



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗΣ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Του/Της Γιαννά Γεωργία
A.M.: 4272022008

ΘΕΜΑ: «Εξ' αποστάσεως επιμόρφωση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση»

Ελληνικά

ΘΕΜΑ: «Distance learning in in-service training»

Αγγλικά

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Απόστολος Κώστας	Επίκουρος Καθηγητής	Π.Τ.Δ.Ε. Πανεπιστημίου Αιγαίου	ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ / ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ
Νικόλαος Ράπτης	Αναπληρωτής Καθηγητής Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ.	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	ΜΕΛΟΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ
Ιλόνα- Ελευθερία Ουασίτσα	Διδάκτορας του Τμήματος Επιστημών της Αγωγής του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου Κύπρου	Πανεπιστήμιο Αιγαίου	ΜΕΛΟΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων

Βεβαιώνω, υπό την ποινή του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, ότι είμαι ο μοναδικός συγγραφέας της παρούσας διατριβής και ότι όλη η βοήθεια που έλαβα για τη δημιουργία της αναγνωρίζεται δεόντως και περιγράφεται λεπτομερώς στην παρούσα διατριβή. Κάθε πηγή πληροφοριών, απόψεων, προτάσεων, ιδεών και προφορικών αναφορών -είτε ακριβείς είτε μέσω επιστημονικής παράφρασης- έχει αναφερθεί πλήρως και με ακρίβεια.

Αποδέχομαι την προσωπική και ατομική ευθύνη για το γεγονός ότι, εκτός από τις διάφορες συνέπειες του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, μπορεί να θεωρηθώ υπεύθυνος για λογοκλοπή, πράγμα που θα σήμαινε αποτυχία στη διπλωματική μου εργασία. Ως εκ τούτου, δηλώνω ότι η παρούσα διατριβή γράφτηκε, επεξεργάστηκε και ολοκληρώθηκε εξ ολοκλήρου από εμένα και ότι αποδέχομαι πλήρως όλες τις νομικές συνέπειες σε περίπτωση που αποδειχθεί αργότερα ότι μέρος ή το σύνολο αυτής της διατριβής αποτελεί λογοκλοπή από εργασία άλλου προσώπου και δεν μου ανήκει.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους προσέφεραν την πολύτιμη βοήθεια τους, τις συμβουλές και τις παρατηρήσεις τους για την επιτυχή της ολοκλήρωση. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου , κ. Απόστολο Κώστα, Επίκουρο Καθηγητή, για το πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε, τη καθοδήγηση, τις παρατηρήσεις και κατευθυντήριες οδηγίες του. Οι συμβουλές του υπήρξαν καθοριστικές για τη εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τα μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής, κ. Νικόλαο Ράπτη, Αναπληρωτή Καθηγητή Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ , τη κ. Ιλόνα – Ελευθερία Ουσίτσα, Διδάκτορα του Τμήματος Επιστημών της Αγωγής του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου Κύπρου, για το χρόνο που διέθεσαν μέχρι την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Θέλω, επίσης, να ευχαριστήσω το σύζυγο μου Νίκο και το γιο μου Παναγιώτη για την άμετρη συμπαράσταση, βοήθεια και κατανόηση που έδειξαν καθόλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, τους γονείς μου, Στέργο & Στέλλα, οι οποίοι υπήρξαν πάντα ανεκτίμητο στήριγμα για μένα και στους οποίους οφείλω όλη τη διαδρομή των σπουδών μου, μέχρι σήμερα.

Περίληψη

Ο στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός των οργανισμών και την επίδραση της τεχνολογικής επάρκειας των εργαζομένων στην αποτελεσματικότητά της. Για να επιτευχθεί αυτό, πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε εκατό πενήντα ένα εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Ο πρωταρχικός στόχος αυτής της έρευνας είναι να διερευνήσει τη σημασία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και της ενδοεταιρικής κατάρτισης/εκπαίδευσης για την ενίσχυση και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Η μελέτη εξετάζει συγκεκριμένα τις προοπτικές των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές εταιρείες. Επιπλέον, η έρευνα στοχεύει να απαντήσει στο εάν διαφέρουν οι απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα οφέλη και τη σημασία των παραγόντων που οδηγούν στη συμμετοχή στην εκπαίδευση/κατάρτιση ανάλογα με το αν έχουν λάβει κάποια εκπαίδευση/κατάρτιση τους τελευταίους 12 μήνες και εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των ετών που έχουν υπηρετήσει οι ερωτηθέντες στην επιχείρηση και της πιθανότητας να ακολουθήσουν μια νέα δουλειά που προσφέρει μοναδικές ευκαιρίες κατάρτισης και εκπαίδευσης για να βελτιώσουν και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης παρέχουν πολύτιμες γνώσεις για τις προοπτικές των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή της εξ αποστάσεως επιμόρφωση στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, χρησιμεύοντας ως μια εξερεύνηση σε αυτόν τον τομέα.

Abstract

The aim of this study is to investigate the implementation of distance learning within organisations and the impact of employees' technological competence on its effectiveness. To achieve this, a survey was conducted using questionnaires distributed to one hundred and fifty-one employees in hotel companies.

The primary objective of this research is to investigate the importance of distance learning and in-house training/education in enhancing and acquiring new skills. The study specifically examines the perspectives of employees in hotel companies. In addition, the research aims to answer whether participants' views on the benefits and importance of factors driving participation in education/training differ depending on whether they have received any education/training in the past 12 months and whether there is a correlation between the number of years respondents have served in the company and their likelihood of pursuing a new job that offers unique training and education opportunities to enhance and acquire new skills.

The collected data were analyzed using the statistical software SPSS. The findings of this study provide valuable insights into employees' perspectives on the application of distance learning to in-service training, serving as an exploration in this area.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	4
Abstract	5
Περιεχόμενα.....	6
Πίνακας πινάκων.....	8
Πίνακας σχημάτων	9
Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή	10
1.1 Γενικό πλαίσιο	10
1.2 Οριοθέτηση προβληματικής και ερευνητικά ερωτήματα.....	11
1.3 Πρωτοτυπία και συνεισφορά	11
1.4 Δομή εργασίας.....	12
Κεφάλαιο 2^ο Θεωρητικό Υπόβαθρο	13
2.1 Αποσαφήνιση βασικών εννοιών	13
2.1.1 Πώς ορίζονται οι έννοιες Εκπαίδευση, Επιμόρφωση και Κατάρτιση	13
2.1.2 Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και ο ρόλος της πανδημίας COVID-19	16
2.1.3 Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση	21
2.1.4 Αναβάθμιση (Upskilling) και Απόκτηση νέων (Reskilling) Δεξιοτήτων	26
Κεφάλαιο 3^ο Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	32
3.1 Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση.....	32
3.1.1 Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	32
3.1.1.1 Οριζόντιες δεξιότητες/ικανότητες σε ζήτηση	34
3.1.1.2 Εξειδικευμένες δεξιότητες/ ικανότητες σε ζήτηση	37
3.1.2 Μοντέλα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης.....	38
3.1.3 Προκλήσεις στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.....	46
3.2 Εξ' Αποστάσεως Εκπαίδευση	48
3.2.1 Ο ρόλος της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση.....	48
3.2.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση	52
3.2.2.1 Η σημασία των αναδυόμενων τεχνολογιών στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση	55
3.2.2.2 Αναβάθμιση (Upskilling) και Απόκτηση νέων (Reskilling) Δεξιοτήτων με αναδυόμενες τεχνολογίες.....	60
3.2.3 Προκλήσεις στην εξ αποστάσεως ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση	62
3.2.4 Πρακτικές εξ αποστάσεως ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	65

Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία έρευνας	72
4.1 Σκοπός της έρευνας	72
4.2 Δείγμα της έρευνας	73
4.3 Εργαλείο της έρευνας	73
4.4 Συλλογή δεδομένων	74
4.5 Ανάλυση δεδομένων	74
4.6 Περιορισμοί έρευνας	75
Κεφάλαιο 5^ο Αποτελέσματα έρευνας	76
Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα	103
Βιβλιογραφία	107
Ξενόγλωσση	107
Ελληνική	116

Πίνακας πινάκων

Πίνακας 2-1.Σύνοψη ορισμών	15
Πίνακας 2-2. Σύνοψη ορισμών	26
Πίνακας 2-3. Σύνοψη ορισμών	31
Πίνακας 3-1. Παραδείγματα οριζόντιων δεξιοτήτων	36
Πίνακας 3-2. Παραδείγματα εξιδεικευμένων δεξιοτήτων	38
Πίνακας 0-3. Αντιληπτά εμπόδια σε όλους τους οργανισμούς.....	65
Πίνακας 4-1: Ηλικία.....	76
Πίνακας 4-2: Φύλο	77
Πίνακας 4-3: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση	78
Πίνακας 4-4: Επίπεδοεκπαίδευσης.....	79
Πίνακας 4-5: Κλάδος εργασίας στην ξενοδοχειακή επιχείρηση	80
Πίνακας 4-6: Ενδιαφέρεστε για εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας/να μάθετε νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας σας	81
Πίνακας 4-7: Ενδιαφέρεστε για εξ αποστάσεως εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας/να μάθετε νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας σας	82
Πίνακας 4-8:Ενδιαφέρον για εξ αποστάσεως προγράμματα κατάρτισης/εκπαίδευσης	84
Πίνακας 4-9: Τους τελευταίους 12 μήνες, έχετε συμμετάσχει σε εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε νέες δεξιότητες	86
Πίνακας 4-10:Έχετε συμμετάσχει σε κατάρτιση/εκπαίδευση για ποιους τομείς τους τελευταίους 12 μήνες	87
Πίνακας 4-11:Γενικότερες απόψεις αναφορικά με την εκπαίδευση/κατάρτιση	89
Πίνακας 4-12: Πως θα αντιδρούσατε εάν ο τρέχων εργοδότης σας σάς προσφέρει ευκαιρίες κατάρτισης/εκπαίδευσης για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας	90
Πίνακας 4-13. Ενδιαφέρον για ευκαιρίες αναβάθμισης/εκμάθησης δεξιοτήτων	91
Πίνακας 4-14:Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε προσωπικό επίπεδο των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης	93
Πίνακας 4-15:Οφέλη ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης/εκπαίδευσης στις διαστάσεις μιας καλής εργασίας.....	95
Πίνακας 4-16:Παράγοντες επιρροής παραμονής στην υφιστάμενη εργασία	97
Πίνακας 4-17: Πόσο πιθανό είναι να μεταβείτε σε νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση την κατάρτιση/εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε/αποκτήσετε δεξιότητές.....	99
Πίνακας 4-18:Διαφοροποιήσεις ως προς την συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης τους τελευταίους 12 μήνες	100
Πίνακας 4-19:Διαφοροποίηση ως προς την προϋπηρεσία.....	102

Πίνακας γραφημάτων

Γράφημα 4-1 Ηλικία.....	76
Γράφημα 4-2. Φύλο	77
Γράφημα 4-3. Προϋπηρεσία στην επιχείρηση	78
Γράφημα 4-4 Επίπεδοεκπαίδευσης.....	79
Γράφημα 4-5:Κλάδος εργασίας στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.....	81
Γράφημα 4-6:Ενδιαφέρεστε για εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας/να μάθετε νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας σας.....	82
Γράφημα 4-7:Ενδιαφέρεστε για εξ αποστάσεως εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας/να μάθετε νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας σας.....	83
Γράφημα 4-8: Ενδιαφέρον για εξ αποστάσεως προγράμματα κατάρτισης /εκπαίδευσης	85
Γράφημα 4-9:Τους τελευταίους 12 μήνες, έχετε συμμετάσχει σε εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε νέες δεξιότητες	86
Γράφημα 4-10:Έχετε συμμετάσχει σε κατάρτιση/εκπαίδευση για ποιους τομείς τους τελευταίους 12 μήνες.....	88
Γράφημα 4-11:Γενικότερες απόψεις αναφορικά με την εκπαίδευση/κατάρτιση.....	89
Γράφημα 4-12:Πως θα αντιδρούσατε εάν ο τρέχων εργοδότης σας σάς προσφέρει ευκαιρίες κατάρτισης/εκπαίδευσης για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας	90
Γράφημα 4-13:Ενδιαφέρον για ευκαιρίες αναβάθμισης/εκμάθησης δεξιοτήτων	92
Γράφημα 4-14:Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε προσωπικό επίπεδο των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.....	94
Γράφημα 4-15:Οφέλη ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης/εκπαίδευσης στις διαστάσεις μιας καλής εργασίας.....	96
Γράφημα 4-16:Παράγοντες επιρροής παραμονής στην υφιστάμενη εργασία	98
Γράφημα 4-17:Πόσο πιθανό είναι να μεταβείτε σε νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση την κατάρτιση/εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε/αποκτήσετε δεξιότητές	99
Γράφημα 4-18: Διαφοροποιήσεις ως προς την συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης τους τελευταίους 12 μήνες.....	101
Γράφημα 4-19:Διαφοροποίηση ως προς την προϋπηρεσία	102

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή

1.1 Γενικό πλαίσιο

Εδώ και πολλά χρόνια, οι υπεύθυνοι κάθε τμήματος έχουν την ευθύνη της εκπαίδευσης του προσωπικού τους, καθήκον που έχει ανατεθεί από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει δει την εισαγωγή του όρου «ηλεκτρονικός» σε διάφορες λειτουργίες, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής οικονομίας, του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ηλεκτρονικού επιχειρείν, καθώς η χρήση του Διαδικτύου συνεχίζει να αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς (Sarmiento, 2010).

Η τεχνολογία έχει γίνει πλέον αναπόσπαστο μέρος κάθε πτυχής των οργανωτικών λειτουργιών, που περιλαμβάνει επικοινωνία, συλλογή δεδομένων, διαχείριση βάσεων δεδομένων, αυτοματοποίηση διαδικασιών και αποθήκευση και παρουσίαση πληροφοριών. Η χρήση λύσεων εξ αποστάσεως μάθησης και περιβαλλόντων ηλεκτρονικής μάθησης για την ανάπτυξη ταλέντων και δεξιοτήτων έχει σημειώσει σημαντική αύξηση, χάρη στις τεχνολογικές εξελίξεις στον εκπαιδευτικό τομέα (Ince, Yigit&Isik, 2020).

Επιπλέον, αυτή η καινοτομία έχει επεκταθεί πέρα από την επιχειρηματική σφαίρα και έχει βρει εφαρμογή σε άλλους οργανισμούς, όπως ιδρύματα υγειονομικής περίθαλψης. Η μετάβαση στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι μια σταδιακή διαδικασία, με γνώμονα την πεποίθηση ότι τα καλύτερα μαθησιακά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μέσω ενός συνδυασμού κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού και τεχνολογικών πόρων (Maes, VandenEeckhoute&Metzger, 2019). Ως αποτέλεσμα, η εκπαίδευση σε έναν οργανισμό μπορεί πλέον να διεξάγεται αποκλειστικά με ηλεκτρονικά μέσα. Αυτή η μορφή εκπαίδευσης επιτρέπει την εξ αποστάσεως μάθηση και την ανάπτυξη του προσωπικού.

1.2 Οριοθέτηση προβληματικής και ερευνητικά ερωτήματα

Η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια έχει θέσει τους εργαζομένους με την πρόκληση της συνεχούς ενημέρωσης των γνώσεων τους ώστε να συμβαδίζουν με το διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον (Sarmiento, 2010). Για την αντιμετώπιση αυτής της ανάγκης, πολλές εταιρείες έχουν εφαρμόσει εσωτερικά προγράμματα κατάρτισης για να παρέχουν στους υπαλλήλους τους τις απαραίτητες δεξιότητες. Ωστόσο, η τεχνολογία έχει επίσης ανοίξει το δρόμο για εναλλακτικές μορφές εκπαίδευσης, όπως η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η οποία προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως ευελιξία όσον αφορά τον χρόνο και την τοποθεσία για τους συμμετέχοντες, την πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών πόρων και την εξοικονόμηση κόστους για τις επιχειρήσεις (Preston&Feinstein, 2004).

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

Το εάν οι συμμετέχοντες έχουν λάβει κάποια εκπαίδευση/κατάρτιση τους τελευταίους 12 μήνες επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με τα οφέλη και την σημαντικότητα παραγόντων που οδηγούν στην συμμετοχή σε εκπαίδευση/κατάρτιση;

Τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων στις επιχειρήσεις επηρεάζουν την πιθανότητα να μεταβούν σε μια νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση της κατάρτιση/εκπαίδευση για να αναβαθμίσουν αποκτήσουν καινούργιες δεξιότητες;

1.3 Πρωτοτυπία και συνεισφορά

Καθώς οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αναγνωρίσει τα πολυάριθμα οφέλη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης για εσωτερική εκπαίδευση, ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών, ιδιαίτερα εκείνες σε ξένες χώρες, υιοθετούν αυτήν την προσέγγιση. Ωστόσο, η υιοθέτηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός της εταιρείας ήταν αργή σε ορισμένες περιπτώσεις. Η πανδημία Covid-19 και η επακόλουθη εφαρμογή μέτρων κοινωνικής απόστασης ανέδειξε τον κρίσιμο ρόλο που παίζει η εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην εταιρική κατάρτιση, καθώς και το σημαντικό κενό που αντιμετώπισαν

πολλές εταιρείες σε αυτόν τον τομέα. Είναι επιτακτική ανάγκη για τις εταιρείες να κατανοήσουν πλήρως τη σημασία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός της εταιρείας και να την ενσωματώσουν συστηματικά στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η παρούσα μελέτη στοχεύει να συμβάλει σε αυτόν τον στόχο μέσω των αναφορών και των γνώσεων που θα προσφέρει.

1.4 Δομή εργασίας

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Αρχικά στο εισαγωγικό μέρος γίνεται μία αναφορά στο γενικό πλαίσιο της εργασίας, στην οριοθέτηση προβληματικής και τα ερευνητικά ερωτήματα, στην πρωτοτυπία και τη συνεισφορά και τη δομή της μελέτης.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, αναλύοντας βασικές έννοιες όπως η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η κατάρτιση. Γίνεται λόγος για την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και τον ρόλο της πανδημίας σε αυτό το εκπαιδευτικό πλαίσιο, καθώς αναλύεται και η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση. Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται το θεωρητικό μέρος με την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Μελετάται η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση και η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση μέσα από βιβλιογραφικές αναφορές και μελέτες σχετικές το θέμα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας, που επιλέχθηκε για τη μελέτη, αναφέροντας όλα τα στοιχεία που τη συνθέτουν και βοηθούν την ενασχολούμενη να ολοκληρώσει το ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας. Στη συνέχεια, με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS αναλύονται όλα τα δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά την έρευνα και μετέπειτα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της μελέτης.

Κεφάλαιο 2^ο Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Αποσαφήνιση βασικών εννοιών

2.1.1 Πώς ορίζονται οι έννοιες Εκπαίδευση, Επιμόρφωση και Κατάρτιση

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα οριστούν βασικές έννοιες που σχετίζονται με την ευρύτερη ανάπτυξη του παρόντος θέματος. Η εκπαίδευση, όταν αναφέρεται στα πλαίσια ενός οργανωμένου κράτους, αναφέρεται στο πλαίσιο του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο οδηγεί στην απόκτηση πιστοποιημένων και αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο από τους σχετικούς δημόσιους φορείς πτυχίων. Η εκπαίδευση στο παρόν πλαίσιο αποτελεί κομμάτι μιας διαβαθμισμένης εκπαιδευτικής κλίμακας (Εθνικό Κέντρο Επαγγελματικού Προσανατολισμού, 2023).

Η τυπική εκπαίδευση αναφέρεται στο δομημένο εκπαιδευτικό σύστημα που οδηγεί στην απόκτηση εθνικά αναγνωρισμένων πιστοποιητικών, παρέχεται από δημόσιες αρχές και αποτελεί μέρος της διαβαθμισμένης εκπαιδευτικής ιεραρχίας. Το πεδίο εφαρμογής της τυπικής εκπαίδευσης περιλαμβάνει επίσης τη γενική τυπική εκπαίδευση για ενήλικες (Ν.3879 Φ.Ε.Κ. 163/21.09.2010, τ. Α', Άρθρο 2). Συγκεκριμένα ένας ενήλικας μπορεί να αποκτήσει έναν μεταπτυχιακό τίτλο ή ένα διδακτορικό, με την προϋπόθεση ότι έχει λάβει ένα αρχικό πρώτο πτυχίο σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα.

Στο πλαίσιο της συνεχούς εκπαίδευσης αναφέρεται η λεγόμενη δια βίου μάθηση, η οποία αναφέρεται από τον Ν.3879 Φ.Ε.Κ. 163/21.09.2010, τ. Α', Άρθρο 2 ως *«Όλες οι μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου, στην κοινωνική συνοχή, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει την τυπική εκπαίδευση, τη μη τυπική εκπαίδευση και την άτυπη μάθηση.»* Τις τελευταίες δεκαετίες, η Εκπαίδευση Ενηλίκων έχει εξελιχθεί σε ένα ανεξάρτητο επιστημονικό πεδίο που είναι πλέον αναγνωρισμένο. Περιλαμβάνεται στο ευρύτερο πεδίο της Εκπαίδευσης και της δια Βίου Μάθησης. Στη

σύγχρονη κοινωνία, η δια βίου μάθηση έχει καταστεί απαραίτητη λόγω της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου και της συνεχούς ανάγκης ενίσχυσης των γνώσεων του μέσου ανθρώπου, ειδικά με τις εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες (Μπουκουβάλα, 2021).

Στον αντίποδα της τυπικής εκπαίδευσης υπάρχει η μη τυπική εκπαίδευση. Η μη τυπική εκπαίδευση είναι η εκπαίδευση που προσφέρεται σε ένα οργανωμένο εκπαιδευτικό περιβάλλον που δεν αποτελεί μέρος του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος. Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης μπορεί να οδηγήσει σε πιστοποιητικά που αναγνωρίζονται σε εθνικό επίπεδο. Περιλαμβάνει την επαγγελματική κατάρτιση που μπορεί να είναι είτε αρχική είτε συνεχόμενη, καθώς και την γενική εκπαίδευση ενηλίκων ενήλικες (Ν.3879 Φ.Ε.Κ. 163/21.09.2010, τ. Α', Άρθρο 2).

Στην εκπαίδευση ως διαδικασία αναφέρεται και η άτυπη μάθηση. Σύμφωνα με τον Ν.3879 Φ.Ε.Κ. 163/21.09.2010, τ. Α', Άρθρο 2, η εν λόγω μάθηση ορίζεται ως *«οι μαθησιακές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκτός οργανωμένου εκπαιδευτικού πλαισίου, σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, στο πλαίσιο του ελεύθερου χρόνου ή επαγγελματικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τις κάθε είδους δραστηριότητες αυτομόρφωσης, όπως η αυτομόρφωση με έντυπο υλικό ή μέσω διαδικτύου ή με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή ή ποικίλων εκπαιδευτικών υποδομών, καθώς και τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αποκτά το άτομο από την επαγγελματική εμπειρία του.»* Η άτυπη μάθηση αναφέρεται και σε δραστηριότητες αυτό-μόρφωσης, βάση των οποίων ο ενδιαφερόμενος μελετά μόνος έντυπο υλικό ή διαδικτυακό. Στην παρούσα μορφή γίνεται επισταμένη χρήση υπολογιστή και γενικά, χρήση των νέων τεχνολογιών. Οι επαγγελματίες αξιοποιούν τις άτυπες μαθησιακές δράσεις προκειμένου να συνδυάσουν την εργασία με την περεταίρω επιμόρφωσή τους. επίσης, οι μεγάλοι οργανισμοί αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες και τα εργαλεία της άτυπης μάθησης για τη συνεχή επιμόρφωση των εργαζομένων τους (Μπουραντάς,2016).

Η διαδικασία της άτυπης μάθησης σχετίζεται με την επιμορφωτική διαδικασία, δηλαδή μέσα από όλες τις μαθησιακές διαδικασίες στις οποίες υποβάλλεται το άτομο με τη βοήθεια φορέων, όπως είναι εκπαιδευτικά κέντρα, κέντρα επιμόρφωσης, ο

οργανισμός που εργάζεται, κύκλοι σεμιναρίων από πιστοποιημένους φορείς, επιμορφώνεται ενισχύοντας τις γνώσεις του, ενδυναμώνει τις γνωστικές του ικανότητες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνεται πιο αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός σε επίπεδο καθημερινών κυρίως εργασιακών του δραστηριοτήτων. Στόχος της επιμόρφωσης είναι η παροχή συνεχούς βοήθειας και καθοδήγησης για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου. Αυτό θα καλύψει τις απαιτήσεις για τη βελτίωση των επιπέδων απόδοσης και τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας (Ανδρέου, 2005).

Τέλος, η κατάρτιση ως διαδικασία παρέχει βασικές επαγγελματικές δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις σε εξειδικεύσεις και ειδικότητες, με στόχο την ένταξη του ατόμου στην αγορά εργασίας και γενικά, την ένταξή του στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, την επανένταξη αν απέχει από την αγορά εργασίας, αλλά και την επαγγελματική κινητικότητα, η οποία αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου να αλλάζει εργασιακούς χώρους, δεδομένου ότι βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση καλύτερων συνθηκών εργασίας, αλλά και καλύτερων αποδοχών (Κωτσαλίδου, 2023). Επίσης συνδράμει στην ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας ενώ τέλος, συμβάλλει στην ευρύτερη επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη (Κωτσαλίδου, 2023).

Πίνακας 2-1. Σύνοψη ορισμών

ΕΝΝΟΙΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ
Εκπαίδευση	Το πλαίσιο του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, το οποίο οδηγεί στην απόκτηση πιστοποιημένων και αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο από τους σχετικούς δημόσιους φορείς πτυχίων.
Τυπική Εκπαίδευση	Το δομημένο εκπαιδευτικό σύστημα που οδηγεί στην απόκτηση εθνικά αναγνωρισμένων πιστοποιητικών, παρέχεται από δημόσιες αρχές και αποτελεί μέρος της διαβαθμισμένης εκπαιδευτικής ιεραρχίας.
Δια Βίου Εκπαίδευση	Όλες οι μορφές μαθησιακών δραστηριοτήτων στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, που αποσκοπούν στην απόκτηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης προσωπικότητας, στην επαγγελματική ένταξη και εξέλιξη του ατόμου, στην κοινωνική συνοχή, στην ανάπτυξη της ικανότητας ενεργού συμμετοχής στα κοινά και στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει την τυπική εκπαίδευση, τη μη τυπική εκπαίδευση και την άτυπη μάθηση.
Μη Τυπική Εκπαίδευση	Η εκπαίδευση που προσφέρεται σε ένα οργανωμένο εκπαιδευτικό περιβάλλον που δεν αποτελεί μέρος του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος.

Άτυπη Εκπαίδευση	Οι μαθησιακές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εκτός οργανωμένου εκπαιδευτικού πλαισίου, σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, στο πλαίσιο του ελεύθερου χρόνου ή επαγγελματικών, κοινωνικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Περιλαμβάνει τις κάθε είδους δραστηριότητες αυτομόρφωσης, όπως η αυτομόρφωση με έντυπο υλικό ή μέσω διαδικτύου ή με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή ή ποικίλων εκπαιδευτικών υποδομών, καθώς και τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που αποκτά το άτομο από την επαγγελματική εμπειρία του.»
Επιμόρφωση	Η παροχή συνεχούς βοήθειας και καθοδήγησης για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου.
Κατάρτιση	Παρέχει βασικές επαγγελματικές δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις σε εξειδικεύσεις και ειδικότητες, με στόχο την ένταξη του ατόμου στην αγορά εργασίας και γενικά, την ένταξή του στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, την επανένταξη αν απέχει από την αγορά εργασίας, αλλά και την επαγγελματική κινητικότητα, η οποία αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου να αλλάζει εργασιακούς χώρους, δεδομένου ότι βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση καλύτερων συνθηκών εργασίας, αλλά και καλύτερων αποδοχών

2.1.2 Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση και ο ρόλος της πανδημίας COVID-19

Οι περιορισμοί που προηγουμένως περιόριζαν την κατανόησή μας σχετικά με το πόσο μακριά θα μπορούσε να είναι κάποιος από τον φορέα παροχής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης ή κατάρτισης για να αποκτήσει γνώση, αντιμετωπίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 2000 με την έλευση των νέων τεχνολογιών και των ευκαιριών εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης (Leontyeva,2018). Ερχόμενοι στο σήμερα, εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία συγγραφείς, όπως οι Shurygin και συν.(2021), που αναφέρουν ότι η παρούσα ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών γίνεται όλο και πιο εμφανής σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας τόσο στους οικονομικούς όσο και τους κοινωνικούς. Όπως επίσης αναφέρουν οι ίδιοι, οι μεγάλες αλλαγές σε επίπεδο νέων τεχνολογιών είναι φυσικό να έχουν και σημαντική επίδραση σε όλες τις μορφές εκπαίδευσης. Η ηλεκτρονική μάθηση και η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση έχει εισαχθεί σταδιακά έχοντας μεγάλη δυναμική στην εκπαίδευση, ειδικά στον τομέα των επιχειρήσεων, έχοντας υποστηρικτική και συμπληρωματική επίδραση στις παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τους Κώστας, Παράσχου και Σοφός(2015), η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι μια μορφή εκπαίδευσης που χαρακτηρίζεται από φυσική απόσταση μεταξύ του μαθητή και του διδάσκοντα καθ' όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής

διαδικασίας. Διαφοροποιείται από τη συμβατική εκπαίδευση που διεξάγεται σε μια τάξη από τον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζει ο εκπαιδευτικός οργανισμός που σχεδιάζει, οργανώνει και προετοιμάζει το σχετικό διδακτικό υλικό, ενώ παράλληλα παρέχει υποστήριξη στους μαθητές. Η χρήση τεχνικών μέσων, όπως έντυπα, οπτικοακουστικά ή ηλεκτρονικά, είναι επίσης βασικό χαρακτηριστικό της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι δυνατή, επιτρέποντας τον διάλογο που υποστηρίζεται από την τεχνολογία μεταξύ δασκάλου και μαθητή. Η ομάδα μάθησης απουσιάζει σε μεγάλο βαθμό και χρησιμοποιούνται εξατομικευμένες μορφές διδασκαλίας, αν και δεν αποκλείονται οι ομαδικές συναντήσεις.

Η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων, των εκπαιδευτικών τεχνολογιών και των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην εκπαίδευση είναι ο ορισμός της ηλεκτρονικής μάθησης. Η ηλεκτρονική μάθηση χρησιμοποιεί διάφορες μορφές ηλεκτρονικών μέσων και τεχνολογιών, καθώς και εφαρμογές εκμάθησης που βασίζονται σε υπολογιστή ή υποβοηθούν από υπολογιστές. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση προϋποθέτει την έννοια της απόστασης (ότι ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος βρίσκονται σε διαφορετικό χώρο) χωρίς όμως να επιβάλλει απαραίτητα τη χρήση κάποιου ηλεκτρονικού μέσου (π.χ. αποστολή εκπαιδευτικού υλικού μέσω ταχυδρομείου) (Cedefod, 2023). Οι εταιρείες επιδιώκουν να αναπτύξουν μεικτά μοντέλα εκπαίδευσης, προκειμένου να βελτιώσουν τα επίπεδα επιμόρφωσης και κατάρτισης των εργαζομένων τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αλλά και με το καλύτερο δυνατό κόστος.

Οι Butler και συν. (2020) αναφερόμενοι στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση κάνουν μια επισταμένη αναφορά στη χρήση των φορητών συσκευών στην παραπάνω διαδικασία και στη δυναμική που έχουν αυτές στην καλύτερη διεξαγωγή και εφαρμογή των αρχών της εκπαίδευσης από απόσταση. Οι επιχειρήσεις κάνουν σήμερα χρήση των νέων τεχνολογιών κινητής μάθησης (mobile learning) ώστε να εκπαιδεύσουν καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό τους, πιο εύκολα, άμεσα και ανεξάρτητα από το που βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος. Στη διαδικασία αυτή, σύμφωνα με τους Butler και συν. (2020), γίνεται χρήση φορητών υπολογιστών, κινητών τηλεφώνων, smartphones, tablets και

κάθε άλλης τεχνολογικής συσκευής, η οποία προάγει την εκπαιδευτική ή/και επιμορφωτική διαδικασία, αλλά και τη διαδικασία της επιπρόσθετης κατάρτισης από απόσταση.

Σε μια άλλη έρευνα των Iacono και συν.(2020) αναφέρεται ότι σήμερα η εκπαίδευση, κατάρτιση αλλά και η επιμόρφωση των εργαζομένων, είναι βασικές δράσεις οι οποίες οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επιτυχία. Κάθε επιχείρηση οφείλει, όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, να προωθεί υποχρεωτικά προγράμματα μάθησης δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους οικονομικά και εσωτερικής ανέλιξης για να τα παρακολουθήσουν. Ένα βασικό πρόβλημα είναι ο χρόνος, ο συνδυασμός τους με την εργασία του κάθε εργαζόμενου, αλλά και ο τρόπος που γίνονται, δεδομένου ότι ο παραδοσιακός τρόπος είναι αρκετά κουραστικός για τους εργαζόμενους, ειδικά αν γίνεται μετά τις ώρες εργασίας του. Οι Iacono και συν. (2020) αναφέρονται στη χρήση της παιχνιδοποίησης, δηλαδή στην αξιοποίηση παιχνιδιών ως διαδικασία η οποία διασκεδάζει τους εργαζόμενους, ενώ την ίδια ώρα τους εκπαιδεύει και τους επιμορφώνει. Η διαδικασία αυτή είναι πιο ευχάριστη και ξεκούραστη για τους εργαζόμενους, βοηθώντας τους να αποδεχτούν καλύτερα και ευκολότερα την εκπαιδευτική διαδικασία.

Ακόμα, οι Gounias, Vitsilakis και Kostas(2019) διαπίστωσαν ότι τα μαθήματα ηλεκτρονικής μάθησης του Πανεπιστημίου Αθηνών μπορεί να συμβάλλουν ακούσια στις υφιστάμενες ανισότητες, παρέχοντας σε ήδη υψηλά μορφωμένα άτομα περισσότερα πιστοποιητικά, γνώσεις και δεξιότητες σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικά και ασταθή εργασιακά περιβάλλοντα. Η ηλεκτρονική μάθηση είναι ένας νέος τρόπος μάθησης που επιτρέπει στους χρήστες να συμμετέχουν από οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Τα συστήματα διαχείρισης μάθησης έχουν αναπτυχθεί για να υποστηρίζουν ασύγχρονα περιβάλλοντα εξ αποστάσεως μάθησης, ενώ τα σύγχρονα περιβάλλοντα εξ αποστάσεως μάθησης προσφέρουν ό,τι μπορεί να βρει κανείς σε οποιαδήποτε "συνηθισμένη" αίθουσα διδασκαλίας. Η σύγχρονη επικοινωνία είναι απαραίτητη για δραστηριότητες που απαιτούν αυθορμητισμό, όπως ο καταιγισμός ιδεών ή η λήψη αποφάσεων. Τέλος, η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση γίνεται σταδιακά

κοινός τόπος για τους ενήλικες εκπαιδευόμενους στην Ελλάδα. Οι ενήλικες φαίνεται να επιδιώκουν να βελτιώσουν την κατάσταση της απασχόλησής τους και να ενισχύσουν τις σχετικές γνώσεις και δεξιότητές τους, μέσω εκπαιδευτικών μέσων πέρα από τα παραδοσιακά πλαίσια.

Σήμερα, σε παγκόσμια κλίμακα η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση έχει ενσωματωθεί στην παγκόσμια και ευρωπαϊκή εκπαιδευτική κοινότητα, κυρίως στην τυπική εκπαίδευση (Μωυσής, 2020). Συγκεκριμένα, αποτελεί ένα εργαλείο που συμπληρώνει την τυπική εκπαιδευτική διαδικασία ή αποτελεί ένα εργαλείο που βοηθά στην εξάλειψη εμποδίων στους παραγωγικούς τομείς, εμπόδια που αντιμετώπιζαν πολλές επιχειρήσεις στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες, θεωρείται ότι η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση αποτελεί την πιο πρόσφορη λύση για να αντιμετωπιστούν ζητήματα στον χώρο της παιδείας, αλλά και στον επιχειρηματικό κόσμο. Αναφορικά με την παιδεία αντιμετωπίζονται ζητήματα, όπως είναι τα πολυμελή τμήματα ή η διαφοροποιημένη διδασκαλία, ενώ στον χώρο των επιχειρήσεων δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων από απόσταση, χωρίς να αυξάνεται το σχετικό κόστος(Κελενίδου, Αντωνίου & Παπαδάκης, 2017).

Τη περίοδο της πανδημίας επηρεάστηκαν όλοι οι τομείς της κοινωνικής ζωής, ανάμεσα στους οποίους και η εκπαίδευση είτε αυτή αναφέρονταν στις διάφορες βαθμίδες εκπαίδευσης είτε αναφερόταν στον χώρο των επιχειρήσεων. Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα κράτη προχώρησαν σε προσωρινό κλείσιμο των σχολείων και των επιχειρήσεων, ενώ σε γενικές γραμμές σταμάτησε κάθε δραστηριότητα σε επίπεδο παραγωγικών διαδικασιών. Σύμφωνα με την UNESCO(2020) περισσότερο από 1,5 δισεκατομμύρια μαθητών, φοιτητών και επαγγελματιών επηρεάστηκαν σε επίπεδο εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, κατάρτισης και ευρύτερα λήψης γνώσεων αναφορικά με το αντικείμενο ενασχόλησης τους.

Τα κράτη εντός και εκτός Ευρώπης, ανάμεσα τους και η Ελλάδα, για να μπορέσουν να διαχειριστούν την επικρατούσα κατάσταση και την κρίση που επέφερε η πανδημία σε επίπεδο εκπαίδευσης, επέλεξαν ως έκτακτη λύση την ψηφιακή μετάβαση

στην εκπαίδευση, κάνοντας εκτενή χρήση σύγχρονων συστημάτων επικοινωνίας και πληροφορικής (Ζαϊμάκης&Παπαδάκη,2022). Η προσαρμογή έγινε χωρίς προγραμματισμό, δεδομένου ότι δεν υπήρχε ο απαιτούμενος χρόνος. Τα κράτη δεν είχαν προετοιμαστεί καταλλήλως, όταν εκδηλώθηκε η πανδημία παγκοσμίως. Η εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης σε επίπεδο αμεσότητας και επιτυχημένης ανάπτυξης, κρίθηκε σε μεγάλο βαθμό από την προηγούμενη εμπειρία και τη δυναμική που είχε το κάθε κράτος σε επίπεδο νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα, σε επίπεδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τους Zawacki-Richter και συν.(2020) την περίοδο της πανδημίας εφαρμόστηκε διαδικτυακή ψηφιακή εκπαίδευση εκτάκτου ανάγκης, η οποία δεν βασίστηκε σε κάποιον επιστάμενο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα και με στόχο τη διαχείριση της πραγματικότητας που διαμόρφωσε η πανδημία. Η εν λόγω εκπαιδευτική προσέγγιση απέχει παρασάγγας από την ανάπτυξη ενός καλά δομημένου εξ' αποστάσεως εκπαιδευτικού συστήματος το οποίο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πολλές χώρες ανά τον κόσμο έχουν κάνει προσπάθειες να αναπτύξουν. Η ψηφιακή εκπαίδευση ήταν μια λύση ανάγκης, η οποία αναπτύχθηκε καλύτερα από τις χώρες που είχαν κάνει βήματα προόδου στην εξ' αποστάσεως εκπαίδευση. Η συνθήκη που δημιούργησε η ψηφιακή εκπαίδευση στα κράτη ανά τον κόσμο, αποτέλεσε τη βάση ώστε μετά την πανδημία, να γίνουν οι κατάλληλες δράσεις και η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση να εξελιχθεί με πιο γοργούς ρυθμούς, αποκτώντας μια πιο ολοκληρωμένη μορφή σε επίπεδο οργάνωσης και εφαρμογών, παρέχοντας περισσότερες επιλογές στα συστήματα εκπαίδευσης και στον χώρο των επιχειρήσεων στις χώρες ανάπτυξης της (Bozkurt&Sharma,2020). Σύμφωνα με τους Flores&Marilia(2020), η ψηφιακή εκπαίδευση εκτάκτου ανάγκης αποτέλεσε μια πρόκληση, η οποία αποτέλεσε το εφελτήριο για νέες ευκαιρίες και ευρύτερες αλλαγές στην εκπαίδευση, ενώ αποτέλεσε τη βάση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των σχολείων, των πανεπιστημίων, των δημόσιων οργανισμών αλλά και των επιχειρήσεων. Ο Moorhouse(2020) αναφέρει ότι η πρόκληση στην αλλαγή αυτή ήταν να μπορέσουν τα κράτη να διαχειριστούν ζητήματα κοινωνικής δικαιοσύνης και

πιθανών ψηφιακών ανισοτήτων και χασμάτων.

Στην κρίσιμη κατάσταση που επέφερε η πανδημία, στην οποία οι μαθητές, οι φοιτητές και οι επαγγελματίες βίωσαν αυξημένο άγχος και ψυχολογική πίεση, η εκπαιδευτική διαδικασία έπαιξε μεγάλο ρόλο στο να ξεπεράσουν τα παραπάνω και κυρίως, να μη νοιώσουν περιορισμό σε επίπεδο λήψης απαραίτητων για τους ίδιους γνώσεων. Η ψηφιακή εκπαίδευση και οι εφαρμογές της στην κάλυψη αναγκών εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης, κάλυψε τις παραπάνω ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών δίνοντας τη δυνατότητα λήψης γνώσεων. Η εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εκπαίδευση δεν έχει φτάσει ακόμα σε τέτοιο επίπεδο ώστε να μειώσει πλήρως τις εκπαιδευτικές ανισότητες που δημιουργήθηκαν εκείνη την περίοδο. Συγκεκριμένα, εξακολουθούν να υπάρχουν ψηφιακά χάσματα τα οποία ενισχύουν τις ανισότητες μεταξύ των εκπαιδευόμενων, είτε αυτοί είναι στον χώρο της εκπαίδευσης είτε είναι στον χώρο των δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων(Zhangκ.ά.,2020).

Σήμερα, σε έναν κόσμο που αλλάζει συνεχώς, που βιώνει όλο και περισσότερες κρίσεις, οι οποίες συνδέονται με προβλήματα στη διεθνή οικονομία, πανδημίες, πολέμους, φυσικές καταστροφές, η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση αποτελεί μια βασική λύση στα ζητήματα εκπαίδευσης που βιώνουν οι φορείς εκπαίδευσης, αλλά και οι επιχειρήσεις. Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση την περίοδο της πανδημικής κρίσης αποτέλεσε βασικό μέσο διαχείρισης των αναγκών των πολιτών σε επίπεδο εκπαίδευσης, δίνοντας τη δυνατότητα στους φορείς εκπαίδευσης, αλλά και στις επιχειρήσεις, να συνεχίσουν να παρέχουν γνώσεις, να επιμορφώνουν τα μέλη τους είτε αυτοί είναι μαθητές είτε φοιτητές είτε στελέχη επιχειρήσεων. Μέσα στην πανδημία έγινε κατανοητή η ανάγκη να αναπτύξουν τα κράτη σε παγκόσμιο επίπεδο όσο περισσότερο γίνεται την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση, ώστε στο μέλλον να μπορεί να εφαρμοστεί ακόμα καλύτερα και αποτελεσματικά, για να καλύψει τις ευρύτερες εκπαιδευτικές ανάγκες των πολιτών τους.

2.1.3 Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Στην ψηφιακή οικονομία, τα προβλήματα που σχετίζονται με την επαγγελματική

ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και γίνεται προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να τα διαχειριστούν με σύγχρονες μεθόδους και τεχνολογικά εργαλεία, καθίστανται άκρως σημαντικά και επίκαιρα. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων με στόχο την ενίσχυση των προσόντων τους και τη βελτίωση των ικανοτήτων τους, γίνεται σήμερα όλο και πιο σημαντική όλο και πιο απαραίτητη στην προσπάθεια ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση έχει γίνει η λέξη που κυριαρχεί στο δυναμικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφοροποιεί έναν σπουδαίο οργανισμό από έναν καλό. Οι οργανισμοί που επενδύουν στην αποτελεσματική κατάρτιση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τείνουν να επιτυγχάνουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα οφέλη (Nda&Fard, 2013).

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση αποτελεί μία από τις βασικές μορφές εκπαίδευσης, η οποία συντείνει στην εκπαίδευση των εργαζομένων, βοηθώντας στην ανάπτυξη τους, η οποία συντελεί στην ευρύτερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων όπου εργάζονται(Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010). Η εκπαίδευση των εργαζομένων η οποία γίνεται στο εσωτερικό των επιχειρήσεων εντάσσεται στην ευρύτερη διαδικασία εκπαίδευσης ενηλίκων. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ορίζεται ως «η συστηματική, μεθοδευμένη, οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία η οποία πραγματοποιείται στα πλαίσια των οργανισμών και των επιχειρήσεων και στοχεύει στη διεύρυνση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, την ευρύτερη εξειδίκευση τους αλλά και την ευρύτερη υιοθέτηση νέων συμπεριφορών ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις συνεχείς απαιτήσεις και αλλαγές του επαγγέλματος τους, της επιχείρησης που εργάζονται και ευρύτερα της αγοράς»(Ξηροτύρη-Κουφίδου,2010).

Η απόκτηση γνώσεων, η βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, καθώς και η ευρύτερη βελτίωση των στάσεων και των συμπεριφορών τους, συμβάλλει στη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Κάθε επιχείρηση παρέχοντας στους εργαζομένους της ένα οργανωμένο, συγκροτημένο και εστιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο ταυτίζεται με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους, αλλά και από τις υποχρεώσεις και

αρμοδιότητες τους, τις οποίες καλούνται οι εργαζόμενοι να εκπληρώσουν, έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους, αλλά και στην ευρύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους (Χυτήρης,2017).

Η εκπαίδευση έχει άμεση σχέση με τη διαδικασία της κατάρτισης, δεδομένου ότι και οι δυο αποτελούν επιμορφωτικές δράσεις οργανωμένης και καλά δομημένης μάθησης. Η διαφορά μεταξύ τους εντοπίζεται στο γεγονός ότι η πρώτη ενισχύει τη γνώση ενώ η δεύτερη εστιάζει στην υλοποίηση της σε πρακτικό επίπεδο. (Παπαλεξανδρή&Μπουραντάς, 2016). Στις επιχειρήσεις αναφέρονται οι όροι «Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση», η οποία ορίζεται ως *«η κατάρτιση η οποία προσφέρει βασικές αρχικές επαγγελματικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες σε ειδικότητες και εξειδικεύσεις με στόχο την ένταξη, επανένταξη, επαγγελματική κινητικότητα και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.»* και «Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση», η οποία ορίζεται ως *«η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που συμπληρώνει, εκσυγχρονίζει ή και αναβαθμίζει ήδη υπάρχουσες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες αποκτήθηκαν από τα συστήματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μετα-δευτεροβάθμιας τυπικής και μη τυπικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή από επαγγελματική εμπειρία, με στόχο την ένταξη στην αγορά εργασίας, τη διασφάλιση της εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανέλιξη.»* (Ν.4763 Φ.Ε.Κ. 254/21.12.2020, τ. Α', Άρθρο 2).

Σύμφωνα με τους OkolieκαιOmatuyogonwi(2020), η κατάρτιση αποτελεί μια μεθοδευμένη διαδικασία δεδομένου ότι μέσω της μάθησης, οι άνθρωποι κατανοούν το πώς μπορούν να είναι πιο αποδοτικοί στην εργασία τους, μεταβάλλοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Παρόμοια άποψη εκφράζει και ο Amegayibor(2021) σε έρευνα που έκανε σε επιχειρήσεις στην Γκάνα, αναφορικά με τη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων τους. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι η κατάρτιση είναι μια απαραίτητη και συστηματική δράση για την ενίσχυση των ικανοτήτων, γνώσεων και των εμπειριών ενός εργαζόμενου, προκειμένου να διεκπεραιώσει αποτελεσματικά το

αντικείμενο της απασχόλησης του. Ο Armstrong(2020) υποστηρίζει, επίσης, ότι η κατάρτιση αποτελεί μια εκπαιδευτική διαδικασία, βάσει της οποίας ενισχύονται και ενδυναμώνονται οι εμπειρίες των εργαζόμενων, προκειμένου να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους και την ίδια στιγμή, να βοηθήσουν και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται να επιτύχει τους στόχους της.

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι άμεσα συνυφασμένη με την επαγγελματική κατάρτιση και καθορίζεται από δυο κύκλους εκμάθησης· από τη μία είναι η αρχική και από την άλλη, η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση. Η αρχική εκπαίδευση, ως στοιχείο της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, αναφέρεται στην κάλυψη βασικών εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζόμενων ενισχύοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους (Vasanthi&Basariya, 2019). Στον αντίποδα, η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, αναφέρεται στη διαρκή διαδικασία μέσα από την οποία ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να βελτιώνει συνεχώς τις ικανότητες του και να εμπλουτίζει και να ανανεώνει τα προσόντα του, αλλά και τις ευρύτερες δεξιότητες του (Atkins, Flint, &OIDfield,2011). Η διαρκής διαδικασία ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να προσαρμόζεται στο ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, να αντιλαμβάνεται καλύτερα τις απαιτήσεις της αγοράς, να διαχειρίζεται και να ανταποκρίνεται καλύτερα στις αλλαγές και τις προκλήσεις από το εξωτερικό περιβάλλον (Atkins, Flint, &OIDfield, 2011).

Μέσα από τη διαδικασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μεγάλο όφελος έχουν και οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις παρέχοντας ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ενισχύουν τις γνώσεις των εργαζομένων τους, πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της στρατηγικής τους και την απόκτηση μέσω της εν λόγω διαδικασίας, διακριτού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές και στις δράσεις τους. Οι επιχειρήσεις, μέσω της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και της ενίσχυσης των ικανοτήτων των εργαζομένων τους, καταφέρνουν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα τους και να αποκτήσουν πρόσθετα οικονομικά οφέλη(Armstrong,2020). Με βάση τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι εφόσον η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, αλλά και η επαγγελματική κατάρτιση, παρέχονται σε συστηματική βάση και μέσα από μια

μεθοδευμένη διαδικασία, μπορούν να ενισχύσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις ικανότητες των εργαζομένων. Επιπρόσθετα μπορούν να βοηθήσουν στην ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων, βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας και το ευρύτερο εργασιακό κλίμα(Παπαλεξανδρή&Μπουραντάς,2016).

Η σωστή χρήση και ανάπτυξη της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης μπορεί να επιφέρει όφελος όχι μόνο στην ίδια την επιχείρηση με την αύξηση της παραγωγικότητας και την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της, αλλά και στους εργαζόμενους, δεδομένου ότι ενδυναμώνονται τα επαγγελματικά τους προσόντα, ενώ μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα και να καταστούν αποτελεσματικότεροι αναφορικά με τα εργασιακά τους καθήκοντα. Οι επιχειρήσεις οφείλουν σήμερα να κατανοήσουν ότι αν θέλουν να είναι ανταγωνιστικές και να αυξήσουν τα κέρδη τους, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις σύγχρονες οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις και για να το καταφέρουν αυτό, θα πρέπει να διαθέτουν αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό, πράγμα που μπορεί να γίνει μόνο μέσω της κατάρτισης και της εκπαίδευσης του(Armstrong&Brown,2019).

Η οικονομία και η τεχνολογία εξελίσσονται συνεχώς, οδηγώντας σε συχνές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν, οι επιχειρήσεις και οι υπάλληλοί τους πρέπει να είναι εξοπλισμένοι για να προσαρμοστούν στις νέες προκλήσεις και να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη εργατικού δυναμικού που είναι καλά εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο, ικανό να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να επιδεικνύει ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Σήμερα, λοιπόν, καθίσταται αναγκαίο οι επιχειρήσεις μέσω της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, να αναπτύσσουν καλά σχεδιασμένες και συγκροτημένες εκπαιδευτικές δράσεις με τη μορφή της τυπικής διαδικασίας, αλλά και όποτε χρειαστεί (ondemand) και με της μη τυπικής, ώστε να στοχεύουν επιτυχώς στην εξειδικευμένη εκπαίδευση και στην ευρύτερη επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων τους. Αυτές οι δράσεις, θα έχουν ως στόχο να ενισχύουν σε συνεχή βάση τις ικανότητες των εργαζομένων, να βελτιώνουν τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις τους με στόχο το κοινό όφελος

δηλαδή από τη μια την εξέλιξη της επιχείρησης και από την άλλη την εξέλιξη του ευρύτερου εργατικού τους δυναμικού (Vasanthi&Basariya, 2019).

Πίνακας 2-2. Σύνοψη ορισμών

ΕΝΝΟΙΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ
Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση	Η συστηματική, μεθοδευμένη, οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία η οποία πραγματοποιείται στα πλαίσια των οργανισμών και των επιχειρήσεων και στοχεύει στη διεύρυνση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, την ευρύτερη εξειδίκευση τους αλλά και την ευρύτερη υιοθέτηση νέων συμπεριφορών ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις συνεχείς απαιτήσεις και αλλαγές του επαγγέλματος τους, της επιχείρησης που εργάζονται και ευρύτερα της αγοράς.
Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση	Η κατάρτιση η οποία προσφέρει βασικές αρχικές επαγγελματικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες σε ειδικότητες και εξειδικεύσεις με στόχο την ένταξη, επανένταξη, επαγγελματική κινητικότητα και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.
Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση	Η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που συμπληρώνει, εκσυγχρονίζει ή και αναβαθμίζει ήδη υπάρχουσες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες αποκτήθηκαν από τα συστήματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μεταδευτεροβάθμιας τυπικής και μη τυπικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή από επαγγελματική εμπειρία, με στόχο την ένταξη στην αγορά εργασίας, τη διασφάλιση της εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανέλιξη

2.1.4 Αναβάθμιση (Upskilling) και Απόκτηση νέων (Reskilling) Δεξιοτήτων

Η αναβάθμιση δεξιοτήτων αφορά το γεγονός όταν ένας εργαζόμενος αναλαμβάνει μάθηση για να επεκτείνει τις υπάρχουσες δεξιότητές του. Αυτές οι δεξιότητες βελτιώνουν την απόδοση του εργαζομένου στον τρέχοντα ρόλο του, προωθώντας τον ενδεχομένως στην πορεία της καριέρας του. Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων περιλαμβάνει την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων εκτός του υφιστάμενου συνόλου δεξιοτήτων του εργαζομένου. Οι δεξιότητες αυτές συχνά γειτνιάζουν στενά με την τρέχουσα λειτουργία τους, αλλά μερικές φορές μπορεί να προσανατολίζονται προς μια εντελώς διαφορετική πορεία. Η διάκριση μεταξύ αυτών των δύο όρων είναι το αποτέλεσμα. Οι διαδικασίες είναι παρόμοιες στο ότι βοηθούν τους εργαζόμενους να διευρύνουν τις γνώσεις τους, αλλά διαφέρουν ως προς τη φύση των δεξιοτήτων που μαθαίνουν και ως προς τον τελικό στόχο της μάθησης (Lang&Triantoro, 2022).

Σήμερα, ο επιχειρηματικός κόσμος βρίσκεται στα πρόθυρα μιας κοσμογονικής μετάβασης. Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση του Παγκόσμιου Ινστιτούτου McKinsey, περισσότεροι από 375 εκατομμύρια εργαζόμενοι ενδέχεται να χρειαστεί να αλλάξουν εντελώς τις δεξιότητές τους μέχρι το 2030. Αυτό θα συμβεί λόγω των νεότερων τεχνολογιών, όπως η ψηφιοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη και η αυτοματοποίηση, που διαταράσσουν τον κόσμο της εργασίας. Ως αποτέλεσμα, αρκετοί εργαζόμενοι εστιάζουν στην απόκτηση πρόσθετων πτυχίων και πιστοποιήσεων σε αυτές τις τεχνολογίες. Για να κατανοήσουμε το μέγεθος της πρόκλησης, που μπορεί δυνητικά να αλλάξει τις επαγγελματικές δεξιότητες, μπορούμε να σκεφτούμε την αλλαγή αυτή σαν την αντιμετώπιση της στροφής του 20ου αιώνα από τη γεωργία στη μεταποίηση. Τούτου λεχθέντος, τα πράγματα πρόκειται να αλλάξουν προς το καλύτερο, με αρκετούς βασικούς εταιρικούς παράγοντες να επενδύουν όλο και περισσότερο στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων και στην αναβάθμιση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού τους. Δηλαδή, γίνεται προσπάθεια να σχεδιαστεί και να αναπτυχθεί ένας διαφορετικός εργασιακός χάρτης, αυτός της ψηφιακής εποχής. Είναι δεδομένο ότι λόγω των νέων τεχνολογιών θα υπάρξουν εργασιακοί ρόλοι που θα εκλείψουν, ενώ την ίδια στιγμή νέες θέσεις εργασίας θα δημιουργηθούν (Chakma&Chaijinda, 2020).

Οι θεμελιώδεις δεξιότητες του γραμματισμού, της αριθμητικής και της ψηφιακής επάρκειας είναι απαραίτητες για την πλήρη δέσμευση τόσο στο εργατικό δυναμικό όσο και στην κοινωνία. Ωστόσο, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ενηλίκων που δεν διαθέτουν λειτουργικό επίπεδο αυτών των δεξιοτήτων, γεγονός που εμποδίζει την ικανότητά τους να συμμετέχουν πλήρως. Στην Ευρώπη, ένα σημαντικό ποσοστό ενηλίκων, περίπου το 25%, αντιμετωπίζει δυσκολίες με θεμελιώδεις δεξιότητες όπως η ανάγνωση, η γραφή, η εκτέλεση βασικών υπολογισμών και η χρήση ψηφιακών εργαλείων στην καθημερινή τους ζωή. Περίπου το 21% των ενηλίκων στην Ευρώπη έχουν αποκτήσει επίπεδο εκπαίδευσης ισοδύναμο ή χαμηλότερο από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Λόγω αυτής της έλλειψης εκπαίδευσης και των χαμηλών προσόντων, τα άτομα αυτά είναι πιο ευαίσθητα στην ανεργία, τη φτώχεια και την κοινωνική απομόνωση. Το 2016, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο

ανταποκρίθηκε σε αυτό το θέμα δημοσιεύοντας τη Σύσταση σχετικά με τις διαδρομές αναβάθμισης δεξιοτήτων. Ο στόχος αυτού του προγράμματος είναι να βοηθήσει τους ενήλικες να αποκτήσουν τουλάχιστον ένα βασικό επίπεδο αλφαριθμητικού, αριθμητικής και ψηφιακής επάρκειας. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες μπορούν να επεκτείνουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, εργαζόμενοι για ένα προσόν ανώτερης δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή ένα ισοδύναμο επίπεδο του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων (EQF - European Qualifications Framework) που αντιστοιχεί στο επίπεδο 3 ή 4 με βάση τις απαιτήσεις που ορίζει η αντίστοιχη χώρα (European Commission, 2023).

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που παρείχαν τα κράτη μέλη, η Επιτροπή δημοσίευσε μια έκθεση τον Φεβρουάριο του 2019 που αξιολογούσε την κατάσταση των σχεδίων εφαρμογής και την πρόδοό τους. Στις 5 Ιουνίου 2019, το Συμβούλιο ενέκρινε συμπεράσματα που επιβεβαίωσαν την αφοσίωσή του στην παροχή βοήθειας σε ενήλικες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες με βασικές δεξιότητες. Η Επιτροπή δημοσίευσε μια δέσμη αξιολόγησης τον Ιούλιο του 2023, η οποία αξιολόγησε τις ενέργειες που ελήφθησαν ως απάντηση στη σύσταση του Συμβουλίου για τις διαδρομές αναβάθμισης δεξιοτήτων. Το πακέτο εμβαθύνει επίσης στις προόδους που έχουν γίνει για την ανύψωση των επιπέδων γραμματισμού, αριθμητικής και ψηφιακών ικανοτήτων των ενηλίκων, καθώς και στις προσπάθειες που καταβάλλονται για την παροχή περισσότερων ευκαιριών για αναβάθμιση δεξιοτήτων σε άτομα με χαμηλότερα προσόντα (European Commission, 2023).

Σε έναν κόσμο όπου η φύση της εργασίας αλλάζει συνεχώς, είναι απαραίτητο το εργατικό δυναμικό να είναι προσαρμόσιμο. Η απροσδόκητη επιτάχυνση αυτών των μετασχηματισμών λόγω της πανδημίας COVID-19 έχει τονίσει την ανάγκη για αυξημένη ευελιξία σε όλα τα επίπεδα, ενίσχυσε την πραγματικότητα της αυξανόμενης αυτοματοποίησης και έφερε την προσοχή στις δυσκολίες της απομακρυσμένης εργασίας. Κατά τη διάρκεια αυτών των αλλαγών, τα τμήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι ο πιο πολύτιμος πόρος για τους εργαζόμενους για την πλοήγησή τους. Ένα ισχυρό πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι επίσης απαραίτητο για την προσέλκυση ταλέντων υψηλής ποιότητας. Οι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται για εργοδότες που

καλλιεργούν αυτό το είδος κουλτούρας. Η εν λόγω κουλτούρα με εκπαιδευτικά προγράμματα ως θεμέλιο λίθο δεν προσελκύει απλώς ταλέντα, αλλά βελτιώνει επίσης τα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων. Η αναβάθμιση και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα εσωτερικής κινητικότητας σε έναν οργανισμό. Κατά μέσο όρο, οι εταιρείες που υπερέχουν στην προώθηση της εσωτερικής κινητικότητας διατηρούν τους υπαλλήλους τους σχεδόν διπλάσιο χρονικό διάστημα από τις εταιρείες των οποίων οι προσπάθειες κατάρτισης υπολείπονται. Η αναβάθμιση και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων των εργαζομένων δεν αρκεί μόνο για να καλύψει τα κενά δεξιοτήτων. Όταν οι οργανισμοί επενδύουν στην ανάπτυξη των ταλέντων του εργατικού δυναμικού, οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι και παραμένουν περισσότερο στην εταιρεία στην οποία εργάζονται (Lang&Triantoro, 2022).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν σύγχρονες μορφές εκπαίδευσης, οι οποίες θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να καταστούν πιο παραγωγικοί και σε επίπεδο βελτίωσης των γνώσεων τους, αλλά και στην απόκτηση νέων γνώσεων, που βάσει των σπουδών τους, δεν έχουν και δεν προβλέπεται να αποκτήσουν μέσα από μια άλλη διαδικασία στο εγγύς μέλλον(Hamori,2018).Οι επιχειρήσεις σήμερα, παρά το γεγονός ότι μπορεί να επενδύουν μεγάλα ποσά, αντιμετωπίζουν προκλήσεις στη διαχείριση της εκπαίδευσης των εργαζομένων τους. Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας, η έλλειψη κινήτρων, καθώς και περιορισμοί στην ευελιξία αποτελούν ορισμένα από αυτά. Είναι σημαντικό να κατανοήσουν οι επιχειρήσεις ότι το να βελτιωθούν οι εργαζόμενοι σε επίπεδο γνώσεων, θα τους αποφέρει περεταίρω ενίσχυση στην στρατηγική τους και ευρύτερα, στην κερδοφορία τους (Gratton,2020).

Σήμερα, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιλέγουν να παρακολουθήσουν πιστοποιημένα διαδικτυακά μαθήματα από πανεπιστήμια διεθνούς φήμης, τα οποία παρέχουν συνήθως εξειδικευμένες γνώσεις σε όλα τα πεδία. Οι σωστά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι προσφέρουν αρκετά οφέλη σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα προσφέρουν αυξημένη παραγωγικότητα που αφορά την προσωπική αλλά και την ομαδική τους απόδοση με την κατάλληλη χρήση των δεξιοτήτων και γνώσεων τους. Η εισαγωγή

εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που θα ενισχύσουν τις δεξιότητες τους και θα τους βοηθήσουν να επιτύχουν μέσω της ενίσχυσης των ικανοτήτων τους, έχει σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης (Hamori,2018).

Σήμερα, σε διάφορους κλάδους όπως είναι ο τραπεζικός, πολλές απλές καθημερινές διαδικασίες μεταφέρονται στα ψηφιακά κανάλια. Ο νέος ρόλος των εργαζομένων στα καταστήματα των τραπεζών αναφέρεται στα λεγόμενα «softskills», δηλαδή οι «οριζόντιες ικανότητες» που αναπτύσσει ένα άτομο στις αλληλεπιδράσεις του με άλλους, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, της ηγεσίας και των επαγγελματικών σχέσεων. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως πρεσβευτές των τραπεζών, ως σύμβουλοι για πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες, ως πωλητές για προώθηση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες των πελατών. Οι τράπεζες, αλλά και άλλοι οργανισμοί, κάνουν χρήση νέων πιλοτικών προγραμμάτων, τα οποία αναφέρονται σε ένα συνδυασμό προγραμμάτων εικονικής πραγματικότητας, προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης και δια ζώσης. Η επιχείρηση Mursion, για παράδειγμα, η οποία ειδικεύεται στον κλάδο της εκπαίδευσης μέσω της εικονικής πραγματικότητας, αναπτύσσει προγράμματα ηγεσίας και «οριζόντιων ικανοτήτων». Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν μέρος στα προγράμματά της έχουν την ευκαιρία να αλληλεπιδρούν με πελάτες και με συναδέλφους τους, μέσα από διαφορετικά σενάρια, τα οποία τους προετοιμάζουν για την καθημερινότητα και μέσω της προσομοίωσης, τους βοηθούν να διαχειριστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο πραγματικά περιστατικά(Neundingerκ.ά.,2021).Η ξενοδοχειακή αλυσίδα BestWesternInternational έχει χρησιμοποιήσει τη παρούσα μέθοδο σε περισσότερους από 35.000 εργαζομένους της, με σκοπό να ενισχύσει την ικανότητα τους, να λαμβάνουν πρωτοβουλίες σε απαιτητικές καταστάσεις και καταστάσεις κρίσεων (Ivanov&Golubkov, 2020).

Από τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από τις γνώσεις, τα πτυχία και την προϋπηρεσία τους, θα χρειαστεί να αφιερώσουν χρόνο είτε για να αποκτήσουν νέες γνώσεις για μια νέα απασχόληση (reskilling) είτε να αναβαθμίσουν και να διευρύνουν τις υπάρχουσες γνώσεις τους, σε σχέση με το

υπάρχουν αντικείμενο της εργασίας τους (upskilling).

Πίνακας 2-3. Σύνοψη ορισμών

ΕΝΝΟΙΑ	ΟΡΙΣΜΟΣ
Αναβάθμιση Δεξιοτήτων (Upskilling)	Η αναβάθμιση δεξιοτήτων αφορά το γεγονός όταν ένας εργαζόμενος αναλαμβάνει μάθηση για να επεκτείνει τις υπάρχουσες δεξιότητές του. Αυτές οι δεξιότητες βελτιώνουν την απόδοση του εργαζομένου στον τρέχοντα ρόλο του, προωθώντας τον ενδεχομένως στην πορεία της καριέρας του.
Απόκτηση νέων Δεξιοτήτων (Reskilling)	Η απόκτηση νέων δεξιοτήτων περιλαμβάνει την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων εκτός του υφιστάμενου συνόλου δεξιοτήτων του εργαζομένου. Οι δεξιότητες αυτές συχνά γειτνιάζουν στενά με την τρέχουσα λειτουργία τους, αλλά μερικές φορές μπορεί να προσανατολίζονται προς μια εντελώς διαφορετική πορεία.
SoftSkills - Οριζόντιες Ικανότητες	Ικανότητες που αναπτύσσει ένα άτομο στις αλληλεπιδράσεις του με άλλους, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, της ηγεσίας και των επαγγελματικών σχέσεων.

Κεφάλαιο 3^ο Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

3.1 Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση

3.1.1 Η σημασία της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση και η κατάρτιση σε μια επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία. Καθώς η τεχνολογία συνεχίζει να εξελίσσεται, οι εργαζόμενοι πρέπει να καταρτίζονται για νέες μεθόδους και διαδικασίες καθώς και να αποκτούν νέες γνώσεις. Το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα έχει ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ θεωρίας και πράξης, καθιστώντας την εσωτερική εκπαίδευση απαραίτητη. Επιπλέον, οι συγχωνεύσεις εταιρειών, οι συνεχείς αλλαγές στα εργασιακά περιβάλλοντα και οι οργανωτικές προσαρμογές απαιτούν νέους ρόλους με διακριτές εργασιακές ευθύνες (Βαλκάνος & Φραγκούλης, 2010).

Προκειμένου μια εταιρεία να είναι επιτυχημένη στον σημερινό κόσμο, είναι επιτακτική ανάγκη η εκπαίδευση των εργαζομένων να αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα (Hanaysha & Tahir, 2016). Η εκπαίδευση είναι η κύρια στρατηγική που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους και τελικά να ευδοκιμήσουν. Μέσω της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά κάθε πρόκληση που μπορεί να προκύψει στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η εκπαιδευτική διαδικασία επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά τους.

Οι Hanaysha και Tahir (2016) διαπίστωσαν ότι η επένδυση σε προγράμματα κατάρτισης έχει άμεση συσχέτιση με τα κέρδη μιας εταιρείας. Το εργατικό δυναμικό είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε εταιρείας και η επιτυχία ή η αποτυχία της εξαρτάται από αυτό (Hafeez & Akbar, 2015). Για να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και της επιτυχίας μιας εταιρείας, χρησιμοποιείται συχνά η εσωτερική εκπαίδευση. Οι εργοδότες προτιμούν αυτή τη μέθοδο καθώς παρέχει μέγιστα αποτελέσματα με χαμηλό κόστος. Όταν η εσωτερική εκπαίδευση είναι ανεπαρκής, η

απόδοση των εργαζομένων μπορεί να υποφέρει και η εταιρεία να μην επιτύχει τους στόχους της. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η κακή απόδοση ενός εργαζομένου μπορεί να αντανakλά κακώς τη συνολική απόδοση μιας εταιρείας (Twyford, Alagaraja&Shuck, 2016). Συμπερασματικά, η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την επιτυχία της ίδιας της εταιρείας (Hanaysha&Tahir, 2016).

Τα οφέλη μιας επιτυχημένης εκπαιδευτικής παρέμβασης απολαμβάνουν και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Η εκπαίδευση εντός της εταιρείας μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και την ψυχολογία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους υποστηρίζουν, κάτι που ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους (Γκαγιαλής, 2010). Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκτούν για να υποβάλουν αίτηση για θέσεις υψηλότερης αμοιβής στην ίδια εταιρεία, οδηγώντας σε έναν νέο μελλοντικό προσανατολισμό (Στυλιανός, 2011). Οι εταιρείες επιλέγουν τομείς εκπαίδευσης που καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους όσον αφορά τις γνώσεις και τις δεξιότητες. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο παραγωγικοί και η εταιρεία βιώνει μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη (Nda&Fard, 2013). Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, οι πελάτες λαμβάνουν καλύτερες υπηρεσίες, παρέχοντας ένα άλλο πλεονέκτημα για την εταιρεία. Τέλος, είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες να διατηρήσουν ικανοποιημένους υπαλλήλους προκειμένου να αποφευχθεί η σπατάλη χρόνου και πόρων για τον εντοπισμό και την εκπαίδευση νέων υποψηφίων (Frost, 2018).

Οι επιπτώσεις της εκπαίδευσης εντός της εταιρείας στη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι άμεσες και ουσιαστικές. Μελέτες έχουν δείξει ότι μια τέτοια εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση (Hanaysha&Tahir, 2016), η οποία είναι μια κρίσιμη μεταβλητή που έχει ερευνηθεί εκτενώς. Όταν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους και τις συνθήκες που τη διέπουν, τείνουν να απουσιάζουν πιο συχνά, να εκδηλώνουν ανάρμοστη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και μπορεί ακόμη και να σκέφτονται να εγκαταλείψουν τη δουλειά

τους (Dardar, Jusoh&Rasli, 2012). Η εργασιακή ικανοποίηση, επομένως, αντανακλά τα συναισθήματα ενός εργαζομένου για τη δουλειά του και επηρεάζεται από έναν συνδυασμό ψυχολογικών και περιβαλλοντικών παραγόντων (Judge, Zhang&Glerum, 2020). Η Σκουνάκη (2018) έχει περιγράψει την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ως θεμελιώδες εργαλείο για τη διαχείριση σύγχρονων επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης είναι κρίσιμη για μια επιτυχημένη εκπαιδευτική παρέμβαση.

3.1.1.1 Οριζόντιες δεξιότητες/ικανότητες σε ζήτηση

Καθώς η αγορά εργασίας αντιμετωπίζει ραγδαίες και εκτεταμένες αλλαγές παγκοσμίως, δίνεται μια αυξανόμενη έμφαση στη σημασία των οριζόντιων δεξιοτήτων. Αυτές οι ικανότητες κρίνονται απαραίτητες τόσο για νεαρά όσο και για μεγαλύτερα άτομα, καθώς και για άτομα με μεγαλύτερη εμπειρία στον τομέα, από στελέχη έως τους πιο συνηθισμένους εργαζόμενους. Έχουν προταθεί πολυάριθμοι ορισμοί, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία όρων. Ωστόσο, όπως υποστήριξαν οι Klaus, Rohman και Hamaker (2007), αυτοί οι ορισμοί δεν είναι τόσο ξεκάθαροι όσο οι τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες παρατηρούνται και αξιολογούνται εύκολα μέσω της απόδοσης της εργασίας.

Οι δεξιότητες μπορούν γενικά να κατηγοριοποιηθούν σε δύο τύπους: εκείνες που κληρονομούνται και συχνά αναφέρονται ως προσωπικές δεξιότητες, καθώς διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου, και εκείνες που αναπτύσσονται μέσω αλληλεπιδράσεων με άλλους. Σύμφωνα με τον Cimatti (2016), οι δεξιότητες που δεν συνδέονται άμεσα με την απόδοση της εργασίας αλλά σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αλληλεπιδρά με τους συναδέλφους και τους άλλους σε έναν οργανισμό είναι γνωστές ως προσωπικές δεξιότητες. Οι Klaus, Rohman και Hamaker (2007) υποστηρίζουν ότι αυτές οι δεξιότητες είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση εργασιών, με την τεχνική γνώση να αποτελεί δευτερεύοντα παράγοντα. Τέτοιες προσωπικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την αποτελεσματική

επικοινωνία, την ενσυναίσθηση, την ενεργητική ακρόαση, τη διαπραγμάτευση, τη δικτύωση, την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων και την αποφασιστικότητα (Cimatti, 2016).

Ο Bartel (2018) τόνισε τον κρίσιμο ρόλο που παίζουν οι οριζόντιες δεξιότητες στην επιτυχία ενός ατόμου στον επαγγελματικό του τομέα. Οι Matteson, Anderson και Boyden (2016) παρέχουν έναν συμπληρωματικό ορισμό των οριζόντιων δεξιοτήτων ως καθοριστικού παράγοντα επιτυχίας στη ζωή. Ο Schulz (2008) αναγνωρίζει τη δυσκολία στην παροχή ενός συγκεκριμένου ορισμού, καθώς αυτό που μπορεί να θεωρηθεί ως οριζόντια δεξιότητα σε ένα επάγγελμα μπορεί να μην ισχύει σε ένα άλλο. Ωστόσο, ο ίδιος προσδιορίζει ορισμένες δεξιότητες που συμπληρώνουν τη γνώση για την επιτυχή εκτέλεση οποιασδήποτε εργασίας. Αυτές οι δεξιότητες είναι επικοινωνία, κριτική και δομημένη σκέψη, επίλυση προβλημάτων, δημιουργικότητα, ομαδική εργασία, διαπραγμάτευση, αυτοδιαχείριση, διαχείριση χρόνου, διαχείριση συγκρούσεων, πολιτισμική επίγνωση, υπευθυνότητα, εθιμοτυπία, καλοί τρόποι, ευγένεια, αυτοεκτίμηση, κοινωνικότητα, ακεραιότητα, ειλικρίνεια, ενσυναίσθηση, εργασιακή ηθική και ηγεσία. Η ανάλυση του Cimatti (2016) αναφέρεται στις οριζόντιες δεξιότητες ως «αισχρές δεξιότητες» (wickedcompetences), λόγω της συνεχούς ανάπτυξής τους κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου. Το 2012, ο Robles διεξήγαγε μια έρευνα στελεχών επιχειρήσεων για να καθορίσει τις δέκα πιο σημαντικές οριζόντιες δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν ακεραιότητα, επικοινωνία, ευγένεια, υπευθυνότητα, κοινωνικές δεξιότητες, θετική στάση, επαγγελματισμό, ευελιξία, ομαδική εργασία και ηθική εργασίας.

Στη σημερινή εποχή, που χαρακτηρίζεται από οικονομική αναταραχή, καθώς και από τη μετακίνηση του εργατικού δυναμικού λόγω της παγκοσμιοποίησης και των οικονομικών παραγόντων, έχει γίνει ολοένα και πιο εμφανές ότι τα άτομα που διαθέτουν εκτεταμένες ακαδημαϊκές και τεχνικές γνώσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξασφάλιση εργασίας ή τη λήψη μισθών ανάλογα με την τεχνογνωσία τους. Προηγουμένως, φαινόταν ότι η γνώση θα μπορούσε να εγγυηθεί την επιτυχία στην πρόσβαση στην αγορά εργασίας, αλλά στην τρέχουσα εποχή, η κατάσταση έχει

αντιστραφεί. Ενώ οι γνωστικές ικανότητες ενός ατόμου θεωρούνται δεδομένες λόγω των ακαδημαϊκών του προσόντων, η εφαρμογή της γνώσης και η εύρεση κατάλληλων θέσεων εργασίας στην αγορά εξαρτώνται από πρόσθετες οριζόντιες δεξιότητες (Kautzκ.ά., 2014).

Σύμφωνα με την έρευνα της Paolini (2020), οι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν ότι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση, η ομαδική εργασία και η συνεργασία είναι βασικά χαρακτηριστικά που οδηγούν σε βελτιωμένα αποτελέσματα στην εργασία. Προηγουμένως, η κυρίαρχη αντίληψη για το ανθρώπινο κεφάλαιο, όπως τεκμηριώθηκε από τον Cimatti (2016), ήταν η πρόσληψη βάσει της ικανότητας εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας, αλλά αυτή η προοπτική έκτοτε άλλαξε. Αντίθετα, η έμφαση δίνεται τώρα στον εντοπισμό εργαζομένων που διαθέτουν τις απαραίτητες οριζόντιες δεξιότητες για να διαπρέψουν σε οποιονδήποτε συγκεκριμένο ρόλο. Αρχικά, αυτές οι δεξιότητες θεωρήθηκαν ως έμφυτα και αμέτρητα προσωπικά χαρακτηριστικά. Ωστόσο, πρόσφατες μελέτες υποδηλώνουν ότι η συνεχής και στοχευμένη εκπαίδευση μπορεί να διευκολύνει την απόκτηση και την ανάπτυξή τους (Τσολακίδου, 2017).

Πίνακας 3-1. Παραδείγματα οριζόντιων δεξιοτήτων

Οριζόντιες Δεξιότητες – Soft Skills
Επικοινωνία
Κριτική Και Δομημένη Σκέψη
Επίλυση Προβλημάτων
Δημιουργικότητα
Ομαδική Εργασία
Διαπραγμάτευση
Αυτοδιαχείριση
Διαχείριση Χρόνου
Διαχείριση Συγκρούσεων
Πολιτισμική Επίγνωση
Υπευθυνότητα
Εθιμοτυπία
Καλοί Τρόποι – Ευγένεια

Αυτοεκτίμηση
Κοινωνικότητα
Ακεραιότητα
Ειλικρίνεια
Ενσυναίσθηση
Εργασιακή Ηθική
Ηγεσία

3.1.1.2 Εξειδικευμένες δεξιότητες/ ικανότητες σε ζήτηση

Σύμφωνα με τους Lyu και Liu (2021), οι εξειδικευμένες δεξιότητες αφορούν συγκεκριμένες, μετρήσιμες ικανότητες που είναι συγκεκριμένες για τη λειτουργία εξοπλισμού για ένα συγκεκριμένο επάγγελμα, όπως η λειτουργία οχημάτων, το λογισμικό κωδικοποίησης ή η συγκόλληση. Συνήθως, οι εξειδικευμένες δεξιότητες αποκτώνται μέσω της εκπαίδευσης και θεωρούνται απαραίτητες για την εκπλήρωση των εργασιακών ευθυνών. Είναι απαραίτητες για συγκεκριμένες εργασίες σε έναν κλάδο που απαιτεί ένα ξεχωριστό επίπεδο τεχνογνωσίας και επάρκειας, όπως η συγκόλληση, η λογιστική και η λειτουργία τρισδιάστατου εκτυπωτή.

Ο ορισμός των εξειδικευμένων δεξιοτήτων ποικίλλει ανάλογα με την εκπαίδευση και το επάγγελμά του. Για παράδειγμα, ένα άτομο με υπόβαθρο επιστήμης υπολογιστών μπορεί να αναγνωρίσει τις τεχνικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη λογισμικού ως εξειδικευμένες δεξιότητες, ενώ ένα άτομο με ιστορικό σχεδιασμού μπορεί να αναγνωρίσει τις καλλιτεχνικές ικανότητες που είναι κρίσιμες για τη γραφιστική ως εξειδικευμένες δεξιότητες. Ο κρίσιμος χαρακτήρας των εξειδικευμένων δεξιοτήτων έχει αναγνωριστεί στην αγορά εργασίας εδώ και αρκετό καιρό, καθώς η κατάκτηση αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε απτά και ποσοτικά αποτελέσματα απόδοσης, όπως σημειώθηκε από τους Hendarman και Cantner (2018).

Οι εργοδότες τείνουν να δίνουν σημασία σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κατά την πρόσληψη και αυτά τα χαρακτηριστικά έχει βρεθεί ότι είναι κρίσιμα στις αποφάσεις πρόσληψης (Huber, 2018). Αξίζει να σημειωθεί ότι η θετική απόδοση στην εργασία

επηρεάζεται κυρίως από δύο παράγοντες: το κίνητρο και τις εξειδικευμένες δεξιότητες (Hendarman&Cantner, 2018).

Πίνακας 3-2. Παραδείγματα εξιδεικευμένων δεξιοτήτων

Εξειδικευμένες Δεξιότητες – Hard Skills
Γνώση λογισμικού υπολογιστών
Γραφιστική σχεδίαση
Ανάλυση δεδομένων
Διαχείριση έργων
Μάρκετινγκ
Copywriting
Προγραμματισμός ηλεκτρονικών υπολογιστών
Ξένες γλώσσες
Βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης (SEO)

3.1.2 Μοντέλα ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης

Κατά την αναζήτηση αποτελεσματικών τεχνικών κατάρτισης, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι θεμελιώδεις αρχές της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση είναι ένα μέσο απόκτησης γνώσεων, κατανόησης, ικανοτήτων και αξιών που μπορούν να εφαρμοστούν και να χρησιμοποιηθούν σε οποιοδήποτε δεδομένο εργασιακό περιβάλλον. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που στοχεύει στην ενσωμάτωση αυτών των αρχών γνώσης και στην προώθηση της ανάπτυξης δεξιοτήτων θα πρέπει να αποτελείται από την πράξη του καθορισμού στόχων, συγκεκριμένα ο προσδιορισμός του τι επιθυμεί κανείς να επιτύχει με την ολοκλήρωση του προγράμματος και τη συμπεριφορά που θα πρέπει να καθορίζεται με βάση τον τύπο προγράμματος. Επίσης, κατά τη διάρκεια του προγράμματος, ο εργαζόμενος θα πρέπει να τηρεί συγκεκριμένες μεθόδους πρακτικής όπως περιγράφονται στην εκπαίδευσή του. Αυτές οι μέθοδοι θα καθορίσουν την προσέγγιση που ακολουθείται για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων. Τέλος, για να είναι επιτυχημένο το πρόγραμμα, είναι επιτακτική ανάγκη να παρέχεται στο κοινό ουσιαστική ενημέρωση τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Kirkpatrick&Kirkpatrick, 2006).

Ο Χυτήρης (2001) διαχωρίζει τα ενδοεταιρικά προγράμματα κατάρτισης σε δύο κατηγορίες με βάση την τοποθεσία τους. Η πρώτη κατηγορία είναι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, η οποία πραγματοποιείται εντός του ίδιου του χώρου εργασίας (in-house-training). Η δεύτερη κατηγορία είναι η εκπαίδευση εκτός εργασίας, η οποία λαμβάνει χώρα εκτός του χώρου εργασίας (off-the-jobtraining). Όταν, λοιπόν, οι εργαζόμενοι στερούνται δεξιοτήτων και γνώσεων, η εσωτερική εκπαίδευση είναι μια αποτελεσματική λύση. Αυτό το είδος εκπαίδευσης στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των μεσαίων και ανώτερων στελεχών με σκοπό την εναλλαγή των θέσεων εργασίας και την προαγωγή. Η εκπαίδευση εκτός εταιρείας, από την άλλη πλευρά, θεωρείται πιο δαπανηρή, γι' αυτό και τείνει να έχει λιγότερους συμμετέχοντες.

Ο στόχος αυτής της εκπαίδευσης είναι να ακολουθήσει ένα προεγκεκριμένο πρόγραμμα που έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να επιτύχουν ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης υπό την καθοδήγηση καταρτισμένων εκπαιδευτών. Αξίζει να σημειωθεί ότι, εκτός από τις διαφορές κόστους μεταξύ των δύο μεθόδων εκπαίδευσης, οι εκπαιδευόμενοι τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή σε εξωτερικούς εκπαιδευτές, ενώ η εσωτερική εκπαίδευση προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά τον προγραμματισμό. Ο Dessler (2008) απαριθμεί διαφορετικές μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες για να παρέχουν εσωτερική εκπαίδευση εργαζομένων. Αυτές οι τεχνικές περιλαμβάνουν:

On-the-jobtraining: η εκπαίδευση διεξάγεται σε ένα πραγματικό εργασιακό περιβάλλον. Ο εκπαιδευόμενος καταρτίζεται στον εργασιακό χώρο, υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή (Κωτσίκης, 2000). Αυτή η προσέγγιση προσφέρει το πλεονέκτημα της γρήγορης κατανόησης της εν λόγω εργασίας, καθώς ο εκπαιδευόμενος εκπαιδεύεται στην παραγωγή του συγκεκριμένου αντικειμένου.

Off-the-jobtraining: η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εσωτερικά είτε σε χώρους έξω από την εταιρεία και παρέχουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να μάθουν για τα εργασιακά τους καθήκοντα σε ένα περιβάλλον που απομακρύνεται από τους συνήθεις στρεσογόνους παράγοντες του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Πρακτική άσκηση (apprenticeship): η ενσωμάτωση του θεωρητικού πλαισίου που διδάσκεται σε προπτυχιακά μαθήματα με πρακτική εφαρμογή στο χώρο εργασίας έχει ως αποτέλεσμα μια ολοκληρωμένη μαθησιακή εμπειρία. Με την καθοδήγηση του εκπαιδευτή, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να εκτελέσουν τις καθορισμένες εργασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Κωτσίκης, 2000).

Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Jobrotation): ο εργαζόμενος μεταφέρεται σε διαφορετικές θέσεις μέσα στην εταιρεία και στο τέλος μένει σε αυτή που είναι καθορισμένος να μείνει (Χυτήρης, 2001).

Ομιλίες (Lectures): Προκειμένου μια ομάδα εκπαιδευόμενων να αποκτήσει ακριβείς πληροφορίες σχετικά με ένα θέμα που σχετίζεται με την εργασία, ο εκπαιδευτής πρέπει να παρουσιάσει μια καλά προετοιμασμένη παρουσίαση χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές τεχνικές ομιλίας. Για να διασφαλιστεί ότι οι εκπαιδευόμενοι κατανοούν τις πληροφορίες, η ομιλία θα πρέπει να είναι λογικά δομημένη και προσεκτικά σχεδιασμένη. Συνιστάται η χρήση οπτικοακουστικών βοηθημάτων για να κρατήσει το ενδιαφέρον τους. Επίσης, θα πρέπει να παρέχεται γραπτό υλικό που περιγράφει τα κύρια σημεία της συζήτησης.

Σύμφωνα με την φύση των προγραμμάτων της εκπαίδευσης τα προγράμματα διακρίνονται στις παρακάτω μορφές (Diamantidis&Chatzoglou, 2012):

Επίσημη εκπαίδευση (Formal Training): η εκπαιδευτική δραστηριότητα είναι καθορισμένη και άριστα σχεδιασμένη υπό την επίβλεψη εκπαιδευτή με την μορφή σεμιναρίων και διαλέξεων.

Ανεπίσημη εκπαίδευση (Informal training): η εκπαίδευση διεξάγεται κατά την διάρκεια της εργασίας με μια πιο απλή μορφή απόκτησης γνώσεων.

Σύμφωνα με τον παράγοντα «γνώση» διαχωρίζονται παρακάτω οι μορφές ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης (Barrett& O'Connell, 2001):

Ειδική εκπαίδευση (Specific training): η εκπαιδευτική διαδικασία πραγματοποιείται σύμφωνα με τις ειδικές απαιτήσεις του αντικειμένου που αφορά το

επαγγελματικό πεδίο του συγκεκριμένου ατόμου εντός της εταιρείας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκτά ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια αυτής της εκπαίδευσης ισχύουν αποκλειστικά για τη θέση που κατέχει αυτή τη στιγμή στην εταιρεία και δεν μπορούν να μεταφερθούν σε διαφορετικό οργανισμό.

Γενική εκπαίδευση (General training): ο τύπος εκπαίδευσης που αναφέρεται εδώ είναι αυτός που μεταδίδει γνώση και τεχνογνωσία στους υπαλλήλους, τις οποίες στη συνέχεια μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε διάφορους άλλους τομείς εργασίας και όχι μόνο στην τρέχουσα θέση εργασίας τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, που αφορούν τη μορφή που διαχωρίζονται τα προγράμματα εκπαίδευσης, αναπτύσσεται παρακάτω μια σειρά από μεθόδους ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης (Κωτσίκης, 2000):

Προκαταρκτική εκπαίδευση: είναι η εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο εργασίας σε ειδικές διαμορφωμένες αίθουσες εντός της επιχείρησης.

Προσανατολισμός (orientation): είναι προγράμματα ενημέρωσης για τους στόχους, την στρατηγική και την λειτουργία της επιχείρησης καθώς και για τα καθήκοντα των εργαζομένων.

Καθοδήγηση (coaching): όταν κάποιος καταλαμβάνει μια συγκεκριμένη θέση, είναι δική του ευθύνη να οδηγήσει τον διάδοχό του σε αυτόν τον ρόλο. Η καθοδήγηση είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στη μετάδοση δεξιοτήτων, στην επίλυση προβλημάτων, στην παροχή θετικής ενίσχυσης και ανατροφοδότησης. Ο πρωταρχικός του στόχος είναι να ενισχύσει την αίσθηση ενδυνάμωσης ενός ατόμου, επιτρέποντάς του να ανακαλύψει τις έμφυτες δυνατότητές του να ανταποκριθεί στις αναδυόμενες προκλήσεις και ανάγκες. Η έμφαση της καθοδήγησης είναι στην οικοδόμηση ικανοτήτων και στην ενθάρρυνση της ατομικής και ομαδικής ανάπτυξης. Επιδιώκει να ενισχύσει την επικοινωνία, τη συνεργασία, τα κίνητρα και τις ηγετικές ικανότητες. Παρέχεται κατά κύριο λόγο από συμβούλους εκτός επιχείρησης και έχει δύο εκδοχές, την άμεση καθοδήγηση και την έμμεση καθοδήγηση και έχει τρεις μορφές (Κωτσίκης, 2000): άμεση επαφή με τον εργαζόμενο, βοήθεια από εξειδικευμένους συμβούλους για

τον τρόπο που μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση (αυτοδιδασκαλία, παραδείγματα, αναζήτηση ανάδρασης από άλλους) και καθοδήγηση από μέντορες, σεμινάρια, κύκλους μαθημάτων για επίλυση θεμάτων.

Κηδεμονία (mentoring): είναι η καθοδήγηση από έμπειρα άτομα που λειτουργούν ως πρότυπα και προσφέρουν υποστήριξη είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή&Μπουραντάς, 2016). Αυτή η βοήθεια μπορεί να παρασχεθεί μέσω διδασκαλίας, η οποία μπορεί να διευκολυνθεί από έναν έμπειρο επαγγελματία, όπως έναν τεχνοκράτη ή διευθυντή, ο οποίος έχει συσσωρεύσει χρόνια εμπειρίας και είναι σε θέση να μεταδώσει πολύτιμες γνώσεις και συμβουλές σε έναν νεότερο συνάδελφο υπό την κηδεμονία του. Εναλλακτικά, μπορούν να δημιουργηθούν προγράμματα ομαδικής συμβουλευτικής εντός της εταιρείας ή να αναζητηθούν τυποποιημένα προγράμματα συμβουλευτικής από εξειδικευμένες εταιρείες.

Η υποστήριξη του μέντορα μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την επαγγελματική βοήθεια για τον προστατευόμενο του, η οποία περιλαμβάνει καθοδήγηση, προστασία, πρόκληση του προστατευόμενου να αναλάβει κινδύνους, καθώς και παροχή ψυχολογικής και κοινωνικής υποστήριξης. Ο μέντορας λειτουργεί ως φίλος και πρότυπο που αποπνέει θετικότητα, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει τις ανησυχίες και τους φόβους του προστατευόμενου. Ο ρόλος του μέντορα μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως να είναι οδηγός, σύμβουλος ή προστάτης. Το mentoring προϋποθέτει τη θέληση και από την πλευρά του μέντορα και από την πλευρά του καθοδηγούμενου/ης για την ανάπτυξη και συνεχή καλλιέργεια μιας σχέσης καλής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και σεβασμού. Υπάρχουν δύο Μοντέλα Mentoring (Jones& Brown, 2011):

- Το παραδοσιακό μοντέλο χαρακτηρίζεται από την από πάνω προς τα κάτω ροή της πληροφορίας (top-down flow of information), βασίζεται σε μία ιεραρχική δομή, με κάθετη προσέγγιση μετάδοσης των πληροφοριών από τον μέντορα προς τον καθοδηγούμενο (Jones& Brown, 2011).
- Το μοντέλο που βασίζεται στην αμοιβαιότητα (reciprocal model). Διαδικασία mentoring είναι μία αμοιβαία ωφέλιμη διαδικασία τόσο για το μέντορα όσο και

για τον καθοδηγούμενό του οδηγώντας σε αμφίδρομη επικοινωνία και συνεργατική μάθηση (Jones & Brown, 2011).

Μελέτες περίπτωσης (Casestudies): μια μέθοδος εκπαίδευσης των εργαζομένων που περιλαμβάνει την ανάλυση πραγματικών γεγονότων που συμβαίνουν εκτός του χώρου εργασίας (Χυτήρης, 2001), Αυτή η προσέγγιση στοχεύει να παρέχει στους εργαζόμενους πληθώρα πληροφοριών και στη συνέχεια να τους παρακινήσει να αξιολογήσουν την κατάσταση ολιστικά και να βρουν λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Αυτή η τεχνική είναι ιδιαίτερα επωφελής για τη διδασκαλία αναλυτικών δεξιοτήτων και δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων και είναι κατάλληλη για τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευόμενων.

Τα επιχειρησιακά παίγνια (Businessgames): η προσέγγιση της εκπαίδευσης με στόχο την ενίσχυση της αίσθησης συνεργασίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μεταξύ των στελεχών μίας επιχείρησης (Χυτήρης, 2001). Είναι μια ιδιαίτερα φιλόδοξη μέθοδος εκπαίδευσης, καθώς στοχεύει στην πλήρη αναμόρφωση του οργανισμού στο σύνολό του. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, παρέχονται στους εκπαιδευόμενους εκτενείς πληροφορίες σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία, την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες της εταιρείας. Στη συνέχεια ανατίθενται ρόλοι στους συμμετέχοντες, όπως διευθυντές πωλήσεων ή προμηθειών και είναι επιφορτισμένοι με τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με συγκεκριμένα θέματα. Εάν χρησιμοποιείται υπολογιστής, οι λεπτομέρειες των αποφάσεων κοινοποιούνται αμέσως στους συμμετέχοντες με τη μορφή κατάλληλου προγράμματος. Παράλληλα, άλλες ομάδες λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivitytraining): μέθοδος εκπαίδευσης που αφορά τα υψηλότερα στελέχη μιας εταιρείας με σκοπό να αποκτήσουν ένα ηγετικό – διευθυντικό στελεχιακό προφίλ (Χυτήρης, 2001).

Επανακατάρτιση (re-training): είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι ενημερώνονται συνεχώς και σύντομο χρονικό πλαίσιο με εξελίξεις που αφορούν το αντικείμενό τους (Χυτήρης, 2001).

Προσομοίωση: η προσέγγιση που χρησιμοποιείται σε αυτή τη μέθοδο είναι παρόμοια με αυτή της μεθόδου πρακτικής. Τα θεμελιώδη στοιχεία των καθηκόντων που καθοδηγούνται αναπαράγονται με μεγάλη ακρίβεια στο προσομοιωμένο περιβάλλον. Για παράδειγμα, ένας πιλότος μπορεί να εκπαιδευτεί σε έναν προσομοιωτή πτήσης που αντιγράφει το πιλοτήριο του αεροσκάφους.

Συζητήσεις: προκειμένου οι συζητήσεις να είναι παραγωγικές, πρέπει να καθοδηγούνται από ένα καθορισμένο άτομο και να επικεντρώνονται γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα. Η πράξη της εμπλοκής σε συνομιλία ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να αφοσιωθούν περισσότερο και οποιεσδήποτε ερωτήσεις μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της ομιλίας μπορούν να αντιμετωπιστούν αμέσως.

Οπτικοακουστικά βοηθήματα: αφορά ποικιλομορφία βοηθητικών στοιχείων όπως εκπομπές, συστήματα powerpoint, κασέτες ήχου, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα, αποσπάσματα ταινιών.

Ασκήσεις ρόλων: η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης μπορεί να επεκταθεί για να συμπεριλάβει δραστηριότητες ρόλων, όπως συνεντεύξεις για δουλειά, που απαιτούν από τους συμμετέχοντες να υιοθετήσουν συγκεκριμένες προσωπικότητες. Ωστόσο, ένα μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ο χρόνος που απαιτείται για την προετοιμασία, καθώς και το γεγονός ότι δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την ευκαιρία να συμμετάσχουν ως ηθοποιοί.

Εργασίες: οι εργασίες απαιτούν συνήθως δεξιότητες έρευνας, αξιολόγησης και επίλυσης προβλημάτων. Στο πλαίσιο των προγραμμάτων κατάρτισης εποπτών και διευθυντών, οι αναθέσεις εργασιών διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην υποστήριξη της μαθησιακής διαδικασίας. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εκπαιδευόμενοι έχουν την αποστολή να κάνουν πράξη τις δεξιότητες, τις στάσεις και τις γνώσεις που μόλις απέκτησαν. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να κατανοήσουν και να εσωτερικεύσουν πληρέστερα το υλικό που τους παρέχεται.

Τέλος, η ηλεκτρονική εκπαίδευση, κοινώς γνωστή ως e-learning, έχει γίνει ολοένα και πιο διαδεδομένη και δημοφιλής ως τρόπος μάθησης. Η ηλεκτρονική

μάθηση ορίζεται ως η χρήση υπολογιστών και του διαδικτύου ή των τοπικών επιχειρηματικών δικτύων για τη διευκόλυνση της διδασκαλίας. Είναι μια μορφή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί τεχνολογία, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοιώσεις και άλλα τέτοια στοιχεία. Η ηλεκτρονική μάθηση περιλαμβάνει επίσης διαδραστική συμμετοχή και συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων, πρόσβαση σε πηγές πληροφοριών, έλεγχο των συμμετεχόντων και παράδοση/διαχείριση. Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη της ηλεκτρονικής μάθησης είναι η ευκαιρία που παρέχει στους εκπαιδευόμενους να αλληλεπιδρούν με συνομηλίκους και ειδικούς στον τομέα. Σύμφωνα με τους Uden, Wangsa και Damiani (2007), η ηλεκτρονική μάθηση προσφέρει στις επιχειρήσεις μια σειρά από πλεονεκτήματα μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών συσκευών.

- Ευέλικτη εμπειρία μελέτης που επιτρέπει μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου του προγράμματος, του περιβάλλοντος και της ταχύτητας μάθησης.
- Οικονομίας κλίμακας, δηλαδή τα οικονομικά οφέλη που μπορούν να βιώσουν οι μεγάλες εταιρείες με σημαντικό αριθμό εργαζομένων.
- Άμεση συλλογή και διανομή πληροφοριών
- Επίτευξη ποσοτικοποιήσιμων αποτελεσμάτων και εφαρμογή αυτοματοποιημένων διαδικασιών.
- Ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, ένας κρίσιμος στόχος στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση εξειδικευμένων ηλεκτρονικών πλατφορμών που διευκολύνουν τη μαθησιακή διαδικασία. Οι μεγάλες εταιρείες βασίζονται σε αυτή τη μορφή εκπαίδευσης εδώ και χρόνια, συχνά σε συνδυασμό με συμβατικά προγράμματα που βασίζονται στην τάξη, μια πρακτική που είναι γνωστή ως μικτή εκπαίδευση.

Συμπερασματικά, η επιλεγμένη μέθοδος για την παρακίνηση των εργαζομένων να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να τους προετοιμάσει για πρόοδο εντός της εταιρείας είναι υψίστης σημασίας. Η μέθοδος που θα επιλεγθεί θα πρέπει να εμπνέει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να θέσουν στόχους μετά την εκπαίδευση και να προσφέρουν πρακτικές πληροφορίες κατά τη διάρκεια της

εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση θα πρέπει επίσης να παρέχει στους εκπαιδευόμενους ευκαιρίες να εξασκήσουν αυτά που έχουν μάθει, να υπόσχονται θετικά αποτελέσματα και να παρακινούν τη μάθηση μέσω ευχάριστων και κατάλληλων μεθόδων. Η γνώση θα πρέπει να ενισχύεται με κίνητρα, καθώς τα άτομα μπορούν να μάθουν καλύτερα όταν αναμένουν την πιθανότητα αλλαγών εργασίας, μεγαλύτερες ευθύνες ή προαγωγές. Επιπλέον, η εκπαίδευση θα πρέπει να συνδυάζεται με πρακτική εφαρμογή, καθώς η επανάληψη είναι το κλειδί για τη μάθηση και αυτή η τεχνική επιτρέπει την καλύτερη αφομοίωση γνώσεων και τεχνικών από τον εκπαιδευόμενο. Τέλος, το θέμα της εκπαίδευσης θα πρέπει να σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας, διασφαλίζοντας την απρόσκοπτη μεταφορά της γνώσης από την εκπαίδευση στην εκτέλεση εργασίας, με το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό που παρέχεται από τον εκπαιδευτή.

3.1.3 Προκλήσεις στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για να εξοικειωθούν με το οργανωτικό περιβάλλον και τους στόχους και για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους για να τους κάνουν να μάθουν τις τελευταίες τάσεις και τεχνολογίες. Υπάρχουν αμέτρητα οφέλη από την εκπαίδευση των εργαζομένων, όπως ότι οι εργαζόμενοι μένουν πιστοί στην εταιρεία, το ηθικό τους αυξάνεται, οι ευκαιρίες προαγωγής είναι περισσότερες, η παραγωγικότητα και η απόδοση των εργαζομένων ενισχύονται, δεν απαιτείται μεγάλη επίβλεψη και το ποσοστό των ατυχημάτων μειώνεται.

Στην «On-the-job» εκπαίδευση οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται κατά τη διάρκεια της καθημερινής εργασίας τους στο πραγματικό σενάριο εργασίας που ονομάζεται μέθοδος εκπαίδευσης στην εργασία. Θεωρείται η πιο οικονομική μέθοδος. Αυτό ονομάζεται επίσης ως εκμάθηση ενώ κάνει. Η εκπαίδευση στην εργασία είναι μια μέθοδος για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων ενός εργαζόμενου μέσω της πρακτικής εμπειρίας. Ο ασκούμενος θα εργάζεται στον ίδιο χώρο και με τον ίδιο εξοπλισμό όπου πρέπει να εργαστεί ως μέρος της δουλειάς του. Οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν εμπειρία από πρώτο χέρι με το εργασιακό περιβάλλον. Ένας έμπειρος εκπαιδευτής θα

καθοδηγήσει τον εκπαιδευόμενο υπάλληλο και θα διδάξει τις δεξιότητες. Αυτό είναι κυρίως επωφελές στις μεταποιητικές βιομηχανίες όπου ο εργαζόμενος θα εκπαιδευτεί από τον ανώτερο υπάλληλο ή έναν προϊστάμενο. Η εκπαίδευση θα γίνει παράλληλα με την προετοιμασία της δουλειάς για εκείνη την ημέρα. Μια τέτοια εκπαίδευση ονομάζεται μη δομημένη εκπαίδευση. Ο εκπαιδευόμενος εργαζόμενος θα γνωρίσει το περιβάλλον εργασίας, τα εργαλεία και τον εξοπλισμό που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και θα έχει την ευκαιρία να εκτελέσει και να μάθει διάφορα μέρη της εργασίας υπό άμεση επίβλεψη. Από την άλλη πλευρά, η δομημένη εκπαίδευση στην εργασία είναι πιο οργανωμένη με τον προσχεδιασμό των στόχων και τη σαφή μέθοδο που έχει προγραμματιστεί για την εκπαίδευση. Στη δομημένη εκπαίδευση μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Ulla&Winitkun, 2018).

Η εκπαίδευση στη δουλειά θεωρείται μια οικονομικά αποδοτική μέθοδος εκπαίδευσης καθώς δεν χρειάζεται εξωτερικός εκπαιδευτής και η εκπαίδευση θα είναι μέρος της καθημερινής ρουτίνας εργασίας. Οι νέοι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε επαγγελματική κατάρτιση θα γνωρίσουν το εργασιακό περιβάλλον και τους ανθρώπους στην αρχή της καριέρας τους. Ανατροφοδότηση για την εκπαίδευση θα δοθεί άμεσα ώστε ο εργαζόμενος να βελτιωθεί και να έχει περισσότερες πιθανότητες για ταχύτερη ανάπτυξη στην εταιρεία. Στον αντίποδα, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει αυτό το είδος εκπαίδευσης έχει να κάνει με το αν ο εκπαιδευτής έχει αρκετές γνώσεις για να μεταφέρει τη γνώση στον ασκούμενο υπάλληλο. Εάν έχει προθεσμίες κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής περιόδου, μπορεί να τις χάσει. Η εργασία ταυτόχρονα με την εκπαίδευση μπορεί να γίνει πρόκληση για τον εκπαιδευτή. Καθώς η εκπαίδευση είναι στη δουλειά, ο εκπαιδευτής μπορεί να μην εξηγήσει τα βήματα θεωρητικά. Περιορισμένες επαγγελματικές δεξιότητες μπορούν να εκπαιδευτούν μόνο με αυτή τη μέθοδο κατάρτισης (Γιαγλή, Γιαγλής & Κουτσούμπα, 2010).

Στην «Off-the-job» εκπαίδευση, η εκπαίδευση που παρέχεται μακριά από τον χώρο εργασίας. Γενικά αυτού του είδους η εκπαίδευση ακολουθείται για τους νέους υπαλλήλους που έχουν μηδενικές γνώσεις για το εργασιακό περιβάλλον και δεν έχουν

τις δεξιότητες για την τρέχουσα εργασία. Επίσης, όταν μεγάλος αριθμός εργαζομένων χρειάζεται να εκπαιδευτεί, η μέθοδος εκπαίδευσης εκτός εργασίας είναι η καλύτερη επιλογή. Σε αυτή την περίπτωση, η εκπαίδευση παρέχεται από ειδικούς εκπαιδευτές, επομένως η μεταφορά γνώσεων είναι καλή. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα οργανώνονται συστηματικά, με αποτέλεσμα η εκπαίδευση να μπορεί να προγραμματιστεί με τέτοιο τρόπο που δεν θα επηρεάσει τα κανονικά ωράρια εργασίας. Οι νέες δεξιότητες μπορούν να μεταδοθούν εύκολα καθώς παρέχεται εκπαίδευση πλήρους απασχόλησης. Τα βίντεο και οι ηχογραφήσεις θα είναι χρήσιμα στους εργαζόμενους να τα παρακολουθούν στον ελεύθερο χρόνο τους ή πολλές φορές για να τα κατανοήσουν εύκολα (Ulla&Winitkun, 2018).

Παρόλα αυτά είναι μια τυπική κατάρτιση, που δεν είναι πάντα οικονομικά αποδοτική. Συχνά μπορεί να μην σχετίζεται άμεσα με την τρέχουσα εργασία και μπορεί να μην παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα για τους εργαζόμενους.

3.2Εξ' Αποστάσεως Εκπαίδευση

3.2.1 Ο ρόλος της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Τα τελευταία χρόνια, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση έχει γίνει ένας θεμελιώδης τρόπος εκπαίδευσης για ενήλικες εκπαιδευόμενους. Αυτή η ομάδα διαφέρει σημαντικά από τους παραδοσιακούς ανήλικους μαθητές και τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους συνδέονται άμεσα με τα οδοφράγματα που συχνά τους εμποδίζουν να συμμετέχουν σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης ενηλίκων.

Μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι είναι σε θέση να ξεπεράσουν τα εμπόδια που εμποδίζουν τη συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων. Συγκεκριμένα, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση αποδεικνύεται μια αποτελεσματική λύση για την αντιμετώπιση προβλημάτων κατάστασης που αντιμετωπίζουν οι ενήλικες κατά την αναζήτηση της γνώσης. Αυτά τα εμπόδια της κατάστασης είναι εκείνα που συνδέονται με τις τρέχουσες συνθήκες ζωής ενός ατόμου,

όπως οι οικογενειακές υποχρεώσεις και η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου. Επιπλέον, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση βοηθά επίσης τα άτομα να ξεπεράσουν θεσμικά προβλήματα που μπορεί να εμποδίσουν το μαθησιακό τους ταξίδι. Τα θεσμικά εμπόδια μπορεί να περιλαμβάνουν διαδικαστικά ζητήματα όπως οι διενέξεις προγραμματισμού, οι περιορισμοί τοποθεσίας και το κόστος του προγράμματος (Κάραλης, 2013).

Έρευνες που διεξήχθησαν από το Cedefop (2023) και το ΕΣΥΕ (2007) έχουν εντοπίσει πολυάριθμα εμπόδια που εμποδίζουν τους ενήλικες εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν σε προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης. Ωστόσο, αυτά τα εμπόδια μπορούν να ξεπεραστούν μέσω της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, η οποία προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα που διευκολύνονται από την τεχνολογία.

Ακόμα, στην έρευνα των Kostas, Vitsilaki και Sofos(2015) που έγινε στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου με τη συμμετοχή των εκπαιδευτικών K-12 σε διαδικτυακά προγράμματα κατάρτισης, το κύριο συμπέρασμα ήταν ότι η σύγκλιση μεταξύ της διαδικτυακής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης, με σκοπό την παροχή μιας εναλλακτικής λύσης στα παραδοσιακά μοντέλα κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης, έτυχε καλής υποδοχής από τους εκπαιδευόμενους εκπαιδευτικούς, τόσο όσον αφορά την παιδαγωγική/διδασκτική προσέγγιση και την επίτευξη των μαθησιακών στόχων όσο και την τεχνολογική υποδομή και την ακαδημαϊκή οργάνωση και υποστήριξη που προσφέρεται. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η συμμετοχή σε προγράμματα ηλεκτρονικής μάθησης, αν και φάνηκε ότι παρά τον σημαντικό φόρτο εργασίας που επιβαλλόταν στους εκπαιδευόμενους κάθε εβδομάδα, η συμμετοχή στο πρόγραμμα δεν δημιουργούσε δυσκολίες ή επιβάρυνση στην προσωπική, επαγγελματική ή οικογενειακή ζωή των συμμετεχόντων, γεγονός που μπορεί να εξηγηθεί με βάση τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ηλεκτρονική εξ αποστάσεως εκπαίδευση που ακολουθεί τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων. Η μελέτη διαπίστωσε ότι το 80,3% των εκπαιδευτικών συμμετείχε στο πρόγραμμα για να αποκτήσει εξειδικευμένες γνώσεις. Οι εκπαιδευτικοί προτιμούσαν ένα συνδυασμό αυτοδιδασκαλίας και συνεργατικής εργασίας και ένα συνδυασμό ασύγχρονης και

σύγχρονης επικοινωνίας και διδασκαλίας. Η μελέτη ανέδειξε επίσης την ανάγκη για τεχνολογική υποδομή και βελτιώσεις στη διαδικασία της επικοινωνίας και της διδασκαλίας και υποδηλώνει ότι η ηλεκτρονική μάθηση έχει γίνει πραγματικότητα, αλλά χρειάζονται περισσότερες προσπάθειες για να γίνει κοινός τόπος για την εκπαίδευση των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα.

Η διαδικασία εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας περιλαμβάνει μια προγραμματισμένη προσπάθεια που συνήθως οργανώνεται από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό τη διευκόλυνση της μάθησης των εργαζομένων σε σχέση με τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την εργασία τους. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να εξοπλίσει τους εργαζόμενους με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που προωθούνται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους, τις οποίες στη συνέχεια μπορούν να εφαρμόσουν στην καθημερινή τους εργασία (Noe, 2016). Η εξέλιξη της τεχνολογίας, τα απαιτητικά σύγχρονα περιβάλλοντα εργασίας και οι εξελισσόμενες ανάγκες των ενήλικων εργαζομένων έχουν ωθήσει τις εταιρείες να απομακρυνθούν από τα παραδοσιακά προγράμματα εκπαίδευσης και να στραφούν σε πρακτικές εξ αποστάσεως εντός της εταιρείας. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση, η οποία προσφέρει διαδικτυακές λύσεις και μπορεί να πραγματοποιηθεί ασύγχρονα ή και ταυτόχρονα, έχει καταστεί αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο σημερινό περιβάλλον. Αυτή η αναγκαιότητα υπογραμμίζεται περαιτέρω όταν λαμβάνεται υπόψη ότι οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι διαθέτουν χαρακτηριστικά κοινά μεταξύ των ενήλικων εκπαιδευομένων, συμπεριλαμβανομένων παραγόντων που εμποδίζουν τη συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης ενήλικων (Wang&Wang, 2018).

Η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός της εταιρείας τηρεί συγκεκριμένα κριτήρια που καταδεικνύουν την αναγκαιότητά της, συμπεριλαμβανομένης της προσβασιμότητας, της διαδραστικότητας και της εκπαίδευσης προσανατολισμένη στους εργαζόμενους. Αυτό το είδος εκπαίδευσης

συνδυάζει τα οφέλη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης με τη δυνατότητα δημιουργίας προσαρμοσμένων προγραμμάτων ή εταιρικών πλατφορμών που εξυπηρετούν τους μοναδικούς στόχους κάθε εταιρείας. Όταν εξετάζουμε τους παράγοντες που εμπλέκονται στην εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός της εταιρείας, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι είναι μια προσιτή λύση σε σύγκριση με τα ζωντανά προγράμματα. Αντί να ξοδεύετε χρήματα για την ενοικίαση χώρων για ζωντανή εκπαίδευση, η επένδυση σε ένα πρόγραμμα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική (Alenezi, 2020).

Τώρα περισσότερο από ποτέ, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την ικανότητά της να ενώνει τις αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων και την τεχνολογία αιχμής. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός της εταιρείας έχει σχεδιαστεί για να ανταποκρίνεται στις ατομικές ανάγκες και προσδοκίες κάθε εργαζομένου, να παρέχει κίνητρα συμμετοχής, να προσομοιώνει ένα πραγματικό περιβάλλον εργασίας, να ενθαρρύνει την κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων και να περιλαμβάνει πρακτικές δραστηριότητες που ενθαρρύνουν τη δέσμευση των εργαζομένων και εξαλείφουν τα εμπόδια, όπως χρονικοί περιορισμοί και οικογενειακές υποχρεώσεις. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογηθούν με βάση τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρείας (Tjemkes, Vos&Burgers,2023).

Η σημασία της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός της εταιρείας επικυρώνεται περαιτέρω από τις εμπλουτισμένες εμπειρίες που παρέχει στους εργαζόμενους-χρήστες, οι οποίες με τη σειρά τους κεντρίζουν το ενδιαφέρον τους. Κάθε εκπαιδευόμενος που εργάζεται σε αυτό το πρόγραμμα έχει τη μοναδική ευκαιρία να υποστεί μια εμπειρία χρήστη που περιλαμβάνει τη χρήση διαφόρων πόρων πολυμέσων για τη μετάδοση γνώσεων. Αυτοί οι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν ρεαλιστικές προσομοιώσεις ή επιδείξεις, καθώς και εκπαιδευτικά βίντεο που δημιουργούνται από ειδικούς και μέντορες από οπουδήποτε στον κόσμο. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες έχουν

την ευκαιρία να αλληλεπιδράσουν και να συνεργαστούν με συναδέλφους υπαλλήλους και μέλη άλλων διαδικτυακών κοινοτήτων σε όλο τον κόσμο (Alenezi, 2020).

Η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός της εταιρείας παρέχει στις εταιρείες την ευκαιρία να επιβλέπουν και να ρυθμίζουν το πρόγραμμα κατάρτισης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία επιτρέπεται να χρησιμοποιεί κριτήρια αξιολόγησης για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος και να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές σε περίπτωση τυχόν ζητημάτων ή εμποδίων που ενδέχεται να προκύψουν κατά την εκτέλεση του προγράμματος. Επιπλέον, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση εντός της εταιρείας έχει τη δυνατότητα για συνεχή ανάπτυξη, καθώς οι εξελίξεις στην τεχνολογία επιτρέπουν την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, που μπορεί να εμπλουτίσει το πρόγραμμα σπουδών και να προσφέρει μια ολοκληρωμένη εμπειρία μάθησης για τον εργαζόμενο (İnce, Yiğit&Hakanlısik, 2020).

Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ τα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα κατάρτισης είναι απαραίτητα, μπορεί να μην πετυχαίνουν πάντα εάν οι εργαζόμενοι ασχολούνται συνεχώς με τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες της εταιρείας, καθιστώντας τη συμμετοχή τους σε εικονικά περιβάλλοντα μάθησης πρόκληση (Zhao&Fang, 2023).

3.2.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Ο ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι συναινετικός μεταξύ των ενδιαφερομένων που εμπλέκονται σε αυτό το θέμα, ιδιαίτερα σε οργανισμούς, οδηγώντας σε διάφορες προοπτικές του τι πραγματικά σημαίνει. Αυτές οι προοπτικές κυμαίνονται από την εστίαση στην τεχνολογία, στην ψηφιακή δέσμευση πελατών, στα νέα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα και ούτω καθεξής. Η έλλειψη σαφήνειας οδηγεί συχνά σε αποσπασματικές πρωτοβουλίες, χαμένες ευκαιρίες και λανθασμένες εκκινήσεις στην ψηφιοποίηση του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Solis (2017), ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να οριστεί ως «η επανευθυγράμμιση ή η νέα επένδυση στην τεχνολογία, τα επιχειρηματικά μοντέλα και τις διαδικασίες για τη

δημιουργία νέας αξίας για τους πελάτες και τους εργαζόμενους και τον πιο αποτελεσματικό ανταγωνισμό σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη ψηφιακή οικονομία».

Ακολουθώντας αυτή τη λογική, από την άποψη των οργανισμών, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένας βαθύς και επιταχυνόμενος μετασχηματισμός όσον αφορά τις διαδικασίες, τις δραστηριότητες, τις ικανότητες και τα μοντέλα, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι αλλαγές και οι ευκαιρίες που προσφέρει η συμπερίληψη ψηφιακές τεχνολογίες σε έναν οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, οι Uhl και Gollenia (2016) εμπλουτίζουν την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού, υποστηρίζοντας ότι η υιοθέτηση της αλλαγής που βασίζεται στην τεχνολογία επικεντρώνεται σε τέσσερις τεχνολογικούς παράγοντες: (1) cloud, (2) κινητό, (3) κοινωνικό, και (4) μεγάλα δεδομένα - αναλυτικά στοιχεία. Ως εκ τούτου, ο ψηφιακός μετασχηματισμός βασίζεται σε αυτούς τους τέσσερις πυλώνες για να θέσει ένα επιχειρηματικό πλαίσιο πάνω από τις τεχνολογίες, αξιοποιώντας τις παράλληλα για την υποστήριξη της καινοτομίας.

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι οργανισμοί έχουν υποστεί μεγάλη εξέλιξη σε κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, όπου τα παραδοσιακά εμπόδια μεταφοράς πληροφοριών και γνώσης έχουν σταδιακά εξαλειφθεί. Αυτή η εξέλιξη επέτρεψε την εξάλειψη των σιλό, την κατάρρευση των ιεραρχιών, τη σύνδεση εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων και την ενδυνάμωση των εργαζομένων (Berkman, 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, η ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών, όπως μεγάλα δεδομένα - αναλυτικά στοιχεία, υπολογιστική νέφους, Συνδεσιμότητα κινητών επικοινωνιών και κοινωνικών μέσων, οι τέσσερις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού (DT), στην επιχειρηματική πρακτική μπορεί να επιτρέψει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Uhl&Gollenia, 2016).

Σύμφωνα με την EarlyInformationScience (2016), ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί σήμερα κορυφαία προτεραιότητα για τα στελέχη, καθώς (1) 125000 επιχειρήσεις αναμένουν ότι τα έσοδα από τις ψηφιακές τους πρωτοβουλίες θα

αυξηθούν κατά 80% έως το 2020. (2) Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού θα υπερδιπλασιαστούν έως το 2020, από 22% σε σχεδόν 50% και, (3) μόνο το 27% των επιχειρήσεων έχει μια συνεκτική ψηφιακή στρατηγική για τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Ο κύριος σκοπός του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι να αποκτήσει οφέλη από τις ψηφιακές τεχνολογίες, όπως βελτιώσεις παραγωγικότητας, μειώσεις κόστους και καινοτομία. Ωστόσο, για να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα, απαιτείται συνολική οργανωτική δέσμευση.

Σε αυτόν τον βαθμό, ο Hinchcliffe (2016) επισημαίνει ότι «...επειδή η ίδια η ψηφιακή είναι τόσο άυλη... Συχνά είναι ακόμη πιο δύσκολο να κατανοήσουμε τις διαφορετικές ανάγκες, τις προοπτικές και τα κενά δεξιοτήτων των ανθρώπων που πρέπει να αλλάξουν μαζί με τεχνολογία". Ως εκ τούτου, μπορεί να υποθεθεί ότι η συνεχής εκπαίδευση/κατάρτιση είναι επιτακτική ανάγκη στο οργανωτικό πλαίσιο.

Η συνεχής εκπαίδευση/κατάρτιση μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδικασία εντοπισμού και εφαρμογής επαγγελματικών δεξιοτήτων, η οποία καθίσταται δυνατή από νέες επιστημονικές και τεχνολογικές γνώσεις και εφαρμόζεται σε οργανωτικό πλαίσιο, για την αντιμετώπιση νέων επαγγελματικών αναγκών. Οι επαγγελματίες χρειάζονται νέες προσεγγίσεις δια βίου μάθησης για να τους βοηθήσουν να συμβαδίσουν με τον ρυθμό της τεχνολογικής αλλαγής που απαιτεί συνεχή ενημέρωση του μαθησιακού περιεχομένου, των διαδικασιών μάθησης και των προσεγγίσεων παράδοσης της ανάπτυξης της εκπαίδευσης (ElKadirik.ά., 2016).

Οι μηχανισμοί μάθησης απαιτούν άμεση ενημέρωση, θέτοντας τους ανθρώπους, ιδιαίτερα τους οργανωτικούς εργαζόμενους, στο κέντρο της ροής της γνώσης και, αλλάζοντας την παραδοσιακή μάθηση σε πειραματική, κοινωνική και βασισμένη σε δεδομένα μάθηση. Αυτή η ενημέρωση θα επιτρέψει την ταχύτερη απόκτηση νέων γνώσεων και την πιο προσαρμογή στη Γενιά Y (αυτοί που γεννήθηκαν το 1980 ή αργότερα) που αποτελεί το 75% του τρέχοντος εργατικού δυναμικού στον κόσμο (Uhl&Gollenia, 2016).

3.2.2.1 Η σημασία των αναδυόμενων τεχνολογιών στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Η τεχνολογία είναι ένα τεράστιο μέρος του σημερινού κόσμου. Σχεδόν όλες οι εταιρείες σε κάθε γωνιά του κόσμου χρησιμοποιούν την τεχνολογία. Οι εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εξορθολογίσουν και να αυτοματοποιήσουν πολλαπλές λειτουργίες. Η επεξεργασία συναλλαγών, η διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες και ο σχεδιασμός πόρων είναι μερικά παραδείγματα του πόσο η τεχνολογία έχει αλλάξει και εξορθολογίσει τις επιχειρηματικές διαδικασίες με την πάροδο των ετών. Οι στατιστικές δείχνουν ότι σημειώθηκε αύξηση κατά 2,932 δισεκατομμύρια χρήστες του διαδικτύου την τελευταία δεκαετία. Επομένως, υπάρχει περιθώριο για την τεχνολογία να εξορθολογίσει πολλές άλλες επιχειρηματικές διαδικασίες, μία από τις οποίες είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων.

Έτσι, η τεχνολογία στην εκπαίδευση εργαζομένων ορίζεται ως η χρήση τεχνολογικών εργαλείων όπως οπτικοακουστικές εικόνες, παιχνιδοποιημένο λογισμικό και μαζικά ανοιχτά διαδικτυακά μαθήματα, μεταξύ άλλων, για να βοηθήσουν τη διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων. Καθώς οι εταιρείες αποκεντρώνονται καθημερινά όλο και περισσότερο, η ανάγκη για εκπαίδευση εργαζομένων με τεχνολογίες αυξάνεται. Η χρήση τεχνικών όπως το gamification, τα μαζικά ανοιχτά διαδικτυακά μαθήματα και το AR/VR παρέχει στις εταιρείες πολλαπλά οφέλη που περιλαμβάνουν μεγαλύτερο ποιοτικό έλεγχο, αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, διατήρηση των εργαζομένων και αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας. Μελέτες που διεξήχθησαν από το TalentLMS Research δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται 89% πιο παραγωγικοί και 88% πιο ευτυχημένοι όταν η εκπαίδευσή τους στο χώρο εργασίας παιχνιδοποιείται. Ωστόσο, η ίδια μελέτη δείχνει ότι το 43% των εργαζομένων δεν έχουν παρατηρήσει ποτέ το gamification στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας τους. Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης (Zhao&Fang, 2023).

Με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώνονται με γρήγορους ρυθμούς, έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη για τις ομάδες ανθρώπινου δυναμικού να διασφαλίζουν ότι οι γνώσεις και οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού τους είναι εναρμονισμένες με τις εξελισσόμενες τεχνολογίες. Οι υπάρχουσες μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες έχουν υποστεί τεράστιες αλλαγές την τελευταία δεκαετία. Πέρασαν εκείνες οι εποχές που η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας χαρακτηριζόταν από συνεδρίες μάθησης με χαρτί και στυλό που διεξάγονταν από επόπτες εντός του χώρου εργασίας. Με τα μεγάλα βήματα που έχει κάνει η τεχνολογία τα τελευταία χρόνια, η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας μπορεί πλέον να προγραμματιστεί ώστε να πραγματοποιείται σύμφωνα με τη ζήτηση του εκπαιδευόμενου και σε χρόνο και τόπο της επιλογής τους (Ford, 2014).

Με την έλευση τεχνολογιών όπως το gamification, τα μαζικά ανοιχτά διαδικτυακά μαθήματα, η εικονική πραγματικότητα και η επαυξημένη πραγματικότητα, η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας γίνεται όλο και πιο διαδραστική, καθηλωτική και εξατομικευμένη. Η πρακτική της κατάρτισης και της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού έχει αναπτυχθεί από το περιορισμένο φάσμα καθηκόντων και στόχων που υποτίθεται ότι περιλάμβανε. Θεωρείται πλέον ως ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την προώθηση της συνολικής αποτελεσματικότητας και του ηθικού της ομάδας σε αντίθεση με το προηγούμενο όραμα ότι είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση των μεμονωμένων εργαζομένων. Εκτός από αυτό, η έννοια της κατάρτισης και της ανάπτυξης στον 21ο αιώνα παρακινεί επίσης οργανισμούς και επιχειρήσεις να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της συλλογικής και συνεργατικής μάθησης (Zhao&Fang, 2023).

Παρόλο που η αποτελεσματικότητα των τεχνικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης πριν από τη δεκαετία του 2010 έχει δοκιμαστεί, έχουν μυριάδες ελαττώματα που τις οδηγούν όλο και πιο κοντά στην απαρχαιωμένη κάθε μέρα. Ένα από αυτά τα σημαντικά ελαττώματα είναι η έλλειψη επεκτασιμότητας. Καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει, γίνεται όλο και πιο δύσκολο να διευκολυνθεί η ίδια ποιότητα ανταλλαγής πληροφοριών σε

μεγαλύτερη κλίμακα. Καθώς η παγκοσμιοποίηση είναι ένας από τους κύριους στόχους των εταιρειών σε όλο τον κόσμο, καθίσταται ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας η χάραξη εκπαιδευτικών στρατηγικών και σχημάτων που θα επιτρέπουν σε κάθε θυγατρική της εταιρείας στο εξωτερικό να διατηρεί τα ίδια επίπεδα ποιότητας με το μητρικό υποκατάστημα. Θα βοηθήσει επίσης τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να διατηρήσουν μια ενιαία και μοναδική εταιρική κουλτούρα σε όλους τους κλάδους της εταιρείας, ανεξάρτητα από γλωσσικά, κοινωνικά και αναπτυξιακά εμπόδια. Η αποτελεσματικότητα και η διατήρηση της γνώσης που μεταδίδεται μέσω των εκπαιδευτών στις φυσικές τάξεις παρουσιάζει επίσης πτώση λόγω της μείωσης του μέσου όρου της ανθρώπινης προσοχής και των βραδύτερων ρυθμών μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη που μεταδίδεται στο παγκόσμιο ανθρώπινο εργατικό δυναμικό πρέπει να είναι αρκετά διαδραστική ώστε να προωθεί τη μεγαλύτερη διατήρηση της γνώσης(Ford, 2014).

Όλα αυτά τα σημεία ανοίγουν το δρόμο για μια ριζική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές και οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού εκτελούν δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης. Μία από τις πιο βιώσιμες λύσεις για αυτά τα προβλήματα είναι οι πρακτικές εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας που εμπλουτίζονται με την τεχνολογία. Αυτές οι πρακτικές περιλαμβάνουν τη χρήση εργαλείων όπως gamification, μαζικά ανοιχτά διαδικτυακά μαθήματα, συλλογική κοινή χρήση, εξατομικευμένη εκπαίδευση, εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα για την τροποποίηση των υφιστάμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να μειωθεί το κόστος, να αυξηθεί η διατήρηση της γνώσης και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας. Περιλαμβάνει επίσης τη χρήση εργαλείων όπως η ανάλυση δεδομένων, οι διαδικτυακές έρευνες, οι εξετάσεις πιστοποίησης και άλλα συστήματα αναθεώρησης για τη δοκιμή της διατήρησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.

Οι συνολικές δαπάνες κατάρτισης και ανάπτυξης που πραγματοποιήθηκαν από εταιρείες στις Ηνωμένες Πολιτείες για το έτος 2018 ήταν περίπου 87,6 δισεκατομμύρια

δολάρια, εκ των οποίων το 34% δαπανήθηκε για την προμήθεια νέων τεχνολογιών και εξοπλισμού (TrainingMag, 2018). Αυτό δείχνει ότι οι εταιρείες αυξάνουν τις επενδύσεις τους σε νεότερες, εξελισσόμενες τεχνολογίες για να εξασφαλίσουν την παράδοση υψηλής ποιότητας, προσαρμοσμένου και σχετικού περιεχομένου στον εκπαιδευόμενο. Η επένδυση στο σωστό είδος εργαλείων κατάρτισης και ανάπτυξης για το εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων καθώς και για τη διασφάλιση υψηλής συγκράτησης των εφαρμοστέων γνώσεων μεταξύ των εκπαιδευομένων.

Οι Stone και συν. (2015) δηλώνει ότι υπάρχουν δύο κύριοι παράγοντες αλλαγής στο HR: η τεχνολογία και η διαχείριση ταλέντων. Οι καινοτομίες στον τομέα της τεχνολογίας θα αλλάξουν ριζικά και θα φέρουν επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται και ολοκληρώνονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών που περιλαμβάνουν HRD. Οι άνθρωποι υπήρξαν μάρτυρες τεχνολογικών θαυμάτων που σπάνε τα μονοπάτια την τελευταία δεκαετία. Με την έλευση τεχνολογιών όπως το 4G, το 5G, το Διαδίκτυο των πραγμάτων και το Cloud Computing, μεταξύ άλλων, οι έννοιες και οι μεθοδολογίες που εμπλέκονται στην εκπαίδευση, τη διδασκαλία καθώς και την ανάπτυξη εκπαιδευομένων και εργαζομένων έχουν υποστεί εξέλιξη. Η πλειονότητα των εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες στα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων τους σήμερα είναι αποτέλεσμα της κορύφωσης πολλαπλών τεχνολογιών που ξεπερνούν τα μονοπάτια, με αποτέλεσμα μια εξατομικευμένη σουίτα εφαρμογών που εξορθολογίζουν την εκπαίδευση των εργαζομένων και ενισχύουν τη διατήρηση της γνώσης των εκπαιδευομένων.

Αυτή η σειρά εφαρμογών μπορεί συλλογικά να αναφέρεται ως «εφαρμογές ηλεκτρονικής μάθησης» στον κλάδο. Ο Selvan (2015) δήλωσε ότι η εκπαίδευση σε εικονικές τάξεις χρησιμοποιώντας εφαρμογές ηλεκτρονικής μάθησης επιτρέπει στους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να καθοδηγούν και να διδάσκουν πολλούς υπαλλήλους γρήγορα καθώς και να αξιολογούν τη βελτίωσή τους μέσω

ψηφιοποιημένων εφαρμογών δοκιμών. Επίσης, διατύπωσε το επιχείρημα ότι η ηλεκτρονική μάθηση μπορεί να είναι η πιο ριζική ανακάλυψη για τη μεταμόρφωση της εκπαιδευτικής τεχνολογίας από την εφεύρεση του πίνακα κιμωλίας.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα των εφαρμογών ηλεκτρονικής μάθησης είναι ότι επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να μάθουν γνώσεις που είναι συγκεκριμένες για το επίπεδο κατανόησής τους σε μια μορφή μαθημάτων με αυτορυθμισμό. Αυτό επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να έχει πρόσβαση στην πύλη γνώσης σε χρόνο και τόπο που τον βολεύει, αυξάνοντας έτσι το ενδιαφέρον των εκπαιδευομένων για το μάθημα. Η ικανότητα συγκράτησης της γνώσης από τον εκπαιδευόμενο είναι επίσης πολύ υψηλότερη, καθώς μπορεί εύκολα να επανεξετάσει σύνθετες έννοιες εντός της πύλης κατόπιν απαίτησης του εκπαιδευόμενου. Η έρευνα έχει εξηγήσει ότι η ηλεκτρονική μάθηση παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία, αποτελεσματικότητα και άνεση στους μαθητές εκτός από μειωμένα έξοδα σε σύγκριση με αυτά που πραγματοποιούνται κατά την εκτέλεση παραδοσιακών εκπαιδευτικών τεχνικών. Η αδελφότητα διδασκόντων και εκπαιδευτών στο χώρο εργασίας διχάζεται ως προς το αν πρέπει ή όχι να βασίζεται στην τεχνολογία για την εκπαίδευση (Markova, Glazkova&Zaborova, 2017).

Μερικοί ερευνητές υποστήριξαν ότι η διδασκαλία μέσω Ιστού είναι πλεονεκτική επειδή επιτρέπει στους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που προκαλούνται από την αυξημένη προσαρμογή, την ευελιξία και τον έλεγχο των μαθητών (Erihonna,2016; Sadeghi,2019). Ωστόσο, οι ερευνητές από την άλλη πλευρά δηλώνουν ότι η χρήση αυτών των τεχνολογιών είναι πολύ λιγότερο αποτελεσματική επειδή θέτει σε καραντίνα τους μαθητές ο ένας από τον άλλο, μειώνοντας έτσι την αλληλεπίδραση και την ομαδική εργασία των μαθητών. Εκτός από αυτό, ισχυρίζονται ότι μειώνει επίσης την επικοινωνία μεταξύ των μαθητών και επιπλέον, ελαχιστοποιεί επίσης την εκπλήρωση των εκπαιδευομένων (Markova, Glazkova&Zaborova, 2017).

Τα προβλήματα της απομόνωσης και της μειωμένης επικοινωνίας αντιμετωπίζονται με την ενσωμάτωση των εννοιών της παιχνιδιοποίησης σε εφαρμογές ηλεκτρονικής μάθησης. Η παρουσία στοιχείων όπως πίνακες κατάταξης, γραμμές προόδου, νομίσματα εντός του παιχνιδιού κ.λπ., επιτρέπουν στον εκπαιδευόμενο να συγκρίνει την πρόοδό του με τον εαυτό του καθώς και με τους συναδέλφους του με εποικοδομητικό τρόπο. Επιπλέον, ορισμένες εργασίες και έργα που σχετίζονται με το πρόγραμμα σπουδών του εκπαιδευόμενου μπορούν να σχεδιαστούν για να προωθήσουν την εργασία σε ομάδες αντί να εργάζονται μεμονωμένα. Αυτά τα καθήκοντα ενισχύουν το συλλογικό ηθικό καθώς και προάγουν την επικοινωνία και την κατανόηση μεταξύ των συναδέλφων (Iacono, Vallarino&Vercelli, 2020).

3.2.2.2 Αναβάθμιση (Upskilling) και Απόκτηση νέων (Reskilling) Δεξιοτήτων με αναδυόμενες τεχνολογίες

Τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι η εργασία γίνεται ψηφιακή και αυτό το νέο περιβάλλον απαιτεί ενημερωμένες δεξιότητες. Ανταποκρινόμενοι στις αυξανόμενες απαιτήσεις σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς για πολυτάλαντους και υψηλά καταρτισμένους εργαζομένους, περισσότερα ιδρύματα έχουν επενδύσει σε πολλαπλές καινοτόμες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση στην ενσωμάτωση της κατάρτισης δεξιοτήτων.

Τα έξυπνα συστήματα Industry 4.0 τονίζουν την ανάγκη μετάβασης από την εστίαση στον αυτοματισμό σε μια έξυπνη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων και μηχανών. Το Industry 4.0 οδηγεί την κοινωνία σε έναν ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτός ο μετασχηματισμός επικεντρώνεται σε ένα όραμα νέων προγραμμάτων εκπαίδευσης και μάθησης που μπορούν να παρέχουν αποτελεσματικά κατάρτιση, δεξιότητες, επαναπροσαρμογή και αναβάθμιση δεξιοτήτων στο εργατικό δυναμικό που είναι έτοιμο για το μέλλον. Τόσο τα προγράμματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όσο και οι μη παραδοσιακές επιλογές μπορούν να προσφέρουν ευκαιρίες στο εργατικό δυναμικό να

προωθήσει το σύνολο των δεξιοτήτων του. Για να συμβεί αυτό, οι ηγέτες των επιχειρήσεων, οι εκπαιδευτικοί και οι κυβερνήσεις πρέπει να δημιουργήσουν προληπτικά εγκαταστάσεις και προγράμματα ώστε η κοινωνία να επωφεληθεί από την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων, καινοτόμων γνώσεων και προηγμένων θεωριών. Όταν το πανεπιστήμιο, η κυβέρνηση και οι επιχειρηματικοί οργανισμοί γίνονται μέλη της εκπαιδευτικής συμμαχίας, αποτελούν μέρος του συνεργατικού οικοσυστήματος αναβάθμισης και αναβάθμισης δεξιοτήτων για την εκπαίδευση ενός εργατικού δυναμικού έτοιμου για το μέλλον (Li, 2020).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει δρομολογήσει έναν παγκόσμιο ρυθμό ανταγωνιστικότητας που έχει ξεκινήσει μια διδακτική αλλαγή παραδείγματος για τη μάθηση και τη διδασκαλία. Η Εθνική Εκπαιδευτική Ένωση των ΗΠΑ (NEA), ιδρυτικό μέλος της Συνεργασίας για τον εικοστό πρώτο αιώνα, είναι ένας βιώσιμος υποστηρικτής που ενθαρρύνει τα σχολεία, τις περιφέρειες και τις πολιτείες να εμφυσήσουν τεχνολογία στην εκπαίδευση και να παρέχουν εργαλεία και πόρους για τη διευκόλυνση αυτή η προσπάθεια.⁶ Τα προγράμματα σπουδών κολεγίου είναι συνήθως ευνοϊκά για πολλούς ανθρώπους να αναβαθμίσουν τις ικανότητές τους και να βελτιώσουν τα διαπιστευτήριά τους. Τα τελευταία χρόνια, πολλά πανεπιστήμια έχουν δημιουργήσει νέα προγράμματα, όπως η επιστήμη δεδομένων και η κυβερνοασφάλεια, για να βοηθήσουν το εργατικό δυναμικό να ενισχύσει τις δεξιότητές του στην κριτική σκέψη, την επίλυση σύνθετων προβλημάτων, τη δημιουργικότητα και την επικοινωνία (Li, 2020).

Η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε τον ρυθμό της αυτοματοποίησης. Οι εργαζόμενοι και οι μαθητές απέκτησαν γρήγορα τεχνολογίες cloud, δεξιότητες τηλεδιάσκεψης και δεξιότητες τηλεργασίας από απόσταση. Τα σχολεία, οι έμποροι λιανικής, οι τράπεζες και πολλές επιχειρήσεις αναδύονται από την κρίση σε έναν κόσμο φυσικών αποστάσεων εργασίας - χώρους εργασίας που άλλαξαν τις συμπεριφορές και τις προτιμήσεις των πελατών. Πολλοί άνθρωποι μαθαίνουν αυτές τις δεξιότητες μέσω διαδικτυακών προγραμμάτων, όπως διαδικτυακά εργαστήρια που προσφέρουν οι

εταιρείες τους, βίντεο YouTube και αυτοεκπαίδευση. Η ανάκαμψη αναγκάζει τους οργανισμούς να ξανασκεφτούν τις λειτουργίες τους για το νέο κανονικό. Οι κατασκευαστικές εταιρείες αναδιαμορφώνουν τις αλυσίδες εφοδιασμού και τις γραμμές παραγωγής τους χρησιμοποιώντας τεχνολογίες Industry 4.0. Οι πάροχοι υπηρεσιών προσαρμόζονται στις ψηφιακές λειτουργίες και στις ανέπαφες υπηρεσίες. Αυτές οι αλλαγές θα επηρεάσουν σημαντικά τις απαιτήσεις για τα σύνολα δεξιοτήτων του προσωπικού, επειδή ορισμένοι ρόλοι πρόσωπο με πρόσωπο γραφείου μπορεί να αντικατασταθούν με μια δραματική αύξηση στις ρυθμίσεις εργασίας στο σπίτι και εξ αποστάσεως (Ellingrud, Gupta&Salguero, 2020).

Οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν και να προωθήσουν ποικίλες προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των κενών δεξιοτήτων. Για παράδειγμα, μπορούν να αναπτύξουν δεξιότητες εσωτερικά, να διατηρήσουν το υπάρχον προσωπικό τους υποστηρίζοντάς τους να εργαστούν σε προχωρημένα πτυχία, να αποζημιώσουν τα δίδακτρα τους ή να καλέσουν ειδικούς κατάρτισης για να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους. Εναλλακτικά, οι εταιρείες μπορούν να προσλάβουν νέους υπαλλήλους με τις κατάλληλες δεξιότητες. Είναι επίσης εφικτή μια υβριδική προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης ειδικευμένου εργατικού δυναμικού με σύμβαση για την κάλυψη βραχυπρόθεσμων αναγκών με ταυτόχρονη ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων στο εσωτερικό.

3.2.3 Προκλήσεις στην εξ αποστάσεως ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση

Τα εμπόδια στην υιοθέτηση και εφαρμογή της ηλεκτρονικής μάθησης σχετίζονται είτε με οργανωτικά είτε με τεχνικά ζητήματα. Όσον αφορά τα τεχνικά εμπόδια, τα πιο συχνά αναφερόμενα είναι τα σφάλματα συστήματος, το εύρος ζώνης και η αναβάθμιση της υποδομής, η προσβασιμότητα, η χρηστικότητα, η τεχνική υποστήριξη και οι αντιληπτές δυσκολίες στη χρήση ενός τέτοιου συστήματος λόγω του γεγονότος ότι ο χρήστης θα χρειαστεί να αποκτήσει ένα νέο σύνολο δεξιοτήτων (χρήση διαδικτυακών εργαλείων, αποτελεσματική επικοινωνία) και αντιμετώπιση συγκεκριμένων διαδικασιών (κωδικοί πρόσβασης, άδειες, κ.λπ.). Τα οργανωτικά εμπόδια περιλαμβάνουν την έλλειψη διαθέσιμου χρόνου για εκπαίδευση. κόστος

έναντι αξίας· έλλειψη κατάλληλου περιεχομένου που σχετίζεται με συγκεκριμένες ανάγκες· γλωσσικά εμπόδια καθώς το μεγαλύτερο μέρος του περιεχομένου παραδίδεται στα αγγλικά. δυσκολίες στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ηλεκτρονικής μάθησης· έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και κατεύθυνσης, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει ευθυγράμμιση με τους επιχειρηματικούς στόχους· έλλειψη ευαισθητοποίησης για την ηλεκτρονική μάθηση. έλλειψη κινήτρων· και τέλος, έλλειψη διοικητικής υποστήριξης (Ali, Urral&Gulliver, 2018).

Κόστος: Η τεχνολογία είναι κυρίαρχη στην ηλεκτρονική μάθηση και είναι επίσης δαπανηρή, απρόβλεπτη και μπορεί να καταστεί απαρχαιωμένη. Αυτό καθιστά το αρχικό κόστος αγοράς υπολογιστών, ειδικά στα πρώτα στάδια υλοποίησης καθώς και το συνεχιζόμενο κόστος της αναβάθμισης των συστημάτων, πολύ υψηλό. Έτσι, το κόστος αναφέρεται συχνά στη βιβλιογραφία ως ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια στην ηλεκτρονική μάθηση (Quadrik.ά., 2017).

Χρόνος: Με την αύξηση του φόρτου εργασίας, ο παράγοντας χρόνος γίνεται σημαντικό εμπόδιο στην ηλεκτρονική μάθηση. Στην πραγματικότητα, καταλαμβάνει μια σημαντική θέση μεταξύ των τριών κορυφαίων εμποδίων για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής μάθησης στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι είτε δεν έχουν αρκετό χρόνο για να αφιερώσουν στη μάθηση στο χώρο εργασίας με όλες τις διακοπές εργασίας είτε δεν υπάρχει επαρκής χρόνος για την ανάπτυξη και τη διατήρηση της ηλεκτρονικής μάθησης. Μερικοί υπάλληλοι δυσκολεύονται να συγκεντρωθούν στην κατοικία τους με όλους τους άλλους οικογενειακούς περισπασμούς. Η τοποθεσία της ηλεκτρονικής μάθησης, είτε στο γραφείο του εργαζομένου είτε στο σπίτι, δεν φαίνεται να μειώνει την ένταση του παράγοντα χρόνου ως κύριο εμπόδιο για τους περισσότερους χρήστες ηλεκτρονικής μάθησης (Ali, Urral&Gulliver, 2018).

Τεχνολογία: Η τεχνολογία είναι ένα από τα κρίσιμα προβλήματα στη χρήση της ηλεκτρονικής μάθησης. Απαιτεί προσαρμογές όχι μόνο από την πλευρά του οργανισμού αλλά και από την πλευρά του μαθητή. Για να μπορούν οι οργανισμοί να

χρησιμοποιούν αποτελεσματικά την ηλεκτρονική μάθηση, η τεχνολογία e-learning πρέπει να ενσωματωθεί με τα υπάρχοντα συστήματα, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις συμβατότητες και δυνατότητες λογισμικού και υλικού. Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι έχουν την κατάλληλη ικανότητα να λειτουργούν συστήματα ηλεκτρονικής μάθησης, να εκπαιδεύουν το προσωπικό πώς να τα χρησιμοποιούν και να τα αναβαθμίζουν ή να τα προσαρμόζουν ανάλογα. Έτσι, ορισμένες εταιρείες θεωρούν ότι η ηλεκτρονική μάθηση δημιουργεί τεχνολογικές απαιτήσεις στα ήδη καταπονημένα συστήματά τους. Άλλα πιθανά προβλήματα είναι οι βλάβες του συστήματος και το χαμηλό εύρος ζώνης που επηρεάζουν την ικανότητα παροχής λύσεων ηλεκτρονικής μάθησης. Η τεχνική υποστήριξη είναι επίσης ένα σημαντικό ζήτημα, ιδιαίτερα σε ένα σενάριο στο οποίο οι προμηθευτές δεν παρέχουν αυτήν την υπηρεσία, καθιστώντας τις εταιρείες απρόθυμες να χρησιμοποιήσουν την ηλεκτρονική μάθηση ως λύση κατάρτισης (Lakbala, 2016).

Αντίσταση στην αλλαγή: Η εσωτερική αντίσταση στη χρήση της τεχνολογίας αρχίζει να εμφανίζεται ως ένα από τα πιο αισθητά εμπόδια στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής μάθησης. Ανεξάρτητα από το πόσο καλά ευθυγραμμισμένες με τους στόχους της επιχείρησης ή καλά σχεδιασμένες με τις προδιαγραφές εργασιακών δεξιοτήτων, οι λύσεις ηλεκτρονικής μάθησης είναι πιθανό να αποτύχουν εάν οι χρήστες αντισταθούν. Αυτό εξαρτάται από το πόσο από αυτές τις νέες λύσεις και πρακτικές είναι ενσωματωμένες στη συνολική οργανωτική κουλτούρα. Με άλλα λόγια, εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η ηλεκτρονική μάθηση δημιουργεί περισσότερα προβλήματα παρά οφέλη ή αν απλώς δεν ξέρουν πώς να τη χρησιμοποιήσουν ή δεν μπορούν να την εφαρμόσουν στα δικά τους καθήκοντα και έργα, δεν θα αισθάνονται άνετα να χρησιμοποιούν αυτό που αποδοκιμάζουν. . Για να πραγματοποιηθούν οι υποσχέσεις της ηλεκτρονικής μάθησης, οι εργαζόμενοι πρέπει να την αγκαλιάσουν και οι διευθυντές πρέπει να την υποστηρίξουν. Ως εκ τούτου, η έμφαση στην προοδευτική δημιουργία μιας κουλτούρας ηλεκτρονικής μάθησης είναι μέρος των υφιστάμενων πρωτοβουλιών για τη διάλυση της αντίστασης στην αλλαγή(Quadrik.ά., 2017).

Πίνακας 3-3. Αντιληπτά εμπόδια σε όλους τους οργανισμούς

Κατηγορίες φραγμών	Χαρακτηριστικά
Προσωπικά Εμπόδια	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προβλήματα διαχείρισης χρόνου ➤ Ενήλικη υπερηφάνεια ➤ Γλωσσικό πρόβλημα ➤ Στάση απέναντι στην ηλεκτρονική μάθηση ➤ Μαθησιακό στυλ ή προτιμήσεις
Εμπόδια κατάστασης	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ώρα για μελέτη ➤ Διακοπή κατά τη διάρκεια της μελέτης
Οργανωτικά εμπόδια	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Πολιτιστικά προβλήματα σχετικά με την αξιοπιστία της ηλεκτρονικής μάθησης ➤ Έλλειψη χρόνου για μελέτη ➤ Διαπροσωπικοί φραγμοί ➤ Περιορισμένη διαθεσιμότητα διαδικτυακών μαθημάτων ➤ Προβλήματα συστήματος εγγραφής ➤ Έλλειψη ενημέρωσης σχετικά με τα διαθέσιμα διαδικτυακά μαθήματα ➤ Έλλειψη πίστωσης ή πιστοποίησης μετά την ολοκλήρωση ➤ Αποτυχία συμμετοχής των εργαζομένων στο σχεδιασμό ή τη λήψη αποφάσεων
Τεχνολογικά εμπόδια	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ποιότητα Συστημάτων Διαχείρισης Μάθησης (LMS). ➤ Προβλήματα συνδεσιμότητας ➤ Έλλειψη εκπαίδευσης ➤ Προβλήματα πλοήγησης ➤ Περιορισμοί τεχνικής υποστήριξης ➤ Απώλεια δεδομένων και αδυναμία αποθήκευσης ή μεταφοράς δεδομένων
Εμπόδια Περιεχομένου-Καταλληλότητας	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προσδοκίες των μαθητών από το μάθημα ➤ Συνάφεια μαθήματος ➤ Περιεχόμενο που δεν αφορά συγκεκριμένο κοινό ➤ Κακή ποιότητα περιεχομένου και περιορισμένη αυστηρότητα ➤ Κακώς κατασκευασμένες αξιολογήσεις

3.2.4 Πρακτικές εξ αποστάσεως ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης

Η σύγχρονη και ασύγχρονη εξ αποστάσεως ενδοεπιχειρησιακή επιμόρφωση αναπτύσσεται σε περιβάλλοντα και πλατφόρμες. Αυτή η εκπαίδευση εκμεταλλεύεται τα διαδικτυακά συνεργατικά εργαλεία και τις κοινότητες μάθησης, όπως αυτές που χρησιμοποιούν εμπορικό, δωρεάν λογισμικό και λογισμικό ανοιχτού κώδικα. Η

υλοποίηση της εξ αποστάσεως ενδοεταιρικής εκπαίδευσης πραγματοποιείται με τη βοήθεια ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης, τα οποία προσφέρουν ένα λεπτομερές και ελεγχόμενο διαδικτυακό περιβάλλον για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων που προωθεί κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα. Αυτά τα συστήματα κατηγοριοποιούνται από τους Clark και Mayer (2016) ως οργανωμένα διαδικτυακά περιβάλλοντα που παρέχουν ολοκληρωμένη υποστήριξη.

Συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου (Content Management Systems, CMS): Αυτά τα συστήματα επιτρέπουν σε οποιονδήποτε να δημοσιεύει περιεχόμενο στο διαδίκτυο χωρίς να απαιτείται εξειδικευμένη τεχνική εμπειρογνώμοσύνη. Είναι κυρίως συστήματα διαχείρισης δεδομένων που καλύπτουν παραδοσιακές διαδικτυακές εφαρμογές. Η βασική τους λειτουργία είναι να επιτρέπουν τη δημιουργία, την επεξεργασία, τη δημοσίευση και τη διαχείριση περιεχομένου μέσω ενός συνόλου κανόνων και διαδικασιών που διασφαλίζουν ότι το τελικό προϊόν είναι συνεπές και έγκυρο. Το περιεχόμενο δημιουργείται χρησιμοποιώντας ένα γραφικό περιβάλλον χρήστη, το οποίο εξαλείφει την ανάγκη για εξειδικευμένες γνώσεις προγραμματισμού ή άλλες τεχνικές δεξιότητες. Τα συστήματα CMS αποτελούνται από αποθήκες δεδομένων που περιβάλλονται από εργαλεία συγγραφής, εργαλεία αλληλουχίας και εργαλεία συλλογής δεδομένων, τα οποία στοχεύουν στην απλοποίηση της διαδικασίας δημιουργίας και διαχείρισης διαδικτυακού περιεχομένου (Clark&Mayer, 2016).

Συστήματα Διαχείρισης της Μάθησης- Εκπαίδευσης (Learning – Instructional Management Systems, LMS): Τα LMS είναι συστήματα λογισμικού που χρησιμοποιούν διαδικτυακές τεχνολογίες για τη δημιουργία, εκτέλεση και διαχείριση εκπαιδευτικών διαδικασιών που υποστηρίζουν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Αυτά τα συστήματα αυτοματοποιούν την εγγραφή των φοιτητών και επιτρέπουν την παρακολούθηση της προόδου σε όλη τη διάρκεια του μαθήματος. Όλες οι δραστηριότητες των χρηστών είναι τεκμηριωμένες και προσβάσιμες τόσο στους διαχειριστές όσο και στους εκπαιδευτές, συμπεριλαμβανομένης της εγγραφής μαθημάτων, των ποσοστών συμμετοχής, της προόδου των μαθητών μέσω του υλικού του μαθήματος, των

αποτελεσμάτων αξιολόγησης, των βαθμών και των δημοσιεύσεων ομαδικής συζήτησης, καθώς και ζωντανών συνομιλιών. Τα συστήματα LMS προσφέρουν μια ποικιλία λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης διαδικασιών εγγραφής μαθημάτων, της δημιουργίας ομάδων χρηστών και της ρύθμισης της πρόσβασης των χρηστών σε εκπαιδευτικούς πόρους. Αυτά τα συστήματα διαχειρίζονται επίσης δεδομένα που σχετίζονται με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και τη μαθησιακή διαδικασία, καθώς και τον προγραμματισμό μαθησιακών εκδηλώσεων. Η επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, που διευκολύνεται από διάφορα εργαλεία όπως φόρουμ συζήτησης, ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Δημιουργούνται, αξιολογούνται και συνοδεύονται από στατιστικά στοιχεία και αναφορές διαδικτυακών ασκήσεων, διαγωνισμών και εργασιών, ενώ παρακολουθείται στενά η συμμετοχή των εκπαιδευομένων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (Palviaetal., 2018).

Εικονικά Περιβάλλοντα Μάθησης (VirtualLearningEnvironments): Είναι συστήματα σχεδιασμένα για τη διαχείριση συνεργατικών ροών εργασίας. Ουσιαστικά λειτουργούν ως συστήματα διαχείρισης περιεχομένου που παρέχουν και εκπαιδευτικό υλικό. Οι καθηγητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν VLE για να δημιουργήσουν διαδικτυακά μαθήματα και να ανεβάσουν κείμενα σε μορφή word ή powerpoint χωρίς να απαιτείται η μετατροπή τους σε υλικό ιστότοπου. Αυτά τα συστήματα είναι ιδιαίτερα δημοφιλή επειδή δεν απαιτούν τεχνικές δεξιότητες υψηλού επιπέδου. Τα VLE επιτρέπουν τη διαχείριση και διανομή εκπαιδευτικού υλικού, καθώς και την παροχή εργαλείων αξιολόγησης για τους μαθητές. Τα βασικά χαρακτηριστικά των VLE περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική ανάρτηση εκπαιδευτικού υλικού, πρόσβαση χρήστη και κοινή χρήση αποθηκευμένου υλικού, έλεγχο πρόσβασης σε δεδομένα, εύκολη αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών, αξιολόγηση εκπαιδευτικού περιεχομένου από τον χρήστη και συζητήσεις φόρουμ και ανταλλαγές σημειώσεων εντός του μαθήματος (Fowler, 2015)

Στη σύγχρονη εποχή, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση που είναι ασύγχρονη και ενημερωμένη διευκολύνεται από την ενσωμάτωση της εκπαίδευσης μέσω e-learning. Αυτό περιλαμβάνει τη δομημένη παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου, με πρωταρχικό στόχο τους επαγγελματίες που αναζητούν εξειδικευμένη κατάρτιση και εξειδίκευση στους αντίστοιχους τομείς τους. Τέτοια εκπαίδευση παρέχεται χρησιμοποιώντας σύγχρονα και ασύγχρονα εργαλεία και υπηρεσίες (Xie, Liu&Bhairma, 2018).

Η εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός της εταιρείας, η οποία τηρεί τα πρότυπα εκπαίδευσης ενηλίκων, βασίζεται σε διάφορες εκπαιδευτικές τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί πρόσφατα. Ο κύριος στόχος της ενδοεταιρικής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης είναι να διευκολύνει την επικοινωνία και τον προβληματισμό μεταξύ των εκπαιδευομένων. Αυτό επιτυγχάνεται παρέχοντας άφθονο χρόνο στους εκπαιδευόμενους για να συλλογιστούν και να επανεξετάσουν τους μαθησιακούς τους στόχους, οι οποίοι ορίζονται σαφώς και συνοπτικά. Το πρόγραμμα δίνει επίσης έμφαση στην αξιοποίηση των εμπειριών των εκπαιδευομένων και χρησιμοποιεί ποικίλες τεχνικές κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όλες με στόχο την προώθηση της ενεργού συμμετοχής και της αυτοδιάθεσης μεταξύ των εκπαιδευομένων στα αντίστοιχα εργασιακά τους περιβάλλοντα (Ιωάννου & Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Η ενδοεταιρική εξ αποστάσεως εκπαίδευση περιλαμβάνει επιτόπια διδασκαλία μέσω τηλεδιάσκεψης, η οποία είναι μια κλασική μέθοδος διδασκαλίας. Παρά τη δημοτικότητά της, αυτή η τεχνική συχνά συνδυάζεται με άλλες μεθόδους καθώς οι εκπαιδευόμενοι δεν συμμετέχουν ενεργά. Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης, ο δάσκαλος μπορεί να παρουσιάσει άμεσα το αντικείμενο, επισημαίνοντας τα βασικά σημεία και στη συνέχεια ενεργοποιώντας τους συμμετέχοντες χρησιμοποιώντας άλλες τεχνικές όπως ερωτήσεις και απαντήσεις (Χατζηδήμου&Χατζηδήμου, 2014). Αυτή η τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλη τη μαθησιακή διαδικασία στη σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση, όπου οι εκπαιδευτές θέτουν ερωτήσεις για την προώθηση της μαθησιακής διαδικασίας. Οι ερωτήσεις που τίθενται θα πρέπει να είναι σχετικές με

το αντικείμενο, να συνδέονται με τους διδακτικούς στόχους, να είναι διακριτές και να ισχύουν για όλους τους μαθητές (Χατζηδήμου, 2007, Χατζηδήμου&Χατζηδήμου, 2014). Στο πεδίο της σύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική του καταιγισμού ιδεών. Ο εκπαιδευτής προτρέπει τους εκπαιδευόμενους να πάρουν μια θέση σχετικά με μια κεντρική ιδέα του μαθήματος, επιτρέποντάς τους να το κάνουν ελεύθερα και αυθόρμητα. Κατόπιν αυτού, ξεκινά το στάδιο της επεξεργασίας και του σχολιασμού του προβληματισμού. Αυτή η μέθοδος εγγυάται τη συμμετοχή των μαθητών, την αξιοποίηση των εμπειριών του παρελθόντος και ενθαρρύνει τη συνεργασία (Κόκκος, 2005), τη δημιουργικότητα, την ελεύθερη έκφραση και τον κριτικό στοχασμό. Επιπλέον, αυτή η τεχνική καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα ευκολίας, οικειότητας και εμπιστοσύνης (Κόκκος &Κουτρούμπα, 2010).

Ενσωματώνοντας την τεχνική της μάθησης με βάση την παρατήρηση, χρησιμοποιείται η τεχνική επίδειξης. Αρχικά, ο εκπαιδευτής θα παρουσιάσει μια εκπαιδευτική άσκηση, η οποία στη συνέχεια θα αναπαραχθεί από τους εκπαιδευόμενους είτε ατομικά είτε ομαδικά. Προκειμένου οι εκπαιδευόμενοι να εφαρμόσουν αποτελεσματικά αυτήν την άσκηση, είναι απαραίτητο να έχουν πρόσβαση σε κατάλληλους εποπτικούς πόρους, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο σε σύγχρονο όσο και σε ασύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον (Κόκκος &Κουτρούμπα, 2010; Χατζηδήμου&Χατζηδήμου, 2014). Η συγκεκριμένη τεχνική χρησιμεύει στην αύξηση της εμπλοκής των εκπαιδευομένων στη μαθησιακή διαδικασία, ενώ ταυτόχρονα εντοπίζει τυχόν λανθασμένες ενέργειες που μπορεί να κάνουν και διορθώνει αμέσως.

Μια ευρέως αποδεκτή μέθοδος για την προώθηση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης εντός ενός εταιρικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει το παιχνίδι ρόλων. Αυτή η τεχνική περιλαμβάνει τους μαθητές που αναλαμβάνουν ρόλους που αντιστοιχούν στις επαγγελματικές τους θέσεις, επιτρέποντάς τους να εξερευνήσουν και να αναλύσουν δύσκολες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν στον χώρο εργασίας. Συμμετέχοντας σε αυτήν την προσέγγιση, οι εργαζόμενοι μπορούν να εντοπίσουν

αποτελεσματικές μεθόδους για τη διαχείριση του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Επιπλέον, αυτή η τεχνική ωθεί τους εκπαιδευόμενους να εκφράσουν και να επεξεργαστούν τις συναισθηματικές τους καταστάσεις, συμβάλλοντας έτσι στην εξάλειψη των αρνητικών στάσεων και αντιλήψεων που μπορούν να αναπτυχθούν στο χώρο εργασίας. (Κόκκος &Κουτρούμπα, 2010).

Η χρήση της προσομοίωσης είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος εκπαίδευσης όπου οι συμμετέχοντες εμπλέκονται σε νοητικές αναπαραστάσεις σεναρίων πραγματικής ζωής. Αυτή η τεχνική μοιάζει με το παιχνίδι ρόλων, αλλά χωρίς την απαίτηση ανάληψης συγκεκριμένων ρόλων. Ο απώτερος στόχος είναι οι εργαζόμενοι να κατανοούν τις σκέψεις και τις ενέργειες των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον και να ενεργούν ανάλογα όταν αντιμετωπίζουν παρόμοιες συνθήκες. Αυτή η προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις μαθαίνοντας σε ασφαλή περιβάλλοντα, κάνοντας λάθη χωρίς να αντιμετωπίζουν τις συνέπειες που θα συνέβαιναν στην πραγματική ζωή (Κόκκος &Κουτρούμπα, 2010). Σε αυτό το πλαίσιο, οι εκπαιδευόμενοι είναι απαλλαγμένοι από το άγχος και το φόβο της αποτυχίας, κάτι που τους επιτρέπει να μάθουν από τα λάθη τους (Κόκκος, 2005).

Οι διάφοροι τύποι σύγχρονης εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σε μια εταιρεία ενσωματώνονται με μεθόδους ασύγχρονης εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένης της διανομής εκπαιδευτικού υλικού και πόρων για μελέτη, εργασιών και ασκήσεων, την καθιέρωση διαλόγων σε φόρουμ για θέματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση και μαθήματα βίντεο όπου οι εκπαιδευτές να επιδείξουν ή να αναλύσουν έννοιες που σχετίζονται με την εκπαίδευση χρησιμοποιώντας πολυμέσα. Τα Τεστ αυτοαξιολόγησης είναι επίσης διαθέσιμα στους εκπαιδευόμενους εκτός του ωραρίου τάξης, επιτρέποντάς τους να μετρήσουν την πρόοδό τους. Επιπλέον, οι εκπαιδευόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται σε κοινόχρηστα αρχεία, αν και όχι σε πραγματικό χρόνο (Xie, Liu&Bhairma, 2018).

Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία έρευνας

Η ποσοτική έρευνα, μια μέθοδος που βασίζεται στη λογική συλλογιστική και στην ανάλυση δεδομένων, προσφέρει ένα συστηματικό μέσο σύλληψης του συναισθήματος του κοινού μέσω αριθμητικών μετρήσεων. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από φοιτητές που επιδιώκουν να μετρήσουν τις απόψεις του κοινού σε θέματα, χρησιμοποιώντας εξειδικευμένα ερωτηματολόγια. Τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας έγκειται στην ικανότητά της να συλλέγει σημαντικούς όγκους δεδομένων, τα οποία στη συνέχεια μπορούν να υποστούν αβίαστη επεξεργασία χρησιμοποιώντας εργαλεία στατιστικής ανάλυσης (Παπαγεωργίου, 2014).

Τα ερωτηματολόγια είναι το κύριο εργαλείο που χρησιμοποιείται στις ποσοτικές μεθόδους, επιτρέποντας στους χρήστες να επιλέξουν απαντήσεις από ένα προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων (Stockemer, Stockemer&Glaser,2019). Η μέτρηση των απαντήσεων μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας μια κλίμακα απόψεων, που κυμαίνεται από «Διαφωνώ έντονα» έως «Συμφωνώ». Η ευελιξία της συλλογής ποσοτικών δεδομένων είναι εμφανής καθώς μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω ερωτηματολογίων σε χαρτί είτε μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Για να ενθαρρύνουν μεγαλύτερη συμμετοχή, οι ερευνητές μπορούν να εξετάσουν το ενδεχόμενο να προσφέρουν κίνητρα στο κοινό. Είναι σημαντικό για τους συμμετέχοντες στην έρευνα να είναι πλήρως ενημερωμένοι για το πώς θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα τους, ώστε να μπορούν να παρέχουν ενημερωμένη συγκατάθεση.

4.1 Σκοπός της έρευνας

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι έννοιες της εξ' αποστάσεως επιμόρφωσης και της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης/εκπαίδευσης και ο ρόλος τους για την αναβάθμιση ή/και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Η έρευνα επικεντρώνεται στις απόψεις εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επιπλέον, μελετώνται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Το εάν οι συμμετέχοντες έχουν λάβει κάποια εκπαίδευση/κατάρτιση τους τελευταίους 12 μήνες επηρεάζει τις απόψεις τους αναφορικά με τα οφέλη και την σημαντικότητα παραγόντων που οδηγούν στην συμμετοχή σε εκπαίδευση/κατάρτιση;
- Τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων στις επιχειρήσεις επηρεάζουν την πιθανότητα να μεταβούν σε μια νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση της κατάρτιση/εκπαίδευση για να αναβαθμίσουν αποκτήσουν καινούργιες δεξιότητες;

4.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από ένα σύνολο 151 εργαζόμενων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πιο αναλυτικά, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι γυναίκες, 18 με 30 ετών και αναφέρουν έως 5 έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση. Παράλληλα, αναφέρουν πως είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και εργάζονται στα επισιτιστικά τμήματα των επιχειρήσεων. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας. Η επιστημονική εμπειρική έρευνα ευνοεί τη χρήση τυχαίων δειγμάτων λόγω της αντιπροσωπευτικότητάς τους και της ικανότητας εφαρμογής νόμων πιθανοτήτων για επαγωγικό συλλογισμό από το δείγμα στον πληθυσμό. Από την άλλη πλευρά, τα μη τυχαία δείγματα δεν έχουν την ικανότητα γενίκευσης από το δείγμα στον πληθυσμό, καθώς δεν αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια τον πληθυσμό (Παπαγεωργίου, 2014).

4.3 Εργαλείο της έρευνας

Για την διερεύνηση των σκοπών της έρευνας και την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 2 ενοτήτων. Το ερωτηματολόγιο έγινε με βάση τον οδηγό από τον International Labour Organization (2020), ο οποίος έδωσε κάποιες κατευθυντήριες γραμμές για την ταχεία αξιολόγηση των αναγκών επανεκπαίδευσης και αναβάθμισης των δεξιοτήτων που σχετίστηκαν με την κρίση της

πανδημίας. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ένα σύνολο 5 ερωτήσεων κλειστού τύπου και 1 ερώτησης ανοιχτού τύπου, οι οποίες μελετούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά της έρευνας. Η δεύτερη ενότητα επικεντρώνεται στις απόψεις των ερωτώμενων αναφορικά με την εκπαίδευση και την κατάρτιση τους, για την δημιουργία και αναβάθμιση δεξιοτήτων που μπορεί να τους βοηθήσουν στην επαγγελματική τους ζωή. Η ενότητα περιλαμβάνει 1 ερώτηση ανοιχτού τύπου, 7 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 5 ερωτήσεις τύπου Likert με 8, 8, 7, 12 και 9 υποερωτήματα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί πως οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα, καθώς οι απαντήσεις ήταν ποικίλες σε τέτοιο βαθμό που δεν δεχόντουσαν κάποια κωδικοποίηση η οποία θα παρουσίαζε κάποιο ερευνητικό ενδιαφέρον.

4.4 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά και για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ένα εργαλείο το Googleform. Το συγκεκριμένο εργαλείο δημιουργεί έναν σύνδεσμο ο οποίος περιέχει μια μορφή του ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε. Επιπλέον, συνοδεύεται και από κατάλληλο σημείωμα το οποίο ενημερώνει τους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους για τον σκοπό της έρευνας και τον λόγο που πραγματοποιείται. Ακόμη, καθιστά σαφές τον εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης όλων των δηλώσεων, καθώς ενημερώνει και για την ανώνυμη και εθελοντική μορφή που έχει η έρευνα. Τέλος, προσφέρει την ηλεκτρονική διεύθυνση της ερευνήτριας για την απάντηση οποιαδήποτε απορίας μπορεί να προκύψει ή για την ενημέρωση αναφορικά με τα αποτελέσματα της έρευνας που θα πραγματοποιηθεί.

4.5 Ανάλυση δεδομένων

Τα δεδομένα μεταφέρθηκαν αυτόματα σε ένα αρχείο MicrosoftExcel, μέσα από το Googleform. Εκεί έλαβαν την κατάλληλη κωδικοποίηση και στην συνέχεια

μεταφέρθηκαν από την ερευνήτρια στο στατιστικό πρόγραμμα SPSSv.25. Μέσα από αυτό υπολογίσθηκαν συχνότητες, ποσοστά, μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις ώστε να αναλυθούν όλες οι δηλώσεις του ερευνητικού εργαλείου. Επιπλέον, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκαν ο έλεγχος t-test και ο έλεγχος Kruskal-Wallis. Όλα τα παραπάνω, παρουσιάζονται και αποτυπώνονται σε πίνακες και πίστες τα οποία δημιουργήθηκαν και στο MicrosoftExcel και στο SPSS.

4.6 Περιορισμοί έρευνας

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ορισμένους περιορισμούς στην παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται αποκλειστικά από άτομα του ξενοδοχειακού κλάδου. Ως αποτέλεσμα, υπάρχουν περιορισμοί στην ικανότητα γενίκευσης των ευρημάτων σε έναν ευρύτερο πληθυσμό. Επιπλέον, η χρήση ερωτηματολογίου εισάγει έναν άλλο περιορισμό. Δεδομένου ότι οι απαντήσεις είναι υποκειμενικής φύσης, μπορεί να επηρεάσει τη γενίκευση και την αντικειμενικότητα των ευρημάτων μας. Δεδομένων των περιορισμών της τρέχουσας μελέτης, συνιστάται η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος σε διαφορετικούς τομείς και η διεξαγωγή συγκριτικών αναλύσεων. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να μοιραστούν τις γνώσεις τους και να διατυπώσουν τυχόν προτάσεις ή προβληματισμούς στο πλαίσιο μελλοντικών προσπαθειών ποιοτικής έρευνας.

Κεφάλαιο 5°Αποτελέσματα έρευνας

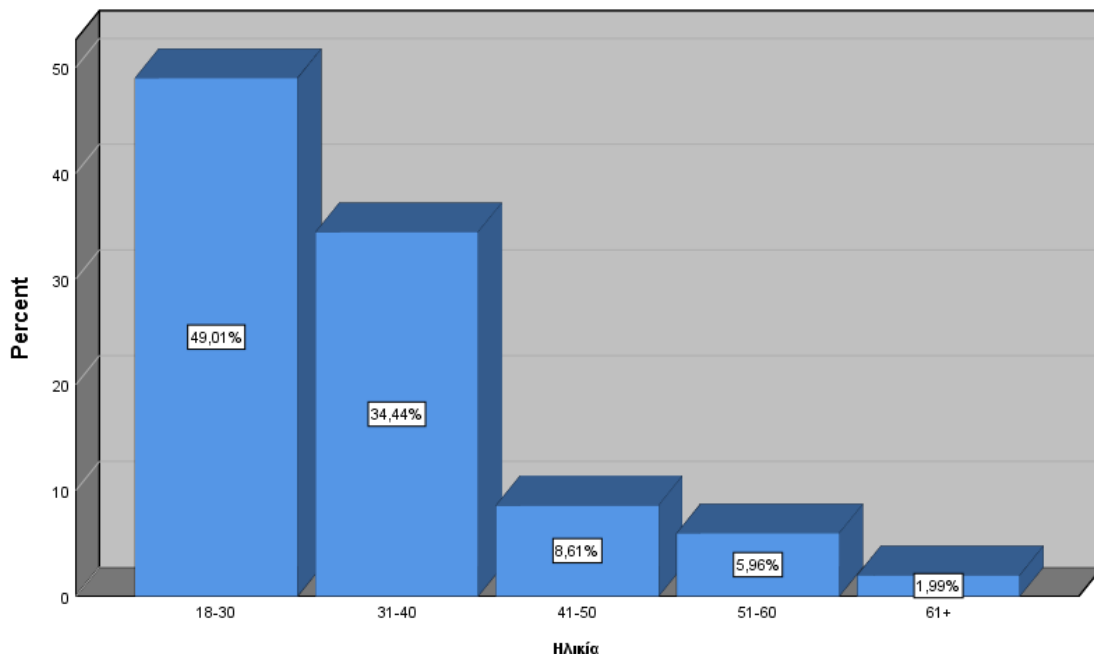
Στην ενότητα που ακολουθεί διερευνώνται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ δίνεται απάντηση και στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, αναλύεται η ηλικία των συμμετεχόντων. Το 49% αναφέρουν πως είναι 18 με 30 ετών, το 34.4% 31 με 40 ετών και το 8.6% 41 με 50 ετών. Παράλληλα, όσοι είναι 51 με 60 ετών ή άνω των 60 ετών καταλαμβάνουν το 6% και το 2% αντίστοιχα.

Πίνακας 4-1: Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	74	49,0	49,0	49,0
	31-40	52	34,4	34,4	83,4
	41-50	13	8,6	8,6	92,1
	51-60	9	6,0	6,0	98,0
	61+	3	2,0	2,0	100,0
Total		151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-1 Ηλικία

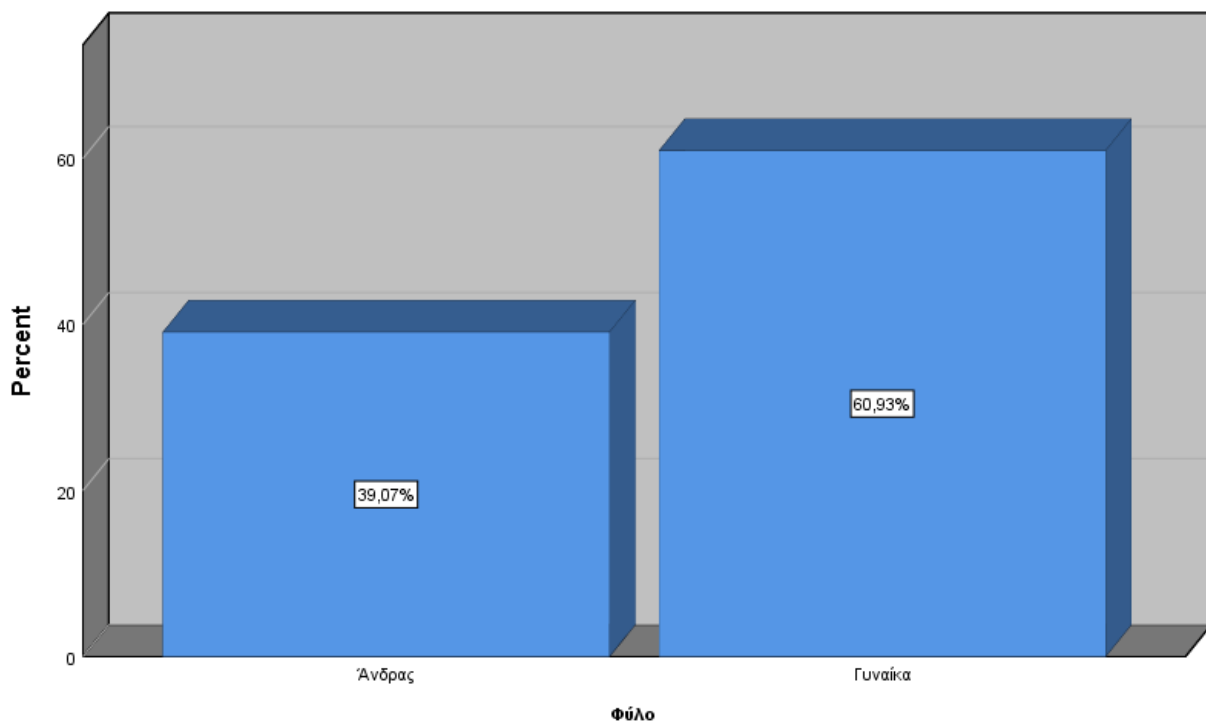


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, αναλύεται το φύλο των συμμετεχόντων. Το 60.9% αναφέρουν πως είναι γυναίκες, με το υπόλοιπο 39.1% να είναι άνδρες.

Πίνακας 4-2: Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	59	39,1	39,1	39,1
	Γυναίκα	92	60,9	60,9	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-2. Φύλο

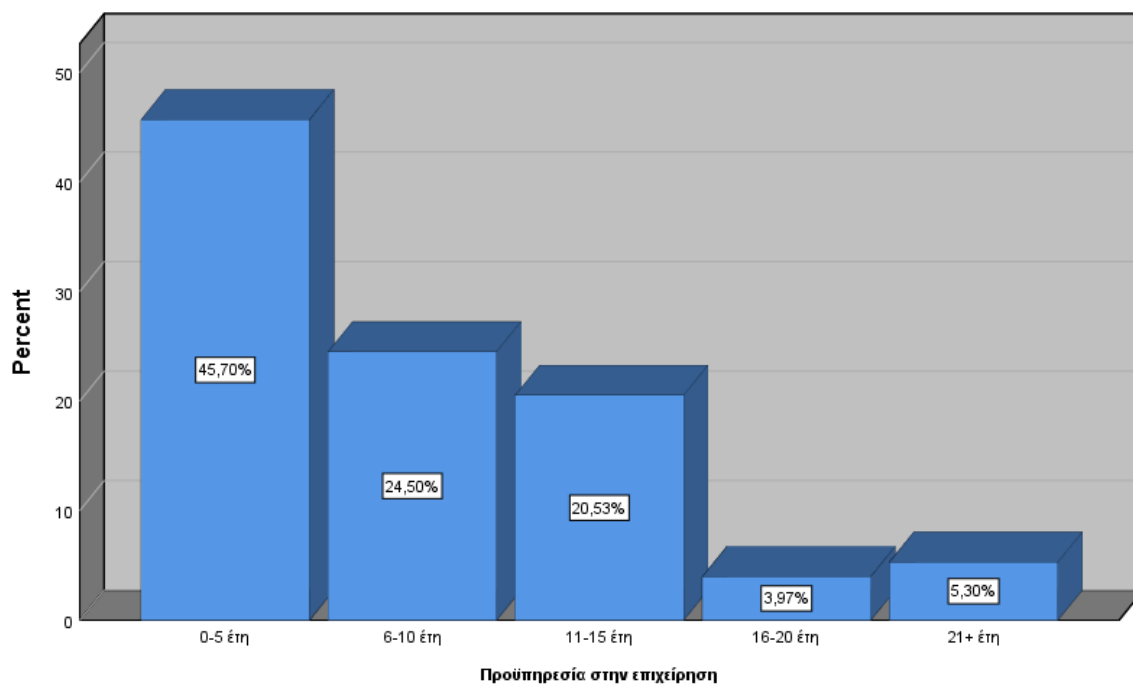


Στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, αναλύεται η προϋπηρεσία στην επιχείρηση. Το 45.7% των συμμετεχόντων αναφέρουν έως και 5 έτη, το 24.5% 6 με 10 έτη και το 20.5% 11 με 15 έτη. Επιπλέον, το 5.3% αναφέρουν πάνω από 20 έτη και το 4% 16 με 20 έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Πίνακας 4-3: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 έτη	69	45,7	45,7	45,7
	6-10 έτη	37	24,5	24,5	70,2
	11-15 έτη	31	20,5	20,5	90,7
	16-20 έτη	6	4,0	4,0	94,7
	21+ έτη	8	5,3	5,3	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-3. Προϋπηρεσία στην επιχείρηση

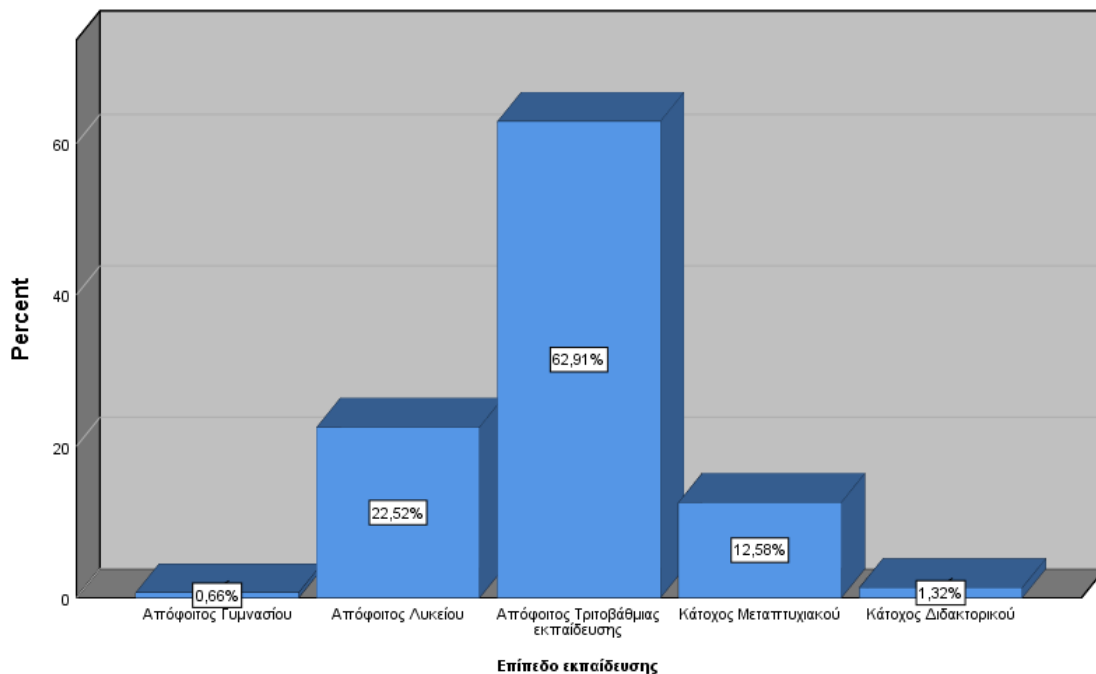


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, αναλύεται το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Το 62.9% αναφέρουν πως είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 22.5% είναι απόφοιτοι Λυκείου και το 12.6% κάτοχοι μεταπτυχιακού. Όσοι είναι κάτοχοι διδακτορικού ή απόφοιτοι Γυμνασίου καταλαμβάνουν το 1.3% και το 0.7% αντίστοιχα.

Πίνακας 4-4: Επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Γυμνασίου	1	,7	,7	,7
Απόφοιτος Λυκείου	34	22,5	22,5	23,2
Απόφοιτος Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	95	62,9	62,9	86,1
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	19	12,6	12,6	98,7
Κάτοχος Διδακτορικού	2	1,3	1,3	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-4 Επίπεδο εκπαίδευσης



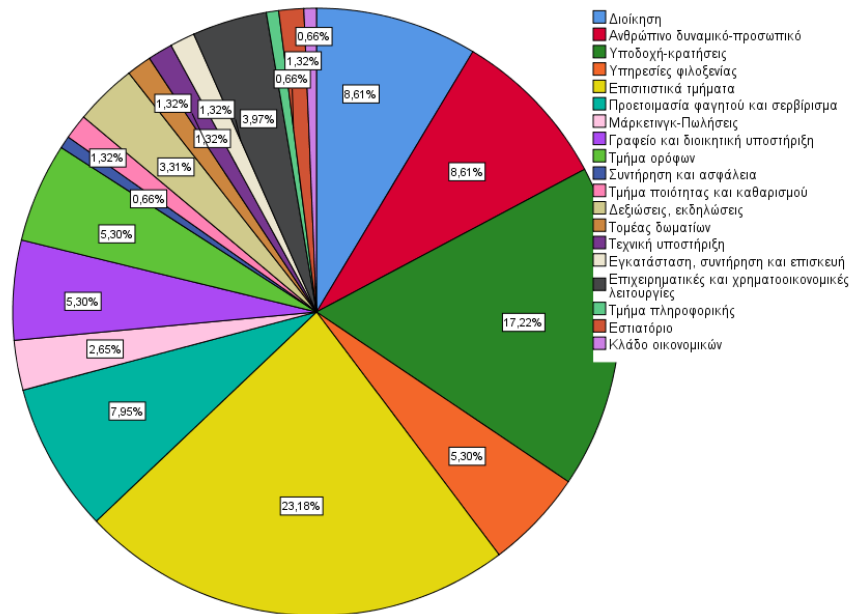
Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, αναλύεται ο κλάδος εργασίας των συμμετεχόντων. Το 23.2% αναφέρουν πως εργάζονται στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων, το 17.2% αναφέρουν την υποδοχή και τις κρατήσεις, η διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό φτάνουν από 8.6% και το 7.9% αναφέρουν την προετοιμασία φαγητού και το σερβίρισμα. Οι υπόλοιπες επιλογές καταλαμβάνουν μικρότερα ποσοστά.

Πίνακας 4-5: Κλάδος εργασίας στην ξενοδοχειακή επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διοίκηση	13	8,6	8,6	8,6
	Ανθρώπινο δυναμικό- προσωπικό	13	8,6	8,6	17,2
	Υποδοχή-κρατήσεις	26	17,2	17,2	34,4
	Υπηρεσίεςφιλοξενίας	8	5,3	5,3	39,7
	Επισιτιστικάτμήματα	35	23,2	23,2	62,9
	Προετοιμασία φαγητού και σερβίρισμα	12	7,9	7,9	70,9
	Μάρκετινγκ-Πωλήσεις	4	2,6	2,6	73,5
	Γραφείο και διοικητική υποστήριξη	8	5,3	5,3	78,8
	Τμήμα ορόφων	8	5,3	5,3	84,1
	Συντήρηση και ασφάλεια	1	,7	,7	84,8
	Τμήμα ποιότητας και καθαρισμού	2	1,3	1,3	86,1
	Δεξιώσεις, εκδηλώσεις	5	3,3	3,3	89,4
	Τομέας δωματίων	2	1,3	1,3	90,7
	Τεχνική υποστήριξη	2	1,3	1,3	92,1
	Εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή	2	1,3	1,3	93,4
	Επιχειρηματικές και χρηματοοικονομικέςλειτουργίες	6	4,0	4,0	97,4
	Τμήμα πληροφορικής	1	,7	,7	98,0
	Εστιατόριο	2	1,3	1,3	99,3

Κλάδο οικονομικών	1	,7	,7	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-5:Κλάδος εργασίας στην ξενοδοχειακή επιχείρηση



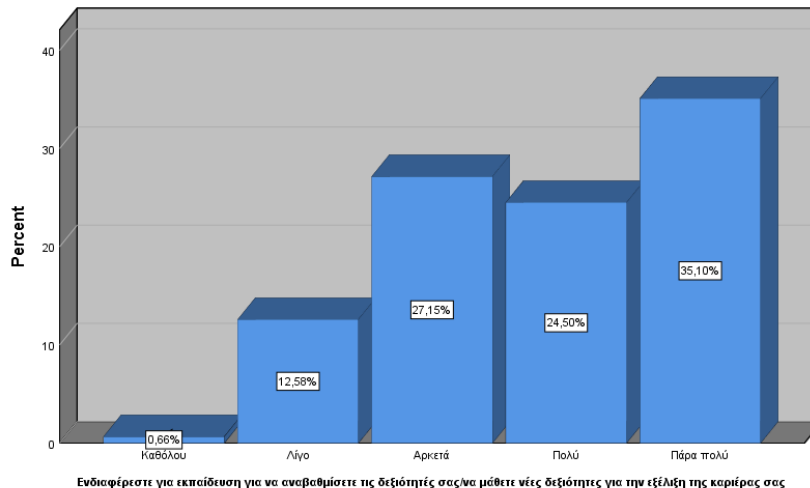
Στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, διερευνάται το εάν ενδιαφέρονται οι ερωτώμενοι για εκπαίδευση για να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες τους για την εξέλιξη της καριέρας τους. Το 35.1% αναφέρουν πως συμφωνούν πάρα πολύ, το 27.2% αρκετά και το 24.5% πολύ. Επιπλέον, το 12.6% αναφέρουν πως ενδιαφέρονται λίγο και το 0.7% καθόλου.

Πίνακας 4-6: Ενδιαφέρεστε για εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας/να μάθετε νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	,7	,7	,7
Λίγο	19	12,6	12,6	13,2
Αρκετά	41	27,2	27,2	40,4

Πολύ	37	24,5	24,5	64,9
Πάρα πολύ	53	35,1	35,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-6: Ενδιαφέρεστε για εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας/να μάθετε νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας σας



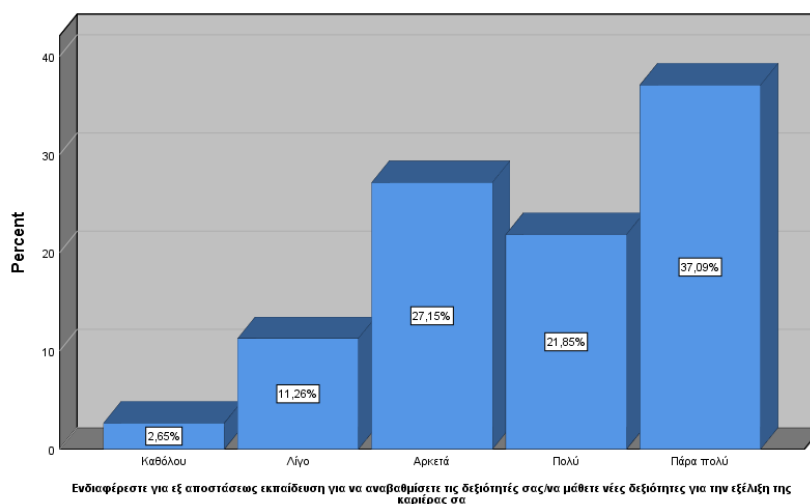
Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, παρουσιάζεται ο βαθμός στον οποίο ενδιαφέρονται για την εξ αποστάσεως εκπαίδευση οι ερωτώμενοι, με σκοπό να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες και να μάθουν νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας τους. Το 37.15 θα έδειχναν πάρα πολύ ενδιαφέρον, το 27.2% αρκετό ενδιαφέρον και το 21.9% πολύ ενδιαφέρον. Το 11.3% αναφέρουν λίγο ενδιαφέρον και το 2.6% καθόλου.

Πίνακας 4-7: Ενδιαφέρεστε για εξ αποστάσεως εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας/να μάθετε νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	2,6	2,6	2,6
Λίγο	17	11,3	11,3	13,9

Αρκετά	41	27,2	27,2	41,1
Πολύ	33	21,9	21,9	62,9
Πάρα πολύ	56	37,1	37,1	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-7:Ενδιαφέρεστε για εξ αποστάσεως εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας/να μάθετε νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας σας

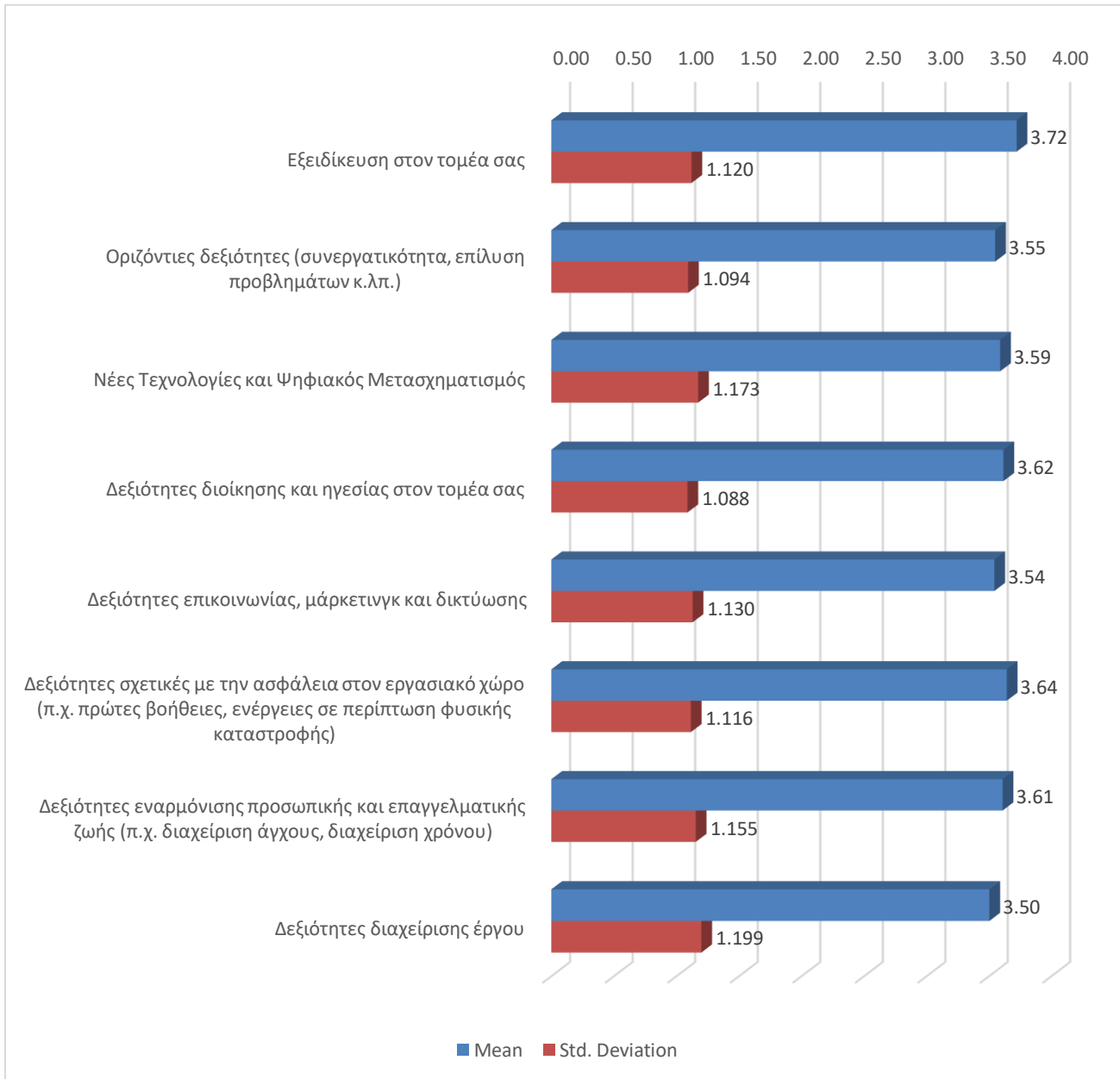


Στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, διερευνάται το κατά πόσο οι εργαζόμενοι δείχνουν ενδιαφέρον αναφορικά με την συμμετοχή σε εξ αποστάσεως εκπαίδευση για την κατάρτιση και την εκπαίδευση τους, με σκοπό την ανάκτηση δεξιοτήτων. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Αρκετά, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ) με αύξηση του μέσου όρου να ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου ενδιαφέροντος από μεριάς των ερωτώμενων. Σε υψηλότερο βαθμό οι συμμετέχοντες αναφέρουν πως θα ενδιαφερόντουσαν για προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σχετικά με την εξειδίκευση στον τομέα τους (3.72), ενώ λίγο χαμηλότερα κατατάσσουν το ενδιαφέρον τους για δεξιότητες σχετικές με την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο (3.64).

Πίνακας 4-8: Ενδιαφέρον για εξ αποστάσεως προγράμματα κατάρτισης/εκπαίδευσης

	Mean	Std. Deviation
Εξειδίκευση στον τομέα σας	3.72	1.120
Οριζόντιες δεξιότητες (συνεργατικότητα , επίλυση προβλημάτων κ.λπ.)	3.55	1.094
Νέες Τεχνολογίες και Ψηφιακός Μετασχηματισμός	3.59	1.173
Δεξιότητες διοίκησης και ηγεσίας στον τομέα σας	3.62	1.088
Δεξιότητες επικοινωνίας, μάρκετινγκ και δικτύωσης	3.54	1.130
Δεξιότητες σχετικές με την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο (π.χ. πρώτες βοήθειες, ενέργειες σε περίπτωση φυσικής καταστροφής)	3.64	1.116
Δεξιότητες εναρμόνισης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (π.χ. διαχείριση άγχους, διαχείριση χρόνου)	3.61	1.155
Δεξιότητες διαχείρισης έργου	3.50	1.199

Γράφημα 4-8: Ενδιαφέρον για εξ αποστάσεως προγράμματα κατάρτισης /εκπαίδευσης

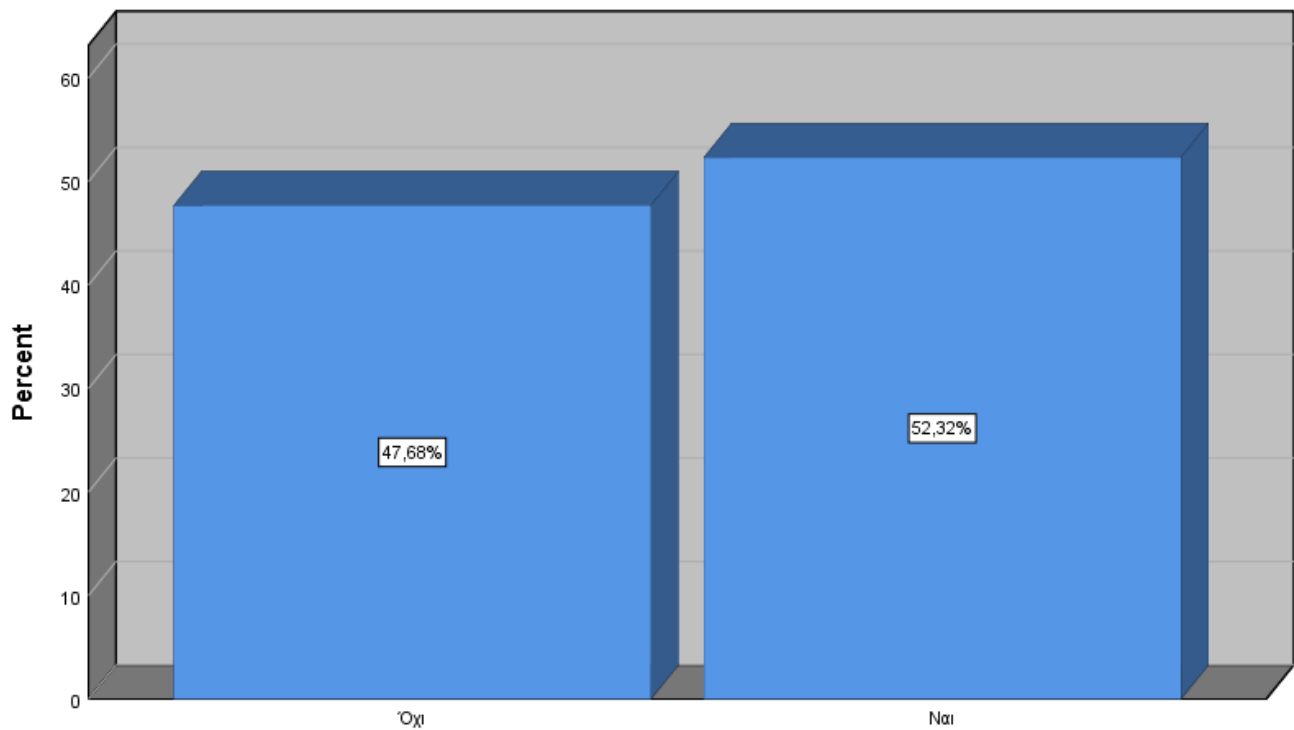


Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, διερευνάται το εάν οι συμμετέχοντες τους τελευταίους 12 μήνες συμμετείχαν σε εκπαίδευση για να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες τους ή για να μάθουν καινούργιες και να προάγουν την καριέρα τους. Το 52.3% αυτών δίνουν θετική απάντηση και το 47.7% αρνητική.

Πίνακας 4-9: Τους τελευταίους 12 μήνες, έχετε συμμετάσχει σε εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε νέες δεξιότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	72	47,7	47,7	47,7
	Ναι	79	52,3	52,3	100,0
Total		151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-9: Τους τελευταίους 12 μήνες, έχετε συμμετάσχει σε εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε νέες δεξιότητες



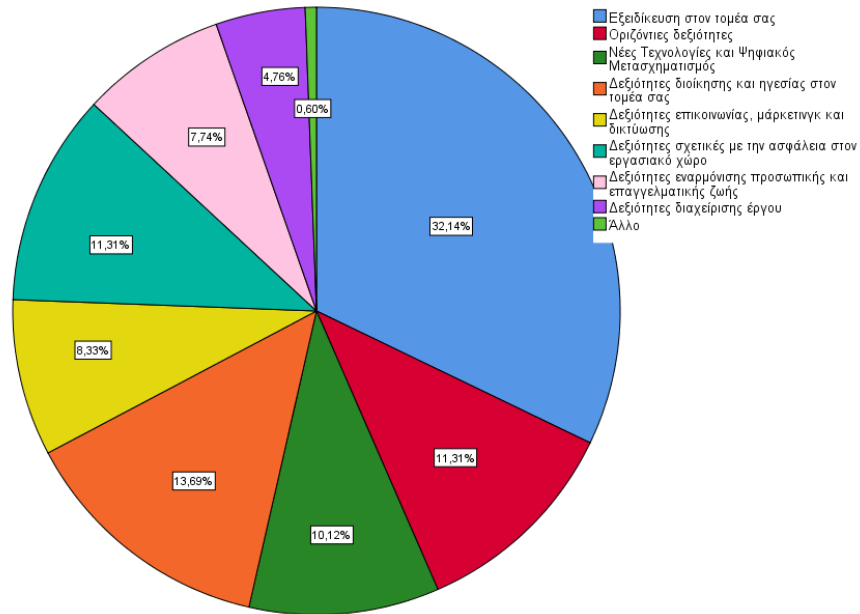
Τους τελευταίους 12 μήνες, έχετε συμμετάσχει σε εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας ή να μάθετε νέες δεξιότητες

Στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, διερευνώνται οι τομείς για τους οποίους κατά τους τελευταίους 12 μήνες οι συμμετέχοντες έλαβαν κατάρτιση ή εκπαίδευση. Το 32.1% των απαντήσεων σχετίζονται με εξειδίκευση στον τομέα τους, το 13.7% με τις δεξιότητες διοίκησης και ηγεσίας, το 11.3% με οριζόντιες δεξιότητες και δεξιότητες σχετικές με την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο και το 10.1% με τις νέες τεχνολογίες και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι υπόλοιπες απαντήσεις φαίνεται να καταλαμβάνουν χαμηλότερα ποσοστά από το 10%.

Πίνακας 4-10: Έχετε συμμετάσχει σε κατάρτιση/εκπαίδευση για ποιους τομείς τους τελευταίους 12 μήνες

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εξειδίκευση στο ντομέα σας	54	32,1	32,1
	Οριζόντιες δεξιότητες	19	11,3	43,5
	Νέες Τεχνολογίες και Ψηφιακός Μετασχηματισμός	17	10,1	53,6
	Δεξιότητες διοίκησης και ηγεσίας στον τομέα σας	23	13,7	67,3
	Δεξιότητες επικοινωνίας, μάρκετινγκ και δικτύωσης	14	8,3	75,6
	Δεξιότητες σχετικές με την ασφάλεια στον εργασιακό χώρο	19	11,3	86,9
	Δεξιότητες εναρμόνισης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής	13	7,7	94,6
	Δεξιότητες διαχείρισης έργου	8	4,8	99,4
	Άλλο	1	,6	100,0

Γράφημα 4-10: Έχετε συμμετάσχει σε κατάρτιση/εκπαίδευση για ποιους τομείς τους τελευταίους 12 μήνες

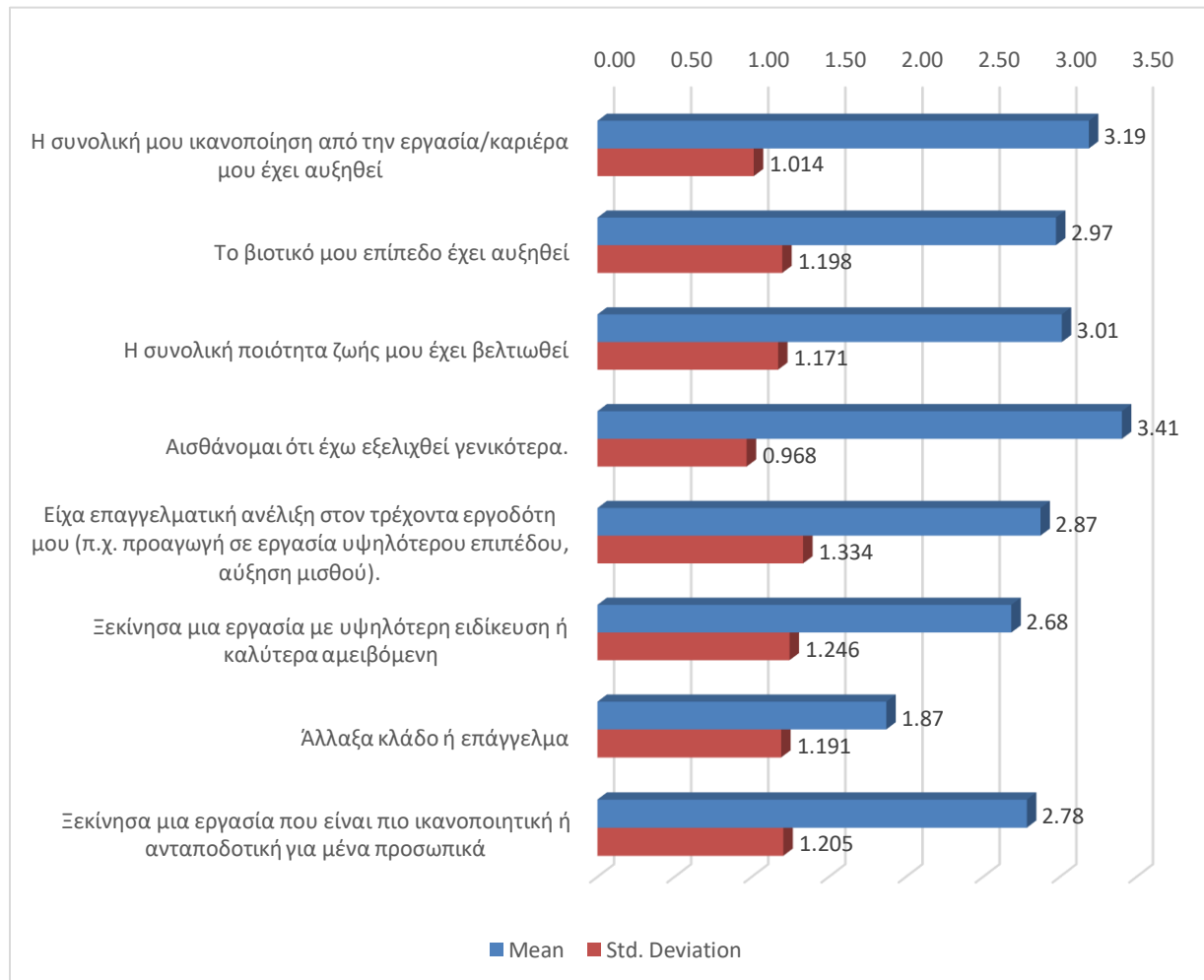


Μέσα από τον Πίνακα 11 και το αντίστοιχο Γράφημα 11, διερευνώνται οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την εκπαίδευση που έλαβαν κατά τα προγράμματα κατάρτισης. Οι τιμές των απαντήσεων κυμαίνονται από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Αρκετά, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ) και όσο υψηλότερος είναι ο μέσος όρος, τόσο περισσότερο θετική είναι η στάση των ερωτώμενων ως προς την εκάστοτε δήλωση. Περισσότερο υποστηρίζουν οι συμμετέχοντες πως αισθάνονται ότι έχουν εξελιχθεί γενικότερα (3.41) και πως η συνολική τους ικανοποίηση από την εργασία τους έχει αυξηθεί (3.19) μετά τα προγράμματα κατάρτισης. Παράλληλα, σε χαμηλότερο βαθμό αναφέρουν πως παρακολούθησαν τα προγράμματα διότι άλλαξαν επάγγελμα ή κλάδο (1.87).

Πίνακας 4-11:Γενικότερες απόψεις αναφορικά με την εκπαίδευση/κατάρτιση

	Mean	Std. Deviation
Η συνολική μου ικανοποίηση από την εργασία/καριέρα μου έχει αυξηθεί	3.19	1.014
Το βιοτικό μου επίπεδο έχει αυξηθεί	2.97	1.198
Η συνολική ποιότητα ζωής μου έχει βελτιωθεί	3.01	1.171
Αισθάνομαι ότι έχω εξελιχθεί γενικότερα.	3.41	0.968
Είχα επαγγελματική ανέλιξη στον τρέχοντα εργοδότη μου (π.χ. προαγωγή σε εργασία υψηλότερου επιπέδου, αύξηση μισθού).	2.87	1.334
Ξεκίνησα μια εργασία με υψηλότερη ειδίκευση ή καλύτερα αμειβόμενη	2.68	1.246
Άλλαξα κλάδο ή επάγγελμα	1.87	1.191
Ξεκίνησα μια εργασία που είναι πιο ικανοποιητική ή ανταποδοτική για μένα προσωπικά	2.78	1.205

Γράφημα 4-11:Γενικότερες απόψεις αναφορικά με την εκπαίδευση/κατάρτιση

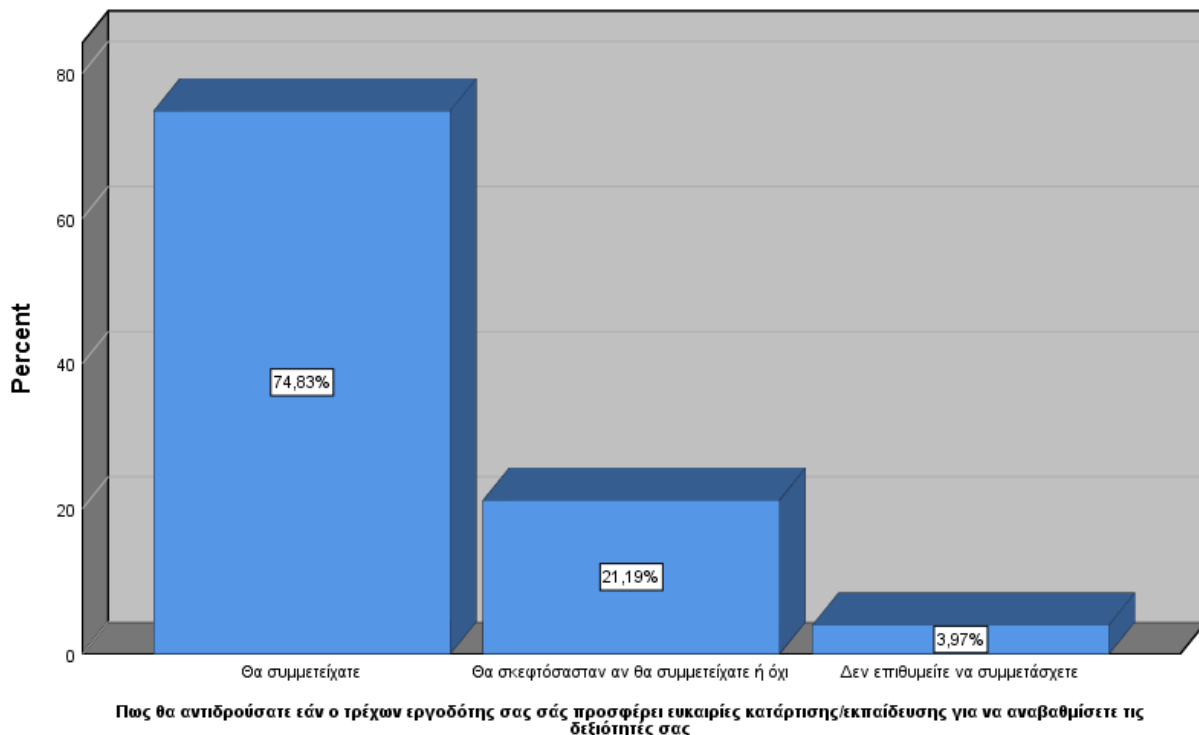


Αναφορικά με τον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12, διερευνάται η αντίδραση των ερωτώμενων σε περίπτωση που ο τρέχων εργοδότης τους προσέφερε ευκαιρίες κατάρτισης και εκπαίδευσης με σκοπό την αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους. Το 74.8% αναφέρουν πως θα συμμετείχαν, το 21.2% θα σκεφτόντουσαν να συμμετάσχουν και το 4% είναι αρνητικό ως προς την συμμετοχή του.

Πίνακας 4-12: Πως θα αντιδρούσατε εάν ο τρέχων εργοδότης σας σας προσφέρει ευκαιρίες κατάρτισης/εκπαίδευσης για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Θα συμμετείχατε	113	74,8	74,8	74,8
Θα σκεφτόσασταν αν θα συμμετείχατε ή όχι	32	21,2	21,2	96,0
Δεν επιθυμείτε να συμμετάσχετε	6	4,0	4,0	100,0
Total	151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-12: Πως θα αντιδρούσατε εάν ο τρέχων εργοδότης σας σας προσφέρει ευκαιρίες κατάρτισης/εκπαίδευσης για να αναβαθμίσετε τις δεξιότητές σας

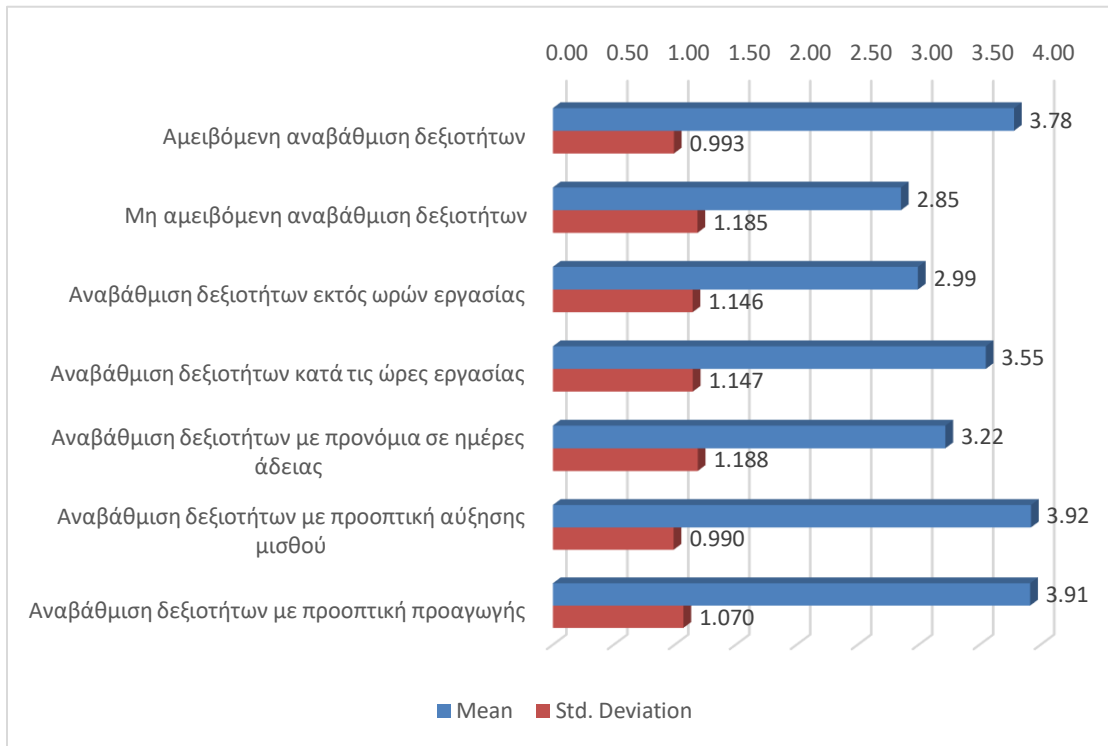


Μέσα από τον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13, μελετάται ο βαθμός στον οποίο θα ενδιαφερόντουσαν για τις ακόλουθες ευκαιρίες, ώστε να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες τους ή να μάθουν καινούργιες. Όπως και προηγουμένως, οι τιμές κυμαίνονται από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Αρκετά, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ) και η αύξηση του μέσου όρου, οδηγεί σε αύξηση της έντασης με την οποία οι ερωτώμενοι θα έδειχναν ενδιαφέρον σε κάθε μια ευκαιρία. Παρατηρείται πως μεγαλύτερο ενδιαφέρον θα έδειχναν οι ερωτώμενοι στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων με προοπτική αύξησης του μισθού (3.92) και προαγωγής (3.91), καθώς και με αμειβόμενη αναβάθμιση δεξιοτήτων (3.78). Ωστόσο, λιγότερο ενδιαφέρον αναφέρουν για την μη αμειβόμενη αναβάθμιση δεξιοτήτων (2.85).

Πίνακας 4-13. Ενδιαφέρον για ευκαιρίες αναβάθμισης/εκμάθησης δεξιοτήτων

	Mean	Std. Deviation
Αμειβόμενη αναβάθμιση δεξιοτήτων	3.78	0.993
Μη αμειβόμενη αναβάθμιση δεξιοτήτων	2.85	1.185
Αναβάθμιση δεξιοτήτων εκτός ωρών εργασίας	2.99	1.146
Αναβάθμιση δεξιοτήτων κατά τις ώρες εργασίας	3.55	1.147
Αναβάθμιση δεξιοτήτων με προνόμια σε ημέρες άδειας	3.22	1.188
Αναβάθμιση δεξιοτήτων με προοπτική αύξησης μισθού	3.92	0.990
Αναβάθμιση δεξιοτήτων με προοπτική προαγωγής	3.91	1.070

Γράφημα 4-13: Ενδιαφέρον για ευκαιρίες αναβάθμισης/εκμάθησης δεξιοτήτων

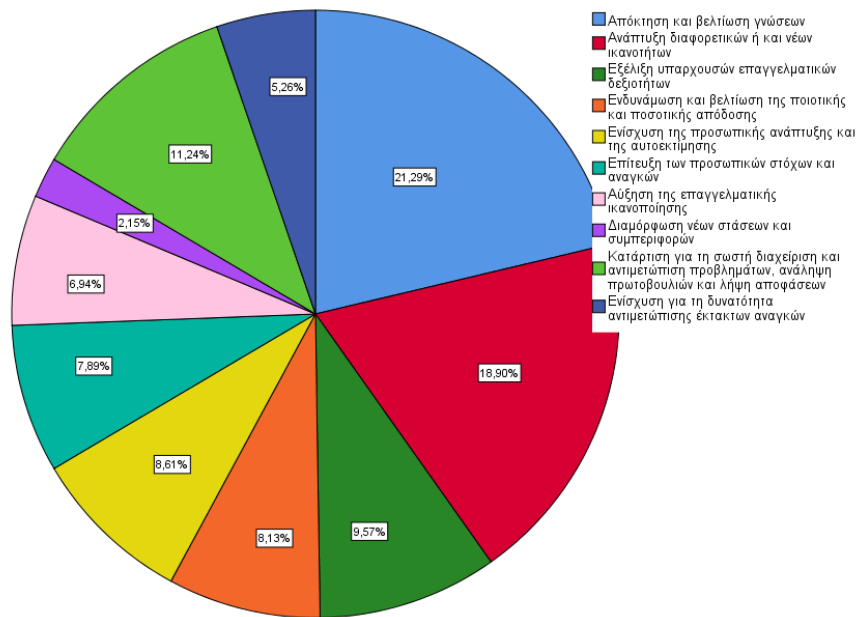


Στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14, μελετάται η άποψη των ερωτώμενων αναφορικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε προσωπικό επίπεδο των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάστασης. Το 21.3% των απαντήσεων σχετίζονται με την απόκτηση και την βελτίωση των γνώσεων, με το 18.9% να αναφέρουν την ανάπτυξη διαφορετικών ή και νέων ικανοτήτων και το 11.2% την κατάρτιση για τη σωστή διαχείριση και αντιμετώπιση προβλημάτων, ανάληψη πρωτοβουλιών και λήψη αποφάσεων. Οι υπόλοιπες απαντήσεις καταλαμβάνουν ποσοστά μικρότερα από το 10%.

Πίνακας 4-14: Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε προσωπικό επίπεδο των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόκτηση και βελτίωση γνώσεων	89	21,3	21,3
	Ανάπτυξη διαφορετικών ή και νέων ικανοτήτων	79	18,9	40,2
	Εξέλιξη υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων	40	9,6	49,8
	Ενδυνάμωση και βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης	34	8,1	57,9
	Ενίσχυση της προσωπικής ανάπτυξης και της αυτοεκτίμησης	36	8,6	66,5
	Επίτευξη των προσωπικών στόχων και αναγκών	33	7,9	74,4
	Αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης	29	6,9	81,3
	Διαμόρφωση νέων στάσεων και συμπεριφορών	9	2,2	83,5
	Κατάρτιση για τη σωστή διαχείριση και αντιμετώπιση προβλημάτων, ανάληψη πρωτοβουλιών και λήψη αποφάσεων	47	11,2	94,7
	Ενίσχυση για τη δυνατότητα αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών	22	5,3	100,0

Γράφημα 4-14: Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε προσωπικό επίπεδο των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης

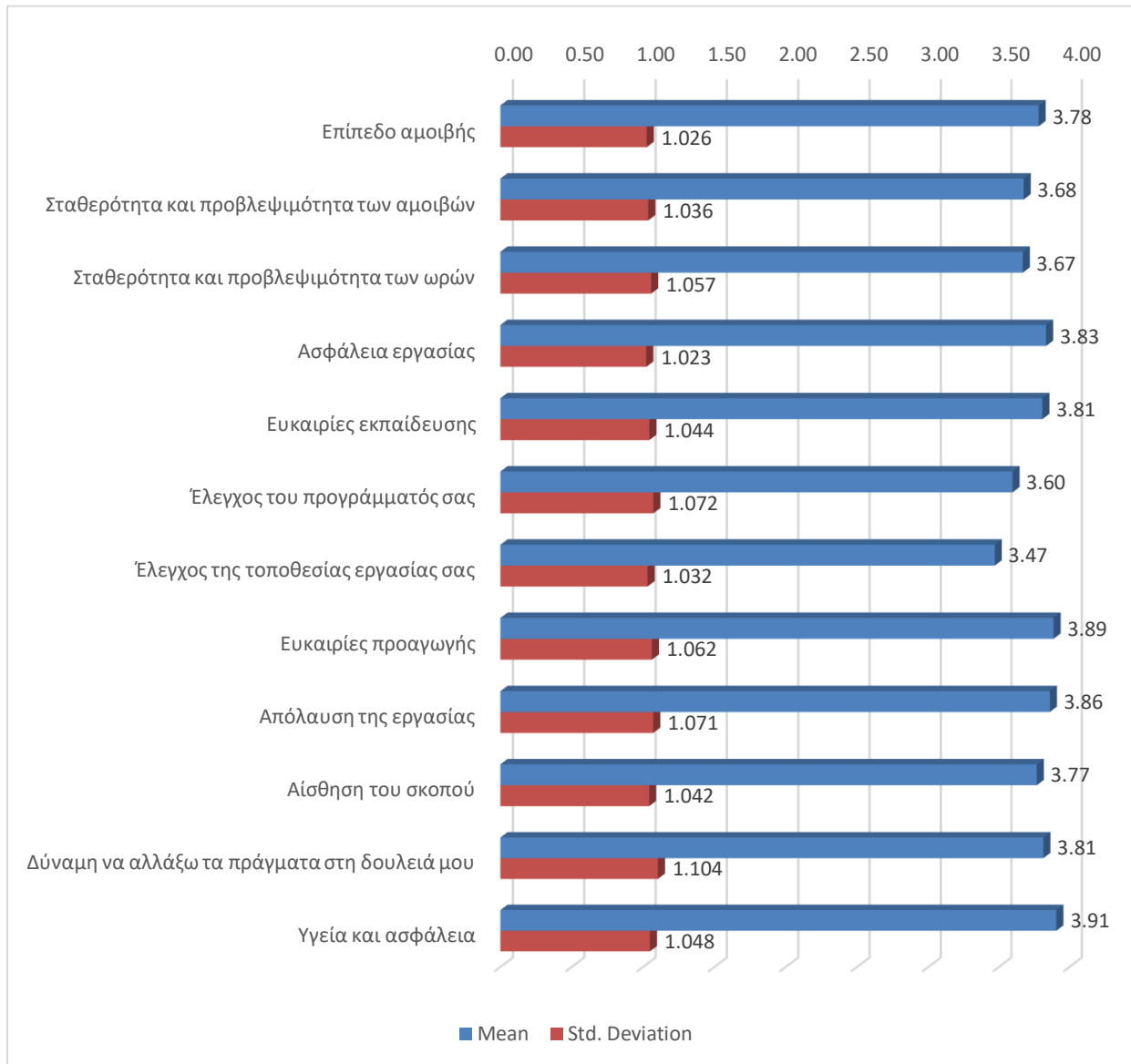


Ο Πίνακας 15 και το Γράφημα 15, επικεντρώνονται στις απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τα οφέλη που έχει η ενδοεπιχειρησιακή κατάσταση και εκπαίδευση. Οι απαντήσεις των δηλώσεων δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Αρκετά, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ) και όσο υψηλότερος είναι ο μέσος όρος, τόσο περισσότερο οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν το εκάστοτε όφελος. Περισσότερο αναφέρουν οι συμμετέχοντες πως τα προγράμματα αυτά δίνουν οφέλη στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας (3.91), ευκαιρίες προαγωγής (3.89), απόλαυση της εργασίας (3.86) και τους δίνουν δύναμη να αλλάξουν πράγματα στην εργασία τους (3.81). Λιγότερο όμως θεωρούν πως δίνουν οφέλη στον έλεγχο της τοποθεσίας της εργασίας τους (3.47).

Πίνακας 4-15:Οφέλη ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης/εκπαίδευσης στις διαστάσεις μιας καλής εργασίας

	Mean	Std. Deviation
Επίπεδο αμοιβής	3.78	1.026
Σταθερότητα και προβλεψιμότητα των αμοιβών	3.68	1.036
Σταθερότητα και προβλεψιμότητα των ωρών	3.67	1.057
Ασφάλεια εργασίας	3.83	1.023
Ευκαιρίεςεκπαίδευσης	3.81	1.044
Έλεγχοςτου προγράμματός σας	3.60	1.072
Έλεγχος της τοποθεσίας εργασίας σας	3.47	1.032
Ευκαιρίες προαγωγής	3.89	1.062
Απόλαυσητηςεργασίας	3.86	1.071
Αίσθησητουσκοπού	3.77	1.042
Δύναμη να αλλάξω τα πράγματα στη δουλειά μου	3.81	1.104
Υγεία και ασφάλεια	3.91	1.048

Γράφημα 4-15:Οφέλη ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης/εκπαίδευσης στις διαστάσεις μιας καλής εργασίας

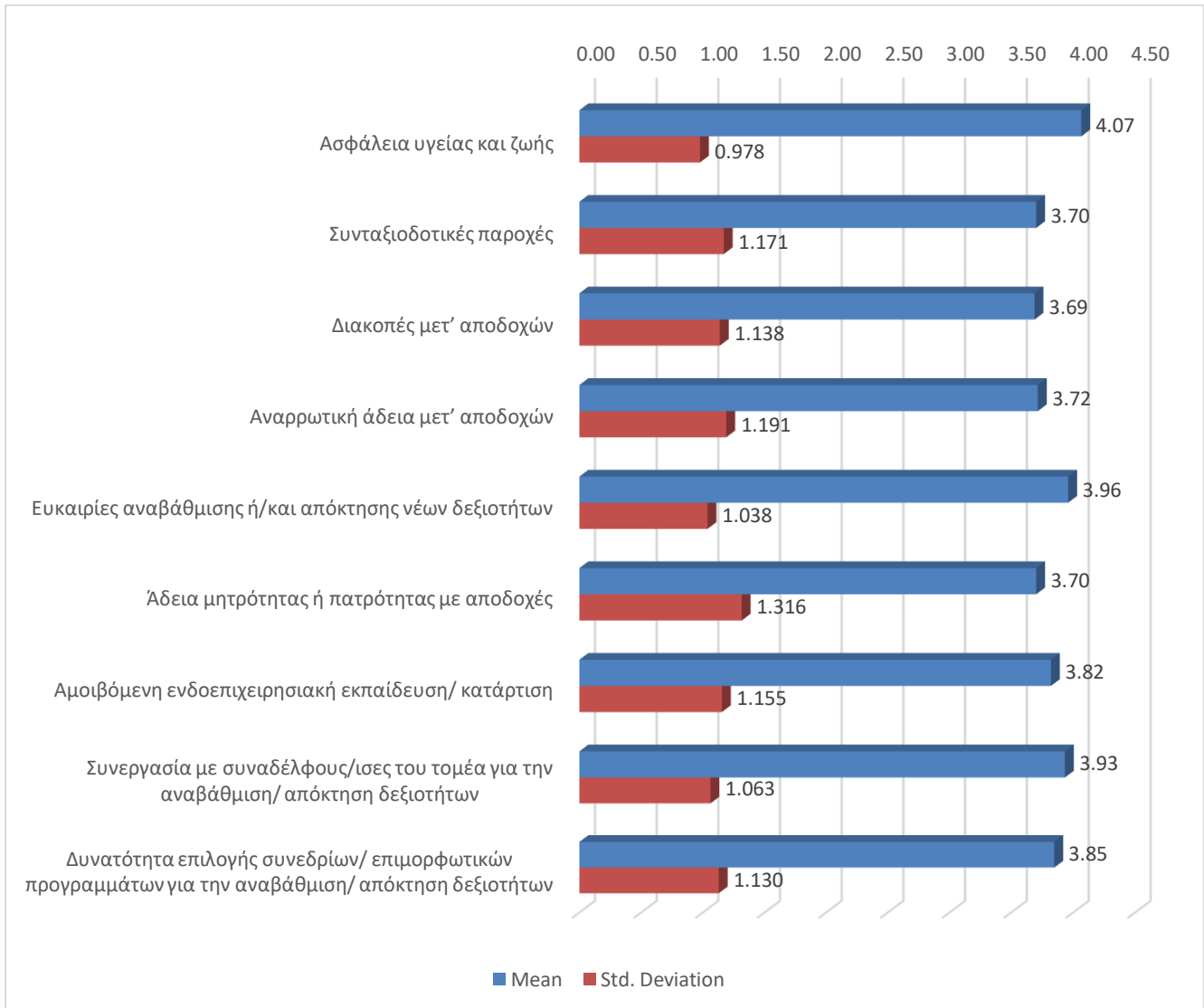


Στον Πίνακα 16 και το Γράφημα 16, αναλύονται οι στάσεις των εργαζομένων αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή τους να παραμείνουν στην εργασία τους. Για άλλη μια φορά, οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 (1-Καθόλου, 2-Λίγο, 3-Αρκετά, 4-Πολύ, 5-Πάρα πολύ) και η αύξηση του μέσου όρου, ταυτίζεται με αύξηση της παραμονής στην εργασία για τον εκάστοτε λόγο. Σε υψηλότερο βαθμό οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως παραμένουν στον οργανισμό εργασίας τους λόγω της ασφάλειας υγείας και ζωής (4.07), για τις ευκαιρίες αναβάθμισης και απόκτησης νέων δεξιοτήτων (3.96) και για την συνεργασία με τους συναδέλφους τους στον τομέα αυτό (3.93). Τέλος, σε μικρότερο βαθμό παραμένουν στον οργανισμό λόγω των διακοπών μετ' αποδοχών, αν και ο λόγος αυτός επίσης βρίσκεται άνω του μετρίου (3.69).

Πίνακας 4-16: Παράγοντες επιρροής παραμονής στην υφιστάμενη εργασία

	Mean	Std. Deviation
Ασφάλεια υγείας και ζωής	4.07	0.978
Συνταξιοδοτικές παροχές	3.70	1.171
Διακοπές μετ' αποδοχών	3.69	1.138
Αναρρωτική άδεια μετ' αποδοχών	3.72	1.191
Ευκαιρίες αναβάθμισης ή/και απόκτησης νέων δεξιοτήτων	3.96	1.038
Άδεια μητρότητας ή πατρότητας με αποδοχές	3.70	1.316
Αμοιβόμενη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση/ κατάρτιση	3.82	1.155
Συνεργασία με συναδέλφους/ισες του τομέα για την αναβάθμιση/ απόκτηση δεξιοτήτων	3.93	1.063
Δυνατότητα επιλογής συνεδρίων/ επιμορφωτικών προγραμμάτων για την αναβάθμιση/ απόκτηση δεξιοτήτων	3.85	1.130

Γράφημα 4-16: Παράγοντες επιρροής παραμονής στην υφιστάμενη εργασία

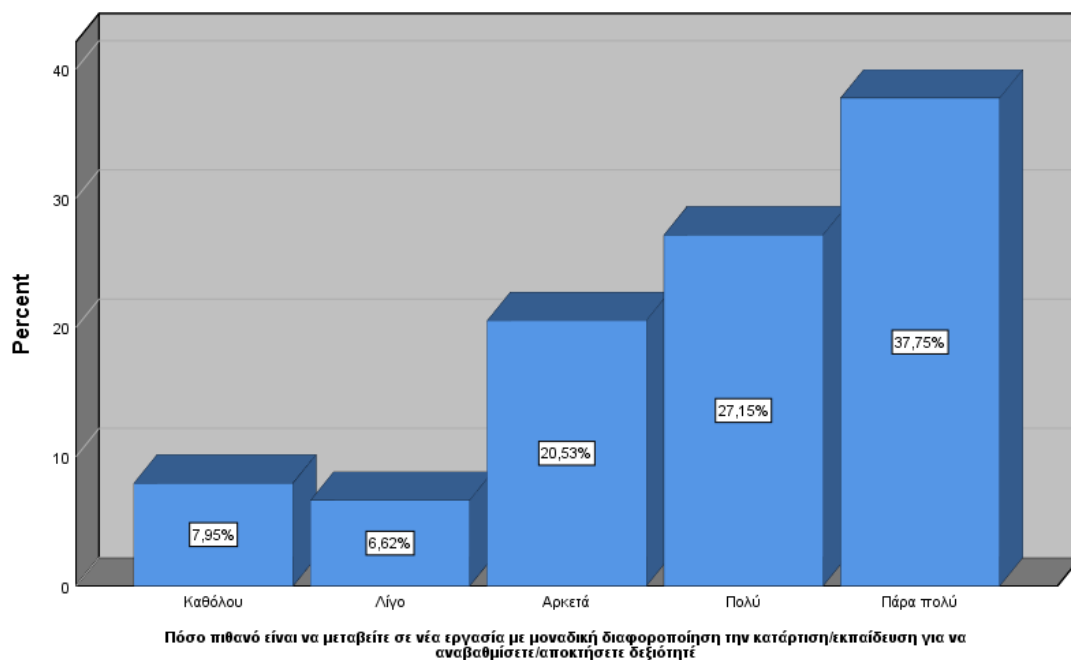


Στον Πίνακα 17 και το Γράφημα 17, διερευνάται η πιθανότητα οι εργαζόμενοι να μεταβούν σε νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση την κατάρτιση και εκπαίδευση για να αναβαθμίσουν και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Το 37.7% των ερωτώμενων αναφέρουν πως είναι πάρα πολύ πιθανό, το 27.2% το χαρακτηρίζουν πολύ πιθανό και το 20.5% αρκετά πιθανό. Όσοι θεωρούν πως κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου ή είναι λίγο πιθανό καταλαμβάνουν το 7.9% και το 6.6% αντίστοιχα.

Πίνακας 4-17: Πόσο πιθανό είναι να μεταβείτε σε νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση την κατάρτιση/εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε/αποκτήσετε δεξιότητες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	7,9	7,9	7,9
	Λίγο	10	6,6	6,6	14,6
	Αρκετά	31	20,5	20,5	35,1
	Πολύ	41	27,2	27,2	62,3
	Πάρα πολύ	57	37,7	37,7	100,0
	Total	151	100,0	100,0	

Γράφημα 4-17: Πόσο πιθανό είναι να μεταβείτε σε νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση την κατάρτιση/εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε/αποκτήσετε δεξιότητες



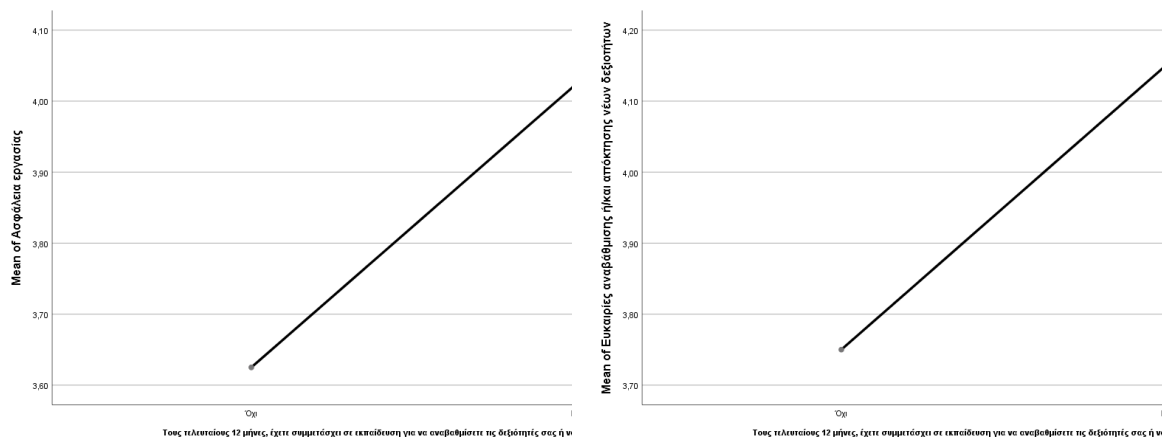
Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t-test, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 18. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως υπάρχουν 2 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το εάν οι εργαζόμενοι συμμετείχαν σε πρόγραμμα κατάρτισης και εκπαίδευσης τους τελευταίους 12 μήνες.

Πίνακας 4-18: Διαφοροποιήσεις ως προς την συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης τους τελευταίους 12 μήνες

	<i>Συμμετοχή σε πρόγραμμα κατάρτισης/εκπαίδευσης τους τελευταίους 12 μήνες</i>
<i>Επίπεδο αμοιβής</i>	<i>0.073</i>
<i>Σταθερότητα και προβλεψιμότητα των αμοιβών</i>	<i>0.095</i>
<i>Σταθερότητα και προβλεψιμότητα των ωρών</i>	<i>0.159</i>
<i>Ασφάλεια εργασίας</i>	<i>0.016</i>
<i>Ευκαιρίες εκπαίδευσης</i>	<i>0.083</i>
<i>Έλεγχος του προγράμματός σας</i>	<i>0.070</i>
<i>Έλεγχος της τοποθεσίας εργασίας σας</i>	<i>0.216</i>
<i>Ευκαιρίες προαγωγής</i>	<i>0.552</i>
<i>Απόλαυση της εργασίας</i>	<i>0.368</i>
<i>Αίσθηση του σκοπού</i>	<i>0.408</i>
<i>Δύναμη να αλλάξω τα πράγματα στη δουλειά μου</i>	<i>0.328</i>
<i>Υγεία και ασφάλεια</i>	<i>0.410</i>
<i>Ασφάλεια υγείας και ζωής</i>	<i>0.196</i>
<i>Συνταξιοδοτικές παροχές</i>	<i>0.449</i>
<i>Διακοπές μετ' αποδοχών</i>	<i>0.426</i>
<i>Αναρρωτική άδεια μετ' αποδοχών</i>	<i>0.540</i>
<i>Ευκαιρίες αναβάθμισης ή/και απόκτησης νέων δεξιοτήτων</i>	<i>0.018</i>
<i>Άδεια μητρότητας ή πατρότητας με αποδοχές</i>	<i>0.754</i>
<i>Αμοιβόμενη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση/ κατάρτιση</i>	<i>0.253</i>
<i>Συνεργασία με συναδέλφους/ισες του τομέα για την αναβάθμιση/ απόκτηση δεξιοτήτων</i>	<i>0.117</i>
<i>Δυνατότητα επιλογής συνεδρίων/ επιμορφωτικών</i>	<i>0.151</i>

Στα Γραφήματα 18-19 που ακολουθούν, παρατηρείται πως οι συμμετέχοντες που έλαβαν μέρος σε προγράμματα τους τελευταίους 12 μήνες, σε υψηλότερο βαθμό υποστηρίζουν πως τα προγράμματα τους προσφέρουν ασφάλεια εργασίας και παραμένουν στην εργασία τους λόγω ευκαιριών αναβάθμισης και απόκτησης νέων δεξιοτήτων, συγκριτικά με όσους δεν έχουν λείψει τους τελευταίους 12 μήνες.

Γράφημα 4-18: Διαφοροποιήσεις ως προς την συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης τους τελευταίους 12 μήνες



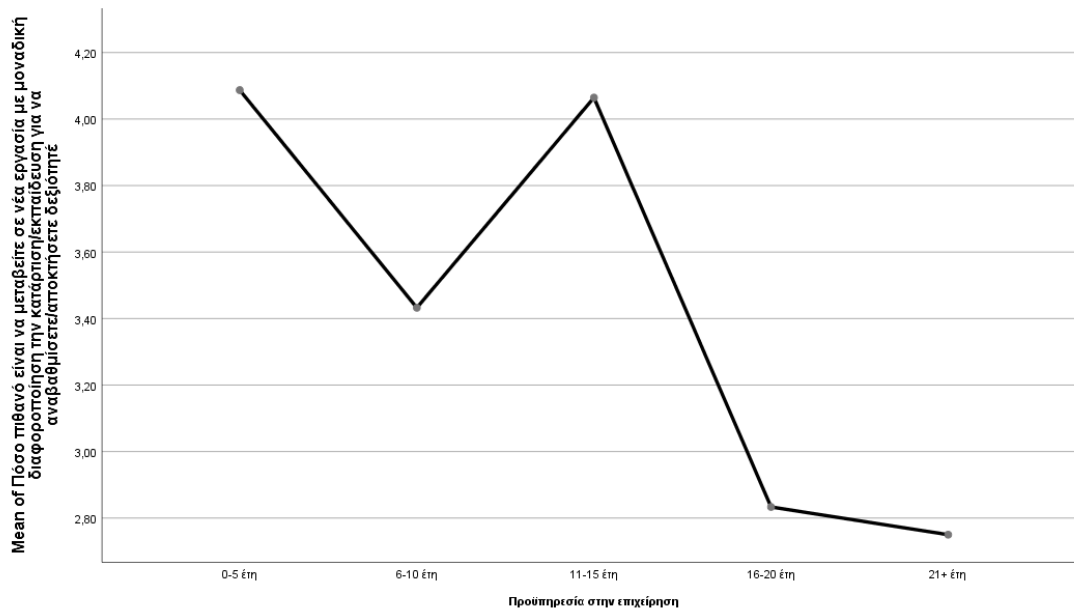
Στον τελευταίο Πίνακα 19, διερευνάται το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα με την χρήση του ελέγχου Kruskal-Wallis, αναδεικνύοντας 1 στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Στο Γράφημα 20, παρατηρείται πως όσοι αναφέρουν έως 5 ή 11 με 15 έτη προϋπηρεσίας, σε υψηλότερο βαθμό αναφέρουν πως είναι πιθανό να μεταβούν σε νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση την κατάρτιση και την εκπαίδευση για να αναβαθμίσουν και να αποκτήσουν δεξιότητες. Αντίθετα, λιγότερο πιθανό είναι για όσους αναφέρουν 21 έτη και άνω προϋπηρεσίας.

Πίνακας 4-19: Διαφοροποίηση ως προς την προϋπηρεσία

Πόσο πιθανό είναι να μεταβείτε σε νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση την κατάρτιση/εκπαίδευση για να αναβαθμίσετε/αποκτήσετε δεξιότητες	
Kruskal-Wallis H	10,489
df	4
Asymp. Sig.	,033

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση

Γράφημα 4-19: Διαφοροποίηση ως προς την προϋπηρεσία



Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα, διερευνήθηκαν οι απόψεις εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναφορικά με την εξ' αποστάσεως επιμόρφωση και την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτισης και εκπαίδευσης. Το δείγμα απαρτίζεται από 151 άτομα συνολικά, με τα περισσότερα να είναι 18 με 30 ετών και γυναίκες. Παράλληλα, στην πλειοψηφία τους αναφέρουν πως εργάζονται στην τωρινή εργασία τους έως 5 έτη, είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και εργάζονται στα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων.

Μέσα από την έρευνα, έγινε σαφές πως οι περισσότεροι συμμετέχοντάς ενδιαφέρονται πάρα πολύ για την εκπαίδευση και την κατάρτιση, και δεν την εξ αποστάσεως, για να αναβαθμίσουν και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες για την εξέλιξη της καριέρας τους. Επιπλέον, σε υψηλότερο βαθμό υποστηρίζουν πως θα ενδιαφερόντουσαν για προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης σχετικά με την εξειδίκευση στον τομέα τους, ενώ λίγο παραπάνω από τους μισούς συμφωνούν πως τους τελευταίους 12 μήνες έχουν συμμετάσχει σε τέτοιου είδους εκπαίδευση. Ακολούθως, σε υψηλότερο βαθμό οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως αισθάνονται ότι έχουν εξελιχθεί γενικότερα και πως η συνολική τους ικανοποίηση από την εργασία τους έχει αυξηθεί μετά τα προγράμματα και πως εάν ο τωρινός εργοδότης τους πρόσφερε ευκαιρίες κατάρτισης θα συμμετείχαν.

Βάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η εκπαίδευση εντός της εταιρείας έχει άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά των εργαζομένων, σύμφωνα με μελέτες (Hanaysha&Tahir, 2016; Dardar, Jusoh&Rasli, 2012). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια κρίσιμη μεταβλητή που επηρεάζεται θετικά από μια τέτοια εκπαίδευση και επηρεάζεται τόσο από ψυχολογικούς όσο και από περιβαλλοντικούς παράγοντες. Όταν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους, τείνουν να απουσιάζουν πιο συχνά, να εκδηλώνουν ανάρμοστη συμπεριφορά και μπορεί ακόμη και να σκέφτονται να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Επομένως, η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης είναι κρίσιμη για μια επιτυχημένη εκπαιδευτική παρέμβαση. Η Σκουνάκη

(2018) έχει περιγράψει την ενδοεταιρική εκπαίδευση ως θεμελιώδες εργαλείο για τη διαχείριση σύγχρονων επιχειρήσεων. Οι θετικές επιδράσεις της ενδοεταιρικής εκπαίδευσης στην ικανοποίηση από την εργασία έχουν ερευνηθεί εκτενώς και είναι σαφές ότι είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Συμπερασματικά, η ενδοεταιρική εκπαίδευση είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο για τη διαχείριση σύγχρονων επιχειρήσεων και η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων κατάρτισης είναι κρίσιμη για μια επιτυχημένη εκπαιδευτική παρέμβαση.

Στη συνέχεια, παρατηρείται πως σε αυξημένο επίπεδο οι συμμετέχοντες θα έδειχναν ενδιαφέρον σε προγράμματα με σκοπό την αναβάθμιση των δεξιοτήτων με προοπτική αύξησης του μισθού και προαγωγής και πως τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε προσωπικό επίπεδο είναι η απόκτηση και η βελτίωση των γνώσεων. Όσον αφορά τα οφέλη της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης/εκπαίδευσης στις διαστάσεις μιας καλής εργασίας, σημαντικότερη όφελος αναδείχθηκε στον τομέα της υγείας και της ασφάλειας και στις ευκαιρίες προαγωγής, ενώ βασικότερος παράγοντας παραμονής στην υφιστάμενη εργασία είναι η ασφάλεια υγείας και ζωής. Τέλος, οι περισσότεροι συμμετέχοντες πάρα πολύ υποστηρίζουν πως είναι πιθανό να μεταβούν σε νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση την κατάρτιση και εκπαίδευση για να αναβαθμίσουν και να αποκτήσουν νέες δεξιότητες.

Διερευνώντας το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως όσοι συμμετείχαν τους τελευταίους 12 μήνες σε προγράμματα κατάρτισης, συμφωνούν περισσότερο πως τους προσέφεραν ασφάλεια εργασίας και παραμένουν στην εργασία τους λόγω ευκαιριών αναβάθμισης και απόκτησης νέων δεξιοτήτων. Επιπλέον, στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έγινε σαφές πως όσοι αναφέρουν έως 5 ή 11 με 15 έτη προϋπηρεσίας, σε υψηλότερο βαθμό αναφέρουν πως είναι πιθανό να μεταβούν σε νέα εργασία με μοναδική διαφοροποίηση την κατάρτιση και την εκπαίδευση για να αναβαθμίσουν και να αποκτήσουν δεξιότητες.

Τα ευρήματα συμφωνούν και με τα στοιχεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπου αναφέρεται ότι η αναβάθμιση των δεξιοτήτων και η επαναπροσαρμογή των δεξιοτήτων είναι απαραίτητες για την προσαρμογή των εργαζομένων στη

μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας, ειδικά με την αναστάτωση που προκαλείται από νέες τεχνολογίες όπως η ψηφιοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη και ο αυτοματισμός(Lang&Triantoro, 2022).

Η αναβάθμιση των δεξιοτήτων περιλαμβάνει τη διεύρυνση των υφιστάμενων δεξιοτήτων, ενώ η ανανέωση των δεξιοτήτων περιλαμβάνει την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων εκτός του υπάρχοντος συνόλου δεξιοτήτων ενός υπαλλήλου. Οι σωστά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι αποφέρουν πολλά οφέλη σε μια επιχείρηση, όπως αυξημένη παραγωγικότητα και βελτιωμένη απόδοση της ομάδας (Hamori,2018). Έτσι, οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν σε σύγχρονες μορφές εκπαίδευσης, όπως πιστοποιημένα διαδικτυακά μαθήματα από διάσημα πανεπιστήμια, για να βελτιώσουν τα επίπεδα γνώσεων των εργαζομένων(Neundingerκ.ά.,2021).

Συνοψίζοντας, η ηλεκτρονική μάθηση μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τους οργανισμούς για τη βελτίωση της μάθησης και της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά η αξία της μπορεί να μην εκτιμηθεί πλήρως, εκτός εάν οι χρήστες την αποδεχτούν ως εκπαιδευτικό εργαλείο. Η εισαγωγή της τεχνολογίας και του διαδικτύου έχει βελτιώσει τους τρόπους συνδυασμού των στρατηγικών εργασίας και μάθησης, παρέχοντας μια λογική λύση για τους εκπαιδευτικούς και τους μαθησιακούς στόχους. Τα δίκτυα ηλεκτρονικής μάθησης προσφέρουν στους οργανισμούς έναν αποτελεσματικό τρόπο συλλογής πληροφοριών σχετικά με τους εκπαιδευόμενους για τη συλλογή δεξιοτήτων και προφίλ ατόμων και θέσεων εργασίας.

Η παρούσα εργασία διαπίστωσε ότι η πλειονότητα των εργαζομένων αναγνώρισε τη χρησιμότητα της ηλεκτρονικής μάθησης για να προσθέσουν γνώσεις στο αντικείμενο εργασίας τους, να οργανώσουν τη μάθησή τους πιο αποτελεσματικά, να εφαρμόσουν τη μάθησή τους πιο αποτελεσματικά, να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα της μάθησης σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, να εντοπίσουν τα κενά γνώσης ή τις μαθησιακές τους ανάγκες και να αποκτήσουν δεξιότητες πιο γρήγορα. Η πλειονότητα των εργαζομένων αναγνώρισε επίσης ότι η ηλεκτρονική μάθηση είναι αυτορυθμιζόμενη, επιτρέπει στους εργαζόμενους να λαμβάνουν πρόσθετο εκπαιδευτικό υλικό για προσωπική ανάπτυξη, είναι πιο ευέλικτο

στην πρόσβαση ανά πάσα στιγμή, οπουδήποτε, διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και παρέχει ευκαιρίες που είναι ιδιαίτερα ευέλικτες. Το κύριο μειονέκτημα της ηλεκτρονικής μάθησης που αναγνωρίζεται από τους εργαζόμενους ήταν η περιορισμένη ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Alenezi, A. (2020). The role of e-learning materials in enhancing teaching and learning behaviors. *International Journal of Information and Education Technology*, 10(1), 48-56.
- Ali, S., Uppal, M. A., & Gulliver, S. R. (2018). A conceptual framework highlighting e-learning implementation barriers. *Information Technology & People*, 31(1), 156-180.
- Amegayibor, G. K. (2021). *Training and development methods and organizational performance: A case of the local government organization in Central Region, Ghana*. *Journal of Social, Humanity, and Education*, 2(1), 35-53.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: back to the future*. *Institute for Employment Studies reports*, 1(1), 1-36.
- 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
- Barrett, A., & O'Connell, P. J. (2001). *Does training generally work? The returns to in-company training*. *ILR Review*, 54(3), 647-662.
- Bartel, J. (2018). *Teaching soft skills for employability*. *TESL Canada Journal*, 35(1), 78-92.
- Bozkurt, A., & R. C. Sharma. (2020). "Emergency Remote Teaching in a Time of Global Crisis Due to Corona Virus Pandemic", *Asian Journal of Distance ducation*,15(1),i-vi.
- Butler, A., Camilleri, M.A., Creed, A. &Zutshi, A. (2020). *The use of mobile learning technologies for corporate training and development: A contextual framework*. In

Camilleri, M.A. (Ed.) *Strategic Corporate Communication in the Digital Age*, Emerald, Bingley, UK.

Cedefop. (2023). *Terminology of European education and training policy*. Ανάκτηση από: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary?letter=O>. [Πρόσβαση 29-09-2023].

Chakma, S., &Chaijinda, N. (2020). *Importance of reskilling and upskilling the workforce*. *วารสารสหศาสตร์ศรีปทุมชลบุรี Interdisciplinary Sripatum Chonburi Journal (ISCJ)*, 6(2), 23-31.

Cimatti, B. (2016). *Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises*. *International Journal for quality research*, 10(1), 97.

Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). *E-learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*. John Wiley & Sons.

Dardar, A. H. A., Jusoh, A., & Rasli, A. (2012). *The impact of job training, job satisfaction and alternative job opportunities on job turnover in Libyan oil companies*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 389-394.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management 11/E*. Pearson Prentice Hall.

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2012). *Evaluation of formal training programmes in Greek organisations*. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 888-910.

Earley Information Science. (2016). *Building a Successful Digital Transformation Roadmap*. Ανάκτηση από: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/109038/EIS_Assets/EIS-Whitepaper-Building-a-Successful-Digital-Transformation-Roadmap.pdf [Πρόσβαση 02-10-2023]

- El Kadiri, S., Grabot, B., Thoben, K. D., Hribernik, K., Emmanouilidis, C., Von Cieminski, G., & Kiritsis, D. (2016). Current trends on ICT technologies for enterprise information systems. *Computers in Industry, 79*, 14-33.
- Ellingrud, K., Gupta, R., & Salguero, J. (2020). Building the vital skills for the future of work in operations. *Eds. Sneader, K., Singhal, S., & Sternfels, B. What now*, 66-73.
- Erihovna, K. S. (2016). Distance learning: Its advantages and disadvantages. *International journal of professional science, (1)*, 71-74.
- European Commission. (2023). *Upskilling Pathways - New opportunities for adults*. Ανάκτηση από: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1224> [Πρόσβαση 29-09-2023].
- Flores M.A & Marilia G. (2020) *Teacher education in times of COVID-19 pandemic in Portugal: national, institutional and pedagogical responses*, *Journal of Education for Teaching, 46 (4)*, 507-516
- Ford, J. K. (Ed.). (2014). *Improving training effectiveness in work organizations*. Psychology Press.
- Fowler, C. (2015). Virtual reality and learning: Where is the pedagogy?. *British journal of educational technology, 46(2)*, 412-422.
- Frost, S. (2019). *The importance of training & development in the workplace*. *Small Business-Chron. com*.
- Gouvias, D., Vitsilakis, C., & Kostas, A. (2019). E-Moving forward—emerging issues regarding e-learning in non-formal education in Greece. *European Journal of Open Education and E-learning Studies*.
- Gratton, L. (2020). *Pioneering approaches to Re-skilling and up skilling*, MIT Sloan Management Review, Fall

- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). *Impact of training on employees performance (Evidence from pharmaceutical companies in Karachi, Pakistan)*. *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
- Hamori, M. (2018). *Can MOOCs solve your training problem*. *Harvard Business Review*, 96(1), 70-76.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). *Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). *Soft skills, hard skills, and individual innovativeness*. *Eurasian Business Review*, 8, 139-169.
- Hinchcliffe, D. (2016). *Using online community for digital transformation*. Ανάκτηση από: <https://dionhinchcliffe.com/>. [Πρόσβαση 02-10-2023]
- Huber, A. (2018). *Exploring hiring practitioner preferences for and assessment practices of prospective candidates*. *Journal of Interior Design*, 43(4), 21-44.
- Iacono, S., Vallarino, M., & Vercelli, G. (2020). *Gamification in corporate training to enhance engagement: An approach*. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 15(17), 69-84.
- İnce, M., Yiğit, T., & Hakanlışik, A. (2020). A novel hybrid fuzzy AHP-GA method for test sheet question selection. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 19(02), 629-647.
- İnce, M., Yiğit, T., & Hakanlışik, A. (2020). A novel hybrid fuzzy AHP-GA method for test sheet question selection. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 19(02), 629-647.
- International Labour Organization. (2020). *Guidelines on Rapid Assessment of reskilling and upskilling needs in response to the COVID-19 crisis*. Ανάκτηση από:

- https://www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS_752822/lang--en/index.htm [Πρόσβαση 18-01-2024]
- Ivanov, V. D., & Golubkov, A. V. (2020). *Virtual tourism-a new educational direction. Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация*, 5(1), 112-116.
- Jones, R., & Brown, D. (2011). *The mentoring relationship as a complex adaptive system: Finding a model for our experience. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 19(4), 401-418.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). *Job satisfaction. Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.
- Kautz, T., Heckman, J. J., Diris, R., Ter Weel, B., & Borghans, L. (2014). *Fostering and measuring skills: Improving cognitive and non-cognitive skills to promote lifetime success*.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Klaus, P., Rohman, J., & Hamaker, M. (2007). *The hard truth about soft skills*. Harper Collins Publishers.
- Kostas, A., Vitsilaki, C. & Sofos, A. (2015). Non-formal education and e-learning: Lessons learned from lifelong programs
- Lakbala, P. (2016). Barriers in implementing E-learning in Hormozgan University of Medical Sciences. *Global journal of health science*, 8(7), 83.
- Lang, G., & Triantoro, T. (2022). *Upskilling and Reskilling for the Future of Work: A Typology of Digital Skills Initiatives. Information Systems Education Journal*, 20(4), 97-106.

- Leontyeva, I. A. (2018). Modern distance learning technologies in higher education: Introduction problems. *Eurasia journal of mathematics, science and technology education*, 14(10), em1578.
- Li, L. (2020). Education supply chain in the era of Industry 4.0. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(4), 579-592.
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). *Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings*. *Applied Energy*, 300, 117307.
- Maes, D., Vanden Eeckhoute, H., & Metzger, M. (2019). PWO E-learning. *E-learning*
- Markova, T., Glazkova, I., & Zaborova, E. (2017). Quality issues of online distance learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 685-691.
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft skills": A phrase in search of meaning. *portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- Moorhouse B. L. (2020). *Adaptations to a face-to-face initial teacher education course 'forced' online due to the COVID-19 pandemic*, *Journal of Education for Teaching*, 46(4), 609-611
- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). *The impact of employee training and development on employee productivity*. *Global journal of commerce and management perspective*, 2(6), 91-93.
- Neundlinger, K., Mühlegger, M., Kriglstein, S., Layer-Wagner, T., & Regal, G. (2021, March). *Training social skills in virtual reality machine learning as a process of co-creation*. In *The International Conference on Intelligent Systems & Networks* (pp. 139-156). Cham: Springer International Publishing.
- Noe, R. A. (2016). *Employee training and development*. Ohio: McGraw Hill Education.
- Okolie, U. C., & Omamuyovwi, A. I. (2020). *Developing the human resources effectiveness through training and development*. *Annals of Spiru Haret University, Economic*

Series, 20(3), 81-95.

Palvia, S., Aeron, P., Gupta, P., Mahapatra, D., Parida, R., Rosner, R., & Sindhi, S. (2018). Online education: Worldwide status, challenges, trends, and implications. *Journal of Global Information Technology Management, 21(4), 233-241.*

Paolini, A. C. (2020). *Social Emotional Learning: Key to Career Readiness. Anatolian Journal of Education, 5(1), 125-134.*

Preston, J., & Feinstein, L. (2004). *Adult Education and Attitude Change [Wider Benefits of Learning Research Report No. 11]*. Centre for Research on the Wider Benefits of Learning, Institute of Education, University of London.

Quadri, N. N., Muhammed, A., Sanober, S., Qureshi, M. R. N., & Shah, A. (2017). Barriers effecting successful implementation of e-learning in Saudi Arabian universities. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (Online), 12(6), 94.*

Robles, M. M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business communication quarterly, 75(4), 453-465.*

Sadeghi, M. (2019). A shift from classroom to distance learning: Advantages and limitations. *International Journal of Research in English Education, 4(1), 80-88.*

Sarmiento, M. (2010). e-Learning as a tool to improve quality and productivity in hotels. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 2(4), 398-409.*

Schulz, B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge.*

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). *A social capital theory of career success. Academy of management journal, 44(2), 219-237.*

Selvan, V. T. (2015). Study on role of technology in human resource management. *International Journal Of Applied Research, 1(7), 472-475.*

- Shurygin, V., Saenko, N., Zekiy, A., Klochko, E., & Kulapov, M. (2021). Learning management systems in academic and corporate distance education. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 16(11), 121-139.
- Solis, D. (2017). *Digital Transformation – The six stages of digital transformation*. Ανάκτηση από: <http://www.briansolis.com/2017/01/definition-of-digital-transformation/> [Πρόσβαση 01-10-2023]
- Stockemer, D., Stockemer, G., & Glaeser, J. (2019). *Quantitative methods for the social sciences* (Vol. 50, p. 185). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216-231.
- Tjemkes, B., Vos, P., & Burgers, K. (2023). *Strategic alliance management*. Taylor & Francis.
- Training Mag. (2018). *Training Industry Report for the Year 2018*. Ανάκτηση από: <https://trainingmag.com/trgmag-article/2018-training-industry-report/> [Πρόσβαση 02-10-2023]
- Twyford, D., Alagaraja, M., & Shuck, B. (2016). *Human resource development in small business: An application of Brethower's performance principles to on the job training*. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 28(4), 28-40.
- Uden, L., Wangsa, I. T., & Damiani, E. (2007, February). *The future of E-learning: E-learning ecosystem*. In *2007 inaugural IEEE-IES digital ecosystems and technologies conference* (pp. 113-117). IEEE.
- Uhl, A., & Gollenia, M. L. A. (Eds.). (2016). *Digital enterprise transformation: A business-driven approach to leveraging innovative IT*. Ashgate Publishing, Ltd..

- Ulla, M. B., & Winitkun, D. (2018). In-service Teacher Training Program in Thailand: Teachers' Beliefs, Needs, and Challenges. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(3).
- UNESCO (2020). *COVID-19 education response*. Ανάκτηση από: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse/globalcoalition> [Πρόσβαση 11-9-2023]
- Vasanthi, S., & Basariya, S. R. (2019). *On the job training implementation and its benefits*. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 210-15.
- Wang, M., & Wang, M. (2018). A Framework of Performance-Oriented Workplace e-Learning. *E-Learning in the Workplace: A Performance-Oriented Approach Beyond Technology*, 95-103.
- Werbach, K., Hunter, D., & Dixon, W. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business* (Vol. 1). Philadelphia: Wharton digital press.
- Wright-Harp, W., & Cole, P. A. (2008). *A mentoring model for enhancing success in graduate education*. *Contemporary Issues in Communication Science and Disorders*, 35(Spring), 4-16.
- Xie, H., Liu, W., & Bhairma, J. (2018, December). Analysis of synchronous and asynchronous E-learning environments. In *2018 3rd Joint International Information Technology, Mechanical and Electronic Engineering Conference (JIMEC 2018)* (pp. 270-274). Atlantis Press.
- Zawacki-Richter, O., Conrad, D., Bozkurt, A., Aydin, C. H., Bedenlier, S., Jung, I., ... & Kerres, M. (2020). *Elements of open education: An invitation to future research*. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 21(3), 319-334.
- Zhang, W., Y. Wang, L. Yang, and C. Wang. (2020). *"Suspending Classes without Stopping*

Learning: China's Education Emergency Management Policy in the COVID-10 Outbreak", Journal of Risk and Financial Management,13(3),1-6

Zhao, F., & Fang, X. (2023). Gamification Supporting Small Business Owners' Work-Based Learning. *Journal of Information Technology Education. Research*, 22, 177.

Ελληνική

Ανδρέου, Α. (2005). *Η επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης. στο Μπαγάκης Γ.(επιμέλεια),«Επιμόρφωση και επαγγελματική Ανάπτυξη του Εκπαιδευτικού», Μεταίχμιο, Αθήνα, σ, 309-317.*

Βαλκάνος, Ε., & Φραγκούλης, Ι. (2010). *Η Συμβολή της Βιωματικής Μάθησης στην Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση και Κατάρτιση.*

Γιαγλή, Σ., Γιαγλής, Γ., & Κουτσούμπα, Μ. Ι. (2010). Αυτονομία στη μάθηση στο πλαίσιο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 6(1, 2), 92-105.

Γκαγιαλής, Σ. (2010). *Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση Αναγκαιότητα και Συστατικά Επιτυχίας.* Ανάκτηση από:
<https://edu4adults.wordpress.com/2010/03/09/%ce%b5%ce%bd%ce%b4%ce%bf%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%87%ce%b5%ce%b9%cf%81%ce%b7%cf%83%ce%b9%ce%b1%ce%ba%ce%ae-%ce%ba%ce%b1%cf%84%ce%ac%cf%81%cf%84%ce%b9%cf%83%ce%b7-%ce%b1%ce%bd%ce%b1%ce%b3%ce%ba%ce%b1%ce%b9/> [Πρόσβαση 01-10-2023]

Εθνικό Κέντρο Επαγγελματικού Προσανατολισμού - ΕΚΕΠ. (2023). *Εκπαιδευτικό Σύστημα στην Ελλάδα*, Ανάκτηση από: <http://1lykkranid.arg.sch.gr/grasep/>

html/ekpraideytiko_sistema.html[Πρόσβαση 11-09-2023]

ΕΣΥΕ. (2007). *Στατιστική Επετηρίδα της Ελλάδος*. Ανάκτηση από: http://dlib.statistics.gr/Book/GRESYE_01_0002_00059.pdf. [Πρόσβαση 01-10-2023]

Ζαϊμάκης, Γ., & Παπαδάκη, Μ. (2022) *Τηλεκπαίδευση εκτάκτου ανάγκης σε συνθήκες πανδημίας του Covid 19: Η εμπειρία φοιτητών/τριών της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Κρήτης*, Ανάκτηση από: https://www.uoc.gr/files/items/8/8363/za%CF%8Amakis-papadaki_tilekraideysi_analy_tiko.pdf[Πρόσβαση 11-09-2023]

Ιωάννου, Ν., & Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Οι ενεργητικές εκπαιδευτικές τεχνικές στη διδακτική πράξη της εκπαίδευσης ενηλίκων. *Ανακτήθηκε από http://www.pek.org.cy/Proceedings_2008/pdf/o2.pdf*.

Καραλής, Θ. (2013). *Κίνητρα και εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη Διά Βίου Μάθηση*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ και ΙΜΕ/ΓΣΕΒΕΕ.

Κελενίδου, Π., Αντωνίου, Π., & Παπαδάκης, Σ. (2017). *Η εξ αποστάσεως σχολική εκπαίδευση. Συστηματική ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας*. Πρακτικά: 9^{ου} Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή και Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, Τόμ.9., Αθήνα: 23-26 Νοεμβρίου 2017. Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/322025863_E_ex_apostaseos_scholike_ekpaideuse_Systematike_anaskopese_tes_ellenikes_kai_diethnous_bibliographias[Πρόσβαση 11-09-2023]

Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση ενηλίκων: ανιχνεύοντας το πεδίο*.

Κόκκος, Α., & Κουτρούμπα, Κ. (2010). *Εκπαίδευση Εκπαιδευτών Ενηλίκων. Σχεδιασμός Διδακτικής Ενότητας*.

- Κώστας, Α., Παράσχου, Β., & Σοφός, Α. (2015). Online Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση: Από τη Θεωρία στην Πράξη. Ανακτήθηκε από: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/182>.
- Κωτσαλίδου, Δ.(2023). *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση στην εποχή των νέων τεχνολογιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Γράφημα
- Κωτσίκης, Β. (2000). *Εισαγωγή στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση: συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης*.
- Μπουκουβάλα, Κ.Ε. (2021). *Εκπαίδευση Ενηλίκων Θεωρητικό Πλαίσιο Διδακτικές Εφαρμογές*, Αθήνα: Εκδόσεις Οσελότος
- Μπουραντάς, Δ.(2016) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος
- Μωυσής, Ν. (2020). *Εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Μια νέα πραγματικότητα στην εκπαιδευτική διαδικασία. Διπλωματική εργασία για το Μ.Π.Σ. στα οικονομικά της εκπαίδευσης*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- N.3879 Φ.Ε.Κ. 163/21.09.2010, τ. Α', Άρθρο 2
- N.4763 Φ.Ε.Κ. 254/21.12.2020, τ. Α', Άρθρο 2
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Παπαγεωργίου, Γ. (2014). Ποσοτική έρευνα. Ανακτήθηκε από: http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Papageorgiou_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf.
- Παπαλεξανδρή, Α.Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Πολιτεία
- Σκουνάκη, Σ. (2018). *Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις*.
- Στυλιανός, Ν. (2011). *Εκπαίδευση προσωπικού. Κόστος ή επένδυση*.
- Τσολακίδου, Σ. (2017). *Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα*. *e-Journal of Science & Technology (e-JST)*. *Journal of Science & Technology (e-JST)*, 28-30.

Χατζηδήμου, Δ. (2007). Εισαγωγή στη θεματική της διδακτικής. *Συμβολήστη*.

Χατζηδήμου, Δ., & Χατζηδήμου, Κ. (2014). *Προγραμματισμός διδασκαλίας στη θεωρία και στην πράξη* (No. ΙΚΕΕΒΟΟΚ-2018-005). Διάδραση.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Εκδόσεις Interbooks*.

Χυτήρης, Λ. (2017) *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Πολιτεία.