



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

“Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας & Τουρισμού”

M.Sc. in Hospitality and Tourism Management

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*“Οι ανάγκες επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία
της Κρήτης”*

Φοιτητής: Αντώνιος Καπετανάκης

Επιβλέπων Καθηγητής: Μιχαήλ Καθαράκης

Μάρτιος 2022

Η παρούσα διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα της για την εκπλήρωση των απαιτήσεων του ΠΜΣ «Διοίκηση Επιχειρήσεων Τουρισμού και Φιλοξενίας». Ως συγγραφέας δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από εμένα και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Copyright © Αντώνιος Καπετανάκης, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος

Ευχαριστίες

Στη ζωή ότι αρχίζει πρέπει να τελειώνει. Αυτό μαζί με άλλα πολλά, μου έμαθε ο άνθρωπος της ζωής μου , Εβίτα Μουρτζάκη , την οποία ευχαριστώ για την παρότρυνση και τη στήριξη της στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης δεν θα μπορούσα να παραλείψω τους δύο φίλους και συνοδοιπόρους μου σε αυτό το μεταπτυχιακό που άντεξαν εμένα αλλά και με εμένα την όποια δυσκολία βρέθηκε μπροστά μας : Την Κωνσταντίνα Βασιλάκη και τον Μάνο Μπλαζάκη.

Επιπρόσθετα, την Μαρία Φλουρή που με την εμπιστοσύνη της , είχα την ευκαιρία να γνωρίσω τον όμορφο κόσμο του τουρισμού .

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου για την βοήθεια του στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής μου διατριβής.

Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναλύονται οι ανάγκες επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Κρήτης . Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι μια λειτουργία που συμβαίνει στα πλαίσια ενός οργανισμού και ανήκει στην οικογένεια των επιμέρους καθηκόντων που αναλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σαν λειτουργία διασφαλίζει πως τα άτομα που απασχολούνται στον οργανισμό είναι εφοδιασμένα με τις κατάλληλες γνώσεις, τις κατάλληλες δεξιότητες και τις πρέπουσες συμπεριφορές προκειμένου να φέρουν εις πέρας αποτελεσματικά και αποδοτικά τα καθήκοντά τους. Από την πλευρά του οργανισμού, η λειτουργία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης βοηθάει στο να επιτυγχάνει η επιχείρηση τους στόχους της και την ομαλή υλοποίηση της στρατηγικής της μέσω της κατάλληλης επιμόρφωσης του προσωπικού της . Στον τομέα των ξενοδοχείων έχει γίνει μια προσπάθεια στην εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών της αλλά όπως θα δούμε υπάρχει μεγάλο κενό βελτίωσης και στην ποιότητα των προσφερόμενων προγραμμάτων κατάρτισης αλλά και στην ποσότητα. Η πρωτογενής έρευνα της διπλωματικής έγινε με τη μέθοδο της απάντησης ερωτηματολογίων και το δείγμα αποτελείται από 92 άτομα που εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Κρήτη. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν διαδικτυακά. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύθηκαν και, σε γενικές γραμμές, φάνηκε πως υπάρχει αρκετό μέρος των ξενοδοχειακών μονάδων που δεν προσφέρει προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ενώ οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι δεκτικοί στην συνεχή εκπαίδευση τους σε ετήσια βάση.

Abstract

The present thesis analyzes the professional training needs of the employees in the hotels of Crete. The process of employee learning and development is a function that takes place within an organization and belongs to the family of the main tasks undertaken by the human resource management. As a function, it ensures that the people employed in the organization are well-equipped with the appropriate knowledge, the appropriate skills, and the appropriate behaviors to carry out their tasks effectively and efficiently. Regarding the benefits that bring to every organization, Learning and Development helps the company to achieve its goals and the smooth implementation of its strategy through the appropriate training of its staff. In the hotel sector, there is some effort in place to implement its best practices, but as the survey reveals, there is still a long way to go as there can be improvement in both the quality and the quantity of the training programs offered. The primary research of the dissertation was done by the method of answering questionnaires and the sample consists of 92 people working in the hotel industry in Crete. The questionnaires were distributed online. The results of the survey were analyzed and, in general, it appeared that there is a big percentage of hotels that do not offer education and training programs while the employees themselves are receptive to participate in training initiatives on an annual basis.

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| Εισαγωγή..... | 6 |
| Κεφάλαιο 1: Η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού..... | 8 |
| 1.1. Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και η ιστορία της..... | 8 |
| 1.2. Σκοπός και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού | 11 |
| 1.3. Οι Λειτουργίες της ΔΑΔ..... | 11 |
| 1.3.1. Σχεδιασμός Εργασίας και περιγραφή θέσης..... | 11 |
| 1.3.2. Ο Προγραμματισμός της Εργασίας..... | 12 |
| 1.3.3. Προσέλκυση και Στρατολόγηση..... | 14 |
| 1.3.4. Αξιολόγηση Απόδοσης | 15 |
| 1.3.5. Εκπαίδευση και Κατάρτιση..... | 16 |
| Κεφάλαιο 2: Η Λειτουργία της Εκπαίδευσης και της Κατάρτισης..... | 18 |
| 2.1. Πως οδηγούμαστε στη μάθηση; | 19 |
| 2.2. Διαδικασία σχεδίασης εκπαιδευτικών προγραμμάτων..... | 20 |
| 2.3. Παράγοντες που κάνουν την σημαντική..... | 23 |
| 2.4 Η αξιολόγηση της λειτουργίας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης..... | 26 |
| 2.5. Παραδοσιακές Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Κατάρτισης..... | 27 |
| 2.5.1. Η μέθοδος της διάλεξης..... | 27 |
| 2.5.2. Οπτικοακουστικές Μέθοδοι Εκπαίδευσης..... | 28 |
| 2.5.3. Χειροπιαστές Μέθοδοι Εκπαίδευσης..... | 29 |
| 2.5.3.1. Η εκπαίδευση “πάνω στην εργασία”..... | 29 |
| 2.5.3.2. Αυτοελεγχόμενη μάθηση..... | 29 |
| 2.5.3.3. Μαθητεία..... | 30 |
| 2.5.3.4. Προσομοίωση | 30 |
| 2.5.3.5. Μελέτες Περιπτώσεων..... | 30 |

| | |
|--|----|
| 2.5.3.6. Παιχνίδια Ρόλων..... | 30 |
| 2.5.4. Μέθοδοι Ομαδικής Δημιουργίας..... | 31 |
| 2.5.5. Εξ' αποστάσεως και Διαδικτυακή Μάθηση..... | 31 |
| 2.6. Οι στόχοι της εκπαίδευσης και οι κατάλληλοι μέθοδοι..... | 32 |
| 2.7. Μέθοδοι Εκπαίδευσης και τα ξενοδοχειακά τμήματα..... | 33 |
| 2.7.1. Η Οργάνωση των σημερινών ξενοδοχείων | 33 |
| 2.7.2. Η μέθοδος εκπαίδευσης ανάλογα το τμήμα..... | 34 |
| Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία Έρευνας..... | 35 |
| 3.1. Εισαγωγή..... | 35 |
| 3.2. Μεθοδολογίες Έρευνας..... | 35 |
| 3.3. Επιλογή Μεθοδολογίας για την παρούσας έρευνας..... | 36 |
| Κεφάλαιο 4: Τα αποτελέσματα της έρευνας | 37 |
| 4.1. Δημογραφικά στοιχεία..... | 37 |
| 4.2. Στοιχεία Ξενοδοχείων και θέσης των ερωτηθέντων..... | 39 |
| 4.3. Η λειτουργία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης σήμερα..... | 41 |
| 4.4. Οι ανάγκες των εργαζομένων σε εκπαίδευση και κατάρτιση..... | 46 |
| Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις..... | 53 |
| 5.1 Εισαγωγή..... | 53 |
| 5.2. Συμπεράσματα | 54 |
| 5.3. Προτάσεις..... | 57 |
| 5.4. Περιορισμοί - Περεταίρω έρευνα..... | 58 |
| Βιβλιογραφία..... | 59 |
| Παράρτημα 1..... | 61 |

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο “Οι ανάγκες επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Κρήτης” έχει σκοπό να διερευνήσει το κατά πόσο η λειτουργία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκει πρακτική εφαρμογή στα ξενοδοχεία της Κρήτης αλλά κυρίως πάνω σε ποια αντικείμενα χρειάζονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιμόρφωση.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία των επιμέρους καθηκόντων του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο όρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η ιστορική του έννοια, ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι του τμήματος στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού. Επιπρόσθετα αναλύονται όλες οι λειτουργίες και τα καθήκοντα της ΔΑΔ και εξηγείται λεπτομερώς πως συνδέονται μεταξύ τους. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν: τον σχεδιασμό της εργασίας και την περιγραφή της θέσης εργασίας, τον προγραμματισμό, την προσέλκυση και την στρατολόγηση προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και τέλος γίνεται μια μικρή αναφορά στην λειτουργία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης.

Αφού έχει οριστεί ο όρος της λειτουργίας της εκπαίδευσης, σκοπός του δεύτερου κεφαλαίου είναι να μελετήσει και να εμβαθύνει πλήρως στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφορικά με την Εκπαίδευση και της Ανάπτυξη. Αρχικά αναλύονται οι όροι και οι έννοιες γύρω από την μάθηση και τις διαδικασίες που τις διέπουν. Έπειτα μελετώνται η διαδικασία σχεδίασης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι παράγοντες που καθιστούν την λειτουργία αυτή σημαντική, οι τρόποι αξιολόγησης Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.

Έπειτα παρουσιάζονται όλοι οι μέθοδοι εκπαίδευσης όπως η μέθοδος της διάλεξης, οι οπτικοακουστικές μέθοδοι εκπαίδευσης, οι χειροπιαστές μέθοδοι εκπαίδευσης καθώς και οι μέθοδοι ομαδικής δημιουργίας αλλά και η διαδικτυακή μάθηση με ειδικές αναφορές στις μεθόδους που είναι πιο δημοφιλείς στον ξενοδοχειακό τομέα καθώς και στα επιμέρους πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Τέλος, το κεφάλαιο δύο κλείνει με την ανάλυση των στόχων της εκπαίδευσης και των μεθόδων εκπαίδευσης ανάλογα τα ξενοδοχειακά τμήματα.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για την μεθοδολογία της έρευνας και αφού αναλυθούν και γίνουν οι αναγκαίες επεξηγήσεις για τις υπάρχουσες μεθοδολογία έρευνας, γίνεται λεπτομερής παρουσίαση των λόγων που επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων.

Συνεχίζοντας στο κεφάλαιο 4, αναλύονται και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται μέσω 4 διαφορετικών υποκεφαλαίων που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, τα στοιχεία που σχετίζονται με το μέγεθος των ξενοδοχείων αλλά και της θέση εργασίας που έχουν οι συμμετέχοντες, την εικόνα της εφαρμογής της λειτουργίας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης σήμερα και τέλος την παρουσίαση των αναγκών των εργαζομένων σε εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αυτής της μελέτης, γίνεται μια ανασκόπηση της έρευνας, εξάγονται τα συμπεράσματα μέσω των αποτελεσμάτων του τέταρτου κεφαλαίου και γίνονται οι επιμέρους προτάσεις για την βελτίωση του τρόπου εφαρμογής της λειτουργίας της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στα ξενοδοχεία της Κρήτης βάσει των αναγκών των εργαζομένων τους. Τέλος παρουσιάζονται οι περιορισμοί που εντοπίστηκαν κατά την ανάλυση και γίνεται αποτίμηση των ερωτημάτων που δημιουργήθηκαν από τα αποτελέσματα της μελέτης.

Κεφάλαιο 1: Η λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

1.1. Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) και η ιστορία της

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε να απασχολεί τον ακαδημαϊκό αλλά και επιχειρηματικό κόσμο από το 1920 όπου ονομαζόταν “διαχείριση προσωπικού” και είχε ως κύρια ασχολία διαχειριστικές λειτουργίες όπως η μισθοδοσία, το ωράριο και το νομικό κομμάτι (παραδείγματος χάρη, τα συμβόλαια) σχετικά με τους εργαζομένους. Ο όρος , 20 χρόνια μετά κατά το 1940 αλλάζει μορφή και γίνεται “διεύθυνση εργασίας” (Armstrong,2014).

Με πρωτεργάτη τον Elton Mayo, η επιτελεστικές λειτουργίες της τότε ΔΑΔ θα έπρεπε να σταματήσουν να είναι αυστηρά διεκπαιρευτικές και όφειλαν να γίνουν ανθρωποκεντρικές. Όπως υποστηρίχτηκε, η αποδοτικότητα των εργαζομένων αυξάνεται όταν είναι ευχαριστημένοι από την δουλειά τους και νιώθουν ότι κάποιος ενδιαφέρεται για εκείνους (Mayo,1933).

Από το 1980 και έπειτα, φαίνεται να ορίζεται με την σημερινή μορφή του ο όρος Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού . Ο όρος και το αντίστοιχο τμήμα στους οργανισμούς αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας τους το οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως στρατηγικής σημασίας.

Αξίζει να σημειωθεί πως κάποιοι ακαδημαϊκοί αποφεύγουν πολλές φορές τον όρο διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αυτό συμβαίνει διότι ένα ανθρωποκεντρικό τμήμα που ασχολείται με την ευεξία των εργαζομένων με στρατηγικό τρόπο δεν θα έπρεπε να τους αντιμετωπίζει ως πόρους ισάξιους με τα υλικά αγαθά που χρειάζονται για την ολοκλήρωση μια παραγωγικής διαδικασίας ή σαν οικονομικούς πόρους που δίνονται για μια επένδυση. Οι άνθρωποι του κάθε οργανισμού είναι εκείνοι που τους παρέχουν την δυνατότητα να εξελίσσεται και να επιβιώνει στο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον που υπάρχει (Armstrong,2014).

Γιατί όμως η ΔΑΔ αποτελεί τόσο σημαντικό κομμάτι του κάθε οργανισμού ; Σκοπός της επιχείρησης είναι να είναι επικερδής , να μπορεί να επιβιώσει και κυρίως να είναι έτοιμη να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να εξελιχθεί. Για να είναι εφικτό αυτό θα πρέπει να καταρτίζεται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα δραστηριοτήτων που ονομάζεται στρατηγική (Λαλούμης,2015).

Η στρατηγική ορίζει την αποστολή, τους στόχους και τις πολιτικές του κάθε οργανισμού και θα πρέπει να είναι μια δυναμική διαδικασία που μεταλλάσσεται είτε επειδή δεν αποδίδει είτε επειδή το απαιτεί το περιβάλλον.

Όπως γίνεται αντιληπτό θα πρέπει να υπάρχει ο σωστός αριθμός ατόμων που θα στηρίξουν το εγχείρημα , με τις σωστές γνώσεις και δεξιότητες που θα λαμβάνουν την σωστή κατάρτιση προκειμένου να ανταποκριθούν στις αλλαγές και να παραμένουν πάντα αποδοτικοί. Βάσει του παραπάνω ισχυρισμού , η ΔΑΔ αναλαμβάνει να συντονίσει τις παραπάνω διαδικασίες και ο ρόλος της είναι ζωτικής σημασίας.(Λαλούμης, 2015)

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω και αν θέλουμε να ορίσουμε την ΔΑΔ, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η μια στρατηγική και συμπαγής προσέγγιση στην απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευεξία των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό (Armstrong, 2014). Ως ένα ορισμό λιγότερο ανθρωποκεντρικό αλλά περισσότερο επιχειρηματικό , ο Λαλούμης (2015) ορίζει την ΔΑΔ ως “ Τα συστήματα που η εταιρία διαλέγει για να ασκήσει επιρροή στην συμπεριφορά των υπαλλήλων).

Σε γενικές γραμμές, η ΔΑΔ αφορά τους τρόπους που οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται και διευθύνονται και έχει ως ρόλο να εναρμονίσει το ανθρώπινο δυναμικό με τους στόχους της επιχείρησης. (Λαλούμης, 2015). Καταπιάνεται με διάφορες λειτουργίες που θα πρέπει να αναλυθούν ξεχωριστά όπως ο προγραμματισμός, η στρατολόγηση προσωπικού, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, τις αποδοχές, την αξιολόγηση, την ευεξία καθώς και την διαχείριση γνώσεων. (Armstrong, 2014).

Στον ξενοδοχειακό και γενικότερα τουριστικό τομέα η ΔΑΔ δεν ακολουθεί τις σύγχρονες μεθόδους και πρακτικές. Οι Keep και Mayrhew (1999) ανέπτυξαν την θεωρία ότι τα προβλήματα ανάγονται στους εξής λόγους : χαμηλή μισθοί, δύσκολα ωράρια, έλλειψη δομής και εξελιξιμότητας, ελλιπής κατάρτιση και εκπαίδευση και λάθος πρακτικές προσέγκυσης και επιλογής υποψηφίων.

Από την άλλη πλευρά ο Riley (2000) δεν θεώρησε πως το πρόβλημα δεν έγκειται σε πρακτικά ζητήματα όπως ο τρόπος προσέγκυσης και κατάρτισης αλλά στην κουλτούρα που διέπει τα άτομα που κινούν τα νήματα και ακολουθούν μεσοπρόθεσμες λύσεις για τα ερωτήματα που πρέπει να επιλύσουν. Θα πρέπει να υπάρξει η ανάλογη κατάρτιση για να μπου σε εφαρμογή πρακτικές της ΔΑΔ που θα δώσουν ολοκληρωμένες και μακροπρόθεσμες λύσεις.

1.2. Σκοπός και Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Δεδομένου ότι η ΔΑΔ καλείται να εναρμονιστεί με την γενικότερη στρατηγική της εκάστοτε εταιρείας και να την εντάξει στην καρδιά κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας στα πλαίσια ενός οργανισμού, αυτό θα πρέπει να γίνεται με βάσει συγκεκριμένους στόχους και έναν αφιερωμένο σκοπό προκειμένου να μην υπάρξει απόκλιση από την κατεύθυνση που έχει τεθεί.

Οι Dyer και Holder (1988) θεώρησαν πως οι επιμέρους στόχοι της λειτουργίας της ΔΑΔ είναι

1. Η συνεισφορά στο ερώτημα τι ανθρώπους θέλουμε. Αυτό συνδέεται με την ανάπτυξη της συγκεκριμένης κουλτούρας και συμπεριφορών που οι εταιρία αναμένει από τους εργαζόμενους της.
2. Η σύνθεση των ανθρώπων που θέλουμε. Αυτός ο στόχος αποσκοπεί στο να εντοπιστεί η ιδανική σύνθεση δεξιοτήτων που θα επιτρέψει στην εταιρεία να υλοποιήσει τους στόχους αλλά και των ακριβή αριθμό ατόμων χρειαστούν

3. Άλλος ένας στόχος είναι να οριστεί η επάρκεια - ικανότητα των προσληφθέντων σχετικά με το που μπορούν να φτάσουν και ανάλογα να ωθήσουν την εταιρεία προς ανάπτυξη.
4. Τέλος θα πρέπει να εξεταστεί πόσο προσκολλημένοι τους θέλουμε στους εταιρικούς στόχους και πόσο δεσμευμένοι θα πρέπει να νιώθουν για τους πετύχουν.

Ο Guest (1987) θεώρησε ότι οι κύριοι σκοποί της ΔΑΔ που πρέπει να επιτυγχάνονται και να αντικατοπτρίζονται μέσω των πολιτικών είναι :

- Η εναρμόνιση του προσωπικού με την στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης
- Η επιτυχία υψηλής αφοσίωσης του προσωπικού στην ίδια την εταιρία
- Η πρόσληψη ατόμων με τις σωστές δεξιότητες προκειμένου να έχουν ποιοτική απόδοση
- Η παροχή ευελιξίας προκειμένου οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσαρμόζονται

Σύμφωνα με τον Armstrong (2014) οι σκοποί της ΔΑΔ είναι πολλαπλοί και περιλαμβάνουν :

1. Την υποστήριξη του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων του μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικών που συνάδουν με την γενικότερη στρατηγική της
2. Την συνεισφορά στην ανάπτυξη κουλτούρας υψηλών επιδόσεων
3. Την διασφάλιση προσέλκυσης ταλέντων με τις κατάλληλες δεξιότητες
4. Την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης
5. Την εφαρμογή ηθικής προσέγγισης στον τρόπο διεύθυνσης των εργαζομένων

Εναλλακτικά, οι Torrington, Hall, Taylor (2008) ανέλυσαν τους στόχους της λειτουργίας της ΔΑΔ σε 4 επιμέρους πυλώνες : Το προσωπικό , την απόδοσή του , τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση της αλλαγής και η διαχειριστικοί στόχοι.

Αναλυτικότερα και αναφορικά με το προσωπικό, το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να βρίσκει τους κατάλληλους τρόπου ούτως ώστε ο οργανισμός να λειτουργεί με τους ανθρώπους που χρειάζεται όχι μόνο σε αριθμό αλλά και σε ικανότητες. Επιπρόσθετα σχετίζεται και με την οργανωτική δομή, δηλαδή πως κατανέμεται η ευθύνη αλλά και ποιος αναφέρεται σε ποιόν

Έπειτα την απόφαση για το πόσα και τι άτομα θα πρέπει να προσληφθούν θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό είναι άρτια καταρτισμένο αλλά και αφοσιωμένο στο έργο που του έχει ανατεθεί για να αποδώσει τα μέγιστα.

Όπως είδαμε παραπάνω το επιχειρησιακό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και η κάθε εταιρία προκειμένου να επιβιώσει και να εξελιχθεί οφείλει να προσαρμόζεται και να αλλάζει. Αυτή η αλλαγή είναι ενδημική και παράγεται μέσω της πίεσης του περιβάλλοντος ή μέσω της ανάγκης για καινοτομία. Η ΔΑΔ αναλαμβάνει την αναδιοργάνωση , τις προσλήψεις των νέων ρόλων και αναγκών που δημιουργούνται και την προώθηση της νέας κουλτούρας που απαιτούν οι αλλαγές.

Τέλος, οι Torrington, Hall και Taylor πρόσθεσαν τους διαχειριστικούς στόχους που πρέπει να υπηρετεί η ΔΑΔ. Αυτοί οι στόχοι διευκολύνουν την ομαλή λειτουργία του οργανισμού αλλά και βοηθάει την χάραξη στρατηγικής μέσω διατήρησης των στατιστικών αναφορικά με το προσωπικό όπως την απόδοση, το ιστορικό εκπαίδευσης αλλά και τους όρους εργασίας τους.

Από την οπτική γωνία της Aliskan (2010) οι κύριοι στόχοι της ΔΑΔ είναι :

- Η επένδυση σε ανθρώπους μέσω του σχεδιασμού προγραμμάτων κατάρτισης
- Η διασφάλιση εντοπισμού της γνώσης που χρειάζεται η επιχείρηση για να εξελιχθεί και να πετύχει
- Ο εντοπισμός των συμπεριφορών και αξιών που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη του οργανισμού
- Η αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και τι αξίες της

Συμπερασματικά, η βιβλιογραφία συμφωνεί ότι οι στόχοι και ο σκοπός της ΔΑΔ είναι υπηρετήση της επίτευξης της στρατηγικής μέσω της προσέλκυσης των σωστών ατόμων , της προώθησης της κατάλληλης κουλτούρας αλλά και την διασφάλιση της απόδοσης και της κατάρτισης του προσωπικού.

1.3. Οι Λειτουργίες της ΔΑΔ

Φυσικά, προκειμένου να υποστηριχτούν οι παραπάνω σκοποί και στόχοι που αναλύθηκαν θα πρέπει η ΔΑΔ να διαιρεθεί σε επιμέρους λειτουργίες όπου οι κάθε μια θα αναλαμβάνει στρατηγικά να αποτελέσει το έργο της. Οι λειτουργίες μπορούν κάλλιστα να αποτελέσουν εν τέλει και τα καθήκοντα της ΔΑΔ εντός του οργανισμού. Συνοπτικά οι πιο σημαντικές που θα αναλυθούν στην παρούσα εργασία είναι ο σχεδιασμός της εργασίας, ο προγραμματισμός, η προσέλκυση και στρατολόγηση προσωπικού , η εκπαίδευση και η κατάρτιση αυτού καθώς και η αξιολόγησή του (Λαλούμης, 2015).

1.3.1. Σχεδιασμός Εργασίας και περιγραφή θέσης

Ο σχεδιασμός της εργασίας δεν αφορά μόνο τον αριθμό των ατόμων που θα πρέπει να προσλάβουμε για να καλυφθούν οι ανάγκες. Θα πρέπει να μελετήσουμε την ποιότητα των ατόμων , την εκπαίδευση που θα πρέπει να έχουν λάβει αλλά κυρίως τι έργο θα επιτελούν προκειμένου να στοχεύουμε στην προσέλκυση των κατάλληλου είδους ατόμων. (Λαλούμης, 2015).

Για να εντοπίσουμε το ακριβές έργο που αφορά μια συγκεκριμένη θέση θα πρέπει να προβούμε στην αναλυτική περιγραφή καθηκόντων της θέσης. Αυτή περιγράφει το έργο που εκτελείται , τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που κάποιος θα πρέπει να κατέχει. Επιπρόσθετα, αναλύονται οι ακριβείς ευθύνες, οι σπουδές που θα πρέπει να έχει τελειώσει ο εργαζόμενος αλλά και τις ακριβείς συνθήκες όπου θα εκτελείται η εργασία (π.χ. γραφείο).(Λαλούμης, 2015)

Ο Armstrong (2014) τόνισε πως θα πρέπει να γίνεται αντιληπτός και να αναλύεται ο σκοπός της θέσης (γιατί υπάρχει), οι στόχοι που καλείται να πετύχει αλλά και οι σχέσεις ισχύς και αναφοράς στον οργανισμό. Επίσης θα πρέπει να αναφέρονται ο μισθός, τα γενικά προνόμια, οι ώρες εργασίας και τυχόν ειδικές συνθήκες (ταξίδια, κινητικότητα, ευκαιρίες καριέρας).

Ο λόγος που το πρώτο βήμα είναι να αναλυθεί λεπτομερώς η κάθε θέση εργασίας εντός της εταιρίας είναι για να προσδιορίσουμε το προφίλ που θα πρέπει να φέρει ο υποψήφιος για τη θέση. Το προφίλ αναφέρεται στις προδιαγραφές των ατόμων, δηλαδή τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να ανταποκριθεί με επιτυχία και την εκπαίδευση που έχει λάβει η την κατάρτιση που θα πρέπει να του παρέχει η επιχείρηση προκειμένου να γίνει η σωστή τοποθέτηση. (Λαλούμης, 2015).

Σε αυτό συμφωνεί και ο Armstrong (2014) όπου θεωρεί την περιγραφή θέσης εργασίας την βάση για ορίσουμε τις προδιαγραφές του κάθε εργαζομένου (γνώση, δεξιότητες, προσόντα, εμπειρία).

Πέρα από την ορθή τοποθέτηση, η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι αρκετά σημαντική για την κατανομή του προσωπικού εφόσον βοηθάει να ορίσουμε τον αριθμό που χρειάζεται το κάθε έργο, τις ανάγκες σε εκπαίδευση, την κατανόηση του πότε ένας εργαζόμενος αποδίδει σωστά αλλά και ποιες πρέπει να είναι οι απολαβές βάσει των καθηκόντων του. (Λαλούμης, 2015)

1.3.2. Ο Προγραμματισμός της Εργασίας

Σύμφωνα με τον C.I.P.D (2010) ο προγραμματισμός αποτελεί μέρος της ΔΑΔ και διασφαλίζει τον σωστό αριθμό ατόμων, με τις σωστές δεξιότητες, στις σωστές θέσεις και την σωστή στιγμή. Εν ολίγοις απαντά στο ερώτημα πόσους εργαζόμενους χρειαζόμαστε τώρα αλλά και στο μέλλον για να υλοποιηθεί η επιλεγμένη στρατηγική (Armstrong, 2014). Ο προγραμματισμός εξασφαλίζει τον οργανισμό την ομαλή του λειτουργία και σύμφωνα με τον Λαλούμη (2015) είναι ο ποιοτικός, ποσοτικός και χρονικός προσδιορισμός σε ανθρώπινο δυναμικό.

Στην ιστορία της ΔΑΔ, ο προγραμματισμός κατά τις δεκαετίες του 60 και του 70 θεωρούνταν ένα καλό εργαλείο για επιτυχία ενώ το 80 δεν ήταν τόσο δημοφιλές αφού χρησιμεύει μόνο για στρατηγικές συρρίκνωσης και μείωσης προσωπικού.

Σήμερα αποτελεί ένα αρκετά χρήσιμο εργαλείο το οποίο σύμφωνα με τους Torrington, Hall, Taylor (2008) βοηθάει :

- Στο να εξασφαλίσουμε ότι θα γίνει σωστά η εκτέλεση της στρατηγικής
- Στο να επικοινωνηθεί η στρατηγική και να γίνει κατανοητή στα υψηλά και χαμηλά κλιμάκια
- Στην ανάλυση των στοιχείων και στατιστικών που προκύπτουν από την διαδικασία προγραμματισμού και άρα την εκ νέου χάραξη της στρατηγικής αν και όπου χρειάζεται
- Την καινοτομία του τρόπου σκέψης των υψηλά ιστάμενων σχετικά με την πορεία της εταιρείας

Ο Armstrong (2014) από την άλλη εισήγαγε στην θεωρία του 3 επιμέρους λόγους που εξηγούν γιατί η διαδικασία του προγραμματισμού είναι υψίστης σημασίας.

Η πρώτη κατηγορία αφορά πρακτικούς λόγους που σχετίζονται με την βέλτιστη χρήση πόρων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν. Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με την διαμόρφωση ενός στρατηγικού τρόπου σκέψης που είναι μακροπρόθεσμος και βοηθάει να αντιληφθούμε το παρόν και να αντιμετωπίσουμε το μέλλον με τις αλλαγές που θα φέρει. Τρίτος και κυριότερος λόγος είναι ότι ο προγραμματισμός απορρέει από τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός επομένως με αυτόν τον τρόπο καταφέρνουμε να συνδέσουμε το ανθρώπινο δυναμικό με τους επιμέρους εταιρικούς στόχους.

Φυσικά, ο προγραμματισμός προκειμένου να είναι επιτυχής θα πρέπει να έχουν διευθετηθεί και οι ανάλογες προϋποθέσεις για να είναι εφικτό να υλοποιηθεί το αντίστοιχο πλάνο. Σύμφωνα με τον Λαλούμη (2015) αυτές είναι :

-Η διαμόρφωση συγκεκριμένων πολιτικών που αφορούν τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές αφορούν στον τρόπο που προσλαμβάνονται, τους όρους εργασίας , τα συμβόλαια κτλ.

-Η ανάλυση του οργανογράμματος και άρα η τμηματοποίηση του οργανισμού. Εδώ, θα πρέπει να ξεκάθαρο ποιες είναι η σχέσεις σχέσεις εξουσίας και πως κατανέμεται η ευθύνη. Επιπλέον πρέπει να γνωστοποιούνται τα καθήκοντα των τμημάτων και οι ειδικότητες που απασχολούν

-Η περιγραφή έργου όπως αυτή αναλύθηκε παραπάνω. Επιγραμματικά, θα πρέπει για κάθε θέση να γνωρίζουμε τις δεξιότητες, την προϋπηρεσία και την εκπαίδευση που χρειάζονται για να εκτελεστεί με επιτυχία η εκάστοτε εργασία

-Τέλος θα πρέπει να γνωρίζουμε τα προσωπικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει όποιος αναλάβει καθήκοντα αλλά και τον όγκο εργασίας που θα ανατεθεί.

Έχοντας υπόψη μας τα παραπάνω, είναι σημαντικό τα χωρίσουμε τον προγραμματισμό σε επιμέρους βήματα - στάδια για να διασφαλίσουμε την ομαλή έκβαση του αποτελέσματος που στοχεύουμε.

Πρώτα θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ακριβείς ανάγκες σχετικά με το ποιες ειδικότητες πρέπει να προσληφθούν εν τέλει και με ποια προσόντα. Έπειτα θα πρέπει να ελεγχθεί πόσα άτομα θα καλύψουν τις ανάγκες από ποιες πηγές θα γίνει η προσέλκυση. (Λαλούμης, 2015).

Η προσέλκυση μπορεί να γίνει εσωτερικά, μέσα από την επιχείρηση, ή εξωτερικά και συνήθως γίνεται ανάλυση σε τρία επίπεδα. Ελέγχεται πόσες θέσεις χρειάζονται , πόσες μπορούν να καλυφθούν από υπάρχοντες υπαλλήλους και πόσες θα ανατεθούν από νέους που θα προσληφθούν. Τέλος, μέρος του προγραμματισμού είναι και ο έλεγχος του κατά πόσο και με ποιον τρόπο θα εκπαιδευτούν τα άτομα που θα αναλάβουν. (Λαλούμης, 2015)

Σε πρώτη ανάλυση η απόφαση της προσέλκυσης, του τρόπου επιλογής εσωτερικών ή εξωτερικών συνεργατών και η διαδικασία προσαρμογής και εκπαίδευσης τους ως επί τω πλείστων είναι ερωτήματα που μπορούν να οριστούν από τον οργανισμό. Ο προσδιορισμός όμως των μελλοντικών αναγκών είναι ένα ερώτημα που μπορεί να αναλυθεί σε πολλά επίπεδα και δεν επηρεάζεται μόνο από την εταιρία.

Θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι παράγοντες της ζήτησης σε προσωπικό για να γίνεται η ανάλογη πρόβλεψη. Αυτοί, είναι η ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η ποιότητα και η φύση των ήδη προσληφθέντων υπαλλήλων, τι στρατηγική θα ακολουθήσει η επιχείρηση στο μέλλον (βελτίωση ποιότητας, άνοιγμα σε νέες αγορές,) , οι τεχνολογικές αλλαγές που προβλέπονται να συμβούν αλλά και οι οικονομικές πηγές που θα καλύψουν το κόστος προσέλευσης , πρόσληψης και διατήρησης των υπαλλήλων. (Λαλούμης, 2015)

1.3.3. Προσέλκυση και Στρατολόγηση

Άλλη μία λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να αναλάβει την στελέχωση του κατάλληλου προσωπικού. Είναι γενικά προσέλευσης αλλά και εύρεσης των ατόμων που χρειάζεται ο οργανισμός (Armstrong,). Όπως είδαμε παραπάνω, δεν αφορά μόνο την στρατολόγηση προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά περιλαμβάνει και την κάλυψη θέσεων εκ των έσω . (Torrington,Hall,Taylor, 2008)

Σύμφωνα με τους Heery και Noon (2001) προσέλκυση και στρατολόγηση είναι η διαδικασία παραγωγής μιας δεξαμενής υποψηφίων με σκοπό την επιλογή εκείνων που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες του εκάστοτε ρόλου. Η κάλυψη θέσεων από υπάρχων προσωπικό αποφασίζεται συνήθως όταν δεν υπάρχουν οι οικονομική πόροι προσέλευσης εξωτερικό, εφόσον αυτή η μέθοδος ενέχει κόστος λόγω διαφορετικών μεθόδων όπως διαφημίσεων ή συνεργασίας με εταιρείες εύρεσης προσωπικού.

Ο Λαλούμης (2015), ορίζει την στελέχωση ως “ την διαδικασία εξασφάλισης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την λειτουργία της εταιρείας“. Στόχος της συγκεκριμένης λειτουργίας είναι η εύρεση ατόμων ικανών να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς στόχους του.

Τα στάδια αυτή της λειτουργίας σύμφωνα με τον Armstrong (2014) είναι ο ορισμός προϋποθέσεων για να μπορεί κάποιος να αιτηθεί, η διαδικασία προσέλευσης μέσω διαφημίσεων και άλλων μέσων , η αξιολόγηση των αιτήσεων, η συνέντευξη με τους πιο ενδιαφέροντες υποψηφίους, η τελική αξιολόγηση τους και η προσφορά θέσεις εργασίας σε εκείνους που πιστεύουμε πως πληρούν περισσότερο τις προϋποθέσεις. Ο Λαλούμης (2015) προσθέτει στα στάδια και την εγκατάσταση και προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων ενώ ειδικά για τον τομέα των ξενοδοχειακών οι Hayes και Nikemeier (2009) αναφέρει την δοκιμαστική περίοδο που έρχεται μετά την πρόσληψη και πριν την προσαρμογή.

Επιπροσθέτως, για να ξεκινήσει η διαδικασία θα πρέπει να έχουν γίνει ξεκάθαρα κάποια ερωτήματα που θα οδηγήσουν στην σωστή έκβαση του εγχειρήματος. Θα πρέπει να απαντηθεί τι στοιχεία εμπεριέχει η εργασία για να δούμε τι είδους εργαζόμενο θέλουμε, αν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στα προηγούμενα καθήκοντα σε περίπτωση εσωτερικής κάλυψης, και τέλος τι γνώσεις θα πρέπει να έχει ο κάθε υποψήφιος που θα εξεταστεί. (Torrington,Hall,Taylor, 2008)

Αξίζει να σημειωθεί όσο πιο προσεκτικά και γρήγορα γίνει ο προγραμματισμός και οριστούν οι ανάγκες τόσο πιο πολύ χρόνο θα έχουμε στη διάθεση μας για την αξιολόγηση των υποψηφίων για να προσληφθούν τα πιο ικανά άτομα (Λαλούμης, 2015)

Για την προσέλκυση των υποψηφίων και την δημιουργία δεξαμενής με βιογραφικά για να ξεκινήσει η διαδικασία διαλογής βοηθούν πέρα από τις διαφημίσεις είναι τα εθνικά γραφεία απασχόλησης, η εταιρείες που λειτουργούν ως εξωτερικοί συνεργάτες και αναλαμβάνουν την εύρεση ανθρώπινου δυναμικού αλλά και παλαιότερες αιτήσεις που έχουν σταλθεί και έχουν αρχειοθετηθεί.

1.3.4. Αξιολόγηση Απόδοσης

Όπως έχει αναλυθεί εκτενώς παραπάνω σκοπός της επιχείρησης είναι να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς στόχους της μέσω την εφαρμογής της επιλεγόμενης στρατηγικής. Η ΔΑΔ συνδέεται άρρηκτα με τον σκοπό αυτό και αφού ολοκληρώσει τις διαδικασίες της ανάλυσης και περιγραφής θέσεις, του προγραμματισμού και της προσέλκυσης - στελέχωσης προσωπικού, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι τα άτομα που έχουν αναλάβει καθήκοντα αποδίδουν τα μέγιστα και φέρνουν εις πέρας το έργο που τους έχει ανατεθεί όπως αναμένεται.

Ο Λαλούμης (2015) ορίζει την αξιολόγηση ως την διαδικασία που ορίζει το κατά πόσο ένας υπάλληλος ανταποκρίνεται στα καθήκοντα που ορίζει η θέση που έχει αναλάβει και το κατά πόσο χρησιμοποιεί όλες τις δυνατότητες και τις δεξιότητες που έχει. Εναλλακτικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι ο τρόπος που ανακαλύπτουμε τις αδυναμίες και τις ισχυρές πλευρές ενός εργαζομένου. Η ουσία βέβαια τις διαδικασίας είναι να εντοπίσουμε το κατά πόσο ένας υπάλληλος συμμορφώνεται στα πρότυπα που έχει ορίσει η επιχείρηση (Coates, 1994).

Σε γενικές γραμμές είναι μια συνεχής διαδικασία μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των ατόμων και σκοπό έχει την εναρμόνιση των στόχων της εταιρείας με τις ομάδες που την αποτελούν και τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί. Τα στοιχεία που αποτελούν την διαδικασία της αξιολόγησης είναι η συμφωνία του κατά πόσο ο εργαζόμενος αποδίδει, η μέτρηση της απόδοσής του, η ανατροφοδότηση για τα ισχυρά σημεία και τις αδυναμίες και ο διάλογος για τις επιμέρους δράσεις (Aguinis, 2005).

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση είναι η ανάπτυξη των κατάλληλων συστημάτων που μετρούν την απόδοση και η διαδικασία εφαρμογής τους είναι η συζήτηση ανάμεσα στον άμεσα προϊστάμενο και τον εκάστοτε υφιστάμενο. (Torrington,Hall,Taylor, 2008)

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να ορίσουμε τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει κάποιος εργαζόμενος δεδομένων τον στόχων της κάθε θέσει (για παράδειγμα ενθουσιώδης ή γρήγορος) και να μελετάμε αν τα πληρούνται κατά την εκτέλεση του έργου. Επιπλέον μπορούμε να εντάξουμε στατιστικά και νούμερα ειδικά όταν έχουμε να κάνουμε με πωλήσεις και να εξετάζουμε το κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι ικανός να τα φέρει εις πέρας.

Μία διαδεδομένη μέθοδος είναι η αξιολόγηση μέσω στόχων. Αναλυτικότερα, ο υφιστάμενος μέσω της συζήτησης με τον προϊστάμενό του, θέτει κάποιους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. ενός χρόνου) και έπειτα αναλύουν το κατά πόσο οι στόχοι ικανοποιήθηκαν. Μία νέα μέθοδος που κερδίζει συνεχώς έδαφος είναι η αξιολόγηση 360 μοιρών. Κατά αυτόν τον τρόπο ο κάθε εργαζόμενος αξιολογείται απο τον προϊστάμενό του, από τα ανώτερα κλιμάκια, απο τους συναδέλφους του, απο τους πελάτες αλλά και από τον ίδιο του τον εαυτό μέσω της αυτοαξιολόγησης. (Torrington,Hall,Taylor, 2008)

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να γίνει πλήρως αντιληπτό πως η διαδικασία αυτή είναι ζωτικής σημασίας σε πολλά επίπεδα. Η υψηλή απόδοση βοηθάει τα άτομα να έχουν ολοένα και μεγαλύτερο κίνητρο για επίτευξη των στόχων τους , υποστηρίζει και διαμορφώνει την δυναμική των ομάδων και συνολικά της επιχείρησης.

Κάποια από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την αξιολόγηση είναι η αναγνώριση των ατόμων με πολύ υψηλή αποδοτικότητα και η προώθηση τους ως παράδειγμα προς μίμηση ενδοεταιρικά. Επίσης εάν γίνεται αντιληπτό πως η χαμηλή απόδοση είναι λόγω δομής ή λάθος κατανομής προσωπικού , δίνεται η ευκαιρία αναδιοργάνωσης και ανακατανομής ρόλων και καθηκόντων. (Hayes,Ninemeier, 2009).

Όταν αντιλαμβανόμαστε τις αδυναμίες μας, έχουμε την ευκαιρία να τις εξαλείψουμε ή να τις βελτιώσουμε και άρα να έχουν τον χαμηλότερο αντίκτυπο στην πορεία του οργανισμού. Επίσης πληροφορεί την επιχείρηση για τα μέλανα σημεία τα οποία το προσωπικό της πρέπει να καταρτιστεί περαιτέρω και βοηθάει στην ανάπτυξη των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Όπως γίνεται αντιληπτό, όταν ο εργαζόμενος αποτύχει στην διεκπεραίωση του έργου και των καθηκόντων του τότε και μέρος του οργανισμού ολόκληρου θα αποτύχει στην ικανοποίηση των στόχων. Σκοπός της αξιολόγησης είναι η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας αποτυχίας και είναι τελικά ο τρόπος που οι οργανισμοί θέτουν επιμέρους προσδοκίες και καθοδηγούν τους εργαζομένους για την επίτευξή τους. (Carrell, 2008).

1.3.5. Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Η μέχρι τώρα ανάλυση κατά την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μας έχει δείξει ότι οι επιμέρους λειτουργίες της συνδέονται μεταξύ τους και χωρίς την σωστή διαχείριση της μιας δεν μπορεί να εκτελεστεί σωστά η άλλη. Σε αυτό το πλαίσιο, η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού δεν θα μπορούσε να μην προστεθεί στις πλέον σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ αφού αλληλοσυμπληρώνει και υποστηρίζει την σωστή εφαρμογή των υπολοίπων.

Αναλυτικότερα κατά την περιγραφή έργου και τον προγραμματισμό πρέπει να γνωρίζουμε τη εκπαίδευση πρέπει να έχει λάβει ο έχων την θέση ή τη εκπαίδευση πρέπει να του παρέχουμε εμείς για την αποδοτικότερη ολοκλήρωση αυτού. Επίσης κατά την διάρκεια της αξιολόγησης προκύπτουν εκπαιδευτικές ανάγκες μέσω των αδυναμιών όπου πρέπει να μετατραπούν σε εκπαιδευτικά προγράμματα ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Η κατάρτιση των υπαλλήλων για να φέρνουν εις πέρας αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους είναι από τα πιο σημαντικά έργα που καλείται να αναλάβει και να υλοποιήσει ο κάθε προϊστάμενος. (Perdue, Ninemaier, Woods, 2002)

Στόχος της εκπαίδευσης είναι η μάθηση και ως μάθηση ορίζουμε το αποτέλεσμα αλλαγής της συμπεριφοράς που προκύπτει από μια καινούρια πληροφορία προερχόμενη από μια εμπειρία ή βίωμα. (Torrington,Hall,Taylor, 2008)

Αν θέλουμε να ορίσουμε την εκπαίδευση θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η εισαγωγή, η εξάλειψη και η αλλαγή και η καθοδήγηση των διαδικασιών με τέτοιο τρόπο όπου τα άτομα

και οι ομάδες εν γένει, είναι κατάλληλα εξοπλισμένες με γνώσεις και δεξιότητες για την σωστή ολοκλήρωση του έργου που έχουν αναλάβει να φέρουν εις πέρας. (Walton, 1999). Στην ίδια λογική κινείται και ο Armstrong που ορίζει την εκπαίδευση ως την διαδικασία απόκτησης και ανάπτυξης ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που είναι ζωτικής σημασίας για τον κάθε ρόλο ώστε τα άτομα να προοδεύουν προ όφελος δικό τους αλλά και ολόκληρου του οργανισμού.

Σκοπός της λειτουργίας αυτής, είναι η εξοικείωση του εκπαιδευόμενου με πληροφορίες που θα τον κάνουν να αισθανθεί πιο οικείος με το αντικείμενο που ασχολείται και να είναι σε θέση να το εκτελέσει με ασφάλεια, αυτοπεποίθηση και μέγιστη δυνατή απόδοση. Για την επιχείρηση η εκπαίδευση ενός εργαζομένου αποσκοπεί εν τέλει στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών η την βελτίωση διαδικασιών. (Λαλούμης, 2015).

Προκειμένου να εκπαιδευτεί κάποιος υπάλληλος, θα πρέπει να αναπτυχθούν οι κατάλληλες μεθόδους και τα επιμέρους εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέτοιου είδους προγράμματα αποσκοπούν στον εμπλουτισμό γνώσεων για να επιτευχθεί αύξηση παραγωγικότητας και πέρα από την αυτοβελτίωση μπορεί να σχετίζονται με αλλαγή ρόλου, με επιπλέον καθήκοντα , με μία προαγωγή και πάντα πρέπει να αξιολογείται η συνεισφορά και αποδοτικότητά τους. (Λαλούμης, 2015)

Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί εις βάθος με το κομμάτι της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στο παρακάτω κεφάλαιο θα γίνει πλήρη ανάλυση των μεθόδων, των όρων που σχετίζονται με την λειτουργία αλλά και με τις μεθόδους αξιολόγησης της.

Κεφάλαιο 2: Η Λειτουργία της Εκπαίδευσης και της Κατάρτισης

Όπως κάθε λειτουργία στα πλαίσια ενός οργανισμού, έτσι και η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων έχει τον δικό της σκοπό, όπου είναι η μάθηση. Ως μάθηση ορίζεται η διαδικασία απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, προσεγγίσεων και αλλαγής συμπεριφορών σε συγκεκριμένες καταστάσεις ή προβλήματα. (Noe, 2017). Από την άλλη, ο Eraut (2000) ορίζει την μάθηση πιο απλοϊκά ως την διαδικασία κατά την οποία αποκτάται η γνώση.

Ένα από τα 4 κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ξενοδοχειακός τομέας στα πλαίσια της λειτουργίας των οργανισμών που ανήκουν σε αυτόν είναι η σωστή εκπαίδευση και κατάρτιση η οποία είναι και κλειδί για την επιτυχία και την διατήρηση συγκριτικού πλεονεκτήματος (Wu, 2004). Σε αυτό συμφωνεί και ο Lee PC (2017) όπου θεωρεί πως στον γενικότερο τομέα της φιλοξενίας η λειτουργία αυτή δεν εφαρμόζεται ως πρέπει, παρόλο που πλέον η συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση της απόδοσης βρίσκεται στην καρδιά της κάθε επιχείρησης. (Hart, 2015).

Αντικειμενικός σκοπός της λειτουργίας της εκπαίδευσης δεν είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο. Αντιθέτως θα πρέπει να γίνεται ξεκάθαρο με ποιο τρόπο η κατάρτιση που προσφέρεται η θα προσφερθεί θα προσθέσει δεξιότητες στο προσωπικό που θα βοηθήσουν την εταιρία να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της μέσω της ικανοποίησης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων στην καλυτέρευση της προσφερόμενης ποιότητας, στην παραγωγικότητα της εργασίας και στην καινοτομία - ανάπτυξη νέων προϊόντων. (Noe, 2017)

Σύμφωνα με τον Gerbman (2000), ο αντικειμενικός σκοπός της λειτουργίας εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι να συμβάλει στην επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής του οργανισμού και να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν την κουλτούρα και την ηθική που τον περιβάλλει. Από την άλλη μεριά, ο Kottke (1999) υποστηρίζει ότι ο σκοπός της λειτουργίας είναι πιο πρακτικός αφού αφορά την απόκτηση γνώσης, πνεύματος συνεργασίας, αναλυτικού τρόπου σκέψης και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Ιστορικά, ο όρος και η ξεχωριστή θέση της λειτουργίας εμφανίζεται την δεκαετία του 1970 όπου οι οργανισμοί άρχισαν να προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης στους εργαζόμενους που είχαν δυναμική εξέλιξης. (Moses, 1999).

Πριν το 2000, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη ως τμήμα ανέπτυσαν προγράμματα που εστίαζαν στην βελτίωση δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αφορούσαν καθαρά τις αρμοδιότητες που φέρει η κάθε θέση και έπρεπε να εκτελεστούν με την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα. Συνήθης τρόπος ήταν η μεταφορά γνώσης και πληροφορίας μέσω του προφορικού λόγου στα πλαίσια μιας διάλεξης. Από το 2000 η τάση αυτή άλλαξε ακόμα και στον ξενοδοχειακό τομέα , όπου οι αρμόδιοι θέλησαν να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους πάνω στην κουλτούρα του κάθε οργανισμού αλλά και σε διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα πέρα από αυτό της εργασίας τους. Βαδίζοντας προς το σήμερα, τα προγράμματα κατάρτισης βασίζονται και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ικανοποίηση της εταιρικής στρατηγικής. (Seeram, Murugesan, Devamaindhan, 2021)

2.1. Πως οδηγούμαστε στη μάθηση ;

Προκειμένου να μπορέσουμε να κατακτήσουμε νέες δεξιότητες και ικανότητες θα πρέπει να συμμετέχουμε σε συγκεκριμένες διαδικασίες που θα μας επιτρέψουν να κατακτήσουμε τους εκπαιδευτικούς στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν 4 είδους διαδικασίες που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους στην πορεία προς την μάθηση.

-Εκπαίδευση : Είναι μια δομημένη διαδικασία που προωθεί την εκμάθηση ικανοτήτων , γνώσεων και δεξιοτήτων που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη εργασία ή ρόλο. Η εκπαίδευση αποσκοπεί στην εφαρμογή των γνώσεων που αποκτήθηκαν σε καθημερινή βάση και τα μέσα που βοηθούν την ομαλή λειτουργία της διαδικασίας είναι συνήθως τα σεμινάρια, τα προγράμματα , τα events κ.α (Noe, 2017).

-Ανάπτυξη: Είναι πολύ κοντά με την εκπαίδευση αλλά έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα. Αφορά κυρίως διαδικασίες όπως αυτή της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, της διαπαιδαγώγηση, της απόκτησης εμπειριών και ικανοτήτων που θα μας βοηθήσουν στο να ανταπεξέλθουμε σε μελλοντικές καταστάσεις. (Noe, 2017).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να διατηρήσουμε την εκπαίδευση και την ανάπτυξη σε 3 μεγάλες κατηγορίες που αφορούν τον σκοπό για τον οποίο υλοποιούνται, δηλαδή τι ακριβώς θέλουμε να μάθουμε.

Σύμφωνα με τους Marchington και Wilkinson (1996) οι κατηγορίες αυτές είναι :

- Κοινωνικοποίηση, όπου στόχος είναι η μάθηση να αφορά την οικειοποίηση των ατόμων με την κουλτούρα του οργανισμού
- Ανάπτυξη, όπου σκοπός είναι η απόκτηση γνώσεων σχετικών με την αλλαγή πορείας των ατόμων μέσα στον οργανισμό (π.χ προαγωγή, επιπλέον αρμοδιότητες, αλλαγή θέσης)
- Πειθαρχία, που προκύπτει έπειτα την αξιολόγησης απόδοσης του εργαζομένου και ενώ εντοπιστεί ότι αυτή δεν συνάδει με την αναμενόμενη

Με την σειρά του, ο Van Der Keursten (2001), χωρίζει την μάθησης σε δύο επιμέρους κατηγορίες, την επίσημη και την ανεπίσημη ανάλογα με τον φορέα που την διοργανώνει διαδικαστικά και το κίνητρο για το οποίο γίνεται. Η επίσημη εκπαίδευση και κατάρτιση αφορά σεμινάρια και προγράμματα που διοργανώνονται από την ίδια την εταιρία και οι εργαζόμενοι οφείλουν να τα παρακολουθήσουν. Εν αντιθέσει, η ανεπίσημη μορφή της, ξεκινάει από τον

ίδιο τον εργαζόμενο όπου με την θέληση του στον ελεύθερο χρόνο του αναπτύσει δεξιότητες και γνώσεις χωρίς την βοήθεια κάποιου εκπαιδευτή. (Noe, 2017).

Η επίσημη μάθηση συμβαίνει όταν για την εκπαιδευτική διαδικασία έχει οριστεί συγκεκριμένη ώρα , σε ένα προαποφασισμένο μέρος με συγκροτημένο εκπαιδευτικό υλικό και συνήθως στο τέλος θα γίνεται αξιολόγηση των γνώσεων που αποκτήθηκαν. (Brown, Duguid, 1991). Ξεχωριστό βέβαια στοιχείο της επίσημης μάθησης είναι ότι παρέχεται με συγκεκριμένο σκοπό (Vermeulen, Versloot, 2016).

Όσον αφορά την ανεπίσημη μάθηση δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός που να είναι γενικά αποδεκτός από τους ερευνητές (Arets, 2009). Παρόλα αυτά, οι Hager και Halliday (2009) συγκλίνουν πως η ανεπίσημη μάθηση έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

-Δεν γίνεται για να επιτευχθεί ένας στόχος ή για έναν συγκεκριμένο σκοπό.

-Αφορά την βελτίωση ή απόκτηση κοινωνικών δεξιοτήτων και αξιών και πρακτικών ή τεχνικών ικανοτήτων που αφορούν τα καθήκοντα του κάθε εργαζομένου.

-Τείνει να συμβαίνει σαν διαδικασία την στιγμή που την χρειαζόμαστε και όχι σε προκαθορισμένο χρόνο και είναι μια συνεχής διαδικασία.

Και οι δύο κατηγορίες είναι σημαντικές για την κατάκτηση νέων και περισσότερων γνώσεων και ικανοτήτων από το προσωπικό αλλά οι οργανισμοί τείνουν να επενδύουν πολλά περισσότερα χρήματα στην επίσημη μάθηση (Arets, Heijnen, 2011).

2.2. Διαδικασία σχεδίασης εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας στοχεύουμε στην ανάλυση την εκπαίδευσης και της κατάρτισης που διοργανώνεται από τους οργανισμούς με σκοπό την ανάπτυξη των εργαζομένων και εν τέλει την ικανοποίηση των αντικειμενικών στόχων της. Για να προχωρήσουμε παρακάτω θα πρέπει να αντιληφθούμε ποια είναι η διαδικασία ανάπτυξης τέτοιου είδους προγραμμάτων

Σύμφωνα με τον Noe (2017), τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχή έκβαση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι :

- Η αξιολόγηση των αναγκών που υπάρχουν. Θα πρέπει πρωτίστως να εντοπιστούν ποια είναι τα κενά γνώσης ή ικανοτήτων που πρέπει να καλυφθούν. Είναι σημαντικό επίσης να αναλυθούν οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές που χρειάζονται για την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής και να φτιαχτούν εκπαιδευτικά προγράμματα που θα εστιάζουν αποκλειστικά σε αυτό
- Η ετοιμότητα των εκπαιδευόμενων. Είναι σημαντικό να διασφαλίσουμε πριν την υλοποίηση του όποιου προγράμματος πως οι συμμετέχοντες έχουν τις γνώσεις για να παρακολουθήσουν και να τα κατανοήσουν (π.χ σε ένα διαδικτυακό σεμινάριο θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι όλοι έχουν βασικές γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή).

- Η δημιουργία του εκπαιδευτικού περιβάλλοντος. Αφού αναλυθούν οι ανάγκες και διασφαλιστεί η ετοιμότητα των εκπαιδευόμενων θα πρέπει να αποφασιστούν τα ακριβή αντικείμενα μελέτης, οι στόχοι του προγράμματος , ο χώρος και ο τρόπος.
- Η διδασκαλία του αντικειμένου. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να καταλήξουμε ποιος έχει την ικανότητα να μεταφέρει πιο σωστά και αποτελεσματικά την γνώση (ο προϊστάμενος τμήματος, ένας εξωτερικός εκπαιδευτής, κτλ) .
- Ο σχεδιασμός αξιολόγησης του προγράμματος. Πριν καν την υλοποίηση της εκπαίδευσης και αφού έχουν τεθεί οι στόχοι που θα πρέπει να ικανοποιηθούν, είναι σημαντικό να καταλήξουμε στον τρόπο που θα αξιολογηθεί το κατα πόσο ήταν επιτυχής ούτως ώστε να προβούμε στις ανάλογες αλλαγές και διορθώσεις όπου χρειάζεται .
- Το προτελευταίο βήμα αφορά την επιλογή μεθόδου εκπαίδευσης. Όπως θα αναλυθεί εκτενώς και παρακάτω, μέθοδοι εκπαίδευσης μπορούν να είναι τα σεμινάρια, τα events, η κατάρτιση κατά την διάρκεια της εργασίας και άλλα.
- Τέλος , θα πρέπει πάντοτε να παρακολουθούμε την πορεία του προγράμματος όταν υλοποιείται και τέλος να αξιολογούμε ανάλογα με την μέθοδο που έχει επιλεγεί.

Αρκετά σημαντικό βήμα για την σωστή ανάπτυξη προγραμμάτων και την εύρεση του κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού όπως είδαμε παραπάνω είναι ο εντοπισμός των αναγκών που πρέπει να καλυφθούν αν και η σημαντικότητα του προγράμματος καθορίζεται από τον τρόπο υλοποίησής του (Montesino, 2002).

Προκειμένου να διασφαλίσουμε ότι επενδύουμε χρόνο στην κατάρτιση των κενών που δεν επιτρέπουν την μέγιστη απόδοση των ατόμων θα πρέπει να επικεντρωνόμαστε στις παρακάτω πηγές που δείχνουν που χρειάζεται εκπαιδευτική παρέμβαση (Hayes, Ninemeier, 2009) :

1. Η αξιολόγηση των ατόμων που θα μας υποδείξει τις αδυναμίες που πρέπει να βελτιωθούν.
2. Τα σχόλια και η ανατροφοδότηση των επισκεπτών που θα μας υποδείξουν τις αδυναμίες των λειτουργιών του οργανισμού.
3. Τα σχόλια των εργαζομένων που θα φέρουν στην επιφάνεια τις αδυναμίες σχετικά με τις ηγετικές δεξιότητες των ανθρώπων που διαχειρίζονται ομάδες ή τμήματα.
4. Οι συχνές επιθεωρήσεις στον χώρο εργασίας.

Από την πλευρά τους, οι Singh και Dangwal (2017), συμφώνησαν πως κύρια μέθοδος αξιολόγησης και εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών είναι η απόδοση του προσωπικού ενώ πρόσθεσαν ως μεταβλητές τους στόχους του οργανισμού, την αυτοαξιολόγηση των ατόμων, τις συνεντεύξεις με πελάτες ή με τους υπαλλήλους σχετικά με τα περιθώρια βελτίωσης, οι δείκτες ικανοποίησης των πελατών αλλά και οι αρχειοθέτηση επαναλαμβανόμενων λαθών.

Φυσικά τα παραπάνω βήματα δεν εξασφαλίζουν την επιτυχία ενός προγράμματος κατάρτισης, την ανάπτυξη των εργαζομένων και την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Ο οργανισμός σαν σύνολο θα πρέπει να έχει κάνει μια διεργασία ούτως ώστε οι πολιτικές εκπαίδευσης και κατάρτισης να μπορούν να εφαρμοστούν και να αποδώσουν κατάλληλα.

Οι ικανότητες που πρέπει να κατέχει η κάθε εταιρεία για να έχει θετικό αντίκτυπο η παρεχόμενη κατάρτιση στους εκπαιδευόμενους είναι (Noe, 2017) :

- Η σωστή αντιστοιχία των στόχων μάθησης με την στρατηγική της επιχείρησης. Όπως αναλύθηκε και παραπάνω είναι ζωτικής σημασίας να αναπτυχθούν δεξιότητες που θα δώσουν στους εργαζόμενους τα εφόδια που χρειάζονται για να βοηθήσουν τον οργανισμό να εφαρμόσει την στρατηγική του.
- Η ικανότητα μέτρησης των αποτελεσμάτων που αναμένονται από την εκπαίδευση. Είναι σημαντικό η εταιρεία να είναι σε θέση να εντοπίσει τον αντίκτυπο του προγράμματος χειροπιαστά (π.χ αύξηση πωλήσεων , μείωση παραπόνων πελατών, χαρούμενη εργαζόμενοι).
- Εκπαίδευση και άλλων ομάδων συμφερόντων πέρα του προσωπικού. Αυτές οι ομάδες μπορούν να αφορούν την κατάρτιση πελατών στον τρόπο λήψης παραγγελιών ή την εκμάθηση των διαδικασιών κατάθεσης προσφορών από την πλευρά των προμηθευτών.
- Εστίαση και ανάπτυξη ικανοτήτων σε θέσει και τμήματα κλειδιά. Θα πρέπει να εντοπιστούν ποιοι ρόλοι έχουν την μεγαλύτερη επιρροή στην επίτευξη των στόχων και ανάλογα να δίνουμε προτεραιότητα στην κατάρτιση αυτών που πρέπει.
- Η ενσωμάτωση της λειτουργίας μάθησης και ανάπτυξης με άλλες λειτουργίες της ΔΑΔ. Παραδείγματος χάρη μέσω της αξιολόγησης εργαζομένων μπορούμε να καταλάβουμε τις αδυναμίες του προσωπικού και να σχεδιάσουμε προγράμματα κατάρτισης ανάλογα.
- Η διασφάλιση της σωστής μεθόδου υλοποίησης ενός προγράμματος (π.χ δια ζώσης ή διαδικτυακά)
- Η σχεδίαση σεμιναρίων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων που θα παράξουν ικανά στελέχη.

Από την πλευρά τους οι Hayes και Nikemeier (2009) υποστήριξαν ότι οι οργανισμοί δεν πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους μόνο τις ικανότητες και τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της στρατηγικής λειτουργίας της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης αλλά πρέπει να μελετούν και να παρακολουθούν σθεναρά και τα εμπόδια που μπορεί να υπάρξουν κατά την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, τα κύρια ζητήματα που είναι πιθανότερο να εμφανιστούν σύμφωνα με τους ερευνητές είναι :

- Η έλλειψη χρόνου από τους προϊσταμένους που έχουν τον ρόλο των εκπαιδευτών ή από τους ίδιους τους εκπαιδευτές που θα οδηγήσει σε ελλιπή επεξήγηση και μη ποιοτική ανάλυση των πληροφοριών.
- Η έλλειψη οικονομικών πόρων η οποία δεν θα επιτρέψει την σωστή επένδυση που πρέπει να γίνει από πλευράς του οργανισμού για να καλυφθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του με αποτέλεσμα την ελλιπή μάθηση και άρα την μη ικανοποίηση μέρους του στόχων του προγράμματος αλλά και μακροπρόθεσμα του οργανισμού. Πέρα από Hayes και Nikemeier , στην έλλειψη χρόνου και χρημάτων απέδωσε την στασιμότητα των μεθόδων κατάρτισης και ανάπτυξης και ο Barrows (2000).

- Η λάθος επιλογή εκπαιδευτών που δεν θα είναι σε θέση να συμβάλουν στην επιτυχή έκβαση του προγράμματος.
- Η λάθος επιλογή του εκπαιδευτικού υλικού που θα έχει ως αποτέλεσμα την μη ικανοποίηση των μαθησιακών στόχων και άρα την μη κάλυψη των γνωστικών κενών που απαιτούνται για την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.
- Η συχνή και γρήγορη παραίτηση των εργαζομένων που παρατηρείται στον ξενοδοχειακό τομέα και αποτελεί τροχοπέδη για την σχεδίαση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την ομαλή υλοποίησή τους
- Η έλλειψη συνοχής των απαιτούμενων διαδικασιών που συχνά οδηγούν στην επανάληψη λαθών και κακής σχεδίασης προγραμμάτων.

2.3. Παράγοντες που κάνουν την λειτουργία Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης σημαντική

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα που μπορούν να διεξαχθούν παραπάνω ο λόγος που θεωρείται η συγκεκριμένη λειτουργία της ΔΑΔ σημαντική είναι το γεγονός ότι μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό στην εφαρμογή της στρατηγικής του σωστά και επομένως στην επίτευξη των στόχων.

Μια τέτοια προσέγγιση όμως θα ήταν μονοδιάστατη και ίσως επικίνδυνη για τον κόσμο των επιχειρήσεων όπου το εξωτερικό περιβάλλον πρέπει να παρακολουθείται σθεναρά διότι οι αλλαγές του θα πρέπει να βρίσκουν τον κάθε οργανισμό να επανεξετάσει την στρατηγική του και να θέσει νέους και προσαρμοσμένους στόχους.

Ειδικά για τον ξενοδοχειακό κλάδο η λειτουργία αρχίζει και γίνεται ολοένα και πιο σημαντική αφού οι επιτυχίες του οργανισμού εξαρτάται από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού η οποία σχετίζεται άμεσα με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του μέσω απόκτησης δεξιοτήτων που οδηγούν την παραγωγικότητα και βελτιώνουν τα κέρδη του οργανισμού.

Σε ατομικό επίπεδο, μέσω της κατάρτισης αυξάνεται ο συναισθηματικός δεσμός του εργαζομένου με τον οργανισμό εφόσον ο πρώτος αντιλαμβάνεται ότι του δίνεται η ευκαιρία ανάπτυξης και μάθησης μέσα στα πλαίσια του οργανισμού , γεγονός που τον καθιστά πιο πιστό αφού θεωρεί ότι το περιβάλλον που εργάζεται νοιάζεται για εκείνον. (Feldman, 2000)

Οι παράγοντες που ωθούν έναν οργανισμό στο να εφαρμόζει σύγχρονες πρακτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης σύμφωνα με τον Noe (2017) είναι :

- Οι οικονομικοί κύκλοι : Η οικονομία περνάει από φάσεις ανάπτυξης σε φάσεις ύφεσης που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των οργανισμών. Όσο πιο κατάλληλα εκπαιδευμένους εργαζόμενους έχει μια επιχείρηση τόσο καλύτερα θα αντεπεξέρχεται σε καταστάσεις πρόκλησης .
- Παγκοσμιοποίηση : Η παγκοσμιοποίηση επιτρέπει σε νέες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να εισέρχονται σε νέες γεωγραφίες αλλά και πελάτες να μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους με διαφορετικές εταιρείες που εδρεύουν σε άλλα μέρη του πλανήτη. Είναι λοιπόν επιτακτική η ανάγκη να υπάρχει πάντα καταρτισμένο προσωπικό.

- Η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η μάθηση νέων γνώσεων αυξάνει την αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων και του ανθρώπινου κεφαλαίου που έχει την δυνατότητα να προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.
- Τα δημογραφικά στοιχεία. Οι αλλαγές που παρατηρούνται στην σύνθεση του πληθυσμού είναι πολύ σημαντικές και δημιουργούν ανάγκες για εκπαίδευση είτε λόγω γήρανσης του πληθυσμού ή λόγω αλλαγής στην σύνθεσή του (π.χ. εισροή μεταναστών).
- Το χάσμα γενεών επίσης πιέζει τις εταιρείες στο να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους εφόσον ένας προϊστάμενος αλλιώς θα φερθεί και θα παρακινήσει ένα σχετικά νέο και χωρίς εργασιακή εμπειρία υπάλληλό από έναν που ανήκει σε άλλη γενιά δεδομένου ότι θα έχουν διαφορετικό σύστημα αξιών και κινήτρων.
- Η λειτουργία διαχείρισης ταλέντου όπου αποτελεί μια δομημένη, συστηματική και στρατηγική προσπάθεια πρακτικών και προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξης κινητοποιημένων εργαζομένων.
- Η εξυπηρέτηση πελατών και η έμφαση στην ποιότητα. Η ποιότητα που παρέχεται είναι η βάση κρίσης και σύγκρισης των πελατών μας όπου πλέον είναι αρκετά ενημερωμένοι για τις επιλογές τους.
- Η τεχνολογία της οποίας οι αλλαγές αλλάζουν τις ισορροπίες σε διάφορους κλάδους αλλά και προσφέρουν ευκαιρίες καλύτερης παροχής εκπαίδευσης (διαδίκτυα σεμινάρια).

Οι Bashir και Jehanzeb (2013), εστίασαν σε 3 μόνο λόγους που ωθούν τους οργανισμούς στην σωστή εφαρμογή στρατηγικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης εφόσον αν μια επιχείρηση εξασφαλίσει αυτά τα οφέλη , μπορεί να επιτύχει το συγκριτικό πλεονέκτημα που χρειάζεται.

Το πρώτο είναι η ανάπτυξη στην αγορά που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο κάθε οργανισμός επενδύει χρήματα στις επιμέρους λειτουργίες του και περιμένει μέσω της ανάπτυξης των δυνατοτήτων τους να αποκτήσει ηγετική θέση στον τομέα. Έτσι λοιπόν, με την επένδυση στην λειτουργία της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και τις προκλήσεις και αυτό θα οδηγήσει στην αύξηση μεριδίου στην αγορά.

Επιπρόσθετα, μέσω της ορθής κατάρτισης θα βελτιωθεί σημαντικά και η αποδοτικότητα του οργανισμού αφού οι εργαζόμενοι θα φέρουν εις πέρας το έργο τους με λιγότερες δυσκολίες λόγω της γνώσης που θα έχουν στο αντικείμενο. Τέλος, η λειτουργία συμβάλλει σημαντικά στην διατήρηση των εργαζομένων στην εταιρία αφού έχουν κίνητρα ανάπτυξης εντός του οργανισμού και επιλέγουν συνήθως να μείνουν σε αυτόν. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το όφελος συμβάλλει επίσης στην μείωση κόστους προσέλκυσης αφού δεν χρειάζεται συνεχώς να προσλαμβάνει ο οργανισμός άτομα για να αντικαταστήσουν όσα επέλεξαν να αλλάξουν εταιρία.

Προφανώς, ενώ όλα τα παραπάνω πρέπει να ληφθούν υπόψη έχοντας πάντα στο μυαλό ότι η βάση του σχεδιασμού κατάρτισης είναι η στρατηγική η οποία επηρεάζει την λειτουργία στον στόχος της, στον προϋπολογισμό που θα αφιερωθεί , στο αν θα πρέπει να εκπαιδεύσουμε άτομα ατομικά ή σε ομάδες και αν θα προσφερθεί σε συγκεκριμένους τύπους ατόμων (π.χ. με ηγετικές ικανότητες). (Noe, 2017).

Προφανώς, δεν λαμβάνει οφέλη μόνο ο οργανισμός από την εκπαίδευση των εργαζομένων του αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Το κάθε άτομο μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα που συμμετέχει αποκτά περαιτέρω θεωρητικές γνώσεις και πρακτικές δεξιότητες πάνω στο αντικείμενό του και επομένως βελτιώνει την επαγγελματική του ικανότητα. Επιπλέον νιώθει ικανοποίηση που ο οργανισμός για τον οποίο αφιερώνει χρόνο ασχολείται με την ανάπτυξη του ως άτομο και διακατέχεται από υψηλό ηθικό και υψηλές αποδόσεις. (Bashir, Jehanzeb, 2013).

Στην εργασιακή ικανοποίηση που απορρέει από την λειτουργία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης για τους εργαζομένους συμφώνησαν και ο Mohan με τον Kumar (2015) οι οποίοι πρόσθεσαν ως πλεονεκτήματα της λειτουργίας την απόκτηση νέου οράματος για την καριέρα του κάθε υπαλλήλου εντός του οργανισμού εφόσον αποκτά συνεχώς νέα εφόδια αλλά και την γνώση επίλυσης προβλημάτων.

Για τους Agarwal και Naidu (2021), τα οφέλη που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από την λειτουργία της εκπαίδευσης και είναι δύο. Πρώτον, μέσω της διαδικασίας αυξάνεται η αντίληψη για τα καθήκοντα και τον ρόλο και επομένως υπάρχει μια πλήρη εικόνα για το πως ο κάθε ένας συμβάλει στον οργανισμό. Με την σειρά του, το αίσθημα σημαντικότητας αυξάνει την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου ο οποίος εν τέλει αποδίδει καλύτερα στην εργασία του με αποτέλεσμα την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών.

Τέλος και ειδικά για τον ξενοδοχειακών τομέα, ένας λόγος ύπαρξης και σωστής εφαρμογής της λειτουργίας σύμφωνα με τους Hayes και Nikemeier (2009) είναι τα πλεονεκτήματα που θα φέρουν στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα :

-Η αποδοτικότητα των υπαλλήλων αφού έχουν αρκετή γνώση για φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα που επιβάλλει ο ρόλος τους.

- Ως συνέπεια, η καλή γνώση του αντικείμενου οδηγεί σε όλο και λιγότερα λάθη γεγονός που βελτιώνει την αποδοτικότητα και εν τέλει την μείωση του λειτουργικού κόστους αφού αυτό επηρεάζεται σημαντικά από λάθη.

-Το αποτέλεσμα της άνωθεν περιγραφόμενης αλυσίδας, είναι η ικανοποίηση των φιλοξενούμενων που είτε θα επιστρέψουν στο ξενοδοχείο είτε θα είναι σε θέση να το προτείνουν σε άλλους δυνητικούς πελάτες.

-Δεδομένου ότι τα παράπονα και οι παραλείψεις είναι λιγότερες, οι συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων ή τμημάτων είναι λιγότερες και επομένως βελτιώνονται οι επαγγελματικές σχέσεις.

- Μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης δεν παρέχονται γνώσεις μόνο πάνω στο αντικείμενο των ατόμων αλλά οφείλουμε να προσφέρουμε προγράμματα που να αφορούν την αλλαγή συμπεριφοράς. Έτσι η επιχείρηση έχει στο ενεργητικό της υπαλλήλους με επαγγελματική συμπεριφορά.

-Όλα τα παραπάνω καθιστούν τον οργανισμό σε θέση να είναι κερδοφόρος και να διατηρεί ή να αυξάνει το μερίδιο στην αγορά γεγονός που τον κάνει ελκυστικό σε νέους υποψηφίους με ταλέντο και ικανότητες.

Σε πολλά από τα παραπάνω συμφώνησαν και οι Agarwal και Naidu (2021) που υποστήριξαν πως μέσω της βελτίωσης και απόκτησης δεξιοτήτων για τον τομέα

εξειδίκευσης του κάθε ένα, αυξάνεται η παραγωγικότητα στην εργασία γεγονός που οδηγεί στην αύξηση των κερδών. Επίσης η εστιασμένη εξειδίκευση βοηθάει στην μείωση λαθών που επιφέρουν παραπάνω κόστος στον οργανισμό και επομένως το λειτουργικό κόστος μειώνεται. Οι Chand και Ambadar (2010) συγκαταλέγουν πέρα από την αύξηση της απόδοσης, την εύρυθμη λειτουργία και την εργασιακή αφοσίωση και την βελτίωση γνώσεων σχετικών με τις πολιτικές του οργανισμού και της δομής του.

Άλλα πλεονεκτήματα που ωφελούν τον οργανισμό και την ανώτερη διοίκηση αυτού είναι πως με την διαδικασία την εκπαίδευσης μπορούμε να εντοπίσουμε τα άτομα που μαθαίνουν γρήγορα και έχουν περισσότερες ικανότητες. Κατά αυτό τον τρόπο μπορούμε να αξιολογήσουμε καλύτερα τις προοπτικές προαγωγής τους ή μετάθεσής τους σε άλλο τμήμα. (Mohan, Kumar, 2015). Αρκετά σημαντικό είναι το γεγονός ότι με την κατάλληλη σχεδίαση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εστιάζουν στις πραγματικές ανάγκες αναπτύσσουμε προσωπικότητες με ικανότητες καινοτομίας η οποία αποτελεί ζωτικής σημασίας μεταβλητή για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. (Heraty, Morely, 1997)

2.4 Η αξιολόγηση της λειτουργίας Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθεί τι ακριβώς είναι η αξιολόγηση της εν λόγω λειτουργίας της ΔΑΔ, για ποιο λόγο πρέπει να γίνεται και ποιοι τύποι υπάρχουν. Έχει αναφερθεί παραπάνω πως η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι προϋπόθεση για ένα σωστά οργανωμένο πρόγραμμα κατάρτισης και βοηθάει στην αλλαγή του όπου αυτή χρειάζεται.

Ο Noe (2017), ορίζει την αξιολόγηση ως την διαδικασία συγκέντρωσης των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης για να ελεγχθεί το κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι του προγράμματος. Ως αποτελέσματα εκπαίδευσης ορίζονται οι δείκτες που εφαρμόζονται για να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητα (π.χ. αύξηση πωλήσεων) , δηλαδή τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι και η επιχείρηση από την κατάρτιση που λαμβάνουν.

Κάποιος θα μπορούσε να υποστηρίξει πως τα οφέλη της εκπαίδευσης και της κατάρτισης είναι εμφανή και σε ατομικό αλλά και σε εταιρικό επίπεδο και πως ο χρόνος που αφιερώνεται για την αξιολόγηση ενός προγράμματος θα μπορούσε να δοθεί για την σχεδίαση του επόμενου. Ο Noe (2017) από την άλλη συγκέντρωσε συγκεκριμένους λόγους για του οποίους οφείλει η λειτουργία εκπαίδευσης και ανάπτυξης να αξιολογεί τα προγράμματα που εφαρμόζει. Μέσω της αξιολόγησης:

1. Εντοπίζονται τα αδύναμα αλλά και τα δυνατά σημεία του προγράμματος.
2. Γνωστοποιείται αν το εκπαιδευτικό υλικό αφομοιώνεται και εφαρμόζεται στην καθημερινή εργασία.
3. Βρίσκουμε ποιοι ρόλοι ωφελούνται περισσότερο και ποιοι λιγότερο.
4. Εντοπίζουμε τους λόγους που κάποιος θα επέλεγε να παρακολουθήσει το πρόγραμμα και να προωθήσουμε το ίδιο το πρόγραμμα ενδοεταιρικά.
5. Αναλύεται το κόστος και τα οφέλη.
6. Διασφαλίζουμε πως το ποσό που επενδύεται είναι το σωστό και δεν χρειάζεται να δοθεί σε άλλες λειτουργίες (π.χ προσέλκυση ατόμων με περισσότερες δεξιότητες).
7. Δίνεται η δυνατότητα σύγκρισης προγραμμάτων μεταξύ τους.

Οι τύποι - μέθοδοι αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων κατά τον Noe (2017) είναι 2 :

Η διαμορφωτική αξιολόγηση όπου συμβαίνει κατά την διάρκεια της σχεδίασης και της ανάπτυξης του εκάστοτε προγράμματος και σκοπό έχει να διασφαλίσει ότι η εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν. Σαν έρευνα έχει ποιοτικά χαρακτηριστικά αφού ζητάμε την γνώμη και την ανατροφοδότηση των συμμετεχόντων για το πρόγραμμα και τις διορθώσεις που θα πρότειναν.

Από την άλλη πλευρά η αθροιστική μέθοδος, αποσκοπεί στο να εντοπίσει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι άλλαξαν από την εκπαίδευση που έλαβαν. Σαν έρευνα είναι ποσοτική και μετράει και την απόδοση της επένδυσης που έγινε.

Η διαδικασία αξιολόγησης για να θεωρηθεί επιτυχής πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής βήματα. Αρχικά μέσω της ανάλυσης των αναγκών πρέπει να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι και να οριστούν δείκτες που θα κρίνουν το αποτέλεσμα. Έπειτα επιλέγεται οι μέθοδος αξιολόγησης όπου τέλος εφαρμόζεται.

Πέραν από τις θεωρητικές προσεγγίσεις που βοηθούν στην κατανόηση των τρόπων αξιολόγησης της εκπαίδευσης και της κατάρτισης , θα πρέπει να αναφερθούν και άμεσα εφαρμόσιμοι τρόπου που υποστηρίζουν την διαδικασία της αξιολόγησης όπως (Hayes, Ninemeier, 2009) :

- Τα test γνώσεων ως προς τους εκπαιδευόμενους έπειτα την ολοκλήρωση του κάθε προγράμματος
- Η προσεκτική παρατήρηση της απόδοσης τους μετά από την κάλυψη του εκπαιδευτικού υλικού
- Η ανάλυση περιστατικών που συμβαίνουν (μη σωστή εφαρμογή ενός νέου προγράμματος) για δια διαπιστωθεί αν είναι λόγω κενού πληροφόρησης.
- Συνεντεύξεις και έρευνες ως προς τους εκπαιδευόμενους για την συλλογή απόψεων σχετικά με τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του προγράμματος καθώς και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν.

2.5. Παραδοσιακές Μέθοδοι Εκπαίδευσης και Κατάρτισης

Η μέθοδος με την οποία θα υλοποιηθεί η κατάρτιση και η εκπαίδευση είναι από τα πιο σημαντικές αποφάσεις αφού επηρεάζει άμεσα το κόστος, το πως θα διατεθεί το υλικό εκμάθησης, τον εκπαιδευτή το χρονοδιάγραμμα κτλ. Ξεκινώντας από τις παραδοσιακές μεθόδους κατά τις οποίες οι εκπαιδευόμενοι είναι παθητική δέκτες πληροφορίας, αξίζει να σημειώσουμε ότι το 70% της μάθησης συμβαίνει κατά την διάρκεια της εργασίας , το 20% από συναδέλφους και μέντορες και μόνο το 10% μέσω προγραμμάτων. (Banchero, 2013).

2.5.1. Η μέθοδος της διάλεξης

Η μέθοδος των διαλέξεων αφορά την μεταφορά λέξεων και πληροφοριών σχετικών με το αντικείμενο εκμάθησης μέσω του προφορικού λόγου από τον εκπαιδευτή στους εκπαιδευόμενους. Σαν μέθοδος είναι η πιο διαχρονική και ακόμα αποτελεί την πιο διαδεδομένη αφού δεν απαιτεί υψηλό κόστος, υποστηρίζει την εύκολη οργάνωση πληροφορίας προς διάχυση. (Noe, 2017)

Σαν μέθοδος αν και αποτελεί την πλέον διαδεδομένη ακόμα και σήμερα, έχει αρκετά μειονεκτήματα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν την οργάνωση και υλοποίηση. (Noe, 2017)

- Οι εκπαιδευόμενοι τείνουν να μην έχουν συμμετοχή και να λείπει η διαδραστικότητα στην διαδικασία. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορεί να γίνει σωστά η λειτουργία της ανατροφοδότησης για να προβούν οι υπεύθυνοι σε διορθώσει στον τρόπο η στο υλικό
- Εφόσον η μέθοδος αφορά την μεταφορά πληροφοριών μέσω του προφορικού λόγου δεν λειτουργούν όλες οι αισθήσεις των εκπαιδευόμενων και αυτό επηρεάζει την όλη εμπειρία αρνητικά
- Συνήθως, δεν υπάρχει ο χρόνος κατανόησης εφόσον ο εκπαιδευτής πρέπει να παραδώσει συγκεκριμένο υλικό σε πολύ συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο

Τα παραπάνω προβλήματα επιδέχονται λύσεις ούτως ώστε η διάλεξη να έχει εν τέλει αξία για τους εκπαιδευόμενους. Πιθανοί τρόποι αντιμετώπισης είναι η ενσωμάτωση ερωτήσεων κατά την διάρκεια της διάλεξης, η συζήτηση για το θέμα που πραγματεύεται η διάλεξη, παιχνίδια ρόλων, σχετικά βίντεο αλλά και μελέτες . (Noe, 2017)

2.5.2. Οπτικοακουστικές Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Το εκπαιδευτικό υλικό που πρέπει να επικοινωνηθεί παρουσιάζεται μέσω διαφανειών και βίντεο που σκοπό έχουν την ανάπτυξη των επικοινωνιακών δεξιοτήτων αλλά και των ικανοτήτων εξυπηρέτησης πελατών μέσω ανάλυσης καταστάσεων. (Noe, 2017)

Αυτές οι μέθοδοι κατάρτισης έχουν πληθώρα πλεονεκτημάτων όπου σύμφωνα με τον Noe (2017) είναι :

- Η προσαρμογή της ταχύτητας των βίντεο ανάλογα με τις ανάγκες των εκπαιδευόμενων και των σημείων που θέλουμε να εστιάσουμε
- Η επιλογή επανάληψης και για όσες φορές χρειάζεται σημείων που πρέπει να τονιστούν
- Η έκθεση των ατόμων σε καταστάσεις πριν τις βιώσουν (π.χ. διαχείριση δυσαρεστημένου πελάτη)
- Η αντικειμενική καθοδήγηση των ατόμων αναφορικά με την θέση και τη στάση που πρέπει να έχουν σε διάφορες καταστάσεις
- Η γνώση βασικής γνώσης χρήσης τεχνολογίας που χρειάζεται για την συμμετοχή του εκπαιδευόμενου

Φυσικά, οι οπτικοακουστικές μέθοδοι έχουν και αυτές τα προβλήματα τους όπου ως επί των πλείστων αναφέρονται στην δημιουργικότητα του περιεχόμενου όπως οι διάλογοι, η χρήση μουσικής το υπερβολικό χιούμορ η δράμα κτλ. (Noe, 2017)

2.5.3. Χειροπιαστές Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Σε αντίθεση με τις παραπάνω προσεγγίσεις για κατάρτιση, οι χειροπιαστές μέθοδοι απαιτούν την πλήρη και ενεργή συμμετοχή των ατόμων στην διαδικασία εκπαίδευσης και είναι κατάλληλες για την επαρκή ανάπτυξη ικανοτήτων και συμπεριφορών που χρειάζονται για την διεκπεραίωση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων.

2.5.3.1. Η εκπαίδευση “πάνω στην εργασία”

Συνήθως εφαρμόζεται σε υπαλλήλους που προσλήφθηκαν πρόσφατα ή είναι νέοι σε κάποιο ρόλο. Σαν διαδικασία, αφορά την παρατήρηση του τρόπου εργασίας των συναδέλφων και των προϊσταμένων και την προσπάθεια μίμησης συμπεριφορών και πρακτικών. Στα πολύ θετικά της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι η γνώση έχει άμεση πρακτική εφαρμογή και σύνδεση με τον ρόλο και τις ευθύνες που φέρει καθώς επίσης η προσαρμογή του τρόπου και του υλικού εκπαίδευσης προσαρμόζεται στις ανάγκες του εκπαιδευόμενου. Επίσης, δεν χρειάζεται να αφιερωθεί περισσότερος χρόνος η κόστος αφού σαν μέθοδος οργανώνεται και συμβαίνει κατά την διάρκεια της εργασίας. (Noe, 2017)

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι η πιο διαδεδομένη στον ξενοδοχειακό τομέα και ενδείκνυται αρκετά αφού αποτελεί μια προσέγγιση ρεαλιστική αναφορικά με τα καθήκοντα και τον τρόπο που εκτελούνται και με αμεσότητα στην ανατροφοδότηση και τις απορίες που δημιουργούνται. Άλλα δύο σημαντικά πλεονεκτήματα είναι πως δύναται να εφαρμοστεί και σε νέο αλλά και έμπειρο προσωπικό καθώς και το γεγονός ότι η εκπαίδευση γίνεται από τα άτομα που κάνουν επί καθημερινής βάσεως το έργο και άρα γνωρίζουν καλά τα επιμέρους ζητήματα. (Hayes, Nikemeier, 2009)

Όπως και κάθε προσέγγιση έτσι και αυτή ενέχει τους κινδύνους και έχει τα μειονεκτήματα της που χρήζουν προσοχής. Αρχικά, ακόμα και ενδομηματικά αρκετή εργαζόμενοι χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους ή πρακτικές για να φέρουν εις πέρας ένα έργο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην διασπορά λάθος συνηθειών. Επιπρόσθετα, αν δεν υπάρχει δομή στο πως θα γίνει η εκπαίδευση μπορεί το αποτέλεσμα που θα παραχθεί να μην είναι το θεμιτό. (Noe, 2017)

2.5.3.2. Αυτοελεγχόμενη μάθηση

Όπως γίνεται αντιληπτό από την ονομασία της συγκεκριμένης μεθόδου, ο ίδιος ο εκπαιδευόμενος αποφασίζει πάνω σε τι θα εκπαιδευτεί, με ποιον τρόπο κάποιος άλλος θα συμμετέχει στην διαδικασία. Είναι σημαντικό ότι βασίζεται στην θέληση του εργαζομένου να αναπτυχθεί περαιτέρω ο ίδιος και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Στα πλεονεκτήματα

συγκαταλέγεται το γεγονός ότι η μάθηση γίνεται με τον ρυθμό που επιθυμεί ο εργαζόμενος, το κόστος είναι μικρό και αναπτύσσονται δεξιότητες σχετικές με την εκμάθηση πρόσβασης σε εκπαιδευτικό υλικό. (Noe, 2017)

2.5.3.3. Μαθητεία

Η μαθητεία είναι ένας συνδυασμός διαλέξεων και εκπαίδευσης πάνω στην δουλειά. Συνήθως ο εργοδότης εντοπίζει την ανάγκη για εκβάθυνση γνώσεων των εργαζομένων και επιλέγει τον εκπαιδευτή ο οποίος με την σειρά του αναλύει και σχεδιάζει το υλικό και τα βήματα για να καλυφθούν τα κενά. Κατά αυτό τον τρόπο, ο εργαζόμενος πληρώνεται ενώ αποκτά νέες δεξιότητες και γνώσεις στον τομέα του με μηδενικό κόστος ενώ η εταιρεία αποτελείται από τις νέες γνώσεις που μπορεί να κάνει πράξει ο υπάλληλος. Το μεγάλο μειονέκτημα είναι ότι δεν υπάρχει η εγγύηση ότι έπειτα το πέρας της φοίτησής του ο εργαζόμενος θα συνεχίσει να δουλεύει για την εταιρία που ανέλαβε το κόστος φοίτησης. (Noe, 2017)

2.5.3.4. Προσομοίωση

Είναι μια πολύ πρακτική μέθοδος αφού αναπαράγεται μια πραγματική κατάσταση και οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αποφασίσουν πως θα την διαχειριστούν και μπορεί να έχει άμεση πρακτική στο κομμάτι της καθημερινής εργασίας. (Noe, 2017)

2.5.3.5. Μελέτες Περιπτώσεων

Κατά την διάρκεια υλοποίησης της συγκεκριμένης προσέγγισης αναλύονται συνήθως το πως οι εργαζόμενοι ενός άλλου οργανισμού αντιμετώπισαν μια κατάσταση και οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να απαντήσουν τι θα έπρεπε να είχε γίνει, τις λάθος ή της σωστές αποφάσεις που έλαβαν και τα σχετικά. (Noe, 2017)

2.5.3.6. Παιχνίδια Ρόλων

Αυτή η μέθοδος βοηθάει στο να αναπτύξουμε δεξιότητες προσαρμογής και ενσυναίσθησης αφού καλούμαστε να συμμετέχουμε σε εταιρικές καταστάσεις όπου είτε πρέπει να επιλυθεί ένα πρόβλημα η να λάβουμε μια απόφαση ή να μπούμε στον ρόλο κάποιου άλλου (πελάτη, προμηθευτή, προϊσταμένου κτλ.). Συνήθως δίνεται ένα πρόβλημα εταιρικής φύσεως και οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να συλλέγουν δεδομένα και να λάβουν μια απάντηση ή αναπαριστούμε μια κατάσταση μεταξύ δύο η περισσότερων εμπλεκόμενων όπου πρέπει να δώσουμε λύση σε ένα πρόβλημα (π.χ. διαχείριση παραπόνου από πελάτη). (Noe, 2017)

2.5.4. Μέθοδοι Ομαδικής Δημιουργίας

Έως τώρα, έχουν αναλυθεί οι τρόποι και οι μέθοδοι όπου μπορούμε να συμβάλουμε στην κατάκτηση της γνώσης και την ανάπτυξη σε ατομικό επίπεδο. Οι οργανισμοί παρόλα αυτά λειτουργούν στα πλαίσια ομάδων και αρκετές φορές είναι αναγκαίο η κατάρτιση να διεξαχθεί σε ομαδικό επίπεδο. Έτσι λοιπόν, οι μέθοδοι ομαδικής δημιουργίας, εστιάζουν στην βελτίωση αποδοτικότητας των ομάδων και οι εκπαιδευόμενοι μοιράζονται εμπειρίες, χτίζουν ομαδική ταυτότητα και κατανοούν την δυναμική της ομάδας τους μέσα από διαπροσωπικές δραστηριότητες που τους βοηθούν να αντιληφθούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της ομάδας (Noe, 2027).

Τα επιμέρους είδη σχετικά με αυτή την κατηγορία αυτή είναι δύο. Από την μία η περιπετειώδης μάθηση όπου στοχεύει στην ανάπτυξη ομαδικών ικανοτήτων μέσω δομημένων δραστηριοτήτων, παραδείγματος χάρη η εκπαίδευση στην φύση, προγράμματα σε εξωτερικούς χώρους, ο αυτοσχεδιασμός κ.α. Επίσης υπάρχει η δραστική μάθηση κατά την οποία δίνεται σε μια ομάδα ένα πρόβλημα και εκείνη με την σειρά της θα πρέπει να σκεφτεί και να παρουσιάσει την λύση μέσω ανάλυσης δεδομένων και πληροφοριών. (Noe, 2027)

2.5.5. Εξ' αποστάσεως και Διαδικτυακή Μάθηση

Η εξ αποστάσεως και διαδικτυακή μάθηση γίνεται μέσω της χρήσης τεχνολογίας. Η τεχνολογία έχει αλλάξει άρδην το τοπίο της εκπαίδευσης και της κατάρτισης ειδικά στον εταιρικό τομέα διότι μειώνει το κόστος και μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματική. (Noe, 2017).

Οι Albana και Gazija (2017), υποστήριξαν ότι τέτοιες σύγχρονες μέθοδοι και τεχνικές κατάρτισης αποτελούν την βάση και το μεγαλύτερη τάση για τον τομέα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης προσωπικού στον ξενοδοχειακό τομέα.

Τα πλεονεκτήματα από της χρήση τεχνολογίας στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι σύμφωνα με τον Noe (2017) :

1. Το γεγονός ότι η εκπαιδευόμενοι μπορούν να αποφασίσουν πότε και που θα εκπαιδευτούν
2. Η άμεση πρόσβαση των εκπαιδευόμενων σε υλικό όταν το χρειάζονται
3. Οι προσομοιώσεις και η χρήση εικονικής πραγματικότητας μπορούν να μετατρέψουν το εκπαιδευτικό περιβάλλον σε περιβάλλον εργασίας
4. Το ιστορικό εκπαίδευσης αποθηκεύεται ηλεκτρονικά και μειώνεται το κόστος αρχειοθέτησης και η γραφειοκρατία καθώς και τα επιτεύγματα
5. Το ότι δεν χρειάζεται ο εκπαιδευόμενος να μεταβεί στο σημείο των διαλέξεων αφού μπορεί να τα παρακολουθήσει από όπου βρίσκεται

Σαν ορισμός η εξ' αποστάσεως και η διαδικτυακή εκπαίδευση είναι η κατάρτιση που γίνεται μέσω χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή ή άλλης ηλεκτρονικής συσκευής ή /και διαδικτύου.

Τα σύνηθες μέσα για να την υλοποίηση αυτού του είδους της μεθόδου περιλαμβάνουν Noe (2017) :

- Τα διαδικτυακά σεμινάρια όπου αναφέρονται σε διαλέξεις που παραδίδονται σε εκπαιδευόμενους από διαφορετικές τοποθεσίες
- Τα podcast που αφορούν ηχητικά αρχεία με συγκεκριμένο περιεχόμενο που αναρτώνται στο διαδίκτυο
- Την μικτή εκπαίδευση κατά την οποία γίνεται χρήση παραδοσιακών μεθόδων και τεχνολογίας
- Τα κοινωνικά δίκτυα (Facebook, LinkedIn, κτλ.) όπου μέσω της επικοινωνίας και της ανταλλαγής απόψεων και γνώσεων επιτυγχάνεται η γνώση

2.6. Οι στόχοι της εκπαίδευσης και οι κατάλληλοι μέθοδοι

Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω, η λειτουργία της εκπαίδευσης και την ανάπτυξης του προσωπικού είναι καίριας σημασίας για να καταφέρει ένας οργανισμός να αναπτύξει και να διατηρήσει συγκριτικό πλεονέκτημα το οποίο θα απορρέει από τα οφέλη που παρέχει η λειτουργία όπως η ποιότητα των υπαλλήλων, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η προσφερόμενη ποιότητα υπηρεσιών, η πελατειακή ικανοποίηση, η μείωση του κόστους κ.α.

Σκοπός και αυτής της λειτουργίας όπως και κάθε επιμέρους τμήματος σε έναν οργανισμό είναι να συμβάλει στην επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του και άρα σκοπός της λειτουργίας είναι η κατάλληλη κατάρτιση των εργαζομένων ούτως ώστε να έχουν τα εφόδια (ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές) για να συμβάλουν τα μέγιστα είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο.

Ο τρόπος που η λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης διασφαλίζει πως το προσωπικό έχει όλες τις δεξιότητες που χρειάζεται για να ολοκληρώσει σωστά τα καθήκοντά του είναι η σχεδίαση εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία υλοποιούνται αφού αποφασιστεί το εκπαιδευτικό υλικό, μία από τις μεθόδους που αναλύθηκαν παραπάνω αλλά κυρίως οι στόχοι του κάθε προγράμματος.

Ο Furunes (2007), ανέλυσε έξι στόχους που μπορούν να έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και ερεύνησε ποιες μέθοδοι ικανοποιούν καλύτερα τον κάθε στόχο στον ξενοδοχειακό κλάδο. Κάθε πρόγραμμα που σχεδιάζεται μπορεί να έχει έναν ή και παραπάνω στόχους ανάλογα με το τι θέλει να επιτύχει. Πιο συγκεκριμένα, οι επιμέρους στόχοι είναι:

1. Η απόκτηση γνώσης που αναφέρεται σε τεχνικές ικανότητες ή πληροφορίες που πρέπει να γνωρίζουμε για να εκτελέσουμε τα καθήκοντά μας (π.χ. πως λειτουργεί ένα σύστημα κρατήσεων). Σύμφωνα με την έρευνα οι κατάλληλες μέθοδοι για να κατακτηθεί η γνώση είναι η εκπαίδευση πάνω στην εργασία, η μελέτες περίπτωσης και τριών οι διαλέξεις
2. Η αλλαγή συμπεριφοράς, που σχετίζεται με τον πως πρέπει να φερόμαστε ή να αντιδρούμε σε συγκεκριμένες καταστάσεις για φέρουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα (π.χ. διαχείριση παραπόνων). Εδώ ο Furunes κατέληξε ότι η εκπαίδευση πάνω στην εργασία και τα παιχνίδια ρόλων είναι τα πιο κατάλληλα μέσα.

3. Οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, που αποκτώνται καλύτερα μέσω των μεθόδων εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, τα παιχνίδια ρόλων και οι μελέτες περίπτωσης.
4. Οι διαπροσωπικές δεξιότητες, όπου αφορούν κυρίως επικοινωνιακές δεξιότητες και τρόπους με τους οποίους αλληλοεπιδρούμε είτε με τους συνεργάτες μας είτε με τους πελάτες. Εδώ, τα παιχνίδια ρόλων είναι το καταλληλότερο μέσο αλλά και η εκπαίδευση πάνω στην εργασία συμβάλλει αρκετά
5. Η διατήρηση της γνώσης αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για να θεωρηθεί ένα πρόγραμμα επιτυχές και πρέπει να είναι αυτοσκοπός για τον σχεδιαστή. Λόγω της αμεσότητας της μεθόδου, η εκπαίδευση πάνω στην δουλειά καθώς επίσης τα παιχνίδια ρόλων και η μελέτη περίπτωσης.
6. Άλλος ένας στόχος που μπορεί να τεθεί είναι η αποδοχή της μεθόδου από τον εκπαιδευόμενο καθώς αυτό θα οδηγήσει στην πλήρη συγκέντρωση του ατόμου στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι μέθοδοι που δείχνουν πως απολαμβάνουν της εμπιστοσύνης ως προς την χρησιμότητα και την αποτελεσματικότητάς τους είναι η εκπαίδευση πάνω στην δουλειά, τα παιχνίδια ρόλων και η μελέτες περίπτωσης.

2.7. Μέθοδοι Εκπαίδευσης και τα ξενοδοχειακά τμήματα

2.7.1. Η Οργάνωση των σημερινών ξενοδοχείων

Τα τμήματα του ξενοδοχείου χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες ανάλογα τον κύριο στόχο τους. Αρχικά σε αυτά που αποσκοπούν στην δημιουργία εσόδων (όπως το μπαρ, το εστιατόριο κτλ.) και τα οποία αποκαλούνται τμήματα εκμετάλλευσης και σε αυτά που έχουν ως στόχο να υποστηρίξουν τα τμήματα εκμετάλλευσης λειτουργικά και λέγονται τμήματα υποστήριξης. (Λαλούμης, Ρούπας, 1998)

Τα τμήματα υποστήριξης με την σειρά τους διαιρούνται σε αυτά που έχουν σκοπό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους επισκέπτες χωρίς την δημιουργία εσόδων (παραδείγματος χάρη η υποδοχή, η συντήρηση κ.λ.π.) και σε εκείνα τα οποία χρειάζονται για να διασφαλίσουν την αποτελεσματική λειτουργία του ξενοδοχείου όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο κ.α. (Λαλούμης, 2015)

Σε κάποια τμήματα, που ονομάζονται τμήματα μετώπου, οι υπάλληλοι είναι σε καθημερινή βάση σε άμεση επαφή με τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Τα τμήματα μετώπου αφορούν όλα τα τμήματα εκμετάλλευσης, εκτός το τμήμα ορόφων. Σε επαφή με τους πελάτες είναι και κάποια από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της αυτό της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων και της ψυχαγωγίας ενώ υπάρχουν τμήματα που έρχονται σπάνια σε επαφή με πελάτη ή δεν έρχονται καθόλου.

2.7.2. Η μέθοδος εκπαίδευσης ανάλογα το τμήμα

Όπως γίνεται αντιληπτό, ανάλογα τον στόχο του κάθε τμήματος, τις επιμέρους λειτουργίες και τα καθήκοντα του χρειάζονται διαφορετικές δεξιότητες για να διασφαλιστεί η ορθή λειτουργία του ξενοδοχείου και η μεγιστοποίηση της απόδοσης για κάθε άτομο στον ρόλο που καλείται να εργαστεί. Αυτές οι δεξιότητες μπορεί να είναι πρακτικά ζητήματα ή θεωρητικό υπόβαθρο που χρειάζονται οι υπάλληλοι για να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους. Ανάλογα τις ικανότητες που πρέπει να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν κάθε τμήμα ανταπεξέρχεται καλύτερα σε συγκεκριμένες μεθόδους εκπαίδευσης (Reddy. 2019). Σύμφωνα με τον ερευνητή:

- Το επισιτιστικό τμήμα (εστιατόρια, μπαρ) και οι επιμέρους λειτουργίες και δεξιότητες που χρειάζονται μαθαίνονται μέσω της εκπαίδευσης πάνω στην εργασία.
- Το τμήμα ορόφων και οι εργαζόμενοί του, προτιμούν την εκπαίδευση πάνω στην εργασία αλλά και μέσω της καθοδήγησης των προϊσταμένων.
- Η υποδοχή που χρειάζεται επικοινωνιακές δεξιότητες και σχετίζεται στενά με την εξυπηρέτηση πελατών, ανταπεξέρχεται στην μέθοδο εκπαίδευσης πάνω στην δουλειά, τα παιχνίδια ρόλων αλλά και την ανατροφοδότηση με σχόλια από πελάτες ή προϊσταμένους.
- Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, οι πωλήσεις, οι διεύθυνση και το λογιστήριο χρειάζονται ως επί των πλείστων επικοινωνιακές αλλά και αναλυτικές δεξιότητες. Επομένως προτείνονται η εκπαίδευση πάνω στην εργασία, οι διαλέξεις και η καθοδήγηση από τους προϊσταμένους

Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Εισαγωγή

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω αρχικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εύρεση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων σε ξενοδοχεία της Κρήτης καθώς και η εύρεση προγραμμάτων που θα μπορούσαν να τις καλύψουν. Έχοντας γνώμονα τον στόχο της έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής καθώς βάσει της παρακάτω ανάλυσης μπορεί να συμβάλει πιο δραστικά στην έγκυρη απάντηση των ερωτημάτων της έρευνας και της ασφαλούς εξαγωγής αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

3.2. Μεθοδολογίες Έρευνας

Σύμφωνα με τον Creswell (2009) μπορούμε να εντοπίσουμε 3 μεθόδους έρευνας, τις ποιοτικές, τις ποσοτικές και τον συνδυασμό αυτών που ονομάζονται μικτές μέθοδοι. Η ποιοτική μέθοδος εστιάζει και παρουσιάζεται μέσω της χρήσης λέξεων. Από την άλλη πλευρά, η ποσοτική μέθοδος γίνεται με γνώμονα τους αριθμούς. Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε πως με την σειρά της, η μικτή μέθοδος έχει στοιχεία και από τις δύο. Την ίδια άποψη συμμερίζεται και ο Bryman (2005) υποστηρίζοντας ότι οι μέθοδοι έρευνας μπορεί να είναι ποσοτικοί, ποιοτική ή μικτή. Αρχικά, η ποσοτική έρευνα η οποία αφορά την επεξεργασία αριθμητικών δεδομένων, έπειτα η ποιοτική που αναλύει και καταλήγει σε συμπεράσματα με τα λόγια και τέλος ή έρευνα με μεικτές μεθόδους, όπου γίνεται συλλογή αριθμητικών αλλά και ανάλυση λέξεων - φράσεων.

Ο Bryman (2005) καταλήγει ότι η ποιοτική και η ποσοτική έρευνα προσεγγίζουν με εντελώς διαφορετικό τρόπο τον τρόπο που θα εξαχθούν τα συμπεράσματα και την οπτική γωνία που θα αναλυθούν τα ζητήματα. Σχετικά με την ποιοτική έρευνα υποστήριξε πως ένας υποκειμενικός τρόπος για να εξεταστούν τα κοινωνικά και τα ανθρωπιστικά ζητήματα. Η ποιοτική μέθοδος ακολουθεί μια επαγωγική λογική και σύμφωνα με τον Creswell (2009), περιλαμβάνει ερωτήσεις, διαδικασίες, και δεδομένα που υπάρχουν στον περιβάλλοντα χώρο των ατόμων ή του προβληματισμού που αναλύουμε. Πιο συγκεκριμένα, ο Gilbert (2008) υπέδειξε πως η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση προβλημάτων, μέσω της περιγραφής και της συλλογής παρατηρήσεων κατά την διαδικασία της συνέντευξης ή μέσω της εστίασης στην έννοια ήδη υπάρχουσών ερευνών ή εγγράφων. Κατά την άποψή του, ο Bryman, (2004) υποστήριξε πως η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στη δημιουργία θεωριών.

Η ποσοτική έρευνα, σε αντίθεση με την ποιοτική, βοηθάει στην εξερεύνηση αντικειμενικών θεωριών αφού εστιάζει την πιθανή σχέση μεταξύ μεταβλητών η οποίες είναι μετρήσιμες. Τα αριθμητικά δεδομένα που συλλέγονται αναλύονται συνήθως με βάση την στατιστική

επιστήμη. Ο Gilbert (2008) υποστηρίζει πως η ποσοτική έρευνα κάνει χρήση αριθμών προκειμένου να περιγράψει και να απαντήσει με ακρίβεια και χωρίς αμφιβολία το εκάστοτε ερώτημα. Με την σειρά του, ο Bryman, (2004) συμπεραίνει πως η ποσοτική έρευνα εστιάζει στην ποσοτικοποίηση και στην ανάλυση δεδομένων για να απαντήσει σε ερωτήματα με αντικειμενικό τρόπο.

3.3. Επιλογή Μεθοδολογίας για την παρούσας έρευνας

Προκειμένου να προκύψουν αντικειμενικά και έγκυρα στοιχεία επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας μέσω των απαντήσεων σε ερωτηματολόγιο που δόθηκε σε 92 υπαλλήλους διάφορων ξενοδοχείων από όλους τους νομούς της Κρήτης μέσω τυχαίας δειγματοληψίας, όπου το δείγμα αφορούσε άτομα που εργάζονται αποκλειστικά στον ξενοδοχειακό τομέα αλλά σε διαφορετικά τμήματα με διαφορετική ιεραρχία (υπάλληλοι, προϊστάμενοι ή ανώτατη ηγεσία).

Τα ερωτηματολόγια περιείχαν ερωτήσεις σχετικές με τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι σε εκπαίδευση και κατάρτιση αλλά και τις επιμέρους μεθόδους που θα ήθελαν για να τις καλύψουν. Η ερωτήσις ήταν πολλαπλής επιλογής και συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικώς μέσω της υπηρεσίας Google Forms αφού γνωστοποιήθηκε πως οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για τους σκοπούς της έρευνας. Μετά την συλλογή των απαντήσεων, έγινε η στατιστική ανάλυσή τους με την χρήση Microsoft Excel όπου από εκεί παράχθηκαν και οι πίνακες.

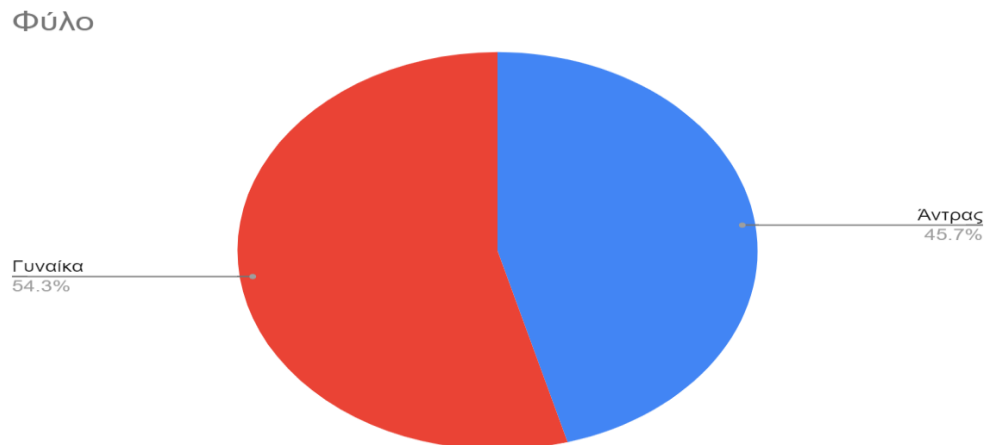
Κεφάλαιο 4: Τα αποτελέσματα της έρευνας

4.1. Δημογραφικά στοιχεία

Από τα 92 ερωτηματολόγια που ελήφθησαν τα 50 αφορούσαν γυναίκες , δηλαδή το 54.3 % ενώ τα υπόλοιπα 42 ήταν άντρες. Αναφορικά με την εκπαίδευσή τους, οι τελειόφοιτοι τριτοβάθμιας και μεταλυκειακής (π.χ ΙΕΚ) αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστά 27,2% και 30,4% αντίστοιχα. Αρκετά κοντά είναι και οι τελειόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με 21,7% ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος έχουν ποσοστό 15,2%. Τέλος, υπάρχουν 5 απαντήσεις που αποτελούν το 5,4% του δείγματος και δηλώνουν τελειόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

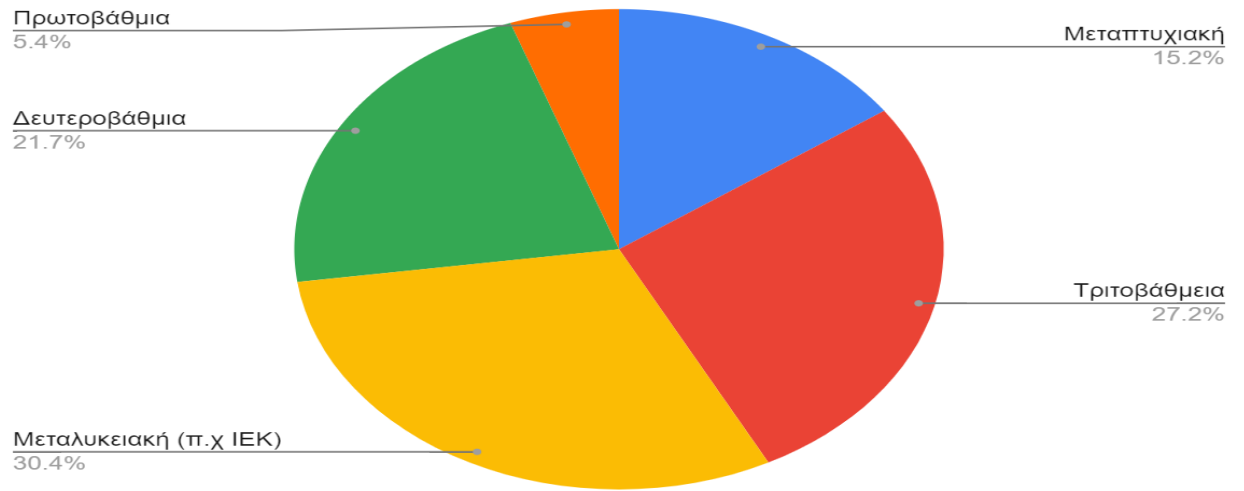
Σχετικά με τις ηλικίες των ατόμων που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα, η πλειοψηφία ανήκει κατά 45,7% στην ομάδα 25-39 και αρκετά κοντά με ποσοστό 42,4% βρίσκεται η ηλικιακή ομάδα 40-55. Το 7,6% δήλωσε πως είναι πάνω από 55 χρονών ενώ το 4,3% απάντησε πως βρίσκεται μεταξύ 18 και 25 χρονών. Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται μέσω γραφημάτων παρακάτω.

Γράφημα 1.



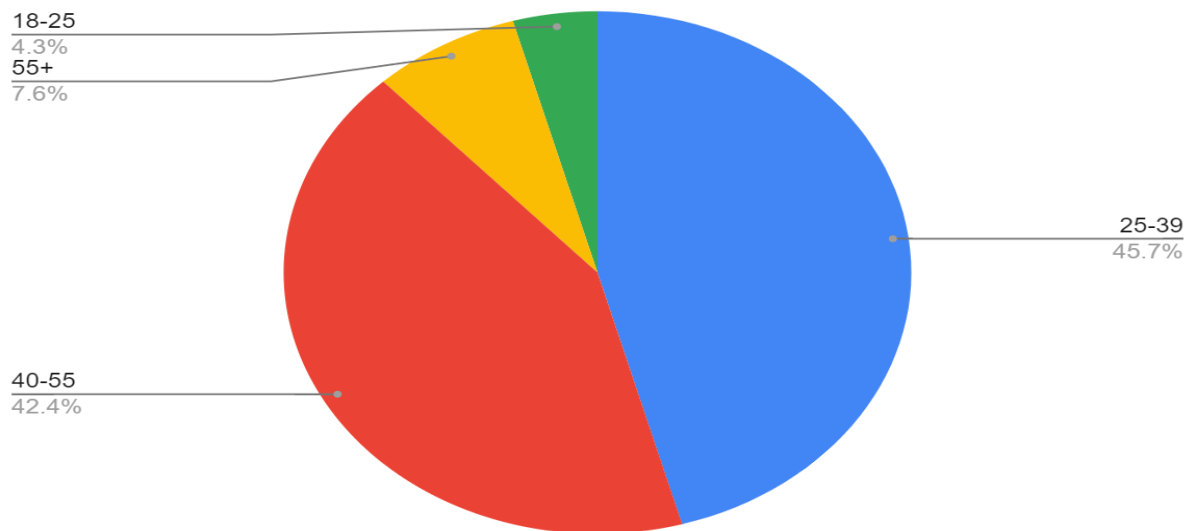
Γράφημα 2.

Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας ;



Γράφημα 3.

Ηλικία

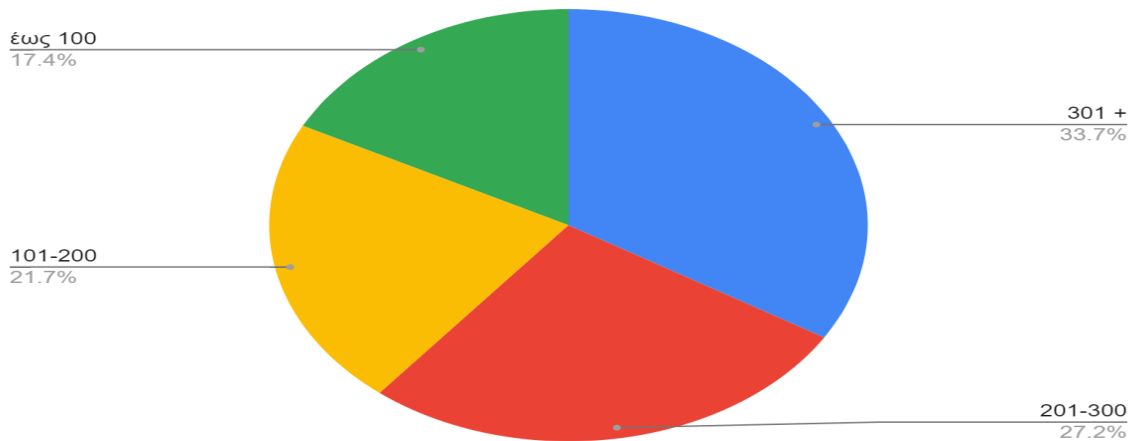


4.2. Στοιχεία Ξενοδοχείων και θέσης των ερωτηθέντων

Σε αυτό το υποκεφάλαιο εξετάζεται το μέγεθος του ξενοδοχείου βάσει των κλινών του αλλά και τη θέση έχουν οι συμμετέχοντες στην επιχείρηση που εργάζονται αναφορικά με το τμήμα που δουλεύουν και την ιεραρχία στη οποία βρίσκονται. Όπως βλέπουμε παρακάτω, το 33,7% των ερωτηθέντων εργάζεται σε ξενοδοχεία με περισσότερες από 300 κλίνες, το 27,2% σε ξενοδοχεία με 201 έως 300 κλίνες και ακολουθούν με 21,7% εκείνοι που εργάζονται σε ξενοδοχεία 101 έως 200 κλινών και τέλος , μόλις το 17,4% εργάζεται σε ξενοδοχεία με λιγότερες από 100 κλίνες.

Γράφημα 4.

Πόσες κλίνες έχει το ξενοδοχείο που εργάζεστε;

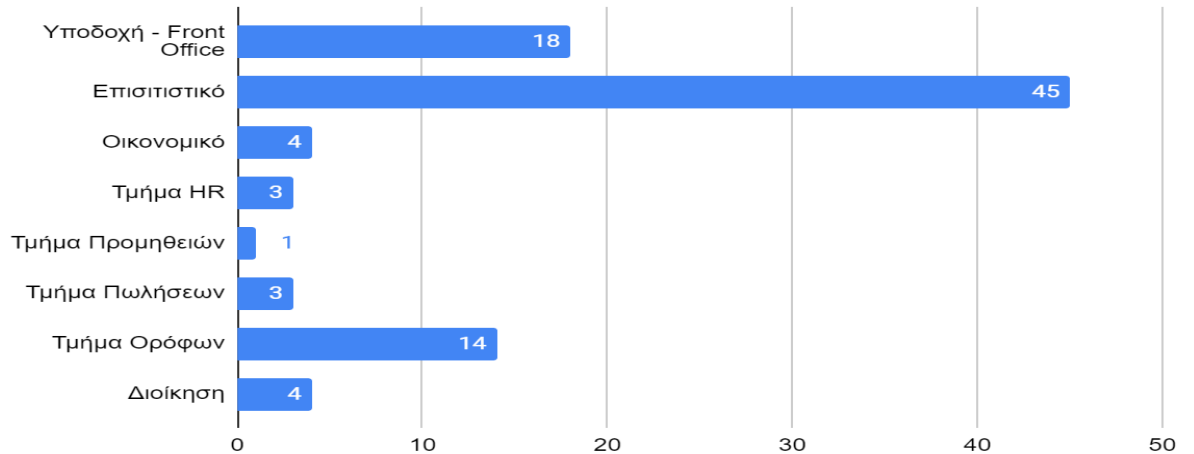


Επιπλέον, κοντά στο 50% των συμμετεχόντων απασχολούνται στο επισιτιστικό τμήμα το οποίο περιλαμβάνει τα εστιατόρια, το μαγειρείο και το μπαρ. Επιπρόσθετα, 18 άτομα εργάζονται στην υποδοχή όπου σαν τμήμα συμπεριλαμβάνει τις κρατήσεις, την εξυπηρέτηση πελατών και το τηλεφωνικό κέντρο ενώ 14 άτομα είναι στο τμήμα ορόφων δηλαδή στην καθαριότητα των δωματίων , την λινόθηκη κτλ.

Λιγότερες απαντήσεις ελήφθησαν σχετικά με τα υπόλοιπα τμήματα όπως το οικονομικό και της ανώτερης διοίκησης που έχουμε 4 συμμετέχοντες για το κάθε ένα καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού και του τμήματος ορόφων που έχουν 3 και μόλις 1 απάντηση για το τμήμα προμηθειών.

Γράφημα 5.

Σε πιο τμήμα του ξενοδοχείου εργάζεστε εσείς;

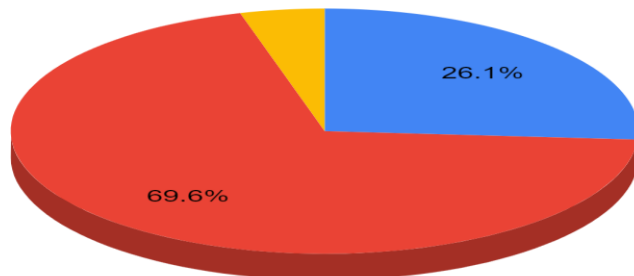


Τέλος, αναφορικά με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες στην ιεραρχία του ξενοδοχείου και όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα, η συντριπτική πλειοψηφία, ήτοι, το 69,6% είναι υπάλληλοι χωρίς ευθύνη άλλων ατόμων ή τμημάτων, το 26.1 % προϊστάνται μιας ομάδας ή του τμήματος και το 4,3% δραστηριοποιείται στην ανώτατη διοίκηση.

Γράφημα 6.

Θέση στο ξενοδοχείο που εργάζεστε;

- Προϊστάμενος - Προϊσταμένη
- Υπάλληλος
- Υψηλόβαθμο Στέλεχος



4.3. Η λειτουργία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης σήμερα

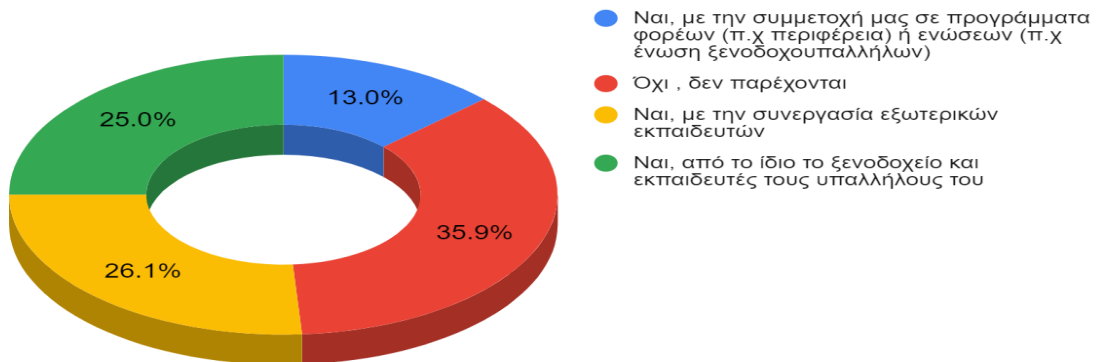
Σε αυτό το σημείο η έρευνα καλείται να συλλέξει πληροφορίες ούτως ώστε να γίνει μία κριτική αποτίμηση για το κατά πόσο εφαρμόζεται σωστά η λειτουργία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στα ξενοδοχεία της Κρήτης μέσω ερωτήσεων που εστιάζουν στην ποιότητα των προγραμμάτων , στον τρόπο που διεξάγονται και στην διάρκειά τους.

Στην πολύ σημαντική ερώτηση για το αν παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης από τα ξενοδοχεία απάντησε η πλειοψηφία με ποσοστό 35,9% απάντησε πως δεν παρέχονται. Αυτό έρχεται σε πλήρη συμφωνία με την ανάλυση της βιβλιογραφίας παραπάνω όπου έχει αναδείξει το πρόβλημα στον κλάδο το οποίο φαίνεται να υπάρχει στην Κρήτη.

Επιπλέον, το 25% υποστήριξε ότι παρέχονται προγράμματα από το ίδιο ξενοδοχείο όπου είναι ένα ποσοστό που μας επιτρέπει να πιστεύουμε ότι υπάρχουν μονάδες που έχουν αντιληφθεί την αξία και το συγκριτικό πλεονέκτημα που μπορεί να δώσει η λειτουργία. Το 26,1% απάντησε ότι η εκπαίδευση γίνεται μέσω εξωτερικών συνεργατών ενώ το 13% απάντησε ότι παρακολουθούνται προγράμματα που διοργανώνονται από φορείς ή ενώσεις σχετικές με τον ξενοδοχειακό κλάδο.

Γράφημα 7.

Στο ξενοδοχείο που εργάζεστε, παρέχονται προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης ;

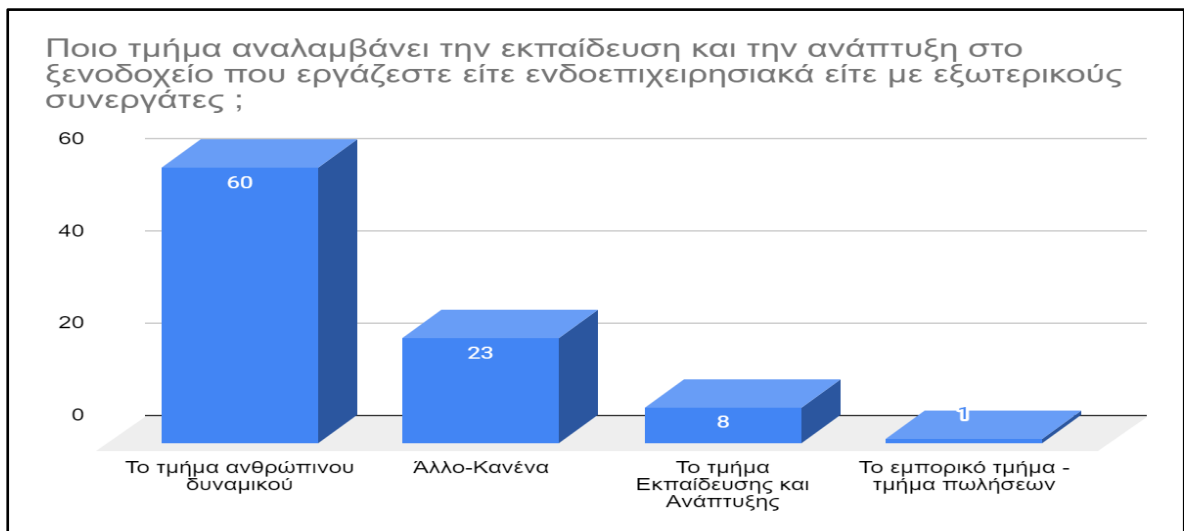


Πιο αναλυτικά, από τους συμμετέχοντες που υποστήριξαν πως το ίδιο το ξενοδοχείο που εργάζονται σχεδιάζει και υλοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης το 70% προέρχεται από ξενοδοχεία που έχουν πάνω από 200 κλίνες. Θα περίμενε κανείς ότι από τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία θα προσέφεραν με κάποιο τρόπο προγράμματα κατάρτισης σε μεγαλύτερη συχνότητα συγκριτικά με τα μικρότερα.

Κάτι τέτοιο δεν φαίνεται εφόσον όσοι απάντησαν πως το ξενοδοχείο που εργάζονται δεν παρέχει καθόλου προγράμματα το 27% εργάζεται σε ξενοδοχεία σε ξενοδοχεία με 101 έως 200 κλίνες , το 27% σε ξενοδοχείο έως 100 και το 24% σε ξενοδοχείο με περισσότερες από 300 κλίνες ή σε ξενοδοχείο με 201 μέχρι 300. Επομένως βλέπουμε ότι υπάρχει μια σταθερότητα ανεξάρτητη του μεγέθους του ξενοδοχείου.

Προκειμένου να διαπιστώσουμε αν υπάρχει τμήμα αφιερωμένο στην λειτουργία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, τέθηκε το ερώτημα ποιο τμήμα αναλαμβάνει την σχεδίαση ή την συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης. Από τις 92 απαντήσεις, οι 60 υποστήριξαν ότι αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνεται στα καθήκοντα του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή το 65.22%. Μόλις 8 άτομα απάντησαν ότι υπάρχει αφιερωμένο τμήμα για την εκπαίδευση και την κατάρτιση ενώ οι 23 απαντήσεις “Άλλο - Κανένα” , αφορούν κατηγορίες όπου είτε δεν παρέχονται προγράμματα είτε συμμετέχουν σε προγράμματα φορέων ή ενώσεων.

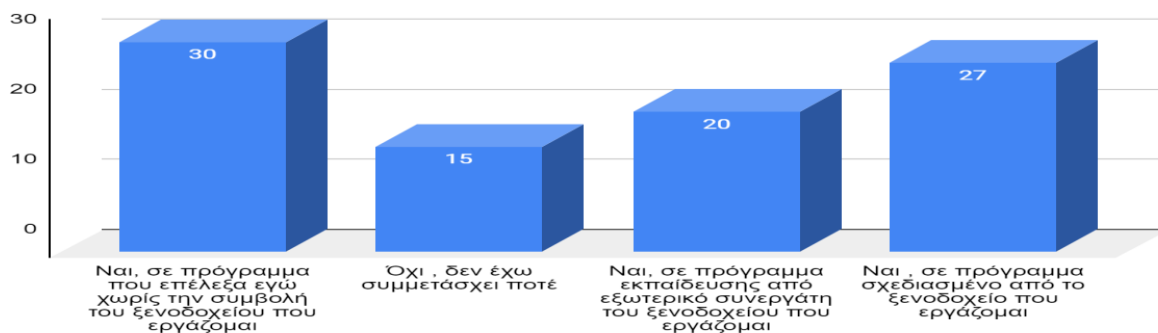
Γράφημα 8.



Στον παρακάτω πίνακα, διαπιστώνουμε μέσω της ερώτησης αν έχουν συμμετάσχει οι ερωτηθέντες σε προγράμματα πως οι περισσότεροι επιλέγουν να εκπαιδευτούν με την δική τους θέληση εφόσον έχουν παρακολουθήσει προγράμματα χωρίς την συμβολή του ξενοδοχείου που εργάζονται. 47 άτομα έχουν παρακολουθήσει προγράμματα που παρέχονται είτε από εξωτερικό συνεργάτη του ξενοδοχείου είτε από το ίδιο το προσωπικό του ξενοδοχείου.

Γράφημα 9.

Έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα που αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο;

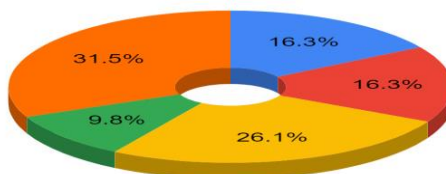


Εξίσου σημαντικό είναι να διερευνήσουμε την συχνότητα με την οποία παρακολουθούν τουλάχιστον ένα πρόγραμμα κατάρτισης οι εργαζόμενοι στον κλάδο. Σχεδόν οι μισοί (περίπου 47%) έχουν συμμετέχει σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης είτε το τελευταίο εξάμηνο, είτε τον τελευταίο χρόνο. Αξίζει να σημειωθεί ότι 15 άτομα, που αποτελούν και το 16.3% του δεν έχουν παρακολουθήσει ποτέ εκπαιδευτικά προγράμματα ενώ το 26,1% έχει πάνω από 2 χρόνια να συμμετάσχει. Υπάρχει δηλαδή, ένα ποσοστό πάνω από το 40% που απέχει από τέτοιο είδους προγράμματα.

Γράφημα 10.

Πότε ήταν η τελευταία φορά που συμμετείχατε σε κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης που παρέχει το ξενοδοχείο ή συνεργάτης του αυτού;

● Τον τελευταίο χρόνο ● Δεν έχω παρακολουθήσει ποτέ ● Πάνω από 2 χρόνια
● Πάνω από 1 χρόνο ● Το τελευταίο εξάμηνο



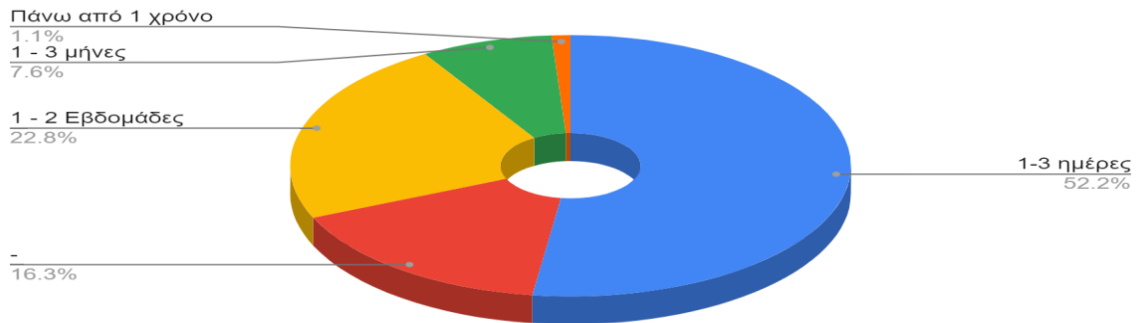
Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι το 32% τον προϊσταμένων ή της ανώτατης διοίκησης είτε δεν έχει παρακολουθήσει ποτέ προγράμματα κατάρτισης ή έχει να συμμετάσχει τουλάχιστον 2 χρόνια. Αυτό το ποσοστό φτάνει το 45% σε εργαζομένους πρώτης γραμμής που έχουν άμεση επαφή με πελάτες και άρα μπορούν να επηρεάζουν την ικανοποίησή τους και την φήμη του ξενοδοχείου. Για τα τμήματα που δεν έχουν άμεση επαφή με τους επισκέπτες το 60% παρακολούθησε κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης εντός του τελευταίου εξαμήνου.

Πέρα από το ερώτημα του κατά πόσο και πότε σχεδιάζονται και υλοποιούνται προγράμματα, ενδιαφέρον είναι να ερευνήσουμε και την διάρκειά τους. Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες, τα προγράμματα που παρακολουθούν διαρκούν μόνο 1 έως τρεις μέρες

ενώ το 22,8% υποστήριξε ότι η διάρκεια ήταν 1-2 εβδομάδες. Το 16,3% δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση αφού δεν έχει παρακολουθήσει ποτέ προγράμματα κατάρτιση ενώ λιγότερο από το 10% συμμετέχει σε προγράμματα μεγαλύτερης διάρκειας από λίγων εβδομάδων.

Γράφημα 11.

Για πόσο χρονικό διάστημα διήρκησε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που συμμετείχατε?

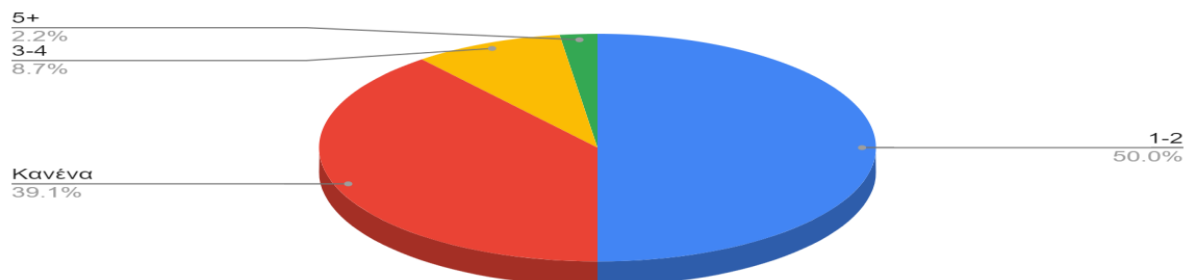


Όπως αναφέρεται και παραπάνω , σκοπός της έρευνας είναι να εντοπιστεί και η ποσότητα των προγραμμάτων που συμμετέχουν οι εργαζόμενοι ανά έτος. Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις τους το 50% παρακολούθησε 1 με 2 προγράμματα μόνο ενώ ένα μεγάλο ποσοστό δεν παρακολούθησε καθόλου. Από το παρακάτω διάγραμμα μπορούμε να επαληθεύσουμε ότι τίθεται ζήτημα και με την ποσότητα των προγραμμάτων που παρέχονται εφόσον βάσει των απαντήσεων είναι ελάχιστα έως ανύπαρκτα.

Από εκείνους που απάντησαν πως δεν παρακολουθούν κάποιο πρόγραμμα μέσα στο έτος, το 75% έχει δηλώσει πως το ξενοδοχείο που εργάζονται δεν παρέχει τέτοιου είδους προγράμματα. Επομένως, ο οργανισμός μπορεί να παίξει τεράστιο ρόλο στο κατά πόσο ο εργαζόμενος παρακολουθεί και συμμετέχει σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Γράφημα 12.

Πόσα προγράμματα εκπαίδευσης την χρονιά παρακολουθείτε συνήθως τα οποία παρέχονται από το ξενοδοχείο που εργάζεστε (είτε με εξωτερικό συνεργάτη είτε από το προσωπικό του ξενοδοχείου)



Στο ερωτηματολόγιο, υπήρξαν δύο ερωτήσεις σχετικές με την διαθεσιμότητα προγραμμάτων κατάρτισης αλλά και το κόστος το ποσό που αφιερώνουν τα ξενοδοχεία για την λειτουργία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης. Σε αυτό το σημείο ζητήθηκε οι δύο αυτές ερωτήσεις να απαντηθούν από άτομα που ασχολούνται και εμπλέκονται πλήρως στον σχεδιασμό, την υλοποίηση ή την επιλογή προγραμμάτων επομένως έχουν γνώση του προϋπολογισμού και της διαθεσιμότητας και έτσι το δείγμα είναι 20 άτομα.

Βάσει των παραπάνω, το 40% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι υπάρχουν διαθέσιμα προγράμματα στην Κρήτη, το υπόλοιπο 20% πρέπει να απευθυνθεί σε φορείς και οργανισμούς στην υπόλοιπη Ελλάδα ενώ το 25% δεν παρέχει καθόλου προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Από εκείνους που γνώριζαν το ποσό που επενδύεται για την λειτουργία της εκπαίδευσης και της κατάρτισης για προγράμματα το 25% απάντησε πως το κόστος είναι μόνο μισθολογικό αφού τα προγράμματα σχεδιάζονται και υλοποιούνται στα πλαίσια της λειτουργίας του ξενοδοχείου που εργάζονται. Έπειτα, το 20% δήλωσε πως το κόστος δεν υπερβαίνει τα 1000 ευρώ το έτος ενώ το 10% υποστήριξε πως δεν είναι πάνω από 5 χιλιάδες ευρώ. Παρακάτω παρατίθενται και τα αντίστοιχα διαγράμματα:

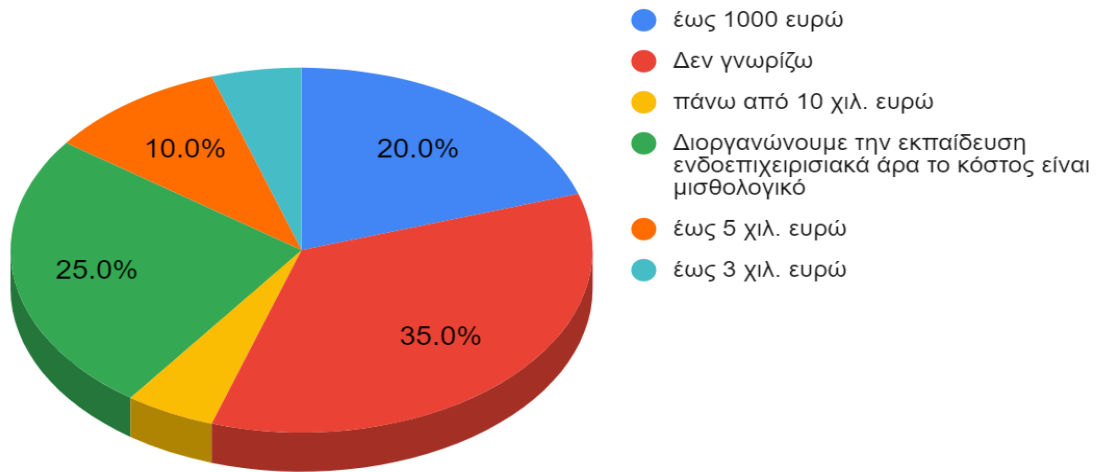
Γράφημα 13.

Εάν εμπλέκεστε στις αποφάσεις για προγράμματα κατάρτισης στο ξενοδοχείο (σχεδίαση, επιλογή θεματολογίας, επιλογή τρόπου και φορέα εκπαίδευσης κτλ), υπάρχουν διαθέσιμα προγράμματα όπου θα μπορούσε να συμμετάσχει το προσωπικό σας;



Γράφημα 14.

Εάν εμπλέκεστε στις αποφάσεις για προγράμματα κατάρτισης στο ξενοδοχείο (σχεδίαση, επιλογή θεματολογίας, επιλογή τρόπου και φορέα εκπαίδευσης κτλ), τι ποσό αφιερώνεται σε περίπου τον χρόνο για την κατάρτιση του προσωπικού σας;



4.4. Οι ανάγκες των εργαζομένων σε εκπαίδευση και κατάρτιση

Δεδομένου ότι στο παραπάνω υποκεφάλαιο παρουσιάστηκε μια σφαιρική εικόνα της εφαρμογής της λειτουργίας εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Κρήτη, το τελευταίο μέρος της έρευνας, ασχολείται και προσπαθεί να απαντήσει στο ποιες ανάγκες έχουν οι εργαζόμενοι, για τι είδους προγράμματα εκπαίδευσης, με τι διάρκεια αλλά και με ποιες εκπαιδευτικές μεθόδους.

Η πρώτη και ίσως σημαντικότερη ερώτηση αφορούσε το αντικείμενο στο οποίο οι συμμετέχοντες θα ήθελαν να αποκτήσουν παραπάνω γνώσεις και δεξιότητες. Δεδομένου ότι ο κάθε ένας από την θέση και τα καθήκοντά του μπορεί να έχει πολλές ανάγκες οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν έως 5 αντικείμενα.

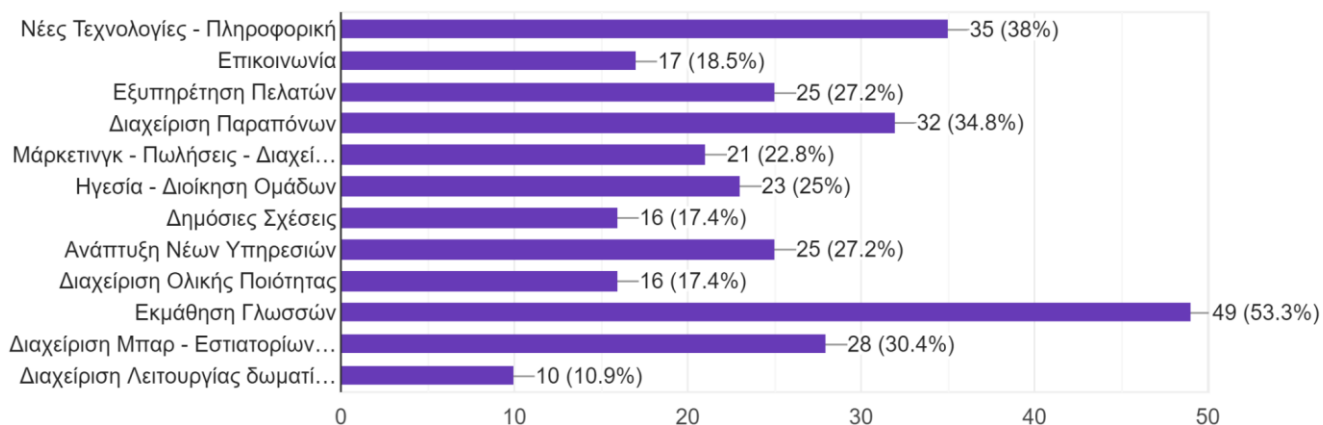
Βάσει των αποτελεσμάτων βλέπουμε πως οι συμμετέχοντες έχουν περισσότερο την ανάγκη εκμάθησης γλωσσών με ποσοστό επιλογής το 53,3%. Έπειτα ακολουθεί η εκμάθηση νέων τεχνολογιών με 38%, η διαχείριση παραπόνων με 34,8%, διαχείριση του μπαρ και του εστιατορίου με 30,4%, και η εξυπηρέτηση πελατών που λαμβάνει ποσοστό 27,2%.

Η επικοινωνία, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις, η ηγεσία, οι δημόσιες σχέσεις, και διαχείριση ολικής ποιότητας λαμβάνουν ποσοστά κοντά μεταξύ 17% με 25% ενώ η διαχείριση ενώ η διαχείριση λειτουργίας δωματίων έχει μόλις 10,9%.

Γράφημα 15.

Πάνω σε ποιες από τις παρακάτω δεξιότητες - Αντικείμενα θεωρείτε ότι χρειάζεστε περισσότερη κατάρτιση ; (Επιλέξτε έως 5)

92 responses



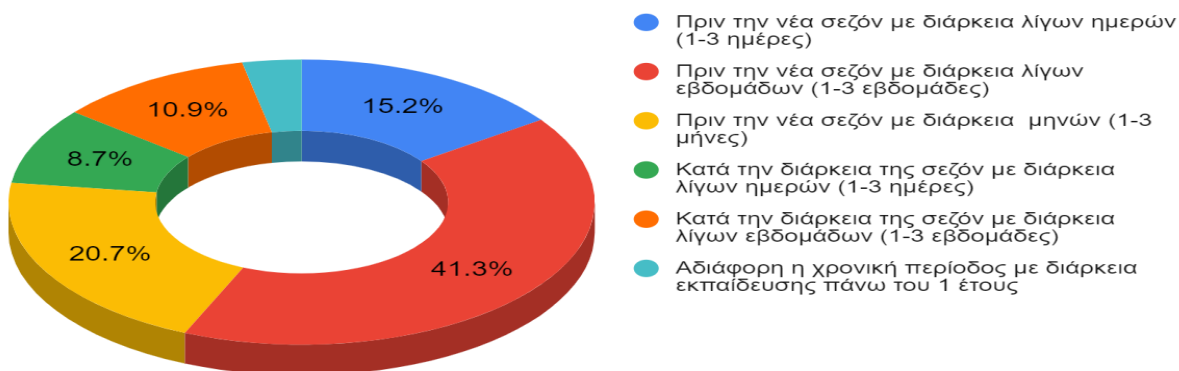
Από τις 48 απαντήσεις που περιείχαν την εκμάθηση γλωσσών το 89,58 % αφορούν εργαζόμενους από τμήματα πρώτης γραμμής όπως το επισιτιστικό, η υποδοχή και το τμήμα ορόφων ενώ το 65% τον εργαζομένων στην υποδοχή επιθυμούν να αναπτύξουν δεξιότητες πάνω στις νέες τεχνολογίες.

Η παρακάτω ανάλυση εστιάζει στην διάρκεια που οι συμμετέχοντες θέλουν να έχουν τα προγράμματα εκπαίδευσης, το πότε αυτά θα έπρεπε να προσφέρονται, το ποιοι θα προτιμούσαν να είναι οι εισηγητές αλλά το κατά πόσο πρέπει η εκπαίδευση να είναι συνεχής ή σποραδική.

Οι πλειοψηφία με ποσοστό 77% πιστεύει πως τα προγράμματα πρέπει να παραδίδονται πριν την έναρξη της σεζόν ενώ το 19,6% θεωρεί πως πρέπει να συμμετέχει σε τέτοια προγράμματα κατά την διάρκεια. Σχετικά με την διάρκεια των προγραμμάτων υπάρχει μια τάση για προτίμηση σε προγράμματα 1 έως 3 εβδομάδων ή 1 έως 3 ημερών. Δεν ελήφθησαν απαντήσεις για μηνιαία ή ετήσια προγράμματα.

Γράφημα 16.

Σε ποια χρονική περίοδο και με τι διάρκεια θα θέλατε να είναι τα προσφερόμενα προγράμματα?



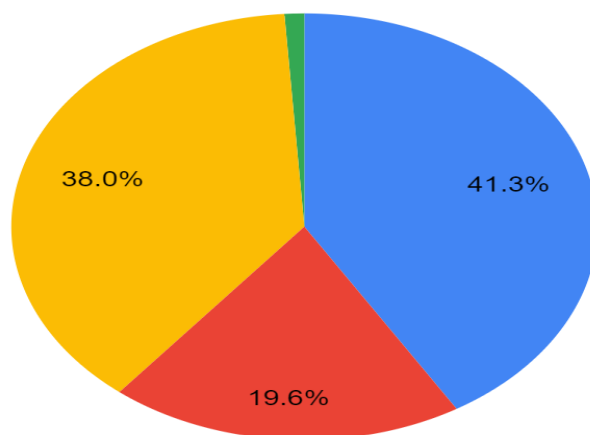
Αρκετά μεγάλο ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός πως μόνο το 19,6% των ερωτηθέντων θα ήθελαν να έχουν εισηγητές στα προγράμματα κατάρτισης προϊστάμενους των ξενοδοχείων που εργάζονται. Φαίνεται πως προτιμώνται εξωτερικοί εκπαιδευτές ή ειδικοί προερχόμενοι από φορείς όπως το υπουργείο ή ενώσεις καθώς και καθηγητές ή ακαδημαϊκοί.

Τέλος, από τις 92 απαντήσεις, οι 80 θα ήθελαν τα προγράμματα αυτά να είναι συνεχόμενα (51 απαντήσεις) ή να γίνονται μια φορά το έτος για κάθε διαφορετική ενότητα (29 απαντήσεις). Ελάχιστοι θεωρούν πως η υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων πρέπει να γίνεται σποραδικά ή και καθόλου.

Γράφημα 17.

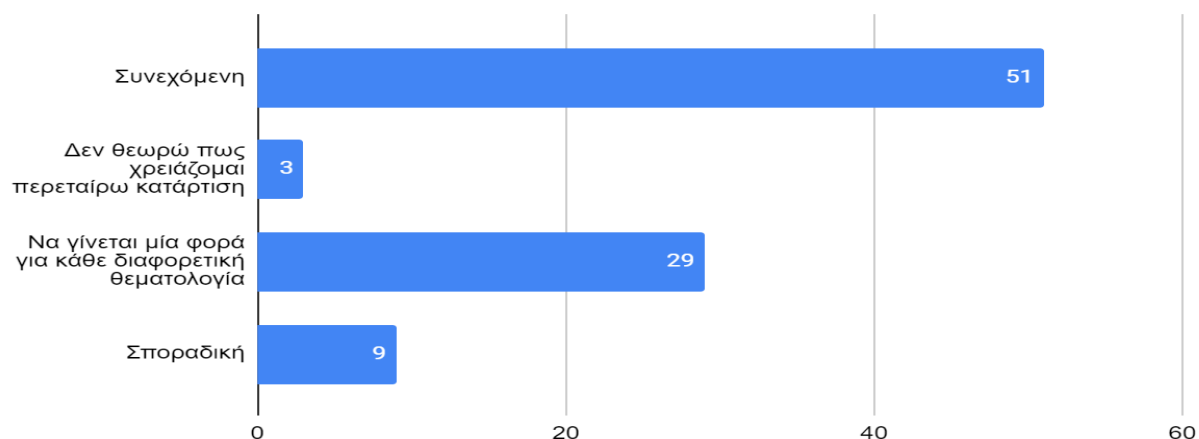
Ποιοι θα θέλατε να είναι εισηγητές των προγραμμάτων κατάρτισης;

- Ατομα από φορείς (π.χ υπουργεία) ή ενώσεις (π.χ ξενοδοχείων) που έχουν άμεση σχέση με τον ξενοδοχειακό τομέα
- Προϊστάμενοι ή εργαζόμενοι από το ξενοδοχείο
- Εξωτερικοί εκπαιδευτές (καθηγητές, ακαδημαϊκοί)
- Ατομα από την περιφέρεια ή τον Δήμο



Γράφημα 18.

Θα θέλατε η εκπαίδευση που λαμβάνεται στα θέματα - ζητήματα που σας αφορούν να είναι :

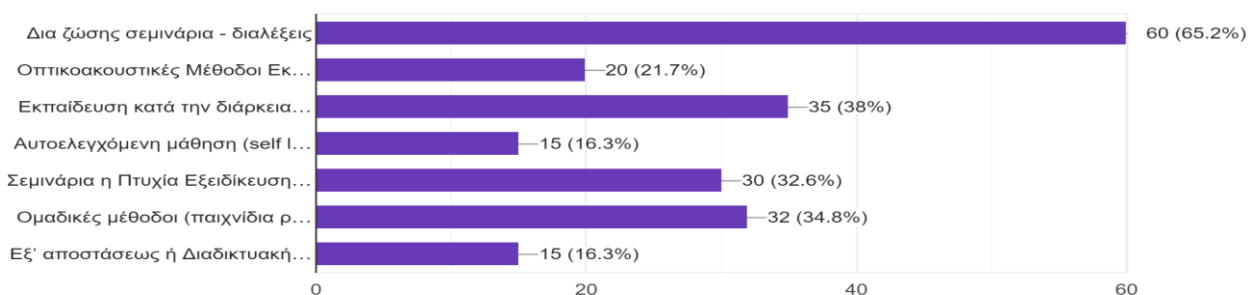


Προκειμένου ο αντίκτυπος των προγραμμάτων που παρακολουθούν οι εκπαιδευόμενοι να είναι θετικός θα πρέπει να συμφωνούν και με την μέθοδο με την οποία διδάσκεται το υλικό. Για αυτό τον λόγο ενσωματώθηκε και οι ερώτηση σχετικά με το ποια μέθοδος θα ήταν η κατάλληλη. Δεδομένου ότι μπορεί να υπάρχουν και συνδυαστικές μέθοδοι οι συμμετέχοντες μπορούσαν να επιλέξουν έως 3 απαντήσεις.

Παρόλο που λόγω πανδημίας οι εργαζόμενοι θεωρητικά έγιναν πιο οικείοι με την χρήση νέων τεχνολογιών το 65,2% προτιμάει ακόμα την παραδοσιακή μέθοδο της δια ζώσης διάλεξης. Αρκετά κοντά είναι η εκπαίδευση κατά την διάρκεια της εργασίας (38%), οι ομαδικές μέθοδοι όπως τα παιχνίδια ρόλων (34,8%) και τα σεμινάρια - πτυχία εξειδίκευσης (32,6%). Λιγότερο δημοφιλής μέθοδοι είναι οι οπτικοακουστικές , π.χ. η χρήση βίντεο (21,7%) και η αυτοελεγχόμενη μάθηση με την εξ' αποστάσεως εκπαίδευση που λαμβάνουν μόλις 16,3%.

Γράφημα 19.

Ποια από τις παρακάτω μεθόδους θα θεωρούσατε κατάλληλη για την εκπαίδευση και ανάπτυξή σας ; (επιλέξτε έως 3)
92 responses

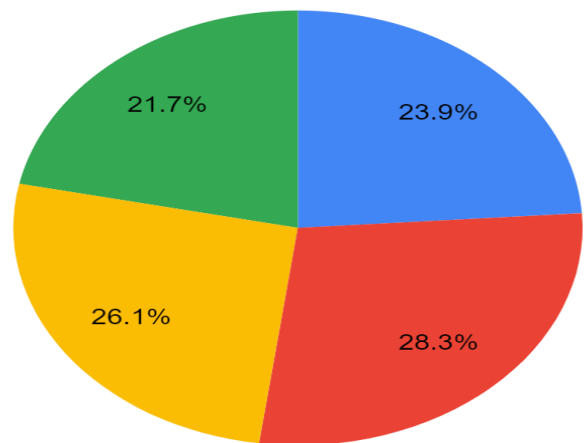


Δεδομένου ότι η εξ αποστάσεως - διαδικτυακή εκπαίδευση γίνεται όλο και πιο δημοφιλής έγινε μια προσπάθεια να αντιληφθούμε κατά πόσο μπορεί να γίνει η χρήση της για τις ανάγκες του ξενοδοχειακού κλάδου. Υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 28,3% που θεωρεί πως η διαδικτυακή εκπαίδευση δεν καλύπτει καθόλου τις ανάγκες λόγω έλλειψης διαδραστικότητας. Το 21,7% πιστεύει ότι καλύπτει τις ανάγκες απόλυτα και το 50% είναι δεκτικό στην χρήση της αλλά συνδυαστικά με άλλες μεθόδους ή με πιο διαδραστικά μέσα (π.χ. προσομοιώσεις). Όπως είναι αναμενόμενο, αρνητική στην χρήση της μεθόδου είναι η ηλικιακή ομάδα 40-55 με ποσοστό 50% ενώ το ίδιο ποσοστό την ομάδα 25-39 είναι 21,4%.

Γράφημα 20.

Θεωρείτε πως η διαδικτυακή εκπαίδευση καλύπτει τις ανάγκες σας?

- Ναι, εφόσον γίνεται διαδραστικά (ερωτήσεις, παιχνίδια ρόλων, βίντεο, προσομοιώσεις)
- Όχι, δεν με καλύπτει διότι δεν έχει την ίδια διαδραστικότητα με την δια ζώσης
- Ναι, εφόσον γινόταν σε συνδιασμό με δια ζώσης εκπαίδευση
- Ναι, θεωρώ πως καλύπτει τις ανάγκες μου



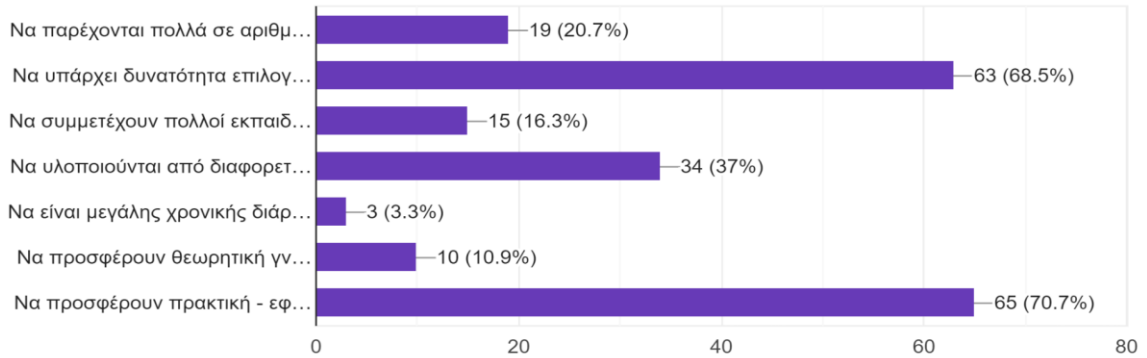
Το επόμενο ερώτημα που τέθηκε αφορά τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα ήθελαν να έχουν τα προγράμματα κατάρτισης που παρακολουθούν. οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό τομέα. Οι απαντήσεις μπορούσαν να είναι έως 3 και οι επιλογές που είχαν ήταν : Να παρέχονται πολλά σε αριθμό από διαφορετικά αντικείμενα, Να υπάρχει δυνατότητα επιλογής εκείνων που τους ενδιαφέρουν, Να συμμετέχουν πολλοί εκπαιδευόμενοι, Να υλοποιούνται από διαφορετικούς φορείς (το ξενοδοχείο, πανεπιστήμια, περιφέρειες, δήμοι), Να είναι μεγάλης χρονικής διάρκειας, Να προσφέρουν θεωρητική γνώση ή να προσφέρουν πρακτική - εφαρμόσιμη γνώση.

Οι συντριπτική πλειοψηφία θέλει να έχει λόγο πάνω στο αντικείμενο που θα εκπαιδευτεί και θέλουν να έχει πρακτική γνώση στην εργασία και τον ρόλο τους. Ένα μικρότερο αλλά σημαντικό ποσοστό επιθυμεί την ανάμειξη πολλών φορέων στην διαδικασία εκπαίδευσης (37%) και ακολουθεί με 20,7% η αύξηση σε αριθμό των προγραμμάτων. Τέλος, το 16,3% των ερωτηθέντων προτιμάει την συμμετοχή πολλών εκπαιδευόμενων στην διαδικασία , το 10,9% να παρέχουν θεωρητική γνώση και μόνο το 3,3% προτιμά να είναι μικρής διάρκειας.

Γράφημα 21.

Τι ποιοτικά χαρακτηριστικά θα θέλατε να έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα; (επιλέξτε έως 3)

92 responses

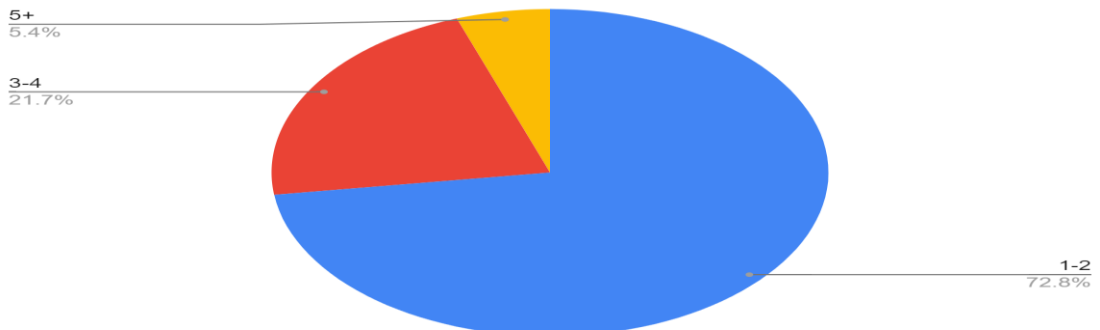


Στα δύο τελευταία διαγράμματα μελετώνται πόσα προγράμματα θα ήθελαν οι συμμετέχοντες να παρακολουθούν σε ετήσια βάση αλλά και πιο είναι το κίνητρό τους για να συμμετάσχουν ενεργά & και με πλήρη αφοσίωση σε αυτά. Η πλειοψηφία των απαντήσεων με ποσοστό 72,8% θα ήθελε να παρακολουθεί 1 έως 2 προγράμματα, το 21,7% 3 μέχρι 4 ενώ υπάρχει μια μειοψηφία της τάξεων του 5,4% που θα παρακολουθούσε πάνω από 5 προγράμματα.

Σχετικά με το κίνητρο των εργαζομένων, το 78,3% θα συμμετείχε για να βελτιώσει την απόδοσή του, το 60,9% για λόγους προσωπικής κατάρτισης, το 54,3% για να έχει περισσότερες ευκαιρίες ανέλιξης ενώ το 39,1% για λόγω μισθολογικής αύξησης. Σε μικρότερα ποσοστά, το 28,3% θα συμμετείχε με σκοπό την αλλαγή του ρόλου του ενώ το 12% για να αλλάξει εταιρία.

Γράφημα 22.

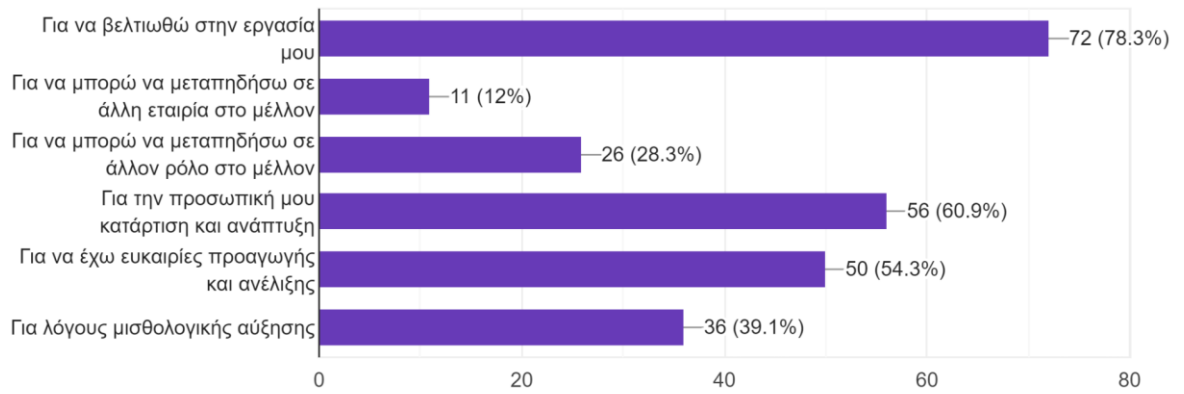
Πόσα προγράμματα εκπαίδευσης την χρονιά θα θέλατε να παρακολουθείτε; (είτε με εξωτερικό συνεργάτη είτε από το προσωπικό του ξενοδοχείου)



Γράφημα 23.

Οι λόγοι που θα σας παρακινούσαν να συμμετέχετε σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ;(επιλέξτε έως 3)

92 responses



Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα - Προτάσεις

5.1 Εισαγωγή

Κάνοντας μια σύντομη ανασκόπηση στα παραπάνω κεφάλαια μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι η λειτουργία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης ανήκει στις επιμέρους λειτουργίες της “οικογένειας” του ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπό έχει να εφοδιάσει σε ατομικό επίπεδο το προσωπικό που εργάζεται στον οργανισμό με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές που πρέπει για να είναι σε θέση να εκτελούν αποδοτικά και με πλήρη επιτυχία τα καθήκοντα που περιλαμβάνει ο ρόλος τους.

Σε επίπεδο οργανισμού, στόχος της λειτουργίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι να υποστηρίξει την εταιρεία να εφαρμόσει την εκάστοτε στρατηγική για να μπορεί να ανταπεξέλθει στους στόχους της και να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω τα οφέλη από την σωστή εφαρμογή της λειτουργίας και είναι πολλά και σε διαφορετικά επίπεδα. Η εργασιακή ικανοποίηση, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα, η μείωση κόστους, η αύξηση των κερδών, η καινοτομία και η αφοσίωση των υπαλλήλων είναι λίγα από τα πλεονεκτήματα που έχουν αναλυθεί εκτενώς παραπάνω.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης κατά κύριο λόγο είναι :

- Κατά πόσο εφαρμόζεται η λειτουργία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης στα ξενοδοχεία της Κρήτης και κάτω από ποιες συνθήκες ή όρους
- Αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να εκπαιδευτούν, σε ποια αντικείμενα και με ποιες μεθόδους
- Ποιο είναι το κίνητρο των ξενοδοχοϋπαλλήλων να εκπαιδευτούν και να αναπτύξουν δεξιότητες

Απαντώντας τα παραπάνω ερωτήματα θα γνωρίζουμε αν οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν αντιληφθεί τα οφέλη που μπορούν να έχουν από την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης και κατά πόσο θα πρέπει να παρακινήσουμε τον κλάδο να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση. Τι αντικείμενα θεωρεί χρήσιμα οι πλειοψηφία των εργαζομένων και επομένως θα πρέπει να προσφέρουμε προκειμένου να συμμετέχουν σε προγράμματα που τους ενδιαφέρουν αποφεύγοντας να επενδυθούν χρήματα και χρόνος σε πεδία μάθησης που δεν έχουν απήχηση. Τέλος θα είμαστε σε θέση να ξέρουμε τι μεθόδους εκπαίδευσης θα πρέπει να ακολουθήσουμε για να κρατήσουμε αφοσιωμένους τους συμμετέχοντες στην διαδικασία της μάθησης και να πετύχουμε τα θεμιτά αποτελέσματα.

5.2. Συμπεράσματα

Αναφορικά με το κατά πόσο η λειτουργία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης βρίσκει εφαρμογή στα ξενοδοχεία της Κρήτης, η απάντηση είναι πως ναι μεν οι πλειοψηφία παρέχει προγράμματα είτε μέσω της σχεδίασης και υλοποίησής τους, είτε μέσω συνεργασιών με εξωτερικούς συνεργάτες ή σχετικούς φορείς αλλά υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό απαντήσεων της τάξεως του 36% που υποστηρίζει πως δεν παρέχονται καθόλου σεμινάρια και που όπως αναφέρθηκε παραπάνω δεν αφορά μόνο εργαζόμενους σε μικρά ξενοδοχεία αλλά και υπαλλήλους σε μεγάλα.

Συμπερασματικά, υπάρχουν ξενοδοχεία όπου είτε δεν γνωρίζουν πως να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα, που δεν έχουν τους πόρους να το κάνουν ή δεν γνωρίζουν τα οφέλη που θα αποκόμισαν από την εφαρμογή τους. Σαν συνέπεια αυτού, ενώ συνήθως στους οργανισμούς υπάρχει τμήμα που αφιερώνεται ολοκληρωτικά στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και αποτελεί μέρος του λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μόλις το 9% απάντησε πως υφίσταται τέτοιο τμήμα στο ξενοδοχείο.

Τουλάχιστον, σύμφωνα με τις απαντήσεις που ελήφθησαν (65%), τα προγράμματα κατάρτισης είναι καθήκον του τμήματος ανθρώπινων πόρων που έχει άμεση επαφή και γνώση της λειτουργίας εκπαίδευσης και κατάρτισης. Παρόλα αυτά, κρίνεται αναγκαίο οι σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες να αναπτύξουν τμήματα και να έχουν προσωπικό με πλήρη εξειδίκευση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη προκειμένου να αφιερώνονται σωστά και αποδοτικά οι διαθέσιμοι πόροι (χρήμα, χρόνος, κτλ) για να έρθουν και τα ανάλογα αποτελέσματα.

Άλλο ένα ερώτημα που τίθεται από την ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι το κατά πόσο τα προγράμματα πρέπει να είναι υποχρεωτικά για τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως τμήματος. Αυτό προκύπτει από το γεγονός του ότι το 16% των συμμετεχόντων δεν έχει συμμετάσχει ποτέ σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Ενώ η πλειοψηφία έχει πάρει μέρος, υπάρχουν άτομα που αν και έχουν υψηλό αντίκτυπο στην πελατειακή ικανοποίηση δεν έχουν λάβει καθόλου εκπαίδευση με αποτέλεσμα να μην έχουν αναπτύξει τις κατάλληλες δεξιότητες. Μεγάλο ρόλο βέβαια εδώ παίζει και η ίδια η κουλτούρα του οργανισμού ως προς την μάθηση και την απόκτηση νέων γνώσεων αφού όσοι δεν έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης εργάζονται σε ξενοδοχεία που δεν τα προφέρουν.

Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν αρκετά ξενοδοχεία που με τον έναν ή τον άλλον τρόπο εφαρμόζουν την λειτουργία της εκπαίδευσης προσφέροντας προγράμματα κατάρτισης παρόλα αυτά δεν υπάρχει αφοσιωμένο τμήμα που να ερευνά με κάθε λεπτομέρεια τις ανάγκες που υπάρχουν και την αξιολόγηση των προγραμμάτων. Σε αυτό το σημείο έρχεται να προστεθεί το αρνητικό γεγονός ότι η όποια εκπαίδευση παρέχεται, δεν είναι συνεχής. Το 43% των ερωτηθέντων έχει να συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα ανεξαρτήτου διάρκειας πάνω από δύο χρόνια. Στα θετικά βέβαια έρχεται να προστεθεί το ότι υπάρχει ένα 31% που παρακολούθησε κάποιο πρόγραμμα το τελευταίο εξάμηνο.

Είναι κοινός αποδεκτό ότι η πελατειακή ικανοποίηση και άρα η φήμη του ξενοδοχείου εξαρτάται αρκετά από τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων που έρχεται σε άμεση επαφή μαζί του. Τέτοιες θέσεις υπάρχουν στην υποδοχή, στο επισιτιστικό τμήμα αλλά και στο τμήμα ορόφων. Βάσει κοινής λογικής, αυτοί θα έπρεπε να ήταν οι εργαζόμενοι

που λαμβάνουν την πιο συχνή, την πιο ποιοτική αλλά και την πιο ουσιαστική εκπαίδευση. Παρόλα αυτά το 45% έχει να λάβει επιμόρφωση ή εκπαίδευση πάνω από 2 χρόνια.

Στην αντίπερα όχθη βρίσκονται τα τμήματα που βοηθούν την λειτουργία του ξενοδοχείου όπως αυτά του λογιστηρίου, της διοίκησης, και των πωλήσεων και τα λοιπά. Οι συμμετέχοντες που ανήκουν σε αυτά τα τμήματα, κατά 60% παρακολούθησαν κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης το τελευταίο εξάμηνο που προφανώς και αποτελεί θετικό εύρημα το οποίο θα έπρεπε να εμφανίζεται σε όλα τμήματα.

Αναφέρθηκε πριν πως βάσει των αποτελεσμάτων, η κουλτούρα του ξενοδοχείου ως προς την μάθηση και την εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στο πως αν το ανθρώπινο δυναμικό θα θέλει να εμπλακεί σε τέτοιου είδους ενέργειες. Κατά τον ίδιο τρόπο, η διάρκεια των προγραμμάτων που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι επηρεάζεται από το αν το ο τρόπος σκέψης που πηγάζει από την εταιρική κουλτούρα είναι μεσοπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος. Ως επί των πλείστων, τα προγράμματα που παρακολούθησαν οι ερωτηθέντες κατά το τελευταίο έτος είχαν διάρκεια μίας έως τριών ημερών και ακολουθούσε η κατηγορία μίας έως τριών εβδομάδων. Λαμβάνοντας τα αποτελέσματα αυτά υπόψη είμαστε σε θέση να συμπεράνουμε πως δεν προσφέρονται μακροπρόθεσμα προγράμματα σχεδόν καθόλου και όσα διοργανώνονται αφορούν ημερίδες ή διημερίδες. Γίνεται αντιληπτό ότι σε μία έως τρεις ημέρες το οποίο αντικείμενο μελέτης δεν μπορεί να καλυφθεί εις βάθος και άρα η πληροφορία που διδάσκεται είναι επιφανειακή.

Πέρα από την διάρκεια των προγραμμάτων, σημαντικός είναι και ο αριθμός που ένας εργαζόμενος παρακολουθεί το έτος. Ενώ η πλειοψηφία συμμετέχει σε προγράμματα που διαρκούν έως τρεις ημέρες, θα περιμέναμε να υπάρχει ποικιλία εφόσον μένει αρκετός χρόνος για συμμετοχή σε πολλαπλές δραστηριότητες απόκτησης νέων γνώσεων. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως το τελευταίο έτος παρακολούθησαν ένα με δύο επιμορφωτικά προγράμματα σε ποσοστό 50% ή δεν παρακολούθησαν κανένα πρόγραμμα κατάρτισης σε ποσοστό 40% που αποτελεί μεγάλη μερίδα ατόμων του δείγματος.

Μελετώντας το σκέλος των αναγκών των εργαζομένων σε εκπαίδευση και κατάρτιση, το πρώτο συμπέρασμα που θα κατέληγε κανείς είναι τα αντικείμενα που οι συμμετέχοντες νιώθουν πως χρειάζονται βελτίωση. Οι εκμάθηση γλωσσών, η ανάπτυξη δεξιοτήτων σε νέες τεχνολογίες και η διαχείριση παραπόνων αποτελούν τα τρία αντικείμενα με τις περισσότερες απαντήσεις. Δεδομένου ότι το 70% του δείγματος εργάζεται σε ρόλους που έχουν άμεση επαφή με τους επισκέπτες των ξενοδοχείων οι τρεις αυτές επιλογές είναι λογικές αφού βοηθούν στην καλύτερη και ευκολότερη εξυπηρέτηση τους. Οι εργαζόμενοι του επισιτιστικού τμήματος έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για μάθηση γλωσσών ενώ οι εργαζόμενοι στην υποδοχή για μάθηση νέων τεχνολογιών.

Οι πλειονότητα συγκλίνει στο ότι τα προγράμματα θα πρέπει να υλοποιούνται πριν την έναρξη της σεζόν επομένως αντιλαμβανόμαστε πως οι εργαζόμενοι προκειμένου να είναι αφοσιωμένοι σε αυτά προτιμούν να μην έχει ξεκινήσει ακόμα ο φόρτος εργασίας που επιφέρει η έλευση του καλοκαιριού. Σχετικά με την διάρκεια, οι περισσότεροι θα προτιμούσαν προγράμματα μίας έως τριών εβδομάδων και να μην υπερβαίνουν τα δύο σε ετήσια βάση.

Φυσικά αυτό έρχεται σε αντίθεση με την επιλογή την εκμάθησης γλωσσών ως πρώτης ανάγκης εφόσον δεν είναι εφικτό να προσφερθεί ολοκληρωμένο πρόγραμμα μέσα σε τρεις εβδομάδες. Η προσέγγιση των ξενοδοχείων στο να προσφέρουν ένα με δύο προγράμματα

τον χρόνο βλέπουμε ότι επηρεάζει και τη άποψη των εργαζομένων ότι ο αριθμός αυτός αποτελεί την βέλτιστη επιλογή .

Σημαντικό στην διαδικασία της εκπαίδευσης αποτελεί και ο εισηγητής ο οποίος αναλαμβάνει την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος και την μετάδοση της γνώσης που χρειάζεται. Όπως έχει αναφερθεί πολλάκις , κύριος στόχος της λειτουργίας και της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι να επιτρέψει μέσω της απόκτησης δεξιοτήτων την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Θα πρέπει λοιπόν να αποφασίζονται οι στόχοι και έπειτα να ερευνάται τι ικανότητες πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για υπάρξει το θεμιτό αποτέλεσμα. Τους εταιρικούς στόχους τους γνωρίζουν άτομα που εργάζονται στον οργανισμό και άρα θα πρέπει να είναι εκείνη που εμπνέουν εμπιστοσύνη σχετικά με την διάδοση της γνώσης όταν έχουν τον ρόλο του εισηγητή σε εκπαιδευτικά προγράμματα. Θα πρέπει λοιπόν το προσωπικό να είναι ανοικτό στο ενδεχόμενο υλοποίησης προγραμμάτων με εκπαιδευτές τους προϊσταμένους τους που γνωρίζουν καλύτερα τα προβλήματα του οργανισμού και τον τρόπο επίλυσης τους.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων μόλις το 20% είναι θετικό στην συμμετοχή του σε προγράμματα με εισηγητές τους προϊσταμένους τους ενώ το υπόλοιπο 80% θα ήθελε να εκπαιδευτεί από ακαδημαϊκούς ή εκπαιδευτές άλλων φορέων. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε διότι οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανωτέρων τους είτε διότι μόλις το 25% διοργανώνει και υλοποιεί προγράμματα όπου εισηγητές είναι το ίδιο το προσωπικό επομένως οι συνεργασία με εξωτερικούς εκπαιδευτές θεωρείται ως κύρια πρακτική.

Στα θετικά συμπεράσματα της έρευνας συγκαταλέγεται το γεγονός ότι οι πλειονότητα είναι θετική στην συνεχόμενη εκπαίδευση σε αντικείμενα τα οποία θα ήθελαν να επιλέγουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι και που θα τους εφοδιάζουν με πρακτική γνώση για να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντα του ρόλου τους.

Κατά την σχεδίαση προγραμμάτων κατάρτισης πρώτα θα πρέπει να ερευνώνται οι ανάγκες που υπάρχουν, έπειτα να συγκεντρώνεται το επιμορφωτικό υλικό που θα τις καλύψει και το επόμενο βήμα είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου. Η μέθοδος θα πρέπει να είναι αρεστή και να εγκρίνεται από τους εκπαιδευόμενους για να διασφαλιστεί η προσοχή τους. Βάσει του παραπάνω και σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος, η δια ζώσης εκπαίδευση, η εκπαίδευση πάνω και την κατά την διάρκεια της εργασίας, τα σεμινάρια εξειδίκευσης και οι ομαδικές μέθοδοι όπως τα παιχνίδια ρόλων αποτελούν τις μεθόδους που κερδίζουν την αποδοχή των εργαζομένων.

Η διαδικτυακή εκπαίδευση θα πρέπει είτε να αποφεύγεται τελείως εφόσον δεν εκλαμβάνεται ως διαδραστική μέθοδος είτε θα πρέπει να γίνεται συνδυαστικά με άλλες μεθόδους. Επίσης, ανεξάρτητα της μεθόδου οι κύριοι λόγοι που ένας εργαζόμενος θα αφιέρωνε χρόνο σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι για να βελτιώσει την αποδοτικότητα στην εργασία του, για λόγους προσωπικής ανάπτυξης και για να ωθήσει την επαγγελματική ανέλιξη του. Επομένως βλέπουμε ότι υπάρχουν αρκετοί εργαζόμενοι που τους αφορά η ποιότητα της εργασίας τους, η βελτίωση των ικανοτήτων τους και έχουν όραμα εξέλιξης και επαγγελματικής ανάπτυξης εντός του οργανισμού που εργάζονται.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω, οι πλειοψηφία των ξενοδοχείων παρέχει προγράμματα κατάρτισης αλλά όχι με την πρέπουσα συχνότητα. Τα προγράμματα διαρκούν μία έως τρεις μέρες και προσφέρονται ένα με δύο τον χρόνο. Η διάρκεια και η ποσότητα δεν συμβάλει στην απόκτηση γνώσεων που θα βοηθούσε στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εργαζομένων γεγονός που απορρέει και από την κουλτούρα μεσοπρόθεσμων λύσεων που φαίνεται να διακατέχει τα ξενοδοχεία της Κρήτης. Το ποσό που επενδύεται για την υλοποίηση προγραμμάτων από τα ξενοδοχεία δεν υπερβαίνει συνήθως τα τρεις χιλιάδες ευρώ ενώ δεν τίθεται θέμα διαθεσιμότητας προγραμμάτων στο νησί.

Από την πλευρά των εργαζομένων, θέλουν η κατάρτιση που λαμβάνουν να είναι συνεχής, να διαρκεί κάποιες εβδομάδες πάνω σε ένα με δύο αντικείμενα που θα είχαν πρακτική εφαρμογή στον ρόλο τους. Κύρια αντικείμενα είναι η εκμάθηση γλωσσών , η νέες τεχνολογίες και η διαχείριση παραπόνων. Αποδεκτοί μέθοδοι φαίνεται να είναι η δια ζώσης εκπαίδευση , οι ομαδικές μέθοδοι και τα σεμινάρια εξειδίκευσης.

5.3. Προτάσεις

Δεδομένης της παραπάνω ανάλυσης, κρίνεται επιτακτική η ανάγκη εφαρμογής της λειτουργίας της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες εφόσον υπάρχουν ξενοδοχεία που δεν προσφέρουν στο προσωπικό τους επιμορφωτικά προγράμματα. Μια καλή δράση θα μπορούσε να ξεκινήσει από διάφορους φορείς όπως το υπουργείο τουρισμού ή ο ΕΟΤ και κατά την οποία να παραδίδοντας σεμινάρια για τα πλεονεκτήματα της λειτουργίας αυτής αλλά και για τις βέλτιστες πρακτικές της.

Εξίσου σημαντικό είναι να ιδρυθούν τμήματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εντός των επιχειρήσεων καθώς βάσει της έρευνας την λειτουργία αναλαμβάνει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Όπως ειπώθηκε και παραπάνω το τμήμα αυτό έχει άμεση σχέση με την λειτουργία της εκπαίδευσης που αποτελεί κομμάτι του παρόλα αυτά , για να γίνει εντοπισμός των αναγκών , εύρεση του επιμορφωτικού υλικού , σχεδιασμός και υλοποίηση της εκπαίδευσης και αξιολόγηση αυτής, απαιτείται αρκετός χρόνος και πλήρως αφοσιωμένο προσωπικό με εξειδίκευση στο συγκεκριμένο κομμάτι.

Ειδική αναφορά θα πρέπει να γίνει και στην κατάρτιση των εργαζομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Σε αυτά τα τμήματα η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής και να εστιάζει στην διαχείριση παραπόνων και την εξυπηρέτηση πελατών με μεθόδους που φέρνουν στο φως πραγματικά παραδείγματα όπως οι προσομοιώσεις ή οι μελέτες περίπτωσης.

Προκειμένου να διασφαλίσουμε το ενδιαφέρον των εργαζομένων και την πλήρη αφοσίωσή τους στα προγράμματα που προσφέρονται, θα πρέπει να τους δίνεται η επιλογή να διαλέξουν ποια αντικείμενα τους αφορούν, οι εκπαιδευτές να έχουν εβδομαδιαία διάρκεια και να μην υπερβαίνουν τις δύο τον χρόνο. Φυσικά, εάν κάποιος εργαζόμενος επιθυμεί περισσότερα το ξενοδοχείο θα πρέπει να μεριμνά αντίστοιχα.

Τέλος, όπως έχει αναφερθεί, σε εταιρικό επίπεδο σκοπός της λειτουργίας της εκπαίδευσης είναι να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής. Την στρατηγική την αναπτύσσουν και την υλοποιούν μέσω των επιμέρους στόχων οι προϊστάμενοι και τα διευθυντικά στελέχη επομένως θα πρέπει να μπουν δυναμικά στην σχεδίαση και στην

υλοποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης εφόσον γνωρίζουν καλύτερα από τον κάθε εξωτερικό εκπαιδευτή τα προβλήματα, τις ανάγκες και το όραμα.

5.4. Περιορισμοί - Περαιτέρω έρευνα

Σε αυτό το σημείο θα γίνει μια αποτίμηση των περιορισμών της παρούσας μελέτης αλλά και των ερωτημάτων που γεννά και χρήζουν περισσότερης έρευνας. Αρχικά, λόγω του ότι το δείγμα των 92 ατόμων συλλέχθηκε τυχαία, η κατανομή του ποσοστού που εργάζεται στα επιμέρους τμήματα των ξενοδοχείων δεν είναι η βέλτιστη. Συνολικά 50% των συμμετεχόντων εργάζεται στο επισιτιστικό τμήμα και επομένως έχει συγκεκριμένες ανάγκες σε προγράμματα εκπαίδευσης όπως οι ξένες γλώσσες και οι διαχείριση παραπόνων. Σε περίπτωση που είχαν συμμετάσχει περισσότεροι εργαζόμενοι από το οικονομικό τμήμα ή των τμήμα πωλήσεων ενδεχομένως τα αποτελέσματα να ήταν διαφορετικά σχετικά με τις ανάγκες σε επιμόρφωση και να υπήρχε μια πιο σφαιρική εικόνα.

Η έρευνα στοχεύει στον εντοπισμό των αναγκών των εργαζομένων σε ξενοδοχεία της Κρήτης και δεν υπολογίζει τα αντικείμενα εκπαίδευσης που έχουν ήδη λάβει επιμόρφωση. Έτσι, ενώ αναδεικνύονται με ξεκάθαρο τρόπο τα πεδία που οι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερες γνώσεις δεν μπορούμε να γνωρίζουμε εάν αυτό είναι επειδή δεν έχουν πρόσβαση σε εκπαιδευτικό υλικό για να καλύψουν τις ανάγκες τους ή επειδή τα υπάρχοντα προγράμματα δεν είναι ποιοτικά.

Σχετικά με τα ερωτήματα που δημιουργούνται από την διεξαγωγή της μελέτης και προτείνεται η περαιτέρω ενασχόληση για να απαντηθούν, θεωρώ πως πρώτο και κυριότερο είναι η κατανόηση του γιατί αρκετά μεγάλο μέρος των ξενοδοχείων δεν προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης. Οι λόγοι θα βοηθήσουν στην εξάλειψη του φαινομένου εφόσον μπορεί να είναι λόγω έλλειψης χρημάτων, χρόνου ή γνώσεις για να το κάνουν.

Ένα ερώτημα που τίθεται μέσω της έρευνας αυτής είναι αν διαφέρουν τα πεδία εκπαίδευσης που χρειάζονται από τμήμα σε τμήμα ή αν ο ξενοδοχειακός κλάδος τείνει να έχει τις ίδιες ανάγκες κατάρτισης στο σύνολό του. Τέλος, μπορούν να αναζητηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται μόνο για λιγα σε αριθμό προγράμματα μέσα στον χρόνο με μικρή διάρκεια. Οι λόγοι θα βοηθήσουν στην σχεδίαση και την βελτίωση προγραμμάτων σύμφωνα με τους περιορισμούς που τίθενται εκ μέρους των εκπαιδευόμενων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Λαλούμης, Δ (2015) . Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα, Ελλάδα: ΣΕΑΒ

Ξενόγλωσση

Aguinis, H (2005). Performance Management. New Jersey, United States of America : Pearson Education.

Ambardar, A., & Chand M. (2010). TRAINING AND DEVELOPMENT PRACTICES IN INDIAN HOTEL INDUSTRY: AN EMPIRICAL INVESTIGATION. International Journal of Marketing & Human Resource Management (IJMHRM). 1:1, 42-57.

Arets, J. (2009), "Formeel leren is het einde. . .", *Leren in organisaties*, Vols 1-2, pp. 35-39.

Arets, J. and Heijnen, V. (2011), *Living Things Are Never Finished: Interview with Jay Cross*, Tulser, Maastricht.

Armstrong, M (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Barrows, C. W. (2000). An exploratory study of food and beverage training in private clubs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12:1, 190–197.

Bashir, A., JehanzeB., K. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5:2, 243-253

Bryman, A., (2005). *Social Research Methods*. Toronto, Canada: Oxford University Press.

Cappelli, P (2008). *Talent on Demand: Managingtalent in an uncertain age*. Boston, United States of America: HarvardBusiness School Press.

Chartered Institute of Personnel and Development (2010) *Organization Development*, London, United Kinfdom: CIPD

Coates, G. (1994). Performance appraisal as icon: Oscar winning performance or dressing to impress?'. *International Journal of Human Resource Management*, No. 1, February.

Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*(3rd ed.). Thousand Oaks, United Stated of America: Sage.

- Dyer, L and Holder, G W (1998). *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington, DC, United States of America: Bureau of National Affairs
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*. 70 :1, 113-136.
- Furunes, T. (2007). Training Paradox in the Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 5:3, 231–248.
- Gerbman, R. V. (2000). Corporate Universities 101. *HR Magazine*, 45 (2), 101-106.
- Gilbert N. (2008). *Researching Social Life*. Los Angeles, Unites States of America: Sage.
- Guest, D E (1987). Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24 (5), pp 503–21
- Hart, J. (2015), “Is L&D out of touch with reality?”, available at: <http://www.c4lpt.co.uk/blog/2015/02/21/is-ld-out-of-touch-with-reality/> (accessed 4 September 2017).
- Hayes, D., Ninemeier, J (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, Inc
- Heery, E. and Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford, Unigted Kingdom: Oxford University Press.
- Heraty, N. and Morley, M. (1997). *Training and Development: Human Resource Management in Irish Organizations*. Dublin, Ireland: Oak Tree Press.
- Keep, E. and Mayhew, K. (1999). *The assessment: knowledge, skills and competitiveness*. Oxford, United Kingdom: Oxford Review of Economic Policy.
- Kessels, J. and Keursten, P. (2001), “Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum”, in Kessels, J.W.M. and Poell, R.F. (Eds), *Human Resource Development: Organiseren Van Het Leren*, Samsom, Groningen.
- Kottke, J. L. (1999). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force (revised). *Personnel Psychology*, 52, 530-533.320.
- Lee PC (2017). Training and Development Trends in the Hospitality Industry- Evidence from *Hospitality Management Journals*, *J Tourism Res Hospitality* 6:2.
- Macky, K. & Johnson, G. (2000) *The Strategic Management of Human Resources in New Zealand*. Auckland, New Zealand: McGraw-Hill Book Company New Zealand Ltd.
- Marchington, M., Wilkinson, A. (2005). *Human Resource Management at Work: People Management and Development*. Maidenhead, United Kingdom: Maidenhead: McGraw Hill Europe, Middle East & Africa
- Marginson, S. (2017). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*. 42”2, 1-15.

Mayo, E (1933) *The Human Problems of an Industrial Civilization*, London, United Kingdom: Macmillan.

Mohan, A., & Kumar, P., (2015). TRAINING – AN IMPERATIVE HR PRACTICE IN HOTEL INDUSTRY. *International Journal of Physical and Social Sciences*. 5:12, 96-103.

Montesino, M.U. (2002), Strategic Alignment of Training, Transfer-enhancing Behaviors, and Training Usage: A Post-training Study, *Human Resource Development Quarterly*, 13:1, 89–108.

Moses, B. (1999, February 1). Career planning mirrors social change. *The Globe and Mail* [On-line].<http://www.bbcmcareerdev.com/careerplan.html>

Naidu, K., & Ararwal, P., (2021). A STUDY ON IMPORTANCE OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN HOTEL & TOURISM INDUSTRY IN UTTARAKHAND.VSRD *International Journal of Accounts, Economics and Commerce Research*. 3:1, 1-8.

Noe R. A. (2017). *EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT* (7TH Edition). New York, United States of America: McGraw-Hill Education.

Perdue, J., Ninemaier, J. D. & Woods, R. H. (2002), Training methods for specific objectives: Preferences of managers in private clubs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 14:3, 114–119.

Reddy, A., (2019). TRAINING AND DEVELOPMENT AS A FACTOR OF OPERATIONAL EXCELLENCE IN THE HOTEL INDUSTRY. *International Journal of Multidisciplinary Research Review*. 15:12, 50-57.

Riley, M., Gore, J. and Kelliher, C. (2000) 'Economic determinism and human resource management practice in the hospitality and tourism industry', *Tourism and Hospitality Research*, 2(2), 118–128.

S. Banchemo, (2013). Today's lesson: Calculate the acceleration of an Angry Bird. *The Wall Street Journal*. R:5

Seeram, H., Murugesan, S., Devamaindhan., B. (2021). Learning And Development (L&D) Strategies Adopted In Recent Scenario To Create Young Professionals-Organization Fit In Hotel Industry, *International Journal of Aquatic Science*, 12:01, 282-291.

Singh, N., & Dangwal, R.C. (2017). Training Need Analysis Process of Selected Manufacturing Firms in Uttarakhand State: An Empirical Study. *Splint International Journal of Professionals*, 4:5 , 54-65.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2007). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT* (7th Edition). London, United Kingdom: Pearson.

Walton, J (1999). *Strategic Human Resource Development*. Harlow, United Kingdom: FT Prentice Hall

Wu, P-C (2004). *Managing human resources in Asia-Pacific*. New York, United States of America: Routledge

Παράρτημα 1 : Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται στα πλαίσια έρευνας για την πραγματοποίηση της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «Ανάγκες Επαγγελματικής Κατάρτισης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία της Κρήτης" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού του Μεσογειακού Πανεπιστημίου Κρήτης.

Με εκτίμηση

Αντώνης Καπετανάκης

e-mail: antokape94@gmail.com

Η συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου είναι προαιρετική, αλλά απαραίτητως αναγκαία για την αποτελεσματική ολοκλήρωση της έρευνας. Η συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών που παρέχεται πραγματοποιείται σύμφωνα με τις ρυθμίσεις και τις εγγυήσεις της νομοθεσίας για την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Οι πληροφορίες που θα παρέχετε με τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου αντιμετωπίζονται ως απόρρητες και το άτομο που έχει αναλάβει τη διεξαγωγή της προαναφερόμενης έρευνας δεσμεύεται από ρητές υποχρεώσεις εμπιστευτικότητας. Τα δεδομένα αυτά δεν διαβιβάζονται σε τρίτους.

Τα δεδομένα που συλλέγονται θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους επιστημονικούς σκοπούς της έρευνας και δεν θα δημοσιευτούν σε μορφή που να επιτρέπει τον προσδιορισμό της ταυτότητας φυσικών ή νομικών προσώπων.

Φύλο

-Άντρας

-Γυναίκα

-Άλλο - Δεν απαντώ

1. Ηλικία

- 18-25
- 25-39
- 40-55
- 55+

2. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας ;

- Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Μεταλυκειακή Εκπαίδευση (π.χ ΙΕΚ)
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

3. Πόσες κλίνες έχει το ξενοδοχείο που εργάζεστε; *

- έως 100
- 101-200
- 201-300
- 301 +

4. Σε πιο τμήμα του ξενοδοχείου εργάζεστε εσείς;

- Υποδοχή - Front Office (κρατήσεις, ταμείο, τηλεφωνική υποστήριξη, υποδοχή)
- Τμήμα Ορόφων (καθαριότητα, πλυντήριο, λινόθηκη)
- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
- Οικονομικό Τμήμα - Λογιστήριο
- Επισιτιστικό Τμήμα (μπαρ, εστιατόριο, μαγειρείο)
- Τμήμα Προμηθειών
- Τμήμα Πωλήσεων
- Διοίκηση

5. Θέση στο ξενοδοχείο που εργάζεστε

- Υψηλόβαθμο Στέλεχος - Διευθυντής - Διευθύντρια
- Προϊστάμενος - Προϊσταμένη
- Υπάλληλος

6. Στο ξενοδοχείο που εργάζεστε, παρέχονται προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης ;

- Ναι, από το ίδιο το ξενοδοχείο και εκπαιδευτές τους υπαλλήλους του
- Ναι, με την συνεργασία εξωτερικών εκπαιδευτών
- Ναι, με την συμμετοχή μας σε προγράμματα φορέων (π.χ περιφέρεια) ή ενώσεων (π.χ ένωση ξενοδοχουπαλλήλων)
- Όχι, δεν παρέχονται

7.Ποιο τμήμα αναλαμβάνει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη στο ξενοδοχείο που εργάζεστε είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε με εξωτερικούς συνεργάτες ;

- Το τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης
- Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- Το εμπορικό τμήμα - τμήμα πωλήσεων
- Άλλο

8.Πότε ήταν η τελευταία φορά που συμμετείχατε σε κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης που παρέχει το ξενοδοχείο ή συνεργάτης του αυτού;

- Το τελευταίο εξάμηνο
- Τον τελευταίο χρόνο
- Πάνω από 1 χρόνο
- Πάνω από 2 χρόνια
- Δεν έχω παρακολουθήσει ποτέ

9.Για πόσο χρονικό διάστημα διήρκησε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που συμμετείχατε?

- 1-3 ημέρες
- 1 - 2 Εβδομάδες
- 1 - 3 μήνες
- 6-9 μήνες
- Πάνω από 1 χρόνο

10.Έχετε συμμετάσχει σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα που αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο;

- Ναι , σε πρόγραμμα σχεδιασμένο από το ξενοδοχείο που εργάζομαι
- Ναι, σε πρόγραμμα που επέλεξα εγώ χωρίς την συμβολή του ξενοδοχείου που εργάζομαι
- Ναι, σε πρόγραμμα εκπαίδευσης από εξωτερικό συνεργάτη του ξενοδοχείου που εργάζομαι
- Όχι , δεν έχω συμμετάσχει ποτέ

11.Πόσα προγράμματα εκπαίδευσης την χρονιά παρακολουθείτε συνήθως τα οποία παρέχονται από το ξενοδοχείο που εργάζεστε (είτε με εξωτερικό συνεργάτη είτε από το προσωπικό του ξενοδοχείου)

- 1-2
- 3-4
- 5+
- Κανένα

12. Πάνω σε ποιες από τις παρακάτω δεξιότητες - Αντικείμενα θεωρείτε ότι χρειάζεστε περισσότερη κατάρτιση ; (Επιλέξτε έως 5)

- Νέες Τεχνολογίες - Πληροφορική
- Επικοινωνία
- Εξυπηρέτηση Πελατών
- Διαχείριση Παραπόνων
- Μάρκετινγκ - Πωλήσεις - Διαχείριση Εσόδων
- Ηγεσία - Διοίκηση Ομάδων
- Δημόσιες Σχέσεις
- Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών
- Διαχείριση Ολικής Ποιότητας
- Εκμάθηση Γλωσσών
- Διαχείριση Μπαρ - Εστιατορίων (προμήθειες, επιμέρους λειτουργίες, κτλ)
- Διαχείριση Λειτουργίας δωματίων (καθαριότητα, συντήρηση, κτλ)

13. Σε ποια χρονική περίοδο και με τι διάρκεια θα θέλατε να είναι τα προσφερόμενα προγράμματα?

- Κατά την διάρκεια της σεζόν με διάρκεια λίγων ημερών (1-3 ημέρες)
- Κατά την διάρκεια της σεζόν με διάρκεια λίγων εβδομάδων (1-3 εβδομάδες)
- Κατά την διάρκεια της σεζόν με διάρκεια μηνών (1-6 μήνες)
- Πριν την νέα σεζόν με διάρκεια λίγων ημερών (1-3 ημέρες)
- Πριν την νέα σεζόν με διάρκεια λίγων εβδομάδων (1-3 εβδομάδες)
- Πριν την νέα σεζόν με διάρκεια μηνών (1-3 μήνες)
- Αδιάφορη η χρονική περίοδος με διάρκεια εκπαίδευσης πάνω του 1 έτους

14. Ποιοι θα θέλατε να είναι εισηγητές των προγραμμάτων κατάρτισης;

- Προϊστάμενοι ή εργαζόμενοι από το ξενοδοχείο
- Εξωτερικοί εκπαιδευτές (καθηγητές, ακαδημαϊκοί)
- Άτομα από φορείς (π.χ υπουργεία) ή ενώσεις (π.χ ξενοδοχείων) που έχουν άμεση σχέση με τον ξενοδοχειακό τομέα
- Άτομα από την περιφέρεια ή τον Δήμο

15. Θα θέλατε η εκπαίδευση που λαμβάνεται στα θέματα - ζητήματα που σας αφορούν να είναι :

- Συνεχόμενη
- Σποραδική
- Να γίνεται μία φορά για κάθε διαφορετική θεματολογία
- Δεν θεωρώ πως χρειάζομαι περαιτέρω κατάρτιση

16. Θεωρείτε πως η διαδικτυακή εκπαίδευση καλύπτει τις ανάγκες σας;

- Ναι, θεωρώ πως καλύπτει τις ανάγκες μου

- Ναι, εφόσον γίνεται διαδραστικά (ερωτήσεις, παιχνίδια ρόλων, βίντεο, προσομοιώσεις)
- Ναι, εφόσον γινόταν σε συνδιασμό με δια ζώσης εκπαίδευση
- Όχι, δεν με καλύπτει διότι δεν έχει την ίδια διαδραστικότητα με την δια ζώσης

17. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους θα θεωρούσατε κατάλληλη για την εκπαίδευση και ανάπτυξή σας ; (επιλέξτε έως 3)

- Δια ζώσης σεμινάρια - διαλέξεις
- Οπτικοακουστικές Μέθοδοι Εκπαίδευσης (παρακολούθηση βίντεο ή διαφανειών)
- Εκπαίδευση κατά την διάρκεια της εργασίας (On the Job Training)
- Αυτοελεγχόμενη μάθηση (self learning)
- Σεμινάρια η Πτυχία Εξειδίκευσης (π.χ. μεταπτυχιακό)
- Ομαδικές μέθοδοι (παιχνίδια ρόλων, Προσομοίωση, Μελέτες Περιπτώσεων)
- Εξ' αποστάσεως ή Διαδικτυακή Μάθηση

18. Τι ποιοτικά χαρακτηριστικά θα θέλατε να έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα; (επιλέξτε έως 3)

- Να παρέχονται πολλά σε αριθμό από διαφορετικά αντικείμενα
- Να υπάρχει δυνατότητα επιλογής εκείνων που με ενδιαφέρουν
- Να συμμετέχουν πολλοί εκπαιδευόμενοι
- Να υλοποιούνται από διαφορετικούς φορείς (το ξενοδοχείο, πανεπιστήμια, περιφέρειες, δήμοι)
- Να είναι μεγάλης χρονικής διάρκειας
- Να προσφέρουν θεωρητική γνώση
- Να προσφέρουν πρακτική - εφαρμόσιμη γνώση

19. Πόσα προγράμματα εκπαίδευσης την χρονιά θα θέλατε να παρακολουθείτε; (είτε με εξωτερικό συνεργάτη είτε από το προσωπικό του ξενοδοχείου)

- 1-2
- 3-4
- 5+
- Κανένα

20. Οι λόγοι που θα σας παρακινούσαν να συμμετέχετε σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ;(επιλέξτε έως 3)

- Για να βελτιωθώ στην εργασία μου
- Για να μπορώ να μεταπηδήσω σε άλλη εταιρία στο μέλλον
- Για να μπορώ να μεταπηδήσω σε άλλον ρόλο στο μέλλον
- Για την προσωπική μου κατάρτιση και ανάπτυξη
- Για να έχω ευκαιρίες προαγωγής και ανέλιξης
- Για λόγους μισθολογικής αύξησης

21.Εάν εμπλέκεστε στις αποφάσεις για προγράμματα κατάρτισης στο ξενοδοχείο (σχεδίαση, επιλογή θεματολογίας, επιλογή τρόπου και φορέα εκπαίδευσης κτλ), υπάρχουν διαθέσιμα προγράμματα όπου θα μπορούσε να συμμετάσχει το προσωπικό σας;

- Ναι, υπάρχουν, από φορείς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς στον νομό ή στην Κρήτη
- Ναι υπάρχουν, από φορείς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς στην υπόλοιπη Ελλάδα
- Ναι υπάρχουν, από φορείς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς του μόνο του εξωτερικού
- Δεν υπάρχουν και διοργανώνουμε το υλικό και την εκπαίδευση ενδοεπιχειρησιακά
- Δεν παρέχουμε προγράμματα κατάρτισης

22.Εάν εμπλέκεστε στις αποφάσεις για προγράμματα κατάρτισης στο ξενοδοχείο (σχεδίαση, επιλογή θεματολογίας, επιλογή τρόπου και φορέα εκπαίδευσης κτλ.), τι ποσό αφιερώνεται σε περίπου τον χρόνο για την κατάρτιση του προσωπικού σας;

- έως 1000 ευρώ
- έως 3 χιλ. ευρώ
- έως 5 χιλ. ευρώ
- έως από 10 χιλ. ευρώ
- πάνω από 10 χιλ. ευρώ
- Διοργανώνουμε την εκπαίδευση ενδοεπιχειρησιακά άρα το κόστος είναι μισθολογικό