

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ
ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ 5*»**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΟΚΚΙΝΑΚΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ
ΑΡ. ΜΗΤΡΩΟΥ: 3378

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	5
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	
ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	7
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	
1.1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΕΝΙΚΑ	9
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>	
2.1. ΟΡΙΣΜΟΙ	10
2.2. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	13
2.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15
2.4. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	17
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	
3.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	20
3.1.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ	20
3.1.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ	21
3.1.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	22
3.1.4. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	23
3.1.5. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ	24
3.1.6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ	24
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</u>	
4.1. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	26
4.2. ΤΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	29
4.3. ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	30

4.4. ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	32
4.5. ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	38
4.6. Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	39
4.7. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	43
5.2. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	45
5.3. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΟΣΚΟΠΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ (ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ)	48
5.4. ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΛΩΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	56
6.2. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	61

<u>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</u>	77
------------------------	----

<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	78
----------------------------	----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις της εποχής μας, λειτουργούν σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο –και για το λόγο αυτό αβέβαιο- περιβάλλον και καλούνται να ικανοποιήσουν τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της πελατείας τους. Η επιβίωσή τους εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένας από τους πιο σημαντικούς είναι η ικανότητά τους να εξελίσσονται και να “μαθαίνουν” γρηγορότερα σε σχέση με τους συναγωνιστές της. Πολλοί πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα εύκολο διότι θεωρούν ότι απλά φιλοξενούν ξένους επισκέπτες. Όμως, η πραγματικότητα είναι η αντίθετη. Γι’ αυτό, στην πράξη απαιτείται συστηματική και συνεχής προσπάθεια με διάθεση και μεράκι για τη δουλειά ώστε οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ανταποκρινόμενοι, έτσι, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στους στόχους της. Με βάση τα παραπάνω, στόχος της παρούσας εργασίας είναι να γίνει κατανοητή η έννοια της εκπαίδευσης και η σημασία της για την ύπαρξη των επιχειρήσεων και την ατομική επαγγελματική καταξίωση κάθε εργαζόμενου.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Η εισαγωγή παρουσιάζει τη σημασία των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο της επιχείρησης. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο της εκπαίδευσης για την επιβίωση αλλά και την εξέλιξη της επιχείρησης, γενικά. Το δεύτερο κεφάλαιο προσφέρει ένα σύνολο εννοιολογικών αναλύσεων και παρουσιάζει τα στοιχεία εκείνα που απαιτούνται για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της εκπαίδευσης. Το τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται στην επιλεκτική διαδικασία και την οργάνωση της εκπαίδευσης στο πλαίσιο της επιχείρησης. Το πέμπτο κεφάλαιο αναλύει την αξιολόγηση και τέλος, το έκτο κεφάλαιο παραπέμπει στο πρακτικό κομμάτι της εργασίας, την έρευνα, που έχει πραγματοποιηθεί με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Ο τουρισμός και η επικοινωνία με τον κόσμο που συναναστρέφεται με αυτόν είναι ένα κομμάτι της ζωής μου. Έχω σπουδάσει γι’ αυτόν, έχω εργασθεί σε ξενοδοχεία και σε τουριστικές επιχειρήσεις/τουριστικούς φορείς και έχω μάθει αρκετά βάσει της δικής μου προσωπικής εμπειρίας και εργασίας, και φυσικά δεν έχω σκοπό να σταματήσω εδώ. Η επιλογή μου να δουλέψω την πτυχιακή μου εργασία πάνω σε αυτό το θέμα έγινε με βάση τη σπουδαιότητα που, κατά τη

γνώμη μου, έχει η εκπαίδευση στον εκάστοτε χώρο εργασίας και ειδικά στις τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λόγω του πολύμορφου, ευπαθούς, εξελισσόμενου και ανταγωνιστικού προϊόντος που προσφέρουν, το οποίο απαιτεί άριστη γνώση του αντικειμένου για να επιτευχθούν ικανοποιητικά κέρδη.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου, κο Τριανταφύλλου Γιώργο, που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με νέα (για μένα) θέματα αυτού του τομέα, τα οποία θα μου φανούν χρήσιμα στην μελλοντική επαγγελματική μου πορεία και με βοήθησε με τις πολύπλευρες και φυσικά πολύ σημαντικές γνώσεις του. Ευχαριστώ, επίσης, τον σύζυγό μου που στάθηκε δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια της προετοιμασίας αυτής της εργασίας και με στήριξε. Τους γονείς μου για τη βοήθεια που μου προσφέρουν όλα αυτά τα χρόνια, και τέλος ευχαριστώ μία καλή φίλη, την Παπαδάκη Χριστίνα, που με βοήθησε όταν πραγματικά την είχα ανάγκη, με τις γνώσεις της και πάνω απ' όλα, για μένα, με τη θέλησή της.

Ευχαριστώ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το έμπυχο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο “κεφάλαιό” της, βοηθώντας την ταυτόχρονα να ξεχωρίσει και να διακριθεί ακόμη και κάτω από τις συνθήκες που δημιουργεί ο σκληρότερος ανταγωνισμός. Είναι γεγονός ότι παράγοντες όπως τα προσόντα, οι ικανότητες, οι δεξιότητες των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την καλή διάθεσή τους για εργασία, διαμορφώνουν την παραγωγικότητα, την ποιότητα και το επίπεδο παροχής υπηρεσιών μιας επιχείρησης και συνακόλουθα επηρεάζουν την εξελικτική της πορεία και τη βιωσιμότητά της. Στο πλαίσιο αυτό, οι εκάστοτε τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούν αξιόλογο “εργαστήριο” μελέτης και παρατήρησης της συνεισφοράς των εργαζομένων στην ομαλή λειτουργία τους, δεδομένου ότι η συμπεριφορά τους επηρεάζει άμεσα την ποιότητα του τουριστικού “προϊόντος” μιας χώρας.

Το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι εφοδιασμένο με συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες, οι οποίες είναι συναφείς με το αντικείμενο εργασίας. Εφόσον τα προσόντα ενός εργαζόμενου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας του δεν προκύπτει η ανάγκη ανανέωσης και αναβάθμισής τους. Δεν ισχύει, όμως, το ίδιο όταν οι εξελίξεις και οι προσπάθειες προσαρμογής μιας επιχείρησης στις ολοένα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς, εντείνονται. Η εποχή μας, εξάλλου, και το αγοραστικό μας κοινό ζητούν ολοένα νέα, καλής ποιότητας αγαθά, αποτέλεσμα των ραγδαίων εξελίξεων στους τομείς της τεχνολογίας, της παραγωγής και της διανομής. Αναπόφευκτη συνέπεια των παραπάνω είναι η άμεση απαξίωση ήδη παγιωμένων γνώσεων, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη της αδιάλειπτης κατάρτισης των εργαζομένων. Αυτό ακριβώς το πλαίσιο αποτελεί και τον προβληματισμό και ταυτόχρονα τον θεματικό άξονα της παρούσας εργασίας, στην οποία γίνεται προσπάθεια να τονιστεί η αξία της ορθής εκπαίδευσης των εργαζομένων γενικά και ταυτόχρονα προτείνονται, μέσα από τη σύνταξη ερωτηματολογίων, συγκεκριμένοι τρόποι

βελτίωσης των εργαζομένων στον τουρισμό. Βασικός στόχος της εργασίας είναι να συμβάλλει, κατά το δυνατόν, στη διάκριση και ταξινόμηση των παραγόντων εκείνων που μπορούν να βοηθήσουν άμεσα τη βελτίωση παροχής υπηρεσιών στους ξένους επισκέπτες της χώρας μας (Παπαστεφανάκη, 2006: 2· Φαναριώτη , 1997: 285).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΓΕΝΙΚΑ

Η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από την ικανότητά της να εξελίσσεται και να “μαθαίνει” γρηγορότερα σε σχέση με τους συναγωνιστές της. Αυτό, όμως, απαιτεί συστηματική και συνεχή προσπάθεια, ώστε οι εργαζόμενοί της να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ανταποκρινόμενοι έτσι, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στους στόχους της.

Είναι γεγονός ότι η αδιάλειπτη εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί, όπως αναφέρθηκε ήδη στην εισαγωγή, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ατομική επίδοση των εργαζομένων και συνεισφέροντας στην παραγωγικότητα και τη συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης. Το κόστος της εκπαίδευσης δεν αποτελεί επιπλέον έξοδο αλλά επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον ανταποκρίνεται στις ανάγκες της.

Η παροχή σωστής εκπαίδευσης καθιστά βίωμα την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν άμεσα και σωστά τις εξελίξεις προβλέποντας ακόμη τυχόν επικείμενες αλλαγές και προσαρμόζοντας συνεχώς τον εαυτό τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι έννοιες της αλλαγής και της εκπαίδευσης είναι, εξάλλου, στενά συνδεδεμένες. Στις μέρες μας, ειδικότερα, που η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς, το περιβάλλον αλλάζει, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται γρήγορα αποδίδοντας τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας, ποιότητας και καινοτομιών, στηριζόμενοι πάντοτε στις ολοένα βελτιούμενες γνώσεις τους μέσα από τη συνεχή και προσαρμοσμένη στις νέες εξελίξεις εκπαίδευση που τους παρέχει η επιχείρησή τους (Παπαλεξανδρή –Μπουραντάς , 2003: 265).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η έννοια της εκπαίδευσης επιδέχεται πολλούς ορισμούς, η διατύπωση των οποίων μπορεί να αλλάζει, όχι όμως και το τελικό νόημά τους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει ο ορισμός της επιτροπής “Manpower Services Commission”, η οποία ιδρύθηκε το 1973 εξυπηρετώντας άμεσα τον νόμο απασχόλησης και εκπαίδευσης και μέχρι την αντικατάστασή της το 1988 είχε ορίσει την εκπαίδευση (training) ως:

«Μία προγραμματισμένη διαδικασία με σκοπό την τροποποίηση της συμπεριφοράς, της γνώσης ή της ικανότητας μέσω της εμπειρίας εκμάθησης για να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση σε μία δραστηριότητα ή σε ένα φάσμα δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της, στην κατάσταση εργασίας, είναι να αναπτύξει τις δυνατότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού (της επιχείρησης)» (Manpower Services Commission, 1981).

Η έμφαση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και τις μελλοντικές ανάγκες ενός οργανισμού / μιας επιχείρησης μπορεί ωστόσο να επιφέρει το αντίθετο αποτέλεσμα δηλαδή να μην αποδίδει όσο απαιτεί ο στόχος της, εάν δεν πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Για παράδειγμα, πολλοί οργανισμοί εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους σε συγκεκριμένες παρά σε μεταβιβάσιμες δεξιότητες, και έτσι οι αντικειμενικοί σκοποί της εκπαίδευσης, με βάση τον παραπάνω ορισμό, μπορεί να επιτευχθούν εν μέρει. Σύμφωνα με έρευνα των Rainbird και Maguire (1993),

...ένα μεγάλο μέρος της αναφερόμενης εκπαίδευσης ήταν για την οργανωσιακή ανάπτυξη παρά την ατομική ανάπτυξη, προτείνοντας ότι πολλοί υπάλληλοι δεν θα θεωρούσαν καθόλου την εκπαίδευση που λαμβάνουν ως εκπαίδευση (κατάρτιση), δεδομένου ότι ούτε μεταδίδει τις μεταβιβάσιμες δεξιότητες ούτε συμβάλλει στην προσωπική και εκπαιδευτική ανάπτυξη.

Οι όροι εκπαίδευση (training) και παιδεία (education) χρησιμοποιούνται συχνά σαν να είναι ταυτόσημοι. Όμως αυτό δεν ισχύει και είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τις διαφορές τους προκειμένου να κατανοήσουμε την εκπαιδευτική διαδικασία στις επιχειρησιακές οργανώσεις. Τόσο η μόρφωση όσο και η εκπαίδευση είναι διαδικασίες που βοηθούν τους ανθρώπους να μάθουν, διαφέροντας όμως, στον προσανατολισμό και τους στόχους. Ίσως είναι πιο απλό και εύστοχο να ορίσουμε την εκπαίδευση ως μία προσαρμοσμένη στις ανάγκες της επιχείρησης διαδικασία, ενώ η παιδεία είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες του ατόμου. Οι διαφορές τους συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα (Attwood and Dimmock, 1989: 96-97).

Χαρακτηριστικά της διαδικασίας εκμάθησης	Παιδεία	Εκπαίδευση
Στόχοι	Περισσότερο θεωρητικοί στόχοι συνδεδεμένοι με τις ανάγκες του ατόμου και της κοινωνίας γενικότερα	Συγκεκριμένοι στόχοι συμπεριφοράς για να γίνουν οι εργαζόμενοι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους
Χρονική περίοδος	Γενικά μια μακροπρόθεσμη διαδικασία	Μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη, ειδικά όταν έχει σχέση με την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων
Περιεχόμενο	Ευρύ περιεχόμενο	Συχνά πεπερασμένο περιεχόμενο ειδικά στην εργασιακή κατάσταση του υπαλλήλου

Τα παραπάνω διαπιστώνονται, επίσης, εύκολα εξετάζοντας το περιεχόμενο των μαθημάτων που σχεδιάζονται για την εξέλιξη των διευθυντών. Κάποιες πλευρές των προγραμμάτων αυτών μπορούν να χαρακτηριστούν ως εκπαίδευση δεδομένου ότι επιτρέπουν στους εν εκπαίδευση ή εν ενεργεία διευθυντές να αναπτύξουν συγκεκριμένες ικανότητες, ενώ άλλες περιλαμβάνουν στοιχεία της

μόρφωσης εφόσον αυτοί, ως διευθυντές, οφείλουν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων συνολικά και σφαιρικά.

Συνοψίζοντας, με βάση τα παραπάνω, **εκπαίδευση** γενικά είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση έχει στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή) σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο) μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 266).

Ειδικότερα, η «**εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού**» είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία μάθησης των εργαζομένων, η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς τους. Τα μέσα που χρησιμοποιεί είναι η διδασκαλία και η εμπειρία σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες που εκτελούνται στο πλαίσιο μιας επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 266).

Οι όροι **Επιμόρφωση** και **Ανάπτυξη Προσωπικού** που είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης, προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης ενώ αναφέρονται, συνήθως, σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 266). Ο όρος **Κατάρτιση** τονίζει τον τεχνικό ή “εισαγωγικό” χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους, ενώ ο όρος **Εκπαίδευση Ενηλίκων** έχει σαφώς ευρύτερους σκοπούς από την **Εκπαίδευση Προσωπικού** και στοχεύει στην άνοδο, γενικότερα, του μορφωτικού επιπέδου των ενηλίκων. Τέλος, ο όρος «**Δια Βίου Εκπαίδευση**» δείχνει την ανάγκη να εκπαιδεύονται οι άνθρωποι σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ’ όλη τη διάρκεια της ζωής τους, ώστε να μπορούν

να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 267).

2.2. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης, προσθέτοντας ταυτόχρονα αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί ώστε αυτοί να αποδίδουν περισσότερο και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι, μεταξύ άλλων, οι εξής (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 267-270):

- Η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων, ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- Η εξέλιξη διαφορετικών ή και νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους, ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα ανταποκρινόμενοι σε τυχόν μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Οι τομείς, οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους, είναι οι ακόλουθοι (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 267-270):

- Οι γνώσεις (Knowledge): συνιστούν ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών, των προσώπων και των τυπικών καθηκόντων που την αφορούν.
- Οι ικανότητες (Skills): αναφέρονται στους τρόπους εκτέλεσης ορισμένων ενεργειών. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών ή και σωματικών δεξιοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως για παράδειγμα, η

ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας και τα λοιπά.

Τα τελευταία χρόνια, συναντάται συχνά στη διεθνή βιβλιογραφία ο όρος “Competencies” ή Επαγγελματικές Δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων / συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά του. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη και competency-based training.

Πολλές επιχειρήσεις διαμορφώνουν καταλόγους ή πλαίσια επαγγελματικών δεξιοτήτων (competency lists/framework) που χρησιμεύουν για να καλύψουν όλες τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης ή όλες τις συναφείς θέσεις εργασίας που περιλαμβάνει μια οικογένεια θέσεων (job family). Αυτές οι δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργασθεί κάποιος στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Competency, που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις, οι δέκα επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων είναι:

- Επικοινωνία
- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα / επιτεύγματα
- Επικέντρωση στον πελάτη
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Ευεξία / προσαρμοστικότητα
- Ανάπτυξη άλλων
- Επίλυση προβλημάτων.

- Οι στάσεις (Attitudes): Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις, συνήθως, οδηγεί σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να αποβεί αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στους ποικίλους παράγοντες του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων (για παράδειγμα, πελατών και συναδέλφων), η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών (κυρίως σε περιπτώσεις απασχόλησης για ένα διάστημα στο εξωτερικό), η αυτοπεποίθηση και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν παραδείγματα στάσεων η ενίσχυση των οποίων επιδιώκεται μέσα από συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς οδηγούν στις επιθυμητές συμπεριφορές.

2.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα οφέλη που προκύπτουν για μία επιχείρηση μέσα από την εκπαίδευση των εργαζομένων της συνοψίζονται στα παρακάτω (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 270-271):

- **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων, συνήθως, οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγωγής, καθώς και σε μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή επίδοση στο πλαίσιο της ποσότητας, της ποιότητας, της ταχύτητας και εν τέλει της συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν τη συστηματική εκπαίδευση προκειμένου να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία αποτελεί βασικό μέσο ενίσχυσης της παραγωγικότητας.
- **Ενίσχυση του ηθικού:** Η παροχή των απαιτούμενων, για κάθε θέση εργασίας, δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών

αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος της ασφάλειας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι το κατεξοχήν μέσο για την επίτευξη της επαγγελματικής καταξίωσης, η παροχή της από την εκάστοτε επιχείρηση στους υπαλλήλους της συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών και στην αυτό-ολοκλήρωση του ανθρώπου, όπως αυτές οργανώνονται στην «πυραμίδα των αναγκών του Maslow».

- **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί είναι σε θέση να εκτελεί τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός θετικό τόσο για τον ίδιο, όσο και για την επιχείρηση, εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για τη δεύτερη.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, συμβάλλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που καθιστούν την εργασία ασφαλέστερη οπότε μπορεί να συμβάλλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
- **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.** Η σταθερότητα, η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την τυχόν απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός «αποθέματος» εκπαιδευμένων υπαλλήλων ικανών να αναπληρώσουν άμεσα τις απώλειες. Η ευελιξία, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες, ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης, βοηθά να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτιά τους και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.** Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, μια επιχείρηση προσελκύει ανθρώπους με υψηλό επίπεδο. Αυτό συμβαίνει

γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και αναβαθμίζει τις ικανότητές τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίζουν υψηλότερες αποδοχές και να προοδεύουν καθώς αυξήσουν την ικανότητά τους να απασχοληθούν αλλού (απασχολησιμότητα - employability) σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.

- **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.** Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση των εργαζομένων, ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

2.4. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μίας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αυτή αποδίδει στην εκπαίδευση. Ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ανακαλύψουν από μόνοι τους τι πρέπει να κάνουν. Συνήθως, οι επιχειρήσεις αυτές διαπιστώνουν την απουσία ικανοτήτων και επιχειρούν προσέλκυση προσωπικού από επιχειρήσεις που επενδύουν στην εκπαίδευση. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με θετική στάση απέναντι στην εκπαίδευση κατανοούν το συγκριτικό πλεονέκτημα της απασχόλησης ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα και γνωρίζουν ότι γι' αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων τους. Στην ουσία, αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μία επένδυση με μελλοντική απόδοση. Κατανοούν μεν ότι είναι δύσκολος ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής της επένδυσης, αλλά πιστεύουν ότι οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος.

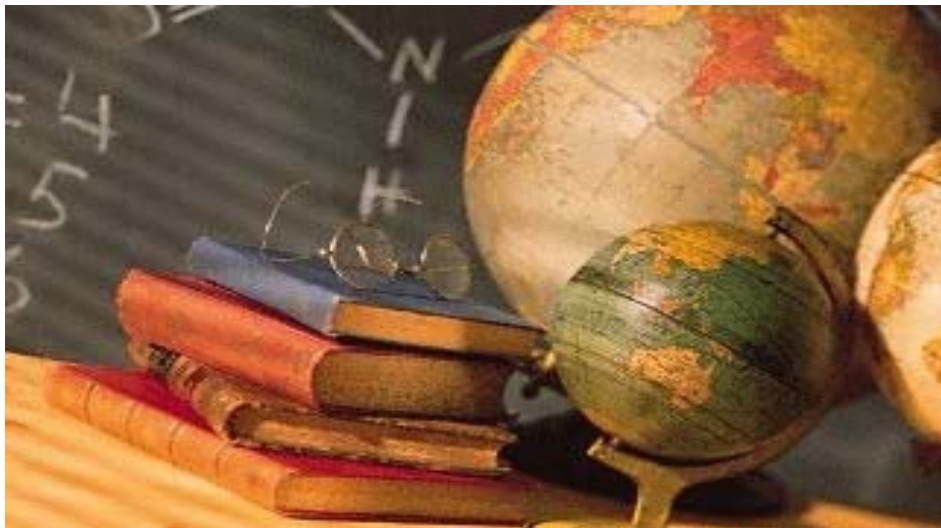
Η πεποίθηση πως η εκπαίδευση βοηθάει από μόνη της δεν αρκεί. Η εφαρμογή της πρέπει να συνοδεύεται από μία θετική εκτίμηση για το πώς

διαμορφώνει το τελικό αποτέλεσμα. Συνεπώς, καλό είναι να τίθενται υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, κατά τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να επιδεικνύουν αποπληρωμή. Οι αρχές στις οποίες βασίζεται μία φιλοσοφία εκπαίδευσης εστιασμένης στα αποτελέσματα, είναι οι ακόλουθες:

- ❖ **Σχέση με την απόδοση.** Η εκπαίδευση είναι συνυφασμένη με την ικανοποίηση συγκεκριμένων και σημαντικών αναγκών της επιχείρησης. Η εκπαίδευση σχετίζεται με την απόδοση του εργαζομένου και την κάλυψη των αναγκών μέσα από την ανάδειξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων. Υπάρχουν, δυστυχώς, επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εκπαίδευση για την εκπαίδευση αυτή καθαυτή (training for training's sake). Παρά το γεγονός ότι σε περιόδους ύφεσης περιορίζονται τέτοια φαινόμενα, ορισμένες επιχειρήσεις δεσμεύουν πόρους και παρέχουν, από συνήθεια, εκπαίδευση σε τομείς που δεν οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση.
- ❖ **Συνεχής ανάπτυξη.** Η εκπαίδευση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παροχή μιας βραχύβιας σειράς μαθημάτων σε διαφορετικές στιγμές της καριέρας κάποιου εργαζομένου. Η μάθηση είναι, εξάλλου, μία συνεχής διαδικασία, που εντάσσεται στο πλαίσιο μιας πολιτικής διαρκούς ανάπτυξης, εκ μέρους της επιχείρησης.
- ❖ **Πολιτικές εκπαίδευσης.** Με τον όρο «πολιτικές εκπαίδευσης» συνοψίζεται η φιλοσοφία μιας επιχείρησης γύρω από την εκπαίδευση του προσωπικού της. Συμπεριλαμβάνει τις γενικές γραμμές που αφορούν στην ποσότητα, την ποιότητα, το κόστος, τον προγραμματισμό και την ευθύνη για την εκπαίδευση. Η πολιτική εκπαίδευσης προβλέπει, για παράδειγμα, ότι ένα άτομο το οποίο βρίσκεται σε διοικητική ή τεχνική θέση ή και θέση εποπτείας παρακολουθεί έναν επίσημο κύκλο εκπαίδευσης τουλάχιστον πέντε ημερών το χρόνο. Σχετικά με τη δαπάνη αυτή, υπολογίζεται με βάση το συνολικό κόστος μισθοδοσίας, συμπεριλαμβανομένου ενός ικανοποιητικού ποσοστού δαπάνης για την εκπαίδευση που συνήθως κυμαίνεται μεταξύ του 2-3% της ετήσιας μισθοδοσίας. Τους στόχους

των προγραμμάτων και την ευθύνη για την εκπαίδευση, συνήθως, αναλαμβάνει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικό τμήμα ή και Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης.

Η φιλοσοφία της εκπαίδευσης που συνδέεται με τη διοίκηση της απόδοσης απαιτεί από τα στελέχη να εξετάζουν τακτικά την απόδοση σε σχέση με τους προσημοφωνημένους στόχους, τους παράγοντες που έχουν επηρεάσει την απόδοση και την εξέλιξη των αναγκών εκπαίδευσης. Η ικανοποίηση των αναγκών εκπαίδευσης που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση απαιτεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ των στελεχών, των ομάδων και των μεμονωμένων προσώπων, ώστε να υπάρξει αποτελεσματική οργάνωση και υλοποίηση της εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 272-273).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τα βασικά στοιχεία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι τα εξής (Φαναριώτη, 1997: 300):

- Οι εκπαιδευόμενοι
- Οι εκπαιδευτές
- Η εκπαιδευτική περίοδος
- Το περιεχόμενο του προγράμματος και
- Το εκπαιδευτικό υλικό.

Τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι εναρμονισμένα, ώστε να συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού, ο οποίος προκύπτει από την Ανάλυση της Θέσης Εργασίας και τις οποίες απαιτήσεις της (Job Requirements) ή και τα προσόντα που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος. Τα προσόντα, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για να φέρει έγκαιρα και αποτελεσματικά εις πέρας την “αποστολή” του, προσδιορίζουν το γενικότερο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος δηλαδή, τους **εκπαιδευόμενους**, τους **εκπαιδευτές**, την **εκπαιδευτική περίοδο** και το **περιεχόμενο** ή τη **διδασκτέα ύλη**.

3.1.1. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

Η επιλογή των εκπαιδευομένων συνιστά μια πολύ σημαντική διαδικασία, καθώς είναι συνυφασμένη με το αποτέλεσμα στην εργασία. **Κάθε υπάλληλος εκπαιδεύεται για το είδος της εργασίας την οποία επιθυμεί ή για την οποία κρίνεται κατάλληλος.** Προκειμένου να κατανοήσουμε τις δυσμενείς επιπτώσεις των εσφαλμένων μεθόδων επιλογής, ας σκεφτούμε τι συμβαίνει όταν προσλαμβάνεται ή προάγεται σε μια θέση ένα ακατάλληλο άτομο. Οπωσδήποτε

δεν είναι αρεστό στον πελάτη, να εξυπηρετείται από κάποιον αργό και αδαή υπάλληλο ούτε στον επόπτη της γραμμής παραγωγής, να αντιμετωπίζει προβλήματα εξαιτίας ενός εργαζόμενου, ο οποίος δεν είναι σε θέση να επιτελέσει τα επιμέρους καθήκοντά του. Τα άμεσα αποτελέσματα μιας ανορθόδοξης επιλογής είναι μόνο η αρχή. Η πρόσληψη ενός ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει προστριβές στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν κάθε φορά που προκύπτει η ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλεί ένας ακατάλληλος συνάδελφός τους. Η ανεπιτυχής πρόσληψη ενδέχεται ακόμη και να οδηγήσει άλλους, καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν αλλού εργασία. Όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν οπωσδήποτε και οικονομικό αντίκτυπο. Για τους παραπάνω λόγους, λοιπόν, ενδείκνυται η πρακτική ανάλυση των γνώσεων και των ικανοτήτων που διαθέτει κάθε υποψήφιος για την παρακολούθηση ενός προγράμματος, σε σχέση με τις ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας του (Φαναριώτη, 1997: 302-303).

3.1.2. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ

Ο εκπαιδευτής αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη διεξαγωγή ενός προγράμματος που όσο φιλόδοξο και αν είναι, δεν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εάν ο εκπαιδευτής που επιλέγεται για την εφαρμογή του δεν έχει τις αντίστοιχες και απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες. Ο εκπαιδευτής μπορεί να επιλέγεται τόσο από την ίδια την επιχείρηση όσο και από άλλους φορείς μολονότι, υπάλληλοι που είναι άριστοι στην εργασία τους, αποδεικνύονται πολλές φορές ακατάλληλοι ως εκπαιδευτές.

Ένας ικανός εκπαιδευτής, πέρα από το άριστο γνωστικό επίπεδο, χρειάζεται να συνδυάζει πολλά προσόντα, όπως είναι, μεταξύ άλλων, η **μεταδοτικότητα**, η **ανοχή**, η **κατανόηση** και η **υπομονή**. Βασικό προσόν είναι επίσης, η **δυνατότητα της ορθής εκτίμησης της αξίας της εκπαιδευτικής εργασίας, σε σχέση με την επιχείρηση καθώς και στις προσπάθειες που καταβάλει ο εκπαιδευόμενος να αποκτήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες σχεδιάστηκε το πρόγραμμα** (Φαναριώτη, 1997: 303).

3.1.3. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τα προγράμματα σχεδιάζονται για να καλύπτουν τις απαιτήσεις της εκάστοτε εργασίας. Έτσι, κάθε πρόγραμμα εστιάζεται σε τρεις βασικούς τομείς:

- **Στη στρατηγική**, που αναφέρεται στις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα από την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός σε συγκεκριμένους τομείς οπότε προκύπτουν η μορφή, η φύση και η έκταση της εκπαίδευσης σε κάθε συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητάς του.
- **Στους στόχους** (Learning Objectives), οι οποίοι προσδιορίζουν σαφώς τι θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος μετά το τέλος του προγράμματος.
- **Στην εκπαιδευτική διαδικασία (Learning process)**, η οποία περιγράφει τα μέσα με τα οποία ο εκπαιδευόμενος ενημερώνεται πάνω στο αντικείμενο της εργασίας στην οποία ειδικεύεται, καθώς και τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς του προγράμματος δίδοντας έμφαση στις προγραμματισμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Το θέμα αυτό αφορά τόσο στον εκπαιδευτή όσο και στον εκπαιδευόμενο.

Από την πλευρά του εκπαιδευτή καλό είναι να γίνεται ευρύτατη χρήση των σύγχρονων μεθόδων και μέσων που καθιστούν το αντικείμενο του μαθήματος προσιτό στον εκπαιδευόμενο ενώ από την πλευρά του εκπαιδευόμενου χρειάζεται προσπάθεια συμμετοχής σε όλες τις προγραμματισμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που βελτιώνουν τις δυνατότητες μάθησης, αφού σύμφωνα με πορίσματα σχετικών ερευνών ο εκπαιδευόμενος διαμορφώνεται από (Φαναριώτη, 1997: 301):

- Το 10% όσων διαβάζει
- Το 20% όσων ακούει
- Το 30% όσων βλέπει
- Το 50% όσων βλέπει και ταυτόχρονα ακούει
- Το 70% όσων λέει και

- Το 90% όσων λέει αναπτύσσοντας ταυτόχρονα κάποια συναφή δραστηριότητα.

3.1.4. Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της εργασίας και στο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτει το υπό εκπαίδευση προσωπικό. Από την άποψη αυτή αποβλέπει στην κάλυψη του κενού που υπάρχει μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσόντων που διαθέτει το προσωπικό.

Όσο πιο ακριβής είναι ο υπολογισμός των απαιτήσεων της εργασίας (είτε αυτές αναφέρονται στην αύξηση της ποσότητας είτε στη βελτίωση της ποιότητας), τόσο πιο ρεαλιστική και εύστοχη θα είναι η κατάρτιση του προγράμματος. Το περιεχόμενο του προγράμματος περιορίζεται αυστηρά στο σκοπό του, ο οποίος ορίζεται με σαφήνεια στο προοίμιο. Τα θέματα που πρόκειται να διδαχθούν, εντάσσονται μέσα στο πρόγραμμα με μια λογική σειρά, ώστε να εξασφαλίζεται η σταδιακή εξέλιξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευόμενων. Επίσης, η χρονική διάρκεια που θα καλύπτει κάθε θέμα μέσα στο πρόγραμμα, απαιτείται να επιτρέπει την εμπέδωση της ύλης από την πλευρά του εκπαιδευόμενου. Θέματα γενικού περιεχομένου, άσχετα ή ετερόκλητα με το αντικείμενο, καλό είναι να αποφεύγονται, διότι διασπούν την ενότητα του προγράμματος, προκαλούν συγχύσεις στους εκπαιδευόμενους και περιπλέκουν την σκέψη τους, η οποία χρειάζεται να είναι συγκεντρωμένη στους συγκεκριμένους σκοπούς του προγράμματος (Φαναριώτη, 1997: 302).

3.1.5. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ

Η διάρκεια της εκπαιδευτικής περιόδου εξαρτάται:

- α. από το είδος των προσόντων που επιδιώκεται να αποκτηθούν μέσω του προγράμματος,
- β. από τις δυνατότητες του εκπαιδευόμενου να απορροφήσει το πλαίσιο των γνώσεων και των ικανοτήτων που προσφέρει το πρόγραμμα και
- γ. από τα εποπτικά μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για παράδειγμα, ένα απλό πρόγραμμα ενημέρωσης του κατωτέρου υπαλληλικού προσωπικού μπορεί να απαιτεί μία ώρα την ημέρα για μια εβδομάδα, ενώ ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του ίδιου προσωπικού σε θέματα επεξεργασίας κειμένου σε ηλεκτρονικό υπολογιστή απαιτεί τη διάθεση δύο ωρών ημερησίως για ένα δεκαπενθήμερο (Φαναριώτη, 1997: 304).

3.1.6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας πρέπει να προσαρμόζονται στις ειδικές απαιτήσεις κάθε μαθήματος, ενώ χρειάζεται να επιλέγονται οι κατάλληλες μέθοδοι και τα μέσα αναφορικά με το αντικείμενο και τις ειδικές απαιτήσεις του συγκεκριμένου μαθήματος. Οι βασικές μέθοδοι διδασκαλίας είναι η ομιλία και η επίδειξη. Σύμφωνα με ειδικές μελέτες του ιδρύματος California State Polytechnic University η αποδοτικότητα κάθε μεθόδου και του συνδυασμού τους έχει ως εξής:

Μέθοδοι Διδασκαλίας	Όγκος πληροφοριών που μπορεί να θυμάται ο εκπαιδευόμενος	
	Μέχρι 3 Ημέρες	Μετά από 3 Ημέρες
Μόνο ομιλία	70%	10%
Μόνο Επίδειξη	72%	20%
Συνδυασμός Ομιλίας και Επίδειξης	85%	65%

Τα μέσα εφαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχουν ιδιαίτερη σημασία και διαδραματίζουν σπουδαιότατο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Τα μέσα και οι τεχνικές προσαρμόζονται κάθε φορά στη φύση και τους σκοπούς του προγράμματος. Κατάλληλα μέσα και τεχνικές για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι τα εξής (Φαναριώτη, 1997: 304-305):

- . Διδασκαλία υποστηριζόμενη από Ηλεκτρονικό Υπολογιστή (computer assisted instruction)
- . Επίδειξη (Demonstration)
- . Διάλεξη (Lecture)
- . Η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας (guided experience)
- . Η μελέτη περιπτώσεως (Case study)
- . Επίλυση προβλημάτων (problem solving)
- . Προγραμματισμένη διδασκαλία (Programmed Instruction)
- . Μέθοδος του ρόλου (Role playing)
- . Παραδόσεις και ομιλίες
- . Οπτικοακουστικά βοηθήματα
- . Συζητήσεις
- . Επιχειρησιακά παιχνίδια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους και δραστηριότητας, μπορεί να ωφεληθεί από τη συστηματική προσέγγιση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της, αν και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών διαμορφώνουν - σε σχέση με τις μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις- ένα πιο συστηματικό πλαίσιο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στο πλαίσιο του οποίου διαθέτουν έναν Υπεύθυνο ή και Τμήμα ή ακόμα και Διεύθυνση Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων με συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Πριν από την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και των προγραμμάτων κάθε επιχείρησης, απαιτείται η ολοκλήρωση των εξής βημάτων (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 112-115 · Καραγιάννης - Λούπα, 2008: 58,64-68):

1^ο βήμα: Αναγνώριση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων.

Πρώτο, και ζωτικής σημασίας, βήμα είναι η αναγνώριση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων, προκειμένου η εκπαίδευση να αποβεί αποτελεσματική και εύστοχη.

Μολονότι κοπιαστική, η ανάλυση της θέσεως εργασίας, περιέχει το πλεονέκτημα, ότι μπορεί να αξιοποιηθεί στην εκπαίδευση. Έτσι, εάν εξετάσουμε μια θέση και συγκεντρώσουμε σε στήλες τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε επιμέρους εργασία, καταλήγουμε στο σημείο να έχουμε ένα έγγραφο το οποίο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στο επόμενο, δεύτερο βήμα.

2^ο βήμα: Αναγνώριση των υπαρχόντων επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων.

Στο στάδιο αυτό, αναγνωρίζουμε τα υπάρχοντα επίπεδα γνώσης και δεξιοτήτων του εργαζόμενου σε κάθε θέση εργασίας. Όσον αφορά στους νεοπροσληφθέντες, συνήθως υπάρχει πλήρης εποπτεία των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Για όσους, όμως, εργάζονται ήδη χρειάζεται να γίνει περισσότερη έρευνα. Εάν δεν έχει εφαρμοστεί σύστημα αξιολόγησης, αυτή η

έρευνα μπορεί να γίνει με τη μορφή εντατικού προγράμματος ειδικών εκπαιδευτικών ερευνών. Όπου υπάρχει ήδη, το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για το υπάρχον επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων.

3^ο βήμα: Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών

Για την επίτευξη του συγκεκριμένου βήματος απαιτείται να συγκρίνουμε τις αρχικές περιγραφές θέσεων με τις πληροφορίες που υπάρχουν για τα υπάρχοντα επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων κάθε εργαζόμενου. Μέσω αυτής της σύγκρισης θα αποκτήσουμε για τον καθένα ένα κατάλογο των ελλείψεών του. Το σύνολο των ελλείψεων του εργατικού δυναμικού, αντιπροσωπεύει τη θεματολογία της εκπαίδευσης που απαιτείται.

Τα αιτήματα για εκπαίδευση (ιδίως για εκπαίδευση που δεν συνδέεται άμεσα με την υπάρχουσα θέση εργασίας που διατηρεί κάθε ένας) εκ μέρους των “μάντζερ”, των εποπτών, ή από άλλα μέλη του προσωπικού, αντιπροσωπεύουν το σύνολο των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών. Τέλος, το συνολικό πρόγραμμα για το ενεργό ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιείται για να εκτιμηθούν τα κενά που θα προκύψουν στο μέλλον. Οι εκτιμήσεις αυτές δίνουν πληροφορίες σχετικά με τους εργαζόμενους που μπορούν να μετακινηθούν ή να προαχθούν. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης που θα πραγματοποιηθεί πριν από τη μετακίνηση στην επόμενη θέση εργασίας. Έτσι προλαμβάνονται τυχόν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

4^ο βήμα: Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος

Οι διαφορετικές ανάγκες εκπαίδευσης προέρχονται από τις πηγές που αναφέρονται παραπάνω, και οι προτεραιότητες τίθενται σε σχέση με τον χαρακτήρα της εκπαίδευσης· για παράδειγμα, εκπαίδευση ασφάλειας σε μέρη όπου ο κίνδυνος από ραδιενέργεια είναι μεγάλος, ενδέχεται να είναι πρώτης προτεραιότητας.

5^ο βήμα: Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση

Περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για την ύλη και τις μεθόδους, τη διάρκεια, τον τόπο και το φορέα της εκπαίδευσης.

6^ο βήμα: Αξιολόγηση

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, απαιτείται ένα σύστημα αξιολόγησης. Η αξιολόγηση θα προσδιορίσει τον βαθμό επίτευξης των στόχων του προγράμματος και τη γενικότερη συμβολή του στη λειτουργία και την απόδοση της επιχείρησης. Το πληρέστερο μοντέλο αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι εκείνο του Kirkpatrick, το οποίο περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης (Kirkpatrick 1959 & 1994, όπως αναφέρεται στο Παπαστεφανάκη 2006):

- *Αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων*

Στο πρώτο αυτό επίπεδο ερευνώνται οι απόψεις των εκπαιδευόμενων σχετικά με την εκπαίδευση που έλαβαν. Τα ερωτήματα που συνήθως τίθενται είναι κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το πρόγραμμα επιμόρφωσης ήταν άρτια οργανωμένο, πως κρίνουν τους εκπαιδευτές, την επιλογή των θεμάτων επιμόρφωσης, το εκπαιδευτικό υλικό, τους χώρους επιμόρφωσης, τις εκπαιδευτικές μεθόδους.

- *Μάθηση*

Εδώ αξιολογείται – μέσω γραπτών δοκιμασιών, πρακτικών ασκήσεων, παιχνιδιών ρόλων, προσομοιώσεων, γραπτών εργασιών – κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν πράγματι τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις στάσεις που είχαν τεθεί ως στόχοι της εκπαίδευσης.

- *Εργασιακή συμπεριφορά*

Η αξιολόγηση του τρίτου αυτού επιπέδου, αν και εξαιρετικά σημαντική, συνήθως παραβλέπεται, διότι υπάρχει η εσφαλμένη εντύπωση πως, εάν ένας εργαζόμενος έχει αποκτήσει συγκεκριμένες γνώσεις κατά την επιμόρφωσή του - στοιχείο το οποίο αποδεικνύεται στο προηγούμενο επίπεδο - τότε αυτομάτως θα αξιοποιήσει τις γνώσεις αυτές στην εργασία του. Ωστόσο οι έρευνες γύρω από την “μεταφορά της γνώσης” (learning/training transfer) αποδεικνύουν ότι διάφοροι παράγοντες ενδέχεται να επηρεάσουν τη μεταφορά και την αξιοποίηση της νέας γνώσης στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας. Ορισμένοι τέτοιοι παράγοντες είναι ο καλός σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος (να περιλαμβάνει ασκήσεις και εργασίες οι οποίες να έχουν άμεση σχέση με τις πραγματικές απαιτήσεις της εργασίας), η στάση των προϊσταμένων (εάν δηλαδή οι τελευταίοι

υποστηρίζουν τους εργαζόμενους ώστε να αξιοποιήσουν πρακτικά όσα έμαθαν, κατά πόσο τους δίνουν το χρόνο και τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις νέες ικανότητες/μεθόδους/τεχνικές και τους παρέχουν ανατροφοδότηση για τις προσπάθειές τους) αλλά και η στάση των συναδέλφων (Baldwin & Ford, Holton et al. 2000, Hawley & Barnard 2005, όπως αναφέρονται στο Παπαστεφανάκη 2006).

- *Συνολικά αποτελέσματα στον οργανισμό/επιχείρηση*

Τα συνήθη ερωτήματα τα οποία διερευνώνται στο επίπεδο αυτό είναι κατά πόσο συνέβαλε το πρόγραμμα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της εικόνας της επιχείρησης. Αν και τα ερωτήματα αυτά είναι καίρια, ωστόσο δεν επιδέχονται εύκολη απάντηση, κυρίως επειδή συχνά δεν είναι εφικτό να απομονωθεί η συμβολή της εκπαίδευσης και να υπολογιστεί με ποσοτικά/αριθμητικά δεδομένα σε σχέση με τη συμβολή άλλων παραγόντων.

Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατείας, στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, στη μείωση του δείκτη αποχωρήσεων και στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών (Overton 2004, O'Leonard 2004, Rodriguez & Gregory 2005, όπως αναφέρονται στο Παπαστεφανάκη 2006). Κατά συνέπεια, κρίνεται σκόπιμη η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στις τουριστικές επιχειρήσεις.

4.2. Τόπος της εκπαίδευσης

Σχετικά με τον τόπο της εκπαίδευσης, υπάρχουν οι εξής πιθανότητες (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 115):

- Το σύνολο της εκπαίδευσης να λάβει χώρα στον χώρο της επιχείρησης.
- Μέρος της εκπαίδευσης να πραγματοποιηθεί εντός ή και εκτός της επιχείρησης.
- Η εκπαίδευση στο σύνολό της να γίνει εκτός της επιχείρησης.

Εσωτερική Οργάνωση

Εάν ένα μέρος της εκπαίδευσης οργανωθεί από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τους χώρους και τον εξοπλισμό τους, το σύστημα καταγραφής των εκπαιδευόμενων, την επιλογή και εκπαίδευση των εκπαιδευτών και άλλα.

4.3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΟΣ ΧΩΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η βασική διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και την εκπαίδευση εκτός αυτού έγκειται στις εκπαιδευτικές μεθόδους που επιλέγονται και που φυσικά εξαρτώνται, εν μέρει, από τον χώρο της εκπαίδευσης (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 115-116).

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Η εκπαίδευση που πραγματοποιείται στο χώρο εργασίας χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό του εργαζόμενου. Όταν μια θέση εργασίας προϋποθέτει ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες αρχικά για ένα απλό καθήκον και αφού το εκτελέσει του ανατίθενται ολοένα και δυσκολότερες αρμοδιότητες, έως ότου γίνει ικανός να ανταποκρίνεται στην εργασία χωρίς εποπτεία.

Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας

Αυτό το είδος εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός θέσης εργασίας. Έτσι, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης υπάρχουν ειδικοί χώροι εκπαίδευσης με το βασικό εξοπλισμό ενός εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας, αίθουσα συνεδριάσεων και άλλα. Μερικές φορές η συγκεκριμένη εκπαίδευση λαμβάνει χώρα σε ξενοδοχεία, κολέγια ή εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης.



4.4. ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στις μέρες μας χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

Ηλεκτρονική εκπαίδευση

Με τον όρο *ηλεκτρονική εκπαίδευση* (e-learning ή online learning) αναφερόμαστε στη διδασκαλία ή την εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου (Internet) ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων (Intranet). Η ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του Παγκόσμιου Ιστού και των οικείων πυλών, καθώς επίσης με τη χρήση οπτικών δίσκων (cd-rom). Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοίωση, υποστήριξη καθηκόντων και άλλα. Ειδικότερα (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 119-122): η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής δύο βασικά χαρακτηριστικά: πρώτο, γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευομένων. Δεύτερο, εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία, τα οποία βελτιώνουν την απόδοση.

Στο σχήμα 4.1 παρουσιάζονται τα στοιχεία της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, τα οποία περιλαμβάνουν συνεργασία και συμμετοχή, σύνδεση με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου, παράδοση και διοίκηση. Σύμφωνα με το σχήμα αυτό, η ηλεκτρονική εκπαίδευση δεν παρέχει μόνο τη διδακτέα ύλη, αλλά επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν αυτά που μαθαίνουν, την ταχύτητα με την οποία προχωρούν μέσω του προγράμματος, πόση πρακτική άσκηση κάνουν, ακόμη και το χρόνο που διαθέτουν για τη μάθησή τους. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση επιτρέπει, επίσης, στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς και παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλο εκπαιδευτικό υλικό.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

- Κείμενο
- Βίντεο
- Γραφικά
- Ήχος

ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΠΗΓΕΣ

- Άλλο εκπαιδ/κο υλικό
- Άλλη εκπαίδευση μέσω του Παγκόσμιου Ιστού
- Σύνδεση με ηλεκτρονικά συστήματα υποστήριξης της απόδοσης

ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΚΠΑΙΔ/ΝΟΥ

- Πρακτική
- Ρυθμός
- Επαναπληροφόρηση
- Περιεκτικότητα
- Προσβασιμότητα

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

- Ομάδες πρακτικής
- Ομότεχνοι
- Άλλοι εκπαιδ/νοι
- Ειδικοί
- Μέντορες και σύμβουλοι

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- Εγγραφή
- Παρακολούθηση
- Αξιολόγηση προόδου

ΠΑΡΑΔΟΣΗ

- Διαδίκτυο/Ιντρανέτ
- Παγκόσμιος Ιστός
- CD-ROM
- Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Σχήμα 4.1 : Τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης

Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης προσδίδουν σ' αυτήν πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους. Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης για να εξυπηρετήσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, δεδομένου ότι αυτή υποστηρίζει δράσεις, όπως η προσέλκυση πελατών, καθώς και καινοτομίες, όπως η σύλληψη νέων τρόπων λειτουργίας (παραδείγματος χάρι το ηλεκτρονικώς επιχειρείν), η ταχεία ανάπτυξη προϊόντων ή καινούργιων υπηρεσιών. Επιπλέον, η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να απευθύνεται σε μεγαλύτερο φάσμα προμηθευτών, πολιτών

και πιθανόν πελατών σε σχέση με τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία εστιάζουν την προσοχή τους στους εργαζομένους.

Η μάθηση, εξάλλου, ενισχύεται μέσω της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, επειδή οι εκπαιδευόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο υποβοηθούμενοι από τη χρήση των εποπτικών μέσων (βίντεο, γραφικά, ήχος), τα οποία προσελκύουν τις αισθήσεις. Επιπλέον, η ηλεκτρονική εκπαίδευση περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στις ασκήσεις και τις ερωτήσεις, καθώς και τη συνεργασία του με άλλους εκπαιδευόμενους και με ειδικούς.

Εκτός από τη βελτίωση της διδακτικής εμπειρίας, η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να μειώσει το κόστος και τον απαιτούμενο χρόνο εκπαίδευσης. Τέλος, περιορίζει δραστικά τις μετακινήσεις του ανθρώπινου δυναμικού με ότι αυτό συνεπάγεται.

Στα πλαίσια της μεθόδου αυτής ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί ένα πρόγραμμα προσαρμοσμένο σε ηλεκτρονικό υπολογιστή όπου υπάρχουν οδηγίες, ερωτήσεις και κατευθύνσεις, τα οποία παρουσιάζονται στον εκπαιδευόμενο μέσα από τη σύνδεση ενός τερματικού. Η λειτουργία του συστήματος αυτού είναι εύκολη, διότι ο εκπαιδευόμενος παίρνει καταρχήν τις βασικές κατευθύνσεις στο αντικείμενο της εκπαίδευσης ενώ στη συνέχεια εμφανίζεται ένα πλαίσιο ερωτήσεων στις οποίες αυτός απαντά προχωρώντας βήμα προς βήμα. Οι απαιτήσεις σε κάθε ερώτηση επαληθεύονται από τον Η/Υ και αν είναι εσφαλμένες επαναλαμβάνει την απάντηση, οπότε προχωρεί στην επόμενη ερώτηση. Με αυτό τον τρόπο η εκπαίδευση προχωρεί μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στο σύστημα αυτό μπορεί να εκπαιδευτεί ταυτόχρονα ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων (Φαναριώτη, 1997: 305-306).

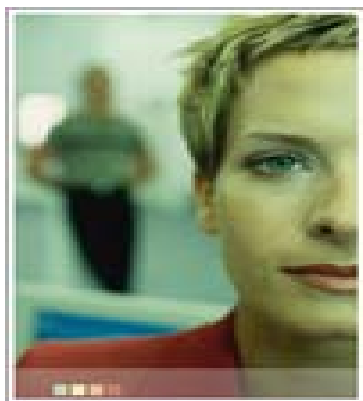


Παρουσιάσεις - Επιδείξεις

Η χρήσιμη αυτή μέθοδος αξιοποιεί, κυρίως, την αίσθηση της όρασης. Ο εκπαιδευτής επιδεικνύει - προβάλλει τον τρόπο με τον οποίο συμπληρώνονται κάποια έντυπα, παρουσιάζει τη χρήση ηλεκτρονικών προγραμμάτων και λοιπά (Φαναριώτη, 1997: 306).

Πρακτική εξάσκηση

Κάτω από την επίβλεψη του εκπαιδευτή ο εργαζόμενος προσπαθεί να εκτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί ακολουθώντας τις σχετικές υποδείξεις και οδηγίες που μόλις παρακολούθησε (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 116-117).



Παραδόσεις και ομιλίες

Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει προετοιμάσει για ένα συγκεκριμένο θέμα, όπως παραδείγματος χάρη την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευόμενων χρειάζεται ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούριο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα. Αλλά - και αυτό είναι πολύ σημαντικό - η ομιλία απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό εκ μέρους του εκπαιδευτή, πρέπει να ακολουθεί μια απλή, λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από οπτικοαουστικά μέσα όπως πίνακες, διαγράμματα, σχέδια, μηχανήματα προβολής, ακουστικά και άλλα. Επιπλέον, η ομιλία θα πρέπει να έχει μέγιστη διάρκεια μισής ώρας και όταν

απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που δεν έχουν συνηθίσει να κρατούν σημειώσεις, κρίνεται σκόπιμη η διανομή εντύπων όπου θα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της ομιλίας (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 117).



Οπτικοακουστικά βοηθήματα

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ταινίες, αποσπάσματα ταινιών, κασέτες ήχου, βιντεοσκοπημένες τηλεοπτικές εκπομπές, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα και συστήματα Power Point (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 118).

Συζητήσεις

Για να είναι αποτελεσματικές, οι συζητήσεις πρέπει να διευθύνονται από κάποιον και, όπως ισχύει στην περίπτωση των συνεδριάσεων, να έχουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα προγράμματα πολλών παραδόσεων προβλέπουν χρόνο για συζήτηση συγκεκριμένων σημείων ενώ σε μερικές περιπτώσεις υπάρχει η δυνατότητα να γίνεται συζήτηση οποιαδήποτε στιγμή της ομιλίας. Η συζήτηση βοηθά τους συμμετέχοντες να αισθάνονται περισσότερο ενεργοί. Άλλωστε, το κίνητρο προς τη μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 117).

Μελέτες περιπτώσεων

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια μια συγκεκριμένη και πραγματική κατάσταση από την καθημερινή λειτουργία του τμήματος, στο οποίο ανήκει ή πρόκειται να εργασθεί ο εκπαιδευόμενος, και του ζητείται να διαχειρισθεί την περίπτωση αυτή κατά τον καλύτερο, κατά την άποψή του, τρόπο.

Ο εκπαιδευτής δίνει τις αναγκαίες οδηγίες στους εκπαιδευόμενους, καθώς και τα στοιχεία τα οποία σχετίζονται με το πρόβλημα, αλλά μόνο στις περιπτώσεις που αυτό το ζητούν οι εκπαιδευόμενοι. Όπως φαίνεται και στις σύντομες μελέτες περιπτώσεων στο τέλος κάθε κεφαλαίου, ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να προσφέρει στους εκπαιδευόμενους μεγάλο όγκο πληροφοριών (οικονομικών, επιχειρησιακών, προσωπικών και λοιπά) και να τους ζητηθεί να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Η μέθοδος αυτή ενθαρρύνει την ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών, τη σκέψη των συμμετεχόντων, την ανάπτυξη της διορατικότητας και την προαγωγή της ομαδικής εργασίας (Φαναριώτη, 1997: 308). Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 118).

Ασκήσεις ρόλων

Πρόκειται για επέκταση της μεθόδου μελέτης περιπτώσεων και εξάσκησης δεξιοτήτων. Εκτός απ'την ανάλυση μιας κατάστασης, οι συμμετέχοντες πρέπει, επιπλέον, να υποδυθούν ρόλους ανάλογους με αυτούς που αντιστοιχούν σε πραγματικές καταστάσεις και μέσα από τους ρόλους αυτούς να αποκτήσουν μια αίσθηση συμμετοχής σε διαδικασίες, ώστε να ελέγξουν το πλαίσιο της δικής τους συμπεριφοράς και να εξετάσουν ένα πρόβλημα από πολλές πλευρές (Φαναριώτη, 1997: 310). Το πρόβλημα είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα και δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την δυνατότητα να συμμετέχουν ως ηθοποιοί (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 118).

Επιχειρησιακά παιχνίδια

Ίσως, είναι η πιο φιλόδοξη μέθοδος, αφού εγγράφεται στην προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν

σημαντικές αποφάσεις πολιτικής καθώς και λεπτομερείς αποφάσεις σχετικά με συγκεκριμένα προβλήματα (παραδείγματος χάρι πόσο υλικό να παραγγελθεί την επόμενη εβδομάδα και από ποιόν προμηθευτή). Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες των αποφάσεων τροφοδοτούν το σχετικό πρόγραμμά του, οι συνέπειες των αποφάσεων κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 119).

Επίλυση προβλημάτων

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποδοτική στις περιπτώσεις που τα προς επίλυση προβλήματα επιλέγονται με προσοχή και βασίζονται σε θέματα που σχετίζονται με την υπό εκτέλεση εργασία. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη μέθοδος ανταποκρίνεται σε ειδικές ανάγκες ανάπτυξης του προσωπικού, όπως παραδείγματος χάρι στην ικανότητα ανάλυσης και συσχέτισης δεδομένων, στον προσδιορισμό των προς επίλυση προβλημάτων, στη μελέτη και κριτική αξιολόγηση προτάσεων και ούτω καθεξής (Φαναριώτη, 1997: 309).

4.5. ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δουλειά του υπεύθυνου για την εκπαίδευση είναι, ουσιαστικά, εργασία διευθυντική, αφού περιλαμβάνει προγραμματισμό, οργάνωση, δημιουργία κινήτρων, επικοινωνία και έλεγχο. Ανεξάρτητα από το ποια ήταν τα καθήκοντα των υπευθύνων εκπαίδευσης στο παρελθόν, σήμερα πια αυτοί οργανώνουν, εγκαινιάζουν και ελέγχουν την εκπαίδευση. Ο εκπαιδευόμενος δεν είναι πια ένας απλός επόπτης διδασκαλίας αφού η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι πλέον τόσο πολυσύνθετη, ώστε αυτός αφιερώνει όλο και περισσότερο χρόνο στις επαφές με εξωτερικούς φορείς, όπως κολέγια, εμπορικές ενώσεις και άλλους εκπαιδευτές. Επίσης, στα καθήκοντα του υπεύθυνου εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνεται η συγγραφή και η παραγωγή ενός μεγάλου αριθμού οργανωτικών εντύπων. Έτσι,

λοιπόν, ενώ η ευθύνη της οργάνωσης, της παροχής εξειδικευμένων συμβουλών για την εκπαίδευση, της διοικητικής υποστήριξης και της γενικής βοήθειας περιλαμβάνονται στα καθήκοντα του υπεύθυνου εκπαίδευσης, η διενέργεια και εφαρμογή της εκπαίδευσης αυτής καθαυτής ανατίθεται ολοένα στους μάνατζερ γραμμής, τους επόπτες, το τεχνικό προσωπικό, τους συμβούλους, ή ακόμη και σε εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι προέρχονται από κολέγια, Ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα και πανεπιστήμια (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 122).

4.6. Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διδασκαλία μιας δεξιότητας γίνεται καλύτερα αντιληπτή εάν αυτή εξεταστεί με τη μορφή βημάτων. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι, **οποιαδήποτε στιγμή της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο διδάσκων πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε ερωτήσεις των εκπαιδευόμενων.** Οπότε, απαιτείται να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 122-124).

1^ο βήμα: Προετοιμασία

Ο διδάσκων πρέπει να είναι πολύ καλά προετοιμασμένος και πρέπει να γνωρίζει:

- i. Ποιος πρόκειται να εκπαιδευτεί,
- ii. ποιοι είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης (δηλαδή, τι πρέπει να επιτευχθεί κατά τη διάρκειά της), και
- iii. πόσος χρόνος είναι διαθέσιμος για την εκπαίδευση.

Ο διδάσκων αναλύει και διαχωρίζει την εργασία σε επιμέρους στοιχεία:

- iv. καταγράφοντας κάθε διακριτή λειτουργία ή κίνηση,
- v. τονίζοντας σε κάθε στάδιο, και πριν προχωρήσει στο επόμενο, τα βασικά σημεία και οποιαδήποτε κρίσιμη λεπτομέρεια εντάσσεται σε

- αυτά (όπως, για παράδειγμα, τον έλεγχο ότι μια βίδα έχει βιδωθεί καλά, λεπτομέρεια που εντάσσεται στο βασικό σημείο «έλεγχος ασφάλειας»),
- vi. καταγράφοντας εργαλεία, εξοπλισμό ασφαλείας και ρουχισμό, εκπαιδευτικά εγχειρίδια, υλικό και άλλα,
 - vii. καταρτίζοντας κατάλογο εκπαίδευσης (κατάλογο όλων των σημείων που θα πρέπει να καλυφθούν με σωστή και λογική σειρά).

2° βήμα: Η προετοιμασία του εκπαιδευόμενου

Ο εκπαιδευτής είναι, πλέον, προετοιμασμένος. Στη συνέχεια θα πρέπει να διασφαλίσει ότι και ο εκπαιδευόμενος είναι έτοιμος ν' αρχίσει να μαθαίνει,

- i. βοηθώντας τον εκπαιδευόμενο να περιέλθει σε ήρεμη κατάσταση και υιοθετώντας μια φιλική προσέγγιση που οικοδομεί εμπιστοσύνη,
- ii. δηλώνοντας με σαφήνεια τι πρόκειται να μάθει ο εκπαιδευόμενος,
- iii. ανακαλύπτοντας πόσες απ' τις γνώσεις που πρόκειται να διδαχθούν τις κατέχει ήδη ο εκπαιδευόμενος.

3° βήμα: Επίδειξη της δεξιότητας

Ο εκπαιδευτής τώρα επιδεικνύει το συγκεκριμένο καθήκον ή δεξιότητα:

- i. κανονικό ρυθμό,
- ii. βήμα-βήμα, αργά, διασφαλίζοντας ότι ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει ακριβώς τι γίνεται και για ποιο λόγο,
- iii. επαναλαμβάνει το στάδιο ii όσες φορές χρειάζεται,
- iv. ολοκληρώνει την επίδειξη με την επιτέλεση του καθήκοντος σε κανονικό ρυθμό και αρκετές φορές.

4° βήμα: Ο εκπαιδευόμενος εξασκείται στη δεξιότητα

Ο εκπαιδευτής ενθαρρύνει τον εκπαιδευόμενο να δοκιμάσει το καθήκον μόνος του, διασφαλίζοντας ότι:

- i. το καθήκον επιτελείται αργά,
- ii. εξηγεί με λόγια τι γίνεται ενόσω επιτελείται το καθήκον,
- iii. εντοπίζει τα λάθη, τα επισημαίνει στον εκπαιδευόμενο και τον βοηθά να τα διορθώνει,
- iv. οι επακόλουθες απόπειρες πραγματοποιούνται σε κανονικό ρυθμό.

5^ο βήμα: Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στο καθήκον

Ο εκπαιδευτής εφόσον μείνει ικανοποιημένος από την ολοκλήρωση του 4^{ου} βήματος, βάζει τον εκπαιδευόμενο να ξεκινήσει το καθήκον του κανονικά. Πρέπει, όμως, να διασφαλίσει ότι:

- i. ο εκπαιδευόμενος δεν έχει πολύ υψηλούς στόχους στην αρχή,
- ii. υπάρχει διαρκώς κάποιος (αν όχι ο ίδιος ο εκπαιδευτής) που είναι σε θέση να συμβουλευσει και να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο,
- iii. η εργασία ελέγχεται τακτικά στην αρχή ενώ στη συνέχεια παρακολουθείται,
- iv. ο εκπαιδευόμενος που επιτυγχάνει τις επιδιωκόμενες επιδόσεις λαμβάνει τον έπαινο που του αξίζει.

4.7. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως είναι φυσικό η εκπαίδευση προϋποθέτει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε **θετικό** και **αποθετικό**. Το θετικό περιλαμβάνει παραμέτρους όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στην κατηγορία του αποθετικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευομένων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός

εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένη, εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

- η διάρκεια του προγράμματος,
- ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι,
- η ειδικότητα,
- ο βαθμός,
- η προέλευση των εκπαιδευτών, και τέλος
- το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως, όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται (Φαναριώτη, 1997: 310-311).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιδιώκουν συγκεκριμένους σκοπούς και καλύπτουν βασικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Έτσι, είναι απαραίτητο στο τέλος να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών, ο οποίος αφορά στη διαπίστωση του βαθμού που ένα πρόγραμμα πέτυχε τους σκοπούς για τους οποίους καταρτίστηκε.

Η εκπαίδευση απαιτεί ανανέωση σε τακτά χρονικά διαστήματα, όπως κάθε άλλη διαδικασία. Μερικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης, ενώ άλλες εξετάζουν το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα (παραδείγματος χάρη, ένταξη ή εποπτικό πρόγραμμα) ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ανεξάρτητα από άλλες παραμέτρους, η αξιολόγηση λαμβάνει υπ' όψιν της δύο βασικά ερωτήματα, τα οποία, μάλιστα, οφείλει να απαντήσει (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004: 126-127).

1^ο Ερώτημα: Είναι η εκπαίδευση οικονομική, δηλαδή, έχει η επιχείρηση το αντίστοιχο όφελος για τη δαπάνη στην οποία υποβάλλεται; Η απάντηση είναι θετική όταν η επιχείρηση, μετά την εκπαίδευση, έχει γίνει περισσότερο αποδοτική, επικερδής και ασφαλής. Σε κάθε περίπτωση, οι εκπαιδευτικοί και οι λογιστές πρέπει να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό.

2^ο Ερώτημα: Επιτεύχθηκε ο στόχος της εκπαίδευσης; Εάν μπορεί να αποδειχθεί ότι οι στόχοι της εκπαίδευσης έχουν επιτευχθεί και είναι διαθέσιμος ο κατάλληλος αριθμός εργαζομένων την κατάλληλη στιγμή, τότε η εκπαίδευση ήταν επιτυχής. Ο επόπτης θα είναι σε θέση να κρίνει, από τη θέση του τμήματος, εάν οι εκπαιδευόμενοι ανέβασαν το επίπεδο δεξιοτήτων τους ως προς τις απαιτήσεις της εργασίας. Θα συνυπολογίσει, βεβαίως, και το χρόνο που χρειάστηκε για την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.

Αναμφίβολα, κάποιες μορφές εκπαίδευσης δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν με ακρίβεια, επειδή οι αλλαγές που εντοπίζονται στη συμπεριφορά θα μπορούσαν να έχουν και άλλες αιτίες, άσχετες με την εκπαίδευση. Μερικά εκπαιδευτικά προγράμματα δεν έχουν άμεση σχέση με όσα συμβαίνουν εντός της επιχείρησης. Τα οφέλη ενός μακροχρόνιου εξωτερικού εκπαιδευτικού προγράμματος μάλιστα ίσως είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν βραχυχρόνια. Όμως, μετά την εκπαίδευση, μπορούμε να διαπιστώσουμε:

1. τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι,
2. πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση καταρχήν με την εγγύτερη προς αυτήν εργασία και έπειτα με την επόμενη εργασία ή με την προσωπική ανάπτυξη του εκπαιδευμένου, και
3. πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές.

Για να είναι αποτελεσματικές αυτές οι μέθοδοι και οι τεχνικές, οι ερευνητές έχουν αποδείξει ότι (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004: 127):

1. οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να μάθουν, κατανοώντας τη σκοπιμότητα της εκπαίδευσης, αλλά και τα οφέλη που αυτή θα τους αποφέρει,
2. η εκπαίδευση πρέπει να παρέχει προσωπική ευχαρίστηση, και αυτό συμβαίνει κυρίως όταν ικανοποιεί τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου,
3. ο σκοπός και οι στόχοι της εκπαίδευσης πρέπει να είναι σαφείς για τους εκπαιδευόμενους και
4. οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν καλύτερη επίδοση στις περιπτώσεις που συμμετέχουν ενεργά στην εκπαίδευση (όταν εφαρμόζονται, παραδείγματος χάρη οι αρχές «με επίκεντρο τη δράση» ή «μάθηση μέσω της ανακάλυψης»), παρά στις περιπτώσεις που είναι απλοί θεατές.

Τέλος, η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων, σε περίπτωση που αυτά αποβλέπουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, μπορεί να υπολογιστεί με μετρήσιμα στοιχεία, όπως παραδείγματος χάρη στην περίπτωση της επεξεργασίας κειμένου, με τον αριθμό των σελίδων ή του ρυθμού πληκτρολόγησης. Σε περιπτώσεις που η βελτίωση της απόδοσης δεν είναι δυνατόν να μετρηθεί χρησιμοποιούνται άλλες μέθοδοι γενικότερης μορφής όπως παραδείγματος χάρη κατά πόσο βελτιώθηκε το επίπεδο των Δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης ή κατά πόσο μειώθηκαν τα ατυχήματα, οι απουσίες του προσωπικού, τα λάθη και ούτω καθεξής.

Για την αξιολόγηση των προγραμμάτων καταρτίζονται ειδικά ερωτηματολόγια, όπως θα δούμε. Αυτό, όμως, που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ενός προγράμματος δεν είναι απλή υπόθεση, γι' αυτό γίνεται από ειδικευμένο και ανεξάρτητο από τυχόν δεσμεύσεις προσωπικό, που να αξιολογεί αντικειμενικά όλες τις πλευρές των προγραμμάτων που εφαρμόστηκαν (Φαναριώτη, 1997: 311-312).

5.2. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από την στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται:

1. ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων,
2. προσεκτική μέτρηση της απόδοσης,
3. αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο, και
4. ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις (Τερζίφης-Τζωρτζάκης, 2004: 136).

Για τους εργαζόμενους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Τα πρότυπα γι' αυτήν ουσιαστικά, παραδίδονται έτοιμα στο άτομο εκείνο που είναι επιφορτισμένο να τη διενεργήσει.

Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004:136-138).

1. η διαπίστωση εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, εάν δηλαδή, αξιοποιούνται οι δεξιότητες και τα ταλέντα του στη θέση που έχει τοποθετηθεί,
2. η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους,
3. ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου (για παράδειγμα, η παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η μετακίνησή του, η προαγωγή του, η πρώιμη συνταξιοδότησή του και λοιπά),
4. ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο,
5. ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση,
6. ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης),
7. η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία,
8. ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία, ίσως, δεν έχει καταγραφεί ακόμα,
9. η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους διευθυντές και τους εργαζόμενους (αφορά μόνο στα συστήματα αξιολόγησης που υιοθετούν την προσέγγιση της «από κοινού επίλυσης προβλημάτων»),
10. η παροχή βοήθειας προς τον διευθυντή ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά (και όχι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις συλλογικές συμβάσεις ή ανάλογα με το ύψος του πληθωρισμού, και λοιπά),
11. η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται

αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή οι διευθυντές γνωρίζουν πολύ καλά τι πρέπει να κάνει το προσωπικό τους και την πραγματική απόδοσή του.

Έτσι λοιπόν, όσον αφορά στην αξιολόγηση, ζητούμενα είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να επιτευχθούν χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιοποίηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ αποστάσεως και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

Οι μέθοδοι και τα συστήματα που περιγράφονται στην επόμενη παράγραφο βρίσκονται εντός των ορίων των ικανοτήτων του μέσου επόπτη ή διευθυντή. Στην περίπτωση που εφαρμόζεται το σύστημα ατομικών συνεντεύξεων με τους υφισταμένους για άντληση στοιχείων σχετικά με την απόδοσή τους στην εργασία, ο προϊστάμενος που παίρνει τις συνεντεύξεις καλείται να εφαρμόζει δεξιότητες της επικοινωνίας, τις οποίες θα πρέπει, ούτως ή άλλως, να χρησιμοποιεί καθημερινά στην εργασία του.

5.3. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΟΣΚΟΠΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ (ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. ΚΑΘΟΛΟΥ 2. ΛΙΓΟ 3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΑ 4. ΠΟΛΥ 5. ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΟ ΜΑΘΗΜΑ

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Οι σκοποί και οι στόχοι επεξηγήθηκαν με σαφήνεια. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Η βιβλιογραφία – σημειώσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν βοηθητικά. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Πόσο επαρκή ήταν τα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Σε ποιο βαθμό καλύφθηκε η προγραμματισμένη ύλη του μαθήματος. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Ποια τα θετικά / αρνητικά στοιχεία του μαθήματος. (παραδείγματος χάρη οι μέθοδοι διδασκαλίας, το περιεχόμενο). | | | | | |

α. Θετικά:

.....

.....

.....

β. Αρνητικά:

.....

.....

.....

ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6. Ήταν προετοιμασμένος/η για το μάθημα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ο τρόπος διδασκαλίας του/της ήταν κατανοητός. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Δημιουργούσε ενδιαφέρον για το μάθημα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ήταν γνώστης του αντικειμένου. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Σας έδινε τη δυνατότητα να συμμετέχετε ενεργά στο μάθημα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ενδιαφερόταν να ακούσει τις ερωτήσεις και τις απόψεις των εκπαιδευομένων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Χρησιμοποιούσε κατανοητά παραδείγματα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Επικοινωνούσε αποτελεσματικά με τους εκπαιδευόμενους. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Αντιμετώπιζε τους εκπαιδευόμενους με τον απαιτούμενο σεβασμό. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Προσπαθούσε να επιλύσει τις απορίες των εκπαιδευομένων. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Δίδασκε με ενδιαφέρον (ενθουσιασμό). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Ήταν συνεπής στις καθορισμένες ώρες του προγράμματος. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Με βάση όλα τα παραπάνω, η διδασκαλία του διδάσκοντα/διδάσκουσας αξιολογείται ως: | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Πολύ ενδιαφέρον | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Ικανοποιητική | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Μη ικανοποιητική | | | | | |
| 19. Ποια η γενική αξιολόγηση του προγράμματος: | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Πολύ ενδιαφέρον | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Ενδιαφέρον | | | | | |
| <input type="checkbox"/> Καθόλου ενδιαφέρον | | | | | |

Άλλα σχόλια που θέλετε να κάνετε για το πρόγραμμα/μάθημα ή για τον/την διδάσκοντα.

.....

.....

.....

.....

Σημείωση: Στην περίπτωση που το πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε με τη συμμετοχή περισσότερων από ένα διδάσκοντες, τότε θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση για τον κάθε ένα ξεχωριστά.

20. Πόσος χρόνος δόθηκε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου;

- 1-5 λεπτά
- 6-10 λεπτά
- 11-15 λεπτά
- 16-... λεπτά

5.4. ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΛΩΣΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ

Το παρακάτω έντυπο αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού όπως και η παρακάτω αίτηση / δήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, χρησιμοποιούνται από την αλυσίδα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων **ΑΛΝΤΕΜΑΡ ΑΕΤΕ**.

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ:	ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ:
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ:
ΤΜΗΜΑ:	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Α):
ΘΕΣΗ:	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Β):
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

Βαθμίδες 1-1,99.Μη ικανοποιητική 3-3,99.Μέτρια 5-5,99.Πολύ ικανοποιητική
Αξιολόγησης 2-2,99.Κάτω του μετρίου 4-4,99.Ικανοποιητική

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		1η	2η
1	Γνώση της περιγραφής εργασίας του		
2	Γνώση της λειτουργίας του τμήματός του		
3	Γνώση της συνολικής λειτουργίας του ξενοδοχείου		
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
4	Εργάζεται οργανωμένα		
5	Ακολουθεί τις διαδικασίες / Ποιοτικές προδιαγραφές		
6	Εφαρμόζει τους κανόνες ασφαλείας		
7	Φροντίζει τον εξοπλισμό / μηχανήματα & την ασφάλειά τους		
8	Υπευθυνότητα χωρίς συνεχή επίβλεψη		
9	Αποδίδει ποιοτικά / παραγωγικά (ακρίβεια, τακτικότητα, πληρότητα)		
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ			
10	Ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε αλλαγές		
11	Προβλέπει τις ανάγκες της δουλειάς και του τμήματος		
12	Αξιολογεί τα προβλήματα και τα χειρίζεται πρακτικά με ελάχιστη επίβλεψη		
13	Αναπτύσσει πρωτοβουλία - δίνει αποτελεσματικές λύσεις		

14	Επίδειξη ικανοτήτων εξέλιξης & προαγωγής		
15	Γνώση ξένων γλωσσών		
16	Γνώση Η/Υ		
ΕΜΦΑΝΙΣΗ			
17	Προσωπική φροντίδα & υγιεινή		
18	Προσέχει & φροντίζει τη στολή του		
19	Φοράει την κονκάρδα		
20	Προσέχει τη γλώσσα του σώματός του όταν βρίσκεται με πελάτες / συνεργάτες / συναδέλφους		
ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ & ΔΙΑΘΕΣΗ			
21	Ενδιαφέρον, ενθουσιασμός & προθυμία για την εργασία		
22	Αποδοχή συμβουλών και οδηγιών		
23	Προθυμία για εκπαίδευση και για νέες γνώσεις		
24	Εθελοντισμός & ευαισθησία		
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ – ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ			
25	Συνεργασία με συναδέλφους (εσωτερικούς & εξωτερικούς συνεργάτες)		
26	Προσφορά βοήθειας, προθυμία & εξυπηρέτηση των συναδέλφων		
27	Διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους		
28	Εξυπηρέτηση & προθυμία προς τους πελάτες		
29	Ευγένεια / Φιλικότητα προς τους πελάτες		

Σύνολο απόδοσης αξιολόγησης:		
-------------------------------------	--	--

<u>Συγκεκριμένα αποτελέσματα προσωπικών – επαγγελματικών στόχων.</u>	Αξιολόγηση Α:
	Αξιολόγηση Β:
<u>Νέες υπευθυνότητες & προσωπικοί – επαγγελματικοί στόχοι.</u>	Αξιολόγηση Α:
	Αξιολόγηση Β:

<u>Εκπαιδευτικά σεμινάρια που παρακολούθησε & σχολιασμός συμμετοχής.</u>	Αξιολόγηση Α:
	Αξιολόγηση Β:
<u>Σχόλια:</u>	Αξιολόγηση Α:
	Αξιολόγηση Β:

Όπως αντιλαμβανόμαστε, το παραπάνω έντυπο αξιολογεί κάθε εργαζόμενο σε οτιδήποτε τον αφορά. Δεν αξιολογεί μόνο με βάση τις γνώσεις του, αλλά και την εμφάνισή του, τη συμπεριφορά του, τη διάθεσή του, τις δεξιότητές του, τις διαπροσωπικές του σχέσεις και άλλα. Άρα, η διερεύνηση των αναγκών του συνόλου αλλά και χωριστά για τον κάθε εργαζόμενο, γίνεται πιο εύκολη εφόσον έχουμε μία πρώτη εικόνα με βάση το έντυπο αυτό.

Δήλωση ενδιαφέροντος για συμμετοχή σε εκπαιδευτικό σεμινάριο

Όνοματεπώνυμο:

Ξενοδοχείο:

Τμήμα:

Θέση:

Δηλώνω ότι ενδιαφέρομαι να παρακολουθήσω εκπαιδευτικά σεμινάρια μετά τη λήξη της εργασίας μου στο ξενοδοχείο.

Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες θα πραγματοποιηθούν μέχρι την έναρξη της επόμενης τουριστικής περιόδου.

Η εταιρεία μας επενδύει στο Ανθρώπινο Δυναμικό προσφέροντας δωρεάν επαγγελματική κατάρτιση ώστε να εξελίξει εργασιακά τους εργαζόμενούς της.

Ο στόχος είναι η βελτίωση των ποιοτικών προδιαγραφών που προσφέρουμε στους πελάτες μας.

Σε περίπτωση που δεν επιθυμείτε να παρακολουθήσετε εκπαιδευτικά σεμινάρια παρακαλώ όπως μας δώσετε τους λόγους.

.....
.....
.....

Ευχαριστώ και παραμένω στη διάθεσή σας.

Ημερομηνία:

Υπογραφή:

Η παραπάνω αίτηση / δήλωση μας δείχνει τη χρονική περίοδο που πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις και τονίζει κατά πόσο η αλυσίδα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων *AANTEMAR AETE* θεωρεί σημαντική την εκπαίδευση του προσωπικού της, με στόχο την εξέλιξη των εργαζομένων της και τη βελτίωση της ποιότητας που προσφέρει στους πελάτες της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο, με βάση το οποίο, έγινε η έρευνα έχει ως εξής:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
<p>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΗΛΙΚΙΑ:</p> <p>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ: ΤΜΗΜΑ: ΘΕΣΗ:</p>
<p>ΕΡΩΤΗΣΗ 1. Κατά την επιλογή του προσωπικού σας, πόση βάση δίνεται στην εξειδίκευση και στην προϋπηρεσία;</p> <p>ΑΠΑΝΤΗΣΗ.</p> <p>α. Καθόλου β. Λίγη γ. Αρκετή δ. Πολύ ε. Πάρα πολύ</p> <p>.....</p>
<p>ΕΡΩΤΗΣΗ 2. Θα επιλέγατε προσωπικό άνευ σπουδών και προϋπηρεσίας;</p> <p>ΑΠΑΝΤΗΣΗ.</p> <p>α. Ναι β. Όχι γ. Ίσως αν.....</p> <p>.....</p>

ΕΡΩΤΗΣΗ 3. Κατά την άποψή σας, συμφέρει την επιχείρησή σας να διαθέτει σταθερό προσωπικό, χωρίς συχνές εναλλαγές;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

γ. Άλλο.....

.....

.....

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Το ξενοδοχείο σας διαθέτει τμήμα εκπαίδευσης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 5. Υπάρχει συγκεκριμένο άτομο που ασχολείται με τη διερεύνηση και ολοκλήρωση των εκπαιδύσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 6. Διαθέτετε εσωτερικό εκπαιδευτή;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

γ. Άλλο.....

.....

.....

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 7. Ως εκπαιδευτές προτιμάτε άτομα με πρακτική εμπειρία ή με θεωρητικό υπόβαθρο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Πρακτική εμπειρία

β. Θεωρητικό υπόβαθρο

γ. Άλλο.....

.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 8. Με βάση ποια κριτήρια επιλέγετε έναν εκπαιδευτή για την επιχείρησή σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Γνωστικό επίπεδο (πρακτική εμπειρία)

β. Σπουδές / πτυχία (θεωρητική εμπειρία)

γ. Πρόταση από τρίτο άτομο

δ. Άλλο.....

.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 9. Σε ποια τμήματα του ξενοδοχείου δίνετε ιδιαίτερη έμφαση / βαρύτητα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Τμήμα υποδοχής

β. Επισιτιστικά τμήματα

γ. Τμήμα οροφοκομίας

δ. Άλλο.....

.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 10. Ποιους μήνες το χρόνο πραγματοποιείτε εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Από Οκτώβριο έως Φεβρουάριο

β. Από Μάρτιο έως Σεπτέμβριο

γ. Άλλο.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 11. Τα τελευταία πέντε χρόνια, υπήρξε έστω μια χρονιά που δεν πραγματοποιήσατε εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Μια

β. Δυο

γ. Τρείς

δ. Τέσσερις

ε. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 12. Χρησιμοποιείτε το επιδοτούμενο κονδύλιο Λ.Α.Ε.Κ.;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 13. Εάν ναι, δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τα δικαιούμενα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

γ. Όχι πάντα

δ. Άλλο.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 14. Τι ποσό ξοδέψατε σε ευρώ για εκπαίδευση το έτος 2008;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. 0 – 500**
- β. 501 – 1000**
- γ. 1001 – 2000**
- δ. 2001 – 5000**
- ε. 5001 – 10000**
- στ. 10000 – 20000**
- ζ. 20000 – 60000**

ΕΡΩΤΗΣΗ 15. Πόσες ώρες, ανα εργαζόμενο, εκπαιδέσατε το προσωπικό σας πέρυσι (με βάση τον αριθμό ατόμων που συμμετείχε);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 16. Το προσωπικό σας έχει παρακολουθήσει σεμινάριο “Εκπαίδευση Εκπαιδευτών” (train the trainer);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι**
 - β. Όχι**
 - γ. Άλλο.....**
-
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 17. Παρακολουθείτε την βελτίωση / αλλαγή προσωπικού μετά τις εκπαιδεύσεις (feedback : ανατροφοδότηση);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι**
- β. Όχι**

ΕΡΩΤΗΣΗ 18. Κατά πόσο θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τουριστική αγορά;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Αρκετά
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

ΕΡΩΤΗΣΗ 19. Θα μπορούσατε να μου αναφέρετε ένα περιστατικό ή μία κατάσταση που έχετε ζήσει μέσα σε μία τουριστική επιχείρηση που σας έκανε να πιστέψετε ότι η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη αντιμετώπιση αυτού του περιστατικού ή αυτής της καταστασης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.2. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΓΙΩΡΓΟΣ
ΗΛΙΚΙΑ: 32

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ: CRETA MARIS TERRA MARIS CONVENTION & GOLF RESORT
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΘΕΣΗ: ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1. Κατά την επιλογή του προσωπικού σας, πόση βάση δίνεται στην εξειδίκευση και στην προϋπηρεσία;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Καθόλου
- β. Λίγη
- γ. Αρκετή
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

Το 2008 δημιουργήθηκε το τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού όπου δίνουμε καθημερινή εκπαίδευση στο προσωπικό

ΕΡΩΤΗΣΗ 2. Θα επιλέγατε προσωπικό άνευ σπουδών και προϋπηρεσίας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Ίσως αν.....
-
-
-

ΕΡΩΤΗΣΗ 3. Κατά την άποψή σας, συμφέρει την επιχείρησή σας να διαθέτει σταθερό προσωπικό, χωρίς συχνές εναλλαγές;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι
- β. Όχι

Ναι γιατί έτσι έχουμε σταθερή ποιότητα, δεν υπάρχουν αυξομειώσεις συμπεριφορών κλπ.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Το ξενοδοχείο σας διαθέτει τμήμα εκπαίδευσης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 5. Υπάρχει συγκεκριμένο άτομο που ασχολείται με τη διερεύνηση και ολοκλήρωση των εκπαιδεύσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 6. Διαθέτετε εσωτερικό εκπαιδευτή;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Άλλο.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 7. Ως εκπαιδευτές προτιμάτε άτομα με πρακτική εμπειρία ή με θεωρητικό υπόβαθρο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Πρακτική εμπειρία
- β. Θεωρητικό υπόβαθρο
- γ. Άλλο.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 8. Με βάση ποια κριτήρια επιλέγετε έναν εκπαιδευτή για την επιχείρησή σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Γνωστικό επίπεδο (πρακτική εμπειρία)**
- β. Σπουδές / πτυχία (θεωρητική εμπειρία)**
- γ. Πρόταση από τρίτο άτομο**
- δ.**

Ένας συνδυασμός θεωρητικού και πρακτικού υπόβαθρου. Διαφορετικά ο εκπαιδευτής θα είναι ημιτελής. Πάσχουμε από καθηγητές και εκπαιδευτές που έχουν μόνο θεωρητική κατάρτιση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9. Σε ποια τμήματα του ξενοδοχείου δίνετε ιδιαίτερη έμφαση / βαρύτητα, με βάση την εκπαίδευσή τους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Τμήμα υποδοχής**
- β. Επισιτιστικά τμήματα**
- γ. Τμήμα οροφοκομίας**
- δ.**

Σε όλα. Δεν εξαιρούμε κανένα τμήμα. Δίνουμε ιδιαίτερη βάση στα τμήματα πρώτης γραμμής.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10. Ποιους μήνες το χρόνο πραγματοποιείτε εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Από Οκτώβριο έως Φεβρουάριο**
- β. Από Μάρτιο έως Σεπτέμβριο**
- γ.**

Η εκπαίδευση γίνεται όλο το χρόνο σε καθημερινή βάση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11. Τα τελευταία πέντε χρόνια, υπήρξε έστω μια χρονιά που δεν πραγματοποιήσατε εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Μια**
- β. Δυο**
- γ. Τρεις**
- δ. Τέσσερις**
- ε. Όχι**

ΕΡΩΤΗΣΗ 12. Χρησιμοποιείτε το επιδοτούμενο κονδύλιο Λ.Α.Ε.Κ.;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 13. Εάν ναι, δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τα δικαιούμενα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

γ. Όχι πάντα

δ. Άλλο.....
.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 14. Τι ποσό ξοδέψατε σε ευρώ για εκπαίδευση το έτος 2008;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. 0 – 500

β. 501 – 1000

γ. 1001 – 2000

δ. 2001 – 5000

ε. 5001 – 10000

στ. 10000 – 20000

ζ. 20000 – 60000

ΕΡΩΤΗΣΗ 15. Πόσες ώρες, ανά εργαζόμενο, εκπαιδεύσατε το προσωπικό σας πέρυσι (με βάση τον αριθμό ατόμων που συμμετείχε);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

Περίπου 5 ώρες ανά εργαζόμενο

ΕΡΩΤΗΣΗ 16. Το προσωπικό σας έχει παρακολουθήσει σεμινάριο “Εκπαίδευση Εκπαιδευτών” (train the trainer);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

γ. Άλλο.....

.....

.....

.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 17. Παρακολουθείτε την βελτίωση / αλλαγή προσωπικού μετά τις εκπαιδεύσεις (feedback : ανατροφοδότηση);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι

β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 18. Κατά πόσο θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τουριστική αγορά;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Καθόλου

β. Λίγο

γ. Αρκετά

δ. Πολύ

ε. Πάρα πολύ

ΕΡΩΤΗΣΗ 19. Θα μπορούσατε να μου αναφέρετε ένα περιστατικό ή μία κατάσταση που έχετε ζήσει μέσα σε μία τουριστική επιχείρηση που σας έκανε να πιστέψετε ότι η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη αντιμετώπιση αυτού του περιστατικού ή αυτής της καταστασης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

Πολλές φορές η αντιμετώπιση παραπόνων απαιτεί πολύ καλά εκπαιδευμένους εργαζόμενους. Ο υπάλληλος πρέπει να ξέρει πώς να αντιδράσει και να μετατρέψει το αρνητικό κλίμα σε θετικό.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 2

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Βολυράκης Μιχάλης
ΗΛΙΚΙΑ: 29

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ: Elounda Beach Hotel
ΤΜΗΜΑ: F&B
ΘΕΣΗ: F&B Manager

ΕΡΩΤΗΣΗ 1. Κατά την επιλογή του προσωπικού σας, πόση βάση δίνεται στην εξειδίκευση και στην προϋπηρεσία;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Καθόλου
- β. Λίγη
- γ. Αρκετή
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ ✓

ΕΡΩΤΗΣΗ 2. Θα επιλέγατε προσωπικό άνευ σπουδών και προϋπηρεσίας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι
- β. Όχι
- γ. Ίσως ✓

Εξαρτάται από την θέση εργασίας την οποία επιθυμούμε να καλύψουμε.

Μιλώντας πάντα αντικειμενικά, άλλες απαιτήσεις υπάρχουν για την θέση ενός προϊστάμενου τμήματος και άλλες για τη λάντζα. Σπουδές λοιπόν ανάλογες της θέσης.

Όσον αφορά την προϋπηρεσία, τις περισσότερες φορές, καλό είναι να υπάρχει. Έχουμε όμως και εξαιρέσεις που δεν είναι επιθυμητή όταν π.χ. δεν θέλουμε ο εργαζόμενος να μεταφέρει, μέσω αυτής, προκαταλήψεις και μεθόδους εργασίας που δεν συμφωνούν με τις απόψεις και τα λειτουργικά πρότυπα της επιχείρησής μας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3. Κατά την άποψή σας, συμφέρει την επιχείρησή σας να διαθέτει σταθερό προσωπικό, χωρίς συχνές εναλλαγές;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι ✓
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Το ξενοδοχείο σας διαθέτει τμήμα εκπαίδευσης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι ✓
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 5. Υπάρχει συγκεκριμένο άτομο που ασχολείται με τη διερεύνηση και ολοκλήρωση των εκπαιδεύσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι ✓
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 6. Διαθέτετε εσωτερικό εκπαιδευτή;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι
- β. Όχι ✓
- γ. Άλλο.....
-
-

ΕΡΩΤΗΣΗ 7. Ως εκπαιδευτές προτιμάτε άτομα με πρακτική εμπειρία ή με θεωρητικό υπόβαθρο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Πρακτική εμπειρία
- β. Θεωρητικό υπόβαθρο
- γ. Άλλο ✓

Ιδεατός είναι ο συνδυασμός και των δυο σε ποσοστό αναλογίας που εξαρτάται άμεσα από το αντικείμενο εκπαίδευσης.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8. Με βάση ποια κριτήρια επιλέγετε έναν εκπαιδευτή για την επιχείρησή σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Γνωστικό επίπεδο (πρακτική εμπειρία)

β. Σπουδές / πτυχία (θεωρητική εμπειρία)

γ. Πρόταση από τρίτο άτομο

δ. Άλλο ✓

Συνδυασμός των δυο πρώτων στοιχείων. Μια όμως και λειτουργούμε υπό την ομπρέλα του Ελληνικού συστήματος νοιώθουμε μεγαλύτερη σιγουριά όταν ο εκπαιδευτής που έχουμε επιλέξει έχει ήδη δοκιμαστεί από κάποιον άλλο συνάδελφο και έχουμε λάβει θετικά σχόλια.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 9. Σε ποια τμήματα του ξενοδοχείου δίνετε ιδιαίτερη έμφαση / βαρύτητα, με βάση την εκπαίδευση τους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Τμήμα υποδοχής

β. Επισιτιστικά τμήματα

γ. Τμήμα οροφοκομίας

δ. Άλλο ✓

Κάθε επιχείρηση γνωρίζει πιθανές ,ανά διαστήματα αδυναμίες ,που μπορεί να παρουσιάζει και κατευθύνει την εκπαίδευση, κατά περίπτωση προς τον τομέα που "πονάει " περισσότερο. Σε γενικές γραμμές δεν θα μπορούσα να ξεχωρίσω αόριστα ένα εκ των τριών, καθώς εκτιμώ ότι εξίσου σημαντική είναι η δουλειά όλων. Εκπαίδευση χρειάζονται όλοι. Ο καθένας στον τομέα του, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών ανά τμήμα και επόμενος του συνόλου. Εκπαίδευση χρειάζεται και ο ναυαγοσώστης και ο κηπουρός και η καμαριέρα και τη τηλεφωνήτρια.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10. Ποιους μήνες το χρόνο πραγματοποιείτε εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Από Οκτώβριο έως Φεβρουάριο

β. Από Μάρτιο έως Σεπτέμβριο ✓

γ. Άλλο.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 11. Τα τελευταία πέντε χρόνια, υπήρξε έστω μια χρονιά που δεν πραγματοποιήσατε εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Μια
- β. Δυο
- γ. Τρεις
- δ. Τέσσερις
- ε. Όχι ✓

ΕΡΩΤΗΣΗ 12. Χρησιμοποιείτε το επιδοτούμενο κονδύλιο Λ.Α.Ε.Κ.;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι ✓
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 13. Εάν ναι, δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τα δικαιούμενα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι ✓
- β. Όχι
- γ. Όχι πάντα
- δ. Άλλο.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 14. Τι ποσό ξοδέψατε σε ευρώ για εκπαίδευση το έτος 2008;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. 0 – 500
- β. 501 – 1000
- γ. 1001 – 2000
- δ. 2001 – 5000
- ε. 5001 – 10000
- στ. 10000 – 20000 ✓
- ζ. 20000 – 60000

ΕΡΩΤΗΣΗ 15. Πόσες ώρες, ανά εργαζόμενο, εκπαιδεύσατε το προσωπικό σας πέρυσι (με βάση τον αριθμό ατόμων που συμμετείχε);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

18-27 ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας

.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 16. Το προσωπικό σας έχει παρακολουθήσει σεμινάριο “Εκπαίδευση Εκπαιδευτών” (train the trainer);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι ✓

β. Όχι

γ. Άλλο.....

.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 17. Παρακολουθείτε την βελτίωση / αλλαγή προσωπικού μετά τις εκπαιδεύσεις (feedback : ανατροφοδότηση);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Ναι ✓

β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 18. Κατά πόσο θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τουριστική αγορά;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

α. Καθόλου

β. Λίγο

γ. Αρκετά

δ. Πολύ

ε. Πάρα πολύ ✓

ΕΡΩΤΗΣΗ 19. Θα μπορούσατε να μου αναφέρετε ένα περιστατικό ή μία κατάσταση που έχετε ζήσει μέσα σε μία τουριστική επιχείρηση που σας έκανε να πιστέψετε ότι η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη αντιμετώπιση αυτού του περιστατικού ή αυτής της κατάστασης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

Κατά την διάρκεια διαδραστικής εκπαίδευσης προσωπικού, έγινε ανάπτυξη του θέματος αντιμετώπισης πελατών υπό την επήρεια αλκοόλ. Το γεγονός αυτό αποδείχτηκε χρήσιμο σε περιστατικό που συνέβη την επόμενη σεζόν, καθώς το προσωπικό γνώριζε πώς να συμπεριφερθεί προκειμένου να οδηγήσει την κατάσταση σε εκτόνωση. Σε αντίθετη περίπτωση, μη εκπαιδευμένου προσωπικού, η κατάσταση μπορούσε να είχε εξελιχθεί αρνητικά με ότι αυτό συνεπάγεται .

.....
.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 3

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Χ. Φωσκολάκης
ΗΛΙΚΙΑ: 55

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ: SBOKOS HOTEL GROUP
ΤΜΗΜΑ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΘΕΣΗ: ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1. Κατά την επιλογή του προσωπικού σας, πόση βάση δίνεται στην εξειδίκευση και στην προϋπηρεσία;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Καθόλου
- β. Λίγη
- γ. Αρκετή
- δ. Πολύ**
- ε. Πάρα πολύ

ΕΡΩΤΗΣΗ 2. Θα επιλέγατε προσωπικό άνευ σπουδών και προϋπηρεσίας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι**
 - β. Όχι
 - γ. Ίσως αν.....
-**Σε θέσεις που δεν απαιτούνται ιδιαίτερα προσόντα (βοηθητικές θέσεις, καθαριότητα κλπ)**

ΕΡΩΤΗΣΗ 3. Κατά την άποψή σας, συμφέρει την επιχείρησή σας να διαθέτει σταθερό προσωπικό, χωρίς συχνές εναλλαγές;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι**
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Το ξενοδοχείο σας διαθέτει τμήμα εκπαίδευσης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι**
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 5. Υπάρχει συγκεκριμένο άτομο που ασχολείται με τη διερεύνηση και ολοκλήρωση των εκπαιδεύσεων;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι**
- β. Όχι**

ΕΡΩΤΗΣΗ 6. Διαθέτετε εσωτερικό εκπαιδευτή;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι**
- β. Όχι**
- γ. Άλλο: Υπάρχουν συνεργασίες με εξωτερικούς συνεργάτες. Δεν υπάρχει αποκλειστικός εσωτερικός εκπαιδευτής. Παράλληλα, τα Διευθυντικά στελέχη-προϊστάμενοι τμημάτων ασχολούνται με εκπαίδευση προσωπικού.**

.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 7. Ως εκπαιδευτές προτιμάτε άτομα με πρακτική εμπειρία ή με θεωρητικό υπόβαθρο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Πρακτική εμπειρία**
- β. Θεωρητικό υπόβαθρο**
- γ. Άλλο..... Και τα δύο**

ΕΡΩΤΗΣΗ 8. Με βάση ποια κριτήρια επιλέγετε έναν εκπαιδευτή για την επιχείρησή σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Γνωστικό επίπεδο (πρακτική εμπειρία)**
- β. Σπουδές / πτυχία (θεωρητική εμπειρία)**
- γ. Πρόταση από τρίτο άτομο**
- δ. Άλλο Συνδυασμός των παραπάνω.....**

.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΣΗ 9. Σε ποια τμήματα του ξενοδοχείου δίνετε ιδιαίτερη έμφαση / βαρύτητα, με βάση την εκπαίδευσή τους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Τμήμα υποδοχής
- β. Επισιτιστικά τμήματα
- γ. Τμήμα οροφοκομίας
- δ. Άλλο..... **Όλα ανεξαιρέτως**

ΕΡΩΤΗΣΗ 10. Ποιους μήνες το χρόνο πραγματοποιείτε εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Από Οκτώβριο έως Φεβρουάριο
- β. Από Μάρτιο έως Σεπτέμβριο
- γ. Άλλο **Συνήθως από Νοέμβριο έως Απρίλιο, τους υπόλοιπους μήνες σε μικρότερο ποσοστό**

ΕΡΩΤΗΣΗ 11. Τα τελευταία πέντε χρόνια, υπήρξε έστω μια χρονιά που δεν πραγματοποιήσατε εκπαίδευση;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Μια
- β. Δυο
- γ. Τρεις
- δ. Τέσσερις
- ε. **Όχι**

ΕΡΩΤΗΣΗ 12. Χρησιμοποιείτε το επιδοτούμενο κονδύλιο Λ.Α.Ε.Κ.;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. **Ναι**
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 13. Εάν ναι, δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τα δικαιούμενα;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Ναι
- β. Όχι

- γ. Όχι πάντα
- δ. Άλλο... **συνήθως ναι**

ΕΡΩΤΗΣΗ 14. Τι ποσό ξοδέψατε σε ευρώ για εκπαίδευση το έτος 2008;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. 0 – 500
- β. 501 – 1000
- γ. 1001 – 2000
- δ. 2001 – 5000
- ε. 5001 – 10000
- στ. 10000 – 20000
- ζ. **20000 – 60000**

ΕΡΩΤΗΣΗ 15. Πόσες ώρες, ανά εργαζόμενο, εκπαιδεύσατε το προσωπικό σας πέρυσι (με βάση τον αριθμό ατόμων που συμμετείχε);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

Μέσος όρος 20 ώρες

ΕΡΩΤΗΣΗ 16. Το προσωπικό σας έχει παρακολουθήσει σεμινάριο “Εκπαίδευση Εκπαιδευτών” (train the trainer);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. **Ναι/ λίγοι**
- β. Όχι
- γ. Άλλο.....
-
-
-

ΕΡΩΤΗΣΗ 17. Παρακολουθείτε την βελτίωση / αλλαγή προσωπικού μετά τις εκπαιδεύσεις (feedback : ανατροφοδότηση);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. **Ναι**
- β. Όχι

ΕΡΩΤΗΣΗ 18. Κατά πόσο θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τουριστική αγορά;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Αρκετά
- δ. Πολύ
- ε. **Πάρα πολύ**

ΕΡΩΤΗΣΗ 19. Θα μπορούσατε να μου αναφέρετε ένα περιστατικό ή μία κατάσταση που έχετε ζήσει μέσα σε μία τουριστική επιχείρηση που σας έκανε να πιστέψετε ότι η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη αντιμετώπιση αυτού του περιστατικού ή αυτής της κατάστασης;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ.

Αντιμετώπιση παράπονου πελάτη με ανεπαρκή γνώση χειρισμού

.....
.....

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους περισσότερο παρά ποτέ άλλοτε στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Έχει γίνει δηλαδή αντιληπτό ότι οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση. Η εκπαίδευση των ανθρώπων εκείνων που στελεχώνουν μία επιχείρηση σημαίνει με λίγα λόγια ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Καραγιάννης Σ. (2008): *Τουριστικά θέματα - Περιοδική Επιθεώρηση των επιστημών του Τουρισμού*, Αθήνα, Εκδόσεις ΔΡΑΤΤΕ Λαλούμης.

Λαλούμης Δ. (2002): *Διοίκηση Ξενοδοχείων "Management"*, Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Παπαλεξανδρή Ν. - Μπουραντάς Δ. (2003): *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Παπαστεφανάκη Σοφία (2006): *Ενδοεπιχειρησιακή Εκπαίδευση - Η περίπτωση των τραπεζών*, Διδακτορική Διατριβή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Παπαστεφανάκη Σοφία (2006): *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Διδακτικές Σημειώσεις, ΑΤΕΙ Κρήτης Ηράκλειο.

Τερζίδης Κ. - Τζωρτζάκης Κ. (2004): *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili.

Φαναριώτη Π. (1997): *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα - Πειραιάς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Ξενόγλωσση

Beardwell Ian and Holden, Len. (1997): *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, (2^η έκδοση), Pitman Publishing.

Attwood, Margaret and Dimmock Stuart, (1989): *Personnel Management*, (3^η έκδοση), Macmillan Business Masters.