



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“Η εφαρμογή των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας στον
τομέα παροχής ξενοδοχειακών υπηρεσιών, η περίπτωση των
ξενοδοχείων 5* στην Κρήτη.”**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

A.M.: 4094

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΣΘΗΡ ΠΙΤΣΟΥΛΗ

ΚΡΗΤΗ

2010

Περιεχόμενα

Μέρος Α' Βιβλιογραφική έρευνα

Εισαγωγή	4
----------	---

Κεφάλαιο 1: Η οργάνωση και λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

1.1.	Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	6
1.2.	Ξενοδοχειακά καταλύματα	7
1.3.	Η δομή ενός ξενοδοχείου	9
1.4.	Οι ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού προϊόντος	14

Κεφάλαιο 2: Η έννοια της ποιότητας για το ξενοδοχειακό – τουριστικό προϊόν

2.1.	Χαρακτηριστικά τουριστικού προϊόντος	18
2.2.	Η έννοια της ποιότητας στο ξενοδοχειακό – τουριστικό προϊόν	22

Κεφάλαιο 3: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ, Total Quality Management) στα ξενοδοχεία

3.1.	Σύγχρονες απόψεις σχετικά με τη διοίκηση	24
3.2.	Εννοιολογική προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας	24
3.3.	Διοίκηση ολικής ποιότητας στα ξενοδοχεία	27
3.4.	Συστατικά στοιχεία της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία	29

Κεφάλαιο 4: Επιμόρφωση προσωπικού

4.1.	Εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας της επιμόρφωσης του προσωπικού	33
4.2.	Προϋποθέσεις ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	35
4.2.1	Σχέση με τη μάθηση ενηλίκων	38
4.3.	Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών	40
4.3.1	Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης	41
4.4.	Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων	42
4.5.	Ο ρόλος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων	47
4.6.	Η διαδικασία της εκπαίδευσής και ανάπτυξης	47
4.7.	Η επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	50
4.8.	Μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών	51
4.8.1.1.	Μαθητεία – προσωπική καθοδήγηση (coaching)	51
4.8.1.2.	Καθοδήγηση – κηδεμονία (mentoring)	52
4.8.2.	Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation)	53
4.9.	Μέτρηση της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης	55
4.10.	Λόγοι αποτυχίας της εκπαιδευτικής διαδικασίας	57

Μέρος Β' Μεθοδολογία, αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνας

Κεφάλαιο 1: Ερευνητική μεθοδολογία

1.1	Μεθοδολογία της έρευνας	62
1.2	Το δείγμα της έρευνας	62
1.3	Περιορισμοί της έρευνας	63

Κεφάλαιο 2: Επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας που αφορά τα ερωτηματολόγια των διευθυντικών στελεχών των ξενοδοχειακών μονάδων 5* οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Κρήτη

2.1	Γενικά στοιχεία της έρευνας	65
2.2	Επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων ερωτηματολογίου	65
2.2.1	Ονομασία της ξενοδοχειακής μονάδας	66
2.2.2	Τύπος ξενοδοχειακής μονάδας	66
2.2.3	Δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας	67
2.2.4	Αριθμός εργαζομένων	68
2.2.5.	Ποιά είναι η τάση των εσόδων την τελευταία τετραετία;	68
2.2.6.	Ποιά η κατηγορία που ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα όπου εργάζεστε;	69
2.2.7.	Ποιά είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο όπου εργάζεστε;	69
2.3.	Ζητήματα εφαρμογής αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	69
2.3.1.	Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι το ξενοδοχείο σας εφαρμόζει τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;	69
2.3.2.	Σε ποίο σημαντικό βαθμό θεωρείτε ότι η επένδυση στην ποιότητα έχει επηρεάσει θετικά τα ακόλουθα;	70
2.3.3.	Σε ποίο σημαντικό βαθμό θεωρείτε ότι η επένδυση στην ποιότητα έχει επηρεάσει θετικά τα ακόλουθα τμήματα;	72
2.3.4.	Ασκεείτε μια διαχείριση παραπόνων των πελατών;	73
2.3.5.	Ποιά είναι τα τρία πιο συχνά παράπονά σας;	73
2.3.6.	Ποιούς τρόπους χρησιμοποιείτε για να ενθαρρύνετε τους πελάτες σας για να εκφράσουν τα παραπονά τους, διευκολύνοντας την επικοινωνία;	74
2.4.	Συμπεράσματα	75

Σχέδια

Σχέδιο 1.	Οργανόγραμμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης	12
Σχέδιο 2.	Ένα μοντέλο Δ.Ο.Π. Για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	28
Σχέδιο 3.	Οι 3 στόχοι της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης	37
Σχέδιο 4.	Το πρόβλημα της μεταφοράς και της μετάφρασης	39
Σχέδιο 5.	Διαδικασία Ανάπτυξης Προσωπικού	49

Σχήματα

Σχήμα 1.	Τύπος ξενοδοχειακής μονάδας	66
Σχήμα 2.	Δυναμικότητα ξενοδοχειακών μονάδων	67
Σχήμα 3.	Αριθμός εργαζομένων ανά ξενοδοχειακή μονάδα	68
Σχήμα 4.	Βαθμός εφαρμογής αρχών ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές μονάδες	70
Σχήμα 5.	Βαθμός επηρεασμού επιμέρους τομέων λόγω επένδυσης στην ποιότητα	72
Σχήμα 6.	Βαθμός επηρεασμού επιμέρους τμημάτων λόγω επένδυσης στην ποιότητα	73

Πίνακες

Πίνακας 1:	Τύποι και υπολογισμός μετρήσεων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων	56
Πίνακας 2:	Κόστη εκπαίδευσης	57

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο	77
Βιβλιογραφία	82

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πιστεύεται (Crosby, 1984:57) ότι μπορούμε να φθάσουμε στο αναβαθμισμένο αποτέλεσμα αν συνεχώς προσπαθούμε να το βελτιώσουμε. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υιοθετήθηκε από επιχειρήσεις παγκοσμίως ως ένα ισχυρό εργαλείο για διαρκή βελτίωση στην επιχειρηματική επίδοση. Ανάμεσα στους ανταγωνιστικούς παράγοντες, μόνο η ποιότητα είναι ικανή να ανοίξει αγορές στη διεθνοποιημένη κοινωνία (Lipovatz, 1998). Η ποιότητα των υπηρεσιών, είναι ένα βασικό συστατικό της στρατηγικής μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας των υπηρεσιών, ξεκινάει από την αξιόπιστη και ακριβή μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα, ενώ τα αποτελέσματα της μέτρησης αποκαλύπτουν το ύψος της επένδυσης που χρειάζεται προκειμένου να εγκαθιδρυθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας (Eccles G., Durand P., 1997:225). Η επίτευξη των στόχων ποιότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θα πρέπει να εναρμονίζεται πλήρως με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εφαρμογή ενός διεθνώς αναγνωρισμένου προτύπου ποιότητας διασφαλίζει την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας του οργανισμού, και την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της Ανώτατης Διοίκησης.

Στο σύγχρονο και εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον που βιώνουν οι κάθε είδους τουριστικές επιχειρήσεις - και ιδίως τα ξενοδοχεία, για τα οποία και θα αναφερθούμε στην έρευνά μας - είναι αναγκαίο να παρακολουθούν και να προσεγγίζουν ορισμένους κρίσιμους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες που δρουν καταλυτικά στην επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης είναι οι (Summers C.S., Donna, 2005):

- Στρατηγικοί παράγοντες στους οποίους περιλαμβάνονται η αγορά, το προϊόν, η τεχνολογία, οι πελάτες και οι προμηθευτές.
- Οργανωτικοί παράγοντες και συγκεκριμένα: πολιτικές, διαδικασίες, μέθοδοι και πρακτικές, στρατηγικές, επίλυση προβλημάτων, πίστη, κουλτούρα και μετρήσεις.
- Ανθρώπινοι παράγοντες: επίπεδο μόρφωσης, εκπαίδευση, εσωτερικές σχέσεις πελάτη - προμηθευτή, υποκίνηση, ομαδική εργασία, επικοινωνία. Θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο αυτό που αναφέρουν οι Αναστασόπουλος, Πεϊμανίδης κ.α (2002), ότι «εντός της εταιρίας υπάρχουν πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες τμήματα ή και άτομα εφοδιάζονται προϊόντα μεταξύ τους και δρουν ως εσωτερικοί προμηθευτές και πελάτες. Όσοι γίνονται αποδέκτες προϊόντων, ενώ στην ουσία δεν είναι πελάτες με την απόλυτη σημασία της λέξης, παρουσιάζονται και λειτουργούν και με αυτό το ρόλο».
- Παράγοντες που αφορούν το περιβάλλον της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα: κοινωνικοί, οικονομικοί, ανταγωνιστικοί, τεχνολογίας.

ΜΕΡΟΣ Α'
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1. Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Τα ξενοδοχεία διαδραματίζουν αποφασιστικό ρόλο στη τουριστική ανάπτυξη των χωρών. Μέχρι ενός βαθμού η σημασία τους είναι αυτονόητη, δεδομένου ότι αν δεν υπάρχουν ξενοδοχεία, τότε δεν είναι δυνατή η εμπορία της φιλοξενίας. Τα ξενοδοχεία όμως δεν εξυπηρετούν μόνο τουρίστες. Εξυπηρετούν επαγγελματίες, φοιτητές, στρατιώτες κ.λ.π. (Λαλούμης, Ρούπας, 1998: 213). Τα ξενοδοχεία πωλούν υπηρεσίες οι οποίες εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο με διάφορους τρόπους. Συχνά προσφέρουν τις αίθουσές τους για πολιτιστικούς σκοπούς, όπως εκθέσεις ζωγραφικής, γλυπτικής ή φωτογραφίας, συνέδρια, καλλιτεχνικές εκδηλώσεις και κατ' επέκταση συμβάλλουν στην πολιτιστική κίνηση.

Τα ξενοδοχεία αποτελούν κεντρικό άξονα του τουριστικού συστήματος και ο τουρισμός εκπολιτίζει τον άνθρωπο, ενώ ταυτόχρονα διευρύνει τους ορίζοντές του. Αποτελούν χώρους συνάντησης διάφορων λαών, ανταλλαγής απόψεων και ιδεών και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια πολιτιστική διεύρυνση. Τα ξενοδοχεία επίσης παίζουν σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή συναλλάγματος και στην αύξηση πόρων της περιοχής τοπικής αυτοδιοίκησης.

Για τον ελληνικό τουρισμό, τα ξενοδοχεία διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο, αφού είναι άμεσα συνδεδεμένες με ολόκληρο το σύστημα παραγωγής και διάθεσης του τουριστικού προϊόντος (Ζαχαράτος, 1984). Σύμφωνα με το Σ.Ε.Τ.Ε. (2003), από τα 808.000 άτομα που απασχολούνται στο τουριστικό κλάδο με άμεσο ή έμμεσο τρόπο στην Ελλάδα, οι εργαζόμενοι στα τουριστικά καταλύματα υπολογίζεται ότι φτάνουν τις 171.000 το 21% δηλαδή της τουριστικής απασχόλησης. Εκτός από την απασχόληση, σημαντική είναι και η συμβολή των ξενοδοχειακών

επιχειρήσεων στο συνολικό Α.Ε.Π. της χώρας, αλλά και στο ισοζύγιο των τρεχουσών συναλλαγών, ως ποσοστό των ταξιδιωτικών υπηρεσιών του ισοζυγίου υπηρεσιών.

1.2. Ξενοδοχειακά καταλύματα

Οι επιχειρήσεις των ξενοδοχείων και των εστιατορίων κυριαρχούν στον τουριστικό κλάδο καθώς αυτές παράγουν ένα σημαντικό μέρος των υπηρεσιών. Ένα ξενοδοχειακό κατάλυμα (ή ξενοδοχείο) μπορεί να έχει τις ακόλουθες λειτουργικές μορφές (Χατζηνικολάου 1999) :

- 1) Ξενοδοχείο κλασικού τύπου. Περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια – τουλάχιστον δέκα- απλά ή με ξεχωριστά λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Κατατάσσεται σε έξι τάξεις : Πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ και Ε.
- 2) Ξενοδοχείο τύπου “μοτέλ”. Αυτό βρίσκεται εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών πάνω σε οδικές αρτηρίες μεγάλης κυκλοφορίας με κύριο σκοπό την εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με το αυτοκίνητο. Κατατάσσεται στις τάξεις Α και Β
- 3) Ξενοδοχείο τύπου “επιπλωμένων διαμερισμάτων”. Αυτός ο τύπος ξενοδοχείου διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών καθώς και βοηθητικούς χώρους. Αποτελείται από διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κατατάσσεται στις τάξεις Α, Β, Γ και Δ.
- 4) Ξενοδοχείο κλασικού τύπου και τύπου “επιπλωμένων διαμερισμάτων”. Διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, καταστήματα για τους πελάτες, βοηθητικούς χώρους και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κυρίων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Το ξενοδοχείο αυτό δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών. Κατατάσσεται στην Α τάξη.

Το υπ' αριθμό 43/2002 Προεδρικό Διάταγμα καθιερώνει την κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με το σύστημα αστερών και αναπτύσσει τις τεχνικές προδιαγραφές τους (Τουρισμός και Οικονομία Τ. 274). Με το Διάταγμα αυτό γίνεται μία προσπάθεια να υιοθετηθεί μία διεθνώς αναγνωρίσιμη κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων προκειμένου να δοθεί έμφαση τόσο στην ποιότητα της υποδομής όσο και στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Έτσι βάσει του νέου συστήματος τα ξενοδοχεία θα κατατάσσονται σε αστερία (5*****, 4****, 3***, 2**, 1*) αντί της παλαιάς κατάταξης σε τάξεις (Πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ και Ε).

Αναφορικά με το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας για το 2002 αυτό αποτελείται από 8.331 ξενοδοχειακές μονάδες (Τουρισμός και Οικονομία Τ. 292). Η γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων ανά περιφέρεια είναι η εξής : Νότιο Αιγαίο 21%, Κρήτη 16%, Κεντρική Μακεδονία 12%, Νησιά Ιονίου 9%, Αττική 8%, Θεσσαλία 6%, Πελοπόννησος 6%, Στερεά Ελλάδα 6%, Βόρειο Αιγαίο 5%, Ανατολική Μακεδονία και Θράκη 4%, Δ. Ελλάδα 3%, Ήπειρος 3%, Δ. Μακεδονία 1% (Ξ.Ε.Ε. 2002) Ορισμένα συμπεράσματα και στατιστικά στοιχεία που αναφέρει ο Παπανίκος (2004) για τα ελληνικά ξενοδοχεία και παρουσιάζουν ενδιαφέρον είναι τα παρακάτω:

- Οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως οικογενειακές επιχειρήσεις. Μία επιχείρηση θεωρείται οικογενειακή όταν δύο ή περισσότερα μέλη της ίδιας οικογένειας εργάζονται στο ίδιο ξενοδοχείο. Μάλιστα το 1998 το 97% των ελληνικών ξενοδοχείων απασχολούσαν τουλάχιστον ένα οικογενειακό μέλος ενώ κατά μέσο όρο απασχολούνται 2,74 μέλη της ίδιας οικογένειας.
- Τα οικογενειακά ξενοδοχεία (1-10 αριθμό δωματίων) αποτελούν το 43% του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, τα μικρά (21-50 αριθμό δωματίων) το 37%, τα μεσαία (51-100 αριθμό δωματίων) το 13% και τα μεγάλα (101 και πάνω) το 7%. - Από το σύνολο των ξενοδοχείων της χώρας το 69% είναι ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, το 21% επιπλωμένα διαμερίσματα, το 4% μπανγκαλόου, το 3% παραδοσιακά καταλύματα και το 3% κάμπινγκ.
- Όσον αφορά την νομική μορφή των ελληνικών ξενοδοχείων το 48% αυτών έχουν ατομική μορφή, το 38,1 % αυτών ανήκουν σε ανώνυμες εταιρείες, το 9,7% αυτών σε ομόρρυθμες εταιρείες και το 2,7% αυτών σε Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης ενώ άλλη μορφή έχουν το 1,5% αυτών.

- Κατά μέσο όρο απασχολούνται στα ελληνικά ξενοδοχεία 7,29 εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης και 0,88 εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης.
- Οι εργαζόμενοι στα ελληνικά ξενοδοχεία καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα επαγγελμάτων.
- Η διάρθρωση της γυναικείας απασχόλησης ανά ξενοδοχειακό επάγγελμα δείχνει ότι οι γυναίκες κατέχουν στα ελληνικά ξενοδοχεία τις κατώτερες θέσεις από μισθολογικής πλευράς αλλά και γοήτρου. Έτσι κατέχουν μόνο το 11% των διευθυντικών θέσεων ενώ το 97% από αυτές καθαρίζουν δωμάτια και το 46% από αυτές απασχολούνται στην Κουζίνα.

1.3. Η Δομή ενός Ξενοδοχείου

Από οικονομική σκοπιά, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, χαρακτηρίζονται ως παραγωγικές μονάδες, διαφόρων νομικών μορφών (Α.Ε., Ε.Π.Ε., Ο.Ε. κλπ), στις οποίες, ένα ή περισσότερα άτομα, παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή ξενοδοχειακών προϊόντων και υπηρεσιών (Ηγουμενάκης Ν., 1991). Με βάση την παραπάνω ερμηνεία, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, έχει βασικό σκοπό τη μεγιστοποίηση του επιδιωκόμενου κέρδους, το οποίο και επιτυγχάνεται με το διαρκή συντονισμό των διαθέσιμων υλικών και των ανθρώπινων πόρων. Οι αποφάσεις που καλείται να πάρει η Διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, αφορούν, μεταξύ άλλων, τα ξενοδοχειακά προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παραχθούν, τις ποσότητες στις οποίες θα παραχθούν, την ποιότητα τους, την παραγωγική διαδικασία που θα ακολουθηθεί και την τιμή στην οποία θα διατεθούν.

Μια βασική απόφαση που πρέπει να λάβει, η Διοίκηση μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης, αφορά τη δομή της Οργάνωσης της επιχείρησης και τη Λειτουργία των διαφόρων τμημάτων που την απαρτίζουν. Μία τυπική οργανωτική δομή, δίνεται μέσα από κάποιο οργανόγραμμα του ξενοδοχείου, στο οποίο απεικονίζονται τα διάφορα τμήματα λειτουργίας, τα διοικητικά επίπεδα και οι επικοινωνιακοί δεσμοί. Μιας και δεν είναι στους σκοπούς της παρούσης εργασίας η ανάλυση της Οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θα αρκεστούμε στην απλή αναφορά των τμημάτων που περιλαμβάνονται σε μία τυπική, μεσαίου μεγέθους ξενοδοχειακή μονάδα. Συνοπτικά μία ξενοδοχειακή μονάδα αποτελείται από τα παρακάτω τμήματα (Χυτήρης 1996, Παπανίκος 2004):

Διεύθυνσης : Αποτελείται από το Διευθυντή, τον Υποδιευθυντή και τις γραμματείες τους. Το Τμήμα αυτό παίρνει τις σημαντικότερες αποφάσεις σχετικά με την οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Καθορίζει τους στόχους, την πολιτική και τον προγραμματισμό δράσης της μονάδας. Επιλέγει την στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σχετικά με τις δραστηριότητές της και ελέγχει τα ετήσια αποτελέσματα. Έρχεται ακόμα σε επαφή με τους σημαντικότερους συνεργάτες και φορείς και εποπτεύει τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού: Το Τμήμα αυτό αναπτύσσει την πολιτική για την απασχόληση και την αξιοποίηση του προσωπικού μέσα στην ξενοδοχειακή μονάδα ενώ συνεργάζεται με τους υπεύθυνους όλων των Τμημάτων για την πραγματοποίηση αυτής της πολιτικής. Μεταξύ των ευθυνών του είναι η προσέλκυση και η επιλογή των πιο ικανών υπαλλήλων, η εκπαίδευσή τους, η αξιολόγηση της απόδοσής τους, η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβών καθώς και η τήρηση των κανόνων ασφαλείας και υγιεινής στον ξενοδοχειακό χώρο.

Τμήμα Οικονομικό - Λογιστήριο : Το τμήμα αυτό ασχολείται με τα θέματα της Γενικής Λογιστικής και της μισθοδοσίας του ξενοδοχείου. Όλες οι ταμειακές καταστάσεις (εισπράξεις-πληρωμές) στέλνονται στο Λογιστήριο προκειμένου να παρακολουθηθούν οι εισπράξεις (προκαταβολές, εξοφλήσεις κ.τ.λ.) από την διάθεση των δωματίων και των υπολοίπων χώρων της ξενοδοχειακής μονάδας αλλά και οι πληρωμές στους προμηθευτές. Τέλος ετοιμάζει τους προϋπολογισμούς.

Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων : Το Τμήμα αυτό είναι σε συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Εξυπηρετεί τους πελάτες ενώ παράλληλα οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση. Ασχολείται ακόμη με την προβολή του ξενοδοχείου στον ευρύτερο χώρο.

Τμήμα Πωλήσεων : Σκοπός του τμήματος αυτού είναι η ενοικίαση όλων των δωματίων της ξενοδοχειακής μονάδας. Φροντίζει ακόμα για την καλύτερη εκμετάλλευση όλων των χώρων που διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα.

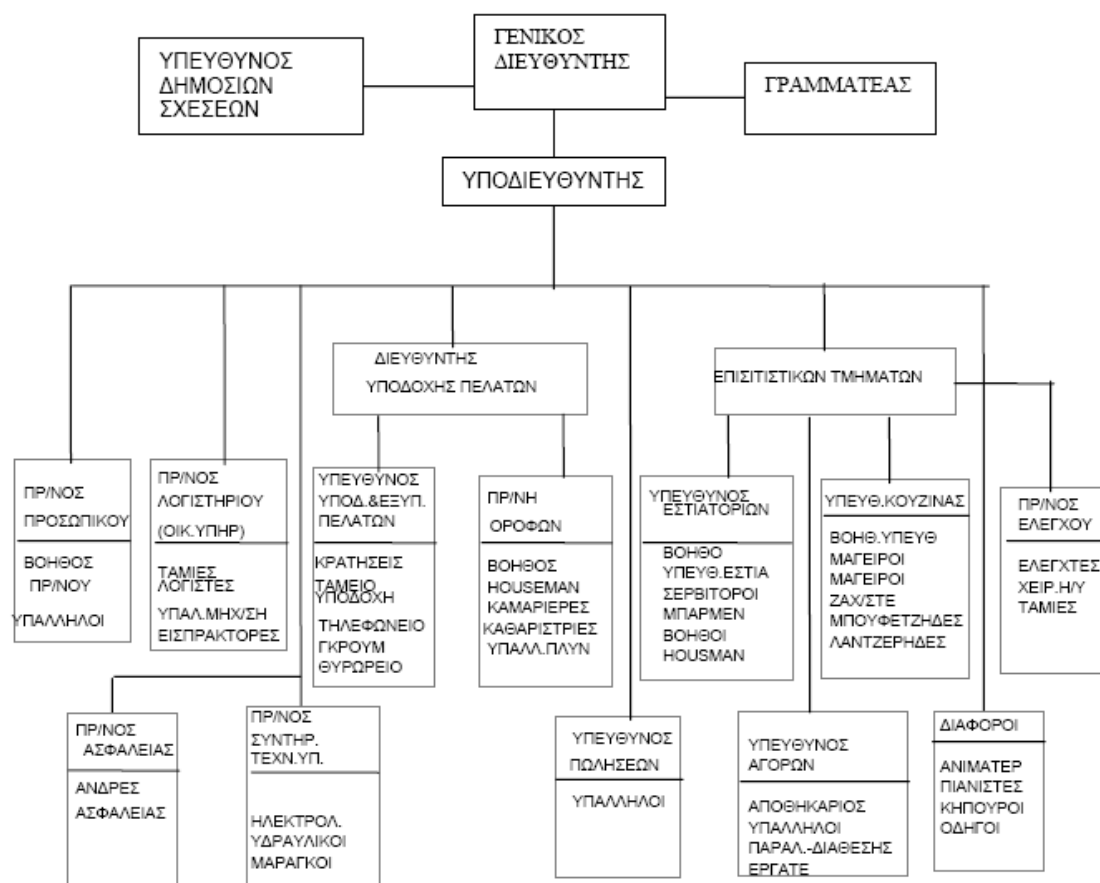
Τμήμα Δωματίων και Υποδοχής Πελατών : Οι εργαζόμενοι στο τμήμα υποδοχής ξενοδοχείου πραγματοποιούν τις κρατήσεις δωματίων ενώ φροντίζουν για τις αφίξεις-αναχωρήσεις και την τακτοποίηση των πελατών. Ενημερώνουν ακόμη τους πελάτες για τις υπηρεσίες, τις δραστηριότητες και τις εκδηλώσεις του ξενοδοχείου. Επιπλέον είναι

υπεύθυνοι για την ηλεκτρονική διαχείριση και παρακολούθηση των δωματίων, για την είσπραξη των λογαριασμών ενώ φροντίζουν για την καθαριότητα και την καλή διαχείριση των δωματίων.

Τμήμα Επισιτιστικών Τμημάτων (Τροφίμων και Ποτών): Το Τμήμα αυτό έχει ως αρμοδιότητα την αγορά, την προετοιμασία, την παρασκευή και το σερβίρισμα των φαγητών στους πελάτες του ξενοδοχείου. Μέσα στα πλαίσια αυτά οι υπάλληλοι υποδέχονται στους πελάτες, τους ενημερώνουν σχετικά με τα γεύματα και ποτά, παίρνουν τις παραγγελίες τις οποίες μεταβιβάζουν στην κουζίνα και κατόπιν σερβίρουν τα φαγητά. Όλο το προσωπικό του Τμήματος διακρίνεται για την ευγένεια και την περιποιητικότητά του. Τέλος φροντίζουν για την καλή κατάσταση των σκευών και των υλικών που χρησιμοποιούνται αλλά και των φαγητών και ποτών που σερβίρονται.

Τμήμα Συντήρησης Τεχνικών Υπηρεσιών : Το Τμήμα αυτό φροντίζει για τη συντήρηση και την επισκευή όλων των εγκαταστάσεων και των μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

Παρακάτω ακολουθεί οργανόγραμμα ξενοδοχείου πολυτελείας



Σχέδιο 1. Οργανόγραμμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης

Πηγή: Χυτήρης, 1996: 44

Η παραπάνω τμηματοποίηση της οργανωσιακής δομής, μπορεί να πάρει μία πιο εκτεταμένη ή αντίθετα, μία πιο συμπυκνωμένη μορφή, ανάλογα τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει γιατί στα περισσότερα ξενοδοχεία οι εργασιακοί τίτλοι και οι υπευθυνότητες ποικίλουν και μπορεί είτε να συνδυαστούν, είτε να εξαλειφθούν, ανάλογα τις εκάστοτε συνθήκες (Rutherford, 1999).

Ο Σωτηριάδης (2000), αναφέρει ότι μία τουριστική επιχείρηση πριν λειτουργήσει θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα σε ορισμένους τομείς όπως η επιχειρηματική ιδέα, το προϊόν, το αρχιτεκτονικό περιβάλλον, οι λειτουργικές προδιαγραφές εξυπηρέτησης, τα συστήματα ελέγχου, η ποιότητα και το ανθρώπινο δυναμικό.

Όσον αφορά τη λειτουργία των παραπάνω τμημάτων, αυτό που πρέπει να σημειώσουμε, είναι ο διαχωρισμός των λειτουργιών του ξενοδοχείου σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Rutherford, 1999):

- Στις Λειτουργίες Γραμμής, που αφορούν τα τμήματα που έχουν τακτική ή ημιτακτική επαφή με τους πελάτες (Υποδοχή, Εστιατόριο κλπ), γεγονός που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι που εργάζονται σε αυτά είναι οι κυριότεροι πρωταγωνιστές στην αλυσίδα παράδοσης των υπηρεσιών, και
- Στις Λειτουργίες Προσωπικού, που αφορούν παρασκηνιακές εργασίες που υποστηρίζουν τους υπαλλήλους γραμμής (Συντήρηση, Κουζίνα κλπ), και που η επαφή με τους πελάτες είναι ελάχιστη ή μηδενική. Το κυριότερο στοιχείο της εργασίας τους είναι η επίδραση στην ποιότητα της διαμονής.

Ο λόγος που προχωρήσαμε στην παραπάνω ανάλυση της τμηματοποίησης μίας ξενοδοχειακής μονάδας, είναι για να κάνουμε εμφανή τόσο την πολυπλοκότητα της οργάνωσης της, όσο και την ανάγκη για ικανό και εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο θα πρέπει να οργανωθεί ορθολογικά, ώστε να λειτουργεί αρμονικά και συντονισμένα. Αυτό που πρέπει να τονίσουμε, και έχει σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ότι η Οργάνωση αποτελεί μία διαδικασία πολλαπλών βημάτων, στην οποία (Dale, 1967):

- Καταγράφονται λεπτομερώς όλες οι εργασίες που πρέπει να γίνουν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης
- Προσφέρεται κατανομή της εργασίας σε μικρές ομάδες δραστηριοτήτων, που μπορούν να εκτελεστούν είτε από ένα άτομο, είτε από μία ομάδα ατόμων
- Συνδυάζεται η εργασία των μελών της οργάνωσης κατά ένα τρόπο λογικό και αποτελεσματικό
- Καθορίζεται ένας μηχανισμός συντονισμού της εργασίας των μελών σε ένα ενοποιημένο και αρμονικό σύνολο
- Καθορίζεται ένας μηχανισμός ελέγχου της αποτελεσματικότητας σχετικά με το πόσο καλά επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

1.4. Οι ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού προϊόντος

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν κατά κύριο λόγο επιχειρήσεις παροχής φιλοξενίας, με βασικό προσφερόμενο προϊόν το κατάλυμα. Η διαμονή, όμως, είναι ένα μόνο κομμάτι του συνολικού ξενοδοχειακού προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να ορίσουμε το τελικό ξενοδοχειακό προϊόν, ως το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία παράγονται και διατίθενται από τα τμήματα του ξενοδοχείου, και τα οποία καταναλώνονται είτε μεμονωμένα, είτε σε διάφορους συνδυασμούς. Τα παραπάνω αγαθά και υπηρεσίες, μπορούμε να τα ομαδοποιήσουμε στις παρακάτω κατηγορίες:

- Παροχή Διαμονής, που σχετίζεται με την ενοικίαση των χώρων και των εγκαταστάσεων του Ξενοδοχείου (Δωμάτια, Αίθουσες Εκδηλώσεων κλπ),
- Παροχή Διατροφής, που αφορά τις διαδικασίες παραγωγής και προσφοράς φαγητών και ποτών (Επισιτιστικά τμήματα, Κουζίνα, Εστιατόρια, Μπαρ, Catering, Banquet, Room Service, κλπ), και
- Παροχή Υπηρεσιών, που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διευκολύνσεις, τις εξυπηρετήσεις και τις εν γένει υπηρεσίες που ικανοποιούν τις διάφορες ανάγκες των πελατών κατά τη διάρκεια της παρεχόμενης διαμονής και τη διατροφής (Πλυντήριο, Τηλέφωνο, Συνάλλαγμα, Σπορ, Ψυχαγωγία, Μίνι Μπαρ κλπ).

Μία πιο ευρεία έννοια του ξενοδοχειακού προϊόντος, είναι αυτή που θεωρεί το ξενοδοχείο ως ένα συνολικά εμπορεύσιμο προϊόν, το οποίο περιλαμβάνει τα παρακάτω πέντε στοιχεία (Σωτηριάδης, 2000), τα οποία σχετίζονται μεταξύ τους και αποτελούν αναπόσπαστα μέρη ενός ενιαίου συνόλου, δηλαδή μία συνολική επιχειρηματική ιδέα (Jones and Lockwood, 1989).

- Την περιοχή και θέση εγκατάστασης
- Τις εγκαταστάσεις (δωμάτια, εστιατόρια, χώροι αναψυχής, κοινόχρηστοι χώροι κλπ)
- Την παροχή υπηρεσιών (είδος, ποιότητα, ποικιλία κλπ)
- Την εικόνα (*image*) της επιχείρησης

- Την τιμή, η οποία εκφράζει την αξία που δίδεται για αντάλλαγμα για τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία και την ικανοποίηση που αισθάνονται οι πελάτες.

Πάντως αυτό που πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι το τελικό ξενοδοχειακό προϊόν αποτελεί ένα μείγμα επιμέρους υλικών (αγαθά) και άυλων (υπηρεσίες) ξενοδοχειακών προϊόντων, του οποίου η σύνθεση διαφοροποιείται ανάλογα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη. Ο συνδυασμός υλικών και άυλων στοιχείων αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της φύσης του ξενοδοχειακού προϊόντος, όπως και των περισσότερων τουριστικών προϊόντων.

Οι υπηρεσίες που περιλαμβάνει το τελικό ξενοδοχειακό προϊόν, είναι εκείνες που προσδιορίζουν και τις ιδιαιτερότητες του, οι οποίες είναι (Cooper, Fletcher, Gilbert, Shepherd, Wanhill, 1998 και Middleton, 2001):

1. Άυλη φύση (*Intangibility*), που σημαίνει ότι ξενοδοχειακό προϊόν, δεν μπορεί εύκολα να εκτιμηθεί ή να παρουσιαστεί πριν από την απόκτηση και την κατανάλωση του, π.χ. όταν πραγματοποιείται μία κράτηση σε ένα ξενοδοχείο, ο πελάτης αγοράζει στην ουσία την υπόσχεση για άνετη και καλή διαμονή. Ταυτόχρονα, καθίσταται σχεδόν αδύνατος, ο υπολογισμός ενός αριθμητικά μετρήσιμου αποτελέσματος, κατά τη διάρκεια παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος, αφού αναφερόμαστε στις περισσότερες των περιπτώσεων, για συναισθήματα και εμπειρίες.
2. Φθαρτότητα (*Perishability*) και σύντομη απαξίωση. Δηλαδή, η καθορισμένη ποσότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, σε χρόνο και τόπο (*fixed in time and space*), κάνει αδύνατη την αποθήκευση και μεταφορά του, π.χ. ένα άδειο δωμάτιο ενός τουριστικού καταλύματος δεν μπορούμε να το αποθηκεύσουμε για μελλοντική χρήση αλλά ούτε και να το μετακινήσουμε ώστε να το διαθέσουμε σε διαφορετικό τόπο. Αδιαιρετότητα (*Inseparability*), η οποία αναφέρεται στην ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση του ξενοδοχειακού προϊόντος. Δηλαδή, η παροχή της υπηρεσίας, απαιτεί την ενεργή συμμετοχή και του παραγωγού (υπάλληλος) αλλά και του καταναλωτή (πελάτης). Επιπλέον, η παραγωγή και η κατανάλωση πραγματοποιείται στον ίδιο χώρο, π.χ. στο εστιατόριο του ξενοδοχείου, το φαγητό που έχει παραγγείλει ένας πελάτης θα παραχθεί και θα σερβιριστεί την ίδια στιγμή, στον ίδιο χώρο και σε αυτή τη διαδικασία υπάρχει άμεση επαφή και συμμετοχή του σερβιτόρου και του πελάτη.

Πέρα από τα παραπάνω βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται γενικότερα σε όλα τα προϊόντα που αφορούν παροχή υπηρεσιών, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι έχουν καταγραφεί και άλλα, τα οποία είναι περισσότερο σχετικά με τα ξενοδοχειακά προϊόντα, εκ των οποίων τα σημαντικότερα είναι (Mullins, 1992, Middleton, 2001, Σωτηριάδης, 2000 και Βελισσαρίου et al, 2000):

- Σταθερή δυναμικότητα, δηλαδή μία ξενοδοχειακή μονάδα δεν μπορεί να αυξήσει, βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα, των αριθμό των δωματίων της για να καλύψει μια αυξημένη ζήτηση.
- Εποχικότητα και ασταθής ζήτηση, π.χ. η ζήτηση για ξενοδοχειακά προϊόντα εμφανίζεται αυξημένη στην Ελλάδα κατά τους θερινούς μήνες με αποκορύφωμα τον Αύγουστο, ενώ παράλληλα η παγκόσμια τουριστική ζήτηση είναι ευαίσθητη στις διεθνείς εξελίξεις (πόλεμοι, καταστροφές κλπ).
- Έντασης εργασίας, π.χ. το μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους σε ένα ξενοδοχείο αποτελεί το εργατικό κόστος, το οποίο στην Ελλάδα άγγιζε, σύμφωνα με μελέτες, το 43,2% για το 2002. Σύμφωνα με νεότερες έρευνες το ποσοστό αυτό βαίνει αυξανόμενο, αντικατοπτρίζοντας πέρα των άλλων και μία τάση για προσφορά ποιοτικότερων υπηρεσιών από έμπειρο, καταρτισμένο και «ποιοτικά» ανώτερο προσωπικό.
- Μικρομεσαίο μέγεθος ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, το οποίο δεν τους προσθέτει κάποιο διαπραγματευτικό πλεονέκτημα, που θα είχαν σε περίπτωση οικονομίας κλίμακας.
- Υψηλά σταθερά έξοδα, τα οποία αφορούν το κόστος των κτιριακών εγκαταστάσεων, τη συντήρηση, τα ενοίκια, τον εξοπλισμό, τις ασφάλειες, τους μισθούς, τα διοικητικά έξοδα κλπ.
- Αλληλεξάρτηση και συμπληρωματικότητα, π.χ. η διαμονή σε ένα ξενοδοχείο δεν αφορά μόνο το δωμάτιο αλλά και επιπλέον υπηρεσίες τις οποίες δεν έχει άμεσα ζητήσει ο πελάτης αλλά τις απολαμβάνει (καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων, συντήρηση εγκαταστάσεων, ασφάλεια κλπ). Παράλληλα, για την παροχή του τελικού ξενοδοχειακού προϊόντος, απαιτείται η συνεργασία όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου, τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά το ένα με το άλλο.

- Ποιοτική διαφορά των υπηρεσιών του υπαλληλικού προσωπικού. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο διαφορετικό επίπεδο κατάρτισης, εξειδίκευσης, εμπειρίας καθώς και στην προσωπικότητα και την προθυμία κάθε εργαζομένου.
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει ο τουρίστας από το ξενοδοχειακό προϊόν εξαρτάται από τις προτιμήσεις του και τα βιώματα του κατά τη διάρκεια της διαμονής του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ – ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

2.1. Χαρακτηριστικά τουριστικού προϊόντος

Η ποιότητα στον τουριστικό τομέα και δη στα ξενοδοχειακά καταλύματα, με τα οποία και θα ασχοληθούμε, σίγουρα στις βασικές της αρχές, όπως αυτές έχουν καταγραφεί και παγιωθεί από διεθνείς, ευρωπαϊκούς και εθνικούς φορείς προτυποποίησης, δεν διαφοροποιείται από άλλους τομείς παροχής υπηρεσιών ή μεταποίησης. Εντούτοις, κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τόσο στον τουρισμό εν συνόλω όσο και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ειδικότερα, πρέπει να οδηγούν τους φορείς πιστοποίησης, αλλά και τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων σε μια διαφορετική προσέγγιση της ποιότητας.

Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος και συγκεκριμένα (Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ., 2000):

1. Η πρώτη ιδιαιτερότητα πηγάζει από το από το ίδιο το προϊόν, καθότι δεν υπάρχει ενιαίο και αυτούσιο τουριστικό προϊόν, αλλά πρόκειται για συνδυασμό από επιμέρους υπηρεσίες και αγαθά, όπως είναι η μεταφορά (αεροπορικές, ναυτιλιακές εταιρίες, ενοικίασης οχημάτων, κλπ), η διαμονή (ξενοδοχεία, επιπλωμένα διαμερίσματα, επαύλεις, κάμπινγκ, κλπ), η εστίαση (ξενοδοχεία all inclusive, εστιατόρια και ταβέρνες στον τόπο διαμονής, κλπ), η ξενάγηση, η διασκέδαση, κλπ. Ο τουρίστας αντιλαμβάνεται την ποιότητα του προϊόντος που έλαβε όχι μονοδιάστατα, δηλαδή αν έλαβε ή όχι ποιοτικές υπηρεσίες εντός του ξενοδοχείου που διαμένει, αλλά πολυδιάστατα, που σημαίνει ότι τα ανεπαρκή μεταφορικά μέσα στον τόπο διακοπών, οι βρώμικες παραλίες, η άσχημη συμπεριφορά των ντόπιων κατοίκων, κ.α., αξιολογούνται στο σύνολό τους και είναι καθοριστικά για το αν ο τουρίστας θα επαναλάβει την επίσκεψή του στον ίδιο τόπο ή ακόμα σε άλλο τόπο στην ίδια χώρα. Αρκεί ένα μη ικανοποιητικό στοιχείο από το τουριστικό προϊόν για να δημιουργηθεί αρνητική αντίληψη για το

σύνολό του. Γίνεται προφανές ότι στον τουρισμό κάθε τουριστική επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των υπηρεσιών των άλλων επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό συνέβαλε, μεταξύ άλλων στην καθετοποίηση της τουριστικής αγοράς, σύμφωνα με την οποία οι tour operators συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο ή στο μάνατζμεντ εταιριών charter, αλυσίδων γραφείων ταξιδίων ή και ξενοδοχείων, ώστε να διασφαλίσουν την ομοιογένεια των υπηρεσιών, όσον αφορά τη συνέπεια, την ακρίβεια, τη φιλοσοφία της επιχείρησης, κ.ο.κ. Επειδή, όμως, είναι αδύνατο ένας όμιλος επιχειρήσεων να δικτυωθεί σε όλους τους τομείς του τουριστικού προϊόντος, είναι απαραίτητο σε έναν τουριστικό προορισμό να υπάρχει σύμπραξη δυνάμεων και φιλοσοφίας, των ιδιωτικών επιχειρήσεων, των τοπικών δημόσιων παραγόντων και του ντόπιου πληθυσμού.

2. Οι τουριστικές υπηρεσίες, όπως άλλωστε και όλες οι υπηρεσίες, έχουν την ιδιαιτερότητα του άυλου, μη χειροπιαστού αγαθού. Κατά την αγορά λοιπόν της υπηρεσίας (π.χ. αγορά ενός πακέτου ταξιδιού), ο καταναλωτής δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τι ακριβώς αγοράζει. Απλά έχει τη δυνατότητα μέσα από τουριστικούς οδηγούς, καταλόγους, CDs, και άλλες διαφημιστικές μεθόδους προβολής να δημιουργήσει στο μυαλό του μία εικόνα για το τι περίπου αγοράζει. Πολλές φορές, όμως, τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι tour operators στην προσπάθειά τους να προωθήσουν και να πουλήσουν το προϊόν κάνουν τα φυλλάδια με τον τόπο διακοπών και τα καταλύματα πιο ελκυστικά απλά αποκρύπτοντας κάποια πιθανά ελαττώματα τους, όπως π.χ. για να αποκρύψουν την μεγάλη απόσταση από την πιο κοντινή παραλία, σημειώνουν ότι βρίσκεται σε κεντρικό σημείο και αναφέρουν ότι στα 100μ. βρίσκονται κινηματογράφος, εταιρίες ενοικίασης οχημάτων, mini market, κλπ. Ο καταναλωτής λοιπόν με την αγορά του προϊόντος αγοράζει μία ιδέα σχετικά με τον τόπο διακοπών, τις υπηρεσίες που θα του προσφερθούν, και γενικότερα για τον τρόπο με τον οποίο θα περάσει τις διακοπές του, χωρίς να έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει ή να δει κατά την αγορά το προϊόν.
3. Ένα τουριστικό πακέτο all inclusive, για τον ίδιο προορισμό, στην ίδια τιμή, στο ίδιο κατάλυμα και την ίδια χρονική περίοδο, θα το αγοράσουν αρκετοί τουρίστες - καταναλωτές από έναν tour operator. Το πως θα αντιληφθεί όμως ο κάθε

τουρίστας την ποιότητα του τουριστικού πακέτου είναι κάτι που εξαρτάται από την προσωπικότητά του, τον χαρακτήρα του, τις εμπειρίες του και φυσικά από τη διάθεσή του τη συγκεκριμένη περίοδο. Η ευχαρίστηση που θα δημιουργηθεί ψυχολογικά στον τουρίστα εξαρτάται κατά τον Grojean κυρίως από τρεις παράγοντες: τη χρονική εποχή, την ψυχολογική διάθεση και την προσωπικότητα του τουρίστα. Σε αυτούς τους παράγοντες πρέπει να προστεθούν και οι διάφοροι εξωτερικοί (απρόβλεπτοι) παράγοντες, δηλαδή τυχαία γεγονότα, καθώς και τα βιώματα κατά τη διάρκεια παραμονής, τα οποία μπορούν να διαμορφώσουν θετικά ή αρνητικά την εξέλιξη των διακοπών.

4. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του τουριστικού προϊόντος είναι ότι αυτό δεν μεταφέρεται, αλλά ο ίδιος ο πελάτης για να το καταναλώσει, θα πρέπει να μεταβεί στον τόπο διακοπών. Η μεταφορά του πελάτη αποτελεί ένα βασικό στοιχείο στον τουρισμό που βάζει περιορισμούς αλλά δημιουργεί και επιπρόσθετες απαιτήσεις. Οι περιορισμοί προσδιορίζονται από το συγκοινωνιακό δίκτυο, τις δυνατότητες πρόσβασης (αεροδρόμιο, λιμένες, οδικό δίκτυο), τις συνδέσεις των μέσων μαζικής μεταφοράς. Είναι δυνατό δηλαδή να υπάρχει ένα τουριστικό μέρος μοναδικής φύσης και κάλλους, το οποίο, όμως, για να το προσεγγίσουν οι τουρίστες θα πρέπει να αλλάξουν 3-4 μεταφορικά μέσα. Οι επιπρόσθετες απαιτήσεις που δημιουργούνται για τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι η εξασφάλιση άνετης μεταφοράς, ασφάλειας κατά τη μετακίνηση, εξυπηρέτησης και παροχών κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, ακρίβεια κατά την τήρηση των δρομολογίων και του προγράμματος, κλπ.
5. Στις περισσότερες τουριστικές υπηρεσίες η παραγωγή (παροχή) τους ταυτίζεται χρονικά με την κατανάλωση (λήψη), με αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα ελέγχου της ποιότητας των υπηρεσιών πριν αυτές ληφθούν από τον πελάτη. Αντίθετα τα υλικά αγαθά επιδέχονται έλεγχο και διορθώσεις καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγής και πριν την πώληση.
6. Το τουριστικό προϊόν εξαρτάται άμεσα από τον τόπο και τον χρόνο (εποχή). Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, που εμφανίζει έντονη εποχικότητα, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιοποιήσουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους τους κατά το χρόνο λειτουργίας τους. Εκτός από τον τόπο και τον χρόνο, το τουριστικό προϊόν εξαρτάται άμεσα και από το στάδιο του κύκλου ζωής στο

οποίο βρίσκεται.

7. Χαρακτηριστική ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών είναι ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης, σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά, τα οποία μπορούν να μένουν και για μεγάλα χρονικά διαστήματα αδιάθετα. Για παράδειγμα σε μία πτήση αεροπλάνου από το Λονδίνο στην Αθήνα, εάν υπάρχουν κενά καθίσματα αυτά θεωρούνται διαφυγόντα έσοδα, όπως επίσης και τα κενά τραπέζια μίας ημέρας για κάποιο εστιατόριο.
8. Η ανελαστικότητα της προσφοράς είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό του τουριστικού προϊόντος. Η προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών δεν είναι απεριόριστη, αλλά περιορίζεται χρονικά και χωρικά από ποικίλους παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι η προσφορά των κρεβατιών, οι δυνατότητες του αεροδρομίου, η προσφορά συγκοινωνιακών συνδέσεων, το μήκος των ακτών, η περίοδος των διακοπών, κ.α.
9. Πολύ σημαντικό για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι η συλλογή στοιχείων – πληροφοριών από την επιχείρηση αναφορικά με τους πελάτες (αγορά – στόχος) και συγκεκριμένα για τον τόπο και τον χρόνο που επιλέγουν οι τουρίστες για τις διακοπές τους, τις τιμές και φυσικά τον ανταγωνισμό. Η ανομοιομορφία της τουριστικής αγοράς στους παραπάνω παράγοντες κάνει ιδιαίτερα δύσκολο στους υπεύθυνους μιας επιχείρησης να εντοπίσουν και να συλλέξουν άμεσα και έγκαιρα τις απαραίτητες πληροφορίες, ενώ είναι αναγκασμένοι πολλές φορές να διενεργούν περισσότερες από μία έρευνες.
10. Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο των τουριστικών – ξενοδοχειακών προϊόντων / υπηρεσιών, είναι η ελαστικότητα της ζήτησης των εν λόγω αγαθών σε σχέση με μεταβλητές όπως το εισόδημα, οι αυξήσεις των τιμών σε διαφορετικές υπηρεσίες που συναπαρτίζουν το πακέτο διακοπών (π.χ. αεροπορικός ναύλος, διαμονή, εστίαση), οι τρομοκρατικές ενέργειες, κλπ.
11. Τέλος, μία εξίσου σημαντική ιδιαιτερότητα στον τουρισμό είναι η ποιοτική διαφορά των υπηρεσιών που δύναται να προσφέρει το υπαλληλικό προσωπικό. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο διαφορετικό επίπεδο κατάρτισης, εξειδίκευσης και εμπειρίας αλλά και στον χαρακτήρα, την προσωπικότητα, την προθυμία, κλπ, του κάθε υπαλλήλου. Συχνό φαινόμενο είναι μερικοί υπάλληλοι να είναι πάντα ευχάριστοι και εξυπηρετικοί, ενώ άλλοι, από τη φύση τους διακρίνονται για το

μόνιμα σοβαρό τους ύφος. Αλλά και η ψυχολογική ή σωματική κατάσταση (κούραση) στην οποία βρίσκεται κάθε υπάλληλος σε δεδομένη στιγμή, μπορεί να διαδραματίσει αποφασιστικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.2. Η έννοια της ποιότητας στο ξενοδοχειακό – τουριστικό προϊόν

Η έννοια της ποιότητας προσεγγίζεται από διάφορες σκοπιές και συνήθως αναφέρεται σε ορισμένα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος που προσδιορίζουν ή επηρεάζουν τη δυνατότητα και επάρκειά του για ικανοποίηση των αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών της τουριστικής πελατείας. Οι προσδοκίες και οι εμπειρίες συνιστούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η αντίληψη της ποιότητας από τους καταναλωτές.

Για να εξετάσουμε, όμως, την έννοια της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, θα πρέπει να επικεντρωθούμε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, μερικά από τα οποία, όπως είναι φυσικό, φέρουν ομοιότητες με τις γενικές ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος και τα οποία κατά τον Mullin (1992) είναι: σταθερή δυναμικότητα, φθαρτότητα (ένα αδιάθετο δωμάτιο αντιπροσωπεύει μία ανεπανόρθωτη απώλεια εσόδων), ασταθής ζήτηση (ουσιαστικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια του έτους), δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο (αμεσότητα των δραστηριοτήτων), ένταση εργασίας (περίοδοι υψηλής - χαμηλής χρήσης ανθρωποωρών), εγκαταστάσεις (εκεί όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καταναλώνονται), μέγεθος (σχετικά μικρομεσαίες ή πολύ μικρές επιχειρήσεις και συνεπώς είναι δύσκολο να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας), παραγωγή και κατανάλωση (πραγματοποιούνται συνήθως στον ίδιο χώρο), ένταση κεφαλαίου και τέλος διάρθρωση εξόδων (κατά κανόνα έχουν υψηλά σταθερά έξοδα και χαμηλά μεταβλητά έξοδα).

Τόσο στον τουρισμό όσο και σε άλλους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, κερδοσκοπική και μη, η φύση της ποιότητας είναι δισυπόστατη ως προς την ικανοποίηση του πελάτη. Οι δύο όψεις της ποιότητας είναι: η υποκειμενική και η αντικειμενική.

Κάνοντας λόγο για υποκειμενική ποιότητα, όπως αναφέρει και στα γραπτά

του ο Δρ. Walter Shewhart, αναφερόμαστε στην ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο οργανισμός και ο κάθε καταναλωτής ξεχωριστά. Για παράδειγμα, έχει απαντήσει το προσωπικό της υποδοχής με ευγένεια και διακριτικότητα στις ερωτήσεις του τουρίστα για τις δραστηριότητες, που μπορεί να πραγματοποιήσει – παρακολουθήσει, στον τόπο διακοπών του; Τα δωμάτια του ξενοδοχείου είχαν ωραία διακόσμηση; Από την άλλη μεριά, η αντικειμενική ποιότητα έχει να κάνει με την απτή, φυσική υπόσταση ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας.

Παραδείγματα αντικειμενικής ποιότητας είναι η έναρξη της εστίασης ακριβώς την ώρα που αναγράφεται στους πίνακες ενημέρωσης του ξενοδοχείου, η ύπαρξη εσωτερικής θερμαινόμενης πισίνας, γηπέδου τένις, γκολφ, κλπ, όπως ακριβώς αναφέρεται στα διαφημιστικά φυλλάδια του ταξιδιωτικού γραφείου. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δηλαδή, η διοικητική – διαχειριστική προσέγγιση, που επικεντρώνεται στον οργανισμό ως ένα σύστημα, με έμφαση στην ομαδικότητα, τις διαδικασίες, τη στατιστική, τη συνεχή βελτίωση και την παροχή υπηρεσιών ή και προϊόντων που συναντούν ή ακόμα καλύτερα ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών, είναι αναγκαίο πλέον να εφαρμόζεται σε κάθε ξενοδοχειακό οργανισμό που επιθυμεί να είναι βιώσιμος και επί συνεχή σειρά ετών κερδοφόρος. Η αμεσότητα στη σχέση υπαλλήλου – καταναλωτή και το γεγονός ότι η ικανοποίηση των απαιτήσεων και αναγκών του τουρίστα εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, οδηγεί στην υποχρέωση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων να εφαρμόζουν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, ώστε κάθε διαδικασία να μπορεί να παρακολουθείτε και να ελέγχεται, να είναι μετρήσιμη η απόδοση του οργανισμού και των υπαλλήλων / στελεχών και φυσικά να επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών, μέσα από την αξιολόγηση και την κατανόηση των επιθυμιών του τουρίστα – καταναλωτή.

Σε άρθρο του περιοδικού Travel Times (Οκτώβριος 2004, τεύχος 11) με τίτλο «Αντέχουν τα υψηλής κατηγορίας ξενοδοχεία» διαπιστώνεται ότι σε ένα μεγάλο τουριστικό νησί της χώρας μας, την Κέρκυρα, παρά τη μείωση των τουριστικών αφίξεων το 2004 τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων αντέχουν λόγω των ανακαινίσεων, του εμπλουτισμού των υπηρεσιών και των τιμών τους. Αυτό φυσικά σημαίνει ότι οι ιθύνοντες των ξενοδοχείων αφουγκράστηκαν τις ανάγκες και επιθυμίες της τουριστικής αγοράς, ερεύνησαν τον εγχώριο και ξένο ανταγωνισμό και προχώρησαν

σε διορθωτικές ενέργειες για να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο της μείωσης του τουρισμού που έχει επέλθει τα τελευταία έτη στην Ελλάδα.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό οφείλουμε, έστω επιγραμματικά, να αναφέρουμε ότι στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν τίθεται θέμα συσχέτισης της κατηγορίας στην οποία ανήκει το κατάλυμα με το αν παρέχει ή όχι υπηρεσίες ποιότητας που να ικανοποιούν τις αρχές των προτύπων (διεθνών, ευρωπαϊκών, κλπ) και φυσικά τις ανάγκες των πελατών τους. Δεν σημαίνει δηλαδή ότι κατ' ανάγκην ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων γνωρίζει τις επιθυμίες του πελατειακού του στόχου ή ακόμα και αν τις γνωρίζει ότι τις ικανοποιεί στο ακέραιο. Επίσης ξενοδοχεία 2 ή 3 αστέρων που προσεγγίζουν μία διαφορετική πελατεία, εάν μπορέσουν να παρέχουν υπηρεσίες που να καλύπτουν τη σχέση αξίας / τιμής, όπως την αντιλαμβάνεται ο τουρίστας, τότε είναι σίγουρο ότι θα έχουν ικανοποιημένους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.) - TOTAL

QUALITY MANAGEMENT ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

3.1. Σύγχρονες απόψεις σχετικά με τη διοίκηση

Οι αναζητήσεις για την αποτελεσματικότερη άσκηση της διοίκησης δεν σταμάτησαν. Οι σύγχρονες εξελίξεις στην τεχνολογία, οι διαφοροποιημένες απαιτήσεις της αγοράς, αλλά και οι τόσες κοινωνικές και κυρίως οικονομικές αλλαγές της δεκαετίας του 1990 επηρέασαν και τη θεωρητική σκέψη και την πρακτική της διοίκησης. Μέσα από όλη αυτή την αναζήτηση και την παρατήρηση επιτυχημένων μοντέλων και τρόπων διοίκησης, διαμορφώθηκε μία συγκεκριμένη τάση διοίκησης. Η τάση αυτή, η οποία γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη κατά την τρέχουσα δεκαετία και καταλαμβάνει πλέον αρκετά μεγάλο μέρος της σύγχρονης βιβλιογραφίας, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Μάνατζμεντ ή αλλιώς TQM).

3.2. Εννοιολογική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της με το μικρότερο δυνατό κόστος (Βελισσαρίου κ. α. 2000, Σωτηριάδης 2000).

Σύμφωνα με τον Σπανό (1993) βασικές αρχές της είναι η δέσμευση της ηγεσίας, η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή, η ικανοποίηση του πελάτη, η φιλοσοφία των μηδέν λαθών, η συνεχής εκπαίδευση και η συνεχής βελτίωση (“kaizen” κατά τους Ιάπωνες).

Οι Τσιότρας (1995) και Χατζηπαντελή (1999) προσθέτουν την έμφαση στην πρόληψη και όχι στην θεραπεία, την εφαρμογή σε έκταση και την υπευθυνότητα σε βάθος.

Σ’ αυτό το σημείο οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Σύμφωνα με τον Oakland(1989), η ΔΟΠ ορίζεται ως «ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο». Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφορήσης σε όλα τα επίπεδα της

επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας. Μία πολύ γνωστή πτυχή αυτής της ιδέας είναι οι κύκλοι ποιότητας. Θα πρέπει να προετοιμάζονται για προσαρμογή στην έννοια της εξουσιοδότησης, ομάδες εργασίας που συναντώνται, συζητάνε και επιλύουν ορισμένα προβλήματα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Το κύριο πρόβλημα εφαρμογής του ελέγχου ποιότητας είναι το είδος μάνατζμεντ που επικρατεί στα ξενοδοχεία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, λοιπόν, εισάγει μία ευρύτερη διάσταση στη διοικητική σκέψη, μία διαφορετική αντιμετώπιση της λειτουργίας της διοίκησης σε ένα οργανισμό. Σύμφωνα με τον Wibberley (1992:32) η Δ.Ο.Π. «είναι η αδιάκοπη προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, τα μικρά βήματα εμπρός κάθε μέρα, αυτό που οι Ιάπωνες αποκαλούν «καιζέν». Η προσπάθεια αυτή περιλαμβάνει την αντίληψη ότι η ολική ποιότητα είναι ένας «δρόμος χωρίς τερματισμό» και καθοδηγεί την έμφυτη διάθεση για πρόοδο, η οποία πιστεύουμε ότι υπάρχει σε όλους τους εργαζομένους μας. Έχουμε ξοδέψει αρκετό χρόνο εξηγώντας στους εργαζομένους μας ότι ο καθένας έχει κάποια ευθύνη να συμμετέχει στη συνεχή βελτίωση και αυτοί έχουν αποκριθεί με ενθουσιασμό σε αυτήν μας την προσέγγιση».

Η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας προδικάζεται και κατευθύνεται από το αν βελτιώνονται οι διαδικασίες που το παράγουν. Η ποιότητα είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος, το οποίο εργάζεται με αφοσιωμένους ανθρώπους και όχι από αφοσιωμένους ανθρώπους που εργάζονται μέσα στο σύστημα. Όταν υπάρχει πρόβλημα με την ποιότητα, συνήθως κατά 85% φταίει το σύστημα και μόνο κατά ένα 15% φταίνε οι εργαζόμενοι σε αυτό (Deming, 1982:184). Η Δ.Ο.Π. (T.Q.M.), ξεκινώντας από την αφετηρία ότι η ποιότητα δεν είναι στατικό χαρακτηριστικό, αλλά συνεχώς μπορεί να βελτιώνεται επειδή οι ανάγκες και οι επιθυμίες διαφοροποιούνται, υιοθετεί την άποψη ότι στην ανώτατη ηγεσία μετατίθεται η ευθύνη για τον μακροχρόνιο σχεδιασμό και τη στρατηγική λήψη μέτρων δημιουργίας των κατάλληλων προϋποθέσεων και του περιβάλλοντος, ώστε να λειτουργούν και να εξελίσσονται αποτελεσματικά οι διαδικασίες βελτίωσής της.

Ο W. Edward Deming (1993:118) στον κύκλο PCDA, Σχεδιασμός (Planning), Έργο (Doing), Έλεγχος (Checking) και Δράση (Acting), υποστηρίζει και περιγράφει ως εξής τον κύκλο PCDA:

- Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας.
- Εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή.
- Ελέγχω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής.
- Παίρνω την ανατροφοδότηση και ενέργεια ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντάς την και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

Με τη διαδικασία του κύκλου υπάρχει συνεχής ποιοτική βελτίωση χωρίς τέλος.

Στις αρχές της Δ.Ο.Π. κατατάσσεται και η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα. Η επιτυχία της συμμετοχής προϋποθέτει ότι:

- Όλοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού.
- Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες να εκτελέσει το σκοπό του.
- Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία συνείδηση και εμπιστοσύνη μεταξύ ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ανθρώπινου εκπαιδευτικού παράγοντα και να δίνεται η δυνατότητα στον τελευταίο να συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης.

Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. θεωρούμε ότι μπορεί να γίνει μέσω:

- της εσωτερικής δομικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων,
- της συστηματικής εκπαίδευσης και ενημέρωσης, ώστε να γνωρίζουν σε βάθος τις νέες αλλαγές, και
- ενός συστήματος προτάσεων και ευκαιριών για συνεχή βελτίωση, που δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα και να βελτιωθούν οι αδυναμίες.

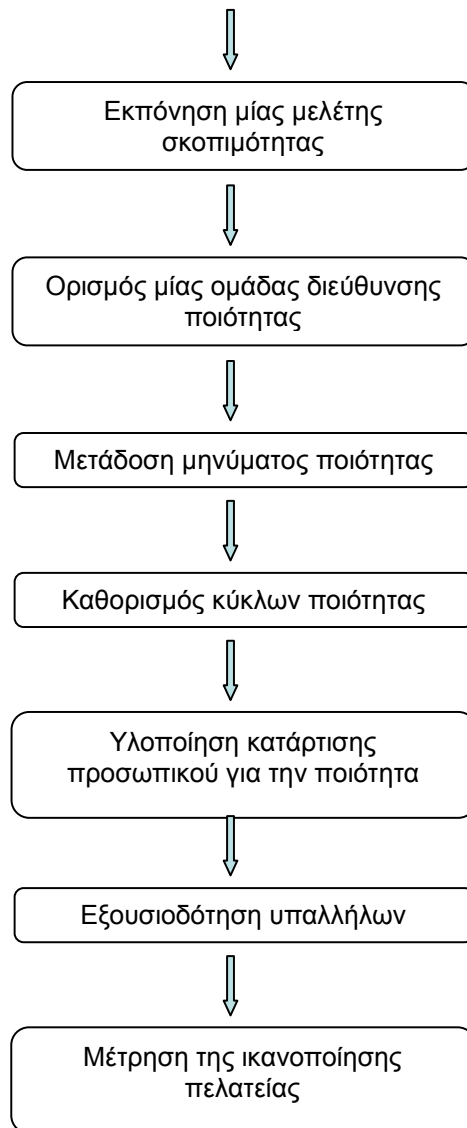
Ο Χρήστου (1997) αναφέρει ότι η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε μία τουριστική επιχείρηση έχει τα εξής αποτελέσματα:

- μεγιστοποιεί την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του
- συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου
- συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων
- περιορίζει τα παράπονα των πελατών
- συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελάτη
- αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των υπαλλήλων
- βελτιώνει την παραγωγικότητα
- περιορίζει τα λάθη και επομένως αποφεύγονται και τα έξοδα για την διόρθωσή τους
- αναβαθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- παρουσιάζει καλύτερη εικόνα προς στα έξω

3.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία

Η νέα προσέγγιση ή φιλοσοφία, αλλά και στρατηγική στο μάνατζμεντ έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, που είναι τελικά ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης (Βελισσαρίου, 2000.). Ονομάζεται ΔΟΠ και στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού (James, 1998 και Δερβιτσιώτης, 2002). Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα (Σπανός, 1998). Ο Jones έχει προτείνει ότι η στρατηγική ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται ένα αριθμό βημάτων-κλειδιών, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα / σχεδιάγραμμα (Jones and Merricks, 1997: 131-133).

Ανάπτυξη και διατύπωση της
αποστολής



Σχέδιο 2. Ένα μοντέλο Δ.Ο.Π. Για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

(Πηγή: Jones, P. and Merricks, P. (1997), *The Management of Foodservice Operations*, London: Cassell, p.132)

Με βάση τα παραπάνω, εκτιμούμε ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις άλλες στρατηγικές ποιότητας είναι:

- η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης,
- τα ανώτατα στελέχη παίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην καθοδήγηση της ποιότητας και στην επικοινωνία του μηνύματος ποιότητας,
- η ποιότητα είναι η ηγεσία επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων

πελατείας,

- η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: συμμετοχή στη λήψη και παρακολούθηση εφαρμογής αποφάσεων.

Με σκοπό την επίτευξη εγγυημένης ποιότητας σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου ο καθένας είναι πελάτης, η συνεχής βελτίωση ποιότητας είναι κεντρικό σημείο στην αποτελεσματική ΔΟΠ (Witt and Muhlemann, 1994: 416-424 και Pun, 2002). Άρα, η ΔΟΠ είναι κάτι το συνεχές, το αέναο. Οι τεχνικές ομάδες εργασίας, όπως οι κύκλοι ποιότητας είναι σημαντικά εργαλεία όταν εφαρμόζεται η ΔΟΠ (Σπανός, *ό.π.*).

Υπογραμμίζεται ότι η υιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας δεν σχετίζεται ούτε με την κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης ούτε με την εξωτερική πιστοποίηση, όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO (Σωτηριάδης, *ό.π.*).

3.4. Συστατικά στοιχεία της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία

Παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία σημαίνει ότι η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από τον τραπεζοκόμο ή τον υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και ακόμη περισσότερο να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους (Teare, 1996). Η καλή εντύπωση εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, που αναλαμβάνει πλήρως - μετά από κατάλληλη κατάρτιση σε μεθόδους και τεχνικές - την ικανοποίηση των πελατών. Η «στιγμή της αλήθειας» (*moment of truth*) για την επιχείρηση ταυτίζεται με την χρονική στιγμή που ο υπάλληλός της θα βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για το θόρυβο, τη χαλασμένη κλειδαριά ή το σκληρό κρεβάτι. Ο σωστός χειρισμός του προβλήματος και ακόμα περισσότερο η πρόληψή του, δημιουργούν αρχικά αποδοχή και σε μεταγενέστερο χρόνο, ένα πελάτη ενεργό

διαφημιστή του ξενοδοχείου (Σπανός, *ό.π.*).

Οι λειτουργίες και η οργάνωση της επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της πελατείας. Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικά πεδία:

- στο σύστημα, δηλαδή, στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη.
- στο πάθος και τη δέσμευση, δηλαδή στην συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (στελέχη και υπάλληλοι).

Πιστεύεται ότι το σύνολο των καθημερινών προβλημάτων πρέπει να επιλύονται αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο του προσωπικού, δηλαδή από τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με την πελατεία. Η προσέγγιση αυτή, όμως πρέπει να είναι συστηματική (Jones and Lockwood, *ό.π.*). Μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους της ολικής ποιότητας για την ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η μέθοδος αυτή, εφαρμοσμένη από επιτυχημένες διεθνείς αλυσίδες, παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τα κίνητρα και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή και το πάθος ώστε να επιλύουν προβλήματα με πρακτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ομάδων ή κύκλων ποιότητας. Η συνεισφορά της τεχνικής των κύκλων ποιότητας στη ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι μία από τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας. Αποτελεί ένα εργαλείο της ΔΟΠ, με το οποίο ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να αναλάβει την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του και να εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης προς την πελατεία.

Η έννοια πελάτης επεκτείνεται και στο λεγόμενο «εσωτερικό πελάτη», τον συνάδελφο που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών των υπαλλήλων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπου «πελάτης» της κουζίνας είναι ο τραπεζοκόμος και πελάτης του τραπεζοκόμου ο «εξωτερικός» πελάτης της επιχείρησης. Η ορθή ανταπόκριση κάθε κρίκου της αλυσίδας αυτής, από τον προμηθευτή τροφίμων μέχρι τον ταμιά, στις απαιτήσεις του πελάτη, εξασφαλίζει ότι η τελική εξυπηρέτηση θα υπερβεί τις προσδοκίες της πελατείας (James, *ό.π.*). Το μυστικό της ολικής ποιότητας είναι τα κίνητρα, που δεν είναι πάντα υλικά, όπως για παράδειγμα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για αλλαγή νοοτροπίας και κίνητρα στον πελάτη για επιλογή του

ξενοδοχείου.

Η βελτίωση της ποιότητας δεν διακρίνεται από περιορισμούς, είναι αέναη. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συνέπεια στην εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας, που μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος γίνεται τρόπος ζωής (Teare, 1993). Ως εκ τούτου, απαιτείται συνεισφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, όπως καταδεικνύει και η επιτυχημένη εμπειρία της βρετανικής αλυσίδας *Scott's Hotels*. Σύμφωνα με την προσέγγιση της εν λόγω αλυσίδας, οι τρεις όροι που συνθέτουν τη στρατηγική ΔΟΠ σημαίνουν τα ακόλουθα (Teare, *et al.*, 1994):

- **Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μία φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψης επικεντρωμένη στην πελατεία και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει προσκόμματα, εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αφήσουν τα πράγματα που παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
- **Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).
- **Ποιότητα:** είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της (Baker and Crompton, *ό.π.*).

Ο στρατηγικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και η βελτίωση των κερδών με αυξημένη αποτελεσματικότητα και περιορισμό των εξόδων που δεν αντιπροσωπεύουν άμεσα ή έμμεσα οφέλη για την πελατεία. Η προσπάθεια αυτή, συνδυασμένη με την ολική ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μανάτζμεντ ξενοδοχειακών

επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1. Εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας της επιμόρφωσης του προσωπικού

Θεωρείται σκόπιμο, προτού προχωρήσουμε στην ανάπτυξη του θέματος, να αποσαφηνίσουμε την ορολογία και τις έννοιες που αναφέρονται γύρω από το γενικότερο θέμα της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης ή κατάρτισης.

Με τον όρο ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση γενικά εννοούμε κάθε προγραμματισμένη προσπάθεια εκ μέρους των υπευθύνων εκπαίδευσης ενός οργανισμού ή επιχείρησης για επιμόρφωση, εκπαίδευση ή ανάπτυξη που γίνεται στο χώρο της επιχείρησης με απώτερο στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της.

Αν και οι τρεις όροι επιμόρφωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη αποδίδονται και με το γενικότερο όρο ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι διαφέρουν σημαντικά (Χαλάς, 1989: 21, Papalexandris, 1998) και ως προς τους ιδιαίτερους στόχους που εξυπηρετούν και στη μεθοδολογία επίτευξής των.

Ο όρος **επιμόρφωση** σχετίζεται με τη διαδικασία απόκτησης ευρύτερης μόρφωσης που θα βοηθήσει κάποιο άτομο να καταλάβει καλύτερα το επιχειρησιακό περιβάλλον, στο οποίο εργάζεται, ή να το προετοιμάσει να αναλάβει ανώτερες διοικητικές θέσεις. Ο στόχος της επιμόρφωσης δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τις εξειδικευμένες απαιτήσεις κάποιας εργασίας, λαμβάνεται δε κυρίως έξω από την επιχείρηση με τη μορφή της επίσημης εκπαίδευσης, όπως πανεπιστήμια, κολλέγια, ειδικά μακροχρόνια προγράμματα μαθητείας κ.λπ.

Με τον όρο **εκπαίδευση ή κατάρτιση** εννοούμε την εξειδίκευση του ήδη απασχολούμενου ή νεοπροσληφθέντος εργαζομένου σε θέματα γνωστικού, τεχνικού περιεχομένου ή της συμπεριφοράς εν γένει, που αφορούν την ορθή εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Στόχος της εξειδικευμένης κατάρτισης είναι η βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου μέσα στα πλαίσια των καθηκόντων και υπευθυνότητων του.

Σύμφωνα με τον Zalman (1991:74-78), με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια

διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του

Η μορφή αυτή της εκπαίδευσης μπορεί να χορηγηθεί με τη μορφή σεμιναρίων μέσα ή έξω από την επιχείρηση. στο βαθμό δε που καλύπτει πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων χαρακτηρίζεται αποτελεσματική ή μη.

Με τον όρο **ανάπτυξη** προχωρούμε ακόμη ένα βήμα παραπέρα και ενδιαφερόμεθα για τη συνολική ποιοτική πρόοδο των εργαζομένων όσον αφορά στην πνευματική, συναισθηματική ή φυσική κατάστασή των. Στόχος της ανάπτυξης είναι η προετοιμασία των εργαζομένων να λειτουργήσουν σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον από το συνηθισμένο, ειδικότερα δε να εννοήσουν, να αποδεχθούν και να κάνουν πράξη την αλλαγή. Ο τελευταίος όρος δεν αποτελεί τίποτε άλλο παρά την προετοιμασία των εργαζομένων να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές που προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως, ο όρος ανάπτυξη έχει να κάνει περισσότερο με τον ποιοτικό μετασχηματισμό των συνολικών ικανοτήτων των εργαζομένων για να αντιμετωπίσουν μελλοντικά προβλήματα.

Ο σημερινός τρόπος εργασίας αλλά και διαχείρισης (Μάνατζμεντ) των επιχειρήσεων, κάτω από τις πιεστικές ανάγκες για προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, επιβάλλουν σ' όλους τους εργαζομένους, από τη διοίκηση μέχρι τον τελευταίο εργάτη, καινούργιους τρόπους εργασίας, διαφορετικές ικανότητες, νέους προσανατολισμούς αλλά κυρίως τελείως διαφορετικές νοοτροπίες και συμπεριφορές, που θα προετοιμάζουν και θα διευκολύνουν τη διαδικασία των αλλαγών. Αλλά αυτό δεν είναι τίποτε άλλο παρά υιοθέτηση μεθόδων για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. Επομένως, η διαμόρφωση ενός οργανωσιακού κλίματος, που θα παρέχει τις ευκαιρίες στους εργαζομένους να αναπτύσσονται, αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης μιας επιχείρησης, εφόσον αναγνωρίζεται ότι η ικανότητα της ανταπόκρισης των εργαζομένων στις επερχόμενες αλλαγές θα πρέπει να γίνεται με ταχύτερους ρυθμούς από αυτές τις ίδιες τις αλλαγές.

Ο Χυτήρης (2001:113) ορίζει ως εκπαίδευση (employee training) “ την διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον

κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του ”. Ο ίδιος διευκρινίζει ότι η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων (employee development) είναι και αυτή “μία διαδικασία μάθησης αλλά έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος της είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία ”. Βέβαια σήμερα οι όροι “εκπαίδευση”, “ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων”, “εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων”, έχουν την ίδια έννοια και χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Περιγράφουν την διαδικασία μάθησης που έχει ως σκοπό να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων. Βασικός στόχος της εκπαίδευσης είναι να συμβάλλει στην επιτυχία των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης βελτιώνοντας την επίδοσή τους στα καθήκοντά τους. Το κόστος του προγράμματος εκπαίδευσης δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ακόμα έξοδο αλλά σαν επένδυση που θα βοηθήσει την επιχείρηση να ανταποκριθεί στις ανάγκες της (Παπαλεξανδρή et al., 2003). Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά. Οι Παπαλεξανδρή et al., (2003) κάνουν λόγο για αυξημένη παραγωγικότητα, για ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, για μειωμένη επίβλεψη, για αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία, για αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων και για ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.

4.2. Προϋποθέσεις Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης

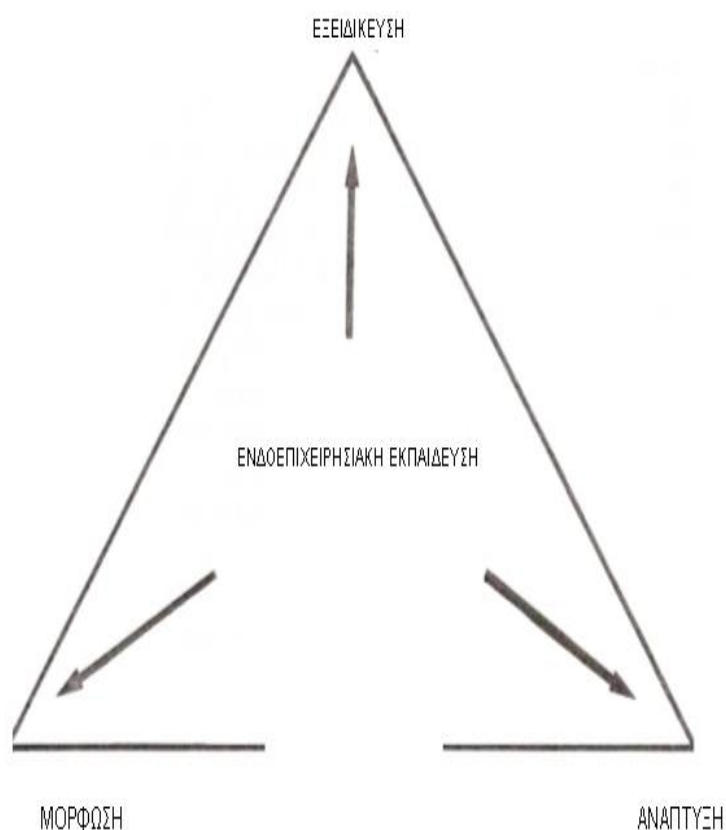
Είδαμε ότι η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση με τη γενικότερη έννοια του όρου εμπεριέχει τους προαναφερθέντες τρεις επί μέρους στόχους: τη γενική μόρφωση, την κατάρτιση ή εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Οι τρεις αυτοί στόχοι ή προϋποθέσεις βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων έχουν μία σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλοσυμπλήρωσης. (Σχέδιο 3). Τα άτομα που απαρτίζουν μία οργάνωση ή επιχείρηση θα πρέπει ταυτόχρονα:

1. Να καταλαβαίνουν το γενικότερο πλαίσιο -οικονομικό, τεχνολογικό κοινωνικό, διοικητικό Κ.λπ.- μέσα στο οποίο λειτουργεί η οργάνωση με τις επί μέρους σχέσεις που δημιουργούνται από τις αλληλοεπιδράσεις και αλληλοεξαρτήσεις. Όσο

περισσότερο ένα άτομο έχει εμπλουτίσει το γνωστικό του πεδίο με έννοιες ή εμπειρίες που έχουν σχέση με την πραγματικότητα της καθημερινής ζωής μιας οργανωμένης προσπάθειας, τόσο περισσότερο είναι σε θέση να αποφασίζει σωστά ή να ελέγχει την εξέλιξή της. Δεν είναι τυχαίο ότι για ανώτερες διοικητικές θέσεις ενός οργανισμού ή επιχείρησης απαιτείται εκτός από την εμπειρία, ευρύτατη πανεπιστημιακή μόρφωση.

2. Να ακολουθούν τις προκαθορισμένες απαιτήσεις μιας εργασίας -διαδικασίες, κανόνες, τεχνικές, ειδικές γνώσεις, προδιαθέσεις Κ.λπ.- έτσι, ώστε να μπορούν να εφαρμόζουν, σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αποτελεσματικά και αποδοτικά τις διαδικασίες εκτέλεσης ενός έργου. Η εξειδίκευση που παίρνει κάποιος εργαζόμενος έχει άμεση σχέση με τη βελτίωση της απόδοσής του. Αλλά θα πρέπει κάποιος να είναι πολύ προσεκτικός, γιατί η μεγάλη εξειδίκευση ίσως λειτουργήσει εναντίον του, εάν δεν συνδεθεί με την προηγούμενη ή την επόμενη περίπτωση α ή γ. Παράδειγμα, εάν οι συνθήκες της εργασίας αλλάξουν, Π.χ. εισαγωγή νέας τεχνολογίας, τότε το πάρα-πολύ εξειδικευμένο άτομο θα δυσκολευθεί να αλλάξει τρόπους εργασίας.

3. Να είναι έτοιμα να λειτουργήσουν σε διαφορετικό περιβάλλον, αν οι συνθήκες εργασίας αλλάξουν. Θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα για συνεχείς αλλαγές και προσαρμογές ανάλογα με τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης ή ακόμη του εσωτερικού περιβάλλοντος, όπως π.χ. να λειτουργήσουν σ' ένα τελείως διαφορετικό οργανωτικό σχήμα. Η ετοιμότητα έχει σχέση περισσότερο με τη συναισθηματική και ψυχική ευελιξία να αποδεχθεί ένα άτομο την αλλαγή και έτσι να υπερνικήσει τις φοβίες του.



Σχέδιο 3, Οι 3 στόχοι της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης

Πηγή : Χαλάς 1992: 41

Ο τελευταίος στόχος έχει να κάνει περισσότερο με την ικανότητα ή προδιάθεση που θα πρέπει να έχουν τα άτομα να αυτο-αναπτύσσονται (Boydell, 1985) και κυρίως σπουδάζουν πώς να μαθαίνουν, δηλαδή τη διαδικασία της συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης (Χαλάς 1989).

Οι σύγχρονες απαιτήσεις της εποχής μας για αποτελεσματική εκπαίδευση θα πρέπει να ενσωματώνουν και τους τρεις στόχους με επί μέρους έμφαση σε κάποιον απ' αυτούς, ανάλογα με τους ιδιαίτερους στόχους του προγράμματος εκπαίδευσης. Δεν θα ήταν υπερβολή να αναφερθεί ότι τα αίτια της μη αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης ίσως έχουν τη ρίζα τους στην έλλειψη του συσχετισμού των τριών στόχων της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης και της δυναμικής που αναπτύσσουν.

4.2.1. Σχέση με τη μάθηση ενηλίκων

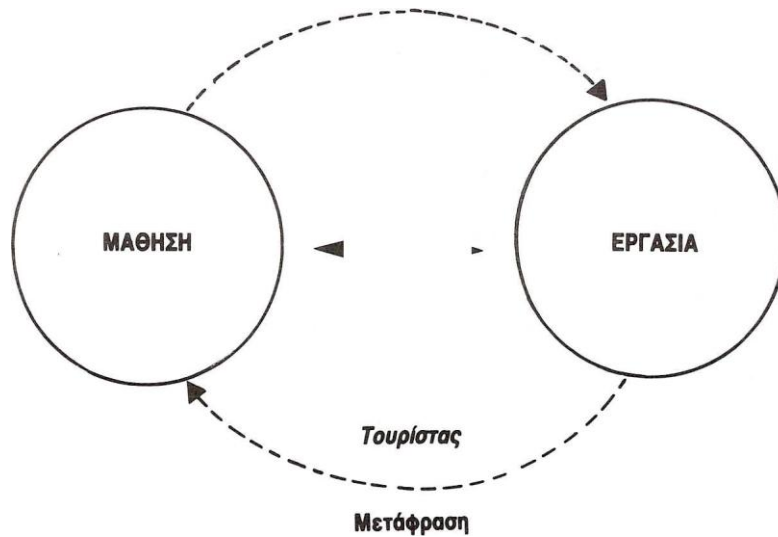
Θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι οι στόχοι της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, όπως την ορίσαμε, μπορούν να υλοποιηθούν και με εκπαίδευση που γίνεται εκτός επιχείρησης και απευθύνεται σε συμμετέχοντες από διαφορετικές επιχειρήσεις. Επομένως, ο λόγος της έμφασης για εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση ίσως να μη τη δικαιολογεί.

Όμως έχει αναγνωρισθεί από όλους, όσοι ασχολούνται με την εκπαίδευση ενηλίκων, ότι ο ενήλικας δεν μαθαίνει κάτι διαφορετικό απ' ότι ξέρει (Χαλάς, 1992):

1. αν αυτό που καλείται να μάθει δεν έχει καμιά πρακτική ωφέλεια στην εργασία του και
2. αν δεν του δοθεί η ευκαιρία να το εφαρμόσει στην πράξη.

Οι δύο αυτές προϋποθέσεις είναι οι αιτίες της δημιουργίας των δύο περισσότερο γνωστών προβλημάτων της εκπαίδευσης, όπου το ένα αναφέρεται στη μεταφορά της μάθησης, δηλαδή στη μεταφορά των γνώσεων ή τεχνικών που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος από την τάξη στο χώρο εργασίας και το άλλο αναφέρεται στην ικανότητα μετατροπής -μετάφρασης- των αναγκών εκπαίδευσης σε στόχους μάθησης. Ο Kenneth Benne (1976) παρομοιάζει τον εκπαιδευόμενο με το πρόβλημα της μεταφοράς σαν «μετανάστη» (Διάγραμμα 5), που, ενώ μπορεί και εγκλιματίζεται σε μία ξένη χώρα, δεν μπορεί να μεταφέρει τους τρόπους ζωής ή εργασίας του πίσω στην πατρίδα του για τον απλό λόγο ότι δεν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή για να αναπτύξει τις δραστηριότητες που είχε αποκτήσει στην ξένη χώρα. Ενώ ο εκπαιδευόμενος με το πρόβλημα μετάφρασης παρομοιάζεται με «τουρίστα», που, ενώ βρίσκεται σε μία ξένη χώρα, παρακολουθεί από κάποια απόσταση, χωρίς να συμμετέχει, τα συμβαίνοντα γύρω του.

Στην πρώτη περίπτωση, ο «μετανάστης» εκπαιδευόμενος, ενώ έχει πραγματικά ωφεληθεί από την εκπαίδευση, δεν του δίνονται οι δυνατότητες στην εργασία του να εφαρμόσει όσα έχει μάθει. Ενώ στη δεύτερη, ο «τουρίστας» εκπαιδευόμενος δεν βλέπει καμιά χρησιμότητα από το πρόγραμμα εκπαίδευσης και γι' αυτό δεν συμμετέχει.



Σχέδιο 4, Το πρόβλημα της μεταφοράς και της μετάφρασης
 Πηγή : Χαλάς 1992: 42

Εφόσον η εκπαίδευση έχει ως στόχο τη βελτίωση των ικανοτήτων των εκπαιδευομένων, δηλαδή είναι κάτι που αφορά τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους και υπάρχει για αυτούς, τότε οι ίδιοι οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους (Χαλάς, 1990). Αυτό σημαίνει αλλαγή ρόλου του εκπαιδευτή, δηλαδή από εκπαιδευτή που διδάσκοντας μεταφέρει γνώσεις σε εκπαιδευτή που «διευκολύνει» τη διαδικασία μάθησης. Όμως θα πρέπει να τονιστεί ότι η αλλαγή του ρόλου του εκπαιδευτή δεν περιορίζεται στην εκπαιδευτική προσέγγιση αλλά επεκτείνεται και στη σχέση του με τους εκπαιδευομένους, η οποία, όπως ο Malkom Knowles (1986) πιστεύει, πρέπει να είναι ανθρωποκεντρική.

Η άμεση ή έμμεση συμμετοχή του ως συμβούλου στην όλη διαδικασία της εκπαίδευσης θεωρείται αναγκαία. Άμεσα εμπλέκεται στην υπόθεση της εκπαίδευσης, όταν ο ίδιος ο εκπαιδευτής σχεδιάζει και υλοποιεί το εκπαιδευτικό περιεχόμενο. Έμμεσα όταν, χωρίς να του ζητηθεί, διαθέτει τις υπηρεσίες του συμβουλευτικά έτσι, ώστε ο ρόλος του να ταιριάζει όσο το δυνατό καλύτερα στο συνολικό πλαίσιο της εκπαίδευσης. Η εθελοντική βοήθεια που προσφέρει ο εκπαιδευτής, εκτός από την εργασία του στην τάξη, θεωρείται σημαντική και αναβαθμίζει την επαγγελματική του εγκυρότητα.

4.3. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων, για να εκτιμήσει / υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση, γιατί, τι εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιους, πόση εκπαίδευση και πότε. Οι μέθοδοι και οι πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών είναι αρκετές και η κάθε μία ή συνδυασμός αυτών είναι κατάλληλη ανάλογα με το σκοπό της εκπαίδευσης (Χυτήρης, 2001: 117). Αν δηλαδή ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσουν οι τωρινοί εργαζόμενοι την απόδοσή τους ή είναι να προετοιμασθούν (κάποιοι τωρινοί εργαζόμενοι) για αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή για ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων ή για προαγωγή ή είναι για νεοπροσληφθέντες που πρέπει να μάθουν γρήγορα τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και να ενταχθούν στο κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης (νοοτροπία, ομαδικό πνεύμα, πρότυπα συμπεριφοράς, κ.ά.).

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι (Χυτήρης, 2001: 118):

- ερωτηματολόγια,
- έρευνα δεδομένων και στοιχείων (π.χ. ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, ατυχημάτων, περιγραφές θέσεων εργασίας, κ.ά.),
- συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο,
- αξιολόγηση απόδοσης,
- γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση (εκτέλεσης εργασίας),
- κέντρα αξιολόγησης,
- καταγραφή κρίσιμων περιστατικών,
- ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι: οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι άμεσοι προϊστάμενοί τους, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων (π.χ. για ατυχήματα, επίπεδα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, απουσίες, φθορές - σπασίματα, αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων, οδηγοί εγχειρίδια χρήσης εξοπλισμού, εγχειρίδια διαδικασιών, ατομικοί φάκελοι εργαζομένων, περιγραφές

εργασιών, αιτήσεις - προτάσεις εργαζομένων για εκπαίδευσή τους, κ.ά.) οι πελάτες, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, τα ανώτατα στελέχη και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις για να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους βασίζονται κυρίως στα προβλήματα που παρουσιάζονται από αναποτελεσματική απόδοση και "κακή" εκτέλεση και στα αιτήματα των προϊσταμένων ή ανώτερων στελεχών. Αυτό κυρίως συμβαίνει στην Αμερική, όπου λιγότερες από το 1/3 των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών τους αναγκών (Fisher et al., 1996: 356-357). Στην Ευρώπη, όπως προκύπτει από σχετική έρευνα, τα πράγματα είναι καλύτερα αφού οι περισσότερες των επιχειρήσεων κάνουν συστηματική ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (Γαλλία, Βρετανία, Σουηδία, Ισπανία, Ιρλανδία και Ελβετία). Στην Ελλάδα το πρότυπο ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών μοιάζει με εκείνο της Αμερικής, δηλαδή βασίζεται στα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων και στις αξιολογήσεις απόδοσης (Παπαλεξανδρή, 1997: 15-16).

Για να εκτιμηθούν και προσδιορισθούν όσο γίνεται πιο επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία επίπεδα - επίπεδο επιχείρησης, επίπεδο εργασιών / καθηκόντων και επίπεδο εργαζομένων.

4.3.1. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης

Σ' αυτό το επίπεδο αναλύονται (Χυτήρης, 2001: 121):

- Οι παράγοντες - δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας, νέες τεχνολογίες, υποχρεωτικές κυβερνητικές διατάξεις).
- Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες - γραμμές παραγωγής, συγχωνεύσεις κι εξαγορές, εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση, εφαρμογή νέων συστημάτων και νέας αντίληψης διοίκησης (π.χ. διοίκηση ολικής ποιότητας, ομαδική εργασία), ανασχεδιασμό ορισμένων λειτουργικών διαδικασιών, διεθνείς συνεργασίες, κ.ά. Η ανάλυση όλων αυτών θα απαντήσει στα ερωτήματα: ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις,

ικανότητες και κουλτούρα, πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα;

- Απαραίτητη και καθοριστική είναι η μελέτη και ανάλυση (δεικτών) της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες, ελλείψεις και αναποτελεσματικότητά τους, που σχετίζονται με: τα παράπονα εργαζομένων και πελατών, τα ατυχήματα, το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού, τις σπατάλες και φθορές, τη χαμηλή ποιότητα, τη χαμηλή παραγωγικότητα, το υψηλό κόστος παραγωγής, τις πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων, τις πολλές απουσίες, τη συνεχή αδυναμία επίτευξης των στόχων, τα φαινόμενα απειθαρχίας, το χαμηλό ηθικό, τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων κ.ά.

Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες, τότε τίθεται το ερώτημα: είναι θέμα ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων; ή είναι θέμα παρακίνησης - διάθεσης των εργαζομένων; Στη δεύτερη περίπτωση η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει και ούτε μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωσή τους. Αν ισχύει η πρώτη περίπτωση τότε η εκπαίδευση είναι αναγκαία. Οι πόροι - οικονομικοί, τεχνολογικοί, ανθρώπινοι - που μπορεί η επιχείρηση να διαθέσει για την εκπαίδευση, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη, αφού όπως είναι λογικό επηρεάζουν τις εκπαιδευτικές προτεραιότητες -ποια προγράμματα, σε ποια τμήματα, ποιοι και πόσοι εργαζόμενοι, πότε-, το βαθμό κάλυψης των εκπαιδευτικών αναγκών και τον τύπο της εκπαίδευσης.

4.4. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων είναι να σχεδιασθούν τα πιο αναγκαία προγράμματα, κατά τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι, το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα:

- *Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων.* Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν, στο προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει

να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους - αποτελέσματα. Δηλαδή, να καθορισθεί συγκεκριμένα από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση να μάθουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά Π.χ. γνώσεις (ποιες και πόσο, Π.χ. Αγγλικά επιπέδου Lower, δημιουργία αρχείων στον H/Y) δεξιότητες (π.χ. συναρμολόγησης, χειρισμού ηλεκτρονικού εξοπλισμού) και ικανότητες (π.χ. επίβλεψης υφισταμένων, διευθέτησης συγκρούσεων, εφαρμογής τεχνικών στατιστικής για έλεγχο ποιότητας). Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι - αποτελέσματα τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι αυτοί οι στόχοι που θα οδηγήσουν τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης, τους εισηγητές, το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν για τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα ορισθούν **τα κριτήρια αξιολόγησης** για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τα κριτήρια αυτά είναι: η αντίδραση των εκπαιδευομένων (πως δέχονται το πρόγραμμα), η απόκτηση γνώσης (αν μαθαίνουν), η αλλαγή συμπεριφοράς τους και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης, που προκύπτουν μετά την εκπαίδευση (βλέπε ενότητα περί της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου).

- *Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευομένων.* Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την ανάλυση, σε επίπεδο εργαζομένων, αξιοποιούνται για να ορισθούν ή επιλεγούν τα άτομα και οι ομάδες εργαζομένων με βάση την "καταλληλότητά" τους να εκπαιδευθούν. Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης, που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης, να κατανοήσει και να πάρει όσο είναι δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Στον καλύτερο προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων θα βοηθήσει η συμπλήρωση, από τους ίδιους, ερωτηματολογίου, που θα αφορά την ανάγκη, ενδιαφέρον, χρησιμότητα και προσδοκία τους να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα - προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.
1. *Εφαρμογή αρχών μάθησης.* Η μάθηση είναι το ζητούμενο σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, είτε γίνεται σε σχολείο / πανεπιστήμιο ή σε επιχείρηση, είτε είναι

μικρής ή μεγάλης διάρκειας. Ως μάθηση εννοείται η λήψη, κατανόηση και κατοχή πληροφοριών (ή γνώσεων), σε τέτοιο βαθμό από το άτομο, ώστε αυτό να είναι σε θέση να τις εφαρμόσει είτε γενικά στη ζωή του είτε συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο. Η μάθηση είναι ένα πολύπλοκο ψυχολογικό φαινόμενο που σχετίζεται με τον εκπαιδευόμενο, τον εισηγητή - δάσκαλο, την εκπαιδευτική μέθοδο, το χώρο και χρόνο όπου γίνεται η εκπαίδευση. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι - τρόποι μάθησης, άλλοι περισσότερο κι άλλοι λιγότερο αποτελεσματικοί, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο εκπαιδευτικό στόχο (Glaser & Bassok, 1989: 631-666). Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικούς ρυθμούς, άλλοι γρήγορα, άλλοι αργά, άλλοι αποκτούν περισσότερες και άλλοι λιγότερες γνώσεις στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και εφαρμόζουν με διαφορετικό τρόπο τα όσα μαθαίνουν. Οι διαφορές στη μάθηση οφείλονται τόσο στις μεθόδους εκπαίδευσης όσο και κυρίως στην εφαρμογή ή όχι των αρχών μάθησης. Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες - γνώσεις, να κατανοήσουν την αξία τους και να τις εφαρμόσουν στη δουλειά τους (Shennan et al., 1978:225). **Συνοπτικά οι αρχές μάθησης είναι οι εξής:**

- *Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί.* Όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει εξ' αρχής γιατί γίνεται αυτό το πρόγραμμα, τι θα μάθει και σε τι θα τον ωφελήσει, είναι λογικό ότι θα δείξει ενδιαφέρον και θα προσπαθήσει περισσότερο. Η γνωστοποίηση αυτή πρέπει να γίνεται από τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης, στην επιχείρηση (όταν καλούν τους εργαζόμενους σε συγκεκριμένο πρόγραμμα) αλλά και από τον/τους εισηγητή/τές στην έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ακόμη, είναι σκόπιμο και τα κύρια σημεία της (καθημερινής) διδασκαλίας/εκπαίδευσης να γίνονται γνωστά στους εκπαιδευόμενους, πριν την έναρξη της διαδικασίας μάθησης.
- *Η παρατήρηση διευκολύνει τη μάθηση.* Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα βλέποντας / παρατηρώντας τους άλλους τι και πως κάνουν. Έχουν έτσι την ευκαιρία να "αντιγράψουν" την ορθή συμπεριφορά ή να αποφύγουν τη λάθος συμπεριφορά. Η αρχή αυτή βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (social learning) και προτείνει στους εισηγητές - δασκάλους να δείχνουν τι είναι και πως γίνεται αυτό που

διδάσκουν, με τη χρήση εποπτικών μέσων ή εκτελώντας το οι ίδιοι.

➤ *Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική.* Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της ενότητας, οι άνθρωποι διαφέρουν στο πόσο, πως και τι μαθαίνουν. Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του τρόπο να μαθαίνει. Για παράδειγμα, κάποιος είναι οπτικός τύπος σ' αντίθεση με τον άλλον που είναι ακουστικός, κάποιος έχει βασικές γνώσεις ή εμπειρίες για το αντικείμενο, ενώ κάποιος άλλος όχι, μερικοί τα καταφέρνουν καλύτερα στα ποσοτικά ή τεχνικά θέματα απ' ό,τι κάποιος άλλος που υπερέχουν στην ικανότητα ν' αποκτούν θεωρητικές γνώσεις, κάποιος έχει έντονο ενδιαφέρον για να μάθουν, κάποιος άλλος λιγότερο, ενώ ο βαθμός αφομοίωσης δεν είναι ο ίδιος σε όλους. Αυτές και άλλες διαφορές, που διακρίνουν τα άτομα όσον αφορά την ικανότητά τους να μαθαίνουν πρέπει, στο μέτρο του εφικτού, να λαμβάνονται υπ' όψη απ' αυτούς που σχεδιάζουν το πρόγραμμα αλλά και από τους διδάσκοντες.

➤ *Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει τη μάθηση.* Η πρόταση του Κομφούκιου (451 π.χ.) "ακούω και ξεχνώ, βλέπω και θυμάμαι, εκτελώ *I* κάνω και μαθαίνω", είναι από τις σημαντικότερες αρχές μάθησης. Όταν οι εκπαιδευόμενοι εκτελούν αυτό που ακούν ή αυτό που διαβάζουν ή βλέπουν, τότε και δοκιμάζουν τις ικανότητές τους και αυτοαξιολογούνται και αποκτούν αυτοπεποίθηση. Πολύ δύσκολα ξεχνά κανείς κάτι όταν το έχει κάνει. Η αρχή αυτή πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο όσον αφορά την εκμάθηση τεχνικών θεμάτων (π.χ. χειρισμός μηχανών, ηλεκτρονικών υπολογιστών) αλλά ακόμη και στα θεωρητικά θέματα, με την υπόδυση ρόλων (π.χ. πως παίρνεις μια συνέντευξη, πως αντιμετωπίζεις έναν θυμωμένο πελάτη, πως παρουσιάζεις μια εισήγηση στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης).

➤ *Η επανάληψη είναι μνήμη μαθήσεως.* Τίποτε δεν είναι πιο αληθές από αυτό. Οι άνθρωποι ξεχνούν με τον καιρό, θα πρέπει λοιπόν να τους υπενθυμίζονται κύρια σημεία που διδάχθηκαν στο παρελθόν. Όσον αφορά την πρακτική άσκηση η πολλή επανάληψη (ξανά και ξανά, περισσότερες φορές απ' ό,τι πραγματικά χρειάζεται μέχρι να μάθει κανείς να εκτελεί σωστά) είναι απαραίτητη (ιδιαίτερα για κρίσιμες και πολύπλοκες εργασίες) για τους εξής λόγους (Driskell, et al 1992: 615-622).

- Βοηθά τη μνήμη (δεν το ξεχνάς εύκολα).
- Η συμπεριφορά γίνεται περισσότερο αυτόματη.
- Αυξάνει την ποιότητα της εκτέλεσης, σε συνθήκες πίεσης. Βοηθά στο να

μεταφέρουν οι εκπαιδευόμενοι τα όσα έχουν μάθει πιο γρήγορα και πιο σωστά, στο χώρο δουλειάς.

➤ *Η μάθηση απαιτεί άμεση γνώση της προόδου και των αποτελεσμάτων.* Το να γνωρίζει κανείς την πρόδό του έγκαιρα και πόσο καλά έμαθε ή έκανε κάτι τον βοηθά να διορθώνει τα (όποια) λάθη του, να αποκτά αυτοπεποίθηση και να δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για περαιτέρω μάθηση (Martocchio & Webster, 1992: 553-578). Οι διάφορες δοκιμασίες (τέστ), τα ερωτηματολόγια και η αξιολόγηση από τον διδάσκοντα ή προϊστάμενο βοηθούν στην εφαρμογή αυτής της αρχής.

➤ *Η μάθηση στην αρχή είναι γρήγορη, στη συνέχεια επιβραδύνεται.* Η αρχή αυτή ισχύει για τους περισσότερους ανθρώπους, καθώς στα πρώτα στάδια της εκπαίδευσης (ή τα πρώτα μαθήματα) το ενδιαφέρον είναι υψηλό και η προσδοκία μεγάλη από τους εκπαιδευόμενους. Στη συνέχεια ο ρυθμός απόκτησης / κατανόησης γνώσεων και δεξιοτήτων επιβραδύνεται (π.χ. λόγω κόπωσης, μειωμένου ενδιαφέροντος, αδιαφορίας, κ.λπ.) και είναι σύνηθες να φθάνουν οι εκπαιδευόμενοι σε ένα σημείο που ο ρυθμός αυτός σχεδόν μηδενίζεται (Plateau). Μετά από αυτό το σημείο είναι δυνατόν (με κατάλληλα μέσα) να αυξηθεί ξανά ο ρυθμός μάθησης - να γίνει πιο γρήγορος- και να ακολουθηθεί το ίδιο υπόδειγμα μάθησης από την αρχή (περίπτωση καμπύλης S δηλαδή, αύξηση - μείωση - μηδενισμός - αύξηση, του ρυθμού μάθησης). Βέβαια, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο ρυθμός μάθησης είναι αργός στην αρχή και αυξάνει στη συνέχεια, όσο ο εκπαιδευόμενος αποκτά περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες (περίπτωση ενός πολύπλοκου έργου και τελείως άγνωστου σε αυτόν). Οι ρυθμοί αυτοί μάθησης ονομάζονται καμπύλες μάθησης. Τόσο οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων όσο και κυρίως οι διδάσκοντες θα πρέπει, για κάθε συγκεκριμένη ομάδα εκπαιδευομένων, να διαπιστώνουν την καμπύλη μάθησης (με δοκιμασίες, ερωτηματολόγια, παρακολούθηση της ενεργούς συμμετοχής τους και του τρόπου εφαρμογής - εκτέλεσης των όσων μαθαίνουν) ώστε με τις κατάλληλες ενέργειες να αυξήσουν την παρακίνηση για μάθηση και κατ' επέκταση τον ρυθμό με τον οποίο μαθαίνουν οι εκπαιδευόμενοι.

4.5. Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να :

- προετοιμάσει το εκπαιδευτικό υλικό,
- παρακολουθεί τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες,
- παρέχει τεχνογνωσία και μέσα για την εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης της επιχείρησης,
- φροντίζει για το αν υπάρχουν εκπαιδευτικές ανάγκες,
- συντονίζει όλες τις λεπτομέρειες για την εκπαίδευση εκτός εργασίας,
- αξιολογήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

4.6. Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης

Οι περισσότερες σύγχρονες βιομηχανίες και οργανισμοί ξοδεύουν πολύ μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και γενικότερα την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, ξεπερνώντας ακόμα και προϋπολογισμούς μεγάλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Brody, 1986:28-32)

Μια αποτελεσματική προσέγγιση της εκπαίδευσης προσωπικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συστηματική προσέγγιση του θέματος και θεωρείται απαραίτητη ώστε να αποφευχθεί αυτό που συχνά εμφανίζεται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, «το να κάνουμε δηλαδή εκπαίδευση μόνο για να λέμε ότι κάναμε εκπαίδευση»(Πρινιανάκη Ε., 1995).

Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθεί η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων παρουσιάζεται στο σχέδιο 5.

Περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Χυτήρης 2001, Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001, Παπαλεξανδρή et al., 2003, Τερζίδης et al., 2004) :

1. Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών. Βασική προϋπόθεση για την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι αυτή να ανταποκρίνεται σε

πραγματικές και όχι υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Μετά την ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης, της θέσεως εργασίας και των ατομικών προσόντων και ικανοτήτων προκύπτουν οι εκπαιδευτικές ανάγκες.

2. Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης. Στο στάδιο αυτό καθορίζονται με σαφήνεια οι εκπαιδευτικοί στόχοι, ορίζονται ο αριθμός των εκπαιδευομένων, ποιοι θα είναι οι εκπαιδευτές καθώς και ο χώρος και ο χρόνος της εκπαίδευσης.

3. Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων γίνεται με διάφορες μεθόδους. Αρχικά μπορεί να γίνει :

I) Εκπαίδευση στη Θέση εργασίας (On the job training) δηλ. στο χώρο εργασίας του υπαλλήλου και

- Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation)
- Προσωπική καθοδήγηση (Coaching)
- Καθοδήγηση / Κηδεμονία (Mentoring)
- Συμμετοχή σε επιτροπές
- Πρόγραμμα ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeship program)
- Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction training)
- Πρακτική άσκηση (Internships)
- Εμπλουτισμός Θέσεως Εργασίας (Job Enrichment)

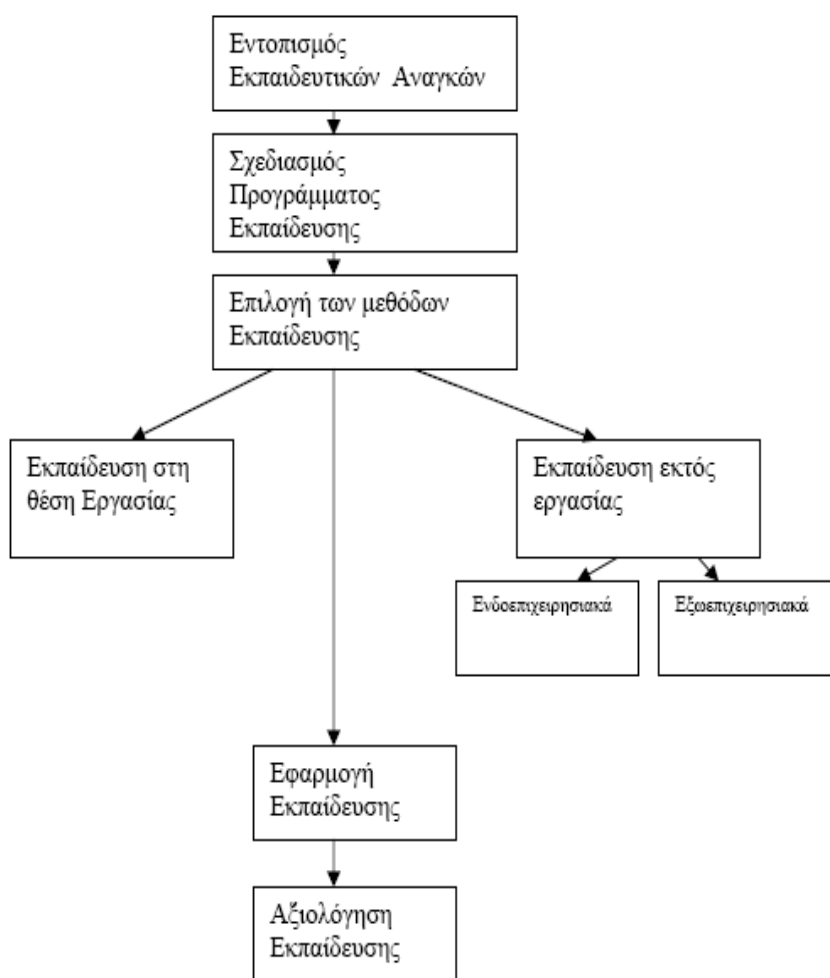
II) Εκπαίδευση εκτός Θέσεως εργασίας (Off the job training) δηλ. σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός επιχείρησης.

- Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies)
- Διαλέξεις
- Σεμινάρια – Εργαστήρια (Seminars-Workshops)
- Επιχειρηματικά Παιχνίδια (Management Games)
- Υπόδυση ρόλων (Role Playing)
- Προσομοιώσεις (Stimulations)
- Εκπαίδευση Ευαισθητοποίησης (T-Groups)
- Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα
- Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις (Group Dynamics And Group Exercises).

4. Εφαρμογή της εκπαίδευσης. Αυτή περιλαμβάνει θέματα όπως η τήρηση του

χρονοδιαγράμματος, η σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, η φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης και η παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

5. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Κατά την διαδικασία αυτή συγκρίνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι με το αποτέλεσμα προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο η εκπαίδευση πέτυχε τον σκοπό της. Επιπλέον εξετάζονται οι αντιδράσεις των εκπαιδευομένων, η απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων καθώς και η αλλαγή συμπεριφοράς των εργαζομένων.



Σχέδιο 5, Διαδικασία Ανάπτυξης Προσωπικού

Πηγή: Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς (2003:281)

4.7. Η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση του προσωπικού για μια επιχείρηση ή υπηρεσία σχετίζεται με την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών μέσα από την διδασκαλία και την άσκηση και αποσκοπεί στην ορθή εκπαίδευση ειδικών καθηκόντων. (Βαιούλη, 1999). Οι εξελίξεις στην τεχνολογία, δημιουργούν την ανάγκη αφομοίωσης νέων μεθόδων και τεχνικών εργασίας από το προσωπικό (Boella M.J., 1996). Η απαίτηση για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που θα ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα οδηγήσει σε αύξηση της πελατείας, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη προσωπικού άρτια εκπαιδευμένου ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Ακόμα, η φιλοσοφία που έχει επικρατήσει για αύξηση του οφέλους των επιχειρήσεων μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, είναι ένας εξίσου σημαντικός λόγος που καθιστά επιτακτική την ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού. (Brookfield. S.D., 1986).

Ειδικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, επομένως είναι υπό τη συνεχή του επίβλεψη και ένα μειονέκτημα, ένα λάθος, ή μια κακοτεχνία μπορεί να προκαλέσει τη δυσαρέσκεια του, έως και την απώλεια του. Επομένως η εκπαίδευση των ξενοδοχοϋπάλληλων αποκτά βαρύνουσα σημασία για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Στις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου υπάρχει τμήμα ανθρώπινων πόρων και εφαρμόζεται συγκεκριμένη πολιτική στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με μακροπρόθεσμες επιδιώξεις, καθορίζεται κάθε χρόνο συγκεκριμένος προϋπολογισμός διαθέσιμος για την εκπαίδευση του προσωπικού που κυμαίνεται μεταξύ 1-3% του ετήσιου προϋπολογισμού τους. Σε μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες όπως το Accor Group που απασχολεί 140,000 περίπου άτομα σε 132 χώρες, το 5% περίπου από τα έξοδα σχετικά με το προσωπικό δαπανάται σε διάφορες εκπαιδευτικές δραστηριότητες με σκοπό την βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ακόμα συνεργάζεται με διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα για την καλύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων.

Στην Μ. Βρετανία μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι το 60% από τα ξενοδοχεία της χώρας, το 53% από τα εστιατόρια και το 70% από τα νυκτερινά καταστήματα διασκέδασης και τα καταστήματα Catering, εφαρμόζουν προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού. (Hospitality Training Foundation ,London, 1999). Σε

άλλες ευρωπαϊκές χώρες όπως η Γερμανία, η εκπαίδευση στρέφεται κηρός προς τα διοικητικά στελέχη με σκοπό την μεγαλύτερη ταύτιση των στελεχών με τους σκοπούς και την πολιτική της επιχείρησης (Weiermair et al, 1999: 39) Οι φορείς απασχόλησης χρησιμοποιούν την εκπαίδευση ως μέσο για να τονώσουν τη «σύνδεση» των εργαζομένων με την επιχείρηση αλλά και για να μειωθούν οι αποχωρήσεις εργαζομένων ώστε να διατηρηθεί ένας «πυρήνας» προσωπικού. Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως μέσον για την διόρθωση χαμηλών ποσοστών επιτυχίας της επιχείρησης. Ενώ πάντως η πλειονότητα των εργαζομένων έχει λάβει την εισαγωγική εκπαίδευση, αλλά και την εκπαίδευση σχετικά με την ασφάλεια, μια μικρή μόνο πλειονότητα, κυρίως διευθυντικών στελεχών, λαμβάνει εκπαίδευση που προωθεί και εμβαθύνει το «χτίσιμο» της καριέρας των εργαζομένων.

4.8. Μέθοδοι εκπαίδευσης Ανάπτυξης στελεχών

Υπάρχουν πολυάριθμες μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού (Bright. S. & Johnson K., 1985) Παρακάτω αναφέρονται οι δύο κύριες μέθοδοι εφαρμογής εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν όλα τα επίπεδα προσωπικού:

- Εκπαίδευση εκτελώντας την εργασία (On the Job Training)
- Εκπαίδευση εκτός εργασίας (Off- the Job training programs)

4.8.1. Εκπαίδευση εκτελώντας την εργασία

Η μέθοδος που αφορά την εκπαίδευση εκτελώντας την εργασία χωρίζεται σε δύο υπομεθόδους οι οποίες αναλύονται παρακάτω:

4.8.1.1. Μαθητεία – Προσωπική Καθοδήγηση – Coaching

Πρόκειται για την πιο παλιά μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών, κατά την οποία ο άμεσος προϊστάμενος ή ένας πεπειραμένος υπάλληλος αναλαμβάνει να δείξει στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία, και στη

συνέχεια, να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή της από τον εκπαιδευόμενο, διορθώνοντάς τον και δίνοντάς του οδηγίες μέχρι να μάθει να την εκτελεί σωστά.(Χυτήρης, Λ., 2001: 139)

4.8.1.2. Καθοδήγηση - Κηδεμονία (Mentoring)

Πολλοί άνθρωποι, όταν αναφέρονται στο ιστορικό της ανάπτυξης και εξέλιξης τους ως επαγγελματίες και ως προσωπικότητες, κάνουν λόγο για κάποιο/ ους που τους έμαθαν, τους στήριξαν, τους συμβούλεψαν και τους καθοδήγησαν. Αυτό είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης που μπορεί να αποδοθεί με τον όρο Κηδεμονία Το έμπειρο ανώτερο στέλεχος οικειοθελώς αναλαμβάνει υπό την προστασία του το νεαρό άπειρο στέλεχος και το διδάσκει, καθοδηγεί, συμβουλεύει, ενθαρρύνει υποστηρίζει.(Argye, S., et al, 1996: 95-118) Από έρευνες έχει διαπιστωθεί πως τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου είναι πολύ θετικά, τόσο για την ίδια την επιχείρηση (δημιουργία στελεχών) όσο και για τους ίδιους τους εκπαιδευόμενους (Whitley. W., et al., 1991 : 331-351, Turban.D.B.,& Th.W.Dougherty., 1992 : 419).

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου ανάπτυξης (μάθηση στην πράξη, ουσιαστική αλληλεπίδραση μέντορα - εκπαιδευόμενου και άμεση αξιολόγηση της επίδοσης) αντιπαρατάσσονται τα εξής μειονεκτήματα (Mathews, 194-1995: 24-26, Reid, 1994:122-123) :

1. τα στελέχη μέντορες να επιλέγουν και υποστηρίζουν άτομα τα οποία τους ταιριάζουν(έχουν τις ίδιες αξίες και ιδέες μ' αυτούς), αλλά και να εκδηλώνουν την υποστήριξή τους σε άτομα, που για υποκειμενικούς λόγους συμπαθούν,
2. αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και διαιώνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης,
3. η επιτυχία της μεθόδου εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και διάθεση του έμπειρου στελέχους να λειτουργήσει ως εκπαιδευτής - καθοδηγητής,
4. ο κίνδυνος (και στην πράξη συμβαίνει αυτό) να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή ως εργαλείο για τον αποκλεισμό ατόμων, εφαρμόζοντας

αντικοινωνικά κριτήρια, Π.χ. εθνικότητα, φύλο, ηλικία κι ακόμη

5. η αντίληψη που σχηματίζεται ότι για να λάβει το εκπαιδευόμενο στέλεχος ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη πρέπει να "προσδεθεί" στο άρμα της ισχυρής ομάδας εξουσίας μέσα στην επιχείρηση.

Συχνά, στη βιβλιογραφία οι μέθοδοι προσωπική καθοδήγηση και κηδεμονία χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, όταν γίνεται αναφορά στη μέθοδο εκπαίδευσης στελεχών υπό καθοδήγηση. Στην πράξη όμως υπάρχει διαφορά, αφού η καθοδήγηση περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη του ατόμου σε ικανότητες, σχετικές με την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και όχι και στην προστασία - υποστήριξη του εκπαιδευομένου, για να σταδιοδρομήσει και εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση (Chao, et. al. , 1992 : 619 - 639).

4.8.2. Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation)

Το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται, οριζόντια- από λειτουργία σε λειτουργία- αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση, για διάστημα 3-6 μηνών. Είναι από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους, με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο το στέλεχος και την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματά τους και αποκτά καλύτερη εικόνα και αντίληψη για όλη την επιχείρηση, ενώ ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της. Το ίδιο το στέλεχος δεν περιορίζεται σε μια καριέρα ειδικού (σε μια μόνο λειτουργία- Π.χ. πωλήσεις, οικονομικά, παραγωγή) αλλά αποκτά γενικότερες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες που θα το βοηθήσουν να αναλάβει θέσεις γενικότερου διοικητικού χαρακτήρα (π.χ. ανώτερο, ανώτατο στέλεχος), κάτι το οποίο ωφελεί και την ίδια την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001:143).

Με την απόκτηση νέων εμπειριών και γνώσεων μειώνεται η ανία από την καθημερινή ρουτίνα και αυξάνεται το ενδιαφέρον και η διάθεση του στελέχους για να προσφέρει κάτι καινούριο και διαφορετικό, ταραάζοντας έτσι τα λιμνάζοντα- ίσως- νερά στα τμήματα που πηγαίνει. Αυτή η μετακίνηση του στελέχους από τμήμα σε τμήμα (ή από διεύθυνση σε διεύθυνση) το βοηθά να γνωρίζει ανθρώπους και να

αναπτύξει δίκτυο γνωριμιών και διαπροσωπικές σχέσεις, κάτι το οποίο συμβάλλει στη διατμηματική συνεργασία. Αν η μετακίνηση γίνεται και σε διαφορετική χώρα τότε ο εκπαιδευόμενος, πέρα από το να γνωρίζει την κουλτούρα των συνεργατών του, γνωρίζει και αυτή των πελατών της επιχείρησης, το οποίο της προσθέτει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημαντικό ακόμη όφελος για τον εκπαιδευόμενο προκύπτει από το γεγονός ότι, μέσα απ' αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων, διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, κάτι το οποίο θα τον βοηθήσει στον καλύτερο σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του, ενώ η επιχείρηση έχει περισσότερες ευκαιρίες να αξιολογήσει το υπό εκπαίδευση στέλεχος.

Αν και δημοφιλής αυτή η μέθοδος, εν τούτοις, παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα, όπως (Χυτήρης, 2001:144):

- ο κίνδυνος το υπό εκπαίδευση στέλεχος, γνωρίζοντας ότι είναι βραχεία και προσωρινή η παραμονή του στην κάθε θέση, να αδιαφορήσει και να εκτελέσει χαλαρά το διοικητικό του έργο,
- να κουρασθεί ψυχολογικά, από τις συνεχείς μετακινήσεις και την ανάληψη νέων ευθυνών κάθε φορά,
- "σπαταλάται" πολύτιμος χρόνος μέχρι το στέλεχος να γνωρίσει το νέο τμήμα-δραστηριότητες, ανθρώπους- και να αναλάβει πραγματική δράση,
- ο κίνδυνος κάποιος εκπαιδευόμενος να "ξεχασθεί" σε κάποια θέση και να ελαχιστοποιηθούν έτσι οι ευκαιρίες και δυνατότητές του για εξέλιξη,
- ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι, στο (νέο) τμήμα όπου πηγαίνει ο εκπαιδευόμενος, ν' αντιδράσουν αρνητικά και να μη συνεργασθούν μαζί του.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα μπορούν να μειωθούν, αν γίνει κατάλληλος σχεδιασμός και προγραμματισμός αυτών των μετακινήσεων. Αν, δηλαδή, σε κάθε μετακίνηση ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει διαφορετικές, περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες αν στο σύστημα προαγωγών λαμβάνονται υπόψη οι επιδόσεις του στα τμήματα που είχε αναλάβει. Ακόμη, αν λαμβάνονται υπόψη οι προτιμήσεις, τα σχέδια σταδιοδρομίας του και οι προσωπικές του ικανότητες αλλά και οι δυσκολίες/ αδυναμίες να μετακινηθεί, είτε σε κάποιο τμήμα/ διεύθυνση είτε σε διαφορετικές και μακρινές τοποθεσίες (π.χ. από μια χώρα σε κάποια άλλη) και αν εξασφαλίζονται

ουσιαστικές και αξιόπιστες αξιολογήσεις για τον εκπαιδευόμενο, από τους κάθε φορά προϊσταμένους του.

4.9. Μέτρηση της Αποδοτικότητας της Εκπαίδευσης

Επειδή η εκπαίδευση απαιτεί αρκετά χρήματα γι' αυτό τον λόγο θα πρέπει να υπολογίζεται η αποδοτικότητά της. Συνήθως πρώτα υπολογίζονται το κόστος της εκπαίδευσης και κατόπιν αποδίδεται μία χρηματική αξία σε κάθε όφελος-αποτέλεσμα (π.χ. αύξηση παραγωγικότητας) που προκύπτει από κάθε συγκεκριμένη εργασία.

Η εκπαίδευση, τόσο ενδοεπιχειρησιακή όσο και εξωεπιχειρησιακή, κοστίζει αρκετά. Το ερώτημα που γεννάται είναι αν αυτά τα χρήματα που ξοδεύονται αποδίδουν (Dixon, 1996 : 85-86, Lee, 1996: 30-32). Αν δηλαδή τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση είναι μεγαλύτερα από τα κόστη. Είναι σκόπιμο λοιπόν κάθε επιχείρηση να υπολογίζει ένα δείκτη αποδοτικότητας των χρημάτων που ξοδεύει για την εκπαίδευση, κάνοντας κάποιες μετρήσεις. Στον Πίνακα 2. παρουσιάζονται μερικές μετρήσεις, τα αποτελέσματα των οποίων μπορούν να συγκριθούν και με τα αντίστοιχα άλλων επιχειρήσεων, που αποτελούν πρότυπα στο σχεδιασμό, οργάνωση και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Benchmarking)(Overmyer, 1995:26-30) .

Για τον υπολογισμό της αποδοτικότητας της εκπαίδευσης χρειάζεται να υπολογισθούν πρώτα τα κόστη εκπαίδευσης και στη συνέχεια να αποδοθεί μια δραχμική αξία σε κάθε όφελος - αποτέλεσμα (π.χ. μείωση ελαττωματικών προϊόντων, αύξηση παραγωγικότητας), που προκύπτει από κάθε συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Στον Πίνακα 3., παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά κόστη εκπαίδευσης, που πρέπει να υπολογισθούν. Ακόμη, επειδή το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης (στη συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου) δεν διαρκεί μονίμως π.χ. λόγω απαρχαίωσης - απαξίωσης της γνώσης ή δεν το καρπούται όλο η επιχείρηση, αν ο εργαζόμενος αποχωρήσει μετά από κάποιο σύντομο διάστημα, είναι σκόπιμο στον υπολογισμό του οφέλους της εκπαίδευσης να υπολογίζεται και η πραγματική διάρκεια των θετικών επιπτώσεων της εκπαίδευσης.

Μονάδα	Τύπος	Υπολογισμός	Σημείο Αναφοράς
--------	-------	-------------	-----------------

Μέτρησης	Μέτρησης		
Ποσοστό της μισθοδοσίας για εκπαίδευση	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Συνολικές δαπάνες εκπαίδευσης ÷ συνόλου μισθοδοσίας	π.χ. Μέσος όρος Ευρωπαϊκών χωρών ή πρότυπης επιχείρησης
Εκπαιδευτική δαπάνη ανά εργαζόμενο	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Συνολικές δαπάνες εκπαίδευσης ÷ συνόλου εκπαιδευθέντων	π.χ. Η καλύτερη επιχείρηση στον κόσμο ξοδεύει 3.000.000 δρχ. ανά εκπαιδευόμενο
Μέσος όρος ωρών εκπαίδευσης για κάθε εργαζόμενο	Εκπαιδευτική δραστηριότητα	Σύνολο ωρών εκπαίδευσης ÷ συνόλου εκπαιδευθέντων	π.χ. Μέσος όρος στον βιομηχανικό κλάδο
Μέσο ετήσιο ποσοστό θετικών κρίσεων, για το πρόγραμμα	Αντίδραση Εκπαιδευομένων	Σύνολο ατόμων που βαθμολόγησαν "καλό" ή "αποτελεσματικό" ÷ συνολικού αριθμού ατόμων που συμπλήρωσαν φύλλα αξιολόγησης, κατ' έτος	π.χ. Μέσος όρος της πρώτης επιχείρησης, στον κλάδο
Μέσο ποσοστό αποκτηθείσας γνώσης, ανά εκπαιδευτικό πρόγραμμα	Μάθηση	Μέσο ποσοστό αποκτηθείσας γνώσης (διαφορά πριν και μετά το πρόγραμμα) για κάθε τάξη εκπαιδευομένων	π.χ. Αντίστοιχο ποσοστό, των μεγαλύτερων επιχειρήσεων
Μέσο ποσοστό βελτίωσης απόδοσης, στη θέση εργασίας	Συμπεριφορά	Μέσος όρος βελτίωσης απόδοσης (διαφορά πριν και μετά το πρόγραμμα) για κάθε τάξη εκπαιδευομένων	π.χ. Η πρώτη επιχείρηση στον κλάδο ανακοίνωσε ποσοστό χ στη βελτίωση της συμπεριφοράς των στελεχών της, που παρακολούθησαν σεμινάριο Ηγεσίας

Πίνακας 1: Τύποι και υπολογισμός μετρήσεων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων

Πηγή: Sherman et. al., (1998: 242) (τροποποιημένο)

Εφάπαξ κόστη
<ul style="list-style-type: none"> • Κόστος διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών • Αμοιβές εκπαιδευτικών συμβούλων • Κόστος οπτικοακουστικών μέσων και εκπαιδευτικού υλικού

Κόστη ανά πρόγραμμα
<ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβές εκπαιδευτών • Έξοδα μετακίνησης και παραμονής εκπαιδευτών • Ενοίκια εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικών μέσων
Κόστη ανά εκπαιδευόμενο
<ul style="list-style-type: none"> • Μισθοί/Ημερομίσθια, κατά το χρόνο εκπαίδευσης • Έξοδα μετακίνησης, διατροφής και παραμονής • Κόστος εκπαιδευτικού υλικού (π.χ. βιβλία, σημειώσεις, κ.ά.).

Πίνακας 2: Κόστη εκπαίδευσης

Πηγή: Fisher, et. al., 1996 : 398

4.10. Λόγοι αποτυχίας της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Έχει παρατηρηθεί ότι η εκπαιδευτική διαδικασία δεν έχει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Άκη Αγγελάκη (2005), ο λόγος αυτής της αποτυχίας δεν έχει να κάνει με την αδιαφορία των συμμετεχόντων ή την ποιότητα του εκπαιδευτικού υλικού, αλλά με τον κακό σχεδιασμό ή την απρονοησία εταιρειών και εκπαιδευτών να μην έχουν προκαταβολικά εξασφαλίσει καλές συνθήκες για μια επιτυχημένη εκπαίδευση. Σύμφωνα πάντα με τον Αγγελάκη οι λόγοι αποτυχίας είναι οι εξής:

- Όταν η εκπαίδευση γίνεται ξεκομμένα. Δηλαδή, όταν δεν υπάρχουν τα υποστηρικτικά συστήματα και η υποδομή να βοηθήσουν τον εργαζόμενο να εφαρμόσει στην πράξη όλα όσα η εκπαίδευση θεωρητικά του έδωσε.
- Όταν δεν υπάρχει σύστημα μέτρησης, απόκλισης και στοχοθεσίας σε σχέση με την εκπαίδευση που υλοποιήθηκε.
- Όταν η υποδομή της εταιρείας ή του οργανισμού δεν είναι η κατάλληλη για την αφομοίωση και εφαρμογή της διδαχθείσας ύλης.
- Όταν η εκπαίδευση ολοκληρώνεται σε λίγες ώρες και ο όγκος του εκπαιδευτικού υλικού και της πληροφόρησης είναι μεγάλος. Οι άνθρωποι δεν

μπορούν να αφομοιώσουν πολλές πληροφορίες ταυτόχρονα. Η αφομοίωση θα πρέπει να γίνεται σε σχέση με τη δοσολογία πληροφόρησης σε μικρές δόσεις. Καμιά μεγάλη αλλαγή δεν επιτεύχθηκε σε μια νύχτα. Ειδικά η εκπαίδευση που έχει ως στόχο να αλλάξουν κάποια πράγματα, συμπεριφορές και συνήθειες, θα πρέπει να είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε να μπορεί να αφομοιωθεί εύκολα και να εφαρμοστεί σταδιακά.

- Όταν η εκπαίδευση δεν έχει ξεκάθαρο αντικειμενικό σκοπό. Ο ξεκάθαρος αντικειμενικός σκοπός προσδιορίζει το είδος της δράσης που θα πρέπει να αναληφθεί από τους συμμετέχοντες μετά το πέρας της εκπαίδευσης. Πολλοί μάνατζερ ή επιχειρηματίες δεν είναι απολύτως ξεκάθαροι, όταν σκέφτονται να υλοποιήσουν ένα εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό πρόγραμμα για το προσωπικό τους. Η βασικότερη έννοια του κάθε προϊστάμενου εκπαίδευσης, HR μάνατζερ ή επιχειρηματία, σχετικά με την εκπόνηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, θα πρέπει να είναι το αν θα τους φέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα.
- Όσο περισσότερο συγκεκριμένο είναι το ζητούμενο (τελικό αποτέλεσμα) από την πλευρά του πελάτη τόσο καλύτερη η ποιότητα της δουλειάς που θα γίνει από τη μεριά του trainer. Για παράδειγμα, άλλο πράγμα είναι να ζητείται από κάποιον εκπαιδευτή να βοηθήσει μια ομάδα ανθρώπων με την τηλεφωνική επικοινωνία γενικά και άλλο πράγμα είναι να τους βοηθήσει να αποφεύγουν συγκρούσεις και να μειώσουν κατά 50% τις παρεξηγήσεις που έχουν με πελάτες που τηλεφωνούν για να ζητήσουν περισσότερες πληροφορίες.
- Όταν ο μάνατζερ ή η διοίκηση δεν αναφέρουν προκαταβολικά ποιες είναι οι προσδοκίες τους από τους εργαζόμενους μετά από το τέλος της εκπαίδευσης. Για παράδειγμα: «Το αποτέλεσμα αυτής της εκπαίδευσης που θα παρακολουθήσετε, θα είναι να μπορέσετε να αλλάξετε... αυτές τις συνήθειες, ώστε να πετύχουμε τους επόμενους τρεις μήνες τα... αποτελέσματα.»
- Δεν υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ διοργανωτών, μάνατζμεντ και εκπαιδευτών, ώστε να εφαρμοστεί ένα σωστό follow up, υποστήριξη, διορθωτικές κινήσεις, μέτρηση και απόκλιση σε σχέση με το τελικό ζητούμενο αποτέλεσμα.
- Δεν υπάρχει δέσμευση από τη μεριά του εργοδότη ή του μάνατζμεντ.

Αντίθετα, σήμερα οι περισσότεροι μάνατζερ, παρατηρεί ο Brizz, έχουν συμπεριφορά του στιλ «κάνε ό,τι μπορείς μαζί τους», χωρίς να δεσμεύονται οι ίδιοι να εφαρμόσουν εργασιακά όλα εκείνα που θέλουν οι άνθρωποί τους να εφαρμόσουν. Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο το φαινόμενο, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι μάνατζερ να αποχωρούν με «ελαφρά πηδηματάκια»... δίνοντας το χειρίστο παράδειγμα στους εκπαιδευόμενους. Γιατί; Γιατί οι άνθρωποί τους ξέρουν ότι και οι μάνατζερ δεν τα ξέρουν όλα και μάλιστα ξέρουν καλύτερα από πολλούς άλλους, πόσο μεγάλη ανάγκη έχουν ορισμένοι μάνατζερ να ξανακαθίσουν στα θρανία! Άσχετα αν οι ίδιοι δεν το παραδέχονται ποτέ. Κάτι που φαίνεται σε πολλές εταιρείες, οι οποίες πιέζουν το προσωπικό να κάνει το κάτι παραπάνω για την εξυπηρέτηση των πελατών τους, ενώ η ίδια η εταιρεία αρνείται, π.χ., να διαμορφώσει το σωστό εργασιακό περιβάλλον για τον ίδιο τον υπάλληλο μέσα στην εταιρεία.

- Όταν δεν μπαίνουν σε σειρά προτεραιότητας οι τομείς εκείνοι που, αν αναβαθμιστούν με την εκπαίδευση, τα αποτελέσματα θα είναι άμεσα, εμφανή και ουσιαστικά. Αν, π.χ., μια εταιρεία στηρίζεται στις πωλήσεις, μια καλή αρχή θα ήταν η εκπαίδευση σε θέματα επικοινωνίας και σωστής εξυπηρέτησης πελατών. Αν πάλι, κάποια άλλη εταιρεία στηρίζεται στην παραγωγή, τότε μια καλή αρχή θα ήταν να ξεκινήσει η εκπαίδευση από εκείνους που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της παραγωγής και που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων.
- Δεν προαποφασίζεται ποια θα είναι τα τελικά επιθυμητά αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που θα πρέπει να οριοθετηθούν, πριν θεωρηθεί και αποφασιστεί το κόστος της εκπαίδευσης (μπατζετ). Η εκπαίδευση δεξιοτήτων θα πρέπει να φέρνει αλλαγές στις συμπεριφορές και στα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Δεν έχει προαποφασιστεί, επεξεργαστεί και προετοιμαστεί ένα σύστημα μέτρησης της αποτελεσματικότητας, παράλληλα με ένα σύστημα μέτρησης της συμπεριφοράς του κάθε εργαζόμενου από τον οποίο ζητείται να κάνει την εφαρμογή και τις αναγκαίες αλλαγές στον τρόπο της δουλειάς του.

Οι τόποι αντιμετώπισης αυτών των παραπάνω λάθος ενεργειών που σκοπό θα έχουν την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης ανθρώπινου

δυναμικού είναι οι εξής πάντα σύμφωνα με τον Αγγελάκη (2005) :

- Η εκπαίδευση να μη γίνεται και να μη σχεδιάζεται ξεκομμένα από την υποστηρικτική υποδομή της εταιρείας/οργανισμού. Καλό θα είναι να υπάρχει η υποστηρικτική υποδομή, που θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να εφαρμόσει στην καθημερινή πρακτική της δουλειάς του όλα εκείνα στα οποία εκπαιδεύτηκε.
- Ένα από τα βασικά κριτήρια επιλογής ενός εκπαιδευτή ή εκπαιδευτικού οργανισμού θα πρέπει να είναι αν διαθέτει σύστημα μέτρησης αποτελεσμάτων και προόδου, αμέσως μετά τη λήξη της εκπαίδευσης.
- Ο σχεδιασμός της διδαχθείσας ύλης θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή, όσον αφορά την κατανομή του εκπαιδευτικού υλικού στον ανάλογο χρόνο. Η ροή της εκπαιδευτικής πληροφόρησης θα πρέπει να είναι τέτοια, που να επιτρέπει στους εργαζόμενους να την κατανοήσουν και να μπορέσουν να σχεδιάσουν τις απαιτούμενες πρακτικές προσαρμογές στη δουλειά τους.
- Θα πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρος αντικειμενικός σκοπός από την πλευρά της εταιρείας/οργανισμού και από την πλευρά του εκπαιδευτή, όσον αφορά το «ζητούμενο δράσης» και εφαρμογής από τη μεριά των εκπαιδευομένων.
- Να αναφέρονται προκαταβολικά από τους μάνατζερ και τη διοίκηση οι προσδοκίες τους από τους εργαζόμενους για το τέλος της εκπαίδευσης. Αυτές οι προσδοκίες θα πρέπει να είναι συγκεκριμένες και μετρήσιμες.
- Να υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ εκπαιδευτών και μάνατζμεντ, ώστε η ροή της πληροφόρησης να ρέει αβίαστα προς το συμφέρον της καλύτερης και ουσιαδέστερης αφομοίωσης από τους εργαζόμενους.
- Να δεσμεύεται ο εργοδότης και το μάνατζμεντ ότι θα γίνουν γνώστες και εφαρμοστές οι ίδιοι της παρεχόμενης εκπαίδευσης. Η επιπόλαιη αντιμετώπιση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος μόνο στην επιπόλαιη κατασπατάληση εταιρικών κονδυλίων μπορεί να συνεισφέρει.
- Να σχεδιαστεί μια σειρά προτεραιότητας εκπαιδευτικής θεματολογίας, ανάλογα με τη νευραλγικότητα και σπουδαιότητα του τομέα στον οποίο απευθύνεται.
- Ο προϋπολογισμός να είναι απόρροια της εκπαιδευτικής μελέτης και όχι το

αντίθετο. Το αντίθετο είναι κοντόφθαλμο, επιφανειακό και καταδικασμένο στην αναποτελεσματικότητα και στο χάσιμο πολύτιμου εργασιακού χρόνου, που κοστίζει πολύ περισσότερο από την όποια πρόχειρη εκπαίδευση.

- Δεν αρκεί να υπάρχει προκαταβολικά ένα σύστημα εποπτείας, follow up και διορθωτικών κινήσεων. Έχει υπέρτατο ρόλο να υπάρχει επιπλέον και ένα σύστημα παρακολούθησης της μαθησιακής συμπεριφοράς και προσαρμογής ενός εκάστου των εργαζομένων.
- Κάτι τέτοιο προσωποποιεί την εκπαίδευση και βοηθάει σε ατομικό επίπεδο, δίνοντας λύσεις σε επιμέρους δυσκολίες προσαρμογής. Αυτές είναι οι δικές μου σκέψεις και προτάσεις. Εύχομαι κάποιοι να τις πάρουν αρκετά σοβαρά και να κάνουν κάτι γι' αυτό.

ΜΕΡΟΣ Β'

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

1.1. Μεθοδολογία της έρευνας

Βασική επιδίωξη της έρευνας που διεξήχθη για τους σκοπούς της παρούσης πτυχιακής εργασίας, αποτελεί η διερεύνηση της αξίας της ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5* στην Κρήτη και η αντιμετώπιση τους από το προσωπικό των επιχειρήσεων αυτών.

Αρχικά διεξήχθη βιβλιογραφική έρευνα (*desk research*). Τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν από έρευνα πεδίου (*field research*), η οποία έγινε σε ανώτατα διευθυντικά στελέχη των ξενοδοχείων 5* τα οποία δραστηριοποιούνται στη Κρήτη, με σκοπό τη διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης παραπόνων των πελατών τους.

Με τον όρο «έρευνα» (*research*), αναφερόμαστε στην οργανωμένη, συστηματική, αντικειμενική, επιστημονική και βασισμένη στα δεδομένα αναζήτηση ή εξέταση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, η οποία πραγματοποιείται με σκοπό την ανεύρεση απαντήσεων ή λύσεων σχετικά με αυτό (Sekaran, 2003).

Σύμφωνα με τον Middleton (2001), υπάρχουν διάφορες κατηγορίες ερευνητικών μεθόδων, οι οποίες χρησιμοποιούνται επί των πλείστων και χωρίζονται στις παρακάτω τύπους:

- Συνεχής (*continuous*) ή επί τούτου (*ad hoc*).
- Ποσοτικές (*quantitative*) ή ποιοτικές (*qualitative*).
- Πρωτογενής (*primary*) ή δευτερογενής (*secondary*).
- Γενικής (*omnibus*) ή περιορισμένης (*syndicated*) χρήσης.
- Λιανικής (*retail*) ή καταναλωτικής (*consumer*) σκοπιάς.

Συνεπώς, με βάση την παραπάνω ανάλυση, την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσης πτυχιακής εργασίας, μπορούμε να τη χαρακτηρίσουμε ως *ad hoc*, αφού δεν αποτελεί μέρος μιας συνεχούς έρευνας. Παράλληλα, αποτελεί συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας αφού χρησιμεύει τόσο στη συλλογή στατιστικών δεδομένων, όσο και στη συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών που δεν έχουν προβλεφθεί. Επιπλέον, για τη συγκεκριμένη έρευνα τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν αποτελούν στην πλειοψηφία τους, πρωτογενή στοιχεία (*primary data*), αφού αναφέρονται σε πληροφορίες οι οποίες συλλέχθηκαν «από πρώτο χέρι» για τις ανάγκες της συγκεκριμένης εργασίας..

Βασικά, η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί μια «θεμελιώδη έρευνα» (*basic research*), μιας και γενικός στόχος της είναι η προσπάθεια κατανόησης μίας συγκεκριμένης κατάστασης (ή προβλήματος) και η δημιουργία μίας βάσης δεδομένων, για μελλοντική χρήση, μέσα από τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με αυτή. Πέρα από «θεμελιώδης», μία έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί και «εφαρμοσμένη» (*applied research*), αν αφορά την άμεση επίλυση ενός προβλήματος, το οποίο αντιμετωπίζει μία επιχείρηση και σκοπός της είναι η λήψη μέτρων με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας (Sekaran, 2003).

1.2. Το δείγμα της έρευνας

Πρακτικά και για τις ανάγκες της παρούσης εργασίας, λόγω των χρονικών και οικονομικών περιορισμών, κρίθηκε σκόπιμο η επιλογή του δείγματος να ακολουθήσει τις αρχές της «σκόπιμης δειγματοληψίας» (*purposive sampling*), κατά την οποία ο ερευνητής επιλέγει το ερευνητικό του δείγμα με βάση την προσωπική του εκτίμηση σχετικά με την τυπικότητα και την καταλληλότητά του (Opie, 2004:104).

Πιο συγκεκριμένα το δείγμα μας απαρτίζεται από τους διευθυντές 5* ξενοδοχειακών μονάδων οι οποίες δραστηριοποιούνται στη Κρήτη :

- Κώστας Ζαρμπαλάς, St Nicolas Bay Hotel
- Μιχάλης Αεράκης, Athina Palace
- Κυριάκος Φουντουλάκης, Santa Marina

1.3. Περιορισμοί της έρευνας

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε ορισμένα στοιχεία τα οποία επέδρασαν αρνητικά στην ολοκλήρωση της έρευνας:

- Οι χρονικοί περιορισμοί που έχει θέσει το Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας αλλά και ο διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος για την οργάνωση, υλοποίηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ήταν αρκετά περιορισμένος.
- Οι χρονικοί περιορισμοί δεν επέτρεψαν την εκτεταμένη έρευνα σε μεγαλύτερο αριθμό δείγματος που θα μπορούσε να θεωρηθεί πιο αντιπροσωπευτικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ 5* ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

2.1. Γενικά στοιχεία της έρευνας

Προκειμένου να διερευνηθεί η προσφορά τουριστικών υπηρεσιών από ξενοδοχειακές μονάδες 5* που δραστηριοποιούνται στη Κρήτη σε σχέση με την εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχει πραγματοποιηθεί μία έρευνα πεδίου.

Τα χαρακτηριστικά στοιχεία της έρευνας έχουν ως εξής:

- Χρονική περίοδος : Νοέμβριος 2009
- Μεθοδολογία: Έρευνα πεδίου.
- Τεχνική: προσωπική συνέντευξη με ερωτηματολόγιο σε επιλεγμένους διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων 5* που δραστηριοποιούνται στη Κρήτη.
- Δείγμα: 3 Γενικοί Διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων 5* που δραστηριοποιούνται στη Κρήτη.

Στα επόμενα σημεία παρουσιάζεται η ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από την έρευνα, καθώς επίσης και τα σχετικά συμπεράσματα. Το σχέδιο του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο παράρτημα.

2.2. Επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων ερωτηματολογίου

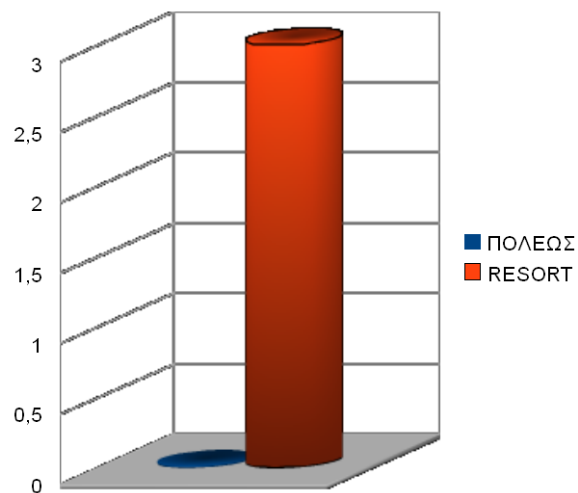
Τα πληροφοριακά στοιχεία που έχουν συλλεχθεί με τις προσωπικές συνεντεύξεις, με βάση τα ερωτηματολόγια έγιναν αντικείμενο επεξεργασίας και ανάλυσης. Τα σχόλια και οι επισημάνσεις μας, παρατίθενται στα επόμενα σημεία. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Ι.

2.2.1 Ονομασία της ξενοδοχειακής μονάδας

Η πρώτη ερώτηση του Α' μέρους της έρευνας του ερωτηματολογίου αφορά την ονομασία του ξενοδοχείου του οποίου διευθυντής είναι το υποκείμενο της έρευνας.

2.2.2 Τύπος ξενοδοχειακής μονάδας

Η δεύτερη ερώτηση του Α' μέρους της έρευνας του ερωτηματολογίου αφορά τον τύπο



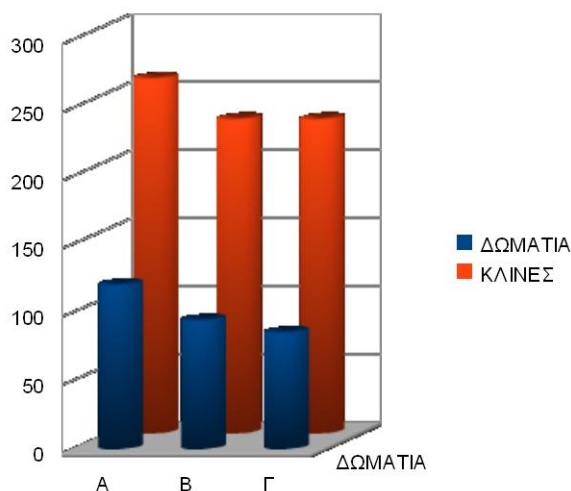
της ξενοδοχειακής μονάδας. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω γράφημα.

Σχήμα 1. Τύπος ξενοδοχειακής μονάδας

Παρατηρούμε ότι όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος ανήκουν στην κατηγορία resort και πιο συγκεκριμένα τρία εκ των τριών είναι resort και κανένα πόλεως.

2.2.3 Ποια η δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας

Η τρίτη ερώτηση του Α' μέρους της έρευνας του ερωτηματολογίου αφορά την δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο



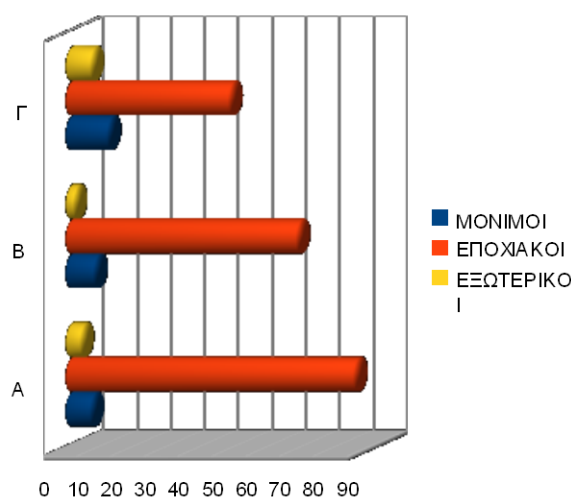
παρακάτω γράφημα.

Σχήμα 2. Δυναμικότητα ξενοδοχειακών μονάδων

Η παρούσα ερώτηση εξετάζει την δυναμικότητα των ξενοδοχείων δειγμάτων της έρευνας. Βλέπουμε ότι το ξενοδοχεία που συμμετέχουν στην έρευνα έχουν τη ακόλουθη αναλογία δωματίων/κλινών: το ξενοδοχείο A έχει 120 δωμάτια και 260 κλίνες, το ξενοδοχείο B έχει 94 δωμάτια και 230 κλίνες ενώ το ξενοδοχείο Γ έχει 85 δωμάτια και 230 κλίνες. Η αναλογία δηλαδή είναι για το ξενοδοχείο A 2,17 κλίνες ανά δωμάτιο, για το B ξενοδοχείο είναι 2,45 και για το ξενοδοχείο Γ είναι 2,71.

2.2.4 Αριθμός εργαζομένων

Η τέταρτη ερώτηση του 'Α μέρους του ερωτηματολογίου της έρευνας αφορά τον αριθμό των μόνιμων και εποχιακά εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες καθώς επίσης και το πλήθος των εξωτερικών συνεργατών τους. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω γράφημα.



Σχήμα 3. Αριθμός εργαζομένων ανά ξενοδοχειακή μονάδα

Η ερώτηση αυτή εξετάζει το πλήθος και το είδος της εργασιακής σχέσης μεταξύ επιχείρησης και των εργαζομένων – συνεργατών της. Το ξενοδοχείο Α απασχολούνται 7 μόνιμοι εργαζόμενοι, 85 εποχιακοί ενώ 4 εξωτερικοί συνεργάτες συνεισφέρουν στο να ολοκληρωθούν οι απαιτούμενες εργασίες της επιχείρησης. Το ξενοδοχείο Β απασχολεί 8 μόνιμους εργαζόμενους, 68 εποχιακούς, ενώ μέρος του συνολικού έργου αναλαμβάνουν και 2 εξωτερικοί συνεργάτες. Τέλος το ξενοδοχείο Γ απασχολεί 12 μόνιμους εργαζομένους, 48 εποχιακούς ενώ 7 εξωτερικοί συνεργάτες είναι απαραίτητοι για την εύρυθμη λειτουργία του.

2.2.5. Ποια είναι η τάση των εσόδων την τελευταία τετραετία;

Η πέμπτη ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου διερευνά την τάση των εσόδων των ξενοδοχειακών μονάδων που εξετάζουμε στην έρευνά μας κατά την πάροδο των τελευταίων τεσσάρων ετών. Δύο από αυτές (Α και Γ) μας απάντησαν ότι

η τάση των εσόδων τους κατά την τελευταία τετραετία παρουσίασε ανοδική πορεία ενώ μόνο μια (B) μας δήλωσε ότι τα έσοδα της ήταν σταθεροποιημένα κατά τα τελευταία τέσσερα χρόνια.

2.2.6. Ποια η κατηγορία που ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα όπου εργάζεστε;

Η έκτη ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά την κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζεται το υποκείμενο της έρευνας. Η ολότητα τους απάντησε ότι ο τύπος της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζονται είναι LUX 5*.

2.2.7. Ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο όπου εργάζεστε;

Η έβδομη και τελευταία ερώτηση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά την θέση την οποία κατέχει το υποκείμενο μέσα στο οργανόγραμμα της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για δεύτερη φορά η ολότητα των υποκειμένων θα δώσει την ίδια απάντηση: διευθυντής.

2.3. Ζητήματα εφαρμογής αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

2.3.1. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι το ξενοδοχείο σας εφαρμόζει τις αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας;

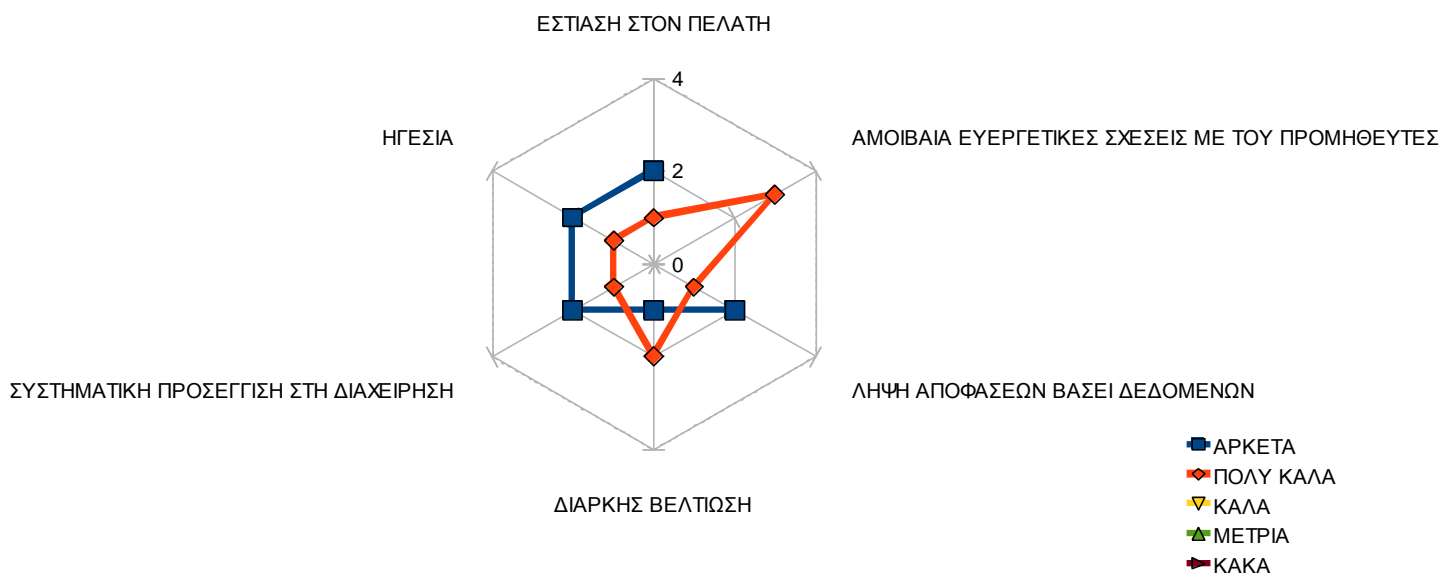
Η πρώτη ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά το βαθμό εφαρμογής των αρχών της Δ.Ο.Π. στις ξενοδοχειακές μονάδες στις οποίες εργάζονται. Τα υποκείμενα καλούνται να αξιολογήσουν το βαθμό εφαρμογής στα εξής σημεία: εστίαση στον πελάτη, ηγεσία, συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση, διαρκείς βελτίωση, λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και τέλος αμοιβαία ευεργετικές σχέσεις με τους προμηθευτές. Η κλίμακα εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στα προαναφερθέντα σημεία κλιμακώνεται ως εξής: κακά, μέτρια, καλά, πολύ καλά, αρκετά. Τα αποτελέσματα καταγράφονται ως εξής:

Δύο από τους τρεις θεωρούν ότι οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται αρκετά όσο αφορά την εστίαση στον πελάτη, ενώ ένας απάντησε πολύ καλά.

Η ολότητα του δείγματος θεωρεί ότι οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται στο μέγιστο βαθμό όσο αφορά θέματα ηγεσίας.

- Δύο από τους τρεις θεωρούν ότι οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται αρκετά όσο αφορά τη συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση ενώ ένας απάντησε πολύ καλά.
- Δύο από τους τρεις θεωρούν ότι οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται πολύ καλά όσο αφορά τη διαρκή βελτίωση ενώ ένας απάντησε αρκετά.
- Δύο από τους τρεις θεωρούν ότι οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται αρκετά όσο αφορά τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων ενώ ένας απάντησε πολύ καλά.
- Τέλος όλοι θεωρούν ότι οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται πολύ καλά σε ότι αφορά τις αμοιβαία ευεργετικές σχέσεις με τους προμηθευτές.

Το γράφημα μας βοηθάει να κατανοήσουμε καλύτερα τα παραπάνω.



Σχήμα 4. Βαθμός εφαρμογής αρχών ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές μονάδες

2.3.2. Σε ποίο σημαντικό βαθμό θεωρείτε ότι η επένδυση στην ποιότητα έχει επηρεάσει θετικά τα ακόλουθα;

Η δεύτερη ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά το κατά πόσο έχει επηρεάσει η επένδυση στην ποιότητα τους παρακάτω τομείς:

- 1) την λειτουργική απόδοση της επιχείρησης

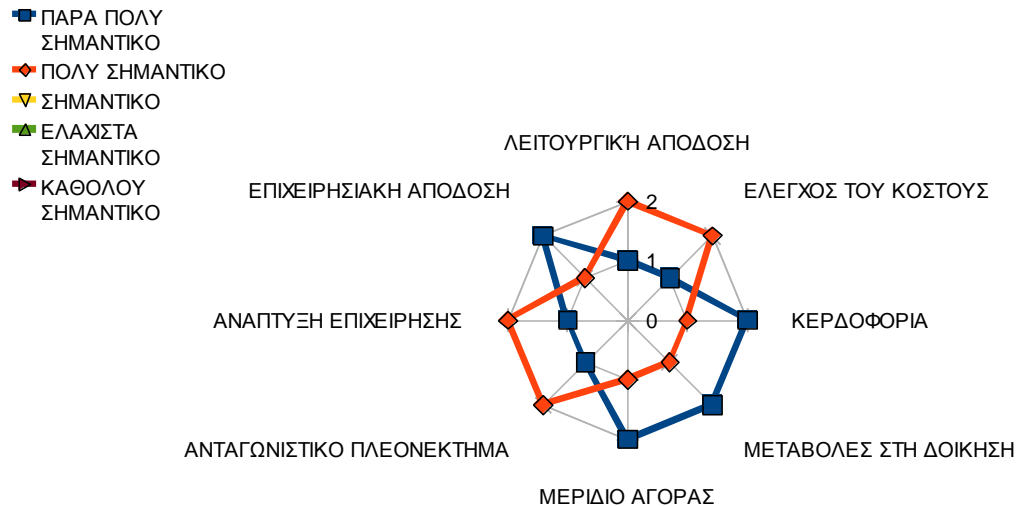
- 2) την επιχειρησιακή απόδοση της επιχείρησης
- 3) την ανάπτυξη της επιχείρησης
- 4) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- 5) το μερίδιό της στην αγορά
- 6) τις μεταβολές που έχουν γίνει στην διοίκηση
- 7) την κερδοφορία
- 8) και τέλος τον έλεγχο του κόστους

Η κλίμακα επηρεασμού από την επένδυση στην ποιότητα στα προαναφερθέντα σημεία κλιμακώνεται ως εξής: καθόλου σημαντικό, ελάχιστα σημαντικό, ούτε σημαντικό – ούτε αδιάφορο, πολύ σημαντικό, πάρα πολύ σημαντικό. Τα αποτελέσματα καταγράφονται ως εξής:

- Δύο από τα υποκείμενα θεωρούν ότι ο επηρεασμός που έχει δεχθεί η λειτουργική απόδοση της επιχείρησης από την επένδυση στην ποιότητα βρίσκεται σε πολύ σημαντικό βαθμό, ενώ ένας θεωρεί ότι έχει επηρεαστεί στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.
- Την ίδια αναλογία συναντάμε και στην άποψη που έχουν όσο αφορά τον επηρεασμό της επιχειρησιακής απόδοσης της επιχείρησης από την επένδυση που έχει πραγματοποιηθεί στην ποιότητα. Δύο από τους τρεις την θεωρούν πολύ σημαντική την επιρροή από την ποιότητα, ενώ ένας θεωρεί ότι έχουμε πάρα πολύ σημαντική επιρροή.
- Επίσης δύο στους τρεις διευθυντές ξενοδοχείων θεωρούν ότι ο η ανάπτυξη της επιχείρησης έχει επηρεαστεί σε πολύ σημαντικό βαθμό, ενώ ένας σε πάρα πολύ σημαντικό βαθμό και η αιτία είναι η επένδυση στην ποιότητα.
- Δύο στους τρεις θεωρούν ότι η επένδυση στην ποιότητα έχει επηρεάσει πάρα πολύ σημαντικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ ένας απλώς πολύ σημαντικά.
- Επίσης δύο στους τρεις θεωρούν ότι το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά έχει επηρεαστεί σε πάρα πολύ σημαντικό βαθμό, ενώ ένας σε απλά πολύ σημαντικό.
- Επίσης δύο στους τρεις θεωρούν ότι μεταβολές που έχουν πραγματοποιηθεί στη διοίκηση έχουν επηρεαστεί σε πάρα πολύ σημαντικό βαθμό, ενώ ένας σε πολύ σημαντικό.

- Ένας στους τρεις θεωρεί ότι η επένδυση στην ποιότητα έχει επηρεάσει σε πάρα πολύ σημαντικό βαθμό την κερδοφορία, ενώ δύο σε πολύ σημαντικό.
- Επίσης ένας στους τρεις θεωρεί ότι πάρα πολύ σημαντική επιρροή έχει δεχθεί ο έλεγχος του κόστους ενώ δύο στους τρεις πολύ σημαντική.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω:



Σχήμα 5. Βαθμός επηρεασμού επιμέρους τομέων λόγω επένδυσης στην ποιότητα.

2.3.3. Σε ποιό σημαντικό βαθμό θεωρείτε ότι η επένδυση στην ποιότητα έχει επηρεάσει θετικά τα ακόλουθα τμήματα;

Η τρίτη ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά το κατά πόσο έχει επηρεάσει η επένδυση στην ποιότητα τα παρακάτω τμήματα του ξενοδοχείου:

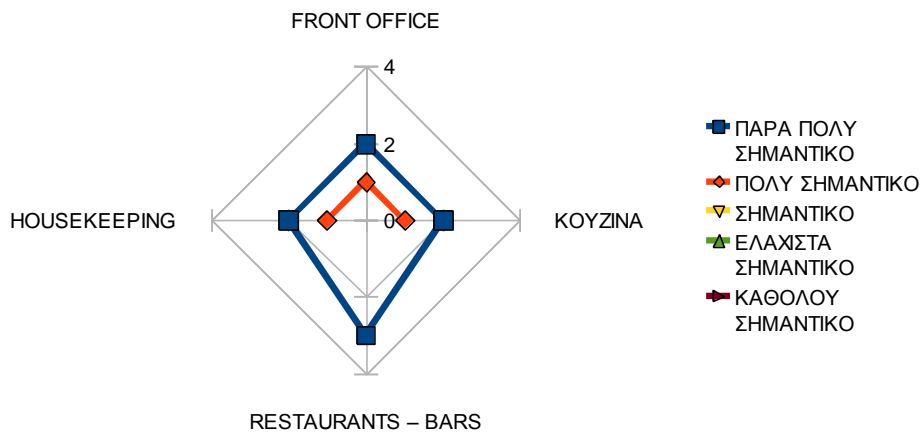
- Υποδοχής (Front office)
- Ορόφων (Housekeeping)
- Εστιατορίων – Μπαρ
- Κουζίνας

Η κλίμακα επηρεασμού από την επένδυση στην ποιότητα στα προαναφερθέντα τμήματα κλιμακώνεται ως εξής: καθόλου σημαντικό, ελάχιστα σημαντικό, ούτε σημαντικό – ούτε αδιάφορο, πολύ σημαντικό, πάρα πολύ σημαντικό. Τα

αποτελέσματα καταγράφονται ως εξής:

- Δύο από τους τρεις διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνά μας θεωρούν ότι η επιρροή που είχε στο τμήμα της υποδοχής η επένδυση στην ποιότητα είναι πάρα πολύ σημαντική, ενώ ένας πολύ σημαντική.
- Επίσης δύο στους τρεις θεωρούν πως πάρα πολύ σημαντική είναι η επιρροή της επένδυσης στην ποιότητα στο κομμάτι των ορόφων είναι πάρα πολύ σημαντική ενώ επίσης ένας τη θεωρεί πολύ σημαντική.
- Και τα τρία υποκείμενα θεωρούν πάρα πολύ σημαντική την επιρροή της επένδυσης στην ποιότητα που έχει πραγματοποιηθεί στο τμήμα των εστιατορίων και μπαρ.
- Τέλος δύο από τους τρεις θεωρούν ότι έχουν επηρεαστεί σε πάρα πολύ σημαντικό βαθμό το τμήμα της κουζίνας, ενώ ένας σε πολύ σημαντικό.

Τα στοιχεία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:



Σχήμα 6. Βαθμός επηρεασμού επιμέρους τμημάτων λόγω επένδυσης στην ποιότητα.

2.3.4. Ασκείτε μια διαχείριση παραπόνων των πελατών;

Η τέταρτη ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά το εάν γίνεται ή όχι διαχείριση στα παράπονα των πελατών. Η ολότητα του δείγματος μας ανέφερε πως κάτι τέτοιο υφίσταται.

2.3.5. Ποια είναι τα τρία πιο συχνά παράπονά σας;

Η πέμπτη ερώτηση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου θέλει να διερευνήσει ποια είναι τα τρία πιο συχνά παράπονα των πελατών αυτών των ξενοδοχείων.

Το μόνο παράπονο που εμφανίζεται και στις τρεις περιπτώσεις είναι το φαινόμενο του overbooking με ότι αυτό συνεπάγεται. Τα υπόλοιπα παράπονα αφορούν:

- Συμπεριφορά προσωπικού
- Προγράμματα διασκέδασης
- Βράχια παραλίας
- Εξυπηρέτηση μόνο από αγγλόφωνο προσωπικό
- Κτιριακές υποδομές
- Σύνδεση με κοντινή πόλη

2.3.6. Ποιους τρόπους χρησιμοποιείτε για να ενθαρρύνετε τους πελάτες σας για να εκφράσουν τα παράπονα τους, διευκολύνοντας την επικοινωνία;

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά τους τρόπους που χρησιμοποιούνται από τις διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων για να ενθαρρύνουν τους πελάτες τους να εκφράσουν τα παράπονά τους. Όλοι οι διευθυντές μας είπαν πώς προτιμούν να έχουν προσωπική συνομιλία με τους πελάτες τους για να μάθουν τα όποια προβλήματα έχουν αντιμετωπίσει στα ξενοδοχεία τους. Επίσης δύο από αυτούς ενθαρρύνουν τη συμπλήρωση αντίστοιχων ερωτηματολογίων για την καταγραφή των παραπόνων.

2.4. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να καταλήξουμε για τις υπό εξέταση τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικό δείγμα, τόσο όσο λόγω της ποσότητας του δείγματος της έρευνας όσο και λόγω της μεθόδου επιλογής τους, για τις επιχειρήσεις του νησιού στα ακόλουθα: Οι εν λόγω επιχειρήσεις θεωρούν ότι η επένδυση στην ποιότητα που έχει πραγματοποιηθεί τους έχει επηρεάσει θετικά και σε σημαντικό βαθμό. Αυτό είναι εμφανές από την άποψη που έχουν για τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρουν σε όλα τα επιμέρους τμήματα τους. Επίσης είναι εμφανές από τη πορεία που διαγράφουν τα έσοδά τους κατά την τελευταία τετραετία και εν μέσω παγκόσμιας οικονομικής στενότητας ότι οι πωλήσεις τους είναι σε καλό επίπεδο παρόλο που είναι κλασσικές ξενοδοχειακές μονάδες τύπου resort. Οι διοικήσεις όμως αυτών των ξενοδοχειακών μονάδων ενώ ξεκινάνε να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης στο τμήμα της λειτουργίας τους, φαίνονται να λειτουργούν λίγο πιο αναχρονιστικά όσο αφορά την εκμετάλευση σύγχρονων επίσης τεχνικών ανατροφοδότησης του αποτελέσματος της προσπάθειας τους και της τυχών διαχείρισης των παραπόνων των πελατών τους χρησιμοποιώντας κλασσικές μεθόδους όπως είναι η συνομιλία σε προσωπικό επίπεδο και η συμπλήρωση ερωτηματολογίων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ 5*

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

A.M.: 4094

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΣΘΗΡ ΠΙΤΣΟΥΛΗ

ΚΡΗΤΗ

2010

ΜΕΡΟΣ Α': ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

1. **ΟΝΟΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

2. **ΤΥΠΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ:**

ΠΟΛΕΩΣ

RESORT

3. **ΠΟΙΑ Η ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ;**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ

4. **ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΜΟΝΙΜΟΙ

ΕΠΟΧΙΑΚΟΙ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

5. **ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΕΤΙΑ;**

ΑΝΟΔΙΚΗ

ΣΤΑΘΕΡΗ

ΦΘΙΝΟΥΣΑ

6. **ΠΟΙΑ Η ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΟΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;**

LUX 5*

A' 4*

B' 3*

ΑΛΛΗ

7. **ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΟΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;**

ΜΕΡΟΣ Β': ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΑΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ					
ΗΓΕΣΙΑ					
ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ					
ΔΙΑΡΚΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ					
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΒΑΣΕΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ					
ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΕΥΕΡΓΕΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ					

ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;

2. ΣΕ ΠΟΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ

ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΟΥΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΟΥΤΕ ΑΔΙΑΦΟΡΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ					
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ					
ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ					
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ					
ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ					

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΧΕΙ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ;

3. ΣΕ ΠΟΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΧΕΙ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΤΜΗΜΑΤΑ;

ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΟΥΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΟΥΤΕ ΑΔΙΑΦΟΡΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ
ΥΠΟΔΟΧΗΣ (FRONT OFFICE)					
ΟΡΟΦΩΝ (HOUSEKEEPING)					
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ – ΜΠΑΡ					
ΚΟΥΖΙΝΑΣ					

4. ΑΣΚΕΙΤΕ ΜΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΤΡΙΑ ΠΙΟ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΣΑΣ;

α) _____

β) _____

γ) _____

6. ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΕΝΘΑΡΥΝΕΤΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΚΦΡΑΣΟΥΝ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΟΥΣ, ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ;

- ΠΡΩΣΟΠΙΚΗ ΣΥΝΟΜΙΛΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ
- ΧΡΗΣΗ ΚΑΡΤΩΝ ΓΝΩΜΗΣ
- ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ
- ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΑΠΑΝΤΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

7. ΠΟΙΑ ΜΕΤΡΑ ΠΕΡΝΕΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΕΤΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ
- ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ
- ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ
- ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΝΤΥΠΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ
- ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ ΣΤΟΝ ΑΝΩΤΕΡΟ

ΣΑΣ ΩΣΤΕ ΝΑ ΑΝΤΙΔΡΟΥΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ;

**8. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΕΝΤΥΠΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ Η/ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ;**

ΝΑΙ ΟΧΙ

9. ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΑΝΤΙΔΡΑΤΕ ΣΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αναστασόπουλος Γ., Πείμανίδης Κ. & Συνεργάτες,**(2002), *Διαχείριση Ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές ISO 9000:2000*, Αθήνα, εκδόσεις Dashofer.
- Βαιούλη, Γ.,**(1999), *Διοίκηση Προσωπικού*, (Σημειώσεις από παραδόσεις του καθηγητή), Λάρισα.
- Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ.,** (2000) *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών*, ΕΑΠ 2000.
- Ζαχαράτος Γ.,** (1986),*Τουριστική κατανάλωση: η μέθοδος υπολογισμού και η χρησιμότητά της για την έρευνα των επιδράσεων του τουρισμού στην εθνική οικονομία*, ΚΕΠΕ, Αθήνα.
- Ηγουμενάκης Ν.,** (1991), *Τουριστική Οικονομία*, Interbooks, Αθήνα
- Λαλούμης Δ., Ρούπας, Β.,** (1998), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Σταμούλης, Αθήνα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ.,** (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσ/νικη, Ανίκουλας
- Παπαλεξανδρή,** (1997), *Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Ευρώπη*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ.,** (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Μπένου. Πασχαλούδης & Ζαφειρόπουλος,
- Παπανίκος, Γ.,** (2004), *Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία*, Ινστιτούτο τουριστικών ερευνών και προβλέψεων, Αθήνα.
- Πρινιανάκη, Ε,** (1995), *Τάσεις και εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή Τουριστική και Ξενοδοχειακή Βιομηχανία- οι επιπτώσεις στο ρόλο των στελεχών*. Τουρισμός και Οικονομία, τ. 197, Μάιος, Ηράκλειο
- ΣΕΤΕ** (2003), *Ελληνικός Τουρισμός 2010, Στρατηγική και Στόχοι*, από www.sete.gr.
- Σπανός Α.,** (1993), *Ολική Ποιότητα*, Γαλαίος., Αθήνα
- Σωτηριάδης Μ.,** (2000), *Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*, Β' Τόμος, Ε.Α.Π., Πάτρα.
- Τουρισμός και Οικονομία Τ. 274**
- Τουρισμός και Οικονομία Τ. 292**
- Τσιότρας Γ,** (1995), *Βελτίωση της ποιότητας*, Μπένου, Αθήνα.
- Χαλάς Γ.,** (1989), *Πως μαθαίνουν οι Μάνατζερς*, Εκπαίδευση και Επάγγελμα, Ιων.
- Χαλάς Γ.,** (1990), *Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης Στελεχών, στο βιβλίο - συλλογικό έργο- των Χαρ. Κανελλόπουλου και Ν. Παπαλεξανδρή, Αξιοποίηση Προσωπικού*.
- Χαλάς Γ,** (1992), *Εκπαίδευση και ανάπτυξη Στελεχών, Νέες προσεγγίσεις*, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα

- Χατζηπαντελή Π.**, (1999), *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού*, Μεταίχμιο, Αθήνα
- Χυτήρης Λ.**, (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα :Interbooks.
- Χυτήρης Λ.**, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα. : Interbooks
- Rutherford G. D.**, (1999), *Ξενοδοχείο, Διοίκηση και Λειτουργίες*, Επιμέλεια Παρασκευάς Α, Έλλην, Αθήνα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Aryee. S., et Al.**, (1996), *Early carrier Outcomes of Graduate Employees: The Effect of mentoring and Integration*, Journal of Management, Vol.33, No 1 March.
- Boella M.J.**, (1996), *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, 6th ed., Stanley Thornes, Cheltenham.
- Boydell T.**,(1985), *Management self-Development I.I.O.*McGrow Hill.
- Bright. S. & Johnson K.**, (1985), *Journal of European Industrial Training* Vol. 9, No 7.
- Brody M.**, “*NASA, Challenge: Ending Isolation at the Top*”, Fortune (May 1986).
- Brookfield, S.D.**,(1986), *Understanding and Facilitating Adult Learning*, Open University Press, Milton Keynes.
- Chao G.T., et. al.**, (1992), *Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mmentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts*, Personnel Psychology, Vol. 45, p. 619 - 639.
- Christou E.** (1999), *Hospitality management education in Greece: overview and qualitative assesment*, Tourism management, Vol.20, No.6.
- Cooper C., Fletcher J., Gilbert D., Shepherd R., & Wanhill S.**, (1998), *Tourism, Principles and Practice*, Second Edition, Pearson Education Ltd, Essex.
- Crosby P. B.**, (1984), *Quality without Tears*, McGraw-Hill, New York.
- Dale E.**, (1967), *Organization*, American Management Association, New York.
- Deming W. E.**,(1982), *Quality Productivity and Competitive Position*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A.
- Deming W. E.**, (1993), *The New Economies for Industry, Government, Education*, Cambridge, M.A.: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Dixon N.**,(1996), *New Routes Io Evaluation*, Training and Development, Vol. 50, No 5, p. 82-85.
- Driskell E., et a1.**, (1992), *Effect of Overlearning on Retention*, Journal of Applied Psycho10gy, V 0177, p. 615-622.
- Eccles G., Durand P.**, (1997), *Improving service quality : lessons and practisefrom the hotel sector*. Managing service quality. 7(5), 224-226).
- Fisher et all**, (1996), *Human Resource Management Houghton Mifflin Co., Geneva.*,
- Hospitality Training Foundation**, (1999), *Look who’s training now: Perspectives on training in the hospitality industry*, London.
- Jones P., & Lockwood A.**, (1989), *The management of Hotel Operations*, Cassel, London.
- Jones P., & Merricks P.**, (1997), *The management of foodservice Operations*, Cassel, London.
- Knowles M.**,(1986), *Training of Trainers*, Working Document prepared by CEDEFOP.

- Lee R.**, (1996), *The Pay - Forward View of Training*, People Management, Vol. 2, No 3, p. 30-32.
- Lipovatz D.**, (1998), *Leadership performance in Greek enterprises using the EQA framework*, The TQM Magazine 10(3), pp. 194-203.
- Martocchio J. & Webster J.**, (1992), *Effects of Feedback and Cognitive Playfulness on Performance in Microcomputer Software Training*, Personnel Psychology, Vol. 45, p. 553-578.
- Mathews A.L.**, (1994-1995), *The Diversity Connections: Mentoring and Networking*, Public Manager, Vol. 23, No 4, p. 23-26.
- Middleton T.C.V.**, (2001), *Marketing in Travel and Tourism*, Third Edition, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Mullins L.**, (1992), *Hospitality Management*, Pitman, London
- Murdick, R.G., Render, B. and Russell, R. S.**, (1990), *Service Operations Management*, Newton, Mass.: Allyn & Bacon
- Oakland, J.S.**, (1989), *Total quality management*, Heinemann Professional, London
- Opie C.**, (2004), Research Procedures, in Opie C. (edit.), *Doing Educational Research*, SAGE Publications, London, pp. 95-129.
- Papalexandris N.**, (1998), *Measuring the effectiveness of an external Management Training Seminar in Greece*, MEAD, 19,1 Spring
- Reid B.A.**, (1994), *Mentorships Ensure Equal Opportunity*, Personnel Journal, Vol. 73, No 11, p. 122-123.
- Sekaran, U.**, (2003), *Research method for business; a skill building approach*, Willey, New York
- Sherman A. et al.**, (1998), *Managing Human Resources*, South – Western, Ohio.
- Summers C.S. Donna**, (2005), *Quality Management - creating and sustaining organizational effectiveness*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Teare, R.**, (1993), *Research issues for employee empowerment in hospitality organisations*, International Journal of Hospitality Management, Vol 15, Issue 4.
- Teare, R., et al**, (1994), *Strategic management: a resource based approach for the hospitality an tourism industries*, Cassel, London
- Weiermair et al**, (1999), *Verbesserung der Qualität touristischer Dienstleistungen*, Institut für Verkehr und Tourismus, Innsbruck, Dec.
- Whitley. W., et al.**, (1991), *Relationship of Carrier Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers and Professionals*, Early Progress, Academy of management Journal, Vol. 34, No 5 JuneA
- Wibberley, M.**, (1992), *Two routes to quality*, Personnel management.
- Witt, C.A. And Muhlemann**, (1994), *The implementation of total quality management in tourism: some guidelines*, Tourism Management Vol.15, No.6.
- Zalman R.G.**, (1991), *The Basics of In-House Skills Training*, H.R. Magazine.