

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Νέες μέθοδοι κατάρτισης προσωπικού στις  
Μινωικές Γραμμές**

*Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Ηρακλείου  
Κρήτης*

Ρονιώτης Δημήτριος Α.Μ. 1706  
Πιταροκοίλης Νικόλαος Α.Μ. 2691

Εκπαιδευτικός : Κουκάκης Γεώργιος

# Περιεχόμενα

<u>Περίληψη</u>	<u>σελ. 4</u>
<u>1. Εισαγωγή</u>	<u>σελ. 5</u>
<u>2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση</u>	<u>σελ. 7</u>
<u>2.1. Μέθοδος της εκπαίδευσης</u>	<u>σελ. 10</u>
<u>2.1.1. Κριτική ανάλυση</u>	<u>σελ. 14</u>
<u>2.2. Μάθηση και κατάρτιση</u>	<u>σελ. 15</u>
<u>2.3. Κατάρτιση και εκπαίδευση</u>	<u>σελ. 21</u>
<u>2.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη</u>	<u>σελ. 22</u>
<u>2.5. Μέθοδοι εκπαίδευσης</u>	<u>σελ. 24</u>
<u>2.5.1. Κριτική ανάλυση</u>	<u>σελ. 29</u>
<u>2.6. Κατάρτιση στον τομέα της επιχείρησης</u>	<u>σελ. 32</u>
<u>2.7. Εκπαίδευση σε οργανωτικό επίπεδο</u>	<u>σελ. 33</u>
<u>3. Μεθοδολογία</u>	<u>σελ. 34</u>
<u>3.1. Εν πλω</u>	<u>σελ. 37</u>
<u>4. Συζήτηση και συμπεράσματα</u>	<u>σελ. 39</u>
<u>4.1. Τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού των Μινωικών Γραμμών</u>	<u>σελ. 41</u>

<u>4.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού των Μινωικών Γραμμών</u>	<u>σελ. 48</u>
<u>4.3. Αξιολόγηση προγραμμάτων κατάρτισης των Μινωικών Γραμμών</u>	<u>σελ. 49</u>
<u>4.4. Συγκριτική Αξιολόγηση</u>	<u>σελ. 55</u>
<u>5. Συμπέρασμα / Συστάσεις</u>	<u>σελ. 59</u>
<u>Παράρτημα</u>	
<u>Ερωτηματολόγιο</u>	<u>σελ. 61</u>
<u>Βιβλιογραφία</u>	<u>σελ. 66</u>

## Περίληψη

Ο σκοπός του προγράμματος αυτού είναι να κάνει μια ιστορική αντίληψη στις περισσότερες σημαντικές μεθόδους εκπαίδευσης μέχρι τις πιο πρόσφατες. Επιπλέον, αυτή η διατριβή θα προσπαθήσει να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων σε περιβάλλοντα εργασίας και τον τρόπο βελτίωσης των επιδόσεων των εταιρειών.

Στις μέρες μας, οι αλλαγές σε όλο τον κόσμο είναι ραγδαίες. Πρόσφατα, η κρίση του πετρελαίου και η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει τις ζωές μας καθώς και τις πράξεις των οργανισμών. Προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, οι Μινωικές Γραμμές πρέπει να θέσουν σε ενέργεια νέες μεθόδους κατάρτισης για όλους τους εργαζομένους της και να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά.

Αυτή η διατριβή θα επικεντρωθεί στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού της εταιρίας και στις μεθόδους κατάρτισης που χρησιμοποιεί για τους εργαζομένους της, προκειμένου να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και τις επιδόσεις της εταιρείας αντίστοιχα. Η κύρια αιτία αυτής της μελέτης είναι να ερευνήσει ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται εντός της εταιρείας.

Οι βασικοί στόχοι αυτής της εργασίας είναι:

- ο προσδιορισμός του ρόλου του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην εφαρμογή των μεθόδων κατάρτισης
- η ανάλυση των μεθόδων εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται
- προσπαθεί να αξιολογήσει αυτές τις μεθόδους, προκειμένου να είναι αποτελεσματική για τους εργαζόμενους
- πρόταση νέων μεθόδων εκπαίδευσης, τις οποίες οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αγνοήσουν, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις σε ένα νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

## 1. Εισαγωγή

Στις μέρες μας, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, έχει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού, όταν προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους του. Η λειτουργία του τμήματος παρέχει τις συμβουλές, την υποστήριξη, την καθοδήγηση από εμπειρογνώμονες, καθώς και υπηρεσίες σε οργανισμούς, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα της μέσω του προσωπικού. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των Μινωικών Γραμμών θέτει τους εξής στόχους:

- Πώς να προσλάβει τους κατάλληλους ανθρώπους στις σωστές θέσεις εργασίας
- Ποιος είναι ο πιο γρήγορος τρόπος να τους ετοιμάσει για την εξυπηρέτηση των πελατών
- Πώς θα αξιοποιήσει στο έπακρο την εκπαίδευση τους
- Πώς να αυξηθεί το επίπεδο απόδοσης του προσωπικού
- Πώς να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που βελτιώνει την απόδοσή τους
- Πώς να ανταμείψει την καλή απόδοση με ένα προσιτό τρόπο
- Ποιο είναι το επίπεδο της επικοινωνίας που θα τονώσει τις επιδόσεις του προσωπικού

(πηγή [www.minoan.gr](http://www.minoan.gr))

Η υπό εξέταση εταιρεία έχει δραστηριοποιηθεί στον χώρο της ναυτιλίας και αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς τα τελευταία 38 χρόνια. Η Minoan Lines είναι μια Ελληνική εταιρεία που διαθέτει 7 πλοία, που συνδέουν τα λιμάνια και την ασφάλεια και την άνεση των επιβατών του. Σήμερα, η παγκοσμιοποίηση της Ελληνικής ναυτιλίας σε νέες διεθνείς επιχειρηματικές σχέσεις προωθείται επίσης από τις επενδυτικές ευκαιρίες της εταιρείας και τις προκλήσεις της αγοράς στον τομέα της ναυτιλίας ή άλλων επιχειρηματικών τομέων. Σημαντικότερος στόχος της εταιρείας είναι να βελτιώσει τις μεταβλητές

μεταφοράς, όπως είναι η ποιότητα και η ασφάλεια των επιβατών και των οχημάτων τους.

(πηγή [www.minoan.gr](http://www.minoan.gr))

Τα τελευταία χρόνια, το θέμα της κατάρτισης έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και των διευθυντών που δραστηριοποιούνται στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, ο ρυθμός της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί και το φαινόμενο αυτό είχε μεγάλη επίδραση στους οργανισμούς. Ο Porter κ.ά. (2006) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εξακολουθήσουν να βελτιώνουν τις γνώσεις τους, καθώς είναι η μόνη λύση για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές στο περιβάλλον ενός οργανισμού. Σήμερα, τα άτομα μπορούν να μάθουν πολλά πράγματα που τους κάνει να αισθάνονται πιο σίγουροι και να κατανοήσουν το νέο καθεστώς του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Πρόσφατα, επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού, που ασχολούνται με τους ανθρώπους σε καθημερινή, δίνουν έμφαση στη σημασία των προγραμμάτων κατάρτισης και πώς αυτές επηρεάζουν τους στόχους και τις στρατηγικές της οργάνωσης. Η εκπαίδευση σχετίζεται συχνά με τους ανθρώπους, και αυτό κάνει την όλη διαδικασία να φαίνεται δύσκολη, καθώς εμφανίζεται συχνά αντίσταση από διάφορα άτομα σε θέματα μέσα στο πλαίσιο της εταιρείας. Σύμφωνα με την προηγούμενη αναφορά, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι κάθε εταιρία εφαρμόζει τη δική της προσέγγιση και το διαφορετικό στυλ ως μέθοδο εκπαίδευσης.

Η ανάγκη της εκπαίδευσης έχει θεμελιώδη σημασία για έναν εργαζόμενο που θέλει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που προκύπτουν σε έναν οργανισμό. Στο μέλλον, η ανάπτυξη ενός οργανισμού, θα είναι δυνατή μόνο αν οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί καλά. Στα άτομα πρέπει να δοθούν κίνητρα ώστε να παρέχεται εκπαίδευση, έτσι ώστε να διευρύνουν τους ορίζοντές τους.

Προκειμένου να δοθούν κίνητρα, οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αποκτήσουν ικανοποίηση μέσω της μάθησης και της κατάρτισης αντίστοιχα. Αντίθετα, υπάρχουν πολλά προγράμματα κατάρτισης στις μέρες μας, που δεν φαίνεται να είναι χρήσιμα για τους εργαζόμενους, επομένως αντιμετωπίζουν δυσκολίες σχετικά με την εφαρμογή τους (Armstrong, 2006).

## **2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

Οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αρμόδιοι για τη μάθηση και την ανάπτυξη στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Είναι υπεύθυνοι για την τόνωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για νέες μορφές μάθησης, και γι 'αυτό το σχεδιάζουν νέα συστήματα, τα οποία περιλαμβάνουν μπόνους για την επιτυχή εκμάθηση τους ή κυρώσεις σε περίπτωση αποτυχίας. Ο ρόλος του διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πολύ σημαντικός, δεδομένου ότι περιλαμβάνει την εξέταση των ανθρώπων και πώς μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις. Ένας διαχειριστής Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί ως προπονητής, σύμβουλος ή μέντορας, προκειμένου να βελτιώσει ή να αναπτύξει την απόδοση ενός ατόμου και τις δεξιότητες του ταυτόχρονα (Porter 2006). Οι Rees και Porter (2001) επισημαίνουν ότι, οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τη μεταφορά των πληροφοριών στους εργαζόμενους αποτελεσματικά. Κανένας άνθρωπος δεν είναι το ίδιο, γεγονός που οδηγεί σε διαφορετικές τεχνικές, όταν πρόκειται για τη μάθησή τους. Η παράμετρος αυτή είναι ζωτικής σημασίας για τη στήριξη της ανάπτυξης της εταιρείας.

Η εκπαίδευση ως διαδικασία, δεν είναι νέα μέσα στους οργανισμούς. Για πολλά χρόνια, οι οργανώσεις έχουν χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης για την ενίσχυση των εργαζομένων για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας. Οι αλλαγές σε εκπαιδευτικά προγράμματα κατά τη διάρκεια των

ετών ήταν ριζική. Υπάρχουν πολλές μορφές εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες στις μέρες μας. Το έργο αυτό θα επικεντρωθεί στην εξέταση αυτών των μεθόδων, όπως μαθήματα, σεμινάρια, διαλέξεις ή πιο πρόσφατα μεθόδους εκπαίδευσης μέσω υπολογιστή, ώστε να έχουμε μια πιο αποτελεσματική διαδικασία μάθησης για τους εργαζόμενους της Minoan Lines.

Από τη μία, υπάρχουν εταιρείες που χρησιμοποιούν τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης, όπως σεμινάρια και διαλέξεις. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν εταιρείες που πρόσφατα τέθηκαν σε λειτουργία νέες μορφές εκπαίδευσης στις λειτουργίες τους, όπως είναι η εκπαίδευση e-learning ή μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης στις λειτουργίες τους. Ο πιο κοινός λόγος σχετίζεται με την κουλτούρα και τη δομή της εταιρείας. Επιπλέον, το κόστος και η αποτελεσματικότητα του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή τους. (Marshall, 1999).

Στις μέρες μας, η αυξανόμενη επίδραση του νέου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και οι υψηλές καινοτομίες και αλλαγές που κάνει πολλές θέσεις εργασίας πιο σύνθετες, με αποτέλεσμα υψηλής μόρφωσης εργαζόμενοι, οι οποίοι θα υποβληθούν σε συχνή επανεκπαίδευση. Επιπλέον, η αύξηση της ανάπτυξης του τομέα των υπηρεσιών έχει άμεση επίδραση στην εκπαίδευση και την έρευνα κατάρτισης. (Quinones και Ehrestein, 1997).

Σύμφωνα με τον Laird (2003) "οργανώσεις είναι συστήματα σχεδιασμένα για να επιτευχθεί ένας στόχος ή να εκτελέσει μια συγκεκριμένη λειτουργία, όπως η παροχή ενός ολοκληρωμένου προϊόντος σε έναν πελάτη» (σελ. 5). Οι περισσότερες από τις οργανώσεις σε όλο τον κόσμο έχουν ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο δουλεύει για την ανάπτυξη της εταιρίας και ασχολείται με τους εργαζόμενους καθημερινά. Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολούνται με διάφορα θέματα, όπως η πρόσληψη και η



επιλογή, τη διαχείριση των εργαζομένων και με το Σχεδιασμό & Παροχή Εκπαίδευσης. Η κατάρτιση βοηθά τους αν-θρώπους να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν το υλικό με την πρόθεση επίτευξης επιθυμητών στόχων μιας επιχείρησης και βελτιώνοντας την απόδοσή της σε αυτή τη σειρά.

Κατά τα προηγούμενα έτη, οργανώσεις και ιδιώτες έχουν ψάξει για τις δραστηριότητες κατάρτισης για την αλλαγή συμπεριφοράς και επιδόσεων των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι αυτό δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τα άτομα που έχουν διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις, που κάνουν την όλη διαδικασία πιο σύνθετη και δύσκολη να έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων. Κατάρτιση, ως μέθοδος μεταφοράς γνώσης, είναι το κύριο γεγονός της οργανωτικής ζωής στις περισσότερες οργανώσεις τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα (Hardingham, 1996). Σύμφωνα με τον Hardingham, η εκπαίδευση έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Κυρίαρχο για ενήλικες
2. Είναι συχνά πολύ αυστηρά επικεντρωμένο στους μαθησιακούς στόχους
3. Έμφαση στην αλλαγή συμπεριφοράς

## 2.1. Η εκπαίδευση ως μέθοδος

Είναι ευρέως γνωστό το γεγονός ότι, σε όλη την ιστορία του πολιτισμού οι άνθρωποι έχουν επινοήσει τρόπους για την καταγραφή της γνώσης μιας γενιάς και την επικοινωνία στην επόμενη. Οι Quinones και Ehrenstein (1997) είδαν την κατάρτιση ως πέρασμα των γνώσεων και δεξιοτήτων σε αυτούς που τα χρειάζονται και ως απαραίτητο μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Ο Νίλσον (2003) τονίζει ότι, «η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία μάθησης που προκύπτει μέσα από έναν επαγγελματία ή έμπειρο άτομο που διδάσκει κάποιος με νέες ιδέες» (p.323). Οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ευθύνη για τη μάθησή τους, αλλά οι εκπαιδευτές είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση αυτού του επιτεύγματος.

Σύμφωνα με τον το "Ευρετήριο όρων Κατάρτισης» (1981), η εκπαίδευση χαρακτηρίζεται ως μια προγραμματισμένη διαδικασία, η οποία τροποποιεί στάσεις, γνώση ή η συμπεριφορά των δεξιοτήτων μέσω της μαθησιακής εμπειρίας, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή το σύνολο των δραστηριοτήτων.

Ο Goldstein (1993) ορίζει την εκπαίδευση ως "συστηματική απόκτηση δεξιοτήτων, κανόνων, εννοιών ή συμπεριφορών που οδηγούν σε βελτίωση των επιδόσεων σε ένα άλλο περιβάλλον» (προπαρατεθείσα από τους Quinones και Ehrenstein, 1997, σ. 1). Η εκπαίδευση είναι μια εμπειρία, ή ένα σχήμα που προκαλεί τους ανθρώπους να αποκτήσουν νέες συμπεριφορές.

Τα τελευταία χρόνια, η εκπαίδευση έχει γίνει γρήγορα ένα σημαντικό αγαθό για την επιβίωση του ατόμου μέσα σε μια οργάνωση. Η διαδικασία της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος εκπαίδευσης είναι πολύπλοκη και προϋποθέτει μια σειρά βημάτων, τα οποία χρειάζεται χρόνος για να υλοποιηθούν. (Quinones και Ehrenstein, 1997).

"Για να είναι αποτελεσματικό το πρόγραμμα εκπαίδευσης απαιτεί όχι μόνο την κατανόηση του προβλήματος εκπαίδευσης, αλλά και ένα καλά αναφερόμενο προσδιορισμό των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθεί και ένα καλά μελετημένο σχέδιο για την επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών". (Carliner, 2003, σ. 5). Ένα μεγάλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευτές είναι να κάνουν τα άτομα να ανταποκριθούν και να συμμετέχουν κατά την περίοδο άσκησης. Για το σκοπό αυτό, το κίνητρο παίζει σημαντικό ρόλο στην όλη διαδικασία (Piskurich et al, 2000). "Το κίνητρο είναι ίσως η πιο σημαντική ενέργεια που ο εκπαιδευτής εκτελεί και μια δραστηριότητα που πρέπει να γίνεται συνεχώς καθ 'όλη την διάρκεια της εκπαίδευσης» (Siddons, 1997, σ.19). Σύμφωνα με τον Reynolds κ.ά. (2002) ο ρόλος των κινήτρων στη μάθηση είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τους ανθρώπους. "Οι άνθρωποι θα μάθουν πιο αποτελεσματικά αν τους δοθεί κίνητρο για να μάθουν» (Armstrong, 2006, pg.555).

Επιπλέον, η λειτουργία της εκπαίδευσης πρέπει να κατανοήσει το οργανωτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί, προκειμένου να εκπληρώσουν τις ανάγκες των εργαζομένων. Όπως γνωρίζουμε, η κατάρτιση μπορεί επίσης να διαδραματίσει στρατηγικό ρόλο, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων, η οποία διδάσκει τους ανθρώπους πώς να εκτελέσουν. Εκπαίδευση μπορεί να δοθεί, αλλά μόνο όταν είναι απαραίτητο και όχι σε όλες τις περιπτώσεις.

Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν στελέχη να αποφασίσουν πότε η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις προκλήσεις του νέου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Mayo, 1998). Για να εκπαιδεύσει μια ομάδα ανθρώπων, είναι σημαντικό για την εταιρεία να γνωρίζει το υπόβαθρο όλων των εργαζομένων της.

Σύμφωνα με τον Simmonds (1998) υπάρχει ένας κύκλος εκπαίδευσης, που περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

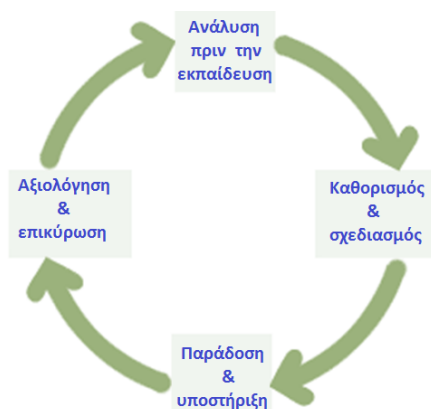
**Ανάλυση-** πριν την εκπαίδευση, είναι σημαντικό να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά εισόδου του εκπαιδευόμενου. Συμφωνείται ο εκπαιδευτικός στόχος και το αντικείμενο της εκπαίδευσης .

**Σχεδιασμός-** προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες που επισημάνθηκαν, ο εκπαιδευτής θα εξισορροπήσει τους διαθέσιμους πόρους. Επιλέγει τις κατάλληλες μεθόδους και τα μέσα και ιεραρχεί τα αποτελέσματα.

**Παράδοση-** το πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει στη συνέχεια να υλοποιηθεί, χρησιμοποιώντας τα πιο αποτελεσματικά άτομα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

**Αξιολόγηση-** για την εκπαίδευση και τη μάθηση να έχουν διαρκή αντίκτυπο, το κέρδος σε γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές που πρέπει να μετρηθεί με βάση τα κριτήρια, τα οποία αντικατοπτρίζουν.

(<http://www.development-opportunities.co.uk/img/trng-cyc.gif>, 19/8/11)



(<http://www.development-opportunities.co.uk/img/trng-cyc.gif>, 19/8/11)

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το προηγούμενο μοντέλο είναι ένας κύκλος ανακύκλωση και όχι ένας απλός κύκλος και αρχίζει με την ανάλυση των αναγκών εκπαίδευσης και τελειώνει με την αξιολόγηση αυτών των αναγκών. Υπάρχει μια διάκριση μεταξύ αυτών των όρων. Η διαφορά ανάμεσα σε ένα απλό κύκλο και έναν κύκλο ανακύκλωσης είναι ότι ο δεύτερος κινείται προς τα εμπρός σε αντίθεση με το μοντέλο του απλού κύκλου, η οποία παραμένει στατική. Υπάρχουν παρόμοια μοντέλα που χρησιμοποιούν οι οργανώσεις, όπως: ο κύκλος της συνεχούς βελτίωσης, το οποίο αποτελεί τη βάση για τη συνολική διαχείριση της ποιότητας.

Επιπλέον, πριν από το σχεδιασμό μιας περιόδου άσκησης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη αρκετά σημεία και να βρουν τους πιο διαθέσιμους πόρους. «Ένας στόχος εκπαίδευσης είναι ένας συνδυασμός των ειδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εκπαιδευόμενοι έχουν αποκτήσει ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας κατάρτισης» Simmonds, 1998, σ.3-3).

Ο Simmonds (1998) επισημαίνει ότι, αφού τα τελευταία χρόνια, αποτιμώνται οι περισσότεροι άνθρωποι στην εργασία. Κατά τη γνώμη μου, οι στόχοι εκπαίδευσης πρέπει να μετρώνται, προκειμένου να αξιολογηθεί πόσο χρήσιμο ή επιβλαβές είναι μέσα στην περίοδο άσκησης. Τα αποτελέσματα από ό, τι κάνουν αναφέρονται τακτικά στην ανώτερη διοίκηση. Τα αποτελέσματα αυτά, θα βοηθήσουν το σχέδιο οργάνωσης και να αυξηθεί και να βοηθήσει το άτομο να αλλάξει και να αναπτυχθεί. Μια δόση κριτικής είναι απαραίτητη εδώ αφού η ανάπτυξη των ατόμων δεν είναι μια εύκολη διαδικασία και χρειάζεται χρόνο για εφαρμογή. Αυτό προκύπτει από τις διαφορετικές πεποιθήσεις και στάσεις που έχουν τα άτομα και ειδικά οι εκπαιδευόμενοι (Mayo, 1998).

### 2.1.1. Κριτική Ανάλυση

Μια κριτική ανάλυση σχετικά με την εκπαίδευση είναι σκόπιμη εδώ. Η εκπαίδευση ως μέθοδος απόκτησης γνώσεων έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στην παράγραφο που ακολουθεί θα παρουσιαστούν τα οφέλη και οι περιορισμοί, όπως αναφέρονται στο θέμα «Ζητήματα στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού». (όπως αναφέρεται στην Ανεξάρτητη, 2008)

*Οφέλη Εκπαίδευσης:* "Οργανισμοί με προγράμματα κατάρτισης είχαν περισσότερο ευνοϊκές τάσεις απόδοσης σε σχέση με οργανισμούς που δεν έχουν, σε ορισμένους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων, κερδοφορίας, εργασιακές σχέσεις, την ποιότητα και την παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις τους» (σ. 75). Επιπλέον, οι Reid και Barrington (1994) υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση, στο εργασιακό περιβάλλον, αναπτύσσει τις ικανότητες του ατόμου καθώς και πληροί τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των οργανώσεων (όπως αναφέρεται στο Reid και Barrington, 1994).

Από την άλλη πλευρά, δε μπορούν να επιλυθούν όλα τα προβλήματα απόδοσης μέσω της εκπαίδευσης. Υπάρχουν οι περιορισμοί στο σχεδιασμό ενός προγράμματος κατάρτισης. Για παράδειγμα, τα προγράμματα κατάρτισης πρέπει να αντιμετωπίσουν το χάσμα μεταξύ των σημερινών και των ιδανικών επιδόσεων. Επιπλέον, εάν οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και πόρους για να κάνουν τη δουλειά τους, η έλλειψη κινήτρων επηρεάζει την απόδοσή τους.

*Περιορισμοί εκπαίδευσης:* πολύπλοκα, με διαφορετικούς τρόπους μάθησης, τις πεποιθήσεις, χρονοβόρο, κόστος, γρήγορα παρωχημένα που σημαίνει συχνές ενημερώσεις για την προσαρμογή προκλήσεων.

Σήμερα, η εκπαίδευση έχει γίνει μια σχετικά ακριβή λύση για τα προβλήματα απόδοσης. Επίσης, παίρνει πολύ χρόνο και κοστίζει στην επιχείρηση. Επιπλέον, η εκπαίδευση είναι ακριβή, επειδή ο προϋπολογισμός για το συνολικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει την παραγωγή προγράμματος, κόστος εκπαίδευσης, τη διεξαγωγή του προγράμματος, το κόστος της αξιολόγησης, καθώς και επακόλουθες δραστηριότητες όπως ο

μισθός και τα υλικά, τα οποία αυξάνουν το κόστος των προγραμμάτων κατάρτισης (Laird, 2003 ).

Συνοψίζοντας, η εκπαίδευση είναι κατά κύριο λόγο για την αλλαγή συμπεριφοράς και όχι μόνο για τη μεταφορά γνώσεων. Η κριτική αυτή οφείλεται εδώ: «Το κλασικό λάθος στο σχεδιασμό εκπαίδευσης είναι να παρασυρθεί από τη λογική και την ομορφιά του περιεχομένου της κατάρτισης, ξεχνώντας τους συμμετέχοντες που θα λάβουν την εκπαίδευση για αργότερα" (Hardingham, 1996, σ. 8). Για το λόγο αυτό ο σχεδιαστής κατάρτισης πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο στους μαθητές και λιγότερο για στο τι πρέπει να μάθουν.

## **2.2 Μάθηση και Κατάρτιση**

"Όλα τα προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να έχουν στόχους μάθησης" (Philips και Stone, 2002, σ.39). Το αποτέλεσμα εκπαιδευτικού προγράμματος ή μιας συνεδρίας είναι «μάθηση». Σύμφωνα με τον Reynolds κ.α.(2002) ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τους ανθρώπους. Τα άτομα θα μάθουν πιο αποτελεσματικά αν είναι καλά εκπαιδευμένα.

Ο Armstrong (2006) αναφέρει ότι, «εκπαίδευση είναι η χρήση των συστηματικών και προγραμματισμένων δραστηριοτήτων διδασκαλίας για την προώθηση της μάθησης" (σ.575). Η εκπαίδευση διαφέρει από την εκμάθηση για τον σχεδιασμό της διαδικασίας. Η εκπαίδευση είναι μια προγραμματισμένη σειρά δραστηριοτήτων που έχει γνωστική, συναισθηματική ή αλλαγή συμπεριφοράς ως ένας από τους στόχους της. Σε αντίθεση με αυτό, η μάθηση γίνεται κάθε μέρα και παντού για ολόκληρη τη ζωή μας. Σε οργανωτικού πλαισίου πολιτικές, τα συστήματα, οι δομές των μηχανισμών δημιουργούν τη νοοτροπία της μάθησης ή το περιβάλλον στο πλαίσιο ενός οργανισμού, η οποία προωθεί την εκπαίδευσης ως μέθοδο, συνεχούς μάθησης.

Κατά τα προηγούμενα έτη, το αντικείμενο της μάθησης έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και των διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού. Τις τελευταίες δεκαετίες, ο ρυθμός της μάθησης έχει αυξηθεί, ένα φαινόμενο το οποίο είχε επίσης αντίκτυπο στις οργανώσεις. Ο Porter κ.α. (2006) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν γιατί είναι η μόνη λύση για να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και τις προκλήσεις που εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού. Οι άνθρωποι, και ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι, είναι σε θέση να μάθουν πολλά διαφορετικά πράγματα, που τους καθιστούν πιο ευέλικτους και να είναι σε θέση να κατανοήσουν τις νέες συνθήκες του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Η ικανότητα της μάθησης είναι ουσιαστικής σημασίας για έναν εργαζόμενο που θέλει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με την προηγούμενη πεποίθηση, είναι αλήθεια ότι η μάθηση διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός υπαλλήλου στα πλαίσια ενός οργανισμού. Στο μέλλον, η ανάπτυξη ενός οργανισμού, θα είναι δυνατή μόνο αν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να μάθουν. Η παροχή κινήτρων διαδραματίζει ζωτικό ρόλο για τα άτομα που ενδιαφέρονται να μάθουν. Προκειμένου να δοθούν κίνητρα, οι μαθητές πρέπει να αποκτήσουν την ικανοποίηση από τη μάθηση.

Υπάρχουν πολλά προγράμματα εκμάθησης που δεν θεωρούνται χρήσιμα για τους εργαζόμενους και, επομένως, δύσκολο να εφαρμοστούν (Armstrong,2006).

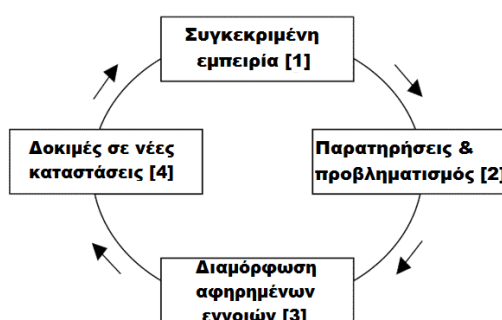
Προκειμένου ένας οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του, το κίνητρο παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία μάθησης του κάθε ατόμου. Επιπλέον, η αντίδραση και η μάθηση είναι και οι δύο όροι συνδέονται στενά. Ο Reay(1994) επισημαίνει ότι, προκειμένου να αλλάξει η δομή της εταιρείας, είναι ουσιώδες να αναπτυχθούν οι μαθησιακές ικανότητες των εργαζομένων



της. Οι εταιρείες των οποίων οι εργαζόμενοι μαθαίνουν γρήγορα έχουν ένα πλεονέκτημα στην εμπορική αγορά.

Είναι κοινή πεποίθηση ότι οι άνθρωποι δεν είναι όλοι οι ίδιοι κάτι που καθιστά την προσαρμογή τους στη μάθηση με μια ποικιλία διαφορετικών τρόπων. Αυτή η παράμετρος είναι δυναμική για την ανάπτυξη της εταιρείας και κάνει τα διευθυντικά στελέχη να επικεντρωθούν σε διαφορετικά στυλ μάθησης.

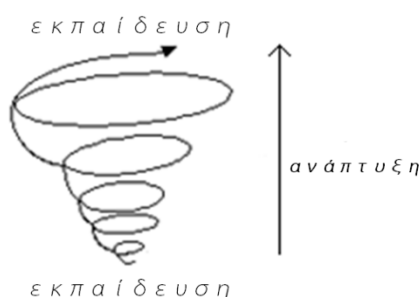
Το μοντέλο μάθησης του Kolb προσφέρει κατευθυντήριες γραμμές στους HR Managers για να υιοθετήσουν διάφορους τρόπους μάθησης, ώστε να γίνει η μάθηση πιο αποτελεσματική για τα άτομα. Το μοντέλο μάθησης Kolb περιγράφει πώς η εκμάθηση χρησιμοποιείται από άτομα για να μαθαίνουν αποτελεσματικά. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) την εμπειρία ενός ατόμου που εργάζεται ως οδηγός είναι να μάθουν και να αποκτήσουν νέες εμπειρίες. Τα άτομα έχουν άμεση εμπλοκή στη διαδικασία της μάθησης και θα αποκτήσουν εμπειρία με την παρατήρηση. Μεγάλη σημασία έχει το γεγονός ότι κάθε άτομο έχει το δικό του στυλ μάθησης, που κάνει την διαδικασία εκμάθησης, να έχει διαφορετική εμφάνιση σε κάθε άτομο.



<http://www.infed.org/images/illustrations/explrn.gif>

Όσον αφορά την μάθηση, η κατάρτιση χρησιμοποιείται ως οδηγός για τους ανθρώπους που δεν έχουν ιδέα για το θέμα που πρόκειται να

χρησιμοποιήσουν. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) «η μάθηση είναι μια συνεχής διαδικασία που όχι μόνο ενισχύει τις υπάρχουσες δυνατότητες, αλλά και οδηγεί στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών που προετοιμάζει τους ανθρώπους για διευρυμένη ή υψηλότερου επιπέδου ευθύνες στο μέλλον» (σελ. 560) .



<http://www.jimbomusicstudio.com/images/spiralside.gif>

Η συνεχής μάθηση ορίζεται ως «μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν» και περιλαμβάνει τον προβληματισμό που έχει την ικανότητα να σκέφτονται και συνεχώς να ερευνούν για να επιτύχουν τη γνώση μέσα από την εμπειρία. Σύμφωνα με τον Simmonds (2003) «η μάθηση που έχει αποκτηθεί από τη δράση και την εκμάθηση και κατανόηση προέρχεται από την αντανάκλαση» (pg.78). Δράση χωρίς αντανάκλαση δεν παράγει μάθηση (AR ≠L). Η συνεχής μάθηση συνδέεται συχνά με τη σκέψη και τα συστήματα οργανωτικής μάθησης. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) «Η οργανωτική θεωρία μάθησης ασχολείται με το πώς γίνεται σε οργανισμούς η εκπαίδευση" (σ.539).

Μερικές φορές, η έννοια της οργανωτικής μάθησης συνδέεται με τον Οργανισμό Μάθησης. Παρά το γεγονός ότι, αυτοί οι όροι δεν είναι οι ίδιοι, συνδέονται στενά μεταξύ τους. Ο Armstrong (2006) υποστήριξε ότι δεν υπάρχει οργάνωση εκμάθησης αν δεν υπάρχει οργανωτική εκπαίδευση. Ωστόσο, υπάρχει μια διάκριση μεταξύ τους. Από τη μία πλευρά, η έννοια της οργανωτικής μάθησης ορίζεται από τους Easter-Smith και Araujo (1999), ως

μια "αποτελεσματική διαδικασία να επεξεργαστεί, να ερμηνεύσει και να ανταποκριθεί στις εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες της μια κυρίως Σαφής διατύπωση» (όπως αναφέρεται στο Armstrong, 2006, pg.540). Από την άλλη πλευρά, η εκμάθηση οργάνωσης όπως αυτή ορίζεται από τον Pedler κ.α. (1991) ως «... μια οργάνωση, που διευκολύνει την εκμάθηση όλων των μελών της και συνεχώς μεταμορφώνεται» (όπως αναφέρεται στον Armstrong, 2006, pg.543). Οι Μινωικές γραμμές θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια μαθησιακή οργάνωση επειδή προσφέρουν συχνά τις εγκαταστάσεις σε όλα τα μέλη του προσωπικού.

Επιπλέον, η συνεχής εκπαίδευση αντιλαμβάνεται εννοιολογικά τη μαθησιακή διαδικασία. Στο τέλος, μια κριτική ανάλυση θα πρέπει να είναι κατάλληλη. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης είναι ότι τα άτομα μαθαίνουν καινούρια πράγματα συνεχώς και οι γνώσεις τους δεν σταματούν ποτέ. Από την άλλη πλευρά, το μειονέκτημα είναι ότι οι μαθητές πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις συχνά.

Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ μάθησης και κατάρτισης που οι περισσότεροι άνθρωποι δεν γνωρίζουν. Ο Simmonds (2003) υποστηρίζει, "οι περισσότερες εκπαιδεύσεις διεξάγονται περιστασιακά ή σε τυχαία βάση»(σ.41). Σε αντίθεση με αυτό, η κατάρτιση είναι εξασκεί τη μάθηση σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο Simmonds(2003) υποστηρίζει ότι, προκειμένου να καταστεί πραγματικά αποτελεσματική εκπαίδευση, ένα σχέδιο μάθησης είναι απαραίτητο να λάβει χώρα στη διαδικασία της μάθησης. Το σχέδιο μάθησης παρέχει μια δομή για μια συζήτηση μεταξύ του εκπαιδευτή και των εκπαιδευομένων.

Ο Reynolds κ.α. (2002) υποστήριξαν ότι η μάθηση είναι δομημένη με όρους όπως της γνώσης, τη συμπεριφορά, την κατανόηση και την κοινωνική πράξη. Όλοι οι άνθρωποι έχουν το δικό τους τρόπο εκμάθησης. Ο Reynolds κ.α.(2002) επισημαίνουν ότι οι άνθρωποι ακολουθούν διαφορετικούς τρόπους, πρακτικές ή ενέργειες, έτσι ώστε να μαθαίνουν νέα πράγματα. Για παράδειγμα, η μάθηση προέρχεται από τη μελέτη, το διάβασμα,

παρακολούθηση συνεδρίων, μέσα από την εμπειρία και κατάρτιση. Στις μέρες μας, εφημερίδες, βιβλία, περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο και ιστοσελίδες είναι τα πιο κοινά τρόπους μάθησης (CIPD, 2002).

Ο Simmonds (2003) προτείνει μερικούς τυπικούς τρόπους μάθησης, όπως:

- Διδασκαλία
- Μελέτη
- Συζητώντας
- Παρατηρώντας
- Βιώνοντας
- Απομνημονεύοντας
- Χρήση ανεπίσημης συζήτησης

Σύμφωνα με τον Simmonds (1998) υπάρχουν πολλά οφέλη από την εκπαίδευση και τη μάθηση.

Η λίστα που ακολουθεί μας δείχνει ότι η εκπαίδευση:

- Βοηθά τους μαθητές να αλλάξουν τις επιδόσεις τους
- Επιβεβαιώνει σε ποιο βαθμό οι στόχοι έχουν ενημερωθεί
- Ανταμοίβει το μαθητή με τη γνώση των αποτελεσμάτων
- Αξιολογεί ικανότητες
- Παρέχει πιστοποίηση των δεξιοτήτων για τους σκοπούς καθορισμού της επιλεξιμότητας
- Παρέχει στοιχεία της μάθησης, ως βάση για περαιτέρω εκπαίδευση
- Αναγνωρίζει την ανάγκη για διορθωτικά μέτρα εκπαίδευσης
- Προσδιορίζει τη μάθηση που έχει αποκτηθεί
- Παρέχει αποδεικτικά στοιχεία για να αναθεωρήσει το σχεδιασμό της κατάρτισης
- Στοιχίζει χρήση των πόρων (χρήματα, άτομα, χώρος, χρόνος, εξοπλισμός)
- Επιδεικνύει τα οφέλη της επένδυσης στην εκπαίδευση

- Συγκρίνει το κόστος / οφέλη των διαφόρων μεθόδων μάθησης και κατάρτισης
- Παρέχει αποδείξεις για τη διάθεση της εκπαίδευσης
- Δίνει τη δυνατότητα η αξιοπιστία και το προφίλ της λειτουργίας κατάρτισης να αυξηθεί (σ.1-10).

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, έχουμε αποφασίσει να αναφερθούμε στην εκπαίδευση ως μέθοδο μάθησης, διότι πιστεύουμε ότι είναι σημαντικό για έναν οργανισμό που θέλει να κατέχει ανταγωνιστική θέση στην αγορά.

### **2.3 Κατάρτιση και εκπαίδευση**

Σύμφωνα με το γλωσσάριο των όρων κατάρτισης (1981) υπάρχει μια διαφοροποίηση μεταξύ αυτών των εννοιών. Εκπαίδευση ορίζεται ως "δραστηριότητες που αποσκοπούν στην ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων, ηθικών αξιών και την κατανόηση που απαιτείται σε όλες τις πτυχές της ζωής και όχι γνώσεις και δεξιότητες που αφορούν μόνο ένα περιορισμένο πεδίο δραστηριοτήτων".

Εξάλλου, η εκπαίδευση παρέχει τις βασικές συνθήκες για τους νέους και τους ενήλικες να βοηθήσει στην κατανόηση των παραδόσεων και των ιδεών που επηρεάζουν την κοινωνία στην οποία ζουν μέσα και τους δίνει τη δυνατότητα να συμβάλουν σε αυτήν (όπως αναφέρονται οι Reid και Barrington, 1994).

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η εκπαίδευση είναι διαφορετική από τη κατάρτιση. Πολλοί άνθρωποι συγχέουν τις δύο αυτές όρους. Σύμφωνα με τους Reid και Barrington (1994), η εκπαίδευση διαφέρει από την μόρφωση σε:

1. Ο βαθμός στον οποίο οι στόχοι τους μπορούν να καθοριστούν στους κανόνες συμπεριφοράς

2. Ο χρόνος που συνήθως λαμβάνεται για την επίτευξη μαθησιακών στόχων
3. Οι μέθοδοι και το περιεχόμενο της μάθησης
4. Το πλαίσιο εντός του οποίου χρησιμοποιείται το εκπαιδευτικό υλικό.  
(σελ. 45)

#### **2.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Σήμερα, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι σχετικοί τομείς στα πλαίσια ενός οργανισμού. Αυτό γίνεται επειδή η κατάρτιση και η ανάπτυξη αφορούν το σχεδιασμό και την παροχή της μάθησης για να βελτιώσει τις επιδόσεις, τις δεξιότητες ή τις γνώσεις μέσα στους οργανισμούς (Patrick, 1992).

«Εκπαίδευση» και «ανάπτυξη» είναι όροι που, όταν χρησιμοποιούνται μαζί, απεικονίζουν τη συνολική ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των όρων. Σε γενικές γραμμές, οι στόχοι των προγραμμάτων κατάρτισης είναι πολύ συγκεκριμένοι και ποσοτικοί, όπως να γίνει κατανοητή μια συγκεκριμένη διαδικασία ή την εκτέλεση ορισμένων διαδικασιών με ακρίβεια, λειτουργούν ένα συγκεκριμένο κομμάτι του μηχανισμού και ούτω καθεξής. Αντίθετα, προγράμματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη, εστιάζουν στις ευρύτερες δεξιότητες που εφαρμόζονται σε διάφορες καταστάσεις, όπως οι ηγετικές ικανότητες, τον καθορισμό στόχων και τη λήψη αποφάσεων.

(Πηγή: <http://www.referenceforbusiness.com/small/Sm-Z/Training-and-Development.html>, πρόσβαση στις 22/9/2011)

Η κατάρτιση πρέπει να χαρακτηριστεί ως το πιο κρίσιμο μέρος στην ανάπτυξη ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί επενδύουν στην εκπαίδευση για την παραγωγή ενός πιο εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Επιπλέον, οι οργανισμοί επενδύουν στην κατάρτιση, προκειμένου να αλλάξει «τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα εδώ γύρω». Με άλλα λόγια, θέλουν να αλλάξουν την κουλτούρα της εταιρείας (Hardingham, 1996). Ο Armstrong (2006)

επισημαίνει ότι η εκπαίδευση είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί γνώση σε συγκεκριμένους τομείς. Ορισμένες εταιρείες έχουν μια ισχυρή κουλτούρα και αυτό καθιστά, επίσης, την οργάνωση να αισθάνεται ισχυρή και δυσκολότερο στο να προσαρμοστεί στις αλλαγές. Σύμφωνα με τον Burnes (2004) ισχυρές κουλτούρες που συνδέονται με υψηλότερες επιδόσεις και την ενότητα που κάνουν την αλλαγή της διαδικασίας είναι δύσκολο να εφαρμοστούν.

Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ανάπτυξη της διαχείρισης, μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης προγραμμάτων, ως στρατηγικό εργαλείο για να κοινωνικοποιήσουν νέα στελέχη στα πρότυπα και τις αξίες των συστημάτων (Hill, 2003).

Ο Rae (2001) υποστηρίζει ότι, η εκπαίδευση και αναπτυξιακά προγράμματα είναι κάτι νέο για τον εκπαιδευόμενο, και χαρακτηρίζονται ως μια συνεχής διαδικασία, η οποία εισάγει νέους ρόλους και προσεγγίσεις για τον εκπαιδευόμενο και ο εκπαιδευτής πρέπει να γνωρίζει τις ποικίλες απαιτήσεις του κάθε νέου ρόλου και να λάβει την αναγκαία δράση ανάπτυξης.

Υπάρχουν πολλοί τομείς στον τομέα της κατάρτισης που οι άνθρωποι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Για παράδειγμα η εκπαίδευση βοηθά τα άτομα να βελτιώσουν τις γνώσεις τους (πνευματική κατάρτιση). Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους στην κολύμβηση (σωματική εκπαίδευση).

Ο προηγούμενος τρόπος κατάρτισης, όπως η σωματική εκπαίδευση περιλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία αναπτύσσουν συγκεκριμένες δεξιότητες ή τους μυς. Υπάρχουν τομείς της φυσικής εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται συχνά στον αθλητισμό ή στην στρατιωτική εκπαίδευση. Στην περίπτωση αυτή, η εκπαίδευση σημαίνει να κερδίσουμε την σωματική ικανότητα για να εκτελέσουν και να επιβιώσουν. (<http://en.wikipedia.org/wiki/Training>, πρόσβαση στις 22/9/2011).

Ωστόσο, μερικές φορές προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης δεν αξιολογήθηκαν για διάφορους λόγους, όπως :

Τα άτομα:

- Δεν έχουν πειστεί για τον σκοπό ή τα οφέλη της αξιολόγησης
- Νιώθουν θα είναι πολύ χρονοβόρα
- Πιστεύουν ότι το κόστος της αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα υπερिσχύσει των πλεονεκτημάτων
- Έχουν δυσκολία στην επιλογή των βασικών τομέων για την αξιολόγηση
- Δεν γνωρίζουν τις μεθόδους αξιολόγησης και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν
- Δεν έχουν το χρόνο, εμπειρία ή πόρους για να αναλύσουν τα αποτελέσματα οποιασδήποτε αξιολόγησης
- Αισθάνονται ότι απειλούνται
- Μπορεί να αισθάνονται ότι είναι πάνω από τέτοιες εκτιμήσεις

Εκτός από το γεγονός ότι:

- Δεν προσδιορίστηκαν εκπαιδευτικοί στόχοι
- Δεν έχουν συμφωνηθεί τα κατάλληλα κριτήρια αξιολόγησης
- Η οργάνωση ή η ένωση δεν έχει συμφωνήσει την πολιτική για την αξιολόγηση που θα πραγματοποιηθεί

## **2.5 Μέθοδοι Εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση, ως διαδικασία, περιλαμβάνει μια ποικιλία από τρόπους για την παροχή της γνώσης στα άτομα. Μερικοί από αυτούς είναι οι παρακάτω και χαρακτηρίζονται ως δύσκολα ή εύκολα για να εφαρμοστούν και δαπανηροί ή μη δαπανηροί.

Οι πιο συνήθεις και «παραδοσιακές» μέθοδοι εκπαίδευσης, ακολουθούμενες από τους πιο πρόσφατους τρόπους εκπαίδευσης, θα παρουσιαστούν παρακάτω.

Τα μαθήματα και οι διαλέξεις χαρακτηρίζονται ως παραδοσιακός τρόπος μάθησης. Πολλά κολέγια, πανεπιστήμια ή κέντρα κατάρτισης ξοδεύουν πολλές ώρες σε μαθήματα και διαλέξεις. Τα μαθήματα είναι η παραδοσιακή



μέθοδος που προσφέρει νέες πληροφορίες, οι οποίες βοηθούν τους μαθητές να βελτιώσουν τις γνώσεις τους. Οι διαλέξεις επικεντρώνονται σε παρουσιάσεις από εμπειρογνώμονες επί συγκεκριμένου θέματος. Η μεγάλη ποικιλία των διαλέξεων πραγματοποιείται σε πολλά μέρη και αυτό είναι πολύ βολικό για τους μαθητές διότι επικεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο θέμα ή είναι εκπαιδευμένοι σε συγκεκριμένες διαδικασίες. Σεμινάρια και διαλέξεις, ως μέθοδος εκμάθησης, έχουν το πλεονέκτημα να προσφέρουν γνώσεις για τα άτομα σε ένα συγκεκριμένο τομέα από τους ειδικούς. Σε αντίθεση με αυτό, το μειονέκτημα ότι δεν έχει αρκετό χρόνο και τα προσόντα που απαιτούνται για να έχουν πρόσβαση σε αυτή τη μέθοδο (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, 2002).

Σήμερα, οι νέες μέθοδοι εκπαίδευσης έχουν αντικαταστήσει αυτή την προηγούμενη, πεπαλαιωμένη μέθοδο μάθησης. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια η εξ αποστάσεως εκπαίδευση έχει γίνει μια γενική προσέγγιση για την κατάρτιση και την ανάπτυξη (T & D). Αυτή η μέθοδος είναι πολύ δημοφιλής στις μέρες μας επειδή οι άνθρωποι δεν έχουν την πολυτέλεια του χρόνου.

Η παρακάτω λίστα περιγράφει τις μεθόδους εκπαίδευσης που υπάρχουν. Επιπλέον, γίνεται η κριτική ανάλυση της κάθε μεθόδου, επισημαίνοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα παρουσιάζονται.

### **Διάλεξη**

Μια διάλεξη συνδέεται συχνά με το πανεπιστήμιο και την δευτεροβάθμια εκπαίδευση και οι μαθητές την χρησιμοποιούν σε ημερήσια βάση. Προτιμάται από όλους, όμως στις μέρες μας, θεωρείται μια από τις λιγότερο αποτελεσματικές μεθόδους για ενήλικες εκπαιδευόμενους. Σε αυτή τη μέθοδο, ένα άτομο (ο εκπαιδευτής) κάνει όλη την ομιλία και δεν υπάρχει προβληματισμός μεταξύ του εκπαιδευτή και εκπαιδευομένων. Ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους, όπως φυλλάδια, οπτικά βοηθήματα, ερωταπαντήσεις, ή διαφάνειες για την υποστήριξη της διδασκαλίας. Η επικοινωνία είναι κυρίως μονόδρομη : από τον εκπαιδευτή στο

μαθητή, χωρίς κάτι που να μπορεί να κινήσει το ενδιαφέρον του μαθητή. Με άλλα λόγια, είναι πολύ βαρετό για το κοινό και δεν είναι αποτελεσματική για αυτούς. Μόνο το 10% του συνόλου της διάλεξης μπορεί να παρουσιάζει ενδιαφέρον για τα άτομα.

### **Επίδειξη**

Σε αντίθεση με την προηγούμενη μέθοδο, η μέθοδος της επίδειξης είναι πολύ αποτελεσματική για τη βασική εκπαίδευση δεξιοτήτων. Κατά τη διάρκεια της επίδειξης, ο εκπαιδευτής δείχνει στους εκπαιδευόμενους πώς να κάνει κάτι παρουσιάζοντας το προσκόμιση. Είναι ένας συνδυασμός θεωρίας και πράξης. Ο εκπαιδευτής μπορεί να δώσει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να δοκιμάσουν και οι ίδιοι αυτό που τους παρουσιάζεται.

### **Σεμινάριο**

Τα σεμινάρια είναι επίσης μια δημοφιλής μέθοδος εκπαίδευσης και συχνά συνδυάζουν διάφορες μεθόδους, όπως διαλέξεις, συζητήσεις, συνέδρια, επιδείξεις. Τα σεμινάρια είναι μια προτιμώμενη μέθοδος ιδιαίτερα από τους διαχειριστές στην εταιρεία.

### **Διάσκεψη**

Η μέθοδος της διάσκεψης είναι ένας καλός τρόπος για την επίλυση προβλημάτων. Μια ομάδα εξετάζει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή ένα ζήτημα και προσπαθεί μέσω διαλόγου και δηλώσεων να καταλήξει σε μία συμφωνία και σε ένα συμπέρασμα.

## **Παιχνίδια Ρόλων**

Κατά τη διάρκεια ενός παιχνιδιού ρόλων, ο εκπαιδευόμενος διαδραματίζει ένα πιθανό ρόλο σύμφωνα με αυτά που έχει μάθει. Συνιστάται για θέσεις εργασίας όπου επικεντρώνονται στην εξυπηρέτηση πελατών καθώς και για την κατάρτιση εκπαιδευόμενων στα τμήματα πωλήσεων.

## **Περιπτωσιολογικές Μελέτες**

Μια περιπτωσιολογική μελέτη είναι μια περιγραφή μιας πραγματικής ή υποθετικής κατάστασης που περιέχει τις πληροφορίες που οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αναλύσουν τι έχει εμφανιστεί και γιατί. Οι εκπαιδευόμενοι συστήνουν τις λύσεις βασισμένες στο περιεχόμενο της κατάστασης .

## **Προσομοιώσεις**

Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε μια πραγματικότητα, βασισμένη στην διαλογική δραστηριότητα όπου μιμούνται τις ενέργειες που απαιτούνται στην εργασία. Είναι μια χρήσιμη τεχνική για την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

## **Προγράμματα**

Τα προγράμματα απαιτούν στους εκπαιδευόμενους να κάνουν κάτι στην εργασία που βελτιώνει την επιχείρηση καθώς επίσης και τα βοηθά να μάθουν για το θέμα της κατάρτισης. Περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε μια ομάδα, τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων, ή τη διαμόρφωση μιας νέας διαδικασίας.

Ο τύπος προγράμματος θα ποικίλει από την επιχείρηση και το επίπεδο ικανότητας του εκπαιδευόμενου.

### **Αυτοανακάλυψη**

Οι εκπαιδευόμενοι ανακαλύπτουν τις ικανότητες τους χρησιμοποιώντας τέτοιες τεχνικές όπως τις καθοδηγημένες ασκήσεις, τα βιβλία, και την έρευνα.

### **Κινηματογράφοι/βίντεο/βασισμένη σε υπολογιστή κατάρτιση**

Το περιεχόμενο για την εμπειρία κατάρτισης προέρχεται πρώτιστα από μια μαγνητοταινία ή ένα βασισμένο σε υπολογιστή πρόγραμμα.

### **Εκμάθηση πάνω στη δουλειά**

Αυτή είναι η πιο κοινή μέθοδος. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στην εργασία και ο διευθυντής ή ο σύμβουλος παρουσιάζει στον εκπαιδευόμενο πώς να κάνει την εργασία. Για να είναι επιτυχής, η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται σύμφωνα με ένα δομημένο πρόγραμμα που χρησιμοποιεί λίστες εργασιών, τις κατανομές θέσεων εργασίας, και τα πρότυπα απόδοσης, όπως τα πλάνα μαθημάτων.

### **Συμβουλές – Mentoring**

Ένας σύμβουλος μπορεί να διδάξει την εκμάθησή σε άλλους . Οι σύμβουλοι βοηθούν τους υπαλλήλους να λύσουν τα προβλήματα τους , τοποθετώντας τους εργαζόμενους με βάση την επαγγελματική τους κατάρτιση ,τις δεξιότητες τους ,καθώς και την συμπεριφορά και τον χαρακτήρα τους. Αυτό το σύστημα είναι μερικές φορές γνωστό ως "σύστημα φιλαράκων".

*Όλα τα προηγούμενα παρατίθεται στο:*

*([http://www.essortment.com/all/jobstraining\\_rshn.htm](http://www.essortment.com/all/jobstraining_rshn.htm) , πρόσβαση στις 11/8/2011).*

### 2.5.1. Κριτική Ανάλυση

	<b>Πλεονεκτήματα</b>	<b>Μειονεκτήματα</b>
<b>Διάλεξη</b>	Απαιτείται λιγότερος χρόνος για την προετοιμασία της από τον εκπαιδευτή σε σχέση με άλλες μεθόδους. Παρέχει πολλές πληροφορίες άμεσα και γρήγορα, ιδιαίτερα όταν δεν χρειάζεται οι εκπαιδευόμενοι να διατηρήσουν πολλές λεπτομέρειες.	Δεν συμπεριλαμβάνει ενεργά τους εκπαιδευόμενους στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι εκπαιδευόμενοι ξεχνούν πολλές πληροφορίες εάν παρουσιάζεται μόνο προφορικά.
<b>Επίδειξη</b>	Αυτή η μέθοδος δίνει έμφαση στην συμμετοχή του εκπαιδευόμενου. Συμπεριλαμβάνει αρκετές αισθήσεις: όραση, ακοή, αίσθηση αφής.	Απαιτεί πολύ προετοιμασία και σχεδιασμό από τον εκπαιδευτή. Επίσης πρέπει να υπάρχει επάρκεια χώρου για να πραγματοποιηθεί η επίδειξη. Εάν ο εκπαιδευτής δεν είναι εξειδικευμένος στην επίδειξη που πραγματοποιεί τότε υπάρχει κίνδυνος ο εκπαιδευόμενος να υιοθετήσει κακές συνήθειες κατά την διάρκεια της εργασίας του.
<b>Σεμινάριο</b>	Τα μέλη της ομάδας συμπεριλαμβάνονται στην εκπαίδευση. Ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες ομαδικές μεθόδους ως κομμάτι του σεμιναρίου.	Ο σχεδιασμός και προγραμματισμός είναι χρονοβόρος. Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι ικανός και άνετος στη παρουσίαση ενός σεμιναρίου. Το σεμινάριο απαιτεί τον περισσότερο χρόνο σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους.
<b>Διάσκεψη</b>	Οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν αρκετά στην όλη διαδικασία της διάσκεψης. Οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν συνείδηση και ο εκπαιδευτής μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους (διάλεξη,	Είναι αρκετά δύσκολος ο έλεγχος μιας ομάδας. Οι γνώμες που σχηματίζονται κατά την διάρκεια μιας διάσκεψης μπορεί να διαφέρουν με τις γνώμες των διευθυντικών στελεχών με

	επιτροπή, σεμινάριο) για να διατήρηση την διάσκεψη ενδιαφέρουσα.	αποτέλεσμα να δημιουργηθούν συγκρούσεις.
<b>Παιχνίδια Ρόλων</b>	Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να μάθουν τα αποτελέσματα από συγκεκριμένες συμπεριφορές μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια. Είναι δυνατό να πειραματιστεί με πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις σε μια κατάσταση χωρίς αλλοτρίωση οποιωνδήποτε πραγματικών πελατών.	Απαιτείται πολύς χρόνος θίγοντας ένα ενιαίο θέμα. Οι εκπαιδευτές πρέπει να είναι ειδικευμένοι και δημιουργικοί καθώς και προσιτοί ώστε να δώσουν βοήθεια στους εκπαιδευόμενους αν χρειαστεί ώστε να μπορέσουν να μπουν στο ρόλο της κατάστασης. Σε μερικές περιπτώσεις παιχνιδιού ρόλου, μόνο μερικοί άνθρωποι φτάνουν στο σημείο να κατανοήσουν το ρόλο και να περάσουν και στο πρακτικό κομμάτι.
<b>Περιπτωσιολογικές Μελέτες</b>	Μια περιπτωσιολογική μελέτη μπορεί να παρουσιάσει μια πραγματική κατάσταση που αφήνει τους εκπαιδευόμενους να εξετάσουν τι θα έκαναν εάν εκείνοι βρίσκονταν σε αυτήν την κατάσταση. Μπορεί να αναδείξει μια ευρεία ποικιλία των δεξιοτήτων όπως και των γνώσεων ,αυτά συμβάλλουν στον να καταλήξει μια περιπτωσιολογική μελέτη σε ένα συμπέρασμα ή μια λύση.	Οι περιπτώσεις μπορεί να είναι δύσκολο να γραφθούν και χρονοβόρο να συζητηθούν. Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι δημιουργικός και πολύ ειδικευμένος στις κύριες συζητήσεις, θίγοντας τα θέματα, και κρατώντας τους εκπαιδευόμενους σχετικά με τη διαδρομή της συζήτησης προσέχοντας να μην παρεκκλίνουν από το κυρίως θέμα.
<b>Προσομοιώσεις</b>	Η κατάρτιση γίνεται βασισμένη σε μια πραγματικότητα, δεδομένου ότι οι εκπαιδευόμενοι περιλαμβάνονται ενεργά στη διαδικασία εκμάθησης. Ισχύει άμεσα για τις εργασίες που εκτελούνται μετά από την εκπαίδευση. Οι προσομοιώσεις περιλαμβάνουν ακόμα ένα ύφος εκμάθησης, που αυξάνει την πιθανότητα ότι οι εκπαιδευόμενοι θα διατηρήσουν τι έχουν μάθει.	Οι προσομοιώσεις είναι χρονοβόρες. Ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι πολύ ειδικευμένος και να σιγουρευτεί ότι οι εκπαιδευόμενοι κάνοντας μια σωστή πρακτική έχουν αναδειχθεί οι δεξιότητες τους. Μόνο η τέλεια πρακτική μπορεί να κάνει τους εκπαιδευόμενους τέλειους.

<p><b>Προγράμματα</b></p>	<p>Αυτό είναι μια καλή δραστηριότητα κατάρτισης για τους πεπειραμένους υπαλλήλους. Τα προγράμματα μπορούν να επιλεχτούν έχοντας ως στόχο τη βοήθεια ή τη λύση προβλημάτων ή ειδάλλως τη βελτίωση της λειτουργίας. Οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν εμπειρία στο θέμα της κατάρτισης. Ο χρόνος που απαιτείται είναι λίγος για την προετοιμασία την εμπειρία για την κατάρτιση.</p>	<p>Χωρίς κατάλληλη εισαγωγή στο πρόγραμμα και το σκοπό του, οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να σκεφτούν να κάνουν οποιαδήποτε εργασία. Επίσης, εάν δεν έχουν ένα ενδιαφέρον για το πρόγραμμα ή δεν υπάρχει κανένας άμεσος αντίκτυπος στις εργασίες τους, θα είναι δύσκολο να ληφθεί και να διατηρηθεί το ενδιαφέρον τους.</p>
<p><b>Αυτοανακάλυψη</b></p>	<p>Οι εκπαιδευόμενοι είναι σε θέση να επιλέξουν το ύφος εκμάθησης που λειτουργεί ως το καλύτερο για αυτούς. Είναι σε θέση να κινηθούν στο ρυθμό τους και να έχουν αρκετή ευελιξία στην εκμάθησή τους.</p>	<p>Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν εύκολα να το πάρουν ως δευτερεύων και να κινηθούν με πιο αργό ρυθμό από τις επιθυμίες των εκπαιδευτών. Είναι επίσης δυσκολότερο να μετρηθεί η πρόοδος των υπαλλήλων.</p>
<p><b>Εκπαίδευση βασισμένη σε Η/Υ – Οπτικοακουστικά Μέσα</b></p>	<p>Είναι εύκολο να παρουσιαστεί αυτή η μέθοδος και ο εκπαιδευτής μπορεί να ακολουθήσει με τις ερωτήσεις και τη συζήτηση. Ο εκπαιδευτής είναι βέβαιος ότι οι ίδιες πληροφορίες παρουσιάζονται σε κάθε εκπαιδευόμενο.</p>	<p>Είναι ακριβή μέθοδος να αναπτυχθεί και να πραγματοποιηθεί. Οι περισσότεροι εκπαιδευτές που επιλέγουν αυτήν την επιλογή πρέπει να αγοράσουν τα προγράμματα ή το υλικό (βίντεο, κ.α) από έναν εξωτερικό προμηθευτή. Επίσης το περιεχόμενο υπάρχει περίπτωση το υλικό να καθίσταται λιγότερο συγκεκριμένο για τις ανάγκες τους.</p>
<p><b>Εκμάθηση πάνω στη δουλειά</b></p>	<p>Η κατάρτιση μπορεί να γίνει εξαιρετικά συγκεκριμένη για τις ανάγκες του υπαλλήλου. Είναι ιδιαίτερα πρακτικό και βασισμένο στην πραγματικότητα. Βοηθά επίσης τον υπάλληλο να καθιερώσει τις σημαντικές σχέσεις με τον επόπτη ή το σύμβουλό του/της.</p>	<p>Η κατάρτιση δεν είναι τυποποιημένη για τους υπαλλήλους. Υπάρχει συχνά η τάση ,ο εκπαιδευόμενος να μάθει να κάνει απλά την εργασία χωρίς όμως καμία πραγματική κατάρτιση.</p>

<b>Mentoring</b>	Μπορεί να πραγματοποιηθεί πριν, κατά τη διάρκεια, ή μετά από μια μετατόπιση θέσης. Δίνει στον εκπαιδευόμενο την ξεχωριστή προσοχή για άμεση ανατροφοδότηση. Βοηθά επίσης τον εκπαιδευόμενο να πάρει τις πληροφορίες σχετικά με την επιχειρησιακή φιλοσοφία και την επιχειρησιακή δομή.	Η κατάρτιση μπορεί να διακοπεί εάν ο σύμβουλος αποχωρήσει. Επίσης εάν δεν επιλέγεται ένας κατάλληλα εκπαιδευμένος σύμβουλος, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να υιοθετήσει κακές συνήθειες και λανθασμένο τρόπο εργασίας.
------------------	--	---

## **2.6 Κατάρτιση στον τομέα της επιχείρησης**

Από το 1950 η εκπαίδευση συνδέεται και στον επιχειρηματικό τομέα. Ο Simmonds (2003), επισημαίνει ότι «η εκπαίδευση και η αλλαγή είναι αλληλεξαρτώμενες. Για μεγάλο μέρος των τελευταίων πενήντα ετών περίπου, η κατάρτιση έχει πολύ συχνά χρησιμοποιηθεί ως μια βραχυπρόθεσμη, ακούσια αντίδραση με τις τελευταίες αλλαγές στο οργανωτικό πλαίσιο» (σελ. 5).

Σήμερα, υπάρχουν ορισμένες οργανώσεις που τονίζουν τον όρο της κατάρτισης, προκειμένου να δοθεί επιπλέον σημασία στην εκμάθηση. Στην οργανωτική ανάπτυξη η εκπαίδευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τομέα της εκμάθησης. Πολλές εταιρείες σχεδιάζουν προσεκτικά τα προγράμματα κατάρτισης τους ανάλογα με τις ανάγκες τους προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργία της εταιρείας και την απόδοση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των γνώσεων και των δεξιοτήτων.

Κατά την τελευταία δεκαετία, η συνεχής ανάπτυξη στον τεχνολογικό τομέα κινείται τόσο γρήγορα και τα νέα επιτεύγματα παρουσιάζονται σε μέλη μιας εταιρείας πολύ συχνά. Αυτό το φαινόμενο έχει δημιουργήσει προβλήματα στη μαθησιακή διαδικασία, επειδή οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ακολουθήσουν τις νέες ενημερώσεις.



## **2.7 Εκπαίδευση σε οργανωτικό επίπεδο**

Πολύ συχνά , πρακτικές κατάρτισης λαμβάνουν χώρα σε οργανωτικό επίπεδο και αναφέρονται στην απόκτηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Σύμφωνα με το Nordin (1998) αυτά είναι τα αποτελέσματα διδασκαλίας των επαγγελματικών ή πρακτικών δεξιοτήτων και γνώσεων που σχετίζονται με συγκεκριμένες χρήσιμες δεξιότητες.

Στις Μινωικές Γραμμές, όλα τα απαραίτητα υλικά εκπαίδευσης θα αναπτύσσονται σε κεντρικό επίπεδο, όμως πρέπει κανείς να διασφαλίσει ότι:

- Έχουν υποβληθεί σε τοπικό νομικό έλεγχο
- Έχουν αναβαθμιστεί πρόσφατα, ώστε να συνάδουν με τυχόν τοπικές απαιτήσεις και να συμπεριληφθούν οποιαδήποτε τοπικά παραδείγματα
- Έχουν μεταφραστεί σωστά
- Έχουν παρθεί μέτρα για την εκτύπωση επαρκούς ποσότητας τους εγκαίρως και για τη διανομή τους σε προγραμματισμένες εκδηλώσεις εκπαίδευσης

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, όταν έρθει η ώρα να γίνει επιλογή ανάμεσα σε αυτές τις μεθόδους, ο εκπαιδευτής πρέπει να αποφασίσει ποια ταιριάζει καλύτερα τους εκπαιδευόμενους, το περιβάλλον, καθώς και τις πιθανές επενδύσεις που είναι διαθέσιμες. Πολλοί εκπαιδευτές θα επιλέξουν να συνδυάσουν διάφορες μεθόδους. Άλλοι εκπαιδευτές θα επιλέξει μια μοναδική μέθοδο που λειτουργεί καλύτερα για αυτούς και για τους μαθητές τους. Συνοψίζοντας, με τόσες πολλές επιλογές, ένας εκπαιδευτής περιορίζεται μόνο τη δημιουργικότητά του

Ο Simmonds (1998) ανέφερε τρία στοιχεία της καλής εκπαίδευσης.

- Αναφορά σχετικά με την απόδοση που πρέπει να έχει ο εκπαιδευόμενος
- Αναφορικά με τις συνθήκες υπό τις οποίες εξαρτάται η απόδοση των εκπαιδευόμενων
- Αναφορά σχετικά με τις ελάχιστες αποδεκτές προϋποθέσεις της απόδοσης του εκπαιδευόμενου

Επιπλέον, ένας καλός εκπαιδευτής είναι αυτός που:

1. Θέτει ρεαλιστικούς στόχους
  2. Ενθαρρύνει τη συμμετοχή του εκπαιδευόμενου
  3. Παρέχει σχόλια και περιλήψεις συχνά
  4. Βοηθά τους εκπαιδευόμενους να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένους τομείς μάθησης
  5. Προχωρεί με αργό ρυθμό χρησιμοποιώντας τις οδηγίες
  6. Αφουγκράζεται ιδέες και σκέψεις των εκπαιδευόμενων
  7. Χρησιμοποιεί σαφείς και συνεπείς όρους
  8. Είναι φιλικός, ευπαρουσίαστος, προσιτός
  9. Είναι ένας ενισχυτικός ηγέτης, μοιράζεται πληροφορίες
  10. Δίνει προσωπικές και χρήσιμες πληροφορίες στους εκπαιδευόμενους
- (Nilson, 2003, σελ.343)

Εάν ο εκπαιδευτής ακολουθεί τους παραπάνω κανόνες, τότε η εκπαίδευση θα είναι επιτυχής εντός της εταιρείας, η οποία θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσής της και να γίνει πιο ανταγωνιστική στην αγορά.

### **3. Μεθοδολογία**

Η μεθοδολογία ορίζεται ως η ανάλυση των αρχών των μεθόδων ή κανόνων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να εφαρμοστεί με πειθαρχία μέσα σε μια

συγκεκριμένη διαδικασία ή σειρά διαδικασιών για μια συστηματική μελέτη (Creswell, 2003).

Όταν αποφασίσαμε να αρχίσουμε να γράφουμε την εργασία μας, το πρώτο πράγμα που ήρθε στο μυαλό ήταν το αντικείμενο του έργου μας. Επιλέξαμε τις Minoan Lines σαν εταιρεία που πρέπει να εξεταστεί για τους λόγους που αναφέραμε στην αρχή της εργασίας μας και επειδή είναι μια εταιρεία που έχει πολλά να προσφέρει στην ελληνική βιομηχανία.

Δεδομένου ότι το σχετικό θέμα ήταν αρκετά νέο ήταν πολύ δύσκολο να οργανώσουμε την εργασία μας. Σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές του επόπτη μας, σχεδιάσαμε κάποιο χρονοδιάγραμμα που μας βοήθησε να επικεντρωθούμε στην έρευνα μας. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις ημερομηνίες και τις εργασίες που έπρεπε να κάνουμε.

1/7/2011	Πρώτη συνάντηση με τον εκπαιδευτικό
8/7/2011	Ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός εργασίας
Αύγουστος 2011	Σημειώσεις από βιβλιογραφίες, ίντερνετ περιοδικά κλπ
Τέλη Αυγούστου 2011	Συνάντηση με τον εκπαιδευτικό για την πορεία της εργασίας καθώς και για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου
3-11/9/2011	Επίσκεψη στην εταιρία για συνεντεύξεις
Σεπτέμβρης - Οκτώβρης 2011	Γράψαμε την εργασία μας
Τέλη Οκτώβρη 2011	Τελικά συμπεράσματα της εργασίας
25/10/2011	Επίσκεψη της εταιρίας μαζί με τον εκπαιδευτικό

27/10/ 2011	Τελική συνάντηση με τον επόπτη εργασίας
19/1/2012	Παράδοση της εργασίας

Η αναζήτηση βιβλιογραφίας και στοιχείων είναι οι πιο κοινές και αποτελεσματικές μέθοδοι για την επίτευξη του στόχου μας. Κατά τη διάρκεια της έρευνας μας μάθαμε μερικά από τα χαρακτηριστικά που κάνουν μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας απαραίτητη δείχνουν και προσπαθήσαμε να την εφαρμόσουμε στην εργασία. Πρόκειται για μια λογική ροή των ιδεών, τις τρέχουσες και τις σχετικές αναφορές με συνεπή και κατάλληλο ύφος παραπομπών, τη σωστή χρήση της ορολογίας, και τελευταίο αλλά όχι ασήμαντο μια αμερόληπτη και ολοκληρωμένη εικόνα της προηγούμενης έρευνας σχετικά με το θέμα. Στη εργασία μας, προσπαθήσαμε να διαβάσουμε περίπου 40 βιβλία, περιοδικά και κάποια άρθρα για διάφορες μεθόδους εκπαίδευσης και την αξιολόγηση τους. Επίσης, θα περιλαμβάνονται δύο μελέτες περιπτώσεων από άλλες εταιρείες για να συγκρίνουν και να αντιπαραβάλλουν τις μεθόδους κατάρτισης που χρησιμοποιούν.

Προκειμένου να συγκεντρώσουμε τα στοιχεία για την πτυχιακή μας εργασία, περάσαμε μερικές ημέρες στην ίδια την εταιρία , σε θέσεις εθελοντικής εργασίας. Ερευνήσαμε αν θα μπορούσε να βοηθήσει με το έργο μας, υπό το πρίσμα ότι θα ήταν καλό και για την προώθηση της εταιρείας. Υπήρξαν κάποιες γνωριμίες με άτομα που εργάζονται εκεί που ήταν σε θέση να μας βοηθήσουν. Επιπλέον, η ιστοσελίδα της εταιρείας ήταν σημαντική πηγή πρόσβασης με πολλές χρήσιμες πληροφορίες. Στο σύγχρονο κόσμο, η χρήση του διαδικτύου έχει γίνει μέρος της ζωής μας. Νέα τεχνολογικά μέσα, όπως ιστοσελίδες και δίκτυα υπολογιστών μεταφέρουν διάφορες πηγές πληροφοριών και υπηρεσιών, που κάνουν πολύ πιο εύκολη την περαίωση μιας εργασίας.

Κάναμε επίσης διάφορες συνεντεύξεις με τα μέλη της εταιρείας και μερικές προγραμματισμένες επισκέψεις στα γραφεία της καθώς και τα πλοία. Τα

ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν 50 από τους εργαζόμενους, μας έδωσαν σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα να έχουμε μια σαφή εικόνα των μεθόδων εκπαίδευσης της εταιρείας. Σύμφωνα με τον Stimson (1991), τα ερωτηματολόγια είναι ο μόνος ασφαλής τρόπος να αξιολογήσεις τις πεποιθήσεις του συμμετέχοντα. Κατά τη γνώμη μας, η πρόσωπο με πρόσωπο προσέγγιση ήταν πολύ σημαντική, δεδομένου ότι μας έφερε σε στενή επαφή με το φιλικό περιβάλλον εργασίας μέσα στην εταιρεία.

### **3.1 Εν Πλω**

Στις 18 του Αυγούστου αποφασίσαμε να ταξιδέψουμε στην Αθήνα, πιο συγκεκριμένα στο λιμάνι του Πειραιά, όπου βρίσκεται η έδρα της εταιρείας. Ο σκοπός του ταξιδιού ήταν να διερευνηθεί το εργασιακό περιβάλλον της ναυτιλιακής εταιρείας. Επιπλέον, έγιναν κάποιες ερωτήσεις για τις εμπειρίες του προσωπικού εντός της εταιρείας. Όλα αυτά τα βρήκαμε πολύ ενδιαφέροντα, επειδή η φιλοσοφία των εργαζομένων στα πλαίσια των δύο γραφείων του Ηρακλείου και της Αθήνας είναι εντελώς διαφορετική. Για παράδειγμα, η πλειοψηφία των ανθρώπων που εργάζονται στο κεντρικό γραφείο του Ηράκλειο, είναι από την ίδια περιοχή, επειδή έχουν το πλεονέκτημα της γνώσης της εργασίας και επικεντρώνονται σε πιο εσωτερικά ζητήματα. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι του γραφείου στην Αθήνα, εργάζονται περισσότερο πάνω σε οικονομικά θέματα και σε θέματα που έχουν να κάνουν με το προφίλ της εταιρείας. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας προσλαμβάνει ανθρώπους που έχουν τις ικανότητες και τις γνώσεις ώστε να καταστεί η εταιρεία κερδοφόρα.

Αποφασίσαμε να κάνουμε το ταξίδι μας σε ένα από τα ταχύπλοα σκάφη (high speed) της εταιρείας για να ρίξουμε μια ματιά στο επίπεδο της κατάρτισης των

υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτό. Πήραμε την ευκαιρία να κάνουμε μερικές ερωτήσεις κατά τη διάρκεια του ταξιδιού μας. Η διάρκεια του ταξιδιού είναι έξι ώρες, αλλά οφείλουμε να ομολογήσουμε ότι αν είχαμε περισσότερο χρόνο θα είχαμε περάσει ευχάριστα μαζί τους. Μείναμε πολύ εντυπωσιασμένοι με τις γνώσεις και την ευγένειά τους. Ένας από τους ρεσεψιονίστ στο πλοίο μας πληροφόρησε ότι κάθε έξι μήνες κάνουν σεμινάρια και αναβαθμίζονται οι γνώσεις τους. Το σύστημα που έχουν είναι αρκετά εντυπωσιακό. Κάθε χρόνο τα πλοία της εταιρείας υπόκεινται σε ετήσιο έλεγχο και συντήρηση. Κατά την περίοδο αυτή οι άνθρωποι που εργάζονται στο πλοίο συμμετέχουν σε κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα που θα τους βοηθήσει να είναι πιο ανταγωνιστικοί στον τομέα τους.

Ένα άλλο πράγμα που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι το σύνολο του προσωπικού του πλοίου δίνει επιπλέον σημασία σε όλους τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής. Η εστίασή τους είναι στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων για να υιοθετήσουν μια προληπτική προσέγγιση για την HSS, προκειμένου να βοηθήσει να κάνει τη διαφορά αισθητή για τους πελάτες τους. Ο μειωμένος αριθμός των τραυματισμών των επιβατών επιτυγχάνεται με τη διατήρηση των καλών προτύπων H & S και συμβάλλει ώστε τα πλοία να είναι πιο ελκυστικά για τους πελάτες και τους βοηθά να αισθάνονται σιγουριά και ασφάλεια κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους.

Η πολιτική που έχουν εφαρμόσει ικανοποιεί και τον πιο απαιτητικό επιβάτη! Επιπλέον, το σαλόνι και οι καμπίνες του πλοίου ήταν αρκετά καθαρά. Επιπρόσθετα, είχαν προετοιμάσει μια επίδειξη σχετικά με τους κανόνες ασφαλείας που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιβάτες κατά τη διάρκεια μιας κατάστασης έκτακτης ανάγκης. Μας δόθηκε η εντύπωση ότι ήμασταν σε ένα αεροπλάνο όπου η αεροσυνοδοί κάνουν το ίδιο πράγμα! Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, ένα βίντεο είχε αναρτηθεί που χαρακτηρίζει την ιστορία της εταιρείας. Αυτό βοηθά τον επιβάτη να μάθει πολλές πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία στο σύνολό της. Το συγκεκριμένο βίντεο μας ενέπνευσε και μας βοήθησε να γράψουμε διατριβή μας. Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η

ελληνική ναυτιλία έχει το προβάδισμα στον τομέα της ναυτιλίας της ΕΕ και είναι μία από τις καλύτερες παγκοσμίως.

Το 4% των εργαζομένων στην Ελλάδα εργάζονται σε ναυτιλιακές εταιρείες. (Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, όπως αναφέρεται στο <http://www.eede.gr/>). Αυτό δεν είναι παράξενο αφού η Ελλάδα περιβάλλεται από θάλασσα και είχε στενή σχέση με τη θάλασσα από την αρχαιότητα. Σήμερα, οι άνθρωποι παίρνουν το ρίσκο να εργαστούν επί του πλοίου, επειδή κερδίζουν πολλά χρήματα και η Minoan Lines είναι μια εταιρεία η οποία δίνει αυτό το κίνητρο.

Ήμασταν άτυχοι όταν να ζητήσαμε μια συνέντευξη με τον καπετάνιο του πλοίου για το λόγο ότι ήταν σε διακοπές. Ελπίζουμε ειλικρινά ότι θα είναι διαθέσιμος την επόμενη φορά. Πρέπει να πούμε ότι όλοι οι υπάλληλοι ήταν πολύ ευγενικοί και εξυπηρετικοί, γεγονός που μας χαροποίησε στον υψηλότερο δυνατό βαθμό.

Συνοψίζοντας, τα μέλη του προσωπικού είναι καλά εκπαιδευμένα και καθένα από αυτά έχει ένα συγκεκριμένο καθήκον. Όλοι τους είναι ντυμένοι με μία ομοιόμορφη στολή , έτσι ώστε να αναγνωρίζονται από τους επιβάτες και όλοι τους μιλούν τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα που τους βοηθά στην επικοινωνία τους με τους τουρίστες που επισκέπτονται την Κρήτη.

#### **4. Συζήτηση και Συμπεράσματα**

Η Minoan lines σαν εταιρεία προσπαθεί να εφαρμόσει:

- Μια καλή σχέση με όλους τους πελάτες της
- Ένα φιλικό, προσιτό και υποστηρικτικό τρόπο από όλο το προσωπικό

Φυσικά, υπάρχουν όρια σε αυτές τις καταστάσεις όπως:

- Σταδιακή απώλεια της προσοχής , όπως τα νέα προγράμματα και νέες πιέσεις

- Έλλειψη του τύπου προσωπικότητας (π.χ. εμπιστοσύνη) και βασικές δεξιότητες HSS που απαιτούνται ως προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την εφαρμογή μιας προληπτικής προσέγγισης για τη διαχείριση HSS.
- Μερικές κουλτούρες είναι πιο δεκτικές σε αυτή την προσέγγιση από άλλες. Οι πολιτιστικές διαφορές πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν στην προσέγγιση που ακολουθείται σε κάθε αγορά.

Η κοινωνική ευθύνη θεωρείται ως ένας εταιρικός και προσωπικός στόχος για τη Minoan Lines. Η εταιρεία πιστεύει ακράδαντα ότι οι επιχειρήσεις έχουν ρόλο στο χτίσιμο της κοινωνίας. Σε αυτές τις ημέρες, η παγκόσμια αγορά είναι αρκετά ανταγωνιστική σε όλους τους τομείς, γεγονός που κάνει τις εταιρείες να εστιάσουν στις ανάγκες των ατόμων που αποτελούν μέρος της αγοράς. Αυτή η ανθρωποκεντρική φιλοσοφία της εταιρείας, η οποία επικεντρώνεται στον άνθρωπο, δεν είναι μόνο ένα ηθικό καθήκον, αλλά και μια έκφραση ευγνωμοσύνης προς τους επιβάτες και την κοινωνία γενικότερα που ήταν πολύ υποστηρικτική για τις δραστηριότητές μας. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία εκφράζει την ανθρωποκεντρική φιλοσοφία της, με τους εξής τρόπους: κάνοντας κοινωνικές εισφορές και διατηρώντας μια φιλική εταιρική ταυτότητα.

Κατά τη διάρκεια προηγούμενων ετών, η Minoan Lines έχει γίνει μια κερδοφόρα εταιρεία, η οποία ενθαρρύνει και ανταμείβει σημαντικές πολιτιστικές δραστηριότητες και υποστηρίζει . Στόχος της εταιρείας είναι η διάδοση της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς. Επιπλέον, η Minoan Lines βοηθά πολλούς φοιτητές στην αρχή της ακαδημαϊκής σταδιοδρομίας τους με το φορέα των μινωικών υποτροφιών. Επιπλέον, οι δωρεές σε πανεπιστημιακές σχολές και τα ινστιτούτα είναι ένας άλλος τρόπος με τον οποίο υποστηρίζουν την ακαδημαϊκή σταδιοδρομία των νέων. (Πηγή: [www.minoan.gr](http://www.minoan.gr))

Οι Μινωικές Γραμμές ξεκίνησαν ως μια τοπική ναυτιλιακή εταιρεία και προσπάθησε να κρατήσει αυτό το προφίλ όλα αυτά τα χρόνια. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι είναι μια εταιρεία που εδρεύει στην Κρήτη, ένας τόπος με πολλές παραδόσεις. Για το σκοπό αυτό, υποστηρίζουν τις πολιτιστικές εκδηλώσεις που διοργανώνονται από δημόσιους φορείς,



συλλόγους και δήμους στην Κρήτη κάθε καλοκαίρι. Από την ίδρυσή τους, οι Μινωικές Γραμμές έχουν διαδραματίσει ενεργό ρόλο στις κοινωνικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις στην Ελλάδα.

Ένα ενδιαφέρον θέμα είναι ότι οι ιδρυτές της έχουν συνδυάσει την ιστορία με το μέλλον. Τα νέα μοντέρνα και πολυτελή πλοία παρέχουν όλες τις ανέσεις για ένα ευχάριστο ταξίδι και ακολουθούν όλες τις νομοθεσίες και τους κανόνες ασφαλείας. Το όνομα του πλοίου είναι το παλάτι της Κνωσού (Knossos Palace) και πήρε το όνομά του από το αρχαίο ανάκτορο της Κνωσού, ο τόπος όπου ο βασιλιάς Μίνωας έζησε πριν 3.000 χρόνια. Αυτό είναι ένα γεγονός το οποίο οδηγεί στην παρατήρηση ότι οι άνθρωποι που εργάζονται στην εταιρεία έχουν ένα σεβασμό για την ιστορία και τον πολιτισμό της Κρήτης.

Τα τελευταία χρόνια, η διοίκηση της εταιρείας έχει ασχοληθεί με πολλούς τομείς και με διάφορες δραστηριότητες. Οι Μινωικές Γραμμές βοηθηθούν τα ιδρύματα πρόνοιας και φτωχές οικογένειες με την παροχή χρηματοδοτικής στήριξης με μόνο στόχο την περίθαλψη των απόρων. Επιπλέον, η εταιρεία συμμετέχει σε αθλητικές δραστηριότητες στην Κρήτη και την Ελλάδα παρέχοντας οικονομική και υλική υποστήριξη σε σημαντικά αθλητικά σωματεία. Κατά την περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, ήταν μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες χορηγούς, ιδιαίτερα για την Κολυμβητική Ομοσπονδία της Ελλάδας. (Πηγή: [www.Minoan.gr](http://www.Minoan.gr))

Η θέση της εταιρείας περιλαμβάνει:

Σεβασμό για κάθε συνεργάτη , επιβάτη, εργαζόμενο, μέτοχο προσφέροντας ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους και τους πελάτες (π.χ. καλύτερη εξυπηρέτηση, περισσότερες εγκαταστάσεις).

#### **4.1 Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού των Μινωικών Γραμμών**

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας προσφέρει συνεχή εκπαίδευση στο προσωπικό της, με στόχο να υποστηρίξει την προσωπική τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη. Σε αυτή την εργασία έχουμε επικεντρωθεί στα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρει η εταιρία στους εργαζομένους της, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε ότι οι Μινωικές Γραμμές είναι η μοναδική εταιρεία στον κλάδο της που εφαρμόζει την ομαδική εργασία και την προσωπική ενδυνάμωση. Αυτά είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που αφορούν την ανάπτυξη της εταιρικής ταυτότητας της εταιρείας, η οποία προσφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την κάνει διαφορετική στις εσωτερικές επιχειρηματικές δραστηριότητες πέρα από τον ανταγωνισμό.

Το όραμα της Minoan Lines είναι να καταστήσει την εταιρεία ως τη μεγαλύτερη και την πιο αξιόπιστη ναυτιλιακή εταιρεία στην Ελλάδα, προσφέροντας την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση προς τους επιβάτες και συμβάλλοντας ενεργά στην ανάπτυξη του τουρισμού της Κρήτης και της οικονομίας. Για να επιτευχθεί αυτό, η εταιρεία παρέχει στους εργαζομένους της διάφορες παροχές, όπως η ιατρική ασφάλιση, ανταγωνιστικές αποδοχές, συνεχή εκπαίδευση και σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης.

Οι Μινωικές Γραμμές είναι μια εταιρεία που επιλέγει υπαλλήλους, ανάλογα με τις ανάγκες της. Η εταιρεία προσφέρει πολλές θέσεις και επιλέγει τους εργαζομένους ανάλογα με το επίπεδο της εκπαίδευσης τους πχ υψηλότερο βαθμό εκπαίδευσης ή την βασική - δευτεροβάθμια εκπαίδευση καθώς και Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό πτυχίο.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως μέσα στην τουριστική βιομηχανία, ιδιαίτερα κατά την περίοδο του καλοκαιριού, οπότε η καλή γνώση μιας ξένης γλώσσας θεωρείται απαραίτητο προσόν. Η εταιρεία προσφέρει πολλά προγράμματα συνεχούς κατάρτισης του προσωπικού από τα οποία προχωρά η προσωπική εξέλιξη του κάθε εργαζομένου καθώς και η ανάπτυξη της ίδιας της εταιρείας. (Πηγή: [www.Minoan.gr](http://www.Minoan.gr))

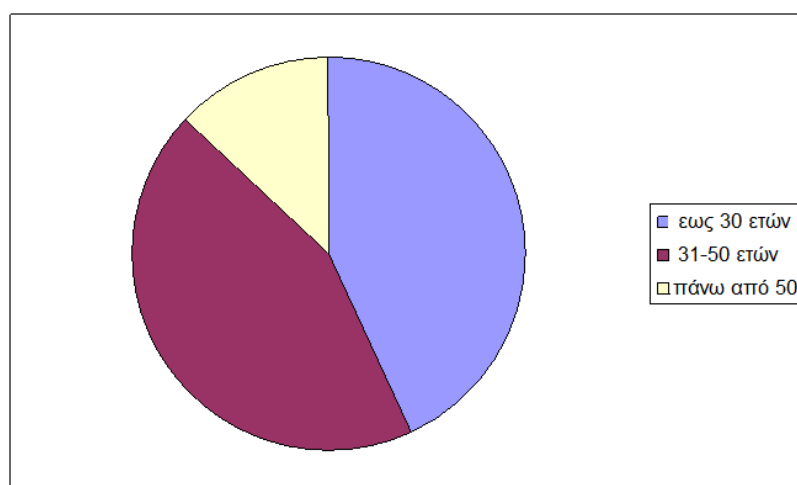
Από τα προηγούμενα χρόνια οι Μινωικές Γραμμές έχουν θέσει σε εφαρμογή μια πολιτική για να επενδύσουν στο μέλλον. Παρέχουν βοήθεια σε εκείνους τους εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν προσφέρει πραγματικά τις υπηρεσίες τους μέσα στο χρόνο, υποστηρίζουν τους δημιουργικούς και παραγωγικούς, μεσήλικες και επενδύουν στους νεότερους επαγγελματίες.

Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει την ηλικιακή κατανομή εντός της εταιρείας.

<b>Μέχρι 30 ετών</b>	<b>43%</b>
<b>31-50 ετών</b>	<b>44%</b>
<b>Πάνω από 50</b>	<b>13%</b>

(πηγή: [www.minoan.gr](http://www.minoan.gr))

Διάγραμμα 1



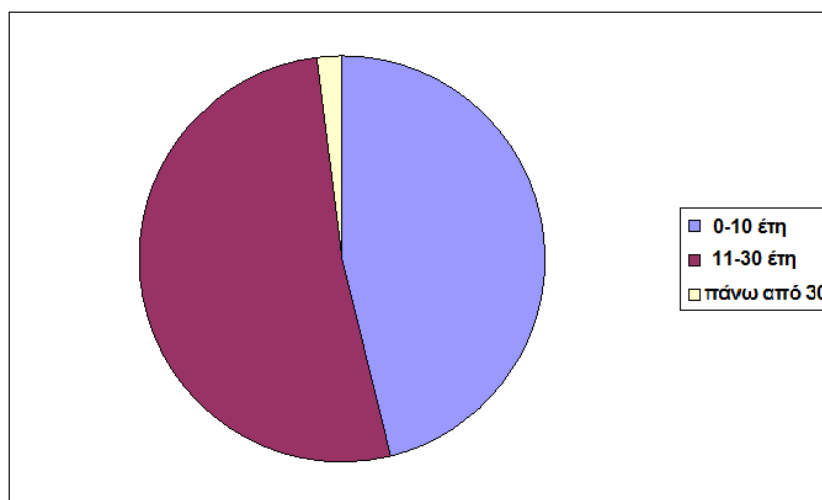
Η επαγγελματική εμπειρία των νέων που έχουν νέες ιδέες αποτελεί ένα πλεονέκτημα για την απόδοση, την ανάπτυξη και την ηγετική θέση της εταιρείας στην αγορά.

Επιπλέον, η Μίνοαν Lines επενδύει σε αναγνωρισμένους, έμπειρους επαγγελματίες καθώς και σε νέο, δυναμικό και εκπαιδευμένο προσωπικό. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα χρόνια που οι εργαζόμενοι εργάζονται στην εν λόγω εταιρεία.

<b>0-10 έτη</b>	<b>46,23%</b>
<b>11-30 έτη</b>	<b>51,76%</b>
<b>Πάνω από 30 έτη</b>	<b>2,01%</b>

(πηγή: [www.minoan.gr](http://www.minoan.gr))

Διάγραμμα 2



Η ανάπτυξη των Μινωικών Γραμμών σημαίνει πρωταρχική αφοσίωση των εργαζομένων της. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας προσφέρει συνεχή εκπαίδευση και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων που βασίζεται στην ειλικρίνεια. Ο κύριος στόχος των Μινωικών Γραμμών είναι η συνεχής ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού της. Οι υπάλληλοι της εταιρείας έχουν βαθιά γνώση του αντικειμένου τους, κάτι που κάνει η συνεχής και άρτια εκπαίδευση που τους παρέχουν, σε συνδυασμό με την μακρά εμπειρία τους, τις εγγυήσεις, την τέλεια επικοινωνία της εταιρείας με τους πελάτες της. Οι Μινωικές Γραμμές, ως μια εταιρεία που νοιάζεται για τους υπαλλήλους της ενισχύει τη συνοχή και την ομοφωνία με την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους εργαζομένους της.

Η εταιρεία έχει δημιουργήσει και λειτουργεί ένα πρωτοποριακό ηλεκτρονικό σύστημα για την αξιολόγηση του προσωπικού της. Το πεδίο εφαρμογής αυτής της διαδικασίας είναι:

- αξιολογεί αντικειμενικά τους υπαλλήλους
- ανιχνεύει και βελτιώνει τις αδυναμίες τους
- ανταμείβει τις προσπάθειες τους
- αξιολογεί τα θετικά ή αρνητικά τους σημεία και βρίσκει τρόπους για τη βελτίωσή τους και την περαιτέρω ανάπτυξη τους μέσα από μια στοχευμένη και εξατομικευμένη εκπαίδευση.

(πηγή: [www.minoan.gr](http://www.minoan.gr))

Το σύστημα αξιολόγησης της Minoan Lines προσφέρει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους και περιγράφει τις πραγματικές ανάγκες της εκπαίδευσης για κάθε έναν ξεχωριστά. Κατά την περίοδο 2006 - 2007, τα πραγματοποιήθηκαν προγράμματα κατάρτισης, η διάρκεια των οποίων έφτασε 1.767 ώρες, με συνολικό κόστος € 50.674.

Η διοίκηση της Minoan Lines έχει πάντα ως αρχή την επιβράβευση της απόδοσης του προσωπικού της και γι' αυτό έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί

διάφορες πολιτικές μπόνους μέσα στην επιχειρηματική στρατηγική και τον πολιτισμό της, καθώς και με την εμπειρία, τις αρμοδιότητες, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση και το σεβασμό προς τους υπαλλήλους της. Επιπλέον, μέσα από μια σειρά από πρόσθετα επιδόματα, η Minoan Lines παρέχει μια συνεχή βελτίωση για τα μέλη του προσωπικού.

Εκτός από την κάρτα μπόνους για τους επιβάτες που ανταμείβει άτομα που ταξιδεύουν με την Minoan Lines, υπάρχει επίσης μια αντίστοιχη κάρτα για το προσωπικό του πλοίου. Στα κύρια μέρη του πλοίου υπάρχουν και κάποιες φόρμες παραπόνων - προτάσεων που κάθε επιβάτης μπορεί να συμπληρώσει. Με τη μέθοδο αυτή η εταιρεία θα έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει τις επιδόσεις της και την ποιότητα των υπηρεσιών της.

Οι ακόλουθες διευκολύνσεις παρέχονται από την εταιρεία σύμφωνα με τις ικανότητες των υπαλλήλων της.

- 1) Το ανθρώπινο κεφάλαιο της ποιότητας και της ασφάλειας θεωρείται από τη διοίκηση Μινωικών Γραμμών ως κορυφαία προτεραιότητα
- 2) Ασφάλεια ζωής για την ολική ή μερική ανικανότητα ή απώλεια ζωής για οποιοδήποτε λόγο, ασφάλιση του εισοδήματος λόγω ατυχήματος ή ασθένειας ασφαλισμένων, για προσωρινή ολική ανικανότητα για εργασία λόγω ατυχήματος ή ασθένειας.
- 3) Ενδονοσοκομειακή και εξωνοσοκομειακή ασφάλιση υγειονομικής περίθαλψης .
- 4) Ετήσιες ιατρικές εξετάσεις.
- 5) Τράπεζα αίματος.

(πηγή: [www.minoan.gr](http://www.minoan.gr))

Στην αυγή του 21ου αιώνα, η ζήτηση των γνώσεων και των αναγκών συνεχώς αλλάζει. Ενόψει των αλλαγών στο περιβάλλον της εργασίας και των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων, η Minoan Lines ενδιαφέρεται για την πρόσληψη υπαλλήλων υψηλού επιπέδου, οι οποίοι πρέπει να είναι ικανοί να υιοθετήσουν τις αξίες και τα οράματα της εταιρείας και να συμβάλουν

καθοριστικά στην υλοποίησή τους για να καταστεί κερδοφόρα εντός της αγοράς .

Η εταιρεία προσφέρει, αλλά ζητά την ίδια στιγμή, υψηλά πρότυπα και από τους υπαλλήλους της, αντίστοιχα. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- Υψηλό αίσθημα καθήκοντος
- Επαγγελματισμό
- Ακεραιότητα και ηθική
- Ομαδικό πνεύμα
- Επιμέλεια και προθυμία
- Ανάληψη πρωτοβουλιών
- Ενδιαφέρον για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη
- Ευελιξία στην επικοινωνία και τις ικανότητες συνεργασίας

(πηγή: [www.minoan.gr](http://www.minoan.gr))

Η εταιρία δίνει ιδιαίτερη προσοχή στους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Με την εφαρμογή των διατάξεων του Ν. 1568/1985, η Minoan Lines έχει προσλάβει «Ιατρό Εργασίας» και «Τεχνικό Ασφάλειας» προκειμένου να προωθήσουν την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της υγιεινής των εργαζομένων της και εξασφαλίζοντας την ασφάλειά τους στους χώρους εργασίας .

Για την επίτευξη των υψηλών στόχων και την επιτυχή εκπλήρωση της αποστολής της για την ασφάλεια και την ποιότητα μεταφοράς των επιβατών, οι Μινωικές Γραμμές ενεργούν υπεύθυνα και απασχολούν εξειδικευμένους επαγγελματίες οι οποίοι θα καλύψουν τις ανάγκες της εταιρείας σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων της. Σήμερα, με την παγκόσμια κρίση του πετρελαίου, η εταιρεία προσπαθεί να κρατήσει τις τιμές των εισιτηρίων χαμηλές και να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών της προς τους πελάτες της. Αυτό δεν είναι εύκολη διαδικασία και πρέπει να ακολουθεί τις νέες

συνθήκες σε παγκόσμιο επίπεδο προκειμένου να είναι ελκυστική και ανταγωνιστική στο πλαίσιο της αγοράς.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων η εταιρεία παρέχει ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας στους εργαζομένους της, το οποίο διέπεται από την αρχή της συλλογικής ευθύνης. Επιπλέον, εξασφαλίζει ένα πρόγραμμα κινήτρων το οποίο επιβραβεύει τις επιδόσεις τους, καθώς και την επαγγελματική εξέλιξη τους.

#### **4.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού των Μινωικών Γραμμών**

Η Minoan Lines προσφέρει διάφορα προγράμματα και οργανώνει ετήσια εκπαιδευτικά σεμινάρια που λαμβάνουν χώρα είτε εντός της εταιρείας είτε εκτός. Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι να εξασφαλίζεται η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της σε σχέση με τις νέες απαιτήσεις της αγοράς. Η διαδικασία της εκπαίδευσης είναι άμεσα συνδεδεμένη με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας.

Στις μέρες μας, τα πράγματα αλλάζουν γρήγορα και προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις, η Minoan Lines έχει εφαρμόσει πρόσφατα μια νέα εκπαιδευτική συνεδρία για όλους τους υπαλλήλους . Η όλη διαδικασία διαρκεί περίπου 9 ½ ώρες. Θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσα σε μια εβδομάδα και αποτελείται από πέντε συνεδρίες περιλαμβανομένων διαλέξεων, σεμινάρια, επιδείξεις ,προγράμματα καθοδήγησης και προσομοιώσεις. Το απόγευμα της τελευταίας ημέρας έχει προγραμματιστεί να φιλοξενήσει μια μίνι συνέντευξη που συνοψίζει όλη την περίοδο λειτουργίας.

Η εκπαίδευση είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να βελτιωθεί η απόδοση. Πρόκειται για μεταβίβαση γνώσεων. Τα προγράμματα εκπαίδευσης



βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν πραγματικά πού πρέπει να είναι και πού είναι τώρα. Τα συστήματα αξιολόγησης που παρέχονται μέσω των εκπαιδεύσεων καθορίζουν το τι μπορούν να κάνουν για να βελτιώσουν τις

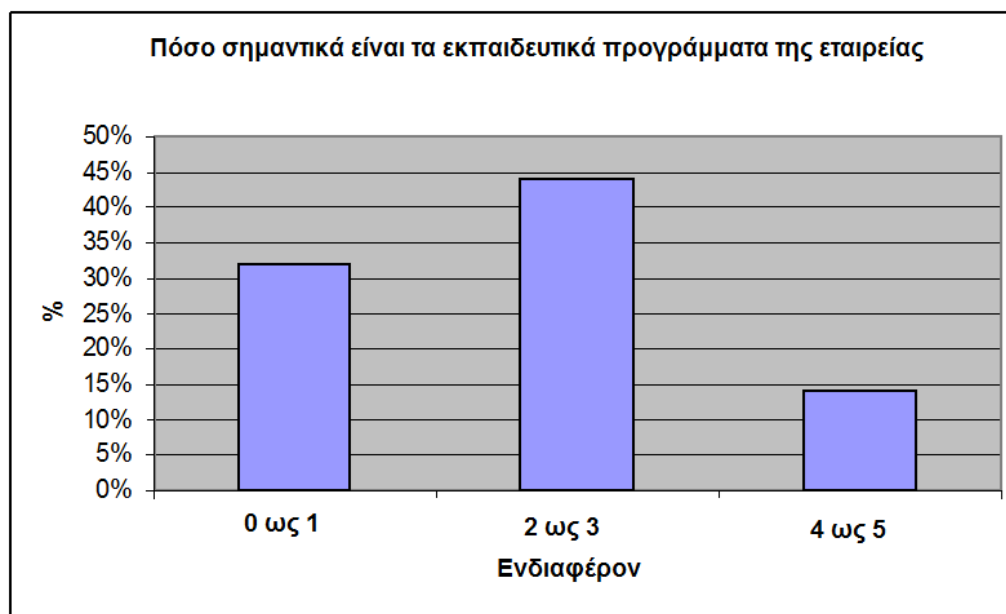
επιδόσεις τους. Η εκπαίδευση είναι ισχυρή επειδή ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκεφτούν για τους εαυτούς τους και να διατυπώσουν τις δικές τους λύσεις σε συνεργασία με τον εκπαιδευτή.

#### **4.3 Αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης των Μινωικών Γραμμών**

Πριν από την αξιολόγηση μας των προγραμμάτων κατάρτισης και η αποτελεσματικότητα των οποίων εντός της εταιρείας, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης ήταν ανώνυμα ώστε να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να αισθάνονται άνετα όταν τα συμπλήρωναν . Σχεδιάσαμε το ερωτηματολόγιο σύμφωνα με τον χρυσό κανόνα που αναφέρει ότι *“ένα καλό ερωτηματολόγιο είναι αυτό που έχει αριθμούς ως απάντηση αντί για λέξεις”*. Πιστεύουμε ότι αυτό ισχύει γιατί οι άνθρωποι συνήθως βαριούνται να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια. Για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα ήρθαμε σε επαφή με περίπου 50 υπαλλήλους της εταιρείας. Το δείγμα αυτό δεν ήταν αρκετό λόγω κάποιων παραγόντων όπως οι δυσκολίες στην κατανόηση των ερωτηματολογίων και τη χρονική περίοδο κατά την οποία κάναμε την έρευνά μας , που αποδείχθηκε τελικώς ότι η όλη διαδικασία χρειάζεται πολύ χρόνο για να ολοκληρωθεί.

Το πρώτο πράγμα που ρωτήσαμε σχετικά, ήταν η σημασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους. Το παρακάτω

διάγραμμα δείχνει τη γνώμη των εργαζομένων σχετικά με τα προγράμματα κατάρτισης της εταιρείας που χρησιμοποιούνται σήμερα.



Όπως μπορούμε να δούμε από το διάγραμμα η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν γνωρίζει την αξία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ώστε να έχουν την άποψη ότι τα προγράμματα κατάρτισης δεν είναι αρκετά σημαντικά για την εταιρεία και δεν είναι ενδιαφέροντα. Μόνο το 15% του προσωπικού συνειδητοποίησε ότι τα προγράμματα κατάρτισης προσθέτουν κάποια αξία για την απόδοση της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, το 32% των εργαζομένων δεν έχουν κανένα ενδιαφέρον για τα προγράμματα κατάρτισης της εταιρείας.

Μια άλλη, ενδιαφέρουσα ερώτηση αφορούσε την ποικιλία των προγραμμάτων κατάρτισης που η εταιρεία εφάρμοσε κατά τα τελευταία πέντε χρόνια. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τα αποτελέσματα.

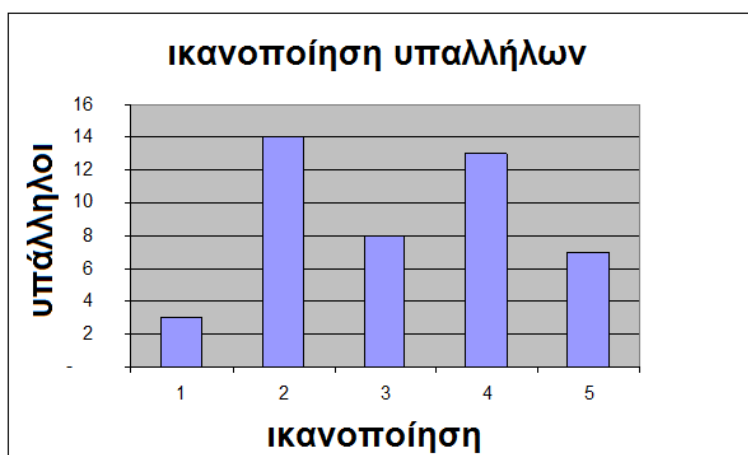


1. Σεμινάρια
2. Διαλέξεις
3. Παιχνίδια ρόλων
4. Μελέτες περιπτώσεων
5. Επιδείξεις
6. Διασκέψεις
7. Προσομοιώσεις
8. Προγράμματα
9. Αυτο-ανακάλυψης
10. Εκπαίδευση με βάση Η/Υ
11. Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά
12. Mentoring

Όπως μπορούμε να δούμε μέσα από το διάγραμμα η πλειοψηφία των εργαζομένων χρησιμοποιούν τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης, όπως σεμινάρια και συνέδρια. Ο Armstrong (2003) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι φοβούνται το άγνωστο, το οποίο ισχύει επίσης στις εταιρείες. Η αντίσταση των εργαζομένων για την αλλαγή είναι το κύριο πρόβλημα σε μια εταιρεία. Υπάρχει ένα ενδιαφέρον σημείο που συνδέεται με τους υπαλλήλους που εργάζονται επί του πλοίου. Πολλοί από αυτούς χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες με σκοπό την κατάρτιση, όπως και προσομοιώσεις με υπολογιστές. Σήμερα, η νέα τεχνολογία αποτελεί μέρος της ζωής μας και οι εργαζόμενοι στον τομέα της ναυτιλίας πρέπει να ακολουθούν τις νέες συνθήκες, ώστε να είναι ανταγωνιστικοί. Η ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας, μηχανημάτων, καθώς και τρόπων οργάνωσης της εργασίας απαιτεί οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν στις αλλαγές αλλιώς θα χάσουν τη δουλειά τους. Αυτού του είδους το δίλημμα έχει αυξήσει τη συχνότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που βασίζονται στη χρήση Η/Υ. (Computer

Based Training). Ο Brown (1995) επισημαίνει ότι πρέπει να δοθεί συνέχεια στις νέες μεθόδους κατάρτισης για να διασφαλιστεί ότι είναι αποτελεσματική για τους εργαζόμενους και να μην αλλάξει το κλίμα μέσα σε μια εταιρεία.

Από την άλλη πλευρά, μέθοδοι κατάρτισης όπως τα σχέδια καθοδήγησης, ή το παιχνίδι ρόλων δεν χρησιμοποιούνται από την εταιρεία καθόλου . Σύμφωνα με την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης, οι πιο κοινές μέθοδοι εκπαίδευσης στην Ελλάδα είναι η εκπαίδευση πάνω στη δουλειά (on-the-job training) και η αυτοανακάλυψη, επειδή έχουν χαμηλό κόστος κατά την εφαρμογή τους και δεν απαιτούν υψηλές γνώσεις και δεξιότητες από τους υπαλλήλους. Κυρίως, χρησιμοποιούνται στο δημόσιο τομέα και λιγότερο στον ιδιωτικό. Στην εταιρεία υπάρχει η μεταφορά γνώσεων από τα παλαιότερα και πιο έμπειρα μέλη του προσωπικού στα νεότερα και προτιμούν την εκπαίδευση πάνω στη δουλειά (on-the-job training), ως μια τυποποιημένη μέθοδο για τη μετάδοση γνώσεων. Το μυστικό της επιτυχίας τους είναι ο συνδυασμός της παλαιών και των νέων.



😊 Πολύ ικανοποιημένος

🙂 Ικανοποιημένος

😐 Αδιάφορος

😞 Δυσανεστημένος

😡 Πολύ δυσανεστημένος

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση του διαγράμματος πρέπει να σημειωθεί κάτι σημαντικό. Οι εργαζόμενοι της εταιρείας ένιωσαν ελεύθεροι να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια γιατί ήταν ανώνυμα.

Σύμφωνα με το διάγραμμα υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ των ικανοποιημένων υπαλλήλων και των δυσαρεστημένων. Αυτό είναι λόγω του γεγονότος ότι η Minoan Lines έχει δύο διαφορετικούς τύπους υπαλλήλων. Υπάρχουν οι άνθρωποι που εργάζονται στα γραφεία και οι άνθρωποι που εργάζονται στα πλοία. Κατά τη διάρκεια της έρευνας μας αντιληφθήκαμε ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με ανθρώπους σε καθημερινή βάση, όπως το πλήρωμα θαλάμου επιβατών ή οι ρεσεψιονίστ θα πρέπει να εκπαιδεύονται πιο συχνά από τους συναδέλφους τους που εργάζονται στα κεντρικά γραφεία γιατί η Minoan Lines είναι μια εταιρεία η οποία ακολουθεί τους νέους κανονισμούς σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ασφάλεια των επιβατών της.

Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί ότι, κατά την αξιολόγηση των ερωτηματολογίων, συνειδητοποιήσαμε ότι οι άνθρωποι που έχουν αναφερθεί στη σημασία των μεθόδων κατάρτισης εντός της επιχείρησης ήταν ικανοποιημένοι, σε αντίθεση με τους άλλους που δεν ενδιαφέρονται για τις μεθόδους εκπαίδευσης και που ήταν δυσαρεστημένοι.

Τέλος, η πλειοψηφία τους δεν πρότεινε κάποια εναλλακτική μέθοδο εκπαίδευσης, που θα επιθυμούσαν να εφαρμοστεί στο μέλλον, για τον απλούστατο λόγο ότι δεν είναι ενήμεροι. Αυτό ήταν αυτό που μας παρακίνησε να τους εμπνεύσουμε να μάθουν πώς να χρησιμοποιούν τα νέα προγράμματα κατάρτισης στις λειτουργίες τους και προς όφελός τους.

Εκτός από τα ποσοτικά στοιχεία (ερωτηματολόγια), ένα άλλο κύριο μέρος της εργασίας ήταν οι ερωτήσεις για τα στελέχη της εταιρείας (ποιοτικά στοιχεία). Για τη διερεύνηση των απόψεων των δύο πλευρών (εργαζομένων και

υψηλόβαθμων στελεχών) ο μόνος τρόπος για να μια σαφή εικόνα ήταν μία συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο.

Το εξεταζόμενο ζήτημα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ήταν σχετικά με τα προγράμματα κατάρτισης που δεν χρησιμοποιούνται στο εσωτερικό της εταιρείας. Μέσα από αυτές τις συνεντεύξεις, ήρθαν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα. Για παράδειγμα, στην ερώτηση: *Το πρόγραμμα κατάρτισης σας έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους εκπαίδευσης, όπως σεμινάρια / διαλέξεις;* Ο διευθυντής HR απάντησε ότι «έχουμε καταφέρει να συμπεριλαμβάνονται όλες οι εκπαιδευτικές μέθοδοι» (βλ. παράρτημα). Σε αντίθεση με αυτό λοιπόν, σύμφωνα με την πλειοψηφία των εργαζομένων, υπάρχουν ορισμένες μέθοδοι κατάρτισης όπως της καθοδήγησης (mentoring) που δεν εφαρμόζονται. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες για τα μέλη του προσωπικού για τις νέες εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται.

Ένα άλλο, πράγμα που προκύπτει μέσα από τις ερωτήσεις ήταν σχετικά με τη συχνότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο υπάλληλος ο οποίος είναι υπεύθυνος για τα εκπαιδευτικά προγράμματα απάντησε ότι *«η εταιρεία προσπαθεί να εκπαιδεύσει όσο το δυνατόν περισσότερους υπαλλήλους»* (βλ. παράρτημα). Είναι ευρέως γνωστό ότι η εκπαίδευση ως διαδικασία έχει πολλές αδυναμίες, όπως το κόστος, να είναι ξεπερασμένη και χρονοβόρα. Για το λόγο αυτό είναι δύσκολο για μια επιχείρηση με περιορισμένο προϋπολογισμό να επενδύσει μόνο σε προγράμματα κατάρτισης. Ο εκπαιδευτής σημείωσε ότι *«οι συνεδρίες τις περισσότερες φορές γίνονται μετά την εργασία, που οι εργαζόμενοι είναι λογικό να αισθάνονται κουρασμένοι»* (βλ. παράρτημα).

Ο διευθυντής HR της εταιρείας αναφέρει ότι *«η πρώτη μας προτεραιότητα είναι η διασφάλιση ότι τα προγράμματα ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων»* (βλ. παράρτημα). Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι Μινωικές Γραμμές ανησυχούν για τους υπαλλήλους τους και τις ανάγκες τους σύμφωνα με τις νέες νομοθεσίες. Επιπλέον, υποστήριξε ότι *«η εταιρεία μας ανανεώνει τα εκπαιδευτικά μαθήματα της σε συνεχή βάση, σύμφωνα με τις τελευταίες*

εξελιξεις στο χώρο» (βλ. παράρτημα). Αυτό συμβαίνει επειδή οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους της εταιρείας έχουν σπουδάσει στο εξωτερικό και πήραν το πλεονέκτημα αυτής της εμπειρίας, έτσι ώστε να θέλουν να μοιραστούν με τους συναδέλφους τους και να τους μεταφέρουν νέες ιδέες.

Τέλος, σύμφωνα με το ερώτημα: *Τι γίνεται με τις βελτιώσεις στις μεθόδους εκπαίδευσης, τι θα προτείνετε στους εκπαιδευόμενους ώστε να γίνουν πιο άνετοι και να υποστηρίξουν την διαδικασία της μάθησης;* Η πλειοψηφία των υπαλλήλων στέκεται στην ευελιξία των μαθημάτων και τη διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής που θα πρέπει να παρακινήσει τους ανθρώπους να υποστηρίξουν τη μάθηση με ένα πιο αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό ενδεχομένως θα προσθέσει αξία στην εταιρεία και θα βελτιώσει την ποιότητα των προγραμμάτων κατάρτισης με τις νέες κατευθυντήριες γραμμές -ISO 10015 - (διαχείριση της ποιότητας).

#### **4.4 Συγκριτική Αξιολόγηση**

Η συγκριτική αξιολόγηση ορίζεται ως μια διαδικασία που χρησιμοποιείται στον τομέα της διαχείρισης και ιδιαίτερα της στρατηγικής διαχείρισης και επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιολογούν διάφορες πτυχές των διαδικασιών τους, προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή πρακτική. Επιπλέον, επιτρέπει στους οργανισμούς να αναπτύξουν σχέδια για τη βέλτιστη πρακτική, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοσή τους. Ωστόσο, ο Camp (1989) επισημαίνει ότι η συγκριτική αξιολόγηση κοστίζει στις εταιρείες πολλά χρήματα και είναι χρονοβόρα και δύσκολη διαδικασία, δεδομένου ότι ασχολείται με διάφορες πτυχές και είναι μια συνεχής διαδικασία στην οποία οι οργανώσεις συχνά συναντούν προκλήσεις στις πρακτικές τους.

Συχνά οι μεγάλες εταιρείες προσφέρουν στους υπαλλήλους μια ποικιλία προγραμμάτων κατάρτισης να επιλέξουν. Επιπλέον, τους δίνει την επιλογή να επιλέξουν και να παρακολουθήσουν μια σειρά μαθημάτων κατάρτισης. Ωστόσο, μερικά από τα πιο δημοφιλή προγράμματα εκπαίδευσης γεμίζουν

γρήγορα και πολλοί εργαζόμενοι δε μπορούν να βρουν άλλους εναλλακτικούς τρόπους εκπαίδευσης.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιούν οι εταιρείες στην Ελλάδα, έχουμε ψάξει για μια άλλη εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών στην Ελλάδα. Οι Ολυμπιακές Αερογραμμές άρχισαν να λειτουργούν στη σημερινή τους μορφή στις 12 Δεκεμβρίου 2003, μετά την συνένωση των Ολυμπιακών Αερογραμμών και της Ολυμπιακής Αεροπορίας (Olympic Aviation) θυγατρική της Macedonian Airlines, η οποία μετονομάστηκε σε Ολυμπιακές Αερογραμμές, και είχαν, μέχρι τότε, μόνο πτήσεις τσάρτερ.

Οι Ολυμπιακές Αερογραμμές δίνουν ιδιαίτερη προσοχή για τους κανόνες ασφαλείας. Ως εκ τούτου, το προσωπικό συμμετέχει συνεχώς σε συνεχή προγράμματα κατάρτισης, προκειμένου να εξασφαλίσει στους επιβάτες ότι πληρούνται οι υψηλότερες προδιαγραφές ασφαλείας. Το προσωπικό της εταιρείας είναι πάντα πρόθυμο να αναλάβει το επιπλέον βήμα, ώστε οι ιδιώτες θα έχουν μια ασφαλή και ευχάριστη πτήση. Η ασφάλεια είναι η αποκλειστική προτεραιότητα της φιλοσοφίας της εταιρείας. Επιπλέον, οι άνθρωποι στην ΟΑ δίνουν έμφαση στην υψηλότερη εκπαίδευση του πληρώματος, που πρέπει να εμπνέει σε όλους εμπιστοσύνη και ασφάλεια κατά τη διάρκεια της πτήσης.

Οι Ολυμπιακές Αερογραμμές έχουν ένα μοναδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εμπειρία και πάντα με επίκεντρο την ασφάλεια και την άνεση των επιβατών. Πολλά από τα μέλη του πληρώματος έχουν πολλαπλούς ρόλους και παρέχουν υποστηρικτικές δραστηριότητες για όλες τις πράξεις της ΟΑ. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν μια καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών και τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν για πολλά χρόνια σε όλο τον κόσμο. Οι πιλότοι της ΟΑ έχουν κάνει χιλιάδες ώρες πτήσης, κάθε. Η εκπαίδευσή τους είναι συνεχής και διατηρείται σε ανώτατα επίπεδα, με υψηλά ηθικά πρότυπα, στους προσομοιωτές πτήσης της Ολυμπιακής Αεροπλοΐας στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και τα Χανιά.



Για να επιτευχθεί αυτό, το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου ή έχουν πτυχίο Master, επιτρέποντας έτσι στην ΟΑ να αναπτύξει ένα επαγγελματικό προφίλ αποκλειστικά στις ανάγκες των επιβατών και την ικανοποίησή τους. Επιπλέον, η εταιρεία προσφέρει δέσμευση για απόδοση, αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα.

Τα πρότυπα πρόσληψης των Ολυμπιακών Αερογραμμών είναι πολύ αυστηρά και υψηλού επιπέδου. Οι πιλότοι, οι αξιωματικοί και οι αεροσυνοδοί έχουν επιλεγεί προσεκτικά με ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εκπαίδευσή τους και την εμπειρία τους στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών. Οι υπάλληλοι της εταιρείας έχουν αναπτύξει δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και καινοτόμο ομαδική εργασία που κάνουν επιτυχημένη την εταιρεία στο τομέα της.

[\(<http://www.olympicairlines.com>\)](http://www.olympicairlines.com)

Η Mediterranean Shipping Company (Ηνωμένο Βασίλειο) είναι μια ιδιωτική εταιρεία, που ιδρύθηκε το 1970 και είναι μία από τις κορυφαίες ναυτιλιακές εταιρίες σε όλο τον κόσμο. Είναι μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα της βιομηχανίας και της ναυπήγησης στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ως εταιρεία υλοποιεί το «παραδοσιακό» πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η εταιρεία προσφέρει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα με μια περισσότερο πρόσωπο με πρόσωπο προσέγγιση. Οι νέοι εργαζόμενοι λαμβάνουν εβδομαδιαία μαθήματα που περιλαμβάνουν διαλέξεις, σεμινάρια και μαθήματα σε μικρές ομάδες.

Κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής εβδομάδας, νέοι εργαζόμενοι της εταιρείας μαθαίνουν διαφορετικά θέματα κάθε μέρα για μια εβδομάδα και τέσσερις ώρες την ημέρα. Τα μαθήματα οργανώνονται σε μικρές ομάδες των τριών ατόμων, προκειμένου να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα στις επιδόσεις της εταιρείας και περιλαμβάνουν ένα συνδυασμό θεωρίας και πρακτικής. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων οι εκπαιδευτές χρησιμοποιούν διαδραστικούς τρόπους κατάρτισης καθώς την ίδια στιγμή η εκπαίδευση περιλαμβάνει νέες τεχνολογίες και οπτικά βοηθήματα όπως

προτζέκτορες ή υπολογιστές βελτιώνοντας το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Μια επιπλέον υποστήριξη δίνεται μέσω ενός βιβλίου που έχει όλες τις χρήσιμες πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων θεωριών και πρακτικές της λειτουργίας της εταιρείας. Ο λόγος είναι να δείξουν στους νέους εργαζόμενους τον τρόπο που η εταιρεία λειτουργεί.

Η δομή της εταιρείας, ακολουθεί το μοντέλο δραστηκής μάθησης . Δραστηκή μάθηση είναι μια μέθοδος διαχείρισης και οργανωτικής ανάπτυξης. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει άτομα που εργάζονται σε μικρές ομάδες, δουλεύοντας σε σημαντικά θέματα ή προβλήματα και μαθαίνουν από τις προσπάθειες τους να αλλάξουν τα πράγματα (Armstrong, 2006). Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρείας MSC δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ομαλή κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων με παλαιότερους, για να κατανοήσουν γρηγορότερα το περιβάλλον της εταιρείας. Αυτή η μέθοδος εκμάθησης φέρνει κοντά τους ανθρώπους με σκοπό να επιλυθούν προβλήματα και ζητήματα που αντιμετωπίζουν. Παράλληλα, μαθαίνουν από αυτή τη διαδικασία. Τα άτομα, μετά από ανάλυση διαχειριστικών ή οργανωτικών προβλημάτων, παίρνουν την ευθύνη να τα λύσουν.

Η ουσία είναι να αλλάξει το συντομότερο δυνατό, από ένα εκπαιδευμένο μέλος σε ένα μέλος του προσωπικού της εταιρείας, μειώνοντας το χρόνο για την προσαρμογή των νέων εργαζομένων. Σε αντίθεση με άλλες εταιρείες, η MSC χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο κατάρτισης με σκοπό να βάλει τους νέους υπαλλήλους στη φιλοσοφία της εταιρείας και να είναι σε θέση να κατανοήσουν την εσωτερική λειτουργία της. Η φιλοσοφία της εταιρείας είναι να καταστήσει το εργασιακό περιβάλλον κατάλληλο για τους νέους υπαλλήλους. Επίσης, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσφέρει την ευκαιρία για τους νέους υπαλλήλους να μάθουν συγκεκριμένες πρακτικές που χρησιμοποιεί η εταιρεία. (<http://www.msucuk.com>,)

## 5. Συμπέρασμα / Συστάσεις

Καθ' όλη την έρευνά μας τους τελευταίους μήνες, συνειδητοποιήσαμε ότι η εκπαίδευση είναι η διαδικασία σύνδεσης από τη θεωρία στην πράξη. Θεωρία υπάρχει αλλά για να εφαρμοστεί, η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τα άτομα. Συνοψίζοντας το έργο στο σύνολό του, πρέπει να πούμε ότι οι άνθρωποι που εργάζονται για τις Μινωικές Γραμμές έχουν μια γενική ιδέα σχετικά με την κατάρτιση και τις μεθόδους αυτής της διαδικασίας. Το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει αναπτύξει την εκπαιδευτική διαδικασία με νέες μεθόδους όπως παιχνίδια ρόλων και προσομοιώσεων οι οποίες δεν είναι τόσο γνωστές στα μέλη της εταιρείας όπως συμβαίνει σε άλλες.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ο σκοπός αυτού του έργου ήταν η διερεύνηση των υφιστάμενων μεθόδων εκπαίδευσης, να τους αξιολογήσουμε και να παρουσιάσουμε νέους εναλλακτικούς τρόπους, που μπορεί να είναι χρήσιμοι για τους εργαζόμενους και την εταιρεία για τη βελτίωση των επιδόσεών τους. Τα προηγούμενα, παραδοσιακά συστήματα εκπαίδευσης, απαιτούσαν από τους εργαζόμενους να αναπτύξουν μια προσωπική σχέση με τον εκπαιδευτή για να εξασφαλίσει τη συνεχή μάθηση και βελτίωση των επιδόσεών τους.

Καθώς η μάθηση χαρακτηρίζεται ως μια συνεχής διαδικασία, είναι δύσκολο για τους εκπαιδευόμενους που παρακολουθούν μαθήματα εκπαίδευσης να ανταποκριθούν στις προκλήσεις ενός νέου περιβάλλοντος εργασίας. Εξαιτίας αυτού, είναι απαραίτητο για τους εργαζόμενους κάθε επιχείρησης να προσαρμοστούν στις νέες μεθόδους εκπαίδευσης, που έχουμε ήδη αναφέρει στο έργο μας, ώστε να επιβιώσουν στην αγορά της παγκόσμιας βιομηχανίας. Οι Μινωικές Γραμμές, ως μια νέα εταιρεία, ήταν μια ζωντανή περιπτωσιολογική μελέτη που μας πρόσφερε τη δυνατότητα να εξετάσουμε αυτές τις νέες συνθήκες που εμφανίζονται στον τομέα της εκπαίδευσης σε όλο τον κόσμο.

Για εμάς, η ιδανική μέθοδος εκπαίδευσης είναι ένας συνδυασμός με μια σειρά από σεμινάρια κατάρτισης όπως διαλέξεις και επιδείξεις, ώστε να μπορεί να είναι αποτελεσματική για τους εργαζομένους. Από την προσωπική μας άποψη, ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης είναι ο καλύτερος τρόπος να μάθουν και να βελτιώσουν τις γνώσεις και την απόδοσή τους.

Συνειδητοποιήσαμε πόσο πολύτιμο εργαλείο μπορεί να είναι για τους εργαζόμενους μια τέτοια διαδικασία.

Κατά τη γνώμη μας, πιστεύουμε ότι έχουμε κερδίσει πολλά πράγματα κατά τη διάρκεια της πτυχιακής εργασίας μας και έχουμε γίνει πιο υπεύθυνοι και σίγουροι για τη δουλειά μας και αισθανόμαστε υπερήφανοι γι 'αυτό. Επίσης, συνεργαστήκαμε και ανταλλάξαμε ιδέες με άλλους ανθρώπους που έχουν διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις και αυτό ήταν το μεγαλύτερο κέρδος που έχουμε αποκτήσει. Τέλος, θα θέλαμε να δούμε στο μέλλον μερικές από τις νέες εκπαιδευτικές μεθόδους που αναφέραμε σε εφαρμογή από την εταιρεία ή ενδεχομένως από άλλες εταιρείες. Είμαστε σίγουροι ότι θα τους βοηθήσει πολύ στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους καθώς και στις επιδόσεις τους.

# Παράρτημα

## Ερωτηματολόγιο

### Προσωπικά Στοιχεία

- *Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;*
- *Ποια είναι η ηλικία σας;*
  - 18 ή κάτω
  - 19-25
  - 26-35
  - 36-45
  - 46-55
  - 56-65
  - 65 και πάνω
- *Πόσο καιρό εργάζεστε στην εταιρεία;*
  - Λιγότερο από ένα χρόνο
  - 1-2 χρόνια
  - 2-5 χρόνια
  - 5-10 χρόνια
  - Περισσότερο από 10 χρόνια

## Ανάγκες Εκπαίδευσης

### ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ;

Με μια κλίμακα 0-5, όπου 0 χαμηλό ενδιαφέρον και όπου 5 υψηλό ενδιαφέρον

0      1      2      3      4      5

### ΕΧΕΤΕ ΛΑΒΕΙ ΜΕΡΟΣ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ 5 ΕΤΗ;

Ποτέ	Ναι	Όχι
Μέχρι και 5 διαφορετικά προγράμματα	Ναι	Όχι
Περισσότερα από 5 προγράμματα	Ναι	Όχι

### ΣΕ ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ ΚΑΙ ΠΟΣΕΣ ΦΟΡΕΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ 5 ΧΡΟΝΙΑ;

- Σεμινάρια
- Διαλέξεις
- Παιχνίδια Ρόλων
- Μελέτες Περιπτώσεων
- Επιδείξεις
- Διασκέψεις
- Προσομοιώσεις
- Αυτό-ανακάλυψης
- Εκπαίδευση με βάση Η/Υ
- Εκπαίδευση πάνω στην εργασία
- Mentoring

### ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΝΑ ΔΕΙΤΕ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ;

.....  
.....  
.....

## Περισσότερες Πληροφορίες

- Πείτε μας λεπτομέρειες για άλλες εκπαιδευτικές ανάγκες που έχετε από την εταιρία

.....  
.....  
.....


- Εάν έχετε επιπλέον παρατηρήσεις ή σχόλια παρακαλώ σημειώστε εδώ

.....  
.....  
.....


- Ποια είναι η γενική σας γνώμη για την εκπαίδευση που παρέχει η εταιρία;

 Πολύ ικανοποιημένος

 Ικανοποιημένος

 Αδιάφορος

 Δυσανεστημένος

 Πολύ δυσανεστημένος

**Σας ευχαριστούμε!**

# Ερωτήσεις

1. Έχετε αρκετό από τον κατάλληλο εξοπλισμό για να φιλοξενήσει όλα τα εκπαιδευτικά λογισμικά, τα βίντεο και τις απαραίτητες περιφερειακές συσκευές για να κάνουν την εκμάθηση να γίνει με τον τρόπο που επρόκειτο να συμβεί για όλους τους εκπαιδευόμενους που θέλουν να το χρησιμοποιούν όταν θέλουν να το χρησιμοποιήσουν;
2. Είναι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα σας σχεδιασμένο έτσι ώστε να περιλαμβάνει όλες τις μεθόδους εκπαίδευσης, όπως σεμινάρια / διαλέξεις;
3. Πόσο συχνά αναβαθμίζετε το εκπαιδευτικό σας πρόγραμμα;
4. Πόσους υπαλλήλους εκπαιδεύετε και με ποια συχνότητα;
5. Υπάρχει κάποιος άνετος χώρος όπου γίνεται η εκπαίδευση;
6. Η μέθοδος διδασκαλίας σας ταιριάζει με τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων;
7. Έχετε ενημερωθεί ποτέ για μαθήματα εξ αποστάσεως;



8. Υπάρχουν κάποιες αδυναμίες στις διαδικασίες εκπαίδευσης;
9. Ποιες βελτιώσεις στις μεθόδους εκπαίδευσης θα προτείνατε ώστε οι εκπαιδευόμενοι να είναι πιο άνετοι και πιο δεκτικοί;
10. Πόσο καλές είναι οι οδηγίες για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα;
11. Το πεδίο εφαρμογής, ο σχεδιασμός και τη μορφή των προγραμμάτων , φαίνονται ενδιαφέροντα για τους εργαζομένους;
12. Σε ποια μέρη γίνονται οι συνεδρίες; Πως μπορεί κάποιος εργαζόμενος να βρεθεί εκεί;
13. Βοηθάνε αυτές οι ασκήσεις; Γιατί; Γιατί όχι;
14. Πως θα χαρακτηρίζατε την ποιότητα των εκπαιδευτών , και πως την ποιότητα των υλικών και μέσων που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία;
15. Έχετε να προσθέσετε κάτι άλλο;

# Βιβλιογραφία

1. Armstrong, M., (2003). A Handbook of Human Resource Management Practice. 9<sup>th</sup> ed. London: Kogan page.
2. Armstrong, M., (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10<sup>th</sup> ed. London: Kogan page.
3. Bee, F & R (2003). Learning Needs Analysis and Evaluation. 2<sup>nd</sup> ed. CIPD.
4. Brown, A., (1995). Organizational culture. London: Pitman.
5. Burnes, B. (2004). Managing change. 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall.
6. Camp, R., (1989). The search for industry best practices that lead to superior performance.
7. Carliner, S., (2003). Training design basics. Alexandria: ASTD.
8. CIPD annual report (2002). CIPD, UK.
9. Creswell, J. (2003). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. California: Sage Publications
10. English glossary of training terms (1981). Oxford publishing.
11. Hardingham, A., (1996). Designing training. London: CIPD.
12. Hill, C., (2003). International business: competing in the global marketplace. 4<sup>th</sup> ed. Mc Graw Hill.
13. Kvale, S., (2007). Doing interviews. Sage
14. Laird, D. et al, (2003). Approaches to training and development. 3<sup>rd</sup> ed. Cambridge: Perseus.

15. Marshall, K., (1999). Beyond traditional training. Kogan page.
16. Mayo, A., (1998). Creating a training and development strategy. IPD
17. Nilson, C., (2003). How to manage training: a guide to design & delivery. Microsoft Press.
18. Nordin, P., (1998). Genetic Programming An Introduction. Morgan Kaufmann Publishers, Inc.
19. Patrick, J., (1992). Training: Research and Practice. London: Academic press.
20. Piskurich, G. et al, (2000). The ASTD handbook of training design & delivery. Mc Graw Hill.
21. Philips, J., and Stone, R., (2002). How to measure training results. Mc Graw Hill.
22. Pont, T., (1996). Developing effective training skills: A practical guide to designing and delivering group training. 2<sup>nd</sup> ed. Mc Graw Hill.
23. Porter, K., Smith, P. and Fagg, R., (2006). Leadership and Management for HR Professionals. 3<sup>rd</sup> ed. London: Butterworth Heinemann.
24. Quinones, M., and Ehrenstein, A., (1997). Training for a rapidly changing workplace: Applications of Psychological Research. APA
25. Rae, L., (2001). Develop your training skills. London: Kogan Page.
26. Reay, D., (1994). Understanding How People Learn. London: Kogan page.
27. Rees, WD. and Porter, C., (2001). Skills of Management. 5<sup>th</sup> ed. London: Thomson Learning.
28. Reid, M., and Barrington, H., (1994). Training Interventions-managing employee development. 4<sup>th</sup> ed. IPD.
29. Reynolds, J., Caley, L. and Mason, R., (2002). How do People Learn? London: CIPD.
30. Riley et al (2000). Researching and writing dissertations in business and management. Thomson.
31. Siddons, S., (1997). Delivering training. London: CIPD

32. Simmonds, D., (1998). Evaluation Toolkit. Fenman Training.
33. Simmonds, D., (2003). Designing and Delivering Training. London: CIPD.
34. Stimson, N., (1991). How to write and prepare training materials. Kogan page.
35. Truelove, S., (2006). Training in practice. London: CIPD

### **Πηγές από Διαδίκτυο**

36. <http://www.infed.org/images/illustrations/explrn.gif>, (13/8/2011)
37. <http://www.jimbomusicstudio.com/images/spiralside.gif>, (14/8/2011)
38. <http://www.development-opportunities.co.uk/img/trng-cyc.gif>, (19/8/11)
39. [http://www.essortment.com/all/jobstraining\\_rshn.htm](http://www.essortment.com/all/jobstraining_rshn.htm) (27/7/2011)
40. <http://www.minoan.gr>, (8/8/2011)
41. <http://www.olympicairlines.com>, (13/10/2011)
42. <http://en.wikipedia.org/wiki/Training>, (6/9/2011)
43. <http://www.minoan.gr>, (25/9/2011)
44. <http://www.msucuk.com>, (11/8/2011)
45. <http://www.minoan.gr>, (5/9/2011)
46. [http://www.referenceforbusiness.com/small/Sm-Z/Training-and Development.html](http://www.referenceforbusiness.com/small/Sm-Z/Training-and%20Development.html), (10/8/2011)
47. <http://www.eede.gr/>, (22/7/2011)

### **Περιοδικά - Εφημερίδες**

48. *Independent* (2011). Issues in people management. 24 Αυγούστου, 75.
49. European training foundation. Management toolkit on training needs. Σεπτέμβριος 2002

Όλα τα υλικά που παρέχει η εταιρεία, όπως φυλλάδια, ενημερωτικά δελτία, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια προς τα μέλη του προσωπικού, websites και παρατηρήσεις.