

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Κατεύθυνση: Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα: «Το Management της Εκπαίδευσης στις Τουριστικές
Επιχειρήσεις»**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΣΤΡΑΤΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ (Α.Μ. 5261)

Επόπτρια: Πιτσούλη Εσθήρ

Ηράκλειο, Ιανουάριος 2015

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	5
Abstract	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Εισαγωγικό Σημείωμα	7
1.2. Σκοπός – Στόχοι Μελέτη	8
1.3. Δομή εργασίας	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. Η σύγχρονη τουριστική αγορά εργασίας	11
2.2. Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα	11
2.3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο προσωπικού και δυνατότητες κατάρτισης και επανακατάρτισης	12
2.4. Η τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	15
3.2. Αντικείμενο και σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	15
3.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	16
3.4. Στόχοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	17
3.5. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1. Εννοιολογικό πλαίσιο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης	20
4.2. Εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση	22

4.3. Η εκπαίδευση ως λειτουργία στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	23
4.4. Ανάπτυξη και επιμόρφωση στελεχών	24
4.5. Τα στάδια της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	28
4.6. Εκπαιδευτικές τεχνικές στην αίθουσα διδασκαλίας	33
4.7. Εκπαιδευτικές τεχνικές εκτός αίθουσας διδασκαλίας	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

5.1. Η τμηματοποίηση των τουριστικών επιχειρήσεων	39
5.2. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ξενοδοχειακού προσωπικού	39
5.3. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού τουριστικών γραφείων	42
5.4. Αντικείμενο αξιολόγησης	42
5.5. Τύποι και σχέδια αξιολόγησης	45
5.6. Μοντέλα αξιολόγησης	47
5.7. Η οργάνωση και διεξαγωγή επιμορφωτικών δραστηριοτήτων στις τουριστικές επιχειρήσεις	52
5.8. Φορείς συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Εισαγωγή	58
6.2. Σκοπός έρευνας	58
6.3. Ερευνητικά ερωτήματα	59
6.4. Μεθοδολογία έρευνας	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων	61
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1. Συμπεράσματα	72
8.2. Προτάσεις	75

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78
---------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- I. Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Εκπαιδευτικού Προγράμματος**
- II. Ερωτηματολόγιο Έρευνας**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η επισκόπηση της κατάστασης που επικρατεί στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων που στελεχώνουν τις τουριστικές επιχειρήσεις. Κύριος στόχος είναι η διερεύνηση και η καταγραφή των αναγκών των τουριστικών επιχειρήσεων σε εκπαιδευτικά προγράμματα εργαζομένων, καθώς και η εξέταση του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εν λόγω προγραμμάτων. Στη συνέχεια, μέσα από τη συλλογή του πληροφοριών και την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων, επιτελείται η σύνδεση και η διαπίστωση σύγκλισης ή απόκλισης του θεωρητικού πλαισίου με τα πορίσματα της έρευνας.

Χώροι διεξαγωγής της έρευνας αποτέλεσαν οι τουριστικές επιχειρήσεις που κυρίως χρειάζονται και χρησιμοποιούν προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων, όπερ και σημαίνει: ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων, τουριστικά γραφεία εισερχόμενου τουρισμού, εξερχόμενου τουρισμού καθώς και τουριστικά γραφεία που αναλαμβάνουν διοργάνωση συνεδρίων και ταξίδια κινήτρων.

ABSTRACT

This dissertation consists a thorough survey of the vocational education and training which refers to employers of tourism section, including those who are occupied in divisions of hospitality, transportation arrangement and accommodation. The main goal is the exploration and demonstration of the procedures which are followed by tourism enterprices in order to complete the scheduling, the implementation and, finally, the appraisal of the results that derive from their vocational projects.

Consequently, via collection and statistical analysis of informational data, it is attempted the investagion of the connection between theoretical frame and researching results in order to verify the degree of their correlation.

The primary research had taken place in tourist enterprises that usually operate and conduct training programs for their work force, that is to say: four and five stars' hotels as well as tourist offices of incoming tourism, outgoing tourism, tourist offices organizers of congresses and incentives.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Εισαγωγικό σημείωμα

Ο σύγχρονος άνθρωπος χαρακτηρίζεται ευρέως ως «ο άνθρωπος της οργάνωσης». Η διατύπωση αυτή είναι απόλυτα αιτιολογημένη εφόσον τη σημερινή εποχή το άτομο πρέπει να οργανώσει κάθε ενέργεια του για να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Η αναγκαιότητα αυτή απορρέει από την πολυπλοκότητα των διαφόρων τομέων του σύγχρονου πολιτισμού και από την ανεπάρκεια των αγαθών και των υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανθρώπινες ανάγκες. Για να έχει το άτομο, κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, πρέπει να οργανώσει ορθολογικά τις ενέργειες του και τη δύναμη της επιρροής του συγχρόνως με τις πνευματικές ιδιότητες της σύνθεσης και της ανάλυσης.

Επομένως, η ορθολογική οργάνωση των πόρων και της εργασίας είναι οι σημαντικότεροι συντελεστές για να πραγματώσει τους στόχους του σε όλους τους τομείς της ζωής και δράσης του, όπως στον εργασιακό τομέα. Η οργάνωση και η λειτουργία των διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης δεν αποτελούν εξαίρεση σε όσα αναφέρθηκαν. Ως «εκπαίδευση» στο χώρο της εργασίας, ορίζεται η διαδικασία μάθησης, κατά την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες, καθώς και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές, οι οποίες θα τον καταστήσουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του. Ως «ανάπτυξη» ανθρώπινων πόρων ορίζεται επίσης μία διαδικασία μάθησης, με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και με στόχο να προσδώσει στον εργαζόμενο γνώσεις καθώς και τη δυνατότητα να αναπτύξει ικανότητες, απαραίτητες σε μελλοντικές θέσεις εργασίας που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία.

Η «εκπαίδευση» και η «ανάπτυξη» ανθρώπινου δυναμικού τόσο στην υφιστάμενη βιβλιογραφία όσο και στην επιχειρηματική πραγματικότητα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, με το ίδιο νόημα, για να ορίσουν και να περιγράψουν εκείνες τις πρωτοβουλίες και ενέργειες της επιχείρησης, οι οποίες στοχεύουν στην παροχή μάθησης και κατ' επέκταση στη βελτίωση ή αύξηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Οι εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης, καθώς και οι περισσότερο ή λιγότερο σημαντικές αλλαγές που συντελούνται στα πλαίσια αυτών, καθιστούν την εκπαίδευση των εργαζομένων απαραίτητη για την εξέλιξη της επιχείρησης. Στις εν λόγω μεταβλητές υπάγονται:

- Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη
- Αλλαγές στο οικονομικό και διοικητικό καθεστώς των επιχειρήσεων που προκύπτουν από συγχωνεύσεις, εξαγορές ή συνεργασίες.
- Οι διαρκώς αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες των καταναλωτών.
- Το υφιστάμενο χάσμα μεταξύ των παρεχόμενων από το εκπαιδευτικό σύστημα αφενός και των απαιτούμενων από την επιχείρηση αφετέρου γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού.

Στο πλαίσιο αυτής της σύγχρονης τάσης για αλλαγή, οι επιχειρήσεις δίνουν βάρος στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους και ιδιαίτερα στην εκπαίδευσή του. Σύμφωνα με τους Lawler (1993) και Delaney and Huselid (1996), η εκπαίδευση θεωρείται μία από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς συμβάλει στη διατήρηση και ανάπτυξη τόσο των ατομικών όσο και των οργανωτικών ικανοτήτων των εργαζομένων, συνεισφέρει στη διαδικασία πραγματοποίησης και υιοθέτησης των οργανωτικών μεταβολών (Valle et al, 2000), βελτιώνει την ικανότητα αφομοίωσης των εργαζομένων που έχουν προσόντα, ελαττώνοντας έτσι την ακούσια εναλλαγή θέσεων του προσωπικού (Jones and Wright, 1992; Shaw et al./ 1998) και ενισχύει την ατομική ανάληψη πρωτοβουλιών (Pfeffer, 1994).

1.2. Σκοπός – Στόχοι μελέτης

Οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα αποτελούν ένα μεγάλο κομμάτι του ελληνικού εργατικού δυναμικού. Λόγω αυτού του γεγονότος, χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής και μελέτης, θέματα που αφορούν την παροχή υπηρεσιών ποιότητας, την εκπαίδευση, τις προοπτικές και τα γενικά και ειδικά προβλήματα του κλάδου. Για το λόγο αυτό, γίνεται προσπάθεια να αναλυθεί και να αξιολογηθεί το περιβάλλον εκπαίδευσης και ανάπτυξης αυτής της κατηγορίας εργαζομένων, όπως επίσης να εντοπισθούν τα προβλήματα, οι τά-

σεις και οι προοπτικές που υπάρχουν για το μέλλον της εκπαίδευσης στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Κατά συνέπεια, σκοπός και έργο της αναφερομένης μελέτης είναι:

-Να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού και των στελεχών στις τουριστικές επιχειρήσεις.

-Να προσδιορίσει τον βαθμό της αποτελεσματικότητας των μεθόδων εκπαίδευσης που ακολουθούνται από τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Οι **επιμέρους στόχοι** είναι οι ακόλουθοι:

- Να καταδείξει την ανάγκη των εργαζομένων στην τουριστική βιομηχανία, να εκπαιδεύονται και να επιμορφώνονται σε θέματα που αμιγώς άπτονται της εργασίας τους.
- Να παρουσιάσει τους φορείς που αναλαμβάνουν τη συνεχιζόμενη επιμόρφωσή τους.
- Να εντοπίσει την ποιότητα και την ποσότητα της εκπαίδευσης που λαμβάνουν.
- Να καταγράψει τα προβλήματά της.
- Να σημειώσει ποιες προοπτικές βελτίωσης και αναβάθμισης της εκπαίδευσης την καθιστούν χρήσιμη, εφαρμόσιμη και συνεπή.

1.3. Δομή εργασίας

Η εργασία αποτελείται από όχτω κεφάλαια

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στόχοι της έρευνας. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται να παρουσιάσθούν οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον των σύγχρονων τουριστικών επιχειρήσεων και πως επιδρούν σε αυτές τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου.

Στο τρίτο και το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας που σχετίζεται με τις έννοιες της διοίκησης και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα και τις επιδράσεις τους στην ανάπτυξη επαγγελματικής κουλτούρας και συμπεριφοράς από την πλευρά των εργαζομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο επικεντρωνόμαστε στον τρόπο διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τις τουριστικές επιχειρήσεις, από το σχεδιασμό μέχρι και την τελική τους αξιολόγηση.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο και τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τα ερευνητικά δεδομένα ενώ στο όγδοο παρουσιάζονται τα σχετικά συμπεράσματα και ενώ παρατίθενται και κάποιες προτάσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1. Η σύγχρονη τουριστική αγορά εργασίας

Σε γενικές γραμμές ο τουριστικός τομέας στο σύνολο του δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικός σε εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις, η απόκτηση των οποίων προϋποθέτει συστηματική και παρατεταμένη προσπάθεια εκμάθησης. Έτσι εξηγείται και η ικανότητα του τομέα να αναπτύσσεται ταχύτατα, αξιοποιώντας εργατικό δυναμικό από άλλους κλάδους χωρίς επίσημη εκπαίδευση στον τουρισμό.

Η παραγωγή των τουριστικών υπηρεσιών συντελείται σε μεγάλο βαθμό μέσα από την άμεση επαφή του εργαζόμενου με τον καταναλωτή και ο βαθμός ικανοποίησης του καταναλωτή δεν συναρτάται μόνο με την τεχνική αρτιότητα με την οποίαν ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντα του αλλά εξίσου ή και περισσότερο με τον τρόπο με τον οποίον φέρεται στον καταναλωτή. Ζητούμενο είναι μια υψηλή στάθμη επαγγελματισμού και μια κουλτούρα εξυπηρέτησης του πελάτη μάλλον παρά η κατοχή στείων τεχνικών γνώσεων (Michael Riley, 1993, σελ. 53) Για τους λόγους αυτούς μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού στον τουριστικό τομέα είναι ανειδίκευτο ή χαμηλού βαθμού εξειδίκευσης .

Τα δυο τρίτα περίπου του συνόλου του εργατικού δυναμικού στον τουριστικό τομέα καλούνται να ασκήσουν καθήκοντα που είναι τόσο απλά, τουλάχιστον από την άποψη των τεχνικών γνώσεων που απαιτούνται, ώστε η εκμάθησή τους να μπορεί εύκολα να συντελεστεί με την πρακτική εξάσκηση κατά την εργασία ή το πολύ μέσω πολύ σύντομων και ανεπίσημων, μερικής απασχόλησης, προγραμμάτων κατάρτισης μέσα στην επιχείρηση ή και έξω από αυτήν.

2.2. Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα

Η ανάγκη για συμπίεση του κόστους σε συνδυασμό και με τις σχετικά χαμηλότερες απαιτήσεις του τομέα σε προσωπικό προχωρημένης εξειδίκευσης, ερμηνεύουν και άλλα χαρακτηριστικά της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού στον τομέα διεθνώς όπως:

α) Υψηλά ποσοστά εργαζομένων με καθεστώς μερικής απασχόλησης, ιδίως στα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια, με χαμηλότερες οικονομικές απαιτήσεις

- β) Υψηλά ποσοστά απασχολούμενων που προέρχονται από άλλους τομείς ή κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίοι επίσης έχουν σχετικά περιορισμένες οικονομικές απαιτήσεις
- γ) Μεγάλα ποσοστά απασχολούμενων γυναικών, με ελάχιστες όμως από αυτές να κατέχουν υπεύθυνες θέσεις.
- δ) Υψηλά ποσοστά συμμετοχής οικονομικών μεταναστών στη συνολική απασχόληση με επισφαλή σχέση εργασίας.
- ε) Υψηλά ποσοστά απασχόλησης νέων σε ηλικία ατόμων με χαμηλά επίπεδα κατάρτισης, που δέχονται να εργαστούν με σχετικά χαμηλές αμοιβές.
- στ) Συγκριτικά μεγάλος αριθμός απασχολούμενων κάτω από συνθήκες παραοικονομίας,
- ζ) Μακρά ωράρια εργασίας.
- η) Μικρότερη συμμετοχή σε συνδικάτα σε σύγκριση με άλλους κλάδους.

2.3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο προσωπικού και δυνατότητες κατάρτισης και επανακατάρτισης

Τα σχετικά υψηλά ποσοστά ανειδίκευτης ή ημειδικευμένης εργασίας που απαιτούνται στον τουριστικό τομέα καταδεικνύουν την τάση των επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν ανειδίκευτους που μπορεί να μάθουν τη δουλειά κατά τη διάρκεια της εργασίας, παρά αποφοίτους τουριστικών σχολών που ενδεχομένως έχουν και μεγαλύτερες απαιτήσεις.

Έτσι οι τουριστικές επιχειρήσεις -και ιδιαίτερα οι μικρότερου μεγέθους - όχι μόνο εμφανίζονται διστακτικές να επενδύσουν στην κατάρτιση του δυναμικού τους αλλά συχνά προτιμούν να προσλάβουν ακατάρτιστους εργαζόμενους, εφόσον είναι φθηνότεροι. Η τουριστική εκπαίδευση δεν προορίζεται και δεν μπορεί να υποκαταστήσει πλήρως την εκμάθηση κατά την εργασία. Έχει στόχο την αύξηση των δυνατοτήτων του ατόμου να μάθει κατά την εργασία και να εξελιχθεί. Έτσι ο εργοδότης πρέπει να είναι έτοιμος να δώσει κάποιο χρόνο σε κάθε νεοπροσλαμβανόμενο που έχει σπουδές ή κατάρτιση αλλά στερείται πείρας, για να εξοικειωθεί με το συγκεκριμένο αντικείμενο και να αποδώσει. Αυτό συνεπάγεται κάποιο κόστος. Το κόστος αυτό καθίσταται απεχθέστερο από την τάση που εκδηλώνεται οι νεοπροσλαμβανόμενοι, μόλις αποκτήσουν την αναγκαία πείρα

και γνώσεις και «μάθουν καλά τη δουλειά», να αποχωρούν, αναζητώντας καλύτερη τύχη αλλού.

Συμπερασματικά μπορεί να αναφερθούν τα εξής:

Μόνο το 1/3 περίπου του εργατικού δυναμικού στον τουριστικό τομέα χρειάζεται συστηματική κατάρτιση και εξειδίκευση ενώ για το υπόλοιπο χρήσιμα θα ήταν μόνο προγράμματα κατάρτισης βραχείας διάρκειας ή και μερικής απασχόλησης. Όμως, ακόμη και για αυτό το 1/3, οι ανάγκες σε εξειδικευμένο προσωπικό μπορεί να ικανοποιούνται και μέσω εκμάθησης κατά την εργασία, χωρίς να χρειάζεται κατ'ανάγκη τίτλος επίσημων τουριστικών σπουδών οργανωμένων στη βάση της πλήρους απασχόλησης. Για τους λόγους αυτούς η ζήτηση αποφοίτων με τίτλους τουριστικών σπουδών τείνει να είναι περιορισμένη, πράγμα που οδηγεί και σε αντίστοιχο περιορισμό των αμοιβών που προσφέρονται. Οι παράγοντες αυτοί τείνουν να μειώσουν την ελκυστικότητα των τουριστικών σπουδών, πράγμα το οποίο με τη σειρά του δεν ευνοεί την προσέλκυση των ικανότερων υποψηφίων.

2.4. Η τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα

Η σύγχρονη αγορά εργασίας του τουριστικού τομέα καθώς και η σύνθεση και τα χαρακτηριστικά των αναγκών του τομέα σε εργατικό δυναμικό βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης με το σύστημα τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Αφενός, οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας του τουρισμού αποτελούν βασικά δεδομένα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τον σχεδιασμό της οργάνωσης και της λειτουργίας του συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, εφόσον σκοπός του συστήματος αυτού είναι η ικανοποίηση των αναγκών του τομέα, σε εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Αφετέρου, οι επιδόσεις του συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης από την άποψη της ποιότητας των αποφοίτων που παράγει και της καταλληλότητας τους για την κάλυψη των αναγκών του τομέα ασκούν σημαντική επιρροή στην τουριστική αγορά εργασίας.

Στο σημείο αυτό χρήσιμο είναι να παρουσιαστεί σε γενικές γραμμές το σύστημα τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, όπως είναι διαμορφωμένο αυτή την περίοδο στην Ελλάδα, σε δευτεροβάθμιο, μεταδευτεροβάθμιο και τριτοβάθμιο επίπεδο, καθώς και οι εποπτικές αρχές του συστήματος.

Οι φορείς εποπτείας και οι εκπαιδευτικές δομές για τις οποίες είναι υπεύθυνοι είναι οι παρακάτω:

- Το Υπουργείο Πολιτισμού, Παιδείας και Θρησκευμάτων, το οποίο είναι υπεύθυνο για τα ΑΕΙ, τα ΤΕΙ που έχουν ως αντικείμενο την τουριστική εκπαίδευση.
- Ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ), η Γενική Γραμματεία Διά Βίου Μάθησης και το Ίδρυμα Νεολαίας και Διά βίου Μάθησης (ΙΝΕΔΙΒΙΜ) για τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ), δημόσια και ιδιωτικά και για τα Κέντρα Διά Βίου Μάθησης.
- Το Υπουργείο Τουρισμού, στις αρμοδιότητες του οποίου υπάγονται, σε επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι Ανώτερες Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης Ρόδου και Κρήτης και σε επίπεδο μεταδευτεροβάθμιας επαγγελματικής εκπαίδευσης οι Σχολές Ξεναγών και τα ΙΕΚ του Οργανισμού Τουριστικής Επαγγελματικής Κατάρτισης με ειδικότητες «Τεχνικού Τουριστικών Μονάδων και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας», «Τεχνικού Μαγειρικής Τέχνης», «Τεχνικού Αρτοποιού- Ζαχαροπλάστη». Όσον αφορά τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, λειτουργούν μέχρι στιγμής Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠΑ.Σ) που όμως καταργούνται, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον πρόσφατο νόμο 4186/2013 «Αναδιάρθρωση της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και λοιπές διατάξεις», και παύουν να λειτουργούν οριστικά από 15.9.2015. Στον τομέα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, λειτουργούν τμήματα Μετεκπαίδευσης για όσους εργαζόμενους ή άνεργους του κλάδου έχουν μόνο εμπειρική γνώση του αντικειμένου της εργασίας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1. Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο French (1994) ερμηνεύει τον όρο αυτό ως την φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με την διοίκηση των ανθρώπων που απασχολούνται σε μία επιχείρηση. Περιλαμβάνει τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση εργασίας, την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, την ανταμοιβή των εργαζομένων, την αξιολόγησή της απόδοσής τους, τις εργασιακές σχέσεις, την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων. Οι Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., (2003:19) ορίζουν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως “την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης”.

3.2. Αντικείμενο και σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση προσωπικού αποτελεί ειδικό κλάδο στο πλαίσιο της επιστήμης του management, αναφέρεται δε στο σύνολο των μέτρων, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα σε κάθε οργανισμό, για το σωστό προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση και την εν γένει εξέλιξη του προσωπικού, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του.

Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία, που συνθέτουν την έννοια του οργανισμού. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητο να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποδοτικό σύστημα οργάνωσης και συντονισμού, ώστε να εξασφαλίζεται η μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού. Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και αν χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας κι αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς την κατάλληλη υποκίνηση, είναι αδύνατο να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην πράξη, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν είναι παρά συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο

τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα, τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και την εν γένει λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του. Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα ξεχωριστό στοιχείο μέσα σε κάθε οργανισμό και ως ξεχωριστό στοιχείο απαιτεί ειδικούς τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων, που προκύπτουν από την ύπαρξη του. (Φαναριώτης, 2002).

3.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources planning). Είναι η διαδικασία που διαπιστώνει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τους οργανωσιακούς στόχους της επιχείρησης και προχωρά στον σχεδιασμό πλάνων ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει ένα σταθερό και ικανό εργατικό δυναμικό.

Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job analysis). Είναι η διαδικασία που περιγράφει αναλυτικά όλες τις θέσεις εργασίας σε μια επιχείρηση. Από αυτήν προκύπτουν οι δεξιότητες και τα προσόντα του κατόχου της.

Προσέλκυση (Recruitment). Είναι η διαδικασία ανακάλυψης ατόμων που έχουν προσόντα και η ενθάρρυνσή τους να εργαστούν στην επιχείρηση.

Επιλογή (Selection). Είναι η διαδικασία επιλογής προσωπικού ανάμεσα στα άτομα που ζήτησαν εργασία σε μία επιχείρηση.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development). Είναι ένα μείγμα δραστηριοτήτων, π.χ. σεμινάρια, που έχουν ως σκοπό να βελτιώσουν την εκτέλεση μιας εργασίας (ατομική ή ομαδική) μέσα σε έναν οργανισμό.

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Appraisal). Είναι η διαδικασία κατά την οποία κρίνεται η απόδοση των εργαζομένων βάσει προκαθορισμένων στόχων.

Αμοιβές και Παροχές (Rewards and benefits). Είναι η διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται ο μισθός και οι πρόσθετες παροχές όπως π.χ. bonus, ιδιωτική ασφάλεια των εργαζομένων.

Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication). Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ανταλλάσσονται και κατανοούνται πληροφορίες μεταξύ δύο ατόμων.

Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships). Είναι οι σχέσεις που προκύπτουν από τον τρόπο που οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες τηρούν τους όρους εργασίας ή από την διεκδίκησή τους να τις αλλάξουν ή να τις βελτιώσουν.

Υγιεινή και Ασφάλεια. Είναι η διαδικασία κατά την οποία εξασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους.

3.4. Στόχοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι στόχοι της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι παρακάτω:

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας: Η επιχείρηση πρέπει να απασχολεί αυτά τα άτομα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της και επομένως θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική.

Η βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας: Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Έτσι, μία επιχείρηση, προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα της, μπορεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεών της ώστε να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους.

Η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Μία επιχείρηση οφείλει να τηρεί τις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις της. Οι νομικές αναφέρονται μεταξύ των άλλων στις ώρες απασχόλησης, στον ορισμό της σύμβασης εργασίας, την διαδικασία αποχώρησης, απόλυσης και συνταξιοδότησης ενώ οι κοινωνικές αναφέρονται στις ανάγκες διατήρησης ή αύξησης της απασχόλησης καθώς και την φροντίδα για τα ποικίλα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων.

Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού: Ζωτικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτή επιτυγχάνεται μέσω της παροχής βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος.

Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων: Βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης. Μ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση οδηγείται σε επιβίωση.

3.5. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (human resource planning) είναι η διαδικασία με την οποία προβλέπονται οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες για την κάλυψη των αναγκών αυτών (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001). Όπως παρατηρεί ο Κουτούζης (1999), ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την κάλυψη των πιθανών κενών θέσεων εργασίας στην επιχείρηση και εξασφαλίζει την ομαλή εξέλιξη και την ροή των εργαζομένων μέσα σ' αυτήν. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται άμεσα από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης.

Όπως και στη διαδικασία της διοίκησης, η διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ξεκινάει με το στάδιο του προγραμματισμού, όπου καθορίζονται οι στόχοι σε σχέση με την παρούσα κατάσταση του οργανισμού, αλλά και οι πιθανοί τρόποι προσέγγισης των στόχων αυτών. Στην ουσία, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό επιχειρεί να υπολογίσει τις παρούσες, αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό (Κουτούζης 1999), προκειμένου να αποφευχθούν πιθανές δυσάρεστες καταστάσεις, όπως έλλειψη «κατάλληλου» προσωπικού για την πλήρωση κάποιας συγκεκριμένης θέσης, παρουσία περισσότερων εργαζομένων από όσους χρειάζονται για κάποια άλλη θέση, αδυναμία ανανέωσης του προσωπικού κ.α. Μία τέτοια προσπάθεια, όμως, δεν σημαίνει μόνο την εξασφάλιση του αριθμού των εργαζομένων σε ένα επιθυμητό επίπεδο, αλλά και τη διασφάλιση της συνέχειας και της ομαλής εξέλιξης του οργανισμού.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί όχι απλά να καλύψει παρούσες ανάγκες, αλλά κυρίως να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού. Αν, σύμφωνα με τον προγραμματισμό, προβλέπεται ανάπτυξη και διεύρυνση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, τότε θα πρέπει να υπάρξει η ανάλογη πρόβλεψη για αύξηση των εισροών σε προσωπικό, προκειμένου να γίνει εφικτή η ανάπτυξη αυτή. Αν επίσης προβλέπεται αναβάθμιση των υπηρεσιών ή του προϊόντος που προσφέρει ο οργανισμός μας, ίσως υπάρχει ανάγκη για αύξηση του αριθμού των εργαζομένων.

Για έναν αποτελεσματικό προσδιορισμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών δεν αρκεί μόνο η γνώση των επικείμενων αλλαγών, αλλά χρειάζεται η συμπλήρωση

των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα ανάπτυξης στελεχών. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης στελεχών.

Σε ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνονται τα εξής μέσα ανάπτυξης:

- Η συμμετοχή σε ενδο- και εξω-επιχειρησιακά εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια.
- Η συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (on the job training).
- Η προγραμματισμένη ανακύκλωση σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στο Τμήμα ή Διεύθυνση.
- Η εργασία σε πρότυπη εκπαιδευτική μονάδα. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για την ανάπτυξη προϊσταμένων τμημάτων και πρέπει να συνδυάζεται με την παρακολούθηση συγκεκριμένων σεμιναρίων
- Η εναλλαγή μεταξύ διοικητικών και εκπαιδευτικών θέσεων. Ορισμένες διοικητικές θέσεις στην οργανωτική δομή καταλαμβάνονται διαδοχικά από εκπαιδευόμενους
- Η συμμετοχή σε επιτροπές και συμβούλια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1.Εννοιολογικό πλαίσιο της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης

Τη σημερινή εποχή, μια σειρά από διεθνείς εξελίξεις στον οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και πολιτισμικό τομέα καθιστά αναγκαία για ολόένα και περισσότερους

ενηλίκους την απόκτηση ποικίλων γνώσεων και δεξιοτήτων, προσαρμοσμένων στις συντελούμενες αλλαγές.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων η κατάρτιση γίνεται αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας τους, καθώς ο ανταγωνισμός και οι τεχνολογικές αλλαγές οδηγούν σε νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας, οι οποίες απαιτούν την αξιοποίηση εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, ικανού να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις. Επιπλέον, οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι έχουν σημαντικές δυνατότητες απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων. Το βασικό τους πλεονέκτημα είναι ότι οι δυνατότητες τους για μάθηση εμπλουτίζονται από την προϋπάρχουσα γνώση και εμπειρία τους. Επίσης, συμμετέχουν ενεργά στη μαθησιακή διαδικασία έχοντας πολύ ισχυρά εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα.

Τα παραπάνω καθιστούν την εκπαίδευση ενηλίκων έναν από τους σημαντικότερους κλάδους στον τομέα της εκπαίδευσης. Σήμερα, αρκετά θεωρητικά και πρακτικά ερωτήματα απασχολούν το πεδίο της εκπαίδευσης ενηλίκων, ενώ παράλληλα σημαντικές μελέτες στο χώρο αυτό επιχειρούν να δώσουν απαντήσεις. Τα βασικά ερωτήματα στο χώρο της εκπαίδευσης ενηλίκων αφορούν:

- Το είδος των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων που έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι μέσω της συμμετοχής τους στη μαθησιακή διαδικασία.
- Τον καθορισμό των χαρακτηριστικών των ενηλίκων εργαζόμενων.
- Τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι εκπαιδευτές ενηλίκων για να ανταποκριθούν στο ρόλο τους.

Καθώς άρχισε να αναπτύσσεται η εκπαίδευση ενηλίκων, σημειώθηκε μεγάλη σύγχυση και αλληλεπικάλυψη σε διάφορους όρους, η οποία εξακολουθεί να υφίσταται. Στη συνέχεια, παρατίθενται μορφές εκπαίδευσης ενηλίκων και γίνεται μια προσπάθεια ανάλυσης τους, σύμφωνα με την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, οι οποίες σχετίζονται με το χώρο των επιχειρήσεων και συμβάλουν στην επαγγελματική ανέλιξη του ατόμου και της εργασιακής ομάδας.

Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση και επιμόρφωση (in-company training and further training): Είναι η επένδυση της επιχείρησης στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της. Η ανάπτυξη αυτή επιδιώκεται με κάθε τύπου δραστηριότητα οργανωμένης κατάρτισης και /ή επιμόρφωσης, που παρέχεται στους εργαζομένους ή και σε μαθητευόμενους

νέους μέσα στην επιχείρηση, στους χώρους εργασίας ή σε ειδικά για το σκοπό αυτό διαμορφωμένους χώρους. Οι δραστηριότητες δεν περιορίζονται στα φυσικά όρια των χώρων παραγωγής (ενδοεργοστασιακή κατάρτιση), αλλά μπορούν να είναι παγκόσμιες.

Κατάρτιση κατά την εργασία (on-the-job training). Αναφερόμαστε στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, για την οποία χρησιμοποιείται η ίδια η εργασία ως μέσο διδασκαλίας.

Κατάρτιση εκτός εργασίας (off-the-job training). Όταν η διδασκαλία δε γίνεται κατά την άσκηση της εργασίας ή έστω ενός μέρους της εργασίας.

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού: Εννοούμε τις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες μιας επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής της επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση: Η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει τη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση ως κάθε οργανωμένη δραστηριότητα, στην οποία συμμετέχουν άτομα (εργαζόμενοι ή άνεργοι), με σκοπό την απόκτηση δεξιοτήτων για μια υπάρχουσα ή μελλοντική θέση εργασίας, την αύξηση των αποδοχών τους ή την αύξηση των ευκαιριών προαγωγής τους (Μάρδας, 2001: 84).

Περιοδική ή επαναλαμβανόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση: Με τον όρο αυτό εννοείται η εκπαίδευση εννοείται η εκπαίδευση που δεν είναι συνεχιζόμενη και διαρκής, αλλά σε κάποιο χρονικό διάστημα διακόπτεται και ξαναρχίζει κάποια άλλη στιγμή. Έχει περιοδικό χαρακτήρα, κατανέμεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και είναι συμπληρωματική της εκπαίδευσης – κατάρτισης που δέχτηκε το άτομο κατά τη διάρκεια της τυπικής εκπαίδευσης (Μάρδας, 2001: 85).

Μετεκπαίδευση: Είναι η συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, π.χ. μιλάμε για μετεκπαίδευση ή επιμόρφωση σε θέματα διοικήσεως, στελεχών τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη.

4.2. Εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί, οι οποίοι αποδίδουν ικανοποιητικά την έννοια της διοίκησης γενικότερα. Αυτό συμβαίνει ακριβώς γιατί το πεδίο εφαρμογών του όρου είναι ευρύτατο και έτσι, ανάλογα με το χώρο εφαρμογής, δίνονται και διαφορετικοί ορισμοί.

Ενδεικτικά, παρατίθενται τρεις ορισμοί οι οποίοι μπορούν να θεωρηθούν ως βάση του τρόπου με τον οποίο προσεγγίζεται η έννοια της διοίκησης στην παρούσα εργασία:

«Διοίκηση ή μάνατζμεντ είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση /ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα» (Κανελλόπουλος, 1990: 43).

«Ως διοίκηση, ορίζεται η λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε επιμέρους ενέργειες: τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο» (Bradie, 1967: 9-12)

«Διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και άλλων πηγών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Pride, Hughes & Kapoor, 1996: 68).

Σύμφωνα με αυτούς τους ορισμούς, ως διοίκηση της εκπαίδευσης, θα μπορούσε να οριστεί ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων, τόσο των υλικών όσο και των ανθρώπινων, για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών και φορέων. Το έργο της εκπαιδευτικής διοίκησης αποβλέπει:

- Στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, που εκφράζουν τη συνισταμένη των ατομικών στόχων του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην επιχείρηση.
- Στη δημιουργία και διατήρηση του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να προάγεται η ομαδική προσπάθεια μέσω του συντονισμού και της συνεργασίας όλων των ατομικών δραστηριοτήτων κατά τρόπο συστηματικό και αποτελεσματικό.
- Στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Στον προσδιορισμό του βαθμού αποτελεσματικότητας μέσω της μέτρησης του παραχθέντος εκπαιδευτικού προϊόντος και τον καθορισμό των αποκλίσεων μεταξύ των προγραμματισμένων και πραγματοποιηθέντων στόχων.
- Στον επαναπροσδιορισμό των εκπαιδευτικών στόχων, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό γεννάται το ερώτημα αν η διοίκηση της εκπαίδευσης διαφέρει από τη διοίκηση διαφορετικών τομέων. Αναντίρρητα οι γενικές αρχές της διοίκησης μπορούν να εφαρμοσθούν σε ζητήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση της εκπαίδευσης. Ωστόσο, μερικές αρχές της «γενικής» διοίκησης δεν μπορούν να εφαρμοσθούν στην εκπαιδευτική διαδικασία καθώς ο βαθμός συμμετοχής των εκπαιδευομένων ενηλίκων στην οργάνωση και τον καθορισμό του τρόπου και του περιεχομένου εκπαίδευσης που λαμβάνουν σε συνδυασμό με τη διαφορά των στόχων που θέτει η εκπαίδευση γενικότερα, απαιτεί μεγαλύτερη ευελιξία και ελαστικότητα στην εφαρμογή αυτών των αρχών.

4.3. Η εκπαίδευση ως λειτουργία στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ως εκπαίδευση, ορίζεται η διαδικασία μάθησης, κατά την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες, να αναπτύξει ικανότητες και να υιοθετήσει στάσεις που θα τον καταστήσουν αποτελεσματικό στον εργασιακό τομέα. Το τρίπτυχο «γνώσεις»- «ικανότητες»- «στάσεις» αποτελεί τους βασικούς στόχους της εκπαιδευτικής διαδικασίας στον επαγγελματικό χώρο. Η εκπαίδευση προσωπικού αφορά τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση για τη βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, συνειδητοποιώντας την ολοένα αυξανόμενη ανάγκη να συνάδουν με τους ρυθμούς εξέλιξης της παγκοσμιοποιημένης πλέον κοινωνίας, δίνουν ιδιαίτερο βάρος στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, και ειδικά στο κομμάτι της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τους Lawer (1993) και Delaney and Huselid (1996), η εκπαίδευση θεωρείται μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς:

- Διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο στη διατήρηση τόσο των ατομικών όσο και των οργανωτικών ικανοτήτων των εργαζομένων, συνεισφέροντας ενεργά στη διαδικασία πραγματοποίησης και υιοθέτησης οργανωτικών μεταβολών (Valle at al. 2000).
- Βελτιώνει την ικανότητα αφομοίωσης εργαζομένων που έχουν προσόντα, ελλοτώνοντας κατά αυτό τον τρόπο, την ακούσια εναλλαγή θέσεων του προσωπικού (Shaw at al., 1998).

- Συνεπάγεται την μακροπρόθεσμη δέσμευση της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους και ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών (Pfeffer, 1994).

Οι παραπάνω παράμετροι οδηγούν την επιχείρηση σε υψηλότερα επίπεδα ανταγωνισμού, οργάνωσης και απόδοσης

4.4. Ανάπτυξη και επιμόρφωση στελεχών

Η Ανάπτυξη Στελεχών προέρχεται από μετάφραση του όρου Management Development ή M.D., όπως συχνά συναντάται σε συντομογραφία, και έχει αποτελέσει το αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών, ιδίως τα τελευταία χρόνια, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Κατά συνέπεια έχει συγκεντρωθεί ένας σημαντικός όγκος βιβλιογραφίας γύρω από το θέμα με κύριο χαρακτηριστικό την ποικιλία των ερμηνειών που δίνονται στον όρο Ανάπτυξη Στελεχών καθώς και τις διαφορετικές απόψεις ως προς το περιεχόμενο του.

Στην αγγλική βιβλιογραφία, το Management Development (Ανάπτυξη Management) συνοδεύεται από παρεμφερείς αλλά αρκετά αποκλίνουσες ερμηνείες που οφείλονται στην ποικιλία των ερμηνειών που μπορούν να δοθούν τόσο στον όρο "Μάνατζμεντ" όσο και στον όρο Ανάπτυξη. Το μάνατζμεντ μπορεί να ορισθεί ανάλογα με την οπτική γωνία του κάθε συγγραφέα ως (Κανελλόπουλος 1991):

α. Το σύνολο των θεωριών, μεθόδων τεχνικών και πρακτικών που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

β. Το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στον ορθολογικό συνδυασμό των ανθρωπίνων και των φυσικών πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και

γ. Το σύνολο των ατόμων που κατέχουν ηγετικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση και κατευθύνουν την λειτουργία της.

Σαν συνέπεια των ανωτέρω παραλλαγών, η Ανάπτυξη Μάνατζμεντ άλλοτε συνδυάζεται εννοιολογικά με την βελτίωση των γνώσεων γύρω από την Επιστήμη του Μάνατζμεντ, άλλοτε συνδυάζεται με τις προσπάθειες της επιχείρησης να εξασφαλίσει καλύτερα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης και άλλοτε συνδυάζεται με την καλύτερη κατάρτιση των στελεχών της επιχείρησης. Επικρατέστερη από τις τρεις αυτές απόψεις φαίνεται να είναι η τελευταία. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι στην αγγλό-

φωνη βιβλιογραφία συναντάται συχνά και ο όρος Manager Development ή Executive Development που δείχνει σαφώς ότι η ανάπτυξη στοχεύει στο ηγετικό στέλεχος. Εκτός όμως από τον όρο Μάνατζμεντ και ο όρος «ανάπτυξη» συχνά χρειάζεται διευκρίνιση. Ποιόν ακριβώς αφορά η ανάπτυξη; Είναι η ανάπτυξη του στελέχους για την προσωπική του εξέλιξη ή για την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης ή οργανισμού; Και εδώ συναντά κανείς δύο διαφορετικές απόψεις στην βιβλιογραφία.

1. Η Ανάπτυξη Στελεχών σημαίνει την συνεχή εκπαίδευση ή επιμόρφωση των managers σε όλα τα στάδια της σταδιοδρομίας τους με στόχο τη βελτίωση τους, άσχετα από τις συγκεκριμένες ανάγκες που παρουσιάζει η εργασία τους ή τις δυνατότητες εξέλιξής τους.
2. Η Ανάπτυξη Στελεχών σημαίνει την εκπαίδευση και επιμόρφωση των managers σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της εργασίας τους και τις ευκαιρίες για άνοδο και ανάληψη περισσότερων καθηκόντων που τους προσφέρει η επιχείρηση στα πλαίσια μιας προγραμματισμένης σταδιοδρομίας.

Αυτή η εννοιολογική ποικιλία που χαρακτηρίζει τον ευρύτερο χώρο της ανάπτυξης στελεχών αντανακλάται και στους ορισμούς που έχουν προταθεί για το περιεχόμενο του κλάδου. Μερικοί από τους ορισμούς μπορούν να χαρακτηρισθούν σαν πιο ευρείς επειδή δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένους τρόπους ανάπτυξης, όπως:

"Ανάπτυξη Στελεχών είναι η συστηματική βελτίωση της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ" (Morris 1971).

"Ανάπτυξη Στελεχών είναι η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και στρατηγικών του οργανισμού" (Ashton & Taylor 1974).

"Ανάπτυξη Στελεχών είναι ο σχεδιασμός και προγραμματισμός για την βελτίωση των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση" (Black 1974).

Άλλοι ορισμοί είναι πιο περιοριστικοί, δίνοντας έμφαση στην διαδικασία μάθησης που αποτελεί την βασική μέθοδο ανάπτυξης στελεχών, όπως:

"Ανάπτυξη Στελεχών είναι η προσπάθεια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ με τη βοήθεια μιας οικειοθελούς, από πλευράς στελεχών, διαδικασίας μάθησης" (H.C. de Bettignies 1975).

"Ανάπτυξη Στελεχών είναι το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν άλλους" (Manpower Services Commission 1981).

Ανάλογη με την ποικιλία των ορισμών είναι και η ποικιλία των μεθόδων ή πρακτικών που αποτελούν το περιεχόμενο της Ανάπτυξης Στελεχών. Οι απόψεις των διαφόρων συγγραφέων θα μπορούσαν να τοποθετηθούν σε μια κλίμακα. Στην μία άκρη τοποθετούνται οι συγγραφείς που υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη στελεχών ξεκινά με την πρόσληψη και περιλαμβάνει την αξιολόγηση, προαγωγή, εκπαίδευση μέσα και έξω από την εργασία ακόμη και συνταξιοδότηση των στελεχών (Handy 1974, Markwell 1975, Ashton and Easterby-Smith 1979). Στην άλλη άκρη της κλίμακας τοποθετούνται οι συγγραφείς που περιλαμβάνουν μόνο την εκπαίδευση και την επιμόρφωση σαν δραστηριότητες της ανάπτυξης στελεχών. (Newbigging 1980, Cascio & Awad 1981, Flippo 1984). Τέλος, στο μέσον της κλίμακας τοποθετούνται οι συγγραφείς που πιστεύουν ότι όλες οι ενέργειες της επιχείρησης που αποβλέπουν στην εξέλιξη του στελέχους, όπως ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας, η αξιολόγηση και φυσικά η εκπαίδευση και επιμόρφωση, πρέπει να συγκαταλέγονται στις δραστηριότητες της ανάπτυξης στελεχών. (Attwood 1979, Sayles & Straus 1981).

Συνοψίζοντας τις επικρατέστερες γνώμες μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα ορισμό που εκφράζει τις γενικότερες απόψεις (Papalexandris 1986). Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό: *«Ανάπτυξη Στελεχών, είναι το σύνολο των εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών εμπειριών και ευκαιριών που σχεδιάζει και προσφέρει η επιχείρηση στα στελέχη της με άμεσο σκοπό την βελτίωση της απόδοσης τους μέσα στα πλαίσια της εργασίας τους και με απώτερο σκοπό την ομαλή ροή και κάλυψη εκ των έσω των αναγκών της επιχείρησης σε στελέχη (Κανελλόπουλος-Παπαλεξανδρή, 1990)».*

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση στελεχών αποτελούν τα κυριότερα εργαλεία με τα οποία επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των Στελεχών. Αυτό συντελεί στο να συγχέονται συχνά οι όροι και κάποιες επιχειρήσεις να ισχυρίζονται ότι αναπτύσσουν τα στελέχη τους ενώ απλώς τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικές /εκπαιδευτικές εκδηλώσεις.

Ο Warren (1969) παρουσιάζει τις κυριότερες διαφορές μεταξύ Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Στελεχών. Οι διαφορές αυτές μπορούν να χρησιμεύσουν για να την οριοθετή-

ση των δύο εννοιών ως ένα σημείο, καθόσον είναι σαφές ότι ο πλήρης διαχωρισμός είναι αδύνατος. Πάντως, παραμένει αναμφισβήτητο το γεγονός ότι η ανάπτυξη στελεχών στηρίζεται κατά ένα σημαντικό μέρος στην εκπαίδευση και επιμόρφωση στελεχών (Χυτήρης, 2001).

	Ανάπτυξη Στελεχών	Εκπαίδευση Στελεχών
Σκοπός	Προετοιμασία στελεχών για να ανταποκριθούν στις ανάγκες συγκεκριμένων θέσεων ή τμημάτων της επιχείρησης	Παροχή στα στελέχη των γνώσεων, δεξιοτήτων και αντιλήψεων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας τους.
Ανάγκη	Οι ανάγκες βασίζονται στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και στα μελλοντικά σχέδια λειτουργίας της επιχείρησης.	Οι ανάγκες βασίζονται στην διαπίστωση μειωμένης απόδοσης και στην έλλειψη ικανοποιητικής συνεργασίας.
Επιλογή	Τα στελέχη επιλέγονται διότι εμφανίζουν δυναμισμό και ικανότητα ανάληψης υψηλότερων καθηκόντων.	Τα στελέχη επιλέγονται γιατί έχουν ελλείψεις στις γνώσεις ικανότητες κ.λ.π.
Αξιολόγηση	Αξιολογείται η απόδοση του στελέχους σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης.	Η απόδοση του στελέχους συγκρίνεται με τα εκπαιδευτικά κριτήρια του προγράμματος.

Πηγή: Warren, M. (1969). Training for Results, Addison- Wesley

4.5. Τα στάδια της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Έχοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις καλούνται να αναλάβουν τις σχετικές δραστηριότητες που, όπως αναφέρθηκε, είναι κυρίως εκπαιδευτικού χαρακτήρα. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ανάπτυξης στελεχών αποτελεί η τήρηση μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει μια σειρά από αλληλένδετα στάδια.

Τα στάδια αυτά, σε γενικές γραμμές, είναι τα ακόλουθα:

1^ο: Σχεδιασμός πολιτικής ανάπτυξης στελεχών που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και θα εξασφαλίζει την σύμφωνη γνώμη της ανώτατης ηγεσίας.

2^ο: Καθορισμός εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, ο οποίος να βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών, στις προοπτικές εξέλιξης του στελέχους και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση ή για νέες δραστηριότητες στην επιχείρηση.

3^ο: Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών ύστερα από επιλογή μεταξύ των διάφορων εξω-επιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών μεθόδων καθώς και των μεθόδων ανάπτυξης στην θέση εργασίας.

4^ο: Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος βάσει διαφόρων κριτηρίων, όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελεχών, τμήματος ή επιχείρησης καθώς και προσαρμογή του προγράμματος βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη στελεχών μιας επιχείρησης πρέπει να ακολουθούν τα στάδια για την ορθή και μεθοδευμένη εφαρμογή ενός προγράμματος, να λαμβάνουν υπόψη τους διάφορους παράγοντες που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση και να είναι ενημερωμένοι πάνω στις διάφορες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η εκπαίδευση έχει χαρακτηριστεί ως μία από τις δραστηριότητες εκείνες που καθορίζουν την πορεία της επιχείρησης προς το μέλλον και, ως τέτοια, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με ιδιαίτερη σοβαρότητα. Για να μπορέσει ο εργαζόμενος να μάθει, να μεταφέρει αποτελεσματικά και να αξιοποιήσει τη νέα γνώση στη δουλειά του και να επιτευχθούν μέσω της διαδικασίας αυτής οι επιδιωκόμενοι στόχοι, χρειάζεται μία συστηματική προσέγγιση. Πρέπει δηλαδή να καθοριστούν οι «εισροές», οι διεργασίες που κρίνονται αναγκαίες και οι «εκροές» που αναμένονται, να σχεδιαστεί ως εκ τούτου ένα πρόγραμμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας, το οποίο προτείνεται να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1^ο: Εκτίμηση Εκπαιδευτικών Αναγκών

Κατά τη διαδικασία της εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών ενός τμήματος ή της επιχείρησης ως συνόλου, συλλέγονται και αναλύονται πληροφορίες, δεδομένα και απόψεις, ώστε να εκτιμηθεί από τους αρμόδιους εάν χρειάζεται εκπαίδευση, για ποιο λόγο κρίνεται αναγκαία, τι είδους εκπαίδευση χρειάζεται και σε ποια τμήματα, πόσους και

ποιους θα αφορά και να καθοριστεί ο χρονικός ορίζοντας πραγματοποίησής της. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι πολυάριθμες και η χρησιμότητά τους είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά ποικίλει, ανάλογα με τον εκπαιδευτικό στόχο που κάθε φορά τίθεται προς εκπλήρωση.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες βασίζονται κυρίως σε προβλήματα που παρουσιάζονται λόγω της αναποτελεσματικής απόδοσης των εργαζομένων ή της «κακής» εκτέλεσης των καθηκόντων τους, καθώς και σε αιτήματα προϊσταμένων ή ανωτέρων στελεχών. Η συστηματική εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών είναι χρονοβόρα και κοστίζει σε χρήμα, αποτελεί ωστόσο τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η εκπαιδευτική διαδικασία.

2^ο: Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Έχοντας μελετήσει, αναλύσει και εκτιμήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες τόσο σε επίπεδο εργαζομένων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης, ο αρμόδιος για τη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων περνά στο δεύτερο και πλέον κρίσιμο σημείο της διαδικασίας, του σχεδιασμού δηλαδή των αναγκαίων προγραμμάτων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιαστούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Στο στάδιο αυτό ακολουθούνται τρία βήματα:

A) Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων: Βάσει των εκτιμηθέντων εκπαιδευτικών αναγκών ορίζονται συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα και για κάθε ομάδα εργαζομένων χωριστά, σχετικά με το τι περιμένει η επιχείρηση να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα οριστούν μετέπειτα τα κριτήρια αξιολόγησης σχετικά με τη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητα του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος.

B) Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευμένων: Βάσει της «καταλληλότητας» τους να εκπαιδευτούν, ορίζονται ή επιλέγονται τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων που θα συμμετάσχουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο των γνώσεων και των εμπειριών αλλά και της παρακίνησης, που θα επιστρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετάσχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να αντλήσει κατά το δυνατό περισσότερες γνώσεις από το εν λόγω πρόγραμμα. Ο

προσδιορισμός της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων γίνεται κυρίως με τη χρήση του ερωτηματολογίου.

Γ) Εφαρμογή αρχών μάθησης: Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους στην άντληση και κατανόηση των νέων πληροφοριών και γνώσεων, στη συνειδητοποίηση της αξίας τους και την τελική μετουσίωσή τους σε πράξη. Ανάλογα με το πρόγραμμα και το είδος της εκπαιδευτικής διαδικασίας ακολουθούνται διαφορετικές αρχές μάθησης, όπως επί παραδείγματι η πρότερη γνωστοποίηση των εκπαιδευτικών στόχων, η πρακτική εξάσκηση, η επανάληψη, η παρατήρηση κ.α.

3^ο: Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

A) Μέθοδοι εκπαίδευσης υπαλλήλων

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων, των εργαζόμενων δηλαδή που δεν εκτελούν εποπτική εργασία, πραγματοποιείται με ποικίλες μεθόδους, οι οποίες επιλέγονται βάσει του είδους των γνώσεων και δεξιοτήτων με τις οποίες κρίνεται αναγκαίο να εξοπλιστεί η συγκεκριμένη κάθε φορά ομάδα υπαλλήλων.

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (ή «πάνω στη δουλειά»): Κατά την εκπαιδευτική αυτή διαδικασία ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας του ενώ την εκτελεί. Την εκπαίδευσή του αναλαμβάνει είτε ο άμεσος προϊστάμενός του είτε κάποιος «παλιός» και έμπειρος συνάδελφός του.

Εκπαίδευση με μαθητεία: Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται από ειδικούς τόσο το θεωρητικό όσο και το τεχνικό μέρος της εργασίας του. Η εκπαίδευση σε βασικά θεωρητικά θέματα συνήθως γίνεται εκτός του χώρου εργασίας, ενώ για τη διδασκαλία του πρακτικού μέρους χρησιμοποιούνται τα πραγματικά μηχανήματα ή ο πραγματικός εξοπλισμός.

Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτική εξάσκηση: Εδώ οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας. Προκειμένου οι φοιτητές και σπουδαστές αντίστοιχα να ολοκληρώσουν τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών τους, προσλαμβάνονται ως υπάλληλοι για ένα διάστημα διάρκειας συνήθως έξι μηνών. Το όφελος που απορρέει από τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι διπλό, καθώς οι μεν φοιτητές αποκτούν ουσιαστική εμπειρία στο αντικείμενο της δουλειάς τους, οι δε επιχειρήσεις

ρήσεις αξιοποιούν στο μέγιστο την ενεργητικότητα, τις νέες ιδέες και τις γνώσεις των φοιτητών.

Εκπαίδευση στο εργαστήριο (Simulation Training): Η εκπαίδευση διαδικασία βάσει αυτής της μεθόδου πραγματοποιείται εκτός της θέσης εργασίας σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους (εργαστήριο) είτε εντός της επιχείρησης είτε εκτός των εγκαταστάσεών της. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν χρησιμοποιώντας τα ίδια μηχανήματα, τον ίδιο εξοπλισμό, ή πολύ καλές προσομοιώσεις, ανάλογα με τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

Εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας: Πρόκειται για μία παραδοσιακή μέθοδο εκπαίδευσης, η οποία εφαρμόζεται σε έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο και κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν υπό μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, συνεδρίων και παρουσιάσεων θεωρητικές κυρίως γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές: Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας δε θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο τον τομέα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Οπτικοακουστικά μέσα και ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται ευρέως πλέον ως εκπαιδευτικά μέσα, σε σημείο να γίνεται λόγος για οπτικοακουστικές μεθόδους εκπαίδευσης, για μέθοδο τηλε-εκπαίδευσης και για εκπαιδευτικές μεθόδους με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

B) Μέθοδοι Ανάπτυξης Στελεχών

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους μέσα από το σύστημα προαγωγών και τα σχέδια ανάπτυξης της επιχείρησης προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις στο μέλλον και όσοι στο παρόν ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Επομένως, πριν την εκπαιδευτική διαδικασία προηγούνται η παρατήρηση και η ανάλυση των παρόντων και μελλοντικών εκπαιδευτικών αλλαγών, ο καθορισμός του αριθμού, των ονομάτων και του διοικητικού επιπέδου των στελεχών που κρίνεται σκόπιμο να εκπαιδευτούν, καθώς και ο ορισμός της θεματολογίας. Το σύστημα ανάπτυξης στελεχών και οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένες. Η επιλογή γίνεται από ένα εύρος μεθόδων, οι συνηθέστερες των οποίων είναι οι παρακάτω:

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Η εκμάθηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω της εναλλαγής θέσεων των εργαζομένων. Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια, από μια διοικητική θέση εργασίας σε άλλη για

ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα απόκτησης εργασιακής εμπειρίας μεγάλου εύρους, συνεισφέρει στη δημιουργία ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης ενισχύοντας τη συνοχή στο εσωτερικό της επιχείρησης, ευνοεί τη μετάδοση και αφομοίωση γνώσεων εφόσον «βοηθά στην μετατροπή ή αντιστροφή της ατομικής σιωπηρής γνώσης σε συλλογική γνωστική κουλτούρα» (Nokana, 1992; Snell et al., 1996)

- Καθοδήγηση (coaching): Κατά την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου, ο προϊστάμενος ενστερνίζεται το ρόλο του καθοδηγητή, δίνει οδηγίες στα στελέχη, σχολιάζει και επισημαίνει σημεία αλλαγής ή προόδου ενώ συγχρόνως τα καθστά ενήμερα για την εξέλιξη τους.
- Συμμετοχή σε επιτροπές και συμβούλια: Το εκπαιδευόμενο στέλεχος συμμετέχει ως κανονικό μέλος σε μόνιμες ή ειδικές επιτροπές και συμβούλια. Μέσω της συμμετοχής του δίνεται ευκαιρία να έρθει σε άμεση επαφή με θέματα, προβλήματα και διαδικασίες που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή διάφορα επιμέρους τμήματα.
- Βοηθός: Ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει τη θέση του βοηθού κάποιου καταξιωμένου στελέχους, ώστε να βρεθεί κοντά σε αυτό και να μελετήσει τις ενέργειες του στην πράξη.
- Αναπληρωτής: Το εκπαιδευόμενο στέλεχος αντικαθιστά τον άμεσο προϊστάμενο του σε ουσιαστικές δραστηριότητες διατηρώντας το δικαίωμα λήψης αποφάσεων για αυτές τις δραστηριότητες.
- Σεμινάρια: Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν μαθήματα πάνω σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο, που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Ημερίδες – Συνέδρια: Τα στελέχη των επιχειρήσεων ενημερώνονται για τις αλλαγές και τις καινοτομίες που συντελούνται στον εργασιακό τους αντικείμενο.

4^ο: Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου

Αποτελεί το τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας των εργαζόμενων μιας επιχείρησης. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης μπορεί να οριστεί η διαδικασία κατά την οποία διερευνάται η «αξία» ενός εκπαιδευτικού αντικειμένου και συλλέγονται πληροφορίες με βάση τις οποίες θα παρθούν σημαντικές αποφάσεις

αναφορικά με το συνολικότερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Bramley, 2003: 6). Η αξιολόγηση ακόμα έχει οριστεί ως μια διαδικασία σύγκρισης- συγκρίνεται το αποτέλεσμα με το στόχο, την αρχική κατάσταση και την τελική κατάσταση. Ουσιαστικά, γίνεται μια εκτίμηση που στηρίζεται σε κάποιο μέτρο ή σε κάποια πληροφορία και αναφέρεται σε κάποια κριτήρια (Noye and Pivetau, 1999: 132).

Τα οφέλη της αξιολόγησης μπορούν να περιγραφούν ως ακολούθως:

- Βελτίωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων
- Ορθολογικότερη επιλογή εκπαιδευτικών τεχνικών που οδηγούν σε μάθηση
- Καλύτερος συσχετισμός εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Αποτελεσματικότερος συσχετισμός των στόχων της εκπαίδευσης και της κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης- οργανισμού για τον οποίο διεξάγεται.

4.6. Εκπαιδευτικές τεχνικές στην αίθουσα διδασκαλίας

Οι εκπαιδευτικές τεχνικές είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που χρησιμοποιεί ο εκάστοτε εκπαιδευτής ή καθοδηγητής για την επίτευξη των επιμέρους στόχων ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, όπως είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η επέκταση της κατανόησης του έργου τους (γνώσεις), η βελτίωση των προδιαθέσεων-στάσεων τους απέναντι στο αντικείμενο της εργασίας τους, και η αλλαγή στη συμπεριφορά τους. Παρακάτω θα εξηγηθούν με συντομία μερικές από τις πιο γνωστές εκπαιδευτικές τεχνικές.

Α) Εμπλουτισμένη εισήγηση ή διάλεξη: Η "διάλεξη" αποτελεί την παραδοσιακή μέθοδο διδασκαλίας. Είναι οικονομική σε κόστος, και η πιο διαδεδομένη μέθοδος σε όλες τις μορφές και τα επίπεδα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση προσωπικού δεν αποτελεί εξαίρεση. Πέρα από αυτό όμως, η μέθοδος συγκεντρώνει και τις πιο έντονες κριτικές. Δηλαδή, ότι μπορεί να είναι κουραστική, ανιαρή και μη αποτελεσματική. Όπως είπε κάποιος με χιούμορ, "με μια διάλεξη μπορεί να μεταφερθούν πληροφορίες από τις σημειώσεις του, διδάσκοντα στο μπλοκ σημειώσεων του εκπαιδευόμενου, χωρίς αυτές να περάσουν από το μυαλό κανενός!" Αυτά, βέβαια, εξαρτώνται σε κάποιο βαθμό και από τον παρουσιαστή-ομιλητή, και τις διδακτικές του ικανότητες.

Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη εκεί όπου ο στόχος είναι να μεταφερθεί στους εκπαιδευόμενους όγκος πληροφοριών, κάτι που δε σημαίνει απαραίτητα και κατανόηση

τους. Η μέθοδος προσφέρεται περισσότερο για την παρουσίαση τεχνικών και μεθόδων, παρά για τη μεθόδευση αλλαγής στη συμπεριφορά των συμμετεχόντων ή για την παρουσίαση θεωριών, που απαιτούν κατανόηση. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου βελτιώνεται με τη σωστή χρήση διαφανειών, πινάκων κ.λ.π., ή με το συνδυασμό της με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους. Παραλλαγή της μεθόδου αποτελεί η χρήση κινηματογραφικών ταινιών και βίντεο.

Β) Συνδυασμός διαλέξεως και συζητήσεως. Αυτός ο συνδυασμός προσφέρεται ιδιαίτερα για τον εμπλουτισμό των γνώσεων των συμμετεχόντων, τον επηρεασμό ή την αλλαγή των στάσεων-προδιαθέσεων τους και την επίλυση προβλημάτων. Ως τεχνική, διαφέρει σημαντικά από τη σκέτη διάλεξη, γιατί οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν ενεργό μέρος στη συζήτηση, υπό την ηγεσία κάποιου (που δεν είναι απαραίτητα αυτός που έκανε τη διάλεξη), μέριμνα του οποίου είναι η κατεύθυνση και διατήρηση της συζητήσεως επί του επιλεγέντος θέματος, στα πλαίσια ενός ελεύθερου κλίματος το οποίο ενθαρρύνει τη διατύπωση όλων των απόψεων. Τα διάφορα σεμινάρια αποτελούν εφαρμοσμένα παραδείγματα αυτής της μεθόδου. Η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται από το περιεχόμενο της Ημερήσιας Διατάξεως (τα θέματα που θα συζητηθούν), τις ικανότητες του ηγέτη να κατευθύνει τις συζητήσεις, και τις ικανότητες του να παρακινήσει τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις. Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η συνεχής παροχή επαναπληροφορήσεως στο διευκολυντή-εκπαιδευτή και, βάσει αυτής, προσαρμογή των παρεμβάσεων του στη διαδικασία της μαθήσεως.

Γ) Συζήτηση-ανάλυση περιπτώσεων (case study). Στους εκπαιδευόμενους δίδονται, προκαταβολικά, για μελέτη και προετοιμασία για συζήτηση, πραγματικές περιγραφές επιχειρηματικών καταστάσεων. Η μέθοδος δεν αποβλέπει τόσο στη διατύπωση λύσεων, όσο στην ανάλυση της καταστάσεως από μέρους των συμμετεχόντων, στη διάγνωση του προβλήματος και τον προσδιορισμό των παραγόντων που υπεισέρχονται στη διαμόρφωση του, και του ρόλου καθενός στην περίπτωση. Οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν τις θέσεις τους παρουσία των άλλων συμμετεχόντων. Η απόδοση της τεχνικής εξαρτάται από την ποιότητα των αναλύσεων που παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες, στους οποίους δίνεται η ευκαιρία να δοκιμάσουν τις ιδέες τους και την ικανότητα τους στο να πείσουν τους άλλους για την ορθότητα τους. Από τις διεξαγόμενες συζητήσεις, γίνεται κατανοητό από τους εκπαιδευόμενους ότι στα επιχειρηματικά προβλήματα δεν υπάρχουν

μοναδικές "σωστές" λύσεις, αλλά υπάρχουν διάφορες λύσεις, που μπορεί να είναι "σωστές" ή "σωστότερες" από κάποιες άλλες, ανάλογα με την περίπτωση.

Η εν λόγω εκπαιδευτική τεχνική προσφέρεται ιδιαίτερα για την ευαισθητοποίηση των συμμετεχόντων σε θέματα ηγεσίας, τεχνικών επικοινωνίας, μεθοδεύσεως αλλαγών, χειρισμού προστριβών κ.ά. Η μέθοδος βελτιώνεται με τη διάθεση στους εκπαιδευόμενους για μελέτη σχετικού έντυπου υλικού, ερευνητικών αποτελεσμάτων κ.λ.π.

δ. Εμπειρική μέθοδος. Κατά τη διάρκεια τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρεται στους εκπαιδευόμενους η ευκαιρία, μαζί με άλλους, σε μικρές ομάδες, να ζήσουν και να δοκιμάσουν στη συνεργασία τους καταστάσεις και ιδέες που έχουν διαβάσει και ακούσει, να ευαισθητοποιηθούν στην παρουσία αλλήλων και να συνειδητοποιήσουν ότι, τόσο οι ίδιοι όσο και οι άλλοι, αντεπιδρούν με τους παράγοντες της συγκεκριμένης καταστάσεως για τη διαμόρφωση της ποιότητας της συνεργασίας τους. Ακόμα, οι συμμετέχοντες διευκολύνονται στο να επανεξετάσουν την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, να είναι πιο ανεκτικοί σ' αυτά που λένε και αισθάνονται οι άλλοι, και έτσι να αναπτύξουν την ομαδική συνεργασία. Σε τέτοια προγράμματα γίνεται ευρύτερη χρήση ασκήσεων αυτοαναλύσεως και αποκτήσεως προσωπικών εμπειριών, που όπως σημειώνουν οι Βίηγκα και Γιανούζας, ως στόχο τους έχουν να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες στο: "Να αναπτύξουν ένα τρόπο θεώρησης των οργανώσεων, ο οποίος ξεφεύγει από την απλή εξέταση μερών τους και την, στη συνέχεια, σύνδεση τους σ' ένα ενιαίο σύνολο". Για να γίνει αυτό, πάντα κατά τους Βίηγκα και Γιανούζας, "απαιτείται η ανάπτυξη μακροπροοπτικής που περιλαμβάνει δύο στοιχεία: πρώτο, πραγματική πείρα στην οργάνωση και, δεύτερο, την ανάπτυξη γνωστικών προτύπων οργανώσεων, μέσω των οποίων να φιλτράρεται και να γίνεται καλύτερα κατανοητή η πείρα. Αν και οι στόχοι τέτοιων προγραμμάτων διαφέρουν ανάλογα με το ποιοι είναι οι εκπαιδευόμενοι και ποιος ο κατά περίπτωση εκπαιδευτής, κατά το διάσημο ομοεθνή μας Κρις Αργύρης, τα εμπειρικά προγράμματα έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά:

(α) Ανάπτυξη της κατανόησης της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων των ίδιων των συμμετεχόντων σε κάποια κοινωνική κατάσταση,

(β) Ανάπτυξη της κατανόησης της συμπεριφοράς και των συναισθημάτων των άλλων συμμετεχόντων (σε κοινωνικές καταστάσεις),

(γ) Κατανόηση της επιπτώσεως της συμπεριφοράς του ατόμου στα άλλα μέλη, και της συμπεριφοράς των άλλων μελών στο άτομο,

(δ) Ανάπτυξη της κατανόησης των ομαδικών διαδικασιών - πώς αναπτύσσονται οι ομάδες, τους ρόλους που αναλαμβάνουν τα μέλη τους κ.λ.π., και

(ε) Καλλιέργεια διαγνωστικών δεξιοτεχνιών σχετικών με τα παραπάνω.

Το ελεύθερο από εξωτερικές παρεμβάσεις εκπαιδευτικό περιβάλλον, δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκτεθούν σ' αυτό το χώρο σε είδη διαπροσωπικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και στον εργασιακό τους χώρο. Έτσι, μπορεί να αναλύσουν και να συζητήσουν με τους άλλους τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, και να διδαχθούν απ' αυτά. Αυτό προετοιμάζει τους εκπαιδευόμενους για αλλαγές στη συμπεριφορά τους.

ε. Επιχειρηματικά παίγνια. Αυτά αποτελούν μορφή ομαδικής ασκήσεως λήψεως σειράς αποφάσεων, σ' όλους τους λειτουργικούς τομείς της επιχειρήσεως, κάτω από συνθήκες που προσομοιάζουν με επιχειρηματικές καταστάσεις. Συνήθως, σε τέτοια παίγνια παίρνουν μέρος μερικές ομάδες που ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Οι ομάδες παίρνουν αποφάσεις στα πλαίσια κάποιου μοντέλου, που γίνεται ειδικά για την περίπτωση, του οποίου τα διάφορα στοιχεία δεν είναι γνωστά στις ομάδες. Οι αποφάσεις που παίρνουν οι ομάδες επεξεργάζονται με κομπιούτερ, σύμφωνα με τα δεδομένα του μοντέλου, και παρέχεται επαναπληροφόρηση στις ομάδες, χρήσιμη για τις παραπέρα αποφάσεις της.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν αυτά τα παίγνια είναι η έμφαση που δίδεται στη λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα έγκαιρης λήψεως επαναπληροφορήσεως των αποτελεσμάτων. Σαν μειονεκτήματα τους μπορεί να αναφερθούν το υψηλό τους κόστος, και το παράπονο που εκφράζεται από τους συμμετέχοντες ότι τα χρησιμοποιούμενα μοντέλα δεν είναι πάντοτε ρεαλιστικά.

στ. Καλλιέργεια παρακινήσεως επιτευγμάτων. Τέτοια προγράμματα στοχεύουν στο να καλλιεργήσουν στους εκπαιδευόμενους ή να φέρουν στην επιφάνεια την ανάγκη για επιτεύγματα. Κατά τον Ντέιβιντ Μακ Λέλαντ, οι άνθρωποι έχουν τρεις ανάγκες: την ανάγκη για επιτεύγματα, την κοινωνική ανάγκη, και την ανάγκη για ισχύ. Όλοι οι άνθρωποι έχουν και τις τρεις ανάγκες, αλλά διαφέρουν κατά το βαθμό στον οποίο αυτές κυριαρχούν στη συμπεριφορά τους. Οι άνθρωποι της παρακινήσεως των επιτευγμάτων αισθάνονται έντονη την ανάγκη να ανταποκριθούν σε προκλήσεις, και την υπερπήδηση εμποδίων στην προσπάθεια επιτεύξεως των στόχων τους. Τέτοια εκπαιδευτικά προγράμ-

ματα στοχεύουν στον εθισμό των συμμετεχόντων να σκέπτονται και να ενεργούν ως άτομα έντονης παρακινήσεως επιτευγμάτων. Αυτό γίνεται μέσα από ασκήσεις που τα άτομα διευκολύνονται στο να εξωτερικεύουν προβάλουν μύχιες σκέψεις τους. Χαρακτηριστική τέτοια δοκιμασία είναι αυτή της Θεματικής Κατανοήσεως (το γνωστό T.A.T., Thematic Apperception Test). Ακόμη, οι συμμετέχοντες παίρνουν μέρος σε επιχειρηματικά παίγνια (Βλ. ανωτ.). Έτσι, πρώτα οι συμμετέχοντες μέσα από την αυτοπαρατήρηση καλλιεργούν την αντίληψη του ρόλου που πρέπει να αναπτύξουν στα πλαίσια της επιχειρήσεως και, στη συνέχεια, αποφασίζουν αν θέλουν πράγματι να διαδραματίσουν τέτοιο ρόλο. Η υποστήριξη που έχουν από τον προϊστάμενο τους οι εκπαιδευόμενοι στο χώρο της εργασίας τους είναι καθοριστικής σημασίας για την ευόδωση τέτοιων προγραμμάτων

4.7. Εκπαιδευτικές τεχνικές εκτός αίθουσας διδασκαλίας

Άλλοι τρόποι που προσφέρονται για την ανάπτυξη μάνατζερ είναι:

α. Μεταθέσεις από θέση σε θέση, ώστε οι μάνατζερ να αποκτούν καινούριες εμπειρίες και ικανότητες που θα τους είναι χρήσιμες στη μετέπειτα καριέρα τους.

β. Η μεθοδευμένη καθοδήγηση από τον προϊστάμενο του μάνατζερ στο καθημερινό του έργο. Αυτή η μορφή εκπαίδευσής αποτελεί υποχρέωση κάθε μάνατζερ, και αποδίδει όταν ο προϊστάμενος είναι και ικανός εκπαιδευτής και υπάρχει κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. Ο τρόπος αυτός αποβλέπει στην πληρέστερη ανάπτυξη των δυνατοτήτων των μάνατζερ και στη θεραπεία των αδυναμιών τους.

γ. Η ατομική μελέτη βιβλίων, άρθρων κ.λπ. Αυτός ο τρόπος αποτελεί σχετικά εύκολη και μη δαπανηρή μεθόδευση της ατομικής αναπτύξεως των μάνατζερ. Οι διάφοροι μάνατζερ της οργανώσεως, ή η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Εκπαίδευσής συγκεντρώνει, αναπαράγει και διοχετεύει στους ενδιαφερόμενους βιβλία, άρθρα και οτιδήποτε άλλο μπορεί να προσφέρει σ' αυτούς γνώσεις, ιδέες κ.λπ. που κρίνεται χρήσιμο για την εκπαίδευση-ανάπτυξή τους ως μάνατζερ. Δυστυχώς, αυτή η σχετικά εύκολη μέθοδος δεν αξιοποιείται αρκετά στην πατρίδα μας, ίσως γιατί δεν υπάρχουν αρκετά επαγγελματικά συγγράμματα και περιοδικά.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι μέθοδοι εκπαίδευσής και αναπτύξεως μάνατζερ ποικίλλουν. Άρα, δεν υπάρχει κάποια ιδεώδης μέθοδος. Ίσως κάποιος συνδυασμός από τις παραπάνω μεθόδους είναι πιο αποτελεσματικός από οποιαδήποτε μεμονωμένη μέθο-

δο. Γενικά όμως, κάθε επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει το δικό της πρόγραμμα, και να το ταιριάζει με το κλίμα της επιχειρήσεως, με το ιεραρχικό επίπεδο αυτών που θα το παρακολουθήσουν και με τα ιδιαίτερα τους χαρακτηριστικά, καθώς και με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. Δηλαδή, πρέπει να γίνεται προσπάθεια ώστε τα σχετικά προγράμματα να προσφέρουν ευκαιρίες για εξατομικευμένες αναπτύξεις των συμμετεχόντων, αντί για τυποποιημένη αποθησαύριση γνώσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

5.1. Η τμηματοποίηση των τουριστικών επιχειρήσεων

Ως τουριστικές θεωρούνται οι επιχειρήσεις που παράγουν ή προσφέρουν τουριστικά προϊόντα και/ή τουριστικές υπηρεσίες. Η ομαδοποίηση τους, σύμφωνα με το Σύστημα Ταξινόμησης των Βιομηχανιών (Standard Industrial Classification System) είναι η παρακάτω (Λαγός, 2005: 313- 327):

- Ο κλάδος των υπηρεσιών φιλοξενίας, που περιλαμβάνει το σύνολο των τουριστικών μονάδων που παρέχουν υπηρεσίες φιλοξενίας.
- Ο κλάδος της εστίασης, που στο χώρο του ξενοδοχείου, περιλαμβάνει μια οργανωμένη προσπάθεια για επισιτισμό.
- Ο κλάδος των ενδιάμεσων φορέων ή μεσαζόντων, δηλαδή των tour operators και των τουριστικών πρακτόρων.
- Ο κλάδος των μεταφορών, που περιλαμβάνει αεροπορικές, θαλάσσιες, οδικές και σιδηροδρομικές επιβατικές μεταφορές.
- Ο κλάδος των θεαμάτων, που περιλαμβάνει διασκέδαση, ψυχαγωγία και αθλήματα.

- Ο κλάδος της διάθεσης τροφίμων, που περιλαμβάνει επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στην προετοιμασία και σερβίρισμα φαγητού και ποτού εκτός οικίας.
- Ο κλάδος της ενοικίασης μέσων μεταφοράς, όπως αυτοκινήτων, δικύκλων, σκαφών, αεροπλάνων και ελικοπτέρων.

Δεδομένου του χρονικού περιορισμού που υπόκειται η διέκπαιρέωση της παρούσας εργασίας, τα σημεία αναφοράς της ερευνάς θα αποτελέσουν επιχειρήσεις του κλάδου των υπηρεσιών φιλοξενίας και των μεσαζόντων.

5.2. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ξενοδοχειακού προσωπικού

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μία πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η άμεση αλλά και έμμεση ταυτόχρονα σχέση των ξενοδοχοϋπάλληλων με το κοινό προσδίδει στην εκπαίδευσή τους ορισμένες ιδιαιτερότητες. Άλλωστε, ένα ελάττωμα σε ένα μηχάνημα είναι λιγότερο τραγικό από ένα λεκιασμένο σεντόνι στο κρεβάτι του πελάτη. Η μεγάλη ψυχολογική αστάθεια που προκύπτει από τη συχνή αλλαγή εργασιακού χώρου ενός μεγάλου ποσοστού των ξενοδοχοϋπαλλήλων, καθώς και η ευρεία θεώρηση του επαγγέλματός τους ως πρόσκαιρου και εποχικού προσδίδουν στο επάγγελμα αυτό μία ακόμη ιδιομορφία.

Το 48% των 1.600.000 ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι γυναίκες και μόνο ένα μικρό ποσοστό αναμένεται να κάνει καριέρα, ενώ το ½ εξ αυτών αγγίζει ηλικιακά τα 65 έτη. Το 62% μιας μισθοδοτικής κατάστασης αποτελείται κατά κύριο λόγο από ανειδίκευτους εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να εκπαιδευτούν εντός του ξενοδοχείου.

Εξαιτίας όλων των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων, στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα η τελική ευθύνη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων απομένει στον επόπτη και όχι σε κάποιον επιλεγμένο εκπαιδευτή. Ο επόπτης αυτός, ανάλογα με την απόδοσή του, ανταμείβει ή τιμωρεί τον εργαζόμενο.

Η εκπαίδευση σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου είναι διαφορετική, γιατί κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες:

I. Κρατήσεις Δωματίων: Η εκπαίδευση σε αυτό το τμήμα περιλαμβάνει την εισαγωγή των εργαζόμενων στον τομέα των κρατήσεων και την πρόβλεψη μιας οργάνωσης, η οποία στοχεύει στη διευκόλυνση τη δουλειάς του ρεσεψιονίστ, στον περιορισμό των λαθών

και την εξασφάλιση της άριστης εξυπηρέτησης του πελάτη. Για το λόγο αυτό οι διάφορες μορφές εκπαίδευσης αφορούν στη γνώση των μεθόδων κράτησης δωματίων, τη σωστή συμπεριφορά και την άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη.

II. Λογιστήριο: Βασικές προϋποθέσεις για τους εργαζόμενους σε αυτό το τμήμα είναι η γνώση της απαιτούμενης λογιστικής. Η εκπαίδευσή τους έτσι περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση των λογαριασμών και τη συνεχή ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις στην ηλεκτρονική λογιστική.

III. Υπάλληλοι Υποδοχής – Front Office: Οι υπάλληλοι του παρόντος τμήματος είναι απαραίτητο να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση και να εξοπλιστούν με επαγγελματικές γνώσεις, να μιλούν ξένες γλώσσες και να διακρίνονται από τακτ και διπλωματία. Απαιτείται επίσης συνεχής εκπαίδευση πάνω σε θέματα τεχνολογίας και συγκεκριμένα σε θέματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής πληροφορίας κ.α.

IV. Προσωπικό Ορόφων: Οι ανάγκες εκπαίδευσης στο τμήμα ορόφων είναι μεγάλες, καθώς το προσωπικό ορόφων σχεδόν ποτέ δεν έχει δεχθεί ειδική εκπαίδευση. Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευσή τους πάνω σε θέματα μεθοδολογίας σχετικά με την καθαριότητα, όπως το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται τα σεντόνια, να αερίζονται τα στρώματα κ.α.

V. Γκρουμ: Ο γκρουμ είναι ο υπάλληλος που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη κατά την άφιξή του και συντελεί στην πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο. Εκτός από τις αποσκευές του πελάτη είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο του εφοδιασμού του ξενοδοχείου και πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις που θα δεχθεί από τον πελάτη. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευσή του θα πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων και την προσαρμογή του στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.

VI. Σερβιτόροι: Οι σερβιτόροι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και καθήκον τους αποτελεί να αφήσουν άριστες εντυπώσεις με την καλή τους συμπεριφορά και την άμεση εξυπηρέτησή που προσφέρουν. Η εμφάνισή τους πρέπει να είναι πάντα περιποιημένη, ενώ η εκπαίδευσή τους σε γενικές γραμμές θα πρέπει να περιλαμβάνει αρχές της εστιατοριακής τέχνης, όπως:

- Η εξάλειψη οποιωνδήποτε λαθών κατά την εκτέλεση του σερβιρίσματος.
- Η αποφυγή του αγγίγματος του χείλους των ποτηριών.

- Η μετά την ολοκλήρωση του σεβριρίσματος όλων των τραπεζιών παραμονή τους στη θέση τους και η τακτοποίηση όσων χρειάζεται μέσα στη αίθουσα, κ.α.

VII. Τμήμα Μαγειρικής – Κουζίνα : Η εκπαίδευση σε αυτό το τμήμα είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, έτσι ώστε να γίνεται άριστη εκμάθηση των καινούριων μεθόδων, συνταγών και μηχανημάτων. Με αυτό τον τρόπο καλύπτονται τα αδύνατα σημεία και αναπτύσσονται οι απαραίτητες τεχνικές δεξιότητες. Ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί την εργασία του σωστά, ενώ ο κίνδυνος των λαθών, λόγω απειρίας ή άγνοιας, μειώνεται στο ελάχιστο. Ένας μη εκπαιδευμένος ή άπειρος λαντζέρης μπορεί να κοστίζει στην ξενοδοχειακή μονάδα πολλά χρήματα. Μια μελέτη των ξενοδοχείων της Νέας Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων της κουζίνας οι ζημιές μειώθηκαν κατά 73%. (Χυτήρης, 2001)

5.3. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού τουριστικών γραφείων

Η εκπαίδευση του προσωπικού τουριστικών γραφείων στην Ελλάδα από το μέγεθος του γραφείου. Τα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία έχουν δικό τους τμήμα εκπαίδευσης, επανδρωμένο με εκπαιδευτές που συχνά είναι ταυτόχρονα και εργαζόμενοι των γραφείων αυτών. Τα μικρά ταξιδιωτικά γραφεία αναθέτουν συνήθως την εκπαίδευση του προσωπικού σε εξωτερικούς συνεργάτες και σε εκπαιδευτικούς φορείς- κυρίως σε Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ). Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων ενός τουριστικού γραφείου διαμορφώνονται ως εξής, ανάλογα με τις ειδικότητες τους:

- **Υπάλληλοι στελέχωσης γραφείου:** Η εκπαίδευση τους πρέπει να περιλαμβάνει τις εξελίξεις στα συστήματα κρατήσεων και τεχνολογίας του τουρισμού, τις ανθρώπινες σχέσεις, τις αλλαγές στο νομικό πλαίσιο που ρυθμίζει τις σχέσεις τουριστών με εταιρείες μεταφορών ή ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- **Συνοδοί τουριστών:** Η εκπαίδευση που θα λάβουν πρέπει να περιστρέφεται γύρω από τις ανθρώπινες σχέσεις και την επικοινωνία, τη διαχείριση παραπόνων και τη διαχείριση κρίσεων, πρώτες βοήθειες ενώ καλό θα είναι να έχουν γενικές γνώσεις για την περιοχή που επισκέπτονται (καιρός, σημαντικά αξιοθέατα, συνάλλαγμα, εμπορικά καταστήματα, νοσοκομεία κ.α.).
- **Οδηγοί τουριστικών λεωφορείων:** Ξενόγλωση ορολογία για επικοινωνία με τους τουρίστες, επικοινωνία και πρώτες βοήθειες.

- **Ξεναγοί:** Επικοινωνία και διαχείριση παραπόνων, διαχείριση κρίσεων, ηγεσία και γνώση πολιτιστικής κληρονομιάς.

5.4. Αντικείμενο αξιολόγησης

Η αξιολόγηση μπορεί να αφορά διάφορες πτυχές της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Μπορεί, δηλαδή, να προσανατοίζεται στα αποτελέσματα της εκπαίδευσης ή σε ένα αρχικό της στάδιο, όπως είναι π.χ. ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι κυριότεροι άξονες προς τους οποίους μπορεί να προσανατολιστεί η διαδικασία της αξιολόγησης είναι οι τρεις παρακάτω:

1^{ος} Άξονας: Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Ο εν λόγω άξονας αφορά:

α) τον σχεδιασμό του προγράμματος: Εξετάζεται πως έχει σχεδιαστεί το συνολικό πρόγραμμα αλλά και οι επιμέρους διδακτικές ενότητες. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται τόσο κατά την έναρξη όσο και κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος δίνοντας απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

- Έχουν εντοπιστεί οι εκπαιδευτικές ανάγκες των συμμετεχόντων;
- Έχει γίνει σαφής και εύστοχη διατύπωση των εκπαιδευτικών στόχων;
- Έχουν ενταχθεί εκπαιδευτικές δραστηριότητες που να εξυπηρετούν τους εκπαιδευτικούς στόχους;
- Υπάρχει λογική αλληλουχία των εκπαιδευτικών ενοτήτων;
- Είναι επαρκής ο χρόνος για την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων;

β) τις τεχνικές και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν: Κεντρικά ζητήματα που συνδέονται με την αξιολόγηση των τεχνικών και μέσων σχετίζονται με τα παρακάτω ερωτήματα:

- Αξιοποιούνται εκπαιδευτικές τεχνικές που αναπτύσσουν την ενεργητική συμμετοχή;
- Αξιοποιείται ποικιλία εκπαιδευτικών τεχνικών και μέσων, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του εκπαιδευτικού αντικειμένου, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων και της επιχείρησης;

- Οι εκπαιδευτικές τεχνικές συνδέουν τη γνώση με τη χρήση της στον επαγγελματικό χώρο;

2^{ος} Άξονας: Τα αποτελέσματα του προγράμματος

Τρία είναι τα κριτήρια αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του προγράμματος:

α) Η ανταπόκριση: Αξιολογούνται οι πρώτες αντιδράσεις, εντυπώσεις, συναισθήματα, αντιλήψεις των εκπαιδευομένων όσον αφορά το περιεχόμενο και τις μεθόδους του εκπαιδευτικού προγράμματος. Εντοπίζεται ο βαθμός ικανοποίησης τους σχετικά με το πρόγραμμα και κατά πόσο επιθυμούν να μεταφέρουν τη μάθηση στον εργασιακό χώρο.

β) Η μάθηση: Αξιολογείται η αποκτηθείσα γνώση, η βελτίωση των ικανοτήτων και η αλλαγή των στάσεων που έχει πραγματοποιηθεί ως αποτέλεσμα της συμμετοχής των εκπαιδευομένων στο πρόγραμμα.

γ) Η συμπεριφορά: Αξιολογείται η μεταφορά και η χρησιμοποίηση των νέων γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων στο χώρο εργασίας, αλλά και οι αλλαγές που έχουν επιτευχθεί στη συμπεριφορά του ατόμου, καθώς τις επιδεικνύει στον εργασιακό του περιβάλλον, ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης που έχει λάβει. Ενδεικτικά ερωτήματα, που προσδιορίζουν την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου γι' αυτόν τον άξονα, είναι τα παρακάτω:

- Ποια ήταν η προσέλευση και η συμμετοχή των εκπαιδευομένων;
- Πώς διακυμάνθηκε η συμμετοχή των εκπαιδευομένων στην εκτέλεση εργασιών, ασκήσεων, δοκιμασιών και δραστηριοτήτων;
- Ποιές είναι οι επιδόσεις και τα επιτεύγματα τους;
- Πώς θα εφαρμόσουν αυτά που έμαθαν μετά το πέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος; (Μαυρογιώργης, 2006: 286)

3^{ος} Άξονας: Ο εκπαιδευτής

Ο άξονας αυτός αφορά:

α) Τις γνώσεις: Αξιολογείται το επίπεδο γνώσεων του εκπαιδευτή για το γνωστικό αντικείμενο καθώς και η ικανότητα του να τις μεταδίδει με σαφήνεια και πρακτικότητα. Σημαντικό είναι να αξιολογείται αν και κατά πόσο ο εκπαιδευτής έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει ποιες από τις γνώσεις αυτές χρειάζεται πραγματικά να μεταδοθούν στα μέλη της ομάδας των εκπαιδευομένων.

Ερωτήματα που μπορεί να τεθούν, είναι:

- Ο εκπαιδευτής γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος;
- Έχει προετοιμαστεί κατάλληλα ως προς το διδακτικό αντικείμενο;
- Είναι σε θέση να δώσει ικανοποιητικές απαντήσεις στα σχετικά ερωτήματα των εκπαιδευομένων;
- Κάνει διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών στην εναρκτήρια συνάντηση;

B) Τις σχέσεις με τους εκπαιδευόμενους και γενικά το μαθησιακό κλίμα: Σε αυτό το σημείο αξιολογείται κατά πόσο ο εκπαιδευτής διαμόρφωσε κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος ένα αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας και συνεργασίας, μέσα στο οποίο αναπτύχθηκαν δημιουργικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, πρωτοβουλίες και θετικά συναισθήματα, όπως εμπιστοσύνη, αλληλοσεβασμός, αλληλεγγύη κ.α.

Ερωτήματα που οδηγούν στην αξιολόγηση αυτού του κριτηρίου, είναι τα εξής:

- Η οργάνωση και διεξαγωγή της μαθησιακής ενότητας ενισχύει τη συμμετοχή, την επικοινωνία και τη συνεργασία των εκπαιδευομένων;
- Οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται και υποστηρίζονται να συμμετέχουν ενεργά;
- Είναι σεβαστές οι διαφορετικές απόψεις και εμπειρίες τους;
- Ενισχύεται ο διάλογος;
- Παρακινούνται οι εκπαιδευόμενοι να θέτουν ερωτήσεις;
- Οι ρυθμοί μάθησης ευνοούν την παρακίνηση όλων των εκπαιδευομένων;

5.5. Τύποι και σχέδια αξιολόγησης

Κάθε εκπαιδευτική διαδικασία ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή της. Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος. Με άλλα λόγια, ο στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιορισθεί η αποτελεσματικότητά της. Η ποιότητα του έργου της εκπαίδευσης διαπιστώνεται από το αν οι εκπαιδευόμενοι πλέον εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους. Γενικά, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα εί-

ναι αποτελεσματικό, όταν τοποθετεί τον εργαζόμενο γρήγορα στην παραγωγή και αυξάνει την ικανότητά του να αντιμετωπίζει εύκολα τις μεταβολές στις ανάγκες της επιχείρησης.

Από πλευράς τουριστικής επιχείρησης, ο τελικός σκοπός που επιδιώκεται με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της σε οργανωσιακό και λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητας της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής. Επομένως, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προσπαθειών και ενεργειών της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίζει εκείνα τα αποτελέσματα (σε επίπεδο ατόμου κι επιχείρησης) που προέκυψαν εξ' ολοκλήρου από την εκπαίδευση.

Στη σχετική βιβλιογραφία γίνονται πολλές σχηματικές ταξινομήσεις των διαφόρων μορφών και τύπων αξιολόγησης, που συνδέονται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του εκπαιδευτικού έργου. Η διαδεδομένη από αυτές τις ταξινομήσεις έχει προταθεί από τον Bloom (1971) και τους συνεργάτες του και περιλαμβάνει τους παρακάτω τύπους αξιολόγησης:

A) Την αρχική ή διαγνωστική αξιολόγηση (πριν)

B) Την ενδιάμεση ή διαμορφωτική αξιολόγηση (κατά)

Γ) Την τελική ή συνολική ή απολογιστική αξιολόγηση (μετά)

Τα πιο συνήθη σχέδια αξιολόγησης με βάση αυτούς τους τύπους αξιολόγησης είναι:

- **Μια τελική αξιολόγηση.** Εδώ αξιολογείται η ομάδα των εκπαιδευομένων ως προς τα τρία κριτήρια - επίπεδα (Μάθηση, Συμπεριφορά, Αποτελέσματα), αφού συμπληρώσει την εκπαίδευση της. Αφού όμως δεν υπάρχουν μετρήσεις από πριν δεν μπορούν να γίνουν συγκρίσεις, ούτε ν' αποδοθούν με βεβαιότητα τα αποτελέσματα της απόδοσης στην επίδραση της εκπαίδευσης. Παρ' όλα αυτά, όταν επιδιώκεται να προσδιορισθεί αν επετεύχθη κάποιο αποτέλεσμα με την εκπαίδευση (π.χ. πόσα έμαθαν), αυτό το σχέδιο αξιολόγησης είναι αρκετό.
- **Αρχική και τελική αξιολόγηση.** Το σχέδιο αυτό δίνει πιο έγκυρα αποτελέσματα. Η ομάδα των εκπαιδευομένων αξιολογείται πριν την εκπαίδευση, για να διαπιστωθεί, τι ξέρει, πως συμπεριφέρεται ή πόσο αποδίδει, αλλά και μετά την εκπαίδευση για να διαπιστωθεί η όποια αλλαγή ή επίδραση σημειώθηκε και οφείλεται σε

- αυτήν. Αν εξασφαλισθεί ότι, στο μεσοδιάστημα (πριν και μετά την εκπαίδευση), δεν έχουν μεσολαβήσει άλλοι παράγοντες ή αλλαγές, π.χ. αύξηση μισθών, αλλαγή προϊσταμένου, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, κ.ά., που να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση, τότε αυτό το σχέδιο αξιολόγησης είναι κατάλληλο για να δώσει πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.
- **Πολλές αξιολογήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση.** Πρόκειται για βελτιωμένο σχήμα συλλογής πιο αντικειμενικών και έγκυρων μετρήσεων. Οι εκπαιδευόμενοι αξιολογούνται σε διάφορα χρονικά σημεία πριν και μετά την εκπαίδευση τους. Έτσι, είναι δυνατή η παρακολούθηση των όποιων αλλαγών στην απόδοση ή τη συμπεριφορά, εξ' αιτίας της εκπαίδευσης. Για παράδειγμα, μπορεί να διαπιστωθεί ότι ένας εργαζόμενος, ενώ πριν την εκπαίδευση του είχε βαθμιαία αλλά αργή βελτίωση στην απόδοση του, μετά την εκπαίδευση σημειώνει ταχύτερη και αυξημένη πρόοδο βελτίωσης. Οι συνεχείς μετρήσεις βοηθούν, επίσης, τον αξιολογητή να διαπιστώσει αν και κάποιοι άλλοι παράγοντες εκτός της εκπαίδευσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου
 - **Πειραματική αξιολόγηση.** Σύμφωνα με αυτό το σχέδιο αξιολόγησης, εκτός από την ομάδα των εκπαιδευομένων, αξιολογείται και άλλη μία, με τα ίδια χαρακτηριστικά (ρόλοι, προϋπηρεσία, παιδεία, περιβάλλον) η οποία όμως δεν έχει λάβει τη συγκεκριμένη εκπαίδευση. Οι δύο ομάδες αξιολογούνται, τουλάχιστον μια φορά, πριν και μετά την εκπαίδευση. Έτσι, συγκρίνοντας τις δύο ομάδες μπορεί να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο διαφέρουν και αν αυτές οι διαφορές οφείλονται στην εκπαίδευση. Το μείον της πειραματικής αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι είναι, στην πράξη, δύσκολο η δεύτερη ομάδα (ομάδα ελέγχου) που θα χρησιμεύσει για τη σύγκριση να είναι ίδια ως προς τα χαρακτηριστικά με την ομάδα των εκπαιδευομένων. Για την αξιολόγηση των ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης, όμως, η πειραματική μέθοδος είναι και εφικτή και δίνει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

5.6. Μοντέλα Αξιολόγησης

Τα μοντέλα αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας που έχουν προταθεί κατά καιρούς, ποικίλουν ενώ η καταλληλότητα τους κρίνεται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο

θα εφαρμοστούν. Στη συνέχεια παρατίθενται τα τρία πιο δημοφιλή που έχουν επικρατήσει ως κυρίαρχες θεωρητικές προσεγγίσεις.

α) Μοντέλο Τεσσάρων Επιπέδων

Το μοντέλο που φαίνεται να έχει επηρεάσει περισσότερο τους μελετητές είναι το Μοντέλο των τεσσάρων επιπέδων που πρότειναι ο Kirkpatrick το 1959 (Kirkpatrick, 1998: 19-24). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, τα επίπεδα αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι:

1^ο: Η Ανταπόκριση των εκπαιδευομένων (reaction): Δηλαδή το πόσο ικανοποιημένοι είναι από το περιεχόμενο, τη διάρκεια, τους εκπαιδευτές, το εκπαιδευτικό υλικό, τα οπτικοακουστικά μέσα, τους χώρους εκπαίδευσης, κ.λπ. Είναι ένας δείκτης του πόσο καλά σχεδιάστηκε, οργανώθηκε και υλοποιήθηκε ένα πρόγραμμα. Η θετική κρίση των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι το πρόγραμμα τους βοήθησε να μάθουν ή να αποδίδουν καλύτερα στη δουλειά τους, εν τούτοις, είναι ένας δείκτης που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη. Μια θετική αντίδραση στο πρόγραμμα δικαιολογεί την επιλογή και το σχεδιασμό του προγράμματος και διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης, ενώ προγράμματα για τα οποία γίνεται μια αρνητική (συνολική ή επί μέρους) κρίση, δεν προσελκύουν ακροατήριο ή δυσχεραίνουν τη μάθηση. Η συλλογή αυτών των αντιδράσεων - στοιχείων αξιολόγησης γίνεται με ερωτηματολόγια στα οποία απαντούν οι εκπαιδευόμενοι, αμέσως μετά το τέλος της εκπαίδευσης (στις περισσότερες των περιπτώσεων τα σχόλια - κρίσεις είναι θετικά). Στο παράρτημα Γ παρουσιάζονται τρία ερωτηματολόγια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος/ σεμιναρίου, σε μια επιχείρηση.

2^ο: Η Μάθηση (Learning): Το να είναι ευχαριστημένοι οι εκπαιδευόμενοι με το πρόγραμμα, π.χ. με τα οπτικοακουστικά μέσα ή το λέγειν και την παρουσία του εισηγητή-διδάσκοντος, δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι μαθαίνουν. Ως μάθηση νοείται η απόκτηση/ κατανόηση αρχών, εννοιών, πληροφοριών και δεξιοτήτων και αυτό είναι το οποίο πρέπει ν' αξιολογηθεί. Δηλαδή, τι και πόσα έμαθαν, από τ' αρχικά επιδιωκόμενα, οι εκπαιδευόμενοι; Η αξιολόγηση γίνεται πριν, κατά τη διάρκεια αλλά και κυρίως στο τέλος του προγράμματος εκπαίδευσης, με: (α) γραπτές δοκιμασίες - απάντηση σε ανοικτές ερωτήσεις, επιλογή από πολλαπλές απαντήσεις, επιλογή σωστού/ λάθους ή συμφωνώ διαφωνώ

- (β) με προφορικές εξετάσεις, (γ) με τεστ απόδοσης - για τεχνικές δεξιότητες , και (δ) με ασκήσεις προσομοίωσης.

3ο: Η Συμπεριφορά (Behavior): Η απόκτηση γνώσεων λίγη αξία έχει, για την επιχείρηση, αν αυτή δεν εφαρμόζεται στον εργασιακό χώρο, δηλαδή αν δεν αλλάξουν τρόπο εργασίας και συμπεριφορά οι εργαζόμενοι. Στην πράξη, συμβαίνει μερικές φορές η αξιολόγηση σε επίπεδο μάθησης να είναι υψηλή, δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι πραγματικά να μαθαίνουν αλλά αυτή η γνώση να μην μεταφέρεται στο χώρο δουλειάς. Η "μεταφορά" της γνώσης στο χώρο δουλειάς εξαρτάται και από τη διάρθρωση και υλοποίηση του προγράμματος αλλά και κυρίως από το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον και κλίμα της επιχείρησης, όπου θα εφαρμοσθεί η νέα γνώση. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η παρατηρούμενη "αποτυχία" ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, στην αλλαγή της συμπεριφοράς, δεν πρέπει να αποδοθεί αμέσως στο ίδιο το πρόγραμμα αλλά αντίθετα πρέπει πρώτα να εξετασθούν οι παράγοντες εκείνοι που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την εφαρμογή της νέας γνώσης. Παράγοντες που συνήθως δυσκολεύουν τη μεταφορά γνώσης είναι π.χ. παλαιά τεχνολογία, πρακτικές και συνήθειες προϊσταμένων και συναδέλφων, γραφειοκρατικοί περιορισμοί.

Η μέτρηση της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων γίνεται, συνήθως, στο τέλος της εκπαίδευσης και μπορεί να γίνει με την αξιολόγηση απόδοσης την οποία θα κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι των εκπαιδευθέντων, οι συνάδελφοι τους και οι υφιστάμενοί τους. Αξιολογήσεις για την αλλαγή ή όχι της συμπεριφοράς, μπορούν να συγκεντρωθούν και από τους πελάτες (π.χ. με ερωτηματολόγια, σχόλια, παρατηρήσεις/ παράπονα). Η παρατήρηση και αξιολόγηση κρίσιμων περιστατικών - συμπεριφορών, μετά την εκπαίδευση, καθώς και η συνέντευξη με τους εκπαιδευθέντες μπορούν να δώσουν ένα επίπεδο εκτίμησης για την αλλαγή συμπεριφοράς.

4ο: Αποτελέσματα (Results): Όπως είναι προφανές, η εκπαίδευση που γίνεται στους εργαζόμενους έχει ως τελικό σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα αυτή θα καταστεί δυνατή μόνον αν επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα (που έχουν προκαθορισθεί στο στάδιο του προγραμματισμού των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων) τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο μονάδας, καταστήματος, διεύθυνσης ή τμήματος. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σε επίπεδο (τελικών) αποτελεσμάτων, περιλαμβάνει τη μέτρηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης

υσης π.χ. πάνω στην παραγωγικότητα, τα κέρδη, τις αποχωρήσεις εργαζομένων, το κόστος παραγωγής, κ.ά.

Για να είναι αντικειμενική και αξιόπιστη αυτή η αξιολόγηση (αφού την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης επηρεάζουν πολλοί παράγοντες πέραν της εκπαίδευσης) θα πρέπει να προσδιορισθεί σαφώς η σχέση εκπαίδευσης και βελτίωσης των αποτελεσμάτων.

Όπως πρότεινε ο Kirkpatrick, τα τέσσερα αυτά επίπεδα μέτρησης αποτελούν μια ιεραρχία αφού, αν δεν είναι ικανοποιημένοι οι εκπαιδευόμενοι (με το πρόγραμμα) δεν μαθαίνουν. Αλλαγή στη συμπεριφορά τους δεν μπορεί να επέλθει αν δεν αποκτήσουν και κατανοήσουν τη γνώση και τελικά, όπως είναι ευνόητο, χωρίς την εφαρμογή του διαφορετικού, του καινούριου (αλλαγή συμπεριφοράς) στο χώρο εργασίας δεν πρέπει να αναμένονται σοβαρές και μετρήσιμες βελτιώσεις στα αποτελέσματα.

β. Το μοντέλο CIRO

Η Warr et al (1976) προτείνει το αρκτικόλεξο **CIRO**, που προέρχεται από τις αγγλικές λέξεις **C**ontext, **I**nput, **R**eaction, **O**utcome. Η αξιολόγηση των παραπάνω παραγόντων έχει ως εξής:

- **Πλαίσιο (context):** Η αξιολόγησή του εστιάζει σε παράγοντες όπως η σωστή αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών και η επιλογή των αντικειμενικών σκοπών σε σχέση με τις οργανωτικές αντιλήψεις και το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση.
- **Εισαγόμενα δεδομένα (input):** Η αξιολόγησή τους σχετίζεται με το σχεδιασμό και τον τρόπο πραγματοποίησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- **Αντιδράσεις (reaction):** Η αξιολόγησή τους εστιάζει στο πώς θα συγκεντρωθούν και θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες σχετικά με την εμπειρία των εκπαιδευομένων.
- **Αποτελέσματα (outcome):** Η αξιολόγησή τους δίνει έμφαση στα επιτεύγματα όλης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τα οποία αποτιμώνται σε τρεις φάσεις:

i. Η άμεση αξιολόγηση επιχειρεί να καταμετρήσει τις αλλαγές στη γνώση, στις ικανότητες ή τη συμπεριφορά, πριν ο εκπαιδευόμενος επιστρέψει στην εργασία του.

ii. Η μέση αξιολόγηση αναφέρεται στην επίδραση της εκπαίδευσης στις εργασιακές επιδόσεις και στο πώς η μάθηση αντικατοπτρίζεται στον εργασιακό χώρο.

iii. Τέλος, η τελική αξιολόγηση επιχειρεί να αποτιμήσει την επίδραση της εκπαίδευσης στις τμηματικές και οργανωτικές επιδόσεις, σε σχέση με το συνολικό αποτέλεσμα.

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι οργανωμένη σύμφωνα με ένα διαδοχικό, γραμμικό τρόπο. Έτσι, τα αποτελέσματα των ανώτερων επιπέδων διοίκησης μπορούν να γίνουν κατανοητά μόνο εάν έχουν πρώτα αξιολογηθεί τα αποτελέσματα των κατώτερων επιπέδων.

γ. Το μοντέλο CAIPO

Ο Easterby – Smith (1986) βασισμένος σε μία εκτεταμένη βιβλιογραφική έρευνα προτείνει το πλαίσιο **CAIPO**, το αρκτικόλεξο δηλαδή των λέξεων **C**ontext, **A**dministration, **I**nputs, **P**rocess, **O**utcome ως εναλλακτικό μοντέλο του προηγούμενου. Πιο αναλυτικά:

- **Πλαίσιο (context):** Η αξιολόγησή του δίνει έμφαση σε παράγοντες εκτός των ορίων του εκπαιδευτικού προγράμματος, όπως για παράδειγμα στο βαθμό υποστήριξης των εκπαιδευόμενων στο χώρο εργασίας.
- **Διοίκηση (administration):** Η αξιολόγησή της ασχολείται με τους μηχανισμούς διαβάθμισης, επιλογής και παροχής συνοπτικών πληροφοριών πριν από την έναρξη οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος και με τις επακόλουθες δραστηριότητές του, όπως την αναφορά του line manager ή την αξιολόγηση στο τέλος της διαδικασίας.
- **Εισαγόμενα δεδομένα (input):** Η αξιολόγησή τους εξετάζει το περιεχόμενο και τις μεθόδους εκπαίδευσης.
- **Διαδικασία (process):** Η αξιολόγησή της εστιάζει στο τί πραγματικά συμβαίνει κατά τη διάρκεια μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας και στον τρόπο που τη βιώνουν οι συμμετέχοντες.
- **Αποτελέσματα (outcome):** Η αξιολόγησή τους ασχολείται με την κατοχύρωση του προϊόντος και των αποτελεσμάτων της κατάρτισης και της εξέλιξης των υπαλλήλων.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί το μοντέλο CAIPO φαινομενικά μοιάζουν με αυτές των υπόλοιπων μοντέλων, στην ουσία όμως παρέχει μία σειρά επιλογών σχετικά με την αξιολόγηση, αφού τα πεδία που περιλαμβάνει είναι πιο ανεξάρτητα και δεν συνδέονται με σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος.

Δεν είναι ωστόσο ασυνήθιστο επιχειρήσεις να υλοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα που ελάχιστα ή καθόλου σχετίζονται με τις συγκεκριμένες εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Οι λόγοι που συντελούν στο να προσφέρουν περιττά πολλές φορές εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους τους μπορεί να είναι:

- Επειδή αυτό κάνουν και κάποιοι ανταγωνιστές τους.
- Επειδή κάποιοι «ειδικοί» τους συμβούλεψαν λάθος.
- Επειδή η εκπαιδευτική αυτή τάση ακολουθείται κατά την περίοδο αυτή.
- Επειδή αυτά τα προγράμματα προσφέρονται ή είναι εύκολα υλοποιήσιμα.
- Επειδή αυτά τα προγράμματα χρηματοδοτούνται.
- Επειδή πιστεύουν πως η εκπαίδευση, όποια και αν είναι αυτή και όπως κι αν πραγματοποιείται, θα συντελέσει αυτόματα στο να ξεπεραστούν τα προβλήματα αναποτελεσματικότητάς τους ή θα καλύψει ανάγκες τους.

Μία ενδεχόμενη αποτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας μπορεί ακόμη να οφείλεται στο ότι η όλη εκπαίδευση δε συνδέεται με τη στρατηγική της επιχείρησης, στην άκαιρη και από «ακατάλληλους» ανθρώπους πραγματοποίησή της, στη χρήση ανεπαρκών ή ακατάλληλων εκπαιδευτικών μέσων και μεθόδων και στην απουσία παρακολούθησης, ελέγχου και αξιολόγησης της προόδου και των αποτελεσμάτων της.

5.7. Η οργάνωση και διεξαγωγή επιμορφωτικών δραστηριοτήτων στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η παροχή εκπαίδευσης – ανάπτυξης είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της τουριστικής επιχείρησης. Για να έχει όμως τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί σοβαρά, ως μία δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της.

Μέχρι πρότινος, η ανάπτυξη της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν προήλθε τόσο από απαιτήσεις της εργοδοσίας του τομέα αλλά περισσότερο από κρατικό ενδιαφέρον ή πρωτοβουλίες του εκπαιδευτικού τομέα, δημόσιου και ιδιωτικού. Το κρατικό ενδιαφέρον είναι αποτέλεσμα της αναγνώρισης της αύξουσας σημασίας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης ως μέσον αύξησης της αποδοτικότητας του εργατικού δυναμικού. Το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ήταν αποτέλεσμα της εκτίμησής τους ότι καθώς ο τουριστικός τομέας αναπτύσσεται με

γρήγορους ρυθμούς, αποτελεί μία ανερχόμενη αγορά για το εκπαιδευτικό προϊόν τους. Προσφέροντας προγράμματα σπουδών προσανατολισμένα στον τουριστικό τομέα και τις ανάγκες του πιστεύουν ότι μπορεί να προσελκύσουν σπουδαστές και έτσι να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και την κοινωνική τους ωφελιμότητα ή – αν πρόκειται για ιδιωτικά ιδρύματα- να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Οι ιδιοκτήτες και εργοδότες τουριστικών επιχειρήσεων, αντιμετώπιζαν την τουριστική εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση με δισταγμούς και κάποια δυσπιστία. Η στάση αυτή ήταν αποτέλεσμα των εξής κυρίως παραγόντων (Αθανασίου Λ, 2004):

- Των εμπειριών μεγάλου μέρους των διευθυντικών στελεχών του τομέα, ιδίως στις μικρότερες μονάδες. Ο τουριστικός τομέας κυριαρχείται από μικρές επιχειρήσεις που διοικούνται από αυτοδημιούργητους ανθρώπους χωρίς επίσημη τουριστική εκπαίδευση ή κατάρτιση και οι οποίοι ως εκ τούτου μπορεί να μην αναγνωρίζουν την ανάγκη υποστήριξης των προγραμμάτων τουριστικών σπουδών και τη βελτίωση του γενικού επιπέδου επαγγελματισμού στον τομέα. Πολλά από τα άτομα αυτά εξελίχθηκαν στο επάγγελμα μαθαίνοντας κατά την εργασία, και είναι φυσικό να θεωρούν ότι αυτός είναι ο δοκιμασμένος τρόπος και αντιμετωπίζουν τους κατόχους κάθε μορφής τίτλων με δυσπιστία. Η δυσπιστία αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι στους τιτλούχους διαπιστώνουν ελλείψεις.
- Των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων μεγάλης μερίδας των μικρομεσαίων κυρίως τουριστικών επιχειρήσεων. Οι μονάδες αυτές δεν έχουν τα περιθώρια για πρόσληψη εκπαιδευμένου προσωπικού, το οποίο συνήθως έχει και μεγαλύτερες οικονομικές απαιτήσεις.
- Του δοκιμαστικού ακόμη χαρακτήρα πολλών προγραμμάτων σπουδών και των ενδεχόμενων αδυναμιών στα προγράμματα αυτά, τόσο από την άποψη του περιεχομένου των σπουδών όσο και από την άποψη των μεθόδων διδασκαλίας και πρακτικής άσκησης και της ποιότητας των διδασκόντων.
- Της όχι υψηλής στάθμης των εκπαιδευόμενων, που είναι αποτέλεσμα του χαμηλού κοινωνικού γοήτρου πολλών τουριστικών επαγγελμάτων.
- Της ίδιας της φύσης πολλών τουριστικών επαγγελμάτων, η απόδοση στα οποία συνδέεται λιγότερο με ειδικές τεχνικές γνώσεις ή γνώσεις που παρέχονται

από τα σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα και σε αρκετά μεγάλο βαθμό με ιδιότητες του χαρακτήρα του εργαζομένου, όπως είναι η συνέπεια, η επιμέλεια, ο ζήλος, η ευελιξία κ.λπ.

Δεδομένου όμως των ανακατατάξεων που έχουν φέρει στον επιχειρηματικό κόσμο και επομένως στον κλάδο του τουρισμού οι νέες οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις, έχει γίνει πλέον αντιληπτό και από τους εργοδότες ότι πρέπει να υιοθετήσουν νέα, θετική στάση απέναντι σε δραστηριότητες συνεχούς επιμόρφωσης για να μπορέσουν να συνάδουν με τους ρυθμούς ανάπτυξης και ανταγωνισμού που επικρατούν πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, πολλές επιχειρήσεις να δημιουργούν τμήμα εκπαίδευσης ή ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που αναλαμβάνει τις εξής αρμοδιότητες:

1. Διαπιστώνει εκπαιδευτικές ανάγκες και γνωστικές ελλείψεις των εργαζομένων
2. Προετοιμάζει εκπαιδευτικό υλικό
3. Οργανώνει το περιεχόμενο και τον τρόπο διεξαγωγής των επιμορφωτικών προγραμμάτων
4. Συντονίζει τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες εντός εργασιακού χώρου
5. Συνεργάζεται με εκπαιδευτικούς φορείς εκτός εργασιακού χώρου, για τις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης.
6. Αξιολογεί τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (R.L. Mathis & J.H. Jackson, 1994: 266)

Για να μπορέσει το εκάστοτε τμήμα εκπαίδευσης ή ανάπτυξης μιας τουριστικής επιχείρησης να εντοπίσει τα γνωστικά κενά των εργαζομένων και να σχεδιάσει το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι χρήσιμο να γνωρίζουν τα επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων του προσωπικού που απασχολείται σε κάθε τμήμα της τουριστικής επιχείρησης. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να συνεργάζονται στενά με τους προϊσταμένους των τμημάτων και τους διευθυντές της επιχείρησης. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε για λογαριασμό του ΟΤΕΚ, οι διευθυντές των ξενοδοχείων αξιολογούν με υψηλό βαθμό το προσωπικό που εργάζεται στην υποδοχή, τις κρατήσεις και τις πωλήσεις. Συγκεκριμένα, χαρακτηρίζουν ως υψηλού επιπέδου τις δεξιότητες και τις γνώσεις των υπαλλήλων αυτών των τμημάτων σε ποσοστό άνω του 60%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης υπερβαίνει το 70%.

Λιγότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι διευθυντές από το προσωπικό των *επισιτιστικών τμημάτων* και του *τμήματος ορόφων*, όπου υπερισχύει ο χαρακτηρισμός «μετρίου επιπέδου» για τις επαγγελματικές δεξιότητες των υπαλλήλων τους σε ποσοστό άνω του 50% (με εξαίρεση το προσωπικό κουζίνας που αξιολογείται ως πιο υψηλού επιπέδου). Γενικά παρατηρείται ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει το προσωπικό των εξεταζόμενων ξενοδοχείων κρίνεται ως υψηλότερου επιπέδου από τις επαγγελματικές δεξιότητες και τις γνώσεις του.

Όσον αφορά τους διευθυντές και προϊσταμένους τουριστικών γραφείων, από τις απαντήσεις τους διαφαίνεται ένα έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων σε ό,τι αφορά το προσωπικό τους, αφού χαρακτηρίζουν σε ποσοστό 47,7% ως «μετρίου επιπέδου» και σε ποσοστό 6,8% ως «χαμηλού επιπέδου» τα σχετικά προσόντα των συνεργατών τους. Αντιθέτως, εμφανίζονται ως πολύ ικανοποιημένοι από το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει το προσωπικό στους πελάτες, το οποίο κρίνεται σε ποσοστό 74,5% ως «υψηλού επιπέδου». Εξάλλου, το 53,8% των διευθυντών αξιολογεί ως «υψηλού επιπέδου» τη γλωσσομάθεια των υπαλλήλων τους. (έρευνα ΟΤΕΚ, Φεβρουάριος 2003)

5.8. Φορείς συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης

Στην κοινωνία της γνώσης η συμμετοχή και παραμονή του εργαζόμενου στην παραγωγική διαδικασία εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητά του να αναβαθμίζει τις επαγγελματικές δεξιότητες και τα προσόντα του συνεχώς. Η πιστοποίηση των δομών Κατάρτισης, των εκπαιδευτών, των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης καθώς και των προσόντων που αποκτούν οι καταρτιζόμενοι αποτελούν θεμελιακές δράσεις για την συγκρότηση ενός αποτελεσματικού συστήματος συνεχιζόμενης κατάρτισης που θα οδηγήσει στην αναγνώριση, κατοχύρωση και πιστοποίηση γνώσεων, δεξιοτήτων και προσόντων.

Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, ως δραστηριότητα της δια βίου μάθησης, θέτει στο επίκεντρό της την εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του και την ικανότητα προσαρμογής του στη συνεχώς μεταβαλλόμενη οικονομία, παραγωγή και αγορά εργασίας. Απευθύνεται σε εργαζόμενους ή ανέργους που διαθέτουν αρχική επαγγελματική ή τεχνική εκπαίδευση ή έχουν αποκτήσει οποιαδήποτε εξειδίκευση μέσα από την επαγγελματική τους εμπειρία. Περιλαμβάνει δε τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες εκτός από την τυπική εκπαίδευση. Η συνεχιζόμενη επαγγελματική

κατάρτιση αφορά είτε τη συμπληρωματική κατάρτιση για άτομα με ελλιπή επαγγελματικά προσόντα, είτε την επανειδίκευση για άτομα που αλλάζουν επάγγελμα, είτε την εξειδίκευση και περαιτέρω επιμόρφωση για άτομα που πρέπει να αναβαθμίσουν τις γνώσεις τους στο αντικείμενο της εργασίας τους. (Ευστρατόγλου Α., 2003).

Στην Ελλάδα, η ανάληψη, οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης – και της δια βίου μάθησης γενικότερα – υπάγονται στις αρμοδιότητες του **Εθνικού Δικτύου Διά Βίου Μάθησης**, που περιλαμβάνει το σύνολο των φορέων δια βίου μάθησης με τις λειτουργίες, τα πρότυπα, τα μέσα και τις συστημικές σχέσεις τους. Από το σύνολο αυτών των φορέων, αυτοί που αναλαμβάνουν την οργάνωση και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προσανατολισμένων στο αντικείμενο του τουρισμού αλλά και της επιχειρηματικότητας γενικότερα, είναι τα **Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης** και τα **Κέντρα Διά Βίου Μάθησης**.

Τα Κ.Ε.Κ. είναι νομικά πρόσωπα ή λειτουργούν στο πλαίσιο νομικών προσώπων, τα οποία έχουν κάποια από τις μορφές που προβλέπονται από την εθνική ή την κοινοτική νομοθεσία και σκοπό την παροχή υπηρεσιών συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης. Τα Κ.Ε.Κ. έχουν οργανωτική διάρθρωση που περιλαμβάνει λειτουργίες διοίκησης, σχεδιασμού της εφαρμογής και εφαρμογής προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, διοικητικό, επιστημονικό ή τεχνικό και εκπαιδευτικό προσωπικό αντίστοιχο προς τις λειτουργίες αυτές, τη χρήση κτηριακής υποδομής, η οποία είναι σύμφωνη με τον κτηριοδομικό κανονισμό, καθώς και εξοπλισμό, που εξυπηρετούν τις παραπάνω λειτουργίες τους, εφαρμόζουν πιστοποιημένα προγράμματα συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα επαγγελματικά περιγράμματα, εφόσον υπάρχουν, και χρησιμοποιούν εκπαιδευτές με ανάλογες γνώσεις ή και εμπειρία. Αρμόδιος φορέας για την πιστοποίηση και την αδειοδότηση των Κ.Ε.Κ. είναι το Ε.ΚΕ.ΠΙΣ.

Τα Κέντρα Διά Βίου Μάθησης (Κ.Δ.Β.Μ.) συστήνονται και λειτουργούν, σύμφωνα με το Ν. 3879/2010, σε όσους Δήμους το επιθυμούν. Συγκεκριμένα, οι υπηρεσιακές μονάδες που ασκούν αρμοδιότητες δια βίου μάθησης των Δήμων ιδρύουν ΚΔΒΜ, στα οποία θα υλοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα Γενικής Εκπαίδευσης Ενηλίκων. Τα προγράμματα Γενικής Εκπαίδευσης Ενηλίκων, που θα υλοποιηθούν στα Κέντρα Διά Βίου Μάθησης, διακρίνονται σε Προγράμματα Εθνικής Εμβέλειας και Προγράμματα

Τοπικής Εμβέλειας. Τα Προγράμματα Εθνικής Εμβέλειας που οι Δήμοι επιλέγουν από διαθέσιμο πίνακα προγραμμάτων, και ο οποίος εκφράζει τις Εθνικές και Ευρωπαϊκές Πολιτικές σε θέματα Διά Βίου Μάθησης Ενηλίκων ανήκουν στα παρακάτω θεματικούς πεδία:

1. Οικονομία – Επιχειρηματικότητα
2. Ποιότητα ζωής – Περιβάλλον
3. Νέες Τεχνολογίες
4. Γλώσσα και Επικοινωνία
5. Κοινωνικές Δεξιότητες και Δράσεις
6. Πολιτισμός και Τέχνη
7. Προγράμματα Ευάλωτων Κοινωνικά Ομάδων

Προγράμματα σχετικά με την τουριστική ανάπτυξη αλλά και την ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου πραγματοποιούνται σε πολλά από αυτά τα θεματικά πεδία, όπως λ.χ. επαγγελματική ορολογία σε διάφορες ξένες γλώσσες, εξυπηρέτηση πελατών, αειφορία και τουριστική ανάπτυξη, εναλλακτικές μορφές τουρισμού

Επίσης, ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού έχει καθιερώσει τη σύσταση Λογαριασμού για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (Λ.Α.Ε.Κ.) από τις εργοδοτικές εισφορές που καταβάλλονται υποχρεωτικά από όλους τους εργοδότες, συμπεριλαμβανομένων και των τουριστικών επιχειρήσεων, σε ποσοστό 0,45% ή 0,25%. Ο λογαριασμός αυτός χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί γίνεται παρουσίαση μίας πρωτογενούς έρευνας όσο αφορά την συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στον τουριστικό τομέα. Πρόκειται για μία εκπαιδευτική αξιολόγηση η οποία αποτελεί σήμερα έναν ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο, όχι όμως αυτόνομη από θεωρητική και μεθοδολογική άποψη, εφόσον τα εργαλεία που χρησιμοποιεί τα δανείζεται από το χώρο των κοινωνικών και θετικών επιστημών (Βεργίδης, Δ. κ.α.1998 σελ.250). Είναι μία συστηματική διαδικασία συλλογής, επεξεργασίας, ανάλυσης και ερμηνείας δεδομένων που αφορούν συγκεκριμένα αντικείμενα με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και απώτερο σκοπό έχει την τροφοδότηση με χρήσιμες πληροφορίες.

Κατ' αρχήν θα οριστεί ο σκοπός της έρευνας και οι υποθέσεις για τους λόγους που γίνεται η έρευνα, και στη συνέχεια θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία της, λεπτομερικά αναφερόμενη στο δείγμα που επιλέχθηκε για την έρευνα, τους τρόπους συγκέντρωσης των δεδομένων, την περιγραφή και τον σχολιασμό των οργάνων και των τεχνικών μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, τους περιορισμούς που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας, καθώς και την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Τέλος, θα προκύψουν τα απαραίτητα συμπεράσματα σε αντιπαράθεση με τις υποθέσεις που ήδη έχουμε ορίσει.

6.2. Σκοπός έρευνας

Η παρούσα έρευνα σκοπό έχει να μετρήσει τις παραμέτρους εκείνες που εμπλέκονται με την συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στον τουριστικό κλάδο (ξενοδοχειακός τομέας, τουριστικά γραφεία). Σκοπός της έρευνας με άλλα λόγια, είναι να διαπιστώσουμε σε αυτό το νέο χώρο της εκπαίδευσης που ονομάζεται συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση και που έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια στην επικράτεια σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο, αλλά και διεθνώς, την υφιστάμενη κατάσταση, τις

εξελίξεις, και τις προοπτικές του μέσα από την εξέταση των απόψεων των διευθυντών ή των υπευθύνων προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων.

6.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα βασικά ερωτήματα που τίθενται στην έρευνα αυτή είναι:

- E1: Οι τουριστικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα διενεργούν εκπαιδευτικά προγράμματα και, αν ναι, πώς υλοποιούνται;
- E2: Πως προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επιχειρήσεων και σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι ;
- E3: Πώς ορίζονται και πώς αξιολογούνται οι εκπαιδευτικοί στόχοι;
- E4: Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις τουριστικές επιχειρήσεις;
- E5: Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων για τη χρησιμότητα και την επίδραση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία συμμετέχουν;

6.4. Μεθοδολογία έρευνας

A. Το δείγμα της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Μαρτίου – Απριλίου 2015 σε ξενοδοχεία τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων και σε τουριστικά γραφεία. Μέσα από αυτές τις επιχειρήσεις θα αντληθούν οι πληροφορίες. Το είδος αυτό του «δείγματος» επιλέχθηκε με βάση συγκεκριμένες μεταβλητές:

α) είναι εκείνες οι τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες λόγω της πολυπλοκότητας και της πληθώρας των αντικειμένων τους χρειάζονται περισσότερο ειδικευμένο προσωπικό από τις υπόλοιπες τουριστικές επιχειρήσεις, και

β) το μέγεθος των επιχειρήσεων στις οποίες απευθύνθηκε το ερωτηματολόγιο ήταν τέτοιο που εξυπηρετεί περισσότερο την διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων πάνω σε αρκετά γνωστικά αντικείμενα.

Κρίθηκε ότι η έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στον ξενοδοχειακό κλάδο, δηλ. σε εκείνον τον τουριστικό κλάδο που έχει με διαφορά την *μεγαλύτερη απασχόληση* προσωπικού. Για να μην περιοριστεί η έρευνα μόνο στα ξενοδοχεία, κρίθηκε ότι θα πρέπει επίσης να καλυφθούν τα τουριστικά γραφεία, τα οποία αποτελούν το δεύτερο σημαντικό-

τερο χώρο απασχόλησης *ειδικευμένου* προσωπικού στον τουρισμό. Κατά συνέπεια, η αναλογία εικοσιπέντε ξενοδοχείων και πέντε τουριστικών γραφείων που συνθέτουν το δείγμα στην παρούσα εργασία αντανakλά αυτό το σκεπτικό.

Οι αριθμοί των επιχειρήσεων αυτών αναλύονται ως εξής:

1) Εικοσιπέντε (25) ξενοδοχεία εκ των οποίων:

- α) το 26,7 % ξενοδοχεία τριών αστέρων.
- β) το 26,7% ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων.
- γ) το 30% ξενοδοχεία πέντε αστέρων.
- δ) το 16,7% της έρευνας δεν απάντησε.

2) Πέντε (5) τουριστικά γραφεία εκ των οποίων:

- α) το 53% εισερχόμενου τουρισμού
- β) το 27% εξερχόμενου τουρισμού
- γ) το 20 % διοργανωτές συνεδρίων και ταξιδιών κινήτρων

B. Ερευνητικό εργαλείο και τεχνικές ανάλυσης δεδομένων

Το ερευνητικό δείγμα συμπλήρωσε και απάντησε στο ίδιο ερωτηματολόγιο, το οποίο βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με e-mail ή και με fax στις επιχειρήσεις για να συμπληρωθεί εντός μιας εβδομάδας από την παραλαβή του. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν επώνυμα από τις επιχειρήσεις και επιστράφηκαν. Στις επιχειρήσεις χρειάστηκε να δοθούν περαιτέρω διευκρινήσεις για κάποιες από τις ερωτήσεις καθώς και ότι θα πρέπει να δώσουν την πραγματική διάσταση των δεδομένων. Επίσης, με την αποστολή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επαφή με αρκετά στελέχη, προκειμένου να ενημερωθούν για τους στόχους της έρευνας και να δοθούν διευκρινίσεις. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνήματα υπενθύμισης σε όλα τα στελέχη που δεν είχαν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο.

Τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν στο δείγμα ήταν δομημένα και περιείχαν τόσο κλειστές όσο και ανοικτές ερωτήσεις. Στις κλειστού τύπου ερωτήσεις, οι απαντήσεις είναι εκ των προτέρων δομημένες ή μπορεί να αντιπροσωπεύουν μια σειρά προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων (Βεργίδης, 1998:286). Όσο αφορά στις ανοικτές ερωτήσεις, σε αυτές δεν προβλέπεται προκαθορισμένη απάντηση και ο ερωτώμενος είναι ελεύθερος να εκφραστεί όπως θέλει.

Η αποκωδικοποίηση και ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft excel.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1. Ανάλυση και παρουσίαση των δεδομένων

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 30 επιχειρήσεις, οι οποίες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο που τους εστάλη. Οι 25 από αυτές τις επιχειρήσεις είναι ξενοδοχεία και οι πέντε τουριστικά γραφεία. Τα δεδομένα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων είναι τα παρακάτω:

Όσον αφορά τα γενικά στοιχεία των επιχειρήσεων και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους, προέκυψε πως επιχειρήσεις που θέσαμε στο ερευνητικό μικροσκόπιο:

α) Απασχολούν συνολικά 1.714 άτομα ή κατά μέσο όρο 59,1 εργαζόμενους.

β) Απασχολούν σε ίδια αναλογία μόνιμο και εποχιακό προσωπικό, σε ποσοστό 42% έκαστη κατηγορία, ενώ ένα 16% του προσωπικού αντιστοιχεί σε εξωτερικούς συνεργάτες.

γ) Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση αποτελούν το 63,33% του δείγματος, ενώ το υπόλοιπο 36,67% αντιστοιχεί σε εποχιακές επιχειρήσεις.

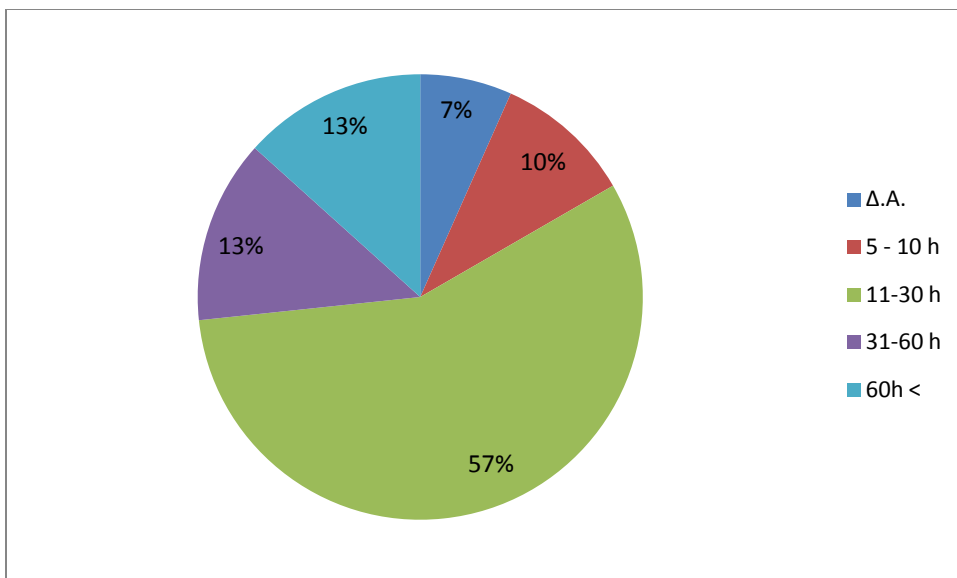
δ) το 86,67% των επιχειρήσεων που απάντησαν ήταν ανεξάρτητες μονάδες ενώ εταιρίες franchising και συνιδιοκτησίας ήταν αντίστοιχα το 6,7% αυτών.

ε) Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ξενοδοχεία πέντε αστέρων σε ποσοστό 36%, τεσσάρων αστέρων σε ποσοστό 32% και τριών αστέρων σε ποσοστό επίσης 32%. Όσον αφορά τα τουριστικά γραφεία που ερωτήθηκαν, αυτά ήταν γραφεία incoming σε ποσοστό 53%, γραφεία outgoing σε ποσοστό 27% και γραφεία διοργάνωσης συνεδρίων και incentives σε ποσοστό 20%.

Από τις ερωτήσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση προσωπικού προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

1) Το 90% του συνόλου των επιχειρήσεων πραγματοποιεί τέτοια προγράμματα ενώ μόλις το 10% απάντησε αρνητικά.

2) Η διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε ώρες απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1: Διάρκεια Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

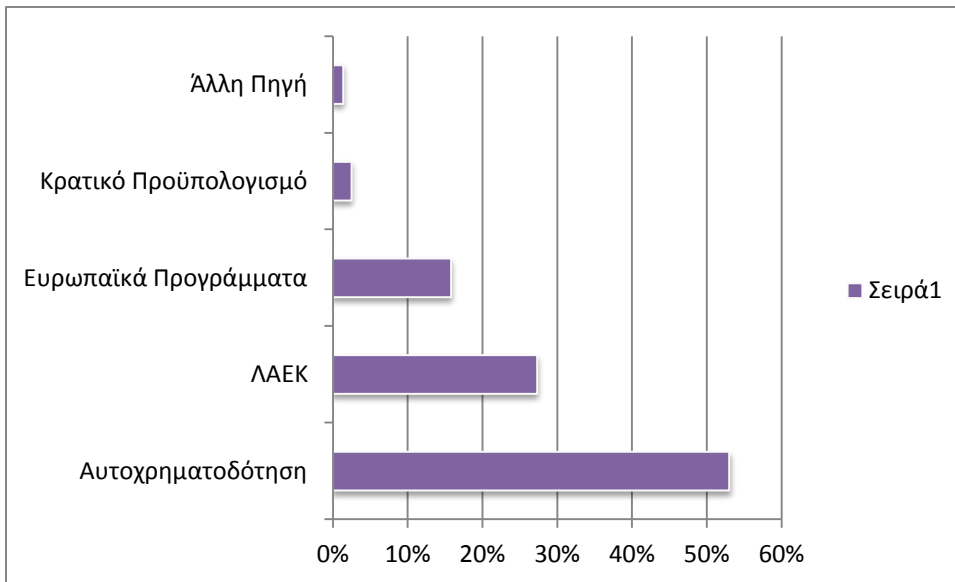
Όπως δείχνουν οι απαντήσεις των επιχειρήσεων του δείγματος, οι περισσότερες προτιμούν προγράμματα διάρκειας 11 έως 30 ωρών, πράγμα που δείχνει ότι η μικρότερης διάρκειας εκπαίδευση δεν επαρκεί. Επίσης φαίνεται ότι δεν προτιμάται η μεγαλύτερης διάρκειας εκπαίδευση, η οποία αποσπά τους εκπαιδευόμενους από την εργασία τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Συνεπώς οι φορείς που οργανώνουν και χρηματοδοτούν εκπαιδευτικά προγράμματα καλό είναι να προσανατολίζονται στην διάρκεια των προγραμμάτων που φαίνεται να είναι από τις επιχειρήσεις περισσότερο αποδεκτή.

3) Επίσης, οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν για τον χρόνο στον οποίο οι εργαζόμενοι παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα και σε ποσοστό 34% απάντησαν ότι η εκπαίδευση πραγματοποιείται στο ωράριο εργασίας, σε ποσοστό 22% απάντησαν ότι οι εργαζόμενοι παρακολουθούν προγράμματα όχι απαραίτητα στο ωράριο εργασίας αλλά με διάρκεια ίση με αυτό, το ίδιο ποσοστό επιχειρήσεων (22%) απάντησε ότι οι εργαζόμενοι παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα σε χρόνο επιπρόσθετο από αυτόν του ωραρίου εργασίας, ενώ δεν έδωσε απάντηση το 20%.

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι συχνά διατεθειμένοι να πραγματοποιήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε χρόνο επιπρόσθετο από αυτόν του ωραρίου εργασίας τους, γι' αυτό το μεγαλύτερο ποσοστό των προγραμμάτων πραγματοποιείται εντός του ωραρίου τους.

4) Οι πηγές χρηματοδότησης που χρησιμοποιούν οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι, όπως δείχνει το Σχήμα 2: η αυτοχρηματοδότηση σε ποσοστό 53%, τα προγράμματα

ΛΑΕΚ σε ποσοστό 27,3%, τα Ευρωπαϊκά προγράμματα σε ποσοστό 15,8%, ο κρατικός προϋπολογισμός σε ποσοστό 2,5% και άλλες πηγές σε ποσοστό 1,4%. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις του δείγματος οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι η κύρια πηγή χρηματοδότησής τους είναι η αυτοχρηματοδότηση.



Σχήμα 2: Πηγές χρηματοδότησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Ωστόσο, παρατηρείται ότι τόσο ο ειδικός λογαριασμός ΛΑΕΚ όσο και προγράμματα που χρηματοδοτούνται από το ΕΣΠΑ και υλοποιούνται σε ΚΕΚ και ΚΔΒΜ, έχουν αρχίσει να προσελκύουν το ενδιαφέρον των τουριστικών επιχειρήσεων σε σύγκριση με το παρελθόν, και χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο, μειώνοντας ένα μεγάλο μέρος του κόστους που επωμίζονταν μέχρι τώρα οι επιχειρήσεις για την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

5) Προκύπτει ακόμα ότι το 66,7% του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων συμμετέχει σε ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα (68% για τα ξενοδοχεία και 60% για τα τουριστικά γραφεία), το 53,3% σε εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά προγράμματα (σε ποσοστό 56% για τα ξενοδοχεία και σε ποσοστό 40% για τα τουριστικά γραφεία), το 40% σε προγράμματα εκπαίδευσης στον χώρο εργασίας (40% για τα τουριστικά γραφεία και 36% για τα ξενοδοχεία), σε εκπαιδευτικά προγράμματα με προγραμματισμένη εναλλαγή θέσεων συμμετέχει το 16,7% των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις του δείγματος (16% για τα ξενοδοχεία και 20% για τα τουριστικά γραφεία), το

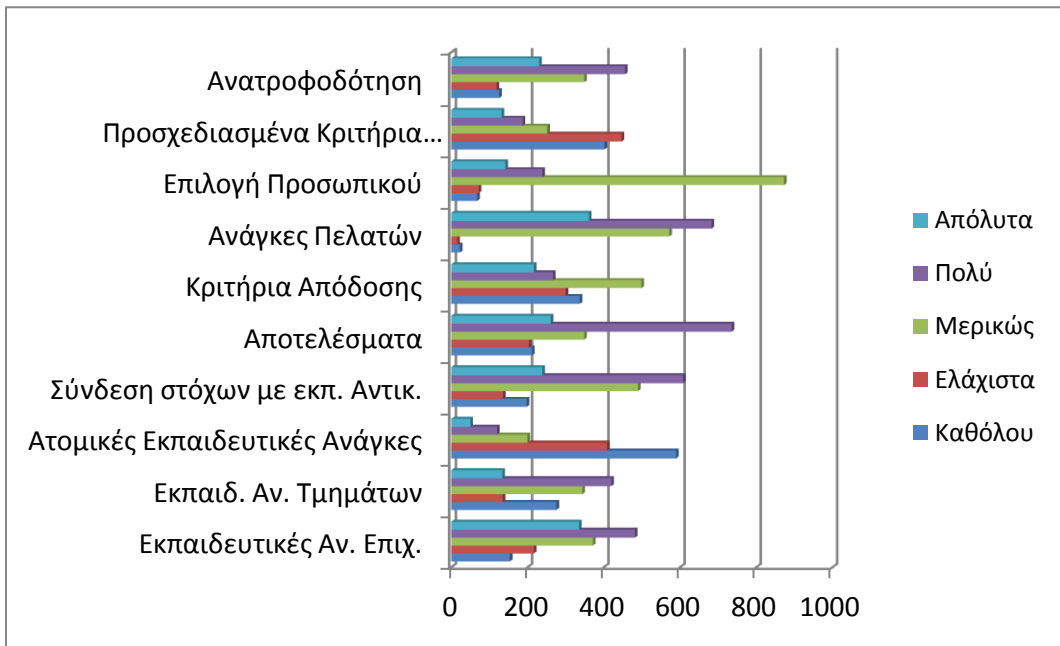
13,3% σε προγράμματα *e-learning* (12% για τα ξενοδοχεία και 20% για τα τουριστικά γραφεία), ενώ το υπόλοιπο 3,3% των εργαζομένων του συνόλου των τουριστικών επιχειρήσεων που απάντησαν στην έρευνα συμμετέχει σε *άλλου είδους* εκπαιδευτικά προγράμματα.

6) Οι τρόποι ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών είναι: με στατιστική και έρευνα του προσωπικού ανέρχεται σε ποσοστό 18%, με συνεντεύξεις στο 14%, κατόπιν αιτήματος προϊσταμένων στο 14%, με αξιολόγηση της απόδοσης σε ποσοστό 12%, κατόπιν αιτήματος των εργαζομένων σε ποσοστό 15%, με ανάλυση ικανοτήτων στο 12%, με ατομικά σχέδια ανάπτυξης στο 13% και με άλλους τρόπους σε ποσοστό 2%.

7) Οι ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι τουριστικές επιχειρήσεις προκειμένου να θέσουν τους στόχους των εκπαιδευτικών τους προγραμμάτων αλλά και να τα αξιολογήσουν τόσο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης τους όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους, χωρίστηκαν ως εξής:

- Αξιολόγηση συνολικών αναγκών της επιχείρησης
- Αξιολόγηση αναγκών ανά τμήμα
- Αξιολόγηση ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών
- Προδιορισμός των εκπαιδευτικών στόχων ανά εκπαιδευτικό αντικείμενο
- Τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα
- Προσδιορίζονται τα κριτήρια απόδοσης για κάθε εκπαιδευτική ενότητα
- Οι στόχοι συνδέονται με τις ανάγκες των πελατών
- Θέτονται συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής των εργαζομένων που θα συμμετέχουν σε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα
- Εφαρμόζονται προσχεδιασμένα κριτήρια μέτρησης για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων λαμβάνονται μέτρα βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Οι προτιμήσεις τους στην επιλογή των ενεργειών διαμορφώνονται όπως φανερώνει το σχήμα 3.



Σχήμα 3: Ενέργειες Τουριστικών Επιχειρήσεων

Από τη σχηματική αναπαράσταση προκύπτει ότι οι ανάγκες των πελατών και οι συνολικές ανάγκες των επιχειρήσεων αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες διαμόρφωσης και σχεδιασμού εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ενώ τα τελικά αποτελέσματα αποτελούν σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εφόσον αποδίδεται με αριθμητικά στοιχεία ο βαθμός της αποτελεσματικότητάς τους.

8) Το προσωπικό των τουριστικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, εκπαιδεύεται κατά 27% ατομικά ενώ το 73% ομαδικά.

9) Όσον αφορά τα αντικείμενα πάνω στα οποία εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων και τα οποία διαμορφώνουν τις θεματολογίες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι επιχειρήσεις οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία συμμετέχουν τα εξής ποσοστά του προσωπικού που απασχολούν:

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΚΑΝΕΝΑΣ/ Δ.Α.

Τεχνικά Θέματα Εργασια- κής Φύσεως	54%	33%	13%
Πληροφορική	21%	35%	44%
Μάρκετινγκ – Πωλήσεις	11%	77%	12%
Οργάνωση και Διοίκηση	23%	56%	21%
Επικοινωνία	21%	38%	41%
Ηγεσία – Ομαδικότητα	23%	46%	31%
Συστήματα Ποιότητας	40%	36%	24%
Εξυπηρέτηση Πελατών- Διαχείριση Παραπόνων	37%	41%	22%
Ηλεκτρονικό Εμπόριο	0%	47%	53%
Δημόσιες Σχέσεις	12%	32%	56%
Συναισθηματική Νοημοσύ- νη	0%	8%	92%
Έρευνα και Ανάπτυξη Προ- ϊόντων & Υπηρεσιών	8%	22%	70%

Σύμφωνα με τους απαντήσεις του δείγματος, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί οι οποίοι στην πλειοψηφία τους εκπαιδεύονται σε τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο τους δουλειάς τους. Αντίθετα, τα στελέχη εκπαιδεύονται κυρίως σε θέματα μάρκετινγκ και διοίκησης.

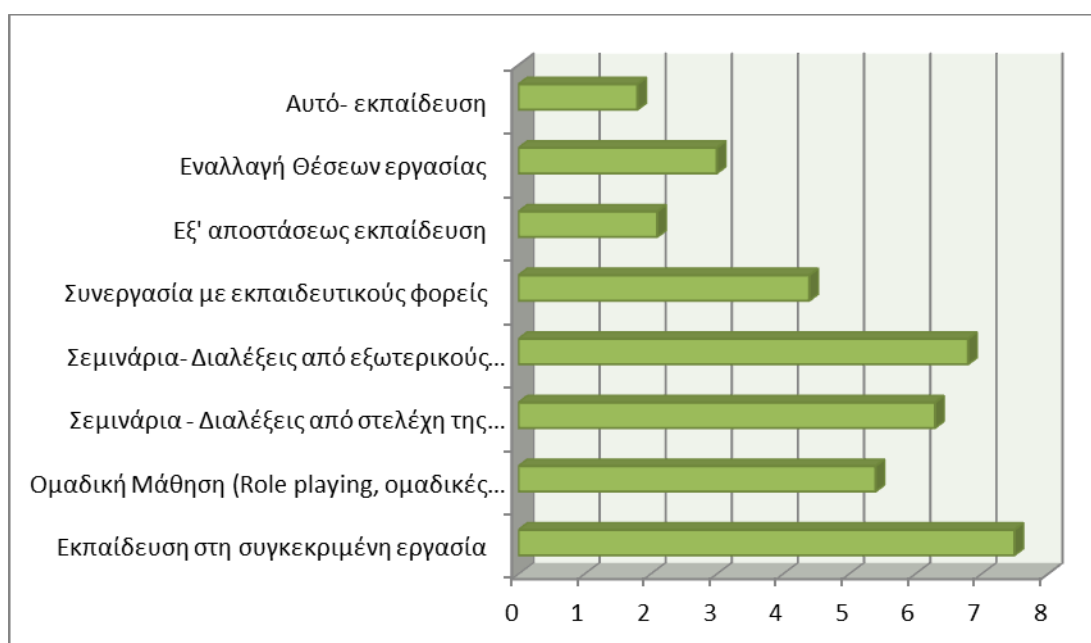
Επίσης, είναι πολύ σημαντικό ότι σε πολλά γνωστικά αντικείμενα ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων δεν εκπαιδεύει καθόλου το προσωπικό του, όπως π.χ. σε θέματα που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη, την ηγεσία και την ομαδικότητα, την έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών.

10) Ζητήθηκε από τις τουριστικές επιχειρήσεις να κατατάξουν τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιούν ανάλογα με την σημαντικότητα που τους αποδίδουν. Συγκεκριμένα, τους ζητήθηκε να κατατάξουν σε αξιολογική κλίμακα τις παρακάτω μεθόδους:

- Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία
- Ομαδική Μάθηση (Role playing, ομαδικές εργασίες)

- Σεμινάρια - Διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης
- Σεμινάρια- Διαλέξεις από εξωτερικούς εκπαιδευτές
- Συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς
- Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση
- Εναλλαγή Θέσεων εργασίας
- Αυτό- εκπαίδευση

Η σημαντικότερη, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, είναι η μέθοδος της εκπαίδευσης στην συγκεκριμένη εργασία, με αμέσως επόμενες την εκπαίδευση από εξωτερικούς εκπαιδευτές και την παρακολούθηση σεμιναρίων-διαλέξεων (Σχήμα 4).



Σχήμα 4: Βαθμός Προτίμησης Εκπαιδευτικών Μεθόδων από τις επιχειρήσεις

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε ποσοστό 7,5% την εκπαίδευση στην συγκεκριμένη εργασία (on the job training) και την εκπαιδευτική μέθοδο της συμμετοχής σε ομάδες φαίνεται να χρησιμοποιούν σε ποσοστό 5,4%. Όσον αφορά τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται από στελέχη της ίδιας της επιχείρησης, το ποσοστό αγγίζει το 6,3% ενώ τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται από εξωτερικούς εκπαιδευτές ανέρχονται σε ποσοστό 6,8%. Εκπαιδευτικούς οργανισμούς χρησιμοποιεί το 4,4% των τουριστικών επιχειρήσεων του δείγματος ενώ το ποσοστό της εξ αποστάσεως κατάρτισης ανέρχεται στο 2,1%. Την μέθοδο της

εναλλαγής θέσεων εργασίας χρησιμοποιεί το 3% του δείγματος και τέλος, το σύστημα της αυτοεκπαίδευσης, που έχει και το μικρότερο ποσοστό στην προτίμηση και τη σημαντικότητα που αποδίδουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιείται σε ποσοστό 1,8%

11) Στη συνέχεια, για τα προγράμματα κατάρτισης οι τουριστικές επιχειρήσεις απάντησαν ότι πραγματοποιούνται εντός της εταιρείας το 60%, εκτός της εταιρείας 10%, εντός και εκτός 20%. Το 10% δεν έδωσε απάντηση. Είναι εμφανής η προτίμηση της διενέργειας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εντός της εταιρείας. Οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι με αυτόν τον τρόπο δεν σπαταλάται χρόνος για μετάβαση σε άλλους χώρους αλλά ακόμη ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπαιδευτούν ακριβώς επάνω στις ανάγκες και συνθήκες εργασίας της συγκεκριμένης επιχείρησης.

12) Όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν την ανάγκη ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων:

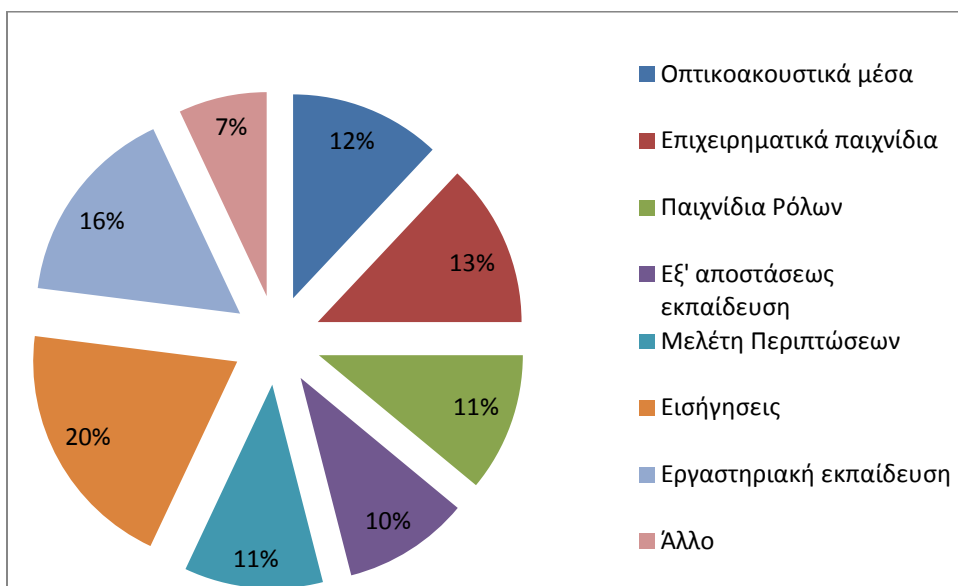
- το 12% διαπιστώνει την ανάγκη λόγω χαμηλής παραγωγικότητας,
- το 13% λόγω αποχωρήσεων εργαζομένων,
- το 11% λόγω αδυναμίας επίτευξης στόχων,
- 11% επίσης από παράπονα πελατών,
- 14% από το κακό εργασιακό κλίμα,
- ένα 12% λόγω χαμηλών πωλήσεων,
- 14% λόγω διαπίστωσης υψηλού λειτουργικού κόστους
- και 13% για άλλους λόγους.

13) Τα υποκείμενα της έρευνας κλήθηκαν επίσης να απαντήσουν για το ποιοί είναι οι κυριότεροι παράγοντες που καθιστούν απαραίτητη την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ποιος είναι ο βαθμός σημαντικότητας του κάθενο. Οι παράγοντες που διαπιστώθηκε ότι αποτελούν τους κυριότερους λόγους για τους οποίους μια τουριστική επιχείρηση προβαίνει σε ενέργειες κατάρτισης είναι οι ακόλουθοι, με σειρά σημαντικότητας:

- Βελτίωση της μειωμένης απόδοσης: 18,7%
- Ανάπτυξη παλιών και νέων δεξιοτήτων: 16%
- Διαμόρφωση της επιθυμητής συμπεριφοράς: 13,6%
- Εισαγωγή δομικών αλλαγών: 12,8%
- Έλεγχος άγχους: 11,3%

- Εναλλαγή θέσεων εργασίας: 11%
- Πρόσληψη νέου προσωπικού: 8,5%
- Διαχείριση χρόνου: 5%
- Άλλα: 3%

14) Οι τεχνικές και τα μέσα που χρησιμοποιούν με μεγαλύτερη συχνότητα οι επιχειρήσεις για την εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας αναφέρονται στο Σχήμα 5.



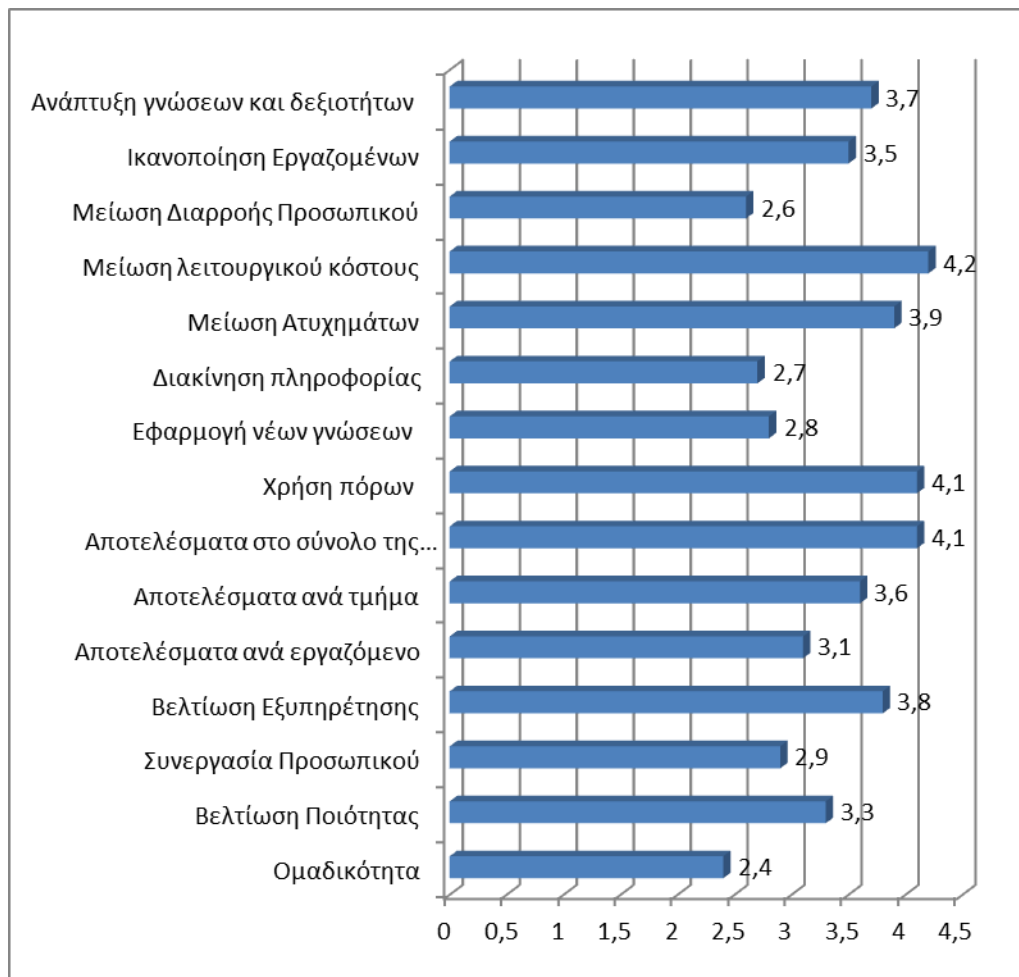
Σχήμα 5: Τεχνικές και μέσα εκπαίδευσης

15) Σχετικά με τις ενέργειες επιβράβευσης των εργαζομένων οι οποίοι έχουν συμμετάσχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα και δείχνουν εμφανή αποτελέσματα βελτίωσης της απόδοσης τους, οι απαντήσεις είναι οι ακόλουθες:

- Καλύτερες οικονομικές απολαβές: 12 %
- Προαγωγή ή καλύτερη θέση εργασίας: 10%
- Δώρα / bonus επιβράβευσης: 3,3%
- Ευκαιρίες Αυτο- ανάπτυξης: 24,1%
- Άλλο: 3,3%
- Τίποτα: 47,3%

16) Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις του δείγματος απαντούν στο αν και σε ποιο βαθμό πετυχαίνουν τα αποτελέσματα που αναφέρονται, μετά την εφαρμογή των εκπαι-

δευτικών προγραμμάτων τους. Απάντησαν ότι πετυχαίνουν πολύ ή πάρα πολύ τα παρακάτω αποτελέσματα (Σχήμα 6):



Σχήμα 6: Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

17) Τέλος, οι τουριστικές επιχειρήσεις απαντούν κατά 73,3% ότι οι μελλοντικές δαπάνες τους για εκπαίδευση θα πρέπει να είναι περισσότερες από σήμερα, 20% απαντά ότι θα πρέπει να είναι ίσες και 6,7% δεν έχει απαντήσει στο ερώτημα. Σε γενικές γραμμές πάντως, είναι εμφανής η θετική στάση των επιχειρήσεων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο απέναντι στα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.

Επαναπροσδιορίζοντας την αρχική σκοπιμότητα της εργασίας που ουσιαστικά πρόκειται για την διατύπωση των προβληματισμών, για τους οποίους έγινε και η πιο πάνω έρευνα, θα λέγαμε ότι το ζητούμενο ήταν να ερευνήσουμε σε βάθος την σπουδαιότη-

τα και την σημαντικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζόμενων στον τουριστικό τομέα, την ποιότητα και την ποσότητα των σπουδών, την χρησιμότητα των σπουδών αυτών στο εργασιακό περιβάλλον των καταρτιζόμενων όσο αφορά τις δεξιότητές τους και τις προοπτικές εξέλιξής τους, καθώς και την στάση των επιχειρήσεων όσον αφορά τις μελλοντικές δαπάνες πόρων για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Η ερμηνεία των δεδομένων που συλλέχθηκαν δίνει αρκετές και σημαντικές απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1. Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων οδηγούν και στις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων. Έτσι, μπορούν να σημειωθούν τα εξής συμπεράσματα:

Για το Ε1: Οι τουριστικές επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην έρευνα διενεργούν εκπαιδευτικά προγράμματα και, αν ναι, πώς υλοποιούνται;

Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις διενεργούν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους. Ως προς τους τρόπους και τα μέσα υλοποίησης τους, διαπιστώνονται τα παρακάτω:

- Οι τουριστικές επιχειρήσεις προτιμούν περισσότερο να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους στον χώρο εργασίας, ενώ δεν προτιμούνται τα μεγάλης διάρκειας σε ώρες εκπαιδευτικά προγράμματα, επειδή αποσπούν τους εκπαιδευόμενους από την εργασία τους για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Επίσης, η πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων απαντά ότι πραγματοποιούν εκπαιδευτικά προγράμματα εντός του ωραρίου εργασίας των εκπαιδευομένων.
- Οι τουριστικές επιχειρήσεις προτιμούν περισσότερο να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους με σεμινάρια ή διαλέξεις, τα οποία πραγματοποιούνται κυρίως από τα στελέχη της επιχείρησης.
- Οι τουριστικές επιχειρήσεις μεταξύ των μεθόδων εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν (εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση εργασίας, συμμετοχή σε ομάδες, σεμινάρια-διαλέξεις, εξωτερικοί εκπαιδευτές, συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς, εξ αποστάσεως κατάρτιση, εναλλαγή θέσεων εργασίας και αυτό-εκπαίδευση) προτιμούν να προσδιορίζουν με μετρήσιμους στόχους κυρίως τα αποτελέσματα των σεμιναρίων με στελέχη της επιχείρησης και με εξωτερικούς εκπαιδευτές. Αυτό ερμηνεύεται από το γεγονός ότι για αυτές τις μεθόδους εκπαίδευσης δεσμεύουν ιδίους πόρους και επιθυμούν να έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα.
- Οι εργαζόμενοι παρακολουθούν κυρίως ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα με αμέσως επόμενη προτίμηση στα εξω-επιχειρησιακά προγράμματα.
- Η μέθοδος της εκπαίδευσης στην συγκεκριμένη εργασία, με αμέσως επόμενες την εκπαίδευση από εξωτερικούς εκπαιδευτές και την παρακολούθηση σεμιναρίων-διαλέξεων είναι οι περισσότερο προτιμώμενες από τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Για το E2: Πως προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επιχειρήσεων και σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι; ;

Οι τουριστικές επιχειρήσεις συνδέουν τις ανάγκες των πελατών και τις γενικότερες ανάγκες των ίδιων των επιχειρήσεων με τις εκπαιδευτικές ανάγκες που θα διαμορφώσουν τις θεματολογίες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Έτσι:

- Συχνά οδηγούνται στην ανάγκη ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσω των παραπόνων που γίνονται από τους πελάτες.
- Επίσης, η αδυναμία επίτευξης των καθορισμένων στόχων που θέτει κάθε επιχείρηση, καθιστούν συχνά προφανή την αναγκαιότητα διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Τέλος, η έλλειψη συνοχής και συνεργασίας στις σχέσεις του προσωπικού, είτε πρόκειται για διοικητικό προσωπικό, είτε για εργαζόμενους, και η απουσία κοινού οράματος, αποτελούν συχνά κίνητρο για τη διενέργεια εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων από την πλευρά της επιχείρησης.

Σχετικά με τα αντικείμενα εκπαίδευσης, προτιμάται οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται σε αντικείμενα που τα αποτελέσματα τους είναι εμφανή σε σύντομο χρονικό διάστημα ενώ τα στελέχη συνήθως εκπαιδεύονται σε αντικείμενα των οποίων τα αποτελέσματα φαίνονται σε βάθος χρόνου.

Για το E3: Πώς ορίζονται και πώς αξιολογούνται οι εκπαιδευτικοί στόχοι;

Προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Όταν οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσδιορίσουν τους στόχους της εκπαίδευσης με ένα συγκεκριμένο μέτρο τις περισσότερες φορές επιλέγουν την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, εφόσον άλλωστε η ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχημένη λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης.
- Άλλος, επίσης σημαντικός στόχος που θέτουν οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι η εκπλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να έχει μετρήσιμα αποτελέσματα. Όσες επιχειρήσεις θέτουν μετρήσιμους στόχους μπορούν ευκολότερα να τους χρησιμοποιήσουν ως μέτρο σύγκρισης σχετικά με την επίδραση που είχε στην απόδοση των εργαζομένων η εκπαιδευτική διαδικασία.

- Οι επιχειρήσεις οι οποίες προσδιορίζουν τους εκπαιδευτικούς στόχους ανά κατηγορία εργαζομένων χρησιμοποιούν ως κριτήριο μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων την καλύτερη διακίνηση της πληροφορίας εντός της επιχείρησης.
- Όσο περισσότερο οργανωμένη και συστηματική εκπαίδευση κάνει μια επιχείρηση τόσο περισσότερο εξειδικευμένους στόχους εκπαίδευσης θέτει για κάθε κατηγορία προσωπικού.

Για το E4: Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις τουριστικές επιχειρήσεις;

Οι επιχειρήσεις που μετρούν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν, διαπιστώνουν ότι υπάρχει θετική επίδραση στα έξοδα της επιχείρησης που προκύπτει από τη μείωση του λειτουργικού κόστους και καλύτερη χρήση πόρων μετά από την διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ωστόσο, σύμφωνα με τα κριτήρια αξιολόγησης που σχετίζονται με την αποτελεσματικότερη διοίκηση, που συνδέεται με την ομαδικότητα και τη συνεργασία, τη διάχυση της πληροφορίας και την εφαρμογή νέων γνώσεων, η επίδραση τους δεν είναι τόσο έντονη, επειδή ενδεχομένως τα εκπαιδευτικά προγράμματα των τουριστικών επιχειρήσεων δεν περιλαμβάνουν σε μεγάλο ποσοστό γνωστικά αντικείμενα που άπτονται αυτών των θεμάτων.

Για το E5: Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων για τη χρησιμότητα και την επίδραση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία συμμετέχουν;

Οι εργαζόμενοι μένουν αρκετά ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο και τους τρόπους υλοποίησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Τα θεωρούν χρήσιμα για την αυτοανάπτυξη τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη. Τα κίνητρα τους είναι περισσότερο εξωτερικά, εφόσον για τη συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν έχουν οι ίδιοι τον πρώτο λόγο, αλλά οι προϊστάμενοι τους. Ωστόσο, διακρίνουν τη χρησιμότητα αυτών των προγραμμάτων για αυτό το λόγο πιστεύουν ότι θα πρέπει να επενδύονται περισσότερα χρήματα για την υλοποίηση τους.

8.2. Προτάσεις

Αναγκαία προϋπόθεση για τη χάραξη πολιτικής για την τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση είναι η εκτίμηση των πιθανών αναγκών του τομέα σε εκπαιδευμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό στο προσεχές μέλλον. Τελικό ζητούμενο, ως προς το οποίο οι γνώμες όλων των παραγόντων συμπίπτουν, είναι η εξύψωση της στάθμης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργοδότες την επιθυμούν ως μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, που ευνοούν τα κέρδη. Το κράτος την επιδιώκει για την επιτάχυνση της ανάπτυξης και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και οι εργαζόμενοι την επιζητούν διότι η αύξηση της απόδοσης τους τείνει να επηρεάζει ευνοϊκά τις αποδοχές και την επαγγελματική τους εξέλιξη. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μέσα από τα προγράμματα σπουδών αρχικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και συνεχιζόμενης κατάρτισης και επανακατάρτισης αποτελεί ένα από τα βασικά μέσα για την επίτευξη του τελικού ζητούμενου. Οι αντιλήψεις όμως για τη σημασία του διαφοροποιούνται, όπως αναφέρθηκε, σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

Η μελέτη των δεδομένων φαίνεται να διδάσκει ότι πολύ σημαντικός τρόπος βελτίωσης της στάθμης των γνώσεων και των δεξιοτεχνιών των ατόμων, έτσι ώστε να γίνονται παραγωγικότερα, είναι εκτός από τις σπουδές σε συστηματικά οργανωμένες δομές εκπαίδευσης και κατάρτισης, η άτυπη εκμάθηση κατά την εργασία. Όπως ήδη αναφέρθηκε, στον τουριστικό κλάδο η εργοδοσία φαίνεται να διατηρεί ακόμη μια περισσότερο επιφυλακτική στάση απέναντι στην αξία της επίσημης και οργανωμένης εκπαίδευσης ως μέσου βελτίωσης της στάθμης του εργατικού δυναμικού. Μπορεί κανείς με υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης να προβλέψει ότι η επιφυλακτικότητα αυτή από την πλευρά της εργοδοσίας απέναντι στο εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό θα βαίνει φθίνουσα, καθώς οι ανάγκες για βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών θα αυξάνονται, και καθώς, σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό, τα μέλη του εργατικού δυναμικού θα αποκτούν περισσότερα τυπικά προσόντα. Τονίζεται από όλες τις πλευρές και ορθά ότι, καθώς το επίπεδο διαβίωσης και το κόστος της εργασίας αυξάνει μοναδική διέξοδος για την στήριξη του τουριστικού τομέα είναι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, που προϋποθέτει αποδοτικότερο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι εποχιακές δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στην ομαδική εκπαίδευση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους. Αυτό φαίνεται λογικό αφού οι επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν για λίγους μόνο μήνες δεν έχουν την δυνατότητα να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο για την εκπαίδευση του προσωπικού τους εκτός του χώρου εργασίας. Θα ήταν λοιπόν πολύ χρήσιμο οι φορείς που οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα για εργαζομένους να προσανατολίζονται σε προγράμματα που θα διεξάγονται μέσα στον εργασιακό χώρο, σύμφωνα με τις προτιμήσεις των επιχειρήσεων αλλά και των εργαζομένων. Ακόμη ένα συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι η ιδιαίτερη σημασία που δίνουν οι τουριστικές επιχειρήσεις στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών τους, αφού όλοι συνδέουν τις ανάγκες των πελατών τους με την ποιότητα εξυπηρέτησής τους. Είναι λογικό να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση από τους διοργανωτές των προγραμμάτων στην δημιουργία προγραμμάτων με θέμα την εξυπηρέτηση των πελατών και την διαχείριση χρόνου.

Μια σημαντική πληροφορία που προκύπτει από την ανάλυση των ερωτηματολογίων είναι ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν την ανάγκη ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσω των παραπόνων των πελατών αλλά και της αδυναμίας επίτευξης προκαθορισμένων στόχων. Αυτό επιβεβαιώνει την ανάγκη δημιουργίας εκπαιδευτικών προγραμμάτων με θέματα σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών. Όταν εκπαιδεύουν το προσωπικό τους οι τουριστικές επιχειρήσεις, το κάνουν σύμφωνα με τις ατομικές ή τις ανά τμήμα ανάγκες των εργαζομένων. Φαίνεται καθαρά ότι δεν μπορεί να παρακολουθούν όλοι οι εργαζόμενοι τα ίδια προγράμματα αλλά υπάρχει ανάγκη εξειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας.

Επίσης, καλό θα ήταν οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τα επιμορφωτικά προγράμματα που θέλουν να συμμετέχουν, σε συνεργασία πάντα με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να εμπλουτιστούν, όσον αφορά τη θεματολογία τους και να προσανατολιστούν σε αντικείμενα που ενισχύουν την συνεκτικότητα της ομάδας και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και να δοθούν περισσότερα κίνητρα στους εργαζ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αθανασίου, Λ. (2004). *Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*. Αθήνα: ΙΤΕΠ
- Βάλβης, Μ. (1999). *Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και η Αλλαγή*, Αθήνα, Λιβάνης

- Βεργίδης, Δ. Λιοναράκης, Α. Λυκουργιώτης, Α. Μακράκης, Β. Ματράλης, Χ. (1998-1999). *Ανοικτή και εξ αποστάσεως εκπαίδευση: Θεσμοί και λειτουργίες* Πάτρα: ΕΑΠ
- CEDEFOP, (1991). *Occupations within the Hotel/Tourism sector within the EC*, Berlin
- Certo, S.C. (1980). *Principles of modern management. Functions and systems*, Wm. C Brown Company Publishers, U.S.A.
- Cooper, C. Shepherd, R. and Westlake, J. (1996). *Educating the educators in Tourism: A manual of Tourism and hospitality education*, World Tourism Organization- University of Surrey
- Ευστρατόγλου Α. (2003). *Συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση και πιστοποίηση- Διαδικασία και Αποτελέσματα*, ΚΕΚ 2001-2003. Αθήνα: ΕΚΕΠΙΣ
- Fayos- Sola, E. Cooper, C. Hawkins, D. and Spivack, S. (1997). *A methodology for quality in Tourism education and training*, World Tourism Organisation
- French, W. (1994). *Human Resources Management*, Boston : Houghton Mifflin Company
- ΙΤΕΠ Λουκής Α. Αθανασίου «τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική », Αθήνα 2004 (μελέτη 16)
- Jallade, J.P. (2001). *From Continuing Education to Lifelong Learning in French Universities*. European Journal of Education, Vol.36, No 3, 2001.
- Κανελλόπουλος Χ., (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα
- Κανελλόπουλος, Χ., Παπαλεξανδρή, Ν. (1990). *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*
- Κανελλόπουλος Κ., Μαυρομαράς Κ. και Μητράκος Θ., *Εκπαίδευση και Αγορά Εργασίας*, Μελέτες αρ. 50, ΚΕΠΕ, 2003
- Κανόνης Γ., Ημερίδα με Θέμα *Τουριστική Εκπαίδευση Προβλήματα & Ελλείψεις, Ανάγκες και Προοπτικές*, ΕΚΘΕΣΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΟΛΠ, Δευτέρα 31 Ιανουαρίου 2005
- Κουτούζης Μ., (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Πάτρα, ΕΑΠ.
- Κουτσομιχάλης, Α.(2003). Μελέτη Σχεδίου Δράσης για την Αναδιάρθρωση και αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης- ΕΕΟ Group για λογαριασμό του ΟΤΕΚ (Φεβρουάριος).
- Λαγός, Δ. (2005): Η κλαδική διάρθρωση της τουριστικής βιομηχανίας. *Τουριστική Οικονομική*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, σελ. 313- 327.
- Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996): *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks
- Leslie, D. and Richardson, A. (2000). Tourism and cooperative education in UK undergraduate courses: are the benefits being realised?, *Tourism Management* Vol. 21, Issue 5, pp. 489-498
- Μάρδας, Γ., Βαλκάνος, Ε. (2002). *Οργάνωση, Διοίκηση και Οικονομία του Συστήματος Διά Βίου Εκπαίδευσης*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μάρδας, Γ. (2001). *Οικονομική Θεωρία, Διά Βίου Παιδεία, Κοινωνική Πολιτική*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στέλλα (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, ΑΝΙΚΟΥΛΑ
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσ/νικη, Ανίκουλα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΝΤΥΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ	
<i>Παρακαλούμε, επιλέξτε το βαθμό για κάθε ερώτηση που αντιπροσωπεύει τις απόψεις σας (χρησιμοποιείται η κλίμακα 1-4 με άριστα το 4 και γράψτε δίπλα κάποια σχόλια που θα μας βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση της αξιολόγησης σας.</i>	
1. Τώρα που ολοκληρώσατε το πρόγραμμα, πως το αξιολογείτε ως εκπαιδευτική εμπειρία;	
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	Σχόλια:
2. Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ανταποκρίθηκε στις ανάγκες, στις προσδοκίες και τα ενδιαφέροντα σας;	
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	Σχόλια:
3. Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκαν οι στόχοι του προγράμματος;	
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	Σχόλια:
4. Πιστεύετε ότι οι γνώσεις που αποκομίσατε και οι ικανότητες που αναπτύξατε θα χρησιμεύσουν στην αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των εργασιακών σας καθηκόντων;	
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	Σχόλια:
5. Πώς αξιολογείτε τη συμβολή των εκπαιδευτικών τεχνικών (είδος, ποικιλία, ρυθμός) στην εμπέδωση του περιεχομένου του προγράμματος;	
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	Σχόλια:

<input type="checkbox"/> 4	
6. Βαθμολογείστε τις τεχνικές που εφαρμόστηκαν με βάση την αποτελεσματικότητα που θεωρείτε ότι είχαν για την επίτευξη των στόχων του προγράμματος	
A. Εισήγηση	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
B. Εργασία σε ομάδες	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Γ. Συζήτηση	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Δ. Παιχνίδι Ρόλων	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Ε. Πρακτική Άσκηση	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Στ. Εκπαιδευτικά Παιχνίδια	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Z. Καταιγισμός Ιδεών	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
H. Βιντεοσκόπηση	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
Θ. Εκπαιδευτική Ταινία	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4
7. Θεωρείτε ότι το περιεχόμενο του προγράμματος συνδέθηκε με την καθημερινή του χρήση στο επαγγελματικό επίπεδο;	
<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4	Σχόλια:
8. Ο εκπαιδευτής του προγράμματος	

<p>A. Γνώριζε σε βάθος το αντικείμενο;</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4</p> <p>B. Δημιούργησε άνετο και καλό κλίμα;</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4</p> <p>Γ. Εξηγούσε το σκοπό της κάθε δραστηριότητας;</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4</p> <p>Δ. Έδινε σαφείς οδηγίες;</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4</p> <p>Ε. Έδινε ο ίδιος ή ζητούσε από τους συμμετέχοντες χρήσιμες και εύστοχες απαντήσεις στις ερωτήσεις;</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4</p> <p>Στ. Κατηύθυνε παραγωγικές και χρήσιμες συζητήσεις;</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4</p> <p>Ζ. Συνέδεε μεταξύ τους τις θεματικές ενότητες του προγράμματος;</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4</p>
<p>9. Ποιοι στόχοι και προσδοκίες που είχατε κατά την έναρξη του προγράμματος δεν καλύφθηκαν;</p>
<p>10. Άλλα σχόλια</p>

--

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Σημειώστε το είδος της επιχείρησής σας:

A. Τουριστικό γραφείο

B. Ξενοδοχείο

2. Η Επιχείρησή σας λειτουργεί σε 12 μήνη βάση?

Ναι

Όχι

Εάν όχι, πόσους μήνες λειτουργεί?

3. Σημειώστε τον αριθμό των εργαζομένων που συνολικά εργάζονται στην επιχείρησή σας ως:

Μόνιμοι :

Εποχιακοί :

Εξωτερικοί Συνεργάτες :

Σύνολο :

4. Η επιχείρησή σας είναι:

Ανεξάρτητη Μονάδα

Μονάδα Αλυσίδας Επιχειρήσεων

5. Σημειώστε την κατηγορία στην οποία κατατάσσεται η επιχείρησή σας:

A. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

5 Αστέρων

4 Αστέρων

3 Αστέρων

B. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ

Incoming, σε ποσοστό%

Outgoing, σε ποσοστό %

Οργάνωση συνεδρίων και incentives %

B. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6. Πραγματοποιεί η επιχείρησή σας προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού;

Ναι Όχι

7. Εάν ναι, σημειώστε την κατανομή αυτών των προγραμμάτων με βάση την διάρκειά τους σε ώρες

- Από 5 έως 10 ώρες
- Από 11 έως 30 ώρες
- Από 31 έως 60 ώρες
- Πάνω από 60 ώρες

8. Η Εκπαίδευση πραγματοποιείται:

α) Στο ωράριο εργασίας

β) Όχι απαραίτητα στο ωράριο εργασίας αλλά με διάρκεια ίση με αυτό

γ) Σε χρόνο επιπρόσθετο από αυτόν του ωραρίου εργασίας

9. Ποιες από τις παρακάτω πηγές χρηματοδότησης χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας και σε τι ποσοστό;

- Αυτοχρηματοδότηση%
- Ειδικός Λογαριασμός ΛΑΕΚ%
- Προγράμματα ΕΣΠΑ%
- Κρατικές Επιχορηγήσεις%
- Άλλη πηγή%
- Σύνολο%

10. Σε ποια από τα παρακάτω είδη σεμιναρίων συμμετείχε το προσωπικό σας;

- Ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά σεμινάρια
- Εξωεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά σεμινάρια
- Συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (on the job training)
- Προγραμματισμένη εναλλαγή θέσεων εργασίας στα διάφορα τμήματα

- Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning)
- Άλλο

11. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών στην επιχείρησή σας γίνεται μέσω:

- Στατιστικών και ερευνών προσωπικού
- Συνεντεύξεων προσωπικού
- Αιτήματα άμεσων προϊσταμένων
- Αξιολόγησης απόδοσης
- Αιτήματα εργαζομένων
- Ανάλυσης ικανοτήτων
- Ατομικών σχεδίων ανάπτυξης
- Άλλο :.....

12. Στον πίνακα που ακολουθεί σημειώστε τον βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας προβαίνει στις ενέργειες που αναφέρονται στην πρώτη στήλη. Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε, όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

Ενέργειες τουριστικών επιχειρήσεων	1	2	3	4	5
Αξιολόγηση συνολικών αναγκών της επιχείρησης					
Αξιολόγηση αναγκών ανά τμήμα					
Αξιολόγηση ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών					
Προδιορισμός των εκπαιδευτικών στόχων ανά εκπαιδευτικό αντικείμενο					
Τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα					
Προσδιορίζονται τα κριτήρια απόδοσης για κάθε εκπαιδευτική ενότητα					
Οι στόχοι συνδέονται με τις ανάγκες των πελατών					
Θέτονται συγκεκριμένα κριτήρια επιλογής των εργαζομένων που θα συμμετέχουν σε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα					
Εφαρμόζονται προσχεδιασμένα κριτήρια μέτρησης για την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων					

Μετά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων λαμβάνονται μέτρα βελτίωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας

13. Σε ποια αναλογία εκπαιδεύεται το προσωπικό σας ατομικά ή/και ομαδικά;

Ατομικά%

Ομαδικά%

14. Σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησής:

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	ΣΤΕΛΕΧΗ	ΚΑΝΕΝΑΣ/ Δ.Α.
------------------------------------	--------------------	----------------	----------------------

Τεχνικά Θέματα Εργασια-
κής Φύσεως

Πληροφορική

Μάρκετινγκ – Πωλήσεις

Οργάνωση και Διοίκηση

Επικοινωνία

Ηγεσία – Ομαδικότητα

Συστήματα Ποιότητας

Εξυπηρέτηση Πελατών-

Διαχείριση Παραπόνων

Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Δημόσιες Σχέσεις

Συναισθηματική Νοημοσύ-
νη

Έρευνα και Ανάπτυξη Προ-
ϊόντων & Υπηρεσιών

15. Προσδιορίστε ποιες από τις παρακάτω μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού και σε ποιο βαθμό, όσον αφορά τη συχνότητα:

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε, όπως παρακάτω.

1= Ποτέ 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Πάντα

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία					
Ομαδική Μάθηση (Role playing, ομαδικές εργασίες)					
Σεμινάρια - Διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης					
Σεμινάρια- Διαλέξεις από εξωτερικούς εκπαιδευτές					
Συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς					
Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση					
Εναλλαγή Θέσεων εργασίας					
Αυτό- εκπαίδευση					

16. Τα προγράμματα κατάρτισης πραγματοποιούνται :

Εντός της εταιρίας

Εκτός της εταιρίας

17. Την ανάγκη για ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων την διαπιστώνετε μέσω (Σημειώστε με ✓ τις προτάσεις που ισχύουν στην περίπτωση σας):

Χαμηλής παραγωγικότητας

Υψηλού βαθμού αποχωρήσεων

Συνεχούς αδυναμίας επίτευξης προκαθορισμένων στόχων

Παράπονα πελατών

Άσχημου κλίματος εργασίας

Μείωση του όγκου των πωλήσεων

Υψηλού κόστους

18. Οι περιπτώσεις που χρήζουν εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας είναι:

(Παρακαλούμε κατατάξτε τις παρακάτω επιλογές με κριτήριο το βαθμό αναγκαιότητας για εκπαίδευση στην καθεμία. Ξεκινήστε με 1 για την περισσότερο σημαντική και συνεχίστε με 2 κ.λ.π. για τις αμέσως επόμενες.)

- Πρόσληψη νέου προσωπικού
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Διαχείριση χρόνου
- Ανάπτυξη υπαρχουσών & νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων.
- Έλεγχος άγχους
- Διαμόρφωση επιθυμητής συμπεριφοράς
- Εισαγωγή αλλαγών
- Βελτίωση της μειωμένης απόδοσης
- Προσέλκυση ικανών νέων στελεχών
- Άλλο:

19. Οι τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας είναι :

- Οπτικοακουστικά μέσα
- Επιχειρηματικά παιχνίδια
- Παιχνίδια Ρόλων
- Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση
- Μελέτη Περιπτώσεων
- Εισηγήσεις
- Εργαστηριακή εκπαίδευση
- Άλλο:

20. Παρακαλώ σημειώστε ποιο είναι το κέρδος το οποίο απολαμβάνουν τα στελέχη της επιχείρησής σας που διακρίνονται κατόπιν εκπαίδευσης

- Καλύτερες οικονομικές απολαβές:
- Προαγωγή ή καλύτερη θέση εργασίας:
- Δώρα / bonus επιβράβευσης:
- Ευκαιρίες Αυτο- ανάπτυξης:
- Άλλο:
- Τίποτα:

21. Στον πίνακα που ακολουθεί σημειώστε τον βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας- πετυχαίνει τα αποτελέσματα που αναφέρονται σε αυτή, μετά την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της. Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω:

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

Αποτελεσματικότητα Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	1	2	3	4	5
Ομαδικότητα					
Βελτίωση Ποιότητας					
Συνεργασία Προσωπικού					
Βελτίωση Εξυπηρέτησης					
Αποτελέσματα ανά εργαζόμενο					
Αποτελέσματα ανά τμήμα					
Αποτελέσματα στο σύνολο της επιχείρησης					
Χρήση πόρων					
Εφαρμογή νέων γνώσεων					
Διακίνηση πληροφορίας					
Μείωση Ατυχημάτων					
Μείωση λειτουργικού κόστους					
Μείωση Διαρροής Προσωπικού					
Ικανοποίηση Εργαζομένων					
Ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων					

22. Πιστεύετε ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει στο μέλλον να δαπανούν πόρους (κεφάλαιο και χρόνο) για εκπαιδευτικούς σκοπούς:

περισσότερους

λιγότερους

ίσους με σήμερα

.....

Όνομα Επώνυμο Ημερομηνία Σφραγίδα / Επωνυμία Επιχείρησης