ | 19 |
| 1.3.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ | 19 |
| 1.3.2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ - ΠΟΙΟΤΗΤΑ | 21 |
| 1.3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ..... | 21 |
| 1.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... | 22 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ | 25 |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 25 |
| 2.1. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ | 25 |
| 2.2. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 27 |
| 2.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ | 29 |
| 2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..... | 32 |
| 2.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ..... | 34 |
| 2.6. ΕΘΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 37 |
| 2.6.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ | 37 |
| 2.6.2. ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ | 38 |
| 2.7. ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 38 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ..... | 42 |
| ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ | 42 |
| 3.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΓΕΝΙΚΑ | 42 |
| 3.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ..... | 43 |
| 3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ | 45 |
| 3.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP | 48 |

| | |
|---|----|
| 3.5. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ..... | 48 |
| 3.6. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP | 49 |
| 3.7. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP.... | 50 |
| 3.7.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ..... | 50 |
| 3.7.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 50 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ | 52 |
| ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (TRAINING TRANSFER)..... | 52 |
| 4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 52 |
| 4.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 53 |
| 4.2.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΥ | 54 |
| 4.2.1.1. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 57 |
| 4.2.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ | 58 |
| 4.2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ | 61 |
| 4.2.3.1. ΚΛΙΜΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ | 62 |
| 4.2.3.1.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 62 |
| 4.2.3.1.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΡΦΩΝ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 64 |
| 4.2.3.1.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΕΞΑΣΚΗΣΗΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 65 |
| 4.3 ΕΓΓΥΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΜΑΚΡΥΣΜΕΝΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ (NEAR TRANSFER AND FAR TRANSFER) | 66 |
| 4.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ..... | 67 |
| 4.4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 68 |
| 4.4.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ..... | 70 |
| 4.4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ..... | 72 |
| 4.5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΧΕΤΙΚΗ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΜΑ | 74 |
| 4.6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ..... | 77 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ | 79 |
| ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ | 79 |
| 5.1. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 79 |
| 5.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ | 79 |
| 5.3. ΚΛΙΜΑΚΕΣ..... | 80 |
| 5.3.1. ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 80 |
| 5.3.2. ΑΥΤΟ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ | 81 |
| 5.3.3. ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ | 81 |
| 5.3.4. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ | 82 |

| | |
|---|-----|
| 5.3.5. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ | 83 |
| 5.3.6. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ..... | 83 |
| 5.3.7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ..... | 84 |
| 5.3.8. ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 85 |
| 5.3.8.1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 85 |
| 5.3.8.2. ΟΦΕΛΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 86 |
| 5.3.8.3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 87 |
| 5.3.9. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ | 87 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ | 89 |
| ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ | 89 |
| 6.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ..... | 89 |
| 6.2. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ..... | 90 |
| 6.2.1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 91 |
| 6.2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 93 |
| 6.2.3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 95 |
| 6.2.4. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ..... | 96 |
| 6.3. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ | 97 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ | 100 |
| ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ | 100 |
| 7.1. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ | 101 |
| 7.1.1. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΥΤΟ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ..... | 101 |
| 7.1.2. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ..... | 102 |
| 7.1.3. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 103 |
| 7.2. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ..... | 104 |
| 7.2.1. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ..... | 104 |

| | |
|--|-----|
| 7.2.2. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ | 105 |
| 7.3. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 105 |
| 7.4. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ..... | 106 |
| 7.5. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ | 106 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ | 108 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 109 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... | 124 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο ενός οργανισμού και η ορθή επιλογή και σωστή αξιοποίηση του μπορεί να προσδώσει σε αυτόν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το γεγονός αυτό καθιστά την ύπαρξη οργανωμένου τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδόν επιτακτική ανάγκη για κάθε επιχείρηση, το οποίο επωμίζεται της ευθύνης στελέχωσης του με κατάλληλο προσωπικό. Ωστόσο, η οικονομική ευρωστία και το μέγεθος του κάθε οργανισμού επηρεάζουν άμεσα την δυνατότητα οργάνωσης και συντήρησης αυτοτελούς τμήματος μέσα στην ίδια επιχειρησιακή οντότητα. Τόσο οι επιχειρήσεις που διαθέτουν το εν λόγω τμήμα όσο και εκείνες που απευθύνονται σε αρμόδιους εξωτερικούς φορείς για την στελέχωση τους, αναγνωρίζουν την ανάγκη απόκτησης και διατήρησης στελεχών όπου θα ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της ίδιας της επιχείρησης όσο και της ευρύτερης αγοράς.

Στις σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού βάλλεται από έντονο ανταγωνισμό και ραγδαίες αλλαγές, έτσι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται διαρκώς να αναπτύσσει και να εφαρμόζει στρατηγικές προσαρμογής και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι στρατηγικές αυτές διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποτελούν είτε τμήμα της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής είτε μεμονωμένες στρατηγικές που κατ' επέκταση έχουν αντίκτυπο στην ομαλή και ανταγωνιστική λειτουργία της επιχείρησης. Στόχος βάση του οποίου διαμορφώνονται οι στρατηγικές είναι η ανάπτυξη ενός οργανισμού ικανού να προσαρμόζεται στις εσωτερικές του ανάγκες αλλά και στις ανάγκες του διαρκώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντός του. Ανάμεσα, σε αυτές τις στρατηγικές που στοχεύουν στην ανάπτυξη του οργανισμού εμπεριέχεται και εκπαίδευση του προσωπικού και όλες εκείνες οι μέθοδοι που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα από αυτήν.

Όπως, όλες οι εταιρείες που σέβονται το σκοπό ύπαρξης και το όραμα τους, έτσι και οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών δαπανούν ετησίως τεράστια χρηματικά ποσά στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Στόχος της εκπαίδευσης είναι η δημιουργία και διατήρηση ικανών εργαζομένων που ανταπεξέρχονται στις ανάγκες και απαιτήσεις της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Ευθύνη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ άλλων αποτελεί και ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα και την ανάπτυξη των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσω των οποίων θα επιτευχθεί η κάλυψη τους.

Ωστόσο, δεν αρκούν μονάχα η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης και η σωστή υλοποίηση αυτών αλλά και ένα πλήθος άλλων παραγόντων που επηρεάζουν σημαντικά τα προσδοκώμενα από την εκπαίδευση αποτελέσματα.. Στη παρούσα εργασία επιδιώκεται η θεωρητική και εμπειρική ανάλυση και μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την ικανότητα ή την διάθεση των εργαζομένων που έχουν δεχθεί εκπαίδευση να μεταφέρουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες τους στην καθημερινή τους εργασία, εστιάζοντας σε επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο αποτελούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε μικρότερο ποσοστό σε πολυεθνικές που έχουν το δυνατότητα να έχουν οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αντίθεση με το μεγαλύτερο μέρος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες είναι αναγκασμένες να απευθύνονται σε εξειδικευμένους οργανισμούς στελέχωσης επιχειρήσεων, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους σε προσωπικό και σε ανάπτυξη αυτού και του ήδη κατέχοντος. Η στελέχωση μίας επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό ωστόσο δεν αρκεί από μόνη της για την υγιή επιβίωση και ανάπτυξη της. Η εκπαίδευση των εργαζόμενων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες

Σχετικά με τις επιχειρήσεις τροφίμων η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη τους καθορίζεται σε πολύ σημαντικό βαθμό από την ασφάλεια και την ποιότητα των παραγόμενων και προσφερόμενων προς τους καταναλωτές προϊόντων τους. Καθώς, οποιαδήποτε παρέκκλιση μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε τεράστιες οικονομικές και ηθικές ζημιές, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν κατά συνέπεια σε κλείσιμο της. Στο παρελθόν οι διαδικασίες ελέγχου και διαχείρισης θεμάτων ασφάλειας και ποιότητας βασιζόνταν εξολοκλήρου στην εμπειρία των χειριστών. Στη σημερινή εποχή αντιθέτως κρίνεται ολοένα και περισσότερο σημαντική η ανάγκη εποπτείας της οργάνωσης και η διαχείρισης ζητημάτων ασφάλειας και ποιότητα από κατάλληλα εκπαιδευμένα τμήματα ή εργαζομένους. Οι διαδικασίες που σχετίζονται με την διασφάλιση και εποπτεία τους γίνεται βάση ειδικών προτύπων Διασφάλισης Ασφάλειας και Ποιότητας Τροφίμων. Τα πρότυπα αυτά είναι διαμορφωμένα σύμφωνα με τις χημικές, μικροβιολογικές και φυσικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες των τροφίμων βάση επιστημονικών ευρημάτων. Η συνετή και ορθή εφαρμογή των αντίστοιχων προτύπων εξασφαλίζει στην επιχείρηση μια σειρά πλεονεκτημάτων όπως είναι η εξοικονόμηση κόστους, η αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξιοπιστίας της από τους καταναλωτές, η παραγωγή ανώτερων προϊόντων και αποδοτικότερη εργασία προσωπικού.

Η επιτυχία ή αποτυχία της εφαρμογής των προτύπων που αφορούν την ασφάλεια και τη ποιότητα των προϊόντων κρίνεται κυρίως από την ικανότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού να εκπαιδεύει πάνω σε αυτά τα θέματα το ανθρώπινο δυναμικό της. το γεγονός αυτό εφιστά επιτακτική ανάγκη την προσεκτική από αυτό μελέτη, εντοπισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών, αξιολόγηση των ατομικών χαρακτηριστικών, του εργασιακού περιβάλλοντος και άλλων παραγόντων, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η απόδοση των εργαζομένων της επιχείρησης και να αυτή να παραμείνει βιώσιμη και αναπτυσσόμενη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Μια πρώιμη αναφορά στο όρο Διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα από τον Bakke το 1966 και αργότερα το 1977 από τον Armstrong, ο οποίος επισήμανε πώς σημαντικότερος πόρος μίας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Ο όρος αναπτύχθηκε πλήρως τη δεκαετία του 1980, όπου ο Charles Fombrun και οι συνεργάτες του (1984) και ο Michael Beer και οι συνεργάτες του (1984) στις Ηνωμένες Πολιτείες ανέπτυξαν τα μοντέλα διοίκησης ‘matching’ και ‘Harvard framework’ αντίστοιχα. Τόσο στις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στο Ηνωμένο Βασίλειο τα μοντέλα υιοθετήθηκαν από πολλούς μάνατζερ και δέχθηκαν ποικίλες κριτικές και βελτιώσεις. Σύμφωνα με το πρώτο μοντέλο επισημαίνεται ότι τόσο η οργανωτική δομή όσο και τα συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την γενικότερη στρατηγικής διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης. Ενώ, σύμφωνα με το δεύτερο μοντέλο η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις και δράσεις της διοίκησης που επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Επιπλέον, στο δεύτερο μοντέλο τονίζεται η σπουδαιότητα υιοθέτησης και επένδυσης σε μακροπρόθεσμη στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό της, η οποία θα τους αντιμετωπίζει όχι μόνο ως μεταβλητό κόστος αλλά κυρίως ως ένα στοιχείο που μπορεί να της επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Με την πάροδο των ετών διατυπώθηκαν πολλοί ορισμοί και προσεγγίσεις ως προς της χρησιμότητας του όρου από πλήθος μελετητών συμπεριφορικών επιστημών και στελεχών του κλάδου των επιχειρήσεων.

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (Human Resources Management) έχει δεχθεί πολλές αρνητικές κριτικές εξαιτίας της ακριβούς μετάφρασης του από τον αγγλικό όρο, καθώς η λέξη πόρος ερμηνεύεται και ως κάτι αναλώσιμο. Έτσι, μπορεί να αφήσει την υπόνοια ότι ο ανθρώπινος παράγοντας, μπορεί να διαχειριστεί ως οποιασδήποτε άλλος παράγοντας (πόρος) παραγωγής σε μία επιχείρηση. Αντιθέτως, έχει αντιπροταθεί ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Human People Management). Στη παρούσα εργασία θα χρησιμοποιείται όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούμε να πούμε πως είναι η λειτουργία μίας επιχείρησης ή μίας οργάνωσης,

που εστιάζει στην απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία του εργατικού δυναμικού της. Αναλαμβάνει την επίτευξη αποτελεσματικής αξιοποίησης όλων των γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών καθώς επίσης και την εκτέλεση όλων των εργασιακών καθηκόντων των εργαζομένων προκειμένου να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης και να εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα της στο μέλλον (Watson, 2010). Επί της ουσίας η Δ.Α.Δ. πρωτίστως συντονίζει τους εργαζομένους με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίνει έμφαση στη χάραξη στρατηγικών που προσδίδουν προστιθέμενη αξία σε αυτήν και εστιάζει στην επίτευξη ισορροπημένης διαχείρισης των δαπανών που αφορούν το προσωπικό και της αποδοτικότητας τους.

Η σύσταση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού λειτούργησε αρχικά ως ένας απλός οδηγός για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας που επικρατούσαν εκείνη την περίοδο. Στη συνέχεια δόθηκε έμφαση στις σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων και τέλος λόγω των ραγδαίων εξελίξεων όλων των τομέων και που εμπλέκονται οι επιχειρήσεις κρίθηκε αναγκαίο οι δράσεις της Δ.Α.Δ. να επεκταθούν περισσότερο. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, ώστε να επιτύχουν διαχείριση διαφόρων προβλημάτων και ζητημάτων που τις απασχολούν και καθιστούν την ομαλή λειτουργία τους δυσκολότερη. Τέτοια ζητήματα ήταν και συνεχίζουν να υφίστανται μέχρι σήμερα, η ανάγκη διαχείρισης των συγκρούσεων που δημιουργούνται εντός του εργασιακού χώρου, της ομαλής και αποδοτικής συνεργασίας των εργαζομένων, η διαρκής ανάπτυξη των διαφόρων τεχνολογιών και η δυσκολία προσαρμογής και ανταπόκρισης των εργαζομένων σε αυτές. Τα παραπάνω ζητήματα σε συνδυασμό με το υψηλό εργασιακό κόστος αν δεν διαχειριστούν σωστά παρεμποδίζουν την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Τέλος, η εμφάνιση και η σύσταση νομοθεσίας σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων και οι αλλαγές στις επικρατούσες πεποιθήσεις και συμπεριφορές των εκάστοτε κοινωνιών για τους εργαζόμενους επισήμαναν την ανάγκη σύστασης ειδικού τμήματος όπου θα είναι εξειδικευμένο στην εποπτεία και τη διαχείριση αυτών των ζητημάτων.

1.2 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η ανάπτυξη και η ευημερία των επιχειρήσεων βασίζεται στην ικανότητά τους να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη σύγχρονο επιχειρηματικό

κόσμο ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων μεταξύ τους εντείνεται διαρκώς και οι επιχειρήσεων επιδιώκουν να ισχυροποιούν την παρουσία τους στην αγορά και στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν να αποκτήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα σύμφωνα με τον MacMillan (1983) είναι σε θέση να ορίσουν τη δική τους μοίρα στην αγορά, αφού μπορούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και παραγωγικές με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες σχεδιάζουν και επιλέγουν συγκεκριμένα στρατηγικά πλάνα σύμφωνα με τα οποία τοποθετούνται στο ανταγωνιστικό τους περιβάλλον.

Για τον ερμηνεία της στρατηγικής έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί μερικοί εκ των οποίων αναφέρονται παρακάτω. Ως στρατηγική σύμφωνα με τους Hofer και Schendel, (1978) ορίζεται «η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον». Σύμφωνα με τον Porter στρατηγική είναι « η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της». Ενώ, σύμφωνα με την κυρία Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001) επιχειρησιακή στρατηγική είναι οι τακτικές που ακολουθούνται, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης, με στόχο τη μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών της. Κοινό γνώρισμα όλων των ορισμών που δίνονται στη βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια «στρατηγική» είναι ότι οι επιχειρήσεις λαμβάνουν υπόψη τους τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους πριν καθορίσουν την αποστολή και τους στόχους τους. Η επιτυχία εφαρμογής της στρατηγικής κάθε επιχείρησης προϋποθέτει την γενική αποδοχή των οραμάτων και της αποστολής της από όλους τους παράγοντες μέσα σε αυτή. Ενώ η αποτελεσματική εφαρμογή της ορίζει τη θέση της επιχείρησης στον ανταγωνισμό.

Οι στρατηγικές διαχωρίζονται μεταξύ τους σύμφωνα με δύο κριτήρια α) με το μέγεθος του καταναλωτικού τμήματος της αγοράς και β) με το εάν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα βασίζεται στο χαμηλό κόστος ή στη διαφοροποίηση των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών τους. Βάση αυτών των δύο κριτηρίων διακρίνονται τρία βασικά είδη ανταγωνιστικών στρατηγικών (Porter, 1980, 1996). Οι στρατηγικές αυτές παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω και είναι δυνατόν να εφαρμοστούν ταυτοχρόνως από την ίδια επιχείρηση εφόσον αφορούν διαφορετικά προϊόντα / υπηρεσίας που παράγει η ίδια. Οι στρατηγικές είναι:

1. Στρατηγική χαμηλού κόστους : οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη στρατηγική αυτή προσπαθούν να επιτύχουν χαμηλότερα συνολικά κόστη για τη παραγωγή των προϊόντων / υπηρεσιών σε σύγκριση με τα αντίστοιχα κόστη των ανταγωνιστών τους. Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής επιφέρει το λεγόμενο χαμηλού κόστους πλεονέκτημα που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης και να ενισχύσουν την κερδοφορία τους. Το πλεονέκτημα αυτό είναι δυνατόν να επέλθει είτε μέσω μείωσης των τιμών των προϊόντων / υπηρεσιών σε σχέση με τα ανταγωνιστικά αντίστοιχα προϊόντα / υπηρεσίες και ταυτόχρονης αύξησης του μεγέθους του καταναλωτικού κοινού είτε μέσω διατήρησης σταθερά χαμηλών τιμών στα ίδια επίπεδα με των ανταγωνιστών αλλά μείωσης του συνόλου των εξόδων που ακολουθούν τα προϊόντα (Thompson & συνεργάτες, 2012) . Οι επιχειρήσεις που προτιμούν την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής είναι αναγκαίο να ελέγχουν και να μειώνουν τα έξοδα τους ώστε να επιτυγχάνουν συνεχώς μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας.

1 α. Στοχευόμενη στρατηγική χαμηλού κόστους : η στρατηγική αυτή δίνει έμφαση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του καταναλωτικού κοινού που είναι ευαίσθητο κυρίως στο κόστος των προϊόντων. Στην ουσία οι επιχειρήσεις με αυτή τη στρατηγική εστιάζουν στην παραγωγή και παροχή προϊόντων με χαμηλότερο κόστος και τιμή σε σύγκριση με τα ανταγωνιστικά. Ενώ η κύρια διαφορά αυτής της στρατηγικής σε σχέση με την στρατηγική χαμηλού κόστους είναι το μέγεθος του τμήματος της αγοράς που απευθύνεται. Μέσω της υιοθέτησης τέτοιας στρατηγικής προκύπτουν και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (Thompson & συνεργάτες, 2012).

2. Ευρεία στρατηγική διαφοροποίησης : κατά την στρατηγική αυτή η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει διαφοροποίηση του /των προϊόντων της σε σχέση με αντίστοιχα ανταγωνιστικά ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους που θα έχουν μεγαλύτερη απήχηση στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Για την υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής απαιτείται προσεκτική παρατήρηση και μελέτη των αναγκών και των συμπεριφορών των καταναλωτών. Μέσω αυτής γίνεται κατανοητό του «τι» θεωρούν οι καταναλωτές σημαντικό να βρίσκουν στα προϊόντα που καταναλώνουν και για τα οποία είναι πρόθυμοι να πληρώσουν παραπάνω χρήματα για την αγορά τους (Priem, 2007). Έτσι τα προϊόντα / υπηρεσίες γίνονται αντιληπτές από το καταναλωτικό κοινό ως ‘μοναδικά’. Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διεκδικήσουν υψηλότερη τιμή για τα προϊόντα τους, να αυξήσουν τις πωλήσεις τους και να δημιουργήσουν πιστό καταναλωτικό κοινό. Η κερδοφορία των επιχειρήσεων που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική επέρχεται από την αύξηση των εσόδων εξαιτίας της υψηλότερης τιμής (Thompson & συνεργάτες, 2012).

2 α. Στοχευόμενη στρατηγική διαφοροποίησης : η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής απευθύνεται σε συγκεκριμένο τμήμα καταναλωτικού κοινού με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ειδικές απαιτήσεις από τα προϊόντα που χρησιμοποιεί. Κατά τη στρατηγική αυτή οι επιχειρήσεις κατασκευάζουν και παρέχουν προϊόντα / υπηρεσίες με χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και απαιτήσεις του συγκεκριμένου καταναλωτικού κοινού. Το τμήμα του καταναλωτικού κοινού που απευθύνεται είναι συνήθως περιορισμένο και είναι διατεθειμένο να πληρώσει πολύ υψηλότερη τιμή για την απόκτηση των συγκεκριμένων προϊόντων. Το γεγονός αυτό προσφέρει αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων που την υιοθετούν (Thompson & συνεργάτες, 2012).

3. Στρατηγική καλύτερου παρόχου κόστους (best-cost provider strategy): πρόκειται για μια υβριδική στρατηγική με στοιχεία των στρατηγικών χαμηλότερου κόστους και διαφοροποίησης. Σύμφωνα με τα όσα ορίζει η εν λόγω στρατηγική οι επιχειρήσεις που την υιοθετούν προσφέρουν στους καταναλωτές τους μεγαλύτερη ικανοποίηση μέσω χαρακτηριστικών του προϊόντος, ποιότητας, υπηρεσιών, εκτέλεσης και συνάμα χαμηλότερης τιμής για την αγορά του προϊόντος σε σύγκριση με των ανταγωνιστικών προϊόντων. Οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται η στρατηγική αυτή σχηματίζουν την εντύπωση πως αξίζει να διαθέσουν συγκεκριμένο χρηματικό ποσό για την αγορά του προϊόντος που επιθυμούν, καθώς θεωρούν πως τους δίνει περισσότερα είτε το ίδιο το προϊόν είτε η επιχείρηση που το παράγει σε σχέση με τα χρήματα που δαπανούν και σε σχέση με ανταγωνιστικά προϊόντα και επιχειρήσεις (Thompson & συνεργάτες, 2012).

Οι επιχειρήσεις ωστόσο αναγνωρίζουν πως δεν αρκεί να αναπτύξουν μόνο ανταγωνιστικές στρατηγικές, ώστε να ανταποκριθούν στο περιβάλλον τους και πως είναι ορθότερο να αναζητήσουν την πηγή της διαφορετικότητας και της δύναμή τους στο εσωτερικό τους και στους σωματικούς και πνευματικούς τους πόρους. Έτσι πέραν της στρατηγικής / κών που θα υιοθετήσει κάθε επιχείρηση για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ένας εκ των σημαντικότερων παραγόντων που διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη επίτευξη του είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Κανένα στρατηγικό σχέδιο και πρόγραμμα δεν μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς αν όλα τα στελέχη της επιχείρησης ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου δεν επιδεικνύουν αφοσίωση και εμπλοκή σε αυτά. Η στρατηγική συγκεντρώνει τις προσπάθειες των στελεχών, προωθεί τη συλλογική δράση τους και τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης. Για να είναι όμως τα στελέχη της επιχείρησης ικανά να ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς σε διάφορα επίπεδα. Η σύνδεση των ικανοτήτων του

ανθρώπινου δυναμικού με την εταιρική στρατηγική προϋποθέτει από τις σύγχρονες επιχειρήσεις να αντιληφθούν ότι η ανάπτυξη των υπαλλήλων τους είναι βασικός παράγοντας για τη βελτίωση των αποδόσεων τους.

Η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι στενά συνδεδεμένη με την επιχειρηματική στρατηγική. Η στρατηγική που χαράσσει η διοίκηση για το ανθρώπινο δυναμικό καθορίζει αρχικά τις μακροχρόνιες αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με τις δραστηριότητές και το σκοπό της και δευτερεύοντος τις αποφάσεις σχετικά με τη δομή της (Purcell, 1989). Για να είναι οι στρατηγικές της Δ.Α.Δ. που υιοθετεί μία επιχείρηση αποτελεσματικές πρέπει να ισχύουν τρεις συνθήκες. Πρώτον οι πρακτικές που υιοθετεί να έχουν συνοχή και να αλληλοσυμπληρώνονται. Δεύτερον, οι ίδιες πρακτικές πρέπει να προσαρμόζονται και στα υπόλοιπα συστήματα της επιχείρησης. Τρίτον, οι οργάνωση και οι στρατηγικές της Δ.Α.Δ. πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την επιχείρηση και τις ανταγωνιστικές της στρατηγικές και τέταρτον, οι πρακτικές πρέπει να είναι συμβατές με το γενικότερο περιβάλλον εργασίας (Wood, 1999).

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι στρατηγικές που υιοθετεί η Δ.Α.Δ. μίας επιχείρησης επηρεάζονται και διαμορφώνονται σύμφωνα με την ευρύτερη εταιρική στρατηγική και τις στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιλέγει να ακολουθήσει η ίδια η επιχείρηση.

1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ Δ.Α.Δ. ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω οι Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαμορφώνει και επιλέγει τις στρατηγικές που θα υλοποιήσει σύμφωνα με τις εταιρικές στρατηγικές. Έτσι γίνεται αντιληπτό ότι διαφορετικές στρατηγικές απαιτούν και διαφορετικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να ακολουθούνται και να επιτυγχάνονται. Παρακάτω θα αναφερθούμε στις στρατηγικές που υιοθετεί η Δ.Α.Δ. ώστε να εξυπηρετήσει τις στρατηγικές και τους στόχους της επιχείρησης.

1.3.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Όταν οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα βασίζεται στην καινοτομία και τη διαφοροποίηση οι εργαζόμενοι σε αυτές θα πρέπει να διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Το προφίλ των εργαζομένων σε αυτή τη περίπτωση πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- υψηλό βαθμό δημιουργικότητας,

- μακροπρόθεσμους στόχους και εστίαση,
- υψηλό επίπεδο συνεργασίας και αλληλεπίδρασης,
- μέτριο ενδιαφέρον για την ποιότητα και την ποσότητα,
- μέτρια αίσθηση ανησυχίας για τη διαδικασία και τα αποτελέσματα,
- ικανότητα ανάληψης κινδύνου,
- υψηλή ανοχή στην ασάφεια και την αβεβαιότητα (DePree, 1986, Madsen & Ulhoi, 2005).

Ως εκ τούτου, για την προσέλκυση εργαζομένων με αυτό το προφίλ η Δ.Α.Δ. κάθε επιχείρησης πρέπει να χρησιμοποιεί καινοτόμα κριτήρια πρόσληψης και επιλογής. Στη καθημερινή της λειτουργία η Δ.Α.Δ. πρέπει να δίνει στους εργαζομένους μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια, να πραγματοποιεί λιγότερο αυστηρούς ελέγχους, να επενδύει περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό παρέχοντας τους όσα χρειάζονται για να πειραματιστούν, χωρίς να καταδικάζει τυχόν αποτυχία τους και τέλος να πραγματοποιεί συχνές αξιολογήσεις των επιδόσεων τους και του βαθμού επίτευξης επιτευγμάτων. Η μεταχείριση αυτή ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων και το αίσθημα αυτοελέγχου που έχουν, τους επιτρέπει να αναπτύξουν την ποικιλομορφία των ιδεών τους, ενώ παράλληλα τους ωθεί να εμφανίσουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην εργασία που επιτελούν περισσότερο ακόμα και από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Brockbank, 1999, Atuahene-Gima, 1996). Στις επιχειρήσεις αυτές οι εργαζόμενοι προκειμένου να παραμένουν δημιουργικοί και να εξελίσσονται πρέπει να έχουν ενεργή συμμετοχή και ανάμειξη στη επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα που αφορούν την εργασία τους (Damanpour, 1991). Η Δ.Α.Δ. οφείλει να εξασφαλίζει στους εργαζομένους των επιχειρήσεων που εστιάζουν στην καινοτομία πρόσβαση στην εκπαίδευση και την έκθεση τους σε ποικιλία γνώσεων και καινοτόμων ιδεών για την απόκτηση ευρέος φάσματος ικανοτήτων (Brockbank, 1999). Ως προς την εκπαίδευση αυτή πραγματοποιείται σε εκτεταμένη βάση ενώ μέσω αυτής επιδιώκονται να επιτευχθούν η καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων τόσο ιδίου όσο και διαφορετικών τμημάτων. Κατά τη στρατηγική καινοτομίας οι εργαζόμενοι ωθούνται να εργάζονται «διαφορετικά» σε αντίθεση με τις στρατηγικές χαμηλού κόστους και ποιότητας όπου ωθούνται να εργάζονται «σκληρότερα» και «εξυπνότερα» αντίστοιχα και αυτό αποτελεί και το κύριο στοιχείο υλοποίησης της (Schuler, 1987).

1.3.2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ - ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών αποτελεί το βασικότερο μέλημα μίας επιχείρησης προκειμένου να προσελκύσει και να ικανοποιήσει περισσότερους πελάτες. Σε μία επιχείρηση όταν βασικός στόχος της είναι να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα διαμέσου βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών οι εργαζόμενοι σε αυτές είναι αναγκαίο να διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- να διαθέτουν προβλέψιμες συμπεριφορές,
- εστίαση σε πιο μακροχρόνιους στόχους,
- σχετικά μικρό επίπεδο συνεργασίας και αλληλεξάρτησης,
- υψηλό βαθμό ενδιαφέροντος για την ποιότητα,
- μικρό ενδιαφέρον για την παραγόμενη ποσότητα,
- σημαντικό ενδιαφέρον για την διαδικασία παραγωγής και εμπορίας των προϊόντων,
- μικρή ικανότητα ανάληψης κινδύνου
- αφοσίωση και δέσμευση στους στόχους της επιχείρησης.

Στις επιχειρήσεις που εστιάζουν σε αυτού του είδους τη στρατηγική η Δ.Α.Δ. πρέπει να εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στις παραγωγικές διαδικασίες και την ίση μεταχείριση τους. Για να παραμένουν οι εργαζόμενοι ικανοί να ανταποκρίνονται στις μεταβολές του περιβάλλοντος τους και των διαρκών εξελίξεων σε θεωρητικό και τεχνολογικό επίπεδο που θα επιτρέψουν τη βελτίωση της ποιότητας. Για το σκοπό αυτό απαιτείται να τους δίδονται αυστηρά προκαθορισμένες περιγραφές των καθηκόντων τους και να τους παρέχεται εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη προς επίτευξη ομαδικής συνεργασίας και την καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας.

1.3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΙΩΣΗΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Οι επιχειρήσεις κατά περίπτωση υιοθετούν την στρατηγική μείωσης κόστους. Σε αυτή τη στρατηγική βασικός στόχος είναι η μείωση του κόστους των παραγόμενων προϊόντων με ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας ανά άτομο επιδιώκοντας να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής οι επιχειρήσεις συχνά πραγματοποιούν αυστηρότερους ελέγχους στους εργαζομένους τους, προσλαμβάνουν περισσότερους εργαζομένους μειωμένου ωραρίου, απλοποιούν τις παραγωγικές διαδικασίες, ενισχύουν τον αυτοματισμό και αυξάνουν την ευελιξία της εργασίας των εργαζομένων τους. Στις επιχειρήσεις αυτές το προφίλ των εργαζομένων που είναι κατάλληλοι να εργασθούν σε αυτές πρέπει να διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- να έχουν επαναλαμβανόμενες και προβλέψιμες συμπεριφορές
- να μπορούν να αναλαμβάνουν αυτόνομη ή ατομικές εργασίες
- να επιδεικνύουν μέτριο ενδιαφέρον για την ποιότητα
- να ενδιαφέρονται πρωτίστως να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα
- να επιδιώκουν σε μικρό βαθμό ανάληψη κινδύνου

Στις περιπτώσεις στρατηγικών μείωσης κόστους η Δ.Α.Δ. συχνά προσλαμβάνει τους υπαλλήλους από την αγορά εργασίας και η πρόσληψη τους γίνεται βάση κριτηρίων όπως την ικανότητά τους να αναλαμβάνουν απευθείας τα καθήκοντα τους και την τεχνολογική τους ικανότητα. Η Δ.Α.Δ. σε αυτές τις περιπτώσεις οφείλει να δίνει αυστηρά καθορισμένες περιγραφές των καθηκόντων των εργαζομένων των επιχειρήσεων, να ενθαρρύνει την αύξηση της εξειδίκευσης και τη ανάπτυξη καριέρας σε στενά πλαίσια. Ενώ, δεν είναι απαραίτητο να αναπτύσσει μεγάλο αριθμό προγραμμάτων ανάπτυξης και επιμόρφωσης, αφού η εξειδίκευση του προσωπικού δίνει έμφαση στις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις του ατόμου. Επιπλέον η εκπαίδευση δίνει έμφαση στη τήρηση της ιεραρχίας και σε ποσοτικά αποτελέσματα.

1.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Σε μία επιχείρηση ο κύριος παράγοντας πέραν του υλικού κεφαλαίου, που μπορεί να της προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία διοικητική λειτουργία, όπου διασφαλίζει μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ότι ο οργανισμός έχει το κατάλληλα εκπαιδευμένο, εξειδικευμένο και ικανό προσωπικό που χρειάζεται προκειμένου να αναπτύξει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες (Mullins, 1995). Επιπλέον, ο ρόλος της Δ.Α.Δ. είναι να αναπτύξει και να καλλιεργήσει σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και να ενθαρρύνει την ηθική διαχείριση τους. Κατά αυτόν τον τρόπο επηρεάζει σημαντικά την κουλτούρα και τη δομή της επιχείρησης και συμβάλει στην ευθυγράμμιση της με τις γενικές επιχειρηματικές στρατηγικές και το εξωτερικό της περιβάλλον της. Τέτοιες επιχειρηματικές στρατηγικές μπορούν να αφορούν οικονομικούς, πολιτιστικούς αλλά και κοινωνικούς στόχους. Για τους παραπάνω λόγους γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι κάθε επιχείρηση μεγάλη, μεσαία ή ακόμα και μικρή χρειάζεται να διαθέτει εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού.

Οι λειτουργίες του τμήματος Δ.Α.Δ. ποικίλουν μεταξύ των επιχειρήσεων και διαμορφώνονται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τη δομή της σε συνδυασμό με

το εξωτερικό περιβάλλον της. Επιπλέον, επηρεάζονται από την κουλτούρα και τη στρατηγική πρόσληψης εργαζομένων της κάθε επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές σύμφωνα με τη βιβλιογραφία παρουσιάζονται παρακάτω με βάση τις ανάγκες που καλύπτουν στην επιχείρηση (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990).

Πρώτη και βασική λειτουργία αποτελεί η «**Στελέχωση**». Πρόκειται για την προσέλκυση και πρόσληψη ανθρώπων που διαθέτουν τις ικανότητες, τις τεχνικές και θεωρητικές δεξιότητες που απαιτούνται, ώστε να καλυφθεί η θέση εργασίας που διατίθεται στην επιχείρηση με ικανά στελέχη. Η στελέχωση (αναζήτηση και επιλογή στελέχους) μίας επιχείρησης αποτελεί διαρκής εργασία του αρμόδιου τμήματος, ώστε να αντικαθιστώνται στελέχη τα οποία είτε προάγονται είτε αποχωρούν από την επιχείρηση χωρίς η απόδοση της να υπόκειται σε διακυμάνσεις απόδοσης.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι «**Αξιολόγηση**» και η «**Επιβράβευση**». Η Δ.Α.Δ. είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία συστημάτων αξιολόγησης και επιβράβευσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση είναι σημαντικό να γίνεται με βάση τον βαθμό επίτευξης των προσυμφωνημένων μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης στόχων κάθε εργασίας. Μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται ο βαθμός συνεισφοράς κάθε εργαζομένου, εκτιμώνται οι εκπαιδευτικές ανάγκες του και εντοπίζονται σφάλματα και αδυναμίες του. Στην περίπτωση λήψης των επιθυμητών για την επιχείρηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης ο εργαζόμενος είναι ορθό να επιδέχεται επιβράβευση ώστε να συνεχίζει να παρουσιάζει ζήλο και ενδιαφέρον για την εργασία του. Τα συστήματα επιβράβευσης αναπτύσσονται σύμφωνα με την πολιτική κάθε επιχείρησης και μπορεί να αφορούν υλικές ή ηθικές απολαβές.

Η «**Ασφάλεια των εργαζομένων**» αποτελεί και αυτή μία από τις λειτουργίες που αναλαμβάνει η Δ.Α.Δ. Αυτή περιλαμβάνει την λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων προκειμένου να εξασφαλίζεται ασφαλής εργασία για κάθε εργαζόμενο. Τα μέτρα ασφαλείας ρυθμίζονται από νομικές ρυθμίσεις και κανονισμούς σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο.

Η ρύθμιση των «**Εργασιακών σχέσεων**» είναι ακόμα μία λειτουργία με στόχο την ομαλή και αποδοτική συνεργασία των εργαζομένων. Η Δ.Α.Δ. αναλαμβάνει την δημιουργία και την διατήρηση κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και ρυθμίζει θέματα που μπορούν να προκύψουν μεταξύ αυτών και της διοίκησης της επιχείρησης. Η ποικιλομορφία των εργαζομένων μίας επιχείρησης είναι δυνατόν να οδηγεί στη πρόκληση διαταραχών στις σχέσεις μεταξύ τους. Η ποικιλομορφία είναι δυνατόν να οφείλεται σε φυλετικές, πολιτισμικές, δημογραφικές και διαφορές που σχετίζονται με τη φύση της εργασίας του κάθε

εργαζομένου. Συνεπώς, ρόλος της Δ.Α.Δ. είναι η εξομάλυνση των διαφορών αυτών και η εξασφάλιση ομαλής συνύπαρξής τους.

Από τις λειτουργίες που αναλαμβάνει Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού η πλέον σημαντική και στην οποία οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια δίνουν ιδιαίτερη σημασία είναι η «**Εκπαίδευση και ανάπτυξη**» του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το γεγονός αυτό δεν είναι τυχαίο καθώς αναγνωρίζουν τον άνθρωπο ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες προκειμένου να εξασφαλίσουν βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας τους. Επιπλέον, η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε επιχείρησης και δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Στη σημερινή εποχή το κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και πολιτισμικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης εξελίσσεται και διαφοροποιείται με ταχείς ρυθμούς. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει εντονότερα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς την ανάγκη να εξελίσσουν παράλληλα και το προσωπικό τους. Για τον σκοπό το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αφού συλλέξει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και αξιολογήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, προτείνει ειδικά διαμορφωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και φροντίζει για την πραγματοποίησή του σε συνεχή βάση. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των γνώσεων, μέσω της παροχής κατάλληλης πληροφόρησης και την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους (Joshi, 20013). Συγκεκριμένα το εν λόγω τμήμα είναι υπεύθυνο να προγραμματίσει εκπαιδευτικά προγράμματα για νεοεισερχόμενους στην επιχείρηση εργαζομένου, ώστε να εξασφαλίσει ότι είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν στις εργασιακές απαιτήσεις όπως επίσης για την επικαιροποίηση και εξέλιξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων όσων ήδη εργάζονται στην επιχείρηση. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η βελτίωση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί για κάθε επιχείρηση επένδυση και δεν διαφέρει από τις λοιπές επενδύσεις της σε φυσικό κεφάλαιο. Έτσι οι επιχειρήσεις εντάσσουν την δραστηριότητα της εκπαίδευσης στους ετήσιους προϋπολογισμούς τους για την οποία προβλέπονται σημαντικά χρηματικά ποσά προς εκπαίδευση νέων εργαζομένων, μετεκπαίδευση παλαιότερων και επιμόρφωση στελεχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί μία από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και αξιών με τέτοιο τρόπο ώστε να επιδρούν στο τρόπο σκέψη και τον χαρακτήρα του ανθρώπου. Η εκπαίδευση χωρίζεται σε τυπική, μη τυπική και άτυπη. Όπου τυπική θεωρείται η θεσμοθετημένη ιεραρχικά δομημένη εκπαίδευση από την πρωτοβάθμια έως την τριτοβάθμια. Ως μη τυπική ορίζεται οποιασδήποτε εκπαιδευτική δραστηριότητα που εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος, ενώ άτυπη εκπαίδευση είναι η συγκέντρωση από το ίδιο το άτομο οποιασδήποτε γνώσης, ικανότητας, στάσης και αξίας (Coombs & Ahmed ,1974)

Αν και έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την εκπαίδευση ενηλίκων η Ε.Ε. την ορίζει ως *κάθε μορφή εκπαίδευσης ενηλίκων μετά την ολοκλήρωση της αρχικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, ανεξάρτητα από το πόσο μπορεί να επεκταθεί η διαδικασία αυτή (π. χ. τριτοβάθμια εκπαίδευση)*. Σε πολλές περιπτώσεις ο δημόσιος τομέας χρηματοδοτεί την εκπαίδευση είτε με το να αναλαμβάνει απευθείας τη χρηματοδότηση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είτε έμμεσα, με τη χρηματοδότηση των εκπαιδευόμενων με διάφορους τρόπους (π. χ. υποτροφίες). Η εκπαίδευση ενηλίκων υπάγεται στο πεδίο της δια βίου μάθησης, καθώς θεωρείται ότι η μάθηση ξεκινάει από την ημέρα της γεννήσεως μας και συνεχίζεται καθ ' όλη τη διάρκεια της ζωής μας. Η Ελλάδα παρουσιάζει τα χαμηλότερα ποσοστά διαχρονικά σε συμμετοχή σε προγράμματα δια βίου μάθησης σε εργαζομένους 25 – 64 ετών με ποσοστό το 2007 ίσο με 2,1%. Σε αντίθεση με τη Δανία που το αντίστοιχο ποσοστό ήτα την ίδια χρονιά 29,2% (Eurostat database, 2007).

Η εκπαίδευση ενηλίκων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες μέσα από τις οποίες ενήλικοι άνθρωποι σύμφωνα με το κοινωνικό καθεστώς μαθαίνουν με τρόπο συστηματικό και οργανωμένο (Κόκκος, 2005). Για τον προσδιορισμό της εκπαίδευσης ενηλίκων βάση της βιβλιογραφίας διακρίνονται δύο πεδία: (α) η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, που αφορά εκείνες τις δραστηριότητες που το περιεχόμενο τους συνδέεται άμεσα με το επάγγελμα και την εργασία, και (β) η γενική εκπαίδευση ενηλίκων που περιλαμβάνει όλες τις άλλες δραστηριότητες της εκπαίδευσης ενηλίκων, όπως εκπαίδευση γονέων ή εθελοντών. Στη παρούσα εργασία εστιάζουμε στο πρώτο πεδίο, όπου διαφοροποιείται από το τυπικό

εκπαιδευτικό σύστημα, καθώς προσφέρει επίσημη εκπαίδευση η οποία οδηγεί σε μη βαθμολογούμενη πιστοποίηση. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση αποβλέπει στη συντήρηση, ανανέωση, αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό γνώσεων και ικανοτήτων (Cedefop, 1996)

Η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των εργαζομένων (ενηλίκων) αποτελεί επιτακτική ανάγκη κάθε οργανισμού προκειμένου αυτοί να αποδίδουν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά στην εκτέλεση των επιμέρους εργασιών τους και συνεπώς τους συνολικού έργου της επιχείρησης. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση συχνά πραγματοποιείται εντός εργασιακού χώρου με σκοπό να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002). Μέσω της εκπαίδευσης και όσων αυτή συνεπάγεται οι εργαζόμενοι προσδίδουν σημαντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση και συντελούν αποτελεσματικά στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στην αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.

Ωστόσο το όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα για το 2007 το ποσοστό συμμετοχής του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας που δήλωσαν ότι έχει συμμετάσχει σε ένα τουλάχιστον πρόγραμμα δια βίου μάθησης παρουσιάζεται εξαιρετικά μικρό περίπου 20,5% ενώ, το 79,5% δεν είχε παρακολουθήσει ποτέ του κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Eurostat database, 2007). Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε άμεση σύγκριση με το αντίστοιχο ποσοστό 86,7% όσων είχαν συμμετάσχει σε τουλάχιστον ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην Αυστρία (Eurostat database, 2007).

Από την πλευρά των επιχειρήσεων τα ευρήματα δεν είναι πιο ενθαρρυντικά. Η Ελλάδα και σε επίπεδο επιχειρησιακής κατάρτισης βρίσκεται με βάση έρευνα της Eurostat το 2005 στη τελευταία θέση των χωρών E – 15 (European Commission, 2002). Στην ερευνά αυτή το ποσοστό των επιχειρήσεων που παρείχαν επαγγελματική κατάρτιση ανέρχονταν σε 21% έναντι 60% για την E – 27. Ο καταμερισμός του ποσοστού αυτού είναι: ποσοστό 16 % του μέσου όρου καλύπτεται από μικρές επιχειρήσεις (10 – 49 άτομα), 39% από μεσαίες επιχειρήσεις (50 – 249 άτομα) και 70% από τις μεγάλες επιχειρήσεις (> 249 ατόμων). Τα ποσοστά που παρουσιάζονται παραπάνω υποδεικνύουν ένα σοβαρό χάσμα και έλλειμμα στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες της Ελλάδας σε σχέση με εκείνες των υπολοίπων ευρωπαϊκών χωρών.

2.2. ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Όπως κάθε επιλογή που κάνει ο άνθρωπος έτσι και η επιλογή του για συνεχιζόμενη εκπαίδευση διέπεται από κίνητρα και εμπόδια που την προωθούν και την περιορίζουν αντίστοιχα. Σύμφωνα με μελετητές τα κίνητρα για συμμετοχή του ατόμου στην εκπαίδευση ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες (Boshier, 1971, 1973, Boshier & συνεργάτες, 1985):

- a) Ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων
- b) Εξωτερικές προσδοκίες
- c) Κοινωνική προσφορά
- d) Επαγγελματική αναβάθμιση
- e) Διαφυγή από άλλες καταστάσεις και
- f) Ενδιαφέρον για γνώση

Η θεωρητική αναλύτρια Cross (1981) με βάση αποτελέσματα που προήλθαν από την Αμερική κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο βασικότερος παράγοντας συμμετοχής των ενηλίκων στην εκπαίδευση είναι το μορφωτικό τους επίπεδο. Σύμφωνα με την ίδια όση περισσότερη εκπαίδευση έχει δεχθεί το άτομο τόση περισσότερη περαιτέρω εκπαίδευση ενδιαφέρεται να αποκτήσει.

Η ίδια αναλύτρια έχει προτείνει και συγκεκριμένα εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στην εκπαίδευση. Με τον όρο «εμπόδιο» προσδιορίζεται κάθε παράγοντας που μειώνει ή παρεμποδίζει τη πλήρη συμμόρφωση σε ένα σύστημα ή κατευθυντήρια γραμμή (Cabana, 1998). Σύμφωνα με την αναλύτρια Cross τα εμπόδια που προτείνει ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

- **Καταστασιακά (situational)**: στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται εμπόδια που αντιμετωπίζει ο ενήλικος εκείνη τη δεδομένη χρονική στιγμή. Τα εμπόδια αυτά μπορούν στο μέλλον να αντιμετωπισθούν. Τέτοια προβλήματα μπορούν να είναι η έλλειψη χρημάτων, η έλλειψη χρόνου, οικογενειακές υποχρεώσεις κλπ. Τα εμπόδια αυτά εμφανίζονται κυρίως στις γυναίκες, τους ανέργους και στις ηλικίες 26 – 45 οι οποίοι χαρακτηρίζονται από αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις, ενώ συνδέονται με το είδος της εργασίας και το επίπεδο των προσόντων (Rubenson & συνεργάτες, 2009).
- **Θεσμικά (organizational)**: στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται παράγοντες και διαδικασίες που αποθαρρύνουν ή αποκλείουν τους ενήλικες από την

εκπαίδευση. Τέτοιοι παράγοντες μπορούν να είναι τα ωράρια διεξαγωγής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι προϋποθέσεις εισαγωγής τους σε αυτά, η περιορισμένη διαθεσιμότητα κλπ. Τα θεσμικά εμπόδια συναντώνται συχνότερα στους ανέργους και στους χειρώνακτες (Rubenson & συνεργάτες, 2009).

- **Προδιαθετικά (dispositional):** στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι στάσεις που έχουν οι ενήλικες έναντι της μάθησης και τον ρόλο τους ως εκπαιδευόμενοι. Για παράδειγμα ενήλικες μεγαλύτερης ενήλικες θεωρούν πως είναι αρκετά μεγάλοι για να μάθουν, ενώ ενήλικες με μικρό μορφωτικό επίπεδο θεωρούν ότι δεν θα καταφέρουν να ολοκληρώσουν και να ανταποκριθούν στην εκπαίδευση. Τα προδιαθετικά εμπόδια συναντώνται συχνότερα σε όσους έχουν λίγα έτη εκπαίδευσης και στους χειρώνακτες (Rubenson & συνεργάτες, 2009).

Η μεταφορά της μάθησης παρεμποδίζεται και από άλλους παράγοντες που σχετίζονται τόσο με εκείνους που πραγματοποιούν την εκπαίδευση (δότες) όσο και με όσους δέχονται την εκπαίδευση (δέκτες). Ορισμένοι από τους παράγοντες που αφορούν τους εκπαιδευτές (δότες) και αποτελούν εμπόδια στη μεταφορά της μάθησης είναι οι:

- Έλλειψη ενδιαφέροντος για την ουσιαστική κατανόηση του εκπαιδευτικού υλικού από τους εκπαιδευόμενους – αποκλειστικό ενδιαφέρον για τη ολοκλήρωση της διαδικασίας (Bruneel & συνεργάτες, 2010).
- Έλλειψη μεταδοτικής ικανότητας, για τη μεταφορά της γνώσης σε άτομα μη ειδικά επί του θέματος (Quillien & συνεργάτες, 2003).
- Έλλειψη προσωπικής επαφής με τους εργαζομένους στη βιομηχανία (Bruneel & συνεργάτες, 2010)
- Γλωσσικά και πολιτισμικά εμπόδια (Quillien & συνεργάτες, 2003, Braun & συνεργάτες, 2010).
- Από τη άλλη πλευρά από εκείνη του δέκτη δηλαδή του εκπαιδευόμενου τα εμπόδια μπορούν να αφορούν:
 - Έλλειψη εμπιστοσύνης (Bruneel & συνεργάτες, 2010, Santoro & συνεργάτες, 2000, Grunert & συνεργάτες, 2008).
 - Έλλειψη υποδομών για την επεξεργασία και άσκηση της γνώσης (Santoro & συνεργάτες, 2000).
 - Έλλειψη γνώσεων σχετικά με τη διαδικασία του εκπαιδευτικού προγράμματος (Santoro & συνεργάτες, 2000).

- Γλωσσικά και πολιτισμικά εμπόδια (Quillien & συνεργάτες, 2003, Carayannis & συνεργάτες, 2006, Braun & συνεργάτες, 2010).

Όσον αφορά την Ελλάδα σε έρευνα του Υπουργείου Παιδείας (Public Issue, 2010) έδειξε ότι οι κυριότερα κίνητρα συμμετοχής των ενηλίκων είναι για επαγγελματικούς λόγους (44%), για προσωπικούς λόγους (31%) και για συνδυασμό επαγγελματικών και προσωπικών λόγων (25%). Ως βασικότεροι λόγοι συμμετοχής σε ανοικτού τύπου ερώτηση αναφέρθηκαν οι εξής: «για να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα» (35%), «για να αυξήσουν τις γενικές τους γνώσεις» (35%), «για προσωπική ευχαρίστηση» (27%), για «προαγωγή / εξέλιξη» (19%), για απόκτηση πιστοποιητικού παρακολούθησης (3%) και για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων (1%). Από τη άλλη πλευρά ως κυριότερα εμπόδια για συμμετοχή είναι η απόσταση του τόπου διεξαγωγής του εκπαιδευτικού προγράμματος (79%), οι επαγγελματικές υποχρεώσεις (66%) και οι οικογενειακές υποχρεώσεις (63%). Στους λόγους μη συμμετοχής αναφέρθηκαν οι εξής: έλλειψη χρόνου (25%), απουσία κινήτρων (18%), έλλειψη πληροφόρησης (17%), η ηλικία (11%) και οικογενειακοί λόγοι (9%).

2.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ζωτική σημασίας για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης και επιφέρει πλεονεκτήματα τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και τον εργαζόμενο ως άνθρωπο (Smither & συνεργάτες, 2005). Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης, ο οποίος με σωστή αξιοποίηση μπορεί να προσδώσει σε αυτή ένα δύσκολα αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για την επίτευξη όμως του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κρίνεται απαραίτητη η συστηματική και μακροχρόνια σταθερή προσπάθεια εκπαίδευσης, έτσι ώστε οι εκπαιδευόμενοι να είναι αποτελεσματικοί και να κατέχουν τις γνώσεις που απαιτούνται σε κάθε εποχή ώστε να ικανοποιούν τους στόχους της επιχείρησης.

Αν και η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί πανάκεια για κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση, η επιβίωση της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό της και η επένδυση της σε αυτή αποτελεί την πιο κερδοφόρα από όλες τις άλλες επενδύσεις της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η «υποχρεωτική» και συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού όλων των επιχειρήσεων είναι τόσο σημαντική ώστε ποσοστό της τάξεως 0,45% επί των εργοδοτικών εισφορών που πληρώνουν οι επιχειρήσεις στο ΙΚΑ

καταβάλλεται υπέρ του Λογαριασμού Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης (Λ.Α.Ε.Κ.) και προορίζεται υποχρεωτικά για την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης / εκπαίδευσης του. Παρ' όλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις ακόμα και σήμερα επειδή δυσκολεύονται να υπολογίσουν τα θετικά στοιχεία που αποκομίζουν από μία τέτοια επένδυση έναντι του κόστους της δεν δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην πραγματοποίησή της.

Ορισμένες φορές μία επιχείρηση είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει προβλήματα στην διεκπεραίωση συγκεκριμένων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Σύμφωνα με τους Belschak, & Hartog, (2009) υπάρχουν τρεις βασικές περιπτώσεις όπου μία επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες ή ακόμα και να αποτύχει να υλοποιήσει. Αποτυχία διαχείρισης ακόμα και μίας εκ των περιπτώσεων αυτών ενισχύει την άποψη για τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης ώστε να αποφευχθούν αρνητικές συνέπειες. Η Πρώτη περίπτωση είναι η επιχείρηση να αποτύχει να παρακινήσει με κατάλληλα κίνητρα τους εργαζομένους της, δεύτερη είναι να αποτύχει να δώσει τις απαραίτητες παροχές και δυνατότητες για την εκτέλεση των εργασιών των εργαζομένων και τρίτη είναι η επιχείρηση να αποτύχει να παρέχει τη σωστή και κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη στους εργαζομένους της ή να μην την παρέχει καθόλου. Ως εκ τούτου από την αδυναμία της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις παραπάνω περιπτώσεις προκύπτουν συγκεκριμένα φαινόμενα τα οποία χρήζουν ιδιαίτερου χειρισμού από αυτήν. Τα φαινόμενα αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Χαμηλή παραγωγικότητα,
2. Υψηλός βαθμός απουσιών,
3. Μεγάλος κύκλος εργασιών,
4. Χαμηλό ηθικό εργαζομένων,
5. Υψηλό ποσοστό παραπόνων,
6. Απεργίες,
7. Χαμηλή κερδοφορία

Μία επιχείρηση ωθείται να ακολουθήσει διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού της εξαιτίας ενδο-εταιρικών και εξωτερικών αναγκών και να προσαρμόζεται στις εκάστοτε αλλαγές που τις επιτάσσουν αυτές. Τέτοιες ανάγκες μπορούν να είναι σε επίπεδο επιχείρησης η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, νέων τεχνολογιών, μεθόδων και εξοπλισμού και τέλος εξαιτίας οικονομικών πιέσεων για μείωση του κόστους λειτουργίας και παραγωγής. Ενώ, σε επίπεδο αναγκών που υποδεικνύει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αυτές αφορούν πολιτικές αλλαγές και νομοθεσίες, κοινωνικές, δημογραφικές και τεχνολογικές

αλλαγές (ABE, RRC Business Training). Από την σκοπιά της επιχείρησης επομένως η εκπαίδευση μπορεί να επιφέρει ορισμένα σημαντικά οφέλη σε αυτήν όπως:

- ❖ Αύξηση της παραγωγικότητας και της παροχής υπηρεσιών. Μέσω της εκπαίδευσης ο εργαζόμενος εμπλουτίζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του, συνεπώς γίνεται πιο αποδοτικός με καλύτερα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Επιπλέον, μειώνει τυχόν λάθη και καθυστερήσεις που έκανε στο παρελθόν επάνω στη εργασία του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).
- ❖ Δυνατότητα εκμετάλλευσης στο μέγιστο βαθμό της διαθέσιμης τεχνολογίας και εξοπλισμού της. Η επιχείρησης εκπαιδεύοντας κατάλληλα το προσωπικό της αποκτά τη δυνατότητα να παραμείνει ανταγωνιστική εκμεταλλευόμενη τις νέες τεχνολογίες και εξοπλισμό.
- ❖ Ανάπτυξη της επιχείρησης ως οντότητα στο σύνολό της. Με την παροχή οργανωμένων και ολοκληρωμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης η επιχείρηση διαμορφώνει την ιδιαίτερη κουλτούρα και εικόνα της. Η εικόνα αυτή υποδεικνύει έναν οργανισμό όπου σέβεται τους εργαζομένους της και επενδύει συνεχώς στην βελτίωση της απόδοσης τους και συνεπώς των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών.
- ❖ Αύξηση του ηθικού των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει καθώς μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσονται όχι μόνο επαγγελματικά αλλά και ως οντότητες. Η εκπαίδευση ικανοποιεί ορισμένες ανώτερες ανάγκες του ανθρώπου όπως αυτές εμφανίζονται στη πυραμίδα του Maslow. Τέτοιες ανάγκες μπορούν να είναι της αναγνώρισης και της αυτό-ολοκλήρωσης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).
- ❖ Τυποποίηση εργασιακών πρακτικών και διαδικασιών. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων ως προς διάφορες τεχνικές και πρακτικές δεξιότητες και γνώσεις δίνει το πλεονέκτημα στην επιχείρηση να διατηρεί σταθερό το επίπεδο παραγωγικότητας της σε οποιαδήποτε απώλεια έμπειρου προσωπικού. Το προσωπικό μέσω της εκπαίδευσης μπορεί να διαθέτει τα προσόντα να προσαρμοστεί ευκολότερα σε νέες θέσεις και καταστάσεις με διαφορετικές απαιτήσεις (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).
- ❖ Μείωση ατυχημάτων. Αναφέρεται σε ατυχήματα που οφείλονται σε άγνοια των εργαζομένων επάνω σε θέματα ασφάλειας και συντήρησης του εξοπλισμού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).

Από την πλευρά του εργαζομένου, αυτός μπορεί να επωφεληθεί σημαντικά από την εκπαίδευση που θα του παρέχει η επιχείρηση, στην οποία εργάζεται. Μέσω από την ωφέλεια που θα έχει ο ίδιος εργαζόμενος σε ατομικό επίπεδο ευεργετείται και έμμεσα η ίδια η επιχείρηση που του παρέχει την εκπαίδευση. Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι:

- ❖ Ενισχύει το αίσθημα επιτυχίας και καλύπτει την ανάγκη αναγνώρισης και ανάπτυξης,
- ❖ Αυξάνει τη ικανοποίηση από τη θέση εργασίας,
- ❖ Ενισχύει τις τεχνικές και θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες του,
- ❖ Ενισχύει την αυτοπεποίθηση του ατόμου,
- ❖ Του επιτρέπει να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις και να είναι ικανός να επιλύσει διάφορα προβλήματα που ανακύπτουν αιφνιδίως,
- ❖ Μειώνει την αβεβαιότητα που αισθάνεται σχετικά με θέματα που αφορούν την εργασία του,
- ❖ Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει καλύτερες επικοινωνιακές ικανότητες και συνεπώς να διαχειρίζεται καλύτερα εντάσεις και συγκρούσεις,
- ❖ Ο εργαζόμενος προοδεύει και αυξάνει τις ικανότητές του, ούτως ώστε να είναι σε θέση να διαμορφώσει το δικό του εργασιακό του προσανατολισμό και μέλλον.

2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Αν και η διαδικασία της μάθησης λαμβάνει χώρα στη διάρκεια όλης μας της ζωής (ανήλικη και ενήλικη) ο βαθμός με τον οποίο κάθε άνθρωπος την αποδέχεται και ουσιαστικά κατανοεί και την εφαρμόζει διαφέρει. Ωστόσο, πέραν των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών κάθε ανθρώπου ως προς τη μάθηση, η ηλικία παίζει σημαντικότατο ρόλο, αφού βασικός παράγοντας διαφοροποίησης είναι η εμπρόθετη συμμετοχή των ενηλίκων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με τους ανήλικους εκπαιδευομένους.

Η διαδικασία της μάθησης βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης και διέπεται από ορισμένες αρχές τις οποίες και εκτελούν οι επιχειρήσεις. Ορισμένες μέσα από τις οποίες επηρεάζεται η διαδικασία της μάθησης μέσω της εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω (Κανελλόπουλος, 2002):

- **Η υποκίνηση του εργαζόμενου**, ο οποίος με την σειρά του θέλει μέσω της εκπαίδευσής του να επιτύχει κάποιους ανώτερους σκοπούς, όπως η επαγγελματική καταξίωση, η ανάπτυξη της προσωπικότητας του και η αυτοεκτίμηση. Συντελεί δηλαδή στη ικανοποίηση των κινήτρων κάθε ανθρώπου τα οποία μπορεί να είναι είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά. Για την επίτευξη της υποκίνησης είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό από τον εργαζόμενο ότι η εκπαίδευση του έχει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του, η οποία μπορεί να μεταφράζεται με ποικίλους τρόπους όπως χρηματικές απολαβές, προαγωγές κλπ.
- **Η γνώση των αποτελεσμάτων / ανατροφοδότηση**, η γνωστοποίηση της προόδου του εκπαιδευόμενου στον ίδιο συμβάλει στην βελτίωση της. Ο εκπαιδευόμενος χρειάζεται την ψυχολογική στήριξη, την ενθάρρυνση, την υποβοήθηση από τους εκπαιδευτές, του προϊσταμένους και τους συνεργάτες του ώστε να ενισχύσει τις προσπάθειές του.
- **Την διακεκομμένη άσκηση**, η μάθηση έχει αποδειχθεί αποτελεσματικότερη, όταν δεν είναι συνεχής αλλά γίνεται κατά τακτά διαστήματα μετά από περιόδους ανάπαυσης και κυρίως εφαρμογής της στην καθημερινότητα του εργαζόμενου. Η επανάληψη εμποδίζει σε μεγάλο βαθμό τη λήθη όσων διδάχθηκε ο εργαζόμενος και έτσι τον βοηθάει να μην ξεχνάει ότι έχει κάνει και να ανανεώνει κάθε φορά τις γνώσεις του. Επιπλέον, με την διακεκομμένη άσκηση αποφεύγεται η κόπωση του εκπαιδευόμενου και συνεπώς αυτός μπορεί να αποδώσει καλύτερα.
- **Την συνολική ή μερική εκπαίδευση**, όπου το αν θα αποκτήσει όλη τη μάθηση ή μέρη της κατά καιρούς, είναι κάτι που εξαρτάται από το είδος του γνωστικού αντικείμενου, την πολλαπλότητά του, τον χρόνο υλοποίησης του προγράμματος αλλά και από τις ανάγκες της επιχείρησης. για παράδειγμα όταν κάποια γνώση είναι απλή τότε είναι προτιμότερο η μάθηση της να γίνεται μία φορά και συνολικά. Αντιθέτως, όταν το γνωστικό αντικείμενο είναι περίπλοκο και δύσκολο να κατανοηθεί τότε είναι προτιμότερο η γνώση του να γίνει τμηματικά.
- **Την εκμάθηση κινητικών δεξιοτήτων**, όπου στην αρχή ο εκπαιδευτής εξηγεί το υλικό, τα εργαλεία και τις μηχανές που θα χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος π.χ. στην παραγωγική διαδικασία. Έπειτα, θα κάνει μια επίδειξη εκτέλεσης της ενέργειας και τέλος ο εκπαιδευόμενος θα προχωρήσει στην εφαρμογή για την απόκτηση της πλήρους γνώσης της συγκεκριμένης εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο

ο εκπαιδευόμενος χρησιμοποιεί όλες του τις αισθήσεις και έχει τη δυνατότητα να διορθώσει άμεσα τα λάθη του.

- **Τη μάθηση μέσω δράσης**, είναι εξαιρετική σημασίας ο εκπαιδευόμενος να μην δέχεται παθητικά τη γνώση αλλά, να συμμετέχει ενεργά σε αυτή. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να εμπλέκεται σε καταστάσεις και συνθήκες όπου θα καλείται να εφαρμόσει όσα διδάχθηκε ή να εκτίθεται σε οπτικοακουστικά μέσα. Κατά αυτόν τον τρόπο καθίσταται ευκολότερη η κατανόηση της θεωρίας, γίνεται αντιληπτή η χρησιμότητα της και είναι ευκολότερα αφομοιώσιμη.

Τις αρχές αυτές που αφορούν τη μάθηση σε κάθε επιχείρηση υπεύθυνο για την ανάλυση και τη διαχείριση όλων των ενεργειών που υποδεικνύουν είναι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι μέθοδοι με τις οποίες η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πραγματοποιήσει την εκπαίδευση ποικίλουν και καθορίζονται σύμφωνα με το επιθυμητό αποτέλεσμα, το ιεραρχικό επίπεδο των εργαζομένων (απλοί υπάλληλοι και στελέχη) στους οποίους απευθύνονται και βάση κριτηρίων όπως το κόστος, ο χρόνος, το επίπεδο γνώσης κ.ά. Οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες και υποκατηγορίες αυτών, όπου παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002, 2003):

- A. **Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (On the job training)**, πρόκειται για άτυπη μορφή εκπαίδευσης, η οποία αποτελεί μια ιδιαίτερα οικονομική επιλογή και προτιμάται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ως μέθοδος εκπαίδευσης έχει πολλά πλεονεκτήματα έναντι άλλων μεθόδων κατάρτισης (DeRouin & συνεργάτες, 2005) γιατί, η εκπαίδευση μπορεί να προσαρμοστεί στις εμπειρίες και τις ικανότητες εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων. Στα πλαίσια της ο εργαζόμενος πραγματοποιεί την εκπαίδευση του κατά τη διάρκεια της εργασίας του και όχι ως μέρος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως έχει στη διάθεση του πραγματικό εξοπλισμό και αντιμετωπίζει πραγματικές συνθήκες εργασίας, με αποτέλεσμα να αναπτύσσει καλύτερα τις δεξιότητες του και να αφομοιώνει ομαλότερα τις νέες γνώσεις για τον χειρισμό διαφόρων καταστάσεων. Την καθοδήγηση και την εποπτεία του εκπαιδευόμενου – εργαζόμενου αναλαμβάνει ένας υπάλληλος με πείρα ή ο προϊστάμενός του σε θέση μέντορα. Η επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτή είναι σπουδαίας σημασίας για την

επιτυχία της εκπαίδευσης, για αυτό το λόγο πρέπει να είναι είτε ένα αξιόπιστο στέλεχος, είτε ένας απλός συνάδερφος, ο οποίος έχει τις επικοινωνιακές δεξιότητες και συμπεριφορές ώστε να μπορεί να μεταδώσει τις γνώσεις του και να ενισχύει τη θέληση του εκπαιδευόμενου για μάθηση μέσω της ανατροφοδότησης του με τα αποτελεσμάτων των ενεργειών του. Επιπλέον, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας προτιμάται ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις καθώς απαιτεί τη μικρότερη επένδυση τους σε χρήματα, χρόνο, εξοπλισμό και σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Από τη άλλη πλευρά η μέθοδος αυτή έχει και ορισμένα μειονεκτήματα σε σχέση με άλλες μεθόδους εκπαίδευσης. Τα μείον της μεθόδου αυτής σχετίζονται με το ότι οι εκπαιδευτές και οι εργαζόμενοι δεν έχουν τον ίδιο ρυθμό μάθησης και ολοκλήρωσης των εργασιών τους. Επιπλέον, υπάρχει η πιθανότητα να γίνεται διαιώνιση κακών συνηθειών ή πρακτικών για την παραγωγή των προϊόντων / υπηρεσιών. Αυτό έχει ως τελικό αποτέλεσμα όχι μόνο να διαμορφώνονται μέτρια έως φτωχά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι που είναι επί της ουσίας αναποτελεσματικοί και επικίνδυνοι για την παραγωγή τελικών προϊόντων που ποικίλουν σε ποιότητα (Raymond, 2010)

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας μπορεί να γίνει μέσω συγκεκριμένων τεχνικών. Ορισμένες από τις οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Επίδειξη.** Η επίδειξη αποτελεί μία τεχνική η οποία παρουσιάζει ταξινομημένα με σειρά προτεραιότητας σε μορφή λίστας όλα τα βήματα που απαιτούνται για την διεξαγωγή μίας εργασίας. Επιπλέον, κατά την επίδειξη και την καθοδήγηση (mentoring) ο εργαζόμενος εκπαιδύεται και συμβουλευέται κάποιον παλαιότερο και γνώστη του αντικειμένου προκειμένου να πραγματοποιήσει μία εργασία.
- **Εναλλαγή θέσεων.** Κατά τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος αποκτά ευρύτερες γνώσεις επί διαφόρων αντικειμένων και ενισχύει την αντίληψη του επί ποικίλων ζητημάτων που χρήζουν επίλυσης και πραγματοποίησης.
- **Πρακτική άσκηση.** Κατά την πρακτική άσκηση οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν εμπειρία, πάνω στο αντικείμενο που έχουν σπουδάσει ή εκπαιδευτεί.

B. Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training), κατά την εκτέλεση αυτής της μεθόδου ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται από ειδικούς για το θεωρητικό και τεχνικό κομμάτι της εργασίας του. Όσον αφορά το θεωρητικό κομμάτι δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί εκτός θέσης εργασίας, ενώ για το τεχνικό κομμάτι απαιτείται ο πραγματικός εξοπλισμός που σχετίζεται με τη θέση εργασίας του. Σε αυτή τη κατηγορία

συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως (Χυτήρης, 2001, Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002,2003):

- **Διαλέξεις.** Οι διαλέξεις αποτελούν μία παραδοσιακή μέθοδο εκπαίδευσης κατά την οποία κάποιος ομιλητής αναλαμβάνει να μεταδώσει τις γνώσεις και τις εμπειρίες του στο ακροατήριο του. Το αντικείμενο των διαλέξεων πρέπει να είναι συναφές με την εργασία των εργαζομένων.
- **Συναντήσεις εργασίας (εργαστήρια) – Σεμινάρια.** Οι τεχνικές αυτές στοχεύουν στη μετάδοση των γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και συμπεριφορών μέσω της ενεργούς συμμετοχής των εκπαιδευομένων.
- **Μελέτες περιπτώσεων – επιχειρηματικά παιχνίδια.** Στις τεχνικές αυτές επιδιώκεται η δημιουργία συνθηκών που είναι προσομοιάζουν πραγματικές συνθήκες εργασίας και προβλημάτων. Μέσω αυτών των τεχνικών οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν πώς να χρησιμοποιούν όσα διδάσκονται και αφομοιώνουν καλύτερα τις νέες γνώσεις.
- **Ομαδικές ασκήσεις.** Οι ασκήσεις αυτές στοχεύουν στη διαμόρφωση συμπεριφορών που ευνοούν και προωθούν το ομαδικό κλίμα. Οι εκπαιδευόμενοι γνωρίζουν καλύτερα τον εαυτό τους και βελτιώνουν την ευαισθησία τους.

Γ. **Εξ αποστάσεως εκπαίδευση (Distance learning)**, για την πραγματοποίηση της μεθόδου αυτής ο εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα να συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα της επιθυμίας του από οποιαδήποτε χώρο και αν βρίσκεται και όπου αυτός επιθυμεί (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Οι τεχνικές που μπορεί να διεξαχθεί η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι οι:

- **Προγραμματισμένη διδασκαλία.** Σε αυτή τη τεχνική οι εκπαιδευόμενοι επιλέγουν τον ρυθμό με τον οποίο θα εκπαιδευτούν και τους δύνεται η δυνατότητα άμεσης ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων τους.
- **E-learning.** Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την εφαρμογή της τεχνικής αυτής είναι η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και του διαδικτύου.

Η επιλογή της καταλληλότερης εκπαιδευτικής μεθόδου και τεχνικής που θα επιλέξει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να εφαρμόσει στο προσωπικό της επιχείρησης εξαρτάται κυρίως από το είδος του εργαζομένου στο οποίο θα απευθύνεται αν είναι δηλαδή απλός υπάλληλος ή ανώτερο στέλεχος. Σε κάθε περίπτωση η εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε μέσα, είτε εκτός εργασίας.

2.6. ΕΘΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η ελληνική πολιτεία στη προσπάθεια της να ενθαρρύνει τη συμμετοχή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση παρέχει κίνητρα σε άτομα, επιχειρήσεις και φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι κανονιστικά ή οικονομικά.

2.6.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΑ ΑΤΟΜΑ

Νόμος για τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Ν. 4186/2013): αφορά τη στενότερη διασύνδεση της επαγγελματική εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας και την οικονομία. Στόχος του εν λόγω νόμου είναι να προσελκύσει ο τομέας αυτός περισσότερους νέους. Εφαρμόστηκε πρώτη χρονιά το έτος 2013 – 2014.

Νόμος για τη δια βίου μάθηση (Ν. 3879/2010): ο νόμος αυτός προβλέπει κίνητρα για την ανάπτυξη της δια βίου μάθησης και την επικαιροποίηση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας σύμφωνα με το άρθρο 18. Επιπλέον ο ίδιος νόμος προβλέπει:

- Τη σύνδεση προγραμμάτων μη τυπικής εκπαίδευσης με το σύστημα της τυπικής εκπαίδευσης, μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων μάθησης.
- Τη χορήγηση ειδικών εκπαιδευτικών αδειών για συμμετοχή σε προγράμματα δια βίου μάθησης, ιδίως για τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα.
- Τη χορήγηση ατομικών εκπαιδευτικών λογαριασμών με συμμετοχή του εργοδότη και του εργαζομένου για τη κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του εργαζομένου.
- Τη καθιέρωση ατομικών λογαριασμών μαθησιακού χρόνου των εργαζομένων για τη παρακολούθηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης κατάρτισης.

Τα οικονομικά κίνητρα για τη συμμετοχή των εργαζομένων και των ανέργων στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση καλύπτονται εν μέρη από πόρους του ευρωπαϊκού κοινωνικού ταμείου (ΕΚΤ) αλλά και από πόρους του λογαριασμού για την απασχόληση και την επαγγελματική κατάρτιση (ΛΑΕΚ). Το Υπουργείο Εργασίας σε συνεργασία με τα συναρμόδια υπουργεία Παιδείας , Πολιτισμού και Ανάπτυξης, διαμόρφωσαν ενιαίο επιχειρησιακό σχέδιο δράσης στοχευμένων παρεμβάσεων για την ενίσχυση της απασχόλησης και της επιχειρηματικότητας των νέων στο πλαίσιο επιχειρηματικού προγράμματος του

ΕΣΠΑ. Για την ενίσχυση της απασχόλησης και της επιχειρηματικότητας των νέων 15 – 24 και 25 – 35 ετών υλοποιούνται πρωτοβουλίες που συνδέονται με την επαγγελματική τους κατάρτιση όπως:

- Επιδότηση της τοποθέτησης νέων σε θέσεις εργασίας καθώς και την πρακτική άσκηση, τόσο κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης όσο και στη συνέχεια.
- Θέσπιση συστηματικών προγραμμάτων μετάβασης από την εκπαίδευση στην εργασία για την υποστήριξη της πρώτης επαγγελματικής εμπειρίας.
- Ενίσχυση της συμβουλευτικής και του επαγγελματικού προσανατολισμού ιδίως για νέους ανέργους.
- Μέτρα που στοχεύουν στη μείωση της σχολικής διαρροής.

2.6.2. ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΦΟΡΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Νόμος για τη δια βίου μάθηση (Ν. 3879/2010, άρθρο 18): στο νόμο αυτό επιπλέον θεσπίζονται κίνητρα που συνδέονται με την αξιολόγηση των φορέων δια βίου μάθησης και τη χρηματοδότηση τους. Σύμφωνα με αυτά οι φορείς παροχής υπηρεσιών δια βίου μάθησης που χρηματοδοτούνται από δημόσιους φορείς, οφείλουν να αξιολογούνται σύμφωνα με την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στο αντίστοιχο πρόγραμμα δια βίου μάθησης και να χρηματοδοτούνται βάση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τους.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις δικαιούνται να εισπράξουν πίσω την εργοδοτική εισφορά που έχουν καταβάλει στον λογαριασμό για την απασχόληση και την επαγγελματική κατάρτιση (ΛΑΕΚ), εάν υλοποιήσουν πρόγραμμα κατάρτισης για το προσωπικό τους (ΟΑΕΔ, 2013). Ο ΛΑΕΚ είναι λογαριασμός που διαχειρίζεται ο ΟΑΕΔ, τα έσοδα του οποίου προέρχονται από μέρος των εργοδοτικών εισφορών που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις στο Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ). Οι εργοδοτικές αυτές εισφορές συνεισφέρουν το 0,45% των συνολικών μεικτών αποδοχών των εργαζομένων της.

2.7. ΑΛΛΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η έκταση και η ποσότητα της εκπαίδευσης που πραγματοποιείται από ιδιώτες όσο και από επιχειρήσεις ενδέχεται δυνητικά να επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες, πέραν των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι παράγοντες αυτοί

ταξινομούνται στις παρακάτω κατηγορίες σύμφωνα με ανασκόπηση του Long & συνεργάτες (1999):

A. **Χαρακτηριστικά των εργαζομένων** (φύλο, εθνικότητα, μορφωτικό επίπεδο, ικανότητες, κίνητρα και χρόνο εργασίας) και **χαρακτηριστικά της εργασίας** (επάγγελμα, ώρες εργασίας, περιστασιακή απασχόληση και κέρδη).

B. **Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων** (το μέγεθος της επιχείρησης, οι αυτοαπασχολούμενοι και οι εργοδότες, η βιομηχανία, πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογικές αλλαγές).

C. **Κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον** (ανεργία, ανταγωνισμός, νομοθεσία και εθνικά χαρακτηριστικά).

Αναλυτικότερα παρουσιάζονται παρακάτω ορισμένα από τα χαρακτηριστικά κάθε κατηγορίας:

1) Σύμφωνα με έρευνες η συμμετοχή στην επίσημη εκπαίδευση και την δια βίου μάθηση και κατάρτιση διαφέρει σημαντικά μεταξύ διαφορετικών κοινωνικοοικονομικών ομάδων όπως μεταξύ ανδρών και γυναικών, ανθρώπων από αστικές και αγροτικές περιοχές, το εισόδημα και την εθνικότητα (Lamb & συνεργάτες, 1998, OECD, 1998). Όπως είναι όμως λογικό δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες ευκαιρίες για εκπαίδευση. Το γεγονός ότι ορισμένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες εκπαίδευσης έχει ως συνέπεια την δημιουργία ανισοτήτων μεταξύ του συνόλου των εργαζομένων. Τέτοιες ανισότητες μπορούν να είναι κοινωνικές, μισθολογικές ανισότητες και εκ των πραγμάτων άνισες ευκαιρίες επαγγελματικής απασχόλησης (Groot, 1997).

Η αρχική εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι έχει φανεί να παίζει ρόλο στη συμμετοχή των εργαζομένων σε διάφορες μορφές εκπαίδευσης. Σύμφωνα με διάφορους συγγραφείς στους περισσότερο μορφωμένους εργαζομένους παρέχονται περισσότερες εκπαιδευτικές δυνατότητες (Blundell & συνεργάτες, 1996, Groot, 1997). Έρευνα που έγινε σε βρετανούς εργαζόμενους έδειξε ότι οι πιο μορφωμένοι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχονται από εργοδότες ή και εξωτερικά εκπαιδευτικά προγράμματα που σχετίζονται με την εργασία τους. Επίσης, η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι άνδρες είχαν περισσότερες πιθανότητες να παρακολουθήσουν ένα από τα παραπάνω είδη εκπαίδευσης και να λάβουν υψηλότερους μισθούς σε σύγκριση με τις γυναίκες. Ωστόσο, οι γυναίκες φάνηκε να είναι ικανότερες στην ανάπτυξη προσόντων μέσω της εκπαίδευσης (Blundell & συνεργάτες, 1996).

Τέλος, όσων αφορά τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων η κινητικότητα των εργαζομένων κάθετα η οριζόντια στην αγορά εργασίας σε εθνικό επίπεδο και οι τεχνολογικές αλλαγές θεωρούνται ως σημαντικοί παράγοντες για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Groot, 1997).

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε εργασίες πλήρους απασχόλησης (Blundell & συνεργάτες, 1996, Groot, 1997), σε διευθυντικές θέσεις (Groot, 1997) και στο δημόσιο τομέα η συχνότητα και η συμμετοχή στην εκπαίδευση είναι υψηλή.

2) Η επόμενη κατηγορία παραγόντων που επηρεάζουν τη συμμετοχή και θεωρείται ευρέως αποδεκτή είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (Hayton, 1996). Η επιθυμία για συμμετοχή στην εκπαίδευση έχει φανεί να συνδέεται με το μέγεθος της επιχείρησης (Blundell & συνεργάτες, 1996, Groot, 1997, OECD, 1999) χωρίς αυτό σημαίνει πως η σχέση αυτή είναι γραμμική δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερη εκπαίδευση παρέχει. Στις μικρού μεγέθους επιχειρήσεις δεν υπάρχει μεγάλη ποικιλία εργασιακών θέσεων και συνήθως ούτε η επιθυμία να αναπτύξουν εξειδικευμένο προσωπικό επομένως, η εκπαίδευση είναι λιγότερο απαραίτητη. Οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπαίδευσης δεν είναι πάντα κατάλληλες να εφαρμόζονται από μικρές επιχειρήσεις γιατί, τοποθετούν την επιχείρηση σε δεύτερη μοίρα ενώ στη πρώτη βάζουν τους εργαζομένους. Επιπλέον συχνά δεν διαθέτουν το οικονομικό υπόβαθρο να τις πραγματοποιήσουν (Stokes, 1998).

Η κουλτούρα μάθησης (learning culture) αποτελεί ακόμα ένα χαρακτηριστικό παράγοντα της κατηγορίας αυτής. Η έννοια της μάθησης δεν πρέπει να συγχέεται με εκείνη της εκπαίδευσης. Υπάρχουν διάφορα προβλήματα που μπορούν να εντοπισθούν σε μία επιχείρηση, τμήματα της επιχείρησης ακόμα και στον ίδιο τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο (Covey, 1999). Τα προβλήματα αυτά όπως τα εντόπισε ο Covey είναι:

- Μη κοινό όραμα και αξίες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- Καμία στρατηγική κατεύθυνση ή μία που να μην καλύπτει τις ανάγκες του οργανισμού
- Μικρή ευθυγράμμιση της δομής, των αξιών και του οράματος
- Ενιαίο σύστημα διαχείρισης, το οποίο είναι ασύμβατο με το κοινό όραμα ή ασυμβίβαστο με τις αξίες του οργανισμού
- Έλλειψη δεξιοτήτων για την εφαρμογή κατάλληλης διοίκησης

- Ελλιπής εμπιστοσύνη που έχει ως συνέπεια μειωμένη επικοινωνία, μειωμένη ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, μειωμένη συνεργασία και ομαδικότητα
- Έλλειψη ακεραιότητας όπου οδηγεί σε απόκλιση δράσεων από τις αξίες του οργανισμού

Η επίλυση των παραπάνω προβλημάτων οδηγεί τους οργανισμούς να μετατραπούν σε οργανισμούς μάθησης (learning organisations). Οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν να μετασχηματιστούν σε οργανισμούς μάθησης ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν την απόκτηση γνώσεων, μαθαίνουν από την εμπειρία και τον πειραματισμό και διευκολύνουν τη μεταφορά των γνώσεων στο εργασιακό χώρο. Η γνώση και η διαρκής μάθηση είναι απαραίτητη για τον οργανισμό και προκειμένου αυτός να μπορεί να επιβιώσει και να εξελιχθεί στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που επικρατεί πρέπει να είναι σε θέση να αλλάξει την κουλτούρα του.

Ο παράγοντας βιομηχανία και το είδος της μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση παίζει σημαντικό ρόλο στην ένταση της συμμετοχής στην εκπαίδευση (ABS, 1998). Οι παραδόσεις, η κουλτούρα και οι θεσμικές ρυθμίσεις σχετικά με την εκπαίδευση που ισχύουν σε συγκεκριμένους κλάδους επηρεάζουν καθοριστικά την ένταση και τη συχνότητα της εκπαίδευσης (Hayton & συνεργάτες, 1996).

3) Ο ανταγωνισμός έχει ισχυρή επίδραση στο βαθμό παροχής εκπαίδευσης από τις επιχειρήσεις. Σε ορισμένους κλάδους όπως είναι ο κατασκευαστικός, η αύξηση του ανταγωνισμού μειώνει τα επίπεδα κέρδους των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να μειώνονται και οι δαπάνες που προορίζονται για την εκπαίδευση (Marshman & συνεργάτες, 1996). Αντίθετα σε άλλους, η αύξηση του ανταγωνισμού οδηγεί τις επιχειρήσεις να εστιάζουν στην εκπαίδευση προκειμένου να επιβιώσουν. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι εκείνες που δίνουν έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη, την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών τους, την ικανοποίηση των πελατών τους, την ανάπτυξη πιο συνεργατικής κουλτούρας εντός τους (Ergas & συνεργάτες, 1995). Τέλος, η νομοθεσία αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης ή αποτροπής της συμμετοχής στην εκπαίδευση τόσο για ιδιώτες όσο και για τις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΚΛΑΔΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

3.1 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΓΕΝΙΚΑ

Η ελληνική βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών είναι θεμελιώδης για την ελληνική βιομηχανία και ευρύτερα την ελληνική οικονομία αφού, ακόμα και στη παρατεταμένη περίοδο ύφεσης που διανύει η ελληνική οικονομία αποτελεί βασικό μοχλό ανάπτυξης. Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών εμφανίζεται ανταγωνιστικός με έντονη επενδυτική δραστηριότητα στην Ελλάδα, τα Βαλκάνια και σε όλη την Ευρώπη και με δυνατότητα και διευρυμένα περιθώρια ανάπτυξης. Από την αρχή της οικονομικής ύφεσης ο κλάδος των τροφίμων όπως και άλλοι κλάδοι έχει δεχθεί ισχυρό πλήγμα σε όρους απασχόλησης, προστιθέμενης αξίας, κύκλου εργασιών ακαθάριστης αξίας παραγωγής και επενδύσεων. Το πλήγμα αυτό αφορά όχι μόνο της μεγάλες επιχειρήσεις αλλά κυρίως τις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

Τα βασικότερα ζητήματα που απασχολούν τη βιομηχανία τροφίμων κα ποτών αφορούν την εξωστρέφεια της ποιότητας του ελληνικού προϊόντος, του ελληνικού brand name και της οργανωμένης προώθησης των ελληνικών προϊόντων. Ενώ, η δημιουργία προστιθέμενης αξίας εναπόκειται σε μεγάλο βαθμό και στη προβολή του ελληνικού προϊόντος, μέσα από σχεδιασμένα δίκτυα διανομής, στην ποιότητα και τη διαφοροποίηση και στην ενίσχυση του προτύπου της ελληνικής / μεσογειακής κουζίνας (IOBE, 2015).

Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προϊόντων τροφίμων επαφίεται και στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, των προσόντων που ενσωματώνει, των γνώσεων, της εμπειρίας, των δεξιοτήτων, του αντικείμενου και του βαθμού εξειδίκευσης του. Η δυναμική του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης και η εξειδίκευση της απασχόλησης του περιλαμβάνει μία ευρύτατη γκάμα ειδικοτήτων και αντικειμένων στον τομέα της μεταποίησης και όχι μόνο. Τις εξελίξεις σε όλα τα στάδια παραγωγής και διάθεσης στο χώρο των τροφίμων επηρεάζουν καθοριστικά οι νέες τεχνολογίες, η καινοτομική δραστηριότητα, τα προϊόντα έρευνας και ανάπτυξης, ενώ η ταχύτατη μεταβολή τους καθιστά αναγκαία την ταχεία προσαρμογή, την εγρήγορση και ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι ικανό να ανταποκριθεί άμεσα, έγκαιρα και αποτελεσματικά στις μεταβολές αυτές και τις νέες απαιτήσεις στο πλαίσιο του εγχώριου και διεθνούς ανταγωνισμού (IOBE, 2015).

Η εγχώρια Βιομηχανία τροφίμων καλύπτει πάνω από το ¼ (26%) του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων της ελληνικής μεταποίησης, το γεγονός αυτό τη καθιστά στις πρώτες ανάμεσα στους κλάδους της μεταποίησης και ακολουθείται από τα Μεταλλικά προϊόντα (14%) και τα Είδη ένδυσης (10%). Η εν λόγω βιομηχανία απασχολεί πάνω από το ¼ (27%) του συνόλου των απασχολούμενων, βρίσκεται πρώτη ανάμεσα στους κλάδους μεταποίησης σε όρους αξίας παραγωγής (33%) και ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας (25%) και δεύτερη σε όρους κύκλου εργασιών (21%).

Πίνακας 3.1.1.: % Παρουσίαση Βασικών διαθροτικών Μεγεθών του κλάδου των Τροφίμων στην Ελλάδα και Ευρώπη για το 2014.

| | Αριθμός επιχειρήσεων | Κύκλος εργασιών | Αξία παραγωγής | Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία | Αριθμός εργαζομένων |
|--------|----------------------|-----------------|----------------|------------------------------|---------------------|
| Ελλάδα | 26,1% | 21,3% | 20,7% | 25,4% | 27,4% |
| ΕΕ-28 | 12,7% | 13,5% | 13,7% | 10,7% | 13,7% |

* *Έρευνα Structural Business Statistics 2014.*

Πηγή: Eurostat, Structural Business Statistics, Επεξεργασία IOBE

Ο χώρος των τροφίμων και ποτών χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικός τόσο σε επίπεδο τιμών όσο και σε επίπεδο προσφερόμενων προϊόντων αφού, το χώρο δραστηριοποιούνται πλήθος μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ο ανταγωνισμός αυτός γίνεται εντονότερος με την είσοδο ξένων μεγάλων επιχειρήσεων τροφίμων στην ελληνική αγορά με αποτέλεσμα τον περιορισμό των περιθωρίων κέρδους των μικρότερων συγκριτικά επιχειρήσεων με ταυτόχρονη συρρίκνωση των μικρότερων επιχειρήσεων του χώρου. Ενώ τα διάφορα διατροφικά σκάνδαλα έχουν συνολικά επηρεάσει αρνητικά τις πωλήσεις πλήθους προϊόντων διατροφής προκαλώντας σοβαρό πλήγμα στις επιχειρήσεις του κλάδου.

3.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΠΟΤΩΝ

Σε κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιούνται στο κλάδο τροφίμων και ποτών όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση πρωταρχικό μέλημα είναι η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της και κυρίως των νέων εργαζομένων. Η βιομηχανία των τροφίμων γίνεται ολοένα και περισσότερο τεχνική και οι απαιτήσεις σε γνώσεις διογκώνονται με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι από μόνοι τους να μην είναι ικανοί να συνεχίσουν σωστά την εργασία τους

χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα τόσο της ελληνικής όσο και της διεθνούς βιομηχανίας τροφίμων είναι αδιαμφισβήτητα η βελτίωση της ποιότητας και η ουσιαστική διασφάλισή της. Το πρόβλημα αυτό είναι εντονότερο στη χώρα μας παρά την συστηματική και οργανωμένη δράση του δημόσιου Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) για τη διασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας των τροφίμων.

Τα διατροφικά σκάνδαλα που ξεσπούν τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο έχουν γίνει η αιτία να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην θέσπιση σειράς κοινοτικών οδηγιών για την πρόληψη των τροφιμογενών ασθενειών και την εξασφάλιση διάθεσης στους καταναλωτές υγιεινών και ασφαλών τροφίμων. Οι κοινοτικές οδηγίες και συστάσεις διαμορφώνονται από κοινού μεταξύ ευρωπαϊκών και διεθνών φορέων όπως ο World Health Organization (WHO), European Food Safety Authority (EFSA) και ο Food and Agriculture Organization of the United States (FAO). Η συμμόρφωση των επιχειρήσεων με όσα ορίζουν οι οδηγίες και πρότυπα απαιτεί μεταξύ άλλων και την αύξηση των δαπανών τους στην απόκτηση ειδικευμένου προσωπικού.

Αν και σε αρκετές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις τροφίμων είναι εφοδιασμένοι με αρκετές γνώσεις σχετικά με την επιστήμη, τη τεχνολογία, την μηχανική και την παραγωγή των τροφίμων εξαιτίας των σπουδών τους, στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες ευκαιρίες για εκπαίδευση και συνεπώς τις γνώσεις που απαιτούνται για την σωστή διεκπεραίωση της εργασίας τους. Αν και η κατοχή κατάλληλα εκπαιδευμένου / μορφωμένου προσωπικού είναι ο ιδανικότερος τρόπος για να αναπτυχθεί μία επιχείρηση κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εφικτό. Συνεπώς η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων κρίνεται εξαιρετικής σημασίας για να παραμείνει η επιχείρηση βιώσιμη και ανταγωνιστική. Ωστόσο δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου την οικονομική δυνατότητα να υποστηρίξουν εργατικό δυναμικό με γνώσεις επί του αντικείμενου των τροφίμων ή το κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Για το σκοπό αυτό πολλές ευρωπαϊκές κυβερνήσεις μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα προκειμένου να αμβλύνουν το πρόβλημα αυτό διοργανώνουν διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα σε συνεργασία με πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα που έχουν ως στόχο την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στις επιχειρήσεις του κλάδου. Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα αφορούν όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους αν και είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να υποστηρίξουν εξειδικευμένα και προσαρμοσμένα σε αυτές προγράμματα εξωτερικών φορέων.

Επιπλέον των παραπάνω προγραμμάτων επιμόρφωσης την εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο των τροφίμων, αναλαμβάνουν εγκεκριμένοι εκπαιδευτές του ΕΦΕΤ που είναι εγγεγραμμένοι στο αντίστοιχο μητρώο. Τα επιμορφωτικά προγράμματα διοργανώνονται από:

- Τις ίδιες τις επιχειρήσεις για το προσωπικό τους,
- Επαγγελματικούς φορείς, επιμελητήρια, κλαδικά σωματεία,
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα , εκπαιδευτικοί και άλλοι δημόσιοι οργανισμοί και διαπιστευμένα κέντρα κατάρτισης.

3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Στη παρούσα μελέτη μελετάμε το βαθμό επιτυχίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις τροφίμων, εστιάζοντας κυρίως στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια των τροφίμων όπου μεταχειρίζονται. Η σημασία της τήρησης των κανόνων υγιεινής στον τομέα των τροφίμων συνδέεται άμεσα με την ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν οι επιχειρήσεις και πρωτίστως συνδέεται με τη διαφύλαξη της δημόσια υγείας.

Η υγιεινή και η ασφάλεια των τροφίμων αφορά την προστασία της υγείας του καταναλωτή από τους σχετικούς κινδύνους. Μέσα από τα ευρήματα της επιστήμης αυτής πηγάζει το σύστημα HACCP. Το σύστημα HACCP είναι μία συστηματική προσέγγιση για την αναγνώριση και τον έλεγχο των κινδύνων στα τρόφιμα και λειτουργεί με δύο τρόπους. Πρώτον ως προληπτικό μέτρο ελέγχου σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και δεύτερον ως μέτρο αντιμετώπισης των κινδύνων όταν αυτοί εμφανιστούν σε συγκεκριμένα προκαθορισμένα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας εκτός του τελικού σταδίου όπου προκύπτει το τελικό προϊόν. Το σύστημα HACCP αποτελεί προαπαιτούμενο λειτουργίας οποιασδήποτε επιχείρησης που μεταχειρίζεται, εμπορεύεται και διακινεί τρόφιμα ανεξαρτήτως μεγέθους και η ορθή εφαρμογή του εξαρτάται άμεσα από την εκπαίδευση του προσωπικού των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) 487/2000, η οποία αποτελεί προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην 93/43 κοινοτική οδηγία της ΕΟΚ επιβάλλεται στις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν το σύστημα HACCP σε όλη την αλυσίδα παραγωγικής διαδικασίας των τροφίμων. Η οδηγία αυτή θεσπίζει τους γενικούς κανόνες υγιεινής των

τροφίμων και τις διαδικασίες. Το αρμόδιο ελληνικό κρατικό όργανο ελέγχου για την τήρηση του είναι ο Ενιαίος Φορέας Ασφάλειας Τροφίμων (ΕΦΕΤ), ο οποίος ιδρύθηκε το 1999 κατόπιν ψήφισης του νόμου 2741/ΦΕΚ 199/28-09-1999 και σύμφωνα με τις οδηγίες αυτού. Το 2002 εκδίδεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ο κανονισμός 178/2002, ο οποίος καθορίζει τις γενικές αρχές και απαιτήσεις της Νομοθεσίας Τροφίμων και θεσπίζει τη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Αρχής Ασφάλειας Τροφίμων (EFSA).

Οι επτά αρχές που διέπουν το σύστημα HACCP και αποτελούν τη βάση για την ακολουθούμενη μεθοδολογία κάθε επιχείρησης είναι οι εξής:

1. Εμπεριστατωμένη ανάλυση κινδύνων.
2. Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου.
3. Προσδιορισμός των κρίσιμων ορίων για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου.
4. Καθιέρωση συστήματος παρακολούθησης για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου.
5. Καθιέρωση διορθωτικών ενεργειών για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου.
6. Καθιέρωση διαδικασιών επαλήθευσης και επικύρωσης του συστήματος HACCP.
7. Καθιέρωση της τεκμηρίωσης της λειτουργίας του συστήματος HACCP.

Την 1/1/2006 τέθηκε σε εφαρμογή από την Ευρωπαϊκή Ένωση του «Πακέτου Υγιεινής» που περιλαμβάνει κανονισμούς σχετικά με τους κανόνες υγιεινής των τροφίμων. Το «πακέτο υγιεινής» περιλαμβάνει 3 κανονισμούς και 1 οδηγία:

-Κανονισμός (ΕΚ) 852/2004: Κανονισμός για την Υγιεινή των Τροφίμων, ο οποίος θέτει γενικούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων που εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής τροφίμων από το χωράφι ή το στάβλο μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Σύμφωνα με το κανονισμό αυτό κάθε ‘‘παραγωγός τροφίμων’’ φέρει την πλήρη ευθύνη για τα προϊόντα που παράγει, διακινεί και / ή διαθέτει και είναι υποχρεωμένος να ενημερώνει τις αρχές όπου θα ελέγχουν την επιχείρηση του προκειμένου να διαπιστωθεί αν συμμορφώνεται με τη νομοθεσία. Επιπλέον κάθε επιχείρηση πρέπει να εγγραφεί στα μητρώα και να ακολουθούν τους Κανόνες Ορθής Πρακτικής που έχουν καθορισθεί.

-Κανονισμός (ΕΚ) 853/2004: Κανονισμός που αφορά τρόφιμα ζωικής προέλευσης και τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας αυτών, όπως επίσης και τους χώρους σφαγής των ζώων. Οι επιχειρήσεις επεξεργασίας ζωικών τροφίμων

επιβάλλεται να εφαρμόζουν τους κανόνες υγιεινής του κανονισμού σε συνδυασμό με όσους ορίζει ο κανονισμός 852/2004/EK.

-Κανονισμός (ΕΚ) 854/2004: Ο κανονισμός αυτός καθορίζει διατάξεις για την οργάνωση των επίσημων ελέγχων στα προϊόντα ζωικής προέλευσης που προορίζονται για ανθρώπινη κατανάλωση.

-Οδηγία 2004/41 ΕΚ.: Με την οδηγία αυτή καταργούνται συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με την υγιεινή των τροφίμων και υγειονομικοί όροι για την παραγωγή προϊόντων ζωικής προέλευσης.

Στους παραπάνω κανονισμούς πραγματοποιούνται τροποποιήσεις και προσαρμογές χωρίς ωστόσο να αλλάζει το βασικό περιεχόμενο και δομή του «Πακέτου Υγιεινής». Οι τροποποιήσεις και οι προσαρμογές αυτές αποτελούν διορθωτικά και συμπληρωματικά μέτρα.

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο Βασικής Εκπαίδευσης στην Υγιεινή και την Ασφάλεια των Τροφίμων που εκδίδεται από τον ΕΦΕΤ οι κανονισμοί που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια των τροφίμων στο σύνολο τους συνοπτικά προβλέπουν τα εξής:

1. Κίνδυνοι τροφίμων και ασθένειες που προκαλούνται από τα τρόφιμα
2. Υγιεινή του προσωπικού
3. Καθαρισμός και απολύμανση
4. Απεντόμωση και μυοκτονία
5. Ευθύνες και νομικές υποχρεώσεις
6. Παραλαβή α' υλών
7. Αποθήκευση τροφίμων
8. Προετοιμασία και επεξεργασία τροφίμων
9. Στάδια μετά τη θερμική επεξεργασία

Ωστόσο, παρότι οι αιτίες που προκαλούν διατροφικές ασθένειες έχουν διερευνηθεί και αναλυθεί εκτενώς και έχουν προσδιορισθεί τα μέτρα πρόληψης και αντιμετώπισης τους (HACCP) η εμφάνιση τους δεν έχει μειωθεί. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποδοθεί είτε στην ελλιπή ανάπτυξη είτε στη μη σωστή λειτουργία του συστήματος διασφάλισης της ασφάλειας των τροφίμων. Για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος HACCP απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η βαθύτερη κατανόηση της χρησιμότητάς του πέραν της απλής εφαρμογής του. Για την επίτευξη της κατανόησής του η εκπαίδευση των εργαζομένων παίζει καίριο ρόλο. Η εκπαίδευση σχετικά με την κατανόηση και εφαρμογή του συστήματος HACCP αφορά το προσωπικό βιομηχανίας τροφίμων / χώρους μαζικής εστίασης, επόπτες

εργασίας, εργαζομένους στο ποιοτικό έλεγχο, υπεύθυνοι διασφάλισης ποιότητας και ανώτερη διοίκηση. Η κάθε ομάδα εργαζομένων που αναφέρθηκε παραπάνω παίζει το δικό της ρόλο στη παραγωγή των προϊόντων και στην εξασφάλιση της ασφάλειας και της υγιεινής των και απαιτούνται η ανάπτυξη και η διαμόρφωση ικανοποιητικής γνώσης, κατάρτισης, δεξιοτήτων και ικανοτήτων σε αυτούς.

3.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

Οι κυβερνήσεις των χωρών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των κανόνων ασφαλείας των τροφίμων. Η υποχρεώσεις τους δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο στη παρακολούθηση της συμμόρφωσης των επιχειρήσεων με της σχετική με τα τρόφιμα νομοθεσίας αλλά να προωθεί ενεργά την υιοθέτηση μέτρων σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων, όπως είναι και το HACCP. Τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την εφαρμογή των αρχών του HACCP έχουν κυρίως οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες και αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του κλάδου τροφίμων και ποτών παγκοσμίως. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τροφίμων αποτελούν σημαντικό κομμάτι της βιομηχανίας τροφίμων και συμβάλλουν σημαντικά στον ανεφοδιασμό των χωρών με τρόφιμα, και αποτελούν σημαντική πηγή απασχόλησης συμβάλλοντας κατά συνέπεια και στις εθνικές οικονομίες. Όπως γίνεται αντιληπτό λοιπόν είναι σημαντικό να παρέχεται και η κατάλληλη υποστήριξη σε αυτές από τις εκάστοτε κυβερνήσεις των χωρών. Ο σύνταξη και υιοθέτηση εθνικής πολιτικής για την ασφάλεια των τροφίμων είναι καθοριστικής σημασίας. Ενώ, η υποστήριξη της εφαρμογής του συστήματος HACCP από τις κυβερνήσεις εξασφαλίζει ασφαλέστερα τρόφιμα και κατά συνέπεια αυξημένη προστασία της δημόσιας υγείας, αύξηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών και των τουριστών, καλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης εμπορίου με επίδραση στην εθνική οικονομία και ανάπτυξη (FAO / WHO, 2006).

3.5. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Οι επιχειρήσεις τροφίμων τις οποίες εξετάζουμε αποκομίζουν μέσω της εκπαίδευσης επιπλέον οφέλη πέραν όσων αναλύθηκαν παραπάνω στο δεύτερο κεφάλαιο. Τα οφέλη αυτά είναι τα εξής:

- ❖ Αποκτά καταρτισμένο προσωπικό, ικανό να τηρεί του όρους υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων και δημιουργεί επαγγελματίες χειριστές τροφίμων.

- ❖ Αναβαθμίζει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων / υπηρεσιών της με μείωση λαθών που πιθανόν να επιφέρουν ανεπιθύμητα γεγονότα και να θέσουν σε κίνδυνο την υγεία των καταναλωτών. Συνεπώς βελτιώνει και ενισχύει την εικόνα της απέναντι στους καταναλωτές.
- ❖ Ικανοποιεί τη νομοθετική υποχρέωση της Κοινής Υπουργικής Απόφασης 487/2000 που επιβαρύνει κυρίως του υπεύθυνους της επιχειρήσεως.

3.6. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

Η ευθύνη για τη διασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας των τροφίμων βαραίνει πέραν των κυβερνήσεων κυρίως τις επιχειρήσεις τροφίμων. Οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα παραγόμενα προϊόντα τους φτάνουν στους καταναλωτές όπως προβλέπεται από το νόμο σε κατάσταση κατάλληλη για κατανάλωση και με επαρκή ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με τη προβλεπόμενη χρήση και σύστασή τους. Επιπλέον, πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της κυβέρνησης που αφορούν τα συστήματα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων, τις επιθεωρήσεις και τους ελέγχους (FAO / WHO, 2006).

Τα οφέλη που αποκομίζουν ωστόσο οι ίδιες οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Η εφαρμογή του συστήματος HACCP συγκεκριμένα επιφέρει οφέλη όπως (CCFH, 1999, Taylor, 2001, Quintana & FAO, 2002):

- Το προσωπικό και οι ιδιοκτήτες αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και είναι καλύτερα εφοδιασμένοι με γνώσεις για τεκμηριωμένες συζητήσεις σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας των τροφίμων με τους επιθεωρητές τροφίμων, εξωτερικούς ελεγκτές, συμβούλους, συνεργάτες, καταναλωτές και άλλους.
- Το αυξημένο επίπεδο της διαδικασίας ελέγχου των επιχειρήσεων οδηγεί σε βελτίωση των προϊόντων και της ιχνηλασιμότητάς τους. Αυτό κατά συνέπεια βελτιώνει την αξιοπιστία των επιχειρήσεων. Γεγονός που προσδίδει σημαντικότατο όφελος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πέραν των μεγάλων και αυτό, γιατί τους δίνει μεγαλύτερη πρόσβαση σε αγορές και προσελκύει νέους πελάτες.
- Η ανάπτυξη του συστήματος HACCP μπορεί να συνεισφέρει στη βελτίωση της εκπαίδευσης και την ευαισθητοποίηση του προσωπικού που εργάζεται στην

κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αφού δυνητικά οδηγεί στην ανάπτυξη της ομαδικότητας και επιτρέπει σε αυτές να αναπτυχθούν δεδομένου ότι προσαρμόζονται στις αλλαγές που καταδεικνύει το σύστημα.

- Επιπλέον, η διεκπεραίωση του συστήματος HACCP μειώνει τα κόστη ασφάλισης και την υπερασπιστική γραμμή της επιχείρησης σε περίπτωση προσφυγής στη δικαιοσύνη.

3.7. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ HACCP

3.7.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Για πολλές επιχειρήσεις η εφαρμογή του συστήματος HACCP αποτελεί πρόσθετο κόστος. Το κόστος αυτό αφορά την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων και των λοιπών συστημάτων που εμπλέκονται στην παραγωγή των προϊόντων όπου αυτό απαιτείται πριν ακόμα από την εφαρμογή του συστήματος αυτού. Επιπλέον, βάση των αρχών του HACCP για τους διάφορους τύπους βιομηχανιών τροφίμων απαιτούνται ειδικές εγκαταστάσεις για συγκεκριμένες διεργασίες όπως είναι η επεξεργασία λυμάτων κλπ. Το κόστος όλων αυτών των αλλαγών και επενδύσεων είναι στις περισσότερες των περιπτώσεων δυσβάσταχτο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις εκτός αν υπάρχει η συνδρομή και η υποστήριξη του κράτους προκειμένου να υπερκεραστούν το εμπόδιο αυτό (FAO / WHO, 2006).

Επίσης, σε πολλές επιχειρήσεις δεν είναι εύκολο τόσο από οικονομική σκοπιά όσο και από πρακτική να εφαρμοστούν οι κανόνες πρακτικής υγιεινής οι οποίες στις βιομηχανίες του κλάδο των τροφίμων είναι περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο κλάδο απαραίτητες. Οι κανόνες πρακτική υγιεινής αφορούν ζητήματα όπως είναι οι εγκαταστάσεις, η τοποθεσία, η διαρρύθμιση των χώρων, παλιό εξοπλισμό, ελλείψεις διαχείριση αποβλήτων κλπ. Στην επίλυση των παραπάνω ζητημάτων και πάλι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η πολιτική που εφαρμόζει το κάθε κράτος (FAO / WHO, 2006).

3.7.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όσοι εργάζονται στις επιχειρήσεις τροφίμων είτε είναι ιδιοκτήτες είτε εργαζόμενοι ή διαχειριστές όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία συχνά στη καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης αγνοούν τη σπουδαιότητα του HACCP και παρακάμπτουν ορισμένες ενέργειες.

Από την άλλη πλευρά ακόμα και αν γνωρίζουν την σπουδαιότητα του μπορεί να μην διαθέτουν την τεχνική επάρκεια και τις απαραίτητες γνώσεις για να το εφαρμόσουν σωστά όπως αυτό ορίζεται σύμφωνα με τις οδηγίες του Codex Alimentarius (FAO / WHO, 2003).

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί πολύ βασικό παράγοντα εφαρμογής του συστήματος HACCP. Μέσω αυτής τόσο το διοικητικό όσο και το υπόλοιπο προσωπικό είναι δυνατόν να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν την σπουδαιότητα της εφαρμογής τους για την παραγωγή ποιοτικών και πάνω από όλα ασφαλών τροφίμων. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες και τη διάθρωση του προσωπικού της εκάστοτε επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι για τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το μορφωτικό επίπεδο της πλειοψηφίας των εργαζομένων, το οποίο σε πολλές περιπτώσεις και κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι χαμηλό και να καλύπτει κάθε εκπαιδευτική ανάγκη τους ακόμα και αν αυτή αφορά τις βασικές αρχές υγιεινής. Η εκπαίδευση όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης. Όμως, η πλειονότητα των επιχειρήσεων τροφίμων είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και διαθέτουν περιορισμένο προϋπολογισμό για την καθημερινή του λειτουργίας. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι δεν είναι σε θέση να διατηρήσουν αυτοτελές τμήμα Δ.Α.Δ. και συνεπώς να επιμελούνται τακτικά και επαρκώς την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Επιπλέον, οι διοικήσεις των εν λόγω επιχειρήσεων είναι πιθανό να μην αναλαμβάνουν να πραγματοποιήσουν επενδύσεις στην εκπαίδευση καθώς χρησιμοποιούν συχνά εποχιακό προσωπικό (FAO / WHO, 2006). Τέλος, η παρεμπόδιση της εφαρμογής του συστήματος HACCP από το προσωπικό ακόμα και αν γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες για να την διευκολύνουν (εγκαταστάσεις, εκπαίδευση) είναι δυνατόν να οφείλεται και σε ψυχολογικούς παράγοντες των ατόμων όπως αδυναμία υπερνίκησης της συνήθειας, έλλειψη αυτό - αποτελεσματικότητας κλπ.(Gilling & συνεργάτες, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (TRAINING TRANSFER)

4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω η εκπαίδευση αποτελεί θεμελιώδη στρατηγική για τις επιχειρήσεις και η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη τους, στο ολοένα και εντονότερα ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί, εξαρτάται από την ικανότητα τους να ανταποκρίνονται στις αλλαγές και τις απαιτήσεις που αυτό ορίζει. Καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία των στόχων των επιχειρήσεων και της διατήρησης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, παίζουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι σε αυτές, οι οποίοι καλούνται συνεχώς να εξελίσσουν και να διευρύνουν τις γνώσεις, τις ικανότητές και τις δεξιότητές τους. Παρόλα αυτά ο αριθμός των εργαζομένων όπου διαθέτουν την πολιτιστική επάρκεια, τις διαπροσωπικές δεξιότητες και την τεχνολογική επάρκεια που απαιτούνται για να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις εργασίας είναι μικρός (Salas & Stagl, 2009). Για το λόγο αυτό και δαπανώνται ετησίως μεγάλα χρηματικά ποσά από τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους (Silverman, 2012). Για να αντιληφθούμε την έμφαση που δίνουν οι επιχειρήσεις στην εκπαίδευση αξίζει να αναφέρουμε ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες οι επιχειρήσεις δαπανούν ετησίως 125 δισεκατομμύρια δολάρια για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους (Paradise, 2007).

Αν και η μεγαλύτερη έμφαση δίνετε στο σχηματισμό και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων η ίδια και μεγαλύτερη προσοχή απαιτείται να δίδεται στην εποπτεία και παρακολούθηση των όσων συμβάλλουν στο να τεθεί η μάθηση σε πρακτική άσκηση (Zenger & συνεργάτες, 2005). Η εκπαίδευση των εργαζομένων, από μόνη της δεν επαρκεί για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις που την επιμελούνται και την πραγματοποιούν. Παρά το γεγονός των τεράστιων χρηματικών επενδύσεων που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις στην επαγγελματική κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού τους, ένα σημαντικό μέρος της εκπαίδευσης που έχουν δεχθεί δεν χρησιμοποιείται στην εργασία. Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται η έννοια της «μεταφοράς της εκπαίδευσης» (training transfer). Ως μεταφορά της εκπαίδευσης ορίζεται «η γενίκευση του γνωστικού υλικού που αποδόθηκε κατά την εκπαίδευση στα πλαίσια της εργασίας και η ικανότητα του υπαλλήλου να διατηρεί τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησε στην

εργασία του με τη πάροδο του χρόνου’’ (Baldwin & Ford, 1988). Με τον όρο «γενίκευση» εννοείται ότι ο εργαζόμενος εφαρμόζει τις νέες γνώσεις, τις δεξιότητες και συμπεριφορά σε ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών καταστάσεων που συμβαίνουν εκτός εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Adams, 1987). Το ζήτημα της μεταφοράς της εκπαίδευσης αποτελεί ένα παγκόσμιο φαινόμενο και περιλαμβάνει την εφαρμογή στα πλαίσια της εργασίας όλων όσων έχει μάθει ο κάθε εκπαιδευόμενος. Το φαινόμενο της μεταφοράς της εκπαίδευσης είναι σημαντικό και ιδιαίτερα πολύπλοκο. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και έχει διαπιστωθεί μέσα από έρευνες πως αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες (Noe & Schmitt, 1986, Baldwin & Ford, 1988, Rouiller & Goldstein, 1993, Ford & Weissbein, 1997, Holton, Bates & Leimbach, 1997, Holton, Bates, Ruona & Leimbach, 1998).

Η μεταφορά της εκπαίδευσης μπορεί να έχει είτε θετικά είτε μη θετικά αποτελέσματα. Η θετική μεταφορά της εκπαίδευσης αφορά το βαθμό στον οποίο η μάθηση διοχετεύεται στην εργασία και έχει επιφέρει σημαντικές μεταβολές στην αποδοτικότητα της (Goldstein & Ford, 2002). Στον αντίποδα έχει αναγνωρισθεί από ερευνητές και επιχειρήσεις το «πρόβλημα της μεταφοράς», (transfer problem) (Michalak, 1981). Εκτιμάται ότι μόνο το 10% των εκπαιδευτικών δαπανών έχουν εφαρμογή / μεταφορά στην εργασία (Georgenson, 1982). Το εύρημα αυτό αναδεικνύει ένα σοβαρό κενό μεταξύ των όσων επιδιώκει να πετύχει μία επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης και των πραγματικών αποτελεσμάτων που επιφέρει. Από το παραπάνω γίνεται κατανοητό πως η εξέταση των παραγόντων και των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα αυτό αποτελεί επιτακτική ανάγκη και ιδιαίτερη πρόκληση για την Δ.Α.Δ.

4.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μέσα από ανασκόπηση της βιβλιογραφίας μελέτες έχουν αναδείξει πως τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες παραγόντων από τους οποίους επηρεάζεται η μεταφορά της εκπαίδευσης (Baldwin & Ford, 1988, Geilen, 1996, Huczynski & Lewis, 1980, Kontoghiorghes, 2004). Οι κατηγορίες αυτές είναι: τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευόμενου, ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος και το εργασιακό περιβάλλον και περιλαμβάνουν παράγοντες που:

1. Σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευόμενου, οι μεταβλητές εδώ είναι οι ιδιαίτερες ικανότητες του, οι δεξιότητες, τα κίνητρα και στοιχεία του χαρακτήρα του κλπ.
2. Αφορούν τον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος δηλαδή, τις αρχές της μάθησης, την αλληλουχία του εκπαιδευτικού υλικού και τη συνάφεια του με την εργασία κλπ.
3. Σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον εδώ περιλαμβάνονται ο ρόλος των προϊστάμενων, η διαθέσιμη υποστήριξη, το εργασιακό κλίμα που επικρατεί και οι ευκαιρίες που δίδονται ώστε να εφαρμοστούν στην εργασία όσα διδάχθηκαν κλπ.

Η διαδικασία της μεταφοράς της εκπαίδευσης δεν είναι κάτι που πρέπει να εξετάζεται απόφου πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση και λάβουν χώρα τα εκάστοτε εκπαιδευτικά προγράμματα. Στη πραγματικότητα πρέπει να τεθούν οι αρχές και να διενεργηθούν οι ενέργειες που θα την διευκολύνουν πριν την διεξαγωγή της εκπαίδευσης.

4.2.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΥ

Η επίδραση των χαρακτηριστικών που διαθέτει κάθε εκπαιδευόμενος έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών ως προς την επίδραση που έχουν στη μεταφορά της εκπαίδευσης στην εργασία. Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευόμενου σύμφωνα με τους Baldwin and Ford και την μελέτη 25 εμπειρικών μελετών από αυτούς διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες: α) τους ατομικούς παράγοντες που τον διαφοροποιούν και επηρεάζουν την διαδικασία της μεταφοράς της εκπαίδευσης και β) τις στρατηγικές που των παρακινούν και συμβάλουν στη διαδικασία της μεταφοράς. Σύμφωνα με τις ίδιες έρευνες στη πρώτη κατηγορία συγκαταλέγονται η ανάγκη του ατόμου για επιτεύγματα, η αίσθηση ελέγχου για την έκβαση των γεγονότων που πιστεύει το άτομο πως έχει στη ζωή του, η νοητική του ικανότητα και η προσωπικότητά του που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ικανότητα μάθησης και της μεταφοράς της. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές εκ των πιο ευρέως αποδεκτών μεταβλητών που εμπλέκονται και επηρεάζουν τη διαδικασία της μεταφοράς της εκπαίδευσης:

- **Γνωστική Ικανότητα (Cognitive Ability):** η γνωστική ικανότητα του εκπαιδευόμενου αποτελεί ισχυρό παράγοντα που επηρεάζει την διαδικασία μεταφοράς (Burke & Hutchins, 2007). Η γνωστική ικανότητα είναι αποτέλεσμα της γενικότερης νοημοσύνης του ατόμου και αντικατοπτρίζει την ικανότητα του να

κατανοεί σύνθετες ιδέες, να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του να μαθαίνει από τις εμπειρίες του και να διαθέτει συνδυαστική ικανότητα (Neisser & συνεργάτες, 1996). Έχει διαπιστωθεί ότι εκπαιδευόμενοι με μεγαλύτερη γνωστική ικανότητα έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να πετύχουν στην διαδικασία της μεταφοράς της εκπαίδευσης, να αποκτήσουν και να μπορούν να εφαρμόσουν όσα διδάχθηκαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης του σε ένα ευρύ φάσμα εργασιών (Baldwin & Ford, 1988, Blume & συνεργάτες., 2010, Burke & Hutchins, 2007, Colquitt & συνεργάτες, 2000, Kanfer & Ackerman, 1989, Velada & συνεργάτες, 2007).

- **Αυτό-Αποτελεσματικότητα (Self-Efficacy):** η ικανότητα αυτή αφορά την απόφαση που παίρνει ο κάθε εκπαιδευόμενος για το εάν μπορεί ή όχι να εκτελέσει μία συγκεκριμένη εργασία που του έχει ανατεθεί (Bandura, 1982). Άτομα που έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της αυτό-αποτελεσματικότητας είναι πιθανότερο σε απαιτητικές συνθήκες εργασίας να συνεχίζουν να καταβάλουν προσπάθειες έως ότου επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα και να φέρουν εις πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί, όπως επίσης και να αναπτύξουν τις απαιτούμενες δεξιότητες που απαιτούνται για το σκοπό αυτό, σε αντίθεση με άτομα που διαθέτουν σε μικρότερο βαθμό το αίσθημα αυτό (Robbins & Judge, 2009). Σύμφωνα με τη παραπάνω διαπίστωση γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συγκεκριμένης ικανότητας και της μεταφοράς της εκπαίδευσης (Burke & Hutchins, 2007). Από την άλλη πλευρά, σε επανεξέταση ερευνών φαίνεται η αυτό-αποτελεσματικότητα να παίζει ρόλο στην έκβαση των αποτελεσμάτων που φέρουν οι εργαζόμενοι μόνο σε εργασίας χαμηλής πολυπλοκότητας και όχι σε ιδιαίτερα και μέτρια πολύπλοκες εργασίες (Judge & συνεργάτες, 2007). Παρά το γεγονός αυτό είναι ευρέως αποδεκτό ότι εκπαιδευόμενοι με υψηλό βαθμό αυτό-αποτελεσματικότητας διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και είναι ικανότεροι να δεχθούν την εκπαίδευση και να εφαρμόσουν όσα έμαθαν, ενώ διαθέτουν επιμονή για την εκτέλεση δύσκολων εργασιών (Blume & συνεργάτες, 2010, Burke & Hutchins, 2007, Chiaburu & Lindsay, 2008, Chiaburu & Marinova, 2005, Velada & συνεργάτες, 2007).
- **Έδρα Ελέγχου (Locus of Control):** η κατάσταση αυτή αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο ένα άτομα αποδίδει σε εσωτερικά ή εξωτερικά αίτια τα αποτελέσματα των εργασιών του (Noe & Schmitt, 1986). Τα εσωτερικά αίτια αφορούν τη πίστη ότι ο ίδιος ο άνθρωπος έχει τον έλεγχο της ζωής του και τα εξωτερικά ότι οι αποφάσεις και

η ζωή του ρυθμίζονται από εξωτερικούς παράγοντες στους οποίους δεν μπορεί να επηρεάσει (Rotter, 1966). Από μετά αναλύσεις έχει φανεί ότι η συγκεκριμένη αίσθηση όταν διακατέχει ανθρώπους οι οποίοι νοιώθουν πως έχουν τον έλεγχο της ζωής τους αποτελεί έναν ικανό δείκτη πρόβλεψης της μεταφοράς της εκπαίδευσης (Colquitt & συνεργάτες, 2000). Ωστόσο, η συγκεκριμένη παράμετρος χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

- **Κίνητρα (Motivation):** μία ακόμα μεταβλητή που φαίνεται να έχει ιδιαίτερη σημασία στην κατανόηση των παραγόντων που συντελούν στη μεταφορά της εκπαίδευσης είναι τα κίνητρα που οι εκπαιδευόμενοι έχουν για να την πραγματοποιήσουν (Baldwin & συνεργάτες, 2009). Καθώς για να επιτευχθεί η μεταφορά οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται πως είναι ικανοί για κάτι τέτοιο και πως μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσης θα βελτιωθεί η απόδοσή τους και θα επιφέρουν αξιόλογα αποτελέσματα (Fecteau & συνεργάτες, 1995). Η μεταβλητή αναφέρεται στο βαθμό και την ένταση με τον οποίο οι εκπαιδευόμενοι επιμένουν να προσπαθούν να αναπτύξουν δεξιότητες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας της εκπαίδευσης (Tannenbaum & Yukl, 1992). Η συγκεκριμένη μεταβλητή κατόπιν μελετών από τους Lim και Johnson (2002) αναδείχθηκε ως είναι ο σημαντικότερος παράγοντας από τον οποίο διευκολύνεται ή παρεμποδίζεται η μεταφορά.
- **Αντίληψη αξίας και χρησιμότητας (Perceived Utility / Value):** η μεταφορά της εκπαίδευσης επιπρόσθετα μπορεί να ευνοηθεί από τη δημιουργία συσχετισμών των εκπαιδευομένων σχετικά με την αξία της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της χρησιμότητας της στην επαγγελματική εργασία τους. η αντίληψη αυτή του ενισχύει τη θέληση να μεταφέρουν και να εξασκήσουν κάθε καινούργια τεχνολογική και θεωρητική γνώση στην εργασία τους (Baumgartel & συνεργάτες, 1984). Ωστόσο, για να αναγνωρίσουν οι εκπαιδευόμενοι την χρησιμότητα και την αξία της εκπαίδευσης πρέπει πρώτα να την αξιολογήσουν. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει αρχικά να εντοπίσουν ποια ανάγκη θα τους καλύψει, να την θεωρήσουν αξιόπιστη και πως θα συμβάλει ουσιαστικά στην βελτίωση των επιδόσεων τους καλύπτοντας την παραπάνω ανάγκη (Ruona & συνεργάτες, 2002, Warr & συνεργάτες, 1995, Yelon & συνεργάτες, 2004).
- **Καριέρα/ Εργασία (Career / Job Variables):** η προσωπικές επιδιώξεις κάθε εκπαιδευόμενου για επαγγελματική ανέλιξη και καταξίωση έχει φανεί μέσω μελετών,

να αποτελεί ακόμα ένα παράγοντα που επηρεάζει την επιθυμία των εκπαιδευομένων να μεταφέρουν στην εργασία τους όσα διδάχθηκαν (Clark & συνεργάτες, 1993, Facticeau & συνεργάτες, 1995, Κοντογιώργης, 2002).

- **Ευσυνειδησία (Conscientiousness):** η ευσυνειδησία αποτελεί σημαντικός παράγοντας της ανθρώπινης προσωπικότητας. Ο παράγοντας αυτός της προσωπικότητας θεωρείται ότι αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες είναι η σκληρή εργασία, η ευταξία, η συμμόρφωση και ο αυτοέλεγχος (Hogans & συνεργάτες, 1997). Συνεπώς το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αντικατοπτρίζει στοιχεία του ανθρώπου όπως είναι η αξιοπιστία, η εργατικότητα, αυτοπειθαρχία και η επιμονή (McCrae & συνεργάτες, 1987). Η ευσυνειδησία έχει χαρακτηριστεί ως ο πιο έγκυρος προγνωστικός παράγοντας για την απόδοση των εργαζομένων στη εργασία (Behling, 1998, Mount & συνεργάτες, 1998) και ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας έχει την πιο θετική επιρροή σχετικά με τις επιδόσεις της εκπαίδευσης (Barrick & συνεργάτες, 2002, Tziner & συνεργάτες, 2007). Άτομα με υψηλά επίπεδα ευσυνειδησίας είναι πιθανότερο να θέσουν προκλητικούς στόχους και να μένουν προσηλωμένα σε αυτούς (Barrick & συνεργάτες, 1993).

4.2.1.1. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ένας ακόμα παράγοντας που μπορεί να επιδράσει στη μεταφορά της εκπαίδευσης είναι η ικανοποίηση που προσλαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την παρεχόμενη εκπαίδευσης. Ο όρος προέρχεται από τον συνδυασμό του ορισμού της ικανοποίησης από την εργασία (Spector, 1997) και της επαγγελματικής εκπαίδευσης (Landy, 1985, Patrick, 2000) και αναφέρεται στο πως οι άνθρωποι αισθάνονται σχετικά με τις διάφορες μορφές της επαγγελματικής εκπαίδευσης που προσλαμβάνουν. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εκπαίδευση στην ουσία είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αποδέχονται ή αποστρέφονται τις παρεχόμενες δραστηριότητες που οργανώνονται προκειμένου να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους. Ο παράγοντας αυτός είναι πολύ σημαντικός καθώς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην λήψη αποφάσεων των εργαζομένων σχετικά με την σταδιοδρομία τους (Violino, 2001). Σύμφωνα με τους Baldwin & Ford (1988), Alliger & Janak (1989) και Pershing & Pershing (2001) η ικανοποίηση των εκπαιδευομένων με τα εκπαιδευτικά προγράμματα θεωρείται μία πιθανή μεταβλητή που επηρεάζει τη μεταφορά της εκπαίδευσης.

Η εκμάθηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για να αισθάνονται ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους συνολικά και την

επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Blum & Kaplan, 2000). Έτσι, από τα παραπάνω μπορούμε να αντιληφθούμε ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την επιχείρηση που εργάζονται τότε υπάρχει θετική επίδραση στην διάθεση τους να μεταφέρουν τις γνώσεις τους στην εργασία τους (Egan & συνεργάτες, 2004). Επιπλέον όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους τότε έχουν περισσότερα κίνητρα να αποδεχθούν τους επιχειρησιακούς στόχους και αξίες (Jalajas & συνεργάτες, 1999). Παρόλα αυτά σύμφωνα με τον Vermeulen (2002) ακόμα και αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αισιόδοξοι ότι όσα διδάχθηκαν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα τους είναι χρήσιμα στην καθημερινή τους εργασία όταν επιστρέφουν σε αυτήν και δεν κάνουν εξάσκηση τότε έρχονται αντιμέτωποι με ένα εκπαιδευτικό κενό.

4.2.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Ο σωστός σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος έχει φανεί να είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματική μεταφορά της εκπαίδευσης. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένα ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά κυρίως τις ανάγκες όσων πρόκειται να τα παρακολουθήσουν (Montesino, 2002, Olsen, 1998, Rossett, 1997). Οι στόχοι του προγράμματος, η διάρκεια, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι, ο χώρος και ο εξοπλισμός είναι παράγοντες που πρέπει να γίνονται ξεκάθαρα κατανοητοί στους συμμετέχοντες. Επιπλέον, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να μπορούν να δημιουργήσουν συσχέτιση των όσων θα διδαχθούν και της χρησιμότητας / σχετικότητας αυτών και των εργασιών τους, ώστε να μπορούν να πραγματοποιήσουν τη μεταφορά της αποκτηθείσας γνώσης στην εργασία τους (Bates & συνεργάτες, 1997). Οι συμμετέχοντες είναι σημαντικό να λαμβάνουν ενημέρωση σχετικά με την επίδοση τους και έτσι να έχουν τη δυνατότητα να βελτιωθούν, εφόσον αυτό απαιτείται, ενώ εξίσου σημαντικό είναι η παροχή δυνατοτήτων για την εφαρμογή των όσων θα διδαχθούν, καθώς, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να παρέχει τόσο θεωρητικές γνώσεις όσον και πρακτικές εφαρμογές αυτών (Gauld & Miller, 2004). Ο σωστός σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη του παραμέτρους όπως είναι η καταλληλότητα του χώρου και του χρόνου όπου διενεργείται η εκπαίδευση.

Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης επηρεάζεται από τρεις συγκεκριμένες θεωρίες μεταφοράς της εκπαίδευσης οι οποίες διευκρινίζουν και ορίζουν τα στοιχεία εκείνα από τα οποία πρέπει να διαμορφώνεται η εκπαίδευση. Κάθε μία εκ των τριών αυτών θεωριών εστιάζει σε συγκεκριμένα ζητούμενα και εφαρμόζεται σε συγκεκριμένα εργασιακά περιβάλλοντα. Οι θεωρίες αυτές είναι οι παρακάτω:

- A. Η θεωρία πανομοιότυπων στοιχείων (Theory of Identical Elements).
- B. Η θεωρία παρακίνησης γενικευμένης προσέγγισης (Stimulus Generalization Approach).
- Γ. Η γνωστική θεωρία της μεταφοράς (Cognitive Theory of Transfer).

Πίνακας 4.2.2 1: Μεταφορά εκπαιδευτικών θεωριών (Raymond, 2010).

| Θεωρία | Έμφαση | Συνθήκες | Τύπος Μεταφοράς |
|-------------------------------------|---|---|----------------------------------|
| Πανομοιότυπα Στοιχεία | Το περιβάλλον εκπαίδευσης είναι παρόμοιο με το εργασιακό περιβάλλον. | Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος είναι εύκολα προβλέψιμα. | Εγγύς μεταφορά |
| Παρακίνηση Γενικευμένης Προσέγγισης | Γενικές αρχές είναι εφαρμόσιμες σε πολλά διαφορετικά είδη εργασιακών συνθηκών. | Το εργασιακό περιβάλλον είναι απρόβλεπτο και εξαιρετικά ευμετάβλητο. | Απομακρυσμένη μεταφορά |
| Γνωστική Θεωρία | Ουσιώδες εκπαιδευτικό υλικό και συνθήκες που ευνοούν την κωδικοποίηση, την αποθήκευση και την ανάλυση του εκπαιδευτικού υλικού. | Όλα τα είδη εκπαίδευσης και περιβάλλοντος. | Εγγύς και Απομακρυσμένη μεταφορά |

Θεωρία Πανομοιότυπων Στοιχείων (Theory of Identical Element)

Η θεωρία πανομοιότυπων στοιχείων αφορά τη συσχέτιση μεταξύ όλων όσων έχει διδαχθεί ή διδάσκεται ο εκπαιδευόμενος κατά της διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος και της εργασίας την οποία εκτελεί ή έχει σκοπό να εκτελέσει ο εκπαιδευόμενος στο εργασιακό του περιβάλλον (Thorndike & Woodworth, 1901). Η επιτυχία της μεταφοράς της εκπαίδευσης στη περίπτωση συσχέτισης του εκπαιδευτικού υλικού και της εργασίας κρίνεται από το βαθμό, όπου οι εργασίες, το εκπαιδευτικό υλικό, ο εξοπλισμός και άλλα στοιχεία του

εκπαιδευτικού προγράμματος είναι συναφή με εκείνα της του εργασιακού περιβάλλοντος. Σύμφωνα, με τη βιβλιογραφία μία αποτελεσματική μέθοδος εξάσκησης της εν λόγω θεωρίας είναι η προσομοίωση. Κατά την προσομοίωση αντικατοπτρίζονται σε εκπαιδευτικά πλαίσια, οι ακριβείς συνθήκες που μπορούν να συμβούν στον εργασιακό χώρο. Η θεωρία πανομοιότυπων στοιχείων χρησιμοποιείται και για την μέτρηση της ομοιότητας των εργασιών (Sparrow, 1989), ώστε να μπορεί να γίνει εντοπισμός του βαθμού κατάρτισης, των γνώσεων και δεξιοτήτων που κατέχει τώρα ένας εργαζόμενος και που απαιτείται να αναπτύξει, προκειμένου να μπορεί αναλάβει μία διαφορετική εργασία. Η εργασία αυτή μπορεί να είναι ή να μην είναι πανομοιότυπη με την κατοπινή του εργασία. Η εφαρμογή των αρχών της θεωρίας πανομοιότυπων στοιχείων σχετίζεται με τις πρακτικές μεθόδους της εγγύς μεταφοράς της εκπαίδευσης και εξασφαλίζει την επιτυχία της. Η μέθοδος της εγγύς μεταφοράς της εκπαίδευσης περιγράφεται παρακάτω.

Θεωρία Γενικευμένης Προσέγγισης (Stimulus Generalization Approach)

Η αρχή που χαρακτηρίζει τη θεωρία αυτή είναι ότι η εκπαίδευση που παρέχεται πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη ώστε, να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση μονάχα στα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της εργασίας ή σε γενικότερες αρχές καθώς, επίσης να επισημαίνεται και το φάσμα των εργασιών στις οποίες μπορούν αυτές οι εν λόγω αρχές να εφαρμοστούν. Η μέθοδος απομακρυσμένης εκπαίδευσης υπάγεται στη πρακτική εφαρμογή της συγκεκριμένης θεωρίας και αναλύεται παρακάτω. Η θεωρία και η εφαρμογή αυτής εστιάζει στο να αναπτύξουν οι εκπαιδευόμενοι βασικές συμπεριφορές οι οποίες θα μπορούν να εφαρμοστούν σε μία ευρεία ποικιλία καταστάσεων που δεν είναι απαραίτητα ταυτόσημες μεταξύ τους. αυτός είναι και ένας λόγος όπου η συγκεκριμένη θεωρία εφαρμόζεται στην εκπαίδευση διευθυντικών στελεχών.

Γνωστική Θεωρία Μεταφοράς (Cognitive Theory of Transfer)

Η δημιουργία της γνωστικής θεωρίας της μεταφοράς βασίζεται στη θεωρία μάθησης μέσω επεξεργασίας πληροφοριών. Σύμφωνα με τη τελευταία θεωρία το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με ένα ερέθισμα και προσλαμβάνει ένα ή περισσότερα μηνύματα από το περιβάλλον του από κάποιον / ουσ πομπούς. Στη συνέχεια το / τα μηνύματα κωδικοποιούνται και αποθηκεύονται στη μακροχρόνια μνήμη του. Όταν το ίδιο άτομο εκτεθεί σε μία συγκεκριμένη κατάσταση την οποία πρέπει να διαχειριστεί, ο εγκέφαλός του αναζητά την κατάλληλη απάντηση ή / και πληροφορία ώστε να πράξει αναλόγως. Τέλος, αφότου πραγματοποιηθεί η αναζήτηση προκύπτει η «αναγνώριση» του τι πρέπει να κάνει και τελικά η «πράξη». Η τελευταία ενέργεια ‘‘του τι πρέπει’’ να κάνει το άτομο αποτελεί ένα από τα πέντε είδη αποτελεσμάτων της μάθησης τα οποία εκφράζονται ως:

- Λεκτικές πληροφορίες
- Γνωστικές ικανότητες
- Δεξιότητες
- Κινητικές δεξιότητες
- Διανοητικές δεξιότητες ή συμπεριφορές

Για τη ολοκλήρωση του μοντέλου που ορίζει η θεωρία επεξεργασίας των πληροφοριών απαιτείται «ανατροφοδότηση» του ατόμου από το περιβάλλον, είτε από κάποιο άλλο πρόσωπο είτε από προσωπική παρατήρηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της δράσης του.

Η γνωστική θεωρία μεταφοράς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ατόμου να ανάκτηση όλα όσα διδάχθηκε κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μάθησης. Για το σκοπό αυτό και την αύξηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας αυτής είναι σημαντικό να παρέχεται σε αυτό κατάλληλο υλικό και στρατηγικές κωδικοποίησης των πληροφοριών, ώστε να είναι εύκολά ανακτήσιμες. προς τη κατεύθυνση αυτή διαμορφώνονται και πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία περιλαμβάνουν διαδικασίες στις οποίες οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να διαχειριστούν καταστάσεις εφαρμόζοντας όσα διδάσκονται. Κατά αυτόν τον τρόπο μέσω της εφαρμογής οι εκπαιδευόμενοι βοηθούνται ώστε να κατανοήσουν τη σχέση όσων έμαθαν με πραγματικές συνθήκες εφαρμογής των και να τα κατανοήσουν και αποθηκεύσουν καλύτερα.

4.2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εργασιακό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί σε μία επιχείρηση έχει σημαντική επίδραση στη προώθηση και επίτευξη της μεταφοράς της εκπαίδευσης. Αυτό περιλαμβάνει το κλίμα μεταφοράς που επικρατεί, την υποστήριξη των διευθυντικών στελεχών και των προϊσταμένων, τις ευκαιρίες που παρέχονται για εξάσκηση των αποκτηθέντων γνώσεων, καθώς επίσης και η τεχνική υποστήριξη.

Οι Baldwin και Ford το 1988 βασιζόμενοι στα ευρήματα παλαιότερων ερευνών επισήμαναν πως η παροχή επιβράβευσης / ανταμοιβής, ευκαιριών, ώστε να μπορούν οι εκπαιδευόμενοι να εφαρμόζουν στην εργασία τους όσες γνώσεις και δεξιότητες έχουν αποκτήσει κατά την εκπαίδευση και η παροχή υποστήριξης από τα διευθυντικά στελέχη και από τους προϊσταμένους τους στον εργασιακό χώρο, αποτελούν στοιχεία που επηρεάζουν θετικά την επίτευξη της μεταφοράς. Επιπλέον, των παραπάνω σημαντικοί παράγοντες θεωρούνται και η τεχνική υποστήριξη και η επάρκεια των πόρων της επιχείρησης (Burke &

Hutchins, 2008, Colquitt & συνεργάτες, 2000, Kontoghiorghes, 2001, Lim & Morris, 2006, Rouiller & Goldstein, 1993, Tracey & συνεργάτες, 1995).

4.2.3.1. ΚΛΙΜΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

Το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον και προωθεί τη μεταφορά, το οποίο εφεξής θα αναφέρεται ως «κλίμα μεταφοράς» αφορά όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, όπου οι εκπαιδευόμενοι – εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ευνοούν ή παρεμποδίζουν τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Η υποστήριξη των εργαζομένων από τα διοικητικά στελέχη / προϊσταμένους, η υποστήριξη από συναδέλφους και η παροχή ευκαιριών για εφαρμογή των γνώσεων αποτελούν χαρακτηριστικά του «κλίματος μεταφοράς» (Tracey, 1995, Tesluk, 1995, Ford, 1992, Holton, 2001, Bunch, 2007).

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται την υποστήριξη των διευθυντικών στελεχών και των προϊσταμένων τους. Η παροχή καθοδήγησης και ενθάρρυνσης από αυτούς, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εφαρμόζουν όσα έμαθαν όπως επίσης και οι συζητήσεις μαζί τους σχετικά με όσα έμαθαν και η συμμετοχή και αυτών στα εκπαιδευτικά προγράμματα συνδράμουν στην επίτευξη της μεταφοράς (McSherry & Taylor, 1994, Smith-Jentsch & συνεργάτες, 2001, Tannenbaum, & συνεργάτες, 1998). Η υποστήριξη των συναδέλφων φαίνεται να έχει και αυτή σημαντική επίδραση στην πριν και μετά την εκπαίδευση συμπεριφορά των εκπαιδευομένων και συνεπώς και στη διαδικασία της μεταφοράς. Η χάραξη στρατηγικών όπου προωθούν την ενσωμάτωση και δικτύωση των εκπαιδευομένων, καθώς επίσης και η υποστήριξη τους από ομάδες ομότιμων με αυτούς μελών του οργανισμού με στόχο την μεταξύ του επικοινωνία και ανταλλαγή ιδεών έχει αποδειχθεί ότι ευνοεί την διαδικασία της μεταφοράς (Hawley & Barnard, 2005).

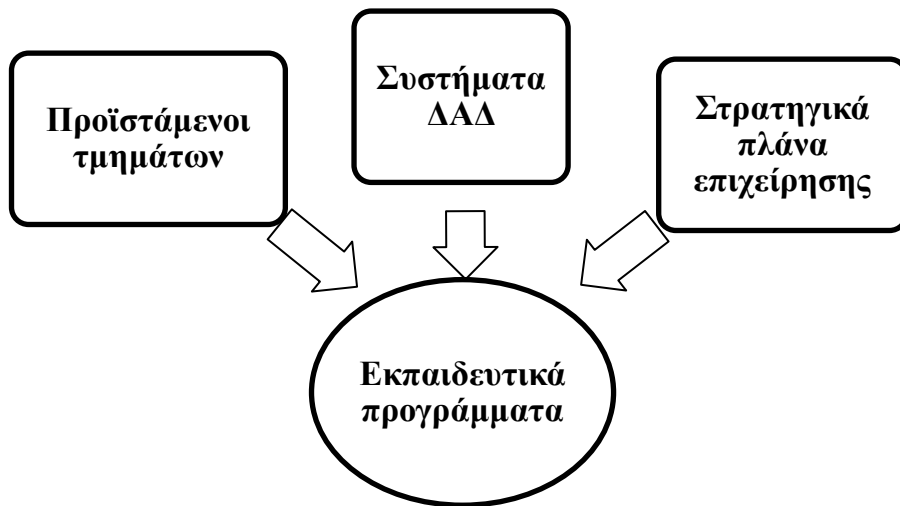
4.2.3.1.1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Σε μία επιχείρηση οι εργαζόμενοι χρειάζονται την υποστήριξη των διευθυντικών στελεχών και των προϊσταμένων τους και τη παροχή καθοδήγησης και ενθάρρυνσης από αυτούς, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εφαρμόζουν όσα έμαθαν. Επιπλέον, οι συζητήσεις μαζί τους σχετικά με όσα έμαθαν και η συμμετοχή αυτών στα εκπαιδευτικά προγράμματα συνδράμουν θετικά στην επίτευξη της μεταφοράς (McSherry & Taylor, 1994, Smith-Jentsch & συνεργάτες, 2001, Tannenbaum, & συνεργάτες, 1998). Αν και την ευθύνη για την έγκριση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και των δαπανών μίας επιχείρησης, που

αφορούν την εκπαίδευση του προσωπικού έχουν τα ανώτερα στελέχη της (ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος κτλ.), οι ευθύνες αυτών περιορίζονται κυρίως σε οικονομικά ζητήματα. Η ανάπτυξη, ανάλυση, λεπτομερή περιγραφή και οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί αρμοδιότητα των στελεχών που εργάζονται στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ωστόσο, η συνολική ευθύνη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος και συνάμα την αποτελεσματική αξιοποίηση του, καταμερίζεται εξίσου και στους προϊσταμένους των τμημάτων.

Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος σε ρόλο επόπτη επομίζεται σημαντικών και πολλών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, καθώς είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση των εργαζομένων που έχει υπό την εποπτεία του (Elangovan & Karakowsky, 1999, Goldstein & Ford, 2002, 2008). Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι κρίσιμος για τη διαμόρφωση της σύνθεσης της ομάδας εργαζομένων που θα λάβει μέρος στα εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς μπορεί να απαγορεύσει, να αποθαρρύνει ή να επιτρέψει και να παροτρύνει την συμμετοχή τους σε αυτά (Blanchard & Thacker, 2007). Σύμφωνα με απαντήσεις εργαζομένων σε έρευνες επισημαίνουν πως η επικοινωνία και η υποστήριξη είναι τα δύο σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας προϊστάμενος για την επιτυχία και αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Facteau & συνεργάτες, 1995, Chiaburu & Tekleab, 2005, Ismail & συνεργάτες, 2007). Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης οι επιβλέποντες συχνά βοηθούν τους εκπαιδευομένους τους πριν, μετά και κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης τους, τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και να εφαρμόζουν τις δεξιότητες που διδάχθηκαν επάνω στην εργασία τους (Elangovan & Karakowsky, 1999, Nijman, 2004, Tai, 2006).

Μέσα από διάφορες έρευνες που έχουν λάβει χώρα σχετικά με την επίδραση της συμπεριφοράς και του ρόλου των προϊσταμένων – εποπτών επισημαίνουν ότι η ικανότητα τους να επικοινωνούν και να παρέχουν υποστήριξη επιφέρουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακών επιδόσεων των εργαζομένων. Επιπλέον, η επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευομένων και των εποπτών τους είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού μέσω αυτής της δραστηριότητας ανταλλάσσονται ιδέες, συναισθήματα και πληροφορίες είτε μέσω γραπτού λόγου είτε μέσω προφορικού μεταξύ των ατόμων (Lumsden & Lumsden, 1993, Harris & συνεργάτες, 2000). Οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται μεταξύ εποπτών και εκπαιδευομένων μπορούν να αφορούν διαδικασίες, καθήκοντα και τους επιδιωκόμενους στόχους, δίνοντας λεπτομερείς εξηγήσεις σχετικά με τα πλεονεκτήματα που θα αποκτήσουν από τα εκπαιδευτικά προγράμματα (Harris & συνεργάτες, 2000, Sisson, 2001).



Πέραν όμως των θετικών ή και αρνητικών σε περίπτωση που δεν πραγματοποιηθούν τα παραπάνω από τους προϊσταμένους-επόπτες ο ρόλος τους όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω είναι εξαιρετικής σημασίας για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων των τμημάτων τους. Στα πλαίσια της διοίκησης που εφαρμόζουν τα ανώτερα στελέχη και της κουλτούρας μίας επιχείρησης, οι επόπτες οφείλουν να εντοπίζουν τα εκπαιδευτικά κενά των εργαζομένων του τμήματος τους. Εξυπηρετώντας τον στόχο της επιχείρησης για την οποία εργάζονται για βιωσιμότητα και ανάπτυξη της σε ανταγωνιστικά επίπεδα οι επόπτες συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση και τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την ευημερία της επιχείρησης.

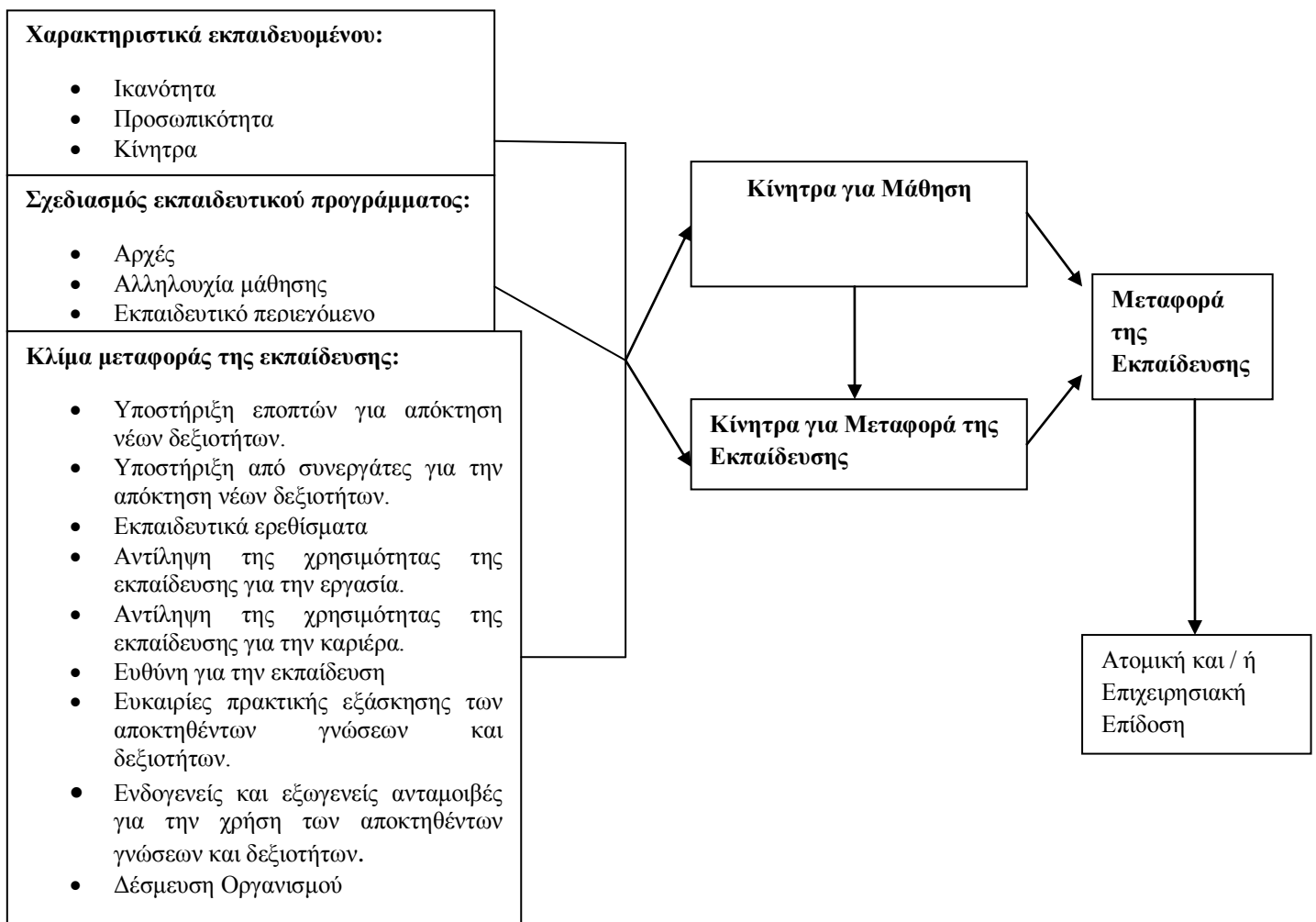
4.2.3.1.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΡΦΩΝ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Πέραν όμως του σπουδαίου ρόλου που διαδραματίζει στη επίτευξη της μεταφοράς ο προϊστάμενος, η υποστήριξη των συναδέρφων μεταξύ τους έχει επισημανθεί ως ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας και δείκτης μεταφοράς της εκπαίδευσης (Facteau & συνάδερφοι, 1995). Οι σχέσεις μεταξύ συναδέρφων επηρεάζουν και διαμορφώνουν τα κίνητρα προς παρακολούθηση της εκπαίδευσης ενώ, οι μεταξύ τους τρόποι και μορφές επικοινωνίας και υποστήριξης έχει φανεί πως αυξάνουν τη μεταφορά (Hawley και Barnard, 2005). Οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να συνεργάζονται μεταξύ τους και να δημιουργούν ομάδες υποστήριξης. Στα πλαίσια αυτής της ομαδικής συνεργασίας οι συνάδερφοι θα πρέπει να ανταλλάσσουν πληροφορίες σχετικά με τη πρόοδο τους και τον τρόπο όπου χρησιμοποιούν τις γνώσεις που εισέπραξαν κατά την εκπαίδευση και να συζητούν πιθανές αντιδράσεις σε διάφορες περιπτώσεις (Raymond, 2010). Η επικοινωνία αυτή μπορεί να γίνει είτε μέσω προσωπικών συναντήσεων, είτε μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

4.2.3.1.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΕΞΑΣΚΗΣΗΣ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η δυνατότητα εξάσκησης των αποκτηθέντων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών είναι πάρα πολλή σημαντική στη μεταφορά της εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευόμενοι είναι σημαντικό να μπορούν να χρησιμοποιήσουν όσα διδάχθηκαν σε καθημερινά ζητήματα και προβλήματα της επαγγελματικής τους ζωής. Η δυνατότητα αυτή επηρεάζεται από παράγοντες που σχετίζονται τόσο με το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον όσο και με τις προθέσεις του εργαζόμενου. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητο να παρέχονται στους εργαζόμενους επαρκείς ευκαιρίες εξάσκησης, ευελιξίας και όσοι τεχνολογικοί πόροι θεωρούνται απαραίτητοι. Από μελέτες έχει φανεί ότι οι εκπαιδευόμενοι στους οποίους δόθηκαν ευκαιρίες να αξιοποιήσουν όσα διδάχθηκαν επί των εργασιών τους ήταν πιο πιθανό να διατηρήσουν τις αποκτηθείσες δεξιότητες στη πορεία τη εργασίας τους σε αντίθεση με όσους δεν είχαν τις αντίστοιχες ευκαιρίες (Ibid & συνεργάτες, 1995, 1996).

Πίνακας 4.2.3.1.3.1.: Εννοιολογικό πλαίσιο παραδοσιακής έρευνας για τη μεταφορά της εκπαίδευσης (Κοντογιώργης, 2002, 2004).



4.3 ΕΓΓΥΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΜΑΚΡΥΣΜΕΝΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ (NEAR TRANSFER AND FAR TRANSFER)

Μέσα από τη βιβλιογραφία αναγνωρίζονται διάφορα είδη μεθόδων μέσω των οποίων πραγματοποιείται η μεταφορά της εκπαίδευσης, δύο όμως είναι οι επικρατέστερες και με τις συχνότερες αναφορές. Οι κατηγορίες αυτές ονομάζονται εγγύς (near) και απομακρυσμένη (far) μεταφορά (transfer) και έχουν αναγνωρισθεί και προσδιοριστεί με βάση το είδος του περιεχομένου της εκπαίδευσης από τους Butterfield & Nelson, 1989, Haskell, 2001, Holton & Baldwin, 2003, Laker, 1990, Tourpin, 1995 και Yorks, 2003.

Όσον αφορά την εγγύς μεταφορά της εκπαίδευσης ο όρος «εγγύς» της αποδίδεται καθώς όλη η γνώση και οι δεξιότητες που έχει αποκτήσει ο εκπαιδευόμενος επιστρέφει άμεσα στις εργασίες που έχει αναλάβει να εκτελέσει και τα καθήκοντα που έχει αναλάβει. Αντίθετα, στην απομακρυσμένη μεταφορά ο όρος «απομακρυσμένη» της έχει αποδοθεί διότι, η διαδικασία της μεταφοράς της γνώσης δεν πραγματοποιείται αμέσως μετά την εκπαίδευση του εργαζομένου, αλλά ο εργαζόμενος καλείται να ανασύρει όσα έμαθε όταν αυτό καταστεί ανάγκη στην εργασία του σε οποιαδήποτε μελλοντική στιγμή. Στην δεύτερη περίπτωση οι αποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για “διαφορετικές” εργασίες από αυτές που εκτελεί είτε για “καινούργιες”.

Η επιλογή οποιασδήποτε εκ των δύο προαναφερθέντων μεθόδων της μεταφοράς της εκπαίδευσης ακολουθείται από την υιοθέτηση προσαρμοσμένων σε αυτές εκπαιδευτικών στρατηγικών, προκειμένου να επιτευχθούν.

Η υιοθέτηση της μεθόδου εγγύς μεταφοράς της εκπαίδευσης πρέπει να είναι διαμορφωμένη σύμφωνα με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά σχέδια (training designs) (Machin, 2002, Kim & Lee, 1999) όπως τα ακόλουθα:

- Το πρόγραμμα πρέπει να διδάσκει συγκεκριμένες έννοιες και διαδικασίες.
- Στους εκπαιδευόμενοι πρέπει να παρέχονται εξηγήσεις για τις τυχόν διαφορές μεταξύ εκπαιδευτικής θεωρίας και πράξης στην εργασία.
- Η εκπαίδευση των συμμετεχόντων πρέπει να επικεντρώνεται σε σημαντικές διαφορές μεταξύ εκπαιδευτικών και εργασιακών καθηκόντων όπως ταχύτατη ολοκλήρωση της εργασίας και όχι σε ασήμαντες διαφορές όπως εξοπλισμός ιδίων χαρακτηριστικών αλλά διαφορετικού μοντέλου.
- Το εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος όπως και οι συμπεριφορές και οι δεξιότητες που διδάσκονται να συμβάλουν στην αποτελεσματική απόδοση των εκπαιδευμένων.

Επιπλέον μερικές από τις στρατηγικές που είναι σημαντικό να υιοθετούνται στην εγγύς μεταφορά είναι:

- Το εκπαιδευτικό περιεχόμενο να είναι συναφές με το περιεχόμενο της εργασίας του εκπαιδευόμενου (Baldwin & Ford 1988).
- Να πραγματοποιούνται εκπαιδευτικές δραστηριότητες όπου θα γίνεται χρήση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που διδάχθηκαν προς παραδειγματισμό και συσχέτισμό τους με την εργασία των εκπαιδευομένων (Clark & Voogel, 1985).
- Να γίνεται ενθάρρυνση για την χρήση / εξάσκηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης της εκπαίδευσης από τους εκπαιδευόμενους (Noe & Schmitt, 1986).
- Να γίνεται αναλυτική περιγραφή και επισήμανση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων στα οποία πρέπει να ανταποκριθούν οι εκπαιδευόμενοι κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης (Clark & Voogel, 1985).

Ενώ, για την επίτευξη της απομακρυσμένης μεταφοράς ορισμένες στρατηγικές που επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι:

- Διδασκαλία γνώσεων, αρχών και δεξιοτήτων που είναι ευρέως χρησιμοποιούμενες (γενικές θεωρίες) και το πώς μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη (Royer, 1979).
- Εκπαιδευτικές δραστηριότητες που δεν έχουν άμεση συσχέτιση με την κατοπινή τους εργασία αλλά στις οποίες μπορεί να γίνει εφαρμογή των διδαχθέντων γνώσεων και δεξιοτήτων (Goldstein, 1986).
- Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να πραγματοποιούν συσχετίσεις μεταξύ των εμπειριών τους από την καθημερινή του ζωή και όσων διδάσκονται στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Κατά αυτόν τον τρόπο θα μπορούν να αντιληφθούν εκείνες τις στρατηγικές όπου ήταν αποτελεσματικές στη διαχείριση διαφορετικών καταστάσεων (Ibid).

4.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Σκοπός κάθε είδους εκπαίδευσης που λαμβάνει χώρα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και εξέλιξης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, είναι όπως ήδη έχουμε αναφέρει να μπορεί ο εργαζόμενος που έχει δεχθεί την εκπαίδευση να μεταφέρει τις καινούργιες γνώσεις του στην καθημερινή του εργασία. Η επιτυχία της διαδικασίας μεταφοράς ωστόσο δεν είναι κάτι που εξαρτάται αποκλειστικά από τους παράγοντες που

αναπτύξαμε παραπάνω. Αλλά, εξαρτάται και από τις στρατηγικές που θα υιοθετήσουν όλα τα εμπλεκόμενα στην εκπαίδευση μέλη όπως: τα στελέχη (managers), εκπαιδευτές (trainers) και εκπαιδευόμενοι (trainees). Φυσικά, οι στρατηγικές αυτές εντάσσονται στο ευρύτερο πεδίο του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι στρατηγικές αυτές ομαδοποιήθηκαν από τους Board and Newstrom (1992) σε τρεις κατηγορίες: α) τις στρατηγικές πριν την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης, β) τις στρατηγικές κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και γ) τις στρατηγικές που ακολουθούν μετά το πέρας της εκπαίδευσης. Πολλές από τις στρατηγικές που παρουσιάζονται παρακάτω μπορεί να μην είναι κατάλληλες για κάθε είδος επιχείρησης ή οργανισμού. Κάθε επιχείρηση / οργανισμός επιλέγει εκείνες τις στρατηγικές στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί.

4.4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο πρώτος και βασικός εμπλεκόμενος στη διαδικασία της εκπαίδευσης είναι τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Η υποστήριξη που παρέχεται από αυτούς για το συντονισμό και τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης παίζει σημαντικότερο ρόλο στην επιτυχία της εκπαίδευσης και την εφαρμογή των νέων γνώσεων (Broad & συνεργάτες, 1992). Οι ενέργειες που μπορούν να εφαρμόσουν τα ανώτερα στελέχη και οι προϊστάμενοι είναι ποικίλες. Παρακάτω παρουσιάζονται επιλεκτικά ορισμένες από αυτές (Broad, 2005):

- Να επισημαίνουν πως η εκπαίδευση είναι πρωτεύουσας σημασίας για την επιχείρηση και ότι η αυτή ενισχύει την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- Να ενημερώνονται για τις αποδόσεις των εργαζομένων.
- Να ενημερώνουν τους εργαζόμενους για τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης και την ανάγκη να μεταφέρουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους (Baldwin & συνεργάτες, 1991).
- Να συνδέουν τη μάθηση με τους επιχειρηματικούς στόχους και να εξασφαλίζουν ότι το εκπαιδευτικό υλικό καλύπτει πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Να ορίζουν τον προϋπολογισμό που θα δοθεί στην εκπαίδευση.
- Να διαμορφώνουν το χρονοδιάγραμμα της εκπαίδευσης και να καθορίζουν τις τοποθεσίες και τις εγκαταστάσεις
- Να συζητάνε με τους εργαζόμενους ώστε να διαπιστώσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και αν αυτές είναι υψηλής σημασίας τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση, καθιστώντας τους παράλληλα συνδιαμορφωτές του εκπαιδευτικού προγράμματος. Όταν οι εκπαιδευόμενοι εμπλέκονται στη διαδικασία εντοπισμού

των εκπαιδευτικών αναγκών είναι περισσότερο πρόθυμοι να ανταποκριθούν στην εκπαίδευση καθώς, η θεματολογία ανταποκρίνεται σε προσωπικές τους ανάγκες.

- Να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να απέχουν από τα καθήκοντά τους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Αυτό θα τους κάνει να νοιώσουν πιο ξεκούραστοι και συνεπώς αποδοτικότεροι στην εκπαίδευση.
- Να επιτρέπουν και να στέλνουν συναδέλφους να λάβουν την εκπαίδευση μαζί, ώστε να προσλαμβάνουν κοινές γνώσεις και να παρέχουν υποστήριξη και βοήθεια ο ένας στον άλλο όταν είναι απαραίτητο.
- Να επισημαίνουν τους κανόνες και τα μέτρα αξιολόγησης των εκπαιδευομένων.
- Να τόσο τα ίδια στελέχη όσο και οι προϊστάμενοι να συμμετέχουν σε συνεδρίες στις οποίες θα ενημερώνονται για το υλικό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα πρέπει να παρακολουθήσουν οι εργαζόμενοι. Κάτι τέτοιο θα τους επιτρέψει να εξοικειωθούν με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από την εκπαίδευση. Επιπλέον, η συμμετοχή τους θα σηματοδοτήσει στους εκπαιδευόμενους ότι οι νέες γνώσεις και δεξιότητες που θα διδαχθούν είναι πολύτιμες για την επιχείρηση (Broad & συνεργάτες, 1992) κλπ.

Στη συνέχεια, στις στρατηγικές που πρέπει να λαμβάνουν χώρα πριν την εκπαίδευση εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εκπαιδευτές. Οι εκπαιδευτές με την σειρά τους σύμφωνα με τη ίδια πηγή πρέπει (Broad, 2005):

- Να επισημαίνουν τις προσδοκίες από την εκπαίδευση.
- Να είναι πολύ καλά προετοιμασμένοι.
- Να ευθυγραμμίζουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τους επιχειρηματικούς στόχους.
- Να χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα προηγούμενων αξιολογήσεων της εκπαίδευσης για τη βελτίωση των επερχόμενων.
- Να έχουν φροντίσει να γνωρίσουν το ακροατήριο τους και το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται.
- Να εξασφαλίζουν μέσω των απαραίτητων ενεργειών ένα ευχάριστο κλίμα και χώρο εκπαίδευσης.
- Να εξασφαλίζουν ότι το ακροατήριο αντιλαμβάνεται και κατανοεί όσα διδάσκουν, μέσω ερωτήσεων κατανόησης.

- Να χρησιμοποιούν πραγματικά παραδείγματα που ανταποκρίνονται σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες και προβλήματα, όπως επίσης και πραγματικές μελέτες περιπτώσεων.
- Να οργανώνουν ασκήσεις που προσομοιάζουν το εργασιακό περιβάλλον και πραγματεύονται ρεαλιστικά προβλήματα κλπ.

Τελευταίοι αλλά όχι λιγότερο σημαντικοί είναι οι εκπαιδευόμενοι που συμμετέχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Αυτοί με την σειρά τους σύμφωνα με στοιχεία που παρουσιάζει η ίδια πηγή πρέπει (Broad, 2005):

- Να παρέχουν τη συμβολή τους στο σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Να ενημερώνονται και να μελετούν παρόμοια θέματα με εκείνο του εκπαιδευτικού υλικού.
- Να ενημερώνουν τα στελέχη για τις προσδοκίες, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τους στόχους που θέλουν να καλύψουν με την εκπαίδευση. Όταν στους εκπαιδευόμενοι δίνεται η δυνατότητα να εκφράζουν τα παραπάνω είναι περισσότερο πρόθυμοι να επιτύχουν τους στόχους και να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα της εκπαίδευσης όπως αυτά έχουν οριστεί από τα ανώτερα στελέχη (Broad & συνεργάτες, 1992).
- Να είναι συνεπής, ξεκούραστοι και συγκεντρωμένοι στα μαθήματα.
- Να αντιληφθούν ότι το πρόγραμμα θα συμβάλει στην βελτίωση της αποδοτικότητας τους.
- Να καταλάβουν ποια είναι τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.
- Να είναι ενήμεροι για το χώρο και την ώρα διεξαγωγής της.
- Να προετοιμάζουν ερωτήσεις που θα θέσουν στον εκπαιδευτή τους κλπ.

4.4.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Σε αυτή τη φάση έχει γίνει η επιλογή των εργαζομένων που θα συμμετάσχουν στην εκπαίδευση και η ίδια η εκπαίδευση έχει ξεκινήσει. Ωστόσο, ακόμα και σε αυτή τη φάση ορισμένες στρατηγικές μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στη μεταφορά της εκπαίδευσης. Οι στρατηγικές αυτές και πάλι μπορούν να καταμεριστούν μεταξύ όλων των συμβαλλόμενων μελών δηλαδή τα ανώτερα στελέχη και προϊσταμένους, τους εκπαιδευτές και τους

εκπαιδευομένους. Τέτοιες στρατηγικές όσων αφορά τα ανώτερα στελέχη και προϊσταμένους είναι (Broad, 2005):

- Να αποτρέπουν διακοπές και να εξασφαλίζουν τη συνοχή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι απερίσπαστη και συνεκτική με σταθερή ροή και ρυθμό διαφορετικά οι εκπαιδευόμενοι είναι πιθανόν να αποσπαστούν και να χάσουν σημαντικές πληροφορίες και συνεπώς να παρεμποδιστεί η μεταφορά της γνώσης στην εργασία (Broad & συνεργάτες, 1992).
- Να εξασφαλίζουν ότι οι εργασίες των εκπαιδευομένων που είχαν αναλάβει πριν την εκπαίδευση θα ολοκληρωθούν από συναδέλφους τους. Κατά αυτό τον τρόπο τους απαλλάσσει από το άγχος και του αφήνει περιθώρια όταν επιστρέψει να εφαρμόσει τις νέες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησε στην εργασία του (Broad & συνεργάτες, 1992).
- Να ενθαρρύνει τη πλήρη συμμετοχή των εκπαιδευομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Να αναγνωρίζουν τις προσπάθειες και τη συμμετοχή των εκπαιδευομένων.
- Να επιδιώκουν να λαμβάνει ανατροφοδότηση και σχόλια για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έτσι ώστε να εξασφαλίζει ότι το πρόγραμμα είναι κατάλληλο και χρήσιμο.
- Να ελέγχουν την ικανοποίηση των εκπαιδευομένων.
- Να ελέγχουν τη προσέλευση του ακροατηρίου.
- Να είναι ενθαρρυντικοί προς τους εκπαιδευόμενους κατά τη διάρκεια του προγράμματος κλπ.

Οι εκπαιδευτές κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο. Ορισμένες από τις στρατηγικές που πρέπει να πράξουν είναι (Broad, 2005):

- Να ακολουθούν το εκπαιδευτικό πλάνο και υλικό.
- Να ενθαρρύνουν τη διατύπωση ερωτήσεων.
- Να χρησιμοποιούν τις μεθόδους εκπαίδευσης ενηλίκων.
- Να είναι σχετικά ευέλικτοι και να μπορούν να προσαρμόζουν το εκπαιδευτικό υλικό και σε νέες αναδυόμενες ανάγκες που εμφανίζει το ακροατήριο.
- Να χρησιμοποιεί ρεαλιστικά παραδείγματα και μελέτες περιπτώσεων.
- Να ελέγχουν τη πορεία της μάθησης κάνοντας συχνά ερωτήσεις κατανόησης.

- Να πραγματοποιούν γραπτές και προφορικές αξιολογήσεις, ώστε να ελέγχουν το επίπεδο κατανόησης και μεταφοράς της γνώσης.
- Να δέχονται ανατροφοδότηση.
- Να συνοψίζουν συχνά.
- Να σχεδιάζουν ατομικά σχέδια δράσεις για κάθε εργαζόμενο εφόσον αυτό είναι δυνατό κλπ.

Από πλευράς εκπαιδευομένων ορισμένες στρατηγικές που πρέπει και μπορούν να εφαρμόσουν είναι (Broad, 2005):

- Να ακούνε και δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε όσα διδάσκονται.
- Να επιμένουν να κατανοούν το εκπαιδευτικό υλικό.
- Να κάνουν συσχετίσεις των όσων διδάσκονται και τους τρόπους εφαρμογής τους στην εργασία τους.
- Να συμμετέχουν ενεργά και κάνουν ερωτήσεις.
- Να ζητάνε παραδείγματα από τον επαγγελματικό κόσμο.
- Να μαθαίνουν, να εφαρμόζουν και να μοιράζονται τις γνώσεις τους.
- Να συνεργάζονται με τον εκπαιδευτή.
- Να είναι ανοιχτόμυαλο.
- Να κρατάει σημειώσεις κλπ.

4.4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πέραν των στρατηγικών που αναφέρθηκαν παραπάνω και που αφορούν τα στάδια «πριν» και «μετά» την εκπαίδευση και πέραν από τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευόμενου, τον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος και του εργασιακού περιβάλλοντος, οι ενέργειες και οι στρατηγικές που ακολουθούν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της εκπαίδευσης είναι εξαιρετικά σημαντικές για τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Οι περισπασμοί και τα εμπόδια που εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων μετά την εκπαίδευση μπορούν να επηρεάσουν τη μεταφορά της (Tannenbaum & συνεργάτες, 1992). Για την αποτροπή αυτής της ανεπιθύμητης κατάστασης είναι απαραίτητο μετά την εκπαίδευση να παρέχεται στους εκπαιδευόμενους υποστήριξη και ευνοϊκό κλίμα μεταφοράς (Holton & συνεργάτες, 2000, Rouiller & συνεργάτες, 1993, Tracey & συνεργάτες, 1995). Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι κάτι που μπορούν να υποστηρίξουν όλες οι επιχειρήσεις. Την

ευθύνη για την υιοθέτηση στρατηγικών που ακολουθούν την εκπαίδευση έχουν όλα τα συμβαλλόμενα στην εκπαίδευση μέλη.

Η συμμετοχή των ανώτερων στελεχών και των προϊσταμένων στις διαδικασίες που ακολουθούν είναι καθοριστικός παράγοντας για την επίτευξη της μεταφοράς της εκπαίδευσης (Broad & συνεργάτες, 1992). Ορισμένες από τις στρατηγικές συμμετοχής τους μπορούν να είναι οι παρακάτω (Broad, 2005):

- Να παρέχουν ψυχολογική υποστήριξη (Baldwin & συνεργάτες, 1988, Ford & συνεργάτες, 1992, Kraiger & συνεργάτες, 2004, Tannenbaum & συνεργάτες, 1992).
- Να συζητάνε με του εκπαιδευόμενους για τα πιθανά εμπόδια που αντιμετωπίζουν στη καθημερινή τους εργασία και που τους εμποδίζουν να εφαρμόζουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες.
- Να παρέχουν ευκαιρίες εξάσκησης των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων (Baldwin & συνεργάτες, 1988, Ford & συνεργάτες, 1992, Kraiger & συνεργάτες, 2004, Tannenbaum & συνεργάτες, 1992).
- Να αναπτύσσουν απλά σχέδια δράσης.
- Να εξετάζουν τι θα μπορούσε να αλλάξει προς το καλύτερο όσον αφορά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- Να ενθαρρύνουν την εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων. Η διαδικασία αυτή είναι από της πιο σημαντικές για τη μεταφορά της εκπαίδευσης και μπορεί να γίνει τόσο από τους προϊσταμένους όσο και μεταξύ συναδέλφων (Cromwell & συνεργάτες, 2004).
- Να αξιολογούν και να ανατροφοδοτούν τους εκπαιδευόμενους σε δύο φάσεις: α) αμέσως μετά την εκπαίδευση και β) μετά από έξι μήνες. (Baldwin & συνεργάτες, 1988, Ford & συνεργάτες, 1992, Kraiger & συνεργάτες, 2004, Tannenbaum & συνεργάτες, 1992).
- Να θέτουν αμοιβαία αποδεκτούς ειδικούς και μετρήσιμους στόχους απόδοσης με τους εκπαιδευόμενους (Broad & συνεργάτες, 1992).
- Να αναγνωρίζουν και ανταμείβουν τους εκπαιδευόμενους όταν αυτοί εφαρμόζουν όσα διδάχθηκαν κλπ.

Στη συνέχεια, το έργο των εκπαιδευτών δεν περιορίζεται στα στενά πλαίσια του εκπαιδευτικού προγράμματος αλλά και στην μεταγενέστερη μέριμνα για την επίτευξη της

μεταφοράς της εκπαίδευσης από τους εκπαιδευόμενους. Οι εκπαιδευτές οφείλουν (Broad, 2005):

- Να παρέχουν καθοδήγηση.
- Να αναπτύξουν και διαχειριστούν το σύστημα αξιολόγησης.
- Να παρέχουν επανεκπαίδευση για την αντιμετώπιση προβλημάτων.
- Να παρέχουν εκπαιδευτικό, βοηθητικό και ενημερωτικό υλικό.
- Να αναπτύσσουν τα ερωτηματολόγια που θα χρησιμοποιήσουν τα ανώτερα στελέχη / προϊστάμενοι κλπ.

Τέλος, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί η μεταφορά της εκπαίδευσης αν δεν συνεργαστούν και αν δεν ακολουθήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές οι εργαζόμενοι που έχουν λάβει την εκπαίδευση. Οι ενέργειες που μπορούν να πράξουν αυτοί είναι (Broad, 2005):

- Να κάνουν συνέχεια εξάσκηση και να εφαρμόζουν όσα διδάχθηκαν.
- Να αναπτύσσουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια.
- Να συζητάνε τις επιδόσεις, τους στόχους και τα σχέδια δράσης τους με τον διευθυντή.
- Να δίνουν στοχευόμενη και ειλικρινής ανατροφοδότηση στους εκπαιδευτές.
- Να εξετάζουν πως μπορούν να διαφοροποιήσουν τις συμπεριφορές τους κλπ.

4.5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΣΧΕΤΙΚΗ ΜΕ ΤΟ ΥΠΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΜΑ

Η βιβλιογραφία που πλαισιώνει το υπό ανάπτυξη θέμα είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και το πλήθος των ερευνών που ασχολούνται με το ζήτημα της μεταφοράς της εκπαίδευσης είναι μεγάλο. Ωστόσο, λίγες είναι οι μελέτες που έχουν γίνει σχετικά με τη διαδικασία της μεταφοράς της εκπαίδευσης συγκεκριμένα σε επιχειρήσεις του κλάδου Τροφίμων και Ποτών. Παρακάτω, θα αναφερθούμε ενδεικτικά σε ορισμένες μελέτες σχετικά με το υπό εξέταση θέμα.

Οι Gilling, Taylor A., Kane και Taylor Z. (2001) εστίασαν στους συμπεριφορικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή των κανόνων του συστήματος HACCP σε διάφορα μεγέθη επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα χρησιμοποίησαν ένα ιατρικό μοντέλο παρακολούθησης της μεταφοράς το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των εμποδίων της συμμόρφωσης με πρακτικές κλινικών κατευθυντήριων

γραμμών. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν πως τα βασικά εμπόδια της εφαρμογής των κατευθυντήριων οδηγιών ήταν τα ακόλουθα: άγνοια του αντικειμένου, δυσνόητο υλικό, ελλιπής αντίληψη χρησιμότητας, απουσία αυτό - αποτελεσματικότητας, πίστη ότι το HACCP δεν θα προσδώσει τίποτε το περισσότερο στις επιχειρήσεις τους, έλλειψη κινήτρων, έλλειψη υπενθύμισης, λανθασμένη εντύπωση σωστής εφαρμογής του HACCP, δύσκολες και δυσνόητες οδηγίες και αρνητικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες (εξοπλισμός, χρόνος, πελάτες).

Ο αριθμός των ερευνών που έχουν γίνει για τη μελέτη των αποτελεσματικότερων στρατηγικών για τη μεταφορά της κατάρτισης σύμφωνα με δεδομένα που συλλέχθηκαν από επαγγελματίες εκπαιδευτές (εκπαιδευτές, επαγγελματίες ανάπτυξης προσωπικού και διευθυντές εκπαίδευσης) είναι περιορισμένα. Σε μία εξ αυτών που διεξήχθη από τον Hutchins (2009) έδειξε ότι οι εκπαιδευτές εντοπίζουν πως οι στρατηγικές που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης είναι σχεδόν εξίσου σημαντικά στη μεταφορά της ενώ στοιχεία όπου αφορούν χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων δεν επισημάνθηκαν ως τόσο σημαντικά με ποσοστά $\leq 1\%$. Οι ερωτηθέντες εκπαιδευτικοί επισήμαναν τις ακόλουθες στρατηγικές που αφορούν τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης ως περισσότερες σημαντικές για την επίτευξη της μεταφοράς. Οι στρατηγικές αυτές παρουσιάζονται παρακάτω με σειρά σπουδαιότητας: δραστηριότητες που προωθούν την εμπλοκή των εκπαιδευομένων, διαμόρφωση εκπαιδευτικού περιεχομένου έτσι ώστε να συμφωνεί με την επαγγελματική εργασία και προσωπικούς στόχους, δραστηριότητες που επιτρέπουν εξάσκηση των νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, ευθυγράμμιση της εκπαίδευσης με τους στόχους της εταιρείας και εργασίας. Επιπλέον, επισήμαναν πως σε ότι αφορά το εργασιακό περιβάλλον η υποστήριξη και ενίσχυση, οι ευκαιρίες εξάσκησης και η ευρύτερη κουλτούρα της επιχείρησης αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη της μεταφοράς. Σχετικά με την ευρύτερη κουλτούρα ανέφεραν πως οι στρατηγικές που εφαρμόζει η επιχείρηση σχετικά με την εκπαίδευση και που εκφράζονται στην δήλωση αποστολής της είναι πολύ σημαντικές για τη μεταφορά.

Για την έρευνα τους οι Burke και Hutchins (2008) συνέλλεξαν δεδομένα από επαγγελματίες Αμερικανικής Εταιρείας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (American Society of Training and Development, ASTD) στις νότιες Ηνωμένες Πολιτείες. Στην έρευνα αυτή μελέτησαν τις καλύτερες πρακτικές για τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως η μεταφορά της εκπαίδευσης επιτυγχάνεται καλύτερα όταν γίνεται εφαρμογή ειδικών στρατηγικών στο εργασιακό περιβάλλον (49%), τον σχεδιασμό της

εκπαίδευσης (46%) και στρατηγικές κατά τη φάση πραγματοποίησης της εκπαίδευσης (48%). Επιπλέον, όσων αφορά του εμπλεκόμενους στη διαδικασία της εκπαίδευσης οι ερωτηθέντες υπέδειξαν πως σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της μεταφοράς παίζουν οι εκπαιδευτές (48%) και οι προϊστάμενοι (25%). Τέλος, οι στρατηγικές που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας της εκπαίδευσης σύμφωνα με το δείγμα θεωρούνταν πολύ σημαντικές για την επιτυχία της μεταφοράς με ποσοστά 31% και 32% αντίστοιχα.

Οι ερευνητές Ling-Yu Wen και Yung-Chuan Lin (2014) εστίασαν στην έρευνα τους στη επίδραση που έχουν τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων στη πρόθεση του να μεταφέρουν στην εργασία τους όσων διδάχθηκαν κατά την εκπαίδευση. Τα ευρήματα τους επιβεβαίωσαν πως η αυτό – αποτελεσματικότητα αποτελεί σημαντικό κίνητρο για μάθηση. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα αυτό – αποτελεσματικότητα έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων τους ώστε να επιτελέσουν επιτυχώς μία εργασία. Το γεγονός αυτό έχει ως επακόλουθο τα άτομα αυτά να έχουν και μεγαλύτερη επιθυμία να συμμετάσχουν στην εκπαίδευση και να μάθουν μέσω αυτής. Στην ίδια έρευνα σημαντικός ήταν και ο παράγοντας ύπαρξης κινήτρων για μάθηση και κατ' επέκταση όπως υποδεικνύει και για τη πρόβλεψη της μεταφοράς της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας της ανθρώπινης προσωπικότητας όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω είναι η ευσυνειδησία. Άτομα με υψηλό βαθμό ευσυνειδησίας έδειξαν σε έρευνα των Studer-Luethi και συνεργάτες (2012) να έχουν καλύτερη απόδοση εκπαίδευσης. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται στο ότι τα άτομα με ανεπτυγμένο αυτό το αίσθημα ήταν πιο ανταγωνιστικά και με μεγαλύτερη επιθυμία να διαπρέψουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους (Komarraju & συνεργάτες, 2005) Συγκεκριμένα, η υψηλή ευσυνειδησία από την έρευνα των Studer-Luethi και συνεργάτες (2012) αποτελεί ισχυρό προγνωστικό παράγοντα της εγγύς μεταφοράς αλλά σε μικρότερο βαθμό βρέθηκε να προβλέπει την απομακρυσμένη μεταφορά.

Έρευνα των Maung και συνεργάτες (2014) κατέδειξε πως η υποστήριξη των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους σχετίζεται άμεσα και σημαντικά με την δημιουργία κινήτρων και στρατηγικών για μεταφορά της εκπαίδευσης σε πραγματικό χρόνο στο εργασιακό πλαίσιο από αυτούς. Η δημιουργία θετικών προθέσεων για μεταφορά της εκπαίδευσης συνδέεται άμεσα και με τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Από τα παραπάνω οι ερευνητές διαπίστωσαν πως η στήριξη από τους προϊσταμένους δεν σχετίζεται άμεσα με τη μεταφορά της εκπαίδευσης, αλλά αυτή επηρεάζεται μέσω της διαμεσολάβησης των κινήτρων

για μεταφορά. Τα ίδια ακριβώς αποτελέσματα προέκυψαν και για τον ρόλο που διαδραματίζουν οι συνάδελφοι των εργαζομένων που δέχθηκαν εκπαίδευση.

Σύμφωνα με την έρευνα των Facticeau και συνεργάτες (1995) η διάθεση συμμετοχής των εργαζομένων σε κάποιας μορφής εκπαίδευση επηρεάζεται θετικά από την "φήμη" που έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα εγγενή κίνητρα του καθενός για συμμετοχή, την αφοσίωση τους στον οργανισμό και την υποστήριξη τους από τους προϊσταμένους τους. Αντίθετα, η αναζήτηση, ο σχεδιασμός της καριέρας οι προσδοκίες, τα εξωγενή κίνητρα, η υποστήριξη από τους συναδέλφους και οι περιορισμοί στην εργασία δεν έδειξαν να συνδέονται σημαντικά με την διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα η αντιλαμβανόμενη από τους εργαζόμενους μεταφορά της εκπαίδευσης σχετίζεται θετικά με την διάθεση και τα κίνητρα για συμμετοχή τους στην εκπαίδευση και την υποστήριξη τους από τους συναδέλφους τους όχι όμως και από τους προϊσταμένους τους.

Σε έρευνα που διεξήχθη από τους Velada και Caetano (2007) σε 185 εκπαιδευτικούς της Πορτογαλίας οι οποίοι είχαν προηγουμένως παρακολουθήσει εκπαιδευτικό πρόγραμμα τα αποτελέσματα έδειξαν πως η επαγγελματική ικανοποίηση, οι συναισθηματικές αντιδράσεις και η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα σχετίζονται με τις αντιλήψεις τους για την μάθηση και τη μεταφορά της εκπαίδευσης.

Σε έρευνα των Fawad και συνεργάτες (2011) μελετήθηκε και διαπιστώθηκε ότι η συνολική ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση όταν λαμβάνουν κάποιας μορφής εκπαίδευση από αυτήν, σχετίζεται σημαντικά και θετικά με την ικανοποίησή τους με τον εκπαιδευτή, την ικανοποίησή τους με τις συνεδρίες, την ικανοποίησή τους από το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Ενώ, επισημαίνεται και η θετική συσχέτιση της ικανοποίησης από τις εκπαιδευτικές συνεδρίες και του εκπαιδευτικού περιεχομένου με τη μεταφορά της γνώσης.

4.6. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Οι υποθέσεις την συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας είναι οι ακόλουθες:

H₁: Ο υψηλός βαθμός αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και στον κλάδο των τροφίμων και ποτών έχει θετική επίδραση στη διάθεση τους για συμμετοχή στην εκπαίδευση.

H₂: Η ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης στην εργασία από τους εργαζόμενους σε επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών.

H₃: Η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στη συμμετοχή τους σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχετίζεται θετικά με την διάθεση τους να αποδώσουν τα όσα διδάχθηκαν στην εργασία τους.

H₄: Η υποστήριξη των εργαζομένων που δέχθηκαν εκπαίδευση από τους από τους προϊσταμένους και συναδέλφους τους σχετίζεται θετικά με την διάθεση τους να μεταφέρουν όσα έμαθαν κατά την εκπαίδευση στον εργασιακό τους χώρο.

H₅: Η παροχή ευκαιριών από την επιχείρηση, προκειμένου οι εργαζόμενοι να εφαρμόσουν όσα διδάχθηκαν κατά την εκπαίδευση τους σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την διάθεση των εργαζομένων για μεταφορά της εκπαίδευσης.

H₆: Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την παρεχόμενη εκπαίδευση σε αυτούς από τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται σχετίζεται θετικά με τη μεταφορά της εκπαίδευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι 89 εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Ο αριθμός του δείγματος προέκυψε κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας και αποστολής του ερωτηματολογίου σε μορφή φόρμας της Google σε 71 επιχειρήσεις του κλάδου. Οι επιχειρήσεις που κλήθηκαν καλύπτουν αρκετές περιοχές του ελλαδικού χώρου. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων και αφορούσαν όλους τους εργαζόμενους. Από τους 89 εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα λήφθηκαν και 89 έγκυρα ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στα ελληνικά και παρέμεινε διαθέσιμο προς συμπλήρωση για 25 ημέρες. Οι ερωτήσεις που το αποτελούσαν περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω στην ενότητα 5.3.

5.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα αποτελείται συνολικά από 56 ερωτήσεις που σχετίζονται με παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταφορά της εκπαίδευσης και επιπλέον 4 ερωτήσεις που αφορούν το προφίλ των εργαζομένων. Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες δήλωναν το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τις ερωτήσεις με χρήση της κλίμακας Likert (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ και 5= Συμφωνώ Απόλυτα).

Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με τη χρήση του προγράμματος IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics έκδοση 22 για τα Windows. Η αξιοπιστία στην παρούσα έρευνα αναλύεται με τη χρήση του συντελεστή α (Cronbach's alpha). Για τον έλεγχο των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση κατά Pearson (Pearson correlation).

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν επτά ανεξάρτητες μεταβλητές (Διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση, αυτό-αποτελεσματικότητα, ευσυνειδησία, υποστήριξη από συναδέλφους, υποστήριξη από προϊσταμένους, ευκαιρίες εφαρμογής και ικανοποίηση εργαζομένων με την εκπαίδευση) και μία εξαρτημένη μεταβλητή (Διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης).

5.3. ΚΛΙΜΑΚΕΣ

5.3.1. ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η κλίμακα της διάθεσης για συμμετοχή στην εκπαίδευση που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι από τους Noe & συνεργάτες (1986). Η κλίμακα αποτελείται από εννέα ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

1. Προσπαθώ να μαθαίνω όσο περισσότερο μπορώ από τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
2. Έχω την τάση να μαθαίνω περισσότερα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα από ό,τι οι περισσότεροι.
3. Συνήθως έχω το κίνητρο να μαθαίνω τις δεξιότητες, στις οποίες δίνουν έμφαση τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχω.
4. Είμαι πρόθυμος να καταβάλω σημαντική προσπάθεια στα εκπαιδευτικά προγράμματα, προκειμένου να βελτιώσω τις δεξιότητές μου.
5. Πιστεύω ότι μπορώ να βελτιώσω τις δεξιότητές μου, με το να συμμετέχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα.
6. Πιστεύω ότι μπορώ να μαθαίνω το υλικό που παρουσιάζεται στα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα.
7. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ελάχιστης χρησιμότητας για εμένα, καθώς έχω όλες τις γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζομαι έτσι ώστε να εκτελώ με επιτυχία τη δουλειά μου.
8. Είμαι πρόθυμος να προσπαθήσω για να βελτιώσω δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την τρέχουσα εργασία μου.
9. Είμαι πρόθυμος να προσπαθήσω για να βελτιώσω δεξιότητες και ικανότητες, προκειμένου να προετοιμαστώ για μια προαγωγή.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,775, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.2. ΑΥΤΟ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η κλίμακα της αυτό-αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι από το Learning Transfer System Inventory (LTSI) των E. Holton, R. Bates και Ruona (2000). Η κλίμακα αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

10. Είμαι σίγουρος για την ικανότητα μου να εφαρμόζω τις νέες δεξιότητες στην εργασία μου.
11. Ποτέ δεν αμφιβάλω για την ικανότητα μου να χρησιμοποιώ τις νέες δεξιότητες στην δουλειά μου.
12. Είμαι σίγουρος πως μπορώ να ξεπεράσω τα εμπόδια στην δουλειά που με εμποδίζουν από το να χρησιμοποιήσω τις νέες γνώσεις και δεξιότητες.
13. Στην εργασία μου αισθάνομαι πολύ σίγουρος να χρησιμοποιώ όσα έμαθα στην εκπαίδευση ακόμα και αν πρόκειται για δύσκολη κατάσταση.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,840, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.3. ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ

Η κλίμακα της ευσυνειδησίας που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι από το Big Five Inventory (BFI) των John, Donahue και Kentle (1991). Η κλίμακα αποτελείται από εννέα ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

1. Πιστεύω ότι κάνω την δουλειά μου με λεπτομέρεια. Ποτέ δεν αμφιβάλω για την ικανότητα μου να χρησιμοποιώ τις νέες δεξιότητες στην δουλειά μου.
2. Πιστεύω ότι μερικές φορές μπορεί να είμαι απρόσεκτος. (αντίστροφη κωδικοποίηση)

3. Πιστεύω ότι είμαι αξιόπιστος εργαζόμενος.
4. Πιστεύω ότι είμαι ανοργάνωτος. (αντίστροφη κωδικοποίηση)
5. Μου αρέσει να «τεμπελιάζω». (αντίστροφη κωδικοποίηση)
6. Επιμένω μέχρι να ολοκληρώσω την εργασία μου.
7. Κάνω τα πράγματα αποτελεσματικά.
8. Κάνω σχέδια και τα ακολουθώ αυστηρά.
9. Όταν κάνω μια δουλειά αποσπώμαι εύκολα. (αντίστροφη κωδικοποίηση)

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,741, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.4. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

Η κλίμακα της υποστήριξης από συναδέλφους που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι από το Learning Transfer System Inventory (LTSI) των E. Holton, R. Bates και Ruona (2000). Η κλίμακα αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

1. Οι συνάδελφοί μου με εκτιμούν που χρησιμοποιώ τις νέες δεξιότητες που έχω μάθει στην εκπαίδευση.
2. Οι συνάδελφοί μου με ενθαρρύνουν να χρησιμοποιώ τις δεξιότητες που έχω μάθει στην εκπαίδευση.
3. Στην δουλειά μου οι συνάδελφοί μου περιμένουν από εμένα να εφαρμόσω όσα έμαθα στην εκπαίδευση.
4. Οι συνάδελφοί μου είναι υπομονετικοί με εμένα όταν προσπαθώ να εφαρμόσω τις νέες δεξιότητες ή τεχνικές στην εργασία μου.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,888, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.5. ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Η κλίμακα της υποστήριξης από προϊστάμενους που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι από το Learning Transfer System Inventory (LTSI) των E. Holton, R. Bates και Ruona (2000). Η κλίμακα αποτελείται από έξι ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

1. Συναντιέμαι συχνά με τον προϊστάμενό μου για να συζητήσουμε τα προβλήματα που πιθανόν να αντιμετωπίζω στη προσπάθειά μου να χρησιμοποιήσω όσα έμαθα κατά την εκπαίδευσή μου.
2. Συναντιέμαι συχνά με τον προϊστάμενό μου για να συζητήσουμε τρόπους εφαρμογής όσων έμαθα κατά την εκπαίδευσή στην εργασία μου.
3. Ο προϊστάμενός μου δείχνει ενδιαφέρον για όσα έμαθα στην εκπαίδευσή.
4. Ο προϊστάμενός μου θέτει στόχους για εμένα που με ενθαρρύνουν να εφαρμόσω όσα έμαθα στην εκπαίδευσή στην εργασία μου.
5. Ο προϊστάμενός μου, μου γνωστοποιεί αν κάνω σωστά μια δουλειά όταν εφαρμόζω την εκπαίδευσή μου.
6. Ο προϊστάμενός μου με βοηθά να θέτω ρεαλιστικούς στόχους για την απόδοση της εργασίας μου βάσει της εκπαίδευσής μου.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,957, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.6. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η κλίμακα των ευκαιριών εφαρμογής που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι από το Learning Transfer System Inventory (LTSI) των E. Holton, R. Bates και Ruona (2000). Η κλίμακα αποτελείται από οχτώ ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε

συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

1. Θα έχω ό,τι χρειάζομαι ώστε να μπορώ να χρησιμοποιήσω τα όσα έμαθα στην εκπαίδευση.
2. Θα είμαι σε θέση να δοκιμάσω να εφαρμόσω όσα διδάχθηκα κατά την εκπαίδευση στην δουλειά μου.
3. Μετά την εκπαίδευση οι πόροι που χρειάζομαι για να εφαρμόσω όσα έμαθα θα είναι μου διαθέσιμοι.
4. Θα έχω ευκαιρίες να εφαρμόσω την εκπαίδευση μου στην δουλειά μου.
5. Υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι και έτσι μπορώ να εφαρμόσω τις δεξιότητες που αποκτώ στην εκπαίδευση.
6. Στην εργασία μου οι περιορισμοί του προϋπολογισμού θα με αποτρέψουν από τη χρήση των δεξιοτήτων που απέκτησα κατά την εκπαίδευση.
7. Το υπάρχον στελεχιακό δυναμικό είναι επαρκές και έτσι μπορώ να χρησιμοποιήσω όσα διδάχθηκα στην εκπαίδευση.
8. Θα είναι δύσκολο να έχω τα μέσα που χρειάζομαι για να χρησιμοποιήσω τις δεξιότητες και τις γνώσεις που διδάχθηκα κατά την εκπαίδευση.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,780, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.7. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η κλίμακα της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εκπαίδευση που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι από τον Schmidt (2004). Η κλίμακα αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

1. Γενικά, η εκπαίδευση που λαμβάνω στο χώρο εργασίας μου μπορεί να εφαρμοστεί στην εργασία μου.

2. Γενικά, η εκπαίδευση που λαμβάνω στην εργασία μου ανταποκρίνεται στις ανάγκες μου.
3. Γενικά, είμαι ικανοποιημένος με τον ποσότητα της εκπαίδευσης που λαμβάνω στην εργασία μου.
4. Γενικά είμαι ικανός να χρησιμοποιήσω ό,τι μαθαίνω στον χώρο της εργασίας μου στη δουλειά μου.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,812, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.8. ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η κλίμακα της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι από τους Noe & συνεργάτες (1993). Η συγκεκριμένη κλίμακα χωρίζεται σε τριών ειδών κίνητρα για μεταφορά της εκπαίδευσης, τα οποία είναι: τα προσωπικά οφέλη, τα οφέλη καριέρας και τα επαγγελματικά οφέλη. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's συνολικά για την μεταβλητή της διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης είναι ίση με 0,889, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.8.1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η κλίμακα για τα προσωπικά οφέλη από την εκπαίδευση αποτελείται από πέντε ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

1. Η Συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα βοηθήσει την προσωπική μου ανάπτυξη.
2. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο να εκτελώ καλύτερα την εργασία μου.
3. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα οδηγήσει στο να με σέβονται περισσότερο οι συνάδελφοι μου.

4. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα βοηθήσει στη δικτύωσή μου με άλλους εργαζόμενους.
5. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα βοηθήσει στο να είμαι ενημερωμένος για καινούριες διαδικασίες και προϊόντα ή για διαδικασίες που σχετίζονται με την δουλειά μου.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,749, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.8.2. ΟΦΕΛΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η κλίμακα για τα οφέλη καριέρας από την εκπαίδευση αποτελείται από πέντε ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

1. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα αυξήσει τις πιθανότητες να πάρω προαγωγή.
2. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο να πάρω αύξηση μισθού.
3. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα έχει σαν αποτέλεσμα περισσότερες ευκαιρίες για να ακολουθήσω μια διαφορετική πορεία στη καριέρα μου.
4. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα μου δώσει μια καλύτερη εικόνα της καριέρας που θέλω να ακολουθήσω.
5. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο να επιτύχω τους στόχους καριέρας μου.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,836, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.8.3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η κλίμακα για τα επαγγελματικά οφέλη από την εκπαίδευση αποτελείται από δύο ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν επιλέγοντας έναν από τους πέντε αριθμούς, οι οποίοι αντιστοιχούσαν στις εξής απαντήσεις: 1 = Διαφωνώ Απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = Συμφωνώ και 5 = Συμφωνώ Απόλυτα. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν είναι:

1. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο να τα πηγαίνω καλύτερα με τους προϊσταμένους μου.
2. Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο να τα πηγαίνω καλύτερα με τους συναδέλφους μου.

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων ελέγχθηκαν μέσω του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 για να διαπιστωθεί η αξιοπιστία τους και συνεπώς η αξιοπιστία όλης της κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's για την μεταβλητή αυτή είναι ίσος με 0,751, ο οποίος θεωρείται ικανοποιητικός.

5.3.9. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε συμπεριελήφθησαν και τέσσερεις ερωτήσεις για την διερεύνηση του προφίλ των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι ερωτήσεις αυτές είναι:

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Πόσα χρόνια εργάζεσθε στη συγκεκριμένη εργασία
4. Θέση στην ιεραρχία

Οι απαντήσεις για κάθε μία δημογραφική ερώτηση ήταν διαφορετικές συγκεκριμένα ήταν οι παρακάτω:

1. Άνδρας, Γυναίκα
2. Έως 30 ετών, 31-40 ετών, 41-50 ετών, 51-60 ετών, 60+ ετών
3. 0-5 έτη, 6-10 έτη, 11-15 έτη, 16-20 έτη, 21-25 έτη, 26-30 έτη, 30+ έτη
4. Ανώτατο στέλεχος, Μεσαίο στέλεχος, Κατώτερο στέλεχος, Υπάλληλος

Πίνακας 5.3.1.: Συγκεντρωτικός πίνακας συντελεστών Cronbach's για όλες τις μεταβλητές.

| Μεταβλητή | Cronbach's Alpha |
|--|------------------|
| Διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση | 0,775 |
| Αυτό-αποτελεσματικότητα | 0,840 |
| Ευσυνειδησία | 0,741 |
| Υποστήριξη από Συναδέρφους | 0,888 |
| Υποστήριξη από Προϊσταμένους | 0,957 |
| Ευκαιρίες εφαρμογής | 0,780 |
| Ικανοποίηση από την εκπαίδευση | 0,812 |
| Διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης | 0,889 |
| Προσωπικά οφέλη από την εκπαίδευση | 0,749 |
| Οφέλη καριέρας από την εκπαίδευση | 0,836 |
| Επαγγελματικά οφέλη από την εκπαίδευση | 0,751 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σε αυτή την υποενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά και περιγραφικά αποτελέσματα της έρευνας. Οι τιμές που δίδονται για τα δημογραφικά στοιχεία αφορούν τον αριθμό του δείγματος (number of sample), τον μέσο όρο (mean) και την τυπική απόκλιση (standard deviation) (Πίνακας 6.1.1.) και η σχετική συχνότητα (Frequency) για κάθε μία απάντηση (Πίνακας 6.1.2.). Τα ίδια δεδομένα δίδονται και για κάθε μία από τις μεταβλητές της έρευνας (Πίνακας 6.1.3.). Επίσης, τα ίδια στοιχεία παρέχονται για κάθε μία ερώτηση του ερωτηματολογίου (Πίνακας 6.1.4.).

Πίνακας 6.1.1.: Δημογραφικά στοιχεία ερωτηθέντων και περιγραφικά μέτρα.

| ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|------|----------------|
| Φύλο | 89 | ,42 | ,496 |
| Ηλικία | 89 | 1,93 | ,975 |
| Προϋπηρεσία | 89 | 2,13 | 1,639 |
| Θέση στην ιεραρχία | 89 | 2,92 | 1,089 |

Πίνακας 6.1.2.: Σχετικές συχνότητες απαντήσεων δημογραφικών στοιχείων.

| | | Συχνότητα | % Συχνότητα | Έγκυρο ποσοστό | Αθροιστικό ποσοστό |
|--------------------|-------------|-----------|----------------|-------------------|-----------------------|
| Φύλο | Γυναίκα | 52 | 58,4 | 58,4 | 58,4 |
| | Ανδρας | 37 | 41,6 | 41,6 | 100,0 |
| Ηλικία | Έως 30 ετών | 36 | 40,4 | 40,4 | 40,4 |
| | 31-40 ετών | 32 | 36,0 | 36,0 | 76,4 |
| | 41-50 ετών | 12 | 13,5 | 13,5 | 89,9 |
| | 51-60 ετών | 9 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| | 60+ ετών | 0 | 0 | 0 | 100,0 |
| Προϋπηρεσία | 0-5 έτη | 46 | 51,7 | 51,7 | 51,7 |
| | 6-10 έτη | 19 | 21,3 | 21,3 | 73,0 |
| | 11-15 έτη | 11 | 12,4 | 12,4 | 85,4 |

| | | | | | |
|--------------------|-------------------|----|------|------|-------|
| | 16-20 έτη | 2 | 2,2 | 2,2 | 87,6 |
| | 21-25 έτη | 3 | 3,4 | 3,4 | 91,0 |
| | 26-30 έτη | 6 | 6,7 | 6,7 | 97,8 |
| | 31+ έτη | 2 | 2,2 | 2,2 | 100,0 |
| Θέση στην ιεραρχία | Ανώτατο στέλεχος | 12 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| | Μεσαίο στέλεχος | 20 | 22,5 | 22,5 | 36,0 |
| | Κατώτερο στέλεχος | 20 | 22,5 | 22,5 | 58,4 |
| | Υπάλληλος | 37 | 41,6 | 41,6 | 100,0 |

Πίνακας 6.1.3.: Περιγραφικά μέτρα μεταβλητών.

| ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ | N | Mean | Std. Deviation |
|-------------------------------------|-----------|-------------|-----------------------|
| Motivation for training | 89 | 3,88 | ,531 |
| Performance Self-efficacy | 89 | 3,67 | ,691 |
| Conscientiousness | 89 | 4,11 | ,494 |
| Peer Support | 89 | 3,25 | ,864 |
| Supervisor Support | 89 | 3,23 | 1,040 |
| Opportunity to use | 89 | 3,16 | ,586 |
| Employee Satisfaction with Training | 89 | 3,57 | ,761 |
| Motivation for Transfer | 89 | 3,51 | ,681 |
| Personal Benefits | 89 | 3,84 | ,658 |
| Career Benefits | 89 | 3,35 | ,874 |
| Job Benefits | 89 | 3,10 | ,914 |

6.2. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Σε αυτή την ενότητα διερευνάται η συσχέτιση των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων συγκεκριμένα σε επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών και των κινήτρων για μεταφορά της εκπαίδευσης (Motivation for Transfer). Η διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης επιμερίζεται στην έρευνα σε τρία είδη κινήτρων. Τα κίνητρα αυτά διαχωρίζονται βάση την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τα αναμενόμενα οφέλη που

θα έχουν από την εκπαίδευση και είναι τα προσωπικά οφέλη (personal-related benefits), τα οφέλη καριέρας (career-related benefits) και τα επαγγελματικά οφέλη (job-related benefits). Τα ατομικά χαρακτηριστικά που επιλέχθηκαν μέσα από την βιβλιογραφία να ερευνηθούν είναι: η αυτό-αποτελεσματικότητα (Self-efficacy), η ευσυνειδησία (Conscientiousness) και η διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση (Motivation for Training). Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που επιλέχθηκαν να ερευνηθούν είναι: η υποστήριξη από συναδέλφους (Peer support), η υποστήριξη από προϊσταμένους (Supervisor support) και οι ευκαιρίες εφαρμογής (Opportunities to use). Τέλος, ερευνήθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την παρεχόμενη εκπαίδευση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η ανάλυση των μεταβλητών και των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του προγράμματος IBM SPSS Statistics v.22 και η πραγματοποίηση συσχετίσεων μεταξύ αυτών έγινε μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson Correlation (r).

6.2.1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η διάθεση των εργαζομένων για μεταφορά της εκπαίδευσης σχετίζεται θετικά και σημαντικά με τα ατομικά χαρακτηριστικά αυτών. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σχετίζεται θετικά και σημαντικά με τα αναμενόμενα προσωπικά οφέλη αυτών ($r = ,371, p < 0,01$), τα αναμενόμενα οφέλη καριέρας ($r = ,510, p < 0,01$) και τα αναμενόμενα επαγγελματικά οφέλη ($r = ,356, p < 0,01$). Συνεπώς, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα σχετίζεται θετικά και σημαντικά συνολικά με την διάθεση των εργαζομένων για μεταφορά της εκπαίδευσης ($r = ,502, p < 0,01, H_1 = \text{αποδεκτή}$). Παρακάτω ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 6.2.1.1.) με συγκεντρωμένα τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ αυτό-αποτελεσματικότητας και των μεταβλητών της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.2.1.1: Η συσχέτιση των μεταβλητών της Διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης με την αυτό-αποτελεσματικότητα.

| Αυτό-αποτελ | Προσωπικά οφέλη | Οφέλη καριέρας | Επαγγελματικά οφέλη | Διάθεση για μεταφορά εκπαίδευσης |
|-------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------------------------|
| | | | | |

| | | | | | |
|--|---------------------|------|------|------|------|
| | Pearson Correlation | ,371 | ,510 | ,356 | ,502 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

Όσον αφορά την συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής της ευσυνειδησίας και της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης εκ των αποτελεσμάτων διαφαίνεται πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, η ευσυνειδησία παρατηρείται ότι δεν σχετίζεται σημαντικά με τα αναμενόμενα προσωπικά οφέλη ($r = ,027, p > 0,05$) το ίδιο ισχύει και για τα αναμενόμενα οφέλη καριέρας ($r = ,007, p > 0,05$), ενώ για τα αναμενόμενα επαγγελματικά οφέλη η συσχέτιση είναι αρνητική ($r = -,048, p > 0,05$). Συνολικά, η ευσυνειδησία δεν φαίνεται να σχετίζεται με την διάθεση των εργαζομένων για μεταφορά της εκπαίδευσης ($r = ,004, H_2 = \text{απορρίπτεται}$). Μέσα από την βιβλιογραφία εντοπίσαμε ότι η ευσυνειδησία συνδέεται και ένα άλλα ατομικό χαρακτηριστικό την αυτό-αποτελεσματικότητα, η οποία όπως αναφέρει η βιβλιογραφία και επιβεβαιώνουν και από τα δικά μας αποτελέσματα συνδέεται σημαντικά με τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Έτσι κρίθηκε σκόπιμο να ελέγξουμε την υπόθεση αυτή και στην έρευνα μας. Τα αποτελέσματα έδειξαν όπως ήταν αναμενόμενο ότι η ευσυνειδησία συνδέεται θετικά και σημαντικά με την αυτό-αποτελεσματικότητα ($r = ,295, p < 0,01$). Παρακάτω ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 6.2.1.2.) με συγκεντρωμένα τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ ευσυνειδησίας και των μεταβλητών της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης και την αυτό-αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 6.2.1.2.: Η συσχέτιση των μεταβλητών της Διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης και της αυτό-αποτελεσματικότητας με την ευσυνειδησία.

| Ευσυνειδησία | | Προσωπικά οφέλη | Οφέλη καριέρας | Επαγγελματικά οφέλη | Διάθεση για μεταφορά εκπαίδευσης | Αυτό-αποτελεσματικότητα |
|--------------|---------------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------------------------|-------------------------|
| | Pearson Correlation | ,027 | ,007 | -,048 | ,004 | ,295 |

| | | | | | | |
|--|-----------------|------|------|------|------|------|
| | Sig. (2-tailed) | ,800 | ,948 | ,658 | ,970 | ,005 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 |

Τέλος, όσον αφορά την διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση και τη διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης παρατηρείται θετική συσχέτιση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, θετική συσχέτιση εμφανίζεται μεταξύ της διάθεσης για συμμετοχή στην εκπαίδευση και τα προσωπικά αναμενόμενα οφέλη ($r = ,576$, $p < 0,01$), τα αναμενόμενα οφέλη καριέρας ($r = ,549$, $p < 0,01$) και τα αναμενόμενα επαγγελματικά οφέλη ($r = ,334$, $p < 0,01$). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση σχετίζεται θετικά με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης ($r = ,601$, $p < 0,01$, $H_3 =$ αποδεκτή). Παρακάτω ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 6.2.1.3.) με συγκεντρωμένα τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ της διάθεσης για συμμετοχή στην εκπαίδευση και των μεταβλητών της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.2.1.3.: Η συσχέτιση των μεταβλητών της Διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης με τη διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση.

| Διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση | | Προσωπικά οφέλη | Οφέλη καριέρας | Επαγγελματικά οφέλη | Διάθεση για μεταφορά εκπαίδευσης |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------------------------|
| | Pearson Correlation | ,576 | ,549 | ,334 | ,601 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

6.2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος φαίνεται να σχετίζονται σημαντικά με τη διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, η υποστήριξη από συναδέλφους σχετίζεται θετικά με τα προσωπικά αναμενόμενα οφέλη ($r = ,514$, $p < 0,01$), τα αναμενόμενα οφέλη καριέρας ($r = ,604$, $p < 0,01$) και τα αναμενόμενα επαγγελματικά οφέλη

($r = ,468$, $p < 0,01$). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η υποστήριξη από τους συναδέρφους σχετίζεται θετικά με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης ($r = ,635$, $p < 0,01$, $H_4 =$ αποδεκτή). Παρακάτω ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 6.2.2.1.) με συγκεντρωμένα τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ της μεταβλητής «υποστήριξη από τους συναδέρφους» και των μεταβλητών της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.2.2.1.: Η συσχέτιση των μεταβλητών της Διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης με την υποστήριξη από συναδέρφους.

| Υποστήριξη από συναδέρφους | | Προσωπικά οφέλη | Οφέλη καριέρας | Επαγγελματικά οφέλη | Διάθεση για μεταφορά εκπαίδευσης |
|-------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|--|
| | Pearson Correlation | ,514 | ,604 | ,468 | ,635 |
| | Sig. (2- tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

Όσον αφορά την υποστήριξη από τους προϊσταμένους υπάρχει θετική συσχέτιση με τα προσωπικά αναμενόμενα οφέλη ($r = ,402$, $p < 0,01$), τα αναμενόμενα οφέλη καριέρας ($r = ,343$, $p < 0,01$) και τα αναμενόμενα επαγγελματικά οφέλη ($r = ,268$, $p < 0,05$). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η υποστήριξη από τους προϊσταμένους σχετίζεται θετικά με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης ($r = ,406$, $p < 0,01$, $H_4 =$ αποδεκτή). Παρακάτω ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 6.2.2.2.) με συγκεντρωμένα τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ της μεταβλητής «υποστήριξη από τους προϊσταμένους» και των μεταβλητών της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.2.2.2.: Η συσχέτιση των μεταβλητών της Διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης με την υποστήριξη από προϊσταμένους.

| Υποστήριξη από προϊσταμένους | | Προσωπικά οφέλη | Οφέλη καριέρας | Επαγγελματικά οφέλη | Διάθεση για μεταφορά εκπαίδευσης |
|---------------------------------|------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|--|
| | Pearson Correlation | ,402 | ,343 | ,268 | ,406 |
| | Sig. (2- tailed) | ,000 | ,001 | ,011 | ,000 |

| | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |
|--|---|----|----|----|----|

Τέλος, όσον αφορά τις ευκαιρίες εφαρμογής παρατηρείται ότι σχετίζεται θετικά με τα προσωπικά αναμενόμενα οφέλη ($r = ,497, p < 0,01$), τα αναμενόμενα οφέλη καριέρας ($r = ,529, p < 0,01$) και τα αναμενόμενα επαγγελματικά οφέλη ($r = ,469, p < 0,01$). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η υποστήριξη από τους προϊσταμένους σχετίζεται θετικά με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης ($r = ,588, p < 0,01, H_5 =$ αποδεκτή). Παρακάτω ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 6.2.2.3.) με συγκεντρωμένα τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ της μεταβλητής «υποστήριξη από τους συναδέλφους» και των μεταβλητών της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.2.2.3.: Η συσχέτιση των μεταβλητών της Διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης με τις ευκαιρίες εφαρμογής.

| Ευκαιρίες εφαρμογής | | Προσωπικά οφέλη | Οφέλη καριέρας | Επαγγελματικά οφέλη | Διάθεση για μεταφορά εκπαίδευσης |
|---------------------|---------------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------------------------|
| | Pearson Correlation | ,497 | ,529 | ,469 | ,588 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

6.2.3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η ικανοποίηση των εργαζομένων με την εκπαίδευση παρατηρείται να σχετίζεται σημαντικά και θετικά με τα προσωπικά αναμενόμενα οφέλη ($r = ,408, p < 0,01$), τα αναμενόμενα οφέλη καριέρας ($r = ,459, p < 0,01$) και τα αναμενόμενα επαγγελματικά οφέλη ($r = ,220, p < 0,05$). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων με την εκπαίδευση σχετίζεται θετικά με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης ($r = ,459, p < 0,01, H_6 =$ αποδεκτή). Παρακάτω ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 6.2.3.1.) με συγκεντρωμένα

τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ της μεταβλητής «ικανοποίηση εργαζομένων με την εκπαίδευση» και των μεταβλητών της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.2.3.1.: Η συσχέτιση των μεταβλητών της Διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης με την ικανοποίηση των εργαζομένων με την εκπαίδευση.

| | | | | | |
|--|---------------------|-----------------|----------------|---------------------|----------------------------------|
| Ικανοποίηση εργαζομένων με την εκπαίδευση | | Προσωπικά οφέλη | Οφέλη καριέρας | Επαγγελματικά οφέλη | Διάθεση για μεταφορά εκπαίδευσης |
| | Pearson Correlation | ,408 | ,459 | ,220 | ,459 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,038 | ,000 |
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 |

6.2.4. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η Διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης δεν σχετίζεται σημαντικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Παρακάτω ακολουθεί πίνακας (Πίνακας 6.2.4.1.) με τα αποτελέσματα των συσχετίσεων μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και της διάθεσης για μεταφορά της εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.2.4.1.: Η συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τη Διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης.

| | | | | |
|---|---------------------|--------|-------------|--------------------|
| Διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης | | Ηλικία | Προϋπηρεσία | Θέση στην ιεραρχία |
| | Pearson Correlation | ,100 | -,101 | ,022 |
| | Sig. (2-tailed) | ,351 | ,347 | ,840 |
| | N | 89 | 89 | 89 |

Συνοψίζοντας τα ευρήματα των αποτελεσμάτων της έρευνας κατόπιν επεξεργασίας τους για την έλεγχο της αξιοπιστίας των μεταβλητών και την ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ τους κατά Pearson correlation πέντε από τις έξι υποθέσεις έγιναν αποδεκτές. Αυτό σημαίνει πως οι ανεξάρτητες μεταβλητές αυτό-αποτελεσματικότητα, η υποστήριξη από τους

συναδέρφους και προϊσταμένους, η παροχή ευκαιριών εφαρμογής και η ικανοποίηση των εργαζομένων με την προσλαμβανόμενη εκπαίδευση σχετίζονται σημαντικά και θετικά με την εξαρτημένη μεταβλητή «διάθεση των εργαζομένων για μεταφορά της εκπαίδευσης».

Πίνακας 6.2.1.: Έλεγχος υποθέσεων έρευνας.

| | ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ | ΑΠΟΔΟΧΗ |
|----------------------|--|----------------|
| H₁ | Ο υψηλός βαθμός αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και στον κλάδο των τροφίμων και ποτών έχει θετική επίδραση στη διάθεση τους για μεταφορά της εκπαίδευσης. | Ναι |
| H₂ | Η ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης στην εργασία από τους εργαζομένους σε επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών. | Όχι |
| H₃ | Η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στη συμμετοχή τους σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχετίζεται θετικά με την διάθεση τους να αποδώσουν τα όσα διδάχθηκαν στην εργασία τους. | Ναι |
| H₄ | Η υποστήριξη των εργαζομένων που δέχθηκαν εκπαίδευση από τους από τους προϊσταμένους και συναδέρφους τους σχετίζεται θετικά με την διάθεση τους να μεταφέρουν όσα έμαθαν κατά την εκπαίδευση στον εργασιακό τους χώρο. | Ναι |
| H₅ | Η παροχή ευκαιριών από την επιχείρηση, προκειμένου οι εργαζόμενοι να εφαρμόσουν όσα διδάχθηκαν κατά την εκπαίδευση τους σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την διάθεση των εργαζομένων για μεταφορά της εκπαίδευσης. | Ναι |
| H₆ | Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την παρεχόμενη εκπαίδευση σε αυτούς από τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται σχετίζεται θετικά με την μεταφορά της εκπαίδευσης. | Ναι |

6.3. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Σε αυτή την υποενότητα παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα (ανεξάρτητες και εξαρτημένη). Τα ευρήματα των συσχετίσεων που πραγματοποιήθηκαν με τεχνική Pearson correlation έδειξαν πως υπάρχουν συσχετίσεις και μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών. Το γεγονός αυτό αν και δεν αποτελεί

κομμάτι έρευνας της παρούσας εργασίας, παρουσιάζει αρκετό ενδιαφέρον καθώς επιβεβαιώνει αρκετά ευρήματα της βιβλιογραφίας σχετικά με την επίδραση της κάθε μεταβλητής στην άλλη ανεξάρτητα από τη ποία μεταβλητή τίθεται ως εξαρτημένη και ως ανεξάρτητη.

Πίνακας 6.3.1.: Πίνακας συσχετίσεων μεταξύ όλων των μεταβλητών της έρευνας.

| ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ | | | | | | | | | |
|--|---------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1.Motivation for training | Sig. (2-tailed) | | | | | | | | |
| | Pearson Correlation | 1 | | | | | | | |
| 2.Performance Self-efficacy | Sig. (2-tailed) | ,000 | | | | | | | |
| | Pearson Correlation | ,516** | 1 | | | | | | |
| 3.Conscientiousness | Sig. (2-tailed) | ,010 | ,005 | | | | | | |
| | Pearson Correlation | ,273** | ,295** | 1 | | | | | |
| 4.Peer Support | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,002 | ,967 | | | | | |
| | Pearson Correlation | ,454** | ,324** | -,004 | 1 | | | | |
| 5.Supervisor Support | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,088 | ,000 | | | | |
| | Pearson Correlation | ,378** | ,352** | ,182 | ,521** | 1 | | | |
| 6.Opportunity to use | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,169 | ,000 | ,000 | | | |
| | Pearson Correlation | ,464** | ,519** | ,147 | ,511** | ,646** | 1 | | |
| 7.Employee Satisfaction with Training | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,010 | ,364 | ,000 | ,000 | ,000 | | |
| | Pearson Correlation | ,398** | ,272** | ,097 | ,502** | ,617** | ,570** | 1 | |
| 8.Motivation for Transfer | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,970 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | Pearson Correlation | ,601** | ,502** | ,004 | ,635** | ,406** | ,588** | ,459** | 1 |

| | | | | | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | N | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 | 89 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | | | | | | |

Συγκεκριμένα, όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 6.3.1. εντοπίζουμε σημαντικά θετικές συσχετίσεις με διαφορετικά επίπεδα σημαντικότητας μεταξύ της διάθεσης για συμμετοχή στην εκπαίδευση και των αυτό-αποτελεσματικότητας ($r = ,516$, $p < 0,01$, μέτρια), ευσυνειδησία ($r = ,273$, $p < 0,01$, ασθενής), υποστήριξη από συνεργάτες ($r = ,454$, $p < 0,01$, μέτρια), υποστήριξη από προϊσταμένους ($r = ,378$, $p < 0,01$, μέτρια), ευκαιρίες εφαρμογής ($r = ,464$, $p < 0,01$, μέτρια) και ικανοποίηση από την παρεχόμενη εκπαίδευση ($r = ,398$, $p < 0,01$, μέτρια).

Σημαντικές και θετικές συσχετίσεις εντοπίζονται και μεταξύ της αυτό-αποτελεσματικότητας και των ευσυνειδησία ($r = ,273$, $p < 0,01$, ασθενής γραμμική συσχέτιση), υποστήριξη από συνεργάτες ($r = ,324$, $p < 0,01$, μέτρια γραμμική συσχέτιση), υποστήριξη από προϊσταμένους ($r = ,352$, $p < 0,01$, μέτρια γραμμική συσχέτιση), ευκαιρίες εφαρμογής ($r = ,519$, $p < 0,01$, μέτρια γραμμική συσχέτιση), ικανοποίηση από την παρεχόμενη εκπαίδευση ($r = ,272$, $p < 0,01$, ασθενής γραμμική συσχέτιση).

Στη συνέχεια, σημαντικές και θετικές συσχετίσεις εντοπίζονται και μεταξύ της υποστήριξης από συνεργάτες και των υποστήριξη από προϊσταμένους ($r = ,521$, $p < 0,01$, μέτρια γραμμική συσχέτιση), ευκαιρίες εφαρμογής ($r = ,511$, $p < 0,01$, μέτρια γραμμική συσχέτιση), ικανοποίηση από την παρεχόμενη εκπαίδευση ($r = ,502$, $p < 0,01$, μέτρια γραμμική συσχέτιση).

Επίσης, σημαντικές και θετικές συσχετίσεις εντοπίζονται και μεταξύ της υποστήριξης από προϊσταμένους και των ευκαιρίες εφαρμογής ($r = ,646$, $p < 0,01$, μέτρια γραμμική συσχέτιση), ικανοποίηση από την παρεχόμενη εκπαίδευση ($r = ,617$, $p < 0,01$, μέτρια γραμμική συσχέτιση). Τέλος, σημαντικές και θετικές συσχετίσεις εντοπίζονται και μεταξύ των ευκαιριών εφαρμογής και της ικανοποίηση από την παρεχόμενη εκπαίδευση ($r = ,570$, $p < 0,01$, μέτρια γραμμική συσχέτιση).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο την διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την διαδικασία της μεταφοράς της εκπαίδευσης όχι σε κάθε είδος επιχείρησης αλλά συγκεκριμένα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η διαδικασία αυτή επηρεάζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τόσο του ίδιου του ατόμου που βρίσκεται στη θέση του εργαζομένου αλλά και του περιβάλλοντος του (εργασιακού και κοινωνικού). Η ερευνητική προσέγγιση της εργασίας αυτής ήταν να ελέγξει σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο τη σχέση των μεταβλητών όπως η αυτό-αποτελεσματικότητα, η ευσυνειδησία, η υποστήριξη από τους προϊσταμένους, η υποστήριξη από συναδέλφους, η ικανοποίηση των εργαζομένων με την εκπαίδευση, τη διάθεση που έχει ο εργαζόμενος για εκπαίδευση καθώς και οι ευκαιρίες εφαρμογής με την διάθεση των εργαζομένων που δέχθηκαν εκπαίδευση να μεταφέρουν όσα διδάχθηκαν στην καθημερινή τους εργασία.

Ως διάθεση για μεταφορά αναφέρεται η κατεύθυνση, η ένταση και η επιμονή της προσπάθειας των εργαζόμενων να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες και γνώσεις που έχουν διδαχθεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον και αποτελεί σημαντικό πρόδρομο της μεταφοράς της εκπαίδευσης. Η μεταβλητή αυτή δηλαδή η διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης έγινε μέσα από την ανάλυση του κέρδους που αναμένει να έχει ο εργαζόμενος από την συμμετοχή του και την λήψη εκπαίδευσης. Τα οφέλη αυτά που επιδρούν στην μεταφορά μπορεί να αφορούν είτε ενδογενείς είτε εξωγενείς ανταμοιβές (Rouiller & Goldstein, 1993, Santos & Stuart, 2003, Taylor & συνεργάτες, 2005, Tracey & συνεργάτες, 1995) . Το κέρδος αυτό αφορά τα προσδοκώμενα προσωπικά οφέλη, οφέλη καριέρας και επαγγελματικά οφέλη που έχει ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά. Οι εκπαιδευόμενοι με υψηλή βαθμολογία για τα προσωπικά οφέλη από την εκπαίδευση ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα για να συμμετάσχουν στην εκπαίδευση και να μάθουν (Facteau & συνεργάτες, 1995). Επίσης, οι εκπαιδευόμενοι με υψηλή βαθμολογία για τις μεταβλητές οφέλη καριέρας και επαγγελματικά οφέλη έτειναν να αντιλαμβάνονται καλύτερα τα οφέλη από την εκπαίδευση για την ενίσχυση της τρέχουσας και μελλοντικής τους απόδοσης στην εργασία (Clark & συνεργάτες, 1993, Facteau & συνεργάτες, 1995, Kontoghiorghes, 2002)

Στις παρακάτω υποενότητες γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη μέσω του ερωτηματολογίου για κάθε μεταβλητή και υπόθεση ξεχωριστά.

7.1. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

7.1.1. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΥΤΟ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η πρώτη υπόθεση που διατυπώθηκε αφορούσε τη σχέση του προσωπικού χαρακτηριστικού της αυτό-αποτελεσματικότητας των εκπαιδευομένων με τη διάθεση τους για μεταφορά της εκπαίδευσης. Η υπόθεση αυτή έγινε δεκτή και επιβεβαιώθηκε ότι η μεταβλητή αυτή συσχετίζεται θετικά και σημαντικά με την διάθεση της μεταφοράς της εκπαίδευσης. Το αποτέλεσμα αυτό συγκλίνει με την βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συγκεκριμένης ικανότητας και της μεταφοράς της εκπαίδευσης (Burke & Hutchins, 2007). Ειδικότερα η αυτό-αποτελεσματικότητα σχετίζεται θετικά και σημαντικά τόσο με τα αναμενόμενα προσωπικά οφέλη αλλά και με τα αναμενόμενα επαγγελματικά και οφέλη καριέρας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά διαφαίνεται ότι και οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών έχουν μεγάλη αυτοπεποίθηση για τις ικανότητες τους να χρησιμοποιούν τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες από την εκπαίδευση. Ως εκ τούτου είναι πιθανότερο να χρησιμοποιήσουν όσα διδάχθηκαν για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στην καθημερινή τους εργασία και κατά συνέπεια να είναι ικανότεροι να συμβάλουν σημαντικά στην παραγωγή ασφαλέστερων και ποιοτικά ανώτερων τροφίμων. Επομένως βάση των παραπάνω οι εκπαιδευόμενοι πρέπει πρώτα να πιστέψουν πως μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις και δεξιότητες και πως θα είναι σε θέση να τις εφαρμόσουν. Για αυτό είναι σημαντικό σύμφωνα με τους Burke και Hutchins (2007) να γίνονται παρεμβατικές κινήσεις από την πλευρά της επιχείρησης που αποσκοπούν στην αύξηση της αυτό-αποτελεσματικότητας για να βελτιωθούν οι αποδόσεις των εργαζομένων τους.

Επίσης, η θετική συσχέτιση της ανεξάρτητης μεταβλητής με τα αναμενόμενα οφέλη που αναφέρθηκαν παραπάνω πρακτικά φανερώνει ότι εργαζόμενοι με ανεπτυγμένο το αίσθημα της αυτό-αποτελεσματικότητας έχουν αναπτύξει περισσότερα κίνητρα για εκπαίδευση όπως τα παραπάνω οφέλη και έτσι είναι αναμενόμενο να καταβάλουν και μεγαλύτερη προσπάθεια

να είναι αποδοτικότεροι βάση των όσων διδάχθηκαν. Η μεταφορά σύμφωνα με τους Chiaburu και Lindsay (2008) διευκολύνεται όταν οι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα την σύνδεση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν και της απόδοσης που απαιτείται να έχουν στην εργασία τους και των προσδοκώμενων οφελών που θεωρούν σημαντικές.

7.1.2. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ

Στη συνέχεια διατυπώθηκε η υπόθεση ότι η ευσυνειδησία είναι και αυτή ένας ατομικός παράγοντας που σχετίζεται θετικά με τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώθηκε και φάνηκε η ευσυνειδησία να μην σχετίζεται με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης μέσω της ανάπτυξης κινήτρων σε αντίθεση με ένα μεγάλο κομμάτι της βιβλιογραφίας όπου η ευσυνειδησία θεωρείται ο καλύτερος προγνωστικός παράγοντας απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία (Behling, 1998, Mount & συνεργάτες, 1998). Το αποτέλεσμα αυτό πιθανόν να προέκυψε ίσως γιατί το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν υπάλληλοι στους οποίους συγκαταλέγονται και εργαζόμενοι που δουλεύουν στην παραγωγή. Πολλές φορές το προσωπικό σε αυτόν τον τομέα είναι εποχιακό σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις συνεπώς, η ευσυνειδησία των εργαζομένων δεν τους ωθεί απαραίτητα να αναπτύσσουν κίνητρα ώστε να βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους στο συγκεκριμένο είδος επιχειρήσεων και κατά συνέπεια να αναπτύξουν την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης στην εργασία τους χωρίς αυτό να είναι απόλυτο.

Ωστόσο, κρίθηκε ενδιαφέρον να εξετάσουμε την ευσυνειδησία και ως προς την σχέση της με την αυτό-αποτελεσματικότητα. Σκοπός αυτής της συσχέτισης ήταν να ελέγξουμε αν η ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την μεταβλητή αυτή και πράγματι παρατηρήθηκε πως υπάρχει σημαντικά θετική συσχέτιση μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό όχι μόνο συγκλίνει με την βιβλιογραφία αλλά δημιουργεί και μία εικόνα για την αλληλεξάρτηση ορισμένων μεταβλητών μεταξύ τους. Έτσι προκύπτει η σκέψη πως από την στιγμή που η ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά με την αυτό-αποτελεσματικότητα και η αυτό-αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την σειρά της με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης τότε και η ευσυνειδησία επηρεάζει έμμεσα την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης. Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση της υπόθεσης αυτής για την επιβεβαίωση της.

7.1.3. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Όσον αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων διατυπώθηκε η τρίτη υπόθεση η οποία αφορά την θετική συσχέτιση μεταξύ της διάθεσης των εργαζομένων για συμμετοχή στην εκπαίδευση και της διάθεσης τους για μεταφορά της εκπαίδευσης στην καθημερινή τους εργασία. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν την υπόθεση αυτή και επισήμαναν την συσχέτιση της διάθεσης για συμμετοχή και της ανάπτυξης κινήτρων για την διάθεση της μεταφοράς. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει πως οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι η συμμετοχή τους σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα είναι χρήσιμη στην τρέχουσα εργασία τους και πιστεύουν ότι θα τους είναι χρήσιμη και στην σταδιοδρομία τους έχουν και μεγαλύτερη διάθεση να μεταφέρουν όσα διδάχθηκαν στην εργασία τους. Επιπλέον, εκ των αποτελεσμάτων διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που προσδοκούν προσωπικά οφέλη και οφέλη καριέρας έχουν μεγαλύτερη διάθεση να συμμετάσχουν στην εκπαίδευση και συνεπώς να την μεταφέρουν στην εργασία τους. Τα ευρήματα της έρευνας συγκλίνουν με την βιβλιογραφία όπου αναφέρεται ότι οι για να επιτευχθεί μεταφορά πρέπει πρώτα οι εκπαιδευόμενοι να πιστέψουν πως είναι ικανοί να μάθουν και ότι η προσπάθεια τους θα αλλάξει και την απόδοση τους στην εργασία και πως η αλλαγή αυτή θα τους επιφέρει αξιολογικά οφέλη (Facteau & συνεργάτες, 1995). Έτσι και από τα ευρήματα της έρευνας και από την βιβλιογραφία γίνεται φανερό πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι εκπαιδευόμενοι να έχουν πάντα κίνητρα καθ' όλη την διάρκεια της εκπαίδευσης για να ενισχύεται η διάθεση τους να μεταφέρουν την εκπαίδευσης αλλά και να το επιτυγχάνουν στο τέλος.

Συμπερασματικά, τα παραπάνω αποτελέσματα και στις τρεις παραπάνω υποενότητες τονίζουν την μεγάλη σημασία που έχουν τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και πως οι μεταβλητές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις πριν την επιλογή των εργαζομένων που παρακολουθήσουν την εκπαίδευση. Η προσεκτική επιλογή και αξιολόγηση των δυνητικών εκπαιδευομένων πέραν των άλλων παραγόντων που έχουν αναλυθεί στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας θα έχει ως αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση της απόδοσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

7.2. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

7.2.1. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Τα ευρήματα της έρευνας παρέχουν μία ακόμα επιβεβαίωση των όσων ήδη εξετάζει η βιβλιογραφία και οδηγούν στην αποδοχή της τέταρτης υπόθεσης μας, ότι δηλαδή η υποστήριξη των εργαζομένων από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους σχετίζεται θετικά με την διάθεση τους να μεταφέρουν όσα διδάχθηκαν στην εργασία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι η υποστήριξη που λαμβάνουν από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους του επιδρά σημαντικά στην δημιουργία κινήτρων και την διάθεσή τους να μεταφέρουν τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους κάτι που επιβεβαιώνεται και από τις έρευνες των Chiaburu & συνεργάτες (2010), Hussain (2011), Seyler & συνεργάτες (1998) και Kirwan & συνεργάτες (2006). Η χάραξη στρατηγικών από πλευράς επιχειρήσεων που προωθούν τέτοιες υποστηρικτικές συμπεριφορές μεταξύ των εργαζομένων μπορούν να επιφέρουν σε αυτές τα επιθυμητά αποτελέσματα της εκπαίδευσης που παρέχουν, η οποία τις περισσότερες φορές αφορά ιδιαίτερα ακριβά προγράμματα και την βελτίωση των διαδικασιών και παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους. Οι Burke & Baldwin (1999) έχουν προτείνει μηχανισμούς για την επίτευξη τέτοιων υποστηρικτικών συμπεριφορών και όπως δηλώνουν και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων τέτοιες ενέργειες μπορούν να αφορούν συζητήσεις για το εκπαιδευτικό υλικό που διδάχθηκε, την ενθάρρυνση για εφαρμογή, την υπομονή, την ανατροφοδότηση για την επιτυχή εφαρμογή και την στοχοθεσία τόσο από τους προϊσταμένους όσο και από τους συναδέλφους και συμβάλουν σημαντικά στη μεταφορά της εκπαίδευσης (Lim και Johnson, 2002, Salas & συνεργάτες, 2006, Burke & Hutchins, 2007). Η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση και το οργανωσιακό κλίμα έχουν άμεση επίδραση στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής παρέμβασης και στον βαθμό εφαρμογής των γνώσεων και των δεξιοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με τους Baldwin και Ford (1988).

7.2.2. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας και η πέμπτη υπόθεση μας επιβεβαιώνεται. Εντοπίζουμε δηλαδή πως οι παρεχόμενες ευκαιρίες εφαρμογής στον εργασιακό χώρο επιδρούν θετικά στην διάθεση των εκπαιδευομένων να μεταφέρουν όσα διδάχθηκαν στην καθημερινή τους εργασία. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία όπου σύμφωνα με τους Burke & Hutchins (2007) οι εργαζόμενοι χρειάζονται να έχουν πολλές ευκαιρίες να εφαρμόσουν τις νέες δεξιότητες στην εργασία του για να επιτευχθεί η μεταφορά της εκπαίδευσης. Βάση αυτού του αποτελέσματος και των ευρημάτων της βιβλιογραφίας οι επιχειρήσεις πρέπει όχι μόνο να είναι σε θέση να παρέχουν στους εργαζομένους τους εκπαίδευση αλλά και ευκαιρίες / δυνατότητες, μέσα, πόρους και χρόνο να εφαρμόσουν στην εργασία τους όσα διδάχθηκαν. Η έλλειψη τέτοιων ευκαιριών μπορεί να αποτελέσει σοβαρό εμπόδιο για την εφαρμογή των γνώσεων και των ικανοτήτων στην εργασία τους. Συγκεκριμένα από τα ευρήματα φαίνονται ότι όσο πιο υψηλή είναι η βαθμολογία για τις ευκαιρίες εφαρμογής τόσο υψηλότερες είναι και οι τιμές για τα κίνητρα για την διάθεση των εργαζομένων να μεταφέρουν την εκπαίδευση (Huczynski & Lewis, 1979, Tziner & συνεργάτες, 1991).

7.3. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως η διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την ικανοποίηση που προσλαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την παρεχόμενη εκπαίδευση από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται επιβεβαιώνοντας την έκτη και τελευταία μας υπόθεση. Όταν οι εργαζόμενοι εισπράττουν ικανοποίηση από την παρεχόμενη εκπαίδευση αντιλαμβάνονται την χρησιμότητα της για τους ίδιους και έτσι αναπτύσσουν περισσότερα κίνητρα για να συμμετάσχουν στην εκπαίδευση και στη συνέχεια να μεταφέρουν όσα διδάχθηκαν, όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα. Αντιθέτως, όταν δεν προσλαμβάνουν ικανοποίηση χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εκπαίδευση κάτι που μπορεί να έχει ως συνέπεια να είναι απρόθυμοι να συμμετάσχουν σε αυτή πόσο μάλλον να μεταφέρουν όσα διδάχθηκαν στην εργασία τους.

7.4. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος δεν σχετίζονται σημαντικά με την διάθεση τους να μεταφέρουν όσα διδάχθηκαν κατά την εκπαίδευση στην εργασία τους. Συγκεκριμένα, καμμία από τις τρεις μεταβλητές (ηλικία, προϋπηρεσία, θέση στην ιεραρχία) δεν φαίνεται να επηρεάζει την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν απορρίπτονται ούτε ωστόσο επιβεβαιώνονται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τους Van der Klink & συνεργάτες (2001) υπάρχουν ποικίλα ερευνητικά αποτελέσματα που εξετάζουν την επίδραση της ηλικίας του εκπαιδευόμενου στη μεταφορά της εκπαίδευσης. Τα ευρήματα αυτά είναι συχνά αντιφατικά όπως του Hastings (1994) που αναφέρει ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εκπαιδευόμενοι δυσκολεύονταν περισσότερο να αποδώσουν όσα διδάχθηκαν στην εργασία τους, ενώ αντιθέτως σύμφωνα με τους Van der Klink & συνεργάτες (2001) οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εκπαιδευόμενου δεν αντιμετώπιζαν προβλήματα στη μεταφορά των νέων γνώσεων και των δεξιοτήτων στην εργασία τους. Επιπλέον, οι Chen & συνεργάτες (2006) υποστηρίζουν ότι οι διαφορετικές θέσεις εργασίας διέπονται από διαφορετικούς ρόλους και καθήκοντα μέσα στην ίδια επιχείρηση, κάτι που μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά την εφαρμογή ή τη δυνατότητα μεταφορά της εκπαίδευσης. Τέλος, οι Donovan & συνεργάτες (2001) διαπίστωσαν πως πράγματι τα χρόνια προϋπηρεσίας σχετίζονταν με τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας ήταν πιο προετοιμασμένοι για την εκπαίδευση και τη μεταφορά της.

7.5. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα ερευνητική εργασία εμφανίζει ορισμένους πιθανούς περιορισμούς σχετικά με τα αποτελέσματα της. Πιο συγκεκριμένα:

➤ Ο βασικότερος ίσως περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο εξαιτίας περιορισμένου χρόνου παρέμεινε διαθέσιμο προς συμπλήρωση για 25 ημέρες και ως αποτέλεσμα το μέγεθος του δείγματος το οποίο αν και προέρχεται από 71 επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών είναι σχετικά μικρό και ανέρχεται στους 89 συμμετέχοντες.

➤ Επίσης, αν και μέσω της αρχικής τηλεφωνικής επικοινωνίας με τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις είχε διευκρινιστεί ότι εξασφαλίζεται η ανωνυμία των συμμετεχόντων και στο εισαγωγικό κείμενο του ερωτηματολογίου γίνονταν ιδιαίτερη μνεία σε αυτό το ζήτημα, οι

απαντήσεις στην φόρμα του ερωτηματολογίου μπορεί να ήταν επηρεασμένες από παράγοντες όπως ο φόβος για στοχοποίηση ως προς το πρόσωπο τους ή άλλοι παράγοντες.

➤ Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αφορούσαν την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης όπως αυτήν την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι μέσω των διαφόρων κινήτρων τους και όχι τις πραγματικές συμπεριφορές μεταφοράς της εκπαίδευσης. Συνεπώς, ο πραγματικός βαθμός μεταφοράς της εκπαίδευσης μπορεί να υποτιμάται ή να υπερτιμάται από την διάθεση για μεταφορά.

➤ Επιπλέον, καθώς υπάρχουν εξαιρετικά περιορισμένες έρευνες σχετικά με τη μεταφορά της εκπαίδευσης συγκεκριμένα σε επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών δεν υπήρξε δυνατότητα παραλληλισμού των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνα με άλλες αντίστοιχες μελέτες.

➤ Το γεγονός ότι δεν υπάρχουν αρκετές μελέτες που να αφορούν τη μεταφορά της εκπαίδευσης σε επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών αφήνει τα περιθώρια για περαιτέρω διερεύνηση των παραγόντων που την επηρεάζουν, δεδομένου ότι η φύση του προϊόντος που μεταχειρίζονται είναι εξαιρετικά σημαντικό για την ασφάλεια και την υγεία του ανθρώπου σε όλον τον κόσμο. Για το λόγο αυτόν πιθανόν να χρειάζονται να διεξάγονται και πιο ιδιαίτερες εκπαιδευτικές προσεγγίσεις τόσο από πλευράς γνώσης όσο και ψυχολογίας των εργαζομένων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η μεταφορά της εκπαίδευσης είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει για αρκετές δεκαετίες τους ερευνητές, διότι αποτελεί ένα σημαντικό δείκτη της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις και κατά συνέπεια και των εργαζομένων σε αυτές. Στην ανάλυση του ζητήματος αυτού προσπαθεί να συμβάλει και η παρούσα εργασία, η οποία διερευνά σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο την συμβολή των παραγόντων όπως: διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση, αυτό-αποτελεσματικότητα, ευσυνειδησία, υποστήριξη από προϊσταμένους, υποστήριξη από συναδέλφους, ευκαιρίες εφαρμογής και ικανοποίηση από την εκπαίδευση στην διάθεση των εργαζομένων στην διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης. Στόχος της εργασίας ήταν να εξετάσει εάν οι παραπάνω παράγοντες διαδραματίζουν ή όχι σημαντικό ρόλο στην διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης από εργαζομένους που εργάζονται ειδικά σε επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών, καθώς δεν υπάρχει μεγάλος αριθμός ερευνών που να εστιάζουν στην ανάλυση του ζητήματος της μεταφοράς της εκπαίδευσης σε επιχειρήσεις του κλάδου αυτού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η διάθεση για συμμετοχή στην εκπαίδευση, η αυτό-αποτελεσματικότητα, η υποστήριξη από προϊσταμένους, η υποστήριξη από συναδέλφους, οι ευκαιρίες εφαρμογής και η ικανοποίηση από την εκπαίδευση σχετίζονται θετικά και σημαντικά με την διάθεση για μεταφορά της εκπαίδευσης, ενώ η ευσυνειδησία δεν βρέθηκε να σχετίζεται με αυτήν. Εν κατακλείδι, από τα αποτελέσματα συμπεραίνεται ότι το είδος του κλάδου που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, σε αυτήν την περίπτωση του κλάδου τροφίμων και ποτών, δεν προκαλεί διαφοροποίηση στους παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταφορά της εκπαίδευσης. Επιπλέον, γίνεται αντιληπτό πως τόσο τα ατομικά χαρακτηριστικά όσο και τα εργασιακά χαρακτηριστικά είναι εξίσου σημαντικά για την επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχουν οι επιχειρήσεις, η οποία γίνεται αντιληπτή μέσω της επιτυχούς μεταφοράς της εκπαίδευσης από τους εργαζομένους. Η επιτυχία αυτή είναι εξαιρετικά υψηλής σημασίας για κάθε είδους επιχείρηση πόσο μάλλον για τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την δημόσια υγεία και κάθε παράληψη από πλευράς εργαζομένων και επιχειρήσεων μπορεί να έχει τεράστιες ηθικές και οικονομικές συνέπειες στις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και στους καταναλωτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Βεργίδης, Δ. & Καραλής Θ. (1999).** Εκπαίδευση Ενηλίκων - Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων. Τόμος Γ'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βεργίδης, Δ. (2007).** Διερεύνηση επιμορφωτικών αναγκών συνδικαλιστικών στελεχών. Πρώτα ερευνητικά πορίσματα και προτάσεις. Στα Πρακτικά ημερίδας Δημοσιοϋπαλληλικό κίνημα και Συνδικαλιστική Εκπαίδευση. Παρουσίαση της έρευνας. Οι εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές ανάγκες συνδικαλιστικών στελεχών στο Δημόσιο, ΑΔΕΔΥ-Κοινωνικό-Πολύκεντρο, σελ. 52-86
- Γκόλιαρης, Χ. (1998).** Οι επιμορφωτικές ανάγκες των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σύγχρονη Εκπαίδευση, 101, σελ. 83-88.
- Ε.Φ.Ε.Τ. (2004).** Εγχειρίδιο Βασικής Εκπαίδευσης στην Υγιεινή και την Ασφάλεια των Τροφίμων. Αθήνα: Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων. Εκδόσεις Γ.Μπένου.
- Ελληνικό Λεξικό (1993).** Τεγόπουλος-Φυτράκης, Αθήνα, 6η έκδ.
- Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν. (1990).** «Αξιοποίηση Προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα.
- Κανονισμός (ΕΚ) 852. (2004).** Του Ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29^{ης} Απριλίου 2004: Για την Υγιεινή των Τροφίμων. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L.139 της 30ης Απριλίου 2004.
- ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΚ) αριθ. 178/2002 (2002)** του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28^{ης} Ιανουαρίου 2002: Για τον καθορισμό των γενικών αρχών και απαιτήσεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα, για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τον καθορισμό διαδικασιών σε θέματα ασφαλείας των τροφίμων, Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων L 31/1.
- Κόκκος, Α. (2005).** Εκπαίδευση Ενηλίκων Ανιχνεύοντας το Πεδίο. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002).** Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, (2η έκδ.). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Παιδαγωγική Ψυχολογική Εγκυκλοπαίδεια Λεξικό (1990).** Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, (Τ 3ος).
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2003).** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.*
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002).** «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Υπουργείο Παιδείας, Διά Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων & Public Issue (2011).

Έρευνα κοινής γνώμης επί ζητημάτων διά βίου μάθησης: βασικά συμπεράσματα.
Αθήνα: ΥΠΔΒΜΘ & Public Issue.

Χυτήρης Α. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

ABS (Australian Bureau of Statistics) (1998). Survey of education and training experience 1997, catalogue no.6278.0, ABS, Canberra.

Adams, J. (1987), “Historical review and appraisal of research on the learning, retention, and transfer of human motor skills”, *Psychological Bulletin*, Vol. 101, pp. 41-74.

Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick’s levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, 42 (2), pp. 331–342.

Armstrong, M. (1977). “A Handbook of Personnel Management Practice”, 1st edn, London, Kogan.

Atuahene-Gima, K., (1996), Market Orientation and Innovation. *Journal of Business Research*, 35 (2), pp. 93-103. (This article is abstracted in the *Journal of Product Innovation Management*, 13, September, pp. 456-457).

Bakke, E W (1966). “Bonds of Organization: An appraisal of corporate human relations”, Archon, Hamden.

Baldwin, T. T., Ford, K. J. and Blume, B. D. (2009). ‘Transfer of training 1988–2008: an updated review and agenda for future research’, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, pp. 41–70.

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

Baldwin, T.T. and Ford, J.K. (1988). “Transfer of training: a review and directions for future research”, *Personnel Psychology*, Vol. 41 No. 1, pp. 63-105.

Baldwin, T.T., & Magjuka, R. (1991). Organizational training and signals of importance. *Human Resource Development Quarterly*, pp. 25–36.

Bandura, A. (1982). ‘Self-efficacy mechanism in human agency’, *American Psychologist*, 37, pp. 122–47.

- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993).** Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediation effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology, 78*, pp. 715-722.
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002).** Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology, 87*, pp. 43–51.
- Bates, R.A., Holton, E.F. III and Seyler, D.L. (1997).** “Factors affecting transfer of training in an industrial setting”, in Torraco, R. (Ed.), Proceedings of the 1997 Academy Human Resource Development Annual Conference, Academy of Human Resource Development, Baton Rouge, LA.
- Baumgartel, H. J., Reynolds, M. J. I., & Pathan, R. Z. (1984).** How personality and organizational climate variables moderate the effectiveness of management development programmes: A review and some recent research findings. *Management and Labour Studies, 9(1)*, pp. 1–16.
- Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D and Walton, R (1984).** “Managing Human Assets”, New York, The Free Press.
- Behling, O. (1998).** Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job? *Academy of Management Executive, 12*, pp. 77–86.
- Belschak, F. D., & Hartog, D. N. D. (2009).** Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology: An International Review, 58*, pp. 274–303.
- Bhatti Muhammad Awais, Kaur Sharan (2010).** The role of individual and training design factors on training transfer, *Journal of European Industrial Training, Vol. 34 No. 7*.
- Blanchard, P.N.; Thacker, J.W. (2007).** Effective training: systems, strategies, and practices. USA: Pearson Prentice-Hall.
- Blum, R., & Kaplan, J. M. (2000).** Network professionals’ job satisfaction. Lucent Technologies Network Care. April 17.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. and Huang, J. L. (2010).** ‘Transfer of training: a meta-analytic review’, *Journal of Management, 39*, pp. 1065–105.
- Blundell, R, Dearden, L & Meghir, C. (1996).** *The determinants and effects of work related training in Britain*, Institute of Fiscal Studies, London.
- Boshier, R. (1971).** Motivational orientations of Adult Education participants: A factor analytic exploration of Houle’s typology, *Adult Education Journal, 21/2*, pp. 3-26.

- Boshier, R. (1973).** Educational Participation and Dropout: a Theoretical Model, *Adult Education Quarterly*, 23/4, pp. 255-282.
- Boshier, R., Collins J. B. (1985).** The Houle typology after twenty-two years: A large scale empirical test, *Adult Education Quarterly*, 35/3, pp. 113-130.
- Braun, S., & Hadwiger, K. 2010.** Obstacles and Solutions for the knowledge transfer between science and industry, in: ¿Cómo puedo aumentar la Seguridad Alimentaria de mis productos?.
- Broad Mary L., Newstrom John W. (2009).** Managing the Learning Organization Workshop and *Transfer of Training*, Friesen, Kaye and Associates.
- Broad, L. M., & Newstrom, W. J. (1992).** *Transfer of training: Action packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading: Addison-Wesley.
- Broad, L. M., (2005),** Beyond Transfer of Training: Engaging Systems to Improve Performance, Pfeiffer.
- Brockbank, W., (1999).** If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38 (4), pp. 337- 352.
- Bruneel, J., D'Este, P., & Salter, A. (2010).** Investigating the factors diminishing the barriers to university-industry collaboration. *Research Policy*, 39, pp. 858-8.
- Burke L. and Hutchins H. (2007).** "Training Transfer: An Integrative Review," *Human Resource Development Review* 6, pp. 263–296.
- Burke Lisa A., Hutchins Holly M., (2008).** A Study of Best Practices in Training Transfer and Proposed Model of Transfer, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19, no. 2.
- Burke, L. A. and Hutchins, H. M. (2007).** 'Training transfer: an integrative literature review', *Human Resource Development Review*, 6, pp. 263–96.
- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999).** Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer. *Human Resource Management*, 38, pp. 227–243.
- Burke, L.A. and Hutchins, H.M. (2008).** "A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 19 No. 2, pp. 107-28.
- Butterfield, E. C., & Nelson, G. D. (1989).** Theory and practice of teaching for transfer. *Educational Technology Research and Development*, 37(3), pp. 5–38.
- Cabana, M. (1998).** Barriers to guideline adherence. *Am. J. of Managed Care* 4: S741–S748.

- Carayannis, E. G., Popescu, D., Sipp, C., & Stewart, M. (2006).** Technological learning for entrepreneurial development (TL4ED) in the knowledge economy (KE): Case studies and lessons learned. *Technovation*, 26, pp. 419-433.
- CCFH. (1999).** Discussion paper on the implementation of HACCP in small and/or less developed businesses (CX/FH 99/9). Prepared by the Netherlands and presented at the Codex Committee on Food Hygiene, Washington DC, 29 Nov. - 4 Dec. 1999.
- CEDEFOP. (1996).** Vocational Training Glossarium. Thessaloniki.
- Chen, H., Holton III, E. and Bates, R.A. (2006).** ‘Situational and demographic influences on transfer system characteristics in organizations’. *Performance Improvement Quarterly*, 19: 3, pp. 7-26.
- Chiaburu, D. S. and Lindsay, D. R. (2008),** ‘Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer’, *Human Resource Development International*, 11, pp. 199–206.
- Chiaburu, D. S. and Marinova, S. V. (2005).** ‘What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports’, *International Journal of Training and Development*, 9, pp. 110–23.
- Chiaburu, D. S., Dam, K. V. & Hutchins, H. M. (2010).** Social support in the workplace and training transfer: A Longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, pp. 187-200.
- Chiaburu, D.S.; Tekleab, A.G. (2005).** Individual and contextual influences on multiple dimension of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), pp. 604-626.
- Clark, R., & Voogel, A. (1985).** Transfer of training principles for instructional design. *Educational Communication and Technology Journal*, 33(2), pp. 113–123.
- Clark, S. C., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993).** Exploratory field study of training motivation: Influence of involvement, credibility, and transfer climate. *Group & Organization Management*, 18, pp. 292–307.
- Clark, S. C., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993).** Exploratory field study of training motivation: Influence of involvement, credibility, and transfer climate. *Group & Organization Management*, 18, pp. 292–307.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000).** Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), pp. 678–707.

- Commission of the European Communities (2005)**, ‘Towards a European Qualifications Framework for Lifelong Learning’, Commission Staff Working Document, Brussels.
- Coombs, P. H., & Ahmed, M., (1974)**. *Attacking Rural Poverty: How Non-formal Education Can Help*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. pp. 7-9.
- Covey, S. (1999)**. ‘Seven chronic problems.’, *Australian Business News*, vol.3, pp. 32-4.
- Cross, P., K. (1981)**. *Adults as learners: increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Damanpour F., (1991)**. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Acad. Mgmt. J.* 34: 555-90
- DePree H., (1986)**, ‘Business as Unusual’, Zeeland, MI: Her- man Miller.
- DeRouin, Parrish, and Salas (2005)**. ‘On-the-Job Training: Tips for Ensuring Success’; C. Aik, ‘The Synergies of the Learning Organization, Visual Factory Management, and On-the-Job Training,’ *Performance Improvement* 44, pp. 15–20.
- Donovan, P., Hannigan, K. and Crowe, D. (2001)**. ‘The learning transfer system approach to estimating the benefits of training: empirical evidence’. *Journal of European Industrial Training*, 25, pp. 221-228.
- E. L. Thorndike and R. S. Woodworth (1901)**. ‘The Influence of Improvement of One Mental Function upon the Efficiency of Other Functions,’ *Psychological Review* 8, pp. 247–61.
- Eagan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004)**. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), pp. 279–301.
- Elangovan, A.R.; Karakowsky, L. (1999)**. The role of trainee and environmental factors in transfer of training: an exploratory framework. *Leadership and Organization Development Journal*, 20, pp. 268-275.
- Ergas, H & Wright, M. (1995)**. ‘Internationalisation, firm conduct and productivity.’, in *International integration of the Australian economy*, eds P Lowe and J Dwyer, Reserve Bank of Australia, Sydney, pp. 51-105.
- European Commission, Observatory of European SMEs**, ‘Analytical Report 2007 - Flash EB No 196’, Publication Office.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russel, J. E. A., Ladd, R. T., Kudisch, J. D. (1995)**. ‘The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer’, *Journal of Management*, 21, pp. 1–25.

- FAO & WHO. (2003).** Recommended international codex of practice. General principles of food hygiene, CAC/RCP 1 - 1969, Rev. 4-2003, including "Annex on Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) System and Guidelines for its Application".
- FAO & WHO. (2006).** Guidance to governments on the application of HACCP in small and / less developed food businesses, *FAO FOOD AND NUTRITION PAPER*, 86.
- Fawad Latif, Shahid Jan & Nasir Shaheen, (2011),** Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction, *Journal of Managerial Sciences*, Volume 160 VII Number 1, pp. 159-178.
- Fombrun, C J, Tichy, N M and Devanna, M A (1984).** "Strategic Human Resource Management", New York, Wiley
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997).** Transfer of training: An update review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10, pp. 22-41.
- Gauld, D. and Miller, P. (2004).** "The qualifications and competencies held by effective workplace trainers", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 No. 1, pp. 8-22.
- Geilen, E.W. (1996).** "Transfer of training in corporate setting: testing a mode", in Holton, E.F. III (Ed.), Proceedings of the 1996 Academy of Human Resource Development Annual Conference, Academy of Human Resource Development, Austin, TX.
- Georgenson, D. L. (1982).** 'The problem of transfer calls for partnership', *Training and Development Journal*, 36, pp. 75-8.
- Gilling, S.J., Taylor, E., Kane, K. & Taylor, J.Z. (2001).** Successful hazard analysis and critical control point implementation in the United Kingdom: understanding the barriers through the use of a behavioural adherence model. *J. Food Prot.*, 64 (5), pp. 710-715.
- Goldstein, I. (1986).** Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Goldstein, I. L. and Ford, J. K. (2002)** Training in Organizations, 4th edn (Belmont, CA:Wadsworth Thompson Learning).
- Groot, W. (1997).** *Enterprise-related training: A survey*, Monash University.ACER Centre for the Economics of Education and Training, Monash University, Melbourne.
- Grunert, K. G., Jensen, B. B., Sonne, A.-M., Brunso, K., Byrne, D. V., Clausen, C., Friis, A., Holm, L., Hyldig, G., Kristensen, N. H., Lettl, C., & Scholderer, J. (2008).** User-oriented innovation in the food sector: relevant streams of research and an agenda for future work. *Trends in Food Science & Technology*, 19, pp. 590-602.
- Harris, R.; Simon, M.;Bone, J. (2000).** More than meets the eye? rethinking the role of workplace trainer. Australian National Training Authority, pp. 1-65.

- Haskell, R. E. (2001).** Transfer of learning. San Diego: Academic Press.
- Hawley, J., & Barnard, J. (2005).** Work environment characteristics and implications for training transfer: A case study of the nuclear power industry. *Human Resource Development International*, 8(1), pp. 65–80.
- Hayton, G, McIntyre, J, Sweet, R, McDonald, R, Noble, C, Smith, A & Roberts, P (1996).** *Final report: Enterprise training in Australia*, Office of Training and Further Education, Melbourne and Australian National Training Authority, Brisbane.
- Hofer, C., W. Schendel, D. (1978).** “Strategy Formulation: analytical concepts”
- Hogan, J., & Ones, D. S. (1997).** Conscientiousness and integrity at work. In Hogan, R. (Ed.), Johnson, J. A. (Ed.), Briggs, S. R. (Ed.), *Handbook of personality psychology*. San Diego, CA, Academic Press, Inc.
- Holton, E, Bates, R & Ruona (2000),** Development of a generalized learning transfer system inventory‘ *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 11, pp. 333–360
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., & Leimbach, M. (1997).** Development and validation of a generalized learning transfer climate questionnaire: A preliminary report, In R. Torraco (Ed.), *Proceedings of the 1997 Academy of Human Resource Development Annual Conference*. Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A., Ruona, W.E.A., & Leimbach, M. (1998).** Development and validation of a generalized learning transfer climate questionnaire: Final report. *Proceedings of the 1998 Academy of Human Resource Development Annual Meeting*, Chicago. IL
- Holton, E. F., & Baldwin, T. (2003).** Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems. In E. F. Holton & T. Baldwin (Eds.), *Improving learning transfer in organizations*, pp. 3–15.
- Huczynski, A & Lewis, J. (1979).** The influence of organizational variables on management training transfer, A comparison of three empirical studies‘. *Journal of Enterprise Management*, Vol. 2, pp. 27-35.
- Huczynski, A. and Lewis, W. (1980),** “An empirical study into the learning transfer process in management training”, *The Journal of Management Studies*, Vol. 17 No. 2, pp. 227-40.
- Hussain, R. M. (2011).** An empirical study of the relationship between motivation to transfer and transfer of training. *Far East Journal of Psychology and Business*, 5, pp. 47-56.

- Hutchins Holly M. (2009).** In the Trainer's Voice: A Study of Training Transfer Practices, International Society for Performance Improvement, *Performance Improvement Quarterly*, 22 (1), pp. 69 – 93.
- Ibid.; M. A. Quinones, J. K. Ford, D. J. Segó, and E. M. Smith, (1995/96).** “The Effects of Individual and Transfer Environment Characteristics on the Opportunity to Perform Trained Tasks,” *Training Research Journal* 1, pp. 29–48.
Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), pp. 279–292.
- Jalajas, D. S., & Bommer, M. (1999).** The influence of job motivation versus downsizing on individual behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), pp. 329–341.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991).** The Big Five Inventory--Versions 4a and 54. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Joshi Manmohan (2013).** Human Resource Management, 1st edition.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. and Rich, B. L. (2007).** ‘Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences’, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 107–27.
- Kanfer, R. and Ackerman, P. L. (1989).** ‘Motivation and cognitive abilities: an integrative/-aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition’, *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 657–90.
- Kirwan, C. & Birchall, D. (2006).** Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. *International Journal of Training and Development*, 10, pp. 252-268.
- Komarraju, M., & Karau, S. J. (2005).** The relationship between the big five personality traits and academic motivation. *Personality and Individual Differences*, 39, pp. 557–567.
- Kontoghiorghes, C. (2001).** “Factors affecting training effectiveness in the context of the introduction of new technology – a US case study”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 5 No. 4, pp. 248-60.
- 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.
- Kontoghiorghes, C. (2004).** “Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation of a new systemic model”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 8 No. 3, pp. 1-25.

- Laker, D. R. (1990).** Dual dimensionality of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 1(3), pp. 209–223.
- Lamb, S, Long, M & Malley, J (1998).** *Access and equity in vocational education and training: Results from longitudinal surveys of Australian youth*, ACER research monograph no.55, Australian Council for Educational Research, Melbourne.
- Landy, F. J. (1985).** Psychology of work behavior. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Lim, D. H. and Johnson, S. D. (2002).** ‘Trainee perceptions of factors that influence learning transfer’, *International Journal of Training and Development*, 6, pp. 36–48.
- Lim, D.H. and Morris, M.L. (2006).** “Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 17 No. 1, pp. 85-115.
- Ling-Yu Wen Melody, Yung-Chuan Lin Danny (2014).** Trainees' Characteristics in Training Transfer: The Relationship among Self-Efficacy, Motivation to Learn, Motivation to Transfer and Training Transfer, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 1.
- Long, M, Ryan, R, Burke, G & Hopkins, S (1999).** Enterprise-based education and training: A literature review, ACER and Monash University.ACER Centre for the Economics of Education and Training, Melbourne (unpublished).
- Lumsden, G.; Lumsden, D. (1993).** Communicating in groups and teams: sharing leadership, CA, USA: Wadsworth, Inc.
- MacMillan I. C. (1983).** "Seizing Competitive Initiative," *Journal of Business Strategy*, pp. 43-57.
- Madsen, H., Ulhøi, J.P. (2005).** "The firm-nature relationship: past experiences and future challenges", in Sharma, S., Aragón-Correa, J.A. (Eds), *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA. Managing organizational competence for competitive advantage: the idle management edge, 2001.
- Marshman and Associates (1996).** The employment of apprentices: The barriers, Australian National Training Authority, Brisbane (unpublished).
- Maung Khin Marlar, Chemsripong Sujinda, (2014).** The Results Of The Importance Of Supervisor Support And Peer Support In Transfer Of Training, *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 4, Issue 1 (June).
- McCrae, R. R., & Costa, E T, Jr. (1987).** Validation of the fivefactor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 81-90.

- McSherry, M., & Taylor, P. (1994).** Supervisory support for the transfer of team-building training. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(1), pp. 107–119.
- Michalak, D. F. (1981).** ‘The neglected half of training’, *Training and Development Journal*, 35, pp. 22–8.
- Montesino, M.U. (2002).** “Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: a post-training study”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 13 No. 1, pp. 89-108.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1998).** Five reasons why the “Big Five” article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, 51, pp. 849–857.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Boykin, W. A., Brody, N., Ceci, S. J. et al. (1996).** ‘Intelligence: known and unknowns’, *American Psychologist*, 51, pp. 77–101.
- Nijman, D.J.J. (2004).** Differential effects of supervisor support on transfer of training, University of Twente, Enschede.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986).** The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), pp. 497–523.
- Noe, R., & Schmitt, N. (1986).** The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), pp. 497–523.
- Noe, R.A., & Wilk, S.L. (1993).** “Investigation of the factors that influence employees’ participation in development activities”, *Journal of Applied Psychology*, 78(2), pp. 291-302.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1998).** *Education at a glance*, OECD, Paris.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1999).** .Training of adult workers., *Employment outlook*, June, OECD, Paris.
- Olsen, J.H. Jr (1998).** “The evaluation and enhancement of training transfer”, *International Journal of Training and Development*, Vol. 2 No. 1, pp. 61-75.
- Paradise, A. (2007).** State of the Industry: ASTD’s Annual Review of Trends in Workplace Learning and Performance (Alexandria, VA: ASTD).
- Patrick, J. (2000).** Introduction to work and organizational psychology. Training. In N. Chmiel (Ed.), Oxford, UK: Blackwell, pp. 100–125.
- Pershing, J. A., & Pershing J. L. (2001).** Ineffective reaction evaluation. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), pp. 73–90.
- Porter Michael E., (1980).** ‘Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors’, New York, Free Press.

- Porter Michael E., (1996).** “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, 74 (6), pp. 65-7.
- Priem, Richard L., (2007).** “A consumer perspective on value creation”, *Academy of Management Review*, 32 (1), pp. 219-35.
- Purcell, J., (1989).** The impact of corporate strategy on human resource management. In Storey, J. (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge, pp. 71.
- Quillien, J.-F., & Vidal, M., (2003).** Flair-Flow 4: bringing European food research to the end-users. *Trends in Food Science & Technology*, 14, pp. 32-42.
- Quintana, M. & FAO. (2002).** A case study on Hazard Analysis Critical Control Point System (HACCP): Implementation in Chile.
- Raquel Velada, António Caetano (2007).** "Training transfer: the mediating role of perception of learning", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31 Iss: 4, pp. 283 – 296
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2009).** *Organizational Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall).
- Rossett, A. (1997).** “It was a great class, but . . .”, *Training and Development*, Vol. 51 No. 7, pp. 18-24.
- Rotter, J. B. (1966).** "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement". *Psychological Monographs: General & Applied*. 80 (1), pp. 1–28.
- Rouiller, J.Z. and Goldstein, I.L. (1993).** “The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 4 No. 4, pp. 377-390.
- Royer, J. (1979).** Theories of the transfer of learning. *Educational Psychologist*, 14 (1), 53–69.
- Rubenson, K., & Desjardins, R. (2009).** The Impact of Welfare State Regimes on Barriers to Participation in adult Education: A Bounded Agency Model, *Adult Education Quarterly*, 59/3, pp. 187-207.
- Ruona, W. E. A., Leimbach, M., Holton III, E. F., & Bates, R. (2002).** The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees. *International Journal of Training & Development*, 6(4), pp. 218–228.
- Salas, E. and Stagl, K. C. (2009).** “Design Training Systematically and Follow the Science of Training”, in E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2nd edn (Chichester: John Wiley & Sons), pp. 59–84.

- Santoro, M. D., & Gopalakrishnan, S. (2000).** The institutionalization of knowledge transfer activities within industry-university collaborative ventures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, pp. 299-319.
- Santos, A., & Stuart, M. (2003).** Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 13, pp. 27–45.
- Schmidt, S.W. (2004),** “The Job Training and Job Satisfaction Survey”, Technical Manual, <https://eric.ed.gov/?id=ED494451>
- Schuler R. S., (1987).** "Human Resource Management Practice Choices," Human Resource Planning, pp. 1-19.
- Seyler, D. L., Holton, E. F. III., Bates, R. A., Burnett, M. F. &Carvalho, M. A. (1998).** Factors affecting motivation to transfer training.*International Journal of Training and Development*, 2, pp. 2-16.
- Silverman, R.E. (2012).** So much training, so little to show for it. Report of the Wall Street Journal on the Leadership in Human Resource. Retrieved from: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970204425904578072950518558328>.
- Sisson, G.R. (2001).** Hands-on-training: a simple and effectiveness method of on-the- job training. San Francisco: Berret-Koehler.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005).** Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 59, pp. 33–66.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Brannick, M. T. (2001).** To transfer or not to transfer?
- Sparrow J. A. (1989).** “The Measurement of Job Profile Similarity for the Prediction of Transfer of Learning,” *Journal of Occupational Psychology* (62), pp. 337–41.
- Spector, P. (1997).** Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stokes, R (1998).** Small but well-furnished training., *Australian Training Review*, vol. 28, pp. 23-5.
- Studer-Luethi Barbara, Jaeggi M. Susanne, Buschkuehl Martin, Perrig J. Walter (2012).** Influence of neuroticism and conscientiousness on working memory training outcome, *Personality and Individual Differences*, Elsevier.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992).** Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, pp. 399–441.

- Tannenbaum, S. I., Smith-Jentsch, K. A., & Behson, S. J. (1998).** Training team leaders to facilitate team learning and performance. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training*. Washington DC: American Psychological Association Press, pp. 247–270.
- Taylor, E. (2001).** HACCP in small companies: benefit or burden? *Food Control*, *12*, pp. 217-222.
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005).** A meta-analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), pp. 692–709.
- Thompson A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., Strickland III A. J., Janes A., Sutton C. (2012).** “ Crafting and Executing Strategy : The Quest for Competitive Andatage”, European Edn, pp. 144-169.
- Toupin, L. (1995).** De la formation au métier. Paris: ESF éditeur.
- Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I. and Kavanagh, M.J. (1995).** “Applying trained skills on the job: the importance of the work environment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. *80* No. 2, pp. 239-52.
- Tziner, A, Haccoun, R & Kadish, A (1991).** Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. *64*, pp. 167-177.
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., & Weisberg, J. (2007).** Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*, pp. 167–174.
- Van der Klink, M.R., Gielen, E.E.M. and Nauta, C. (2001).** ‘Supervisory support as a major condition to enhance transfer’. *International Journal of Training and Development*, *5*, pp. 52-63.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D. and Kavanagh, M. J. (2007).** ‘The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training’, *International Journal of Training and Development*, *11*, pp. 282–94.
- Vermeulen, R. (2002).** Narrowing the transfer gap: the advantages of “As if” situations in training. *Journal of European Industrial Training*, *26* (28), pp. 366-374.
- Violino, B. (2001).** (Still) in the money. *Network Computing*, August 6, 12(16), 66.
- Warr, P. B., & Bunce, D. (1995).** Trainee characteristics and the outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, *48*, pp.347–375.
- Watson, T J (2010).** “Critical social science, pragmatism and the realities of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*, *21* (6), pp. 915–31.

Wood S., (1999). “Getting the measure of the transformed high-performance organization”, *British Journal of Industrial Relations*, 37 (3), pp. 391-417.

Yelon, S., Sheppard, L., Sleight, D., & Ford, J. K. (2004). Intention to transfer: How do autonomous professionals become motivated to use new ideas? *Performance Improvement Quarterly*, 17(2), pp. 82–103.

Yorks, L. (2003). “Beyond the classroom: Transfer from work-based learning initiatives”, E. Holton & T. Baldwin (Eds.), *Improving transfer in organizations* (pp. 138–160). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Zenger, J., Folkman, J. and Sherwin R. (2005). “Phase 3,” T D, pp. 30–35.

ΔΙΑΔΥΚΤΥΟ

Λογαρισμός Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης (Λ.Α.Ε.Κ.):
<http://www.ekepkek.gr/?q=laek45>

www.efet.gr

<http://www.efet.gr/health.html>

ΟΑΕΔ (2013): <http://laek.oaed.gr/> [3.2.2013].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία:

έως 30 ετών

31-40 ετών

41-50 ετών

51-60 ετών

60 + ετών

Πόσα χρόνια εργάζεσθε στη συγκεκριμένη εργασία:

0-5 έτη

6-10 έτη

11-15 έτη

16-20 έτη

21-25 έτη

26-30 έτη

31 + έτη

Θέση στην ιεραρχία:

Ανώτατο στέλεχος

Μεσαίο στέλεχος

Κατώτερο στέλεχος

Υπάλληλος

| | | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
|----------|--|--------------------|---------|------------------------------------|---------|--------------------|
| 1 | Προσπαθώ να μαθαίνω όσο περισσότερο μπορώ από τα εκπαιδευτικά προγράμματα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Έχω την τάση να μαθαίνω περισσότερα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα από ό,τι οι περισσότεροι. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Συνήθως έχω το κίνητρο να μαθαίνω τις δεξιότητες, στις οποίες δίνουν έμφαση τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Είμαι πρόθυμος να καταβάλω σημαντική προσπάθεια στα εκπαιδευτικά προγράμματα, προκειμένου να βελτιώσω τις δεξιότητές μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Πιστεύω ότι μπορώ να βελτιώσω τις δεξιότητές μου, με το να συμμετέχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Πιστεύω ότι μπορώ να μαθαίνω το υλικό που παρουσιάζεται στα περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|---|
| 7 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ελάχιστης χρησιμότητας για εμένα, καθώς έχω όλες τις γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζομαι έτσι ώστε να εκτελώ με επιτυχία τη δουλεία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Είμαι πρόθυμος να προσπαθήσω για να βελτιώσω δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την τρέχουσα εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Είμαι πρόθυμος να προσπαθήσω για να βελτιώσω δεξιότητες και ικανότητες, προκειμένου να προετοιμαστώ για μια προαγωγή. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Η Συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα βοηθήσει την προσωπική μου ανάπτυξη. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο να εκτελώ καλύτερα την εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα οδηγήσει στο να με σέβονται περισσότερο οι συνάδελφοι μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα βοηθήσει στη | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| | δικτύωσή μου με άλλους εργαζόμενους. | | | | | |
| 14 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα βοηθήσει στο να είμαι ενημερωμένος για καινούριες διαδικασίες και προϊόντα ή για διαδικασίες που σχετίζονται με την δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα αυξήσει τις πιθανότητες να πάρω προαγωγή. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο να πάρω αύξηση μισθού. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα έχει σαν αποτέλεσμα περισσότερες ευκαιρίες για να ακολουθήσω μια διαφορετική πορεία στη καριέρα μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα μου δώσει μια καλύτερη εικόνα της καριέρας που θέλω να ακολουθήσω. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|---|
| | να επιτύχω τους στόχους καριέρας μου. | | | | | |
| 20 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο να τα πηγαίνω καλύτερα με τους προϊσταμένους μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Η συμμετοχή μου σε εκπαιδευτικά προγράμματα θα με βοηθήσει στο να τα πηγαίνω καλύτερα με τους συναδέλφους μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Πιστεύω ότι κάνω την δουλειά μου με λεπτομέρεια. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Πιστεύω ότι μερικές φορές μπορεί να είμαι απρόσεκτος. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Πιστεύω ότι είμαι αξιόπιστος εργαζόμενος. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Πιστεύω ότι είμαι ανοργάνωτος. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Μου αρέσει να «τεμπελιάζω». | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Επιμένω μέχρι να ολοκληρώσω την εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Κάνω τα πράγματα αποτελεσματικά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Κάνω σχέδια και τα ακολουθώ αυστηρά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Όταν κάνω μια δουλειά αποσπώμαι εύκολα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Είμαι σίγουρος για την ικανότητα μου να εφαρμόζω τις νέες | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| | δεξιότητες στην εργασία μου. | | | | | |
| 32 | Ποτέ δεν αμφιβάλω για την ικανότητα μου να χρησιμοποιώ τις νέες δεξιότητες στην δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Είμαι σίγουρος πως μπορώ να ξεπεράσω τα εμπόδια στην δουλειά που με εμποδίζουν από το να χρησιμοποιήσω τις νέες γνώσεις και δεξιότητες. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Στην εργασία μου αισθάνομαι πολύ σίγουρος να χρησιμοποιώ όσα έμαθα στην εκπαίδευση ακόμα και αν πρόκειται για δύσκολη κατάσταση | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Οι συνάδελφοί μου με εκτιμούν που χρησιμοποιώ τις νέες δεξιότητες που έχω μάθει στην εκπαίδευση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Οι συνάδελφοί μου με ενθαρρύνουν να χρησιμοποιώ τις δεξιότητες που έχω μάθει στην εκπαίδευση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Στην δουλειά μου οι συνάδελφοί μου περιμένουν από εμένα να εφαρμόσω όσα έμαθα στην εκπαίδευση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Οι συνάδερφοί μου είναι υπομονετικοί με εμένα όταν προσπαθώ να εφαρμόσω τις νέες δεξιότητες ή τεχνικές στην | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|--|---|---|---|---|---|
| | εργασία μου. | | | | | |
| 39 | Συναντιέμαι συχνά με τον προϊστάμενό μου για να συζητήσουμε τα προβλήματα που πιθανόν να αντιμετωπίζω στη προσπάθειά μου να χρησιμοποιήσω όσα έμαθα κατά την εκπαίδευσή μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Συναντιέμαι συχνά με τον προϊστάμενό μου για να συζητήσουμε τρόπους εφαρμογής όσων έμαθα κατά την εκπαίδευσή στην εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Ο προϊστάμενός μου δείχνει ενδιαφέρον για όσα έμαθα στην εκπαίδευσή. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Ο προϊστάμενός μου θέτει στόχους για εμένα που με ενθαρρύνουν να εφαρμόσω όσα έμαθα στην εκπαίδευσή στην εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Ο προϊστάμενός μου, μου γνωστοποιεί αν κάνω σωστά μια δουλειά όταν εφαρμόζω την εκπαίδευσή μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Ο προϊστάμενός μου με βοηθά να θέτω ρεαλιστικούς στόχους για | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| | την απόδοση της εργασίας μου βάση της εκπαίδευσης μου. | | | | | |
| 45 | Θα έχω ό,τι χρειάζομαι ώστε να μπορώ να χρησιμοποιήσω τα όσα έμαθα στην εκπαίδευση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | Θα είμαι σε θέση να δοκιμάσω να εφαρμόσω όσα διδάχθηκα κατά την εκπαίδευση στην δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | Μετά την εκπαίδευση οι πόροι που χρειάζομαι για να εφαρμόσω όσα έμαθα θα είναι μου διαθέσιμοι. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Θα έχω ευκαιρίες να εφαρμόσω την εκπαίδευση μου στην δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι και έτσι μπορώ να εφαρμόσω τις δεξιότητες που αποκτώ στην εκπαίδευση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | Στην εργασία μου οι περιορισμοί του προϋπολογισμού θα με αποτρέψουν από τη χρήση των δεξιοτήτων που απέκτησα κατά την εκπαίδευση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | Το υπάρχον στελεχιακό δυναμικό | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---|
| | είναι επαρκές και έτσι μπορώ να χρησιμοποιήσω όσα διδάχθηκα στην εκπαίδευση. | | | | | |
| 52 | Θα είναι δύσκολο να έχω τα μέσα που χρειάζομαι για να χρησιμοποιήσω τις δεξιότητες και τις γνώσεις που διδάχθηκα κατά την εκπαίδευση. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53 | Γενικά, η εκπαίδευση που λαμβάνω στο χώρο εργασίας μου μπορεί να εφαρμοστεί στην εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54 | Γενικά, η εκπαίδευση που λαμβάνω στην εργασία μου ανταποκρίνεται στις ανάγκες μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | Γενικά, είμαι ικανοποιημένος με τον ποσότητα της εκπαίδευσης που λαμβάνω στην εργασία μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56 | Γενικά είμαι ικανός να χρησιμοποιήσω ό,τι μαθαίνω στον χώρο της εργασίας μου στη δουλειά μου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |