



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πτυχιακή Εργασία

**«Οι διαρκείς εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού
των Ξενοδοχείων 5 Αστέρων της Κρήτης»**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΑΝΤΩΝΗΣ Ι. ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΞΥΛΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Α.Μ:4263

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2013

Περίληψη

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχείων πολυτελείας είναι η συνεχής εκπαίδευση και τεχνική κατάρτιση των εργαζομένων τους. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τις διαρκείς εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, εστιάζοντας στις ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων της Κρήτης. Το πρώτο μέρος της έρευνας περιλαμβάνει θεωρητική επισκόπηση του θέματος. Αρχικά, γίνεται περιγραφή του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα με εστίαση στις προκλήσεις που έρχονται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Ύστερα, προσεγγίζεται το θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού και η σημασία της και τέλος, παρατίθενται σύγχρονες και αποτελεσματικές εκπαιδευτικές μέθοδοι, δίνοντας έμφαση στη σημασία της δια βίου μάθησης. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από στατιστική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε Ξενοδοχεία 5 Αστέρων της Κρήτης με στόχο την εξέταση του συστήματος εκπαίδευσης του προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού αποτελούν βασικές αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη έμφαση. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης και αξιολόγησης που εφαρμόζονται κρίνονται κατά πλειοψηφία αποτελεσματικές.

Abstract

One of the main duties of the Human Resource Department of Luxury Hotels is the continuing education and technical training of their employees. The present study discusses the continuing education needs of the employees, focusing on the Luxury 5 Star Hotels of Crete. The first part of the study includes a theoretical review of the subject. Initially, the hotel industry of Greece is been described, focusing on the demands that modern industries come upon. Then, an approach of personnel education and its significance is followed by a presentation of modern and sufficient training methods, pointing out the importance of lifelong learning. The second part of the study includes a statistical survey carried out in Luxury 5 Star Hotels of Crete, aiming to examine the staff training system. According to the results of the research, the training and evaluation of the employees is between the main duties of the HR Management. The training and evaluation methods that are being applied are in majority efficient.

Περιεχόμενα

ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	5
Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 1: Τουρισμός	6
1.1 Εισαγωγή στον τουρισμό	8
1.2 Ο τουρισμός σήμερα	9
1.3 Ο τουρισμός στην Ελλάδα	10
1.4 Ο τουρισμός στην Κρήτη	12
Κεφάλαιο 2: Ο ξενοδοχειακός κλάδος	13
2.1 Προσδιορισμός του ξενοδοχειακού κλάδου	13
2.2 Τα ξενοδοχεία	13
2.3 Τα ξενοδοχεία πολυτελείας στην Ελλάδα	15
2.2 Δραστηριότητες διοίκησης ξενοδοχείων	16
Κεφάλαιο 3: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.	18
3.1 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	18
3.2 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	19
3.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού	21
3.4 Δραστηριότητες Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	21
3.5 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	22
3.5.1 Εξωτερικό περιβάλλον ξενοδοχείων	23
3.5.2 Εσωτερικό περιβάλλον ξενοδοχείων	24
Κεφάλαιο 4: Αξιολόγηση προσωπικού και προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών	25
4.1 Η σημασία της αξιολόγησης προσωπικού	25
4.2 Η χρήση της αξιολόγησης για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών	26
Κεφάλαιο 5: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού	27
5.1 Η Δια Βίου Μάθηση	27
5.2 Η σημασία της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού	28
5.3 Η εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές μονάδες	29
5.4 Στάδια εκπαίδευσης	30
5.4.1 Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών	30
5.4.2 Υλοποίηση εκπαίδευσης	31

5.4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης	32
5.5 Εκπαιδευτικά σεμινάρια	37
5.6 Η ηλεκτρονική εκμάθηση στα ξενοδοχεία	38
Κεφάλαιο 6: Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού	40
6.1 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	40
6.1 Οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση	42
6.3 Οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους	43
ΜΕΡΟΣ Β: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	44
Κεφάλαιο 7: Μεθοδολογία της Έρευνας	45
7.1 Σκοπός της έρευνας	45
7.2 Είδος - Δείγμα έρευνας	45
7.3 Συλλογή δεδομένων	45
7.4 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	46
7.5 Επεξεργασία των δεδομένων	46
7.6 Αποτελέσματα της Έρευνας	47
Συμπεράσματα-Προτάσεις	52
Πηγές	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	59

ΜΕΡΟΣ Α:
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Εισαγωγή

Σε μια μεταβαλλόμενη και ιδιαίτερος ανταγωνιστική αγορά εργασίας, η ολοκληρωμένη και συνεχής τουριστική εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία για την ανάδειξη του πρωταγωνιστικού ρόλου του τουρισμού στην ελληνική οικονομία. Στα πλαίσια αυτά, οι ξενοδοχειακές μονάδες, αποτελώντας το παρόβουνο της τουριστικής βιομηχανίας της χώρας, καλούνται να ενισχύουν διαρκώς την ανταγωνιστικότητά τους δίνοντας έμφαση στην εκπαίδευση και συνεχή κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Ο τουρισμός ως επιχειρηματική δραστηριότητα έχει μεγάλη επιρροή στην οικονομία της Ελλάδας και αποτελεί κύρια οικονομική πηγή των μεγάλων νησιών της, όπως η Κρήτη. Οι επιχειρήσεις που είναι σχετικές με τον τουρισμό και ειδικά οι ξενοδοχειακές μάχονται για να διατηρήσουν μια σεβαστή θέση στην πυραμίδα της εργασιακής αγοράς αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό προβάδισμα.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους βρίσκεται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων ανθρώπων σε αυτές με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους. Έτσι, η ανάπτυξη έμπειρου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κύριο στόχο της τουριστικής βιομηχανίας της Ελλάδας και είναι ευθύνη τόσο του συστήματος εκπαίδευσης ξενοδοχειακής διοίκησης της χώρας, όσο και των ίδιων των επιχειρήσεων (Christou, 1999).

Για να εξεταστεί η φύση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων είναι απαραίτητο να αποσαφηνιστεί το νόημα των όρων «εκπαίδευση» και «επιμόρφωση». Ένας κοινός διαχωρισμός μεταξύ των δύο όρων έγκειται στο ότι η εκπαίδευση παρέχεται από ανώτατο εκπαιδευτικό ίδρυμα (πανεπιστήμιο) ενώ η επιμόρφωση από εργοδότες (επιχείρηση). Η παραδοσιακή αυτή προσέγγιση των δύο εννοιών, προτείνει (Baum, 1995) ότι η εκπαίδευση είναι για τους επαγγελματίες ενώ η επιμόρφωση για τους τεχνίτες και ανειδίκευτους. Ωστόσο, από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα έχει ευρέως αναγνωριστεί ότι η εκπαίδευση δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μία πεπερασμένη διαδικασία και η επιμόρφωση ως μία διαδικασία αυστηρώς στα πλαίσια της εργασίας. Σήμερα, ο επιχειρηματικός κόσμος

απαιτεί αυξανόμενα επίπεδα προσωπικής απόδοσης, ικανότητας και αποτελεσματικότητας. Συνεπώς, η εκπαίδευση και επιμόρφωση των σύγχρονων επαγγελματιών αποτελεί μια συνεχή διαδικασία δια βίου μάθησης και όχι δύο ανεξάρτητες διαδικασίες. Η σύγχρονη προσέγγιση της δια βίου μάθησης θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Ford & LeBruto, 1995; Fitzgerald & Cullen, 1991), αλλά και των εργοδοτών (Partlow, 1996; Harris, 1997).

Η εφαρμογή προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αποτελεί τις τελευταίες δεκαετίες βασικό στόχο τόσο των ίδιων των επιχειρήσεων, όσο (Harris, 2000) και των κυβερνήσεων, μέσω της επιβολής σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, όπως η διαχείριση σύγχρονων τεχνολογιών, η γνώση ξένων γλωσσών καθώς και η απόκτηση ευχέρειας στις ανθρώπινες σχέσεις για πιο αποτελεσματική επικοινωνία με διαφορετικές κουλτούρες, παρέχει τις βάσεις για την ένταξη των εργαζομένων και της επιχείρησης στα νέα δεδομένα της αγοράς. Οι εργαζόμενοι κατανοούν το επιχειρησιακό περιβάλλον, βελτιώνουν την προσωπική τους απόδοση και λειτουργούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην εύρυθμη λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης με γνώμονα τις ανάγκες της αγοράς.

Στην Ελλάδα, το σύστημα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ως πηγή παροχής ικανού ανθρώπινου δυναμικού στην τουριστική βιομηχανία, έχει δημιουργήσει, με την πάροδο των χρόνων, έντονο προβληματισμό (Goldsmith and Smirli, 1995). Ανεπαρκής και προβληματική έχει αποδειχθεί η τριτοβάθμια τουριστική εκπαίδευση της χώρας από πλήθος μελετών (Goldsmith and Smirli, 1995; Pappas, 2005; Christou, 1999), ενώ η συμμετοχή των ενηλίκων σε προγράμματα δια βίου μάθησης παραμένει από τις χαμηλότερες στην Ευρώπη (Δρεττάκης, 2005).

Λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα οικονομική και επιχειρηματική συγκυρία, η μελέτη αυτή στοχεύει στην ανάδειξη της δια βίου μάθησης του ανθρώπινου δυναμικού των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων, ως βασικό όπλο για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. Εστιάζοντας στην νήσο της Κρήτης, γίνεται περιγραφή των προκλήσεων που έρχονται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού των ξενοδοχείων 5 αστέρων του νησιού καθώς και παράθεση σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης.

Κεφάλαιο 1:

Τουρισμός

1.1 Εισαγωγή στον τουρισμό

Στις μέρες μας ο τουρισμός είναι ευρέως διαδεδομένη δραστηριότητα για τον αναπτυγμένο κόσμο, κυρίαρχη οικονομική δύναμη για πολλά αναπτυγμένα και αναπτυσσόμενα κράτη, ενώ σηματοδοτεί σημαντικές προοπτικές για την ανάπτυξη πολλών υποανάπτυκτων περιοχών. Τις τελευταίες δεκαετίες η συνεχής αύξηση του βιοτικού επιπέδου των ατόμων, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου και οι σημαντικές επιτεύξεις της τεχνολογίας έχουν αυξήσει δυναμικά τη ζήτηση για διακοπές και αναψυχή (Ηγουμενάκης και Κραβαρίτης, 2004).

Η τουριστική ανάπτυξη μπορεί να οριστεί ως μία διαδικασία αύξησης της ποιότητας ζωής των τουριστών, αλλά και των κοινοτήτων φιλοξενίας. Πολλά κράτη επιδιώκουν την επιτάχυνση της τουριστικής ανάπτυξης με στόχο την οικονομική και κατ' επέκταση κοινωνική τους ανάπτυξη. Σύμφωνα με τους Miossec (1977) και Butler (1980), η τουριστική ανάπτυξη αποτελεί μια υλική διαδικασία που οδηγεί στην μεταμόρφωση μιας περιοχής και την μετατροπή των οικονομικών της αξιών, η οποία δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένα απλό και μεμονωμένο φαινόμενο.

Η συμβολή του τουρισμού και ειδικότερα του διεθνούς τουρισμού στην ανάπτυξη της οικονομίας μιας χώρας υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών μπορεί κάτω από προϋποθέσεις να είναι πραγματικά σημαντική, αφού εξασφαλίζει σε αυτή συναλλαγματικούς πόρους, δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης, αυξάνει ή συμπληρώνει τα εισοδήματα του πληθυσμού των αστικών κέντρων και της περιφέρειας, προκαλεί αξιόλογες οικονομικές εισροές στους τόπους της τουριστικής ανάπτυξης κλπ. Για να είναι, όμως, θετική η συμβολή του διεθνούς τουρισμού θα πρέπει η όλη προσπάθεια να είναι ορθολογιστικά προγραμματισμένη και να επιχειρείται αρμονικά με τους άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας (Ακρίβος και Σαλεσιώτης, 2007).

Ο τουρισμός μπορεί να έχει σημαντικές θετικές επιπτώσεις, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι μπορεί να έχει και σημαντικότερες αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Συμπερασματικά, ο τουρισμός ξεφεύγει από τον

παραδοσιακό του ρόλο και μεταλλάσσεται με βάση τις ευρύτερες κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO) δίνει τον παρακάτω ορισμό για τον τουρισμό: *«Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον έναν χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.α.»*.

1.2 Ο τουρισμός σήμερα

Σήμερα, οι άνθρωποι ταξιδεύουν πλέον πιο συχνά, αλλά, ενώ ο αριθμός των ταξιδιών αυξάνεται, η διάρκειά τους μικραίνει. Μεγαλώνει, έτσι, η ανάγκη για περισσότερη φροντίδα προς τον κάθε πελάτη με έμφαση στις επιθυμίες και τις ιδιαιτερότητες του. Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η οργάνωση των επιχειρήσεων, η οποία είναι πλέον προσανατολισμένη στον πελάτη και στην καινοτομία ή αλλιώς το μάρκετινγκ του τουριστικού προϊόντος.

Η τουριστική βιομηχανία αναπτύσσεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των κατηγοριών των ταξιδιωτών και τουριστών κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους. Ο τουρισμός μεταμορφώνεται σε κοινό αγαθό με πρόσβαση σε όλο και περισσότερες κοινωνικές ομάδες σε σχέση με το παρελθόν. Αποκτά πλέον μαζικό χαρακτήρα και αναδεικνύεται ως η μεγαλύτερη «βιομηχανία» παγκοσμίως.

Σύμφωνα με τον Youell (1998), η σύγχρονη τουριστική βιομηχανία εμπεριέχει μια σειρά από χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν από τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας. Ειδικότερα ο κλάδος του τουρισμού:

- Κυριαρχείται από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα
- Είναι δυναμικός και στηρίζεται κυρίως στην επιχειρηματικότητα
- Απαρτίζεται στην πλειοψηφία του από μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Εξυπηρετεί τις εσωτερικές και διεθνείς αγορές
- Δίνει έμφαση στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία

- Κάνει εκτενή χρήση της νέας τεχνολογίας
- Χαρακτηρίζεται από επιχειρήσεις με ελλιπή οργάνωση και διοίκηση
- Είναι ευαίσθητος στις εξωτερικές μεταβολές και πιέσεις
- Ασκεί θετικές και αρνητικές επιδράσεις

Το γεγονός της αυξανόμενης σπουδαιότητας που αποκτά ο τουρισμός, οδήγησε στην ανάγκη η οικονομική αυτή δραστηριότητα να σχεδιαστεί, να οργανωθεί, και να ελεγχθεί κεντρικά. Στην Ελλάδα, το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης έχει στόχο την χάραξη και υλοποίηση μιας εθνικής στρατηγικής τουριστικής ανάπτυξης. Μια σημαντική διάκριση του τουρισμού, η οποία απαιτεί και δύο διαφορετικούς κεντρικούς σχεδιασμούς εκ μέρους των οργανισμών και επιχειρήσεων ιδιωτικού και δημόσιου χαρακτήρα είναι: 1) ο **εισερχόμενος τουρισμός**, που αφορά τις μετακινήσεις τουριστών από διάφορες χώρες του εξωτερικού προς το εσωτερικό μίας χώρας και 2) ο **εσωτερικός τουρισμός** που αφορά τις εσωτερικές μετακινήσεις των κατοίκων της χώρας με σκοπό τον τουρισμό. Ο λόγος που καθιστά αναγκαία την ύπαρξη δύο διαφορετικών στρατηγικών, συνδέεται με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά, και κατά συνέπεια τις διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, των δύο αυτών κοινωνικών ομάδων. Στόχος της κάθε μίας στρατηγικής, είναι αρχικά η προσέλκυση και στη συνέχεια η ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών των δύο ομάδων ώστε να προτιμούν αυτή τη χώρα για τις διακοπές τους.

1.3 Ο τουρισμός στην Ελλάδα

Ο τουρισμός αποτελεί για την Ελλάδα έναν από τους σημαντικότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας μαζί με τη ναυτιλία. Η συμβολή του στην αντιμετώπιση των μεγάλων προβλημάτων της οικονομίας υπήρξε καθοριστική. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, η τουριστική δραστηριότητα έχει δοκιμαστεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα από το τέλος της δεκαετίας του '80 και μετά.

Η Ελλάδα έχει μακρά παράδοση φιλοξενίας από τα αρχαία χρόνια μέχρι σήμερα. Τα τελευταία χρόνια αποτελεί ένα από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς με περί το 20% του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού της χώρας να εργάζεται σε επιχειρήσεις που συνδέονται με τον τουρισμό. Το φυσικό κάλλος, ο εξαιρετος καιρός, η παραδοσιακή

φιλόξενη συμπεριφορά των Ελλήνων και μια σειρά άλλων πλεονεκτημάτων οδήγησε στην ανάπτυξη του τουρισμού στη χώρα.

Κατά τη δεκαετία 1995-2005, οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό παρουσίασαν εντυπωσιακή άνοδο στην Ελλάδα, αφού αυξήθηκαν σωρευτικά κατά 134,4% πάνω από τον πληθωρισμό, έναντι 44% αντίστοιχης αύξησης της συνολικής εγχώριας οικονομικής δραστηριότητας (ή ΑΕΠ). Ως αποτέλεσμα, οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό έφτασαν το 2004 στο 6,2% του ΑΕΠ από 3,5% το 1995, ενώ ο λόγος των εισπράξεων από ξένους τουρίστες στην Ελλάδα προς τα αντίστοιχα έξοδα των Ελλήνων τουριστών στο εξωτερικό αυξήθηκε από 3,1% το 1995 στο 4,5% το 2004 (Ε.Σ.Υ.Ε).

Η συνέχιση της προηγούμενης δυναμικής πορείας των τουριστικών εισπράξεων δεν είναι, όμως, δεδομένη. Δεν αρκεί μόνον η εξωγενής αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης για τουριστικές υπηρεσίες. Απαιτείται και η ανάλογη βελτίωση των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών εκ μέρους μας. Σήμερα, ο ανταγωνισμός από αναδυόμενους μεσογειακούς προορισμούς είναι έντονος, ιδιαίτερα σε επίπεδο τιμών. Ως αποτέλεσμα, το παγκόσμιο μερίδιο της Ελλάδας στις αφίξεις τουριστών έχει μειωθεί τα τελευταία δύο χρόνια, παρά την αίγλη που απέκτησε η χώρα μας λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων και τα υπέρογκα έξοδα με τα οποία οι αγώνες επιβάρυναν τον κρατικό προϋπολογισμό και που βελτίωσαν τις τουριστικές μας υποδομές. Το παγκόσμιο μερίδιο στις αφίξεις μειώθηκε από 1,9% το 2003 πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες, σε 1,6% το 2005 (Ε.Σ.Υ.Ε.). Όμως, το μερίδιο στις εισπράξεις την ίδια περίοδο, από το 2003 στο 2005, έχει παραμείνει σταθερό, περίπου στο 2%, γεγονός που δείχνει ότι οι αγώνες είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της παροχής λιγότερων μεν, αλλά ποιοτικότερων τουριστικών υπηρεσιών. Άλλωστε, η αύξηση λίγο πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες του αριθμού των κλινών σε ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων ήταν μεγάλη.

Το κύριο, λοιπόν, ερώτημα για την Ελλάδα είναι αν θα συνεχίσει να προσφέρει τις διαρκώς αναβαθμιζόμενες ποιοτικές τουριστικές υπηρεσίες που απαιτούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ώστε να προσελκύει ένα σταθερό ή και αυξανόμενο μερίδιο της διαρκώς διογκούμενης παγκόσμιας τουριστικής δραστηριότητας. Η έντονη εποχικότητα του σημερινού τουρισμού στην Ελλάδα και η χαμηλή χρήση των ξενοδοχειακών κλινών αφήνουν περιθώρια σημαντικής μεγέθυνσης του τουρισμού. Όμως, για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται συντονισμένη προσπάθεια από όλους τους φορείς, επέκταση του τουριστικού προϊόντος

πέραν του κλασικού «ήλιος, θάλασσα», καθώς και μακρόχρονη στρατηγική από την Πολιτεία.

1.4 Ο τουρισμός στην Κρήτη

Η Κρήτη αποτελεί το μεγαλύτερο νησί της Ελλάδας και τον τουριστικό προορισμό που φιλοξενεί πάνω από 20% των συνολικών αφίξεων τουριστών στην Ελλάδα. Την περασμένη δεκαετία, εξαιτίας των δυνατοτήτων απασχόλησης στην τουριστική βιομηχανία του νησιού, το ποσοστό ανεργίας εκτιμήθηκε στα 3/5 του συνολικού εθνικού ποσοστού (Ε.Σ.Υ.Ε.). Η άμεση απασχόληση στην τουριστική βιομηχανία της Κρήτης αυξήθηκε από 5% το 1981 σε 8.1% το 1991 (Athanasίου et al., 1995), ενώ ξεπέρασε το 10% το 2001 (Ε.Σ.Υ.Ε.). Η περιφέρεια της Κρήτης εκτιμά ότι περίπου το 40% των Κρητικών ασχολούνται άμεσα ή έμμεσα με τον τουρισμό.

Κεφάλαιο 2:

Ο ξενοδοχειακός κλάδος

2.1 Προσδιορισμός του ξενοδοχειακού κλάδου

Η ποιότητα των υπηρεσιών των τουριστικών καταλυμάτων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα ενός προορισμού (European Commission, 2000). Επομένως, η διαμονή είναι το βασικότερο ίσως στοιχείο ενός ταξιδιού. Υπήρξαν πολλοί ακαδημαϊκοί, βιομήχανοι και πολιτικοί, οι οποίοι προσπάθησαν να διευκρινίσουν τη φύση ξενοδοχειακού κλάδου αλλά ακόμη δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός όρος (Baum, 1995).

Παρόλα αυτά, οι οικονομικοί παράγοντες χαρακτηρίζουν έναν ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος υπόκειται σε καθορισμένη χωρητικότητα. Πράγμα που σημαίνει ότι δημιουργούνται προβλήματα περιοδικότητας, φθαρτότητας και εποχικότητας (Λαγός, 2005). Κάποιοι άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα ξενοδοχεία δεν αποτελούν ξεχωριστή βιομηχανία. Αυτό αποδίδεται στο ότι υπήρξαν και υπάρχουν ακόμη μεγάλες διαφορές ως προς τη δομή των ξενοδοχείων διαφόρων χωρών. Αυτές οι διαφορές μπορεί να είναι νομικές, οικονομικές, κ.ά. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε χώρας είναι εκείνες που επηρεάζουν το ιδιοκτησιακό καθεστώς καθώς και τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Jones, 1999).

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πολλά χαρακτηριστικά που κάποια τυγχάνει να είναι όμοια με αυτά των άλλων βιομηχανιών. Από αυτή την σκοπιά αντιμετωπίζει τα ίδια οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα όπως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις (Mullins, 1995). Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελείται από ένα πλήθος βιομηχανιών που αποτελούν σημαντικά και διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρηματικές μονάδες. Ξενοδοχεία και τουρισμός αποτελούν μια ευρύτερη έννοια. Ο διαχωρισμός των τύπων των εταιριών και των βιομηχανιών συνεπάγεται διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις κατά περίπτωση πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Harrington, 2005).

2.2 Τα ξενοδοχεία

Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία σχετίζονται με τους πελάτες, τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα σημεία πώλησης, το εργατικό δυναμικό, τη δομή οργάνωσης και τη φύση της εργασίας. Αναλυτικότερα:

α) Πελάτες. Οι πελάτες επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών και τις προσωπικές τους πεποιθήσεις. Επιπλέον καθορίζουν και το ποια τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργούν για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Επειδή η χρονική περίοδος ταξιδιού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ο αριθμός των πελατών ανά περίοδο. Τέλος, βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

β) Αγαθά και υπηρεσίες. Τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στα ξενοδοχεία δεν έχουν διάρκεια και πρέπει να τονιστεί ότι η παραγωγή και διάθεσή τους προς κατανάλωση πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο ταυτόχρονα.

γ) Σημεία πώλησης. Τα σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών είναι τα ταμεία των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων.

δ) Εργατικό δυναμικό. Η απασχόληση σε μία μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και περιστασιακή. Αποδείξεις ή στατιστικά στοιχεία του αριθμού απασχολούμενων είναι συνήθως δύσκολο να υπάρξουν. Σε κάποια τμήματα υπερτερούν οι άνδρες, ενώ σε κάποια άλλα οι γυναίκες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε αντίθεση με τα παρελθόντα έτη, γίνονται όλο και περισσότερες προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου εργατικού δυναμικού σε όλες τις θέσεις και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα όπως σε προϊστάμενους ή διευθυντές.

ε) Οργανωτική δομή. Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο, αυτόνομα

οικήματα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η παιδεία (θεωρητική και πρακτική) των διοικούντων και η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

ζ) Η φύση της εργασίας. Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί με άλλα λόγια να αυτοματοποιηθεί, διότι η ποιότητα των παροχών εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι επίσης για κάποιους εργαζομένους το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος (Χυτήρης, 1996).

2.3 Τα ξενοδοχεία πολυτελείας στην Ελλάδα

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα, αν και βρίσκεται υπό ανάπτυξη, διαθέτει όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες επιτυχίας. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας μας παραμένουν το καλό κλίμα, οι φυσικές ομορφιές και η πλούσια πολιτιστική της κληρονομιά, ενώ βασικά ανταγωνιστικά μειονεκτήματα αποτελούν η προσβασιμότητα, οι ατελείς υποδομές, η γραφειοκρατία, αλλά και η τρέχουσα οικονομική κρίση.

Εθνική στρατηγική του κλάδου αποτελεί, πλέον, η στροφή στον ποιοτικό τουρισμό με προσέλκυση υψηλού επιπέδου επισκεπτών (τουρισμός, συνέδρια) και αντίστοιχου επιπέδου προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων. Στο πλαίσιο αυτού του στόχου εντάσσονται οι επενδύσεις σε μεγάλα πολυτελή ξενοδοχειακά συγκροτήματα που πραγματοποιούνται σήμερα ή έχουν ήδη δρομολογηθεί. Οι κυριότερες προϋποθέσεις για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής είναι: η δημιουργία επαρκών σύγχρονων πολυτελών μονάδων (υπάρχουν 155 πολυτελή ξενοδοχεία στην Ελλάδα, από τα οποία λιγότερα από 50 πληρούν προδιαγραφές 5 αστέρων, σε σύνολο 9,000 ξενοδοχείων όλων των κατηγοριών), η εξασφάλιση της προσβασιμότητας σε όλη τη διάρκεια του έτους (υποδομές σε αεροδρόμια, λιμάνια, δρόμους), οι αξιόπιστοι και ποιοτικοί μεταφορικοί φορείς, η δημιουργία παράπλευρων δραστηριοτήτων που έχουν απήχηση στην αγορά (π.χ. γκολφ, σκι, διεθνείς αθλητικές εκδηλώσεις) εκτός χώρου ξενοδοχείων, ο ουσιαστικός σεβασμός και η προστασία

του περιβάλλοντος, η ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και του τοπίου και σε μεγάλο βαθμό η σύγχρονη και άρτια εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η προσέλκυση αυτού (Βασιλάτος, 2008).

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα μεγάλα ξενοδοχεία πολυτελείας αποτελούν ένα σύνθετο προϊόν, που απέχει από την κλασική και ξεπερασμένη ξενοδοχειακή αντίληψη. Αναγκαία είναι η ύπαρξη Κέντρων Spa, συνεδριακής υποδομής, ποικιλίας εστιατορίων και κοινόχρηστων χώρων καθώς και χώρων δραστηριοτήτων, όπως είναι τα γήπεδα γκολφ, αθλητικές εγκαταστάσεις υπαίθριες και στεγασμένες, πισίνες εσωτερικές και εξωτερικές, κέντρα περιποίησης κ.λ.π. εντός των μονάδων.

Σημαντικό στοιχείο που καταγράφει την ανάπτυξη και εξελικτική πορεία μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η εξασφάλιση άρτιων ξενοδοχειακών υποδομών. Η διοίκηση του ξενοδοχείου οφείλει να παράσχει και να συντηρεί τις απαραίτητες υποδομές, ώστε να εξασφαλίζονται παρεχόμενες υπηρεσίες σύμφωνες με τις απαιτήσεις των πελατών και τις νομοθετικές διατάξεις που διέπουν τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Έτσι το ξενοδοχείο επιβάλλεται να φροντίζει για την καταλληλότητα του εξοπλισμού που υποστηρίζει τις εργασίες του προσωπικού του ξενοδοχείου, καθώς και των κτιριακών εγκαταστάσεων και των χώρων εργασίας των ξενοδοχοϋπαλλήλων (Αχινάς, 2004). Σημαντικότερο όμως όλων ίσως είναι το προσωπικό και το υψηλών απαιτήσεων σέρβις, που είναι αναγκαίο και το οποίο συνεπάγεται αυξημένο αριθμό εκπαιδευμένου προσωπικού.

2.4 Δραστηριότητες διοίκησης ξενοδοχείων

Όπως είναι γνωστό, τον βασικότερο ρόλο στη σωστή λειτουργία όλων των οργανισμών, έχει η διοίκηση και η οργάνωση με κύριο στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στα ξενοδοχεία, ως βιομηχανίες υπηρεσιών, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά στις τεχνικές και στις μεθόδους διοίκησής τους.

Η διοίκηση είναι η ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας επιβάλλει στους διευθυντές να αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους και να ασκούν εξουσία στην συμπεριφορά και την απόδοση των άλλων εργαζομένων. Δεν είναι μια ξεχωριστή λειτουργία.. Ένα

ξενοδοχείο δεν μπορεί να έχει ένα τμήμα διοίκησης όπως τα επιμέρους τμήματα (π.χ. τμήμα υποδοχής, τμήμα ορόφων, τμήμα προσωπικού, κ.τ.λ.), και επιπλέον δεν είναι ομογενοποιημένη. Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου και συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου (Nailon, 1982).

Πρωταρχική δραστηριότητα της διοίκησης σε ένα ξενοδοχείο είναι ο προγραμματισμός της εργασίας. Μέσω του προγραμματισμού, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως οικονομικά μεγέθη, αποδόσεις πωλήσεων, υψηλή ποιότητα υπηρεσιών κ.ά.. Προκειμένου ο προγραμματισμός να είναι ουσιαστικός, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι προσδοκά η επιχείρηση και με ποιον τρόπο θα εργαστεί για να το επιτύχει και αυτό επιτυγχάνεται με συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση.

Εκτός από έναν καλό προγραμματισμό, κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η οργάνωση. Μέσα στα ξενοδοχεία, οι διάφορες εργασίες θα πρέπει να διανέμονται στους εργαζομένους. Η οργάνωση αφορά στην κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα όπως η υποδοχή, η διαμονή, η κουζίνα και το εστιατόριο. Με άλλα λόγια, η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας, οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα. Είναι επίσης ευθύνη της διοίκησης να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, δηλαδή να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει. Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση.

Ο έλεγχος είναι ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη (Mullins, 1995). Τέλος, η συντήρηση και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί μέριμνα της διοίκησης, διότι επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και άρα την ικανοποίηση των πελατών (Jones, Lockwood, 1998).

Κεφάλαιο 3:

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους καθώς οι τελευταίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης (Pandit, 2003).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (Baum et al., 1997).

Όσο αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Haynes and Fryer, 2000), οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της (Jafari and Fayos-Sola, 1995).

3.1 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία αλλά και γενικότερα σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σπουδαίο ρόλο (Σταυρινούδης κ. συν., 2003). Ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η παροχή υπηρεσιών που αφορούν σε διαδικασίες προσέλκυσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, παρουσιολογίων, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων και πολλά άλλα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υποχρεούται να ασκεί έλεγχο σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης που αφορά στη συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και απουσίες (Κανελλόπουλος, 1991; Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

Υπεύθυνος για την εισαγωγή και διαμόρφωσή της πολιτικής του τμήματος είναι ο διευθυντής ο οποίος συμβουλευέται τη διοίκηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα όσον αφορά τον χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων (Κανελλόπουλος 1991, Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

3.2 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διακρίνονται οι παρακάτω βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων:

1. Απασχόληση / Πρόσληψη. Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εξεύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων και γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.

2. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας. Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας).

3. Επιμόρφωση προσωπικού. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωτικές αλλαγές.

4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου-θέσης προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.

5. Υγεία και ασφάλεια. Πρόκειται για ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας που προβλέπεται από σχετικούς νόμους. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.

6. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις. Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και η επιβάλλονται ποινές όταν αυτοί παραβιαστούν.

7. Επικοινωνία των εργαζομένων. Πρόκειται για τις εργατικές σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό.

8. Εξυπηρέτηση εργαζομένων. Πρόκειται για τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.

9. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης. Επίσης, εφαρμόζονται κανόνες, χρονοδιαγράμματα (π.χ. ωραρίων).

10. Οργανωτικός σχεδιασμός. Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με τη δομή της επιχείρησης (όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα) από το τμήμα προσωπικού -με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας- και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.

11. Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων. Χρήσιμη η λειτουργία αυτή για έρευνα προβλημάτων όπως η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά κ.ά. (Κανελλόπουλος 1991, Λαλούμης, Ρούπας 1996, Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997).

3.3 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός είναι η βάση στην οποία στηρίζεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητές της. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων προκειμένου να προβεί στον προγραμματισμό, συλλέγει και αναλύει τις απαραίτητες πληροφορίες που παρέχονται από τα γραμμικά στελέχη αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον (αγορά εργασίας). Αποτελεί μέθοδο που προβλέπει συστηματικά τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και εξασφαλίζει για την τουριστική επιχείρηση το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά προσωπικό. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός καθορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο από πλευράς ικανοτήτων όσο και σε αριθμό σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας (Λαλούμης και Ρούπας, 1996; Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001; Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Για κάποιες επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διοικητική δραστηριότητα ενώ για κάποιες άλλες αποτελεί μια απλή διαδικασία στελέχωσης. Γίνεται, ωστόσο, όλο και περισσότερο αντιληπτό ότι είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που συμβάλλει αποτελεσματικά στην πορεία μιας επιχείρησης, προγραμματίζοντας αναπτυξιακούς στόχους και στρατηγικές που αλλάζουν την κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού (French, 1998).

3.4 Δραστηριότητες Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει τις ανάγκες σε προσωπικό ακολουθώντας τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα, καταρτίζει πλάνα για να εξασφαλιστεί για την επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό και αντιμετωπίζει περιπτώσεις όπως έλλειψη ή πλεόνασμα προσωπικού. Για την επιτυχία όλων αυτών των δραστηριοτήτων η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει πλήρη εικόνα της κατάστασης που επικρατεί τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την αγορά εργασίας. Για την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα επιβάλλεται η συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη γραμμής και τους υπεύθυνους του προγραμματισμού (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2001).

Ειδικά για τα ξενοδοχεία, η πρόβλεψη αναγκών προσωπικού πραγματοποιείται πριν την έναρξη λειτουργίας τους ή και κατά τη διάρκεια της. Υπάρχουν κάποια διαστήματα αιχμής κατά τη λειτουργία των ξενοδοχείων όπως η θερινή περίοδος, οι τακτικές περίοδοι όπως Χριστούγεννα και Πάσχα, κάποιες έκτακτες περίοδοι όπως συνέδρια ή απρόβλεπτες καταστάσεις, όπως άφιξη μεγάλου όγκου πελατών εξαιτίας ακύρωσης ταξιδιού ή εξαιτίας κάποιας κακοκαιρίας. Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο προγραμματισμός είναι μια πολύ σημαντική δραστηριότητα και θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή. Χρήσιμο εργαλείο για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τα οργανογράμματα, στα οποία αναδεικνύονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας, η ανάλυση και καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου με λεπτομέρειες, τα καθήκοντα, οι ενέργειες και οι ευθύνες του καθώς και η περιγραφή της επιτελούμενης εργασίας, οι δεξιότητες, η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία του (Λαλούμης και Ρούπας 1996).

3.5 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται σε πέντε στάδια, τα οποία είναι:

1^ο στάδιο: Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Αρχικά ερευνώνται οι ειδικότητες και τα προσόντα που είναι απαραίτητα στην παρούσα κατάσταση αλλά και στο μέλλον.

2^ο στάδιο: Προσέλκυση προσωπικού. Στη συνέχεια αναζητούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι είτε στην αγορά εργασίας, δηλαδή στο εξωτερικό περιβάλλον, είτε στο εσωτερικό μέσω μεταθέσεων και προαγωγών.

3^ο στάδιο: Επιλογή προσωπικού. Αφού ολοκληρώνεται η εξωτερική και η εσωτερική έρευνα, επιλέγεται το προσωπικό εκείνο, οι ικανότητες και δεξιότητες του οποίου είναι πιο κοντά στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας.

4^ο στάδιο: Ενημέρωση/Προσαρμογή προσληφθέντων (orientation). Σε αυτό το στάδιο, επιδιώκεται η προσαρμογή των εργαζομένων στο νέο τους περιβάλλον έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή απόδοση.

5^ο στάδιο: Εκπαίδευση προσωπικού. Το στάδιο αυτό του προγραμματισμού αφορά στην αναζήτηση εκπαιδευτικών μεθόδων με τις οποίες οι νεοπροσληθέντες θα αποκτήσουν γνώση, επιδεξιότητα και νοοτροπία, ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί (Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

6^ο στάδιο: Αξιολόγηση προσωπικού. Διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την απόδοσή του και την ανταπόκρισή του στους στόχους που του είχαν ανατεθεί.

Μέρος της διαδικασίας ενός στρατηγικού προγραμματισμού είναι οι επιρροές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και αυτό γιατί ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντικατοπτρίζει τις τάσεις του περιβάλλοντος και τα θέματα που επηρεάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (Stone, 2002).

3.5.1 Εξωτερικό περιβάλλον ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία αντλούν το προσωπικό τους τόσο από την τοπική και εθνική όσο και από τη διεθνή αγορά εργασίας. Γι' αυτό το λόγο εξετάζονται αλλαγές που μπορεί να προκύψουν και έχουν να κάνουν με το φύλο, την εθνικότητα και το μορφωτικό επίπεδο. Λαμβάνονται υπόψη, επίσης, οι κυβερνητικές επεμβάσεις με τους νόμους που αφορούν στην απασχόληση, στις αμοιβές, στα επιδόματα καθώς και οι διατάξεις που αφορούν τους αλλοδαπούς. Ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής επηρεάζουν επίσης την απασχόληση και τα συστήματα αμοιβών. Οι ενέργειες των ανταγωνιστών, αντίστοιχα, επηρεάζουν τα προγράμματα προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και τις πρακτικές εκπαίδευσης. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του τόπου, όπου λειτουργεί η επιχείρηση, επηρεάζουν επίσης τη διοίκηση στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού ως προς τις ικανότητες και δεξιότητές του (Χυτήρης, 2001). Τέλος, λαμβάνονται υπόψη και οι τεχνολογικές εξελίξεις που εισχωρούν όλο και περισσότερο στον επιχειρηματικό κόσμο, διαμορφώνοντας νέες συνθήκες για τους εργαζομένους.

3.5.2 Εσωτερικό περιβάλλον ξενοδοχείων

Είναι πολύ σύνηθες και ταυτόχρονα παρακινητικό για το προσωπικό, πολλές ανάγκες θέσεων, ποιοτικά και ποσοτικά, να καλύπτονται από το ίδιο το περιβάλλον της επιχείρησης. Αρχικά, καταγράφονται οι θέσεις εργασίας (Χυτήρης, 2001). Η γνωστοποίηση αυτής της μεθόδου στους εργαζομένους, δημιουργεί το κίνητρο για περισσότερο ζήλο στην εργασία τους και βελτίωση στην απόδοσή τους (Stone, 2002). Εξοικονομείται χρόνος και κόστος εκμεταλλεύοντας τους ήδη υπάρχοντες πόρους (Yate, 2006).

Η καταγραφή των προσόντων είναι μέθοδος η οποία εκτιμά την προσφορά του εσωτερικού περιβάλλοντος. Δίνονται βασικά στοιχεία για όλους τους εργαζομένους και επιτρέπεται, έτσι, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να αναγνωρίσει τα προσόντα του καθένα για διαφορετικές θέσεις εργασίας, να προσδιορίσει ποιες ικανότητες είναι υπαρκτές και ποιες ανύπαρκτες καθώς και να καταλογίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες για στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Οι πληροφορίες που μπορούν να προκύψουν για μια λίστα καταγραφής ικανοτήτων περιλαμβάνουν προσωπικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση), προσόντα (εκπαίδευση, εμπειρία, μόρφωση), ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (μέλος σε επαγγελματικές ενώσεις, βραβεύσεις), ικανότητες (ξένες γλώσσες, υπολογιστές), κατάσταση υγείας, καταγωγή. Όλα αυτά τα στοιχεία περιέχονται σε ένα πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Information System) και παρέχουν βοήθεια στη διοίκηση να αναγνωρίσει άτομα με προσόντα που δύναται να προαχθούν (Stone, 2002).

Κεφάλαιο 4:

Αξιολόγηση προσωπικού και προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

4.1 Η σημασία της αξιολόγησης προσωπικού

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, κατά την οποία ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την απόδοσή του και την ανταπόκρισή του στους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σε αυτήν, η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων ή η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, κατά γενική ομολογία, αν γίνει σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη (Κανελλόπουλος, 2001).

Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι στόχοι της αξιολόγησης εργαζομένων είναι:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου.
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.
4. Ανατροφοδότηση - επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback).
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Ο εργαζόμενος σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Στη συνέχεια, είναι αδήριτη ανάγκη να παρακολουθείται η απόδοσή του και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία

να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους καριέρας του δεύτερου σε συνδυασμό με τα σχέδια της επιχείρησης. Με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου, που προκύπτουν από την αξιολόγηση, μπορεί να καταρτιστεί ένα πλάνο προγραμματισμού της καριέρας του με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής του στην επιχείρηση, αλλά και την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων (Αχινάς, 2004).

4.2 Η χρήση της αξιολόγησης για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών

Η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις. Στηρίζεται στη στοχοθεσία, την καθοδήγηση, την ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ισχυρών και ασθενών σημείων του αξιολογούμενου και τη συνεχή επαναπληροφόρησή του. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι συμβουλευτικός, καθοδηγητικός και εκπαιδευτικός και αυτός του αξιολογούμενου είναι ενεργητικός και ιδιαίτερα σημαντικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία (Αχινάς, 2004).

Η αξιολόγηση του προσωπικού, που βασίζεται τόσο στο όραμα και τους στόχους της ξενοδοχειακής μονάδας, όσο και στις ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων, συμβάλλει στην αποτελεσματικό σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών οδηγεί στον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος που πρέπει να εφαρμοστεί και προσδιορίζουν εξολοκλήρου τους στόχους και το περιεχόμενο αυτού. Έτσι, η επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της προκειμένου αυτό να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις εργασιακές προκλήσεις, αλλά και να προωθήσει και να αναθέσει νέες ευθύνες σε ικανά στελέχη της. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης ελέγχεται, με τη σειρά της, από εσωτερικές επιθεωρήσεις και αξιολογείται από τη γενική απόδοση εργασίας των εμπλεκόμενων.

Κεφάλαιο 5:

Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων είναι η συνεχής εκπαίδευση και τεχνική κατάρτιση των εργαζομένων. Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στον χώρο εργασίας, η συνεχής μετατόπιση από την παραγωγή σε προσφορά υπηρεσιών και η διαρκής παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου καθιστούν αναγκαία τα προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων. Για τη διατήρηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ουσιαστικοί παράγοντες. Ακόμη και νομοθετικά, υπάρχουν αρκετές ρυθμίσεις που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους (Harris, 2000).

5.1 Η Δια Βίου Μάθηση

Ο όρος “δια βίου μάθηση” αναφέρεται σε μια φιλοσοφική αντίληψη, σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση θεωρείται ως μια μακροχρόνια διαδικασία που ξεκινάει από την γέννηση του ανθρώπου και συνεχίζει σε όλη τη διάρκεια της ζωής του, ως το πιο κατάλληλο και αστείρευτο μέσο για διαρκή προσωπική βελτίωση και επαγγελματική εξέλιξη (<http://www.gsae.edu.gr>).

Στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο, η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση, τόσο σε έννοιες, όσο και σε εργαλεία - εφαρμογές, θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την ατομική και επαγγελματική ανάπτυξη κάθε πολίτη και εργαζόμενου. Παράλληλα, η διαρκής εκπαίδευση είναι ανεξάρτητη του φύλου, της ηλικίας, όπως επίσης και της προηγούμενης εκπαιδευτικής βάσης, του επιπέδου σπουδών και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος.

Για τον παραπάνω λόγο, όλο και περισσότεροι είναι εκείνοι που επιδιώκουν να ενισχύσουν τις γνώσεις τους σε τομείς που πάντα τους ενδιέφεραν ή και τους ενδιαφέρουν σήμερα, γεγονός το οποίο στο παρελθόν δεν είχαν την ευκαιρία να πράξουν μέσω ευέλικτων προγραμμάτων μόρφωσης και παιδείας. Επιπρόσθετα, η συνεχής εκπαίδευση

αποτελεί δυνατό όπλο για όλους εκείνους που επιθυμούν να εδραιωθούν στη θέση εργασίας τους ή για όσους σκέφτονται να επιχειρήσουν μια στροφή στη μέχρι τώρα καριέρα τους.

Κατά συνέπεια, οι περισσότεροι σύγχρονοι οργανισμοί προσφέρουν τη δυνατότητα για αναβάθμιση γνώσεων με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη μετάβαση σ' ένα άρτιο επίπεδο λειτουργικότητας και παραγωγικότητας. Η συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων, η αξιοποίηση προσωπικών κλίσεων, η εξειδίκευση σε νέες τεχνολογίες και η διαμόρφωση προσωπικών στρατηγικών στην επίλυση των προβλημάτων, αποτελούν προϋποθέσεις για την επιτυχία και την παγίωση της εργασιακής αξίας του ατόμου.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις επενδύουν σε ταχύρυθμα προγράμματα εκπαίδευσης σύγχρονα και ευέλικτα, που καθιστούν κάθε εκπαιδευόμενο πιο ανταγωνιστικό στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Οι καινοτόμες μέθοδοι διδασκαλίας, μεταφέρουν τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς μέσα στην επιχείρηση. Η συνεχώς μεταβαλλόμενη γνώση καθιστά σήμερα τη Δια Βίου Μάθηση πιο αναγκαία από ποτέ (<http://www.gsae.edu.gr>).

Ο επίσημος ορισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη δια βίου μάθηση αναφέρεται σε: «Κάθε μαθησιακή δραστηριότητα η οποία αναλαμβάνεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής με σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των εφοδίων, στο πλαίσιο μιας προσωπικής, κοινωνικής οπτικής και/ή μιας οπτικής που σχετίζεται με την απασχόληση» (European Commission, 2001).

5.2 Η σημασία της εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο πυρήνας της λειτουργίας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι εξυπηρετούν ανθρώπους. Καθώς οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται καλύτερα στις δουλειές τους, τόσο καλύτεροι και ικανοί γίνονται στην εξυπηρέτησή τους προς τους πελάτες. Η εκπαίδευση είναι σχεδιασμένη να αλλάξει την συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Παράλληλα με τους εργαζόμενους, επωφελούνται κατά συνέπεια η διοίκηση, οι πελάτες και ο οργανισμός (Cannon and Gustafson, 2002).

Πρωταρχικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την λειτουργική αποτελεσματικότητα, την οικονομική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα (Mullins, 1995). Η ανάπτυξη είναι όρος που συνδέεται με την έννοια της εκπαίδευσης και αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων προσωπικού με μορφωτικό υπόβαθρο (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Η εκπαίδευση συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας σε προσωπικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Οι εργαζόμενοι που αποκτούν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες, παράγουν με μεγαλύτερη ταχύτητα, έχουν μικρότερο ποσοστό λαθών και καθυστερήσεων. Όσοι εκπαιδεύονται ύστερα από παρότρυνση της επιχείρησης, αυξάνουν το αίσθημα της ασφάλειας και οδηγούνται σε ικανοποίηση ανώτερων αναγκών ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης (πυραμίδα Maslow), με προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης.

Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί, μπορεί να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και να μειώσει το κόστος επίβλεψης. Το ποσοστό ατυχημάτων είναι σαφώς μικρότερο με κατάλληλη εκπαίδευση για μέτρα ασφαλείας. Η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί μακροχρόνια από το εκπαιδευμένο προσωπικό με πολλαπλές ικανότητες, διατηρώντας το απασχολούμενο στις θέσεις του, καθώς αυτό παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές.

Η επιχείρηση από την άλλη, εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, ενώ παράλληλα αυξάνει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων. Τέλος, μια συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης, συντελεί στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην επιχείρηση.

5.3 Η εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας ακολουθεί ορισμένα στάδια που είναι κοινά στην εκπαίδευση του προσωπικού μεγάλων

επιχειρήσεων. Όσον αφορά στην εκπαίδευση που αφορά τη φιλοξενία, κατά την άποψη του Baum (1995), είναι σημαντικό:

- Να επιδιώκεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης
- Οι εργαζόμενοι να παρακινούνται από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό
- Να επικρατεί αρμονία, αποτελεσματική συνεργασία και ομαδικότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στη βιομηχανία ως ολότητα και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Να αναβαθμίζονται τα λειτουργικά standards στα ξενοδοχεία
- Να αναγνωριστεί η σημασία της βιωσιμότητας της πολιτικής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία

5.4 Στάδια εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση προσωπικού ακολουθεί κάποια στάδια που περιλαμβάνουν:

1. Προσδιορισμό των αναγκών για εκπαίδευση
2. Επιλογή εκπαιδευόμενων
3. Σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος
4. Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης
5. Προϋπολογισμό
6. Επιλογή των εκπαιδευτών
7. Διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης μετά την εφαρμογή της (French, 1998; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

5.4.1 Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών

Για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών χρησιμοποιούνται ορισμένες μέθοδοι, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- ❖ **Ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων και των προγραμμάτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.** Στην ουσία η στρατηγική εκπαίδευσης και η διαμόρφωση οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος προσδιορίζονται από τις γενικότερες στρατηγικές της επιχείρησης και κατά συνέπεια από τον προγραμματισμό

του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος όταν γίνει καταδεικνύει τις απαραίτητες δεξιότητες σε συνδυασμό με τον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται.

- ❖ **Εκπαιδευτικοί έλεγχοι (Training Audits).** Συγκεντρώνουν από τις μεθόδους ανάλυσης, τις πληροφορίες που χρειάζονται για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης, ενώ μπορεί να ασχολούνται κατά πόσο οι προηγούμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες.
- ❖ **Ανάλυση Απόδοσης (Performance Reviews).** Αναλύοντας την απόδοση του εργαζομένου, δημιουργείται μια πρωτογενής πηγή πληροφόρησης για τις εκπαιδευτικές του ανάγκες. Βάση αυτού, η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης.
- ❖ **Ανάλυση Θέσης Εργασίας.** Η ανάλυση θέσης προαπαιτεί έρευνα σε βάθος όσον αφορά στο περιεχόμενο αυτής, στα πρότυπα απόδοσης σχετικά με την ποιότητα και τα αποτελέσματα, στις γνώσεις και δεξιότητες. Με την ανάλυση θέσεων εντοπίζονται τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη θέση, καθώς και τις αδυναμίες του στην απόδοση από έλλειψη γνώσεων ή υποκίνησης, ώστε να παραχθεί η κατάλληλη εκπαίδευση.

Ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών οδηγεί στον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος που πρέπει να εφαρμοστεί και προσδιορίζουν εξολοκλήρου τους στόχους και το περιεχόμενο αυτού. Στη συνέχεια επιλέγεται η ομάδα των εργαζομένων οι οποίοι θα παρακολουθήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, έπειτα από συνεντεύξεις ή πρόταση προϊσταμένων.

5.4.2 Υλοποίηση εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός του χώρου της επιχείρησης και πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτική και σύντομη σε χρονική διάρκεια. Στην πρώτη περίπτωση, αναφερόμαστε στην εκπαίδευση εντός θέσης εργασίας (on the job training) που

θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, διότι ο εργαζόμενος μαθαίνει κατά τη διάρκεια εξασκήσεως του επαγγέλματός του και αναπτύσσει τις δεξιότητές του. Την κύρια ευθύνη έχει ο επόπτης, ο οποίος γνωρίζει το αντικείμενο και μπορεί να διορθώνει τον εκπαιδευόμενο. Η οργάνωση της εκπαίδευσης εντός της θέσης εργασίας πλεονεκτεί στο ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει γρήγορα σε πραγματικές συνθήκες.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training), πραγματοποιείται είτε σε ενδο-επιχειρησιακό ή σε εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου παρέχεται από τρίτους. Οι μεγάλες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, οργανώνουν εκπαιδεύσεις μέσα στην επιχείρηση και πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Οι εκπαιδεύσεις μεγάλου αριθμού εργαζομένων σε κάποιον εξωτερικό χώρο, σημαίνει ενδεχομένως μεγαλύτερη διάρκεια διδακτικών ωρών, έμφαση και κατανόηση θεωρητικών θεμάτων, αλλά το μειονέκτημα είναι η έλλειψη του πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας (Κανελλόπουλος, 1991; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Οι εκπαιδευτές ενδέχεται να είναι διευθυντές ή στελέχη, πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, προερχόμενο από την επιχείρηση ή εξωτερικοί συνεργάτες. Παράλληλα, εκτός του βασικού ρόλου του εκπαιδευτή, σε μια αίθουσα όπου πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα, το έργο του εκπαιδευτή γίνεται πιο αποτελεσματικό και ενδιαφέρον με τη χρήση ποικίλων τεχνικών οπτικοαουστικών βοηθημάτων, όπως διαφάνειες, μαγνητοταινίες, βιντεοταινίες, προβολή slides, τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος και τηλεσυσκευείς μέσω διαδραστικού video (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

5.4.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αναλύονται παρακάτω εφαρμόζονται στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας, άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο. Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι εκπαιδεύονται ουσιαστικά από τον κάθε επόπτη ή προϊστάμενο και κυρίως εντός της θέσης εργασίας. Εφόσον οι εργαζόμενοι προσφέρουν υπηρεσίες περισσότερο άμεσα στους πελάτες των εγκαταστάσεων της μονάδας, είναι πολύ βασικό το προσωπικό να εκπαιδευείται κατάλληλα και με μεγάλη προσοχή, καθώς το μεγαλύτερο μέρος

της εργασίας δε στηρίζεται σε μηχανικό εξοπλισμό, αλλά στις διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις (Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

Η εκπαίδευση εργαζομένων από ανώτερούς τους στη θέση εργασίας τυχαίνει να είναι μια άτυπη μορφή ή τυπική σε πολλές περιπτώσεις. Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτού του τρόπου εκπαίδευσης είναι ότι ο εκπαιδευόμενος δεν μετακινείται από τον εργασιακό του χώρο, μαθαίνει γρήγορα και αποκτά μεγάλη πρακτική εμπειρία. Ταυτόχρονα διορθώνονται άμεσα τα λάθη του, εφόσον υπάρχει διαρκής επίβλεψη. Σημαντικό για την επιχείρηση είναι το χαμηλό κόστος, ενώ σαν μειονέκτημα θεωρείται η απώλεια χρόνου τόσο από την πλευρά του εκπαιδευτή, όσο και από την πλευρά του εκπαιδευόμενου όσον αφορά την επιτέλεση των καθηκόντων τους. Σε αυτή την κατηγορία εκπαίδευσης, συγκαταλέγονται οι βασικότερες μέθοδοι:

1. Επίδειξη (Demonstration). Η επίδειξη είναι ένα αποτελεσματικό μέσο διδασκαλίας που δείχνει στους εκπαιδευόμενους τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, μέσω παραδειγμάτων. Στην πραγματικότητα δημιουργείται ένας κατάλογος με τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται και παράλληλα με κάθε βήμα ένα σημείο-κλειδί που δείχνουν τον τρόπο. Ο εκπαιδευτής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο και η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για μικρές ομάδες, συνήθως 3-5 ατόμων (Cannon and Gustafson, 2002; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching). Η τεχνική αυτή θεωρείται από τις παλιότερες και εφαρμόζεται σε νέους εργαζομένους οι οποίοι εκπαιδεύονται από προηγούμενους κατόχους/προϊσταμένους της ίδιας θέσης. Αποτελεί ευκαιρία για το νέο εργαζόμενο να κατανοεί πόσο καλά αποδίδει, να του ανατίθενται αρμοδιότητες και να μαθαίνει μέσα από πραγματικά συμβάντα. Το κόστος είναι ελάχιστο και καθιστά άμεση και εποικοδομητική την καθημερινή σχέση εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

3. Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring). Η διαδικασία αυτή έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα από ειδικά επιλεγμένα στελέχη στους εργαζομένους και πρόκειται για άτυπο συμπλήρωμα της επίσημης εκπαίδευσης. Αναφέρεται σε ανάπτυξη ατόμων περισσότερο και η καθοδήγηση και συμβουλές αφορούν προγράμματα αυτό-ανάπτυξης, απόκτησης γνώσεων και ικανοτήτων και γενικότερα διοικητικά θέματα. Δημιουργείται μια σχέση προστάτη -

προστατευομένου και εγκυμονεί ο κίνδυνος να προαχθούν άτομα που έχουν κερδίσει την εύνοια των ανωτέρων και ακόμη περισσότερο να αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και να διαιωνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

4. Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program). Στα ξενοδοχεία συναντάται αυτή η μέθοδος, κατά την οποία εργαζόμενοι και συνήθως εκπαιδευόμενοι σε τουριστικές σχολές μαθαίνουν να επιτελούν εργασία κατόπιν καθοδήγησης. Η μαθητεία έχει περιορισμένη χρονική διάρκεια.

5. Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training). Μέθοδος που είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας και χωρίζεται σε τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο, οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται λεπτομερώς για το σκοπό και αντικείμενο της εκπαίδευσης. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται θεωρητική ανάλυση των θέσεων εργασίας για τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις και ακολουθεί το τρίτο στάδιο κατά το οποίο εφαρμόζονται στην πράξη τα θέματα που αναλύθηκαν θεωρητικά στο δεύτερο στάδιο. Στο τέταρτο στάδιο ο εργαζόμενος τοποθετείται στη θέση εργασίας και εποπτεύεται αρχικά από κάποιον ανώτερο (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

6. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation). Δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να αποκτήσει γνώσεις για θέσεις εργασίας διαφορετικού αντικειμένου πριν τοποθετηθεί οριστικά στη θέση για την οποία έχει προσληφθεί. Το άτομο μετακινείται οριζόντια, από τη μια λειτουργία στην άλλη, για διάστημα 3-6 μηνών. Αυτή η τεχνική θεωρείται ιδανική για στελέχη που πρόκειται να προαχθούν και να αποκτήσουν διοικητικές ικανότητες και να εντοπιστούν δυνατά και αδύνατα σημεία, αλλά κατά μια άλλη άποψη μπορεί να προκαλέσει ημιμάθεια σε κάποιον παρά γνώσεις σε βάθος (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

7. Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job Enrichment). Απαιτείται σωστός και προσεκτικός σχεδιασμός ανάθεσης περισσότερων αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με σκοπό την απόκτηση μιας διοικητικής θέσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός θέσεως εργασίας, συγκαταλέγονται οι παρακάτω μορφές:

1. Διαλέξεις. Ως τρόπος μετάδοσης της γνώσης, θεωρείται από τους πιο παραδοσιακούς. Ο εκπαιδευτής έχει το ρόλο του παρουσιαστή, ενώ οι εκπαιδευόμενοι το ρόλο των ακροατών. Μειονεκτεί στο γεγονός ότι αποκλείεται η συμμετοχή κάποιων εκ των εκπαιδευόμενων και κυρίως σε πρακτικό επίπεδο, καθώς αυτό είναι αδύνατο και η διδασκαλία περιορίζεται σε θεωρίες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

2. Σεμινάρια - Εργαστήρια (Seminars - Workshops). Μπορεί να διαρκέσουν από λίγες ώρες μέχρι και μερικές μέρες. Οι εκπαιδευόμενοι απαρτίζουν μικρότερες ομάδες σε σχέση με τις διαλέξεις και μερικώς συμμετέχουν. Στα εργαστήρια οι συμμετέχοντες είναι λιγότεροι, υπάρχει μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση έξω από το εργασιακό περιβάλλον, ενώ αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής και πραγματοποιούνται και συζητήσεις (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

3. Μελέτη περιπτώσεων (Case studies). Πρόκειται για μια δημοφιλή μέθοδο, όπου οι συμμετέχοντες αναλύουν και λύνουν ένα οργανωσιακό πρόβλημα ατομικά ή ομαδικά. Το πρόβλημα ή το γεγονός μπορεί να είναι απλό ή σύνθετο, πραγματικό ή υποθετικό και οι πιθανές λύσεις του μπορεί να είναι τόσες όσοι και οι συμμετέχοντες. Μια μελέτη περίπτωσης συντελεί στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και χρησιμοποιείται κυρίως για εκπαίδευση στελεχών με σκοπό την απόκτηση διοικητικών ικανοτήτων (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002; Cannon and Gustafson, 2002).

4. Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games). Χρειάζεται σωστός σχεδιασμός από την πλευρά των εκπαιδευτών και οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν με διασκεδαστικό τρόπο. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε 5-6 ομάδες και η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση που προσπαθεί να επιβιώσει σε μια ανταγωνιστική αγορά και να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων και είναι περισσότερο χρήσιμα για εκπαίδευση ηγετικών στελεχών (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002; Cannon and Gustafson, 2002).

5. Υπόδηση Ρόλων (Role Playing). Οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν νέες ικανότητες σε ένα ασφαλές περιβάλλον αναλαμβάνοντας κάποιον ρόλο. Υπάρχουν 4 στάδια: 1) οι εκπαιδευτές φροντίζουν να παρέχουν ένα θέμα, έναν λόγο για την ύπαρξη του ρόλου και να δώσουν οδηγίες, 2) αναζητούν εθελοντές για συγκεκριμένους ρόλους, ενώ ταυτόχρονα οι υπόλοιποι

είναι παρατηρητές και συμμετέχουν κάνοντας σχόλια, 3) ερωτώνται οι συμμετέχοντες τι σκέφτηκαν και, τέλος, 4) τους ζητείται να συνδέσουν τον ρόλο με την εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο για να αναπτυχθούν ικανότητες πάνω σε διαπροσωπικές σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων και συναδέλφων (Χυτήρης, 2001; Cannon and Gustafson, 2002).

6. Προσομοιώσεις (Simulations). Οι προσομοιώσεις πραγματοποιούνται με τη χρήση της τεχνολογίας και συγκεκριμένα χρειάζονται CD-ROM, Internet, κ.τ.λ. Ο σκοπός της προσομοίωσης είναι να δημιουργήσει ένα ρεαλιστικό περιβάλλον το οποίο έχει σχέση με τη θέση εργασίας για την οποία δημιουργήθηκε η προσομοίωση. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε μια θέση στο χώρο της προσομοίωσης, παρόμοια με εκείνη του πραγματικού χώρου εργασίας, ενώ παράλληλα καλείται να μάθει να παίρνει διοικητικές κυρίως αποφάσεις, καθοδήγηση κ.α. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε έναν υπολογιστή και του παρέχονται όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την αποπεράτωση της προσομοίωσης και η επίβλεψη του εκπαιδευτή πριν ξεκινήσει το πρόγραμμα. Ο εκπαιδευόμενος έχει από πριν πληροφορηθεί για το τι αναμένεται από αυτόν και κρίνει ποιες αποφάσεις θα πάρει ώστε στο τέλος να αξιολογηθεί. Η προσομοίωση είναι μέθοδος που ενδείκνυται για άτομα που έχουν γνώσεις υπολογιστή και είναι κατάλληλη στο να αναπτύξει τρόπους σκέψης και στρατηγικούς σχεδιασμούς (Cannon and Gustafson, 2002).

7. Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling). Η εκπαίδευση στοχεύει στη διαμόρφωση συμπεριφορών που έχουν να κάνουν με πειθαρχικούς κανόνες, αξιολόγηση απόδοσης, αλληλεπιδράσεις και επαφές με συναδέλφους. Θεωρείται από τις βασικές εκπαιδευτικές μεθόδους, καθώς εφαρμόζονται αρχές της μάθησης, όπως ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Η βασική διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει επίδειξη, υπόδηση ρόλων, κοινωνική ενίσχυση με θετικά σχόλια κριτικής από τους εκπαιδευτές και τέλος την ίδια την εφαρμογή της εκπαίδευσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Η εκπαίδευση στοχεύει στο να διασφαλίσει ότι όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό των ξενοδοχείων έχει συναίσθηση του ρόλου που διαδραματίζει όσον αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα ώστε να αντεπεξέλθει με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει και των ευθυνών που απορρέουν από αυτή. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης ελέγχεται συνήθως από

εσωτερικές επιθεωρήσεις, ενώ αξιολογείται από τη γενική απόδοση εργασίας των εμπλεκομένων.

5.5 Εκπαιδευτικά σεμινάρια

Όπως προαναφέρθηκε, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια αποτελούν μία βασική μέθοδο εκπαίδευσης εκτός θέσεως εργασίας. Είναι ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους βασικής εκπαίδευσης νεοπροσληφθέντων και επιμόρφωσης εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Πραγματοποιούνται συνήθως πριν την έναρξη ή στις αρχές της νέας τουριστικής περιόδου, ώστε να υπάρχει περισσότερος χρόνος και μεγαλύτερη συγκέντρωση των συμμετεχόντων. Τα σεμινάρια καλύπτουν θεματικές ενότητες σχετικές με την ξενοδοχειακή διοίκηση, την υγεία και την ασφάλεια, την υγιεινή τροφίμων και άλλες ειδικότητες του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι συμμετέχοντες μπορεί να είναι εργαζόμενοι από μία συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα ή ενδιαφερόμενοι από περισσότερες μονάδες μίας ευρύτερης περιοχής.

Πρωταρχικό ρόλο για την οργάνωση των εκπαιδευτικών σεμιναρίων στην Ελλάδα έχει το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις υποστηρίζονται από επιχορηγήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης που καλύπτουν το 65-75% του κόστους του σεμιναρίου. Στους οργανισμούς που συμμετέχουν στην διοργάνωση σεμιναρίων περιλαμβάνονται το Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ), η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε), το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος και οι Ενώσεις Ξενοδόχων των διαφόρων περιοχών της Ελλάδας. Κάθε σεμινάριο είναι σχεδιασμένο με βάση τις απαιτήσεις του θέματος που διαπραγματεύεται και παρουσιάζεται από ομάδα διδασκόντων διαφορετικών ειδικοτήτων σε μία ή περισσότερες γλώσσες.

Παρά τα οφέλη που δυνητικά προσφέρουν τα σεμινάρια, η διοργάνωσή τους στην Ελλάδα παρουσιάζει αρκετές ατέλειες. Η δομή τους είναι προκαθορισμένη και δεν επιδέχεται μεγάλη τροποποίηση. Επομένως, μπορεί να παραλειφθούν οι ανάγκες μιας μεμονωμένης επιχείρησης καθώς και οι ειδικές ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος και των μελών του. Έτσι, και οι ειδικές απαιτήσεις των ξενοδοχείων της Κρήτης δεν υπολογίζονται από τους διοργανωτές ενός σεμιναρίου στην ενδοχώρα της Ελλάδας (Goldsmith and Smirli, 1995).

Οι συμμετέχοντες των σεμιναρίων μπορεί να προέρχονται από όλα τα επίπεδα απασχόλησης, από διαφορετικά τμήματα και με διαφορετικό μορφωτικό υπόβαθρο. Συγκεκριμένα, το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου πληθυσμού της Κρήτης κυμαίνεται από την απολύτως βασική εκπαίδευση έως την υψηλότερη ακαδημαϊκή ειδίκευση. Συνεπώς, το χάσμα και τα προβλήματα που έρχονται να αντιμετωπίσουν οι διδάσκοντες μπροστά σε ένα τέτοιο ανομοιογενές, ως προς το μορφωτικό επίπεδο, κοινό είναι προφανή και μεγάλα (Goldsmith and Smirli, 1995).

Όπως προαναφέρθηκε, οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες επιλέγουν να διοργανώνουν σεμινάρια και διαλέξεις μέσα στην επιχείρηση για οικονομικούς λόγους. Ωστόσο, οι συνεδριακές αίθουσες και οι αίθουσες εκδηλώσεων στις οποίες πραγματοποιούνται τα σεμινάρια στις ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν συνήθως ακατάλληλους χώρους για απομόνωση και συγκέντρωση. Η συνεχής αναδιοργάνωση του χώρου τονίζει τον προσωρινό χαρακτήρα της εκπαίδευσης, ενώ η μειωμένη πρόσβαση σε βοηθητικό υλικό για τη διδασκαλία δημιουργεί έντονα προβλήματα επικοινωνίας (Goldsmith and Smirli, 1995).

5.6 Η ηλεκτρονική εκμάθηση στα ξενοδοχεία

Κάθε καινοτομία ή μέθοδος η οποία εμφανίζεται σε ευαίσθητους τομείς όπως η εκπαίδευση, για να υιοθετηθεί και να ενσωματωθεί παραγωγικά στον χώρο που αναφέρεται, χρειάζεται χρόνο. Χρόνο για να υλοποιηθούν οι απαραίτητες τεχνολογικές υποδομές υποστήριξης της καινοτομίας αλλά και να αφομοιωθεί δημιουργικά από τους ανθρώπους που θα κληθούν να την εφαρμόσουν. Προφανώς η ηλεκτρονική μάθηση είναι ένα καινοτόμο μοντέλο εκπαίδευσης, που χρησιμοποιεί για τον σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διάδοσή του, ότι πιο σύγχρονο διαθέτει η τεχνολογία.

Στις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου και γενικότερα του τουρισμού η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει με τον πιο οικονομικό τρόπο μια συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου. Δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες για μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση και αναβάθμιση του προσωπικού του ξενοδοχείου το συγχρονίζει με τα συνεχώς μεταβαλλόμενα standard που επιβάλλει η συγκεκριμένη αγορά παγκοσμίως. Με ξεκάθαρη μείωση του κόστους εκπαίδευσης, λόγω

μείωσης των κτιριακών υποδομών και του κόστους εκπαίδευσης, αλλά και δυνατότητα παροχής των υπηρεσιών τους ανεξάρτητα από τον τόπο (season – off season) στον οποίο βρίσκεται το ξενοδοχείο και οι υπάλληλοί του.

Η ηλεκτρονική εκμάθηση παρέχει στους εκπαιδευόμενους γρήγορα και ολοκληρωμένα ενημέρωση και κατάρτιση ακόμα και μέσα στην διάρκεια της σεζόν λειτουργίας. Με την ηλεκτρονική μάθηση μπορεί κάποιος να μάθει αυτά που έχει ανάγκη το ξενοδοχείο χωρίς να σπαταλά τον χρόνο της δημιουργικής εργασίας στην δουλειά του και έτσι να μαθαίνει αποτελεσματικότερα.

Με την επιλογή του μοντέλου ηλεκτρονικής εκμάθησης, ένα ξενοδοχείο κερδίζει την κεφαλαιοποίηση της γνώσης που παράγεται στο ίδιο το ξενοδοχείο και στα επιμέρους τμήματά του (Front Office, Food & Beverage, Production, Engineering etc) και τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτή τη γνώση από όλους τους εργαζομένους. Αξιοποιώντας μια πλατφόρμα, το ξενοδοχείο έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί μικρά και στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ενημέρωσης του προσωπικού, ακριβώς την ώρα που τα χρειάζεται. Δεν είναι τυχαίο που πολλά ξενοδοχεία στο εξωτερικό έχουν ήδη περάσει σε μια άλλη εποχή διαχείρισης της γνώσης και χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τις νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, με άμεσα και, το σπουδαιότερο, πολύ ενθαρρυντικά αποτελέσματα (<http://www.hit.com.gr>).

Κεφάλαιο 6:

Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού

6.1 Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Όσα προηγήθηκαν δείχνουν τη σημασία που έχει η εκπαίδευση για μια επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια επίσης, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών ενισχύουν ακόμη περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολλά, μερικά από τα οποία αναφέρονται παρακάτω (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

- ❖ **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά και στη μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Βελτιώνεται, μέσω της εκπαίδευσης, η προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Ιδιαίτερα σήμερα, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας, η οποία στις μέρες μας είναι βασικό μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας, απαιτεί συστηματική εκπαίδευση.
- ❖ **Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων:** Δεδομένου ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, με την παροχή της από τις επιχειρήσεις ικανοποιούνται ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης των εργαζομένων, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow.
- ❖ **Μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους:** Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη. Η μειωμένη επίβλεψη του έργου των εργαζομένων είναι θετικό γεγονός τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο λόγω της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών, όσο και για την επιχείρηση λόγω της μείωσης του κόστους επίβλεψης.

- ❖ Μείωση ατυχημάτων: Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.
- ❖ Αύξηση της οργανωτικής σταθερότητας και της ευελιξίας: Η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Από την άλλη, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές δηλαδή η ευελιξία, προϋποθέτει την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με διαφορετικές απαιτήσεις.
- ❖ Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευση για τους εργαζομένους είναι ελκυστική για άτομα που ψάχνουν εργασία και προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες και αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.
- ❖ Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων: Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.
- ❖ Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Τέλος, η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Πριν απ' όλα η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Τις περισσότερες φορές, θέσεις εργασίας για τις οποίες δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση και προσόντα είναι κακοπληρωμένες. Οι εργοδότες από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη.

Οι επιχειρήσεις που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκώσουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Η κοινωνία επίσης έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού η εκπαίδευση και η επιμόρφωση θεωρούνται οι πιο πρόσφοροι για ανάπτυξη τομείς κάθε οικονομίας. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι στην Ευρώπη, κυβερνήσεις όλου του πολιτικού φάσματος, προσπαθούν τα τελευταία τριάντα, σαράντα χρόνια, να τονώσουν τους τομείς αυτούς με μια σειρά από μέτρα και πρωτοβουλίες.

6.2 Οφέλη της εκπαίδευσης για την επιχείρηση

Τα οφέλη, που απορρέουν από την εκπαίδευση του προσωπικού, για την ίδια την επιχείρηση είναι (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003):

- Οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας
- Βελτιώνει τη γνώση της εργασίας και τις ικανότητες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης
- Εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων
- Βοηθάει στη βελτίωση της εταιρικής εικόνας
- Ενισχύει την αυθεντικότητα, την ευελιξία και την εμπιστοσύνη
- Βελτιώνει τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου
- Συμβάλει στην επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο
- Βοηθάει στη χάραξη κατευθυντήριων γραμμών για την εργασία
- Συμβάλει στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών
- Παρέχει πληροφόρηση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης
- Συμβάλει στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων
- Συμβάλει στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης
- Βοηθάει στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών
- Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας
- Συμβάλει στη μείωση του κόστους
- Βελτιώνει τις σχέσεις εργαζομένων και ηγεσίας
- Συμβάλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών
- Ενισχύει την ανάπτυξη της επικοινωνίας
- Βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές

- Συμβάλει στο χειρισμό των εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων.

6.3 Οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003):

- Βοηθάει τους εργαζομένους να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις και να λύνουν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα
- Ενισχύεται η αναγνώριση, η ευθύνη, η επιτυχία και η ανάπτυξη
- Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοανάπτυξη
- Βοηθάει το άτομο να χειρίζεται τις εντάσεις και τις συγκρούσεις
- Δίνει τις γνώσεις για την βελτίωση των ικανοτήτων και της επικοινωνίας
- Αυξάνει την ικανοποίηση από τη θέση εργασίας
- Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων
- Δίνει νέο προσανατολισμό στο μέλλον του εργαζόμενου
- Δημιουργεί μια αίσθηση ανάπτυξης στη μάθηση
- Βοηθάει τον εργαζόμενο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές ικανότητες
- Μειώνει το φόβο για την εξάσκηση μιας νέας δραστηριότητας

**ΜΕΡΟΣ Β:
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Κεφάλαιο 7:

Μεθοδολογία της Έρευνας

7.1 Σκοπός της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να εξεταστεί το σύστημα εκπαίδευσης του προσωπικού των Ξενοδοχείων 5 Αστέρων της Κρήτης. Πιο αναλυτικά, οι στόχοι της έρευνας αφορούν:

- 1) Εάν και κατά πόσο εφαρμόζονται προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού και η σπουδαιότητά τους.
- 2) Τη συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και τον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- 3) Τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.
- 4) Το σύστημα αξιολόγησης και εκπαίδευσης προσωπικού και η αποτελεσματικότητά του.

7.2 Είδος - Δείγμα έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας ακολουθήθηκε σύμφωνα με τους στόχους της μελέτης. Το είδος της έρευνας που διεξήχθη είναι πρωτογενής ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα, σύμφωνα με τον Σταθακόπουλο (2005), χρησιμοποιείται για την συστηματική συλλογή πληροφοριών από ερωτώμενους, με σκοπό την κατανόηση ή την πρόβλεψη της συμπεριφοράς τμήματος του πληθυσμού που ενδιαφέρει. Η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σε πρωτογενή δεδομένα, τα οποία συγκεντρώθηκαν με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και πραγματοποιήθηκε μέσω ταχυδρομικών συνεντεύξεων. Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε τυχαίο δείγμα Ξενοδοχείων 5 Αστέρων στην περιοχή της Κρήτης. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε 40 Ξενοδοχεία 5 Αστέρων, τα οποία επιλεχθήκαν μέσα από τις διαφημιστικές καταχωρήσεις τους στο διαδίκτυο (παρατίθενται στις πηγές).

7.3 Συλλογή δεδομένων

Η συγκέντρωση των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απευθυνόταν στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Αρχικά, οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν για τον σκοπό, τη σημασία και το περιεχόμενο της έρευνας, καθώς και για την εμπιστευτικότητα των στοιχείων. Με τη συγκατάθεσή τους, εστάλησαν τα ερωτηματολόγια στους αποδέκτες με τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και fax. Η εισηγητική επιστολή με το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράτημα Ι.

7.4 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Όσον αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου αυτή περιλάμβανε θεματικές ενότητες ανάλογες με τους επιμέρους στόχους της έρευνας. Στο τέλος συγκεντρώνονταν αναλυτικά τα δημογραφικά στοιχεία, προκειμένου να ομαδοποιηθεί. Επίσης, στην αρχή των ερωτηματολογίων υπήρχε εισηγητική επιστολή για το σκοπό της έρευνας και την ιδιότητα των ερευνητών, ως διευκρίνιση για την αποφυγή παρανοήσεων.

Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και διχοτομικές. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου αλλά σε κάποιες περιπτώσεις υπήρχε και η επιλογή μορφής ανοικτού. Στην τελευταία περίπτωση, δινόταν περιθώριο στους ερωτώμενους να απαντήσουν ελεύθερα, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παραλείψεις στις υπάρχουσες εναλλακτικές απαντήσεις. Η κλίμακα που κρίθηκε καταλληλότερη, τηρώντας τις αρχές της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της ευαισθησίας ήταν η κλίμακα Likert (Σταθακόπουλος, 1997). Η έκταση των ερωτηματολογίων είναι σύντομη ώστε να μην απαιτεί πολύ χρόνο από τους ερωτώμενους.

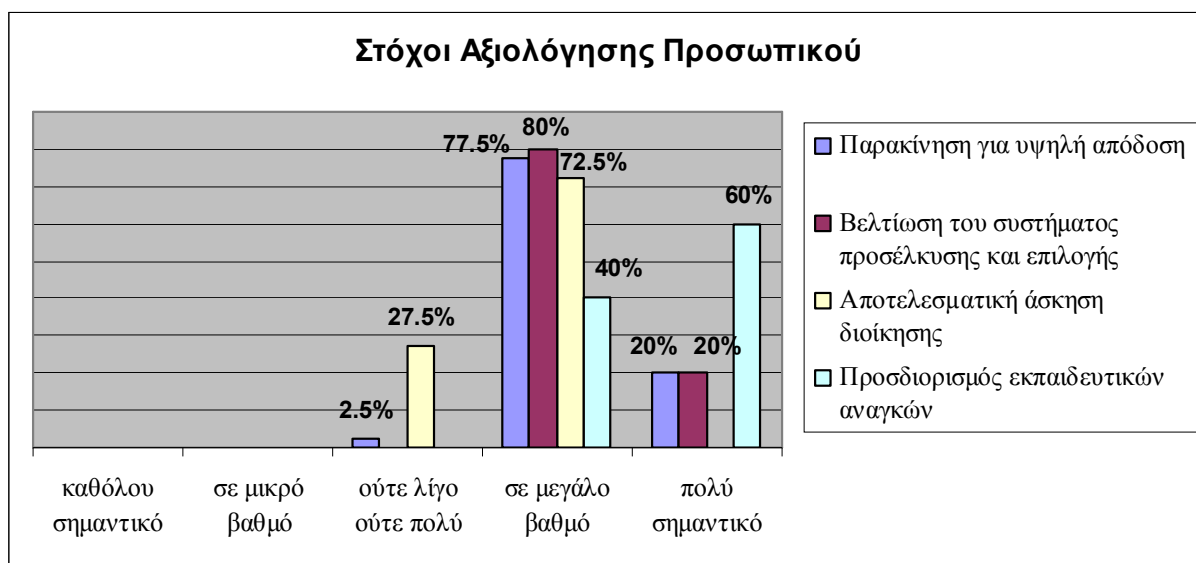
7.5 Επεξεργασία των δεδομένων

Για την καταχώρηση και ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκε το υπολογιστικό πρόγραμμα Excel 2003 του Microsoft Office. Η παρουσίαση των δεδομένων γίνεται επίσης σε φύλλο Excel.

7.6 Αποτελέσματα της Έρευνας

Η **Ενότητα Α** του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην αξιολόγηση του προσωπικού. Στην πρώτη ερώτηση σχετικά με το εάν η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των βασικών στόχων της αξιολόγησης του προσωπικού φαίνονται στο **Διάγραμμα 1**. Όπως προκύπτει από το διάγραμμα, ως πολύ σημαντικοί στόχοι κρίθηκαν ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών με ποσοστό 60%, η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής με ποσοστό 20% και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση με ποσοστό 20%. Οι τρεις αυτοί στόχοι κρίθηκαν και σε μεγάλο βαθμό σημαντικοί με ποσοστά 40%, 80% και 77,5% αντίστοιχα, ενώ στην ίδια κλίμακα αξιολογήθηκε και η αποτελεσματική άσκηση διοίκησης με ποσοστό 72,5%.

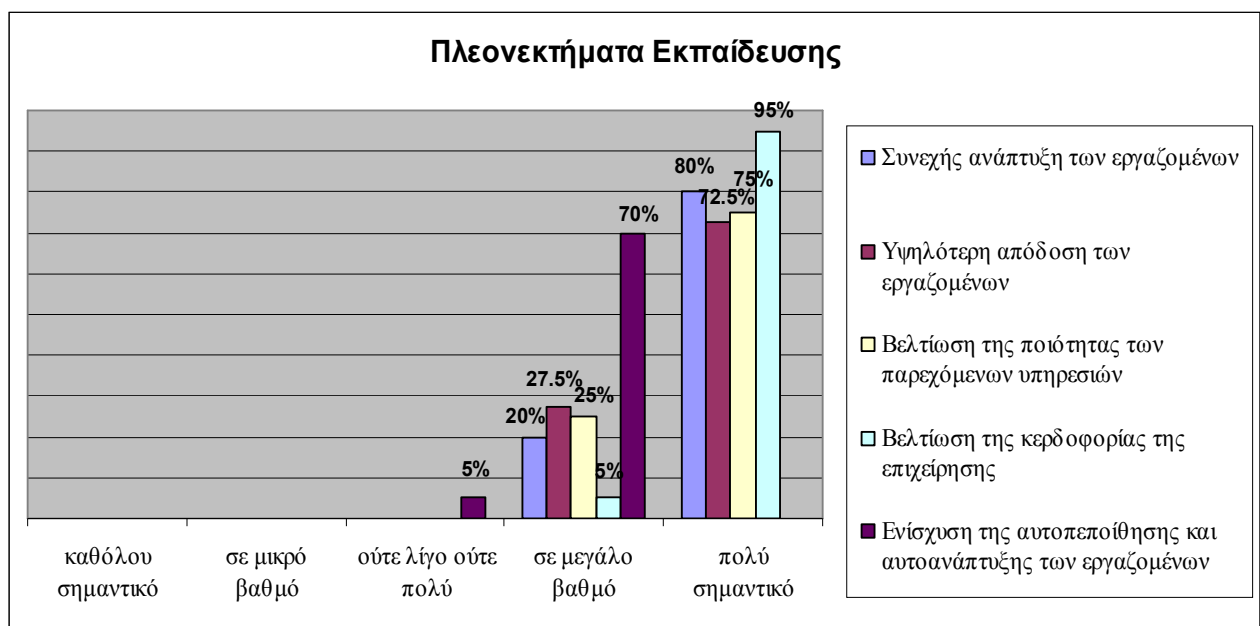


Διάγραμμα 1. Αξιολόγηση των βασικότερων στόχων της αξιολόγησης του προσωπικού με βάση την κλίμακα Likert.

Στην τρίτη ερώτηση για το κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης – αν υπάρχει – συμβάλλει αποτελεσματικά στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού, το 90% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά και το 10% αρνητικά.

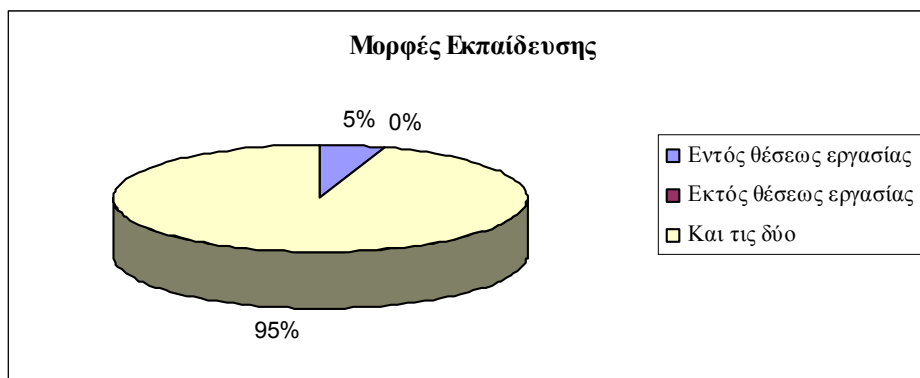
Η **Ενότητα Β** του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην εκπαίδευση του προσωπικού. Στην ερώτηση 4 σχετικά με το εάν η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν «ΝΑΙ».

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των κυριότερων πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης του προσωπικού φαίνονται στο **Διάγραμμα 2**. Όπως προκύπτει από το διάγραμμα, ως πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα κρίθηκαν η βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης με ποσοστό 95%, η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων με ποσοστό 80%, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με ποσοστό 75%, η βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης με ποσοστό 70%, η υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων με ποσοστό 27,5%, η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και αυτοανάπτυξης των εργαζομένων με ποσοστό 20%, η βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης με ποσοστό 25%, η βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης με ποσοστό 5%, η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και αυτοανάπτυξης των εργαζομένων με ποσοστό 5%.



Διάγραμμα 2. Αξιολόγηση των κυριότερων πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης του προσωπικού με βάση την κλίμακα Likert.

Στην ερώτηση 5, σχετικά με το ποια μορφή εκπαίδευσης χρησιμοποιείται στην επιχείρηση, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 3** ένα ποσοστό 5% χρησιμοποιεί εκπαίδευση εντός θέσεως εργασίας, ενώ το 95% χρησιμοποιεί και τις δύο μορφές εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 3. Επικρατέστερες μορφές εκπαίδευσης προσωπικού.

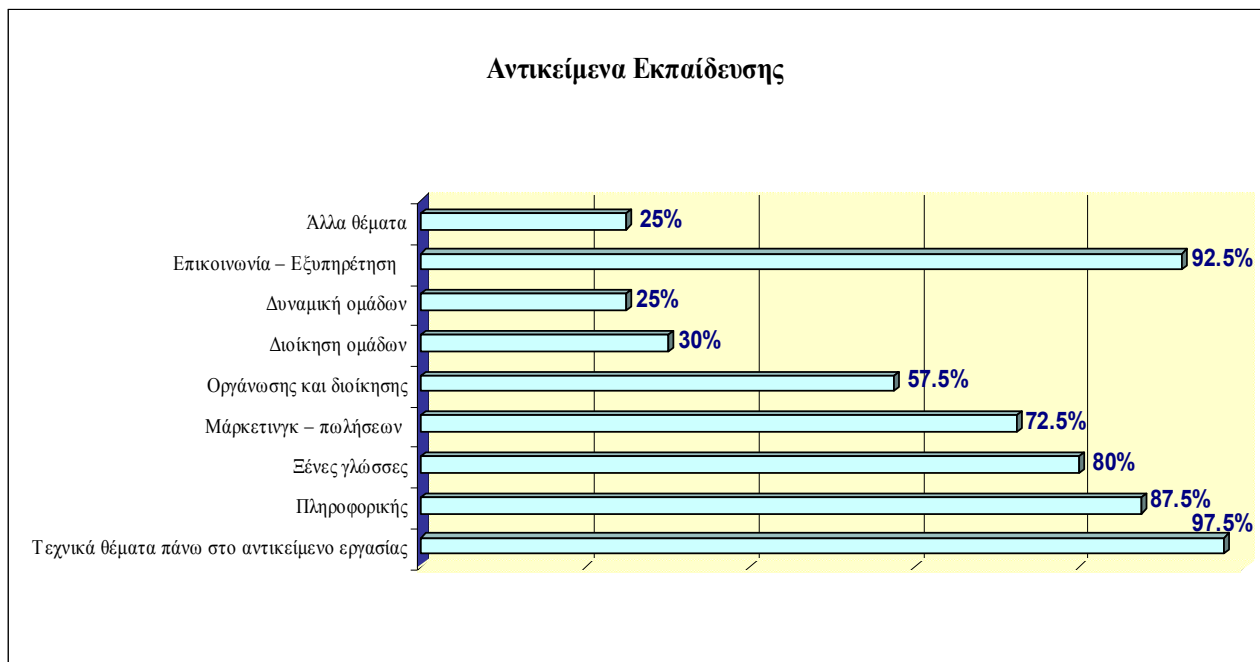
Στο **Διάγραμμα 4** φαίνονται τα αποτελέσματα της ερώτησης 6, σχετικά με το ποιες μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού εφαρμόζει η επιχείρηση. Ως πιο ευρέως διαδεδομένη μέθοδος κρίθηκε η εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία με ποσοστό 100%, ενώ με ποσοστά 95% και 85% επιλέχθηκαν η συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς και οι εξωτερικοί εκπαιδευτές αντίστοιχα. Μικρότερη συχνότητα εμφανίζει το self development με ποσοστό 25%, η εναλλαγή θέσεων εργασίας με ποσοστό 45% και η συμμετοχή σε ομάδες με ποσοστό 45%, ενώ ένα ποσοστό 25% χρησιμοποιεί άλλες μεθόδους εκπαίδευσης.



Διάγραμμα 4. Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού που εφαρμόζονται.

Τα αποτελέσματα όπως ερώτησης 8, σχετικά με τα αντικείμενα πάνω στα οποία εκπαιδεύεται το προσωπικό της επιχείρησης, φαίνονται στο **Διάγραμμα 5**. Όπως προκύπτει, τα τεχνικά

θέματα πάνω στο αντικείμενο εργασίας, είναι το πιο ευρέως διαδεδομένο αντικείμενο εκπαίδευσης με ποσοστό 97,5% , καθώς και η επικοινωνία – εξυπηρέτηση με ποσοστό 92,5%. Χαμηλότερη συχνότητα εμφανίζουν η δυναμική ομάδων και η διοίκηση ομάδων με ποσοστά 25% και 30% αντίστοιχα. Ποσοστό 25% χρησιμοποιεί άλλα αντικείμενα εκπαίδευσης προσωπικού.

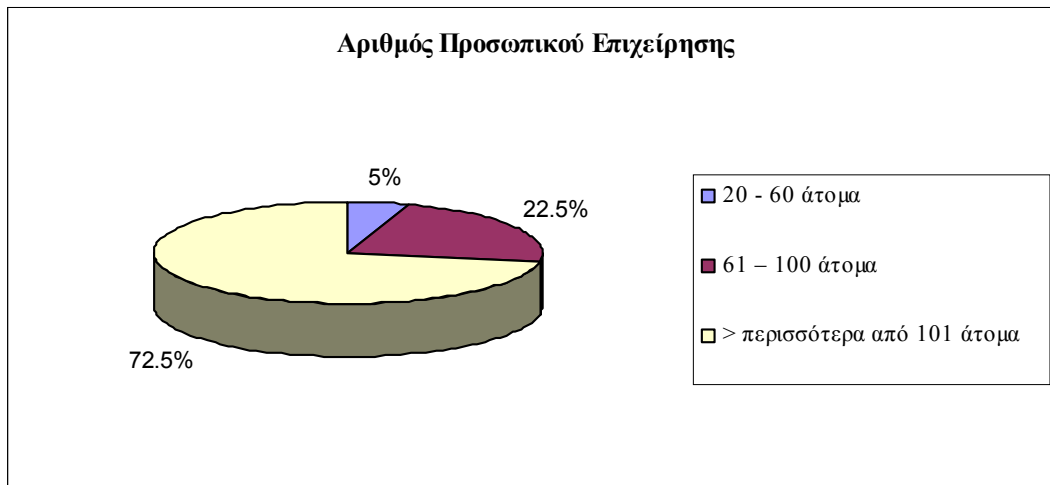


Διάγραμμα 5. Κύρια αντικείμενα εκπαίδευσης προσωπικού.

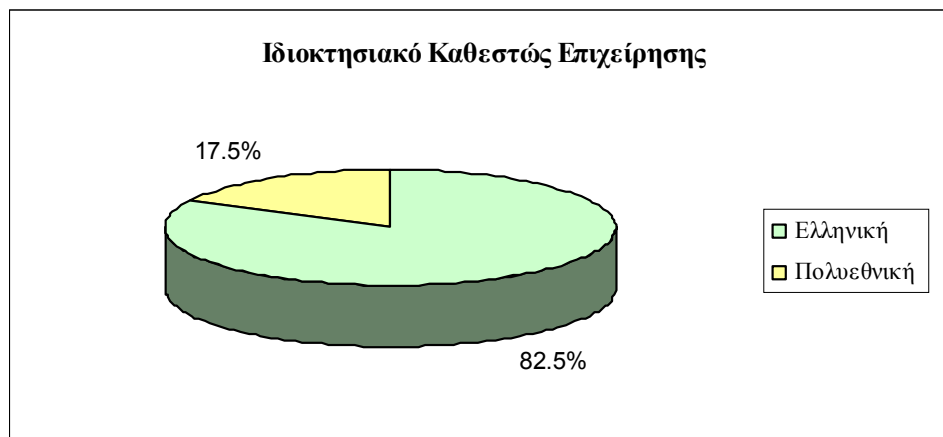
Στην ερώτηση 9 για το κατά πόσο κρίνεται σκόπιμη τη χρήση συμπληρωματικής εκπαίδευσης, μετά το πέρας των βασικών προγραμμάτων, για συνεχή ενημέρωση του προσωπικού, το σύνολο των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά. Στην ερώτηση 10 αναφορικά με τη σκοπιμότητα της χρήσης εκπαίδευσης για υπαλλήλους που λειτουργούν ως αξιολογητές του προσωπικού, το 77,5% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά και το υπόλοιπο 22,5% αρνητικά. Στην ερώτηση 11: «Κρίνετε αποτελεσματικά τα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζετε με βάση τους αρχικούς στόχους;», το 85% απάντησε θετικά και το 15% αρνητικά.

Η **Ενότητα Γ** αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία. Όσον αφορά τον αριθμό του προσωπικού των επιχειρήσεων, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 6**, το μεγαλύτερο ποσοστό (72,5%) αποτελείται από προσωπικό με περισσότερα από 101 άτομα, το 22,5% με 61 – 100 άτομα και ένα μικρό ποσοστό 5% με 20 – 60 άτομα. Τέλος, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό

καθεστώς των επιχειρήσεων, το 82,5% των επιχειρήσεων είναι ελληνικής ιδιοκτησίας και το 17,5% πολυεθνικής (Διάγραμμα 7).



Διάγραμμα 6. Αριθμός προσωπικού επιχειρήσεων.



Διάγραμμα 7. Ιδιοκτησιακό καθεστώς επιχειρήσεων.

Συμπεράσματα-Προτάσεις

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, φαίνεται πως στα Ξενοδοχεία 5 Αστέρων της Κρήτης η αξιολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού αποτελούν βασικές αρμοδιότητες των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη έμφαση. Τα Ξενοδοχεία 5 Αστέρων της Κρήτης, όπως ήταν αναμενόμενο, αποτελούνται κατά πλειοψηφία από προσωπικό άνω των 101 ατόμων και είναι κυρίως ελληνικής ιδιοκτησίας.

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει σε μεγάλο βαθμό στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, ενώ σημαντικοί στόχοι αποτελούν επίσης η παρακίνηση για υψηλή απόδοση και η βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής. Σύμφωνα με την έρευνα, τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες συμβάλλουν αποτελεσματικά στον προσδιορισμό των αναγκών για εκπαίδευση.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού, ως βασικότερα πλεονεκτήματα αυτής κρίνονται η βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης, η συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων, η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί συνδυασμό μεθόδων εκπαίδευσης εντός και εκτός θέσεως εργασίας. Σε μεγαλύτερη συχνότητα χρησιμοποιείται η εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία, ενώ σε μεγάλο βαθμό χρησιμοποιείται, επίσης, η συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς καθώς και οι εξωτερικοί εκπαιδευτές. Τα κύρια αντικείμενα πάνω στα οποία εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι είναι τεχνικά θέματα πάνω στη συγκεκριμένη εργασία, η επικοινωνία και εξυπηρέτηση, καθώς επίσης οι ξένες γλώσσες και η πληροφορική. Σημαντική κρίνεται η συμπληρωματική εκπαίδευση, μετά το πέρας των βασικών προγραμμάτων, για συνεχή ενημέρωση του προσωπικού, ενώ κατά πλειοψηφία κρίνεται σημαντική και η εκπαίδευση των αξιολογητών. Τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού που εφαρμόζονται κρίνονται κατά πλειοψηφία αποτελεσματικά βάσει των αρχικών τους στόχων.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, επιβεβαιώνεται η σημασία της εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία πολυτελείας. Τα Ξενοδοχεία 5 Αστέρων της Κρήτης φαίνεται πως εφαρμόζουν στο σύνολό τους προγράμματα

εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού, τα οποία κρίνονται κατά πλειοψηφία αποτελεσματικά.

Πηγές

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ακρίβος, Χ. και Σαλεσιώτης, Μ., (2007), *Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά*. Interbooks, Αθήνα.

Αχινάς, Ν. (2004). *Αποτελεσματική αξιολόγηση εργαζομένων. Η περίπτωση της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας*. Μεταπτυχιακό Δίπλωμα. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Βασιλάτος, Γ. (2008). Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου: <http://www.tAp.gr/show/media/gerasimosvasilatos>

Δρεττάκης, Μ. (2005). Η Ελλάδα ουραγός της Ευρώπης στη δια βίου κατάρτιση. *Καθημερινή της Κυριακής*. 28, 25-09.

Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης, Γ. (1997). *Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού*. Interbooks, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*. International Publishing, Αθήνα.

Λαγός, Δ. (2005). *Τουριστική Οικονομική*. Κριτική, Αθήνα.

Λαλούμης, Δ. και Ρούπης, Β. (1998). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Σταμούλης, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μπένου, Αθήνα.

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Ανίκουλα, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μπένου, Αθήνα.

Σταθακόπουλος, Β. (1997). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Σταμούλης, Αθήνα.

Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Σταμούλης, Αθήνα

Σταυρινούδης, Θ., Παπαγεωργίου, Σ., Μαλτέζου, Ε. και Λαλούμης, Δ. (2003). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Interbooks, Αθήνα.

Διεθνής Βιβλιογραφία

Athanasίου, L., Kavvadia, P., Katoxianou, D. and Tonikidou, P. (1995). *Regional Analysis, Policy and Major Elements per Region and Prefecture*. Centre for Planning and Economic Research, Athens.

Baum, T., Amoah, V. and Spivack, S. (1999). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 220-230.

Baum, T. (1995). *Managing human resources in the European hospitality industry: A strategic approach*. Chapman & Hall, London.

Cannon, D. and Gustafson, C. (2002). *Training and Development for the Hospitality Industry*. Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.

Christou, E.S. (1999). Hospitality management education in Greece - An exploratory study. *Tourism Management*. 20, 683-691.

European Commission. (2000). *Towards quality coastal tourism*. Brussels.

Fitzgerald, M.J. and Cullen, T.P. (1991). Learning through a real world experience *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. August, 85-88.

Ford, C.R. and Le Bruto, S.M. (1995). Management education in the USA: How much practical hotel management education is necessary? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 7(5), i-iv.

French, W. (1998). *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company, N.Y.

Goldsmith, A. and Smirli, E. (1995). Hospitality Education in Greece: the Supply of Training on Rhodes. *Tourism Management*. 16(8), 619-623.

- Harrington, R. (2005). The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 29(3), 370-396.
- Harris, J., (2000). *Basic Principles of Sustainable Development*. The Encyclopedia of Life Support Systems, UNESCO.
- Harris, K. J. (1997) Opinions of training methods used in the hospitality industry: A call for review. *International Journal of Hospitality Management*. 14(1), 79-96.
- Haynes, P. and Fryer G. (2000). Human Resources, service quality and performance: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12(4), 240-250.
- Jafari, J. and Fayos-Sola E. (1996). Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report. *Annals of Tourism Research*. 23(4), 226-241.
- Jones, P. (1999). Operational issues and trends in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 17(2), 182-204.
- Jones, P. and Lockwood, A. (1998). Operational management research in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 17(2), 182-203.
- Mullins, L.J. (1995). *Hospitality Management – A Human Resources Approach*. Longman.
- Nailon, P. (1982). Theory in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*. 1(3), 133-143.
- Pandit, R. (2003). The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy. *Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings*.
- Pappas, N. (2005). Highest Tertiary Tourism Education in the Island of Crete: Curriculum Reformation, Perspectives and Conflicts. *Tourism Today*. 5, 56-67.
- Partlow, C.G. (1996). Human resources practices of TQM hotels. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 37(1), 67-77.
- Stone, R. (2002). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Australia Ltd.

Yate, M. (2006). *Hiring the best*. Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

Youell , R. (1998). *Tourism: an introduction*. Longman.

Διαδίκτυο

<http://www.aldemarhotels.com>

<http://www.angelasuites.com>

<http://www.aquilahotels.com>

<http://www.bluegr.com>

<http://www.bluepalace.gr>

<http://www.blueseas.gr>

<http://www.candiamaris.gr>

<http://www.casadelfino.com>

<http://www.castleofageliana.com>

<http://castellohotels.com/>

<http://www.CavoSpada.gr>

<http://www.corissia.com>

<http://www.daioscovecrete.com>

<http://www.eloundabay.gr>

<http://www.eloundabeach.gr>

<http://www.eloundamare.com>

<http://www.eloundapeninsula.com>

<http://www.eloundapalm-crete.com>

<http://www.galaxy-hotel.com>

<http://www.gdmmeqaron.gr>

<http://www.grecotel.com/crete/amirandes>

<http://www.gsae.edu.gr>

<http://www.hit.com.gr>

<http://www.ikarosvillage.gr>

<http://www.kalimerakriti.gr>

<http://www.kariera.gr>

<http://www.kianibeach.com>

<http://www.maris.gr>

<http://www.minoapalace.gr>

<http://www.minosimperial.com>

<http://www.pilot-beach.gr>

<http://www.rhr.gr>

<http://www.royalblueresort.com>

<http://www.seaside-hotel.gr>

<http://www.sete.gr>

<http://www.stnicolasbay.gr>

<http://www.touristiki-agera.gr>

<http://www.t-p.gr/show/media/gerasimosvasilatos.doc>

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι:
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

«Έρευνα σε Ξενοδοχεία 5 Αστέρων στην Κρήτη»

Προς τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Αγαπητέ κύριε / κυρία,

Στα πλαίσια εκπόνησης πτυχιακής εργασίας για το Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου με θέμα: «Οι διαρκείς εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού των Ξενοδοχείων 5 Αστέρων της Κρήτης», πραγματοποιώ σχετική έρευνα και θα ήθελα να σας παρακαλέσω να αφιερώσετε λίγο από τον χρόνο σας για να απαντήσετε σε μερικές ερωτήσεις. Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα παραμείνουν απόλυτα εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους συγκεκριμένους ερευνητικούς σκοπούς. Εφόσον το επιθυμείτε, θα λάβετε αντίγραφο των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Ξυλάς Δημήτρης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σημειώστε την απάντησή σας με ένα Χ.

Ενότητα Α: Αξιολόγηση προσωπικού

1. Η αξιολόγηση του προσωπικού περιλαμβάνεται στις αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Ποιούς θεωρείτε βασικότερους στόχους της αξιολόγησης του προσωπικού;

(κλίμακα 1-5, όπου 1: λίγο σημαντικό και 5: πολύ σημαντικό)

α) Παρακίνηση για υψηλή απόδοση 1 2 3 4 5

β) Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής 1 2 3 4 5

γ) Αποτελεσματική άσκηση διοίκησης 1 2 3 4 5

δ) Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών 1 2 3 4 5

3. Το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης – αν υπάρχει - συμβάλλει αποτελεσματικά στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ενότητα Β: Εκπαίδευση προσωπικού

4. Η εκπαίδευση του προσωπικού περιλαμβάνεται στις αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

5. Ποια θεωρείτε τα κυριότερα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

(κλίμακα 1-5, όπου 1: λίγο σημαντικό και 5: πολύ σημαντικό)

α) Συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων 1 2 3 4 5

β) Υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων 1 2 3 4 5

γ) Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών	1	2	3	4	5
δ) Βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης	1	2	3	4	5
ε) Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και αυτοανάπτυξης των εργαζομένων	1	2	3	4	5

6. Τι μορφή εκπαίδευσης προσωπικού εφαρμόζετε;

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία)

- Εντός θέσεως εργασίας Εκτός θέσεως εργασίας

7. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση του προσωπικού;

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία)

- Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία (on-the-job training)
- Συμμετοχή σε ομάδες (Ανάθεση ρόλων, role playing, κτλ)
- Σεμινάρια , διαλέξεις από στελέχη της επιχείρησης
- Εξωτερικοί εκπαιδευτές
- Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς
- E-learning (Εξ αποστάσεως κατάρτιση)
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)
- Self development
- Άλλες

8. Σε ποια αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι;

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)

- Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο εργασίας
- Πληροφορικής
- Ξένες γλώσσες
- Μάρκετινγκ – πωλήσεων
- Οργάνωσης και διοίκησης
- Διοίκηση ομάδων
- Δυναμική ομάδων
- Επικοινωνία – Εξυπηρέτηση
- Άλλα θέματα

9. Κρίνετε σκόπιμη τη χρήση συμπληρωματικής εκπαίδευσης, μετά το πέρας των βασικών προγραμμάτων, για συνεχή ενημέρωση του προσωπικού;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Κρίνετε σκόπιμη τη χρήση εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους που λειτουργούν ως αξιολογητές του προσωπικού;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

11. Κρίνετε αποτελεσματικά τα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζετε με βάση τους αρχικούς στόχους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ενότητα Γ : Δημογραφικά στοιχεία

12. Αριθμός προσωπικού επιχείρησης

20 - 60 άτομα

61 – 100 άτομα

> περισσότερα από 101 άτομα

13. Η επιχείρηση είναι ελληνική ή πολυεθνικής ιδιοκτησίας;

Ελληνική

Πολυεθνική

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία!