

**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.**



**ΣΧΟΛΗ:** Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας

**ΤΜΗΜΑ:** Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ :ΣΑΡΙΚΑΣ  
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ  
Α.Μ.:ΔΕ707  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΛΕΜΟΝΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**



**HELLENIC MEDITERRANEAN UNIVERSITY**  
**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**  
**SCIENCE**

**DEPARTMENT OF MANAGMENT SCIENCE**  
**AND TECHNOLOGY**

---

**HUMAN RESOURCES TRAINING IN**  
**BUSINESSES: CASE STUDY IN THE HOTEL**  
**BRANCH**

---



**DIPLOMA THESIS**

Student : Sarikas Emmanouil AM 707  
Supervisor : Lemonakis Christos

©  
**2020**

**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 Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.

**Πνευματικά Δικαιώματα**

**Copyright © Σαρίκας Εμμανουήλ**

## Ευχαριστίες

Αρχικά θέλω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου για τις γνώσεις που μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια και επίσης να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον καθηγητή κ Λεμονάκη Χρήστο για την κατεύθυνση που μου πρόσφερε στο να εξετάσω ένα τόσο ελκυστικό και ιδιαίτερο θέμα όπου είναι η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα θέλω να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν στην δύσκολη αυτή διαδικασία για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας και την κατάκτηση του πτυχίου μου, όλη μου την οικογένεια για την στήριξη που μου παρείχε και το κουράγιο που μου έδινε αλλά και τους φίλους μου, που μου στάθηκαν δίπλα σε κάθε στιγμή όταν τους χρειάστηκα. Σας ευχαριστώ πάρα πολύ όλους.

## Περίληψη

Στις μέρες μας η επιβίωση μιας επιχείρησης λόγω της παγκόσμιας κρίσης δεν είναι κάτι το απλό.

Κατά καιρούς βγαίνουν διαφορές έρευνες για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρηθούν και να μείνουν ανταγωνίστηκες στην αγορά και ένας παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει σε αυτό είναι η σωστή δομή και οργάνωση της επιχείρησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι το σημαντικότερο στοιχείο για να επιτυγχάνονται οι στόχοι και να αναπτύσσουν την επιχείρηση σε θέμα παράγωγης αλλά και σε θέματα διακρίσεων λόγω του ανταγωνισμού. Τα αποτελέσματα αυτών έρχεται να απαντήσει η σωστή και με διάρκεια εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αξιοσημείωτο κομμάτι στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων και ειδικά στον ξενοδοχειακό κλάδο αφού διαρκώς επηρεάζονται οι διάφοροι παράγοντες όπως η εποχικότητα , η διαφορετικότητα των πελατών, οι νέες καινοτομίες αλλά και οι συνεχείς και ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις για βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες που αφορούν τον συγκεκριμένο κλάδο..

Η πτυχιακή αυτή επικεντρώνεται στην εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και στην μελέτη περίπτωσης στον ξενοδοχειακό κλάδο , ο οποίος κλάδος προσφέρει αρκετά στην οικονομία της χώρα μας.

Θα αναλύσουμε το περιεχόμενο της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, επικεντρώνοντας τη μελέτη μου στις περιπτώσεις εφαρμογής της στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Η πτυχιακή εργασία θα στηριχτεί κυρίως σε βιβλιογραφία.

Λέξεις Κλειδιά: Διαχείριση Προσωπικού στον Τουρισμό, Εκπαίδευση Προσωπικού, Ξενοδοχειακός Κλάδος, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

## **Abstract**

In our days the survival of a business due to the Worldwide crisis is not something simple and that is why different theories are created on how Businesses can survive and stay competitive in the market. One factor that can help is the correct structure of the organization of every business Which in turn increases other factors?

The human resources of the business is a important part to Improve the business in production and distinction to the Competition. The answer so that this can be possible is the right and continuous training of human resources.

The training of human resources is a very important part of the method of management of a company, especially in the hotel sector due to the constant influence of different factors such seasonality, customer diversity, new innovations and the constant ever increasing demands for improvement in the services provided to everything related to this branch.

This thesis focuses on training of human resources in businesses and in the study of this case in the hotel sector which offers so much to the Economy of our country.

We will analyze the contents of the training of human resources in businesses and my thesis will focus on its application in the hotel branch.

This thesis paper is based on a bibliography.

**Keywords:** Personnel Management in Tourism Industry, Personnel Training, Hotel Sector, Human Resources Management

## **Περιεχόμενα**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>8</b>
----------------------	----------

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....</b>	<b>9</b>
---	----------

1.1 Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	9
1.2 Ιστορική ανάδρομη της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	10
1.3 Οι στόχοι της εκπαίδευσης .....	11
1.4 Ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις .....	12
1.5 Η Εκπαίδευση στην Ελλάδα.....	13

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ</b>	
--	--

2.1 Εκπαίδευση προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	14
2.2 Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στην ξενοδοχειακές μονάδες .....	15
2.3 Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα .....	16

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....</b>	<b>22</b>
---	-----------

3.1 Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης.....	22
3.2 Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.....	22
3.3 Μέθοδοι εκπαίδευσης .....	24
3.4 Διαμόρφωση Εκπαιδευτικού προγράμματος.....	27
3.5 Καθορισμός των Στόχων του Προγράμματος .....	28
3.6 Καθορισμός του Περιεχομένου του Προγράμματος.....	29
3.7 Υλοποίηση Εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	29

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .....</b>	<b>31</b>
---	-----------

4.1 Οι Ανάγκες που επιβάλλουν την Εκπαίδευση .....	31
4.2 Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την Εκπαίδευση προσωπικού.....	31
4.3 Τα Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης .....	32
4.4 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική Εκπαίδευση.....	35
4.5 Το κόστος της Εκπαίδευσης .....	36



4.6 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης .....	37
4.7 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας προγραμμάτων.....	38
4.8 Μέθοδοι Αξιολόγησης και Σύγκρισης .....	39
4.9 Αποτίμηση συνολικού έργου Εκπαίδευσης.....	41

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° : ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗΝ**

<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....</b>	<b>43</b>
5.1 Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών ,ΤΠΕ.....	43
5.2 Εφαρμογές των ΤΠΕ στον τουρισμό .....	43
5.3 Πλεονεκτήματα της χρήσης νέων τεχνολογιών στην Εκπαίδευση.....	44
5.4 Μειονεκτήματα της χρήσης νέων τεχνολογιών στην Εκπαίδευση.....	46
5.5 Μέσα που χρησιμοποιούνται στην Εκπαίδευση νέων τεχνολογιών .....	46
5.6 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση.....	48

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6° ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....**

Συνέντευξη από το ξενοδοχείο ATRIUM PALACE .....	51
Συνέντευξη από το ξενοδοχείο ATRIUM PLATINUM .....	52
Συνέντευξη από το τουριστικό γραφείο KOUROS TRAVEL .....	54
Αποτελέσματα έρευνας .....	55

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°**

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>56</b>
<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>57</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>59</b>

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το ανθρώπινο δυναμικό έχει μεγάλη σημασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την αναμόρφωση και εξέλιξη της ανταγωνιστικότητας τους . Με την πάροδο του χρόνου αλλάζουν τα πρότυπα εργασίας διαρκώς και θα πρέπει η επιχείρηση να μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα και σωστά. Για να προκύψει ανάπτυξη σε μια επιχείρηση θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να είναι εκπαιδευμένο σωστά, ώστε να προσαρμοστεί αποτελεσματικά και γρήγορα στις νέες ευκαιρίες που γεννιούνται καθημερινά στον κόσμο για να έχει την δυνατότητα να ανταποκρίνεται σωστά και αλάνθαστα.

Επιπλέον ο ελεύθερος ανταγωνισμός, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και γενικότερα οι αλλαγές στον κλάδο αυτό, προκαλούν στις επιχειρήσεις μεγάλες μεταβολές στον τρόπο παράγωγης αλλά και στην παροχή υπηρεσιών ακόμα και στον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας για να είναι αποτελεσματικότερη. Επιπλέον προκαλεί άλλη αντίληψη στους εργαζόμενους για το πως να χειρίζονται κάποια θέματα μέσα και έξω από την επιχείρηση αλλά και το πως να αντιμετωπίζουν τον κάθε πελάτη ξεχωριστά σαν να είναι μοναδικός και ιδιαίτερος.

Το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση είναι το σημαντικότερο εργαλείο για την αύξηση της παραγωγικότητας που σημαίνει και αύξηση των κερδών. Αυτό επιτυγχάνεται διότι το προσωπικό, είναι αυτό που επιτυχαίνει τους στόχους που έχει θέσει κάθε επιχείρηση για να πραγματοποιήσει.

Στην πτυχιακή αυτή εργασία θα αναλύσουμε την εκπαίδευση του ανθρωπινού δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1° : Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **1.1 Εισαγωγή στην Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το ανθρώπινο δυναμικό προσφέρει και παράγει έργο για την επιχείρηση και αμείβεται είτε χρηματικά είτε με κάποιο διαφορετικό τρόπο για αυτό.

Αρχικά όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κάποιες γνώσεις και ικανότητες όταν ξεκινήσουν να εργάζονται μέσα στην επιχείρηση. Στην πορεία και εφόσον οι εξελίξεις, οι αναγκαιότητες του ξενοδοχείου αυξηθούν λόγω του ανταγωνισμού και της ραγδαίας αύξησης της τεχνολογίας στην παραγωγή και όχι μονό, οι γνώσεις που είχαν κατά την φάση της πρόσληψης τους δεν είναι αρκετές και πλήρες για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές αυτές. Για το διάστημα όπου οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζόμενων είναι επαρκές, θα πρέπει και πάλι να αυξάνονται συνεχώς, για το καλό της επιχείρησης και του ίδιου του εργαζομένου.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι συνθήκες αγοράς μεταβάλλονται με γρήγορους και ασταμάτητους ρυθμούς. Έτσι πρέπει και η ανανέωση των γνώσεων, η εκπαίδευση του προσωπικού και η αύξηση των ικανοτήτων και γνώσεων να γίνεται και αυτή με την ίδια ταχύτητα που έχουν οι εξελίξεις για να μπορέσει να υπάρξει ένα ικανό προσωπικό στην επιχείρηση.

Στις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου, εμφανίζονται διαρκώς ανάγκες για αύξηση των γνώσεων και των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αφού ο ανταγωνισμός σε αυτόν τον κλάδο δεν σταματά να μεγαλώνει λόγω της θέσης της χώρας μας στην παγκόσμια τουριστική αγορά αλλά και των τεχνολογικών εξελίξεων που διαδραματίζονται στον χώρο.

Για την κάλυψη των αναγκών αυτών, η διαδικασία εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι συνεχής και διαρκής προκειμένου να δημιουργείται το πλαίσιο για μια σωστή και υγιής επιχείρηση. Η διαδικασία εκπαίδευσης θα πρέπει να αναφέρεται σε όλο το προσωπικό ενός ξενοδοχείου, ανεξαρτήτως θέσης ή και ακόμη ειδικότητας και για αυτό, τα προγράμματα πρέπει να είναι πολύ προσεγμένα και λεπτομερή ώστε να αναφέρονται στους κατάλληλους εργαζόμενους δεδομένου ότι υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις και ανάγκες για κάθε εργαζόμενο ενός ξενοδοχείου.

## 1.2 Ιστορική αναδρομή της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην Ελλάδα μέχρι το τέλος του 1960, όσον αφορά την εκπαίδευση του ανθρωπινού δυναμικού στις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου, δεν υπήρχε κάτι το ουσιώδες, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ήταν υποχρεωμένοι από μόνοι τους να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και να εκπαιδεύονται μόνοι τους ώστε να μπορούν να είναι παραγωγικοί και χρήσιμοι στην εργασία τους. Από το 1992 η εκπαίδευση του ανθρωπινού δυναμικού ξεκίνησε δειλά-δειλά να ανθίζει στην χώρα μας, και περισσότερο στον ξενοδοχειακό κλάδο για να μπορέσουν να αποκτήσουν δεξιότητες που θα τους έκανε να σταθούν ανταγωνιστικοί. Σκοπός εκείνης της περιόδου μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού ήταν να γίνει το προσωπικό ένα με την επιχείρηση, να αυξήσει κάθε υπάλληλος τις δεξιότητες του και με την σειρά των πραγμάτων να υπάρχει ανάπτυξη και στην ίδια την επιχείρηση. Σήμερα το σύνολο σχεδόν των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους κάθε χρόνο για να έχουν μια βελτιωμένη ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγουν. Συνεπώς φαίνεται ότι έχουν αλλάξει πολύ τα πράγματα τις τελευταίες δεκαετίες αφού η τεχνολογική πρόοδος και ο ανταγωνισμός πιέζουν τους εργοδότες στο να είναι το προσωπικό τους διαρκώς ενημερωμένο και έτοιμο για προσαρμογή στις μεταβολές που θα υπάρξουν.

Συμφωνά με κάποιες νέες αρχές της εκπαίδευσης προσωπικού, είναι ότι οι εργαζόμενοι που έχουν προσληφθεί λίγο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση, χρειάζονται και περαιτέρω εκπαίδευση πριν αναλάβουν τα καθήκοντα που τους αντιστοιχούν, ενώ οι παλαιότεροι εργαζόμενοι για να έχουν καλύτερη σχέση με την εργασία τους και για μελλοντικές προαγωγές θα πρέπει και αυτοί να εκπαιδεύονται διαρκώς, για το καλό του συνόλου της επιχείρησης αλλά και προς δικό τους όφελος προπάντων.

Στις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου η σωστή διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού τους πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ο χρόνος ζωής ενός ξενοδοχείου υποστήριξαν παλιότερα ότι εξαρτάται από το πόσο σωστά έχουν εκπαιδευτεί οι εργαζόμενοι σε αυτήν και πόσο καλό τους έχει κάνει η εκπαίδευση σε προσωπικό επίπεδο.

### 1.3 Οι στόχοι της εκπαίδευσης

Οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, λόγω των συνεχών μεταβολών και την δημιουργία νέων αναγκών θα πρέπει να ακολουθήσουν τις εξελίξεις και να εκπαιδούνται διαρκώς ώστε προκειμένου το ξενοδοχείο να λειτουργεί ομαλά και αποδοτικά. Κάποιους από τους κυρίους στόχους της εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω :

- Αύξηση νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων
- Επιμόρφωση των εργαζομένων
- Καλύτερες συνεργασίες μεταξύ των εργαζόμενων
- Ανάπτυξη της ικανότητας για επίλυση μελλοντικών προβλημάτων

Τα κύρια πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης είναι ότι οι εργαζόμενοι δέχονται εφόδια και γνώσεις για να γίνουν καλύτερη στο έργο που παράγουν. Παράλληλα νιώθουν ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για αυτούς και ότι τους βοηθά να εξελιχτούν σε πολλά επίπεδα λόγω της εκπαίδευσης που τους προσφέρει. Οι κατηγορίες οι οποίες μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση είναι οι εξής :

- ✚ **Ικανότητες:** Οι ικανότητες χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίηση κάποιων συγκεκριμένων ενεργειών. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων αυξάνει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.
- ✚ **Γνώσεις:** Οι γνώσεις απαρτίζονται από το σύνολο πληροφοριών, το οποίο σύνολο αφορά την κάθε ξεχωριστή θέση εργασίας και τις διάφορες διαδικασίες που την περιλαμβάνουν.
- ✚ **Στάσεις :** Είναι η δράση και η αντίδραση του κάθε ατόμου . Η αλλαγή στην στάση μπορεί να επιφέρει αλλαγή συμπεριφοράς με αποτέλεσμα να γίνει πολύ αποδοτικότερος ο τρόπος που δουλεύει ένας εργαζόμενος.
- ✚ **Δεξιότητες :** Είναι το άθροισμα των ικανοτήτων και των γνώσεων που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για να εκτελεί την εργασία που έχει αναλάβει σωστά και χωρίς λάθη .

## **1.4 Ποιοι εκπαιδεύονται από τις επιχειρήσεις**

Οι άνθρωποι από μικρή ηλικία δέχονται πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια ή και τριτοβάθμια εκπαίδευση όμως δεν προετοιμάζονται ώστε να είναι μελλοντικοί εργαζόμενοι με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μεριμνήσουν για την παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων στους εργαζόμενους τους ώστε να έχουν την αναμενόμενη απόδοση και συμπεριφορά στην εργασία τους.

### **Το νέο προσωπικό που διαθέτει πείρα**

Το νέο προσωπικό που διαθέτει την κατάλληλη πείρα, θα μπει σε διαφορετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, αφού δεν έχει τις ίδιες ανάγκες με το προσωπικό το οποίο δεν έχει εργαστεί ποτέ ξανά και στην ουσία το μόνο που χρειάζεται είναι ενισχύσει των ικανοτήτων του, ώστε να ικανοποιήσει και να πραγματοποιήσει τις απαιτήσεις της επιχείρησης και τους στόχους της .

### **Το νέο προσωπικό χωρίς πείρα**

Το νέο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λάβει εκπαίδευση πριν του δώσουν τα καθήκοντα του ώστε να κατανοήσει σωστά και με ακρίβεια τους στόχους του ξενοδοχείου. Παράλληλα είναι πολύ πιθανόν είναι το νέο προσωπικό χωρίς πείρα να αποκτήσει γνώσεις που μπορεί να διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές που είχε αποκτήσει στο παρελθόν.

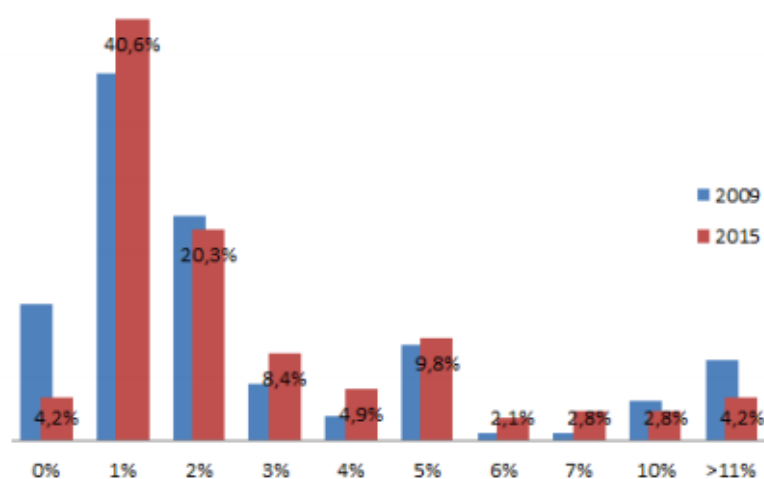
### **Το υπάρχων προσωπικό**

Αναφέρεται στο προσωπικό που διαθέτει ήδη το ξενοδοχείο, το οποίο καλείται να συμμετέχει σε εκπαίδευση για την προσαρμογή του στις εξελίξεις του εσωτερικού αλλά και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Σαφέστατα και χωρίς σκέψεις το υπάρχων προσωπικό θα ενταχτεί σε διαφορετικά προγράμματα από ότι των δυο παραπάνω περιπτώσεων.

## 1.5 Η Εκπαίδευση στην Ελλάδα σήμερα

Το ανθρώπινο δυναμικό που εκπαιδεύεται από ειδικά προγράμματα στις επιχειρήσεις, καθώς και τα έξοδα των προγραμμάτων αυτών είναι ένας δείκτης που επενδύει η επιχείρηση στο προσωπικό της.

Εκπαίδευση ως % του ετήσιου κόστους μισθοδοσίας



Διάγραμμα Α: Ετήσια επιβάρυνση για την εκπαίδευση  
<http://hrtrendinstitute.com/current-hr-trends-summary/> )

Αν παρατηρήσουμε καλά το διάγραμμα θα διαπιστώσουμε ότι χρόνο με τον χρόνο οι επιχειρήσεις επενδύουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό τους. Παράλληλα όμως μειώνεται η χρηματοδότηση που παρέχουν για να πραγματοποιηθούν αυτά. Τέλος η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις γενικότερα, θεωρείται η πιο ευαίσθητη λειτουργία της διοίκησης σε περίπτωση σμικρύνσεις του προϋπολογισμού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

### **2.1 Εκπαίδευση προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Στις ξενοδοχειακές μονάδες οι εργαζόμενοι με τους πελάτες έχουν είτε άμεση είτε έμμεση επαφή και είναι καθήκον τους να μπορούν να συνεννοούνται με αυτούς, σε οποιαδήποτε γλώσσα χρειαστεί και να προσφέρουν υπηρεσίες με άριστη ποιότητα. Η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι μια δυναμική διαδικασία που με την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες δεξιότητες και γνώσεις για κάποιον συγκεκριμένο σκοπό.

Η εκπαίδευση εκτός από την εξασφαλίζει που προσφέρει στους εργαζόμενους (χειρονακτικές δεξιότητες, εφόδια), τονίζει επίσης και την ψυχολογία τους σε μεγαλύτερο βαθμό αυξάνοντας την εμπιστοσύνη τους προς την επιχείρηση.

Τρία είναι τα βασικά επίπεδα που αλλάζουν προς το καλύτερο έναν εργαζόμενο :

- ✓ Ικανότητα λήψης αποφάσεων και αποδοχή γνώσεων.
- ✓ Καλύτερη παροχή υπηρεσιών μέσω τεχνικών ικανοτήτων.
- ✓ Καλύτερες ανθρώπινες σχέσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση ,

Μερικές από τις σημαντικότερες επιδράσεις που προσφέρει η εκπαίδευση στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι :

- Με την εκπαίδευση το έργο της κάθε επιχείρησης γίνεται συνεχώς καλύτερο και σπουδαιότερο αφού όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τα απαιτούμενα εφόδια που απαιτούνται για αυτό.
- Οι εργαζόμενοι για να μπορούν να εκτελούν σωστά τα καθήκοντα τους θα πρέπει να λαμβάνουν γνώσεις από εξειδικευμένους εκπαιδευτές και σε άριστες συνθήκες εκπαίδευσης ούτως ώστε ο χρόνος μάθησης να είναι ο μικρότερος δυνατός αλλά και κατά το μέγιστο επικοινωνητικός.
- Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συχνά συμβαίνουν διάφορα γεγονότα όπως (ατυχήματα, παραπόνια ακόμα και αποχωρήσεις πελατών). Με την σωστή εκπαίδευση και τη βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους τα υπόψη προβλήματα επιλύονται άμεσα χωρίς να γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες, γεγονός που θα προκαλούσε αρνητική εικόνα και μια μη ικανοποιητική υπηρεσία προς αυτούς.



- Το ανθρώπινο δυναμικό με την εκπαίδευση μαθαίνει δεξιότητες και γνώσεις που τους ενισχύουν το ηθικό και την ασφάλεια τους. Επιπλέον με αυτά, διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για μια μελλοντική προαγωγή σε μεγαλύτερες ιεραρχικά θέσεις, γεγονός που σημαίνει σημαντική αύξηση των αποδοχών τους, πράγμα που είναι πολύ σημαντικό για κάθε εργαζόμενο.
- Πολλά ξενοδοχεία δεν βρίσκουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται με την κατάλληλη εκπαίδευση είτε με ταχύρρυθμα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε κατά την διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης, κατά την οποία θα πρέπει να γίνεται σαφής ενημέρωση του προσωπικού για τους στόχους της επιχείρησης καθώς και για τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας.

## 2.2 Οι ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι εξαιρετικά σημαντική διότι οποιαδήποτε δυσλειτουργία εμφανιστεί, ενδεχομένως να προκαλέσει αφενός μεν αρνητική εικόνα και αφετέρου επιπλέον κόστος για την επιχείρηση.

Η πλειονότητα των υπαλλήλων που εργάζονται σε ένα ξενοδοχείο θεωρούν ότι είναι μια πρόσκαιρη δουλειά και έχουν στο μυαλό τους συνεχώς να αλλάξουν επάγγελμα όποτε τους δοθεί η ευκαιρία. Μια ιδιαιτερότητα λοιπόν στον ξενοδοχειακό τομέα είναι η ευκαιριακή απασχόληση και η εποχιακή απασχόληση. Ο κύριος λόγος για τον οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καταφεύγουν στους ευκαιριακά εργαζόμενους είναι οι αυξημένες ανάγκες που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής. Επιπρόσθετα τα υψηλά επίπεδα της εποχιακής απασχόλησης συνδέονται στενά με τον έντονα εποχιακό χαρακτήρα της λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την έλλειψη χρόνου για σωστή εκπαίδευση προσωπικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Το 47% των εργαζομένων στα ξενοδοχεία είναι γυναίκες. Οι μισές από τις παραπάνω γυναίκες έχει υψηλή ηλικία. Συνήθως ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων είναι ανειδίκευτοι ενώ ένα άλλο μεγάλο ποσοστό είναι κυρίως όπως είπαμε ηλικιωμένοι.

Συμφωνά λοιπόν με τα παραπάνω στατιστικά, την μεγαλύτερη ευθύνη την έχει ο επόπτης για την εκπαίδευση ο οποίος εργάζεται στο ξενοδοχείο και μεριμνά για αυτό και όχι ο εκπαιδευτής που τις περισσότερες φορές είναι γρήγορος και περαστικός.

### **2.3 Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα**

Τα ξενοδοχεία απαρτίζονται από διάφορα τμήματα. Το κάθε τμήμα προσφέρει εντελώς άλλες παροχές στους πελάτες και για αυτό χρειάζεται ειδική μεταχείριση. Κάποια από αυτά θέλουν βεβαία μεγαλύτερη προσοχή, όμως το σύνολο των τμημάτων δημιουργεί ένα σωστό και οργανωμένο ξενοδοχείο.

Η εκπαίδευση σε κάθε τμήμα πρέπει να είναι διαφορετική, με τον κοινό σκοπό όμως όλων των τμημάτων να είναι ο ίδιος: η ικανοποίηση του πελάτη στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που του προσφέρονται. Παρακάτω θα αναφερθούμε στα τμήματα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

#### **1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :**

- Διευθυντή
- Υποδιευθυντή
- Διευθυντή τμήματος
- Γραμματεία

#### **2. ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ :**

- Υπεύθυνο λογιστηρίου.
- Λογιστές

#### **3. ΕΛΕΓΧΟΣ :**

- Προϊστάμενος του έλεγχου
- Ελεγκτές

#### **4. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ :**

- Υπεύθυνο προμηθειών
- Επιτροπές προμηθειών
- Αποθηκάριο

#### **5. RECEPTION:**

- CHEF DE RECEPTION
- 1° RECEPTIONIST
- 2° RECEPTIONIST

6. ΘΥΡΩΡΕΙΟ: αποτελείται:

- Αρχιθυρωρο
- 1° θυρωρό
- Νυχτοθυρωρό
- Θυρωρό εισόδου
- Οδηγοί

7.ΛΙΝΟΘΗΚΗ : περιλαμβάνουν :

- Προϊστάμενη λινοθήκης
- Λιναποθηκάριους

8.ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ : αποτελείται από τους :

- MAITR
- SOUS MAITR
- Υπεύθυνο υποδοχής
- Υπεύθυνοι τραπεζιών
- Σερβιτόροι

9.ΚΟΥΖΙΝΑ : περιλαμβάνει :

- MAITR DE CUISINE
- SOUS MAITR
- Αρχιμάγειρα
- Μάγειρες
- Μάγειρα προσωπικού
- Λαντζιέρηδες.

## ΣΕΡΒΙΤΟΡΟΙ

Ο σερβιτόρος είναι αυτός που με την συμπεριφορά του, την πρόθεση του να εξυπηρετήσει γρήγορα τους πελάτες και την φιλική του διάθεση θα δημιουργήσει εξαιρετική εικόνα για τις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει το ξενοδοχείο.

Ο σερβιτόρος θα πρέπει να εκπαιδευτεί με τέτοιο τρόπο , ώστε καταρχήν να μιλά ξένες γλώσσες για να μπορεί να συνεννοείται με τους πελάτες, να είναι γρήγορος στην δουλειά του, να είναι πάντοτε περιποιημένος και καθαρός σύμφωνα με τα πρότυπα που τηρεί το ξενοδοχείο. Βασικός στόχος ενός σερβιτόρου είναι να παρέχει το φαγητό και το ποτό στους πελάτες και προπάντων να προσπαθεί να δημιουργεί όσο περισσότερο μπορεί ένα καλό και ζεστό κλίμα.

Η εκπαίδευση τους πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής οδηγίες :

- 1) Όταν ο σερβιτόρος πάει να πάρει μια παράγγελια, η φιλική και ζεστή του διάθεση και συμπεριφορά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Πρέπει να χαμογελάει και να χαιρετά πριν καν τους ρωτήσει σε τι είναι ικανός να τους βοηθήσει.
- 2) Είναι υποχρεωμένοι να γνωρίζουν όλα τα είδη των προϊόντων που υπάρχουν στο εστιατόριο (μενού) και μπαρ.
- 3) Όταν σερβίρουν πρέπει πάντοτε να γνωρίζουν που πηγαίνει η παραγγελία. Δεν πρέπει να ρωτάνε τους συναδέλφους του, που πάνε.
- 4) Απαγορεύετε να ακουμπάνε τα χείλη των ποτηριών για λόγους υγιεινής.
- 5) Πρέπει να ελέγχουν ώστε να πηγαίνει στον πελάτη ο σωστός λογαριασμός.
- 6) Θα πρέπει να βρίσκονται πάντα σε θέση εμφανή από όλα τα τραπέζια ώστε να μπορεί να εξυπηρετήσει άμεσα εφόσον τον καλέσουν.

Συμπερασματικά η εκπαίδευση στους σερβιτόρους γίνεται πιο αποδοτική αν είναι σχεδιασμένη και επεξεργασμένη σωστά από έμπειρους συναδέλφους τους.

## ΓΚΡΟΥΜ

Το προσωπικό εκείνο του ξενοδοχείου που έρχεται σε πρώτη και άμεση επαφή με τον πελάτη είναι το γκρουμ. Για αυτό, με την σωστή συμπεριφορά του και την ευγενική εξυπηρετηση που θα παρέχει, θα δημιουργήσει την πρώτη εντύπωση ενός πελάτη για το ξενοδοχείο. Επίσης το γκρουμ είναι και το τελευταίο άτομο του ξενοδοχείου που βλέπει ένας πελάτης όταν φεύγει από αυτό.

Η δουλειά του γκρουμ είναι το καλωσόρισμα στους νέους πελάτες και η μεταφορά-τοποθέτηση των βαλιτσών-πραγμάτων στα δωμάτια των πελατών. Παράλληλα θα πρέπει να ενημερώνει κατά την διάρκεια της μεταφοράς τους, τις παροχές που μπορούν να λάβουν, τα εστιατόρια τις αίθουσες αναψυχής κτλ και που αυτά βρίσκονται και προπάντων να είναι πρόθυμοι να απαντήσουν σωστά σε κάθε ερώτηση που μπορεί να τον ρωτήσουν οι πελάτες.

Η εκπαίδευση του έχει και αυτή ένα προκαθορισμένα πρότυπα.

Καταρχήν πρέπει να διαθέτει τα φυσικά προσόντα ώστε να αντέχει την μεταφορά των πραγμάτων. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι άψογη, ώστε να μην παρεκκλίνει από τα πρότυπα του ξενοδοχείου που εφαρμόζει. Ένας φιλικός χαιρετισμός και μια γρήγορη εξυπηρέτηση συμβάλλουν στην δημιουργία θετικών εντυπώσεων από τους πελάτες.

## ΤΜΗΜΑ ΜΑΓΕΙΡΙΚΗΣ

Ένα από τα βασικότερα τμήματα σε ένα ξενοδοχείο είναι το τμήμα της μαγειρικής.

Το φαγητό που προσφέρετε στους πελάτες πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεγμένο αφενός γιατί είναι θέμα υγιεινής αφετέρου ένα καλό και προσεγμένο μενού αφήνει πάντα θετικά στοιχεία για την ποιότητα του ξενοδοχείου. Σημειώνεται ότι τα περισσότερα παραπόνια πελατών στα ξενοδοχεία αφορούν την ποιότητα του φαγητού.

Το υπόψη τμήμα πρέπει να λειτουργεί άψογα και σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα τόσο σε θέματα καθαριότητας και υγιεινής όσο και σε θέματα ποιότητας προϊόντων που χρησιμοποιούνται.

Στις κουζίνες η εκπαίδευση πρέπει να είναι σχεδιασμένη και μελετημένη από την αρχή μέχρι το τέλος και γίνεται από τον επικεφαλής SHEF.

Ο SHEF θα φτιάξει τα μενού, θα οργανώσει τα τμήματα του, και θα παρέχει στο προσωπικό του κάθε δυνατή πληροφορία για επίτευξη του στόχου του τμήματος αυτού, ο οποίος είναι η τήρηση όλων των κανόνων υγιεινής και η παρασκευή και διάθεση στους πελάτες νόστιμου φαγητού.

- Επισημαίνετε επίσης η ανάγκη ύπαρξης εξειδικευμένων βασικών γνώσεων για το προσωπικό που απασχολείται στις κουζίνες των ξενοδοχείων και ιδιαίτερα γι' αυτούς που ασχολούνται με τις παρασκευές όπως π.χ.
  - SHEF
  - SOUS SHEF
  - Αρχιμάγειρα
  - Μάγειρες

## ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

Το τμήμα λογιστικής και κρατήσεων σε ένα ξενοδοχείο είναι τα θεμέλια και η βάση του γιατί σε αυτό το τμήμα πραγματοποιούνται οι κυρίες εργασίες όπως, οι πωλήσεις δωματίων, οι παροχές υπηρεσιών και όλα όσα ενδιαφέρεται να κάνει ένας πελάτης.

Η ρεσεψιόν διεκπεραιώνει τους λογαριασμούς, πραγματοποιεί τις αλληλογραφίες προς τους πελάτες, τις κρατήσεις δωματίων και εισπράττει το συνάλλαγμα για κάθε προϊόν η υπηρεσία που παρέχετε.

Στο λογιστήριο προωθούνται κυρίως όλοι οι λογαριασμοί που πραγματοποιήθηκαν και αφού γίνει ο έλεγχος σε όλα τα δικαιολογητικά θα προχωρήσει στις εγγραφές στα βιβλία της επιχείρησης.

Ανάλογα με τις επιλογές του κάθε πελάτη το ξενοδοχείο τους χρεώνει αντίστοιχα για αυτά που τους παρέχονται και αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα ώστε να μην υπάρχουν λάθη στις χρεώσεις των λογαριασμών.

Στο τμήμα αυτό λανθασμένες επιλογές όπως είναι το over booking ή λανθασμένη κράτηση τύπου δωματίου μπορεί να βλάψει την εικόνα του ξενοδοχείου προκαλώντας αρνητικά σχόλια ή και ακόμα αιτήματα αποζημίωσης.

Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο υπάλληλος στην θέση αυτή είναι η τιμιότητα, η ευχάριστη διάθεση, η καλή γνώση ξένων γλωσσών και η καλή οργάνωση των καθημερινών του εργασιών.

Στο τμήμα λογιστικής, παρακολουθούνται οι λογαριασμοί των πελατών και γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες για την σωστή λειτουργία.

Η ευθύνη για την εκπαίδευση του προσωπικού στο τμήμα αυτό ανήκει στον front office manager ο οποίος πρέπει να γαλουχήσει τους υφισταμένους του στις παραπάνω αξίες αλλά και να φροντίσει να τους ενημερώνει συνεχώς ακόμα και κατά τη διάρκεια της εργασίας του για κάθε απορία προκύπτει.

Τέλος κάθε λογαριασμός ενός πελάτη θα πρέπει να ελέγχεται παρά πολλές φορές για τυχόν σφάλματα οι απροσεξίες από τον υπάλληλο, οι οποίες μπορεί να προκαλέσουν δυσάρεσκα στους πελάτες ή ακόμα και την ακύρωση των διανυκτερεύσεων.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΟΡΟΦΩΝ

Οι υποχρεώσεις του τμήματος αυτού είναι ο καθαρισμός των δωματίων και των κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου, επίσης μεταφέρουν τα λινά (πετσέτες, σεντόνια κλπ) στα πλυντήρια για καθαρισμό συμπληρώνοντας το αντίστοιχο έντυπο όπου ενημερώνουν για τις αλλαγές που κάνουν σε κάθε δωμάτιο.

Το υπόψη τμήμα αυτό έχει επικοινωνία με την γραμματεία της reception για να ενημερώνεται για την πορεία ετοιμότητας των δωματίων.

Κάθε ξενοδοχείο έχει το προσωπικό ορόφου, είτε είναι οι καθαριστές-καθαρίστριες δωματίων είτε είναι οι υπεύθυνοι των οροφών. Στο τμήμα αυτό η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής για να μπορεί τα προσωπικό να έχει τις κατάλληλες ικανότητες ώστε να προσφέρει όσο το δυνατόν πιο ποιοτικές υπηρεσίες. Η συμπεριφορά τους θα πρέπει

να είναι άριστη, να έχουν επικοινωνία, να χαιρετούν τους πελάτες και πάντοτε να έχουν μια καλή διάθεση και πρόθεση να βοηθήσουν τους πελάτες.

Η συμπεριφορά τους θα πρέπει να είναι άριστη, να έχουν επικοινωνία με τα συναρμόδια τμήματα, να είναι ευγενικοί με τους πελάτες και προπαντός να δείχνουν ιδιαίτερη επιμέλεια στην καθαριότητα που αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα ώστε οι πελάτες να έχουν ευχάριστη διαμονή.

Στο τμήμα αυτό η εκπαίδευση γίνεται από τον προϊστάμενο ορόφων ο οποίος εκτός από τις βασικές κατευθύνσεις που θα τους δώσει αρχικά θα πρέπει σε καθημερινή βάση να τους ελέγχει και μέσα από αυτό να τους ενημερώνει εφόσον προκύπτουν παρατηρήσεις ή ελλείψεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

### **3.1 Η Διαδικασία της Εκπαίδευσης**

Στην χώρα μας, πολύ λίγα ξενοδοχεία βάσει στατιστικών στοιχείων παρέχουν εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό τους σε σχέση με άλλες χώρες του εξωτερικού.

Το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι σίγουρο ότι θα προσφέρει τις κατάλληλες γνώσεις που χρειάζονται οι εργαζόμενοι.

Βεβαία το κάθε ξενοδοχείο έχει διαφορετικές στρατηγικές και τρόπους προσέγγισης γεγονός που κάνει την επιλογή του εκπαιδευτικού προγράμματος μία δύσκολη διαδικασία αφού κάθε εταιρία θα πρέπει να το προσαρμόσει ανάλογα.

Στη συνέχεια παραθέτουμε αναλυτικά τα 5 στάδια, τα οποία ενδείκνυται να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την υλοποίηση της σωστής εκπαιδευτικής διαδικασίας.

### **3.2 Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών**

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες προσδιορίζονται μετά τη διαπίστωση της επιχείρησης ότι υπάρχουν βασικά προβλήματα στο εσωτερικό της επιχείρησης ( όπως χαμηλή παραγωγικότητα ), όσο και με την εκτέλεση διαφόρων εργασιών (όπως φθορές, ατυχήματα κ.ά.). Εξυπακούεται ότι θα έχουν γίνει και σχετικές προτάσεις από τα ανώτατα στελέχη, για την αναγκαιότητα μιας μορφής εκπαίδευσης. Στην Ευρώπη, διενεργούνται συστηματικές αναλύσεις των εκπαιδευτικών αναγκών, ενώ στην Ελλάδα οι εκπαιδευτικές ανάγκες ανακύπτουν όταν παρατηρείται μειωμένη απόδοση και ύστερα από προτάσεις των προϊσταμένων των διαφόρων τμημάτων.

Αρχικά κάθε επιχείρηση εξετάζει και ελέγχει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων της, ώστε αν βρεθούν αδυναμίες και διαπιστώσουν χαμηλή παραγωγικότητα να βρουν τις εκπαιδευτικές αυτές ανάγκες που κυριολεκτικά χρειάζεται η επιχείρηση να λάβει. Επίσης, επειδή κάθε ξενοδοχείο έχει διαφορετικές στρατηγικές και στόχους πρέπει να αναλύονται λεπτομερώς για να καταλήγουν στο συμπέρασμα, στο τι χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό τους για να γίνει πιο αποδοτικό. Παράλληλα αφού το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κεντρικό γρανάζι σε ένα ξενοδοχείο και παράλληλα εμφανιστούν οι αδυναμίες του, τότε η ανάγκη για εκπαίδευση κρίνεται ουσιαστική και απαραίτητη διαδικασία για να υλοποιηθεί. .

Μπορούμε να θεωρήσουμε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να υλοποιηθούν σε πέντε διαφορετικά στάδια:



**1. Η ανάλυση των εργασιακών απαιτήσεων**

Αναλύεται για κάθε εργαζόμενο, τις ικανότητες που πρέπει να κατέχει για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας του και για την βελτίωση της παραγωγικότητας του. Με το πνεύμα αυτό, προσδιορίζονται και οι μελλοντικές ανάγκες, οι οποίες φυσικά θα διαμορφώσουν ανάλογα και τις λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Επίσης γίνεται ανάλυση του προσωπικού που συμμετέχει ώστε να διασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα που θα υιοθετηθεί θα είναι ανάλογο με το επίπεδο εκπαίδευσης τους, καθώς επίσης και με την εμπειρία, τις δεξιότητες, την νοοτροπία και τα προσωπικά τους κίνητρα

**2. Ο εκπαιδευτικός σχεδιασμός**

Για να πραγματοποιηθεί σωστά ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να προβληθούν με μια σωστή σειρά τα εκπαιδευτικά μαθήματα είτε με βιβλία είτε με παρουσίαση σε αίθουσες είτε και ακόμα με ταινίες. Επίσης ο σχεδιασμός για να είναι επιτυχής πρέπει να επιλεγθούν οι κατάλληλες μέθοδοι και μέσα που θα είναι απαραίτητα στην εκπαίδευση των ανθρώπων για την κάλυψη των αναγκών που έχουν διατυπωθεί.

**3. Η επιβεβαίωση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού**

Η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος στηρίζεται στην καταλληλότητα του, η οποία πρέπει να εκτελεστεί όχι μόνο με την σωστή επιλογή της θεματολογίας που πρόκειται να διδαχτεί και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα παρουσιαστεί, αλλά και με το προσωπικό που θα συμμετάσχει στην διαδικασία αυτή. Ενδεικνύται λοιπόν, πριν την υιοθέτηση του εκπαιδευτικού προγράμματος, να γίνει επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας του, με την δοκιμαστική παρουσίαση του σε ένα αντιπροσωπευτικό τμήμα του προσωπικού.

Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται εύκολη η επανεξέταση των εκπαιδευτών μεθόδων που θα πρέπει ενδεχομένως να αναθεωρηθούν.

**4. Η υλοποίηση του προγράμματος**

Αφού ολοκληρωθεί η επιβεβαίωση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού κι αφού το πρόγραμμα κριθεί ότι είναι το πλέον κατάλληλο, ξεκινά η διαδικασία της εκπαίδευσης, με βασικό σκοπό τη βελτίωση και ανάπλαση των δεξιοτήτων και των γνώσεων όπου αυτό κρίνεται ότι είναι απαραίτητο. Οι εκπαιδευτικοί μέθοδοι που ακολουθούνται παρουσιάζονται στα 4 του παρόντος κεφαλαίου.

**5. Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων και η συνεχής παρακολούθηση**

Στο μέρος της διαδικασίας αυτής, πραγματοποιείται αρχικά η εκτίμηση των αποτελεσμάτων του εκπαιδευτικού προγράμματος. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει αμέσως μετά την ολοκλήρωση του, να το αξιολογήσουν οι εκπαιδευόμενοι και να αναλυθούν οι αντιδράσεις τους. Στη συνέχεια θα πρέπει να αναζητηθεί κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι συναποκόμισαν ουσιαστικά οφέλη από την εφαρμογή του. Αυτό επιτυγχάνεται με τη μέτρηση των αποδόσεων τους μετά την εφαρμογή του προγράμματος και του ποσοστού κατά το οποίο εφαρμόζουν

πλέον τις καινούριες δεξιότητες και γνώσεις. Τέλος, καθορίζεται το ποσοστό βελτίωσης που παρατηρείται στην εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων.

### 3.3 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Οι διαφορές μέθοδοι διακρίνονται ανάλογα με τα μέσα και τις διαδικασίες που λειτουργούν και το σημαντικότερο, το αποτέλεσμα που επιδιώκεται. Παρακάτω αναφέρονται οι σημαντικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης των εργαζομένων.

- **Ενημέρωση:**  
Αρχικά η επιχείρηση θα πρέπει να ενημερώσει το ανθρώπινο δυναμικό της για κάποια ουσιώδη θέματα όπως:
  - Την ιστορία της επιχείρησης, τα προϊόντα που παρέχει και τους στόχους της.
  - Τους κανονισμούς και τις αρχές της επιχείρησης.
  - Τις σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων της επιχείρησης.
  - Τον κανονισμό που ισχύει για την μισθοδοσία, για τις ώρες που θα εργάζονται, την προφύλαξη από τα ατυχήματα, τις αργίες εξαιτίας των εορτών, τις ημέρες που δικαιούνται για διακοπές, τις ανταμοιβές σε περίπτωση υπερωριών και τις πειθαρχικές ποινές.
  - Τα χρηματικά κίνητρα που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι, όπως προγράμματα ασφάλειας, πιστωτική κάρτα, συντάξεις και υπηρεσίες ψυχαγωγίας, όπως αθλητικές και άλλες κοινωνικές δραστηριότητες

Το καινούριο προσωπικό που θα ενταχθεί στην επιχείρηση μπορεί να μην γνωρίζει και να θυμάται εύκολα τις πληροφορίες αυτές αλλά σκοπός της επιχείρησης είναι να κάνει όσο το δυνατόν πιο εύκολη την προσαρμογή των νέων που και βεβαία σε αυτό θα βοηθήσουν οι συνάδελφοι αλλά και οι φίλοι που θα δημιουργήσουν μέσα στην επιχείρηση.

- **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία**  
Με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία εκτελώντας την. Ένας προϊστάμενος ή και ακόμα ένας παλαιός υπάλληλος αναλαμβάνει να παρουσιάσουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο που εκτελείται μια εργασία. Στην συνέχεια τον παρακολουθούν και διορθώνουν τυχόν λάθη του και του δίνουν οδηγίες μέχρι ο εργαζόμενος να την εκτελέσει σωστά.

Η τακτική αυτή είναι πολύ αξιοθαύμαστη αφού ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται από τους υπόλοιπους για τα καθήκοντα του αλλά ταυτόχρονα παράγει και έργο.

Σημειώνεται όμως ότι αν κατάλληλη ο προϊστάμενος δεν έχει την κατάλληλη κατάρτιση δεν θα μπορέσει να εκπαίδευση σωστά και με τους κατάλληλο τρόπο τους υφιστάμενους του..

- **Προκαταρτική εκπαίδευση:**

Στην περίπτωση αυτή τα άτομα, μέσα σε έναν ειδικό και ξεχωριστό χώρο δέχονται την εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται όταν η εργασία είναι επικίνδυνη ή όταν κάποιο λάθος μπορεί να κοστίσει ακριβά. Έχει το πλεονέκτημα του μικρού χρονικού διαστήματος εκπαίδευσης και της καλύτερης κατανόησης των απαραίτητων γνώσεων, αλλά κοστίζει πολύ γιατί απαιτούνται ειδικά εξοπλισμένοι χώροι.

- **Μαθητεία**

Περιέχει μαθήματα μέσω βιβλίων και αργότερα όταν κριθεί κατάλληλο προβαίνουν στην πρακτική άσκηση, η οποία γίνεται με την βοήθεια πεπειραμένων ατόμων της επιχείρησης. Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος τείνει να είναι από ένα μέχρι έξι χρόνια. Η συγκεκριμένη μέθοδος εκπαίδευσης εκτελείται συχνά από κατασκευαστικές εταιρίες, ηλεκτρολόγους, μηχανικούς, φαρμακοβιομηχανίες και αλλά πολλά επαγγέλματα.

- **Υπόδηση ρολών**

Σε αυτήν την περίπτωση ένα άτομο από τους εκπαιδευόμενους παίζει έναν φανταστικό ρολό ο οποίος συνδέεται με κάποια πιθανά προβλήματα που μπορούν να αντιμετωπίσουν στο μέλλον, κάνοντας εξάσκηση για το πώς να τα αποδεχτούν και να τα λύσουν.

- **Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας**

Οι νέοι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σχεδόν σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης για σύντομο σχετικά χρόνο για να έχουν την ικανότητα να επιλύουν ογκώδη και δύσκολα προβλήματα. Επίσης η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε ανωτέρα στελέχη του ξενοδοχείου για να έχουν μια γενική ενημέρωση και σωστή τοποθέτηση για το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου.

- **Επιχειρηματικά παιχνίδια**

Ένας άλλος τρόπος, είναι ο διαχωρισμός των εργαζομένων σε ομάδες όπου λογομαχούν μεταξύ τους για αποφάσεις που πρέπει να παρθούν ώστε να υπάρχει πρόοδος στην επιχείρηση και γενικά για τυχόν ανάπτυξη σε όλα τα θέματα που την απασχολεί.

- **Μαθήματα και διαλέξεις**

Ένας άλλος τρόπος βελτίωσης των εργαζόμενων είναι η παρακολούθηση, αφενός μεν μαθημάτων και διαλέξεων σε πανεπιστήμια και σε άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, αφετέρου δε εξειδικευμένων συνεδρίων.

Οι παρακάτω μέθοδοι εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη των υπαλλήλων τους σε όλα τους τα επίπεδα, ώστε να είναι έτοιμοι να παράγουν ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο έργο, τουλάχιστον στην παρούσα φάση ή αργότερα στο μέλλον.

### **Προϋποθέσεις επιτυχίας της εκπαίδευσης**

Για να γίνει η εκπαίδευση αποδοτική απαιτείται :

- να καθιερωθούν συνεχές διαδικασίες εκπαίδευσης ,
- να υπάρχει λεπτομερές αναγνώριση των αναγκών εκπαίδευσης από τους ανώτερους του ξενοδοχείου, σε συνεργασία των διάφορων τμημάτων.
- η εκπαίδευση να γίνει μέσο ικανοποίησης των εργαζομένων.
- να γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των μαθημάτων
- να γίνονται αλλαγές στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αν δεν υπάρχει ένα θετικό αποτέλεσμα.

Αν και η επίδραση του εκπαιδευτικού προγράμματος απέναντι στους εκπαιδευόμενους είναι παρά πολύ δύσκολη να μετρηθεί όσον αφορά την απόδοση των εργαζόμενων μετά την εκπαίδευση, δυο είναι οι τρόποι για να μετρηθεί όσο πιο ακριβές γίνεται

- να εξισώνεται κατάλληλα η απόδοση δύο ομάδων εργαζόμενων που εκτελούν το ίδιο είδος εργασίας, εκ των οποίων η μια έχει εκπαιδευτεί, ενώ η άλλη ομάδα δεν έχει εκπαιδευτεί.
- Να έχει υπολογιστεί η απόδοση ενός εργαζομένου πριν την εκπαίδευση και να συγκριθεί μετά την εκπαίδευση ώστε να μπορούμε να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα μεταξύ των δυο αυτών περιπτώσεων.

### **3.4 Διαμόρφωση Εκπαιδευτικού προγράμματος**

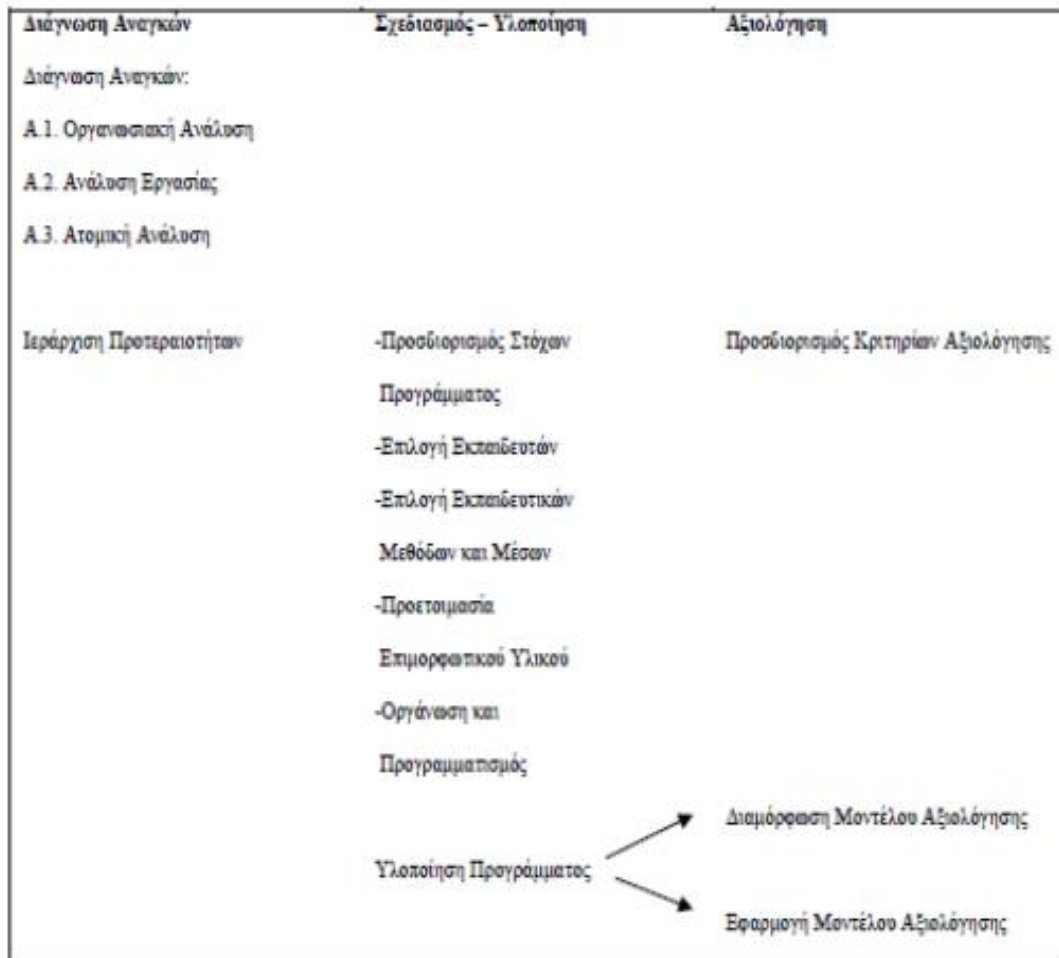
Για να σχεδιαστούν τα διάφορα στάδια και βήματα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει το ξενοδοχείο να γνωρίζει τις στρατηγικές και τους σκοπούς του, πολύ συγκεκριμένα ώστε να μπορέσει να δημιουργήσει τα βήματα της εκπαίδευσης που θα προσφέρει με αρκετή σαφήνεια και καθαρότητα στο ανθρώπινο δυναμικό της.

### Διερεύνηση Εκπαιδευτικών Αναγκών

Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών  
Δραστηριοτήτων

Σχεδιασμό Εκπαιδευτικών  
Δραστηριοτήτων

### Διεξαγωγή Εκπαιδευτικών Δραστηριοτήτων



Εικόνα 1: Η εκπαίδευση στο εσωτερικό της επιχείρησης . Πηγή: (Παπαστεφανάκη, 2006)

### 3.5 Καθορισμός των Στόχων του Προγράμματος

Η εκπαίδευση έχει σκοπό να προσπαθήσει να καλύψει όλες τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που έχει κάθε πόστο μέσα σε ένα ξενοδοχείο. Τα τρία βασικά βήματα για να επιτευχθεί είναι τα εξής :

- ✓ **Στους στόχους του,** οι όποιοι αναφέρονται σε τι είναι ικανός να προσφέρει καλύτερα ο υπάλληλος που εκπαιδεύεται μετά την λήξη του εκπαιδευτικού προγράμματος στον τομέα που ασχολείται .
- ✓ **Η εκπαιδευτική διαδικασία (Learning process),**  
Είναι η διαδικασία στην οποία το άτομο δέχεται με διάφορα μέσα την εκπαίδευση για να μπορεί να βγάλει εις περά τους σκοπούς του εκπαιδευτικού προγράμματος. Πρέπει να είναι πάντοτε ενήμερος για το θέμα στο οποίο εκπαιδεύεται και ασχολείται στην εργασιακή του θέση.
- ✓ **Στη σωστή στρατηγική του εκπαιδευτικού προγράμματος**  
Πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που θα μπορέσει να προσφέρει η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού σε διαφόρους τομείς της επιχείρησης ανάλογα με τις αρχές και τις πολιτικές που έχει ο κάθε ένας τομέας ξεχωριστά σε ένα ξενοδοχείο.

Επίσης για να καθοριστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιτυχές θα πρέπει οι εκπαιδευτές να χρησιμοποιούν σύγχρονα μέσα και μεθόδους για να μπορούν να γίνονται κατανοητοί και συνεργάσιμοι από το ανθρώπινο δυναμικό που εκπαιδεύουν. Παράλληλα όμως και οι εκπαιδευόμενοι με την σειρά τους θα πρέπει να παρακολουθούν όλες τις μαθησιακές διαλέξεις και να μην τις αμελούν για να μπορέσουν και αυτοί να αυξήσουν τις δυνατότητες τους. Τέλος ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει με βάση έρευνας από τα παρακάτω στατιστικά :

- 10% από το διάβασμα που κάνει
- 20% κατά την διάρκεια του προγράμματος τι ακούει
- 30% που βλέπει στη διάρκεια του προγράμματος
- 50% από ότι βλέπει και παράλληλα ακούει
- 70 %από ότι λέγει και

90% στο τι λέει αφού καλλιεργεί παράλληλα κάποια δραστηριότητα που έχει άμεση σχέση με αυτό που λέγει. (California State Pol. University

### **3.6 Καθορισμός του Περιεχομένου του Προγράμματος**

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να είναι έτοιμο να υλοποιηθεί θα πρέπει να καλύπτει όλες τις ανάγκες και τα κενά που υπάρχουν στους εργαζόμενους για να μπορούν να βγάλουν εις περά την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Δηλαδή το πρόγραμμα θα πρέπει

να είναι τροποποιημένο έτσι ώστε να τους βοηθήσει ανάλογα με τις αρχές και της απαιτήσεις κάθε πόστου.

Τα θέματα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει έχουν μια λογική και σωστή ακολουθία για να μπορούν οι εργαζόμενοι να έχουν αύξηση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους σιγά σιγά αλλά με σίγουρα αποτελέσματα.

Επίσης το κάθε θέμα μέσα στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να έχει μια ορισμένη διάρκεια ώστε να είναι ικανό να καλύψει τα κενά και την υλη που έχουν να διδαχτούν οι εκπαιδευόμενοι για να τα εμπεδώσουν όσο καλύτερα γίνεται.

Σαφέστατα όσο πιο λεπτομερές έρευνες για της απαιτήσεις της εργασίας έχουν γίνει τόσο πιο αποδοτικό θα είναι και το αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τέλος πρέπει να απαγορεύονται κάποια θέματα που δεν έχουν σχέση με την εργασία που εκπαιδεύονται, είναι δηλαδή αντικειμενικά και αόριστης σκέψης έτσι ώστε να μην αποσπούν την προσοχή των εκπαιδευόμενων, με αποτέλεσμα να προκαλούν προβλήματα στην σκέψη τους. Το βασικότερο είναι η συγκέντρωση που θα πρέπει να έχουν οι εκπαιδευόμενοι κατά την διάρκεια των μαθημάτων.

### **3.7 Υλοποίηση Εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Για κάθε κατηγορία εργαζόμενων, ενδείκνυνται συγκριμένες μέθοδοι εκπαίδευσης.

- Στην περίπτωση ενημέρωσης νέων εργαζομένων, που χρειάζεται να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον, θεωρείται ιδανική η εκπαίδευση στη θέση εργασίας, αλλά και η συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα για συνεχή ενημέρωση των στελεχών και συμμετοχή στην πειραματική επίλυση προβλημάτων.
- Στην περίπτωση κατάρτισης απλών υπαλλήλων, ενδείκνυται η παρακολούθηση της εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας από άλλον έμπειρο υπάλληλο ή από τον προϊστάμενο, εφαρμόζοντας την λεγόμενη εκπαίδευση στην θέση εργασίας.
- Για την εκπαίδευση κατώτερων και μεσαίων στελεχών, συνήθως ο προϊστάμενος μπορεί να παίξει το ρολό του εκπαιδευτή. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται ως βοηθός προϊστάμενου και μαθαίνει συγκεκριμένη εργασία ή τοποθετείται σε άλλη θέση από αυτήν που βρίσκεται, ώστε να αποκτήσει ικανότητα επίλυσης διαφόρων προβλημάτων. Επίσης, οι εκπαιδευόμενοι μπορεί να κληθούν να επιλύσουν υποθετικά προβλήματα ή να παρακολουθήσουν βασικά θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης μέσα από διαλέξεις και σεμινάρια.
- Όταν η εκπαίδευση αφορά στα ανωτέρα ηγετικά στελέχη, μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες εργασίας από τα στελέχη αυτά, που μέσω <<περιπετειωδών ταξιδιών>> -όπως λέγονται- ή μέσω επιχειρηματικών παιχνιδιών μπορούν να αναπτύξουν ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες είναι βασικές για να μπορούν να εργάζονται κάτω από πίεση και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους ανθρώπους που διοικούν.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4° : Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

### **4.1 Ανάγκες που επιβάλλουν την Εκπαίδευση**

Τα κατάλληλα μέσα και οι κατάλληλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να ενισχυθούν οι ικανότητες των εργαζομένων στο να καταφέρνουν σωστά το έργο που τους έχει ανατεθεί είναι ουσιαστικά η εκπαίδευση. Έτσι, εκπαίδευση για έναν χρηστή μηχανής σημαίνει να μάθει πως δουλεύει ένα νέο μηχάνημα, για έναν νέο πωλητή πώς να πουλάει τα προϊόντα της εταιρείας και για ένα διευθυντή πώς να συντονίζει τα επιμέρους θέματα, που ανήκουν στην αρμοδιότητα του, να κάνει τις απαραίτητες συνεντεύξεις και να αξιολογεί σωστά τους εργαζόμενους .

Τα παλιά χρόνια επειδή ο ρυθμός ήταν μικρός και δεν υπήρχαν μεγάλες αλλαγές, είχε ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει η παραμικρή ανάγκη για εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό. Σήμερα όμως γίνεται το αντίθετο, ο κόσμος λόγω της τεχνολογίας αλλάζει διαρκώς και ραγδαία που υποχρεώνει τους εργοδότες να περιμένουν από το ανθρώπινο δυναμικό τους να αυξάνουν τις γνώσεις τους και την ενασχόληση τους, όχι μόνο σε θέματα που αφορούν την νέα τεχνολογία αλλά και σε θέματα που έχουν να κάνουν με την ικανότητα στο να λύνουν διάφορα προβλήματα και κενά που εμφανίζονται καθημερινά την εποχή αυτή.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο όπου η ανταγωνιστικότητα μεγαλώνει συνεχώς, και οι απαιτήσεις των πελατών για καλύτερη παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης προς αυτούς αυξάνονται, υποχρεώνουν τους υπαλλήλους να χρειάζονται διαρκώς εκπαίδευση για να μπορούν να βελτιωθούν στην εργασία που εκτελούν. Όλα αυτά οδηγούν βεβαία στην ανάγκη για επιπρόσθετες ικανότητες και γνώσεις προκειμένου να έχουν ικανότητα πρωτοβουλίας για λήψη αποφάσεων αλλά και προπάντων σωστής επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση. Για όλα τα παραπάνω, τα ξενοδοχεία και γενικότερα όλος ξενοδοχειακός κλάδος εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό τους επενδύοντας χρόνο και πόρους για αυτό.

#### **4.2 Οι αιτίες που καθιστούν αναγκαία την Εκπαίδευση προσωπικού.**

Η εκπαίδευση και η μόρφωση των ατόμων σε ένα ξενοδοχείο είναι αναγκαία σε όλες τις καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίζει μέσα και έξω από αυτό. Κάποιες από αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Η αύξηση των απαιτήσεων των πελατών-καταναλωτών απέναντι στην επιχείρηση.
2. Η αλλαγή στην οργάνωση του ξενοδοχείου ή ακόμα και ο τρόπος λειτουργίας του.
3. Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη που απαιτεί να δημιουργηθούν νέες διαδικασίες για την πραγματοποίηση των εργασιών και στην απόκτηση γνώσεων.
4. Ο ρυθμός αύξησης του ανταγωνισμού για να έχουμε ποιοτικότερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές.
5. Όταν αλλάζει η διοίκηση του ξενοδοχείου αλλάζει και η δομή του.

Η επιχείρηση για να μπορέσει να πληροφορηθεί για την τεράστια σημασία της εκπαίδευσης σήμερα λαμβάνει πολλές πληροφορίες από:

- ✓ από τους πελάτες μέσω ερωτηματολογίων
- ✓ από τους υπάλληλους του ίδιου ξενοδοχείου
- ✓ από τους υπεύθυνους των τμημάτων του ξενοδοχείου
- ✓ από ανθρώπους που είναι εκπαιδευμένοι στον τομέα εκπαίδευσης ανθρωπινού δυναμικού
- ✓ μέντορες και βοηθοί ώστε να τους βοηθήσουν για τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

### 4.3 Τα Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης

Η ευθύνη για την εκπαίδευση μοιράζεται είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε ένα σύνολο ανθρώπων. Είναι αναγκαία ενέργεια για κάθε επιχείρηση λόγω της αύξησης της τεχνολογίας και την αποξένωση των γνώσεων και των ικανοτήτων, να εκπαιδεύουν λοιπόν το προσωπικό τους για να μπορέσουν να δουν θετικά αποτελέσματα και κυρίως τα πολλά θετικά που μπορεί να προσφέρει η εκπαίδευση στους ίδιους τους εργαζόμενους. Για αυτό η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι μια σημαντική διαδικασία και μια βασική προτεραιότητα του διοικητικού συμβούλιου. Παράλληλα η υπαιτιότητα της μη εκπαίδευσης και τα αποτελέσματα αυτής εκθέτουν τους υπευθύνους των τμημάτων αλλά και την ίδια την διεύθυνση.

Έτσι λοιπόν η εκπαίδευση:

**A.** Θα βοηθήσει τα στελέχη του ξενοδοχείου να βγάλουν εις πέρας τα πλανά τους και παράλληλα να μπορούν να τα προσαρμόζουν. Θα αυξήσουν ταυτόχρονα με την εκπαίδευση και τα προσόντα τους. Δηλαδή μπορεί να:

- Να μπορούν να δίνουν εξουσία στα κατάλληλα άτομα,
- Να δημιουργούν σχέδια που θα επιφέρουν στο μέλλον μονό θετικά αποτελέσματα.
- Θα έχουν την δυνατότητα να βοηθάνε τους εργαζόμενους που επιβλέπουν και που παρακολουθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα για δικό τους καλό,
- Δημιουργία μιας καλής οργάνωσης και διεύθυνσης
- Θα έχουν τα ποιοτικότερα και αποτελεσματικότερα πρότυπα για κάθε εργασία.

**B. Δίνει την δυνατότητα για προτυποποίησης της εργασίας.**

Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι ότι προσφέρει στους εργαζόμενους άριστες μεθόδους εκτέλεσης για κάθε πόστο, όπου και ο υπεύθυνος κάθε τμήματος θα μπορεί να δημιουργεί και να αναθέτει στους

εργαζόμενους κάποια πρότυπα πολύ πιο ποιοτικά, για να προσπαθούν οι ίδιοι που έχει στην εποπτεία του να τα υιοθετούν.

### **Γ. Μειώνει την ευθύνη της εποπτείας.**

Ένας σωστός εργαζόμενος έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του κατά την διάρκεια της δουλειάς του επειδή ξέρει τι πρέπει να εφαρμόσει και με ποιον τρόπο να την εκτελέσει. Η εποπτεία των εργαζόμενων θα πρέπει να γίνεται με σωστά συγκεκριμένα πλαίσια και όχι να προκαλούν οι υπεύθυνοι της εποπτείας τους εργαζόμενους αλλά το αντίθετο, να τους βοηθούν. Σαφέστατα αυτό δεν διαγραφεί την αναγκαιότητα της εποπτείας στην επιχείρηση γιατί όπως όλοι γνωρίζουμε είναι μια βασική λειτουργία όλων των επιχειρήσεων.

### **Δ. Παρέχει δυνατότητες βελτιώσεις των αποδόσεων.**

Οι εργαζόμενοι σε ένα ξενοδοχείο οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί εμφανίζουν καλύτερη απήχηση σε όλες δουλειές που εκτελούν, κάτι που δεν εμφανίζετε στους εργαζόμενους που δεν έχουν εκπαιδευτεί και αυτό συμβαίνει διότι αναπτύσσετε η ποιότητα των παροχών που προσφέρουν στους πελάτες. Επίσης οι υπάλληλοι που έχουν εκπαιδευτεί δεν δημιουργούν τον ίδιο αριθμό σφαλμάτων και παραπτωμάτων όπως δημιουργούσαν πριν την εκπαίδευση. Παράλληλα όταν το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα ξενοδοχείο γνωρίζει τις σωστές διαδικασίες για την υλοποίηση του έργου τους, έχουν και καλύτερη πεποίθηση για το έργο που παράγουν. Επιπρόσθετα για να αποκτήσουν τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης θα πρέπει να θυσιάσουν σαφέστατα κάποια άλλα πράγματα είτε για τα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε και για την ίδια την επιχείρηση. Τέλος η εκπαίδευση προκαλεί μια αύξηση του ηθικού των εργαζομένων με αποτέλεσμα να ξέρουν ακριβώς και με σαφήνεια τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους. Κατά την διάρκεια των μαθημάτων πιθανών να εμφανιστούν τα παρακάτω αρνητικά για έναν εργαζόμενο και κάποιες επιπρόσθετες δαπάνες για την επιχείρηση.

- Η χρηματική εξόφληση για την παρουσίαση και εκτέλεση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Κατά την διάρκεια του προγράμματος οι εργαζόμενοι που το παρακολουθούν θα μειώσουν την παραγωγικότητα τους.
- Παράλληλα θα μειωθεί και η αποδοτικότητα των εργαζόμενων.

Λόγο της οικονομικής κρίσης, της ανάπτυξης τεχνολογίας και της δημιουργίας καινούριων τακτικών και μεθόδων που εμφανίζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο καθημερινά, ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό του εκπαίδευση, είτε σταδιακά είτε ολικά για να μπορεί να εγκλιματίζετε επιτυχώς στις αλλαγές που αναφέραμε παραπάνω.

Για το ξενοδοχείο :

- ✓ Αυξάνει το ηθικό των εργαζόμενων
- ✓ Αυξάνει την κερδοφορία
- ✓ Βοηθάει στην εικόνα που έχει η επιχείρηση στο εξωτερικό περιβάλλον της
- ✓ Βελτιώνει τις σχέσεις προϊσταμένου-υφιστάμενου
- ✓ Προκαλεί επιχειρηματική ανάπτυξη

- ✓ Συλλέγει πληροφορίες από τον εργαζόμενο που μορφώνεται
- ✓ Το ξενοδοχείου έχει πληροφόρηση για τις μακροχρόνιες ανάγκες σε όλα τα τμήματα της.
- ✓ Βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
- ✓ Καλύτερεύει την επικοινωνία εργαζομένων-προϊσταμένων
- ✓ Ενισχύει την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση
- ✓ Βοηθάει στις αλλαγές των υπαλλήλων της
- ✓ Συμβάλλει στην ηρεμία μεταξύ των υπάλληλων και στην αποφυγή των διαμαχών.
- ✓ Βοηθά και στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων για την λύση ενδο-επιχειρηματικών προβλημάτων
- ✓ Βοηθάει στην βελτίωση της ποιότητας της εργασίας
- ✓ Συμβάλλει στην μείωση του κόστους της επιχείρησης
- ✓ Συμβάλλει στην προληπτική αντιμετώπιση δυσκολιών

Για τους εκπαιδευόμενους :

- ✓ Αυξάνεται η αυτοπεποίθηση και η ατομική ανάπτυξη.
- ✓ Βοηθά στην επίτευξη προσωπικών στόχων.
- ✓ Ενισχύεται η προσωπική ανάπτυξη τους σε όλα τα επίπεδα
- ✓ Ενισχύεται η αναγνώριση και η ανάπτυξη
- ✓ Μειώνει τον φόβο για πραγματοποίηση μιας πρωτοβουλίας
- ✓ Αυξάνει τις γνώσεις των εργαζομένων και τις ικανότητες τους στην επικοινωνία.
- ✓ Βοηθά τον εργαζόμενο να είναι ήρεμος και να μπορεί να συγκρατεί τον εαυτό του.
- ✓ Προσφέρει νέους στόχους στον εργαζόμενο.
- ✓ Θα έχουν την ικανότητα να λύνουν διάφορα προβλήματα και να λαμβάνουν τις περισσότερες φορές την σωστότερη απόφαση

#### **4.4 Προϋποθέσεις για αποτελεσματική Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων ως διαδικασία είναι πολύ αποτελεσματικότερη για την επιχείρηση, ειδικά όταν πληροί κάποιες προϋποθέσεις όπως είναι :

- Η δημιουργία συγκεκριμένων ενεργειών για να εντοπίζονται και να επιλύονται οι ανάγκες των εργαζομένων.
- Η κατάλληλη εκπαίδευση να γίνεται με τον σωστό σχεδιασμό αλλά και να απευθύνεται σωστά στα θέλω των εργαζόμενων.
- Η ενδυνάμωση των εσωτερικών δόμων εκπαίδευσης και η εισαγωγή και καθιέρωση της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, με την εισαγωγή πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων σε συνεργασία με πιστοποιημένα κέντρα εκπαίδευσης.
- Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να συμβαδίζει με τις τελευταίες αλλαγές και μεταβολές στον ξενοδοχείο κλάδο.
- Η καθιέρωση της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης και να χρησιμοποιούνται νέες τεχνολογίες για να υπάρχει και η ανάδειξη νέων εργασιών.
- Η σταδιακή αύξηση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και η εφαρμογή της εκπαίδευσης από απόσταση , με τελικό σκοπό την παρουσία όλων των εργαζομένων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- Εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους σε δεξιότητες που είναι αναγκαίες για το ξενοδοχείο και τα τμήματα του.
- Η υιοθέτηση της εκπαίδευσης για να υπάρχει προαγωγή μελλοντικά ως σημαντικό προσόν για τις θέσεις αυτές.
- Η καθιέρωση υποχρεωτικής εκπαίδευσης σε θέματα μάνατζμεντ για τους υπάλληλους που έχουν εξουσία και μερίδια ευθύνης.
- Η εισαγωγή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των υπάλληλων, που συμβάλλει στη μείωση του κόστους και στην διαρκή βελτίωση των εργαζομένων..
- Η καθιέρωση διαδικασιών αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και μέτρησης της αξιοποίησης της επιμόρφωσης.
- Η επεξεργασία συνολικής πολιτικής και σχεδίου δράσης για την εκπαιδευτική διαδικασία.
- Να υπάρχει πρόγραμμα αξιολόγησης των εργαζόμενων σε θέματα γνώσεων και αποτελεσμάτων που προσφέρουν στην επιχείρηση.

#### **4.5 Το κόστος της Εκπαίδευσης**

Σε μια επιχείρηση όπως είναι στην περίπτωση μας το ξενοδοχείο, το κόστος λειτουργίας του είναι αυστηρά πολύ μεγάλο είτε αυτά είναι τα κόστη για τις

μισθοδοσίες και τις διαφορές λειτουργίες του είτε και ακόμη για την εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού του. Για να υλοποιηθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να καλύψουν τα έξοδα για την διεξαγωγή των μαθημάτων που θα γίνουν είτε μέσα στην επιχείρηση είτε σε εξωτερικό χώρο με την ενοικίαση του. Βεβαία πρέπει να υπολογίζουν στα έξοδα και τους μισθούς των καθηγητών αλλά και των μέσων που μπορεί να χρειαστούν κατά την διάρκεια της διαδικασίας εκπαίδευσης.

Το ξενοδοχείο θα πρέπει να εκτιμήσει το κόστος ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, γιατί είναι σίγουρο ότι θα φύγουν προσωρινά οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της από αυτό για να το παρακολουθήσουν. Τέλος το συνολικό κόστος για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εξαρτάται κατά κυριότερον από τα παρακάτω :

- Ο αριθμός των εργαζομένων που παρακολουθούν το πρόγραμμα.
- Η χρονική διάρκεια που χρειάζεται για να υλοποιηθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- Σε τι βαθμίδα τοποθετείται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- Στην ειδικότητα στην οποία απευθύνεται
- Για την εφαρμογή του προγράμματος θα χρειαστούν βεβαία και διάφορα μέσα.
- Την τοποθεσία της επιχείρησης.
- Το μέγεθος της επιχείρησης.
- Η μεταφορά και η διαμονή των καθηγητών.

Με τους παραπάνω παράγοντες να αποτελούν το συνολικό κόστος για την διαδικασία της εκπαίδευσης, ακολούθως σε κάθε περίπτωση χρειάζεται μεγάλη ανίχνευση και προσεκτική εύρεση των αναγκών που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να επιλεγεί το σωστό πρόγραμμα.

Τέλος την σημερινή εποχή όλα σχεδόν τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους σωστά διότι είναι προσαρμοσμένα και δομημένα ειδικά για τις πολλές ανάγκες που προκύπτουν καθημερινά. Το διοικητικό συμβούλιο βεβαία δεν πρέπει από μεριάς του να φοβάται και να δειλή για τα έξοδα του προγράμματος και αν θα μπορέσει να τα αποσβέσει στο μέλλον, αλλά να παίρνει το ρίσκο και να τα επενδύει στην εκπαίδευση.

#### **4.6 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης**

Τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι σχεδιασμένα και μελετημένα ώστε να έχουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται στις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται από αυτά. Πρέπει βεβαίως να γίνεται παρακολούθηση για το πόσο αποτελεσματικά και βοηθητικά ήταν τα προγράμματα αυτά στο ανθρώπινο δυναμικό που τα παρακολούθησε.

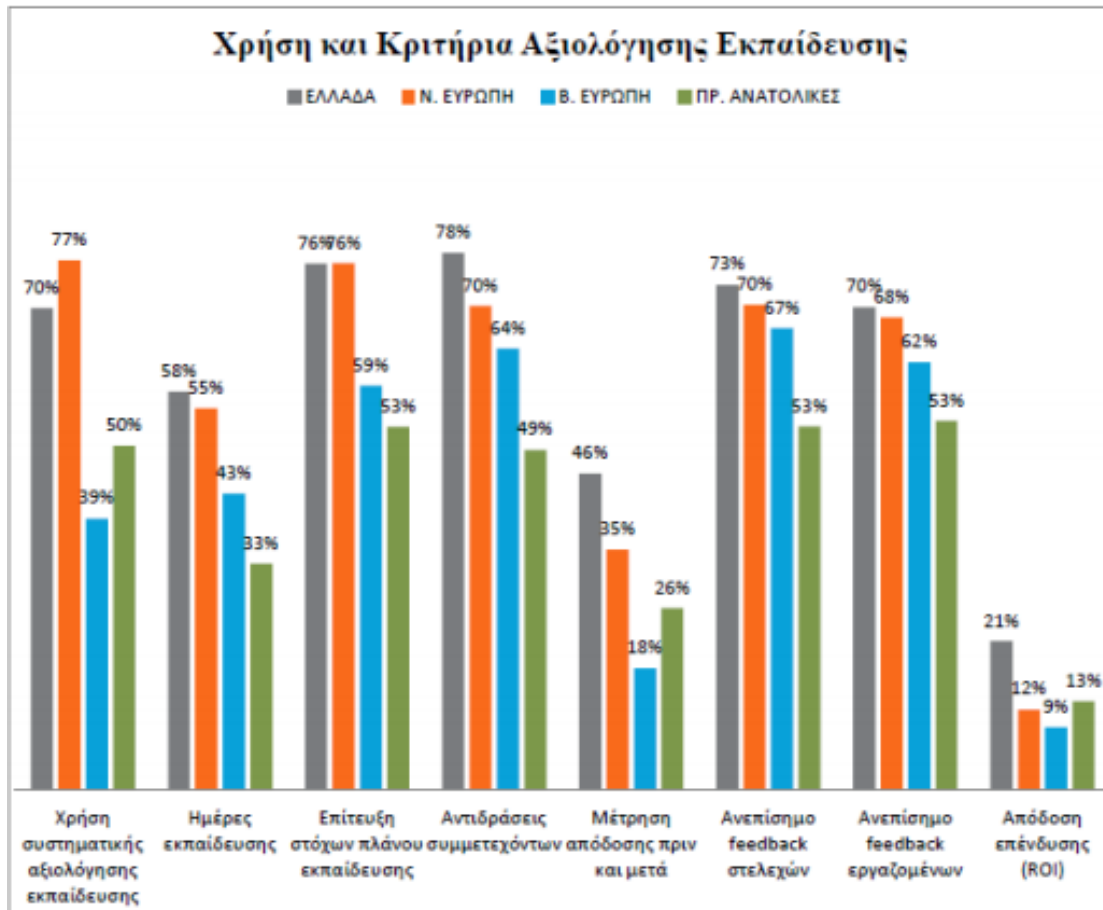
Επίσης τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης είτε μπορούν να μετρηθούν εύκολα είτε μπορούν να μετρηθούν δύσκολα. Αυτά που είναι εύκολα κυρίως να μετρηθούν είναι οι περιπτώσεις που έχουμε εργασίες με κείμενα και γενικά με την χρησιμοποίηση κυρίως του ηλεκτρονικού υπολογιστή. Στα δύσκολα τώρα εντάσσονται οι εργασίες στις οποίες χρησιμοποιείται περισσότερο η επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων και στις εργασίες που υπάρχουν πολλές λειτουργίες. Σε αυτές τώρα τις εργασίες για να μπορέσουμε να μετρήσουμε την αποτελεσματικότητα χρησιμοποιούμε διαφορετικές μεθόδους πχ. (στατιστικά στοιχεία)

Για το πόσο αξιόλογα μπορεί να είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα, δίνονται κάποιες ερωτήσεις οι οποίες απαντώνται. Μερικές ερωτήσεις μπορεί να είναι οι εξής :

- Μειώθηκε ο αριθμός των σφαλμάτων και των ατυχημάτων ;
- Πόσο αυξήθηκε η παράγωγή μετά την εκπαίδευση ;
- Μειώθηκε ο αριθμός των παραπόνων των πελατών ;
- Είχαμε αύξηση στο ηθικό των εργαζομένων;
- Μειώθηκαν οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζόμενων ;
- Υπήρχε γενικά ένα κλίμα ικανοποίησης από τους εκπαιδευομένους;
- Αυξηθήκαν οι γνώσεις των εργαζόμενων απέναντι σε ερωτήματα ;

Όπως είπαμε στην διαδικασία της εκπαίδευσης το δυσκολότερο κομμάτι της είναι να μπορέσουμε να την αξιολογήσουμε. Για αυτό η επιχείρηση πρέπει να προσλάβει ένα ειδικό άτομο για να μπορέσει να αξιολογήσει σωστά και αμερόληπτα τους εργαζόμενους της, χωρίς καμία διάκριση, για να μπορεί και η επιχείρηση να γνωρίζει τα πάντα για το ανθρώπινο δυναμικό της.





Διάγραμμα 2: Αξιολόγηση εκπαίδευσης και κριτήρια που χρησιμοποιούνται (<https://www.wikipedia.org/>)

#### 4.7 Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας προγραμμάτων

Αφού συγκεντρωθούν τα ερωτηματολόγια που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι, με τα οποία αξιολογούνται τα βασικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού προγράμματος, υποχρέωση της επιχείρησης είναι να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση προβαίνει στις ακόλουθες ενέργειες :

1. Εξετάζει το βαθμό ικανοποίησης των στόχων, όπως αυτοί ποσοτικά είχαν προσδιοριστεί στη φάση του προγραμματισμού της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
2. Δημιουργεί διάφορους δείκτες, που δείχνουν την ποιότητα του εκπαιδευτικού έργου και είναι μετρήσιμοι.
3. Αποτίμα την οργάνωση του έργου, έχοντας βασικούς συντελεστές, όπως το περιεχόμενο του προγράμματος σπουδών, η χημεία μεταξύ των τμημάτων, η απόδοση των εκπαιδευτών, η χρήση μεθόδων, τεχνικών αλλά και εποπτικών μέσων.
4. Αποτιμά ανά τακτικά χρονικά διαστήματα (κάθε δίμηνο ή τρίμηνο) τα αποτελέσματα υλοποίησης του προγράμματος, με τη μέτρηση των δεικτών που

είχαν τεθεί στον προγραμματισμό του εκπαιδευτικού προγράμματος , και αναλύει την πρόοδο των εκπαιδευόμενων

5. Ελέγχει την ποιότητα και τα αποτελέσματα πιστοποίησης (εφόσον πρόκειται για πρόγραμμα πιστοποίησης), και την αποτελεσματικότητα του συνόλου της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
6. Εξετάζουν και αναλύουν αν είναι ικανά τα συστήματα του εκπαιδευτικού προγράμματος για αυτούς.
7. Προσέχουν αν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει αξιολογηθεί σωστά. Επίσης ελέγχουν την ποιότητα που μπορεί να προσφέρει το πρόγραμμα αυτό και κατά πόσο τα άτομα χρησιμοποιούν αυτά που έμαθαν και εκτός εργασίας.
8. Κατά πόσο χρησιμοποίησαν τις δεξιότητες και τις γνώσεις στην ίδια τους την δουλειά.
9. Κατά πόσο είναι οι ίδιοι ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο παρακολούθησαν.

#### 4.8 Μέθοδοι Αξιολόγησης και Σύγκρισης

Υπάρχει μια σειρά διαδικασιών για να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που έχει πραγματοποιηθεί.

##### 1. Α: Σε κάθε υπηρεσιακή θέση να υπάρχει μελέτη εργασίας :

Κάθε θέση σε μια επιχείρηση έχει τον δικό της σκοπό όπου πρέπει να εκτελείται με τα κατάλληλα πρότυπα και του κατάλληλους τρόπους για να πραγματοποιηθεί άριστα. Κάθε θέση βεβαίως αναλαμβάνει και την κατάλληλη ευθύνη πράγμα που σημαίνει και τον κατάλληλο βαθμό "δύναμης" που τον εκμεταλλεύονται-εκτελούν απέναντι σε άλλους εργαζόμενους.

Επίσης πριν προβούν να κρίνουν κάποιον εργαζόμενο πρέπει να έχουν καταλάβει και οι δυο πλευρές τι ακριβώς περιμένουν από τον κάθε έναν και από την θέση που βρίσκεται και εργάζεται. Τέλος υπάρχουν και πρότυπα για την λειτουργία μιας συγκεκριμένης θέσης όπου ο εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να τα ακόλουθη πιστά, τα οποία πρότυπα έχουν ειπωθεί από την ίδια την επιχείρηση και δεν χρειάζεται να γίνει κάποια έξτρα ιδιαίτερη μελέτη.

##### 2. Προδιαγραφές για μια επιτυχημένη εκτέλεση εργασίας :

Η επιχείρηση επιβάλλει στόχους που θέλει από την κάθε θέση εργασίας ή και ακόμα και από τις στάσεις-συμπεριφορές των εργαζόμενων της, όπου αυτά θα λέγονται επιτυχημένα μόνο αν υπάρχει αύξηση του τζίρου ή μείωση του κόστους παραγωγής για το ξενοδοχείο.

##### 3. Ανάλυση των τρόπων μέτρησης για τις επιτεύξεις ή των μεθόδων της αξιολόγησης:

Παρακάτω θα αναφερθούν ορισμένοι από τους τρόπους μέτρησης των επιτεύξεων ή των μεθόδων αξιολόγησης.

Πολλές φορές η αξιολόγηση δεν γίνεται σωστά και είναι ένα σοβαρό πρόβλημα που εμφανίζεται διαρκώς. Προκειμένου να λυθεί το πρόβλημα αυτό θα πρέπει να δημιουργηθούν ειδικοί μέθοδοι όπου δεν θα γίνεται μεροληπτική εκτίμηση από πλευράς του άτομου που την κάνει. Τέλος με αυτό θα επιτύχει ουσιαστικά μια πιο πιθανή προσέγγιση για μια σωστή αξιολόγηση απέναντι στο προσωπικό.

**Μέθοδος σύγκρισης :** Για να πραγματοποιηθεί η περίπτωση αυτή θα πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να συγκριθεί με τους συνάδελφους του. θα αναφερθούμε παρακάτω στις κατηγορίες που την απαρτίζουν:

#### **Μέθοδος κατάταξης**

- Αρχικά έχουμε την σύγκριση μεταξύ δυο ατόμων όπου και είναι η διάφορα με την παραπάνω περίπτωση. Εδώ συγκρίνονται οι υπάλληλοι χωριστά ο ένας με τον άλλον με αποτέλεσμα να έχουμε μια πιο ακριβές και αποτελεσματική σύγκριση. (κατά ζεύγη διάταξη)
- Επίσης υπάρχει και η κάθετη διάταξη, όπου συγκεκριμένα ο υπεύθυνος ενός τμήματος τοποθετεί τους υπάλληλους του ιεραρχικά ανάλογα με το πόσο κάλος είναι ο καθένας (στις υπηρεσίες που προσφέρει) και τελειώνοντας με το πόσο αναποτελεσματικός είναι ο εργαζόμενος.

**Μέθοδος των σταθερών κριτηρίων :** Η μέθοδος αυτή γίνεται με κριτήρια που επιβάλει ο προϊστάμενος κάθε τμήματος ή και ακόμα με τις γνώσεις που έχουν οι εργαζόμενοι. Σε αυτήν λοιπόν την μέθοδο δεν υπάρχει παρομοίωση των στοιχείων μεταξύ των υπάλληλων του ξενοδοχείου.

#### **Αξιολόγηση με κύριο μέρος την επίτευξη των στόχων**

Η μέθοδος αυτή αποτελείται κυρίως από 4 βήματα

1. Στο στάδιο αυτό έρχονται σε συνεννόηση οι υπάλληλοι με τον υπεύθυνο του τμήματος και την διεύθυνση, και με συζήτηση μεταξύ τους δημιουργούν τους σκοπούς και στους απαιτήσεις που θα πρέπει να φτάσουν σε μια ορισμένη διάρκεια που θα συμφωνήσουν αυτοί πόσο ακριβώς θα είναι .
2. Ολοκλήρωση των σκοπών και των προσδοκιών.
3. Στο βήμα αυτό ο εργαζόμενος αναλύει πόσο έχει ολοκληρώσει τον σκοπό που του δόθηκε και σε συνέχεια, αναφέρει το αποτελέσματα της ανάλυσης του στον υπεύθυνο του, όπου αναλύουν και κουβεντιάζουν μαζί αν υπάρχει επιτυχία αλλιώς προσπαθούν να βρουν εξηγήσεις στο γιατί δεν πραγματοποιήθηκαν.
4. Το αμέσως επόμενο βήμα είναι να προσδιορίσουν και να καθορίσουν νέους σκοπούς για να πραγματοποιηθούν στο μέλλον.

## 4.9 Αποτίμηση συνολικού έργου Εκπαίδευσης

Αρχικά για την πραγματοποίηση της διαδικασίας αποτίμησης για την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος εκπαίδευσης, όπως αναφερθήκαμε στο παραπάνω κεφάλαιο, αναπτύσσεται μεθοδολογία σε τρία επίπεδα, ως εξής: Συγκεκριμένα:

- ✚ Για να καταλήξει ένα ξενοδοχείο ή μια επιχείρηση στην αποτίμηση του συνολικού έργου θα πρέπει να δημιουργηθούν ερωτηματολόγια ή και έντυπα για να αποτελέσουν τα θεμέλια για την αξιολόγηση και για άλλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο μέλλον..
- ✚ Θα πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα κριτήρια πριν γίνει η αξιολόγηση. Θα πρέπει δηλαδή να χωριστούν οι εργαζόμενοι ανάλογα με το τμήμα που δουλεύουν, την ηλικία τους, αν είναι άντρας ή γυναίκα η και ακόμη από την χώρα που έχουν μεγαλώσει. Επιπρόσθετα συντάσσεται η στατιστική λίστα για τα χαρακτηριστικά αυτά για να γνωρίζουν τις αποκλίσεις στα αποτελέσματα που πραγματοποιήθηκαν.
- ✚ Κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα αξιολογούνται με βάση την ποιότητα του περιεχομένου τους ανάλογα δηλαδή με τις ανάγκες και την επιθυμητή εισροή γνώσεων και δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους που εκπαιδεύονται. Βεβαίως θα πρέπει να αξιολογηθεί και η πληρότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος σε σχέση με τους στόχους, πρακτικές εργασίες και στον χρόνο που διαρκεί
- ✚ Όλοι όσοι συμβάλλουν για την πραγματοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να αξιολογούνται διαρκώς πχ. εκπαιδευτές, τα μέσα που χρησιμοποιούνται, οι εκπαιδευόμενοι οι διαδικασίες κτλ. Τέλος πρέπει να αξιολογείται προπάντων και συνολικά ένα πρόγραμμα αλλά και τμηματικά για την καλύτερη και ακριβέστερη αξιολόγηση.
- ✚ Για όλες αυτές τις αξιολογήσεις χρειάζεται να συντάσσονται εκθέσεις, οι οποίες μπορούν να προσλάβουν τρεις βασικές μορφές, ως ακολούθως:
  - I. Να γίνεται μια έκθεση που να προκύπτει από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων που θα μοιραστούν και θα απαντηθούν και από έντυπα που θα διανέμονται.
  - II. Κάθε τμήμα ξεχωριστά να συντάσσει την δική του έκθεση και να στέλνεται στην κεντρική διεύθυνση όπου θα επεξεργάζονται .
  - III. Να γίνεται έκθεση αξιολόγησης που προγράμματος και γενικά του υλικού που αποτελείται το πρόγραμμα.

Η αξιολόγηση ελέγχει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικά ενός εκπαιδευτικού προγράμματος με κριτήρια τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχτεί.

Ανάλυση αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας

- Η ανάλυση της αποδοτικότητας ελέγχει και εξετάζει την σχέση των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχτεί σε σύγκριση με τους διαθέσιμους πόρους.

- Η ανάλυση της αποτελεσματικότητας εξετάζει την πρόοδο που έχει σημειωθεί προς την επίτευξη των επιχειρησιακών και ειδικών στόχων .

Φτάνουμε τώρα στο συμπέρασμα ότι με την αξιολόγηση θα βρεθούν τα ανεπαρκές σημεία και τα κενά τα οποία επηρεάζουν αρνητικά ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης. Θα πρέπει το ξενοδοχείο και γενικότερα οι επιχειρήσεις να λάβουν ειδικά μέτρα για να το αντιμετωπίσουν και τότε να συνεχίσουν. Αν πραγματοποιηθούν όλα αυτά, σίγουρα θα υπάρξει αύξηση στην απόδοση και στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και του ανθρωπινού δυναμικού της, βραχυχρόνια και μακροχρόνια.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5° : ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

### **5.1 Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε)**

Λόγο της μεγάλης αύξησης του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και στην χώρα μας και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, προκάλεσε την αναζήτηση νέων, πιο αποδοτικών λειτουργιών για μια καινοτόμα διοίκηση εντός του ξενοδοχείου. Πολλά ξενοδοχεία στην χώρα μας έχουν ακολουθήσει διαφορές τακτικές που εφαρμόζονται από τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, ΤΠΕ. Τέτοιες τεχνολογίες θα προκαλούν σμίκρυνση στις δαπάνες και παράλληλα μεγάλη βελτίωση στην παραγωγικότητα, στην απόδοση αλλά και στον ανταγωνισμό.

Οι ΤΠΕ εφαρμόζονται στον τουρισμό από την πρόωρη υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού Συστήματος Κρατήσεων. Ωστόσο η ανάπτυξη του διαδικτύου είναι αυτή που έφερε επαναστατικές αλλαγές στην δομή της βιομηχανίας, παρέχοντας στις τουριστικές αρχές μια ευκαιρία για άμεση πώληση.

### **5.2 Εφαρμογές των ΤΠΕ στον τουρισμό**

Οι εφαρμογές των ΤΠΕ υποστηρίζουν τη στρατηγική διοίκηση των ταξιδιωτικών οργανισμών ενδυναμώνοντας τη λήψη αποφάσεων με μακροπρόθεσμη συνέπεια και παρέχοντας μια πλατφόρμα για συνεργασία και συνέλεγχες μεταξύ των συνεργατών. Επιπλέον, βοηθούν ολόκληρη την τουριστική βιομηχανία να λειτουργήσει ενδυναμώνοντας τις εσωτερικές διαδικασίες, συντονίζοντας τους συνεργάτες και έχοντας άμεση αλληλεπίδραση με τους μελλοντικούς ταξιδιώτες και το κοινό. Το πιο σημαντικό είναι ότι έχουν μετατρέψει ριζικά την βάση και την δομή της παρούσας βιομηχανίας και έχουν μεταβάλει την ανταγωνιστικότητα όλων των επίπεδων στην αγορά. Οι εφαρμογές των ΤΠΕ στην τουριστική βιομηχανία αφορούν τομείς που παρουσιάζονται παρακάτω.

#### **Το ίντερνετ**

Ένα ξενοδοχείο έχει αποδειχθεί πως είναι ο μεγαλύτερος αποδέκτης από τις μεταβολές και τις εξελίξεις του διαδικτύου. Το διαδίκτυο κατάφερε επιτυχώς να φέρει σε άμεση επαφή τους πιθανούς πελάτες με το ίδιο το ξενοδοχείο, (μέσω ιστοσελίδων) πράγμα που παλαιότερα δεν υφίσταται. Σήμερα δυο είναι τα ήδη της τεχνολογίας

#### **Cloud Computing**

Είναι το σύνολο των μέσων, των μηχανημάτων και των πληροφοριών που αποθηκεύονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να επεξεργάζονται και να δύνονται σε μορφή συγκεκριμένης υπηρεσίας στους πελάτες.

#### **Internet of Things**

Το διαδίκτυο των πραγμάτων όπως έτσι μεταφράζεται είναι ένα γιγάντιος αποθηκευτικός χώρος 'πραγμάτων' που έχουν άμεση σύνδεση με το διαδίκτυο. Τα δεδομένα αυτά είναι ικανά να μοιραστούν οπουδήποτε μέσω εφαρμογών, συσκευών και άλλων μηχανημάτων. Ένα παράδειγμα για το διαδίκτυο των πραγμάτων είναι το

έξυπνο σπίτι όπου μπορούμε αυτόματα να ελέγχουμε την θέρμανση και τον φωτισμό του από απόσταση.

### **Το ηλεκτρονικό εμπόριο**

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι αναμφισβήτητα μια σύγχρονη τεχνολογία στην οποία έχουν δώσει ιδιαίτερη προσοχή τα τελευταία χρόνια επιχειρηματίες, επενδυτές, εταιρείες και βιομηχανίες. Πλεονεκτήματα του όπως είναι το χαμηλό κόστος,, η ασφάλεια, η καλύτερη επικοινωνία ανάμεσα στους αγοραστές και στους πωλητές, η γρηγορότερη διάρκεια στην ερευνά αγοράς αφού γίνεται μέσω του διαδικτύου και τον ιστοσελίδων, η μεγάλη γκάμα προϊόντων σε μια ιστοσελίδα και πολλά αλλά.

Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ το οποίο αποτελεί σημαντικό κομμάτι του ηλεκτρονικού εμπορίου, συνδέεται άμεσα με την σωστή και άρτια εξυπηρέτηση, που έχει ως στόχο την αύξηση των πελατών που κάνουν χρήση του ιντερνέτ για να επιλέξουν τοποθεσία και ξενοδοχείο για τις διακοπές τους.

Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορεί να εφαρμοστεί και με άλλες εφαρμογές όπως είναι τα καινούρια μέσα (booking) και οι τεχνολογίες(trip advisor). θα αναφερθούμε σε κάποια από αυτά, παρακάτω

- Οι διαδικτυακές ιστοσελίδες τις κοινωνικής αλλά και συνεργατικής διαδικτυακής. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι πολύ ισχυρά εργαλεία τα οποία υποστηρίζουν μια μορφή αμφίδρομης επικοινωνίας-αλληλεπίδρασης μεταξύ των χρηστών. Την τελευταία περίοδο, η ραγδαία άνοδος και η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, παρέχει μια πολλά υποσχόμενη προοπτική για την εκμετάλλευσή τους
- Τα περιοδικά και οι εφημερίδες του διαδικτύου
- Οι διαδικτυακοί τόποι
- Η τεχνολογία tagging για την κατηγοριοποίηση πληροφοριών
- Η νέα τεχνολογία mash up για τον επεξεργασία διαφορετικών πηγών
- Οι εφαρμογές της Google που μπορούν να προσφέρουν στους χρήστες του διαδικτύου να γράφουν θέματα ταυτόχρονα.

### **5.3 Πλεονεκτήματα χρήσης των νέων τεχνολογιών στην Εκπαίδευση**

Τα πλεονεκτήματα των ΤΠΕ (Τεχνολογίας της Πληροφορίας και Επικοινωνίας ) είναι :

- ✓ Οι ΤΠΕ θα μπορούν να παρέχουν μαθήματα και εκπαιδευτικό υλικό στους εκπαιδευόμενους ώστε να έχουν την δυνατότητα να έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τον καθηγητή του μαθήματος.

- ✓ Προσφέρει στα άτομα την δυνατότητα μέσω των ικανοτήτων τους, να νιώθουν ελεύθεροι και να είναι αυτοί που θα προσέχουν και θα καθορίζουν την μαθητεία τους, και όχι οι εκπαιδευτές.
  
- ✓ Παλιά αρκετοί άνθρωποι δεν είχαν την ικανότητα να παρακολουθούν από κοντά μαθήματα και διαλέξεις για να μπορέσουν να εκπαιδευτούν. Σήμερα όμως με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση πλέον αυτό δεν ισχύει. Μπορούν να έχουν άμεση επικοινωνία με τον εκπαιδευτή για να του κάνουν ερωτήσεις χωρίς καν να βρίσκονται στον ίδιο χώρο, κάνοντας χρήση διαφόρων μεθόδων επικοινωνίας όπως ταχυδρομείο, διαδίκτυο και φαξ. Με την εκπαίδευση να πραγματοποιείται μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών κυρίως, η μάθηση που δέχονται οι εκπαιδευόμενοι δεν αυξάνει μόνο της γνώσεις τους αλλά αυξάνει και τις ικανότητες συνεργασίας τους που αυτό θα τους βοηθήσει να έχουν μια σωστή συμπεριφορά απέναντι σε ένα άτομο, και μεγαλύτερη όρεξη για συνεργασία στο άμεσο μέλλον τους.
  
- ✓ Η προηγμένη εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης γίνεται μέσω βίντεο-καμερών όπου υπάρχει αλληλενέργεια μεταξύ του εκπαιδευτή και των εκπαιδευόμενων κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης τους. Πρέπει να είναι συγκεντρωμένοι (διαδικτυακά) όλοι μαζί οι εκπαιδευόμενοι σε μια αίθουσα για να πραγματοποιούνται τα μαθήματα συγχρόνως ώστε να μπορούν να λύνονται οι απορίες τους άμεσα και σωστά.
  
- ✓ Για να θεωρηθεί επιτυχής μια επικοινωνία μεταξύ των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων πρέπει τα μαθήματα που εκτελούνται από απόσταση να παρακολουθούνται ταυτόχρονα από όλους τους εκπαιδευόμενους ώστε να μπορούν να έχουν διάλογο μεταξύ τους, να αναπτύσσουν τις απορίες τους με συζητήσεις, να λένε τις απόψεις τους και να λύνονται απευθείας οι ερωτήσεις και τα κενά που έχουν σε κάθε διαδικτυακό μάθημα. Μερικές σύγχρονες μορφές επικοινωνίας είναι το σύστημα της συνεδρίασης μέσω του διαδικτύου που θα μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους και θα έχουν την δυνατότητα να καλύψουν το κενό της άμεσης επικοινωνίας. Με την διαδικασία αυτή θα εξελίξουν επίσης και τις τεχνολογικές τους ικανότητες και ιδιαίτερα τον χειρισμό τους στο διαδίκτυο όπου θα ακολουθούν παράλληλα τα πρότυπα της εποχής που είναι η κατάκτηση γνώσης από απόσταση και διδασκαλίας μάθησης μέσω του διαδικτύου.



#### 5.4 Μειονεκτήματα της χρήσης νέων τεχνολογιών στην Εκπαίδευση

- Επειδή οι εξ αποστάσεως εκπαιδευτικές διαδικασίες έχουν συκοφαντηθεί αρκετές φορές για 'κράτηση' των μαθητευόμενων, επειδή τα άτομα μειώνουν την προσωπική και κοινωνική τους επαφή, έχουν δημιουργηθεί όμως σήμερα πολλές ομάδες ακόμα και ολόκληρες εταιρίες ώστε αναδεικνύουν και να διαφημίζουν τα παρά πολλά πλεονεκτήματα που προσφέρει η εξ'αποστάσεως εκπαίδευση για να σταματήσουν τους ανθρώπους να εστιάζουν στα αρνητικά της εκπαίδευσης αυτής. Αυτό γίνεται βεβαία με ένα πλαίσιο κανόνων και αξιών που υιοθετούν, και με υλικά που είναι αξιόπιστα και με ρεαλιστικούς στόχους .
- Συμφωνά με επιστημονικές αναλύσεις, η χρήση της τεχνολογίας βοήθα αποτελεσματικά στην εκπαίδευση μέσω του διαδικτύου. Θα πρέπει όμως οι εκπαιδευτές και οι εκπαιδευόμενοι να έχουν μια πείρα στην χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να γίνονται σωστά όλες οι διαδικασίες που χρειάζεται κάθε ηλεκτρονικό μέσο από το οποίο εκπαιδεύονται.

#### 5.5 Μέσα που χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση νέων τεχνολογιών

Εκτός από τα εργαλεία εκπαίδευσης, η επιτυχία ενός προγράμματος εκπαίδευσης εξαρτάται από τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Τα κυριότερα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία είναι:

##### **Διαδίκτυο**

Το διαδίκτυο ή αλλιώς internet αποτελεί και αυτό ένα μέσο επικοινωνίας που η παρουσία του είναι είτε υλική είτε άυλη. Υλική, είναι αυτή που συνδυάζει δίκτυα όσον αφορά σε λογισμικό και υλικό, ενώ άυλη είναι η προσφορά που έχει στην κοινωνία. Το ιντερνέτ έχει την ικανότητα να ανταλλάζει πληροφορίες μεταξύ πάρα πολλών και απομακρυσμένων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η δομή του αποτελείται από πολλά δίκτυα σε όλο τον πλανήτη που ενώνονται μεταξύ τους είτε με κεραιές είτε με δορυφόρους.

Σύμφωνα με ειδικούς όταν λέμε διαδίκτυο, εννοούμε ένα σύστημα διασυνδεδεμένων δικτύων υπολογιστών, οι όποιοι χρησιμοποιούν καθιερωμένα πρωτοκολλά και εξυπηρετούν δισεκατομμύρια ανθρώπους καθημερινά σε παγκόσμιο κλίμακα.

## **Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο**

Με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή e-mail που προφέρεται αντίστοιχα, έχουν την δυνατότητα οι χρήστες του διαδικτύου να συντάσσουν μηνύματα και να μπορούν να τα στέλνουν σε άλλους χρήστες μέσω του διαδικτύου. Υπάρχει επίσης και η ικανότητα που μπορείς να αποθηκεύεις τα μηνύματα αυτά και να τα επεξεργάζεται όποτε θελήσει ο χρήστης. Είναι γενικά ένα σύστημα που στηρίζεται σε μικρά είτε και σε μεγάλα δίκτυα, που επιτρέπουν στους χρήστες να συντάσσουν και να αποστέλλουν πολλά e-mails αναμεταξύ τους, υποστηρίζοντας έτσι την ομαδική συνεργασία και τις διαπροσωπικές σχέσεις στην επιχείρηση.

## **Τοπικό δίκτυο υπολογιστών**

Το δίκτυο και σύνολο ηλεκτρονικών υπολογιστών που συνδέονται μεταξύ τους. Η απόσταση μεταξύ των υπολογιστών αυτών δεν πρέπει να είναι πολύ μεγάλη για να θεωρηθεί τοπικό δίκτυο, να είναι δηλαδή μέσα σε ένα κτίριο ή ακόμα και σε κάποια δωμάτια. Ουσιαστικό παράδειγμα τοπικού δικτύου είναι αυτό που έχουν οι περισσότερες εταιρίες στην διάθεση τους, και στο κάθε τμήμα ώστε να επικοινωνούν μεταξύ τους. Κάποιους από τους λόγους που οδήγησαν στην κατασκευή των τοπικών δικτύων είναι οι εξής :

- Να υπάρχει δυνατότερο μέσο επικοινωνίας.
- Μείωση και εξοικονόμηση χρημάτων.
- Αύξηση της αξιοπιστίας στις παροχές που προσφέρουν.
- Η σωστή διαχείριση και κατανομή των πόρων.

## **Intranet**

Είναι κυρίως ένα δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπου συνεργάζεται μόνο με το διαδίκτυο και με αυτά που προσφέρει, όπως το πρόγραμμα μεταφοράς αρχείων και γενικά τις τεχνολογίες του παγκόσμιου ιστού.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν intranet, θα μπορούν ανά πάσα στιγμή να έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται στην διάθεση τους σε κάθε ηλεκτρονικό υπολογιστή που θέλουν αυτοί, χωρίς να χρειάζεται κάποιο επιπρόσθετο μηχάνημα για να τους εξυπηρετήσει. Γενικότερα με το intranet υπάρχει εύκολη πρόσβαση στο δίκτυο της κάθε εταιρίας και από χρήστες που βρίσκονται πολύ μακριά από την εταιρεία .

## 5.6 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι μια πολύ εύκολη διαδικασία, που για να πραγματοποιηθεί γίνεται κυρίως μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών η κάποιων συγκεκριμένων επικοινωνιακών και διαδικτυακών μέσων όπου ο μαθητής και ο καθηγητής είναι πάντοτε σε απόσταση, εξαιρέτου κάποιες σπάνιες φορές. Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση εφαρμόζεται κυρίως την σημερινή εποχή μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε διαδικτυακές αίθουσες. Πολλοί άνθρωποι την παρουσιάζουν με κάποια ιδιαίτερα ονόματα όπως εκπαίδευση διαδικτύου, διαδικτυακή μάθηση και εκπαίδευση που στηρίζεται από το ιντερνέτ.

Οι δυο κατηγορίες όπου χωρίζεται η εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι οι παρακάτω:

**Η σύγχρονη**, όπου τα μαθήματα και τα εργαστήρια πραγματοποιούνται σε πραγματικό χρόνο. Δηλαδή ο καθηγητής είναι σε ένα χώρο και βρίσκεται "online" όπως λέμε όπου παραδίδει το μάθημα του και οι μαθητές του το βλέπουν από άλλο μέρος από όπου βρίσκεται αυτός.

**Η Ασύγχρονη**, όπου τα μαθήματα δεν γίνονται σε πραγματικό χρόνο και χώρο αλλά σε εντελώς διαφορετικά. Για παράδειγμα ο καθηγητής μπορεί να βιντεοσκοπήσει το μάθημα του και οι μαθητές να το παρακολουθήσουν μια άλλη μέρα, όποτε θελήσουν οι ίδιοι.

Τις περισσότερες φορές όμως οι καθηγητές κάνουν χρήση και της σύγχρονης αλλά και την ασύγχρονης εκπαίδευσης, για να μπορέσουν να καλύψουν μια πιο επιτυχές και αποτελεσματική διαδικασία εκπαίδευσης. Με την ασύγχρονη εκπαίδευση η μελέτη γίνεται καθαρά με τον τρόπο που θέλει ο μαθητής, με τον ίδιο να ελέγχει τον ρυθμό και την ένταση του μαθήματος αλλά και την διάρκεια. Με την σύγχρονη εκπαίδευση, ο καθηγητής προσφέρει μια καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει συνεργασία και ομαδικότητα που μάλιστα θα μπορεί να τους βοηθήσει και εκτός μαθήματος.

### Μέσα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

Τα μέσα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης που είναι για να πραγματοποιηθεί είναι κυρίως :

- ✓ Στο διαδίκτυο μέσω ιστοσελίδων και εφαρμογών
- ✓ Τα ηχεία και ακουστικά για ακρόαση
- ✓ Τα φορητά Pda
- ✓ Ηλεκτρονικός υπολογιστής
- ✓ Υλικό που έχουν στην διάθεση τους εκπαιδευόμενοι και εκπαιδευτες
- ✓ Βίντεο με καρτούν με εκπαιδευτικό χαρακτήρα

- ✓ Τα emails τους διαδικτύου.
- ✓ Με συζητήσεις
- ✓ Με ηλεκτρονικές αίθουσες διδασκαλίας
- ✓ Αξιολόγηση των εκπαιδευόμενων μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών
- ✓ Τα παιχνίδια με εκπαιδευτικό σκοπό
- ✓ Βιβλιοθήκη της GOOGLE
- ✓ Σύστημα απόδοσης όπου θα είναι το σύστημα εισαγωγής στις πληροφορίες
- ✓ Σκληρούς δίσκους
- ✓ Ημερολόγια
- ✓ Πρόγραμμα επίβλεψης και έλεγχου μάθησης
- ✓ Γνώσεις για τις τεχνολογίες του διαδικτύου

Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών συνδεδεμένων με το διαδίκτυο έχει δώσει στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση, την δύναμη να συναγωνίζεται ακόμη και την κλασική εκπαίδευση, χωρίς βεβαία να επιβάλει στους μαθητές της, να συγκεντρώνονται συνεχώς σε κάποια αίθουσα ή σε τμήματα για να παρακολουθούν τα μαθήματα τους.

Σε αυτή την κατεύθυνση μεγάλη βοήθεια είναι η διάδραση των πολυμέσων. Η διάδραση είναι η διαδικασία που ενώνει την εκπαίδευση από απόσταση με τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους.

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής επίσης έχει την ικανότητα να ελκύει τους ανθρώπους και να τους κρατά σε εγρήγορση. Παράλληλα ο συνδυασμός του υπολογιστή, των ηχείων (κτλπ) θα προσφέρει μια πλουσιότερη παρουσίαση των μαθημάτων άρα και περισσότερη ικανοποίηση από την πλευρά των μαθητών.

Ο διαρκής διάλογος στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση είναι αυτός που αυξάνει την αποτελεσματικότητα του μαθήματος όπου δημιουργεί καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μαθητών και των καθηγητών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη της ελληνικής τουριστικής αγοράς αποτελεί η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται προς τον τουρίστα καταναλωτή.

Η ποιότητα δε αυτή καθώς και η αναβάθμιση της εξαρτώνται κατά μείζονα λόγο από την εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην τουριστική αγορά.

Στο δεύτερο μέρος της πτυχιακής εργασίας έκανα μία έρευνα αγοράς για να αξιολογηθεί η παρεχόμενη εκπαίδευση του ανθρώπινου στελεχιακού δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις και κατά πόσο η θεωρία συμπίπτει με την πράξη. Η ερευνά λοιπόν κατευθύνεται στις ανάγκες επαγγελματικής αλλά και τεχνικής κατάρτισης, ανάπτυξης δεξιοτήτων, προώθησης της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού και στο να έχουμε μια ακριβές εικόνα για το τι γίνεται και τι χρειάζεται ο ξενοδοχειακός κλάδος στην χώρα μας και πόσο η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζεται.

Η έρευνα έγινε με τη μορφή συνέντευξης και το δείγμα αποτελείται από το ξενοδοχείο **ATRIUM PALACE** που ανήκει στην κατηγορία **Superior πολυτελείας** καθώς επίσης και από το **ATRIUM PLATINUM** και από ένα τουριστικό γραφείο στην Ρόδο το **KOUROS TRAVEL**. Τα ερωτήματα που τέθηκαν στους υπεύθυνους της Υπηρεσίας Εκπαίδευσης και τον Γενικό Διευθυντή είναι τα εξής:

- Πως εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης ;
- Υπάρχουν ειδικά στελέχη που αναλαμβάνουν την εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης και τι προσόντα έχουν ;
- Σε τι ποσοστό απασχολείται αποφοίτους τουριστικών σχολών ;
- Ποια είναι η διαδικασία της εκπαίδευσης στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης;
- Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού ;
- Ποια είναι τα προβλήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας που τυχόν παρουσιάζονται ;

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ATRIUM PALACE ΣΤΗΝ ΡΟΔΟ**

Ο Γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου ATRIUM PALACE, κύριος Ματσίγκος Γεώργιος απάντησε στις ερωτήσεις που του τέθηκαν :

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Πως επισημαίνονται ή εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Στο κάθε τμήμα του ξενοδοχείου ο προϊστάμενος του αξιολογεί την απόδοση του κάθε εργαζομένου και στο τέλος κάθε σεζόν συμπληρώνει κάποια έντυπα. Στα έντυπα αυτά γίνεται η αναφορά για την ικανότητα εργασίας των εργαζομένων και στο τέλος της αξιολόγησης αφού διαπιστωθεί που ο εργαζόμενος χρειάζεται εκπαίδευση, τότε προτείνονται τρόποι μεταξύ μας για την βελτίωση της απόδοσης του.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Υπάρχουν ειδικά στελέχη της επιχείρησης που αναλαμβάνουν την εκπαίδευση των εργαζομένων και τι προτερήματα έχουν ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Η τεχνική κατάρτιση γίνεται από τεχνικά στελέχη και από προμηθευτές τεχνικού εξοπλισμού. Η πληροφορική κατάρτιση, όσον αφορά τις μικρές εφαρμογές που απευθύνονται σε απλούς χρήστες γίνεται από τους προϊστάμενους των τμημάτων του ξενοδοχείου και όσον αφορά τις μεγάλες εφαρμογές γίνεται από εταιρείες πληροφορικής, οι οποίες απιθώνονται στα ανωτέρα στελέχη του ξενοδοχείου, οι οποίοι με την σειρά τους εκπαιδεύουν τους υφιστάμενους τους. Τέλος η κατάρτιση του MANAGERS γίνεται από παλαιότερα ηγετικά στελέχη και ο λόγος είναι γιατί το ξενοδοχείο έχει τη δική του οργανωτική δομή και ιστορία. Έτσι λοιπόν ο εκπαιδευτής πρέπει να είναι έμπειρος και να ξέρει της στρατηγικές της επιχείρησης γιατί ο παλιός σκελετός ανανεώνεται και εμπλουτίζεται με τις νέες εξελίξεις στον ανθρώπινο τομέα αλλά και στον τεχνολογικό τομέα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Σε τι ποσοστό απασχολείται αποφοίτους τουριστικών σχολών ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Περίπου όλοι οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου μας είναι απόφοιτοι από ελληνικές ή ξένες τουριστικές σχολές και αυτό είναι σημαντικό γιατί είναι πιο εύκολη η εκπαίδευση που τους παρέχεται μέσα στην επιχείρηση από εμάς.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Ποια είναι η διαδικασία εκπαίδευσης στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Αρχικά έχουμε την εκπαιδευτική διαδικασία της προσαρμογής του νέου εργαζομένου στον εργασιακό χώρο και προσπαθούμε να τους παρουσιάσουμε το αντικείμενο της εργασίας του. Αργότερα τον νέο εργαζόμενο τον αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του τμήματος, ο οποίος σιγά σιγά αρχίζει να τον εκπαιδεύει.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης προσωπικού ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η αλλαγή της στρατηγικής της επιχείρησης είναι από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της εκπαίδευσης. Σε δεύτερο βαθμό έρχονται οι αυξημένες απαιτήσεις των πελατών μας που αυξάνονται κάθε χρόνο και των παροχών που προσφέρουμε στους πελάτες μας.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Ποια είναι τα προβλήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας που τυχόν παρουσιάζονται ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Δεν παρουσιάζονται ιδιαίτερα προβλήματα, γιατί η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται από στελέχη, τα οποία ακολουθούν τα προγράμματα που έχει σχεδιάσει και έχει μελετήσει παρά πολύ η Υπηρεσία Εκπαίδευσης.

Ο υπεύθυνος της Υπηρεσίας Εκπαίδευσης και Διασφάλισης Ποιότητας του ξενοδοχείου ATRIUM PLATINUM κύριος Αλέξανδρος Κωνσταντινίδης απάντησε στις ερωτήσεις που του τέθηκαν :

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Πως επισημαίνονται και εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Γύρω στα μέσα του Οκτώβριου δίνονται στους προϊστάμενους των διάφορων τμημάτων διάφορα φύλλα αξιολόγησης. Στα φύλλα αυτά αποτυπώνονται οι απόψεις των προϊσταμένων για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Στο τέλος του φύλλου αξιολόγησης υπάρχει η κριτική, δηλαδή για το αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδευτεί ή όχι και πως πρέπει να εκπαιδευτεί.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Υπάρχουν ειδικά στελέχη που αναλαμβάνουν την εκπαίδευση των εργαζόμενων της επιχείρησης και τι προσόντα έχουν ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Αυτό επιτυγχάνεται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες. Από εξωτερικούς συνεργάτες γίνεται κυρίως σε θέματα που αφορούν τη χρήση νέων μηχανημάτων που εγκαθίστανται στην επιχείρηση. Από εσωτερικούς τώρα παράγοντες γίνεται τυφικά από τους προϊστάμενους των διάφορων τμημάτων, οι οποίοι έχουν τελειώσει κάποια Ανώτερη ή Ανωτάτη σχολή.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Σε τι ποσοστό απασχολείται αποφοίτους τουριστικών σχολών ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Το ποσοστό απασχόλησης είναι γύρω στο 70% και όπως ανέφερα και προηγουμένως αφορά στελέχη κυρίως υψηλόβαθμα. Για παράδειγμα ένας καθαριστής ή ένας λαντζέρης δεν είναι απαραίτητο να έχουν αποφοιτήσει από κάποια τουριστική σχολή.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Ποια είναι η διαδικασία της εκπαίδευσης στα πολλά τμήματα ενός ξενοδοχείου ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Η διαδικασία της εκπαίδευσης στα πολλά τμήματα του ξενοδοχείου γίνεται από τους εκπαιδευτές κυρίως δηλαδή τους προϊστάμενους κατά την διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας των εργαζομένων. Όταν έρχεται ένα νέο στέλεχος στην επιχείρησή μας για να εργαστεί, την πρώτη μέρα αναλαμβάνω εγώ ο ίδιος την ξενάγηση του στο ξενοδοχείο για να έρθει σε πρώτη επαφή με τον χώρο εργασίας του, το λεγόμενο induction program. Το νέο στέλεχος παραλαμβάνει την πρώτη μέρα το induction book, στο οποίο αναγράφονται η πολιτική της επιχείρησης, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του κάθε εργαζόμενου απέναντι στην επιχείρηση. Ύστερα αναλαμβάνει την εκπαίδευση και την παρακολούθηση του ο αρμόδιος προϊστάμενος του .

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Σαφέστατα οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι οργανωτικές μεταβολές. Αν το εργασιακό περιβάλλον αναβαθμιστεί, πρέπει και το εργατικό δυναμικό να αναβαθμιστεί ανάλογα. Για παράδειγμα το ξενοδοχείο μας αναβαθμίστηκε και ανήκει στην κατηγορία των 5 αστερών πλέον και έτσι και το προσωπικό του ξενοδοχείου έπρεπε να εξελιχθεί αντίστοιχα .

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Ποια είναι τα προβλήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας που τυχόν παρουσιάζονται ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ:** Δεν παρουσιάζονται ιδιαίτερα προβλήματα γιατί βαδίζουμε πάντα με βάση προγράμματος το οποίο σχεδιάζεται από την αρχή του χρόνου και αν τυχόν παρουσιαστούν ανάγκες τότε βαδίζουμε και πάλι με βάση του προγράμματος μας.

Ο διευθυντής του τουριστικού γραφείου KOUROS TRAVEL κος Νίκος Κούρος απάντησε στις ερωτήσεις που του τέθηκαν :



**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Πως επισημαίνονται και εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Παρατηρώντας τους εργαζόμενους μου κατά την εργασία τους και βλέποντας τις τυχόν δυσκολίες που τους παρουσιάζονται εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες. Οι δυσκολίες αυτές μπορεί να είναι κάποιες νέες τεχνολογικές εξελίξεις στον τουριστικό τομέα όπως για παράδειγμα νέα συστήματα κρατήσεων μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών κτλ.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Υπάρχουν ειδικά στελέχη που αναλαμβάνουν την εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης και τι προσόντα έχουν ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Εφόσον εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και δεν μπορούν να καλυφτούν εσωτερικά, τότε παρακολουθούν οι εργαζόμενοι κάποια σεμινάρια που θα τους βοηθήσουν άμεσα στην παραγωγική διαδικασία .

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Σε τι ποσοστό απασχολείται απόφοιτους τουριστικών σχολών ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Όλοι οι εργαζόμενοι του γραφείου μας είναι απόφοιτοι τουριστικών σχολών είτε ιδιωτικών είτε κρατικών. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί πιστεύω ότι οι απόφοιτοι αυτών των σχολών έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις για να μπορέσουν να ενταθούν πιο ομαλά στο εργασιακό μας περιβάλλον.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Ποια είναι η διαδικασία εκπαίδευσης στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Όταν έρθει κάποιο νέο στέλεχος στο γραφείο αναλαμβάνουν οι παλαιότεροι υπάλληλοι να τον εκπαιδεύσουν έτσι ώστε να μπορέσει να κατανοήσει το αντικείμενο της εργασίας που πρόκειται να κάνει. Όπως είπα και πιο πριν οι εργαζόμενοι κατά διαστήματα παρακολουθούν κάποια σεμινάρια τα οποία επιδοτούνται μέσω των κρατήσεων του ΙΚΑ που ανέρχονται στο 0,45% επί του βασικού μισθού, οι οποίες κρατήσεις επιστρέφονται με τα επιδοτούμενα αυτά προγράμματα.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και ο ανταγωνισμός που επικρατεί στην τουριστική αγορά στο νησί μας είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που μας επιβάλλουν τη δια βίου εκπαίδευση.

**ΕΡΩΤΗΣΗ :** Ποια είναι τα προβλήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας που τυχόν παρουσιάζονται ;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ :** Μέχρι στιγμής δεν έχουν παρουσιαστεί κάποια προβλήματα γιατί φροντίζουμε να είμαστε ενήμεροι για τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις που υπάρχουν στην αγορά εργασίας. Μπορεί το μόνο πρόβλημα να είναι ότι οι απόφοιτοι κάποιων σχολών που δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις των τελευταίων τεχνολογικών εξελίξεων και χρειάζονται επιπλέον εκπαίδευση

## Αποτελέσματα έρευνας

Το κύριο συμπέρασμα που βγαίνει από τις παραπάνω συνεντεύξεις είναι ότι η εκπαίδευση του προσωπικού και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι γενικά αποδεκτή και βρίσκεται σε πολύ καλό δρόμο συγκριτικά με τα προηγούμενα χρόνια. Δυο είναι τα κοινά σημεία μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών τα οποία είναι τα εξής :

1. Η εκπαίδευση των υπάλληλων γίνεται με κατά την διάρκεια της εργασίας και εφόσον κριθεί απαραίτητο τότε ανατρέχουν σε ειδικευμένο προσωπικό που θα κάνει την εκπαίδευση ή σε σεμινάρια.
2. Οι τουριστικές αυτές επιχειρήσεις προτιμούν σε μεγάλο ποσοστό τους αποφοίτους των τουριστικών σχολών και αυτό γιατί διαθέτουν ήδη τις απαραίτητες γνώσεις.
3. Σε επίπεδο πρακτικό η ερευνά μας εξηγεί πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση στην εποχή μας και πως δεν πρέπει να μένουμε και εμείς οι ίδιοι σταθεροί αλλά να εκπαιδευόμαστε και μονοί μας για δικό μας όφελος πρώτα από όλα .
4. Η καλή συνεργασία και ο αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ του προσωπικού ανεξαρτήτως θέσεως δημιουργεί συνθήκες μια ομαλή λειτουργία της επιχείρησης καθώς και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζόμενους.
5. Επιπλέον υποστηρίζουν ότι με την απόκτηση γνώσεων και με την ενίσχυση του βασικότερου σκοπού πού είναι το επίπεδο μόρφωσης, δυναμώνει την ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου..

Το τουριστικό γραφείο το οποίο έλαβε μέρος στην ερευνά θεωρεί ότι πολλές φορές η θεωρητική κατάρτιση των σπουδαστών δεν συμβαδίζει πάντα με τις πρακτικές ικανότητες που θα έπρεπε να κατέχουν έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας.

Η παραπάνω έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι η εκπαίδευση ανθρωπινού δυναμικού πρέπει να είναι πολύ υψηλή στον κατάλογο των προτεραιοτήτων τους για να μπορέσουν να είναι άκρως ανταγωνιστικές στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον του σήμερα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αύξηση των ικανοτήτων και των γνώσεων ενός εργαζομένου γίνεται μέσω της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση συμβάλει ώστε η επιχείρηση στο να διαθέτει εξειδικευμένο προσωπικό ώστε να μπορεί να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες και προϊόντα και να μπορεί επίσης να στέκετε αντάξια απέναντι στον ανταγωνισμό του ξενοδοχειακού κλάδου.

Για να μπορέσει γενικότερα ο ξενοδοχειακός κλάδος να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση που επικρατεί και τον μεγάλο ανταγωνισμό, με την ερευνά μας, διακρίνουμε και συμπεραίνουμε πόσο σημαντικά οφέλη μπορεί να προσφέρει η εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης.

Τα ξενοδοχεία και λόγω της οικονομικής κρίσης δεν πρέπει να μειώσουν τους πόρους που επενδύουν για την εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά το αντίθετο δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτό προσφέρουν μόρφωση και γνώση που αποτελούν, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία στην ίδια την επιχείρηση. Επιπλέον να μην την θεωρούν ως περιττό έξοδο και χάσιμο χρόνου, αλλά ως μια αξιόπιστη επένδυση για τον μέλλον που θα τους επιφέρει αύξηση κερδών.

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός ξενοδοχείου εφόσον νιώθει ότι προσφέρει στην επιχείρηση και ότι το έργο που παράγει είναι σημαντικό και στη συνέχεια αξιολογείται και επιβραβεύεται, τότε παράλληλα αυξάνεται και η απόδοση του ενώ φυσικά και η επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει..

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γίνεται χωρίς παύσεις ώστε να μπορούν διαρκώς να χρησιμοποιούν στην πράξη τις γνώσεις και τις δεξιότητες που μαθαίνουν στο ξενοδοχείο αλλά και στην προσωπική τους ζωή.

Στη χώρα μας λόγω της μεγάλης τουριστικής ανάπτυξης ο ξενοδοχειακός κλάδος μεταβάλλεται συνεχώς. Η μακροχρόνια οικονομική κρίση που περάσαμε, ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός τόσο εντός όσο και εκτός συνόρων, η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας καθιστούν όλο και πιο επιτακτική την ανάγκη ώστε οι εργαζόμενοι του κλάδου να λάβουν γνώσεις και δεξιότητες και φυσικά οι ίδιες οι επιχειρήσεις να γίνουν δέκτες νέων καινοτομιών.

Η απάντηση στις παραπάνω προκλήσεις είναι η διαρκής εκπαίδευση, αφού μια καλά οργανωμένη επιχείρηση και ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό μπορούν να σταθούν επάξια σε κάθε πρόκληση,.

Τέλος το βασικό συμπέρασμα της πτυχιακής αυτής εργασίας είναι πολύ φανερό, ότι η εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης με την χρησιμοποίηση σωστών εκπαιδευτικών προγραμμάτων προκαλεί άνοδο στα κέρδη και στην αποτελεσματικότητα. Οι γνώσεις για ένα άτομο είναι μια εξουσία για αυτόν, που μπορεί να την χρησιμοποιήσει οπότε θέλει και όπου θέλει.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μερικές από τις προτάσεις που θα μπορούσα να κάνω για την βελτίωση της εκπαίδευσης του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων, είναι:

- ❖ Να γίνει η υλοποίηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, ώστε να μπορούν και οι μικροϊδιοκτήτες και οι αυτοαπασχολούμενοι να παρακολουθούν με την μορφή σεμιναρίων.
- ❖ Να γίνεται εκπαίδευση όχι μόνο στους νέους εργαζομένους αλλά και στους εργαζόμενους με εμπειρία έτσι ώστε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και η απόδοση τους.
- ❖ Η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού της τουριστικής βιομηχανίας δεν πρέπει να εκτελείται μόνο στους ανθρώπους που έχουν υψηλή θέση στο ξενοδοχείο αλλά και στον τελευταίο κρίκο της αλυσίδας παράγωγης για ένα ξενοδοχείο.
- ❖ Να σταματήσει πλέον να υπάρχει ημιαπαγγελματική άποψη του << εγώ τα έμαθα όλα μόνος μου >> των ελλήνων επιχειρηματιών και να δαπανούν χρηματικά ποσά για την επιπλέον εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπάλληλων τους.
- ❖ Να σταματήσει η περίεργη αυτή στρατηγική για χαμηλό κόστος που έχουν υιοθετήσει οι ιδιοκτήτες, στο να προσλαμβάνουν ανειδίκευτο προσωπικό στις επιχειρήσεις τους
- ❖ Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν επαφή και συνεργασία με την εκπαίδευση σε όλα τα είδη των επαγγελμάτων και περισσότερο στην οργάνωση και διοίκηση του ξενοδοχείου.
- ❖ Η σωστή συνεργασία μέσα σε ένα ξενοδοχείο είναι το πιο σημαντικό θέμα που πρέπει να εφαρμοστεί. Πρέπει να λύνονται τα προβλήματα ενός ξενοδοχείου με συνεργασία ατόμων και όσο το δυνατόν με πιο καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.
- ❖ Η επικοινωνία και η συνεργασία μέσα σε ένα ξενοδοχείο επιτρέπει την μεταφορά των γνώσεων και δεξιοτήτων από τον ένα εργαζόμενο στον άλλο που αυτό βοηθά στην αύξηση της απόδοσης τους. Όλοι οι εργαζόμενοι με αίσθημα ευθύνης αν επικρατούν μια σωστή επικοινωνία μεταξύ τους θα επιδρά ταυτόχρονα και ποιητική συνεργασία σε αυτούς.
- ❖ Κάθε επιχείρηση για να έχει αύξηση της παραγωγικότητας και αύξηση ουσιαστικά των κερδών θα πρέπει να έχει στενές σχέσεις με την εκπαίδευση. Τέλος αυτό θα πρέπει να συνδέεται και με χρηματικά κίνητρα για τους εργαζόμενους αλλά και για την ίδια την επιχείρηση.

- ❖ Η δημιουργία Πανεπιστημιακού τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων θα συμπλήρωνε το μεγάλο κενό που υφίσταται σήμερα ο τουρισμός στην Ελλάδα.
- ❖ Αν γίνουν σωστά όλα τα παραπάνω θα υπάρχει και βελτίωση στην ποιότητα παροχής των υπηρεσιών που δίνουν τα ξενοδοχεία
- ❖ Επίσης θα υπάρξει και μεγάλη μείωση παραπόνων αφού με την εκπαίδευση του προσωπικού θα μειωθούν και τα λάθη που έκαναν πριν την εκπαίδευση.
- ❖ Να γίνει ανάπτυξη της ασφάλειας κατά την διαμονή των πελατών .
- ❖ Να αυξηθεί οι γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν τα ξενοδοχεία στους πελάτες μέσω της εκπαίδευσης που θα λάβουν οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων .

Με την υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων πιστεύω ότι η εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων θα πάρει νέα διάσταση και θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος και των τουριστικών υπηρεσιών τα οποία στερούνται ειδικευμένων ανθρώπων και νέων πρωτοποριακών συστημάτων λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία**

Άννα-Μαρία Μουζά-Λαζαρίδη (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις: Κριτική .

Κωνσταντίνος Ανδριώτης (2005). *Τουριστική ανάπτυξη & Σχεδιασμός*. Εκδόσεις: Α.Θ Σταμούλης.

Πάρις Τσάρτας · Περικλής Λύτρας (2017). *Τουρισμός, τουριστική ανάπτυξη*. Εκδόσεις: Παπαζήση.

Π. Φαναριώτη (2004) *Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδόσεις: Α. Σταμούλης.

Harvard Business Review (2002). *Για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.

Γιάννης Μάρκοβιτς (2002). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού Παρακίνηση – Εξουσία*. Εκδόσεις: University studio press.

Καίτη Μπόγκα - Καρτέρη (2003). *διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*  
Εκδόσεις: University studio press.

Βαξεβανίδου Μαρία – Ρεκλείτης Παναγιώτης (2008). *Management ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις: Προπομπός.

Κορδάκη, Μ. & Λάσκαρης Α.,(2003). *Σύγχρονες Θεωρίες Μάθησης και Αξιολόγηση* Εκδόσεις: Τυπωθήτω

Παπαλεξανδρή Ν & Μπουραντάς Δ.(2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Εκδόσεις: Γ. Μπένου.

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Εκδόσεις: Γ. Μπένου.

Σολομωνίδου Χ., (2006). *Νέες τάσεις στην Εκπαιδευτική Τεχνολογία*. Εκδόσεις: Μεταίχμιο.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Bernadin, I., & Russell, J. (2003). *Human resource management: A Contemporary Perspective, 2th edition*. Pitman publishing, London.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw Hill.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

Ροκά, Ε. (2015). Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού: Μια αναγκαία επένδυση. <https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=190177>

## Διαδίκτυο

Βικιπαιδεία- Η ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια . Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CF%8D%CE%BB%CE%B7:%CE%9A%CF%8D%CF%81%CE%B9%CE%B1>

<http://digilib.teiemt.gr/jspui/>

<https://dspace.lib.uom.gr/>

<https://www.eduportal.gr/>

<http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/>

<http://happylibnet.com/>

<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/>

<http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/bah/2014/NtagkounakiMaria/attached-document-1410510168-560731-23336/NtagkounakiMaria2014.pdf>

[file:///C:/Users/sarik\\_000/Desktop/Inc/ANT.DYN.pdf](file:///C:/Users/sarik_000/Desktop/Inc/ANT.DYN.pdf)

<https://apothesis.lib.teicrete.gr/>

[http://www.openuniversity.edu/welcome/ou-2?utm\\_source=google&utm\\_campaign=&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=mainlink&utm\\_term=%2Bopen%20%2Buniversity&gclid=CjwKCAjwsMzzBRACEiwAx4ILGyKPKH8pObtYgDPT5SLKQXaFD6-A-yhKFhxnuGH6pRwUmMdit0AL7hoC1\\_sQAvD\\_BwE](http://www.openuniversity.edu/welcome/ou-2?utm_source=google&utm_campaign=&utm_medium=cpc&utm_content=mainlink&utm_term=%2Bopen%20%2Buniversity&gclid=CjwKCAjwsMzzBRACEiwAx4ILGyKPKH8pObtYgDPT5SLKQXaFD6-A-yhKFhxnuGH6pRwUmMdit0AL7hoC1_sQAvD_BwE)

Το Ελληνικό Ακαδημαϊκό διαδίκτυο. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο <https://www.gunet.gr/el/>

Οι 10 τεχνολογικές καινοτομίες που θα αλλάξουν την εκπαίδευση . Ανακτήθηκε στις 12/01/2003. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο

<https://www.tovima.gr/2008/11/24/science/oi-10-texnologikes-kainotomies-poy-tha-allaksoyn-tin-ekpaideysi/>

<http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/5803/1/SDO611997.pdf>

[http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1762/dikeo\\_0736.pdf?sequence=1](http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1762/dikeo_0736.pdf?sequence=1)

<https://www.google.com/search?q=Submitted+to+Cyprus+Academic+Library+Consortium&oq=Submitted+to+Cyprus+Academic+Library+Consortium&aqs=chrome..69i57j33.2155j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

[https://www.sch.gr/?option=com\\_schsites&view=people&Itemid=318](https://www.sch.gr/?option=com_schsites&view=people&Itemid=318)

[https://www.unic.ac.cy/apply/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=Search&utm\\_campaign=Greece-Brand&utm\\_term=%2Buniversity%20%2Bnicosia&gclid=CjwKCAjwsMzzBRACEiwAx4ILG\\_ikBYsXCRIKI4t1UkbLI2Sa0H2zwh\\_3NuM5BnV0b\\_9n5Vo9q66QkhoCXKIQA\\_vD\\_BwE](https://www.unic.ac.cy/apply/?utm_source=Google&utm_medium=Search&utm_campaign=Greece-Brand&utm_term=%2Buniversity%20%2Bnicosia&gclid=CjwKCAjwsMzzBRACEiwAx4ILG_ikBYsXCRIKI4t1UkbLI2Sa0H2zwh_3NuM5BnV0b_9n5Vo9q66QkhoCXKIQA_vD_BwE)

<http://www.teiath.gr/>

<http://old.uth.gr/en/>

[https://spoudescyprus.gr/?gclid=CjwKCAjwsMzzBRACEiwAx4ILG0RTBd6nzBDqFjLjVeTElVaUe7DTtgSN1o2EZB3TsqWoHEMgfH7ZBoCbnAQAvD\\_BwE](https://spoudescyprus.gr/?gclid=CjwKCAjwsMzzBRACEiwAx4ILG0RTBd6nzBDqFjLjVeTElVaUe7DTtgSN1o2EZB3TsqWoHEMgfH7ZBoCbnAQAvD_BwE)