

## **Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών Εκπαίδευση Ενηλίκων**

### **Διπλωματική εργασία**

**«Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων: Η περίπτωση του  
προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον τουρισμό»  
στην ξενοδοχειακή αλυσίδα Βανταράκης»**

**Άρτεμη Α. Βασιλειάδη**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γαλατά Παρασκευή-Βίβιαν**

**Πάτρα, Ιούλιος, 2021**

**«Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων: Η περίπτωση του προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον τουρισμό» στην ξενοδοχειακή αλυσίδα Βανταράκης»**

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Παρασκευή- Βίβιαν Γαλατά

Συν-επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κρασαδάκη Ευαγγελία

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	7
Περίληψη.....	8
Abstract.....	9
Κατάλογος πινάκων.....	10
Μέρος Α'.....	13
Κεφάλαιο 1. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	13
Εισαγωγή.....	13
1.1. Η σπουδαιότητα της έρευνας.....	15
1.2. Η Δια βίου Μάθηση.....	16
1.3. Εκπαίδευση ενηλίκων.....	16
1.4. Η έννοια της επαγγελματικής κατάρτισης.....	17
1.5. Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.....	19
1.6. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση.....	20
1.7. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	23
1.8. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων στον Τουρισμό.....	25
Κεφάλαιο 2. Η εικόνα της τουριστικής βιομηχανίας, σε ελληνικό και διεθνές επίπεδο.....	30
2.1. Η εικόνα της τουριστικής βιομηχανίας διεθνώς.....	30
2.2. Η εικόνα της τουριστικής βιομηχανίας στο ελληνικό συγκείμενο.....	32
Κεφάλαιο 3. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενηλίκων και μοντέλα αξιολόγησης.....	33
3.1. Τυπολογίες αξιολόγησης.....	33
3.2. Μοντέλα αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων για ενήλικες.....	36
3.3. Μοντέλο εισόδου, διεργασίας, εξόδου.....	37
3.4. Μοντέλο Πλαισίου, Εισόδου, Διαδικασίας και Αποτελέσματος.....	37
3.5. Μοντέλο Πλαισίου, Εισόδου, Αντίδρασης, Αποτελέσματος.....	38
3.6. Το μοντέλο αξιολόγησης των τεσσάρων επιπέδων Kirkpatrick.....	39
Β' Μέρος.....	45
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	45
4.1. Το προφίλ της Ξενοδοχειακής Αλυσίδας.....	45
4.2. Σκοποί και στόχοι της έρευνας. Παρουσίαση των ερευνητικών ερωτημάτων και αιτιολόγηση της επιλογής τους.....	45
4.3. Το δείγμα των συμμετεχόντων.....	48
4.4. Παρουσίαση της ερευνητικής μεθόδου που επιλέγεται.....	49
4.4.1. Ποσοτική έρευνα.....	49
4.4.2. Ποιοτική έρευνα.....	50
4.4.3. Συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας.....	51
4.5. Χρόνος και διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας. Τα στάδια διεξαγωγής της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας.....	51
Κεφάλαιο 5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	54
5.1. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας από τα ερωτηματολόγια των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.....	54
5.1.2. Το προφίλ των εκπαιδευομένων, δημογραφικά στοιχεία.....	55

5.2 Αξιολόγηση του προγράμματος. Η αποτίμηση των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους εκπαιδευόμενους.....	59
5.2.1 Ο εκπαιδευτής.....	60
5.2.3 Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές.....	65
5.2.3. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.....	69
5.2.4. Το εκπαιδευτικό υλικό.....	74
5.2.5. Η ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.....	78
5.2.6. Η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος.....	82
5.2.7. Η καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων για τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος.....	87
5.2.8. Καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων σχετικά με γεγονότα τα οποία προκάλεσαν δυσaréσκεια στη διάρκεια του προγράμματος.....	90
5.2.9. Καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα.....	93
5.3. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις των εκπαιδευόμενων.....	96
5.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	96
5.3.2. Αξιολόγηση του προγράμματος. Η αποτίμηση των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους εκπαιδευόμενους.....	100
5.3.3. Εκπαιδευτής.....	101
5.3.4. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές.....	107
5.3.5. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.....	111
5.3.6. Το εκπαιδευτικό υλικό.....	115
5.3.7. Η ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.....	119
5.3.8. Η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος.....	124
5.3.9. Η καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων για τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος.....	129
5.3.10 Καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων σχετικά με γεγονότα τα οποία προκάλεσαν δυσaréσκεια στη διάρκεια του προγράμματος.....	130
5.3.11. Καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα.....	131
Γ' Μέρος.....	134
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	134
6.1.2. Συμπεράσματα της έρευνας.....	134
6.1.3. Σύνθεση αποτελεσμάτων σχετικά με το 1° ερευνητικό ερώτημα.....	134
6.1.4. Σύνθεση αποτελεσμάτων σχετικά με το 2° ερευνητικό ερώτημα.....	135
6.1.5 Σύνθεση αποτελεσμάτων σχετικά με το 3° ερευνητικό ερώτημα.....	136
6.1.6. Σύνθεση αποτελεσμάτων σχετικά με το 4° ερευνητικό ερώτημα.....	138
6.1.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας βάσει δημογραφικών μεταβλητών.....	139
6.3. Περιορισμοί της έρευνας.....	140
6.4. Δυσκολίες στη διεξαγωγή της έρευνας.....	141
6.5. Προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση.....	142
Σύνοψη.....	144

Βιβλιογραφικές αναφορές.....	145
Παράρτημα.....	152
<b>Συνέντευξη με το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης κo Αντώνη Κολοβάκη:.....</b>	<b>157</b>

## Ευχαριστίες

Στο μοναδικό μου σύζυγο που με την ανιδιοτελή του αγάπη, την υπομονή και τις συμβουλές του, με στήριξε με όλη του τη δύναμη στη διάρκεια αυτής της δύσκολης διαδρομής και συνέβαλλε τα μέγιστα για την ολοκλήρωση της.

Στα δύο μου παιδιά, που είναι ότι πιο όμορφο έχω δημιουργήσει, ζητώντας τους μεγαλώνοντας να μου συγχωρήσουν το χρόνο που τους στέρησα αυτό το διάστημα και να κατανοήσουν τη «δίψα» της μητέρας τους για μάθηση.

Στους γονείς μου και τα αδέρφια μου, που με υποστήριξαν με κάθε τρόπο και υπήρξαν δίπλα μου πάντα.

Στους φίλους μου και τους συναδέλφους μου, που κατανόησαν τις απουσίες μου και εξακολούθησαν να με υποστηρίζουν με κάθε ευκαιρία.

Στην υπέροχη Δήμητρα Αθανασακοπούλου, που γνώρισα στις ηλεκτρονικές αίθουσες του ΕΑΠ και μοιράστηκα μαζί της όλη μου την αγωνία. Χωρίς τη βοήθεια της δεν θα κατάφερνα να φτάσω ως εδώ.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων της εταιρίας Βανταράκης κο Αντώνη Κολυβάκη, για την άποψη συνεργασία του, για το πνεύμα του και τις συμβουλές του σε όλη τη διάρκεια της έρευνας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κο Λευτέρη Βανταράκη, ιδιοκτήτη της εταιρίας, για την εκ των προτέρων στήριξη της έρευνας, για την εναλλακτική του σκέψη και για το χρόνο που διέθεσε.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς την εξαιρετική επιβλέπουσα κα Παρασκευή-Βίβιαν Γαλατά, για τη συνεργασία και την καθοδήγηση της, καθώς και για την ουσιαστική βοήθεια που μου προσέφερε για να καταφέρω να ολοκληρώσω τη Διπλωματική μου Εργασία. Άλλωστε, ήταν εκείνη που με ενέπνευσε να ασχοληθώ με την Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων, επιβεβαιώνοντας μου εντέλει πως έκανα μια σωστή επιλογή, όσο δύσκολη κι αν ήταν. Επίσης, οφείλω θερμές ευχαριστίες στη συν-επιβλέπουσα Κρασαδάκη Ευαγγελία, για τις καίριες επισημάνσεις και την εποικοδομητική ανατροφοδότηση που μου παρείχε στην τελική φάση της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.





## Περίληψη

Με την παρούσα διπλωματική έρευνα η ερευνήτρια επιχειρεί να διεξάγει μια απολογιστική εξωτερική αξιολόγηση ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, αξιοποιώντας το μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων του Donald L Kirkpatrick. Η εξέταση του συγκεκριμένου ζητήματος από θεωρητικής άποψης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς δεν υπάρχει πληθώρα έντυπης βιβλιογραφίας γύρω από το ζήτημα της αποτίμησης των αποτελεσμάτων της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης στις Ξενοδοχειακές μονάδες.

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αποτίμηση συγκεκριμένων διαστάσεων του εκπαιδευτικού προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον τουρισμό». Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας αφορούν τη διερεύνηση της «ανταπόκρισης» των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, τη διερεύνηση του βαθμού που συντελείται η «μάθηση», τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανταπόκριση των εκπαιδευομένων, την αποτίμηση της εργασιακής «συμπεριφοράς» των εκπαιδευομένων στο χώρο της εργασίας τους. Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούν το βαθμό που οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες, τις απόψεις τους σχετικά με το εάν υπάρχουν πρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι θα έπρεπε να καλύψουν, τον τρόπο με τον οποίο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας και τον τρόπο και το βαθμό που κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς τους στην εργασία. Για την ολοκλήρωση της έρευνας επιλέχθηκε ο συνδυασμός της ποιοτικής και ποσοτικής μεθόδου, μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων και ημιδομημένων συνεντεύξεων για περισσότερο αντικειμενικά αποτελέσματα. Από την ανάλυση προκύπτουν οι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ανταπόκριση των εργαζομένων σε ένα πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

## Λέξεις Κλειδιά

• Αξιολόγηση Προγραμμάτων • Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση • Μοντέλο Τεσσάρων Επιπέδων Kirkpatrick • Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

## Abstract

Evaluation of Adult Education Programs: The case of the "German for Tourism" in-company education program in the hotel chain Vantarakis.

With the present dissertation, the researcher attempts to conduct an accounting external evaluation of an in-company training program, utilizing Donald L Kirkpatrick's Four Levels model. The examination of this issue from a theoretical point of view is of particular interest, as there is no abundance of printed literature on the issue of evaluating the results of in-company education and training in Hotel units.

The purpose of this dissertation is the evaluation of specific dimensions of the in-company training program "German for tourism". In particular, the individual objectives of the research concern the investigation of the "response" of the participants in the program, the investigation of the degree to which the "learning" takes place, the investigation of the factors that affect the response of the trainees, the evaluation of the work "behavior" of the trainees in their workplace.

The research questions concern the extent to which the participants in the program consider that their training needs have been met, their views on whether there are additional training needs that they think they should meet, the way in which the participants assess the factors of the educational process and how and to what extent the trainees' performance is thought to have improved through changing their behavior at work.

To complete the research, the combination of qualitative and quantitative method was chosen, through the use of questionnaires and semi-structured interviews for more objective results. The analysis reveals the important factors that affect the response of employees to an in-company training program and should be taken into account when designing and implementing employee training programs in hotel companies.

### Keywords

• Program Evaluation • In-Company Training • Kirkpatrick Four Level Model  
• Hotel Companies

## Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1 Παράδειγμα επαγγελματικού περιγράμματος για τη θέση "Υπάλληλος Υποδοχής Ξενοδοχείου", Πηγή: Προσαρμογή από την επίσημη σελίδα του ΕΟΠΠΕΠ.....	29
Πίνακας 2 Πίνακας σχηματικής απόδοσης του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων. Πηγή: Προσαρμογή από τον πίνακα των Καραλής & Παπαγεωργίου, (2012).....	40
Πίνακας 3 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	55
Πίνακας 4 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά φύλο, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	55
Πίνακας 5 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά επίπεδο σπουδών.....	56
Πίνακας 6 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά ηλικία.....	56
Πίνακας 7 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά ειδικότητα.....	57
Πίνακας 8 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά οικογενειακή κατάσταση.....	57
Πίνακας 9 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά επαγγελματική εμπειρία.....	57
Πίνακας 10 Αποτύπωση του κυρίου λόγου παρακολούθησης του προγράμματος.....	58
Πίνακας 11 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για την προετοιμασία του εκπαιδευτή.....	60
Πίνακας 12 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το πόσο κατανοητός είναι ο εκπαιδευτής.....	61
Πίνακας 13 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κλίμα που δημιουργήσε ο εκπαιδευτής στην αίθουσα.....	62
Πίνακας 14 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για την ενθάρρυνση του διαλόγου και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων, ως αποτέλεσμα ενεργειών του εκπαιδευτή.....	62
Πίνακας 15 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το δημιουργικό συνδυασμό θεωρίας και πράξης, ως αποτέλεσμα ενεργειών του εκπαιδευτή.....	63
Πίνακας 16 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τα εποπτικά μέσα που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής.....	64
Πίνακας 17 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν και συνέβαλαν στην κατανόηση του γνωστικού αντικείμενου το προγράμματος.....	65
Πίνακας 18 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή και συνέβαλαν στην ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στο πρόγραμμα.....	66
Πίνακας 19 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή και ενίσχυσαν τη σύνδεση θεωρητικού-πρακτικού μέρους.....	66
Πίνακας 20 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν και ενίσχυσαν τη συνεργασία με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.....	67
Πίνακας 21 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν και συνδυάστηκαν με τα κατάλληλα οπτικοακουστικά εργαλεία.....	68
Πίνακας 22 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βασίστηκε στους στόχους του προγράμματος.....	69
Πίνακας 23 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν τα περιεχόμενα της εκπαίδευσης ήταν προσαρμοσμένα στις σύγχρονες εξελίξεις και απαιτήσεις.....	70
Πίνακας 24 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά.....	70
Πίνακας 25 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά.....	71
Πίνακας 26 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν ο χρόνος για την ανάπτυξη περιεχομένου της εκπαίδευσης ήταν ικανοποιητικός.....	71
Πίνακας 27 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κατά πόσο βρήκαν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ενδιαφέρον και θα το εφαρμόσουν στο μέλλον.....	72
Πίνακας 28 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε είναι ευκολονόητο.....	74
Πίνακας 29 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε περιείχε εικόνες και παραδείγματα, τα οποία βοήθησαν στην κατανόηση των νέων εννοιών.....	74
Πίνακας 30 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι νέες έννοιες που περιείχε το εκπαιδευτικό υλικό εξηγήθηκαν επαρκώς.....	75
Πίνακας 31 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υλικού αντιστοιχεί στις θεματικές ενότητες του προγράμματος.....	76

Πίνακας 32 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν ο τρόπος που έχει γραφτεί το εκπαιδευτικό υλικό, βοήθησε στην επαρκή κατανόηση του περιεχομένου.....	76
Πίνακας 33 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι στόχοι του προγράμματος ήταν κατανοητοί και σαφείς.....	78
Πίνακας 34 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για εάν το πρόγραμμα συνολικά ήταν καλά οργανωμένο .....	78
Πίνακας 35 Πίνακας 35 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων σχετικά με το κατά πόσο βρήκαν το πρόγραμμα ενδιαφέρον.....	79
Πίνακας 36 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύπτει με επάρκεια τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.....	80
Πίνακας 37 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι γνώσεις που αποκόμισαν στο πρόγραμμα θα τους βοηθήσει να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.....	81
Πίνακας 38 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι γνώσεις γερμανικών που απέκτησαν στο πρόγραμμα είναι αντίστοιχες με αυτές που διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους.....	82
Πίνακας 39 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κατά πόσο οι δεξιότητες/ικανότητες που απέκτησαν στη διάρκεια του προγράμματος θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους και την καθημερινότητα τους.....	83
Πίνακας 40 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν στη διάρκεια του προγράμματος συνειδητοποιήσαν οι εκπαιδευόμενοι πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας στην εργασία τους.....	84
Πίνακας 41 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν θεωρούν ότι γνωρίζοντας τη γερμανική γλώσσα θα μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να εξυπηρετήσουν.....	85
Πίνακας 42 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν νιώθουν έτοιμοι να εφαρμόσουν σε πραγματικό χρόνο εργασίας τη νέα γνώση.....	85
Πίνακας 43 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων για τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	88
Πίνακας 44 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιογένεια αναφορικά, με τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	89
Πίνακας 45 Αυτούσια τα σχόλια των εκπαιδευομένων σχετικά με τα γεγονότα που προκάλεσαν δυσαρέσκεια στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	91
Πίνακας 46 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιογένεια για τα γεγονότα που προκάλεσαν δυσαρέσκεια στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	91
Πίνακας 47 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	94
Πίνακας 48 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιομορφία σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	95
Πίνακας 49 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά φύλο, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	96
Πίνακας 50 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά επίπεδο σπουδών.....	97
Πίνακας 51 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά οικογενειακή κατάσταση.....	98
Πίνακας 52 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά επαγγελματική εμπειρία.....	99
Πίνακας 53 Αποτύπωση του κυρίου λόγου παρακολούθησης του προγράμματος.....	99
Πίνακας 54 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για την προετοιμασία του εκπαιδευτή.....	101
Πίνακας 55 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το πόσο κατανοητός είναι ο εκπαιδευτής.....	102
Πίνακας 56 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κλίμα που δημιούργησε ο εκπαιδευτής στην αίθουσα.....	103
Πίνακας 57 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για την ενθάρρυνση του διαλόγου και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων, ως αποτέλεσμα ενεργειών του εκπαιδευτή.....	104
Πίνακας 58 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το δημιουργικό συνδυασμό θεωρίας και πράξης, ως αποτέλεσμα ενεργειών του εκπαιδευτή.....	104
Πίνακας 59 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τα εποπτικά μέσα που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής .....	105
Πίνακας 60 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν και συνέβαλαν στην κατανόηση του γνωστικού αντικείμενου το πρόγραμμα.....	106
Πίνακας 61 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή και συνέβαλαν στην ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων στο πρόγραμμα...	107
Πίνακας 62 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν απο τον εκπαιδευτή και ενίσχυσαν τη σύνδεση θεωρητικού-πρακτικού μέρους.....	108

Πίνακας 63 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν και ενίσχυσαν τη συνεργασία με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.....	109
Πίνακας 64 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν και συνδυάστηκαν με τα κατάλληλα οπτικοακουστικά εργαλεία.....	110
Πίνακας 65 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βασίστηκε στους στόχους του προγράμματος.....	111
Πίνακας 66 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν τα περιεχόμενα της εκπαίδευσης ήταν προσαρμοσμένα στις σύγχρονες εξελίξεις και απαιτήσεις.....	112
Πίνακας 67 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά.....	112
Πίνακας 68 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν ο χρόνος για την ανάπτυξη περιεχομένου της εκπαίδευσης ήταν ικανοποιητικός.....	113
Πίνακας 69 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κατά πόσο βρήκαν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ενδιαφέρον και θα το εφαρμόσουν στο μέλλον.....	114
Πίνακας 70 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε είναι ευκολονόητο.....	115
Πίνακας 71 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε περιείχε εικόνες και παραδείγματα, τα οποία βοήθησαν στην κατανόηση των νέων εννοιών.....	116
Πίνακας 72 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι νέες έννοιες που περιείχε το εκπαιδευτικό υλικό εξηγήθηκαν επαρκώς.....	116
Πίνακας 73 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υλικού αντιστοιχεί στις θεματικές ενότητες του προγράμματος.....	117
Πίνακας 74 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν ο τρόπος που έχει γραφτεί το εκπαιδευτικό υλικό, βοήθησε στην επαρκή κατανόηση του περιεχομένου.....	118
Πίνακας 75 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι στόχοι του προγράμματος ήταν κατανοητοί και σαφείς.....	119
Πίνακας 76 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για εάν το πρόγραμμα συνολικά ήταν καλά οργανωμένο.....	120
Πίνακας 77 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν βρήκαν το αντικείμενο του προγράμματος ενδιαφέρον.....	120
Πίνακας 78 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύπτει με επάρκεια τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.....	121
Πίνακας 79 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι γνώσεις που αποκόμισαν στο πρόγραμμα θα τους βοηθήσει να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.....	122
Πίνακας 80 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι γνώσεις γερμανικών που απέκτησαν στο πρόγραμμα είναι αντίστοιχες με αυτές που διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους.....	124
Πίνακας 81 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κατά πόσο οι δεξιότητες/ικανότητες που απέκτησαν στη διάρκεια του προγράμματος θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους και την καθημερινότητα τους.....	125
Πίνακας 82 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν στη διάρκεια του προγράμματος συνειδητοποιήσαν οι εκπαιδευόμενοι πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας στην εργασία τους.....	126
Πίνακας 83 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν θεωρούν ότι γνωρίζοντας τη γερμανική γλώσσα θα μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να εξυπηρετήσουν.....	127
Πίνακας 84 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν νιώθουν έτοιμοι να εφαρμόσουν σε πραγματικό χρόνο εργασίας τη νέα γνώση.....	127
Πίνακας 85 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιογένεια αναφορικά, με τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	129
Πίνακας 86 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιογένεια για τα γεγονότα που προκάλεσαν δυσαρέσκεια στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	130
Πίνακας 87 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιομορφία σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα, Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	131

## Μέρος Α'

### Κεφάλαιο 1. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση στις τουριστικές επιχειρήσεις.

#### Εισαγωγή

Σε διεθνές επίπεδο, ο τουρισμός θεωρείται μια από τις πιο προσοδοφόρες αγορές, με ταχύτατη ανάπτυξη σε οικονομικό, χωρικό και κοινωνικό επίπεδο πολλών αναπτυσσόμενων χωρών (Βαρβαρέσος, 2000, α & β). Για την Ελλάδα, ο τουρισμός αποτελεί την πιο δυναμική δραστηριότητα του τριτογενή τομέα της οικονομίας. Μιλώντας με αριθμούς, για το 2019 ο τουρισμός συμμετείχε συνολικά στο ΑΕΠ σε ποσοστό 20,8%, απασχολώντας το 21,7% της συνολικής απασχόλησης (σε απόλυτο νούμερο 946,200 απασχολούμενους), ενώ τα έσοδα σε εθνικό επίπεδο από τον τουρισμό έφτασαν 17,7 δισεκατομμύρια (μη συμπεριλαμβανομένων των εσόδων από τις κρουαζιέρες) ( <https://sete.gr/>).

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανάγκη για συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας του προς πώληση τουριστικού προϊόντος. Ένας από τους παράγοντες ποιότητας που μπορεί να ελεγχθεί και να αποδώσει καρπούς είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις τουριστικές επιχειρήσεις σε όλες του τις διαστάσεις (Βαρβαρέσος, 2000, α' & Χαρδούβελης, 2007).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να αποτελεί κομβικής σημασίας προτεραιότητα (Stavrinoudis & Livadioti, 2011). Σε διεθνές επίπεδο, η τάση για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων παρουσιάζεται περισσότερο ως περιστασιακή, χωρίς να θεωρείται απόλυτη προτεραιότητα (Ho, 2012). Η Ελλάδα παρουσιάζει αρκετά χαμηλές επιδόσεις ως προς την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση. Μόλις το 21,7% των ελληνικών επιχειρήσεων εφαρμόζει προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, έναντι του ποσοστού 72% του ευρωπαϊκού μέσου όρου ( <https://www.sev.org.gr/>). Όμως, παρόλο που κάποιες επιχειρήσεις επενδύουν σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, αρκετές φορές φαίνεται το όφελος να μην ανταποκρίνεται στο μέγεθος της επένδυσης (Anastasiou, 2011). Το γεγονός αυτό, σύμφωνα με τον Anastasiou (2011) πιθανότατα να αιτιολογείται λόγω του ότι είτε δεν

εφαρμόζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης, είτε στις περιπτώσεις που εφαρμόζονται, δεν εφαρμόζονται σωστά.

Με την παρούσα διπλωματική έρευνα με τίτλο «Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων: Η περίπτωση του προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον τουρισμό» στην ξενοδοχειακή αλυσίδα Βανταράκης», η ερευνήτρια θα επιχειρήσει να διεξάγει μια απολογιστική εξωτερική αξιολόγηση ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, αξιοποιώντας το μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων του Donald L Kirkpatrick.

Η εξέταση του συγκεκριμένου ζητήματος από θεωρητικής άποψης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς δεν υπάρχει πληθώρα έντυπης βιβλιογραφίας γύρω από το ζήτημα της αποτίμησης των αποτελεσμάτων της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης στις Ξενοδοχειακές μονάδες. Σε ερευνητικό επίπεδο, η αποτίμηση των διαστάσεων του προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον τουρισμό» παρουσιάζει ερευνητικό ενδιαφέρον, διότι στη διάρκεια της θα αναλυθεί η «ανταπόκριση» των εκπαιδευομένων στο πρόγραμμα, θα διερευνηθεί ο βαθμός πραγματοποίησης μάθησης μέσα σε αυτό, οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την ανταπόκριση των εκπαιδευομένων και την επιδιωκόμενη μάθηση. Επίσης, θα επιχειρηθεί να αποτιμηθεί η εργασιακή συμπεριφορά των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα (Καραλής, 2005).

Ο βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αποτίμηση συγκεκριμένων διαστάσεων του εκπαιδευτικού προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον τουρισμό» με βάση το μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick. Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας αφορούν :

- Τη διερεύνηση της ανταπόκρισης των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.
- Τη διερεύνηση του βαθμού που συντελείται η μάθηση.
- Τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανταπόκριση των εκπαιδευομένων.
- Η αποτίμηση της εργασιακής συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων στο χώρο της εργασίας τους.

Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τα ευρήματα του θεωρητικού πλαισίου καταλήξαμε στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες;

- Υπάρχουν πρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι θα έπρεπε να καλύψουν;
- Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας;
- Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς τους στην εργασία;

### 1.1. Η σπουδαιότητα της έρευνας.

Με βάση την έρευνα του Καραλή (2008), ενώ υπάρχουν αρκετές καταγραφές στο πεδίο της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, η παραγωγή ζητημάτων αξιολόγησης στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι περιορισμένη. Το γεγονός αυτό δηλώνει από μόνο του τη σημασία της παρούσας έρευνας. Σύμφωνα με τον Chang (2010) αρκετές σύγχρονες έρευνες χρησιμοποιούν το μοντέλο αξιολόγησης του Kirkpatrick.

Η σημασία του θέματος της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι προσεγγίζει την αξιολόγηση ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μιας αλυσίδας ξενοδοχείων χρησιμοποιώντας τον τύπο της εξωτερικής αξιολόγησης, όπου σύμφωνα με τους Καραλή & Παπαγεωργίου (2012) ο αξιολογητής δεν δεσμεύεται από τον φορέα, οπότε μπορεί να διατυπώσει ανεξάρτητα και αντικειμενικά τις απόψεις του. Ακόμη, λόγω του ότι η αξιολόγηση που θα γίνει θα είναι απολογιστική (Καραλής, 2005) η έρευνα θα συμβάλλει στη διατύπωση προτάσεων προς τη Διοίκηση της αλυσίδας Ξενοδοχείων με στόχο τον εμπλουτισμό και τη βελτίωση του συγκεκριμένου προγράμματος. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η παρούσα μελέτη καλείται να συμβάλει στην παραγωγή εμπειρικών δεδομένων για την αξιολόγηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και την ανάλογη εφαρμογή της αξιολόγησης σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.



## 1.2. Η Δια βίου Μάθηση

Ο όρος «δια βίου μάθηση» υιοθετείται για πρώτη φορά από την UNESCO το 1976, (όπ. αναφ. ο Βεργίδης & Πρόκου, 2005, σ. 36) και δηλώνει στον απεριόριστο χαρακτήρα της μάθησης, που καλύπτει όλη τη διάρκεια της ζωής και εμπεριέχει όλους τους τύπους μάθησης (Κόκκος, 2005). Το Ψήφισμα του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη δια βίου μάθηση το 2002, υποστηρίζει ότι η δια βίου μάθηση εκκινεί από την προσχολική ηλικία και εκτείνεται χρονικά μετά την περίοδο της συνταξιοδότησης. Στη δια βίου μάθηση εμπεριέχονται όλες οι μορφές μάθησης (μη τυπική εκπαίδευση, τυπική εκπαίδευση, άτυπη εκπαίδευση) με διπλό σκοπό: τη βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ανθρώπου και την ανάπτυξη της απασχόλησης (Βεργίδης & Πρόκου, 2005).

Στην Ελλάδα με το Νόμο υπ' αριθ. 3879/21-09-2010 «Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις» ο όρος «δια βίου μάθηση» αναφέρεται σε όλους τους τύπους δραστηριοτήτων μάθησης στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, που στοχεύουν στο να αποκτήσει ή να αναπτύξει το άτομο τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες θα δημιουργήσουν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα, θα συμβάλλουν στην επαγγελματική ένταξη ή εξέλιξη του και θα διαμορφώσουν έναν πολίτη ενεργό σε κοινωνικό-οικονομικό-πολιτικό επίπεδο.

Στην Ελλάδα, η συμμετοχή των ενηλίκων σε προγράμματα Δια Βίου Μάθησης παρουσιάζεται χαμηλή. Το 2011 μόλις το 2,4% του πληθυσμού των ενηλίκων εμφανίζεται να συμμετέχει σε προγράμματα Δια Βίου Μάθησης, ενώ αντίστοιχα ο μέσος όρος στην Ευρώπη εμφανίζεται με ποσοστό 8,9% (CEDEFOP, 2014).

## 1.3. Εκπαίδευση ενηλίκων.

Το εκπαιδευτικό πεδίο της εκπαίδευσης ενηλίκων καθιερώνεται για πρώτη φορά στην Ευρώπη στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στην Ελλάδα στα τέλη του ίδιου αιώνα, με σκοπό αρχικά, την ενίσχυση του αλφαριθμητισμού, του μορφωτικού επιπέδου και τη διαπαιδαγώγηση των λαϊκών τάξεων (Βεργίδης & Πρόκου). Στη συνέχεια, η εκπαίδευση ενηλίκων διευρύνεται αποκτώντας νέους ορίζοντες που αφορούν κυρίως

προγράμματα εκπαίδευσης με στόχο την ενίσχυση των βασικών γνώσεων του ατόμου, την επιμόρφωση, την αρχική και συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και την υποστήριξη του κοινωνικού αποκλεισμού (Κόκκος, 2005α· Rogers, 1999).

Παρόλο που αρκετοί θεωρητικοί και μελετητές έχουν ασχοληθεί με το πεδίο της Εκπαίδευσης Ενηλίκων, λόγω της σπουδαιότητας και της δυναμικής του συγκεκριμένου πεδίου, είναι δύσκολο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός. Ο ευρύτερος, κατά τον Rogers (1999), ορισμός της «εκπαίδευσης ενηλίκων» είναι εκείνος της UNESCO το 1976 (όπ. αναφ. ο Rogers, 1999:56 Κόκκος, 2005· Jarvis, 2004), όπου η εκπαίδευση ενηλίκων αποτελεί την εκπαιδευτική διεργασία, οποιουδήποτε περιεχομένου, μεθόδου, επιπέδου, είτε αφορά την τυπική εκπαίδευση, είτε αφορά διαδικασία μάθησης, που αντικαθιστά ή επεκτείνει τη σχολική εκπαίδευση, τη φοίτηση σε κολέγια, πανεπιστημιακές σχολές και τη μαθητεία, μέσω της οποίας τα άτομα τα οποία θεωρούνται ενήλικα, αναπτύσσουν τις ικανότητες τους, ενισχύουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους, επιφέροντας αλλαγές στη συμπεριφορά τους, με διττή προοπτική: την πλήρη προσωπική ανάπτυξη και τη συμμετοχή στην κοινωνία. Ο όρος εκπαίδευση ενηλίκων αφορά την οργανωμένη/σχεδιασμένη πλευρά της δια βίου μάθησης, ανεξάρτητα από το επίπεδο της ή το περιεχόμενο της (Κόκκος, 2005). Απευθύνεται σε ενήλικους και ταυτόχρονα δηλώνεται ο ανθρωπιστικός χαρακτήρας των προγραμμάτων που υλοποιούνται σε αυτό το πλαίσιο.

Ομοίως, το 1977 ο ΟΟΣΑ διατύπωσε ορισμό για την εκπαίδευση ενηλίκων, όπου τονίζει ότι αφορά οποιαδήποτε μαθησιακή διεργασία ή οποιοδήποτε πρόγραμμα το οποίο έχει σκόπιμα σχεδιαστεί από κάποιο εκπαιδευτικό φορέα, με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες κατάρτισης ή ενδιαφέροντος και ενδέχεται να πραγματοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της ζωής ενός ανθρώπου, ο οποίος έχει περάσει την ηλικία της υποχρεωτικής εκπαίδευσης και η κύρια του ασχολία δεν είναι πλέον η εκπαίδευση (Rogers, 1999· Jarvis, 2004· Κόκκος, 2005).

#### 1.4. Η έννοια της επαγγελματικής κατάρτισης.

Η σημασία του όρου «κατάρτιση» είναι σημαντική, λόγω του ότι αποτελεί μία σχεδιασμένη διαδικασία, η οποία μέσω της μάθησης δύναται να ενισχύσει τις γνώσεις

και τα προσόντα ενός ατόμου και να επηρεάσει τη συμπεριφορά του, ώστε να δραστηριοποιηθεί σε κάποιους τομείς (Cholezas, 2013). Η κατάρτιση αποτελεί τη διαδικασία παροχής; ή απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες ενισχύουν την αρχική εκπαίδευση ενός ατόμου, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και τη στάσεις του. Ουσιαστικά, η κατάρτιση αποτελεί μια διαδικασία στην οποία ο ενήλικας αποφασίζει αυτοβούλως να συμμετέχει, στοχεύοντας στη μάθηση. Ως προς το γεγονός αυτό, οι απόψεις των θεωρητικών διίστανται, καθώς μια μερίδα μελετητών (Dearden, Barrow & Milburn) (ο.π. αναφ. ο Κόκκος, 2005) θεωρούν ότι η κατάρτιση αποτελεί ένα «υποδεέστερο» είδος εκπαίδευσης, με περιορισμένη στοχοθεσία, που προετοιμάζει απλώς τους συμμετέχοντες να αναλαμβάνουν έργα ή ρόλους τυποποιημένους, χωρίς προηγουμένως να έχουν κατανοήσει τα βαθύτερα νοήματα των ζητημάτων που διαχειρίζονται

Από την άλλη, υπάρχει η μερίδα των μελετητών όπως ο Jarvis, Goldstein & Gessner και Tight (οπ. αναφ. ο Κόκκος, 2005 Jarvis, 2001 Tight, 2002) που υποστηρίζουν ότι η διαφορά ανάμεσα στους όρους «εκπαίδευση» και «κατάρτιση» τείνει προς εξαφάνιση. Θεωρούν πως οι επιχειρήσεις χρειάζονται προσωπικό που να γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του, τόσο σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο. Προκειμένου το προσωπικό να μπορεί να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις θα πρέπει να παρακολουθήσει προγράμματα πρακτικής και εργαστηριακής άσκησης, εκπαίδευση στη διάρκεια της εργασίας κτλ. Σχετικά με τα παραπάνω, ο Κόκκος (2005· 2005α) θεωρεί ότι, η κατάρτιση αποτελεί μια σχεδιασμένη μαθησιακή δραστηριότητα η οποία περιλαμβάνει, κάποιες φορές σε μεγαλύτερο και άλλες φορές σε μικρότερο βαθμό, στοιχεία εκπαίδευσης που στοχεύουν στην απόκτηση ικανοτήτων, στη δημιουργία στάσεων και συμπεριφορών και στη βαθύτερη κατανόηση του μαθησιακού αντικειμένου.

## 1.5. Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

Σύμφωνα με το Νόμο υπ' αριθ. 3879/21-09-2010 «Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις» ορίζεται ως «επαγγελματική κατάρτιση», η κατάρτιση που διενεργείται σε επιχειρήσεις, με σκοπό τη συμπλήρωση και αναβάθμιση των επαγγελματικών προσόντων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, σε άμεση συνάρτηση με τις ανάγκες αναβάθμισης των προϊόντων και της λειτουργίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Η «επαγγελματική εκπαίδευση» αφορά τις οργανωμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που αποσκοπούν στην παροχή των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα επιτρέψουν στα άτομα να ασκήσουν μια συγκεκριμένη εργασία, τέχνη, απασχόληση (Κωτσίκης, 1994· Descy & Tessaring, 2002· Βαινάς, 2008). Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση απευθύνεται συνολικά στον οικονομικά ενεργό πληθυσμό: τον πληθυσμό που εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά εργασίας, τους νέργους (ώστε να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν τα προσόντα τους) και τους εργαζομένους (οι οποίοι θα αναπτύξουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες, ώστε να μπορούν να εκτελούν πιο αποτελεσματικά τις εργασίες τους) (Elnaga & Imran, 2003). Σκοπός της επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι η ανανέωση των επαγγελματικών γνώσεων, η αναβάθμιση των προσόντων και η αλλαγή ρόλων των εργαζομένων (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2000).

Οι Buckley & Caple (2000) υποστηρίζουν ότι η κατάρτιση αποτελεί μία «μεθοδευμένη διεργασία», όπου μέσω της μάθησης τα άτομα μεταβάλλουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους και συνειδητοποιούν τους τρόπους που μπορούν να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί στην εργασία τους. Στο ίδιο πνεύμα, ο Armstrong (2000), θεωρεί ότι η κατάρτιση αποτελεί μία εκπαιδευτική πράξη, που ενισχύει και αναπτύσσει τις εμπειρίες των ατόμων που εργάζονται, ώστε στη συνέχεια να δύνανται υλοποιήσουν τις επαγγελματικές τους φιλοδοξίες. Επίσης, σύμφωνα με τον Patrick (2000), η κατάρτιση αποτελεί τη διεργασία που ενισχύει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες ενός εργαζομένου, επιτρέποντας του να διεκπεραιώσει με αποτελεσματικότητα τις εργασιακές του υποχρεώσεις.

Η επαγγελματική κατάρτιση διακρίνεται σε: αρχική και συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Η αρχική επαγγελματική εκπαίδευση και

κατάρτιση στοχεύει στην κάλυψη των βασικών αναγκών του εκπαιδευόμενου, παρέχοντας του νέες γνώσεις και δεξιότητες, συνήθως πριν την ένταξη στην εργασία (CEDEFOP, 2014). Η συνεχιζόμενη κατάρτιση αποτελεί την εκπαιδευτική διαδικασία, που πραγματοποιείται έπειτα από την αρχική ή την έναρξη της επαγγελματικής ζωής, στοχεύοντας στην απόκτηση ή την ενίσχυση των γνώσεων και των προσόντων του ατόμου, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις νέες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας (Atkins, Flint, & Oldfield, 2011·CEDEFOP, 2014). Επίσης, κατηγορίες της επαγγελματικής κατάρτισης αποτελούν η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, η επανακατάρτιση και η μαθητεία. Κάθε κατηγορία απευθύνεται στο δικό της πληθυσμό-στόχο, αποσκοπώντας να αντιμετωπίσει συγκεκριμένα εκπαιδευτικά ζητήματα. Κοινός σκοπός των παραπάνω μορφών επαγγελματικής εκπαίδευσης παραμένει η παροχή ή η ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων (Ευστράτογλου, 2009).

## 1.6. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση.

Τις τελευταίες δεκαετίες, η παγκοσμιοποίηση και οι ραγδαίες εξελίξεις σε οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο έχουν επηρεάσει σε μέγιστο βαθμό τη λειτουργία των επιχειρήσεων αλλά και τον τρόπο εργασίας του προσωπικού μέσα σε αυτές. Από τη μια, οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις οφείλουν να μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογικές συνθήκες, οπότε δημιουργήθηκε η ανάγκη για αναβάθμιση ή απόκτηση νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν να αναζητούν ή να δημιουργούν εκ νέου εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό τους, ώστε οι εργαζόμενοι σε αυτές αφενός, να αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εργαστούν και αφετέρου, να μπορούν να προετοιμάζονται να αντιμετωπίζουν δημιουργικά πιθανές νέες προκλήσεις (Tai, 2006· Παπαστεφανάκη, 2009). Σταδιακά, αρκετές επιχειρήσεις άρχισαν να επενδύουν μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση των εργαζομένων και για τη μέτρηση αποτελεσματικότητας από τη συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτά.

Γύρω από την έννοια «ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση» μπορεί κανείς να συναντήσει πλήθος ορισμών, τόσο σε ελληνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Για τον Παλαιοκρασσά (1990) η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί την επένδυση μιας επιχείρησης με σκοπό την ανάπτυξη του προσωπικού της, μέσω οποιασδήποτε

οργανωμένης δραστηριότητας εκπαίδευσης, που παρέχεται εντός της επιχείρησης. Για τον Δημουλά (2002) η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί μια μεθοδευμένη διαδικασία εκπαίδευσης, η οποία απευθύνεται σε ενήλικες εκπαιδευόμενους, οι οποίοι είτε εργάζονται, είτε επιδιώκουν να εργαστούν, αποσκοπώντας στη διατήρηση, ενίσχυση και αναβάθμιση των επαγγελματικών τους γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Για την Ξυροτύρη-Κουφίδου (2010) ο όρος «ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση» αναφέρεται σε εκπαιδευτικές διεργασίες οι οποίες πραγματοποιούνται στα πλαίσια μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού, χαρακτηρίζονται ως οργανωμένες, συστηματικές και μεθοδευμένες, αποσκοπούν στην αναβάθμιση των γνώσεων και των επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων, στην επαγγελματική τους εξειδίκευση και την υιοθέτηση νέων μορφών συμπεριφοράς, ώστε τα άτομα να μπορούν να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις και τις συνεχείς αλλαγές της σύγχρονης αγοράς εργασίας. Οι Βεργίδης και Καραλής (1999) τονίζουν τη σπουδαιότητα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης ως προς την εξειδίκευση των εργαζομένων, τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αύξηση εσόδων των επιχειρήσεων, την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η Shoobridge (2002, οπ. αναφ. η Αθανασίου, 2006) αναφέρει ότι ενώ παλαιότερα η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση θεωρούταν μια ανεξάρτητη λειτουργία σε μια επιχείρηση, πλέον θεωρείται μια λειτουργία, η οποία έχει στρατηγική σημασία μέσα στους οργανισμούς, καθώς σχεδιάζεται ειδικά για να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης ενηλίκων και με βάση την τυπολογία των Coombs & Ahmed ,τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης εντάσσονται στη «μη τυπική εκπαίδευση» ([https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2018/07/6.Book\\_Report.pdf](https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2018/07/6.Book_Report.pdf) · Κόκκος, 2005α). Τα εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης οργανώνονται είτε στο εσωτερικό της επιχείρησης είτε σε χώρους εκτός από αυτήν (Παπαστεφανάκη, 2009).

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση διαφοροποιείται ως προς τον προσανατολισμό της σε σχέση με άλλες διαστάσεις της εκπαίδευσης ενηλίκων (Αθανασίου, 2006). Οι λόγοι της διαφοροποίησης έγκεινται στο γεγονός του ότι αρχικά, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στοχεύει από τη μια στην αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του εργαζομένου και από την άλλη, αποσκοπεί στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων προς όφελος της επιχείρησης. Επίσης, η

ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση επιδιώκει τη δημιουργία σχέσεων αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, ώστε να αναπτύσσουν την ικανότητα να εργάζονται ως μέλη μιας ομάδας εντός της επιχείρησης. Η αξιολόγηση της επιτυχίας της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, επικεντρώνεται στο κατά πόσο η συλλογική απόδοση των εργαζομένων, μετά το πέρας της, έχει βοηθήσει να βελτιωθούν οι οικονομικοί δείκτες της επιχείρησης. Ένα ακόμα σημείο όπου η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση διαφοροποιείται σε σχέση με την εκπαίδευση ενηλίκων είναι το ότι εν μέρει η συμμετοχή της σε αυτή θεωρείται υποχρεωτική.

Παρά το γεγονός του ότι αρκετές επιχειρήσεις πραγματοποιούν προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, σχεδόν ποτέ δεν ακολουθούν τις αρχές και τη μεθοδολογία της εκπαίδευσης ενηλίκων, είτε γιατί δεν διαθέτουν τις σχετικές γνώσεις, είτε γιατί χρησιμοποιούν την κατάρτιση ως εργαλείο για να βελτιώσουν επιδερμικά επιμέρους πρακτικές (Βαϊκούση & Κόκκος, 2019). Έτσι, πολλές φορές παρατηρείται τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης να έχουν επιφανειακά αποτελέσματα, λόγω του ότι δεν αξιοποιούνται ως εργαλεία διερεύνησης προβληματικών καταστάσεων, ώστε στη συνέχεια να μπορούν να προσφέρουν λύσεις. Πάνω σε αυτό ο Goleman (1999), θεωρεί ότι αρκετές φορές τα προγράμματα υστερούν στο σχεδιασμό, την οργάνωση και την αξιολόγηση, με αποτέλεσμα οι θετικές επιδράσεις των προγραμμάτων στα άτομα να είναι αρκετά μικρές. Όμως, με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, θεωρείται ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση μπορεί να είναι αποτελεσματική, αν τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Τέτοιου είδους προϋποθέσεις μπορεί να είναι η διαρκής προσπάθεια μιας επιχείρησης να αντιμετωπίσει μια δυσλειτουργική κατάσταση και μέσω της εκπαίδευσης να δοθούν λύσεις. Σε αυτό το πλαίσιο κινούνται θεωρητικοί όπως ο Kolb, Argyris, Schon, Goleman και Marsick (οπ. αναφ οι Βαϊκούση & Κόκκος, 2019). Κοινό σημείο των θεωρητικών αποτελεί, στα πλαίσια της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, ότι αν αξιοποιηθεί ο κριτικός στοχασμός και η συναισθηματική νοημοσύνη, θα αποτελέσει το δρόμο για να συνειδητοποιήσουν τις προβληματικές, θα προχωρήσουν σε μια διαδικασία μετασχηματισμού αντιλήψεων και θα αντιμετωπίσουν τις προβληματικές καταστάσεις δημιουργικά και αποτελεσματικά.

### 1.7. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την έρευνα των Tracy & Nathan (2003) η χρηματοδότηση στην εκπαίδευση του προσωπικού των εστιατορίων των Ξενοδοχείων, ενίσχυσε τις δεξιότητες και αύξησε τις πωλήσεις προς όφελος της επιχείρησης. Καθώς η ξενοδοχειακή βιομηχανία επικεντρώνεται στην εργασία και προσανατολίζεται στους ανθρώπους, η έννοια της διαχείρισης ικανοτήτων θα πρέπει να εφαρμόζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Εάν οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοί να εκτελούν εργασίες, η ικανοποίηση από την εργασία τους θα αυξηθεί και θα έχει θετικά αποτελέσματα για το ξενοδοχείο.

Η υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας μπορεί να φέρει βελτιωμένη εικόνα της ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών και να αποκλείσει αρνητικούς παράγοντες, όπως τις δαπάνες σε χρόνο για τον χειρισμό των παραπόνων των πελατών, μια κακή φήμη για το ξενοδοχείο και χαμηλά επίπεδα κινήτρων των εργαζομένων για εργασία. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων από την άποψη της ικανότητας, επειδή για το ξενοδοχείο η απόδοση των εργαζομένων έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών και την παραγωγικότητα ενός ξενοδοχείου. Όταν οι εργαζόμενοι σε ένα ξενοδοχείο έχουν εκπαιδευτεί σωστά, ικανοποιούν στους πελάτες με την ποιότητα των υπηρεσιών και αυτό πιθανότατα θα αυξήσει την επανάληψη των πελατών με επισκέψεις ή θα αυξήσει την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών.

Η έρευνα υποστηρίζει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να είναι σωστά καταρτισμένη ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Η επιτυχία ενός ξενοδοχείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο βελτίωσης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Σε ένα ξενοδοχείο πρέπει να προσδιοριστεί το επίπεδο επάρκειας και δεξιοτήτων που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση και να εκπαιδευτούν οι υπάλληλοι ώστε να είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων τους (Chapmann & Loveall, 2006).

Ο Aung (2000) πραγματοποιώντας έρευνα σε ξενοδοχειακή αλυσίδα της Ταϊλάνδης, προσπάθησε να αναλύσει τους βασικούς λόγους που η μελετώμενη περίπτωση διαφοροποιείται επιτυχώς σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η μελέτη επικεντρώθηκε στην εξέταση τριών κύριων λειτουργιών σε ένα ξενοδοχείο όπως ανθρώπινο δυναμικό, επιχειρήσεις και μάρκετινγκ. Το αποτέλεσμα κατέληξε στο



συμπέρασμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό ήταν ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της αλυσίδας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η συγκεκριμένη αλυσίδα ξενοδοχείων επιτάχυνε την επιτυχία της, χρησιμοποιώντας δικά της εκπαιδευτικά προγράμματα παγκοσμίως. Για παράδειγμα παρείχαν στους υπαλλήλους τη δυνατότητα εκπαίδευσης με στόχο τη βελτίωση των ικανοτήτων προσαρμοστικότητάς τους ή παρείχαν εξαμηνιαία προγράμματα ανταλλαγής, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικούς πολιτισμούς και περιοχές.

Έρευνα σε ξενοδοχεία της Ταϊβάν, των Wang, Lee & Chen (2012) δείχνει ότι όταν η εκπαίδευση του προσωπικού των ξενοδοχείων είναι αποτελεσματική, η εξυπηρέτηση πελατών γίνεται ποιοτικότερη και αυτό οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών.

Σε γενικές γραμμές, η Ελλάδα παρουσιάζει αρκετά χαμηλές επιδόσεις ως προς την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση. Μόλις το 21,7% των ελληνικών επιχειρήσεων εφαρμόζει προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, έναντι του ποσοστού 72% του ευρωπαϊκού μέσου όρου (<https://www.sev.org.gr/>). Οι ελληνικές επιχειρήσεις που παρέχουν ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, συνήθως χρηματοδοτούνται από το λογαριασμό για την απασχόληση και την επαγγελματική κατάρτιση ΛΑΕΚ, τον οποίο διαχειρίζεται ο ΟΑΕΔ (CEDEFOP, 2014). Τα προγράμματα έχουν κυρίως τη μορφή σεμιναρίων ή ταχύρρυθμων προγραμμάτων.

Ορισμένοι φορείς υλοποίησης προγραμμάτων για τον τουρισμό είναι:

•Κρατικοί φορείς: η Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος (ΓΣΣΕ) (<https://www.inegsee.gr/enisxisi-tourismos/>), η Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΓΣΕΒΕΕ), ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) (<https://sete.gr/el/kentro-typou/deltia-typou-anakoinoseis/news-repository/2015/2o-programma/>), τα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.), τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης (Κ.Δ.Β.Μ.) (<https://www.heraklion.gr/citizen/kdvmh>), το Υπουργείο Τουρισμού με προγράμματα Μετεκπαίδευσης για εργαζομένους στον τουριστικό τομέα ή ανέργους, οι οποίοι διαθέτουν μόνον εμπειρική γνώση του αντικείμενου εργασίας τους (<http://www.mintour.edu.gr/index.php/sinexiz-katartisi>).

## 1.8. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων στον Τουρισμό.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται έντονα το φαινόμενο της μετατόπισης του κέντρου βάρους της οικονομικής δραστηριότητας στον τριτογενή τομέα της οικονομίας, δηλαδή στην παροχή υπηρεσιών (Αθανασίου, 2006). Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι αυτή η μετατόπιση έχει δημιουργήσει νέα ζητήματα ως προς τις επαγγελματικές δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι, όπως την ικανότητα να λύνουν σύνθετα προβλήματα, την αποτελεσματικότητα τους στην παραγωγή, επεξεργασία, ανάλυση και διανομή διαφορετικών πληροφοριών. Σχετικά με τα προηγούμενα, θεωρείται ότι η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να ανταποκριθεί καλύτερα στις συνθήκες ανταγωνισμού, είτε αυτές οι συνθήκες αφορούν το διεθνή ανταγωνισμό, είτε αφορούν τις τοπικές αγορές. Υπ' αυτήν την έννοια, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση που την χρησιμοποιεί, διότι ενισχύει τη συνεισφορά των υπαλλήλων στην παραγωγή και αυξάνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.

Με τον όρο εκπαιδευτικές ανάγκες οι Καραλής & Παπαγεωργίου (2012) ορίζουν οποιοδήποτε έλλειμμα προκύπτει σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων, προσόντων και στάσεων. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν όταν ο πληθυσμός στόχος παρουσιάζει κάποιο έλλειμμα έναντι των απαιτήσεων του πλαισίου αναφοράς. Με βάση αυτό το έλλειμμα διαμορφώνεται το εκπαιδευτικό περιεχόμενο (Καραλής, 2005).

Προκειμένου ένα πρόγραμμα να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει οι ανάγκες των εκπαιδευομένων να συνδέονται με τους στόχους του προγράμματος (Rogers, 1999). Οι εκπαιδευτικές ανάγκες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: συνειδητές και ρητές, συνειδητές και μη ρητές και λανθάνουσες (Βεργίδης, 2003). Ο επιτυχής προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του πληθυσμού στόχου διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα του προγράμματος και τη συμμετοχή στο πρόγραμμα (Καραλής, 2005).

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ανάγκη για συνεχή βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας του προς πώληση τουριστικού προϊόντος.

Ένας από τους παράγοντες ποιότητας που μπορεί να ελεγχθεί και να αποδώσει καρπούς είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις τουριστικές επιχειρήσεις σε όλες του τις διαστάσεις (Βαρβαρέσος, 2000, α & β· Χαρδούβελης, 2007).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας για τη διάγνωση αναγκών των επιχειρήσεων που διενεργήθηκε από το ΙΝΕΣΕΤΕ στο πλαίσιο του Υποέργου 2 της πράξης «Επιταγή Εισόδου στην αγορά εργασίας για άνεργους ηλικίας έως 29 ετών, στις Περιφέρειες Σύγκλισης, στις 3 Περιφέρειες Σταδιακής Εξόδου και στις 2 Περιφέρειες Σταδιακής Εισόδου» ΣΕΤΕ (2014) , με σκοπό τη δημιουργία μιας δομημένης εκπαιδευτικής δράσης εισόδου ανέργων στην αγορά εργασίας, οι οποίοι στη συνέχεια θα ενισχύσουν τον τουριστικό κλάδο, υποστηρίζεται ότι υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις σε γνώσεις και δεξιότητες. Το μέγεθος δείγματος αφορά περίπου 500 ξενοδοχεία σε όλη την Ελλάδα, με 80% των ερωτηθέντων να είναι 4 και 5 αστέρων ξενοδοχεία και με μεγάλο ποσοστό απαντήσεων να προέρχεται από διευθυντές του ανθρώπινου δυναμικού/ιδιοκτήτες/γενικούς διευθυντές. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν μικρού μεγέθους και κυρίως εποχικές.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων περιορίζεται κυρίως σε βασικές σπουδές (μέχρι απολυτήριο Λυκείου), με ελάχιστη ή καθόλου συμμετοχή σε κάποια επαγγελματική κατάρτιση και ο αριθμός των ατόμων με Πανεπιστημιακή εκπαίδευση είναι χαμηλός.

Τα πιο σημαντικά κενά σε ειδικότητες εντοπίζονται στις βασικές ειδικότητες (όπως υπάλληλοι υποδοχής, καμαριέρες, μάγειρες κ.α.), σε όλο το πλάτος και μήκος των μελετώμενων γεωγραφικών περιοχών, καθώς και σε διαφορετικά μεγέθη και τύπους ξενοδοχείων (5 ή 4 ή 3 ή 2 αστέρων). Οι ανάγκες που προκύπτουν στις βασικές ειδικότητες έχουν άμεση σχέση με την κατηγορία του ξενοδοχείου (υψηλές ανάγκες κυρίως σε ξενοδοχεία 5 και 4 αστέρων), τη γεωγραφική θέση που βρίσκονται τα ξενοδοχεία (πιο υψηλές ανάγκες σε περιοχές του Νοτίου Αιγαίου, Κρήτης, Αττικής και Ιονίων Νήσων) και το διάστημα λειτουργίας (πιο υψηλές ανάγκες προκύπτουν σε ξενοδοχεία που λειτουργούν σε ετήσια βάση).

Τα βασικότερα κενά στις δεξιότητες εντοπίζονται σε 3 σημεία: στην επαγγελματική εμπειρία, τις τουριστικές σπουδές, τις βασικές δεξιότητες (ξένες γλώσσες όπως Αγγλικά, Γερμανικά, Ρωσικά) και κοινωνικές δεξιότητες (νοοτροπία εξυπηρέτησης, επαγγελματισμός). Η έρευνα υποστηρίζει ότι θα πρέπει να δοθεί

προτεραιότητα στις βασικές ειδικότητες, καλύπτοντας τα ζητήματα των βασικών δεξιοτήτων με πρώτη προτεραιότητα τις γλώσσες Αγγλικά, Γερμανικά και Ρωσικά και ως δεύτερη προτεραιότητα τα Γαλλικά και Ιταλικά. Ακολούθως, υποστηρίζεται ότι τα σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να δώσουν έμφαση στον τομέα της επαγγελματικής συμπεριφοράς, στις δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών, στην προσαρμοστικότητα της ομάδας στις εξελίξεις της αγοράς και στη διαχείριση ομάδας.

Μια πολύ σημαντική τομή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που ενισχύει τη διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι η ύπαρξη επαγγελματικών περιγραμμάτων των σχετικών ειδικοτήτων που λειτουργούν σε αυτές. Ουσιαστικά, τα επαγγελματικά περιγράμματα συνοψίζουν το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός επαγγέλματος ή μιας ειδικότητας και αφορά τις απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος, για να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του επαγγέλματος ή της ειδικότητας (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012). Οι Καραλής & Παπαγεωργίου (2012) υποστηρίζουν ότι ένας σχεδιαστής προγραμμάτων, στο πλαίσιο διερεύνησης αναγκών, θα πρέπει να συμβουλευέται τα επαγγελματικά περιγράμματα, καθώς αυτά περιέχουν το κατώτερο επίπεδο στο οποίο μπορεί να αναλυθεί ένα επάγγελμα. Για παράδειγμα παρακάτω στον πίνακα 1 παρατίθεται το επαγγελματικό περίγραμμα της θέσης «Υπάλληλος Υποδοχής Ξενοδοχείου»:

## **ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ, ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

### **Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Γνώσεων, Δεξιοτήτων και Ικανοτήτων του Περιγράμματος**

#### **ΒΑΣΙΚΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ: Υπάλληλος Υποδοχής Ξενοδοχείου**

##### **ΓΕΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ**

- Ελληνική Γλώσσα (Γραπτή και Προφορική Επικοινωνία)
- Βασικά Μαθηματικά
- Ξένη Γλώσσα (Αγγλικά)

##### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ**

- Βασικές γνώσεις χειρισμού Ηλεκτρονικών Υπολογιστών
- Βασικές γνώσεις ξενοδοχειακής νομοθεσίας
- Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης Επιχειρήσεων
- Εφαρμογές Υπηρεσίας Υποδοχής πελατών
- Βασικές Αρχές Ξενοδοχειακής Φιλοξενίας

• Βασικές Αρχές και Τεχνικές εξυπηρέτησης πελατών
• Στοιχεία Τουριστικής Πολιτικής
• Ξένη γλώσσα (Αγγλικά)
• Βασικές Αρχές Ψυχολογίας πελάτη
• Βασικές Αρχές ξενοδοχειακού marketing
• Βασικές Αρχές ξενοδοχειακής Λογιστικής
• Θεσμικό πλαίσιο διαφύλαξης προσωπικών και ευαίσθητων δεδομένων
• Γνώσεις χειρισμού του εξοπλισμού υποδοχής και καταχώρησης δεδομένων
• Γνώσεις ορολογίας πωλήσεων - κρατήσεων - υποδοχής
• Γνώση της οργανωτικής δομής και των λειτουργιών της επιχείρησης

#### **ΕΙΔΙΚΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ**

• Γνώση διαδικασιών πωλήσεων
• Γνώση της δομής και των κανόνων του «πελατειακού κύκλου»
• Χειρισμός αριθμητικών δεδομένων
• Γνώσεις των νομικών δικαιωμάτων και υποχρεώσεων πελατών και ξενοδοχείου
• Γνώσεις επικοινωνιακής τακτικής, Χειρισμός εναλλακτικών λύσεων τιμών και υπηρεσιών
• Εξειδικευμένη Ορολογία Τουριστικών Υπηρεσιών
• Χρήση εξειδικευμένων προγραμμάτων / πακέτων λογιστικού για τη διαχείριση πελατών ξενοδοχείου

#### **ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ**

• Επικοινωνία
• Κριτική Σκέψη
• Υπευθυνότητα
• Νοοτροπία Εξυπηρέτησης
• Ευχέρεια (Χρήσης Η/Υ - Χρήσης Εργαλείων Μηχανοργάνωσης - Οργάνωσης και Αρχαιοθέτησης Εγγράφων - Χρήση Τεχνικού Εξοπλισμού)
• Υπολογιστική Δεξιότητα
• Ακρίβεια και Ταχύτητα
• Διαχείριση Χρόνου
• Ενεργός Ακρόαση
• Κοινωνική Διορατικότητα
• Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα
• Οργανωτικότητα
• Παρακολούθηση / Έλεγχος
• Κοινωνική Αντίληψη
• Ομαδική Εργασία

#### **ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

• Επαγωγική Σκέψη
-------------------

• Συμπερασματική Σκέψη
• Καλή Μνήμη
• Γραπτή και Προφορική Έκφραση
• Ευελιξία Επικέντρωσης
• Αντίληψη Προβλήματος
• Χρόνος Αντίδρασης ή Ταχύτητα Αντίδρασης

*Πίνακας 1 Παράδειγμα επαγγελματικού περιγράμματος για τη θέση "Υπάλληλος Υποδοχής Ξενοδοχείου", Πηγή: Προσαρμογή από την επίσημη σελίδα του ΕΟΠΠΕΠ*

Στο σχεδιασμό ενός προγράμματος που θα απευθυνόταν για παράδειγμα στην εκπαίδευση υπαλλήλων υποδοχής, ένας σχεδιαστής προγραμμάτων θα πρέπει να λάβει υπόψιν το επαγγελματικό περίγραμμα της θέσης «υπάλληλος υποδοχής ξενοδοχείου», στο πλαίσιο διερεύνησης αναγκών, καθώς αυτό αναφέρει τις βασικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα επάγγελμά.

Από την πλευρά της, η ξενοδοχειακή μονάδα, οφείλει να γνωρίζει τις αλλαγές που υπάρχουν και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Μέσα από τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να καλύπτει τις νέες ανάγκες που προκύπτουν, ώστε οι εργαζόμενοι να λειτουργούν με σωστό τρόπο προς όφελος της επιχείρησης και να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες (Μπουράντας, 2003· Χυτήρης, 2001). Προτείνεται δε, η ξενοδοχειακή μονάδα πρώτα να μελετήσει τις ανάγκες που έχουν προκύψει και έπειτα να σχεδιάσει την προς υλοποίηση εκπαιδευτική παρέμβαση.

## Κεφάλαιο 2. Η εικόνα της τουριστικής βιομηχανίας, σε ελληνικό και διεθνές επίπεδο.

### 2.1. Η εικόνα της τουριστικής βιομηχανίας διεθνώς.

Ο τουρισμός θεωρείται μια σημαντική δραστηριότητα πολλών αναπτυσσόμενων χωρών, που επιφέρει κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη (Βαρβαρέσος, 2000α). Ως δραστηριότητα αποτελεί ένα φαινόμενο αυτοδύναμο, συνώνυμο της παροχής και ζήτησης υπηρεσιών, της κατανάλωσης και αξιοποίησης

του ελεύθερου χρόνου (<https://insete.gr>). Η τουριστική βιομηχανία έχει επίδραση σε αρκετούς παραγωγικούς τομείς της οικονομίας μιας χώρας (στις μεταφορές, τη διαμονή, την εστίαση, τη διασκέδαση και την κατανάλωση σε καταστήματα). Με βάση τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ο κλάδος του τουρισμού κατέχει την 3<sup>η</sup> θέση στους εξαγωγικούς κλάδους (UNWTO, 2019)

Σε διεθνές επίπεδο, ο τουρισμός θεωρείται μια από τις πιο προσοδοφόρες αγορές, με ταχύτατη ανάπτυξη σε οικονομικό, χωρικό και κοινωνικό επίπεδο πολλών αναπτυσσόμενων χωρών (Βαρβαρέσος, 2000, α & β). Τα τελευταία χρόνια οι παράγοντες που φαίνεται να έχουν συντελέσει στην αύξηση του Παγκόσμιου τουρισμού είναι η ραγδαία ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας, η ευκολία αναζήτησης πτήσεων χαμηλού κόστους), η ανεύρεση βραχυχρόνιων μισθώσεων κατοικιών (τύπου Airbnb) αλλά και η διαρκής αύξηση των εξερχόμενων ταξιδιών από νέες αγορές όπως αυτή της Κίνας, Ινδίας και Ρωσίας (<https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/04/Greece-and-Competition-2014-2018.pdf>). Επίσης, σημειώνεται ότι ο συγκεκριμένος κλάδος σημειώνει συνεχή άνοδο και διαφοροποιείται συνεχώς λόγω της ανάδειξης νέων χωρών-προορισμών στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη, της βελτίωσης σε υποδομές και μετακινήσεις και της ανόδου σε βιοτικό επίπεδο σε ορισμένες χώρες (IOBE, 2012)

Η συμβολή του τουρισμού σε οικονομικό επίπεδο εντοπίζεται στην ενίσχυση της οικονομίας των χωρών-προορισμών, στην αύξηση της απασχόλησης και την ανάπτυξη περιοχών που είναι υποβαθμισμένες. Ακόμη, σε κοινωνικό επίπεδο, ο τουρισμός αφήνει το αποτύπωμα του στη διεθνή επικοινωνία, μέσω της ατομικής ή ομαδικής αλληλεπίδρασης σε αντιλήψεις, ανθρώπινα συναισθήματα (Λαλούμης & Ρούπας, 1998). Η τουριστική ζήτηση εξαρτάται κυρίως από την οικονομική κατάσταση των πολιτών και τα εισοδήματά τους. Υπ' αυτήν την έννοια, κομβικό ρόλο φαίνεται να έχουν οι οικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο Παγκόσμιος τουρισμός την περίοδο 2014-2018, σημείωσε ανοδική πορεία, διαμορφώνοντας σε αυτό το διάστημα +23,6% αύξηση σε διεθνείς αφίξεις. Κατά την εξεταζόμενη περίοδο, ο μεγαλύτερος όγκος αφίξεων καταγράφεται στην Ευρώπη, σημειώνοντας αύξηση της τάξεως +24,3% (<https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/04/Greece-and-Competition-2014-2018.pdf>), ενώ ακολουθούν η Ασία, ο Ειρηνικός και η Αμερική. Για τα εξεταζόμενα έτη, οι περιοχές της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής περιορίζονται σε πολύ μικρά μεγέθη γύρω στο 5,0% .

Για το έτος 2020, ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρέασε τις οικονομίες των χωρών σε παγκόσμιο επίπεδο είναι η πανδημία Covid-19 και η εξέλιξή της, η οποία μέσα σε διάστημα μερικών μηνών επηρέασε το σύνολο των χωρών(<https://insete.gr/statistika-deltia/>). Στην παρούσα περίοδο ο τουρισμός έχει δεχτεί τεράστιο πλήγμα λόγω της μείωσης των εισοδημάτων και της διστακτικότητας των καταναλωτών να ταξιδέψουν για λόγους υγείας. Η ανάκαμψη της οικονομίας της Παγκόσμιας Βιομηχανίας του Τουρισμού προϋποθέτει την αντιμετώπιση της πανδημίας από ιατρικής πλευράς και την αντιμετώπιση του φαινομένου από τις οικονομίες των χωρών.

## 2.2. Η εικόνα της τουριστικής βιομηχανίας στο ελληνικό συγκείμενο.

Για την Ελλάδα, ο τουρισμός αποτελεί την πιο δυναμική δραστηριότητα του τριτογενή τομέα της οικονομίας, με σημαντική παρουσία στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), την απασχόληση και τις επενδύσεις. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του ελληνικού τουρισμού αποτελούν διαχρονικά η πολιτιστική κληρονομιά, το μεγάλο μέγεθος σε ακτογραμμή και το φυσικό κάλλος (IOBE, 2012). Ο τουρισμός προσφέρει απασχόληση σε χιλιάδες εργαζομένους, ενισχύοντας τη βελτίωση του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Για τα έτη 2000-2012, ο μέσος όρος συμμετοχής του τουρισμού στο ΑΕΠ σε ετήσια βάση αποτελεί το 16,5% ([www.sete.gr](http://www.sete.gr)). Με βάση τους Βρεττό & Στουρνάρα (2009), η Ελλάδα είχε την 11<sup>η</sup> θέση σε παγκόσμιο επίπεδο διεθνών αφίξεων και τη 12<sup>η</sup> θέση σε επίπεδο εσόδων. Το 2012, με βάση τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα κατέχει την 17<sup>η</sup> θέση σε διεθνείς αφίξεις και την 23<sup>η</sup> σε επίπεδο εσόδων. Για το 2019 ο τουρισμός συμμετείχε συνολικά το ΑΕΠ σε ποσοστό 20,8%, απασχολώντας το 21,7% της συνολικής απασχόλησης (σε απόλυτο νούμερο 946,200 απασχολούμενους), ενώ τα έσοδα σε εθνικό επίπεδο από τον τουρισμό έφτασαν 17,7 δισεκατομμύρια (μη συμπεριλαμβανομένων των εσόδων από τις κρουαζιέρες) (<https://sete.gr/>). Για το έτος 2020 ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρέασε την εγχώρια οικονομία είναι η πανδημία Covid-19 και η εξέλιξή της, η οποία μέσα σε διάστημα μερικών μηνών επηρέασε το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων της χώρας και προκάλεσε τη συρρίκνωση των εισοδημάτων στην



οικονομία του τουρισμού (<https://insete.gr/statistika-deltia/>). Την περίοδο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2020 καταγράφηκαν 5,7 εκατομμύρια διεθνείς αεροπορικές αφίξεις έναντι 21,5 εκατομμύρια της περιόδου Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2019, παρουσιάζοντας μείωση κατά -72,0% / -14,8 εκατομμύρια αφίξεις.

Με βάση έρευνα του ΣΕΤΕ, ο τουρισμός ως κλάδος στην Ελλάδα, παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες. Αρχικά, προσφέρει ένα μεγάλο φάσμα ευκαιριών στην απασχόληση, το οποίο εκτείνεται από θέσεις χαμηλής εξειδίκευσης έως θέσεις υψηλής εξειδίκευσης. Οι ευκαιρίες απασχόλησης στον τουρισμό απευθύνονται σε νέους και σε άτομα που εισέρχονται για πρώτη φορά στην εργασία, δημιουργώντας απασχόληση σε περιοχές της περιφέρειας και σε περιοχές που υπάρχουν έντονα στοιχεία ανεργίας. Ακόμη, η απασχόληση με τον τουρισμό παρέχει ευελιξία στην απασχόληση, καθώς υπάρχει η επιλογή για μερική ή εποχιακή απασχόληση. Ιδιαίτερα, ως προς το φύλο η έρευνα του ΣΕΤΕ δείχνει πως οι γυναίκες έχουν υψηλή συμμετοχή στην άμεση απασχόληση (ειδικά σε ξενοδοχεία και πρακτορεία), αλλά και στην έμμεση (την ανειδίκευτη και εποχική).

## Κεφάλαιο 3. Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενηλίκων και μοντέλα αξιολόγησης.

### 3.1. Τυπολογίες αξιολόγησης.

Η εισαγωγή της διάκρισης στη χρήση της διαμορφωτικής ή της απολογιστικής αξιολόγησης, τοποθετείται χρονικά το 1967 από τον M. S. Scriven (όπ. αναφ ο Καραλής, 2006). Έκτοτε, έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες σχετικά με τους τύπους της αξιολόγησης στο θεωρητικό πεδίο της πρακτικής της αξιολόγησης. Στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τους βασικούς τύπους της αξιολόγησης και τους λόγους που καθόρισαν την επιλογή του συγκεκριμένου τύπου στο παρόν συγκείμενο.

Τα τελευταία χρόνια, το ζήτημα της αξιολόγησης και της ποιότητας στην εκπαίδευση αποτελούν υψηλής σημασίας ζητήματα σε διεθνές επίπεδο, καθώς αποτελούν απαραίτητους παράγοντες σε οποιαδήποτε οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα που δημιουργεί αποτέλεσμα. (Κουτούζης, 2008· Ξωχέλλης, 2006). Η έννοια «αξιολόγηση» αποτελεί έναν όρο πολυδιάστατο, με διαφορετικές προσεγγίσεις μεταξύ των μελετητών ως προς τους στόχους, τον ορισμό, τις διαδικασίες, το

περιεχόμενο και τα αποτελέσματα (Δάρρα, 2018). Ένας ορισμός της αξιολόγησης με τον οποίο συμφωνούν αρκετοί ερευνητές, ανήκει στον Scriven. Με βάση τον Scriven (ό.π. αναφ. Καραλής, 2008) η έννοια αξιολόγηση αποτελεί τη διαδικασία στη διάρκεια της οποίας προσδιορίζεται η αξία που έχει ένα αντικείμενου. Σε κάποιες εξειδικευμένες προσεγγίσεις, η διαδικασία της αξιολόγησης παρουσιάζεται ως μια διαδικασία ελέγχου ή ως μια διαδικασία έρευνας. Στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση εφαρμόζεται ως έλεγχος, μεταξύ άλλων αποτελεί μια «κλειστή» πρακτική, η οποία υλοποιείται με σαφείς κανόνες και απαιτεί την τήρηση της ιεραρχίας. Στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση εφαρμόζεται ως ερευνητική διαδικασία, αξιοποιούνται ερευνητικές μέθοδοι και τεχνικές, οπότε η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί μια «ανοιχτή» πρακτική, η οποία φαίνεται να αναπτύσσει και να βελτιώνει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, καθώς υπόκειται διαρκώς σε αναθεώρηση και εμπλουτισμό (Κατσαρού & Δεδούλη, 2008).

Ο κατάλληλος σχεδιασμός και η χρήση των σωστών μεθόδων αξιολόγησης αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι δημιουργούν μια αντιπροσωπευτική εικόνα σχετικά με τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την περισσότερο αποδοτική κατανομή των οικονομικών πόρων (Γαλατά & Χρυσάκης, 2017).

Οι μορφές και τα είδη της αξιολόγησης εξαρτώνται από κάποιες παραμέτρους όπως ο σκοπός, ο χρόνος, η θέση των φορέων της αξιολόγησης, η μεθοδολογία και τα μέσα/εργαλεία που χρησιμοποιούνται (Δάρρα, 2018).

Στις περιπτώσεις που έχουμε διαχωρισμό με κριτήριο το βαθμό τυπικότητας, η αξιολόγηση μπορεί να διακριθεί σε 3 επιμέρους κατηγορίες: την Άτυπη ή Ανεπίσημη αξιολόγηση, που αποτελεί μια διαδικασία αυθόρμητη, η οποία πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό, μέσω των απόψεων που διατυπώνονται από τα μέλη, την ημιεπίσημη αξιολόγηση: είναι πιο συστηματική και αντικειμενική συγκριτικά με την ανεπίσημη, γ) την επίσημη αξιολόγηση, που αποτελεί μια επίσημη ερευνητική διαδικασία, η οποία βασίζεται στην ερευνητική μεθοδολογία, στη διάρκεια της οποίας συλλέγονται και αναλύονται συστηματικά τα δεδομένα και έπειτα από τη στατιστική τους επεξεργασία καταλήγει σε συμπεράσματα.

Στις περιπτώσεις που έχουμε διαχωρισμό της αξιολόγησης με κριτήριο το χρόνο διεξαγωγής και τον τρόπο αξιοποίησης των αποτελεσμάτων, η αξιολόγηση μπορεί να διακριθεί σε: τελική αξιολόγηση, όπου σε αυτόν τον τύπο η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση του έργου/προγράμματος,

αποσκοπώντας στην αποτίμηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που είχαν τεθεί από το στάδιο του προγραμματισμού και επικεντρώνεται περισσότερο στα αποτελέσματα. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο Καραλής (2006) υποστηρίζει ότι στην ελληνική βιβλιογραφία συχνά συναντάται ο όρος τελική αξιολόγηση, αντί του όρου απολογιστική, τονίζοντας ότι πρώτον ο όρος τελική δεν συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία, δεύτερον δεν αποδίδει με σαφήνεια το εννοιολογικό περιεχόμενο της απολογιστικής αξιολόγησης και τρίτον όταν χρησιμοποιείται για την περιγραφή ενός τύπου αξιολόγησης προσδιορίζει τη συγκεκριμένη χρονική φάση που πραγματοποιείται. Στην περίπτωση της ενδιάμεσης αξιολόγησης, αυτή πραγματοποιείται παράλληλα με τη λειτουργία του οργανισμού και αποσκοπεί στο να δώσει πληροφορίες στους συντελεστές σχετικά με το εάν μέχρι εκείνη τη στιγμή επιτυγχάνονται οι στόχοι του αρχικού προγραμματισμού και αναδεικνύοντας τα σημεία που πρέπει να βελτιωθούν. Η διαγνωστική/αρχική/προγνωστική αξιολόγηση λαμβάνει χώρα στο στάδιο του προγραμματισμού, στη διάρκεια της οποίας μελετώνται διάφοροι παράγοντες λειτουργίας του οργανισμού, στοχεύοντας στην παροχή εκείνων των πληροφοριών που θα ενισχύσουν όσο το δυνατόν περισσότερο το σχεδιασμό του προγραμματισμού (Δάρρα, 2018', Δημητρόπουλος, 2002).

Μια διάκριση τύπων αξιολόγησης αποτελεί η διάκριση με βάση την προέλευση του αξιολογητή και τη θεσμική του σχέση σχετικά με το αξιολογούμενο: η εξωτερική αξιολόγηση διενεργείται από αξιολογητές που δεν ανήκουν στον οργανισμό. Αντιθέτως, η εσωτερική αξιολόγηση πραγματοποιείται από αξιολογητές που ανήκουν στον οργανισμό που αξιολογείται. Υπάρχει περίπτωση η εσωτερική αξιολόγηση να έχει τη μορφή της «ιεραρχικής» εσωτερικής αξιολόγησης, όπου οι διοικητικά ανώτεροι κρίνουν τους κατώτερους. Υπάρχει, επίσης η περίπτωση η εσωτερική αξιολόγηση να έχει τη μορφή της συμμετοχικής ή συλλογικής/εσωτερικής αξιολόγησης/ ή αυτοαξιολόγησης, όπου τα μέλη του οργανισμού σε όλα τα επιπέδων παρακολουθούν τη διαδικασία, διακρίνουν τα προβλήματα και προτείνουν λύσεις, αποσκοπώντας στη βελτίωση του αξιολογούμενου (Ιορδανίδης & Τσαγκαλίδου, 2005', Χασάπης, 2000).

Ο διαχωρισμός των τύπων διαμορφωτική-απολογιστική αξιολόγηση είναι κατασκευασμένος με βασικό κριτήριο το σκοπό που πραγματοποιείται η αξιολόγηση (Καραλής, 2008). Ο όρος διαμορφωτική αναφέρεται στην αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα με σκοπό τη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας και των αποτελεσμάτων

ενός υπό αξιολόγηση προγράμματος (εκπαιδευτικού ή μιας παρέμβασης). Ο όρος απολογιστική αναφέρεται στην αξιολόγηση με σκοπό τη διατύπωση συμπερασμάτων και τη σαφή διατύπωση προτάσεων αναφορικά με την αξία του αντικειμένου που αξιολογείται, η οποία τις περισσότερες φορές συνάδει με τη συνέχιση, επέκταση ή διακοπή του. Στην διαμορφωτική αξιολόγηση εντοπίζονται οι αποκλείσεις σχετικά με τον αρχικό σχεδιασμό, πιθανές δυσλειτουργίες και οι αιτίες τους, η ανάδειξη εναλλακτικών λύσεων και η υιοθέτηση τους με σκοπό τη βελτίωση του προγράμματος στη διάρκεια υλοποίησής του. Στην περίπτωση της απολογιστικής, η διαδικασία της αξιολόγησης επικεντρώνεται στην ανάδειξη των παραγόντων που διαμόρφωσαν τα αποτελέσματα του προγράμματος και στη διατύπωση των προτάσεων, ως προς τη μελλοντική πορεία του.

Με βάση τα προαναφερθέντα και ως προς τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε η χρήση του τύπου της επίσημης αξιολόγησης με βάση το κριτήριο της τυπικότητας, καθώς αποτελεί μια επίσημη ερευνητική διαδικασία, η οποία βασίζεται στην ερευνητική μεθοδολογία, στη διάρκεια της οποίας συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν συστηματικά τα δεδομένα, τα οποία έπειτα από τη στατιστική τους επεξεργασία κατέληξαν σε συμπεράσματα. Με κριτήριο το χρόνο διεξαγωγής, η παρούσα αξιολόγηση έχει τη μορφή της τελικής, καθώς πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, αποσκοπώντας στην αποτίμηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που είχαν τεθεί από το στάδιο του προγραμματισμού και επικεντρώνεται περισσότερο στα αποτελέσματα. Με κριτήριο την προέλευση του αξιολογητή, η παρούσα αξιολόγηση είναι εξωτερική, καθώς η ερευνήτρια δεν εργάζεται στον οργανισμό που αξιολογείται. Τέλος, με βάση το κριτήριο του σκοπού, η παρούσα αξιολόγηση είναι απολογιστική, καθώς πραγματοποιείται μετά το πέρας του προγράμματος με σκοπό τη διατύπωση συμπερασμάτων και προτάσεων αναφορικά με την αξία του αντικειμένου που αξιολογείται, στοχεύοντας ταυτόχρονα στην ανάδειξη των παραγόντων που διαμόρφωσαν τα αποτελέσματα του προγράμματος και τη διατύπωση των προτάσεων προς τη Διοίκηση του οργανισμού.

### 3.2. Μοντέλα αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων για ενήλικες.

Στο παρόν κεφάλαιο θα συναντήσουμε μια συνοπτική αναφορά σε επιλεγμένα μοντέλα αξιολόγησης που έχουν προταθεί αναφορικά με την εκπαίδευση ενηλίκων και ειδικότερα με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, θα δούμε το μοντέλο Εισόδου, Διεργασίας Εξόδου (IPO: Input, Process, Output), Μοντέλο Πλαισίου, Εισόδου, Διαδικασίας, Αποτελέσματος (CIPP: Context, Input, Process, Product) και το μοντέλο Πλαισίου, Εισόδου, Αντίδρασης και Αποτελέσματος (CIRO: Context, Input, Reaction, Outcome). Στο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το επιλεγμένο μοντέλο αξιολόγησης της παρούσας εργασίας και εξηγούνται οι λόγοι που καθιστούν καίρια τη συγκεκριμένη επιλογή του αξιολογικού μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick.

### 3.3. Μοντέλο εισόδου, διεργασίας, εξόδου.

Ο δημιουργός του συγκεκριμένου μοντέλου εισόδου, διεργασίας, εξόδου (IPO: Input, Process, Output) Bushnell (1990) υποστηρίζει ότι το μοντέλο του Kirkpatrick εστιάζει σε όσα συμβαίνουν μετά τη λήξη ενός προγράμματος και όχι στη διάρκεια του προγράμματος. Το μοντέλο που προτείνει ο Bushnell βασίζεται στο μοντέλο τεσσάρων επιπέδων του Kirkpatrick και στο μοντέλο έξι σταδίων του Brinkerhoff (Phillips, 2000). Η ονομασία του IPO προκύπτει από τα τρία στάδια του μοντέλου: είσοδος, διαδικασία και έξοδος. Το στάδιο της εισόδου εμπεριέχει εκείνα τα στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα την ικανότητα του εκπαιδευτή, το εκπαιδευτικό υλικό, τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις. Κατά το στάδιο της διαδικασίας, ο εκπαιδευτής σχεδιάζει, αναπτύσσει και εντέλει παραδίδει το πρόγραμμα. Το στάδιο της εξόδου εμπεριέχει τα τρία πρώτα επίπεδα του μοντέλου του Kirkpatrick: τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων, τη γνώση που αποκόμισαν και τη βελτίωση απόδοσης στην εργασία τους. Στο μοντέλο του Brushnell περιλαμβάνεται επίσης, το τέταρτο επίπεδο του Kirkpatrick, στο οποίο ο ίδιος προσδίδει την έννοια των μακροπρόθεσμων οφελών για το χαμηλότερο επίπεδο του οργανισμού, που εμπεριέχουν το κέρδος, την ικανοποίηση πελατών, την παραγωγικότητα και άλλα. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο μοντέλο αξιολόγησης συμπεραίνουν σχετικά εύκολα αν τα προγράμματα που πραγματοποιούν χρειάζονται αλλαγές και τι είδους αλλαγές θα είναι αυτές, αν πληρούνται οι στόχοι που έχουν θέσει εξ αρχής, καθώς επίσης κατά

πόσο οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα απέκτησαν τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες.

### 3.4. Μοντέλο Πλαισίου, Είσοδου, Διαδικασίας και Αποτελέσματος

Το μοντέλο Πλαίσιο, Είσοδος, Διαδικασία και Αποτέλεσμα (CIPP) αποτελεί το πρώτο ολοκληρωμένο πρόγραμμα αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο εμπνευστής του μοντέλου Daniel Stufflebeam με την ονομασία CIPP (Context, Input, Process, Product) βασίζει το μοντέλο του σε τέσσερα επιμέρους στάδια: Πλαίσιο, Είσοδος, Διαδικασία, Αποτέλεσμα (Καραλής, 2005β· Καραλής, 2003· Stufflebeam & Zhang, 2017). Το μοντέλο CIPP, σε αντίθεση με άλλα μοντέλα αξιολόγησης εστιάζει στα αποτελέσματα του προγράμματος, τη συνεχή βελτίωση και ενημέρωση των συντελεστών, το κόστος και τις ανάγκες του προγράμματος. Ουσιαστικά το μοντέλο CIPP αποτελεί το ακρωνύμιο για τους τέσσερις τύπους παραγόντων λήψης αποφάσεων. Το Πλαίσιο αναφέρεται στις αποφάσεις για τον καθορισμό των στόχων και των σκοπών. Η Είσοδος αναφέρεται στη δόμηση και το σχεδιασμό του προγράμματος. Η Διαδικασία εστιάζει στους λόγους που πρέπει να εφαρμοστεί το πρόγραμμα και το στάδιο του Αποτελέσματος αναφέρεται στα αποτελέσματα του προγράμματος.

Στις περιπτώσεις που χρησιμοποιείται το συγκεκριμένο μοντέλο, η αξιολόγηση μπορεί να είναι είτε διαμορφωτική, είτε απολογιστική. Στην περίπτωση χρήσης της διαμορφωτικής αξιολόγησης, ο αξιολογητής επικεντρώνεται στην υποστήριξη των συντελεστών του προγράμματος στη διάρκεια του σχεδιασμού και της υλοποίησης του προγράμματος. Στην περίπτωση χρήσης της απολογιστικής αξιολόγησης (όπως λ.χ. την παρούσα περίπτωση), ο αξιολογητής επικεντρώνεται στην αποτίμηση των ενεργειών και την καταγραφή των αποτελεσμάτων.

Ο Καραλής (2006) υποστηρίζει ότι το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται περισσότερο κατάλληλο για την αξιολόγηση αφενός, σε έναν οργανισμό που υλοποιεί ταυτόχρονα διαφορετικές δράσεις και αφετέρου, σε μεγάλης κλίμακας παρεμβάσεις, όπως για παράδειγμα την αξιολόγηση του Εθνικού Προγράμματος Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης, στη διάρκεια του οποίου εκπαιδεύτηκαν 10.000 εκπαιδευτές ενηλίκων. Ακόμη, ο Καραλής (2006) και ο Βεργίδης (2009) θεωρούν ότι το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να αξιοποιηθεί

κατάλληλα σε αξιολόγηση προγραμμάτων που απευθύνονται σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, όπως για παράδειγμα σε προγράμματα για μακροχρόνια άνεργους, μετανάστες κτλ.

### 3.5. Μοντέλο Πλαισίου, Εισόδου, Αντίδρασης, Αποτελέσματος

Το μοντέλο Πλαισίου, Εισόδου, Αντίδρασης, Αποτελέσματος (CIRO: Context, Input, Reaction, Outcome) των Warr, Bird & Rackham αποτελείται από ένα πλαίσιο 4 επιπέδων: το Πλαίσιο, την Είσοδο, την Αντίδραση και το Αποτέλεσμα (American Society for Training and Development, 2009). Η αξιολόγηση του Πλαισίου περιλαμβάνει τη λήψη πληροφοριών σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και των στόχων της κατάρτισης. Η αξιολόγηση Εισόδου εστιάζει στη λήψη πληροφοριών σχετικά με την πιθανή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα δύο πρώτα στάδια του μοντέλου CIRO είναι παρόμοια με τα στάδια Πλαίσιο και Είσοδος του μοντέλου CIPP. Το στάδιο της Αντίδρασης περιλαμβάνει τις πληροφορίες σχετικά με τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη βελτίωση τους στη διάρκεια της εκπαίδευσης. Το συγκεκριμένο επίπεδο παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με το Επίπεδο 1 του Kirkpatrick Reaction (Ανταπόκριση). Η αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων εμπεριέχει τη λήψη πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα του προγράμματος, τα οποία διακρίνονται σε: άμεσα, έμμεσα και τελικά αποτελέσματα. Ωστόσο, οι War, Bird & Rackham τονίζουν ότι η απόλυτη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων δεν είναι απαραίτητο πάντα να χρησιμοποιείται.

### 3.6. Το μοντέλο αξιολόγησης των τεσσάρων επιπέδων Kirkpatrick.

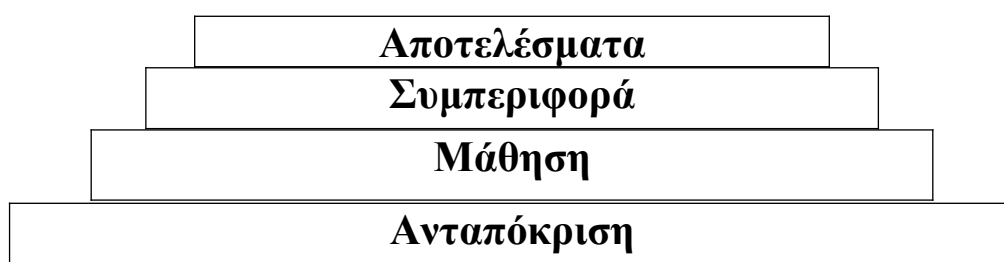
Ο όρος μοντέλο αξιολόγησης προσδιορίζει την ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αξιολόγηση ενός προγράμματος, περιλαμβάνοντας το θεωρητικό πλαίσιο, τις προτάσεις για τους σκοπούς της αξιολόγησης, το εύρος εφαρμογής, τη χρήση και την αξία των αποτελεσμάτων, το περιεχόμενο του ρόλου του αξιολογητή, των ατόμων που συμμετέχουν και των επωφελούμενων, τις ερευνητικές μεθόδους που

χρησιμοποιούνται, καθώς και τα αντικείμενα και τους άξονες αξιολόγησης (Καραλής, 2005β', Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012).

Το μοντέλο των τεσσάρων επιπέδων του D. L. Kirkpatrick χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής, ενδοϋπηρεσιακής εκπαίδευσης και σε προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης, καθώς ενδείκνυται για τη μέτρηση της αποδοτικότητας των ενεργειών ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012). Το μοντέλο των τεσσάρων επιπέδων θεωρείται το πρώτο μοντέλο αξιολόγησης, το οποίο προτάθηκε από τον Kirkpatrick το 1959.

Με βάση τον Kirkpatrick, η εκπαίδευση θα πρέπει να στοχεύει στη βελτίωση των δεικτών προς όφελος της επιχείρησης. Τα προγράμματα εκπαίδευσης θα πρέπει να εξυπηρετούν τη στρατηγική της επιχείρησης που τα σχεδιάζει και τα χρηματοδοτεί (Καραλής, 2005β). Βάσει των παραπάνω, η διαδικασία της αξιολόγησης εκκινεί από τις ανάγκες της επιχείρησης που υλοποιεί το πρόγραμμα. Το μοντέλο επικεντρώνεται στην ανάλυση κόστους-αποδοτικότητας και στο βαθμό ικανοποίησης των στόχων του προγράμματος. Με βάση τους Βεργίδη και Καραλή (1999), ο αξιολογητής θα πρέπει να έχει το ρόλο του συμβούλου.

Παρακάτω, βλέπουμε σχηματικά την αξιολόγηση με βάση το Μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick:



Πίνακας 2 Πίνακας σχηματικής απόδοσης του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων. Πηγή: Προσαρμογή από τον πίνακα των Καραλής & Παπαγεωργίου, (2012).

Το μοντέλο του Kirkpatrick διακρίνεται σε 4 επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο Ανταπόκριση (Reaction) αφορά τη διερεύνηση της ικανοποίησης των συμμετεχόντων και την ανατροφοδότηση τους από τους συντελεστές. Σε αυτό το στάδιο ερευνώνται ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα εκπαίδευσης, το κατά πόσο θεωρούν οι συμμετέχοντες σημαντική τη συμμετοχή τους σε αυτό, καθώς και αν θεωρούν ότι το περιεχόμενο του προγράμματος μπορεί να εφαρμοστεί στην



εργασία τους. Το Επίπεδο 1 εστιάζει στις αντιδράσεις των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, καθώς τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται αναζητούν πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, τους εκπαιδευτές, τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται κ.α. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Οι θετικές αντιδράσεις είναι σημαντικές για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, διότι μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να παρακολουθήσουν στο μέλλον άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε περιπτώσεις που υπάρχουν αρνητικά σχόλια για το πρόγραμμα, οι συμμετέχοντες ενδέχεται να είναι αρνητικά διακείμενοι στο να παρακολουθήσουν ή και να ολοκληρώσουν το πρόγραμμα.

Στο δεύτερο επίπεδο, διερευνάται η Μάθηση (Learning), δηλαδή ο βαθμός που οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα αυξάνουν τις γνώσεις, βελτιώνουν τις δεξιότητες και αλλάζουν τις στάσεις (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012). Σε αυτό το επίπεδο διερευνώνται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι στάσεις, οι εμπειρίες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι στη διάρκεια του προγράμματος με βάση τον αρχικό σχεδιασμό του προγράμματος. Προκειμένου να αξιολογηθεί η μάθηση, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι επιμέρους στόχοι του προγράμματος κατάρτισης (Καραλής, 2005β). Στο Δεύτερο Επίπεδο η αξιολόγηση εστιάζει στο τι έμαθαν οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα συμμετοχής τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και αποτελεί την απόδειξη της αξίας του για μια επιχείρηση, καθώς αποδεικνύει το εάν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση απέκτησαν τις γνώσεις και τις δεξιότητες (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Στο τρίτο επίπεδο, διερευνάται η Συμπεριφορά (Behavior), εξετάζοντας την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων. Σε αυτό το επίπεδο, ερευνάται το εάν τα αποτελέσματα του δευτέρου επιπέδου Μάθηση (Learning) έχουν αντίκτυπο στην εργασία των συμμετεχόντων (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012). Με βάση τον Καραλή (2005β), αν στα δυο προηγούμενα επίπεδα το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ήταν αρνητικό για το πρόγραμμα, το ζήτημα της αλλαγής στην εργασιακή συμπεριφορά αποκτά μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Καθοριστικό ρόλο σε αυτό το επίπεδο έχει η περιγραφή του υπάρχοντος και του επιθυμητού οργανωτικού κλίματος μιας επιχείρησης, τα οποία τίθενται στη διάθεση των εκπαιδευτών του προγράμματος από τη φάση του σχεδιασμού. Το Επίπεδο 3 μετράει την απόδοση των εργαζομένων με άξονα το βαθμό που οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τη νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005). Η εφαρμογή του τρίτου επιπέδου είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς αναδεικνύει το ζήτημα της

«μεταφοράς» της μάθησης. Αν οι εργαζόμενοι δεν εφαρμόζουν τη νέα γνώση, η εκπαίδευση δεν μπορεί να επηρεάσει τα οργανωτικά αποτελέσματα του Επιπέδου 4.

Στο τέταρτο επίπεδο Αποτελέσματα (Results), εξετάζεται η συνολική επίδραση του προγράμματος στην επιχείρηση και ο βαθμός επίτευξης των στόχων που είχε θέσει η επιχείρηση μέσω του προγράμματος (Καραλής, 2005β). Σε αυτό το επίπεδο, τα αποτελέσματα εξετάζονται βάσει δεικτών που αναφέρονται στο κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι συνεισφέρουν στους στόχους της επιχείρησης, αυξάνουν την παραγωγή, βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, μειώνουν το κόστος και αυξάνουν τις πωλήσεις. Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται μετά το πέρας του προγράμματος με βάση την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρούμενες μεταβολές που οφείλονται σε παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με το πρόγραμμα (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012). Η παρατήρηση των μεταβολών υπάρχει περίπτωση να απαιτήσει μεγάλο χρονικό διάστημα.

Σύμφωνα με έρευνα του American Society of Training and Development Benchmarking Forum (Esteves, J., Pastor J. & Casanovas, J., 2002), οι επιχειρήσεις φαίνεται να πραγματοποιούν αξιολόγηση κυρίως στα δύο πρώτα επίπεδα, ενώ οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν αξιολογήσεις στα επόμενα δύο στάδια εμφανίζονται να είναι λιγοστές. Σύμφωνα με στοιχεία του Training Magazine (<https://trainingmag.tw/training-magazine-ranks-2020-training-top-125-organizations/>), τα επίπεδα αξιολόγησης του Kirkpatrick που χρησιμοποιούνται ευρύτερα στις επιχειρήσεις είναι: το επίπεδο 1 με ποσοστό 98% , το επίπεδο 2 και 3 με ποσοστό 96% και το επίπεδο 4 με ποσοστό 94%. Οι περισσότερες επιχειρήσεις πραγματοποιούν μελέτες, οι οποίες επικεντρώνονται στο επίπεδο 1, με τις επιχειρήσεις να αξιολογούν κυρίως την ανταπόκριση και τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα (Chang, 2010· Bersin, 2003). Αν και η ανταπόκριση των συμμετεχόντων θεωρείται μια πολύ σημαντική πληροφορία, σε περιπτώσεις που ένας αξιολογητής βασίζεται μόνο στην αξιολόγηση του πρώτου επιπέδου, αυτό δεν αποτελεί ενδεικτικό στοιχείο επιτυχίας ενός προγράμματος. Ο Kirkpatrick (1998· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι το μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε όλο του το εύρος , διότι θα ήταν εξαιρετικά επισφαλής η επιλογή να περιοριστεί κανείς μόνο στη θετική ανταπόκριση των συμμετεχόντων, εφόσον για παράδειγμα εκείνη δε διασφαλίζει τη συντέλεση της μάθησης. Σε περιπτώσεις, που κατά τον Kirkpatrick (ο.π.) οι

αξιολογήσεις διεξάγονται επιλεκτικά (για παράδειγμα αξιολογούνται μόνο τα Επίπεδα 3 και 4) είναι πολύ πιθανό να οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα. Τα τέσσερα επίπεδα έχουν μια σχέση αλληλουχίας, καθώς κάθε επίπεδο επηρεάζει το επόμενο. Δεν πρέπει να παραλείπεται κάποιο από τα επίπεδα, προκειμένου ο ερευνητής να φτάσει αμεσότερα στο επίπεδο που μπορεί να έχει κρίνει ως πιο σημαντικό.

Παρά το γεγονός του ότι στην πάροδο των χρόνων δημιουργήθηκαν άλλα μοντέλα αξιολόγησης, το μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ευρέως, λόγω της πρακτικότητας και της απλότητας που παρουσιάζει στην εφαρμογή του (Twitchel, 1997· Reio, Rocco, Smith. & Chang, 2017). Ωστόσο, το συγκεκριμένο μοντέλο έχει δεχτεί πλήθος κριτικών οι οποίες εστιάζουν στο γεγονός του ότι το μοντέλο είναι διατεταγμένο σε αύξουσα σειρά και είναι ιεραρχικής φύσης, με αποτέλεσμα τα υψηλότερα επίπεδα να είναι πιο σημαντικά σε σχέση με τα χαμηλότερα (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Alliger & Janak's, 1989 οπ. αναφ. οι Reio et al., 2017). Επιπλέον, κάποιοι θεωρητικοί σημειώνουν πως όσο η αξιολόγηση προχωράει βαθμιαία από το ένα επίπεδο στο επόμενο, η αξιολόγηση δεν επικεντρώνεται στην εκπαίδευση αλλά εστιάζει στην αποδοτικότητα, την ανάλυση κόστους, την αποτελεσματικότητα και στο κατά πόσο οι στόχοι της επιχείρησης έχουν επιτευχθεί (Chevalier, 2004· Van Buren & Erskine, 2002). Τέλος, ένα άλλο σημείο το οποίο θεωρείται μεμπτό για το Μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων, αποτελεί το γεγονός του ότι δεν παρέχει στον αξιολογητή πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που αναστέλλουν ή διευκολύνουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων του εκπαιδευτικού προγράμματος (Parker et al., 2011)

Η επιλογή του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick στην παρούσα εργασία βασίζεται στο ότι κύριο πλεονέκτημα του συγκεκριμένου μοντέλου αποτελεί η χρήση του για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης σε επαγγέλματα που απαιτούν προηγούμενες γνώσεις, όπως λ.χ. τα επαγγέλματα που σχετίζονται με τον τουρισμό. Επιπλέον πλεονέκτημα αποτελεί ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται συστηματικά, δια μέσου των επιπέδων. Με βάση τον Καραλή (2005β) και όπως αναφέρει η Φίλλιπς (2005) με βάση τους Silberman, 1998, Eltington, 1996, Armstrong, 1999 Βεργίδης-Καραλής, 1999 το συγκεκριμένο μοντέλο προτείνεται από μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας και είναι ιδανικό για την αξιολόγηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα από τα πλεονεκτήματα του για τη

συγκεκριμένη συγκυρία είναι ότι το μοντέλο του Kirkpatrick αξιοποιείται κυρίως σε απολογιστικές αξιολογήσεις και δεν είναι αρκετά χρήσιμο για τις διαμορφωτικές αξιολογήσεις.

Ως προς την επιλογή του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων και την απόρριψη των Μοντέλων IPO, CIPP, CIRO που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο θα πρέπει να σχολιάσουμε τα εξής: Στο μοντέλο IPO βρίσκουμε αρκετές ομοιότητες με το μοντέλο του Kirkpatrick. Παρά τις ομοιότητες που συναντούμε στα δύο μοντέλα, το μοντέλο IPO δεν εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στην αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς ως αποτέλεσμα μάθησης, ενώ στο μοντέλο του Kirkpatrick και συγκεκριμένα στο Τρίτο Επίπεδο (Behavior) απαντάται το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας το οποίο αφορά τον τρόπο και το βαθμό βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς τους στην εργασία. Ως προς την απόρριψη του CIPP ως μοντέλου αξιολόγησης για την παρούσα έρευνα, οι λόγοι κινήθηκαν στο ότι αφενός, η παρούσα έρευνα αφορά την πραγματοποίηση αξιολόγησης ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μιας μικρής αλυσίδας ξενοδοχείων και αφετέρου, η έρευνα δεν αφορά έναν οργανισμό που υλοποιεί ταυτόχρονα διαφορετικές δράσεις ή μεγάλης κλίμακας παρεμβάσεις, καθώς επίσης, δεν απευθύνεται σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. Τέλος, το μοντέλο CIRO δεν επιλέχτηκε διότι δεν επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, γεγονός που στην παρούσα εργασία αποτελεί ένα από τα μείζονα ζητήματα και το Επίπεδο 4 του Kirkpatrick το καλύπτει απόλυτα.

## Β' Μέρος

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1. Το προφίλ της Ξενοδοχειακής Αλυσίδας

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στην ξενοδοχειακή αλυσίδα Βανταράκης που λειτουργεί στο νομό Χανίων, στην περιοχή Καβρός Αποκορώνου, η οποία απαρτίζεται από 4 ξενοδοχεία 5 αστέρων: το ξενοδοχείο Mythos Palace, Anemos, Eliros Mare, Pepper Sea Club Hotel. Η συγκεκριμένη αλυσίδα ξενοδοχείων επιλέγεται από την ερευνήτρια αφενός, επειδή στην περιοχή είναι από τις ελάχιστες εταιρίες που υλοποιεί προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και αφετέρου, αποτελεί μια μεγάλη μονάδα που απασχολεί 620 εργαζόμενους, όλων των ειδικοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, το διοικητικό προσωπικό ανέρχεται στους 50 υπαλλήλους, το τεχνικό προσωπικό απασχολεί 19 άτομα, η παραλία 7, οι ξενοδοχειακοί υπάλληλοι είναι 540 και οι μαθητευόμενοι είναι 7. Ακόμη, η συγκεκριμένη εταιρία διακρίνεται επί σειρά ετών, σε διεθνές επίπεδο, για την ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες της και για την φιλοξενία της, οπότε αποτελεί μια αντιπροσωπευτική περίπτωση ελληνικής τουριστικής επιχείρησης μεγάλου μεγέθους.

Η δυναμική σε κλίνες όλων των τύπων (το κάθε ένα από τα ξενοδοχεία): 95, 146, 313, 206, τύπου Resort. Το κάθε ένα από τα ξενοδοχεία διαθέτει συνεδριακές αίθουσες, χώρους εκδηλώσεων πλήρους εξοπλισμένους, εστιατόρια και μπάρ πολυτελείας, ιδιωτικούς χώρους στάθμευσης, ιδιωτική παραλία και χώρους άθλησης.

#### 4.2. Σκοποί και στόχοι της έρευνας. Παρουσίαση των ερευνητικών ερωτημάτων και αιτιολόγηση της επιλογής τους.

Ο βασικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η αποτίμηση συγκεκριμένων διαστάσεων του εκπαιδευτικού προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον τουρισμό» με βάση το μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick. Με βάση την έρευνα του Καραλή (2008), ενώ υπάρχουν αρκετές καταγραφές στο πεδίο της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, η παραγωγή ζητημάτων αξιολόγησης στα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι περιορισμένη. Το γεγονός αυτό δηλώνει από μόνο του τη σημασία της παρούσας έρευνας. Η σημασία του θέματος της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι προσεγγίζει την αξιολόγηση ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μιας αλυσίδας ξενοδοχείων χρησιμοποιώντας τον τύπο της εξωτερικής αξιολόγησης, όπου σύμφωνα με τους Καραλή & Παπαγεωργίου (2012) ο αξιολογητής δεν δεσμεύεται από τον φορέα, οπότε μπορεί να διατυπώσει ανεξάρτητα και αντικειμενικά τις απόψεις του. Ακόμη, λόγω του ότι η αξιολόγηση που θα γίνει θα είναι απολογιστική (Καραλής, 2005) η έρευνα θα συμβάλλει στη διατύπωση προτάσεων προς τη Διοίκηση της αλυσίδας Ξενοδοχείων με στόχο τον εμπλουτισμό και τη βελτίωση του συγκεκριμένου προγράμματος. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η παρούσα μελέτη καλείται να συμβάλει στην παραγωγή εμπειρικών δεδομένων για την αξιολόγηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και την ανάλογη εφαρμογή της αξιολόγησης σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.

Ο βασικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η αποτίμηση συγκεκριμένων διαστάσεων του εκπαιδευτικού προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον τουρισμό» με βάση το μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick. Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας αφορούν :

- Τη διερεύνηση της ανταπόκρισης των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.

- Τη διερεύνηση του βαθμού που συντελείται η μάθηση.
- Τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανταπόκριση των εκπαιδευομένων.
- Την αποτίμηση της εργασιακής συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων στο χώρο της εργασίας τους.

Η παρούσα έρευνα στηρίζεται αφενός, στις απόψεις των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα και αφετέρου, στις απόψεις των στελεχών της Διοίκησης της ξενοδοχειακής αλυσίδας. Μέσα από τη λήψη πληροφοριών θα αναδειχθεί εάν το πρόγραμμα «Γερμανικά για τον Τουρισμό» στη Βιομηχανία του Τουρισμού συμβάλλει αποτελεσματικά στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης και άρα αν εξυπηρετεί τους στόχους για τους οποίους υφίσταται. Τα συμπεράσματα της αποτίμησης, θα μπορούν να ενισχύσουν την εικόνα των στελεχών της Διοίκησης είτε στο πλαίσιο της άσκησης μιας περισσότερο αποτελεσματικής διοίκησης σχετικά με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είτε στο πλαίσιο της λήψης περισσότερο στρατηγικών αποφάσεων, οι οποίες θα βασίζονται σε ερευνητικά δεδομένα και διεθνείς μελέτες. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση θα οδηγείται σε μια ορθότερη κατανομή πόρων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα εξυπηρετούν τους στόχους της επιχείρησης. Η χρήση των συγκεκριμένων ερευνητικών εργαλείων που προτείνει η παρούσα εργασία ώστε να αξιοποιηθεί το αξιολογικό μοντέλο του Kirkpatrick, θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη δημιουργία πρακτικής αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στον τουρισμό.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της που θα κληθεί να απαντήσει η διπλωματική εργασία θα κινηθούν στα εξής:

- Οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες; (Επίπεδο 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick).
- Υπάρχουν πρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι θα έπρεπε να καλύψουν; (Επίπεδο 1 & 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick).

- Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας; (Επίπεδο 1 & 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick).
- Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς τους στην εργασία; (Επίπεδο 3 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick).

Οι λόγοι επιλογής των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων εξυπηρετούν σε πρώτο επίπεδο το σκοπό της διπλωματικής εργασίας, δηλαδή την αποτίμηση συγκεκριμένων διαστάσεων του εκπαιδευτικού προγράμματος «Γερμανικά για τον Τουρισμό». Σε δεύτερο επίπεδο, η επιλογή των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων εξυπηρετεί τους στόχους της έρευνας, που αφορούν την ανταπόκριση των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, τη διερεύνηση του βαθμού που συντελείται η μάθηση, τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανταπόκριση και την αποτίμηση της εργασιακής συμπεριφοράς των συμμετεχόντων στο χώρο εργασίας τους, μετά το πέρας του προγράμματος. Σε τρίτο επίπεδο, οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται στην παρούσα έρευνα θα συμβάλλουν στη διατύπωση προτάσεων προς τη Διοίκηση της αλυσίδας Ξενοδοχείων με στόχο τον εμπλουτισμό και τη βελτίωση του συγκεκριμένου προγράμματος.

#### 4.3. Το δείγμα των συμμετεχόντων.

Για τη διεξαγωγή μιας έρευνας, η επιλογή του κατάλληλου δείγματος αποτελεί κομβικής σημασίας στοιχείο στη διάρκεια του σχεδιασμού της, καθώς συνδέεται άρρηκτα με τον προσδιορισμό της ομάδας- στόχου που θα εστιάσει η έρευνα και την καταλληλότητα του δείγματος, η οποία θα καθορίσει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας (Cohen & all, 2008· Γαλατά κ.α., 2017). Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψιν στη διάρκεια του σχεδιασμού αφορούν: το εύρος του δείγματος, το κατά πόσο το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό, εάν υπάρχει πρόσβαση στο δείγμα και το είδος του δείγματος που επιλέγεται. Ως προς τον καθορισμό του δείγματος είναι καίριας σημασίας ο ερευνητής να εκκινεί από το



σύνολο του ερευνώμενου πληθυσμού και να μην περιορίζεται στον αριθμό που είναι απαραίτητος για τη πραγματοποίηση της έρευνας (Cohen & all., 2008· Creswell, 2012).

Ως προς το μέγεθος του πληθυσμού που θα επιλεγεί στην ποσοτική έρευνα, ισχύει ο κανόνας ότι πρέπει να επιλεγεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα πληθυσμού, με σκοπό να ελαχιστοποιηθούν τυχόν αποκλίσεις σχετικά με το βασικό πληθυσμό και να αποφευχθεί πιθανό σφάλμα στη δειγματοληψία, δηλαδή να υπάρχει διαφορά ανάμεσα στο σύνολο του δείγματος και στο σύνολο του πληθυσμού.

Το δείγμα των 25 συμμετεχόντων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, σε σύνολο 40 εργαζομένων που παρακολούθησαν το πρόγραμμα στην ξενοδοχειακή αλυσίδα, κρίνεται ικανοποιητικό. Με βάση τον Creswell (2012), για το μέγεθος του δείγματος σε μια ποσοτική εκπαιδευτική έρευνα, οι περίπου 30 συμμετέχοντες αφορούν μια συσχετιστική έρευνα. Οπότε, το αν μπορούν να γενικευθούν τα αποτελέσματα σε σχέση με άλλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, είναι ένα γεγονός αμφισβητήσιμο, καθώς το δείγμα δεν είναι μεγάλο και επιπλέον, δεν παρέχονται πληροφορίες για τον πληθυσμό στον οποίο πρόκειται να γενικευθούν τα αποτελέσματα.

Ο πληθυσμός που επιλέγεται στην παρούσα ποιοτική έρευνα, βασίζεται στην προσέγγιση της σκόπιμης δειγματοληψίας, διότι εξυπηρετεί τη μέγιστη δυνατή πρόσβαση στο πεδίο (Cohen & all, 2008) . Επιπλέον, τα συγκεκριμένα πρόσωπα που επιλέγονται, εξασφαλίζουν την εις βάθος κατανόηση των ερευνητικών ερωτημάτων, μέσω των απαντήσεων που δίνονται. Επομένως, η επιλογή του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων και ενός εκ των τριών ιδιοκτητών της αλυσίδας, μέσω της δειγματοληψίας σκοπιμότητας εξυπηρετεί τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν εξ αποστάσεως, λόγω της ιδιαίτερης υγειονομικής συγκυρίας του Covid-19, αρκετό διάστημα μετά το πέρας της εκπαίδευσης, απομαγνητοφωνήθηκαν και έγινε επεξεργασία των δεδομένων με τη μέθοδο της θεματικής κατά άξονα ενδιαφέροντος (Κεδράκα, 2010). Στο τέλος της παρούσας εργασίας, στο πεδίο Παράρτημα περιέχονται αυτούσια τα δεδομένα της συνέντευξης και στη διάρκεια σχολιασμού των αποτελεσμάτων της έρευνας περιλαμβάνονται αποσπάσματα από τα λόγια των συμμετεχόντων, τα οποία επιβεβαιώνουν ή απορρίπτουν τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας.

## 4.4. Παρουσίαση της ερευνητικής μεθόδου που επιλέγεται.

### 4.4.1. Ποσοτική έρευνα.

Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις ως προς το ποια ερευνητική προσέγγιση (ποσοτική ή ποιοτική) είναι περισσότερο αποτελεσματική. Οι ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιούν αριθμούς και περιγράφουν «τι υπάρχει», ενώ οι ποιοτικές έρευνες χρησιμοποιούν λέξεις και μεταφέρουν «αυτό που υπάρχει» (Γαλατά, Βεργίδης, Δακοπούλου, Καλογρίδη, Κεδράκα & Τσιμπουκλή, 2017). Το πλεονέκτημα των ποιοτικών ερευνών είναι ότι μπορούν να μεταφέρουν τα νοήματα που αδυνατούν να μεταφέρουν οι αριθμοί. Στον αντίποδα της ποιοτικής, η ποσοτική έρευνα δίνει τη δυνατότητα διεξαγωγής της, απευθυνόμενη σε μεγαλύτερη πληθυσμιακή έκταση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αξιόπιστα αποτελέσματα.

Η επιλογή ανάμεσα στην ποιοτική ή στην ποσοτική έρευνα αποτελεί ένα πρακτικό ζήτημα, καθώς εξαρτάται άμεσα από το διαθέσιμο χρόνο και τους οικονομικούς πόρους. Επιπρόσθετα, η επιλογή της κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου θεωρείται ζήτημα αντίληψης, καθώς εξαρτάται από την οπτική του ερευνητή και το πως ο ίδιος μπορεί να εξηγήσει τα προς διερεύνηση ζητήματα.

Στην παρούσα έρευνα επιλέγεται να διερευνηθούν συγκεκριμένες διαστάσεις ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον Τουρισμό». Επομένως, κρίνεται σημαντικό να διερευνηθεί αφενός, η σχέση των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην αξιολόγηση του προγράμματος και αφετέρου, η μάθηση που επιτεύχθηκε στα πλαίσια του προγράμματος. Η χρήση της ποσοτικής έρευνας, με τη χρήση ερωτηματολογίων, επιτρέπει σε έναν ερευνητή να διεξάγει μια έρευνα σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού, λαμβάνοντας απαντήσεις στο «τι συμβαίνει», χωρίς να δίνει ποιοτικές ερμηνείες (Cohen & Manion, 2008).

### 4.4.2. Ποιοτική έρευνα.

Η ποιοτική έρευνα παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, σε σχέση με την ποιοτική προσέγγιση, καθώς επιτρέπει στον ερευνητή να διερευνήσει και να

ερμηνεύσει πραγματικά γεγονότα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, στο οποίο ο ίδιος μπορεί να αναλύσει σε βάθος τις απόψεις και τις συμπεριφορές των μελών του (Γαλατά κ.α., 2017). Η ποιοτική προσέγγιση εστιάζει στην εξήγηση, την περιγραφή και την αξιολόγηση των αιτιών και συνεπειών ενός κοινωνικού φαινομένου. Η αντικειμενικότητα στα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης και ερμηνείας των δεδομένων, καθώς επίσης μέσω της αναλυτικής περιγραφής της ερευνητικής διαδικασίας και της συνέπειας στην εφαρμογή της.

Στην παρούσα έρευνα, επιλέγεται η ποιοτική προσέγγιση, μέσω συνεντεύξεων, για να καταγραφούν οι απόψεις των στελεχών σχετικά με την εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων στο χώρο εργασίας τους. Με δειγματοληψία σκοπιμότητας βρέθηκαν δύο περιπτώσεις στελεχών για συνέντευξη: ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων κος Κολυβάκης Αντώνης και ένας εκ των ιδιοκτητών της ξενοδοχειακής αλυσίδας κος Βανταράκης Λευτέρης. Οι παραπάνω περιπτώσεις ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ερωτήματα (Cohen & Manion, 2008). Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν ηλεκτρονικά, λόγω της ιδιαίτερης συγκυρίας που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα, την παγκόσμια υγειονομική αντιμετώπιση της νόσου του Covid 19. Μετά το πέρας των συνεντεύξεων, τα δεδομένα θα απομαγνητοφωνήθηκαν και επεξεργάστηκαν με τη μέθοδο της θεματικής κατά άξονα ενδιαφέροντος (Κεδράκα, 2008). Στην παρούσα έρευνα περιέχονται αυτούσια αποσπάσματα από τις απαντήσεις των στελεχών.

Η επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης, μέσω των ημιδομημένων συνεντεύξεων, κρίνεται πολύ σημαντική για την παρούσα έρευνα, καθώς μέσω αυτής θα παρουσιαστούν δεδομένα που θα αφορούν ζητήματα σχετικά με την αλλαγή στην συμπεριφορά των συμμετεχόντων, που σχετίζονται με το τρίτο επίπεδο του αξιολογικού μοντέλου του Kirkpatrick.

#### 4.4.3. Συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας.

Η μέθοδος με την οποία έχει προσεγγιστεί η παρούσα έρευνα στηρίζεται στην πολυμεθοδική έρευνα και τον τριγωνισμό (Γαλατά, κ.α., 2017). Η συγκεκριμένη μέθοδος συνδυάζει την ποσοτική και την ποιοτική μέθοδο και εξασφαλίζει τη διερεύνηση των εκφραζόμενων απόψεων, φωτίζοντας είτε παραλείψεις είτε πιθανά λάθη των ποσοτικών αποτελεσμάτων (Bird et al., 1999).

Ο συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή για διερεύνηση σύνθετων κοινωνικών και εκπαιδευτικών ζητημάτων. Μέσω της ποσοτικής μεθόδου γίνεται συλλογή μεγάλης έκτασης πληροφοριών και μέσω της ποιοτικής μεθόδου αναλύονται οι αιτίες και οι συνθηκών στη διάρκεια των οποίων ένας συγκεκριμένος αριθμός ατόμων λειτούργησαν. Επομένως, η «τριγωνοποίηση» αφορά το συνδυασμό των μεθοδολογιών με σκοπό την παρουσίαση διαφορετικών απόψεων και την επικύρωση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η χρήση της «τριγωνοποίησης» στην έρευνα, συνδέεται με την αντικειμενικότητα και την αποτύπωση της πραγματικότητας.

#### 4.5. Χρόνος και διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας. Τα στάδια διεξαγωγής της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας.

Το χρονικό πλαίσιο των ενεργειών της παρούσας έρευνας διαμορφώθηκε ως εξής:

1. Διαμορφώθηκε ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα (ως το τέλος Νοεμβρίου 2020).
2. Έγινε επικοινωνία και συνάντηση εξ αποστάσεως με τη Διοίκηση της αλυσίδας, με στόχο την ερμηνεία του ερευνητικού πλάνου, την απόδοση της σημασίας της έρευνας για την επιχείρηση και τη συμφωνία της επιλογής του δείγματος συμμετοχής από την πλευρά της Διοίκησης και την πλευρά των εργαζομένων (ως τα μέσα Δεκεμβρίου 2020).
3. Έγινε επιλογή του δείγματος (ως το τέλος Δεκεμβρίου 2020).
4. Υποβλήθηκε η Ενδιάμεση Έκθεση Διπλωματικής Εργασίας (15 Φεβρουαρίου 2021).
5. Κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο (αρχές Μαρτίου 2021).

6. Έγινε διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας σε μικρό δείγμα 5 ατόμων πριν την οριστική κατασκευή του ερωτηματολογίου (ως την 21<sup>η</sup> Μαρτίου 2021).
7. Δημιουργήθηκαν άξονες και ερωτήσεις για την συνέντευξη των δύο μελών της Διοίκησης (τέλος Μαρτίου 2021).
8. Έγινε διεξαγωγή της έρευνας με την ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα (ως τα τέλη Μαΐου 2021) .
9. Έγινε διεξαγωγή των δύο ημιδομημένων συνεντεύξεων με τα δύο μέλη της Διοίκησης (τέλη Μαΐου 2021).
10. Πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων (ως τα μέσα Ιουνίου 2021).
11. Προχωρήσαμε σε ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων από τις πληροφορίες που αντλήθηκαν στη διάρκεια της συνέντευξης (ως το τέλος Ιουνίου 2021).
12. Έγινε παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας (τέλος Ιουνίου 2021).
13. Έγινε εξαγωγή Συμπερασμάτων της έρευνας (τέλος Ιουνίου).
14. Προχωρήσαμε σε επιμέλεια της έρευνας στη διάρκεια της οποίας παρουσιάζονται οι πιθανότητες για εξηγήσεις των αποτελεσμάτων (τέλος Ιουνίου 2021).
15. Προχωρήσαμε σε τελική μορφοποίηση της Διπλωματικής Εργασίας (ως το τέλος Ιουλίου, 2021).

Διαμέσου της έρευνας πεδίου (survey) πραγματοποιήθηκε η συλλογή των στοιχείων της παρούσας έρευνας, βάσει της ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης που ακολουθήθηκε. Με βάση την έρευνα πεδίου σχεδιάστηκαν τα ερευνητικά εργαλεία: το ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα και οι ημιδομημένες συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στα δύο μέλη της Διοίκησης. Ακόμη, ακολουθήθηκε η δειγματοληπτική στρατηγική και η επιλογή του κατάλληλου λογισμικού και τεχνικών για την ανάλυση των δεδομένων σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, ακολουθήθηκαν τα παρακάτω στάδια:

1. Πιλοτική έρευνα: Έγινε έλεγχος του ερωτηματολογίου σε ένα περιορισμένο δείγμα 5 ερωτηματολογίων (2 στελεχών της Διοίκησης και 2

εργαζομένων της αλυσίδας και της Επιβλέπουσας Καθηγήτριας). Η επιλογή των ατόμων έγινε με τη μέθοδο του διαθέσιμου δείγματος. Στη διάρκεια του πρώτου σταδίου εντοπίστηκαν δύο σημεία προς διόρθωση: στην αρχική μορφή του ερωτηματολογίου ζητούταν από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν την ηλεκτρονική τους διεύθυνση, οπότε υπήρχε το ενδεχόμενο κάποιοι από τους συμμετέχοντες να φοβηθούν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, επειδή δεν τηρείται η ανωνυμία. Επίσης, στο πεδίο των σπουδών δεν υπήρχε η επιλογή «άλλο», ώστε κάποιος από τους συμμετέχοντες να μπορεί να επιλέξει μια κατηγορία σπουδών η οποία δεν έχει συμπεριληφθεί σε αυτό το πεδίο. Έγινε άμεσα η διόρθωση των δύο παραπάνω σημείων και το ερωτηματολόγιο οριστικοποιήθηκε.

2. Έρευνα πεδίου: Στη διάρκεια του σταδίου, συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια και πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από όλους σε διάρκεια 2 μηνών, από τη στιγμή που στάλθηκαν στους συμμετέχοντες (τέλος Μαρτίου 2021-τέλος Μαΐου 2021). Οι δύο ημιδομημένες συνεντεύξεις διάρκειας 27':59'' και 18':22'' υλοποιήθηκαν αρκετό καιρό μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.

3. Ποσοτική, Ποιοτική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας κατασκευάστηκε και επεξεργάστηκε στην ηλεκτρονική φόρμα Google Forms. Δεδομένης της ιδιαίτερης υγειονομικής συγκυρίας covid-19 ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η πλατφόρμα της Google και βοήθησε να διεξαχθεί ομαλά η έρευνα και να έχουν άμεση πρόσβαση σε αυτή όλο το φάσμα του δείγματος. Ακολούθησε η ανάλυση περιεχομένου των απαντήσεων στις ερωτήσεις της συνέντευξης.

4. Ερμηνεία και ανάλυση των τελικών αποτελεσμάτων της έρευνας. Τελική μορφοποίηση της Διπλωματικής Εργασίας: Αρχικά, προχωρήσαμε σε παρουσίαση των απόψεων των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα μέσω των ερωτηματολογίων. Στη συνέχεια, προχωρήσαμε ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων, επιβεβαιώνοντας ή απορρίπτοντας τα αποτελέσματα βάσει των συνεντεύξεων των δύο στελεχών της εταιρίας, παράλληλα με το θεωρητικό πλαίσιο. Στο τελικό στάδιο, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα και τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας ανά ερευνητικό ερώτημα.

## Κεφάλαιο 5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

### 5.1. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας από τα ερωτηματολόγια των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τα 25 ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι εκπαιδευόμενοι και τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών της εταιρίας αναφορικά με την αξιολόγηση του προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης «Γερμανικά για τον Τουρισμό». Στη διάρκεια της ενότητας παρουσιάζονται τα ερωτηματολόγια, τα οποία μας προσέφεραν έναν ικανοποιητικό αριθμό απαντήσεων. Αρχικά, τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν σχετικά με την πληρότητά τους και έπειτα αναλύθηκαν. Ακολουθεί η παρουσίαση διαμέσου της χρήσης πινάκων και σχημάτων για περισσότερη σαφήνεια.

#### 5.1.2. Το προφίλ των εκπαιδευομένων, δημογραφικά στοιχεία.

Η ενότητα αυτή εμπεριέχει επτά (7) κατηγορίες ερωτήσεων, οι οποίες παρουσιάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα: το φύλο, τις σπουδές, την ηλικία, την ειδικότητα, την οικογενειακή κατάσταση, την επαγγελματική εμπειρία και τον κύριο λόγο παρακολούθησης.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα και στα γραφήματα:

Μεταβλητές		Νούμερο	Ποσοστό επί τις εκατό (%)
<b>Φύλο</b>	Άνδρες	12	48%
	Γυναίκες	13	52%
<b>Σπουδές</b>	Γυμνάσιο	4	16%
	Λύκειο	6	24%
	Ι.Ε.Κ.	8	32%

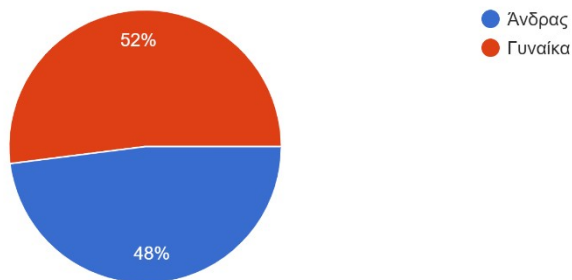
	Πανεπιστήμιο	6	24%
	Άλλο	1	4%
<b>Ηλικία</b>	<30 ετών	8	32%
	30-39 ετών	11	44%
	40-49 ετών	4	16%
	50-59 ετών	2	8%
<b>Ειδικότητα</b>	Υποδοχή	6	24%
	Καθαριότητα	6	24%
	Σέρβις	13	52%
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Έγγαμος-η	11	44%
	Άγαμος-η	13	52%
	Διαζευγμένος-η	1	4%
<b>Επαγγελματική Εμπειρία</b>	<5 έτη	8	32%
	05-10 έτη	8	32%
	10-20 έτη	6	24%
	>20 έτη	3	12%
<b>Κύριος λόγος παρακολούθησης του προγράμματος</b>	Εμπλουτισμός γνώσεων - δεξιοτήτων	23	92%
	Αξιοποίηση ελεύθερου χρόνου	7	28%
	Κοινωνικές επαφές	5	20%
	Επαγγελματική εξέλιξη	18	72%
	Άλλο	2	8%

Πίνακας 3 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Πηγή: ιδία επεξεργασία

Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εκπαιδευόμενων του δείγματος παρατηρούμε ότι υπερτερούν οι γυναίκες, οι απόφοιτοι Ι.Ε.Κ., οι απόφοιτοι Λυκείου και Πανεπιστημίου, ηλικίας 30-39 ετών. Τα στοιχεία παρατίθενται στους παρακάτω στους πίνακες 4,5,6:

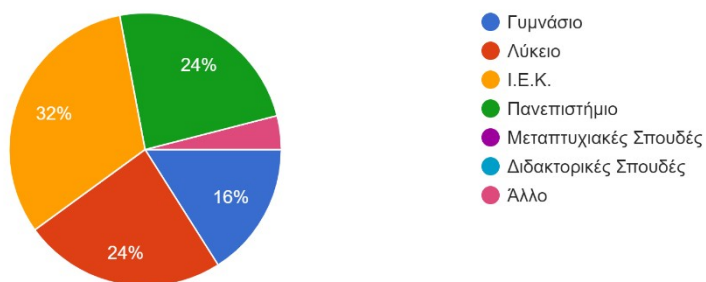


Φύλο  
25 απαντήσεις



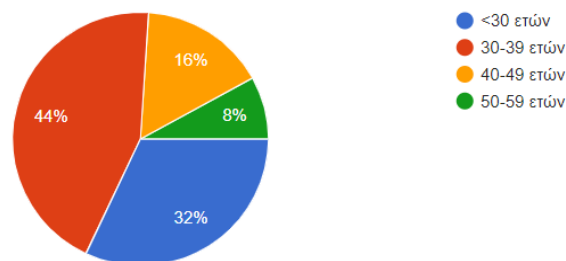
Πίνακας 4 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά φύλο, Πηγή: ιδία επεξεργασία

Σπουδές  
25 απαντήσεις



Πίνακας 5 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά επίπεδο σπουδών

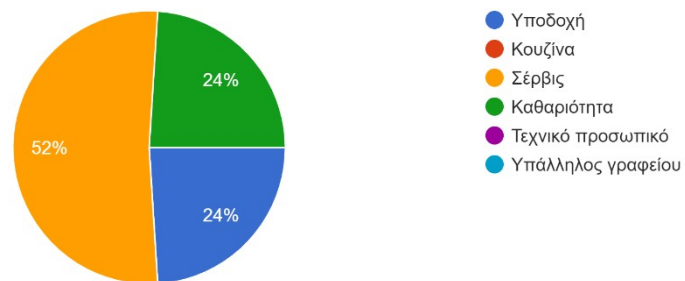
Ηλικία  
25 απαντήσεις



Πίνακας 6 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά ηλικία

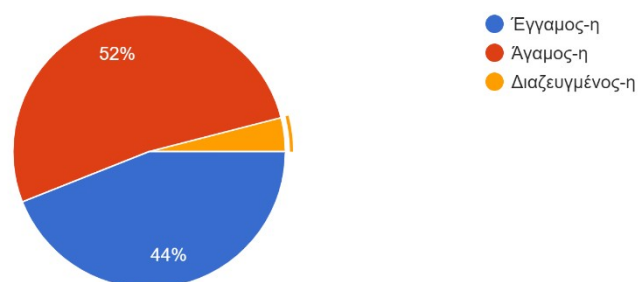
Όπως παρατηρούμε στους πίνακες 7, 8, 9 και 10, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα ειδικεύεται στο σέρβις, με οικογενειακή κατάσταση άγαμοι, επαγγελματικής εμπειρίας έως 5 έτη και από 5 έως 10 έτη, οι οποίοι κατά κύριο λόγο επέλεξαν να παρακολουθήσουν το πρόγραμμα για εμπλουτισμό γνώσεων και για την επαγγελματική τους εξέλιξη.

Ειδικότητα  
25 απαντήσεις

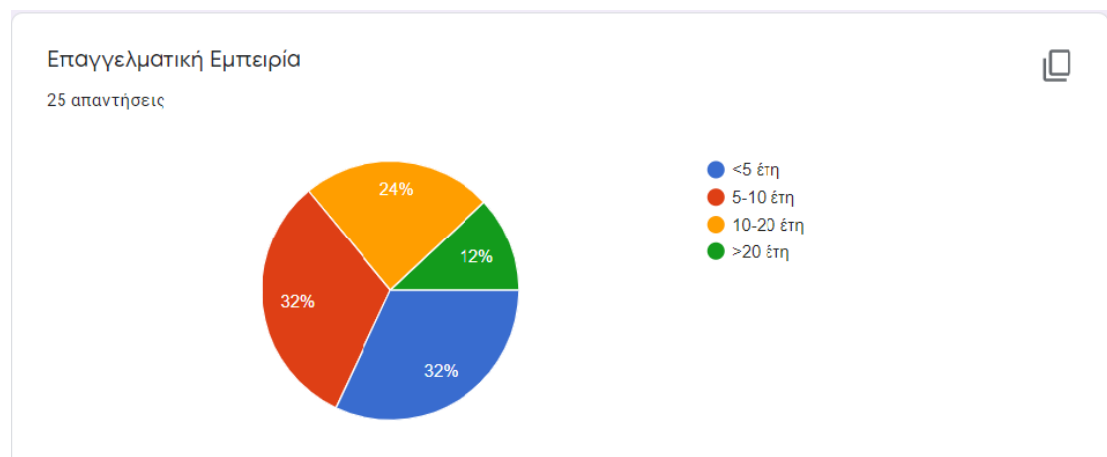


Πίνακας 7 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά ειδικότητα

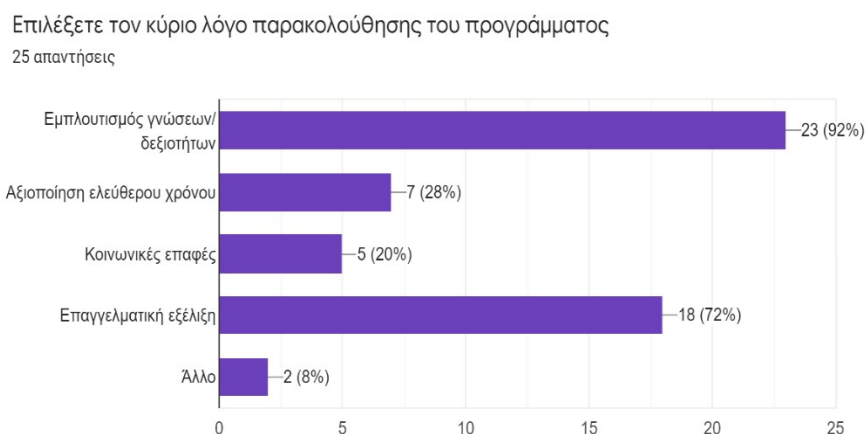
Οικογενειακή κατάσταση  
25 απαντήσεις



Πίνακας 8 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά οικογενειακή κατάσταση



Πίνακας 9 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά επαγγελματική εμπειρία



Πίνακας 10 Αποτύπωση του κυρίου λόγου παρακολούθησης του προγράμματος

Ειδικότερα, επισημαίνεται η υπεροχή των γυναικών (52%) έναντι των ανδρών (48%), ενώ στο επίπεδο των σπουδών οι απόφοιτοι Ι.Ε.Κ. (32%) επικρατούν οριακά σε σχέση με τους απόφοιτους Λυκείου (24%) και Πανεπιστήμιου (24%). Η ηλικία των εκπαιδευομένων κατά κύριο λόγο κυμαίνεται ως τα 39 έτη (76%), καθώς το 44% είναι ηλικίας από 30-39 και το 32% είναι έως 30 ετών. Οι τρεις κατηγορίες ειδικότητας που απαρτίζουν το δείγμα μας είναι το σέρβις με ποσοστό 52%, η υποδοχή με 24% και η καθαριότητα με 24%. Εδώ παρατηρούμε ότι το πρόγραμμα δεν παρακολούθηθηκε από όλες τις ειδικότητες της ξενοδοχειακής αλυσίδας, όπως η κουζίνα, το τεχνικό προσωπικό και οι υπάλληλοι γραφείου. Η οικογενειακή κατάσταση των εκπαιδευομένων είναι κατά 52% άγαμοι, 44% άγαμοι και 1%

διαζευγμένοι. Σχετικά με την επαγγελματική εμπειρία, το 64% των εκπαιδευομένων κυμαίνεται έως τα 10 έτη (<5 έτη 32% και 5-10 έτη 32%). Τέλος, ο κύριος λόγος παρακολούθησης του προγράμματος αφορά τον εμπλουτισμό γνώσεων (92%) και την επαγγελματική εξέλιξη (72%).

Από τα παραπάνω στοιχεία που προκύπτουν, φαίνεται ότι το δείγμα μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες, καθώς φαίνεται να διαθέτει εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία θα ενισχύσουν την προσπάθεια αξιολόγησης της συγκεκριμένης παρέμβασης.

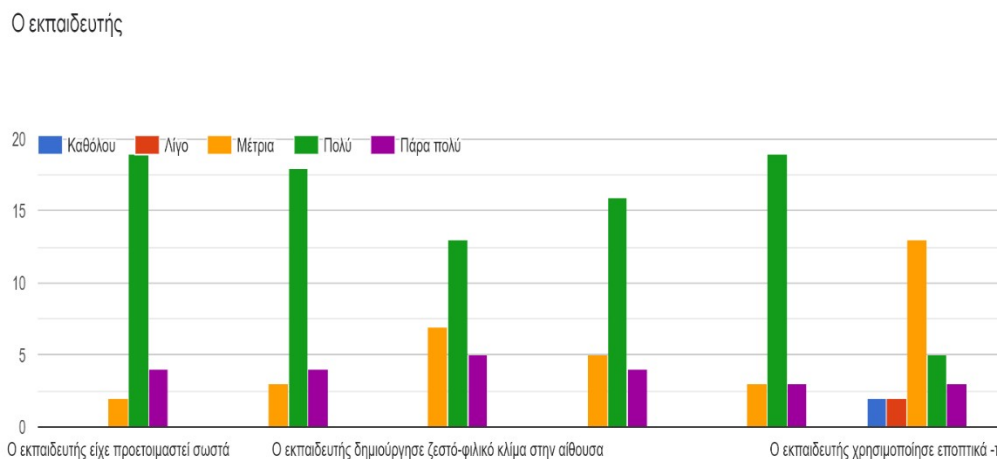
## 5.2 Αξιολόγηση του προγράμματος. Η αποτίμηση των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους εκπαιδευόμενους.

Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνώνται οι παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους εκπαιδευόμενους: ο εκπαιδευτής του προγράμματος, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, το εκπαιδευτικό υλικό, η ανταπόκριση στη μάθηση και η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του προγράμματος. Το παραπάνω εγχείρημα εξυπηρετεί τα ερευνητικά ερωτήματα των Επιπέδων 1, 2 και 3 του αξιολογικού μοντέλου του Kirkpatrick. Συγκεκριμένα, διαμέσου των ερωτηματολογίων απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, που αφορούν το βαθμό που οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες (το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick), για το εάν και κατά πόσο υπάρχουν επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι θα έπρεπε να καλύψουν (το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 & 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick), για τον τρόπο με τον οποίο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας (το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick) και τέλος, για τον τρόπο και το βαθμό που κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς τους στην εργασία (το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 3 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick).

### 5.2.1 Ο εκπαιδευτής.

Το πρώτο πεδίο από τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας που αξιολογείται είναι ο εκπαιδευτής του προγράμματος. Οι παρακάτω επιλεγμένες ερωτήσεις εξυπηρετούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο καλύπτει το Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Στο Επίπεδο 1 του μοντέλου, μεταξύ άλλων ερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων από το πρόγραμμα εκπαίδευσης (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Οι θετικές αντιδράσεις των συμμετεχόντων είναι σημαντικές για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, διότι μπορεί να τους ενθαρρύνει να παρακολουθήσουν στο μέλλον άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε περιπτώσεις που υπάρχουν αρνητικές απαντήσεις και σχόλια για το πρόγραμμα οι συμμετέχοντες ενδέχεται να είναι αρνητικά διακείμενοι στο να παρακολουθήσουν ή να ολοκληρώσουν εντέλει το πρόγραμμα.

Στην πρώτη ερώτηση οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να απαντήσουν αν θεωρούν ότι ο εκπαιδευτής του προγράμματος είχε προετοιμαστεί σωστά. Βάσει των αντιδράσεων των συμμετεχόντων θα μπορούσαμε να έχουμε πληροφορίες αναφορικά με την εικόνα και την απόδοση του εκπαιδευτή στη διάρκεια του προγράμματος. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται οι απαντήσεις των εκπαιδευομένων:

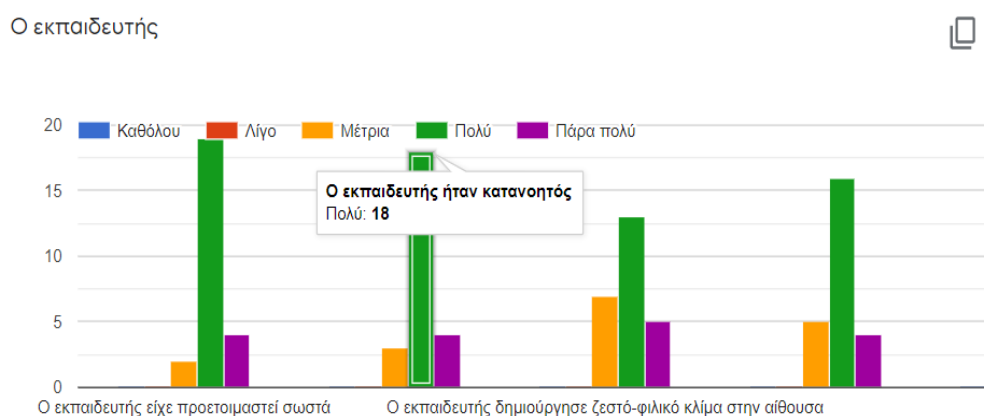


Πίνακας 11 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για την προετοιμασία του εκπαιδευτή

Η πλειοψηφία των εκπαιδευομένων (19) απάντησαν ότι ο εκπαιδευτής είχε προετοιμαστεί πολύ σωστά, τέσσερις (4) απάντησαν πάρα πολύ σωστά και μόλις δύο

(2) απάντησαν μέτρια. Όπως φαίνεται και από τα δεδομένα του πίνακα, οι περισσότεροι βρίσκουν θετική την προετοιμασία του εκπαιδευτή.

Στη δεύτερη διευκρινιστική ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι ο εκπαιδευτής είναι κατανοητός. Η συγκεκριμένη ερώτηση επίσης εξυπηρετεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο καλύπτει το Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick και επιπλέον ενισχύουν τη συνολική εικόνα και απόδοση του εκπαιδευτή στη διάρκεια του προγράμματος.



Πίνακας 12 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το πόσο κατανοητός είναι ο εκπαιδευτής

Όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, οι επιλογές για απάντηση είναι από καθόλου έως πάρα πολύ. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα απαντούν ότι ο εκπαιδευτής είναι πολύ κατανοητός (18), τέσσερις (4) συμμετέχοντες απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ κατανοητός, ενώ μόλις (3) απάντησαν ότι είναι μέτρια κατανοητός. Εκ των άνωθεν και με βάση την πλειοψηφία του δείγματος μπορούμε να πούμε ότι οι εκπαιδευόμενοι έχουν θετική άποψη αναφορικά με το κατά πόσο ο εκπαιδευτής του προγράμματος ήταν κατανοητός.

Στην τρίτη ερώτηση οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αποτυπώνουν το βαθμό που ο εκπαιδευτής δημιούργησε ζεστό φιλικό κλίμα στην αίθουσα. Η συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρετεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο καλύπτει το Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick, καθώς επίσης συμπληρώνει την εικόνα και την απόδοση του εκπαιδευτή στη διάρκεια του προγράμματος.

Ο εκπαιδευτής



Πίνακας 13 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κλίμα που δημιούργησε ο εκπαιδευτής στην αίθουσα

Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι δεκατρείς (13) συμμετέχοντες απάντησαν πολύ, πέντε (5) πάρα πολύ και επτά (7) απάντησαν μέτρια. Σε αυτό το σημείο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα κινείται στο ότι εκπαιδευτής δημιούργησε από πολύ έως το πάρα ζεστό-φιλικό κλίμα.

Στην αμέσως επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα καλούνται να αποτυπώσουν το βαθμό που ο εκπαιδευτής ενθάρρυνε το διάλογο και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Ομοίως με τις προηγούμενες, συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρετεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο καλύπτει το Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αντιπροσωπεύουν το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την απόδοση και τη συνολική του εικόνα στο πρόγραμμα.

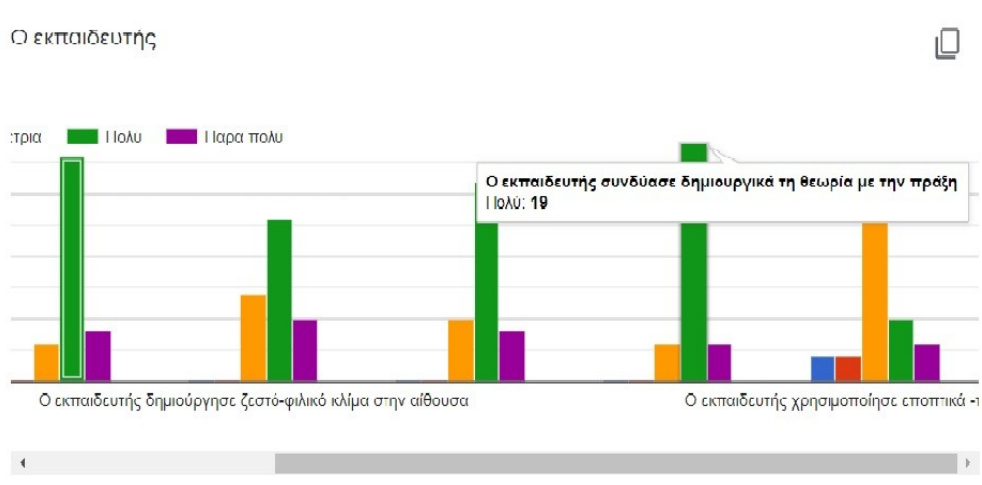
Ο εκπαιδευτής



Πίνακας 14 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για την ενθάρρυνση του διαλόγου και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων, ως αποτέλεσμα ενεργειών του εκπαιδευτή

Δεκαέξι (16) συμμετέχοντες απάντησαν πολύ, πέντε (5) απάντησαν μέτρια και τέσσερις (4) πάρα πολύ. Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων του δείγματος στην παραπάνω ερώτηση, μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία έχει μια θετική εικόνα σχετικά με το ότι ο εκπαιδευτής ενθάρρυνε το διάλογο και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων.

Στην πέμπτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αποτυπώσουν το βαθμό που θεωρούν ότι ο εκπαιδευτής συνδύασε δημιουργικά τη θεωρία με την πράξη. Παρομοίως, η συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρετεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο καλύπτει το Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick, καθώς επίσης μέσω της συγκεκριμένης ερώτησης έχουμε μια πληρέστερη απάντηση για την εικόνα και την απόδοση του εκπαιδευτή σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται οι απαντήσεις τους:



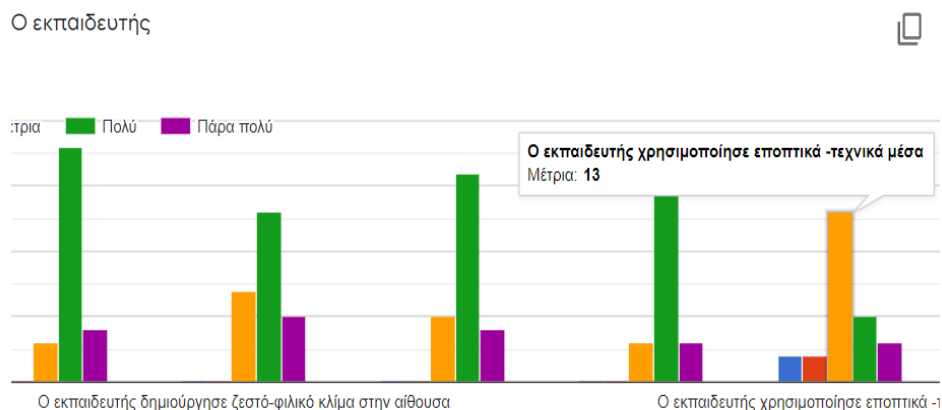
Πίνακας 15 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το δημιουργικό συνδυασμό θεωρίας και πράξης, ως αποτέλεσμα ενεργειών του εκπαιδευτή

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (19 πολύ, 3 πάρα πολύ) αποτυπώνεται πολύ ικανοποιημένη από το δημιουργικό συνδυασμό θεωρίας και πράξης που έκανε ο εκπαιδευτής, ενώ μόλις τρεις (3) έχουν απαντήσει μέτρια.

Στην έκτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αποτυπώσουν το βαθμό που ο εκπαιδευτής χρησιμοποίησε εποπτικά τεχνικά μέσα. Η συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρετεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο ανταποκρίνεται στο Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Με αυτήν την



τελευταία ερώτηση και με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων θεωρούμε ότι καλύπτονται επαρκώς οι πληροφορίες που επιζητούνται αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τη συνολική του εικόνα και απόδοση στο πλαίσιο του προγράμματος.



Πίνακας 16 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τα εποπτικά μέσα που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής

Η πλειοψηφία των απαντήσεων του δείγματος δεκατρείς (13) απάντησαν μέτρια, ενώ πέντε (5) απάντησαν πολύ, τρεις (3) πάρα πολύ, δύο (2) λίγο, δύο (2) καθόλου. Από τις παραπάνω απαντήσεις υποθέτουμε ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση έγινε μέτρια χρήση εποπτικών, τεχνικών μέσων στη διάρκεια του προγράμματος.

### 5.2.3 Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές.

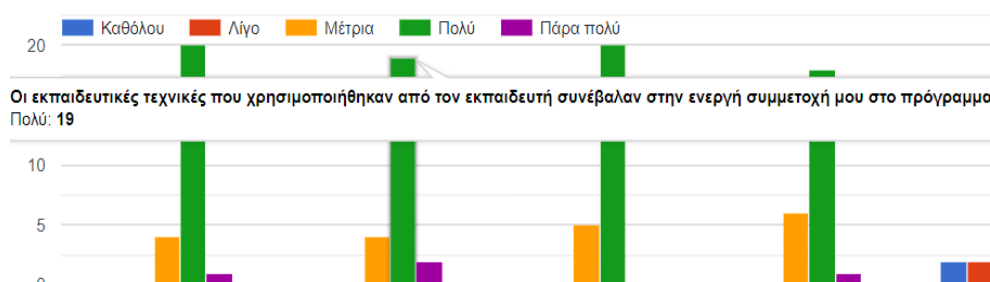
Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνώνται οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και οι τεχνικές που έχει χρησιμοποιήσει ο εκπαιδευτής. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων αντιστοιχούν στο Επίπεδο 1 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick, όπου μεταξύ άλλων διερευνώνται οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006). Επίσης, οι επιλεγμένες ερωτήσεις στις οποίες απαντούν οι εκπαιδευόμενοι και παρουσιάζονται παρακάτω αντιστοιχούν στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας (Επίπεδο 1 του Μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων).

Στην πρώτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στο κατά πόσο θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή, συνέβαλαν στην κατανόηση του γνωστικού αντικείμενου του προγράμματος. Οι πληροφορίες που εξάγονται από τις παρακάτω απαντήσεις αποτυπώνουν το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων αναφορικά με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής και πως εκείνες συνέβαλαν στο να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι το γνωστικό αντικείμενο του προγράμματος. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται οι απόψεις των εκπαιδευομένων:



Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (21 από τους 25) απάντησαν από πολύ (20) έως πάρα πολύ (1), ενώ μόλις τέσσερις (4) απάντησαν μέτρια. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων μπορούμε να πούμε ότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής του προγράμματος, βοήθησαν τους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν το γνωστικό αντικείμενο του προγράμματος.

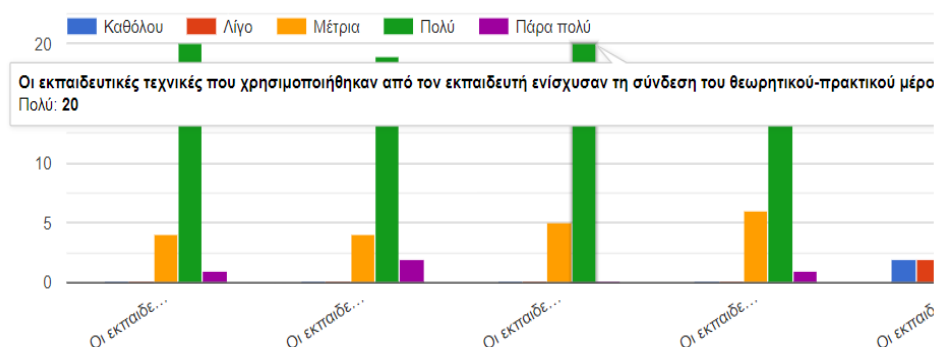
Στη δεύτερη διευκρινιστική ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να αποτυπώσουν το βαθμό που οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή συνέβαλαν στην ενεργή συμμετοχή τους στο πρόγραμμα. Από τις πληροφορίες που θα δώσουν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, αναμένεται να διεξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα ως προς την καταλληλότητα των εκπαιδευτικών τεχνικών που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής και πως εκείνες επηρέασαν τη συμμετοχή των εκπαιδευομένων στα πλαίσια του προγράμματος. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται οι απαντήσεις τους:



Πίνακας 18 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή και συνέβαλαν στην ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στο πρόγραμμα

Και σε αυτήν την περίπτωση, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κινούνται από το πολύ (19) έως πάρα πολύ (2), ενώ τέσσερις (4) απάντησαν μέτρια. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής φαίνεται να ενίσχυσαν την ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στο πρόγραμμα.

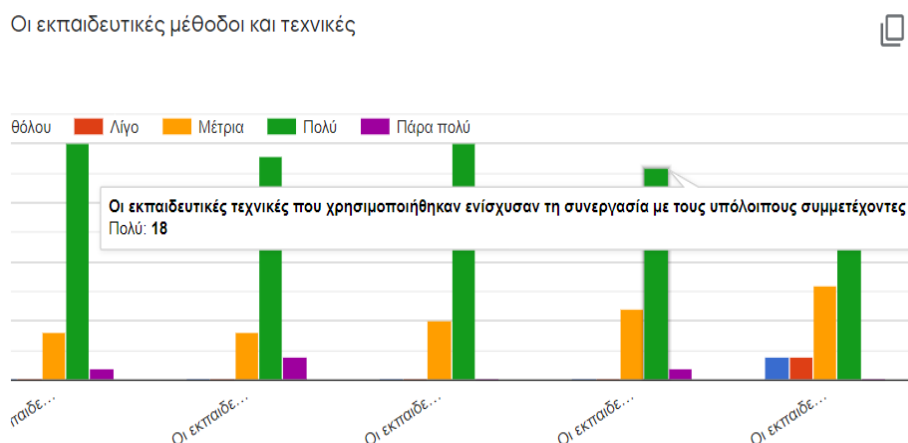
Στην τρίτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να απαντήσουν το κατά πόσο θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή ενίσχυσαν τη σύνδεση του θεωρητικού-πρακτικού μέρους του προγράμματος. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων θα εξάγουμε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το βαθμό που οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή ενίσχυσαν τη σύνδεση θεωρίας με την πράξη, που είναι ένα από τα κύρια ζητούμενα ενός προγράμματος εκπαίδευσης. Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε τις απαντήσεις τους:



Πίνακας 19 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή και ενίσχυσαν τη σύνδεση θεωρητικού-πρακτικού μέρους

Η πλειοψηφία των απαντήσεων των συμμετεχόντων κινήθηκε στο πολύ (20), ενώ πέντε (5) απάντησαν μέτρια. Από τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή φαίνεται να ενίσχυσαν τη σύνδεση του θεωρητικού-πρακτικού μέρους του προγράμματος.

Στην επόμενη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αποτυπώσουν το βαθμό που οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή ενίσχυσαν τη συνεργασία με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες. Οι πληροφορίες που θα διεξαχθούν μέσω της παραπάνω ερώτησης, θα φωτίσουν το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή και θα αποτυπώσουν το βαθμό που εκείνες επηρέασαν τη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων. Παρακάτω στο διάγραμμα βλέπουμε τις απαντήσεις τους:



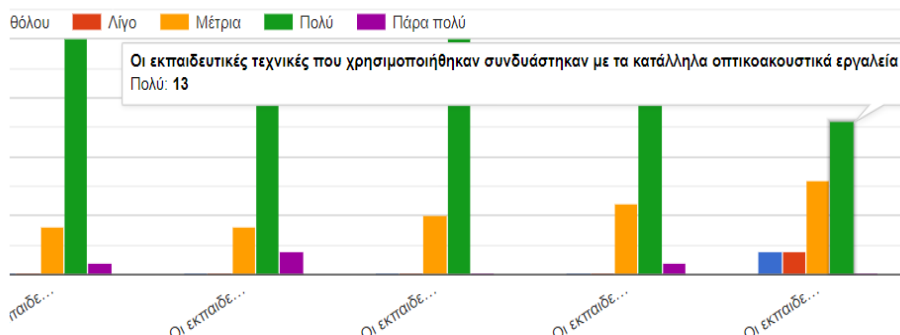
Πίνακας 20 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν και ενίσχυσαν τη συνεργασία με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κινούνται από πολύ (18) έως πάρα πολύ (1), ενώ έξι (6) συμμετέχοντες απάντησαν μέτρια. Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής ενίσχυσαν τη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων.

Στην πέμπτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να αποτυπώσουν το κατά πόσο οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν συνδυάστηκαν με τα κατάλληλα οπτικοακουστικά εργαλεία. Οι πληροφορίες που θα διεξαχθούν από την παραπάνω ερώτηση θα ενισχύσουν τη συνολική εικόνα του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευομένων αναφορικά με τις εκπαιδευτικές τεχνικές και τα εργαλεία που

χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή. Παρακάτω στο διάγραμμα βλέπουμε τις απαντήσεις τους:

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές



Πίνακας 21 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν και συνδυάστηκαν με τα κατάλληλα οπτικοακουστικά εργαλεία

Δεκατρείς (13) από τους συμμετέχοντες απάντησαν πολύ, οχτώ (8) μέτρια, δύο (2) λίγο και δύο (2) καθόλου. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να υποθέσουμε ότι ίσως το οπτικοακουστικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε να μην ήταν το πλέον κατάλληλο ή να μην συνδυάστηκε επαρκώς με τις εκπαιδευτικές τεχνικές, διότι έχουμε αρκετές απαντήσεις (12) που κινούνται από το καθόλου έως το μέτρια. Επίσης, έχουμε αρκετές απαντήσεις (13) που κινούνται στο πολύ, οπότε αυτό μας κάνει να παρατηρήσουμε ότι χρησιμοποιήθηκαν οπτικοακουστικά εργαλεία αλλά είτε δεν ήταν τα πλέον κατάλληλα, είτε δεν συνδυάστηκαν με απόλυτη επιτυχία με τις εκπαιδευτικές τεχνικές.

### 5.2.3. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.

Σε αυτό το στάδιο της έρευνας, το τρίτο πεδίο που διερευνάται είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων ως το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων εξυπηρετούν το Επίπεδο 1 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick, όπου μεταξύ άλλων διερευνάται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης του προγράμματος (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005, Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006). Οι παρακάτω επιλεγμένες ερωτήσεις εξυπηρετούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι

συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Στο Επίπεδο 1 του μοντέλου, μεταξύ άλλων ερευνάται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Οι πληροφορίες που θα διεξαχθούν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων καλούνται να αποτυπώσουν το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων αναφορικά με τη θεματολογία και τις θεματικές ενότητες του προγράμματος.

Η πρώτη ερώτηση στην οποία καλούνται να απαντήσουν οι συμμετέχοντες, αφορά το κατά πόσο θεωρούν ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βασίζεται στους στόχους του προγράμματος. Από τις απαντήσεις τους θα διεξαχθούν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το εάν οι στόχοι του προγράμματος εκπληρώνονται διαμέσου του περιεχομένου του. Όπως βλέπουμε παρακάτω στο διάγραμμα, οι είκοσι τέσσερις (24) από τους είκοσι πέντε (25) του δείγματος απάντησαν πολύ (23) έως πάρα πολύ (1), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια.

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης



Πίνακας 22 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βασίστηκε στους στόχους του προγράμματος

Με βάση τις λοιπών τις απαντήσεις των συμμετεχόντων μπορούμε να πούμε ότι οι εκπαιδευόμενοι θεωρούν ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης του προγράμματος ανταποκρίθηκε στους στόχους του προγράμματος.

Στη δεύτερη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αποτυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά με το κατά πόσο τα περιεχόμενα της εκπαίδευσης ήταν προσαρμοσμένα στις σύγχρονες εξελίξεις και απαιτήσεις. Οι πληροφορίες που θα διεξαχθούν από την παραπάνω ερώτηση, θα ενισχύσουν την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευομένων αναφορικά με τη θεματολογία του προγράμματος

και το βαθμό που η θεματολογία του είναι προσαρμοσμένη στις σύγχρονες απαιτήσεις και εξελίξεις. Παρακάτω στο διάγραμμα βλέπουμε τις απαντήσεις τους:

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης

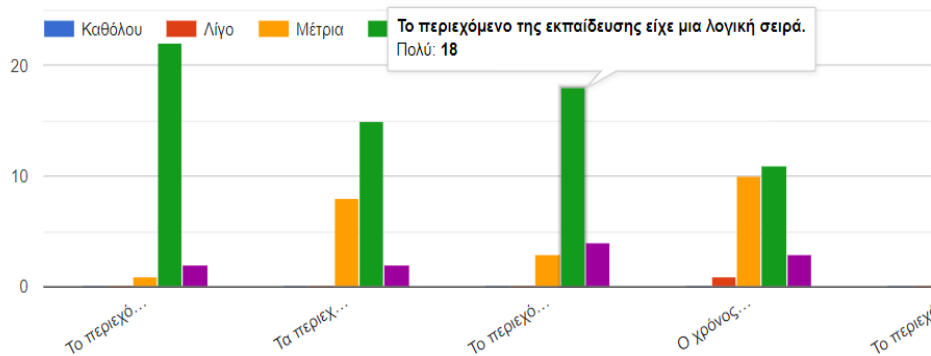


Πίνακας 23 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν τα περιεχόμενα της εκπαίδευσης ήταν προσαρμοσμένα στις σύγχρονες εξελίξεις και απαιτήσεις

Σε αυτήν την ερώτηση, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προσανατολίζονται από πολύ (15) έως πάρα πολύ (2), ενώ οχτώ (8) απαντούν μέτρια. Βάσει των απαντήσεων που δίνουν οι συμμετέχοντες στην παραπάνω ερώτηση μπορούμε να πούμε ότι οι εκπαιδευόμενοι θεωρούν ότι τα περιεχόμενα του εκπαιδευτικού προγράμματος ήταν προσαρμοσμένα τις σύγχρονες απαιτήσεις και εξελίξεις.

Στην τρίτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση του κατά πόσο θεωρούν ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά. Με αυτήν την ερώτηση θα λάβουμε πληροφορίες σχετικά με το βαθμό που η θεματολογία του προγράμματος παρουσίαζε συνοχή και ενίσχυσε την ομαλή του πορεία. Παρακάτω στην πίνακα αποτυπώνονται οι απαντήσεις τους:

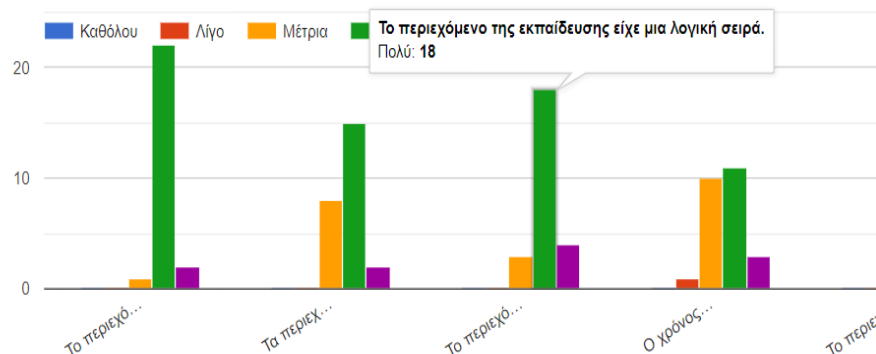
Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης



Πίνακας 24 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά

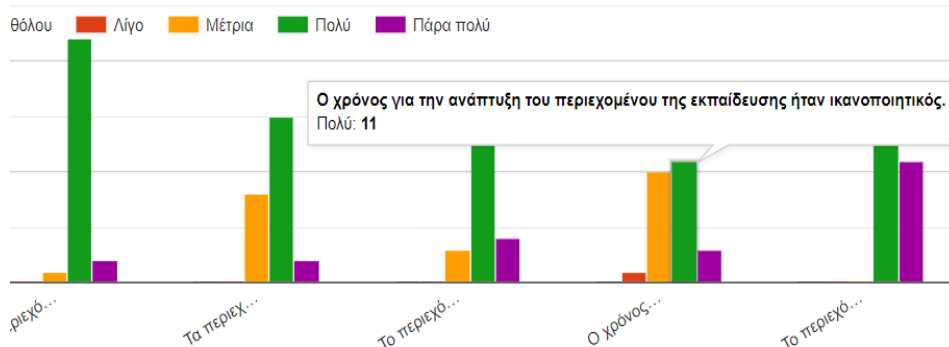
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (22) απάντησε από πολύ (18) έως πάρα πολύ (4), ενώ μόλις τρεις (3) απάντησαν μέτρια. Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά, η οποία φαίνεται να ενίσχυσε την ομαλή του πορεία ως την ολοκλήρωση του.





Πίνακας 25 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά

Στην τέταρτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση του κατά πόσο ο χρόνος για την ανάπτυξη του περιεχομένου ήταν ικανοποιητικός. Βάσει των απαντήσεων που θα δώσουν οι συμμετέχοντες, θα μπορούμε να έχουμε πληροφόρηση σχετικά με το ζήτημα της επάρκειας του χρόνου σε συνάρτηση με την ανάπτυξη του περιεχομένου του προγράμματος.

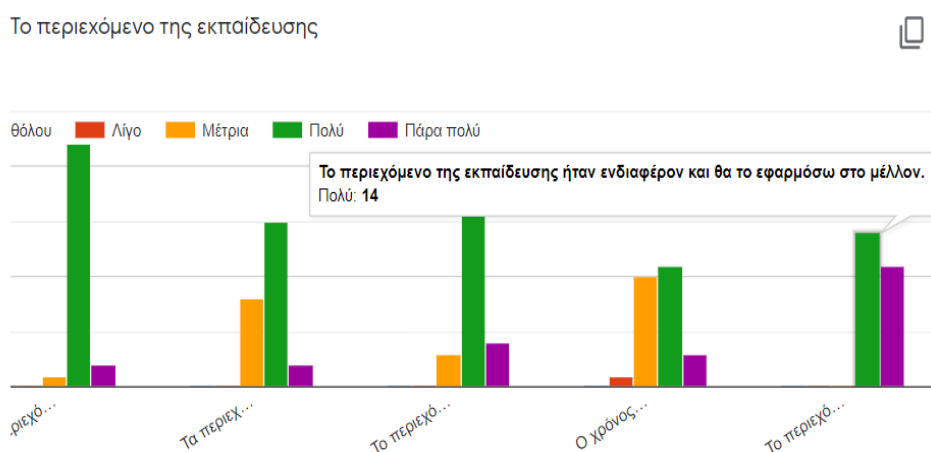


Πίνακας 26 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν ο χρόνος για την ανάπτυξη περιεχομένου της εκπαίδευσης ήταν ικανοποιητικός

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κινούνται από καθόλου ικανοποιητικός (1) έως το μέτρια (10), πολύ ικανοποιητικός (11) έως πάρα πολύ (3). Σε αυτήν την ερώτηση και με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, δεν μπορούμε να διατυπώσουμε με σαφήνεια συμπεράσματα, διότι δεν υπάρχει ξεκάθαρο αποτέλεσμα. Μπορούμε όμως να ισχυριστούμε ότι για μια μερίδα του δείγματος (14) ο χρόνος επαρκούσε για την ανάπτυξη του περιεχομένου της εκπαίδευσης, ενώ το υπόλοιπο

δείγμα (11) χρειαζόταν περισσότερο χρόνο για την ανάπτυξη του περιεχομένου. Οι απαντήσεις γύρω από την ικανοποίηση των συμμετεχόντων σχετικά με την επάρκεια ή μη του χρόνου, πιθανότατα να έχουν επηρεαστεί είτε από την πρόωρη διακοπή του προγράμματος λόγω της συγκυρίας του Covid-19, είτε λόγω του ότι δεν βρήκαν ικανοποιητικό το χρόνο ανάπτυξης του περιεχομένου της εκπαίδευσης.

Στην πέμπτη ερώτηση οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση του κατά πόσο θεωρούν ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ήταν ενδιαφέρον και θα το εφαρμόσουν στο μέλλον. Οι απαντήσεις τους θα μας παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το πόσο ενδιαφέρον βρήκαν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και σε ποιο βαθμό θα εφαρμόσουν τη νέα γνώση στην εργασία τους στο μέλλον.



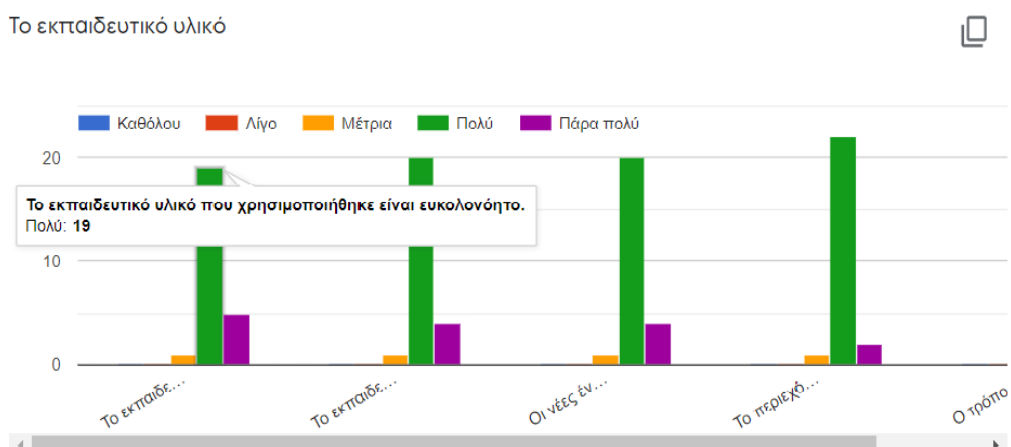
Πίνακας 27 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κατά πόσο βρήκαν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ενδιαφέρον και θα το εφαρμόσουν στο μέλλον

Σε αυτήν την ερώτηση, οι απαντήσεις του δείγματος κινούνται από πολύ (14) έως πάρα πολύ (11). Από τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εκπαιδευόμενοι βρήκαν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης πολύ ενδιαφέρον και πρόκειται να το εφαρμόσουν στο μέλλον.

#### 5.2.4. Το εκπαιδευτικό υλικό.

Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων εξυπηρετούν το Επίπεδο 1 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick, όπου μεταξύ άλλων διερευνάται το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε στη διάρκεια του προγράμματος (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006). Οι παρακάτω επιλεγμένες ερωτήσεις εξυπηρετούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Στο Επίπεδο 1 του μοντέλου, μεταξύ άλλων ερευνάται ο παράγοντας του εκπαιδευτικού υλικού (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Οι πληροφορίες που θα δώσουν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, αναμένεται να ενισχύσουν την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε (π.χ. το εγχειρίδιο που χρησιμοποιήθηκε στη διάρκεια του προγράμματος, CD ROM κτλ.).

Στην πρώτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση του κατά πόσο το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε είναι ευκολονόητο. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων θα μας πληροφορήσουν σχετικά με το εάν το εγχειρίδιο ήταν ευανάγνωστο και σε δεύτερο επίπεδο θα αποτυπώσει το εάν και το κατά πόσο ενίσχυσε τη μάθηση.

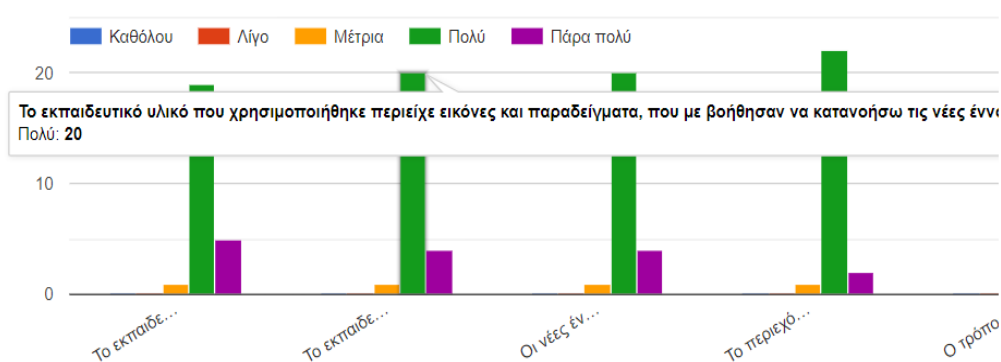


Πίνακας 28 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε είναι ευκολονόητο

Από τις απαντήσεις τους παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες βρίσκουν ευκολονόητο το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε, καθώς οι (24) του δείγματος απάντησαν από πολύ (19) έως πάρα πολύ (5), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια ευκολονόητο.

Στη δεύτερη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να προσδιορίσουν το κατά πόσο το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε περιείχε εικόνες και παραδείγματα, που τους βοήθησαν να κατανοήσουν τις νέες έννοιες. Από τις απαντήσεις τους θα έχουμε μια εικόνα της ποιότητας του εκπαιδευτικού υλικού, καθώς επίσης θα πληροφορηθούμε για το κατά πόσο το εγχειρίδιο ενίσχυσε την κατανόηση των νέων εννοιών στη διάρκεια του προγράμματος.

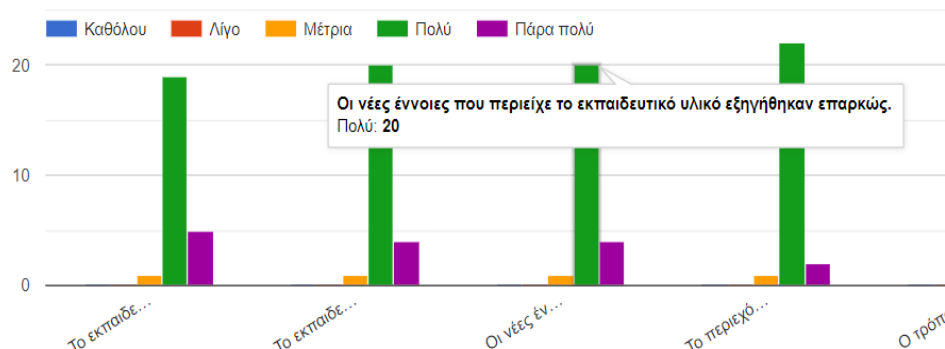
Το εκπαιδευτικό υλικό



Πίνακας 29 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε περιείχε εικόνες και παραδείγματα, τα οποία βοήθησαν στην κατανόηση των νέων εννοιών

Σε αυτήν την περίπτωση, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι το εκπαιδευτικό υλικό περιείχε εικόνες και παραδείγματα που τους βοήθησαν να κατανοήσουν τις νέες έννοιες, εφόσον οι (24) του δείγματος απάντησαν από πολύ (20) έως πάρα πολύ (4), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια, οπότε μπορούμε να πούμε ότι οι συμμετέχοντες έχουν μια θετική εικόνα για το εγχειρίδιο και θεωρούν ότι εκείνο ενίσχυσε την προσπάθειά τους για κατανόηση των νέων εννοιών.

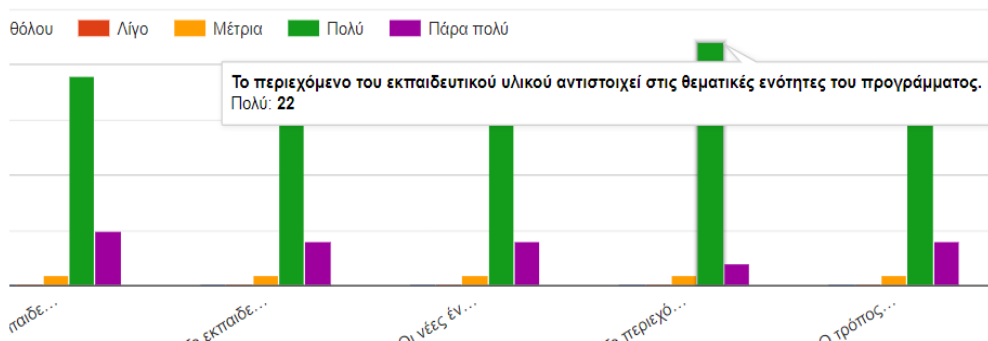
Στην τρίτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι οι νέες έννοιες που περιείχε το εκπαιδευτικό υλικό εξηγήθηκαν επαρκώς. Οι πληροφορίες που θα δώσουν οι απαντήσεις τους, θα ενισχύσουν την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευομένων του προγράμματος από το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε.



Πίνακας 30 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι νέες έννοιες που περιείχε το εκπαιδευτικό υλικό εξηγήθηκαν επαρκώς

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι οι νέες έννοιες που περιείχε το εκπαιδευτικό υλικό εξηγήθηκαν επαρκώς, καθώς οι είκοσι τέσσερις (24) συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (20) έως πάρα πολύ (4), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια.

Στην τέταρτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση κατά πόσο θεωρούν ότι το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υλικού αντιστοιχεί στις θεματικές ενότητες του προγράμματος. Μέσω της συγκεκριμένης ερώτησης, επιχειρούμε να διεξάγουμε πληροφορίες σχετικά με την καταλληλότητα της θεματολογίας που παρουσιάζει το εκπαιδευτικό υλικό και εάν εκείνο ανταποκρίνεται στις θεματικές ενότητες του προγράμματος. Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται οι απαντήσεις τους:

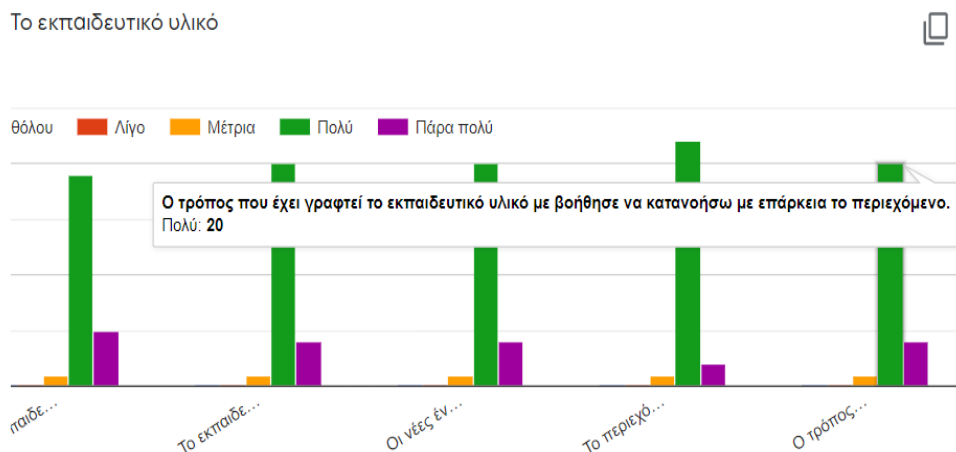


Πίνακας 31 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υλικού αντιστοιχεί στις θεματικές ενότητες του προγράμματος

Οι είκοσι τέσσερις (24) του δείγματος έχουν απαντήσει από πολύ (22) έως πάρα πολύ (2) και ένας (1) μέτρια. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι οι εκπαιδευόμενοι είναι ικανοποιημένοι αναφορικά με το περιεχόμενο του

εκπαιδευτικού υλικού, το οποίο φαίνεται αντιστοιχεί στις θεματικές ενότητες του προγράμματος.

Στην πέμπτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση κατά πόσο ο τρόπος που έχει γραφτεί το εκπαιδευτικό υλικό τους βοήθησε να κατανοήσουν με επάρκεια το περιεχόμενο. Οι απαντήσεις τους θα ενισχύσουν την εικόνα του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε.



Πίνακας 32 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν ο τρόπος που έχει γραφτεί το εκπαιδευτικό υλικό, βοήθησε στην επαρκή κατανόηση του περιεχομένου

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι ο τρόπος που έχει γραφτεί το εκπαιδευτικό υλικό τους βοήθησε να κατανοήσουν με επάρκεια το περιεχόμενο, καθώς οι 24 συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (20) έως πάρα πολύ (4), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια.

### 5.2.5. Η ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ανταπόκριση τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων εξυπηρετούν το Επίπεδο 2 και 3 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick. Στο δεύτερο επίπεδο του μοντέλου διερευνάται η Μάθηση, δηλαδή ο βαθμός που οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα αυξάνουν τις γνώσεις, βελτιώνουν τις δεξιότητες και αλλάζουν τις

στάσεις (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006· Καραλής και Παπαγεωργίου 2012). Στο τρίτο επίπεδο, διερευνάται η Συμπεριφορά, όπου εξετάζεται εάν τα αποτελέσματα του δεύτερου επιπέδου Μάθηση έχουν αντίκτυπο στην εργασία των συμμετεχόντων. Οι παρακάτω επιλεγμένες ερωτήσεις εξυπηρετούν το πρώτο και το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες» και «Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής συμπεριφοράς τους στην εργασία;» το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 3 του μοντέλου του Kirkpatrick. Ο παράγοντας της ανταπόκρισης αντιπροσωπεύει το βαθμό της ικανοποίησης των συμμετεχόντων του προγράμματος από τη συνολική εικόνα και οργάνωση στη διάρκεια του προγράμματος.

Η πρώτη ερώτηση στην οποία καλούνται να απαντήσουν σχετίζεται με το κατά πόσο θεωρούν ότι οι στόχοι του προγράμματος ήταν κατανοητοί και σαφείς. Οι απόψεις των συμμετεχόντων θα μας δώσουν σε πρώτο επίπεδο μια εικόνα για την οργάνωση του προγράμματος με βάση τον αρχικό σχεδιασμό του. Προκειμένου να αξιολογηθεί η μάθηση στη διάρκεια του δεύτερου επιπέδου του μοντέλου του Kirkpatrick, θα πρέπει να προσδιοριστούν κατά πόσο ήταν ή δεν ήταν σαφείς οι επιμέρους στόχοι του προγράμματος. Παρακάτω βλέπουμε τις απαντήσεις τους στο διάγραμμα:

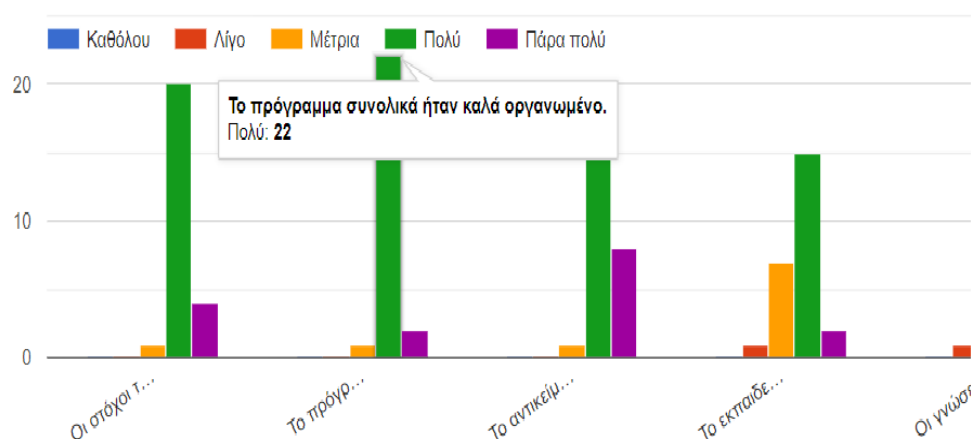
Η ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.



Πίνακας 33 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι στόχοι του προγράμματος ήταν κατανοητοί και σαφείς

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος απαντάει ότι οι στόχοι του προγράμματος ήταν σαφείς και κατανοητοί, καθώς 24 συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (20) έως πάρα πολύ (4), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια. Βάσει των παραπάνω απαντήσεων μπορούμε να πούμε ότι οι συμμετέχοντες έχουν κατανοήσει τους στόχους του προγράμματος.

Στην επόμενη κομβική ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι το πρόγραμμα ήταν καλά οργανωμένο. Οι απόψεις των συμμετεχόντων θα μας δώσουν μια σαφέστερη εικόνα για την οργάνωση του προγράμματος με βάση τον αρχικό σχεδιασμό του, όπου στο επίπεδο 3 έχει καθοριστικό ρόλο η περιγραφή του υπάρχοντος οργανωτικού κλίματος της επιχείρησης (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005). Παρακάτω στο διάγραμμα αποτυπώνονται οι απαντήσεις τους:

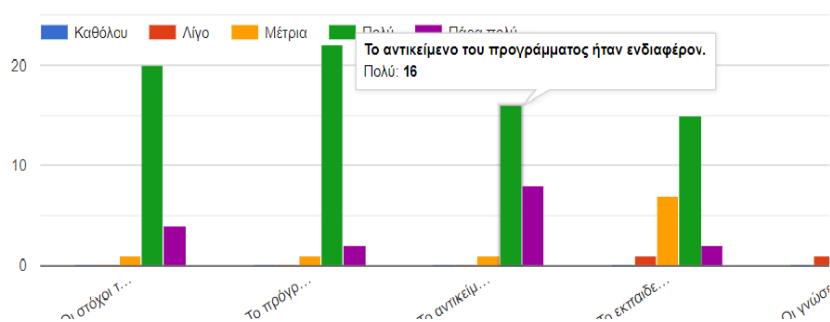


Πίνακας 34 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για εάν το πρόγραμμα συνολικά ήταν καλά οργανωμένο

Από τις απαντήσεις τους, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ήταν καλά οργανωμένο, καθώς 24 συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (22) έως πάρα πολύ (2), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια.

Στην τρίτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες απαντούν στην ερώτηση σχετικά με το πόσο ενδιαφέρον ήταν για εκείνους το αντικείμενο του προγράμματος. Η συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρετεί το επίπεδο 2 του Kirkpatrick, αποτυπώνοντας τη στάση τους απέναντι στην εκπαιδευτική παρέμβαση. Οι απαντήσεις τους θα προσφέρουν στην έρευνα τη πληροφορία αναφορικά με τη στάση αντιμετώπισης του προγράμματος. Παρακάτω στο διάγραμμα βλέπουμε τις απαντήσεις τους:





Πίνακας 35 Πίνακας 35 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων σχετικά με το κατά πόσο βρήκαν το πρόγραμμα ενδιαφέρον

Με βάση τις απαντήσεις τους, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι βρήκαν το πρόγραμμα πολύ ενδιαφέρον, καθώς 24 συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (16) έως πάρα πολύ (8), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια. Η θετική αντιμετώπιση στο πρόγραμμα εξυπηρετεί το επίπεδο 3, καθώς ενισχύει το ζήτημα της αλλαγής στην εργασιακή συμπεριφορά (Καραλής, 2005β).

Στην τέταρτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν το κατά πόσο θεωρούν ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύπτει με επάρκεια τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Η συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρετεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα «Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι καλύφθηκαν με επάρκεια οι επιμορφωτικές τους ανάγκες;», το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων. Στη διάρκεια του δεύτερου Επιπέδου, μεταξύ άλλων, διερευνώνται οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι, οπότε οι απαντήσεις τους αναμένεται να δώσουν μια σαφή εικόνα για το εάν και κατά πόσο θεωρούν ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύπτει επαρκώς τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Παρακάτω στο διάγραμμα αποτυπώνονται οι απαντήσεις τους:

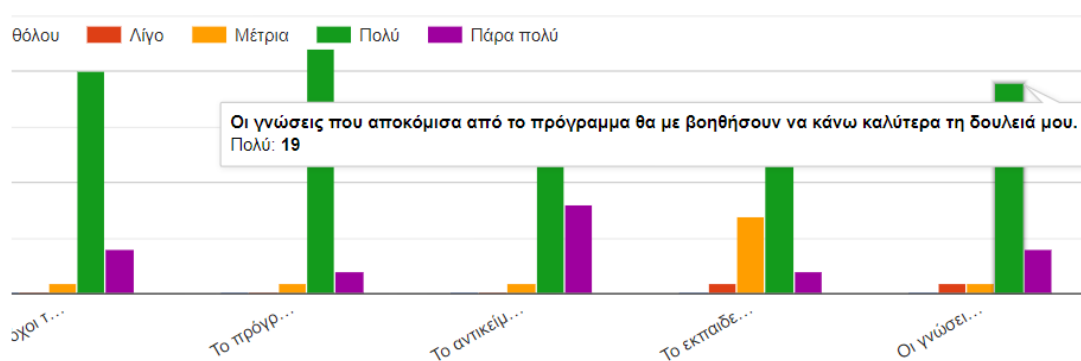


Πίνακας 36 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύπτει με επάρκεια τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες

Με βάση τις απαντήσεις τους, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το πρόγραμμα καλύπτει τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, καθώς δέκα επτά (17) συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (15) έως πάρα πολύ (2), ενώ οχτώ (8) απάντησαν μέτρια. Η συγκεκριμένη πληροφορία δημιουργεί μια θετική εικόνα στην αξιολόγηση της μάθησης, ως αποτέλεσμα της συμμετοχής τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Στην πέμπτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση κατά πόσο θεωρούν ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν από το πρόγραμμα θα τους βοηθήσουν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Η ερώτηση εξυπηρετεί το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς τους στην εργασία;», το οποίο αντιστοιχεί στο επίπεδο 3 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick. Η πληροφορία που θα δώσουν οι απόψεις των εκπαιδευομένων θα φωτίσει το πεδίο της Συμπεριφοράς που διερευνάται στη διάρκεια του τρίτου επιπέδου, δηλαδή την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων (Καραλής, 2005β· Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012) . Σε αυτό το επίπεδο διερευνάται το εάν τα αποτελέσματα του δεύτερου επιπέδου Μάθηση, έχουν αντίκτυπο στην εργασία. Παρακάτω στον πίνακα αποτυπώνονται οι απαντήσεις τους:

Η ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.



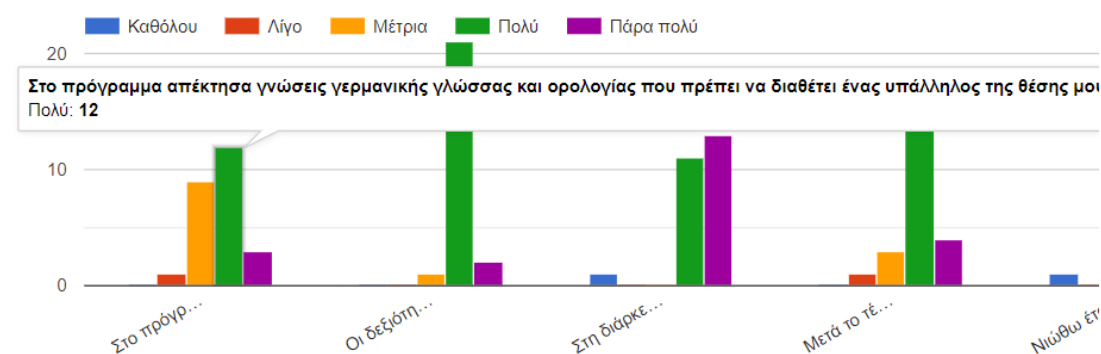
Πίνακας 37 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι γνώσεις που αποκόμισαν στο πρόγραμμα θα τους βοηθήσει να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους

Με βάση τις απαντήσεις τους, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν θα τους βοηθήσουν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους, καθώς 23 συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (19) έως πάρα πολύ (4), ενώ ένας (1) απάντησε μέτρια και ένας (1) καθόλου. Οι απαντήσεις τους ενισχύουν τη θετική εικόνα γύρω από το ζήτημα της αλλαγής στην εργασιακή συμπεριφορά.

### 5.2.6. Η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων εξυπηρετούν το Επίπεδο 2 και 3 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick. Στο δεύτερο επίπεδο του μοντέλου διερευνάται η Μάθηση, δηλαδή ο βαθμός που οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα αυξάνουν τις γνώσεις, βελτιώνουν τις δεξιότητες και αλλάζουν τις στάσεις (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006· Καραλής και Παπαγεωργίου 2012). Στο δεύτερο επίπεδο, η αξιολόγηση εστιάζει στο τι έμαθαν οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα συμμετοχής τους στο πρόγραμμα και αποτελεί την απόδειξη αξίας του προγράμματος για την επιχείρηση, καθώς αποδεικνύει το εάν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση απέκτησαν τις γνώσεις και τις δεξιότητες, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια στην εργασία τους. Στο τρίτο επίπεδο, διερευνάται η Συμπεριφορά, όπου εξετάζεται εάν τα αποτελέσματα του δεύτερου επιπέδου Μάθηση έχουν αντίκτυπο στην εργασία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, το επίπεδο 3 μετράει την απόδοση των εργαζομένων με άξονα το βαθμό που οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους. Οι παρακάτω επιλεγμένες ερωτήσεις εξυπηρετούν το πρώτο και το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες» και «Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής συμπεριφοράς τους στην εργασία;» το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 3 του μοντέλου του Kirkpatrick. Ο παράγοντας της μάθησης αντιπροσωπεύει το βαθμό της ικανοποίησης των συμμετεχόντων του προγράμματος από τη μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του προγράμματος.

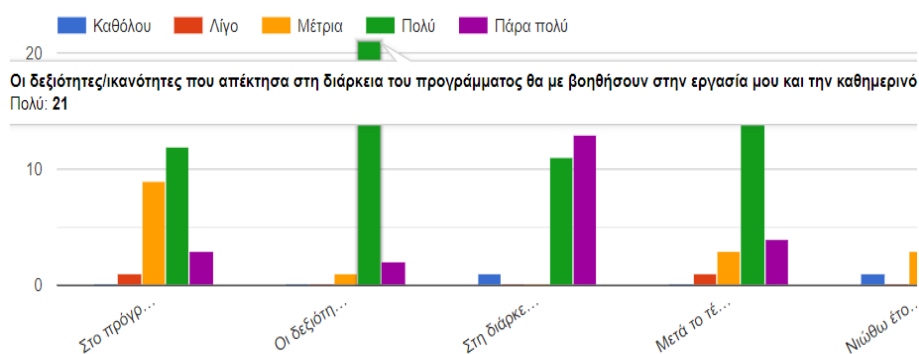
Η πρώτη ερώτηση στην οποία καλούνται να απαντήσουν σχετίζεται με το κατά πόσο μέσω του προγράμματος οι συμμετέχοντες απέκτησαν γνώσεις γερμανικής γλώσσας και ορολογίας, τις οποίες πρέπει να διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους. Παρακάτω στο διάγραμμα βλέπουμε τις απαντήσεις τους:



Πίνακας 38 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι γνώσεις γερμανικών που απέκτησαν στο πρόγραμμα είναι αντίστοιχες με αυτές που διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους

Οι 15 του δείγματος απάντησαν από πολύ (12) έως πάρα πολύ (3), ενώ ένας (1) απάντησε λίγο και εννέα (9) μέτρια. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι οι 15 από τους 25 του δείγματος θεώρησαν ικανοποιητική τη γνώση γερμανικής γλώσσας που απέκτησαν, ενώ οι 10 του δείγματος θεώρησαν από λίγο έως μέτρια ικανοποιητική τη γνώση γερμανικών που απέκτησαν και πρέπει να διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους. Σε αυτήν την περίπτωση, έχουμε αρκετές απαντήσεις (10) οι οποίες αξιολογούν μέτρια ικανοποιητικές τις γνώσεις που απέκτησαν από το σεμινάριο. Πιθανότατα το γεγονός αυτό να εξηγείται είτε από την πρόωρη διακοπή του προγράμματος λόγω της υγειονομικής συγκυρίας του Covid-19, είτε λόγω του ότι οι εκπαιδευόμενοι θεωρούν ότι χρειάζονται επιπλέον χρόνο για εκπαίδευση.

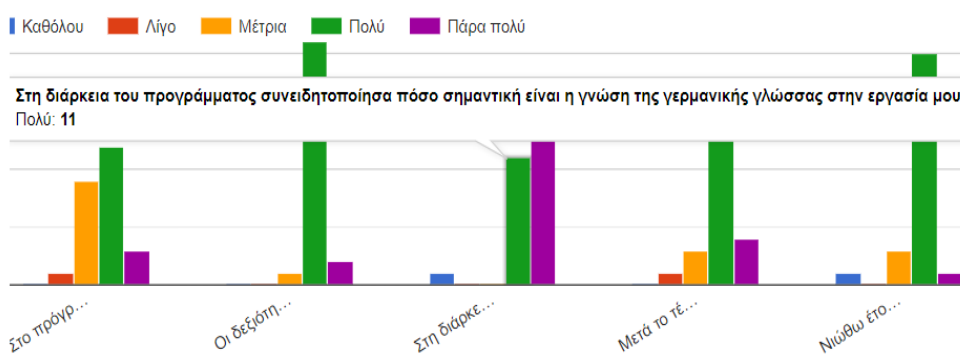
Στην επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο οι δεξιότητες/ικανότητες που απέκτησαν στη διάρκεια του προγράμματος θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους και την καθημερινότητα τους. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων θα δώσουν σημαντικές πληροφορίες για τη μάθηση που έχει συντελεστεί ως αντίκτυπο στην εργασία τους. Η εφαρμογή του τρίτου επιπέδου είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς αναδεικνύει το ζήτημα «μεταφοράς» της μάθησης. Αν οι εργαζόμενοι δεν εφαρμόζουν τη νέα γνώση, η εκπαίδευση δεν μπορεί να επηρεάσει τα οργανωτικά αποτελέσματα του Επιπέδου 4. Παρακάτω βλέπουμε τις απαντήσεις τους αποτυπωμένες στο διάγραμμα:



Πίνακας 39 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κατά πόσο οι δεξιότητες/ικανότητες που απέκτησαν στη διάρκεια του προγράμματος θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους και την καθημερινότητά τους

Η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε από πολύ (21) έως πάρα πολύ (2), ενώ ένας (1) απάντησε μέτρια και ένας (1) δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να πούμε ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απέκτησαν οι συμμετέχοντες στη διάρκεια του προγράμματος θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους και την καθημερινότητά τους.

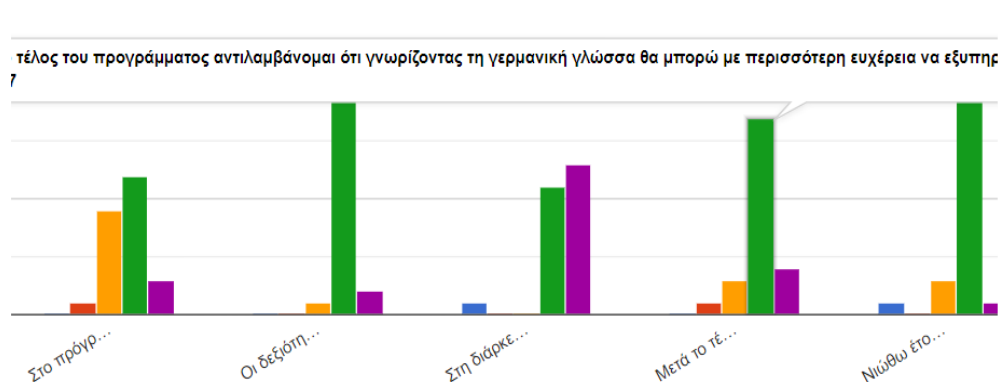
Στην τρίτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση σχετικά με το εάν στη διάρκεια του προγράμματος συνειδητοποίησαν πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας στην εργασία τους. Οι πληροφορίες που θα εξάγουμε από τις απαντήσεις των εκπαιδευομένων, θα αποτυπώσουν μια σαφέστερη εικόνα γύρω από τη διερεύνηση της «Συμπεριφοράς», συγκεκριμένα την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα της μάθησης που συντελέστηκε στη διάρκεια του προγράμματος. Παρακάτω στο διάγραμμα αποτυπώνονται οι απόψεις τους:



Πίνακας 40 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν στη διάρκεια του προγράμματος συνειδητοποίησαν οι εκπαιδευόμενοι πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας στην εργασία τους

Οι απαντήσεις τους κινούνται από το πολύ (11) έως το πάρα πολύ (13) ενώ μόλις ένας (1) απάντησε καθόλου. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στη διάρκεια του προγράμματος οι συμμετέχοντες συνειδητοποίησαν πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας στην εργασίας τους, γεγονός που επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο της «Συμπεριφοράς» του τρίτου επιπέδου του μοντέλου του Kirkpatrick.

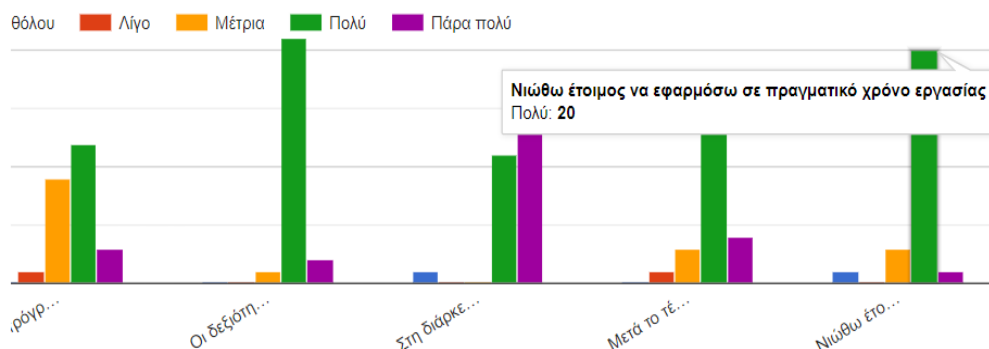
Στην τέταρτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση πόσο πολύ θεωρούν ότι μετά το τέλος του προγράμματος, γνωρίζοντας τη γερμανική γλώσσα θα μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να εξυπηρετήσουν. Η ερώτηση θα δώσει σημαντικές διευκρινίσεις στο επίπεδο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην εργασία ως αποτέλεσμα της μεταφοράς της «μάθησης». Παρακάτω στο διάγραμμα βλέπουμε στις απαντήσεις τους:



Πίνακας 41 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν θεωρούν ότι γνωρίζοντας τη γερμανική γλώσσα θα μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να εξυπηρετήσουν

Οι απαντήσεις τους κινούνται από πολύ (17) έως πάρα πολύ (4), ενώ τρεις (3) απάντησαν μέτρια και ένας (1) καθόλου. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος αντιλαμβάνονται ότι γνωρίζοντας τη γερμανική γλώσσα θα μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να εξυπηρετήσουν. Το παρόν στοιχείο δημιουργεί ένα θετικό αποτέλεσμα στο επίπεδο «μεταφοράς» της μάθησης στην εργασία.

Στην τελευταία ερώτηση, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στην ερώτηση πόσο πολύ έτοιμοι νιώθουν να εφαρμόσουν σε πραγματικό χρόνο εργασίας, τις γνώσεις που αποκόμισαν από το πρόγραμμα. Με τη συγκεκριμένη ερώτηση επιχειρείται να συμπληρωθεί με περισσότερη σαφήνεια η εικόνα της «Συμπεριφοράς» του τρίτου επιπέδου. Παρακάτω παρατίθενται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων:



Πίνακας 42 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν νιώθουν έτοιμοι να εφαρμόσουν σε πραγματικό χρόνο εργασίας τη νέα γνώση

Οι είκοσι ένας (21) του δείγματος απαντούν από πολύ έως πάρα πολύ (1), ενώ τρεις (3) απαντούν μέτρια και ένας (1) καθόλου. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων νιώθει έτοιμη να εφαρμόσει σε πραγματικό χρόνο εργασίας τις γνώσεις που αποκόμισε, γεγονός που ενισχύει το θετικό αποτέλεσμα στο επίπεδο της «Συμπεριφοράς».

### 5.2.7. Η καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων για τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος.

Στην παρούσα ενότητα, καταγράφονται τα σχόλια των εκπαιδευομένων στην ερώτηση «Τι είναι αυτό που ξεχώρισες από τη διάρκεια του προγράμματος;», η οποία ανταποκρίνεται στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα: «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας; (Επίπεδο 1 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick). Η ερώτηση καλείται να διερευνήσει το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων συνολικά από το πρόγραμμα, εστιάζοντας στις αντιδράσεις τους, στοιχεία τα οποία αποτελούν κεντρικά ζητούμενα του επιπέδου 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Παρόλο που τα σχόλια τους εξυπηρετούν το πρώτο επίπεδο του μοντέλου, αναμένεται να δώσουν σημαντικά στοιχεία των επιπέδων 2 και 3 του μοντέλου, για τη μάθηση και τη συμπεριφορά. Οι απαντήσεις τους παρατίθενται αυτούσιες στον παρακάτω πίνακα:



1. Είμαι χαρούμενος που ήμουν στο πρόγραμμα γιατί δεν είχα τα χρήματα να κάνω μαθήματα.
2. Τη σημασία που έχει για τη δουλειά μου να μιλώ με περισσότερη ευχέρεια γερμανικά.
3. Ήταν σημαντικό για εμένα να κάνω μαθήματα γερμανικών δωρεάν, γιατί δεν είχα τα χρήματα. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε βασικούς όρους στα γερμανικά γιατί οι περισσότεροι πελάτες μας είναι Γερμανοί.
4. Είχα γνώσεις γερμανικών, αλλά παρακολούθησα το σεμινάριο για να μάθω να μιλάω πιο σωστά.
5. Μου άρεσε πολύ η ιδέα του σεμιναρίου. Είχα γνώσεις γερμανικών, αλλά είδα ότι κάποιες φορές μιλούσα με λάθος λέξεις στον πελάτη. Θεωρώ ότι με τις γνώσεις που απέκτησα θα μπορώ με μεγαλύτερη ευχέρεια να μιλάω.
6. Όλα πήγαν καλά.
7. Πολύ ωραία ιδέα για το πρόγραμμα.
8. Ήταν δωρεάν
9. Ότι η εταιρεία που δουλεύω παρέχει δωρεάν μαθήματα γερμανικών για τους εργαζόμενους της.
10. Μου άρεσε το πρόγραμμα των γερμανικών. Θα ήθελα να συνεχιστεί στο μέλλον.
11. Στην αρχή πήγα γιατί μας το "επέβαλαν" από την εταιρεία. Μετά κατάλαβα πως πρέπει να έχω πιο πολλές γνώσεις γερμανικών για να μπορώ να καταλαβαίνω και να μιλάω καλύτερα.
12. Ότι γνωρίζοντας τα βασικά γερμανικά κάνει την δουλειά σου ευκολότερη.
13. Χρειάζεται να ξέρουμε γερμανικά, είναι καλό που ο εργοδότης μας το παρέχει δωρεάν.
14. Το πρόγραμμα των γερμανικών ήταν σημαντικό για εμάς. Γνωρίζοντας βασικές λέξεις μας βοηθάει να συνεννοηθούμε καλύτερα με τους πελάτες και να αποφεύγουμε λάθη, όπως για παράδειγμα αλλά να ζητάει ο πελάτης και άλλα να πηγαίνουμε. Ευχαριστώ την εταιρεία γιατί δεν θα μπορούσα να το

κάνω από μόνη μου.
15. Ενώ στην αρχή πήγα όχι ευχάριστα, στη συνέχεια κατάλαβα ότι είναι σημαντικό να ξέρω κάποιες λέξεις στα γερμανικά για να εξυπηρετώ καλύτερα τους πελάτες μας.
16. Στην αρχή γελούσα που ήμουν μαθήτρια μετά από τόσα χρόνια. Πολύ γρήγορα κατάλαβα ότι είναι αρκετά χρήσιμο το σεμινάριο, γιατί δεν είχα καθόλου γνώσεις γερμανικών και οι περισσότεροι μας πελάτες είναι Γερμανοί. Αυτό πολλές φορές μου είχε δημιουργήσει πρόβλημα στη δουλειά.
17. Εκτιμώ την προσπάθεια της εταιρείας που εργαζομαι, διότι φροντίζει την εξέλιξη μας και παρέχει δωρεάν μαθήματα
18. Την ανάλυση του εκπαιδευτή.
19. Ότι ήταν δωρεάν γιατί δυστυχώς δεν υπάρχουν χρήματα για εκπαίδευση και γενικά οι άλλες εταιρείες δεν κάνουν σεμινάρια.
20. Υπήρχε διάθεση από την εκπαιδευτικό να γίνει κατανοητή η ύλη και ήταν πάντα διαθέσιμη για ερωτήσεις και απορίες.
21. Το πόσο βοηθητικό ήταν στο να διαχειριστώ το ρόλο.
22. Το ότι μας παρείχαν δωρεάν τα μαθήματα, είναι η μόνη εταιρεία που το κάνει. Πραγματικά συγχαρητήρια.
23. Είμαι τυχερή που δουλεύω σε μια εταιρεία που φροντίζει το κομμάτι της εκπαίδευσης δωρεάν. Ήταν πολύ οργανωμένο το πρόγραμμα, πολύ καλή η εκπαιδευτρια και οι γνώσεις που αποκομίσαμε μας βοήθησαν.

*Πίνακας 43 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων για τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ίδια επεξεργασία*

Αρχικά, ως προς τις απαντήσεις των εκπαιδευομένων που παρατίθενται παραπάνω θα πρέπει να επισημάνουμε πως απάντησαν οι είκοσι τρεις (23) στους είκοσι πέντε (25) του δείγματος. Ειδικότερα, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζουν μια ομοιομορφία κυρίως σε τέσσερις κατηγορίες, όπως παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Σχόλια Εκπαιδευομένων	Αριθμός Απαντήσεων
-----------------------	--------------------

1. Ξεχωρίζουν ότι το πρόγραμμα διατίθεται δωρεάν από την εταιρία και επισημαίνουν ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να διαθέσουν χρήματα για την εκπαίδευση τους.	10
2. Αποτυπώνουν τον αντίκτυπο που έχει η κατάκτηση της νέας γνώσης (της γερμανικής γλώσσας) για τους ρόλους εργασίας που έχουν αναλάβει μέσα στην εταιρεία και αποτρέπει λάθη στη διαχείριση των πελατών.	5
3. Επισημαίνουν ότι η γνώση της γερμανικής γλώσσας ενισχύει τη δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης των Γερμανών πελατών της εταιρείας.	9
4 Ξεχωρίζουν την προσπάθεια και την απόδοση του εκπαιδευτή.	3

*Πίνακας 44 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιογένεια αναφορικά, με τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ίδια επεξεργασία*

Σε έναν πρώτο σχολιασμό του παραπάνω πίνακα μπορούμε να πούμε ότι αρχικά οι εκπαιδευόμενοι ξεχωρίζουν το ότι το πρόγραμμα τους παρέχεται από την εταιρεία δωρεάν, καθώς οι ίδιοι αδυνατούν να διαθέσουν χρήματα για την εκπαίδευση τους. Ακολούθως, επισημαίνουν ότι η γνώση της γερμανικής γλώσσας ενισχύει τη δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης των Γερμανών πελατών της εταιρείας, αποτυπώνοντας τον αντίκτυπο που έχει η μεταφορά της «μάθησης» στην εργασία και την επιρροή της στη «Συμπεριφορά», καθώς επισημαίνεται στα σχόλια του ότι η νέα γνώση ενισχύει τους ρόλους που έχουν αναλάβει και αποτρέπουν τυχόν λάθη στη διαχείριση των πελατών της εταιρείας. Τέλος, επισημαίνουν την προσπάθεια και απόδοση του εκπαιδευτή του προγράμματος.

### 5.2.8. Καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευόμενων σχετικά με γεγονότα τα οποία προκάλεσαν δυσαρέσκεια στη διάρκεια του προγράμματος.

Στην παρούσα ενότητα, καταγράφονται τα σχόλια των εκπαιδευομένων στην ερώτηση «Υπήρχε κάποιο γεγονός που σε δυσαρέστησε στη διάρκεια του προγράμματος;», η οποία ανταποκρίνεται στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα: «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας»; (Επίπεδο 1 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick). Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι διευκρινιστική, διότι μέσω της πληροφορίας που θα εξάγουμε από τα σχόλια των συμμετεχόντων, επιχειρείται η απόδοση μιας όσο το δυνατόν πληρέστερης εικόνας γύρω από τη συνολική εικόνα του προγράμματος και την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Τα σχόλια τους παρατίθενται αυτούσια και στον παρακάτω πίνακα:

1. Όλα πήγαν καλά
2. Σταμάτησε απότομα λόγω covid
3. Όχι
4. Ότι είχε μικρή διάρκεια
5. Μένω μακριά και το πήγαινε έλα δεν μου είναι εύκολο.
6. Όχι
7. Όχι
8. Η λήξη του νωρίτερα από τον προγραμματισμένο χρόνο
9. Η μικρή διάρκεια λόγω κόβιντ
10. Όχι
11. Ότι σταμάτησε επειδή είχαμε κόβιντ
12. COVID 19
13. Όχι
14. Όχι όλα πήγαν καλά, αν και σταμάτησε πριν ολοκληρωθεί
15. Δεν υπήρχε

16. Όχι, μια χαρά όλα.
17. Όχι
18. Όχι
19. Όχι
20. Όχι
21. Όχι
22. Όχι δεν υπήρχε κάτι το οποίο με δυσαρέστησε
23. Όχι
24. Όχι

*Πίνακας 45 Αυτούσια τα σχόλια των εκπαιδευομένων σχετικά με τα γεγονότα που προκάλεσαν δυσαρέσκεια στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ιδία επεξεργασία*

Ως προς τον παραπάνω πίνακα θα πρέπει να επισημάνουμε ότι απάντησαν είκοσι τέσσερις (24) από τους είκοσι πέντε (25) του δείγματος. Ειδικότερα, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζουν μια ομοιομορφία κυρίως σε τρεις κατηγορίες, όπως παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Σχόλια Εκπαιδευομένων	Αριθμός Απαντήσεων
Δεν υπήρχε κάποιο γεγονός που να δυσαρέστησε τους εκπαιδευομένους	16
Υπήρξε δυσαρέσκεια για τη μικρή διάρκεια του προγράμματος λόγω της συγκυρίας Covid-19	7
Όλα πήγαν καλά στη διάρκεια του προγράμματος	3

*Πίνακας 46 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιογένεια για τα γεγονότα που προκάλεσαν δυσαρέσκεια στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ιδία επεξεργασία*

Σχετικά με τις παραπάνω απαντήσεις που παρουσιάζουν μια ομοιομορφία επισημαίνουμε ότι σε γενικές γραμμές δεν υπήρχε κάποιο γεγονός που να δυσαρέστησε τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα και στις περιπτώσεις που υπήρξε δυσαρέσκεια δεν οφειλόταν στη συνολική οργάνωση του προγράμματος αλλά στον αστάθμητο παράγοντα της υγειονομικής συγκυρίας του Covid-19, ο οποίος υποχρέωσε τους υπεύθυνους του προγράμματος να προχωρήσουν στην πρόωρη διακοπή του.

### 5.2.9. Καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα.

Στην παρούσα ενότητα, καταγράφονται τα σχόλια των εκπαιδευομένων στην ερώτηση «Τι είδους εκπαιδευτικό/ά πρόγραμμα/τα θα πρότεινες να ενσωματώσει η εταιρία στο μέλλον, ώστε να σε βοηθήσει στην εργασία σου;», η οποία ανταποκρίνεται στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: «Υπάρχουν πρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι θα έπρεπε να καλύψουν»; το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 & 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick. Οι πληροφορίες που θα εξάγουμε από τα σχόλια των συμμετεχόντων, αναμένεται να δώσουν μιας όσο το δυνατόν πληρέστερης εικόνας γύρω από τη συνολική εικόνα του προγράμματος και την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων, καθώς επίσης με αυτόν τον τρόπο θα επιχειρήσουμε να ενημερώσουμε την εταιρία για τις εκπαιδευτικές ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι της και θα μπορούσε να συμπεριλάβει στο μέλλον, ώστε να ενισχύσει αποτελεσματικά τον τρόπο που εργάζονται προς όφελος της. Τα σχόλια παρατίθενται αυτούσια και στον παρακάτω πίνακα:

1. Εστιατορικής
2. Θα ήθελα να εκπαιδευτώ στα κρασιά για να μπορώ να απαντώ σε αυτά που με ρωτούν οι πελάτες. Επίσης θα ήθελα να αποκτήσω περισσότερες γνώσεις πάνω στην εξυπηρέτηση πελατών, για να γίνω καλύτερος.
3. Εξυπηρέτηση πελατών, διαχείριση κρίσεων, γνώσεις για το κρασί για να ξέρουμε να πουλήσουμε καλύτερα
4. Θα ήθελα να παρακολουθήσω μαθήματα εστιατορικής και f&b, για να έχω τις γνώσεις να εξελιχθώ στο μέλλον.
5. Θα ήθελα να παρακολουθήσω σεμινάριο f&b, γιατί με ενδιαφέρει το αντικείμενο για αργότερα

6. Θα ήθελα να παρακολουθήσω σεμινάρια για τη θέση της υποδοχής. Θα ήθελα στο μέλλον να μου δοθεί η ευκαιρία. Επίσης, θα ήθελα να παρακολουθήσω άλλες ξένες γλώσσες πχ γαλλικά που ξέρουν ελάχιστοι στο ξενοδοχείο
7. Να υπάρχει σεμινάριο για τις αρμοδιότητες μας, πριν την έναρξη της σεζόν, να κάνουν γλώσσες όπως γαλλικά.
8. Μαθήματα οροφοκομίας και του συστήματος protel, ώστε να μη δυσκολευόμαστε να καταλαβαίνουμε το σύστημα και να το χρησιμοποιούμε σωστά.
9. Θα ήθελα να παρακολουθήσω σεμινάριο γύρω από το μπουφέ γιατί είναι μια θέση που με ενδιαφέρει. Ελπίζω στο μέλλον να κάνουν ένα τέτοιο σεμινάριο.
10. Εξυπηρέτηση πελατών και σεμινάριο για τα ποτά και τα κρασιά.
11. Πάνω στο κρασί
12. Θα ήθελα να εκπαιδευτούμε στο σύστημα protel, για να μην χάνουμε χρόνο και να κάνουμε λάθος
13. Οροφοκομία και εξυπηρέτηση πελατών
14. Να συνεχίσουν τα γερμανικά και να έχουμε κάθε χρόνο σεμινάρια οροφοκομίας πριν ξεκινήσουμε για να φρεσκάρουμε τις γνώσεις μας και να μαθαίνουν αυτοί που δουλεύουν πρώτη φορά.
15. Θα ήθελα όταν μας φέρνουν νέους ανθρώπους στη δουλειά να τους εκπαιδεύουν πρώτα αλλά και εμάς που είμαστε ήδη. Κάθε χρόνο θα πρέπει να παρακολουθούμε σεμινάρια για τη δουλειά μας. Ίσως και ένα σεμινάριο αγγλικών να ήταν καλό , γιατί πολλές κοπέλες δεν ξέρουν ούτε μια λέξη και κάνουν λάθη χωρίς λόγο.
16. Θα πρότεινα μαθήματα ξένων γλωσσών και περισσότερη εκπαίδευση στο σύστημα που λειτουργεί η υπηρεσία της υποδοχής.
17. Να συνεχιστούν τα γερμανικά για αποκτήσω περισσότερες γνώσεις. Επίσης, θα πρότεινα να υπάρχει εκπαίδευση στους νέους ανθρώπους που έρχονται να εργαστούν στην εταιρία για να αποφεύγονται λάθη και παραλείψεις
18. Ναι
19. Θα ήθελα να παρακολουθήσω σεμινάριο για τα εστιατόρια, άλλες γλώσσες

και να συνεχιστούν τα γερμανικά και για τα προϊόντα που πουλάμε γιατί πολλές φορές μας ρωτούν και δεν ξέρουμε ή κάνουμε λάθη
20. Γερμανικής γλώσσας και πάλι εκπαίδευση στο πρόγραμμα υποδοχής και σεμινάριο διαχείρισης κρίσεων
21. Θα ήταν πολύ βοηθητικό να υπάρχει κάποιο πρόγραμμα για τη διαχείριση δύσκολων καταστάσεων στην εξυπηρέτηση
22. Θα ήθελα να παρακολουθήσω σεμινάρια διαχείρισης πελατών-κρίσεων , σύμφωνα με τις σύγχρονες εξελίξεις. Επίσης, θα ήθελα μια οργανωμένη εκπαίδευση στο σύστημα που χρησιμοποιούμε (protel) και γενικότερα πιστεύω ότι θα πρέπει να υπάρχει μια εκπαίδευση σε αυτούς που έρχονται πρώτη φορά να εργαστούν, ώστε να μη μαθαίνουν μόνο την ώρα της δουλειάς, έτσι θα αποφεύγονται αρκετά λάθη.
23. Θα ήθελα να παρακολουθήσω σεμινάριο εξυπηρέτησης πελατών, διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων και γενικά θα ήθελα να παρακολουθήσω σεμινάρια για άλλους ρόλους ώστε να εξελιχθώ. Φυσικά, να αναφέρω ότι πρέπει να συνεχιστεί στο μέλλον το σεμινάριο γερμανικών
24. Θα ήθελα να συνεχιστούν τα γερμανικά και εξυπηρέτηση πελατών

*Πίνακας 47 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα, Πηγή: ιδία επεξεργασία*

Ως προς τον παραπάνω πίνακα θα πρέπει να επισημάνουμε ότι απάντησαν είκοσι τέσσερις (24) από τους είκοσι πέντε (25) του δείγματος. Ειδικότερα, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζουν μια ομοιομορφία κυρίως στις παρακάτω κατηγορίες, όπως παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Σχόλια εκπαιδευομένων	Απαντήσεις
Εστιατορική	3
Σεμινάριο Οινογνωσίας/οινογευσίας	4
Σεμινάριο Εξυπηρέτησης πελατών	8
Σεμινάριο Διαχείρισης Κρίσεων	5
Σεμινάριο F&B	2
Γλώσσες (Γερμανικά, Γαλλικά, Αγγλικά)	8
Σεμινάριο Αρμοδιοτήτων	2



Οροφοκομίας	5
Σεμινάριο Ξενοδοχειακού συστήματος διαχείρισης πελατών (protel)	5
Σεμινάριο Νεοπροσλαμβανομένων	4

*Πίνακας 48 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιομορφία σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα, Πηγή: ίδια επεξεργασία*

Συνοψίζοντας και με βάση τα παραπάνω σχόλια, έχουμε να παρατηρήσουμε ότι οι εργαζόμενοι προτείνουν στην εταιρία και θεωρούν καίριας σημασίας την παρακολούθηση σεμιναρίων για την εξυπηρέτηση πελατών και ξένων γλωσσών, ενώ ακολουθούν σε προτίμηση τα σεμινάρια διαχείρισης κρίσεων, οροφοκομίας και ξενοδοχειακού συστήματος διαχείρισης πελατών (protel). Επιπρόσθετα, σημειώνονται σε προτίμηση το σεμινάριο οиноγνωσίας/οινογευσίας, εστιατορικής, F&B, αρμοδιοτήτων και νεοπροσλαμβανομένων.

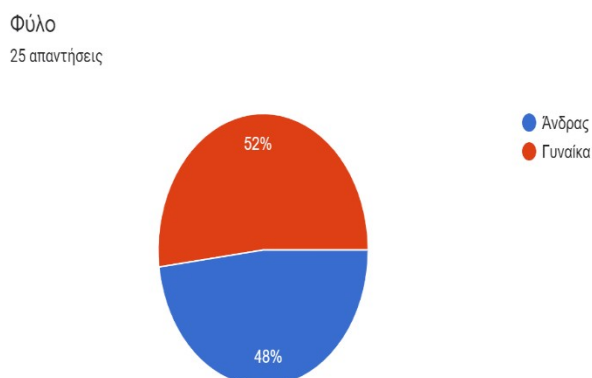
### 5.3. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις των εκπαιδευόμενων.

#### 5.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Προκειμένου να προσεγγιστούν ερμηνευτικά οι απόψεις των συμμετεχόντων για την αξιολόγηση της συγκεκριμένης εκπαιδευτικής παρέμβασης, σε πρώτο επίπεδο μας ενδιαφέρει να εστιάσουμε στα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους: το φύλο, τις σπουδές, την ηλικία, την ειδικότητα, την οικογενειακή τους κατάσταση, την επαγγελματική τους εμπειρία και τον κύριο λόγο παρακολούθησης του προγράμματος.

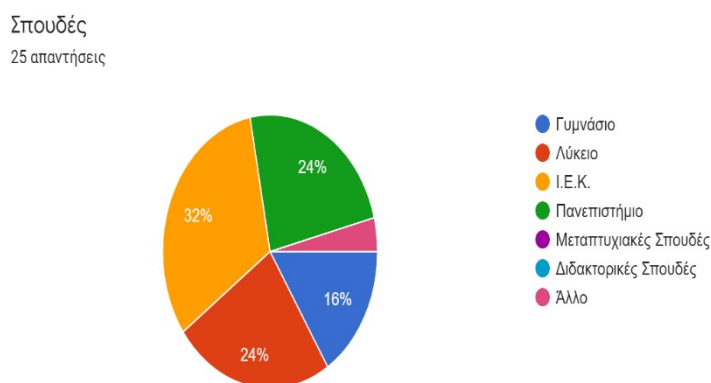
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτελείται από γυναίκες (52%) , καθώς εκείνες φαίνεται να επιδιώκουν περισσότερο την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για λόγους επαγγελματικής εξέλιξης. Το συγκεκριμένο στοιχείο επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό πλαίσιο, καθώς ιδιαίτερα προς το ζήτημα του φύλου και με βάση έρευνα του ΣΕΤΕ (2014), δείχνει πως οι γυναίκες έχουν υψηλή συμμετοχή στην έμμεση απασχόληση, καθώς επίσης επιδιώκουν περισσότερο την παρακολούθηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Ωστόσο, με

βάση τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών της εταιρίας δεν επιβεβαιώνεται το συγκεκριμένο στοιχείο.



Πίνακας 49 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά φύλο, Πηγή: ιδία επεξεργασία

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες του δείγματος είναι απόφοιτοι Λυκείου, Ι.Ε.Κ. και Πανεπιστημίου. Το στοιχείο επιβεβαιώνεται εν μέρει από έρευνα του ΙΝΕΣΕΤΕ (ΣΕΤΕ, 2014), που υποστηρίζει ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων περιορίζεται κυρίως σε βασικές σπουδές (μέχρι απολυτήριο Λυκείου), με ελάχιστη ή καθόλου συμμετοχή σε κάποια επαγγελματική κατάρτιση και ο αριθμός των ατόμων με πανεπιστημιακή εκπαίδευση είναι χαμηλός. Από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν προκύπτει κάποιο στοιχείο.

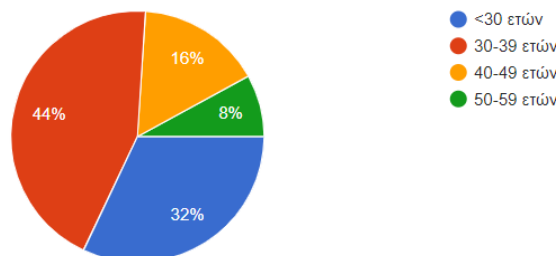


Πίνακας 50 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά επίπεδο σπουδών

Η ηλικία των εκπαιδευομένων κατά κύριο λόγο κυμαίνεται ως τα 39 έτη (76%), καθώς το 44% είναι ηλικίας από 30-39 και το 32% είναι έως 30 ετών. Το στοιχείο επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό πλαίσιο, καθώς με βάση την έρευνα του

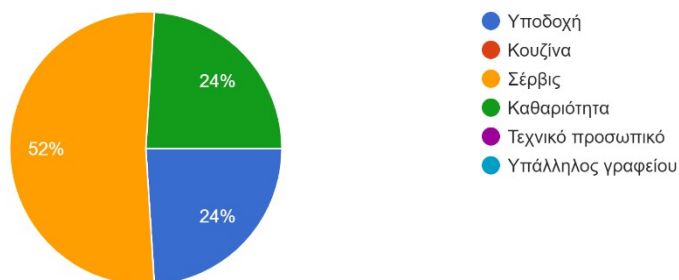
ΣΕΤΕ (2014), οι ευκαιρίες απασχόλησης στον τουρισμό απευθύνονται κυρίως σε νέους και σε άτομα που εισέρχονται για πρώτη φορά στην εργασία. Επίσης, το στοιχείο επιβεβαιώνεται από τη συνέντευξη ενός εκ των στελεχών της εταιρίας του Βανταράκη, ο οποίος επιβεβαιώνει στη διάρκεια της συνέντευξης του ότι απασχολεί κυρίως άτομα νεαρότερων ηλικιών.

Ηλικία  
25 απαντήσεις



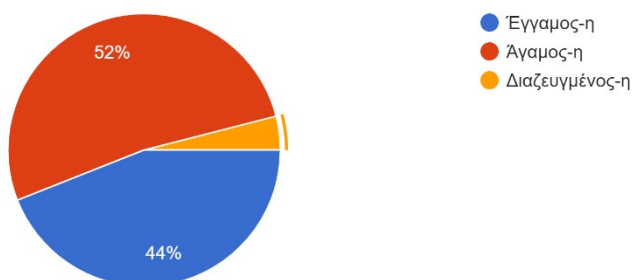
Οι ειδικότητες του δείγματος που υπερτερούν αφορούν το σέρβις με ποσοστό 52%. Το στοιχείο και πάλι επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό πλαίσιο, καθώς με βάση έρευνα του ΣΕΤΕ (2014) τα πιο σημαντικά κενά σε ειδικότητες εντοπίζονται σε βασικές ειδικότητες όπως για παράδειγμα υπάλληλοι υποδοχής, καμαριέρες και μάγειρες. Το στοιχείο επιβεβαιώνει και η συνέντευξη του κου Λευτέρη Βανταράκη, ο οποίος υποστηρίζει ότι «δεν υπάρχει πρόβλημα στο να βρείς σερβιτόρους, όπου και να βρίσκεσαι», δηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη δυσκολία εύρεσης ειδικοτήτων όπως η υποδοχή.

Ειδικότητα  
25 απαντήσεις



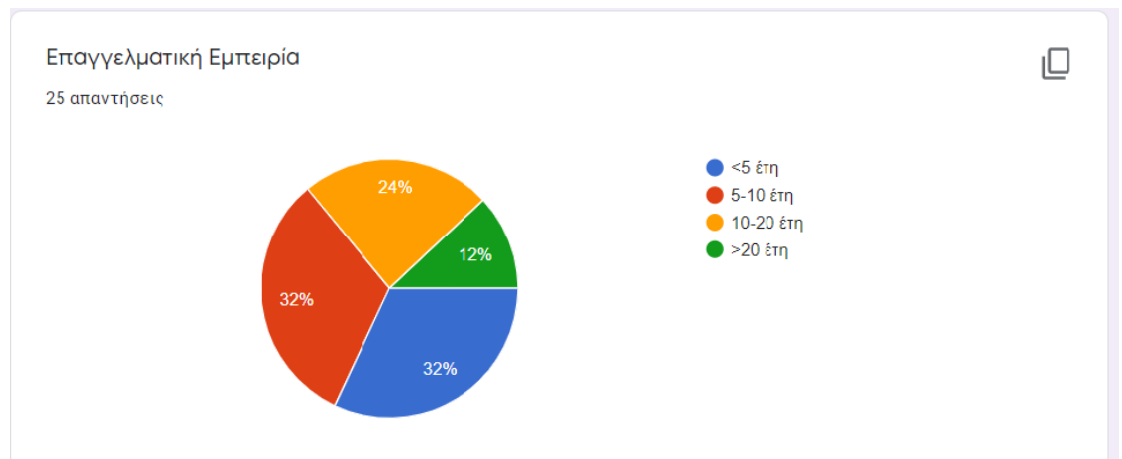
Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άγαμοι. Το στοιχείο αυτό ίσως να ερμηνεύεται λόγω του ότι όπως προείπαμε παραπάνω το δείγμα αφορά κυρίως νεαρές ηλικίες. Το στοιχείο δεν επιβεβαιώνεται είτε από το θεωρητικό πλαίσιο, είτε από τις δυο συνεντεύξεις των δύο στελεχών.

Οικογενειακή κατάσταση  
25 απαντήσεις



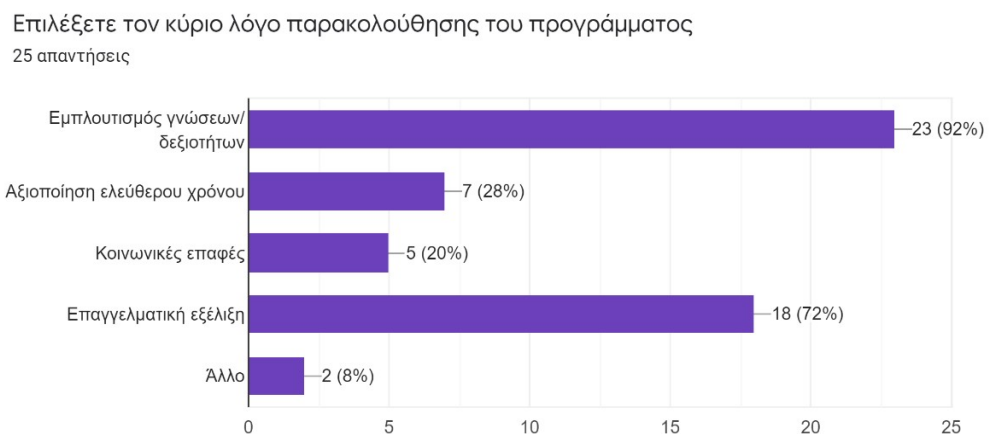
Πίνακας 51 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά οικογενειακή κατάσταση

Από την ανάλυση του δείγματος διαπιστώνουμε ότι υπερτερούν οι εργαζόμενοι με επαγγελματική εμπειρία 0-10 έτη με συνολικό ποσοστό 62%. Το στοιχείο επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό πλαίσιο, καθώς στην έρευνα του ΣΕΤΕ (2014) που υποστηρίζει ότι οι ευκαιρίες απασχόλησης απευθύνονται κυρίως σε νέους και σε άτομα που εισέρχονται για πρώτη φορά στην εργασία, δημιουργώντας θέσεις εργασίας σε περιοχές της περιφέρειας και περιοχές που υπάρχουν έντονα τα στοιχεία της ανεργίας. Από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν επιβεβαιώνεται το συγκεκριμένο στοιχείο.



Πίνακας 52 Κατανομή εκπαιδευομένων ανά επαγγελματική εμπειρία

Τέλος, οι κύριοι λόγοι που επέλεξε το δείγμα να παρακολουθήσει το πρόγραμμα φαίνεται να είναι ο εμπλουτισμός γνώσεων και δεξιοτήτων και η επαγγελματική εξέλιξη.



Πίνακας 53 Αποτύπωση του κυρίου λόγου παρακολούθησης του προγράμματος

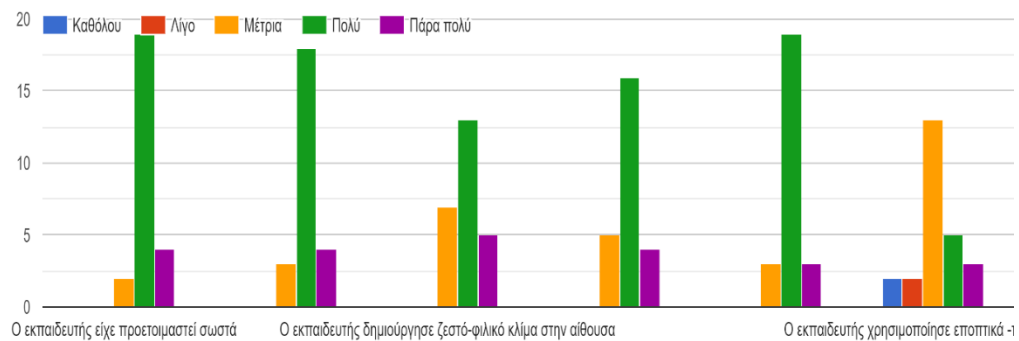
5.3.2. Αξιολόγηση του προγράμματος. Η αποτίμηση των παραγόντων της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους εκπαιδευόμενους.

Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνήθηκαν οι παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας από τους εκπαιδευόμενους: ο εκπαιδευτής του προγράμματος, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, το εκπαιδευτικό υλικό, η ανταπόκριση στη μάθηση και η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του προγράμματος. Το παραπάνω εγχείρημα εξυπηρέτησε τα ερευνητικά ερωτήματα των Επιπέδων 1, 2 και 3 του αξιολογικού μοντέλου του Kirkpatrick. Συγκεκριμένα, διαμέσου των ερωτηματολογίων απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, που αφορούν το βαθμό που οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες (το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick), για το εάν και κατά πόσο υπάρχουν επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι θα έπρεπε να καλύψουν (το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 & 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick), για τον τρόπο με τον οποίο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας (το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick) και τέλος, για τον τρόπο και το βαθμό που κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς τους στην εργασία (το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 3 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick).

### 5.3.3. Εκπαιδευτής

Το πρώτο πεδίο από τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας που αξιολογήθηκε είναι ο εκπαιδευτής του προγράμματος.

Ο εκπαιδευτής

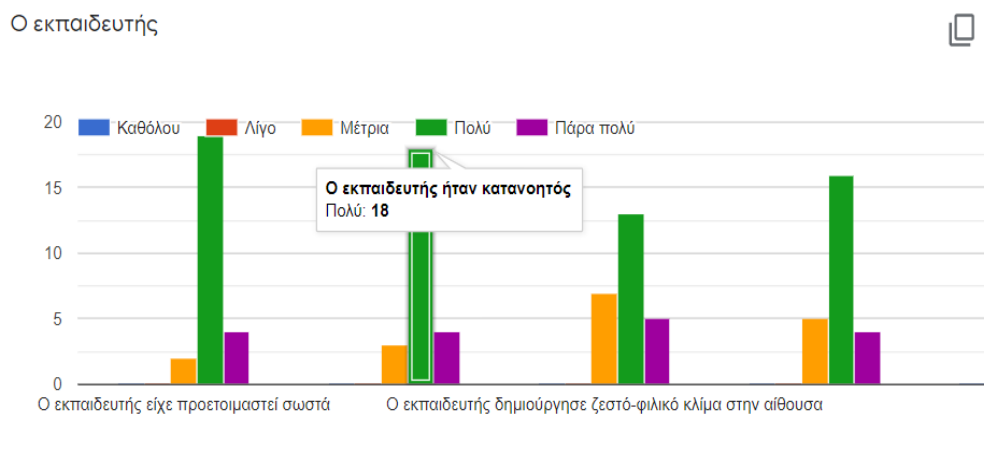


Πίνακας 54 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για την προετοιμασία του εκπαιδευτή

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν εξυπηρέτησαν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Στο Επίπεδο 1 ερευνήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης των συμμετεχόντων από το πρόγραμμα εκπαίδευσης, στοιχείο που επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό πλαίσιο, που υποστηρίζει, μεταξύ άλλων, ότι στο πρώτο επίπεδο του μοντέλου διερευνώνται οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων του προγράμματος ως προς τον εκπαιδευτή (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Οι θετικές αντιδράσεις των συμμετεχόντων στην αξιολόγηση του εκπαιδευτή είναι σημαντικές (19 απαντήσεις ότι ο εκπαιδευτής είχε προετοιμαστεί πολύ σωστά, τέσσερις (4) απάντησαν πάρα πολύ σωστά και μόλις δύο (2) απάντησαν μέτρια). Όπως φαίνεται και από τα δεδομένα του πίνακα, οι περισσότεροι βρίσκουν θετική την προετοιμασία του εκπαιδευτή, διότι τους ενθάρρυνε να ολοκληρώσουν το πρόγραμμα και πιθανότατα να τους ενθαρρύνει να παρακολουθήσουν στο μέλλον άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Σε περιπτώσεις που υπήρχαν αρνητικές απαντήσεις και σχόλια για το πρόγραμμα οι συμμετέχοντες ενδέχεται να ήταν αρνητικά διακείμενοι στο να παρακολουθήσουν ή να ολοκληρώσουν εντέλει το πρόγραμμα. Ως προς την προετοιμασία του εκπαιδευτή, δεν υπάρχουν στοιχεία από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών που να επιβεβαιώνουν τα παραπάνω.

Στη δεύτερη διευκρινιστική ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι ο εκπαιδευτής είναι κατανοητός. Η συγκεκριμένη ερώτηση ομοίως εξυπηρετεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο

τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο καλύπτει το Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick και επιλέχθηκε για να ενισχύσει τη συνολική εικόνα και απόδοση του εκπαιδευτή στη διάρκεια του προγράμματος.



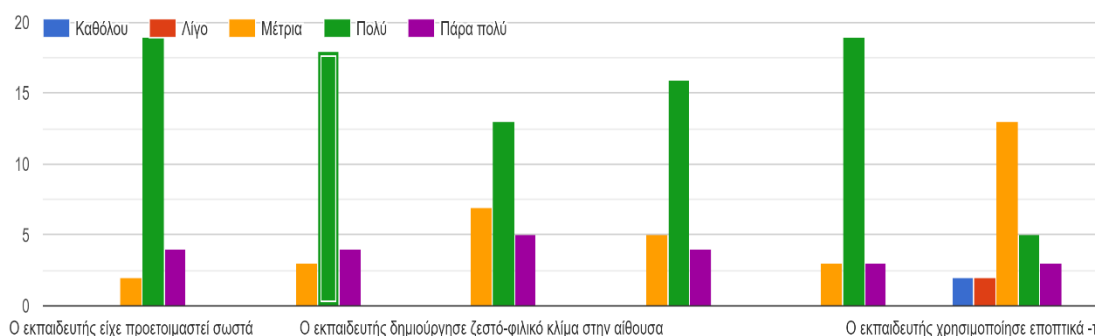
Πίνακας 55 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το πόσο κατανοητός είναι ο εκπαιδευτής

Η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε θετικά, αναφορικά με το κατά πόσο ο εκπαιδευτής του προγράμματος ήταν κατανοητός (πολύ κατανοητός (18), πάρα πολύ κατανοητός (4), (3) μέτρια κατανοητός). Η θετική ανταπόκριση των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη ερώτηση ενισχύει τη θετική εικόνα και απόδοση του εκπαιδευτή στη διάρκεια του προγράμματος. Ως προς το κατά πόσο κατανοητός ήταν ο εκπαιδευτής επιβεβαιώνει έμμεσα μέσω της συνέντευξης του το στέλεχος της επιχείρησης κος Κολυβάκης Αντώνης, πως ο συγκεκριμένος εκπαιδευτής είναι ένα πρόσωπο δοκιμασμένο σε ταχύρρυθμα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων στη γερμανική γλώσσα.

Παράλληλα, μας ενδιέφερε η αποτύπωση του βαθμού που ο εκπαιδευτής δημιούργησε ζεστό φιλικό κλίμα στην αίθουσα. Η συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρέτησε το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο καλύπτει το Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick, καθώς επίσης ενίσχυσε ακόμα περισσότερο την εικόνα και την απόδοση του εκπαιδευτή στη διάρκεια του προγράμματος.



Ο εκπαιδευτής



Πίνακας 56 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κλίμα που δημιούργησε ο εκπαιδευτής στην αίθουσα

Σε αυτό το σημείο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα κινήθηκε στο ότι εκπαιδευτής δημιούργησε από πολύ έως το πάρα ζεστό-φιλικό κλίμα (δέκα τρεις (13) συμμετέχοντες απάντησαν πολύ, πέντε (5) πάρα πολύ και επτά (7) απάντησαν μέτρια). Από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν προκύπτουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τα παραπάνω. Σε σχέση με το θεωρητικό πλαίσιο επιβεβαιώνεται ότι η θετική αντίδραση των συμμετεχόντων ως προς την ικανοποίηση τους προς τους εκπαιδευτές ενισχύει την επιτυχή παρακολούθηση και ολοκλήρωση του προγράμματος (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

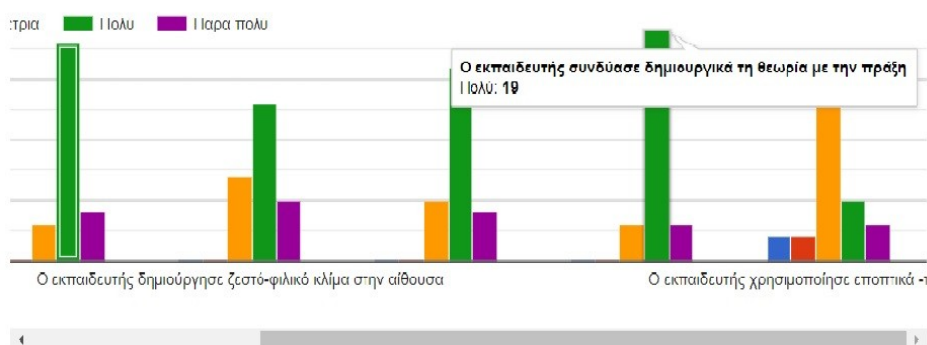
Στην ερώτηση κατά πόσο ο εκπαιδευτής ενθάρρυνε το διάλογο και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων, που ομοίως με τις προηγούμενες, συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρετεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο καλύπτει το Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ενισχύουν τη θετική εικόνα του εκπαιδευτή. Συγκεκριμένα, αποτυπώνεται ότι ο εκπαιδευτής ενθάρρυνε το διάλογο και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων (δεκαέξι (16) συμμετέχοντες απάντησαν πολύ, πέντε (5) απάντησαν μέτρια και τέσσερις (4) πάρα πολύ).



Πίνακας 57 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για την ενθάρρυνση του διαλόγου και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων, ως αποτέλεσμα ενεργειών του εκπαιδευτή

Ως προς τα παραπάνω, από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν υπάρχουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τα δεδομένα. Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο επιβεβαιώνεται και σε αυτήν την περίπτωση ότι η θετική αντίδραση των συμμετεχόντων ως προς την ικανοποίησή τους προς τους εκπαιδευτές ενισχύει την επιτυχή παρακολούθηση και ολοκλήρωση του προγράμματος (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

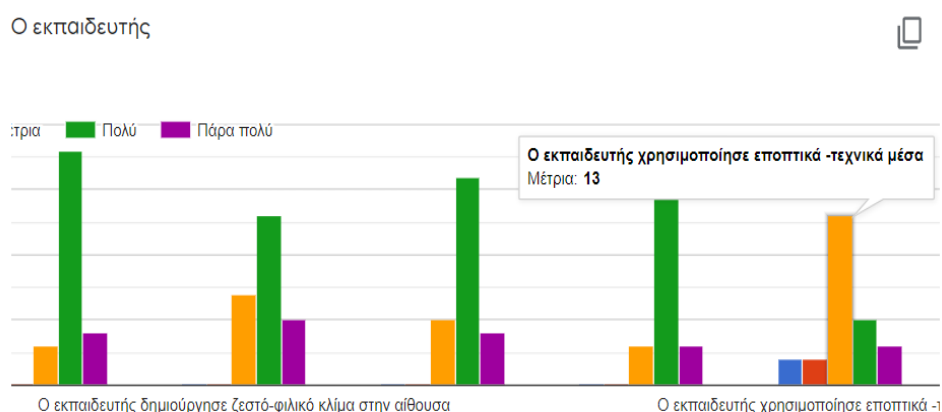
Στην επόμενη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι κλήθηκαν να αποτυπώσουν το βαθμό που θεώρησαν ότι ο εκπαιδευτής συνδύασε δημιουργικά τη θεωρία με την πράξη. Παρομοίως, η συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρέτησε το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Μέσω της συγκεκριμένης ερώτησης δημιουργήθηκε μια πληρέστερη απάντηση για τη θετική εικόνα και απόδοση του εκπαιδευτή σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος (19 απάντησαν πολύ, (3) πάρα πολύ (3) έχουν απαντήσει μέτρια).



Πίνακας 58 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το δημιουργικό συνδυασμό θεωρίας και πράξης, ως αποτέλεσμα ενεργειών του εκπαιδευτή

Σχετικά με τα παραπάνω, από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν προκύπτουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τα δεδομένα. Ως προς το θεωρητικό πλαίσιο επιβεβαιώνεται και σε αυτήν την περίπτωση ότι η θετική αντίδραση των συμμετεχόντων ως προς την ικανοποίηση τους προς τους εκπαιδευτές ενισχύει την επιτυχή παρακολούθηση και ολοκλήρωση του προγράμματος (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Στην τελευταία ερώτηση αξιολόγησης του παράγοντα εκπαιδευτή, οι εκπαιδευόμενοι αποτύπωσαν το βαθμό που ο εκπαιδευτής χρησιμοποίησε εποπτικά τεχνικά μέσα. Η συγκεκριμένη ερώτηση επιλέχθηκε για να εξυπηρετήσει το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο ανταποκρίνεται στο Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Με αυτήν την τελευταία ερώτηση και με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων θεωρούμε ότι καλύφθηκαν επαρκώς οι πληροφορίες που επιζητούνται αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τη συνολική του εικόνα και απόδοση του εκπαιδευτή στο πλαίσιο του προγράμματος.



Πίνακας 59 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τα εποπτικά μέσα που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής

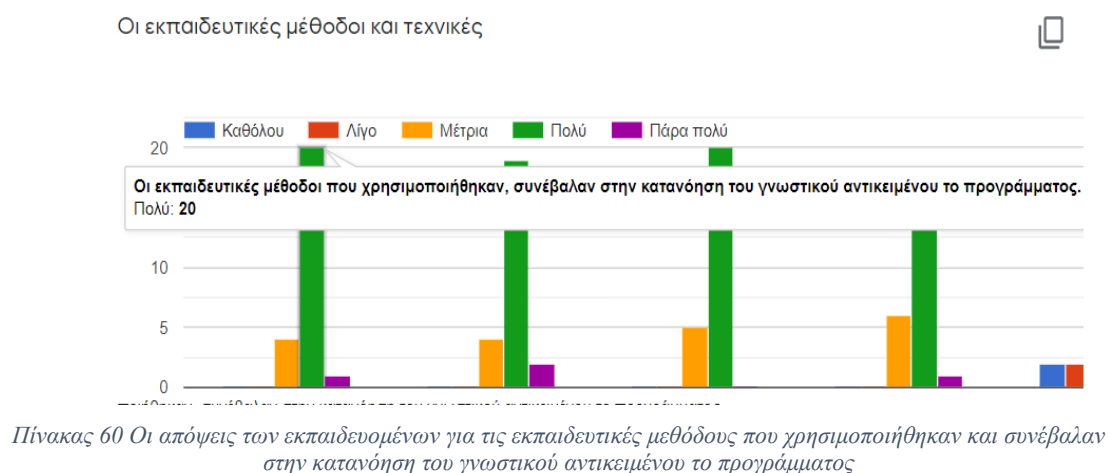
Από τις απαντήσεις του δείγματος υποθέτουμε ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση έγινε μέτρια χρήση εποπτικών, τεχνικών μέσων στη διάρκεια του προγράμματος λόγω του ότι έχουμε 13 συμμετέχοντες που απάντησαν μέτρια, πέντε (5) απάντησαν πολύ, τρεις (3) πάρα πολύ, δύο (2) λίγο, δύο (2) καθόλου). Ως προς τα παραπάνω και με βάση τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν προκύπτει κάποιο στοιχείο που να επιβεβαιώνει ή να απορρίπτει τα παραπάνω. Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο, επιβεβαιώνεται και σε αυτήν την περίπτωση ότι η θετική αντίδραση των συμμετεχόντων ως προς την ικανοποίηση τους προς τους εκπαιδευτές ενισχύει την επιτυχή παρακολούθηση και

ολοκλήρωση του προγράμματος (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

#### 5.3.4. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές.

Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνήθηκαν οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής. Οι πληροφορίες που προέκυψαν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων αντιστοιχούν στο Επίπεδο 1 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick, όπου διερευνήθηκαν οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν στη διάρκεια ενός προγράμματος εκπαίδευσης (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006). Οι επιλεγμένες ερωτήσεις στις οποίες απάντησαν οι εκπαιδευόμενοι και παρουσιάζονται παρακάτω, αντιστοιχούν στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας (Επίπεδο 1 του Μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων).

Στην πρώτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο κατά πόσο θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή, συνέβαλαν στην κατανόηση του γνωστικού αντικείμενου του προγράμματος.

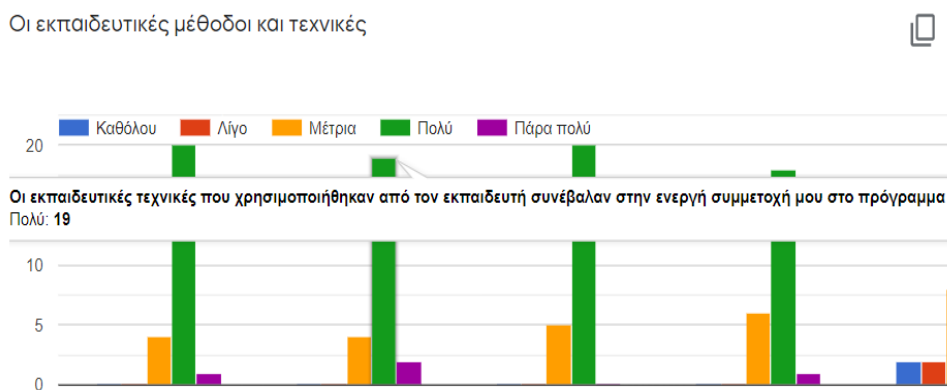


Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων (πολύ 20 απαντήσεις, έως πάρα πολύ 1 απάντηση, ενώ μόλις τέσσερις 4 απάντησαν μέτρια) προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής του προγράμματος, βοήθησαν τους

εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν το γνωστικό αντικείμενο του προγράμματος. Ως προς τα παραπάνω και με βάση το θεωρητικό πλαίσιο επιβεβαιώνεται ότι Οι πληροφορίες που εξάγονται από τις παρακάτω απαντήσεις αποτυπώνουν μια θετική εικόνα για το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων αναφορικά με τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής και πως εκείνες συνέβαλαν στο να κατανοήσουν οι εκπαιδευόμενοι το γνωστικό αντικείμενο του προγράμματος. Η θετική αντίδραση που παρουσιάζουν οι εκπαιδευόμενοι για τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν, συμβάλλει στην ομαλή παρακολούθηση και ολοκλήρωση του προγράμματος, καθώς επίσης αποτελεί ένα από τα κεντρικά ζητούμενα του πρώτου επιπέδου του μοντέλου του Kirkpatrick ((Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006· Καραλής, 2005β). Με βάση τις δύο συνεντεύξεις των στελεχών της εταιρίας δεν προκύπτει στοιχείο που να επιβεβαιώνει ή να απορρίπτει τα παραπάνω αποτελέσματα.

Στη δεύτερη διευκρινιστική ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αποτυπώσουν το βαθμό που οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή συνέβαλαν στην ενεργή συμμετοχή τους στο πρόγραμμα.

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές

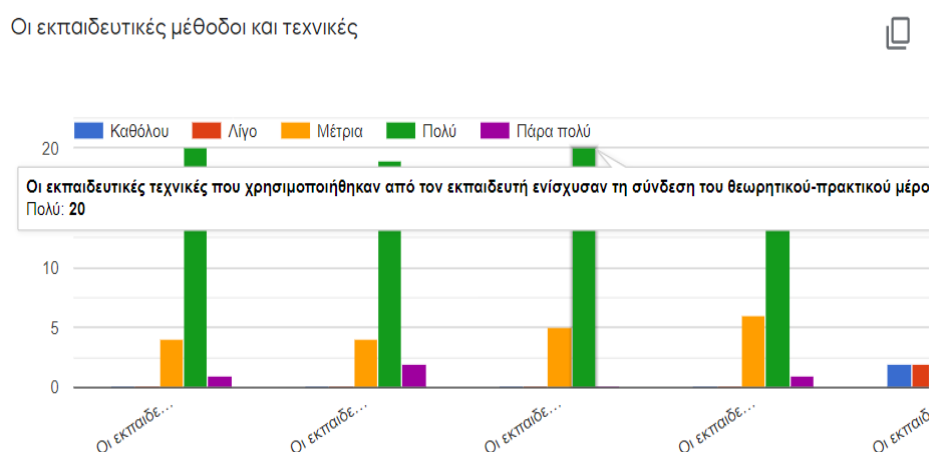


Πίνακας 61 Οι απόψεις των εκπαιδευόμενων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή και συνέβαλαν στην ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στο πρόγραμμα

Από τις πληροφορίες που έδωσαν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων (πολύ (19), έως πάρα πολύ (2), μέτρια (4)), διεξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα ως προς την καταλληλότητα των εκπαιδευτικών τεχνικών που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής και αποδεικνύεται πως εκείνες επηρέασαν τη συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στα πλαίσια του προγράμματος. Η θετική αντίδραση που παρουσιάζουν οι εκπαιδευόμενοι για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν, συμβάλλει στην ομαλή παρακολούθηση και ολοκλήρωση του προγράμματος, καθώς επίσης επισημαίνεται από τη βιβλιογραφία ότι αποτελεί ένα από τα κεντρικά ζητούμενα του

πρώτου επιπέδου του μοντέλου του Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006· Καραλής, 2005β). Με βάση τις δύο συνεντεύξεις των στελεχών της εταιρίας δεν προκύπτει στοιχείο που να επιβεβαιώνει ή να απορρίπτει τα παραπάνω αποτελέσματα.

Στην τρίτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν το κατά πόσο θεωρούν ότι οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή ενίσχυσαν τη σύνδεση του θεωρητικού-πρακτικού μέρους του προγράμματος.

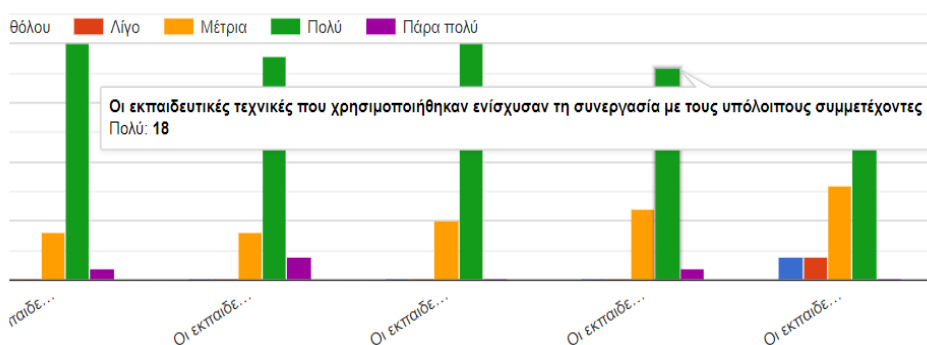


Πίνακας 62 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή και ενίσχυσαν τη σύνδεση θεωρητικού-πρακτικού μέρους

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων εξάγονται σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το βαθμό που οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή ενίσχυσαν τη σύνδεση θεωρίας με την πράξη, που είναι ένα από τα κύρια ζητούμενα ενός προγράμματος εκπαίδευσης. Η εικόνα που δημιουργούν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ενισχύει το θετικό πρόσημο της αξιολόγησης του παράγοντα εκπαιδευτικών τεχνικών. Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και σε συνάρτηση με τα παραπάνω στοιχεία, επιβεβαιώνεται ότι η θετική αντίδραση των συμμετεχόντων στις εκπαιδευτικές τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ενθαρρύνουν τους συμμετέχοντες να παρακολουθήσουν ομαλά το πρόγραμμα και μελλοντικά να επιλέξουν νέα (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006· Καραλής, 2005β). Ως προς τα παραπάνω και με βάση τις δύο συνεντεύξεις των στελεχών της εταιρίας δεν προκύπτει στοιχείο που να επιβεβαιώνει ή να απορρίπτει τα παραπάνω αποτελέσματα.

Στην επόμενη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι κλήθηκαν να αποτυπώσουν το βαθμό που οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή ενίσχυσαν τη συνεργασία με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές



Πίνακας 63 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν και ενίσχυσαν τη συνεργασία με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες

Οι πληροφορίες που προκύπτουν μέσω της παραπάνω ερώτησης ενισχύουν το θετικό πρόσημο στο βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή και αποτυπώνουν το βαθμό που εκείνες επηρέασαν τη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων. Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και σε συνάρτηση με τα παραπάνω στοιχεία, επιβεβαιώνεται ότι η θετική αντίδραση των συμμετεχόντων στις εκπαιδευτικές τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ενθαρρύνουν τους συμμετέχοντες να παρακολουθήσουν ομαλά το πρόγραμμα και να συνεργαστούν με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006· Καραλής, 2005β). Ως προς τα παραπάνω και με βάση τις δύο συνεντεύξεις των στελεχών της εταιρίας δεν προκύπτει στοιχείο που να επιβεβαιώνει ή να απορρίπτει τα παραπάνω αποτελέσματα.

Στην πέμπτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αποτυπώσουν το κατά πόσο οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν συνδυάστηκαν με τα κατάλληλα οπτικοακουστικά εργαλεία.



Πίνακας 64 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για τις εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν και συνδυάστηκαν με τα κατάλληλα οπτικοακουστικά εργαλεία

Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την παραπάνω ερώτηση ενισχύουν τη συνολική εικόνα του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευομένων αναφορικά με τις εκπαιδευτικές τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή. Σε αυτήν την περίπτωση και με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων (13 από τους συμμετέχοντες απάντησαν πολύ, 8 μέτρια, 2 λίγο και 2 καθόλου) επισημαίνεται ότι ίσως το οπτικοακουστικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε να μην ήταν το πλέον κατάλληλο ή να μην συνδυάστηκε επαρκώς με τις εκπαιδευτικές τεχνικές, διότι έχουμε αρκετές απαντήσεις (12) που κινούνται από το καθόλου έως το μέτρια. Επίσης, έχουμε αρκετές απαντήσεις (13) που κινούνται στο πολύ, οπότε αυτό μας κάνει να παρατηρήσουμε ότι χρησιμοποιήθηκαν οπτικοακουστικά εργαλεία αλλά είτε δεν ήταν τα πλέον κατάλληλα, είτε δεν συνδυάστηκαν με απόλυτη επιτυχία με τις εκπαιδευτικές τεχνικές. Από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν προκύπτουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τα παραπάνω στοιχεία.

### 5.3.5. Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.

Σε αυτό το στάδιο της έρευνας, το πεδίο που διερευνήθηκε είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων ως το περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Οι πληροφορίες που προέκυψαν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων εξυπηρετούν το Επίπεδο 1 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick, όπου μεταξύ άλλων διερευνάται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης του προγράμματος (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006). Οι επιλεγμένες ερωτήσεις



εξυπηρέτησαν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Από το θεωρητικό πλαίσιο επιβεβαιώνεται ότι στο Επίπεδο 1 του μοντέλου, μεταξύ άλλων ερευνάται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Οι πληροφορίες που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αποτύπωσαν το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων αναφορικά με τη θεματολογία και τις θεματικές ενότητες του προγράμματος.

Συγκεκριμένα στην πρώτη ερώτηση στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες, αφορούσε το κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεώρησαν ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βασιζόταν στους στόχους του προγράμματος. Από τις απαντήσεις τους θα προκύπτει ότι οι στόχοι του προγράμματος εκπληρώνονται διαμέσου του περιεχομένου του (23 απάντησαν πολύ, ένας πάρα πολύ, 1 απάντησε μέτρια).

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης

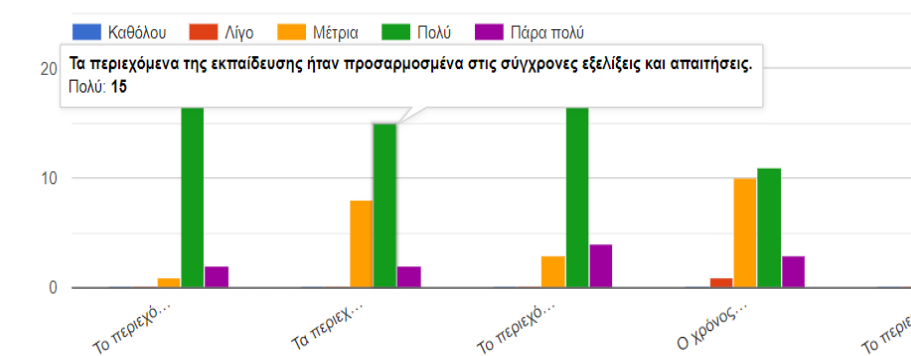


Πίνακας 65 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βασίστηκε στους στόχους του προγράμματος

Σε σχέση με τα παραπάνω και με βάση το θεωρητικό πλαίσιο επιβεβαιώνεται ότι ένα πρόγραμμα προκειμένου να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει οι ανάγκες των εκπαιδευομένων να συνδέονται με τους στόχους του προγράμματος (Rogers, 1999). Ο επιτυχής προσδιορισμός των στόχων ενός προγράμματος, μεταξύ άλλων διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα του προγράμματος και τη συμμετοχή στο πρόγραμμα (Καραλής, 2005). Από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν προκύπτουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τα παραπάνω στοιχεία.

Στη δεύτερη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι κλήθηκαν να αποτυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά με το κατά πόσο τα περιεχόμενα της εκπαίδευσης ήταν προσαρμοσμένα στις σύγχρονες εξελίξεις και απαιτήσεις. Οι πληροφορίες που προκύπτουν ενισχύουν τη θετική αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευομένων αναφορικά με τη θεματολογία του προγράμματος και το βαθμό που η θεματολογία του είναι προσαρμοσμένη στις σύγχρονες απαιτήσεις και εξελίξεις (15 απάντησαν πολύ, 2 απάντησαν πάρα πολύ και 8 απαντούν μέτρια).

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης



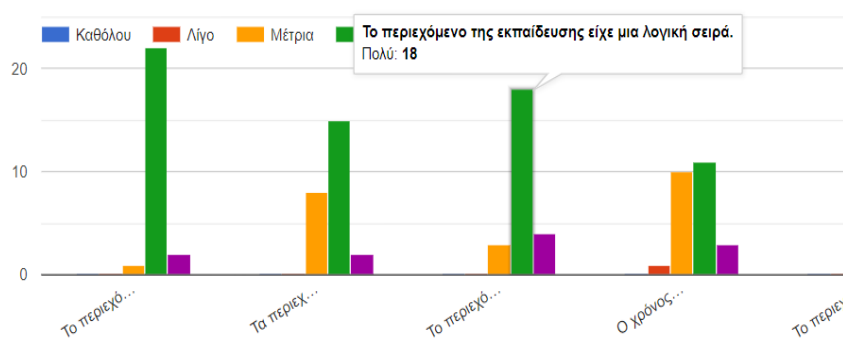
Πίνακας 66 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν τα περιεχόμενα της εκπαίδευσης ήταν προσαρμοσμένα στις σύγχρονες εξελίξεις και απαιτήσεις

Από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν προκύπτουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τα παραπάνω στοιχεία.

Στην τρίτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση του κατά πόσο θεωρούν ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά. Με αυτήν την ερώτηση λάβαμε πληροφορίες σχετικά με το βαθμό που η

θεματολογία του προγράμματος παρουσίαζε συνοχή και ενίσχυσε την ομαλή πορεία.

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης

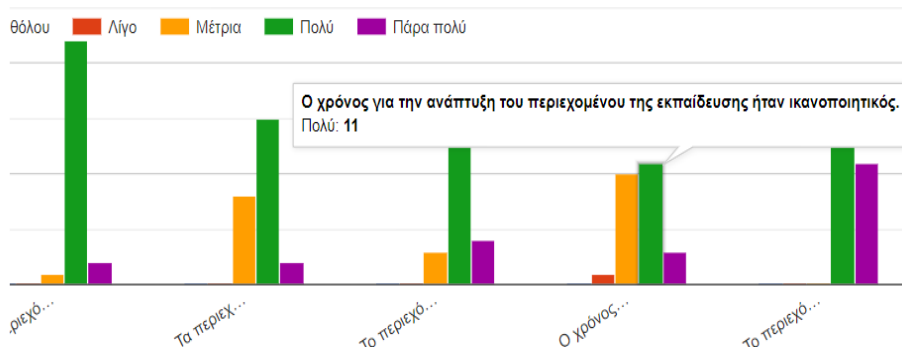


Πίνακας 67 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά

Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων (18 απάντησαν πολύ, 4 πάρα πολύ, 3 απάντησαν μέτρια) μπορούμε να πούμε ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης είχε μια λογική σειρά, η οποία φαίνεται να ενίσχυσε την ομαλή του πορεία ως την ολοκλήρωση του. Από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν προκύπτουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τα παραπάνω στοιχεία.

Στην τέταρτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση του κατά πόσο ο χρόνος για την ανάπτυξη του περιεχομένου ήταν ικανοποιητικός.

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης

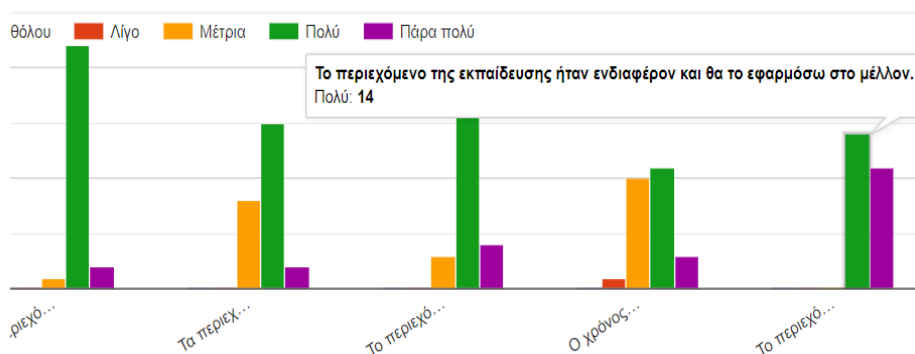


Πίνακας 68 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν ο χρόνος για την ανάπτυξη περιεχομένου της εκπαίδευσης ήταν ικανοποιητικός

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κινήθηκαν από καθόλου ικανοποιητικός (1) έως το μέτρια (10), πολύ ικανοποιητικός (11) έως πάρα πολύ (3). Σε αυτήν την ερώτηση και με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, δεν μπορούμε να διατυπώσουμε με σαφήνεια συμπεράσματα, διότι δεν υπάρχει ξεκάθαρο αποτέλεσμα. Μπορούμε όμως να ισχυριστούμε ότι για μια μερίδα του δείγματος (14) ο χρόνος επαρκούσε για την ανάπτυξη του περιεχομένου της εκπαίδευσης, ενώ το υπόλοιπο δείγμα (11) χρειαζόταν περισσότερο χρόνο για την ανάπτυξη του περιεχομένου. Οι απαντήσεις γύρω από την ικανοποίηση των συμμετεχόντων σχετικά με την επάρκεια ή μη του χρόνου, πιθανότατα να έχουν επηρεαστεί είτε από την πρόωρη διακοπή του προγράμματος λόγω της συγκυρίας του Covid-19, είτε λόγω του ότι δεν βρήκαν ικανοποιητικό το χρόνο ανάπτυξης του περιεχομένου της εκπαίδευσης. Σχετικά με τα παραπάνω, επιβεβαιώνουν από τις συνεντεύξεις τους τα δύο στελέχη ότι ο χρόνος υλοποίησης του προγράμματος περιορίστηκε λόγω της συγκυρίας του Covid-19. Ειδικότερα, ο κος Κολυβάκης επισημαίνει ότι κατά το σχεδιασμό το πρόγραμμα επρόκειτο να διαρκέσει δύο μήνες επί 80 ώρες και να παραταθεί για δύο έτη η παρακολούθηση.

Στην πέμπτη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση του κατά πόσο βρήκαν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ενδιαφέρον και θα το εφαρμόσουν στο μέλλον. Οι απαντήσεις τους κινήθηκαν από το πολύ ενδιαφέρον (14) έως το πάρα πολύ ενδιαφέρον (11). Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με ενδιαφέρον τη νέα γνώση που προσέφερε το πρόγραμμα και σκοπεύουν να την εφαρμόσουν στην εργασία τους.

Το περιεχόμενο της εκπαίδευσης



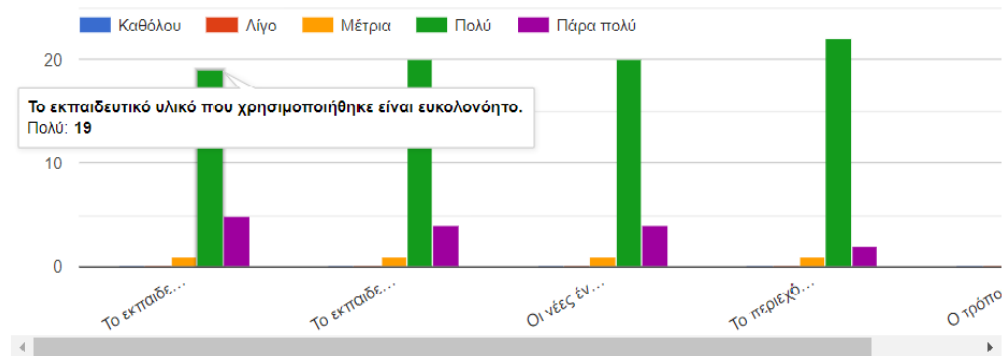
Πίνακας 69 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κατά πόσο βρήκαν το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ενδιαφέρον και θα το εφαρμόσουν στο μέλλον

Ως προς τα παραπάνω και με βάση τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών , επιβεβαιώνεται ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους αντιμετώπισαν με ενδιαφέρον το πρόγραμμα. Ιδιαίτερα, ο κος Βανταράκης επισημαίνει ότι οι μεγαλύτερες ηλικίες που είναι περισσότερο κατασταλαγμένες στο τουριστικό επάγγελμα, εκτιμούν τη δωρεάν παροχή του προγράμματος και πρόκειται μελλοντικά να εφαρμόσουν τη νέα γνώση.

#### 5.3.6. Το εκπαιδευτικό υλικό.

Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνήθηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό. Οι πληροφορίες που προέκυψαν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων εξυπηρέτησαν το Επίπεδο 1 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick, όπου μεταξύ άλλων διερευνήθηκε το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε στη διάρκεια του προγράμματος. Οι επιλεγμένες ερωτήσεις εξυπηρέτησαν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;», το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Στο Επίπεδο 1 του μοντέλου, μεταξύ άλλων ερευνάται ο παράγοντας του εκπαιδευτικού υλικού (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, αναδεικνύουν την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε (π.χ. το εγχειρίδιο που χρησιμοποιήθηκε στη διάρκεια του προγράμματος, CD ROM κτλ.).

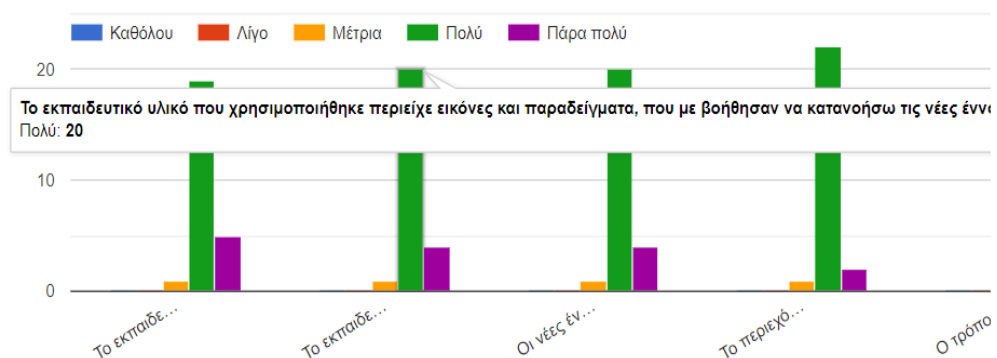
Στην πρώτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση του κατά πόσο το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε ήταν ευκολονόητο. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων μας πληροφορούν αφενός ότι το εγχειρίδιο ήταν ευανάγνωστο και αφετέρου ότι ενίσχυσε τη μάθηση, καθώς οι (24) του δείγματος απάντησαν από πολύ (19) έως πάρα πολύ (5), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια ευκολονόητο.



Πίνακας 70 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε είναι ευκολονόητο

Ως προς το εκπαιδευτικό υλικό και βάσει της συνέντευξης του στελέχους της εταιρίας του Κολυβάκη, έχουμε να προσθέσουμε ότι ο εκπαιδευτής «χρησιμοποίησε με ακρίβεια το εκπαιδευτικό υλικό», το οποίο όπως σημειώνει είναι δοκιμασμένο σε αντίστοιχα ταχύρρυθμα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων στη γλώσσα των γερμανικών. Σχετικά με το εάν και όσο ευκολονόητο ήταν το εκπαιδευτικό υλικό, δεν επιβεβαιώνει, ούτε απορρίπτει τα παραπάνω.

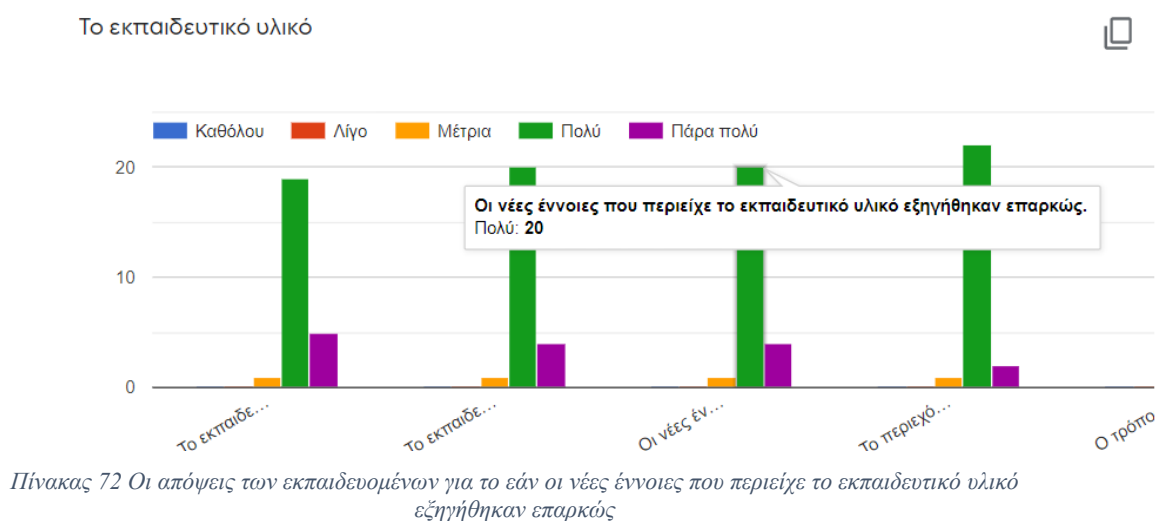
Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν το κατά πόσο το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε περιείχε εικόνες και παραδείγματα, που τους βοήθησαν να κατανοήσουν τις νέες έννοιες. Από τις απαντήσεις τους έχουμε μια θετική εικόνα της ποιότητας του εκπαιδευτικού υλικού, καθώς επίσης πληροφορούμαστε ότι το εγχειρίδιο ενίσχυσε την κατανόηση των νέων εννοιών στη διάρκεια του προγράμματος, καθώς οι απαντήσεις τους κινήθηκαν από πολύ (20) έως πάρα πολύ (4), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια.



Πίνακας 71 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε περιείχε εικόνες και παραδείγματα, τα οποία βοήθησαν στην κατανόηση των νέων εννοιών

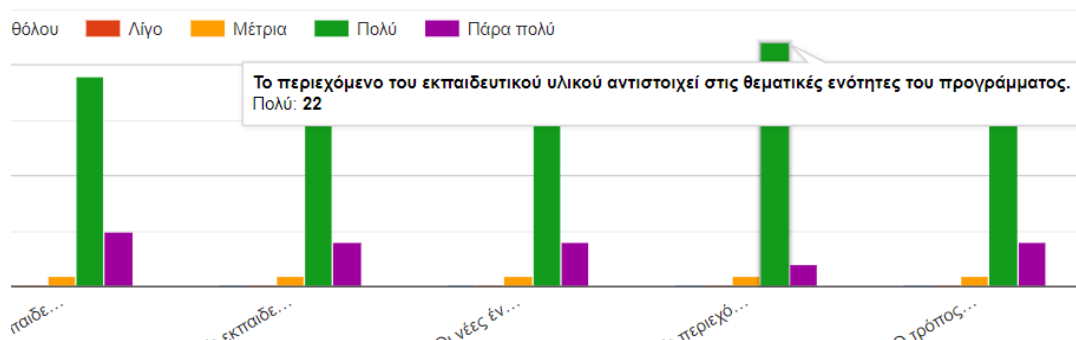
Σε σχέση με τα παραπάνω και με βάση τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν υπάρχουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τα παραπάνω.

Ακολούθως, οι εκπαιδευόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι οι νέες έννοιες που περιείχε το εκπαιδευτικό υλικό εξηγήθηκαν επαρκώς. Οι πληροφορίες που μας δίνουν οι απαντήσεις τους, ενισχύουν τη θετική εικόνα του βαθμού ικανοποίησης των εκπαιδευομένων του προγράμματος από το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε, καθώς απάντησαν από πολύ (20) έως πάρα πολύ (4), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια.



Σχετικά με τα παραπάνω, και με βάση τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν υπάρχουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Στην τέταρτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση κατά πόσο θεωρούν ότι το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υλικού αντιστοιχεί στις θεματικές ενότητες του προγράμματος. Μέσω της συγκεκριμένης ερώτησης, πληροφορούμαστε η θεματολογία που παρουσιάζει το εκπαιδευτικό υλικό ανταποκρίνεται στις θεματικές ενότητες του προγράμματος, καθώς οι είκοσι τέσσερις (24) του δείγματος έχουν απαντήσει από πολύ (22) έως πάρα πολύ (2) και ένας (1) μέτρια.



Πίνακας 73 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υλικού αντιστοιχεί στις θεματικές ενότητες του προγράμματος

Σχετικά με τα παραπάνω, και με βάση τη συνέντευξη του στελέχους της εταιρίας του Κολυβάκη επιβεβαιώνεται ότι το εκπαιδευτικό υλικό προσαρμόστηκε στις ανάγκες του ξενοδοχείου, ακολουθώντας τις θεματικές ενότητες του προγράμματος.

Στην τελευταία διευκρινιστική ερώτηση για τον παράγοντα εκπαιδευτικό υλικό, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση κατά πόσο ο τρόπος που έχει γραφτεί το εκπαιδευτικό υλικό τους βοήθησε να κατανοήσουν με επάρκεια το περιεχόμενο. Οι απαντήσεις τους συμπληρώνουν τη συνολικά θετική εικόνα του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων σχετικά με το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε, καθώς απάντησαν από πολύ (20) έως πάρα πολύ (4), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια.



Πίνακας 74 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν ο τρόπος που έχει γραφτεί το εκπαιδευτικό υλικό, βοήθησε στην επαρκή κατανόηση του περιεχομένου

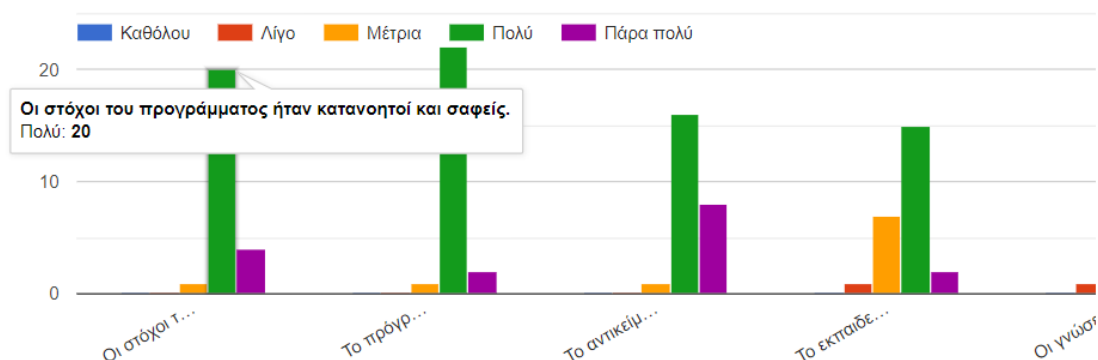


Σχετικά με τα παραπάνω, και με βάση τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν υπάρχουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

### 5.3.7. Η ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνήθηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ανταπόκριση τους στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι πληροφορίες που προέκυψαν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων εξυπηρετούν το Επίπεδο 2 και 3 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick. Στο δεύτερο επίπεδο του μοντέλου διερευνάται η Μάθηση, δηλαδή ο βαθμός που οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα αυξάνουν τις γνώσεις, βελτιώνουν τις δεξιότητες και αλλάζουν τις στάσεις (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006· Καραλής και Παπαγεωργίου 2012). Στο τρίτο επίπεδο, διερευνάται η Συμπεριφορά, όπου εξετάζεται εάν τα αποτελέσματα του δεύτερου επιπέδου Μάθηση έχουν αντίκτυπο στην εργασία των συμμετεχόντων. Οι παρακάτω επιλεγμένες ερωτήσεις εξυπηρετήσαν το πρώτο και το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες» και «Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής συμπεριφοράς τους στην εργασία;» το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 3 του μοντέλου του Kirkpatrick. Ο παράγοντας της ανταπόκρισης αντιπροσωπεύει συνολικά το βαθμό της ικανοποίησης των συμμετεχόντων του προγράμματος από τη συνολική εικόνα και οργάνωση στη διάρκεια του προγράμματος.

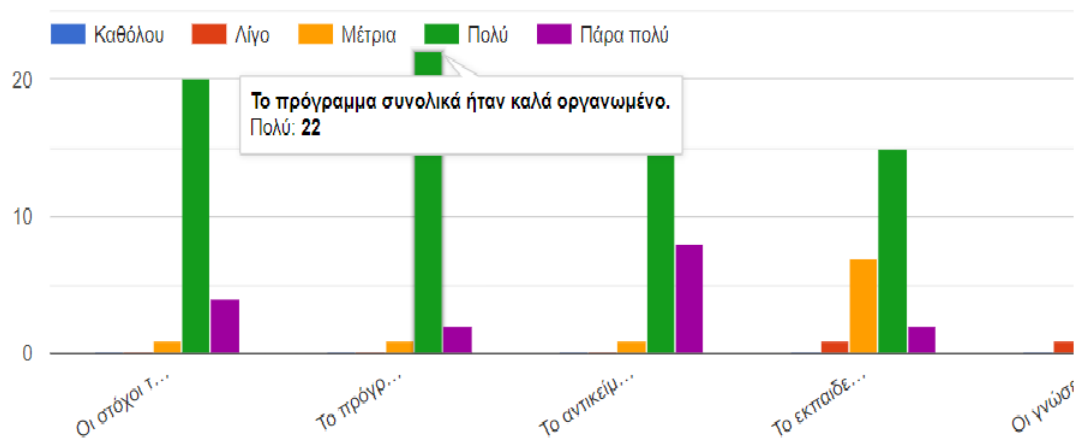
Η πρώτη ερώτηση στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες σχετίζεται με το κατά πόσο θεωρούν ότι οι στόχοι του προγράμματος ήταν κατανοητοί και σαφείς. Οι απόψεις των συμμετεχόντων μας πληροφορούν σε πρώτο επίπεδο για τη σωστή οργάνωση του προγράμματος με βάση τον αρχικό σχεδιασμό του. Προκειμένου να είναι εφικτή η αξιολόγηση της μάθησης στη διάρκεια του δεύτερου επιπέδου του μοντέλου του Kirkpatrick, έπρεπε να προσδιοριστούν κατά πόσο ήταν ή δεν ήταν σαφείς οι επιμέρους στόχοι του προγράμματος.



Πίνακας 75 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι στόχοι του προγράμματος ήταν κατανοητοί και σαφείς

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος απάντησε ότι οι στόχοι του προγράμματος ήταν σαφείς και κατανοητοί, καθώς 24 συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (20) έως πάρα πολύ (4), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια. Βάσει των παραπάνω απαντήσεων μπορούμε να πούμε ότι οι συμμετέχοντες έχουν κατανοήσει τους στόχους του προγράμματος και ότι οι στόχοι ήταν σαφείς. Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο, μπορούμε να σχολιάσουμε σε αυτό το σημείο ότι προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης ενηλίκων θα πρέπει οι ανάγκες των εκπαιδευόμενων να συνδέονται με τους στόχους του προγράμματος, καθώς επίσης ο επιτυχής προσδιορισμός των στόχων ενός προγράμματος προοιωνίζει ως ένα βαθμό την επιτυχία του (Rogers, 1999). Σχετικά με τα παραπάνω, και με βάση τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν υπάρχουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Σε επόμενη διευκρινιστική ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο θεωρούν ότι το πρόγραμμα ήταν καλά οργανωμένο. Οι απόψεις των συμμετεχόντων έδωσαν μια σαφέστερη εικόνα για την οργάνωση του προγράμματος με βάση τον αρχικό σχεδιασμό του, καθώς 24 συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (22) έως πάρα πολύ (2), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια.



Πίνακας 76 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για εάν το πρόγραμμα συνολικά ήταν καλά οργανωμένο

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο, να συμπληρώσουμε ότι στο επίπεδο 3 του μοντέλου του Kirkpatrick παίζει καθοριστικό ρόλο η περιγραφή του υπάρχοντος οργανωτικού κλίματος της επιχείρησης (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005). Σχετικά με τα παραπάνω, και με βάση τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών δεν υπάρχουν στοιχεία που να επιβεβαιώνουν ή να απορρίπτουν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Στην τρίτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση σχετικά με το πόσο ενδιαφέρον ήταν για εκείνους το αντικείμενο του προγράμματος. Η συγκεκριμένη ερώτηση εξυπηρέτησε το επίπεδο 3 του Kirkpatrick και αποτύπωσε τη στάση τους απέναντι στην εκπαιδευτική παρέμβαση. Οι απαντήσεις προσφέρουν στην έρευνα τη πληροφορία αναφορικά με τη στάση αντιμετώπισης των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.

Η ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.



Πίνακας 77 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν βρήκαν το αντικείμενο του προγράμματος ενδιαφέρον

Με βάση τις απαντήσεις τους, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι βρήκαν το πρόγραμμα πολύ ενδιαφέρον, καθώς 24 συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (16) έως πάρα πολύ (8), ενώ μόλις ένας (1) απάντησε μέτρια. Η θετική αντιμετώπιση στο πρόγραμμα εξυπηρετεί το επίπεδο 3, καθώς ενισχύει το ζήτημα της αλλαγής στην

εργασιακή συμπεριφορά (Καραλής, 2005β). Σε σχέση με τα παραπάνω, από τη συνέντευξη του στελέχους του Βανταράκη επιβεβαιώνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι που παρακολούθησαν το πρόγραμμα, βρήκαν το αντικείμενο ιδιαίτερα ενδιαφέρον και σημειώνει ότι αν δεν μεσολαβούσε η ιδιαίτερη συγκυρία του Covid-19, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης θα εξακολουθούσαν να παρακολουθούν το πρόγραμμα κανονικά.

Στην τέταρτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο πολύ θεωρούν ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύπτει με επάρκεια τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι κομβικής σημασίας για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος «Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι καλύφθηκαν με επάρκεια οι επιμορφωτικές τους ανάγκες;», το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων. Στη διάρκεια του δεύτερου Επιπέδου, μεταξύ άλλων, διερευνώνται οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι. Μέσω των απαντήσεων των συμμετεχόντων έχουμε μια σαφή εικόνα για το ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύπτει επαρκώς τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, καθώς δέκα επτά (17) συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (15) έως πάρα πολύ (2).

Η ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

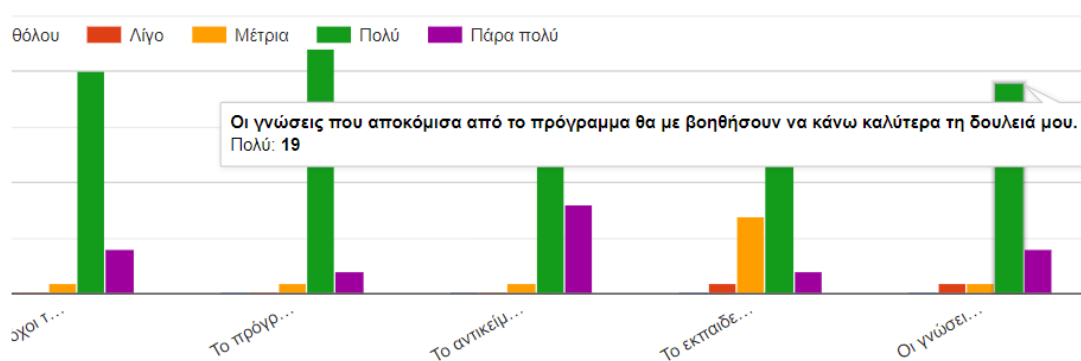


Πίνακας 78 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύπτει με επάρκεια τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες

Ως προς τα παραπάνω και με βάση τις συνεντεύξεις του Κολουβάκη και Βανταράκη τα παραπάνω στοιχεία από τις απαντήσεις των εκπαιδευομένων δεν επιβεβαιώνονται απόλυτα, καθώς θεωρούν ότι λόγω της πρόωρης διακοπής του προγράμματος, δεν καλύφθηκαν με επάρκεια οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εκπαιδευομένων.

Στην πέμπτη ερώτηση, οι εκπαιδευόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση κατά πόσο θεωρούν ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν από το πρόγραμμα θα τους βοηθήσουν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Η ερώτηση εξυπηρετησε το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς τους στην εργασία;», το οποίο αντιστοιχεί στο επίπεδο 3 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick. Η πληροφορία προκύπτει από τις απόψεις των εκπαιδευομένων φωτίζει το πεδίο της Συμπεριφοράς που διερευνάται στη διάρκεια του τρίτου επιπέδου, δηλαδή την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων (Καραλής, 2005β· Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012) . Σε αυτό το επίπεδο αποτυπώθηκε ότι τα αποτελέσματα του δεύτερου επιπέδου Μάθησης, έχουν αντίκτυπο στην εργασία.

Η ανταπόκριση στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.



Πίνακας 79 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι γνώσεις που αποκόμισαν στο πρόγραμμα θα τους βοηθήσει να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους

Πιο συγκεκριμένα και με βάση τις απαντήσεις τους, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν τους βοήθησαν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους, καθώς 23 συμμετέχοντες του δείγματος απάντησαν από πολύ (19) έως πάρα πολύ (4), ενώ ένας (1) απάντησε μέτρια και ένας (1) καθόλου. Ως προς τα παραπάνω δεδομένα και με βάση τις συνεντεύξεις των στελεχών κου Κολουβάκη και κου Βανταράκη τα στοιχεία δεν επιβεβαιώνονται σε απόλυτο βαθμό, καθώς και τα δύο στελέχη παρατήρησαν ότι υπήρχαν σημάδια αλλαγής στο επίπεδο της

εξυπηρέτησης, τα οποία όμως τονίζουν ότι παρέμειναν σε χαμηλά επίπεδα λόγω της πρόωρης διακοπής του προγράμματος.

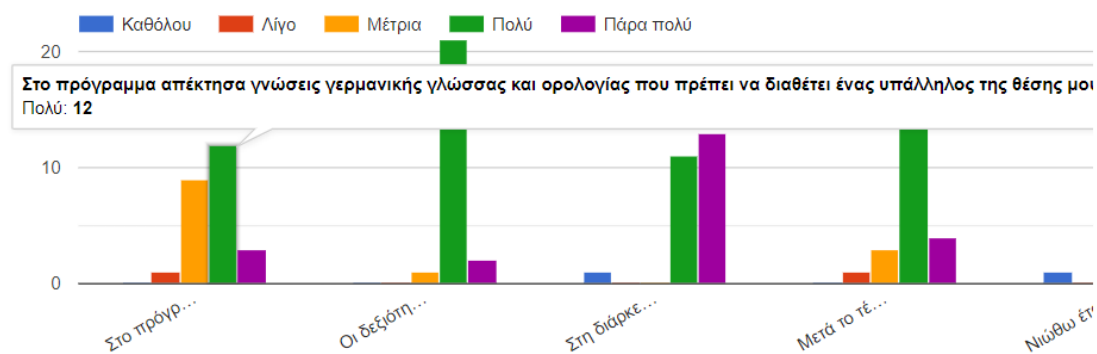
#### 5.3.8. Η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Σε αυτό το σημείο της έρευνας, διερευνήθηκαν οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι πληροφορίες που προέκυψαν από τη διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευομένων εξυπηρέτησαν το Επίπεδο 2 και 3 του Μοντέλου Αξιολόγησης του Kirkpatrick. Στο δεύτερο επίπεδο του μοντέλου διερευνάται η Μάθηση, δηλαδή ο βαθμός που οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα αυξάνουν τις γνώσεις, βελτιώνουν τις δεξιότητες και αλλάζουν τις στάσεις (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006· Καραλής και Παπαγεωργίου 2012). Στο δεύτερο επίπεδο, η αξιολόγηση εστιάζει στο τι έμαθαν οι εργαζόμενοι ως αποτέλεσμα συμμετοχής τους στο πρόγραμμα και αποτελεί την απόδειξη αξίας του προγράμματος για την επιχείρηση, καθώς αποδεικνύει το εάν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση απέκτησαν τις γνώσεις και τις δεξιότητες, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια στην εργασία τους. Στο τρίτο επίπεδο, διερευνάται η Συμπεριφορά, όπου εξετάζεται εάν τα αποτελέσματα του δεύτερου επιπέδου Μάθηση έχουν αντίκτυπο στην εργασία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, το επίπεδο 3 μετράει την απόδοση των εργαζομένων με άξονα το βαθμό που οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες στην εργασία τους. Με βάση τον Καραλή (2005β), αν στα δύο προηγούμενα το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ήταν αρνητικό για το πρόγραμμα επηρεάζει άμεσα το ζήτημα της αλλαγής στην εργασιακή συμπεριφορά. Οι επιλεγμένες ερωτήσεις εξυπηρέτησαν το πρώτο και το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες» και «Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευομένων μέσω της αλλαγής συμπεριφοράς τους στην εργασία;» το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 3 του μοντέλου του Kirkpatrick.

Η πρώτη ερώτηση της ενότητας στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες αφορούσε το κατά πόσο μέσω του προγράμματος οι συμμετέχοντες

απέκτησαν γνώσεις γερμανικής γλώσσας και ορολογίας, τις οποίες πρέπει να διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους.

Η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος



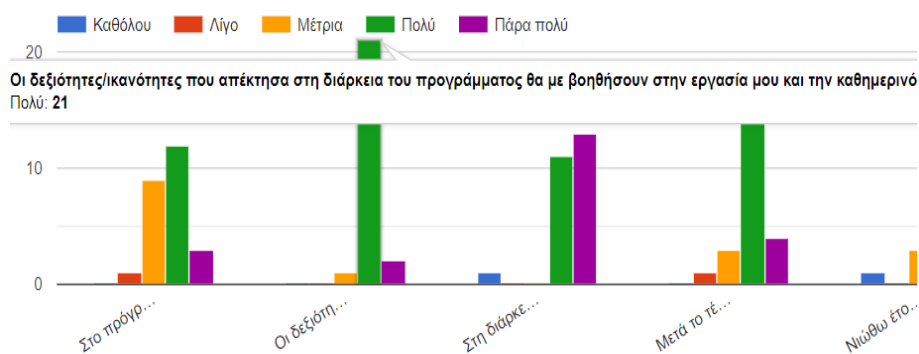
Πίνακας 80 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν οι γνώσεις γερμανικών που απέκτησαν στο πρόγραμμα είναι αντίστοιχες με αυτές που διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους

Οι 15 του δείγματος απάντησαν από πολύ (12) έως πάρα πολύ (3), ενώ ένας (1) απάντησε λίγο και εννέα (9) μέτρια. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι οι 15 από τους 25 του δείγματος θεώρησαν ικανοποιητική τη γνώση γερμανικής γλώσσας που απέκτησαν, ενώ οι 10 του δείγματος θεώρησαν από λίγο έως μέτρια ικανοποιητική τη γνώση γερμανικών που απέκτησαν και πρέπει να διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους. Σε αυτήν την περίπτωση, έχουμε αρκετές απαντήσεις (10) οι οποίες αξιολογούν μέτρια ικανοποιητικές τις γνώσεις που απέκτησαν από το σεμινάριο. Η συνεντεύξεις των δύο στελεχών λειτουργούν συμπληρωματικά προς τα παραπάνω αποτελέσματα, εφόσον και οι δύο πλευρές αιτιολόγησαν στη διάρκεια των συζητήσεων ότι αφενός λόγω της πρόωρης διακοπής του προγράμματος εξαιτίας του Covid-19 και αφετέρου λόγω του ότι το πρόγραμμα ήταν αρχικά σχεδιασμένο για 2 μήνες, 80 ώρες και θα κάλυπτε συνολικά 2 έτη, δεν κατάφερε να ολοκληρώσει τους στόχους του, με αποτέλεσμα οι γνώσεις που αποκόμισαν οι εκπαιδευόμενοι να μην είναι αντίστοιχες με αυτές που διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους.

Στην επόμενη διευκρινιστική ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο οι δεξιότητες/ικανότητες που απέκτησαν στη διάρκεια του προγράμματος θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους και την καθημερινότητα τους. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ενισχύουν σημαντικά τις πληροφορίες που έχουμε στη διάθεση μας για τη «μάθηση» που έχει συντελεστεί και λειτουργεί ως αντίκτυπο στην εργασία τους. Η εφαρμογή του τρίτου επιπέδου του μοντέλου των Τεσσάρων επιπέδων είναι κρίσιμης σημασίας, καθώς αναδεικνύει το ζήτημα «μεταφοράς» της

μάθησης. Αν οι εργαζόμενοι δεν εφαρμόζουν τη νέα γνώση, η εκπαίδευση δεν μπορεί να επηρεάσει τα οργανωτικά αποτελέσματα του Επιπέδου 4.

Η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος



Πίνακας 81 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το κατά πόσο οι δεξιότητες/ικανότητες που απέκτησαν στη διάρκεια του προγράμματος θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους και την καθημερινότητά τους

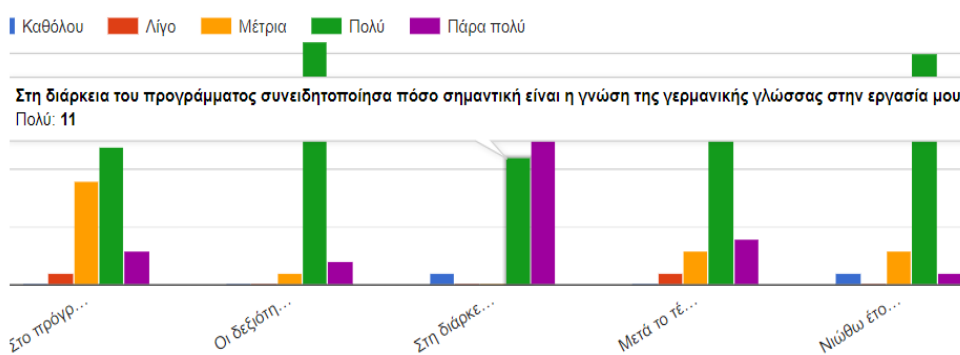
Η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε από πολύ (21) έως πάρα πολύ (2), ενώ ένας (1) απάντησε μέτρια και ένας (1) δεν απάντησε καθόλου στην ερώτηση. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις μπορούμε να πούμε ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες που θεωρούν ότι απέκτησαν οι συμμετέχοντες στη διάρκεια του προγράμματος θα τους βοηθήσουν στην εργασία τους και την καθημερινότητά τους. Με βάση τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών θα πούμε ότι εν μέρει επιβεβαιώνουν τα παραπάνω δεδομένα, καθώς και οι δύο πλευρές σημειώνουν ότι ως ένα σημείο παρουσιάζεται μια αλλαγή στην εργασία που οφείλεται στη νέα γνώση. Υποστηρίζουν όμως πως αυτή η αλλαγή παρουσιάζεται σε χαμηλά επίπεδα. Ιδιαίτερα ο κος Βανταράκης επισημαίνει ότι δεν μπορεί να έχει καθαρή εικόνα της αλλαγής, αιτιολογώντας ότι αυτό οφείλεται στην υγειονομική κρίση που μεσολάβησε, η οποία έχει δημιουργήσει μια απόσταση ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον πελάτη, με αποτέλεσμα να μη μπορεί να εκφέρει μια αντικειμενική κρίση προς το παραπάνω ερώτημα. Ο κος Κολυβάκης από την πλευρά του, επισημαίνει ότι υπήρχαν σημάδια αλλαγής στο επίπεδο του να μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να συνεννοηθούν με έναν γερμανόφωνο πελάτη και να μπορούν να ανταποκρίνονται σε βασικές απαιτήσεις του, που πριν από το σεμινάριο αυτό ήταν αδύνατο.

Στην τρίτη διευκρινιστική ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση σχετικά με το εάν στη διάρκεια του προγράμματος συνειδητοποίησαν πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας στην



εργασία τους. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τις απαντήσεις των εκπαιδευομένων, αποτυπώνουν μια σαφέστερη εικόνα γύρω από τη διερεύνηση της «Συμπεριφοράς», συγκεκριμένα την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα της μάθησης που συντελέστηκε στη διάρκεια του προγράμματος.

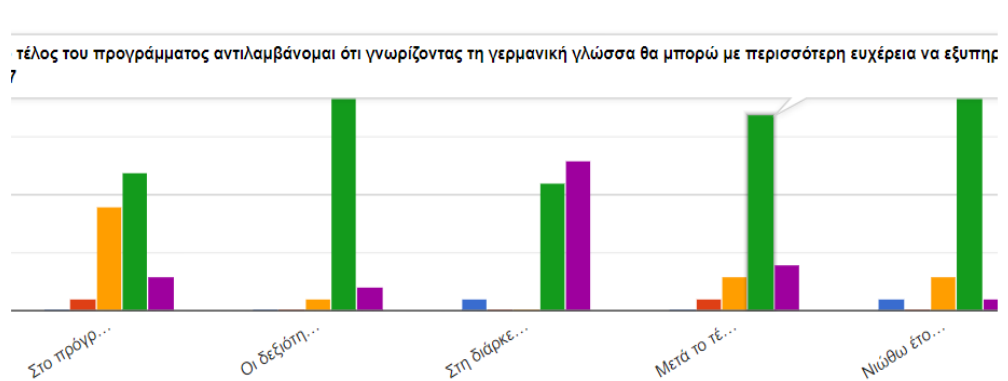
Η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος



Πίνακας 82 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν στη διάρκεια του προγράμματος συνειδητοποίησαν οι εκπαιδευόμενοι πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας στην εργασία τους

Οι απαντήσεις τους κινήθηκαν από το πολύ (11) έως το πάρα πολύ (13) ενώ μόλις ένας (1) απάντησε καθόλου. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι στη διάρκεια του προγράμματος οι συμμετέχοντες συνειδητοποίησαν πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας στην εργασία τους, γεγονός που επηρεάζει σημαντικά τον παράγοντα της «Συμπεριφοράς» του τρίτου επιπέδου του μοντέλου του Kirkpatrick. Σχετικά με τα παραπάνω στοιχεία και με βάση τη συνέντευξη του κου Βανταράκη, μπορούμε να πούμε ότι επιβεβαιώνονται οι απαντήσεις, καθώς υποστηρίζει ότι ειδικότερα οι εργαζόμενοι που έχουν εμπειρία συνειδητοποιούν πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας και κατανοούν ότι η μάθηση που επιτυγχάνεται ενισχύει την αποτελεσματικότητά τους.

Στην τέταρτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση πόσο πολύ θεωρούν ότι μετά το τέλος του προγράμματος, γνωρίζοντας τη γερμανική γλώσσα θα μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να εξυπηρετήσουν. Η ερώτηση έδωσε σημαντικές διευκρινίσεις στο επίπεδο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην εργασία ως αποτέλεσμα της μεταφοράς της «μάθησης».

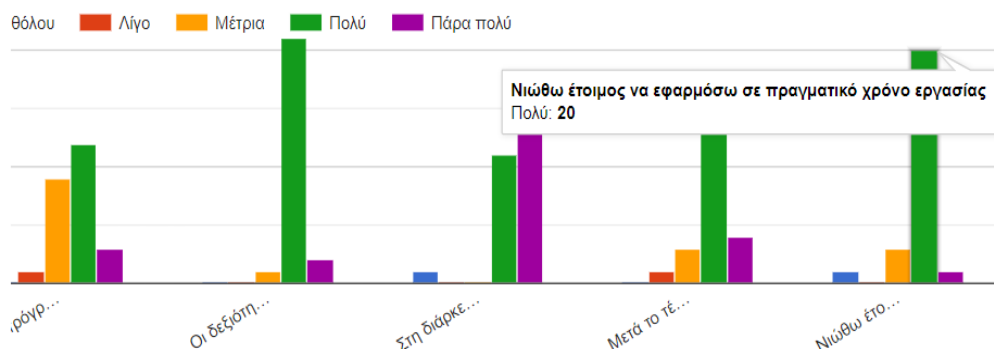


Πίνακας 83 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν θεωρούν ότι γνωρίζοντας τη γερμανική γλώσσα θα μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να εξυπηρετήσουν

Οι απαντήσεις τους κινήθηκαν από πολύ (17) έως πάρα πολύ (4), ενώ τρεις (3) απάντησαν μέτρια και ένας (1) καθόλου. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος αντιλαμβάνονται ότι γνωρίζοντας τη γερμανική γλώσσα θα μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να εξυπηρετήσουν. Το παρόν δεδομένο δημιουργεί ένα θετικό αποτέλεσμα στο επίπεδο «μεταφοράς» της μάθησης στην εργασία. Τα παραπάνω στοιχεία επιβεβαιώνουν με τις συνεντεύξεις τους τα δύο στελέχη της εταιρίας.

Στην τελευταία ερώτηση, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση πόσο πολύ έτοιμοι νιώθουν να εφαρμόσουν σε πραγματικό χρόνο εργασίας, τις γνώσεις που αποκόμισαν από το πρόγραμμα. Με τη συγκεκριμένη ερώτηση επιχειρήθηκε να συμπληρωθεί με απόλυτη σαφήνεια η εικόνα της «Συμπεριφοράς» του τρίτου επιπέδου.

Η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος



Πίνακας 84 Οι απόψεις των εκπαιδευομένων για το εάν νιώθουν έτοιμοι να εφαρμόσουν σε πραγματικό χρόνο εργασίας τη νέα γνώση

Οι είκοσι ένας (21) του δείγματος απάντησαν από πολύ έως πάρα πολύ (1), ενώ τρεις (3) απάντησαν μέτρια και ένας (1) καθόλου. Με βάση τις παραπάνω απαντήσεις, μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων νιώθει έτοιμη να

εφαρμόσει σε πραγματικό χρόνο εργασίας τις γνώσεις που αποκόμισε, γεγονός που ενισχύει το θετικό αποτέλεσμα στο επίπεδο της «Συμπεριφοράς». Από τις συνεντεύξεις των στελεχών της εταιρίας μπορούμε να επιβεβαιώσουμε τα παραπάνω, καθώς υποστηρίζουν ότι λόγω της κατάκτησης νέας γνώσης οι εργαζόμενοι νιώθουν περισσότερη αυτοπεποίθηση στο να την εφαρμόσουν στην καθημερινότητα τους.

#### 5.3.9. Η καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων για τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος.

Στην παρούσα ενότητα, αρχικά καταγράφηκαν αυτούσια τα σχόλια των εκπαιδευομένων στην ερώτηση «Τι είναι αυτό που ξεχώρισε από τη διάρκεια του προγράμματος;», η οποία ανταποκρίνεται στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα: «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας; (Επίπεδο 1 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick). Στη συνέχεια έγινε επεξεργασία των σχολίων και παρουσιάστηκαν στον πίνακα 43 οι απαντήσεις που παρουσίασαν ομοιογένεια προς το ερώτημα. Η ερώτηση διερεύνησε το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων συνολικά από το πρόγραμμα, εστιάζοντας στις αντιδράσεις τους, στοιχεία τα οποία αποτελούν κεντρικά ζητούμενα του επιπέδου 1 του μοντέλου του Kirkpatrick. Παρόλο που τα σχόλια τους εξυπηρετούν το πρώτο επίπεδο του μοντέλου, έδωσαν σημαντικά στοιχεία των επιπέδων 2 και 3 του μοντέλου, για τη μάθηση και τη συμπεριφορά.

Σχόλια Εκπαιδευομένων	Αριθμός Απαντήσεων
1. Ξεχωρίζουν ότι το πρόγραμμα διατίθεται δωρεάν από την εταιρία και επισημαίνουν ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να διαθέσουν χρήματα για την εκπαίδευσή τους.	10
2. Αποτυπώνουν τον αντίκτυπο που έχει η κατάκτηση της νέας γνώσης (της γερμανικής γλώσσας) για τους ρόλους εργασίας που έχουν αναλάβει μέσα στην εταιρεία και αποτρέπει λάθη στη διαχείριση των πελατών.	5

3. Επισημαίνουν ότι η γνώση της γερμανικής γλώσσας ενισχύει τη δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης των Γερμανών πελατών της εταιρείας.	9
4 Ξεχωρίζουν την προσπάθεια και την απόδοση του εκπαιδευτή.	3

*Πίνακας 85 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιογένεια αναφορικά, με τα στοιχεία που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος. Πηγή: ίδια επεξεργασία*

Από τον πίνακα 43 γίνεται εμφανές ότι οι εκπαιδευόμενοι ξεχωρίζουν ότι το πρόγραμμα τους παρέχεται από την εταιρεία δωρεάν, καθώς οι ίδιοι αδυνατούν να διαθέσουν χρήματα για την εκπαίδευση τους. Ακολούθως, επισημαίνουν ότι η γνώση της γερμανικής γλώσσας ενισχύει τη δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης των Γερμανών πελατών της εταιρείας, αποτυπώνοντας τον αντίκτυπο που έχει η μεταφορά της «μάθησης» στην εργασία και την επιρροή της στη «Συμπεριφορά», καθώς επισημαίνεται στα σχόλια τους ότι η νέα γνώση ενισχύει τους ρόλους που έχουν αναλάβει και αποτρέπουν τυχόν λάθη στη διαχείριση των πελατών της εταιρείας. Τέλος, επισημαίνουν την προσπάθεια και απόδοση του εκπαιδευτή του προγράμματος. Ως προς τα παραπάνω σχόλια, οι συνεντεύξεις των δύο στελεχών επιβεβαιώνουν τα παραπάνω στοιχεία.

### 5.3.10 Καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευόμενων σχετικά με γεγονότα τα οποία προκάλεσαν δυσαρέσκεια στη διάρκεια του προγράμματος.

Στην παρούσα ενότητα, καταγράφηκαν τα σχόλια των εκπαιδευομένων στην ερώτηση «Υπήρχε κάποιο γεγονός που σε δυσαρέστησε στη διάρκεια του προγράμματος;», η οποία ανταποκρίνεται στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα: «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες εκπαιδευτικής διαδικασίας»; (Επίπεδο 1 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick). Η συγκεκριμένη ερώτηση είναι διευκρινιστική, διότι μέσω των πληροφοριών που προκύπτουν από τα σχόλια των συμμετεχόντων, αποδίδεται μια όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα γύρω

από τη συνολική εικόνα του προγράμματος και την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Αρχικά τα σχόλια παρουσιάστηκαν αυτούσια και έπειτα από επεξεργασία παρουσιάστηκαν στον πίνακα 45:

Σχόλια Εκπαιδευομένων	Αριθμός Απαντήσεων
Δεν υπήρχε κάποιο γεγονός που να δυσαρέστησε τους εκπαιδευομένους	16
Υπήρξε δυσαρέσκεια για τη μικρή διάρκεια του προγράμματος λόγω της συγκυρίας Covid-19	7
Όλα πήγαν καλά στη διάρκεια του προγράμματος	3

*Πίνακας 86 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιογένεια για τα γεγονότα που προκάλεσαν δυσαρέσκεια στη διάρκεια του προγράμματος, Πηγή: ιδία επεξεργασία*

Σχετικά με τις παραπάνω πληροφορίες μπορούμε να πούμε ότι σε γενικές γραμμές δεν υπήρχε κάποιο γεγονός που να δυσαρέστησε τους συμμετέχοντες στο πρόγραμμα και στις περιπτώσεις που υπήρξε δυσαρέσκεια δεν οφειλόταν στη συνολική οργάνωση του προγράμματος αλλά στον αστάθμητο παράγοντα της υγειονομικής συγκυρίας του Covid-19, ο οποίος υποχρέωσε τους υπεύθυνους του προγράμματος να προχωρήσουν στην πρόωρη διακοπή του. Τα παραπάνω στοιχεία επιβεβαιώνονται από τις συνεντεύξεις των δύο στελεχών.

### 5.3.11. Καταγραφή των σχολίων των εκπαιδευομένων σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα.

Στην τελευταία ενότητα, καταγράφηκαν τα σχόλια των εκπαιδευομένων στην ερώτηση «Τι είδους εκπαιδευτικό/ά πρόγραμμα/τα θα πρότεινες να ενσωματώσει η εταιρία στο μέλλον, ώστε να σε βοηθήσει στην εργασία σου;», η οποία ανταποκρίνεται στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: «Υπάρχουν πρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι θα έπρεπε να καλύψουν»; το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 & 2 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από τα σχόλια των συμμετεχόντων,

δημιουργούν μια σαφή εικόνα γύρω από τη συνολική εικόνα του προγράμματος και την αποτύπωση του βαθμού ικανοποίησης των συμμετεχόντων, καθώς επίσης με αυτόν τον τρόπο κατορθώνουμε να ενημερώσουμε την εταιρία για τις εκπαιδευτικές ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι της και θα μπορούσε να συμπεριλάβει στο μέλλον, ώστε να ενισχύσει αποτελεσματικά τον τρόπο που εργάζονται προς όφελος της. Σε πρώτη φάση τα σχόλια παρουσιάστηκαν αυτούσια στον πίνακα 46. Στη συνέχεια επεξεργάστηκαν οι απαντήσεις που παρουσίαζαν ομοιομορφία και παρουσιάστηκαν στον πίνακα 47:

Σχόλια εκπαιδευομένων	Απαντήσεις
Εστιατορική	3
Σεμινάριο Οινογνωσίας/οινογευσίας	4
Σεμινάριο Εξυπηρέτησης πελατών	8
Σεμινάριο Διαχείρισης Κρίσεων	5
Σεμινάριο F&B	2
Γλώσσες (Γερμανικά, Γαλλικά, Αγγλικά)	8
Σεμινάριο Αρμοδιοτήτων	2
Οροφοκομίας	5
Σεμινάριο Ξενοδοχειακού συστήματος διαχείρισης πελατών (protel)	5
Σεμινάριο Νεοπροσλαμβανομένων	4

*Πίνακας 87 Τα σχόλια των εκπαιδευομένων που παρουσιάζουν ομοιομορφία σχετικά με τις επιπρόσθετες επιμορφωτικές ανάγκες που θεωρούν ότι έχουν και θα μπορούσε να καλύψει η εταιρία τους μελλοντικά με νέα προγράμματα, Πηγή: ίδια επεξεργασία*

Συνοψίζοντας και με βάση τα παραπάνω σχόλια, παρατηρήσαμε ότι οι εργαζόμενοι προτείνουν στην εταιρία και θεωρούν καίριας σημασίας την παρακολούθηση σεμιναρίων για την εξυπηρέτηση πελατών και ξένων γλωσσών, ενώ ακολουθούν σε προτίμηση τα σεμινάρια διαχείρισης κρίσεων, οροφοκομίας και ξενοδοχειακού συστήματος διαχείρισης πελατών (protel). Επιπρόσθετα, σημειώνονται σε προτίμηση το σεμινάριο οινογνωσίας/οινογευσίας, εστιατορικής, F&B, αρμοδιοτήτων και νεοπροσλαμβανομένων. Ως προς τα παραπάνω στοιχεία, μέσω της συνέντευξης του Κου Κολυβάκη επιβεβαιώνονται οι επιπρόσθετες εκπαιδευτικές ανάγκες αναφορικά με τη συνέχιση του προγράμματος των γερμανικών, την υλοποίηση προγραμμάτων ξένων γλωσσών, F&B, εξυπηρέτησης πελατών, οροφοκομίας. Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο, τα παραπάνω επιβεβαιώνονται, καθώς με βάση έρευνα του ΣΕΤΕ (2014),

σημειώνεται ότι τα βασικότερα κενά στις δεξιότητες εντοπίζονται, μεταξύ άλλων, στις βασικές δεξιότητες (γνώσεις ξένων γλωσσών) και νοοτροπίες (νοοτροπία εξυπηρέτησης, επαγγελματισμός). Στα συμπεράσματα της έκθεσης προτείνεται να δοθεί έμφαση στον τομέα της επαγγελματικής συμπεριφοράς, στις δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών, στην προσαρμοστικότητα της ομάδας στις εξελίξεις της αγοράς και στη διαχείριση ομάδας.

## Γ' Μέρος

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 6.1 Ανάλυση Αποτελεσμάτων της έρευνας

Στο συγκεκριμένο σημείο της έρευνας, θα επιχειρεί να γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων της βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων, ώστε στη συνέχεια να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα.

##### 6.1.2. Συμπεράσματα της έρευνας

Στην ενότητα αυτή, πρόκειται να γίνει μία συζήτηση για τα αποτελέσματα της έρευνας σε αντιστοίχιση με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης, τονίζοντας κάποια ερωτήματα που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Επιπρόσθετα, ακολουθούν προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Η παρούσα ερευνητική εργασία είχε σκοπό τη διερεύνηση της ανταπόκρισης των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, τη διερεύνηση του βαθμού που συντελέστηκε η μάθηση, τη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανταπόκριση των εκπαιδευόμενων, την αποτίμηση της εργασιακής συμπεριφοράς των εκπαιδευόμενων στο χώρο εργασίας τους. Η έρευνα εστίασε στις απόψεις των εκπαιδευόμενων και δύο στελεχών της εταιρίας που πραγματοποίησε την έρευνα.

Εν κατακλείδι, η αξιολόγηση του συγκεκριμένου προγράμματος στηρίζεται στις αρχές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και τις αρχές της αξιολόγησης, συμβάλλοντας στο πεδίο της αξιολόγησης προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, που όπως έχει σημειωθεί βιβλιογραφικά από τον Καραλή (2008), η παραγωγή ζητημάτων αξιολόγησης ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης είναι περιορισμένη.

##### 6.1.3. Σύνθεση αποτελεσμάτων σχετικά με το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα.

Σε σχέση με το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα «Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι καλύφθηκαν οι επιμορφωτικές τους ανάγκες;» το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 2



του Μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick, η έρευνα έδειξε ότι το πρόγραμμα κάλυψε μερικώς τις εκπαιδευτικές ανάγκες των συμμετεχόντων, στοιχείο που φαίνεται ότι επηρεάστηκε από την πρόωρη διακοπή του προγράμματος λόγω της υγειονομικής συγκυρίας του Covid-19. Επίσης, ως προς το εάν οι γνώσεις γερμανικής γλώσσας και ορολογίας που απέκτησαν οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα είναι αντίστοιχες με αυτές που διαθέτει ένας υπάλληλος της θέσης τους, αποφαίνεται ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν οι εργαζόμενοι ήταν μέτρια ικανοποιητικές, κυρίως λόγω της περιορισμένης διάρκειας του προγράμματος. Παρά τα παραπάνω στοιχεία που προέκυψαν, οι στόχοι του προγράμματος υπήρξαν κατανοητοί και σαφείς και το πρόγραμμα θεωρήθηκε σωστά οργανωμένο, γεγονός που σίγουρα επηρέασε την ομαλή του διεξαγωγή, καθώς από τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης επιβεβαιώνεται ότι ο επιτυχής προσδιορισμός των στόχων και η καλή οργάνωση ενός προγράμματος προοιωνίζουν ως ένα βαθμό την επιτυχία του (Rogers, 1999)

#### 6.1.4. Σύνθεση αποτελεσμάτων σχετικά με το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

Μέσω των αποτελεσμάτων στο ερευνητικό ερώτημα «Υπάρχουν επιπρόσθετες ανάγκες που θεωρούν ότι θα έπρεπε να καλύψουν;», το οποίο αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 και 2 του Μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick, κατορθώσαμε να ενημερώσουμε την εταιρία για τις εκπαιδευτικές ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι της και θα μπορούσε να τις συμπεριλάβει σε μελλοντικά προγράμματα, ώστε να ενισχύσει αποτελεσματικά τον τρόπο που εργάζονται προς όφελος της. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας προτείνονται στην εταιρία και θεωρούνται καίριας σημασίας η παρακολούθηση σεμιναρίων για την εξυπηρέτηση πελατών και ξένων γλωσσών, ενώ ακολουθούν σε προτίμηση τα σεμινάρια διαχείρισης κρίσεων, οροφοκομίας και ξενοδοχειακού συστήματος διαχείρισης πελατών (protel). Επιπρόσθετα, σημειώθηκαν σε προτίμηση η παρακολούθηση σεμιναρίου οινογνωσίας/οινογευσίας, εστιατορικής, F&B, αρμοδιοτήτων και νεοπροσλαμβανομένων. Ως προς τα παραπάνω στοιχεία, μέσω της συνέντευξης του κ. Κολυβάκη, διευθυντή διοίκησης ανθρώπινων πόρων της εταιρίας, επιβεβαιώθηκαν οι επιπρόσθετες εκπαιδευτικές ανάγκες αναφορικά με τη συνέχιση του προγράμματος των γερμανικών, την υλοποίηση προγραμμάτων ξένων γλωσσών, F&B, εξυπηρέτησης πελατών, οροφοκομίας. Με βάση το θεωρητικό

πλαίσιο, τα παραπάνω επιβεβαιώνονται, καθώς με βάση έρευνα του ΣΕΤΕ (2014), σημειώνεται ότι τα βασικότερα κενά στις δεξιότητες εντοπίζονται, μεταξύ άλλων, στις βασικές δεξιότητες (γνώσεις ξένων γλωσσών) και νοοτροπίες (νοοτροπία εξυπηρέτησης, επαγγελματισμός). Στα συμπεράσματα της έκθεσης του ΣΕΤΕ προτείνεται να δοθεί έμφαση στον τομέα της επαγγελματικής συμπεριφοράς, στις δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών, στην προσαρμοστικότητα της ομάδας στις εξελίξεις της αγοράς και στη διαχείριση ομάδας.

#### 6.1.5 Σύνθεση αποτελεσμάτων σχετικά με το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

Σχετικά με το 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας», που αντιστοιχεί στο Επίπεδο 1 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick. Μέσω των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν προέκυψαν πληροφορίες για τον εκπαιδευτή του προγράμματος, τις εκπαιδευτικές μεθόδους και τεχνικές, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε, και τα στοιχεία του προγράμματος που ξεχώρισαν στη διάρκεια του προγράμματος, τα οποία έδωσαν σημαντικά στοιχεία του προγράμματος για όλα τα επίπεδα του μοντέλου του Kirkpatrick.

Ειδικότερα, αυτό που αποδεικνύεται από τις επιμέρους ερωτήσεις που τέθηκαν από το δείγμα των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα και τα στελέχη της εταιρίας, λαμβάνοντας υπόψιν τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης (Βεργίδης & Καραλής (1999)· Καραλής, (2005β)· Kirkpatrick & Kirkpatrick (2005)· Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006)· Chang et al. (2010)· Καραλής & Παπαγεωργίου, (2012)· Reio et al.,(2017) είναι ότι αποτυπώνεται μια θετική εικόνα αναφορικά με την αξιολόγηση του παράγοντα εκπαιδευτή και επιβεβαιώνεται ότι η θετική αντίδραση των συμμετεχόντων, ως προς την ικανοποίηση τους προς τους εκπαιδευτές ενισχύει την παρακολούθηση και ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Συγκεκριμένα, ως προς το ζήτημα της προετοιμασίας του, προκύπτει ότι ο εκπαιδευτής του προγράμματος είχε προετοιμαστεί επαρκώς, υπήρξε κατανοητός, δημιούργησε ζεστό- φιλικό κλίμα,

ενθάρρυνε το διάλογο και την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευόμενων, συνδύασε δημιουργικά τη θεωρία με την πράξη. Ως προς τη χρήση εποπτικών μέσων που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής προκύπτει ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση έγινε μέτρια χρήση εποπτικών τεχνικών μέσων, στοιχείο όμως που δεν μπορεί να αναιρέσει την πολύ θετική εικόνα του αξιολογούμενου παράγοντα εκπαιδευτή.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη διερεύνηση του παράγοντα εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποίησε ο εκπαιδευτής και που επιβεβαιώνονται από το θεωρητικό πλαίσιο ως προς το ότι ενισχύουν το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα (Βεργίδης & Καραλής (1999)· Καραλής, (2005β) · Kirkpatrick & Kirkpatrick (2005)· Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006)· Chang et al. (2010)· Καραλής & Παπαγεωργίου, (2012) ·Reio et al.,(2017), προκύπτει ότι: οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν από τον εκπαιδευτή συνέβαλαν στην κατανόηση του γνωστικού αντικειμένου του προγράμματος, στην ενεργή συμμετοχή και συνεργασία μεταξύ τους στο πρόγραμμα, ενίσχυσαν τη σύνδεση θεωρίας- πράξης, ενώ ως προς το εάν οι εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν στο πρόγραμμα συνδυάστηκαν με τα κατάλληλα οπτικο-ακουστικά υλικά προκύπτει πως είτε δεν ήταν τα πλέον κατάλληλα, είτε δεν συνδυάστηκαν με απόλυτη επιτυχία με τις εκπαιδευτικές τεχνικές.

Σχετικά με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση του παράγοντα του περιεχομένου της εκπαίδευσης σημειώνεται ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης βασίστηκε στους στόχους του προγράμματος. Σε αυτό το σημείο επισημαίνεται από τα ευρήματα της βιβλιογραφίας ότι ο επιτυχής προσδιορισμός των στόχων ενός προγράμματος διασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του (Καραλής, 2005). Ακόμη, προκύπτει ότι τα περιεχόμενα της έρευνας ήταν προσαρμοσμένα στις σύγχρονες εξελίξεις και απαιτήσεις και είχαν μια λογική σειρά. Ως προς το εάν ο χρόνος ήταν ικανοποιητικός για την ανάπτυξη περιεχομένου της εκπαίδευσης προκύπτει μια δυσαρέσκεια από τους συμμετέχοντες, η οποία οφείλεται στην πρόωρη διακοπή του προγράμματος λόγω της υγειονομικής συγκυρίας του Covid-19, που υποχρέωσε τους σχεδιαστές να διακόψουν πριν τη λήξη. Τέλος, οι εκπαιδευόμενοι βρήκαν το αντικείμενο της εκπαίδευσης ενδιαφέρον και είναι σκοπεύουν να το εφαρμόσουν στην εργασία τους.

Από την αξιολόγηση του παράγοντα του εκπαιδευτικού υλικού που χρησιμοποιήθηκε σημειώνεται ότι το υλικό ήταν ευκολονόητο, περιείχε εικόνες και παραδείγματα που τους βοήθησε να κατανοήσουν τις νέες έννοιες, οι οποίες

εξηγήθηκαν επαρκώς, το εκπαιδευτικό υλικό αντιστοιχούσε στις θεματικές ενότητες του προγράμματος και τους βοήθησε να κατανοήσουν με επάρκεια το εκπαιδευτικό υλικό.

Συνολικά, το αποτέλεσμα που προκύπτει από τα παραπάνω στοιχεία δημιουργεί μια πολύ θετική εικόνα για αντιμετώπιση των συμμετεχόντων ως προς τους αξιολογούμενους παράγοντες του προγράμματος: εκπαιδευτής, εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές, περιεχόμενο της εκπαίδευσης και εκπαιδευτικό υλικό, που μελετήθηκαν στο πρώτο επίπεδο του Μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick και απάντησαν στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο αποτιμούν οι συμμετέχοντες τους παράγοντες της εκπαιδευτικής διαδικασίας;». Οι θετικές αντιδράσεις των συμμετεχόντων σε αυτό το επίπεδο τους ενθάρρυνε να ολοκληρώσουν την παρακολούθηση του συγκεκριμένου προγράμματος και πιθανότατα θα τους ενθαρρύνει μελλοντικά να παρακολουθήσουν νέα προγράμματα εκπαίδευσης, όπως σημειώνεται από τους Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006). Στην περίπτωση που θα είχαμε αρνητικά σχόλια για το πρόγραμμα ενδέχεται οι συμμετέχοντες να μην ολοκλήρωναν την παρακολούθηση του προγράμματος ή να είναι αρνητικά διακείμενοι προς την παρακολούθηση ενός νέου προγράμματος.

#### 6.1.6. Σύνθεση αποτελεσμάτων σχετικά με το 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα.

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα «Με ποιο τρόπο και σε ποιο βαθμό κρίνεται ότι βελτιώθηκε η εργασιακή απόδοση των εκπαιδευόμενων μέσω της αλλαγής της συμπεριφοράς τους στην εργασία;», που αντιστοιχεί στο επίπεδο 3 του μοντέλου των Τεσσάρων Επιπέδων του Kirkpatrick, μας έδειξε ότι αρχικά, οι εκπαιδευόμενοι βρήκαν το αντικείμενο του προγράμματος αρκετά ενδιαφέρον, γεγονός το οποίο εξυπηρετεί το επίπεδο 3 του μοντέλου, καθώς η θετική αντιμετώπιση στο πρόγραμμα ενισχύει το ζήτημα της αλλαγής στη «Συμπεριφορά» (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2005· Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006· Reio et al., 2017). Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν από το πρόγραμμα βοήθησαν ως ένα βαθμό τους εργαζόμενους να κάνουν πιο αποτελεσματικά και με περισσότερη αυτοπεποίθηση τη δουλειά τους, καθώς στη διάρκεια του προγράμματος οι συμμετέχοντες συνειδητοποίησαν πόσο σημαντική είναι η γνώση της γερμανικής γλώσσας στην

εργασία τους, φωτίζοντας έτσι με θετικό πρόσημο το πεδίο της «Συμπεριφοράς» και αποδεικνύοντας ότι αποτελέσματα της «Μάθησης» του δευτέρου επιπέδου έχουν αντίκτυπο στην εργασία τους. Τα στελέχη της εταιρίας επισημαίνουν από την πλευρά τους ότι η αλλαγή παρουσιάζεται σε χαμηλά επίπεδα λόγω της πρόωρης διακοπής του προγράμματος, καθώς επίσης δεν μπορεί να αξιολογηθεί αντικειμενικά, λόγω της απόστασης που έχει προκύψει ανάμεσα στον πελάτη και τον εργαζόμενο. Ακόμη, σημειώνεται ότι οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος αντιλαμβάνονται ότι γνωρίζοντας τη γερμανική γλώσσα θα μπορούν με περισσότερη ευχέρεια να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους, δημιουργώντας επίσης ένα θετικό αποτέλεσμα στο επίπεδο της μεταφοράς της «Μάθησης» στην εργασία.

#### 6.1.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας βάσει δημογραφικών μεταβλητών.

Στο σημείο αυτό αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση τις δημογραφικές μεταβλητές. Η ανάλυση γίνεται βάσει του φύλου.

Από την ποσοτική ανάλυση προκύπτει ότι Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αποτελείται από γυναίκες (52%) , καθώς εκείνες φαίνεται να επιδιώκουν περισσότερο την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για λόγους επαγγελματικής εξέλιξης. Το συγκεκριμένο στοιχείο επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό πλαίσιο, καθώς ιδιαίτερα προς το ζήτημα του φύλου και με βάση έρευνα του ΣΕΤΕ (2014), δείχνει πως οι γυναίκες έχουν υψηλή συμμετοχή στην έμμεση απασχόληση, καθώς επίσης επιδιώκουν περισσότερο την παρακολούθηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες του δείγματος είναι απόφοιτοι Λυκείου, Ι.Ε.Κ. και Πανεπιστημίου. Το στοιχείο επιβεβαιώνεται εν μέρει από έρευνα του ΙΝΕΣΕΤΕ (ΣΕΤΕ, 2014), που υποστηρίζει ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων περιορίζεται κυρίως σε βασικές σπουδές (μέχρι απολυτήριο Λυκείου), με ελάχιστη ή καθόλου συμμετοχή σε κάποια επαγγελματική κατάρτιση και ο αριθμός των ατόμων με πανεπιστημιακή εκπαίδευση είναι χαμηλός.

Η ηλικία των εκπαιδευομένων κατά κύριο λόγο κυμαίνεται ως τα 39 έτη (76%), καθώς το 44% είναι ηλικίας από 30-39 και το 32% είναι έως 30 ετών. Το στοιχείο επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό πλαίσιο, καθώς με βάση την έρευνα του ΣΕΤΕ (2014), οι ευκαιρίες απασχόλησης στον τουρισμό απευθύνονται κυρίως σε νέους και σε άτομα που εισέρχονται για πρώτη φορά στην εργασία.

Οι ειδικότητες του δείγματος που υπερτερούν αφορούν το σέρβις με ποσοστό 52%. Το στοιχείο και πάλι επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό πλαίσιο, καθώς με βάση έρευνα του ΣΕΤΕ (2014) τα πιο σημαντικά κενά σε ειδικότητες εντοπίζονται σε βασικές ειδικότητες όπως για παράδειγμα υπάλληλοι υποδοχής, καμαριέρες και μάγειρες.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άγαμοι. Το στοιχείο δεν επιβεβαιώνεται, ούτε απορρίπτεται είτε από το θεωρητικό πλαίσιο, είτε από την ποιοτική έρευνα.

Από την ανάλυση του δείγματος διαπιστώσαμε ότι υπερτερούν οι εργαζόμενοι με επαγγελματική εμπειρία 0-10 έτη με συνολικό ποσοστό 62%. Το στοιχείο επιβεβαιώνεται από το θεωρητικό πλαίσιο, καθώς στην έρευνα του ΣΕΤΕ (2014) που υποστηρίζει ότι οι ευκαιρίες απασχόλησης απευθύνονται κυρίως σε νέους και σε άτομα που εισέρχονται για πρώτη φορά στην εργασία, δημιουργώντας θέσεις εργασίας σε περιοχές της περιφέρειας και περιοχές που υπάρχουν έντονα τα στοιχεία της ανεργίας. Τέλος, οι κύριοι λόγοι που επέλεξε το δείγμα να παρακολουθήσει το πρόγραμμα ήταν ο εμπλουτισμός γνώσεων και δεξιοτήτων και η επαγγελματική εξέλιξη.

Από τα παραπάνω παρατηρήσαμε ότι δεν σημειώθηκαν ουσιαστικές διαφορές βάσει το φύλου, καθώς τα ποσοστά απεικονίζονται πολύ κοντινά.

### 6.3. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε για την αξιολόγηση ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Το δείγμα είναι ικανοποιητικό για

την εξαγωγή συμπερασμάτων (25 εργαζόμενοι σε σύνολο 40 που παρακολούθησαν το πρόγραμμα και δύο από τα στελέχη της εταιρίας). Εντούτοις, δεν μπορούμε να το γενικεύσουμε τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας στο γενικό πληθυσμό και δεν μπορούμε να αποφανθούμε ότι τα αποτελέσματα ισχύουν για το σύνολο των εργαζόμενων σε τουριστικές επιχειρήσεις σε όλη τη χώρα, εφόσον η παρούσα έρευνα περιορίζεται τοπικά και χρονικά. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η απειρία της ερευνήτριας, η οποία κατέβαλε κάθε δυνατή προσπάθεια για τη συλλογή δεδομένων και εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων.

Σε ότι αφορά τους παράγοντες που ακούν επιρροή στην εκπαιδευτική διαδικασία ελέγχθηκαν οι παράγοντες: ο εκπαιδευτής του προγράμματος, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι και τεχνικές, το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, το εκπαιδευτικό υλικό, η ανταπόκριση στη μάθηση και η μάθηση που συντελέστηκε στη διάρκεια του προγράμματος. Για ένα περισσότερο αντιπροσωπευτικό δείγμα, θα έπρεπε να συγκεντρωθεί μεγαλύτερο πλήθος απαντήσεων, εξετάζοντας περισσότερους παράγοντες, ενώ χρονικά θα μπορούσε να επεκταθεί η χρονική διάρκεια της έρευνας και να καλύψει μια ολόκληρη τουριστική περίοδο.

Στο παρόν ερευνητικό εγχείρημα, δε διερευνήθηκε το τέταρτο επίπεδο του μοντέλου αξιολόγησης του Kirkpatrick, η επίδραση των προαναφερθέντων παραγόντων στα εταιρικά οφέλη (αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση εσόδων, βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών, μείωση παραπόνων των πελατών κτλ.), παρά τη διάθεση της ερευνήτριας να συμπεριλάβει τα δεδομένα στην έρευνα για λόγους πληρότητας στην εφαρμογή του μοντέλου, καθώς υπήρξε αδυναμία πρόσβασης σε ευαίσθητα εταιρικά δεδομένα. Σε αυτό το σημείο έγκειται η δυσκολία αξιολόγησης του τελευταίου επιπέδου του Kirkpatrick.

#### 6.4. Δυσκολίες στη διεξαγωγή της έρευνας

Σε κάθε ερευνητική διαδικασία, ως προς την εφαρμογή της παρουσιάζονται δυσκολίες, οι οποίες είτε είναι προσωρινές και όχι βαρύνουσας σημασίας είτε είναι σημαντικές και παρακωλύουν το έργο του ερευνητή. Στην παρούσα έρευνα μία από τις σημαντικές δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε ήταν η υγειονομική συγκυρία του Covid-19, η οποία σε πρώτο επίπεδο στέρησε από την ερευνήτρια την επιτόπια

πρόσβαση σε δύο βιβλιοθήκες της πόλης του Ρεθύμνου, καθώς στη μεγαλύτερη διάρκεια εκπόνησης του έργου, οι βιβλιοθήκες ήταν κλειστές για το κοινό. Παρόλα αυτά, στο ζήτημα δόθηκε λύση μέσω της εξ' αποστάσεως πρόσβασης στην ηλεκτρονική βιβλιοθήκη του ΕΑΠ, στη βάση δεδομένων του Πανεπιστημίου Κρήτης και την εγγραφή της ερευνήτριας σε αξιόπιστες συνδρομητικές βάσεις δεδομένων διεθνούς επιπέδου, οι οποίες ανταποκρίνονταν στις ανάγκες της έρευνας. Ακόμη, λόγω της αναστολής λειτουργίας δημόσιων και ιδιωτικών δομών λόγω της υγειονομικής συγκυρίας του Covid-19, παρουσιάστηκε δυσκολία στη συλλογή των ερωτηματολογίων της έρευνας, καθώς επίσης υπήρχε δυσκολία στη λήψη των συνεντεύξεων. Τα παραπάνω αντιμετωπίστηκαν μέσω της χρήσης της πλατφόρμας της Google (ως προς την αποστολή των ερωτηματολογίων ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες) και η λήψη των συνεντεύξεων μέσω της πλατφόρμας Skype. Παρά τις παραπάνω δυσκολίες, καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια για συγκέντρωση επαρκούς δείγματος με σκοπό την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων.

## 6.5. Προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση

Η παρούσα έρευνα εμπλουτίζει τις γνώσεις μας σχετικά με την αξία της αξιολόγησης προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, δημιουργώντας παράλληλα σκέψεις για περαιτέρω διερεύνηση, καθώς στον ελληνικό χώρο και χρόνο οι έρευνες που έχουν διενεργηθεί σχετικά με το ζήτημα αυτό είναι περιορισμένες. Η πραγματοποίηση περισσότερων ερευνών γύρω από το ζήτημα θα μπορούσε να εμπλουτίσει τις γνώσεις μας, ώστε στο μέλλον να ακολουθήσουν βελτιωτικές ενέργειες.

Με τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα, καθώς περιοριστήκαμε σε δείγμα, χρόνο και τόπο. Επομένως, κρίνεται σκόπιμο να επαναληφθεί μελλοντικά, ώστε να ελεγχθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Επίσης, η παρούσα έρευνα αφορούσε τις απόψεις ενός περιορισμένου δείγματος εργαζομένων και των στελεχών τους, μιας αλυσίδας ξενοδοχείων που απευθύνεται σε μια μικρή σε έκταση τουριστική περιοχή. Καθώς όμως δεν κάλυψε τις απόψεις εργαζομένων στο σύνολο της επικράτειας, δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα. Ως προς το γεγονός αυτό, προτείνεται



να υπάρξει αντίστοιχη έρευνα σε άλλες γεωγραφικές περιοχές της επικράτειας, ώστε να προβούμε σε συγκριτική μελέτη. Ακόμη, θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η έρευνα σχετικά με την αξιολόγηση ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης άλλων ειδικοτήτων εντός της ξενοδοχειακής αλυσίδας, όπως για παράδειγμα έρευνες που να αφορούν τα στελέχη των επιχειρήσεων και να διερευνηθούν οι πιθανές διαφορές που θα προκύψουν από την προσθήκη νέας μάθησης στην εργασία τους σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία του οργανισμού της εταιρίας που υλοποιεί το/τα πρόγραμμα/τα. Επιπλέον, θα μπορούσαν να διερευνηθούν μελλοντικά άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τα επιμέρους στοιχεία ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα ο σχεδιασμός προγραμμάτων, η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, το περιβάλλον της εκπαίδευσης, η διεύθυνση εκπαίδευσης του ξενοδοχείου, η διοίκηση του ξενοδοχείου σε συνάρτηση με την εταιρική κουλτούρα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι συγκεκριμένοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, θα μπορούσε μελλοντικά να διερευνηθεί σε αντίστοιχες μελέτες ο βαθμός που τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τους εκπαιδευόμενους σε επίπεδο αποτελεσμάτων, καθώς επίσης θα ήταν εξαιρετικό ενδιαφέρον να αξιολογηθούν διαφορετικά είδη προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης που υλοποιούνται στον τουρισμό, όπως εξ' αποστάσεως εκπαιδεύσεις ενδοεπιχειρησιακού ενδιαφέροντος ή εκπαιδεύσεις που υλοποιούνται στη θέση εργασίας (on the job training).

Ενδεχομένως, θα μπορούσαν σε μελλοντική έρευνα να διερευνηθούν σε βάθος τα αίτια των αρκετά χαμηλών επιδόσεων που παρουσιάζει η Ελλάδα (το 21.7% των ελληνικών επιχειρήσεων υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων), ως προς την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς από την παρούσα έρευνα προκύπτει ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον στοιχείο που εξηγεί ως ένα σημείο στις χαμηλές επιδόσεις. Το στοιχείο αυτό προκύπτει από τη συνέντευξη των δύο στελεχών της εταιρίας και υποστηρίζει ότι παρόλο που οι εταιρίες προκαταβάλουν χρήματα και κρατείται μέσω της μισθοδοσίας των εργαζομένων ένα ποσοστό 0,5%, το οποίο υποτίθεται ότι επιστρέφεται στο εργοδότη όταν οι εργαζόμενοι του παρακολουθήσουν ένα πρόγραμμα, εντέλει δεν αποδίδεται στην εταιρία τους από το 2008. Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν μια μελλοντική ερευνητική πρόκληση, η οποία θα εξηγήσει τα αίτια των χαμηλών επιδόσεων της ενδοεπιχειρησιακής

εκπαίδευσης σε επίπεδο κινήτρων των εταιριών και θα σε βάθος χρόνου η γνώση των αιτιών θα προσφέρει τις απαραίτητες λύσεις στο φαινόμενο.

Συμπερασματικά, προτείνεται η υλοποίηση ερευνών σχετικών με την αξιολόγηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, καθώς τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις έρευνες είναι αρκετά σημαντικά για την εικόνα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας και τις διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς οι τάσεις της αγοράς απαιτούν αποτελεσματικότητα, ποιότητα και ακρίβεια με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, οι οποίες προκύπτουν μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης υψηλής ποιότητας προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.

## Σύνοψη

Η παρούσα ερευνητική εργασία προσθέτει μερικά νέα ερευνητικά δεδομένα στην επιστημονικό πεδίο της αξιολόγησης προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, αναδεικνύοντας τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την «ανταπόκριση» των εργαζομένων σε ένα πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, τη «μάθηση» που συντελέστηκε στη διάρκεια του προγράμματος και τη βελτίωση της απόδοσης τους στην εργασία, διαμέσου της αλλαγής της «συμπεριφοράς» τους στην εργασία.

Οι παράγοντες «Μέθοδοι», «Υλικό», «Περιεχόμενο» επιδρούν στην «Ανταπόκριση» και στη «Μάθηση», στοιχείο το οποίο θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν στο σχεδιασμό και στα στάδια υλοποίησης ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης σε ξενοδοχεία, καθώς επηρεάζονται σημαντικά τα εταιρικά οφέλη και χτίζονται σχέσεις καλής συνεργασίας ανάμεσα στην εταιρία και τους εργαζόμενους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ευελπιστούν να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες στη Διοίκηση της εταιρίας στην οποία πραγματοποιείται, σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου προγράμματος, καθώς επίσης επιδιώκεται να προσφερθούν νέες προτάσεις προς βελτίωση του παρόντος προγράμματος και προοπτικές για σχεδιασμό και υλοποίηση νέων προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων στα ξενοδοχεία της εταιρίας.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Αθανασίου, Α. (2006). Η υποκίνηση των ενηλίκων όσον αφορά τη συμμετοχή τους σε Προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, 7, 12- 17
- Βαϊκούση, Δ., & Κόκκος, Α. (2019) *Συνοδευτικό κείμενο για τη Θεματική ενότητα Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Εκπαίδευσης Ενηλίκων ΕΚΕ52*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Βαινάς, Κ. (2008). *Εισαγωγή στην επαγγελματική παιδαγωγική. Θεωρία της επαγγελματική εκπαίδευσης με προσανατολισμό την πράξη*. Αθήνα: GUTENBERG.
- Βαρβαρέσος, Σ. (2000α), *Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές*, Αθήνα: Προπομπός
- Βαρβαρέσος, Σ. (2000β), *Τουρισμός, οικονομικές προσεγγίσεις*, Αθήνα: Προπομπός
- Βεργίδης, Δ. & Καραλής, Θ. (1999) *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός, Οργάνωση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων* (τ. Γ'). Πάτρα: ΕΑΠ
- Βεργίδης, Δ., & Πρόκου, Ε. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων: Στοιχεία Κοινωνικό-Οικονομικής λειτουργίας και θεσμικού πλαισίου*. (τ. Α'). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Βεργίδης, Δ., (2009) Επιστημολογικές και μεθοδολογικές αφετηρίες για την αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων, συγκεκριμένα και διακυβεύματα. Η αξιολόγηση του προγράμματος «Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας» Στο: Δ. Βεργίδης & Α. Κόκκος (Επιμ.), *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Bird M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P., (1999). *Εκπαιδευτική έρευνα στην πράξη. Εγχειρίδιο μελέτης*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Βρεττός, Ν. & Στουρνάρας, Ι. (2009). *Η Ελληνική Οικονομία σε αναζήτηση στρατηγικής. Άξονες και δράσεις μιας μεταρρυθμιστικής πολιτικής*. Αθήνα: Chamber Press. American-Hellenic Chamber of Commerce.

CEDEFOP (2014). *Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ελλάδα: Συνοπτική περιγραφή*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Cohen, L., Manion L. & Keith, M. (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Γαλατά Β., Βεργίδης Δ., Δακοπούλου Α., Καλογρίδη Σ., Κεδράκα Κ., & Τσιμπουκλή Α. (2017). *Εγχειρίδιο Μεθοδολογίας για τη Διεξαγωγή Έρευνας στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Πάτρα: ΕΑΠ

Γαλατά, Π.Β. & Χρυσάκης, Μ. (2017). Η αξιολόγηση προγραμμάτων δια βίου μάθησης στις μικρές επιχειρήσεις, *Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρίας Αξιολόγησης*, 1, 5-16

Δάρρα, Μ., (2018) Συνοδευτικό Κείμενο Θεματικής Ενότητας Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, *Διοίκηση Ποιότητας και Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Μονάδων*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Δημουλάς, Κ. (2002). *Κράτος Πρόνοιας και Επαγγελματική Κατάρτιση: η περίπτωση της Ελλάδας (1980- 2000)*. Αθήνα: Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης ΕΚΠΑ.

Descy, P., & Tessaring, M. (2002). *Κατάρτιση και μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Jarvis, P. (2004). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση: θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE). (2012). *Η Επίδραση του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία*. Ανακτήθηκε 04/12/2020: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_E\\_01092012REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_E_01092012REP_GR.pdf)

Ιορδανίδης Γ. & Τσαγκαλίδου Μ., «Η αυτοαξιολόγηση των εκπαιδευτικών στην Αγγλία ως διοικητική διαδικασία: Αρχές, μέθοδοι και τεχνικές εφαρμογής της», *Επιστήμες της Αγωγής*, 85-100.

Καραλής, Θ. (2005). *Σχεδιασμός προγραμμάτων*. (τ.' Β). Πάτρα: ΕΑΠ.

Καραλής, Θ. (2005β) *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Αξιολόγηση Προγραμμάτων* (τ. Δ'), Πάτρα: ΕΑΠ

Καραλής, Θ. (2006) *Τυπολογίες αξιολόγησης: Θεωρητικές προσεγγίσεις και προϋποθέσεις εφαρμογής* (120), 98-108 Νέα Παιδεία.

Καραλής, Θ. (2008). Εκπαίδευση ενηλίκων και δια βίου μάθηση: απόπειρα χαρτογράφησης ερευνητικών τάσεων. *Τετραμηνιαία έκδοση της Επιστημονικής Ένωσης Εκπαίδευσης Ενηλίκων*, (14).

Καραλής, Θ. & Παπαγεωργίου, Η. (2012). Εκπαίδευση εργαζομένων στην εκπαίδευση ενηλίκων. Σχεδιασμός, Υλοποίηση και αξιολόγηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης. Στο: *Εργασία και δια βίου εκπαίδευση. Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης. Ινστιτούτο εργασίας –ΓΣΕΕ. Εκπαιδευτικό υλικό*. Αθήνα: ΙΝΕ ΓΣΕΕ.

Κατσαρού, Ε., & Δεδούλη, Μ. (2008). *Επιμόρφωση και Αξιολόγηση στο χώρο της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Καψάλης, Α. & Παπασταμάτης, Α. (2000). *Εκπαίδευση ενηλίκων. Γενικά εισαγωγικά θέματα*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κεδράκα, Κ. (2010) *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*. Ανακτήθηκε 10/01/2021:

<http://www.adulteduc.gr>

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

Κόκκος, Α. (2005α). *Μεθοδολογία Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Θεωρητικό Πλαίσιο και Προϋποθέσεις Μάθησης*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κουτούζης, Μ. (2008) Αξιολόγηση στην Εκπαιδευτική Μονάδα στο Μ. Κουτούζης (επιμ.), *Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων, Κοινωνική και Ευρωπαϊκή Διάσταση της Εκπαιδευτικής Διοίκησης*, 13-38. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κωτσίκης, Β. (1994). *Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Οργάνωση και διοίκηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης*. Αθήνα: Έλλην.

- Κωτσίκης, Β., (2000). *Εισαγωγή στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση: συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Κτιζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Ξωχέλλης, Π. (2006). *Ο Εκπαιδευτικός στον Σύγχρονο Κόσμο*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Παλαιοκρασσάς, Σ. (1990). Οργάνωση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης. Στο: Χ. Κανελλόπουλος & Ν. Παπαλεξανδρή (Επιμ.) *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης* (σσ. 153-195). Αθήνα: International Publishing
- Παπαστεφανάκη, Σ. (2009). Το προσωπικό της εκπαίδευσης στις επιχειρήσεις: Επαγγελματικό προφίλ, δραστηριότητες και αυτό-αντίληψη ρόλου του προσωπικού ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης στις τράπεζες. *Επιστημονική Ένωση Εκπαίδευσης Ενηλίκων*, 16, 11-19.
- Rogers, A. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*, (μτφρ. Μ. Παπαδοπούλου). Αθήνα: Μεταίχμιο
- ΣΕΤΕ (2014), *Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επιχειρήσεων στον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ινστιτούτο ΣΕΤΕ.
- Ανακτήθηκε στις 08/01/2021 από: <https://sete.gr/>
- Χασάπης, Δ. (2000). *Σχεδιασμός, οργάνωση, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χαρδούβελης, Γ. (2007), *Ελληνικός Τουρισμός: Ποιότητα και κερδοφορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Τασεις.
- Χυτήρης Λ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks

## **Ξενόγλωσση**

- American Society for Training and Development (ASTD). (2009). *The value of training: Making training evaluations more effective*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Armstrong, M. (2000). *Understanding Training: Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.

Atkins, L., Flint, K., & Oldfield, B. (2011). *Practical matters: what young people think about vocational education in England*. Nottingham Trent University: City & Guilds Centre for Skills Development.

Aung, M. (2000). The Accor multinational hotel chain in an emerging market: through the lens of the core competency concept. *The Service Industries Journal*, 20(3), 43-60.

Bersin, J. (2003, June). E-learning analytics. Ανακτήθηκε στις 14/04/2021 από:  
<http://www.learningcircuits.org/jun2003/bersin.htm>

Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: A model for evaluating training. *Training and Development Journal*, 44(3), 41-43. Ανακτήθηκε 15/03/2021 από:  
<https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA8254390&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00410861&p=AONE&sw=w>

Buckley, R., & Caple, J. (2000). *The Theory and Practice of Training*. London, U.K.: Kogan Page.

Chang, Ya Hui Elegance, (2010). *An empirical study of Kirkpatrick's evaluation model in the hospitality industry*. Florida International University: Miami Florida (Theses and Dissertations).

Chapmann, J. A. & Loveall, G. (2006). The competency model of hospitality service: why it doesn't deliver. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), (pg.78-88).

Chevalier, R. (2004). Evaluation: The link between learning and performance. *Performance Improvement*, 43(4): 40-44.

Cholezas, I. (2013). *Youth guarantee in times of austerity: the Greek case*. International Policy Analysis: Friedrich Ebert Stiftung.

Creswell, J. W. (2012). *Educational Research. Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4<sup>th</sup> Edition) Boston: Pearson Education.

Elnaga, A., & Imran, A. (2003). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5 (4), (pg.137-147).

Esteves, J., Pastor, J., Casanovas, J., (July 2002), *A Framework Proposal for Monitoring and Evaluating Training in ERP Implementation Projects*, Ανακτήθηκε 27/01/2020: <https://core.ac.uk/download/pdf/81570813.pdf>

Ho, J. (2012). *Creating a hospitality leadership development training program for a country club*, (UNLV Theses/ dissertations/ Professional Papers Cpastones). (Paper 1343).

Jarvis, P. (2001). *The age of learning*. London: Kogan Page.

Kirkpatrick, D., L., (1998). *Evaluating Training Programs, The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco

Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2005). *Transferring learning to behavior: Using the four levels to improve performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

UNWTO (2019). *International Tourism Highlights*. Ανακτήθηκε 16/12/2020: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>

Parker, K., Burrows, G., Nash, H., & Rosenblum, N, D. (2011). Going beyond Kirkpatrick in evaluating a clinician scientist program: it's not "if it works" but "how it works". *Academic Medicine*, 86, 1389-1396.

Patrick, J. (2000). Training. In N. Chmiel (Ed.), *Introduction to work and organizational psychology* (pg.100–125). Oxford, UK: Blackwell

Phillips, J. H. (2000). *Evaluating training programs for organizational impact: Five reports*. (Doctoral dissertation, Wayne State University, 2000). Dissertation Abstract International, A61/03,187.



Reio, T. G., Rocco, T. S., Smith, D. H., & Chang, E. (2017). A critique of Kirkpatrick's evaluation model. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 29(2), 35-53.

Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2017). *The CIPP evaluation model: How to evaluate for improvement and accountability*. Boston, MA: Kluwer Nijhoff

Tai, W.T. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*, 35 (1), (pg.51-65).

Tight, M. (2002). *Key concepts in adult education and training*. London: Routledge.

Tracey, J. B. & Nathan, A. E. (2003). The strategic and operational roles of HR: a new model emerges. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4), (pg. 7-26).

Van Buren, M. E. & Erskine, W. (2002). *The 2002 ASTD State of the Industry Report*. Alexandria, VA: American Society of Training and Development.

Wang, C., Lee, Y. & Chen, S.(2012) The Mediating Effect of Quality of Service on the Effectiveness of Employee Training and Customer Satisfaction. *International Research Journal of Finance and Economics*, (90).

## Παράρτημα

Google Forms Link : [https://docs.google.com/forms/d/1zS6K-JM\\_TMmLfvlvrtGMKuyMl14Wr\\_w3W2p0akRZCg/edit](https://docs.google.com/forms/d/1zS6K-JM_TMmLfvlvrtGMKuyMl14Wr_w3W2p0akRZCg/edit)

### **Ερωτήσεις Συνέντευξης:**

#### **1<sup>ος</sup> Άξονας ερωτήσεων (Γενικού περιεχομένου ερωτήσεις)**

##### **Ερώτηση 1<sup>η</sup>**

Περιγράψτε μας τη θέση που κατέχετε στην εταιρεία. Πως αυτή η θέση σας δίνει τη δυνατότητα να έρχεστε σε επαφή με τους εργαζομένους;

##### **Ερώτηση 2<sup>η</sup>**

Ποια είναι η φιλοσοφία και ο προσανατολισμός του οργανισμού σας, σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων; Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα Γερμανικά για τον τουρισμό;

##### **Ερώτηση 3<sup>η</sup>**

Θεωρείτε ότι οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα των Γερμανικών, μετέφεραν τη μάθηση στο χώρο εργασίας τους και κυρίως στη συναναστροφή τους με τους πελάτες;

#### **2<sup>ος</sup> Άξονας ερωτήσεων**

##### **Ερώτηση 4<sup>η</sup>**

Πόσο αποτελεσματικά θεωρείτε ότι επικοινωνούν οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα στη γερμανική γλώσσα, μετά το πέρας του προγράμματος;

##### **Ερώτηση 5<sup>η</sup>**

Με την εικόνα που έχετε σήμερα, θεωρείτε ότι οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα των Γερμανικών κατάφεραν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες ενός γερμανόφωνου πελάτη;

##### **Ερώτηση 6<sup>η</sup>**

Οι γνώσεις που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα, είναι ικανές να προσφέρουν ποιοτική εξυπηρέτηση, ανάλογη με τις απαιτήσεις που έχει ένας πελάτης ξενοδοχείου 5 αστέρων;

#### **3<sup>ος</sup> άξονας ερωτήσεων**

##### **Ερώτηση 7<sup>η</sup>**

Θεωρείτε ότι οι γνώσεις γερμανικών, που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα, ενίσχυσαν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, ώστε να εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά;

##### **8<sup>η</sup> ερώτηση**

Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στον όμιλό σας αισθάνονται υπερήφανοι και αφοσιωμένοι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

#### **4<sup>ος</sup> άξονας ερωτήσεων**

### 10<sup>η</sup> ερώτηση

Υπήρξαν σημάδια αλλαγής στη συμπεριφορά των εργαζομένων που να θεωρείτε ότι οφείλονται στα αποτελέσματα του προγράμματος;

### **Συνέντευξη με έναν εκ των ιδιοκτητών της επιχείρησης, κο Λευτέρη Βανταράκη.**

(Έχει ήδη ξεκινήσει η συζήτηση όταν πατήθηκε το κουμπί της ηχογράφησης, η συζήτηση κινείται γύρω από το ΛΑΕΚ)

A.B.: Μιλήστε μου για το ΛΑΕΚ.

Λ.Β. Το ΛΑΕΚ δεν λειτουργούσε στην Ελλάδα ποτέ τα τελευταία 20 χρόνια, δηλαδή το να μπορέσεις να πάρεις μια επιδότηση και να περιμένεις, χρηματοδοτείς ένα πρόγραμμα και περιμένεις να πάρεις τα χρήματα σου πίσω.. Είναι λίγο δύσκολο να γίνει αυτό στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα κάθε επιχείρηση προσπαθεί να κάνει αυτό το κομμάτι μόνη της, όσες βέβαια επιχειρήσεις το έχουν ανάγκη. Δεν το έχουν όλες ανάγκη.

A.B.: Θεωρώ πως όλες οι επιχειρήσεις το έχουν ανάγκη, απλώς δεν συνειδητοποιούν όλες οι επιχειρήσεις το πόσο αναγκαία είναι η εκπαίδευση του προσωπικού.

Λ.Β.: Μια επιχείρηση μέσα στο Ρέθυμνο έχει μεγαλύτερη πρόσβαση στην εύρεση προσωπικού, απ' ότι μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται εκτός νομού και έχει λιγότερες αιτήσεις εργασίας, οπότε αυτόματα και οι επιλογές αυξάνονται είτε μειώνονται, ανάλογα με τη θέση που βρίσκεται ο καθένας.

A.B.: Σωστά. Είναι ένα μειονέκτημα ο συγκεκριμένος χώρος και τόπος, αλλά εγώ που ζω στην πόλη Ρέθυμνο παρατηρώ ότι υπάρχουν τα ίδια προβλήματα σχετικά με την εύρεση προσωπικού. Και πάντα η εκπαίδευση χρειάζεται για πολλούς και διάφορους λόγους. Αλλάζουν καθημερινά πολλά πράγματα, οπότε.

Λ.Β.: Κοίταξε να δείς, τα τελευταία πέντε χρόνια, με την έναρξη του Airbnb και τα μικρά ξενοδοχεία πόλης που έχουν ανοίξει, η ανάγκη εργασίας σε κάποιες θέσεις μεγιστοποιήθηκε, δηλαδή πολλαπλασιάστηκε πολύ γρήγορα. Ένα μικρό boutique ξενοδοχείο θέλει ένα υπάλληλο υποδοχής σε δύο βάρδιες και κάποιες καμαρίερρες για να λειτουργήσει, γιατί δεν έχουν τμήματα εσωτερικά αυτά. Οπότε αυτόματα, οι υπάλληλοι υποδοχής έγιναν δυσεύρετοι, γιατί άνοιξαν αρκετά boutique ξενοδοχεία, πολλά μέσα στην παλιά πόλη, μιλάμε για το Ρέθυμνο και κατ'επέκτασιν σε όλη την Ελλάδα, σε σημεία τα οποία έχουν μεγάλη τουριστική άνθηση και μπόρεσαν κάποιες κατοικίες και μετατράπηκαν σε αυτό το μοντέλο. Οπότε όλα αυτά τα μικρά ξενοδοχεία, που αν πούμε ότι στο Ρέθυμνο άνοιξαν 20, αυτόματα χρειάστηκαν 40

υπαλλήλους υποδοχής που δεν υπήρχαν. Αυτό το νούμερο μπορεί να σου ακούγεται μικρό, αλλά δεν είναι μικρό, είναι μεγάλο.

A.B.: Φαντάζομαι πόσο μεγάλο είναι και φαντάζομαι και πόσες ανάγκες δημιουργεί αυτό το νούμερο.

A.B.: Αν προσθέσεις ότι κάνω λίγο καλύτερες υπηρεσίες, που αυτό σημαίνει ότι χρειάζομαι λίγο περισσότερο κόσμο για την εξυπηρέτηση του πελάτη, αυτή η ζήτηση μεγαλώνει. Αυτό έγινε και βρέθηκαν κάποιες θέσεις εργασίας. Τώρα οι σερβιτόροι..Δεν υπάρχει πρόβλημα στο να βρείς σερβιτόρους, όπου και να βρίσκεσαι.

A.B.: Γιατί ο υπάλληλος υποδοχής απαιτεί και δεξιότητες εκτός από τις γνώσεις. Απαιτεί κοινωνική ενσυναίσθηση, νοημοσύνη.

A.B.: Ακριβώς.

A.B.: Είναι ένας multi-tasking άνθρωπος που έχει να διαχειριστεί όλο το ξενοδοχείο. Είναι η καρδιά του ξενοδοχείου. Οπότε είναι σημαντικό, πέρα από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχει, να μπορεί να αντιληφθεί κάθε στιγμή πως πρέπει διαχειριστεί την κάθε κατάσταση.

A.B.: Σίγουρα, η υποδοχή είναι μια θέση εργασίας είναι δύο level πιο πάνω από τη θέση ενός σερβιτόρου, που είναι μέσα στο εστιατόριο. Είναι αρκετά μεγαλύτερες και οι γνώσεις που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος.

A.B.: Οι γνώσεις και οι ικανότητες που πρέπει να έχει για να μπορεί να ανταπεξέλθει σε αυτό το επάγγελμα.

A.B.: Ωραία, πάμε τώρα σε αυτό που ρώτησες, γιατί ξεφύγαμε από την προηγούμενη συζήτηση.

A.B.: Ναι, βεβαίως να πάμε λίγο πιο συγκεκριμένα κύριε Βανταράκη. Η θέση που κατέχετε στην εταιρία είναι ότι είστε ένας εκ των ιδιοκτητών. Η φιλοσοφία και ο προσανατολισμός του οργανισμού σας σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων ποια είναι; Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα Γερμανικά για τον τουρισμό;

A.B.: Πάλι έχει να κάνει με τα σημεία που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Η δική μας περιοχή έχει Γερμανούς τουρίστες, οπότε η μεγαλύτερη ζήτηση σε γλώσσες είναι τα γερμανικά, που ζητάμε δηλαδή από έναν εργαζόμενο. Σε αντίθεση με άλλες περιοχές που μπορεί να έχουν Άγγλους, στα Χανιά έχουν πολλούς Σκανδιναβούς και οι ανάγκες εκεί αλλάζουν. Εμείς που έχουμε ανάγκη για γερμανόφωνους και επειδή επιλέγουμε προσωπικό από την περιοχή, οι δεξιότητες που έχουν είναι πολύ λιγότερες που ζητάμε, γιατί πολλοί αναγκάζονται να δουλέψουν σε αυτόν τον τομέα

γιατί υπάρχει ζήτηση εργασίας από τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα η κάθε επιχείρηση να βλέπει τον εργαζόμενο σαν ένα μελλοντικό εργαλείο το οποίο στη διάρκεια των χρόνων θα μάθει και θα γίνει καλύτερος και ίσως θα μπορέσει να πάει σε μια άλλη θέση, ανάλογα με τις δεξιότητες που έχει ο καθένας. Πάνω σε αυτό το κομμάτι είναι πολύ σημαντική η εκπαίδευση του προσωπικού για να μπορέσει ο εργαζόμενος να φτάσει στο επίπεδο που τον θέλει η επιχείρηση, γιατί δυστυχώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι που παίρνουμε εμείς στα ξενοδοχεία είναι ανειδίκευτοι.

A.B.: Οπότε τους δημιουργείτε εσείς από την αρχή.

A.B.: Ναι, ναι.

A.B.: Θεωρείτε ότι οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα που πραγματοποιήθηκε την προηγούμενη χρονιά, μετέφεραν τη μάθηση στο χώρο εργασίας τους και κυρίως στη συναναστροφή τους με τους πελάτες;

A.B.: Ειλικρινά τώρα, εμείς ξεκινήσαμε ένα πρόγραμμα πέρσι το οποίο δυστυχώς δεν πρόλαβε να υλοποιηθεί. Θεωρώ όμως από το feedback που είχαμε από όσους παρακολούθησαν το σεμινάριο, ήταν πολύ ικανοποιημένοι. Θα ήθελαν σε ιδανικές συνθήκες, αν δεν υπήρχε ο covid, να μπορούσε αυτό να είχε μια διάρκεια, ώστε κάθε χρόνο να μπορούν να καταρτίζονται ολοένα και περισσότερο είτε σε επίπεδο γλώσσας είτε σε επίπεδο σεμιναρίου για παράδειγμα οροφοκομίας, είτε στο σέρβις και ούτω κάθε εξής.

A.B.: Οπότε είδατε σημάδια βελτίωσης σε εργαζομένους που το παρακολούθησαν και έπειτα είτε ήξεραν και βελτιώθηκαν, είτε δεν ήξεραν και τουλάχιστον σε πρώτο χρόνο απέκτησαν μια εξοικείωση.

A.B.: Ναι ακριβώς αυτό.

A.B. Θεωρείτε ότι μπόρεσαν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες ενός γερμανόφωνου πελάτη; Εκείνοι που ήδη είχαν γνώσεις;

A.B.: Θα ξαναπώ ότι το πρόγραμμα είχε πολύ μικρή διάρκεια. Δεν έκλεισε ο κύκλος του σεμιναρίου. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η γνώση που πήραν οι εργαζόμενοι κινήθηκε στο επίπεδο: εκείνοι που είχαν προηγούμενη γνώση βελτιώθηκαν. Εκείνοι που δεν είχαν προηγούμενες γνώσεις, επειδή το ζήτημα έγκειται περισσότερο σε αυτούς, ξεκινούν από το μηδέν. Αυτοί με το να μη μπορέσει να ολοκληρωθεί το σεμινάριο στο επίπεδο που είχε σχεδιαστεί και γνωρίζοντας πάντα το χώρο εργασίας κάποια λίγα γερμανικά, ναι πιστεύω ότι βελτιώθηκαν, τους βοήθησε έστω και λίγο παραπάνω να αντιληφθούν τα πράγματα λίγο καλύτερα από ότι τα είχαν στο μυαλό

τους χωρίς να έχουν προηγουμένως κάποια βάση. Δηλαδή ξεκίνησαν να έχουν μια βάση.

A.B.: Θεωρείτε ότι ενισχύθηκε η αυτοπεποίθηση τους ώστε να εργάζονται περισσότερο αποτελεσματικά;

A.B.: Σίγουρα ενισχύθηκε η αυτοπεποίθηση τους. Τώρα, σε σχέση με την εργασία και την αποτελεσματικότητα αυτό έγκειται στον κάθε εργαζόμενο, το χαρακτήρα του εργαζόμενου, πόσο εξωστρεφής είναι. Αλλά η γνώση σου προσφέρει σιγουριά.

A.B.: Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στον όμιλο σας αισθάνονται υπερήφανοι και αφοσιωμένοι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

A.B.: Ένα μέρος από αυτούς, ναι. Συνήθως, οι εργαζόμενοι που έχουν κατασταλάξει για το τι θέλουν να κάνουν και γνωρίζουν σε ποιο τομέα θέλουν να δραστηριοποιηθούν, εκτιμούν όλες αυτές τις ενέργειες, σε σχέση με κάποιους που δεν γνωρίζουν ακόμα τι θα κάνουν, συνήθως οι νεαρότερες ηλικίες είναι αυτές-που δεν ξέρουν που θα βρίσκονται μετά από δύο χρόνια. Οι μεγαλύτερες όμως ηλικίες το εκτιμούν και θεωρούν ότι είναι κάτι που τους βοηθάει.

A.B.: Πάμε στην τελευταία ερώτηση, θεωρείται ότι υπήρξαν σημάδια αλλαγής στη συμπεριφορά των εργαζομένων που να θεωρείτε ότι οφείλονται στα αποτελέσματα του προγράμματος;

A.B.: Δεν μπορώ να έχω καθαρή εικόνα, διότι μεσολάβησε η υγειονομική κρίση του covid συν ότι η περίοδος αυτή έχει δημιουργήσει μια απόσταση από τον εργαζόμενο σε σχέση με τον πελάτη. Ο εργαζόμενος είναι πιο τυπικός σε αυτά που κάνει και γενικότερα σε αυτά που λέει στον πελάτη, με αποτέλεσμα αυτό να μη μπορούμε να το δούμε, όπως θα μπορούσαμε να το δούμε δύο χρόνια πριν όπου η κοινωνικοποίηση ήταν λίγο διαφορετική. Η απόσταση, η μάσκα, το χαμόγελο δεν φαίνεται, δεν φαίνεται το συναίσθημα, έχουν χαθεί πάρα πολλά πράγματα.

A.B. Που σε μια εργασία που βασίζεται καθαρά στην παροχή υπηρεσιών είναι πάρα πολύ σημαντικά αυτά που μόλις αναφέρατε.

A.B.: Ναι, η όψη του εργαζόμενου, το πως φαίνεται το πως χαμογελάει είναι πολύ σημαντικά! Τα πιο σημαντικά!

A.B.: Σας ευχαριστώ πολύ κύριε Βανταράκη για το χρόνο σας και για την εξαιρετική συζήτηση που είχαμε.

A.B.: Και εγώ σας ευχαριστώ πολύ.

## Συνέντευξη με το Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης κο Αντώνη Κολυβάκη:

AB: Περιγράψτε μας τη θέση που κατέχετε στην εταιρεία. Πως αυτή η θέση σας δίνει την δυνατότητα να έρχεστε σε επαφή με τους εργαζομένους;

AK: Η θέση που κατέχω στην εταιρεία είναι Υπεύθυνος Προσωπικού, Διευθυντής HR και μου δίνει μια άμεση επαφή, ίσως και την πρώτη επαφή με το προσωπικό, καθώς από το τμήμα μας ξεκινάει η επιλογή, η αξιολόγηση και η εκπαίδευση.

AB: Ποια είναι η φιλοσοφία και ο προσανατολισμός του οργανισμού σας σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων; Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Γερμανικά για τον Τουρισμό», αλλά αρχικά ας μιλήσουμε για την φιλοσοφία και τον προσανατολισμό του οργανισμού ως προς το κομμάτι της εκπαίδευσης. Πόσο σημαντικό το θεωρείτε αυτό για τον οργανισμό σας;

AK: Αρκετά. όχι μόνο σαν φιλοσοφία της εταιρείας αλλά και σαν γεωγραφική θέση που βρίσκεται η εταιρεία γιατί βρίσκεται σε ένα γεωγραφικό σημείο, το οποίο δυσκολεύει πολύ την κατάσταση ως προς την εύρεση προσωπικού αλλά και το γεγονός ότι η εταιρεία δεν διαθέτει διαμονή και έχοντας την φιλοσοφία να στηρίζει την τοπική κοινωνία στο κομμάτι το εργασιακό, φέρνει σαν αποτέλεσμα οι περισσότεροι εργαζόμενοι να βλέπουν το κομμάτι της εργασίας σαν δευτερεύον, έχοντας δηλαδή σαν κύρια επαγγέλματα άλλα και να θεωρούν σαν δευτερεύον επάγγελμα αυτό που κάνουν τους καλοκαιρινούς μήνες με αποτέλεσμα να υπάρχουν πάρα πολλές ελλείψεις από τα βασικά μέχρι και τα πολύ σύνθετα. Οπότε και εμείς θεωρώντας ότι σιγά σιγά θα πρέπει να ξεκινήσουμε από τα πιο βασικά και ένα από τα πιο βασικά θεωρούμε ότι είναι η γλώσσα, και τα Γερμανικά ήρθαν ως προς ότι το πελατειακό κοινό της εταιρείας σε πολύ μεγάλο ποσοστό, ένα 75%-80% είναι Γερμανόφωνοι, οπότε θεωρήσαμε αναγκαίο να προχωρήσουμε στην εκπαίδευση, έστω στην πρώτη επαφή των Γερμανικών στα βασικά, να ξεκινήσει κάποιος να έχει την βασική επαφή με τον πελάτη.

AB: Οπότε είναι ένα πρόγραμμα που εκτός από την προηγούμενη χρονιά θα συνεχίσετε;

AK: Το ξεκινήσαμε και βέβαια το ξεκινήσαμε με προοπτική να είναι 2 έτη, γενικά "κλέψαμε" την φιλοσοφία των φροντιστηρίων, το προσαρμόσαμε ακριβώς στα προγράμματα που παρέχουν όλα αυτά τα φροντιστήρια στα ταχύρρυθμα προγράμματα ακολουθώντας ακριβώς το εκπαιδευτικό υλικό, το πρόγραμμα το οποίο ακολουθούν και τα έτη, οπότε σαν αρχικός προγραμματισμός ήτανε οι 80 ώρες, αν

θυμάμαι καλά την πρώτη χρονιά, και άλλες τόσες την δεύτερη για να ολοκληρώσουμε το πρόγραμμα, όπως ακριβώς θα ήταν σε ένα φροντιστήριο.

AB: Από ότι έχω μελετήσει το συγκεκριμένο πρόγραμμα κάλυπτε αυτό το διάστημα, δηλαδή κάλυπτε το διάστημα που ξεκινούσαν και τα φροντιστήρια.

AK: Ακριβώς. Είχαμε προσαρμοστεί απόλυτα σε αυτό το κομμάτι, δηλαδή όπως αναφέραμε και στο προσωπικό αντί να πληρώσει αυτά τα 150ευρω το μήνα που υπήρχαν πολλοί που ήθελαν να το κάνουν, αντί να πληρώσουν αυτά τα χρήματα στα φροντιστήρια τους παρείχαμε εμείς την δυνατότητα, και ο εκπαιδευτής ήταν επί σειρά ετών συνεργάτης φροντιστηρίων, δηλαδή υπήρχε και δυνατότητα να δοθεί ένα certificate ένα πιστοποιητικό αναγνωρισμένο.

AB: Ήταν σημαντική η επιλογή του προσώπου που έγινε; Ήτανε ένας άνθρωπος έμπειρος δοκιμασμένος οπότε για αυτό προχωρήσατε;

AK: Ήτανε σε αυτό το κομμάτι και ειδικά σε αυτό το συγκεκριμένο κομμάτι σε πολύ γνωστό φροντιστήριο της πόλης μας, που την τελευταία εικοσαετία έκανε αυτό το κομμάτι. Εκπαίδευε δηλαδή πάνω στο τουριστικό κομμάτι. Πραγματοποιούσε ταχύρρυθμα προγράμματα της Γερμανικής γλώσσας.

AB: Είναι πολύ σημαντικό αυτό γιατί φαντάζομαι ότι προσαρμόστηκε και το εκπαιδευτικό υλικό στις ανάγκες του ξενοδοχείου απόλυτα.

AK: Ακριβώς.

AB: Ωραία. Θεωρείτε ότι οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα των Γερμανικών, μετέφεραν την μάθηση τελικά στο χώρο εργασίας τους και κυρίως στην συναναστροφή τους με τους πελάτες; Δηλαδή, μετά το πέρας του προγράμματος πώς είδατε τους υπαλλήλους ;

AK: Το πρόγραμμα χωρίστηκε σε δύο τμήματα, στους αρχάριους και σε αυτούς που είχανε μια πρώτη επαφή με τα Γερμανικά. Παρόλο που τελικά δεν το καταφέραμε καθώς ήταν πολύ λίγοι αυτοί που ήτανε στο προχωρημένο στάδιο, οπότε τελικά δημιουργήσαμε ένα τμήμα .

AB: Υπήρχε η ευελιξία να το κάνετε αυτό δηλαδή;

AK: Υπήρχε, υπήρχε διότι τα άτομα θεωρητικά που ήταν σε καλό επίπεδο ήταν λίγα και αυτό ήταν θεωρητικά το καλό επίπεδο. Δηλαδή ακόμα και για αυτούς υπήρχε το περιθώριο για να μάθουν τουλάχιστον σωστά κάποια πράγματα, τώρα θεωρώ ότι μετέφεραν κάποια πράγματα παρότι δεν ολοκληρώθηκε το πρόγραμμα λόγω του covid-19, τουλάχιστον κάποια βασικά πράγματα από το να καλημερίζουν κάποιον πελάτη μέχρι και τα απλά: να καταλάβουν κάποιες έννοιες βασικές, να του ζητάει



νερό, να του ζητάει μια μπύρα, να του ζητάει κάτι μέσα στο δωμάτιο και όλα αυτά, νομίζω τουλάχιστον αυτό προλάβουμε να το κάνουμε θεωρώ, και έχει δείξει η πορεία ότι υπήρξε κάποια βελτίωση σε αυτό το κομμάτι βλέποντας κάποια σχόλια πελατών.

AB: Στις αξιολογήσεις τον πελατών αυτό που νιώσατε ήταν ότι υπήρχε μια θερμή υποδοχή στα Γερμανικά;

AK: Σαν λαός νομίζω ότι και γενικά όταν και εμείς ήμασταν ταξιδιώτες, μας αρέσει να ακούμε την καλημέρα στην γλώσσα της χώρας που βρισκόμαστε ή να ακούμε κάποιες λέξεις, νομίζω κάτι αντίστοιχο ισχύει και εδώ. Δηλαδή, εμείς πάντα λέμε την καλημέρα μας στα ελληνικά αλλά θεωρούμε πολύ σημαντικό να μιλάμε και στον πελάτη μας στη γλώσσα του ώστε να νιώθει ότι βρίσκεται σε πιο οικείο περιβάλλον.

AB: Οπότε θεωρείτε ότι μεταφέρθηκε η μάθηση στο χώρο εργασίας;

AK: Όσο ήταν δυνατό, γιατί όπως σας είπα το σεμινάριο δεν ολοκληρώθηκε.

AB: Όσο ήταν δυνατόν όμως υπήρχε μια αλλαγή. Ήταν πολύ πιο εύκολο να συνεννοηθούν σε απλά πράγματα που θα μπορούσε να ζητήσει ένας πελάτης .

AK: Ακριβώς.

AB: Από έναν άνθρωπο ο οποίος δεν ήξερε πριν, με αυτό το σεμινάριο απέκτησε κάποιες γνώσεις;

AK: Να προσθέσω κάτι και σε αυτό. Νομίζω ότι η μάθηση έχει να κάνει και με το επίπεδο.

AB: Το εκπαιδευτικό επίπεδο γενικά;

AK: Γενικά ναι. Διαπιστώσαμε ότι εργαζόμενοι που ήταν απόφοιτοι κάποιου ανώτερου εκπαιδευτικού ιδρύματος, φαντάζομαι ότι είναι λογικό, αλλά αυτοί καταφέρανε πολύ περισσότερα πράγματα από κάποιους που είχαν τη διάθεση αλλά δεν είχαν την εκπαίδευση.

AB: Δεν τους βοηθούσε η εκπαιδευτική τους εμπειρία γενικότερα;

AK: Ακριβώς.

AB: Με την εικόνα που έχετε σήμερα θεωρείτε ότι οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα των Γερμανικών κατάφεραν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες ενός Γερμανόφωνου πελάτη; Το απαντήσαμε αυτό.

AK: Είναι αυτό που σας είπα.

AB: Μπορούσαν να διεκπεραιώσουν τα βασικά έτσι που σε πρώτο χρόνο δεν δημιουργούσαν και πρόβλημα στους υπόλοιπους;

AK: Ακριβώς. Βέβαια σε αυτό το κομμάτι να πω ότι κάνοντας την αρχή, νομίζω ότι το κομμάτι να έρθεις σε επαφή με τον πελάτη καθημερινά και από χρόνια, νομίζω ότι

πάρα πολλά χρόνια συμβαίνει αυτό, ότι πολλοί μπήκαν σε ξενοδοχεία χωρίς καν να ξέρουν αγγλικά και μετά από μερικά χρόνια έφτασαν να μιλάνε άπταιστα κάποια ξένη γλώσσα, τα αγγλικά παραδείγματος χάρη, νομίζω κάτι ανάλογο συμβαίνει με τα Γερμανικά. Εκεί θέλαμε να φτάσουμε, να τους δώσουμε τις βασικές αρχές να μάθουν όσο γίνεται το δυνατόν τις βασικές αρχές της γραμματικής και με την βοήθεια της συναναστροφής που είχαν με τους πελάτες να φτάσουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο.

AB: Θέλατε να τους δώσετε τη βάση και να τους βάλετε γύρω από αυτή την κουλτούρα του να μαθαίνουν πράγματα, να εξελίσσουν την δουλεία τους, γιατί είναι κάτι πολύ βασικό αν μου λέτε ότι το 75%-80% των πελατών είναι Γερμανόφωνοι, νομίζω ότι είναι πολύ σημαντικό το να μπορούν να συνεννοηθούν με αυτό τον κόσμο.

AK: Ναι, ένα από τα πράγματα που γενικά είχαμε συζητήσει με την καθηγήτρια ήταν το εξής, επειδή ήταν Γερμανίδα, γεννήθηκε και μεγάλωσε Γερμανίδα, στην Γερμανία με συγχωρείτε, προσπαθήσαμε να μεταφέρει εκτός από την γλώσσα και την κουλτούρα. Είναι πολύ σημαντικό να προσαρμόζεσαι ή τουλάχιστον να γνωρίζεις την κουλτούρα, τις διατροφικές συνήθειες ίσως, γενικά τις συνήθειες του λαού που συναναστρέφεσαι εκτός από τη γλώσσα.

AB: Ναι, νομίζω ότι είναι πολύ βασικό και αυτό γιατί έτσι μπορείς να συμπεριφερθείς κατάλληλα σε έναν άνθρωπο, ανάλογα με την ηλικία του και την καταγωγή του και όλα αυτά. Οπότε ίσως να ήτανε και μια καλή ιδέα για το μέλλον ας πούμε ένα τέτοιου είδους σεμινάριο φαντάζομαι.

AK: Κοιτάξτε, για την επόμενη χρονιά και εφόσον το επιτρέψει η κατάσταση αυτή, η πρωτόγνωρη κατάσταση που βιώνουμε αυτή την εποχή, θα ξαναξεκινήσει το πρόγραμμα από την αρχή με σκοπό να συνεχιστεί την επόμενη σεζόν. Δεν τα καταφέραμε φέτος παρόλο που προχωρήσαμε σε κάποια σεμινάρια διαφορετικά, αλλά είχαν να κάνουν με το F&B κομμάτι το οποίο ήταν σε ανοιχτούς χώρους και όλα αυτά, δεν ήταν κάτι που θα έπαιρνε χρόνο, ήταν λίγες ώρες σεμινάρια, οπότε περιοριστήκαμε σε αυτά και αφήσαμε αυτό το κομμάτι των γερμανικών, που το θεωρήσαμε πρώτο, το αφήσαμε λίγο πίσω για να το κάνουμε σωστά αν όλα έρθουν καλά την επόμενη χρονιά.

AB: Οπότε θεωρείτε ότι εξ' αποστάσεως δεν θα βοηθούσε ;

AK: Η μάθηση εξ' αποστάσεως γενικά ήταν ένα κομμάτι που μας απασχόλησε και νομίζω ήταν ένα κομμάτι το οποίο κέρδισε πολύ έδαφος με την όλη κατάσταση που επικρατούσε, είτε αυτό έχει να κάνει ενδοεταιρικά, είτε αυτό έχει να κάνει σε

εκπαιδευτικά ιδρύματα, είτε έχει να κάνει με το οτιδήποτε έχει πιάσει νομίζω με όλο το φάσμα. Είδε ο άνθρωπος ότι μπορεί να κάνει και κάποια πράγματα εξ' αποστάσεως. Αρκετοί άνθρωποι εξοικειώθηκαν με τους υπολογιστές και όλα αυτά. Νομίζω όμως ότι η δια ζώσης είναι τελείως διαφορετικό από το κομμάτι του υπολογιστή.

AB: Και μάλιστα επειδή αφορά ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αυτό το κομμάτι και ουσιαστικά κάποιοι έρχονται γιατί το θέλουν πάρα πολύ ή κάποιους άλλους τους υποχρεώνει η επιχείρηση να το κάνουν. Δεν ξέρω κατά πόσο θα είχε συμμετοχή αυτό και αλληλεπίδραση σε αυτό το κομμάτι .

AK: Στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση θεωρώ ότι η συμμετοχή μπορεί να είναι πολύ περισσότερη, η προσοχή όμως που θα δείξουν και γενικά η προσήλωση θα είναι πολύ λιγότερη , τουλάχιστον στο κομμάτι των γερμανικών, θεώρησα λίγο ότι δεν θα είχε την επιτυχία που θα είχε αν και εφόσον θα ερχόντουσαν σε επαφή. Έχει να κάνει και με το κομμάτι της τάξης . Ότι από μικρά παιδιά μάθαμε το κομμάτι αυτό, να εντασσόμαστε σε μια κοινωνία σε μια τάξη και να προσπαθούμε. Και ο ανταγωνισμός ίσως, το ότι ο άλλος τα πάει καλύτερα να τα πάω και εγώ, ίσως η ντροπή να μην με πιάσουν αδιάβαστο.

AB: Σε αυτό το κομμάτι έχετε δίκιο που τοποθετείστε έτσι, γιατί μπορεί να έχει αντίθετα αποτελέσματα. Ας πούμε σε ένα τέτοιου είδους μάθημα θέλει την κάμερα ανοιχτή ο εκπαιδευτής, να βλέπει, να μιλάει, να υπάρχει αλληλεπίδραση, αλλιώς ποιος ο λόγος; Είναι λίγο δύσκολο κομμάτι πάνω σε αυτό.

AK: Ναι.

AB: Ωραία. Οι γνώσεις που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες, πάλι και αυτό λίγο πολύ το απαντήσαμε αλλά θεωρείτε ότι οι γνώσεις που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα είναι ικανές να προσφέρουν ποιοτική εξυπηρέτηση ανάλογη με τις απαιτήσεις που έχει ένας πελάτης ξενοδοχείου 5 αστέρων ;

AK: Ρεαλιστικά όχι.

AB: Για αυτό και το προσπαθείτε μάλιστα έτσι;

AK: Ακριβώς. Σίγουρα το γεγονός ότι ο εργαζόμενος θα μπορούσε πλέον μιλώντας του ο πελάτης (ο γερμανόφωνος πελάτης) να καταλάβει κάποια βασικά πράγματα θα βοηθούσε μια κατάσταση, αλλά όχι έτσι ώστε να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί και να αναφερθεί σε ένα από τα θετικά που θα αναφέρει φεύγοντας από το ξενοδοχείο να είναι και αυτό. Νομίζω ότι δεν θα το αναφέρει. Η καλή προσπάθεια, πάντα επιβραβεύεται. Το γεγονός ότι ο άλλος προσπαθεί να επικοινωνήσει μαζί σου, αλλά

νομίζω ότι είναι τελείως διαφορετικό το αποτέλεσμα αν ο πελάτης νιώθει ότι του μιλάς στην γλώσσα του καλά, και το διαπιστώνουμε βλέποντας ότι κάνοντας κάποιες επιλογές από απόλυτα γερμανόφωνους είτε Γερμανούς

εργαζόμενους, κατά την περσινή περίοδο υπήρχε ένας Γερμανός , βέρος Γερμανός ο οποίος ήταν στο Guest Relation, και διαπιστώσαμε ότι το γεγονός του ότι ο Γερμανός που μιλούσε σε έναν συμπολίτη του σε έναν της ίδιας εθνικότητας, το έκανε πολύ καλύτερο, ένιωθε ότι δεν του έλειπε τίποτα, στην ουσία δεν του έλειπε η χώρα του.

AB: Ένιωθε ασφάλεια.

AK: Ακριβώς.

AB: Να είναι απέναντι του και να μιλάει την ίδια γλώσσα.

AK: Και έχουν και την ίδια αντίληψη.

AB: Ωραία. Θεωρείτε ότι οι γνώσεις Γερμανικών που αποκόμισαν οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα ενίσχυσαν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων , ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί;

AK: Πάντα η μάθηση γενικά συνοδεύει την αυτοπεποίθηση, γιατί όσο περισσότερα μαθαίνει ο άνθρωπος νομίζω τόσο ανεβαίνει η αυτοπεποίθηση του. Νομίζω δεν υπάρχει άνθρωπος ο οποίος να μαθαίνει και να μην αισθάνεται καλά. Οπότε νομίζω ότι αυτό σίγουρα βοήθησε το μεγαλύτερο ποσοστό και από την πορεία επειδή παρακολουθούσα τα μαθήματα σαν επιτηρητής πιο πολύ, ήθελα να τα παρακολουθήσω και σαν σπουδαστής.

AB: Για να ενισχύσετε τις γνώσεις σας.

AK: Ακριβώς, αλλά είδα ότι πολλοί εργαζόμενοι, το 95% των εργαζομένων το έκαναν με ευχαρίστηση. Υπήρχαν βέβαια και αυτοί που ήρθαν για να έρθουν, επειδή έπρεπε να έρθουν. Νομίζω φαίνεται αυτό και κάποια στιγμή το αποβάλει η τάξη. Είναι αυτό που σας έλεγα ότι μέσα σε μια τάξη υπάρχει ανταγωνισμός, δηλαδή βλέπεις τον ανταγωνισμό, την "τροπή", ότι ξέρεις κάτι μην πάω αδιάβαστος , μην με ρωτήσει κάτι και δεν το ξέρω και τα λοιπά. Οπότε θεωρώ ότι οι εργαζόμενοι, το 95% των εργαζομένων που έκανε μια προσπάθεια και πήρε κάποια πράγματα, σίγουρα απέκτησε μια αυτοπεποίθηση που βοήθησε στην πορεία.

AB: Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι στον όμιλο σας αισθάνονται περήφανοι και αφοσιωμένοι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ; Αισθάνονται υπερήφανοι που δουλεύουν για τον οργανισμό; Σε επίπεδο στάσης;

AK: Η πορεία δείχνει ότι αισθάνονται καλά γιατί, γιατί έχουμε πάρα πολλούς εργαζομένους που δουλεύουν για τον όμιλο αρκετά χρόνια. Έχουμε ένα ελάχιστο, ένα

2%-3% απώλειες το χρόνο στο κομμάτι του προσωπικού, οπότε αυτό δείχνει ότι ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος σε αυτήν την επιχείρηση και παλεύει για την επιχείρηση, το έχουμε δει, γιατί και από τις αξιολογήσεις που γίνονται και από την επίτευξη των στόχων που έχουν κατά την διάρκεια της σεζόν, τα καταφέρνουν πάρα πολύ καλά. Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι είναι ότι στα σχόλια των πελατών από τις πιο ψηλές βαθμολογίες που παίρνουμε πάντα είναι στην εξυπηρέτηση των πελατών, της εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πελάτης από το προσωπικό. Οπότε φαίνεται ότι ο εργαζόμενος παλεύει να εξυπηρετήσει για να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα. Καλύτερα αποτελέσματα προφανώς και για την επιχείρησή, αυτό το δείχνουν και οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες, που κατέχουν ένα πολύ μεγάλο ποσοστό. Πολύ σημαντικό για εμάς, δηλαδή είναι επιβράβευση των υπηρεσιών που προσφέρουμε και θεωρούμε ότι οι υπηρεσίες μας γενικά δεν είναι ούτε τα μάρμαρα, δηλαδή αυτό που προσφέρουμε δεν είναι ούτε το καλό κρεβάτι ούτε τα μάρμαρα, είναι το προσωπικό. Είναι η εξυπηρέτηση που μπορεί να λαμβάνει ο κάθε φιλοξενούμενος από τον εργαζόμενο εδώ πέρα.

AB: Πολύ σημαντικό αυτό, γιατί οι επιχειρήσεις στηρίζονται στο προσωπικό, οπότε όταν το προσωπικό είναι ευχαριστημένο αυτό αποτυπώνεται και στους δείκτες ποιότητας. Και υπάρχει μια συνεργασία χρόνων, πολύ σημαντικό. Υπήρξαν σημάδια αλλαγής στην συμπεριφορά των εργαζομένων που να θεωρείτε ότι οφείλεται στα αποτελέσματα του προγράμματος;

AK: Για να είμαι ειλικρινής τώρα αυτό που, εκτός από το γεγονός ότι τώρα κάποιοι νιώθουν έτσι μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, κάποια διαφορά παραπάνω νομίζω δεν θα ήταν σωστό να πούμε ότι υπάρχει, γιατί ήταν πολύ μικρό το χρονικό διάστημα το οποίο ήρθαν σε επαφή με την γερμανική γλώσσα, οπότε νομίζω ότι.

AB: Δεν υπήρχε το χρονικό περιθώριο όλο αυτό να αποτυπωθεί στην συμπεριφορά τους;

AK: Ακριβώς, δηλαδή θα είναι παράλογο κάποιος να αισθάνεται καλά και να μπορεί έτσι να του βγεί η αυτοπεποίθηση. Νομίζω θα του γυρίσει εντελώς αντίθετα. Οπότε θεωρώ ότι απλά βοήθησε όχι όμως σε τέτοιο βαθμό ώστε να υπάρχει μια αλλαγή στην συμπεριφορά του.

AB: Γιατί υπάρχει και συνέχεια σε όλο αυτό. Δηλαδή χρειάζεται προφανώς καλύτερη εκπαίδευση;

AK: Η αλλαγή στην συμπεριφορά θα έρθει με την πορεία των χρόνων, όταν ο άλλος θα αισθάνεται πιο σίγουρος για αυτό που θα πεί, γιατί καμιά φορά αυτός ο φόβος

όταν θα μιλήσουμε στην γλώσσα του άλλου, το λάθος στο συντακτικό , πολλές φορές ότι θα κάνουμε μια πρόταση που θα έχει άλλο νόημα για αυτούς, και πολλές φορές θέλουν να βγάλουν κάτι θετικό και βγάζουν κάτι αρνητικό. Για αυτό το λόγο λοιπόν δεν υπήρχε κάποια αλλαγή στην συμπεριφορά. Στην συμπεριφορά θα υπήρχε αν ο άλλος αισθανόταν πολύ σίγουρος, πολύ άνετος

AB: Εσείς έχετε άλλα πράγματα στο μυαλό σας, άλλα προγράμματα που θα θέλατε να υλοποιήσετε στο μέλλον;

AK: Νομίζω ότι γενικά ο χώρος ενδείκνυται για πάρα πάρα πολλά, μπορείς να κάνεις καθημερινά προγράμματα αυτό είτε έχει να κάνει από τα βασικά που έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση πελατών, είτε έχει να κάνει με τα περιβαλλοντολογικά, είτε έχει να κάνει με τα εργατικά ατυχήματα, με την ασφάλεια γενικά στον χώρο εργασίας, το φάσμα είναι μεγάλο γενικά όλα αυτά που μπορείς να δείξεις. Στην παρούσα φάση μπορούσαμε να πραγματοποιήσουμε κάποια εκπαίδευση για τον covid-19 , έγινε, παρακολουθήσαμε στην περιφέρεια της Κρήτης, παρόλα αυτά έγιναν και ενδοεπιχειρησιακές ενημερώσεις όσον αφορά τον covid-19. Έχει να κάνει με την ποιότητα και την διασφάλιση τροφίμων, που είναι ένα σημαντικό κομμάτι και έχει να κάνει με όλο το κομμάτι του F&B. Όπως σας είπα έχει να κάνει και με άλλα κομμάτια όπως είναι τα περιβαλλοντολογικά, τις ανακυκλώσεις . Πολύ σημαντικό κομμάτι, και σε αυτό το κομμάτι έχει μια ευαισθητοποίηση η επιχείρηση, περισσότερο στο να γίνεται σωστή ανακύκλωση. Γενικά η ελάττωση της ενέργειας και όλα αυτά και έχει να κάνει όπως οι ξένες γλώσσες, γενικά η μάθηση σε αυτό το κομμάτι και μετά τμηματικά η εστιατορική, η οροφοκομία συγκεκριμένα δηλαδή ανα τμήμα.

AB: Οπότε είστε θετικά διακείμενοι στο μέλλον να τρέξετε τέτοιου είδους προγράμματα.

AK: Είδη τρέχουμε αρκετά, είδη έχουμε παρακολουθήσει αρκετά. Δίνουμε την ευκαιρία στους εργαζόμενους που έχουν ανησυχίες και μέσω του ΛΑΕΚ να παρακολουθήσουν τέτοια προγράμματα, παρόλο που τα χρήματα του ΛΑΕΚ δεν επιστρέφονται πίσω στις επιχειρήσεις , δηλαδή αν δεν κάνω λάθος η εταιρεία μας έχει να λάβει χρήματα πίσω από το 2008.

AB: Δηλαδή δεν επιστρέφονται τα χρήματα αυτά;

AK: Στην μισθοδοσία του κάθε εργαζόμενου κρατείται από την εταιρεία ένα ποσοστό γύρω στο 0.5% το οποίο επιστρέφεται στον εργοδότη όταν ο εργαζόμενος παρακολουθήσει κάποια προγράμματα ΛΑΕΚ.

AB: Αλλά αυτό δεν αποδίδεται.

AK: Ακριβώς, δεν αποδίδεται. Κάποια στιγμή πήγαμε δυναμικά σε αυτό το κομμάτι, πολλές εταιρείες το έκαναν γιατί συνέφερε.

AB: Συνέφερε και γνωρίζω ότι υλοποιούνται πολύ ωραία προγράμματα.

AK: Είναι πάρα πολύ ωραία προγράμματα, όλα τα προγράμματα βγαίνουν μέσω ΛΑΕΚ επιδοτούνταν από το κράτος και αυτό συνέφερε την επιχείρηση, γιατί έπαιρνε τα χρήματα της πίσω, τα όποια η ίδια τα είχε αποδώσει για να δώσει την δυνατότητα . Έτσι το κράτος σε ωθούσε στο να εκπαιδεύσεις το προσωπικό σου . Βέβαια στην πορεία έδειξε ότι τελικά ήταν κάτι το οποίο δεν είχε συνέχεια ή δεν είχε σωστό προγραμματισμό, με αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να δαπανούν πολλά χρήματα για να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους με σκοπό να τα πάρουν πίσω

AB: Μα η επιχείρηση προκατέβαλε τα χρήματα με σκοπό να τα πάρει πίσω.

AK: Ακριβώς.

AB: Πολύ σημαντικό αυτό.

AK: Η εταιρεία μας νομίζω ότι έχει να πάρει από το 2008 χρήματα. Φαίνονται σαν οφειλές του κράτους ως προς την εταιρεία αλλά δεν καταβάλλονται.

AB: Υποτίθεται ότι θα έπρεπε να το κάνουν. Τέλος πάντων, είναι πολύ σημαντικό αυτό που αναδείξατε μόλις τώρα . Εύχομαι να έχετε μια καλή σεζόν όλο επιτυχίες. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας.

AK: Ευχαριστώ πολύ. Καλή επιτυχία στην πτυχιακή σας και σε εσάς.

AB: Ευχαριστώ πάρα πολύ που δεχτήκατε να μιλήσουμε και πραγματικά ήτανε μια πολύ ενδιαφέρουσα συζήτηση, η οποία φώτισε κατά πολύ τα ζητούμενα της παρούσας έρευνας.

AK: Να είστε καλά σας ευχαριστώ και εγώ!