



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΤΗΣ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητής: **Βίβιαν Σαρλά, /330**

Επιβλέπων: **Νικόλαος Τριχάς**

©
2013



TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS

DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING

**THE ROLE AND IMPORTANCE OF EMPLOYEE TRAINING
IN THE HOTEL UNITS OF CYPRUS**

DIPLOMA THESIS

Student: **Vivian Sarla / 330**

Supervisor: **Nikolaos Trihas**

©
2013

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τομέας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων λειτουργεί σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον και καλείται να ικανοποιήσει τις διαρκώς αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών του. Η ικανότητα των ξενοδοχειακών μονάδων να λειτουργούν αρμονικά, αποδοτικά και πάνω απ' όλα κερδοφόρα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένας από τους πιο σημαντικούς είναι η εκπαίδευση του προσωπικού τους η οποία έχει ως στόχο να βελτιώσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του. Αυτό υλοποιείται μέσω του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη εργασία αυτή αναλύεται και εξετάζεται μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία είναι η εκπαίδευση, με στόχο την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου. Κατά την διάρκεια της εργασίας δημιουργούνται πολλά ερωτήματα όπως: Γιατί πρέπει συνεχώς να εκπαιδεύεται το προσωπικό; Ποιές είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες; Ποιοί είναι οι μέθοδοι των εκπαιδευτικών αναγκών; Με ποιό τρόπο γίνεται η σωστή εκπαίδευση; Στη συγκεκριμένη εργασία πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

Λέξεις Κλειδιά: εκπαίδευση, ξενοδοχειακές μονάδες, προσωπικό, τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, Κύπρος

ABSTRACT

The hotel sector operates in a rapidly evolving environment and is asked to meet the increasing needs and demands of its customers. The capacity of the hotel units to function smoothly, efficiently and above all profitably, depends on many factors. One of the most important factors is the training of their staff which aims to improve their knowledge and skills. This is implemented through the department of HRM (Human Resource Management).

In this thesis, one of the most important activities of the Human Resources Management is analyzed and discussed. This is the training that aims to improve employee's performance in the hotels of Cyprus. Through this project many questions arise among others, such as: Why should the staff is constantly trained? What are the educational needs? What are the methods of educational needs? In what way is the proper training done? This assignment is conducted by a quantitative survey with structured questionnaire to hotel units in Cyprus.

Key Words: training, hotel units, employees, human resource management, Cyprus

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	12
1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	13
1.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	14
1.4.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	14
1.4.2 ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	15
1.5 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	16
1.6 ΑΙΤΙΑ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	19
2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ.....	19
2.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΜΑΘΗΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ.....	20
2.4 ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ.....	21
2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΕΝΗΛΙΚΕΣ.....	22
2.6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΚΟΛΒ.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	25
3.2 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	25
3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	26
3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	27

3.4	ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	28
3.4.1	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	28
3.4.2	ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	29
3.4.3	ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	30
3.4.4	ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	32
3.5	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	33
3.6	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	33
3.6.1	ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	33
3.6.2	ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	34
3.7	ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		
4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	37
4.2	ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	37
4.3	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΑ ΤΟΥΣ ΑΙΩΝΕΣ.....	38
4.4	Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	39
4.4.1	Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	39
4.4.2	Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	40
4.4.3	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	40
4.5	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	41
4.5.1	ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	42
4.6	Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ		
5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	45
5.2	ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	45
5.3	ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	46
5.4	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	46

5.5	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	46
5.5	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ		
6.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	48
6.2	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ		
7.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	64
7.2	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	64
7.3	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	65
7.4	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		
A.	ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	67
B.	ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....		71

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	Θέση ερωτώμενων στις ξενοδοχειακές μονάδες	52
Πίνακας 2	Βαθμός σημαντικότητας χαρακτηριστικών του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων.	52
Πίνακας 3	Εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.	53
Πίνακας 4	Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	54
Πίνακας 5	Παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης από τις ξενοδοχειακές μονάδες.	54
Πίνακας 6	Παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης από τις ξενοδοχειακές μονάδες.	55
Πίνακας 7	Τρόποι εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	55
Πίνακας 8	Συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	56
Πίνακας 9	Περιεχόμενο εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	57
Πίνακας 10	Τμήματα στα οποία εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης / εκπαίδευσης προσωπικού.	58
Πίνακας 11	Τρόποι μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	59
Πίνακας 12	Πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού.	60
Πίνακας 14	Ποιος καλύπτει το κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες για το προσωπικό.	61
Πίνακας 15	Συνεργασία ξενοδοχειακών μονάδων με εκπαιδευτικά ιδρύματα για την παροχή πρακτικών ασκήσεων σε φοιτητές ή για την πρόσληψη τους.	62
Πίνακας 16	Οι λόγοι για τους οποίους ξενοδοχειακές μονάδες δεν	63

	προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό τους.	
Πίνακας 17.1	Πλήθος ξενοδοχείων ανά κατηγορία.	48
Πίνακας 17.2	Πλήθος ξενοδοχείων ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων που διαθέτουν.	49
Πίνακας 17.3	Ιδιοκτησιακό καθεστώς ξενοδοχειακών μονάδων.	50
Πίνακας 17.4	Είδος των ξενοδοχειακών μονάδων.	51
Πίνακας 17.5	Αριθμός των απασχολούμενων στις ξενοδοχειακές μονάδες.	51

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1	Θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες στις ξενοδοχειακές μονάδες.	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2	Βαθμός σημαντικότητας χαρακτηριστικών του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων.	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4	Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5	Παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης από τις ξενοδοχειακές μονάδες.	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6	Παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης από τις ξενοδοχειακές μονάδες.	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7	Τρόποι εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	56
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8	Συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9	Περιεχόμενο εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10	Τμήματα στα οποία εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης / εκπαίδευσης προσωπικού.	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11	Τρόποι μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12	Πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού.	60
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14	Ποιος καλύπτει το κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες για το προσωπικό τους.	61
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15	Συνεργασία ξενοδοχειακών μονάδων με εκπαιδευτικά ιδρύματα για την παροχή πρακτικών ασκήσεων σε φοιτητές ή για την πρόσληψη τους.	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17.1	Ποσοστό Ξενοδοχείων ανά κατηγορία.	49

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17.2	Ποσοστό Ξενοδοχείων ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων που διαθέτουν.	49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17.3	Ιδιοκτησιακό καθεστώς ξενοδοχειακών μονάδων.	50
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17.4	Είδος των ξενοδοχειακών μονάδων.	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17.5	Αριθμός των απασχολούμενων στις ξενοδοχειακές μονάδες.	51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου προκειμένου να επιβιώσουν και να εκπληρώσουν τους στόχους τους καθώς και να εξελιχθούν πρέπει να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των πελατών και στις διαφοροποιήσεις του περιβάλλοντος. Αυτός ουσιαστικά είναι και ο ρόλος της εκπαίδευσης. Η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της στις νέες αυτές τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις αλλαγές που διαμορφώνονται κάθε φορά. Η εκπαίδευση αποτελεί το όχημα για την υλοποίηση των οργανωτικών αλλαγών μέσα στην κάθε ξενοδοχειακή μονάδα.

Η εκπαίδευση όμως δεν είναι μια διαδικασία που αφορά μόνο τους νέους υπαλλήλους, αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία που πραγματοποιείται και ολοκληρώνεται σε όλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας ενός ατόμου. Έτσι λοιπόν η εκπαίδευση είναι ένας βασικός παράγοντας για να βελτιωθεί η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει μια ξενοδοχειακή μονάδα. Είναι φανερό πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση για την καλή λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων, των οποίων η λειτουργία για να αποδώσει πρέπει να προγραμματιστεί, να οργανωθεί, να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σωστά και αποτελεσματικά.

Στόχος, λοιπόν, της συγκεκριμένης εργασίας είναι να θέσει ένα γενικότερο προβληματισμό για ποιο λόγο είναι απαραίτητη η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου και σε ποιο βαθμό.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στην εννοιολογική οριοθέτηση της εκπαίδευσης, σε ορισμούς σχετικούς με την εκπαίδευση του προσωπικού, στην ιστορική εξέλιξη, τους στόχους και τομείς της εκπαίδευσης του προσωπικού και για τα αίτια που καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση του προσωπικού σε μια επιχείρηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων, τα εμπόδια της μάθησης σε ενήλικους εκπαιδευόμενους, τις πρακτικές αρχές της αποτελεσματικής μάθησης και στους παράγοντες αυτής. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και στην ανάλυση τους, στο σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης, στην επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης εντός, εκτός και εξ αποστάσεως, επίσης στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης και σε μεθόδους που αφορούν ανώτερα ηγετικά στελέχη. Το τέταρτο κεφάλαιο ασχολείται με την εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων, με μια ιστορική αναδρομή στην πορεία των ξενοδοχειακών μονάδων ανά τους αιώνες. Επίσης με την σημασία των

ξενοδοχειακών μονάδων όπως και ότι αφορά την οργάνωση τους, τη σημασία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες και τις αρμοδιότητες του και τέλος για την εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες. Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά την ερευνητική μεθοδολογία, δηλαδή ποιος είναι ο στόχος της έρευνας, η διαμόρφωση και δομή του ερωτηματολογίου, το δείγμα της έρευνας και οι περιορισμοί της. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, με πίνακες και διαγράμματα. Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα της έρευνας και στις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

1.1 Εισαγωγή

Ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι κύριο ζήτημα που απασχολεί αρκετά μια επιχείρηση. Σε αυτό το κεφάλαιο, λοιπόν, θα γίνει αρχικά μια αναφορά στην εννοιολογική οριοθέτηση της εκπαίδευσης και σε ορισμούς σχετικούς με την εκπαίδευση του προσωπικού. Στην συνέχεια θα μιλήσουμε για την ιστορική εξέλιξη, τους στόχους και τομείς της εκπαίδευσης του προσωπικού. Τέλος, λόγος θα γίνει και για τα αίτια που καθιστούν απαραίτητη την εκπαίδευση του προσωπικού σε μια επιχείρηση.

1.2 Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Συμφώνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουρουντά (2003) εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην αποκατάσταση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση έχει στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό σε ένα δέκτη μέσω μιας τυπικής διαδικασίας πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα.

Ο Μαντάς (1992) αναφέρει ότι η εκπαίδευση δεν συμπεριλαμβάνει μόνο τη μετάδοση γνώσεων αλλά και την εμπέδωση των γνώσεων αυτών, με την πρακτική εξάσκηση, την πρόβα και την εφαρμογή τους.

Όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2001) με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία ο εργαζόμενος επιδιώκει να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές πιο αποτελεσματικές για την εργασία του. Η εκπαίδευση δηλαδή, στις επιχειρήσεις, έχει έναν εγωκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι τι απαιτεί η εργασία και άρα τι χρειάζεται να ξέρει ο εργαζόμενος τώρα ή μελλοντικά στη δουλειά του. Ποιες ελλείψεις του πρέπει να καλύψει, ώστε η απόδοση του στη θέση εργασίας να είναι η καλύτερη δυνατή.

Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) υποστηρίζουν ότι εκπαίδευση, είναι η παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας, προκειμένου να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους. Επίσης, η εκπαίδευση εστιάζει αποκλειστικά στην τρέχουσα εργασία, καθώς και στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης.

Μια άλλη εκδοχή του ορισμού της εκπαίδευσης σύμφωνα με τους Ξηροτήρη και Κουφίδου (2010) είναι ότι ως εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματική σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της τη διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης.

Επίσης εκπαίδευση σημαίνει το να φέρουμε σε θέση έναν άνθρωπο να κάνει μια δουλειά σωστά, αποτελεσματικά και συνειδητά. Σωστά ώστε ότι διδάχτηκε να μπορεί να μπει σε εφαρμογή. Αποτελεσματικά ώστε να είναι σε θέση να πετύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και συνειδητά, ώστε τα διάφορα συναισθήματα, οι ενθουσιασμοί και η συμπεριφορά των εκπαιδευτών να μπορούν να φέρουν σε θέση τους εκπαιδευόμενους, να κάνουν σωστά αυτό που πρέπει, όταν πρέπει.

Οι όροι **Επιμόρφωση** και **Ανάπτυξη** όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουρουντά (2003) είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης. Προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αφορούν συνήθως το προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων.

Η ανάπτυξη προσωπικού είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης όπου στόχος της είναι ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη έχει χαρακτήρα περισσότερο ανθρωποκεντρικό, και στο πως ο εργαζόμενος θα καταστεί ικανός και θα αναπτυχθεί ως προσωπικότητα, με απώτερο σκοπό στο μέλλον ν' αντιμετωπίζει καταστάσεις και να παίρνει πρωτοβουλίες που δεν θα σχετίζονται μόνο με την απλή διάσταση των εργασιών αλλά και με την επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων.

1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Παλαιότερα, η εκπαίδευση προσωπικού στην κάθε επιχείρηση ήταν μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν μόνο στο πως ο εργαζόμενος θα αποκτήσει τεχνικές δεξιότητες για την πραγματοποίηση της εργασίας του. Το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα

χρονικά διαστήματα σταθερό, συνεπώς η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού ήταν πολύ μικρή, εφόσον οι εργασίες ήταν απλούστερες, μαθαίνονταν ευκολότερα και επηρεάζοντουσαν ελάχιστα από τις τεχνολογικές αλλαγές. Οι δεξιότητες που είχε κάποιος του αρκούσαν για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Σήμερα, τα πράγματα έχουν αλλάξει ριζικά για τις επιχειρήσεις. Στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων δεν είναι αρκετό να είναι απλά παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξη τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμόζονται κάθε φορά στις νέες τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες. Οι εργασίες στις μέρες μας έχουν γίνει πιο πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενό τους αλλάζει γρήγορα, συνεπώς η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο για την επιβίωση κάθε επιχείρησης.

1.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κυριότερος στόχος της εκπαίδευσης προσωπικού είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους, δίνοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Ουσιαστικά, επενδύει στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

1.4.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι στόχοι εκπαίδευσης προσωπικού σύμφωνα με τους Cornelius (1999), Armstrong (1999) και Παπαλεξανδρή και Μπουρουντά (2003) αντίστοιχα είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων που ήδη κατέχουν οι εκπαιδευόμενοι έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοση στα καθήκοντά τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

1.4.2 ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι τομείς που μπορούν να αναπτυχθούν με τα ήδη υπάρχοντα προσόντα και σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουρουντά (2003) και Κανελλόπουλο (1991) είναι:

- **Γνώσεις (Knowledge):** Οι γνώσεις είναι ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά την θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- **Ικανότητες (Skills):** Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διαπροσωπικών ικανοτήτων, με σκοπό να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του εργαζομένου, όπως για παράδειγμα η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων και διαπροσωπικής επικοινωνίας.
- **Στάσεις (Attitudes):** Οι στάσεις είναι η προδιάθεση κάθε ανθρώπου να δρα και να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Μια ενδεχόμενη αλλαγή στις στάσεις συνήθως παραπέμπει και σε αλλαγή της συμπεριφοράς. Αυτή η αλλαγή αποσκοπεί στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο ανταποκρίνονται στα ερεθίσματα που λαμβάνουν από το περιβάλλον. Οι στάσεις που κρατάει ο εργαζόμενος απέναντι στους άλλους (πελάτες ή συναδέλφους), η ανοχή των πολιτισμικών διαφορών, η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα από τα παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να αναπτυχθούν μέσω συγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και που οδηγούν στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές.
- **Επαγγελματικές Δεξιότητες (Competencies):** Ο συγκεκριμένος όρος συναντάται τα τελευταία χρόνια. Οι επαγγελματικές δεξιότητες αποτελούνται από το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών που απαιτούνται για να πραγματοποιήσει ένας εργαζόμενος σωστά την δουλειά του. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν τις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα που ασχολούνται με αυτές.

Οι επαγγελματικές δεξιότητες διακρίνονται σε επτά ενότητες:

- **Διοίκηση προσανατολισμένη στους στόχους και στη δράση:** Δηλαδή υπάρχει ενδιαφέρον για αποτελέσματα, όπως προσπάθεια για απήχηση στους άλλους, ενδιαφέρον και γόητρο για φήμη.

- **Ηγεσία:** Με λίγα λόγια η έννοια της ηγεσίας είναι η ανάπτυξη βάσει εμπειρίας μιας έννοιας που προκύπτει από πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί στην πράξη. Το άτομο επίσης πρέπει να διαθέτει αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα, επίγνωση ότι αυτά που πράττει είναι σωστά, καθώς και ικανότητα στις προφορικές παρουσιάσεις, είτε όταν πρόκειται για ένα άτομο είτε για περισσότερα.
- **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων:** Να γίνεται δηλαδή χρήση της κοινωνικής δύναμης του κάθε ατόμου και των διαφόρων ειδών επιρροής για την δημιουργία συμμάχων, δικτύων, συνασπισμών και ομάδων.
- **Αντικειμενική Αντίληψη:** δηλαδή ικανότητα σχετικής αντικειμενικότητας με σκοπό την αποφυγή προκαταλήψεων και μεροληψίας.
- **Αυτοέλεγχος:** δηλαδή η ικανότητα να μπορεί ένα άτομο να ελέγχει τις προσωπικές του ανάγκες και επιθυμίες για την εκπλήρωση οργανωτικών σκοπών και αναγκών.
- **Αντοχή και Προσαρμοστικότητα:** δηλαδή η ικανότητα αντοχής σε αυξημένο ωράριο εργασίας, ευελιξία και εύκολη προσαρμογή σε πιθανές αλλαγές στο εργασιακό και μη περιβάλλον.
- **Καθοδήγηση Υφισταμένων:** Η ικανότητα ανάπτυξης συνεργατών και υφισταμένων καθώς και η άσκηση πρωτοβουλιών και εξουσίας.

Αυτές οι δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργαστεί κάποιος στην επιχείρηση.

1.5 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Τα οφέλη που προσφέρει η εκπαίδευση στην επιχείρηση σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουρουντά (2003) και Μαντά (1992) διακρίνονται σε:

- **Αύξηση της παραγωγικότητας.**
Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας του προϊόντος, καθώς επίσης μειώνει τα λάθη των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Με αυτόν τον τρόπο η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Στις μέρες μας υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις στις θέσεις

εργασίας, γεγονός που έχει ως συνέπεια την ανάγκη για συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

- Άνοδος του ηθικού.

Η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων έχει ευμενείς επιπτώσεις στον βαθμό ικανοποίησης των βασικών ανθρώπινων αναγκών όπως εμφανίζονται στην πυραμίδα του Maslow (ικανοποίηση του εγώ, η αναγνώριση, η ασφάλεια).

- Μείωση της εποπτείας.

Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί δεν έχει ανάγκη μεγάλου βαθμού εποπτείας. Το γεγονός αυτό είναι θετικό και για τον εργαζόμενο και για την ίδια την επιχείρηση διότι από την μία πλευρά ο εργαζόμενος έχει μεγαλύτερη ανεξαρτησία και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και από την άλλη η εταιρεία μειώνει το κόστος της επίβλεψης της.

- Μείωση ατυχημάτων.

Έχει παρατηρηθεί ότι τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Η σωστή εκπαίδευση μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.

- Αυξημένη οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία.

Η σταθερότητα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις απώλειες προσωπικού ενώ ευελιξία είναι η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, με σκοπό να είναι δυνατή η μετακίνηση σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.

- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης.

Έχοντας η επιχείρηση ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει διότι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητας και εμπλουτίζει τις ικανότητες τους. Συνεπάγεται λοιπόν κέρδος υψηλότερων αμοιβών, πρόοδο μέσα στην επιχείρηση ή αύξηση της ικανότητας τους να απορροφηθούν αλλού.

- Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων.

Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντας τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.

1.6 ΑΙΤΙΑ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση του προσωπικού στην επιχείρηση όπως αναφέρουν οι Τερζίδη και Τζωρτζάκη (2004) και Παπαλεξανδρή και Μπουρουντά (2003) είναι οι εξής:

- Τεχνολογική πρόοδος. Οι τεχνολογικές εξελίξεις απαιτούν νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών.
- Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή – απαιτούν θέσεις εργασίας με νέο ή και με διαφορετικό περιεχόμενο (για ποιότητα, ποικιλία, ευκολία, ταχύτητα, προσωπική εξυπηρέτηση και νέα προϊόντα ή υπηρεσίες).
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές – απαιτούν νέα οργανωτική κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας καθώς και διαφορετικό περιεχόμενο έργου.
- Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές απαιτούν νέες αρμοδιότητες, διευρυμένα καθήκοντα, διαφορετικό και νέο περιεχόμενο εργασιών.
- Εκπαιδευτικό σύστημα, χάσμα γνώσεων και δεξιοτήτων μεταξύ των παραχωμένων από το εκπαιδευτικό σύστημα και των απαιτούμενων από την επιχείρηση.
- Χάσμα απόδοσης και αναποτελεσματικής αξιοποίησης των παραγωγικών πόρων, που οφείλονται στην ανεπάρκεια των εργαζομένων ή και τη διαφορετικότητα τους ως προς το σύστημα αξιών και τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Κάθε άνθρωπος στην εποχή μας χρειάζεται να μπορεί, σε διάφορες φάσεις της ζωής του, να έχει πρόσβαση σε νέες γνώσεις και ικανότητες που να του επιτρέπουν να εξελίσσεται, να προσαρμόζεται στις συνθήκες που αλλάζουν και να αυτοπροσδιορίζεται. Η μάθηση είναι η διαδικασία στην οποία ο εκπαιδευόμενος μπορεί να αποκτήσει γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και αξίες. Σε αυτό το κεφάλαιο λοιπόν θα αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων, στα εμπόδια της μάθησης σε ενήλικους εκπαιδευόμενους, στις πρακτικές αρχές της αποτελεσματικής μάθησης και στους παράγοντες αυτής.

2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

Όπως αναφέρει ο Rogers (1999), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενήλικων εκπαιδευομένων είναι ότι έρχονται στην εκπαίδευση με συγκεκριμένους στόχους, είτε αυτοί αφορούν τον επαγγελματικό τομέα ή κοινωνικούς ρόλους που καλούνται να αναλάβουν στην ενήλικη ζωή τους, ή πάλι σχετίζονται με την προσωπική τους ανάπτυξη και τη διεύρυνση των ενδιαφερόντων τους. Επίσης συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία έχοντας συγκεκριμένες προσδοκίες, που πηγάζουν από την αντίληψη και την εμπειρία τους για το τι είναι μάθηση και καταλήγουν στις συγκεκριμένες αναμονές τους από το πρόγραμμα στο οποίο συμμετέχουν. Διαθέτουν γνώσεις και ευρύ φάσμα εμπειριών πολύ μεγαλύτερο από εκείνο των ανηλίκων καθώς και διαμορφωμένες ήδη αντιλήψεις. Οι εμπειρίες τους γίνονται αφετηρία για τη νέα μάθηση. Η απόρριψη της εμπειρίας τους πολλές φορές εκλαμβάνεται ως προσωπική απόρριψη, με αποτέλεσμα την πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων που οδηγούν σε αρνητικές αντιδράσεις και στάσεις στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Κόκκος και Κουτρομπά 2008).

Αποζητούν την ενεργητική συμμετοχή στην εκπαίδευσή τους αφού, όπως ήδη αναφέραμε, το γεγονός ότι είναι ενήλικες είναι συνυφασμένο με τη χειραφέτηση και την τάση τους για

αυτοκαθορισμό. Συχνά επιθυμούν να συμμετέχουν σε όλα τα στάδια ενός προγράμματος εκπαίδευσης (σχεδιασμός, συνθήκες υλοποίησης, εκπαιδευτική διαδικασία). Έχουν διαμορφώσει προσωπικούς τρόπους και στρατηγικές μάθησης, ανάλογα με τις ικανότητές τους, τις εμπειρίες τους και γενικότερα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Επίσης διαφέρει και ο ρυθμός μάθησης από τον έναν εκπαιδευόμενο στον άλλο. Βρίσκονται σε εξελισσόμενη διεργασία ανάπτυξης και όχι σε στασιμότητα. Οι διεργασίες ανάπτυξης και εξέλιξης δεν σταματούν με την ενηλικίωση. Αλλαγές συμβαίνουν στη ζωή των ενηλίκων σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα, στη φυσική κατάσταση, στο διανοητικό επίπεδο, στα συναισθήματα και στις σχέσεις, στην επαγγελματική τους ζωή κ.ά. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν, όπως είναι φυσικό, και την εκπαιδευτική διαδικασία. Έχουν ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα, υποχρεώσεις, καθήκοντα και δεσμεύσεις που προκαλούν εμπόδια στη μάθηση. Οι ενήλικοι εκπαιδευόμενοι έχουν πολλά καθήκοντα και δεσμεύσεις που απορρέουν από τους κοινωνικούς τους ρόλους (σύζυγοι, γονείς, εργαζόμενοι κ.λπ.). Ορισμένες φορές οι σχέσεις αυτές μπορεί να λειτουργούν υποστηρικτικά, προς όφελος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ενώ άλλοτε τα καθήκοντα με τα οποία είναι επιφορτισμένοι αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στην πορεία της εκπαίδευσής τους. Και τέλος αναπτύσσουν μηχανισμούς άμυνας στην προσπάθεια να μην αμφισβητηθούν τα πιστεύω και οι αντιλήψεις τους ή ακόμα και οι συνήθειές τους. Είναι λοιπόν σημαντικός ο τρόπος που ο εκπαιδευτής θα διαχειριστεί τέτοια ζητήματα γιατί αυτοί οι μηχανισμοί άμυνας ή και παραίτησης του εκπαιδευομένου δημιουργούν εμπόδια στη μάθησή του (Κόκκος και Κουτρομπά 2008, Rogers, 1999).

2.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΜΑΘΗΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ

Οι ενήλικοι, κατά την πορεία της μάθησης, αντιμετωπίζουν προβλήματα που οφείλονται τόσο σε εξωτερικούς παράγοντες όσο και σε εσωτερικούς. Τα προβλήματα αυτά δημιουργούν εμπόδια στη μάθηση γι' αυτό είναι σημαντικό, όσο αυτό είναι δυνατό, να ξεπεραστούν ή να τείνουν να ελαχιστοποιηθούν. Θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τα εμπόδια ως εμπόδια που προκύπτουν από τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και τις δεσμεύσεις του ενήλικα εκπαιδευόμενου (διαφορετικοί ρόλοι στους οποίους πρέπει να ανταποκριθεί), ως εμπόδια που προκύπτουν από την οργάνωση της μαθησιακής διαδικασίας (ακατάλληλος χώρος, κακές σχέσεις εκπαιδευτή - εκπαιδευομένων, δημιουργία λανθασμένων προσδοκιών)

και ως εσωτερικά εμπόδια που προκύπτουν από την προσωπικότητα του ενήλικα και αφορούν: α) ψυχολογικούς παράγοντες (άγχος αποτυχίας, έλλειψη αυτοπεποίθησης), β) προϋπάρχουσες γνώσεις και αξίες, προκαταλήψεις που μπορεί να δημιουργούν αντίσταση στη νέα γνώση και στην αλλαγή (Knowles,1973).

2.4 ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Οι κυριότερες αρχές μάθησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για το προσωπικό των κατώτερων και μεσαίων βαθμίδων, είναι οι εξής:

Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί. Όταν ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει από την αρχή γιατί γίνεται αυτό το πρόγραμμα, τι θα μάθει και σε τι θα τον ωφελήσει, είναι λογικό ότι θα δείξει ενδιαφέρον και θα προσπαθήσει περισσότερο. Η γνωστοποίηση αυτή πρέπει να γίνεται από τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης, στην επιχείρηση αλλά και από εισηγητές στην έναρξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Ακόμη, είναι σκόπιμο και τα κύρια σημεία της διδασκαλίας να επισημαίνονται στην έναρξη της εκπαίδευσης. Η παρατήρηση διευκολύνει την μάθηση. Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα παρατηρώντας τους άλλους, τι κάνουν και πώς το κάνουν. Έχουν έτσι την ευκαιρία να αντιγράψουν την ορθή συμπεριφορά. Η αρχή αυτή βασίζεται στη θεωρία της κοινωνικής μάθησης και προτείνει στους εισηγητές να δείχνουν τι είναι και πώς γίνεται αυτό που διδάσκουν, με τη χρήση εποπτικών μέσων ή εκτελώντας το οι ίδιοι (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντά, 2003).

Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική. Οι άνθρωποι διαφέρουν στο πόσο, πώς και τι μαθαίνουν. Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του τρόπο να μαθαίνει. Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει τη μάθηση. Η πρόταση του Κουνφούκιου ακούω και ξεχνώ, βλέπω και θυμάμαι, εκτελώ και μαθαίνω είναι από τις σημαντικότερες αρχές μάθησης. Όταν οι εκπαιδευόμενοι εκτελούν αυτό που ακούν ή αυτό που διαβάζουν ή βλέπουν, τότε και δοκιμάζουν τις ικανότητές τους και αποκτούν αυτοπεποίθηση. Πολύ δύσκολα ξεχνά κανείς κάτι όταν το έχει κάνει. Η επανάληψη είναι μήτηρ μαθήσεως. Οι άνθρωποι ξεχνούν με τον καιρό, θα πρέπει λοιπόν να τους υπενθυμίζουμε κύρια σημεία που διδάχθηκαν στο παρελθόν. Όσον αφορά την πρακτική άσκηση η επανάληψη είναι απαραίτητη γιατί βοηθά τη μνήμη, η συμπεριφορά γίνεται περισσότερο αυτόματη, αυξάνει την ποιότητα της εκτέλεσης, σε συνθήκες πίεσης και βοηθά στο να μεταφέρουν οι εκπαιδευόμενοι τα όσα έχουν μάθει πιο γρήγορα και πιο σωστά στο χώρο εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Η ύπαρξη κινήτρων εσωτερικών και εξωτερικών είναι αναγκαία για την επιτυχία της μάθησης. Αυτό σημαίνει ότι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων πρέπει να καλύπτει τα κίνητρα για μάθηση που έχει ο κάθε άνθρωπος (εσωτερικά κίνητρα) και τις ευκαιρίες για καλύτερες αποδοχές ή προαγωγές (εξωτερικά κίνητρα). Μαθησιακοί ψυχολόγοι γνωρίζουν ότι για να κάνουν τους φοιτητές τους ή τους εκπαιδευόμενους τους να μάθουν, πρέπει πρώτα να τους κινήσουν το ενδιαφέρον και την επιθυμία για μάθηση. Για να υποκινήσεις όμως τον εργαζόμενο πρέπει να του διευκρινίσεις τους στόχους της εκπαίδευσης κατά κύριο λόγο (Χυτήρης, 2001).

Η γνώση της προόδου και η επαναπληροφόρηση σχετικά με την επίδοση βοηθούν στην επίτευξη μάθησης. Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να έχει σχετική πληροφόρηση και τη δυνατότητα να δοκιμάσει στην πράξη τις γνώσεις που απέκτησε. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται άμεσα η καλή επίδοση του εργαζομένου και να επαινείται η πρόοδος του που προέκυψε από την εκπαίδευση που έλαβε. Η μάθηση είναι πληρέστερη όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται και όσες περισσότερες ευκαιρίες για εφαρμογή προσφέρονται στον εκπαιδευόμενο. Αυτό συνεπάγεται χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πρακτικές άσκησης που βοηθούν την πληρέστερη γνώση. Η διακεκομμένη άσκηση βοηθά σε προγράμματα μαθησιακής κατάρτισης. Τα προγράμματα αυτά απαιτούν εναλλαγή ανάμεσα σε συναντήσεις στην αίθουσα διδασκαλίας και σε πρακτική εφαρμογή στη θέση εργασίας. Η εξάσκηση επίσης και η επανάληψη είναι σημαντικές για την μάθηση νέων ικανοτήτων. Ικανότητες που εξασκούνται συχνά και καλύτερα εμπεδώνονται και δεν ξεχνιούνται εύκολα. Είναι μεγάλη σπατάλη πόρων να παρέχεται εκπαίδευση χωρίς πρόβλεψη για αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων στη θέση εργασίας (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντά, 2003).

2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ ΕΝΗΛΙΚΕΣ

Με βάση τα χαρακτηριστικά των ενήλικων εκπαιδευομένων, θα αναφερθούν ορισμένοι παράγοντες που βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της μάθησης στους ενήλικες.

Ο ενήλικος μαθαίνει όταν η εκπαίδευση έχει άμεση σχέση με την καθημερινότητά του, με τις ανάγκες και τις εμπειρίες του. Οι περιπτώσεις, τα παραδείγματα και τα προβλήματα που μελετώνται είναι απαραίτητο να συνδέονται με την πραγματικότητα του εκπαιδευομένου. Βασική παράμετρος είναι και η αξιοποίηση των εμπειριών των συμμετεχόντων στη

μαθησιακή διεργασία. Ο ενήλικος μαθαίνει όταν αντιλαμβάνεται, κατανοεί και αποδέχεται τους στόχους του εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι στόχοι πρέπει, επομένως, να διατυπώνονται με σαφήνεια στην αρχή της εκπαιδευτικής διαδικασίας και να είναι συναφείς, όσο είναι δυνατό, με τις προσδοκίες των διδασκομένων. Είναι πολύ σημαντική λοιπόν τόσο η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών όσο και ο διάλογος για τους στόχους του προγράμματος, που πρέπει να γίνονται με την έναρξη κάθε προγράμματος εκπαίδευσης. Γι' αυτό και είναι ιδιαίτερα σημαντική η Εναρκτήρια ή Πρώτη συνάντηση (Rogers, 1999, Courau, 2000).

Ο ενήλικος μαθαίνει όταν ενεργεί και εμπλέκεται στη διαδικασία εκπαίδευσης. Όσο πιο ενεργητικός είναι ο ενήλικος, τόσο καλύτερα μαθαίνει. Επομένως πρέπει να χρησιμοποιούνται από τον εκπαιδευτή παιδαγωγικές τεχνικές που ευνοούν την ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων και να αποφεύγεται ο παραδοσιακός δασκαλοκεντρικός τρόπος εκπαίδευσης. Αυτό σημαίνει, επίσης, ότι ο ενήλικος πρέπει να κατέχει, στο τέλος της εκπαίδευσης, τα μέσα και τον τρόπο για να συνεχίσει μόνος του τη διαδικασία μάθησης (μαθαίνω πώς να μαθαίνω). Ο ενήλικος μαθαίνει όταν νιώθει ενταγμένος σε μια ομάδα. Ένας ενήλικος λειτουργεί καλύτερα ανάμεσα σε άλλους ενήλικους με κοινό στόχο. Όσο περισσότερο η εκπαιδευτική διαδικασία βασίζεται στην ομαδική συνέργεια (ασκήσεις ανά δύο ή σε υποομάδες), τόσο πιο αποτελεσματική είναι η μάθηση (Κόκκος, 1999, Courau, 2000).

Ο ενήλικος μαθαίνει όταν διερευνώνται τα εμπόδια που συναντά στη μάθηση και ανακαλύπτονται τρόποι για το ξεπέρασμά τους. Τα εμπόδια στη μάθηση είναι συνυφασμένα με την ανθρώπινη φύση και οφείλονται σε διάφορους παράγοντες. Είναι σημαντικό να εντοπιστούν γιατί έτσι αποδέχεται κανείς την ύπαρξή τους και κάνει βήματα για την εξάλειψή τους. Στη διαδικασία αυτή ουσιαστική είναι η συνεισφορά του εκπαιδευτή που με ευαισθησία και κατανόηση επιχειρεί να αντιμετωπίσει τους παράγοντες που εμποδίζουν τη μάθηση. Ο ενήλικος μαθαίνει όταν λαμβάνονται υπόψη οι προσωπικοί τρόποι και ρυθμοί μάθησης. Είναι ουσιαστικό ο εκπαιδευτής να σέβεται τους διαφορετικούς ρυθμούς και τις στρατηγικές μάθησης των εκπαιδευομένων και να προσπαθεί να οργανώσει τη διδασκαλία του λαμβάνοντάς τους υπόψη. Ο ενήλικος μαθαίνει όταν ο εκπαιδευτής ξέρει να αξιοποιεί τα αποτελέσματα της επιτυχίας και της αποτυχίας. Στο σημείο αυτό ο ρόλος του εκπαιδευτή είναι πολύ σημαντικός. Εξηγεί στους εκπαιδευομένους τους στόχους της εκπαιδευτικής διαδικασίας και τα διάφορα στάδια της μάθησης. Προσδιορίζει τα αναμενόμενα

αποτελέσματα από τις ασκήσεις, επισημαίνει τις επιτυχίες και εξηγεί με απτά παραδείγματα τις αποτυχίες. Ο ενήλικος μαθαίνει μέσα σε κλίμα που ευνοεί τη συμμετοχή. Είναι ίσως η βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσουν όλες οι υπόλοιπες. Ο ενήλικος έχει ανάγκη να συμμετέχει μέσα σε ένα μαθησιακό κλίμα που χαρακτηρίζεται από ουσιαστική επικοινωνία και αμοιβαίο σεβασμό, να νιώθει ότι συνεισφέρει και όχι ότι τον χρησιμοποιούν, ότι τον λαμβάνουν υπόψη και όχι ότι τον κρίνουν (Rogers, 1999, Courau, 2000).

2.6 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΚΟΛΒ

Σύμφωνα με το μοντέλο του ΚΟΛΒ οι άνθρωποι μαθαίνουν με διάφορους τρόπους από τις συγκεκριμένες εμπειρίες που βιώνουν. Τα γεγονότα εξαναγκάζουν τα άτομα να μάθουν και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους. Από την παρατήρηση-στοχασμό αυτών που συμβαίνουν. Ορισμένα άτομα αξιοποιούν τις γνώσεις των άλλων και μαθαίνουν παρατηρώντας τους άλλους να κάνουν κάτι, συζητώντας μαζί τους, κάνοντας ερωτήσεις ή ζητώντας συμβουλές. Από την αφηρημένη εννοιολόγηση (μαθαίνει κανείς από τη μελέτη βιβλίων, άρθρων, την κατανόηση θεωριών κ.α.). Από τον ενεργό πειραματισμό. Δηλαδή μαθαίνει κανείς κάνοντας κάτι. Αυτό οδηγεί στην απόκτηση μιας νέας συγκεκριμένης εμπειρίας και ο κύκλος ξεκινά και πάλι από την αρχή (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντά, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, για το λόγο αυτό η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με τη συμμετοχή ανώτερων στελεχών της επιχείρησης. Οι λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της οργάνωσης ή από μια ομάδα που λειτουργεί γι' αυτόν ακριβώς το σκοπό. Η καθημερινή επίβλεψη της εκπαίδευσης συνήθως γίνεται από το Διευθυντή Προσωπικού ή τον υπεύθυνο της εκπαίδευσης, ανάλογα με το αν η εκπαίδευση θεωρείται αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού ή ανήκει σε ξεχωριστό τμήμα.

Οι υποχρεώσεις των υπεύθυνων εκπαίδευσης σε γενικές γραμμές είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003):

- Η διατύπωση και η κοινοποίηση της πολιτικής και των αρχών για την εκπαίδευση.
- Η εξασφάλιση των χρηματικών πόρων και της υποδομής που είναι απαραίτητη για την υλοποίηση των προγραμμάτων.
- Ο καθορισμός των συγκεκριμένων υποχρεώσεων και συνθηκών για όλα τα μέλη του προσωπικού σχετικά με τη συμμετοχή τους στην εκπαίδευση είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι.
- Ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης μέσω του τμήματος προσωπικού ως συνοδευτικού κρίκου για την ανταλλαγή και κυκλοφορία προτάσεων σχετικά με το σχεδιασμό της εκπαίδευσης.
- Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης και η εξασφάλιση της σχέσης κόστους-οφέλους για την επιχείρηση.

3.2 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητος για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για μια αποτελεσματική εκπαίδευση. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της

θέσης των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις όπου χρειάζεται εκπαίδευση, όπως για παράδειγμα στην έναρξη της απασχόλησης, στην αξιολόγηση της απόδοσης και στην εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η εκπαίδευση δεν είναι μόνο μέσο για κάλυψη των ελλείψεων που έχουν οι υπάλληλοι σε γνώσεις και δεξιότητες, αλλά πρέπει να ασχολείται και με τον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών για ανάπτυξη, προετοιμάζοντας τους ανθρώπους να έχουν παραπάνω ευθύνες και να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες. Γενικά οι εκπαιδευτικές ανάγκες προκύπτουν από τη διαπίστωση του χάσματος εκπαίδευσης που υφίσταται μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης. Η ανάλυση των επιχειρησιακών αναγκών, οδηγεί στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα και αντικείμενα απασχόλησης, και αυτά θα υποδείξουν ποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης χρειάζεται ο εργαζόμενος. Η διαδικασία λειτουργεί και αντίστροφα (Κάραλης, 2005).

3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Οι μέθοδοι ανάλυσης των αναγκών εκπαίδευσης είναι η ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική της εκπαίδευσης του οργανισμού πρέπει να προσδιορίζεται από τις γενικότερες στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια, από τα οποία προέρχεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός ο προγραμματισμός πρέπει να προσδιορίζει τα είδη των δεξιοτήτων και τον απαραίτητο αριθμό ατόμων με τις συγκεκριμένες δεξιότητες που θα απαιτηθούν στο μέλλον. Ο εκπαιδευτικός έλεγχος συγκεντρώνει τις πληροφορίες από τις μεθόδους ανάλυσης για να αναπτύξει και να εφαρμόσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να χρειαστεί να συμπληρωθούν με συνεντεύξεις των διοικητικών στελεχών για να καταγραφούν οι δικές τους απόψεις και με συζητήσεις με ανθρώπους οι οποίοι έχουν λειτουργήσει ως εκπαιδευτές ή άτομα τα οποία μόλις έχουν ολοκληρώσει μια εκπαίδευση ώστε να διατυπωθεί η γνώμη τους για τις ανάγκες της εκπαίδευσης. Η σύνδεση της διοίκησης – απόδοσης με τις ανάγκες της εκπαίδευσης οδηγεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης. Έτσι, κάθε συνέντευξη αξιολόγησης αντιμετωπίζεται σαν μια νέα ευκαιρία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων, ενώ δίνεται έμφαση στην συνεχή εκπαίδευση (Κάραλης, 2005, Βεργίδης, 2003).

Η ανάλυση της θέσης εργασίας μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για την εξειδίκευση της εκπαίδευσης για μια συγκεκριμένη θέση, προσδιορίζοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την υποκίνηση και τα πρότυπα απόδοσης (Βεργίδης, 2003):

- Γνώσεις, δηλαδή τι πρέπει να ξέρει το άτομο. Αυτές μπορεί να αφορούν το επαγγελματικό, τεχνικό και εμπορικό περιβάλλον, τα μηχανήματα ή τα υλικά που χρησιμοποιούνται, τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τους πελάτες, τους συναδέλφους και υφιστάμενους με τους οποίους τηρούνται επαφές και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου.
- Δεξιότητες, δηλαδή τι πρέπει να μπορεί να κάνει έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικός στη θέση του και να αξιοποιεί τις γνώσεις του. Οι δεξιότητες χτίζονται σταδιακά μέσω συνεχούς εκπαίδευσης ή πρακτικής εμπειρίας. Οι δεξιότητες μπορεί να είναι σωματικές, κατανόησης, πνευματικές, κοινωνικές ή συναισθηματικές.
- Υποκίνηση, δηλαδή ποια είναι η διάθεση που πρέπει να έχει ένα άτομο ώστε να συμπεριφέρεται και να παρουσιάζεται με ένα τρόπο ανάλογο των απαιτήσεων της θέσης.
- Πρότυπα απόδοσης, δηλαδή τι πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει ένα άτομο στη θέση.

3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στον σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου καθώς και του χρόνου που θα λάβει η εκπαίδευση. Το δεύτερο στάδιο της οργάνωσης της εκπαίδευσης, ο σχεδιασμός των προγραμμάτων, περιλαμβάνει τους στόχους και το περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης. Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορεί να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί, σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαίδευσής τους, τις προτιμήσεις τους και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία εκπαίδευση που είχαν. Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή των

εκπαιδευόμενων είναι να έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση, να επιδεικνύουν ενδιαφέρον στο να βελτιώσουν την απόδοσή τους και τέλος, να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις και οι δεξιότητες που ήδη κατέχουν. Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει μέρος στην θέση εργασίας και εκτός θέσης εργασίας. Η διάρκεια ωστόσο του προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του. Το προσωπικό που αναλαμβάνει συνήθως την εκπαίδευση είναι διευθυντές ή στελέχη, πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν στην εκπαίδευση ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν (Κόκκος, 2005).

3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως ήδη αναφέραμε υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης: Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, η οποία αφορά την περίπτωση που ο εργαζόμενος μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητες του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του και η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας, η οποία διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή και εξωεπιχειρησιακή.

3.4.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις διότι παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα:

- Είναι απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση. Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής. Επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευόμενου. Βοηθάει στην άμεση διόρθωση των λαθών του εκπαιδευόμενου. Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης. Επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου. Ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο εργασίας του.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει η συγκεκριμένη μέθοδος είναι:

- Απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευτή, απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευόμενου. Καταστροφές ή ζημιές που μπορεί να προκληθούν από τον εκπαιδευόμενο (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

3.4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι μέθοδοι διδασκαλίας της εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας είναι η επίδειξη, η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στην θέση εργασίας, η εκπαίδευση μέσω μέντορα, το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας, η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση, η πρακτική άσκηση, η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας, ο εμπλουτισμός θέσεων εργασίας και τέλος γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έδρα:

- Με την μέθοδο της επίδειξης, προβάλλεται ζωντανά ο τρόπος εκτέλεσης μιας εργασίας και δίνεται έμφαση στην όραση. Εφαρμόζεται συνήθως σε εργασίες που η φυσική επιδεξιότητα είναι επικρατέστερη.
- Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας είναι μια τεχνική όπου ο εκπαιδευόμενος εκπαιδεύεται από έναν παλιότερο κάτοχο της θέσης που πρόκειται να αναλάβει.
- Εκπαίδευση μέσω μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές. Το mentoring συνήθως χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση του εργαζόμενου. Ο μέντορας προσφέρει στον προστατευόμενο του συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτοανάπτυξης. Καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα εργασία. Συμβουλές με το πώς να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα. Πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα. Καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες. Είναι ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο προστατευόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ότι τον απασχολεί (Χυτήρης, 2001).
- Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας. Όταν οι γνώσεις ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρείες πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως επαγγέλματος διαλέγουν την μέθοδο της μαθητείας. Ο χρόνος εκπαίδευσης συνήθως κρατάει περισσότερο από άλλες μεθόδους, 1) Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τέσσερα στάδια, 2) προετοιμασία των εκπαιδευόμενων με παροχή πλήρους ενημέρωσης σχετικά με τον λόγο που πρέπει να εκπαιδευτούν στο συγκεκριμένο αντικείμενο, 3) Παρουσίαση των χαρακτηριστικών, απαιτήσεων και ιδιαιτεροτήτων της εργασίας, 4) Πρακτική δοκιμασία των εκπαιδευόμενων, 5) Τοποθέτηση των εργαζομένων στη θέση εργασίας και ορισμός ενός επόπτη, όπου θα είναι σε θέση να μπορεί να απαντήσει σε πιθανές απορίες του εργαζόμενου. Η πρακτική άσκηση χρησιμοποιείται κυρίως από τα

πανεπιστήμια με σκοπό να αποκτήσουν οι φοιτητές εμπειρία σε όλα αυτά που διδάχτηκαν (Χυτήρης, 2005, Μαντάς, 1992).

- Συμμετοχή σε επιτροπές. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για επιχειρήσεις που διαθέτουν μόνιμες επιτροπές. Δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να συμμετέχει στη διαδικασία κατάρτισης. Με αυτό τον τρόπο έρχεται σε άμεση επαφή και μαθαίνει το αντικείμενο εργασίας του.
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας. Οι εκπαιδευόμενοι εναλλάσσονται σε διαφορετικές οργανικές μονάδες μέσα στην επιχείρηση ώστε να έχουν μια πλήρη γνώση των συνθηκών εργασίας και των διαδικασιών και μεθόδων της επιχείρησης ως σύνολο.
- Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας. Η συγκεκριμένη τεχνική έχει στόχο την σταδιακή και κατόπιν κατάλληλου σχεδιασμού αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με ανάθεση νέων καθηκόντων.
- Γραπτές εργασίες και συμμετοχή σε έδρα. Οι γραπτές εργασίες είναι έρευνες ή εργασίες που αναθέτονται στον εκπαιδευόμενο, οι οποίες χρησιμοποιούνται σαν τεστ στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

3.4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΚΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Υπάρχουν μέθοδοι εκπαίδευσης στελεχών που εφαρμόζονται εκτός της εργασίας είτε σε ειδική αίθουσα μέσα στην επιχείρηση είτε εκτός της επιχείρησης:

Διαλέξεις. Η διάλεξη είναι μια παλιά μέθοδος διδασκαλίας και οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν κυρίως ως ακροατές. Ο συνδυασμός της διάλεξης με προβολή χαρτών, διαγραμμάτων, οπτικών και άλλων ακουστικών μέσων βοηθάει στην κατανόηση της διδασκαλίας. Η διάλεξη πρέπει να είναι παρακινητική, καλά οργανωμένη, λογική και σαφής στους εκπαιδευόμενους. Είναι κατάλληλη για μεγάλες ομάδες, για εισαγωγή και προσανατολισμό. Επίσης παρουσιάζονται πληροφορίες που είναι δύσκολο να πάρουν οι εκπαιδευόμενοι με άλλο τρόπο (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

Σεμινάρια-Εργαστήρια. Τα σεμινάρια έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα από τις διαλέξεις. Έχουν στόχο τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη ικανοτήτων και τη διαμόρφωση στάσεων. Ακόμη πιο συμμετοχικά είναι τα εργαστήρια. Κάποιες φορές ο εκπαιδευτής και αφού παρουσιάσει τις αρχές και τις ιδέες καθοδηγεί την συζήτηση. Κάποιες

άλλες φορές, σκοπός του εργαστηρίου είναι η εύρεση μιας απάντησης σε μια ερώτηση ή η εύρεση μιας λύσης σε ένα πρόβλημα (Χυτήρης, 2001).

Μελέτη περίπτωσης. Παρέχεται η δυνατότητα μελέτης μιας ή πολλών περιπτώσεων που δίνονται στον εκπαιδευόμενο γραπτά ή αφηγηματικά. Σκοπός της μεθόδου είναι η προσπάθεια να εθιστεί ο εκπαιδευόμενος στην ανάλυση ειδικών περιστατικών που οδηγεί στην γνώση όλων των πτυχών μιας ενότητας ύλης. Η μέθοδος αυτή γίνεται πιο επιτυχής όταν συνδυάζει συζήτηση σε ομάδες (Χυτήρης, 2001).

Επιχειρησιακά παιχνίδια. Ένας αριθμός εκπαιδευόμενων συνήθως από 2-17, ασχολούνται με το παιχνίδι. Διαρκεί 1-2 ώρες, με ενεργητική συμμετοχή και μία ώρα συζήτηση των παικτών. Κάθε παίκτης, εντάσσεται σε μια ομάδα και μελετά με βάση τα στοιχεία που του δίνονται, ένα θέμα, ερευνά τις πτυχές του θέματος, σταθμίζει τις λύσεις του, αναλύοντας αυτό σε φάσεις και λαμβάνοντας αποφάσεις (Χυτήρης, 2001).

Υπόδηση ρόλων. Με τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους και συμμετέχουν στην επίλυση των προβλημάτων. Εδώ εξετάζονται και αξιολογούνται οι αντιδράσεις και οι εκπαιδευόμενοι βιώνουν σε βάθος τα προβλήματα που επιλύουν (Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

Διαμόρφωση συμπεριφοράς. Με την μέθοδο αυτή διαμορφώνεται η επιθυμητή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Παραδείγματα εφαρμογής είναι: α) εκπαίδευση εργαζομένων στην άσκηση και αποδοχή κριτικής, την αναζήτηση και παροχή βοήθειας για την εδραίωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, β) εκπαίδευση υποψηφίων στελεχών στον καλύτερο χειρισμό συναλλαγών με τους υφισταμένους του, γ) εκπαίδευση διευθυντών μεσαίων βαθμίδων στο χειρισμό διαπροσωπικών σχέσεων. Η διαμόρφωση συμπεριφοράς έχει την εξής διαδικασία: 1) Επίδειξη: Οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν ταινίες που δείχνουν άτομα που λειτουργούν σαν υποδείγματα να συμπεριφέρονται αποτελεσματικά σε ένα πρόβλημα. 2) Υπόδηση ρόλων: Έπειτα δίνονται ρόλοι στους εκπαιδευόμενους για να παίξουν σε μια υποθετική κατάσταση. 3) Κοινωνική ενίσχυση: Ο εκπαιδευτής δίνει επαίνους και εποικοδομητική κριτική σύμφωνα με τον τρόπο που αποδίδει ο εκπαιδευόμενος. 4) Εφαρμογή της εκπαίδευσης: Οι εκπαιδευόμενοι εφαρμόζουν τις νέες τους δεξιότητες στην θέση εργασίας τους (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

Εκπαίδευση ευαισθητοποίησης. Στόχοι αυτής της μεθόδου είναι η καλύτερη γνώση του εαυτού του εκπαιδευόμενου, η κατανόηση των άλλων, η δημιουργία ομαδικού πνεύματος, η γνώση της εικόνας του εαυτού από την ομάδα, η ανάπτυξη θετικών στάσεων και

αποτελεσματικής συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους και τέλος η ανάπτυξη συναίσθησης (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

Δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις. Η συγκεκριμένη μέθοδος μαθαίνει στους εκπαιδευόμενους να λύνουν προβλήματα και να αναπτύσσουν λύσεις στα πλαίσια μιας ομάδας συλλογικά (Χυτήρης, 2001).

Εκπαίδευση υπαίθρου. Η εκπαίδευση υπαίθρου γίνεται σε ανοιχτούς χώρους, κυρίως στη φύση και στόχος της είναι να ενδυναμώνει τους δεσμούς μεταξύ των μελών της ομάδας. Μπορεί να είναι από απλή και ευχάριστη έως πολύ σκληρή, όταν σκοπός της είναι η μέτρηση της αντοχής των μελών σε διάφορες δοκιμασίες (Χυτήρης, 2001).

Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα. Η μέθοδος αυτή αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων του ατόμου όσον αφορά τη διαχείριση του χρόνου, τον έλεγχο άγχους, τη δημιουργικότητα, τη θετική στάση, την ανοχή διαφορετικότητας και τέλος την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Χυτήρης, 2001).

3.4.4 ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση δίνει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν γνώσεις από το σπίτι τους με την χρήση εκπαιδευτικού υλικού. Οι μέθοδοι από απόσταση είναι η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας. Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται είτε μέσω ενός εγχειριδίου είτε μέσω μια συσκευής ηλεκτρονικού υπολογιστή. Συγκεκριμένα παρουσιάζει τα προβλήματα και τις ερωτήσεις στον εκπαιδευόμενο, στη συνέχεια ο εκπαιδευόμενος ανταποκρίνεται με απαντήσεις και λύσεις των ασκήσεων και τέλος παρέχεται η αξιολόγηση. Θετικό αυτής της μεθόδου είναι το γεγονός ότι μειώνει το χρόνο εκπαίδευσης κατά το ένα τρίτο, παρέχει άμεση ανατροφοδότηση και μειώνει το κίνδυνο λάθους. Παρόλα αυτά υπάρχουν και αρνητικά όπως το ότι ο εκπαιδευόμενος δεν έχει κίνητρο όπως στη συμμετοχική διδασκαλία και το κόστος για να δημιουργηθούν τέτοια προγράμματα είναι αρκετά υψηλό. E-learning: Η ηλεκτρονική εκπαίδευση χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη (Kim *et al.*, 2011). Συνήθως χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά υποκαταστήματα (Hannah, 2006).

3.5 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στη προσέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευόμενων, την σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Ακόμη περιλαμβάνει και τη συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλοι εκπαιδευτές και οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και η αποτίμηση της αξίας το προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους. Η επιχείρηση με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης θέλει να ελέγξει το γεγονός κατά πόσο άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν, εάν αξιοποιήθηκε πλήρως ο χρόνος των εκπαιδευόμενων, κατά πόσο οι στόχοι της εκπαίδευσης επιτεύχθηκαν και εάν θα πρέπει να συνεχιστεί η επένδυση για εκπαίδευση (Κόκκος, 2005).

3.6.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στόχοι της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι: α) η απόδειξη, δηλαδή ότι έγινε κάτι αξιολόγο ώστε να δικαιολογηθεί το κόστος της. Επίσης να αποδειχθεί εάν οι στόχοι που είχαν τεθεί εκπληρώθηκαν ή όχι και κατά ποιο βαθμό. Υπάρχουν όμως και κάποια αρνητικά στην απόδειξη της αξίας της εκπαίδευσης. Όσο η εκπαίδευση απομακρύνεται από τα τεχνικά θέματα και γίνεται περισσότερο σε θέματα ανθρώπινων δεξιοτήτων, τόσο δυσκολότερη είναι η απόδειξη της αξίας της. Μία άλλη δυσκολία είναι το γεγονός ότι δεν είναι εύκολο να υπολογιστεί η αξία της εκπαίδευσης γιατί τα οφέλη έχουν μακροχρόνια επίδραση και τέλος τα κριτήρια αξιολόγησης υπόκεινται στην υποκειμενική κρίση του εκπαιδευτή. β) Βελτίωση: είναι αρκετά εύκολο η αξιολόγηση να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για την αναμόρφωση και βελτίωση μελλοντικών προγραμμάτων. γ) Μάθηση: η γνώση από τον εκπαιδευόμενο ότι στο

τέλος του προγράμματος θα ακολουθήσει μια μορφή μέτρησης των όσων έχει διδαχθεί, εκτείνει την προσοχή του και έτσι διευκολύνει την μάθηση (Κόκκος, 2005).

3.6.2 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα επίπεδα αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι η αντίδραση με την οποία αξιολογείται πόσο χρήσιμη και ενδιαφέρουσα ήταν η εκπαίδευση, τι πιστεύουν για τους ομιλητές και τι θα ήθελαν να αφαιρέσουν ή να συμπληρώσουν από την εκπαίδευση. Η μάθηση που μετράει τι έχουν μάθει οι εκπαιδευόμενοι, τις νέες γνώσεις και δεξιότητες που έχουν αποκτήσει και τις αλλαγές νοοτροπίας που έχουν επιτευχθεί. Στη συμπεριφορά τους αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι έχουν αλλάξει συμπεριφορά και κατά πόσο έχουν εφαρμόσει τα όσα έμαθαν στην εργασία τους. Από τα αποτελέσματα του τμήματος αξιολογείται τι καλό έχει προκύψει από την εκπαίδευση για το τμήμα στο οποίο απασχολείται ο εργαζόμενος. Από τα αποτελέσματα της επιχείρησης, σε αυτό το επίπεδο αξιολόγησης γίνεται καταμέτρηση του πώς η επιχείρηση σαν σύνολο έχει ωφεληθεί από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην αποδοτικότητα, την επιβίωση ή ανάπτυξή της. Συνήθως τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι ερωτηματολόγια αμέσως μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, έλεγχοι γνώσεων και εξετάσεις αμέσως ή μερικούς μήνες μετά την εκπαίδευση, ερωτηματολόγια αρκετό καιρό μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης για την μέτρηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασία του, συνεντεύξεις αξιολόγησης εργαζομένου και σύγκριση αποτελεσμάτων τμήματος με το παρελθόν και σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

3.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Στελέχωση είναι η διαδικασία συμπλήρωσης της οργανωτικής δομής με ικανά άτομα που ανταποκρίνονται στις θέσεις εργασίας. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από τη στελέχωσή του με τα κατάλληλα άτομα. Ο αριθμός και οι ειδικότητες των ατόμων που καλούνται να στελεχώσουν μια επιχείρηση καθορίζονται από το Οργανόγραμμα σε συνδυασμό με τον Εσωτερικό Κανονισμό Εργασίας. Μια επιχείρηση όσο καλά και αν έχει

σχεδιαστεί υφίσταται μόνο θεωρητικά, εάν δεν έχει στελεχωθεί με ικανά άτομα (Κέφης, 2005).

Στέλεχος χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις οι οποίες να επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην επιχείρηση. Τα στελέχη διακρίνονται σε ηγετικά στελέχη, τα οποία προϊστανται άλλων υπαλλήλων και σε στελέχη χωρίς υφιστάμενους, τα οποία ενώ δεν εξουσιάζουν την εργασία άλλων επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις ηγετικών στελεχών, είτε με τη προετοιμασία των αποφάσεων αυτών είτε εκφέροντας γνώμη πάνω σε ειδικά θέματα για τα οποία έχουν τις αναγκαίες γνώσεις και εμπειρίες (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

Τα ανώτερα στελέχη εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με την θέση που πρόκειται να αναλάβουν, πρέπει να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα, όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν κάποια μέρα, θέση γενικού διευθυντή. Μια μόρφωση η οποία θα τους διευρύνει την αντίληψη για την θεώρηση των προβλημάτων, θα τους οξύνει την κρίση για την αξιολόγηση των καταστάσεων, θα τους δώσει την τεχνογνωσία επίλυσης προβλημάτων και άσκησης εξουσίας, θα τους αναπτύξει ως προσωπικότητες για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον από άποψη αξιών, στάσεων και συμπεριφορών και θα τους αναπτύξει τις ικανότητες επικοινωνίας για να είναι αποτελεσματικότεροι στην άσκηση ηγεσίας (Χυτήρης, 2001, Kong, Cheung & Zhang, 2010).

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις και όσους βεβαίως τώρα ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα σε συγκεκριμένο επίπεδο. Θα πρέπει, δηλαδή, να προκύπτει από μια ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών (τωρινών και μελλοντικών) πόσα και ποια στελέχη, ποιου διοικητικού επιπέδου, χρειάζεται να εκπαιδευτούν και σε ποια θέματα. Συνεπώς, το σύστημα εκπαίδευσης στελεχών και οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν θα πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένες (Χυτήρης, 2001).

Η Ανάπτυξη Στελεχών προέρχεται από τη μετάφραση του όρου Management Development και έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πολλών συγγραφέων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η Ανάπτυξη Στελεχών θα μπορούσε να οριστεί ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της εκπαίδευσης των

στελεχών. Σ' αυτήν περιέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών που προορίζονται για εκείνα τα άτομα ή τις ομάδες που επιβλέπουν ή διοικούν τους άλλους, δηλαδή η λειτουργία της εκπαίδευσης των στελεχών. Η Ανάπτυξη Στελεχών συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχιακό δυναμικό που χρειάζεται για να αποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Βελτιώνει την απόδοση των στελεχών, τους δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης και επιτρέπει την ομαλή κάλυψη των στελεχιακών θέσεων που μένουν κενές (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003).

Για την εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών εκτός από τις κλασσικές μεθόδους εκπαίδευσης μπορούμε να εφαρμόσουμε επιχειρησιακά παιχνίδια και εκπαίδευση ευαισθησίας. Στα επιχειρησιακά παιχνίδια οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων παίρνουν μια σειρά από αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν. Στην εκπαίδευση ευαισθησίας όσο περισσότερο ένα στέλεχος ανεβαίνει στην ιεραρχική πυραμίδα, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να μην έχει προβλήματα συμπεριφοράς, τόσο με τους υφισταμένους του, όσο και με τους ομοιόβαθμους του και τους ανωτέρους του. Έτσι τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων, να είναι σε θέση να αναλύσουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους ανθρώπους, να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους, να λαμβάνουν υπόψη τους, τόσο τις γνώμες, όσο και τα συναισθήματα των άλλων, να ασκούν αυτοκριτική και έλεγχο, να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις του με τους άλλους (Μαντάς, 1992).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Εισαγωγή

Η Κύπρος για χρόνια τουριστική χώρα και ως επίσημα μέλος της Ευρωπαϊκής οικογένειας, καλείται να αντιμετωπίσει ισάξια με τις άλλες χώρες μέλη τις προκλήσεις της εποχής μας. Η αναβάθμιση της ποιότητας ζωής και της ποιότητας προσφοράς υπηρεσιών αποτελούν τις νέες πραγματικότητες οι οποίες επιβάλλεται να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά με ριζικές αλλαγές και βελτιώσεις. Οι περαιτέρω βελτιώσεις της ποιότητας ή της απόδοσης ή καλύτερα παροχής υπηρεσιών αποτελούν τα βασικά στοιχεία που μπορούν να ενισχυθούν και να προσελκύσουν το ενδιαφέρον ακόμα και των πιο δύσκολων πελατών. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στην εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων, θα γίνει μια ιστορική αναδρομή στην πορεία των ξενοδοχειακών μονάδων ανά τους αιώνες. Επίσης λόγος θα γίνει για την σημασία των ξενοδοχειακών μονάδων όπως και ότι αφορά την οργάνωσή τους. Δεν θα μπορούσε να παραληφθεί η σημασία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες και οι αρμοδιότητες του και τέλος η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

4.2 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Ακριβέστερα ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρεί σε λειτουργία εστιατόρια, μπαρ και προσφέρει διάφορα συμπληρωματικά προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες των φιλοξενούμενων ατόμων. Τα ξενοδοχεία λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που καλούνται αλυσίδες, οι οποίες έχουν υπό τον έλεγχο τους ένα σύνολο ξενοδοχείων που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές. Η διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων που αποτελούν κρίκους μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας, διαφέρει από αυτή των ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Οι αλυσίδες διοικούνται από ένα κέντρο αποφάσεων,

έχουν κοινό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας και συνήθως προσφέρουν όμοιο ποιοτικά επίπεδο υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές τους μονάδες (Λαλούμης και Ρούπας, 2000).

4.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΝΑ ΤΟΥΣ ΑΙΩΝΕΣ

Η ιστορία των ξενοδοχείων έχει την ηλικία που έχει και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις φάσεις στην αντιμετώπιση της φιλοξενίας από τους αρχαίους πολιτισμούς. Η πρώτη φάση αφορά σε περιόδους κατά τις οποίες η επικινδυνότητα και η δυσκολία των ταξιδιών περιόριζαν τις μοναχικές μετακινήσεις, οπότε ελάχιστοι ταξιδιώτες έφθαναν σε πόλεις. Η δεύτερη φάση αφορά σε περιόδους που το εμπόριο και άλλες δραστηριότητες λειτούργησαν ως κίνητρα για ταξίδια, οπότε ο αριθμός των ταξιδιωτών αυξήθηκε αισθητά. Στην Τρίτη φάση, η βελτίωση των συνθηκών μετακίνησης, η στρατιωτική εποπτεία και η βελτίωση του οδικού δικτύου έκαναν συνηθισμένο φαινόμενο τις μετακινήσεις.

Η πρώτη φάση συνδέεται με την εποχή που ο ξένος ήταν ένα σπάνιο φαινόμενο. Έτσι όταν ένας επισκέπτης έφθανε σε κατοικημένη περιοχή, όλοι επιζητούσαν την παρέα του, η οποία έδινε κοινωνική αίγλη. Ταυτόχρονα όμως οι ντόπιοι έπαιρναν από τον ξένο πληροφορίες σχετικά με θέματα στρατιωτικά, πολιτιστικά και τεχνικά, οι οποίες μπορούσαν να έχουν σημαντική αξία. Έτσι λοιπόν κατά κανόνα στις πολιτισμένες κοινωνίες ο ξένος ήταν περιζήτητος και οι κάτοικοι της περιοχής μάχονταν για το ποιος θα τον φιλοξενήσει.

Με την πάροδο των χρόνων όμως ο αριθμός των ξένων μεγάλωνε και η αύξηση της προσφοράς μείωνε την ζήτηση. Όταν οι ξένοι έγιναν πολλοί, μειώθηκε το ενδιαφέρον γι' αυτούς. Δεν ξεχώριζε πλέον στις κοινωνίες της εποχής αυτός που φιλοξενούσε έναν ξένο, διότι υπήρχαν πολλοί ξένοι που ζητούσαν φιλοξενία. Ταυτόχρονα οι πληροφορίες που μετέφεραν ήταν ήδη γνωστές διότι τις είχαν μεταφέρει πιο πριν άλλοι ξένοι επισκέπτες. Τότε χρειάστηκε να μεσολαβήσει η πολιτεία για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα του καταλύματος των ξένων.

Στην τρίτη φάση και όταν πλέον οι ξένοι έγιναν πολλοί σε αριθμό για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα έπρεπε να πληρώσουν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία άρχισαν τη λειτουργία τους τα ξενοδοχεία. Σήμερα οι τουρίστες κινούνται κατά εκατομμύρια κάθε χρόνο. Η εμπορία της φιλοξενίας έχει πάρει επιστημονικές διαστάσεις και ο τουρισμός αποτελεί μεγάλης σημασίας κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο τόσο για τις χώρες που

δέχονται τον τουρισμό όσο και για τις χώρες από τις οποίες προέρχονται οι τουρίστες (Λαλούμης, 2002).

4.4 Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους ως φιλοξενούμενους και προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες και φιλοξενία η οποία να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Η αίγλη και η γοητεία της ξενοδοχειακής βιομηχανίας μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως, για παράδειγμα, την εικόνα που επιθυμούν να προβάλλουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται εν μέρει από την αρχιτεκτονική και τον σχεδιασμό του κτηρίου. Εντούτοις, άσχετα από το πόσο εντυπωσιακό και καλόγουστο σχέδιο έχει, το κτήριο δεν παύει να αποτελείται από τούβλα, γυαλί και έπιπλα. Η αρχιτεκτονική και το στυλ της επιχείρησης μπορεί να είναι σημαντικά για τον σχηματισμό της εξωτερικής εικόνας, αλλά το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι απαραίτητο για τη δημιουργία της καλής φήμης του. Τα ξενοδοχεία μπορούν να διαδραματίσουν πολύ σπουδαίο ρόλο σε ένα τόπο. Εκεί μπορεί να συναντηθούν επιστήμονες απ' όλο τον κόσμο, πολιτικοί, επιχειρηματίες, καλλιτέχνες, VIPs, μέλη λεσχών και εταιριών. Περιοχές με ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις υψηλού επιπέδου προσελκύουν τοπικές και διεθνείς οργανώσεις και τα ξενοδοχεία γενικότερα μπορούν να εξυπηρετήσουν σαν χώροι συναντήσεων ατόμων μιας ολόκληρης περιοχής (Καίκη – Πιβεροπούλου, 1998).

4.4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επηρεάζει από οικονομικής και κοινωνικής άποψης όλη τη χώρα. Δεδομένου ότι τα βασικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος είναι η μετακίνηση, η διαμονή και η διατροφή, τα ξενοδοχεία αποτελούν σημαντικότατο στοιχείο της τουριστικής υποδομής της χώρας. Η ύπαρξη ξενοδοχείων κατά συνέπεια αποτελεί προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη της χώρας, η οποία ανάπτυξη ποσοτικά εξαρτάται από τον αριθμό κλινών της ξενοδοχίας και ποιοτικά από την κατηγορία των ξενοδοχείων και από την ποιότητα του τουρισμού της. Η ιστορία των ξενοδοχείων αποκαλύπτει ότι αυτά αναπτύσσονται ανάλογα με τον πολιτισμό της εποχής (Λαλούμης, 2002).

4.4.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η λέξη οργάνωση δηλώνει την καλή συνεργασία των στοιχείων που αποτελούν μια ολότητα ή με άλλα λόγια ένα σύστημα. Ένα σύνολο τέτοιων στοιχείων συνεργάζονται στην περίπτωση ενός οργανισμού. Ένα ξενοδοχείο μοιάζει με ένα ζωντανό οργανισμό, του οποίου η ομαλή λειτουργία και επιβίωση εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία και συνεργασία των οργάνων – τμημάτων που το συνθέτουν. Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή των καθηκόντων, μια κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξης δράσης για κάθε εργαζόμενο. Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου αφορά την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, που το κάθε ένα συμβάλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, στην ανάθεση κάθε τμήματος σε διευθυντικό στέλεχος και στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων. Η οργανωτική δομή πρέπει να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του. Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο. Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς στόχους. Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι και ένα ξενοδοχείο μοιάζει με τα άλλα, αλλά αποτελεί μια μοναδικότητα για τον λόγο αυτό, το ιδανικό μοντέλο οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, την περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας της και πολλά άλλα (Kontz & O'Donnell, 1980, Λαλούμης, 2002).

4.4.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης γνωστοποιεί τη θέση που κατέχει ο κάθε υπάλληλος όσον αφορά στην ευθύνη, στην εξουσία αλλά και στην επικοινωνία και συνεργασία του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του (Keiser, 1998). Στις ξενοδοχειακές μονάδες τα διάφορα τμήματα ομαδοποιούνται ανάλογα με την εργασία που επιτελείται σε αυτά (Rutherford, 1995).

Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι (Λαλούμης και Ρούπας, 1996):

- Διεύθυνση, τήρηση επιχειρηματικής πολιτικής και εκπλήρωσης στόχων,
- Υποδοχή,
- Θυρωρείο,
- Όροφοι, έλεγχος καθαρισμού δωματίων,
- Λινοθήκη,
- Εστιατόριο,
- Κουζίνα,
- Συντήρηση,
- Λογιστήριο, εγγραφές ανοίγματος και κλεισίματος πελατειακών λογαριασμών,
- Έλεγχος, σε όλο το φάσμα των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων,
- Δημόσιες Σχέσεις, εξυπηρέτηση και επίλυση προβλημάτων των πελατών,
- Ανθρώπινο Δυναμικό, προσλήψεις και επανατοποθετήσεις υπαλλήλων, εκπαίδευση υπαλλήλων, αποζημιώσεις και ασφάλεια των υπαλλήλων, εξασφάλιση ποιοτικών εργασιακών σχέσεων,
- Νομική υπηρεσία, κάλυψη όλων των νομικών θεμάτων της επιχείρησης,
- Πωλήσεις, επιμέλεια των συναλλαγών που σχετίζονται με συσκέψεις, συνελεύσεις, στόχους και πληρότητα,
- Προμήθειες, προγραμματισμός αγορών και απογραφές,
- Ασφάλεια.

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών αναφέρονται στον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου και το κάθε τμήμα μπορεί να αποτελείται από μικρότερες οργανωτικές μονάδες (Keiser, 1998, Σταυρινούδης, 2006).

4.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζομένους καθώς οι τελευταίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης. 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 την σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών. Όσον αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Chartrungruang *et al.*, 2006) οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού (Chiang, Back & Canter, 2005, McGunnigle & Jameson, 2000). Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού (Pandit, 2003, Κανελλόπουλος, 1991).

4.5.1 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Το τμήμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και γενικότερα σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σπουδαίο ρόλο. Ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η παροχή υπηρεσιών που αφορούν σε διαδικασίες προσέλκυσης, εκπαίδευσης, 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 τη συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και απουσίες. Υπεύθυνος για την εισαγωγή και διαμόρφωση της πολιτικής του τμήματος είναι ο διευθυντής ο οποίος συμβουλευεται τη διοίκηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα όσον αφορά τον χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς την διοίκηση, τους προϊστάμενους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θέτει στόχους όπως βελτίωση της παραγωγικότητας, επικοινωνία των εργαζομένων, προγράμματα διαδοχής στελεχών, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας, κίνητρα απόδοσης. Στους στόχους συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο

καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις (Λιβέρης, 2009, Κανελλόπουλος, 1991, Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

4.6 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, να μιλούν πολλές γλώσσες και να έχουν άποψη τεχνική στην ειδικότητά τους. Η επαγγελματική εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου και επιρροής των προσωπικών μας αισθημάτων και των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο κύρια στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και στον υπάλληλο και γενικά στην τεταμένη ατμόσφαιρα που συναντάται σε μια δραστήρια τουριστική επιχείρηση. Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγάλη συνεργασία. Παράλληλα με τους εργαζομένους, επωφελούνται κατά συνέπεια η διοίκηση, οι πελάτες και ο οργανισμός (Λιβέρης, 2009, Lim & Wentling, 1998, Peters & Buhalis, 2004, Saibang & Schwindt, 1998).

Πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την λειτουργική αποτελεσματικότητα, την οικονομική απόδοση και ανταγωνιστικότητα (Mullins, 1995). Η ανάπτυξη που ως όρος συνδέεται με την έννοια της εκπαίδευσης, αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων προσωπικού με μορφωτικό υπόβαθρο (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντας, 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 την επαγγελματική εξέλιξη. 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 εκπαιδευόμενο προσωπικό με πολλαπλές ικανότητες, διατηρώντας το απασχολούμενο στις θέσεις, καθώς αυτό παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές (Παπαλεξανρή και Μπουρουντας, 2002, Agut, Grau & Peiro, 2003).

Η επιχείρηση από την άλλη, εφαρμόζοντας ένα ολόκληρο 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 προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην οργάνωση (Παπαλεξανρή και Μπουρουντας, 2002, Klidas, van de Berg & Wilderom, 2007).

Διάφορες έρευνες και μελέτες επιβεβαιώνουν τα θετικά αποτελέσματα που έχει η αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού στις προσφερόμενες υπηρεσίες των ανά τον κόσμο ξενοδοχείων (Buick & Muthu, 1997, Gu & Siu, 2009, Poulston, 2008, Tsaour & Lin, 2004, Sharma & Urneja, 2005, Presbury, Fitzgerald & Chapman, 2005, Pallet, Taylor & Jayawardena, 2003, Fisher, McPhail & Menghetti, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στα πλαίσια της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την χρονική περίοδο Απριλίου – Ιουλίου 2013 στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου. Από τις 223 Ξενοδοχειακές μονάδες που υπάρχουν στην Κύπρο, στάλθηκαν ερωτηματολόγια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις 180, από τις οποίες απάντησαν οι 97. Στις υπόλοιπες 43 ξενοδοχειακές μονάδες η έρευνα πραγματοποιήθηκε στον τόπο λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων με προσωπική επαφή για καλύτερη ανταπόκριση και πιστότητα.

Η μορφή της έρευνας που διεξήχθη είναι περιγραφική και η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων έγινε με ποσοτική έρευνα (δημοσκόπηση με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου).

5.2 ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων. Τα αποτελέσματά της είναι αριθμοί, δείκτες, ποσοστά και μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια καθώς και να συγκριθούν. Θεωρείται πιο αντικειμενική γιατί τα στοιχεία αναλύονται στατιστικά.

Οι κυριότερες μέθοδοι συλλογής ποσοτικών στοιχείων είναι:

- η προσωπική συνέντευξη,
- η τηλεφωνική συνέντευξη και
- η ταχυδρομική συνέντευξη.

Η καταγραφή των στοιχείων γίνεται μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, κλειστού τύπου. Για να είναι η ποσοτική έρευνα αποτελεσματική, θα πρέπει να έχει ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, ένα τυχαίο επιλεγμένο δείγμα ατόμων που μπορεί και αντιπροσωπεύει την αγορά και τέλος ένα αρκετά μεγάλο δείγμα ατόμων (Αγιουτάντης και Μέρτικας, 2003).

5.3 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της έρευνας είναι να διερευνήσει το βαθμό στον οποίο γίνεται εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου. Ειδικότερα, σε ποιους τομείς γίνεται εκπαίδευση και τι θεωρείται πιο σημαντικό για τις ξενοδοχειακές μονάδες.

5.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Για την επίτευξη των στόχων της έρευνας θεωρήθηκε απαραίτητος ο καταρτισμός ενός ερωτηματολογίου και η συμπλήρωση του από ορισμένο δείγμα των ξενοδοχειακών μονάδων της Κύπρου. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 2 ενότητες και περιείχε συνολικά 21 ερωτήσεις. Στην πρώτη ενότητα χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν την εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες, στην δεύτερη ενότητα χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν γενικά στοιχεία των ξενοδοχειακών μονάδων.

Παρακάτω αναφέρεται αναλυτικά ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου ο οποίος αποτελείται από τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο παρέχοντας ερωτήσεις κλειστού τύπου, απλές, σύντομες, και κατανοητές, με σκοπό τη διευκόλυνση, σε θέμα χρόνου και σε εκείνους στους οποίους προωθήθηκαν τα ερωτηματολόγια. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει την υλοποίηση του ερωτηματολογίου. Στο τρίτο στάδιο ύστερα από την υλοποίηση του ερωτηματολογίου, για την σωστή ολοκλήρωση, λειτουργία και σχεδίαση του, ακολούθησαν κάποιες διορθώσεις και παρατηρήσεις πάντα σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή. Στο τέταρτο στάδιο βρισκόμαστε στην ολοκληρωμένη μορφή του ερωτηματολογίου.

5.5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Για τη συλλογή στοιχείων κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος του ερωτηματολογίου καθώς θεωρείται η πιο κατάλληλη για την συγκεκριμένη έρευνα.

Πιο αναλυτικά με την μέθοδο του ερωτηματολογίου η επικοινωνία είναι άμεση και έτσι οι πληροφορίες ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην πραγματικότητα. Στη συνέχεια για να παρουσιαστεί τελειοποιημένα η έρευνα χρειάστηκαν να γίνουν τέσσερα βήματα.

Βήμα πρώτο: επικοινωνία με διευθυντικό στέλεχος της ξενοδοχειακής μονάδας που θα διευκρινίζει τον σκοπό της έρευνας και θα όριζε την ημέρα που θα γινόταν η πραγματοποίηση της.

Βήμα δεύτερο: κατά την διάρκεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο δίνονται διευκρινίσεις σε τυχόν απορίες.

Βήμα τρίτο: μετά το τέλος της έρευνας γίνεται ένας πρόχειρος έλεγχος για να δούμε αν τυχόν ο ερωτώμενος παρέλειψε να συμπληρώσει κάποια ερώτηση.

Βήμα τέταρτο: δίνονται ευχαριστίες στα διευθυντικά στελέχη για την συμμετοχή τους αλλά και για το χρόνο που αφιέρωσαν για να πραγματοποιηθεί η έρευνα.

5.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την έναρξη της καλοκαιρινής περιόδου και συνεχίστηκε μέχρι τα μέσα αυτής. Ένα σοβαρό πρόβλημα εντοπίστηκε στην προσπάθεια επικοινωνίας, καθώς κάποιες από τις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλέφωνα των ξενοδοχειακών μονάδων από την λίστα μας ήταν λανθασμένες κάτι το οποίο ήταν αρκετά χρονοβόρο στο να βρεθούν τα σωστά στοιχεία. Η συγκέντρωση των στοιχείων υπήρξε εξαιρετικά δύσκολη, λόγω της μειωμένης ανταπόκρισης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα το τελικό δείγμα να μην είναι το αναμενόμενο. Επίσης δεν είχαμε οποιαδήποτε πρόσβαση στα κατά τόπου τμήματα ανθρώπινου δυναμικού για να μας απαντήσουν το ερωτηματολόγιο και γι' αυτό το λόγο περιοριστήκαμε στους μόνους διευθυντές που μπορούσαμε να έχουμε επαφή οι οποίοι ήταν Food and Beverage Manager και Purchasing Manager.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, βάση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν συμπληρωμένα από τις ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

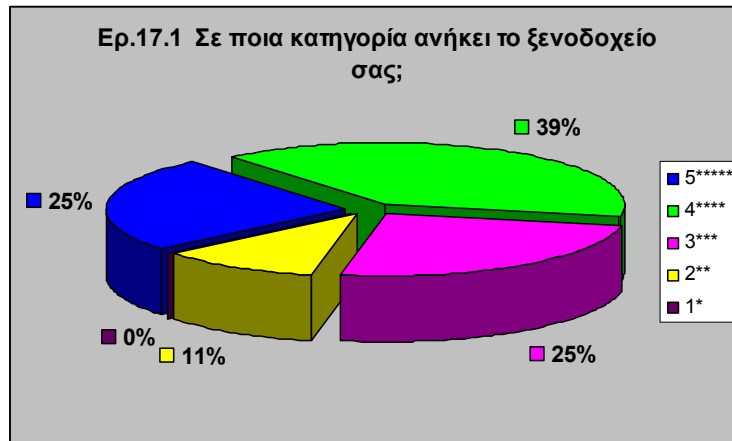
6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ξεκινάμε την παρουσίαση των αποτελεσμάτων με τα δημογραφικά στοιχεία (ερωτήσεις 17.1, 17.2, 17.3, 17.4 και 17.5) κυρίως για να γίνει γνωστή η ταυτότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα και για να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τις επόμενες ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι ερωτήσεις ακολουθούν την σειρά του ερωτηματολογίου. Ξεκινώντας από την ερώτηση 17.1 αναφορικά με την κατηγορία στην οποία ανήκει η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα προκύπτει ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία (55 συνολικά) είναι τεσσάρων αστέρων (4****), 35 από αυτά ανήκουν στη κατηγορία των πέντε αστέρων (5*****) και άλλα 35 είναι τριών αστέρων (3***), 15 ξενοδοχεία είναι δύο αστέρων (2**), ενώ από τα ξενοδοχεία ενός αστεριού (1*) δεν λάβαμε κάποια απάντηση.

Πίνακας 17.1 Πλήθος Ξενοδοχείων ανά κατηγορία.

5*****	35
4****	55
3***	35
2**	15
1*	0

Διάγραμμα 17.1 Ποσοστό Ξενοδοχείων ανά κατηγορία

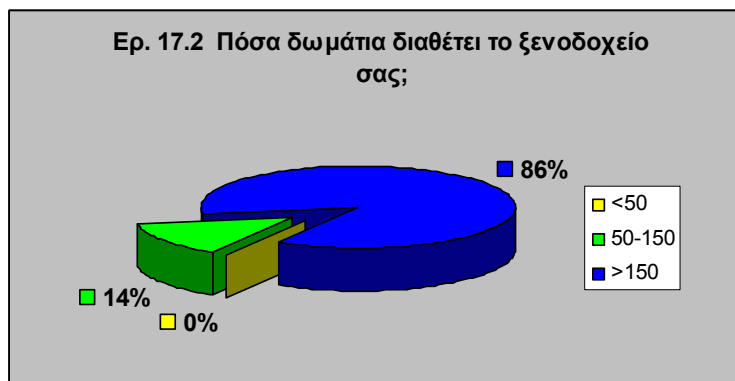


Στην ερώτηση 17.2 αναφορικά με τον αριθμό των δωματίων που διαθέτει η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν πάνω από 150 δωμάτια, 20 ξενοδοχεία είναι στην κατηγορία 50-150 δωμάτια, ενώ κανένα ξενοδοχείο δεν διαθέτει λιγότερα από 50 δωμάτια. Συνεπώς όπως παρατηρούμε, η πλειονότητα των επιχειρήσεων που συμμετείχε στην έρευνα είναι ξενοδοχειακές μονάδες μεγάλου μεγέθους.

Πίνακας 17.2 Πλήθος Ξενοδοχείων ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων που διαθέτουν.

<50	0
50-150	20
>150	120

Διάγραμμα 17.2 Ποσοστό Ξενοδοχείων ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων που διαθέτουν.

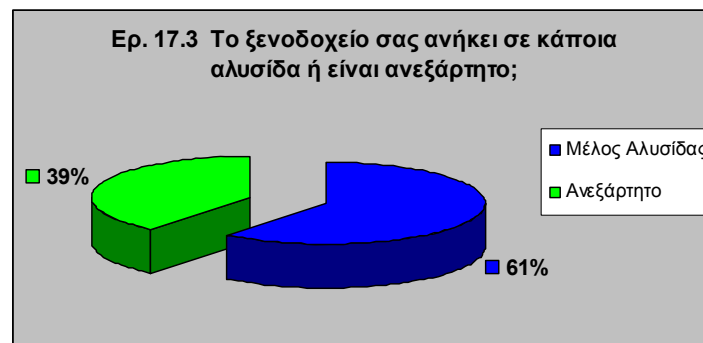


Αναφορικά με το ιδιοκτησιακό καθεστώς στην ερώτηση 17.3, οι 85 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απάντησαν ότι αποτελούν μέλος κάποιες αλυσίδας και οι 55 είναι ανεξάρτητες. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία τα οποία ανήκουν σε αλυσίδα έχουν κυρίαρχη θέση ενώ ο αριθμός των ανεξάρτητων είναι πιο περιορισμένος.

Πίνακας 17.3 Ιδιοκτησιακό καθεστώς ξενοδοχειακών μονάδων.

ΜΕΛΟΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ	85
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	55

Διάγραμμα 17.3 Ιδιοκτησιακό καθεστώς ξενοδοχειακών μονάδων.

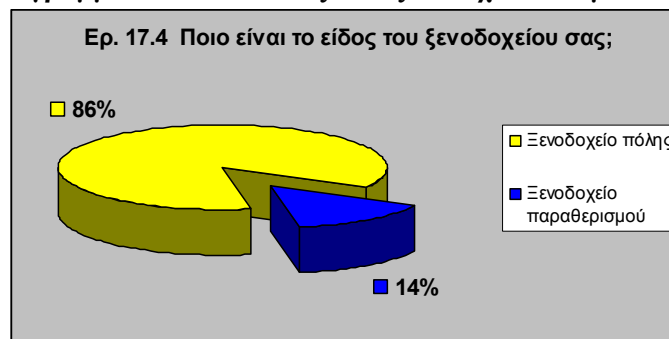


Στην ερώτηση 17.4 αναφορικά με το είδος των ξενοδοχειακών μονάδων, το 86% απάντησε ότι αποτελούν ξενοδοχεία πόλεως ενώ μόλις το 14% αποτελείται από ξενοδοχεία παραθερισμού.

Πίνακας 17.4 Είδος των ξενοδοχειακών μονάδων

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΠΟΛΕΩΣ	120
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΜΟΥ	20

Διάγραμμα 17.4 Είδος των ξενοδοχειακών μονάδων.

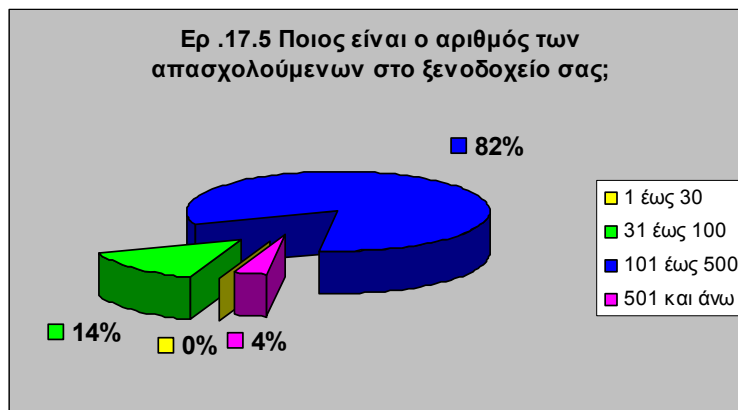


Στην ερώτηση 17.5 αναφορικά με τον αριθμό των απασχολούμενων στις ξενοδοχειακές μονάδες οι ερωτώμενοι απάντησαν ως εξής: για 1 έως 30 άτομα δεν είχαμε κάποια απάντηση, για 31 έως 100 άτομα απάντησαν 20 ξενοδοχειακές μονάδες, για 101 έως 500 άτομα απάντησαν 115 ξενοδοχειακές μονάδες και για 501 και άνω απάντησαν μόλις 5 ξενοδοχειακές μονάδες.

Πίνακας 17.5 Αριθμός των απασχολούμενων στις ξενοδοχειακές μονάδες.

1 έως 30	0
31 έως 100	20
101 έως 500	115
501 και άνω	5

Διάγραμμα 17.5 Αριθμός των απασχολούμενων στις ξενοδοχειακές μονάδες.

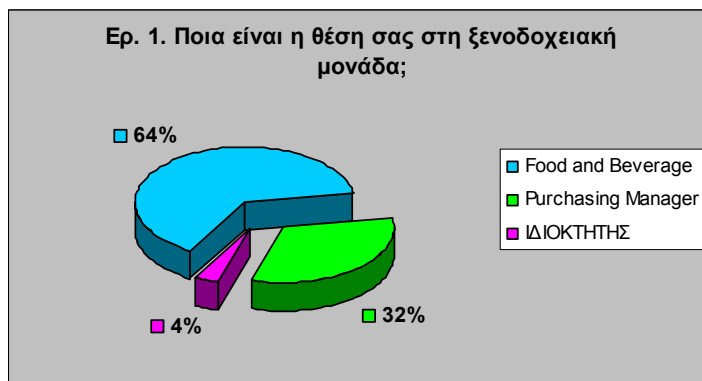


Στην ερώτηση 1 αναφορικά με το ποια είναι η θέση που κατέχει στην ξενοδοχειακή μονάδα το άτομο που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο απάντησαν ότι το 64% κατέχει τη θέση του Food and Beverage Manager, το 32% τη θέση του Purchasing Manager και μόλις το 5% είναι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων.

Πίνακας 1 Θέση ερωτώμενου στις ξενοδοχειακές μονάδες

Food and Beverage	90
Purchasing Manager	45
ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ	5

Διάγραμμα 1 Θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες στις ξενοδοχειακές μονάδες.

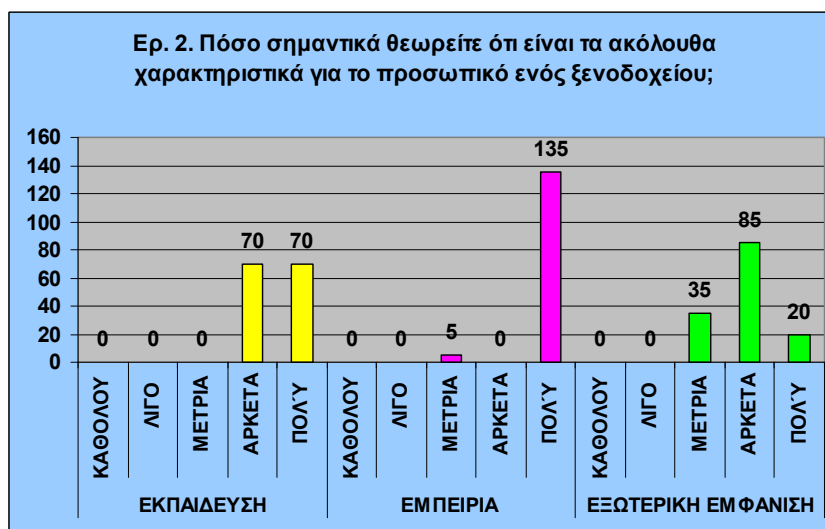


Η ερώτηση 2 αναφέρεται στο πόσο σημαντικά θεωρούνται η εκπαίδευση, η εμπειρία και η εξωτερική εμφάνιση για το προσωπικό των ξενοδοχειακών μονάδων.

Πίνακας 2 Βαθμός σημαντικότητας χαρακτηριστικών του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		ΕΜΠΕΙΡΙΑ		ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ	
ΚΑΘΟΛΟΥ	0	ΚΑΘΟΛΟΥ	0	ΚΑΘΟΛΟΥ	0
ΛΙΓΟ	0	ΛΙΓΟ	0	ΛΙΓΟ	0
ΜΕΤΡΙΑ	0	ΜΕΤΡΙΑ	5	ΜΕΤΡΙΑ	35
ΑΡΚΕΤΑ	70	ΑΡΚΕΤΑ	0	ΑΡΚΕΤΑ	85
ΠΟΛΥ	70	ΠΟΛΥ	135	ΠΟΛΥ	20

Διάγραμμα 2 Βαθμός σημαντικότητας χαρακτηριστικών του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων.



Στην ερώτηση 3 αναφέρονται τα ποσοστά των εργαζομένων οι οποίοι κατέχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και είναι ως εξής: 60 Ξενοδοχειακές μονάδες έχουν 10% πτυχιούχους εργαζόμενους, 20 Ξενοδοχειακές μονάδες έχουν 15% πτυχιούχους εργαζόμενους, 15 Ξενοδοχειακές μονάδες έχουν 25% πτυχιούχους εργαζόμενους, 15 Ξενοδοχειακές μονάδες έχουν 35% πτυχιούχους εργαζόμενους, 5 Ξενοδοχειακές μονάδες έχουν 40% πτυχιούχους εργαζόμενους, 5 Ξενοδοχειακές μονάδες έχουν 45% πτυχιούχους εργαζόμενους, 15 Ξενοδοχειακές μονάδες έχουν 50% πτυχιούχους εργαζόμενους, 5 Ξενοδοχειακές μονάδες έχουν 60% πτυχιούχους εργαζόμενους,

Πίνακας 3 Εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

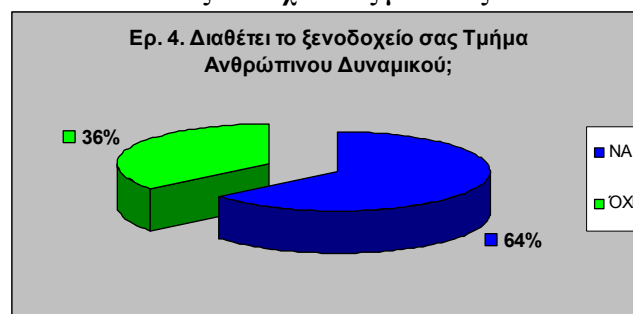
60 Ξενοδοχειακές μονάδες	10% Κάτοχοι πτυχίου
20 Ξενοδοχειακές μονάδες	15% Κάτοχοι πτυχίου
15 Ξενοδοχειακές μονάδες	25% Κάτοχοι πτυχίου
15 Ξενοδοχειακές μονάδες	35% Κάτοχοι πτυχίου
5 Ξενοδοχειακές μονάδες	40% Κάτοχοι πτυχίου
5 Ξενοδοχειακές μονάδες	45% Κάτοχοι πτυχίου
15 Ξενοδοχειακές μονάδες	50% Κάτοχοι πτυχίου
5 Ξενοδοχειακές μονάδες	60% Κάτοχοι πτυχίου

Από τις απαντήσεις που πήραμε στην ερώτηση 4 φαίνεται ότι οι 90 ξενοδοχειακές μονάδες διαθέτουν Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε αντίθεση με τις 50 ξενοδοχειακές μονάδες που δεν διαθέτουν.

Πίνακας 4 Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

ΝΑΙ	90
ΟΧΙ	50

Διάγραμμα 4 Ποσοστό ύπαρξης Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

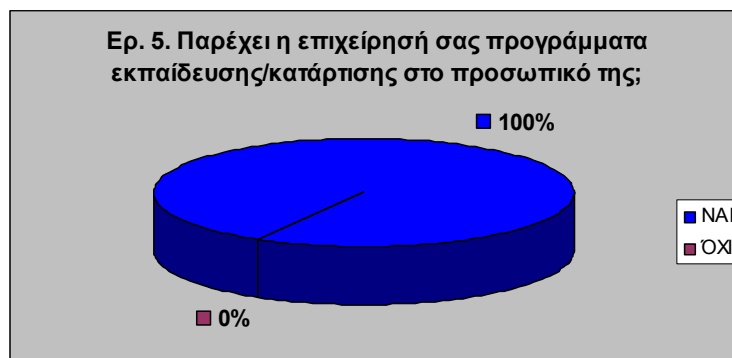


Όπως αναφέρεται στην ερώτηση 5 όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης / κατάρτισης στους εργαζόμενους τους.

Πίνακας 5 Παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης από τις ξενοδοχειακές μονάδες.

ΝΑΙ	100
ΌΧΙ	0

Διάγραμμα 5 Παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης από τις ξενοδοχειακές μονάδες.



Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης / κατάρτισης στους εργαζομένους τους τα οποία κάποιες φορές τα αναλαμβάνει η ίδια η επιχείρηση, ή ακόμα καλύτερα για την επιχείρηση τα αναλαμβάνει τρίτος φορέας, σε άλλες περιπτώσεις ισχύουν και τα 2 στις οποίες ένα ποσοστό το επιβαρύνεται η επιχείρηση και το υπόλοιπο ο τρίτος φορέας.

Πίνακας 6 Παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης από τις ξενοδοχειακές μονάδες.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	50
ΤΡΙΤΟΣ ΦΟΡΕΑΣ	5
ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ	85

Διάγραμμα 6 Παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης από τις ξενοδοχειακές μονάδες.

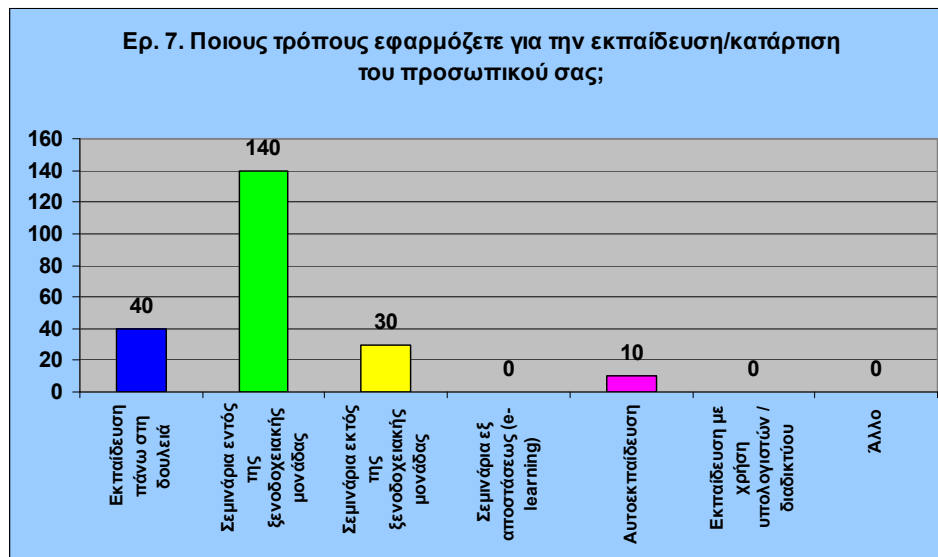


Οι τρόποι εκπαίδευσης που εφαρμόζονται στα Ξενοδοχεία σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, είναι οι ακόλουθοι: οι πλείστοι επιλέγουν σεμινάρια εντός της ξενοδοχειακής μονάδας, κάποιοι άλλοι επιλέγουν εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, σεμινάρια εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας και την αυτοεκπαίδευση σε μικρότερο ποσοστό. Τα σεμινάρια εξ' αποστάσεως (e-learning) και η εκπαίδευση με χρήση υπολογιστών / διαδικτύου δεν προτιμούνται.

Πίνακας 7 Τρόποι εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά	40
Σεμινάρια εντός της ξενοδοχειακής μονάδας	140
Σεμινάρια εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας	30
Σεμινάρια εξ αποστάσεως (e-learning)	0
Αυτοεκπαίδευση	10
Εκπαίδευση με χρήση υπολογιστών / διαδικτύου	0
Άλλο	0

Διάγραμμα 7 Τρόποι εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.



Αναφορικά με τη συχνότητα εκπαίδευσης του προσωπικού, το 43% των ξενοδοχειακών μονάδων θεωρεί απαραίτητο να γίνεται εκπαίδευση στο προσωπικό όποτε υπάρχει ανάγκη, το 32% εκπαιδεύει το προσωπικό μια φορά τον χρόνο και το 25% των ξενοδοχειακών μονάδων εκπαιδεύει το προσωπικό κάθε 6 μήνες.

Πίνακας 8 Συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Κάθε 6 μήνες	35
Μία φορά το χρόνο	45
Κάθε 2 χρόνια	0
Όποτε υπάρχει ανάγκη	60
Άλλο	0

Διάγραμμα 8 Συχνότητα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.



Η εκπαίδευση / κατάρτιση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες αφορά τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων στη θέση εργασίας, την εκπαίδευση για την ανάθεση νέων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και την συμπεριφορά προς τους πελάτες.

Πίνακας 9 Περιεχόμενο εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Τρόπο άσκησης καθηκόντων θέσης εργασίας	110
Εκπαίδευση για την ανάθεση νέων καθηκόντων / αρμοδιοτήτων	30
Συμπεριφορά προς τους πελάτες	130
Άλλο	0

Διάγραμμα 9 Περιεχόμενο εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

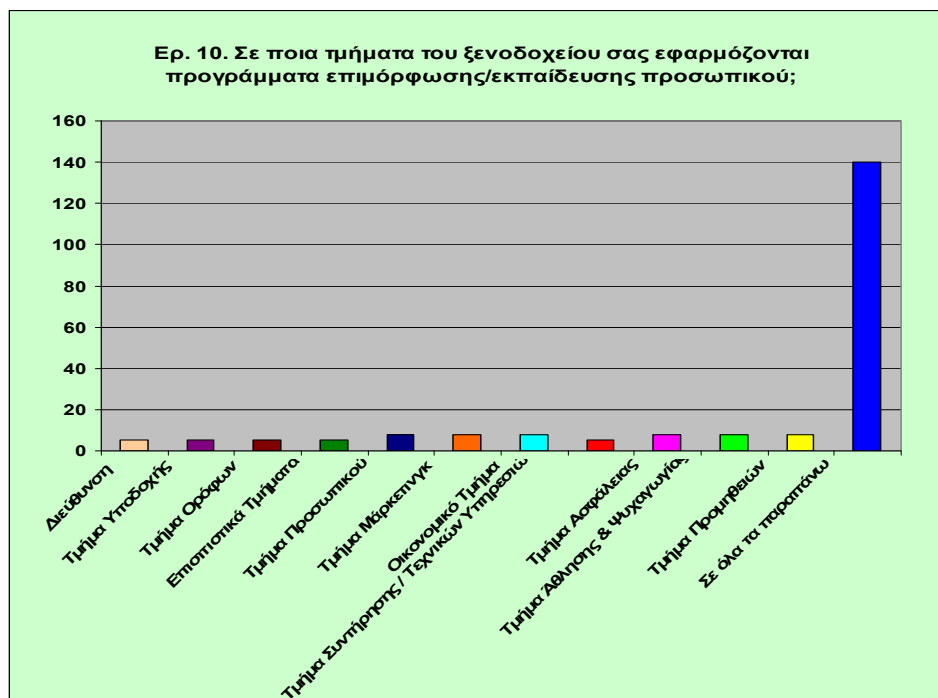


Αναφορικά με την ερώτηση 10 τα προγράμματα εκπαίδευσης / επιμόρφωσης εφαρμόζονται σε όλα τα τμήματα όπως η Διεύθυνση, το Τμήμα Υποδοχής, το Τμήμα Ορόφων, τα Επισιτιστικά Τμήματα, το Τμήμα Προσωπικού, το Τμήμα Μάρκετινγκ, το Οικονομικό Τμήμα, το Τμήμα Συντήρησης / Τεχνικών Υπηρεσιών, το Τμήμα Ασφάλειας, Τμήμα Άθλησης & Ψυχαγωγίας και το Τμήμα Προμηθειών.

Πίνακας 10 Τμήματα στα οποία εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης / εκπαίδευσης προσωπικού.

Διεύθυνση	5
Τμήμα Υποδοχής	5
Τμήμα Ορόφων	5
Επισιτιστικά Τμήματα	5
Τμήμα Προσωπικού	8
Τμήμα Μάρκετινγκ	8
Οικονομικό Τμήμα	8
Τμήμα Συντήρησης / Τεχνικών Υπηρεσιών	5
Τμήμα Ασφάλειας	8
Τμήμα Άθλησης & Ψυχαγωγίας	8
Τμήμα Προμηθειών	8
Σε όλα τα παραπάνω	140

Διάγραμμα 10 Τμήματα στα οποία εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης / εκπαίδευσης προσωπικού.



Στην ερώτηση 11 δίνονται οι τρόποι με τους οποίους οι ξενοδοχειακές μονάδες μετρούν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού και αυτό αποτελεί κατά το μεγαλύτερο ποσοστό η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού. Άλλοι δίνουν βαρύτητα στο ότι οι εργαζόμενοι κάνουν λιγότερα λάθη. Επίσης κριτήριο αποτελεί η μείωση των παραπόνων από πελάτες και η αύξηση θετικών σχολίων πελατών. Μέτρο αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης αποτελεί επίσης η αύξηση αριθμού των πελατών όπως φυσικά και η αύξηση των εσόδων και των κερδών.

Πίνακας 11 Τρόποι μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Αύξηση αριθμού πελατών / εσόδων / κερδών	25
Μείωση παραπόνων πελατών / Αύξηση θετικών σχολίων πελατών	105
Μείωση λαθών εργαζομένων	75
Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων	135
Άλλο	0

Διάγραμμα 11 Τρόποι μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.

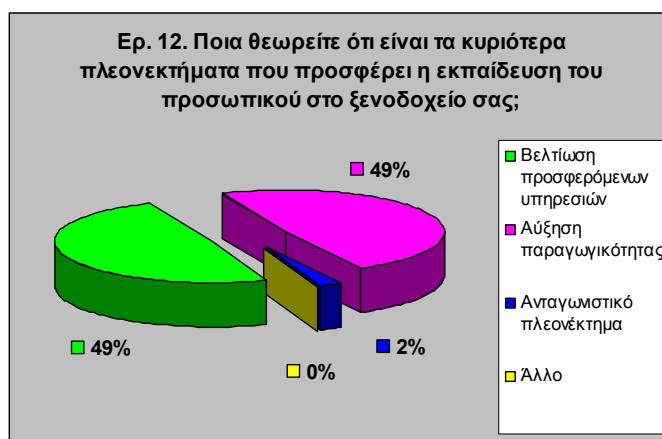


Αναφορικά με την ερώτηση 12 δίνονται τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες εκ των οποίων τα πιο σημαντικά είναι η βελτίωση προσφερόμενων υπηρεσιών, η αύξηση της παραγωγικότητας και σε λιγότερο βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πίνακας 12 Πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού.

Βελτίωση προσφερόμενων υπηρεσιών	115
Αύξηση παραγωγικότητας	115
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	5
Άλλο	0

Διάγραμμα 12 Πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού.



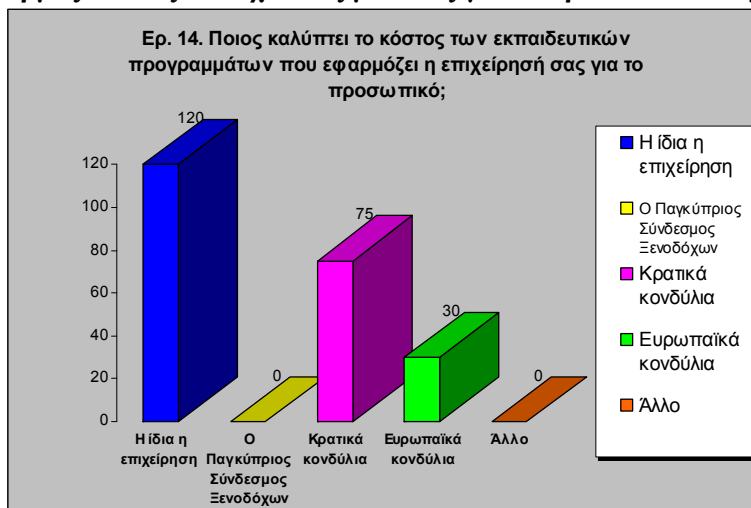
Όσον αφορά την ερώτηση 13 για το ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού των ξενοδοχειακών μονάδων που διατίθεται σε προγράμματα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού οι πλείστες απαντήσεις ήταν μεταξύ του **3%** μέχρι **10%**.

Στην ερώτηση 14 αναλύεται ποιος επωμίζεται το κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για το προσωπικό τους. Όπως προκύπτει, τις πλείστες φορές το κόστος αυτό το επιβαρύνεται η ίδια η επιχείρηση, ενώ σε άλλες περιπτώσεις επιχορηγείται ένα ποσοστό από τα κρατικά ή Ευρωπαϊκά κονδύλια.

Πίνακας 14 Ποιος καλύπτει το κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες για το προσωπικό τους.

Η ίδια η επιχείρηση	120
Ο Παγκύπριος Σύνδεσμος Ξενοδόχων	0
Κρατικά κονδύλια	75
Ευρωπαϊκά κονδύλια	30
Άλλο	0

Διάγραμμα 14 Ποιος καλύπτει το κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες για το προσωπικό τους.

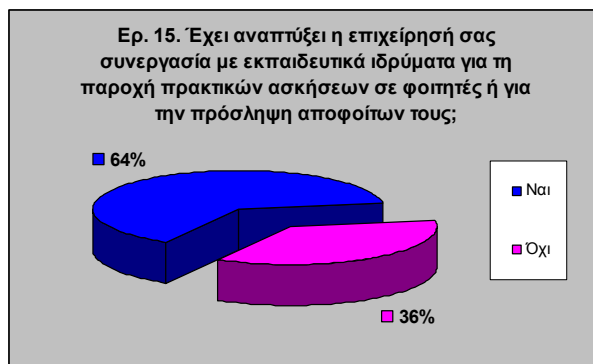


Όπως προκύπτει από την ερώτηση 15 οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν αναπτύξει συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα σε ποσοστό 64% για τη παροχή πρακτικών ασκήσεων σε φοιτητές ή για την πρόσληψη των αποφοίτων τους, ενώ ένα ποσοστό του 36% δεν έχει συνεργασία με κάποιο ίδρυμα.

Πίνακας 15 Συνεργασία ξενοδοχειακών μονάδων με εκπαιδευτικά ιδρύματα για την παροχή πρακτικών ασκήσεων σε φοιτητές ή για την πρόσληψη τους.

ΝΑΙ	90
ΌΧΙ	50

Διάγραμμα 15 Συνεργασία ξενοδοχειακών μονάδων με εκπαιδευτικά ιδρύματα για την παροχή πρακτικών ασκήσεων σε φοιτητές ή για την πρόσληψη τους.



Η ερώτηση 16 που αφορά τους λόγους για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις ενδεχομένως δεν προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού τους, δεν έχει απαντηθεί από κανέναν για τον λόγο ότι όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες στην Κύπρο προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό τους, τα οποία έχουν αναφερθεί πιο πάνω.

Πίνακας 16 Οι λόγοι για τους οποίους ξενοδοχειακές μονάδες δεν προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό τους.

Η επιχείρηση είναι μικρή οικογενειακή	0
Το προσωπικό που απασχολείται είναι εποχιακό	0
Δεν υπάρχει λόγος / ανάγκη εκπαίδευσης	0
Είναι μεγάλο το κόστος τέτοιων προγραμμάτων	0
Άλλο	0

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιάσουμε τα συμπεράσματα σύμφωνα με τους άξονες που τέθηκαν και τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται προτάσεις οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της εκπαίδευσης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες.

7.2 Συμπεράσματα

Η πραγματική χαρά για εργασία και η ολοκληρωμένη αφοσίωση των εργαζομένων στην εργασία τους πραγματοποιείται με τη σωστή τοποθέτηση των ατόμων στις διάφορες θέσεις εργασίας ανάλογα με τις ικανότητες του καθενός. Αυτή κατά την άποψη μας είναι η ιδανική κατάσταση μίας επιχείρησης με την οποία θα γινόταν και η πιο αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων. Με βάση όμως την κατάσταση στην οποία βρίσκονται όλες οι επιχειρήσεις σήμερα και λόγω του γενικότερου κλίματος της σύγχρονης εποχής μας, είναι δύσκολη η υλοποίηση αυτού του σχεδίου. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και ο κορεσμός των διάφορων επαγγελμάτων ακόμη μεγαλύτερος, σε συνδυασμό μάλιστα με την ανεργία που όλο και αυξάνεται. Όλα αυτά λοιπόν παίζουν καταλυτικό ρόλο στην παρεμπόδιση του σωστού καταμερισμού των θέσεων εργασίας.

Μετά από ανάλυση των αποτελεσμάτων το βασικότερο συμπέρασμα είναι ότι όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου προσφέρουν προγράμματα εκπαίδευσης έστω μια φορά τον χρόνο. Αυτό δείχνει την αναγνώριση της αξίας της εκπαίδευσης και από τις ίδιες τις ξενοδοχειακές μονάδες. Παρόλα αυτά η συχνότητα εκπαίδευσης εξαρτάται από την ανάγκη των ξενοδοχειακών μονάδων για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Παρατηρείται σε υψηλό ποσοστό η εκπαίδευση να γίνεται εντός των ξενοδοχειακών μονάδων σε σχέση με την εκπαίδευση εκτός των ξενοδοχειακών μονάδων. Απουσιάζουν η εκπαίδευση εξ αποστάσεως (e-learning) όπως και η εκπαίδευση με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών / διαδικτύου.

Ο Παγκύπριος Σύνδεσμος Ξενοδόχων δεν καλύπτει κανένα κόστος για κανένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα από όσα εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την εκπαίδευση του προσωπικού τους, με αποτέλεσμα να επωμίζονται όλα τα έξοδα η ίδιες η ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες απουσιάζει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή είναι εκτός των ξενοδοχειακών μονάδων, πράγμα που αποτρέπει την άμεση επαφή με το προσωπικό και τα προβλήματα που μπορεί να προκύπτουν καθημερινά.

Οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες με πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν το μικρότερο ποσοστό του προσωπικού.

7.3 Προτάσεις

Η εκπαίδευση προσωπικού είναι εντελώς απαραίτητη στις μέρες μας και αυτό γιατί κάθε επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να ανταπεξέλθει κυρίως στην ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας. Επίσης, η εκπαίδευση δεν πρέπει να είναι μια διαδικασία που συμβαίνει μόνο σε νεοπροσλυφθέντες. Οι εργαζόμενοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει να υπόκεινται συνεχώς σε αξιολόγηση της δουλειάς τους και να εκπαιδεύονται για να αποκτήσουν καινούριες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό βοηθά στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, στο να ανέβει το ηθικό των εργαζομένων και στην γενικότερη άνθιση της επιχείρησης. Η καλύτερη μέθοδος εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης, όσον αφορά τους νέους υπαλλήλους και αυτό γιατί το να μαθαίνεις τα βήματα που απαιτούνται για την εκπλήρωση μιας εργασίας από έναν παλιότερο υπάλληλο, σημαίνει ότι θα μάθεις όλες τις δυσκολίες που αντιμετώπισε εκείνος όταν ήταν στη θέση σου.

Ως πρώτο βήμα είναι η πρόσληψη μεγαλύτερου αριθμού πτυχιούχων από τις ξενοδοχειακές μονάδες, κάτι το οποίο θα αναβαθμίσει αυτόματα το προσφερόμενο προϊόν και θα μειώσει το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού.

Αναμφίβολα η συχνότητα εκπαίδευσης του προσωπικού δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο όταν υπάρχει ανάγκη από τις ξενοδοχειακές μονάδες αλλά σε πιο συχνά χρονικά διαστήματα.

Ο Παγκύπριος Σύνδεσμος Ξενοδόχων θα μπορούσε να προσφέρει προγράμματα εκπαίδευσης έτσι ώστε να μπορούν να λαμβάνουν μέρος περισσότερες ξενοδοχειακές

μονάδες που έχουν ανάγκη αλλά λόγω των οικονομικών συνθηκών δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν.

Είναι απαραίτητο η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση να διαθέτει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, είτε είναι μια ξενοδοχειακή μονάδα είτε περισσότερες, για να μπορούν να αντιμετωπίζονται άμεσα προβλήματα που προκύπτουν, να παρακολουθούνται τυχόν ελλείψεις του προσωπικού και να προγραμματίζονται νέα προγράμματα εκπαίδευσης για την περεταίρω ανάπτυξη του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων.

7.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Επειδή οι εξελίξεις στο χώρο της οικονομίας, της εκπαίδευσης, της τεχνολογίας και ιδιαίτερα του διαδικτύου προχωρούν με αλματώδεις ρυθμούς, η πραγματοποίηση επιπλέον ερευνών καθίσταται αναγκαία.

Η ίδια έρευνα θα μπορούσε να υλοποιηθεί ξανά με διαφορετική μέθοδο όπως οι συνεντεύξεις σε βάθος απευθυνόμενη σε διευθυντές τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αλλά όχι σε θερινή περίοδο ούτως ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ανταπόκριση από τους ξενοδόχους.

Μια νέα, επαναληπτική έρευνα της παρούσας θα μπορούσε να διεξαχθεί σε 5 έτη για να διαπιστώσουμε αν υπάρχουν και ποιες είναι οι αλλαγές που θα προκύψουν στον τομέα της εκπαίδευσης προσωπικού, ποιες οι νέες ανάγκες των πελατών στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε και η διεξαγωγή αντίστοιχης έρευνας με την υπάρχουσα, απευθυνόμενη όμως στους πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων της Κύπρου.

Επίσης ενδιαφέρον θα είχε να γίνει μια προσπάθεια διεξαγωγής αντίστοιχης έρευνας με την υπάρχουσα σε ξενοδοχειακές μονάδες άλλων τουριστικών προορισμών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Agut, S., Grau, R. & Peiro, J.M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *Hospitality Management*, 22: 281-295.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Buick, I. & Muthu, G. (1997). An Investigation of the Current Practices of In-House Employee Training and Development within Hotels in Scotland. *The Service Industries Journal*, 17(4): 652-668.
- Chartrungruang, B.-O., Turner, L., King, B. & Waryszak, R. (2006). Customer Satisfaction, Training and TQM. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(1): 51-75.
- Chiang, C.-F., Back, K.-J. & Canter, D. (2005). The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 4(2): 99-118.
- Cornelious, N. (1999). *Human Resource Management. A managerial perspective*. London - New York: International Thomson Business Press.
- Fisher, R., McPhail, R. & Menghetti, G. (2010). Linking employee attitudes and behaviors with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 397-404.
- Gu, Z. & Siu, R.C.S. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5): 561-578.
- Hannah, R. (2006). *Education Application. Introduction to Nursing Informatics*. New York: Springer.
- Kim, J., Erdem, M., Byun, J. & Jeong, H. (2011). Training soft skills via e-learning: international chain hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6): 739-763.

- Klidas, A., van de Berg, P.T. & Wilderom, C.P.M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1): 70-88.
- Knowles, M.S. (1973). *The Adult Learner: A Neglected Species*. Huston: Gulf.
- Kong, H., Cheung, C. & Zhang, H.Q. (2010). Career Management Systems: what are China's state-owned hotels practicing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): 467-482.
- Lim, D.H. & Wentling, R.M. (1998). Modification of transferred training programmes for multinational chain hotels in Korea. *International Journal for Training and Development*, 2(1): 17-27.
- McGunnigle, P.J. & Jameson, S.M. (2000). HRM in UK hotels: a focus on commitment. *Employee Relations*, 22(4): 403-422.
- Mullins, L.J. (1995). *Hospitality Management – A Human Resources Approach*. 2^η Έκδοση. Longman.
- Pallet, W.J., Taylor, W.W. & Jayawardena, C. (2003). People and quality: the case of Delta hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6): 349-351.
- 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*.
- Peters, M. & Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education and Training*, 46(8/9): 406-415.
- Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: a close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4): 412-427.
- Presbury, R., Fitzgerald, A. & Chapman, R. (2005). Impediments to improvements in service quality in luxury hotels. *Managing Service Quality*, 15(4): 357-373.
- Saibang, P. & Schwindt, R.C. (1998). The need for employee training in hotels in Thailand. *International Journal for Training and Development*, 2(3): 205-214.

- Sharma, A. & Urneja, A. (2005). Factors influencing financial performance of small hotels in Tanzania. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6): 504-515.
- Tsaour, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25: 471-481.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγιουτάντης, Γ. και Μέρτικας Π. (2003) *Ένας πρακτικός οδηγός για τη συγγραφή τεχνικών κειμένων*. Εκδόσεις ION.
- Βεργίδης, Δ. (2003). *Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Courau, S. (2000). *Τα βασικά εργαλεία του εκπαιδευτή ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Icon.
- Καπίκη-Πιβεροπούλου, Τ. (1998). *Υπηρεσία Υποδοχής*. Αθήνα: INTERBOOKS.
- Κάραλης, Θ. (2005). *Σχεδιασμός, Διοίκηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων, Εκπαίδευση Ενηλίκων: Σχεδιασμός Προγραμμάτων*. Τόμος Β'. ΕΑΠ. Πάτρα.
- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Θεωρία και Πρότυπα)*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κόκκος, Α. (1999). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: το πεδίο, οι αρχές μάθησης, οι συντελεστές*. Τόμος Α'. ΕΑΠ, Πάτρα.
- Κόκκος, Α. (2005). *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1980). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Λαλούμης, Δ. (2002). *Διοίκηση Ξενοδοχείων, Hotel Management*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: INTERBOOKS.
- Μαντάς, Ν. (1992). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*.

- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουρουντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Γ.Μπένου.
- Rogers, A. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Rutherford, D. (1995). *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες*. 2^η Έκδοση, Αθήνα: Έλλην.
- Σταυρινούδης, Θ. (2006). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS.



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

**“ Ο ρόλος και η σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού στις
ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κύπρου ”**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας με τίτλο «Ο ρόλος και η σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Κύπρου». Η συμμετοχή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας και σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας. Επιπλέον, θα ήθελα να τονίσω ότι όλες οι απαντήσεις που θα δώσετε θα θεωρηθούν εμπιστευτικές και δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο σκοπό εκτός από αυτόν της έρευνας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί 10 περίπου λεπτά.

Υπεύθυνη της έρευνας: Βίβιαν Σαρλά

1. Ποια είναι η θέση σας στη ξενοδοχειακή μονάδα;

.....

2. Πόσο σημαντικά θεωρείτε ότι είναι τα ακόλουθα χαρακτηριστικά για το προσωπικό ενός ξενοδοχείου;

	Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εμπειρία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξωτερική Εμφάνιση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Τι ποσοστό των εργαζομένων στο ξενοδοχείο σας είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης;

.....

4. Διαθέτει το ξενοδοχείο σας Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

- Ναι
 Όχι

5. Παρέχει η επιχείρησή σας προγράμματα εκπαίδευσης/κατάρτισης στο προσωπικό της;

- Ναι
 Όχι

6. Ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού σας;

- Η ίδια η επιχείρηση
- Τρίτος φορέας
- Και τα δύο

7. Ποιους τρόπους εφαρμόζετε για την εκπαίδευση/κατάρτιση του προσωπικού σας;

- Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά
- Σεμινάρια εντός της ξενοδοχειακής μονάδας
- Σεμινάρια εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας
- Σεμινάρια εξ αποστάσεως (e-learning)
- Αυτοεκπαίδευση
- Εκπαίδευση με χρήση υπολογιστών / διαδικτύου
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):

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

8. Πόσο συχνά εκπαιδεύετε το προσωπικό του ξενοδοχείου σας;

- Κάθε 6 μήνες
- Μία φορά το χρόνο
- Κάθε 2 χρόνια
- Όποτε υπάρχει ανάγκη
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):

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

9. Η εκπαίδευση που παρέχετε στο προσωπικό σας αφορά:

- Τρόπο άσκησης καθηκόντων θέσης εργασίας
- Εκπαίδευση για την ανάθεση νέων καθηκόντων / αρμοδιοτήτων
- Συμπεριφορά προς τους πελάτες
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):

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

10. Σε ποια τμήματα του ξενοδοχείου σας εφαρμόζονται προγράμματα επιμόρφωσης/εκπαίδευσης προσωπικού;

- Διεύθυνση
- Τμήμα Υποδοχής
- Τμήμα Ορόφων
- Επισιτιστικά Τμήματα
- Τμήμα Προσωπικού
- Τμήμα Μάρκετινγκ

- Οικονομικό Τμήμα
- Τμήμα Συντήρησης / Τεχνικών Υπηρεσιών
- Τμήμα Ασφάλειας
- Τμήμα Άθλησης & Ψυχαγωγίας
- Τμήμα Προμηθειών
- Σε όλα τα παραπάνω

11. Πως μετράτε την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

- Αύξηση αριθμού πελατών / εσόδων / κερδών
- Μείωση παραπόνων πελατών / Αύξηση θετικών σχολίων πελατών
- Μείωση λαθών εργαζομένων
- Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):
.....
.....
.....

12. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση του προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;

- Βελτίωση προσφερόμενων υπηρεσιών
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):
.....
.....
.....

13. Τι ποσοστό του συνολικού προϋπολογισμού του ξενοδοχείου διατίθεται σε προγράμματα εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού της;

.....

14. Ποιος καλύπτει το κόστος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που εφαρμόζει η επιχείρησή σας για το προσωπικό;

- Η ίδια η επιχείρηση
- Ο Παγκύπριος Σύνδεσμος Ξενοδόχων
- Κρατικά κονδύλια
- Ευρωπαϊκά κονδύλια
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):
.....

15. Έχει αναπτύξει η επιχείρησή σας συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα για τη παροχή πρακτικών ασκήσεων σε φοιτητές ή για την πρόσληψη αποφοίτων τους;

- Ναι
- Όχι

16. Εάν η επιχείρησή σας δεν προσφέρει προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό της, για ποιους λόγους συμβαίνει αυτό;

- Η επιχείρηση είναι μικρή οικογενειακή
- Το προσωπικό που απασχολείται είναι εποχιακό
- Δεν υπάρχει λόγος / ανάγκη εκπαίδευσης
- Είναι μεγάλο το κόστος τέτοιων προγραμμάτων
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε):

.....

17. Ταυτότητα επιχείρησης

17.1 Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας;

- 5*****
- 4****
- 3***
- 2**
- 1*

17.2 Πόσα δωμάτια διαθέτει το ξενοδοχείο σας;

- <50
- 50-150
- >150

17.3 Το ξενοδοχείο σας ανήκει σε κάποια αλυσίδα ή είναι ανεξάρτητο;

- Μέλος Αλυσίδας
- Ανεξάρτητο

17.4 Ποιος είναι το είδος του ξενοδοχείου σας;

- Ξενοδοχείο πόλης
- Ξενοδοχείο παραθερισμού

17.5 Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων στο ξενοδοχείο σας;

- 1 έως 30
- 31 έως 100
- 101 έως 500
- 501 και άνω

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!