

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ : <<Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ
ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ>>**

ΣΑΡΡΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : κ. ΣΤΑΜΑΤΙΝΑ ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ

ΑΘΗΝΑ 2009

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος αυτής της μελέτης είναι η κατανόηση της σημασίας του παράγοντα της Εκπαίδευσης στις επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί πως η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα είναι η μόνη διέξοδος στην αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην παρούσα εργασία αναλύουμε τον ρόλο του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στην εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης και αναφέρουμε τις στρατηγικές που ακολουθεί. Για το λόγο αυτό , αναλύονται η σημασία της Εκπαίδευσης , οι εκπαιδευτικές ανάγκες , οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται και όλες οι σχετικές παράμετροι.

Παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης του CLUB MEDDITERANEAN , το οποίο αποτελεί μια από τις σημαντικότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον κόσμο. Ειδικότερα , εξετάζεται η στρατηγική που ακολουθείται σχετικά με τη εκπαίδευση του προσωπικού.

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	2
Περιεχόμενα	3
Ευχαριστίες	6
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1 : Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	8
1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	8
1.2 Η Διοίκηση Προσωπικού	8
1.3 Η διαφορά ανάμεσα στη Διοίκηση Προσωπικού και την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.	9
1.4 Ιστορική αναδρομή	10
1.5 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	11
1.6 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.	12
1.7 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	16
1.8 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	18
1.9 Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	21
Κεφάλαιο 2 : Ο ρόλος της Εκπαίδευσης του Προσωπικού	24
2.1 Ορισμός της Εκπαίδευσης	24
2.2 Ο σκοπός της Εκπαίδευσης	25
2.3 Η αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης	26
2.4 Τομείς που επηρεάζονται από την Εκπαίδευση.	28
2.5 Η Εκπαίδευση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	30
2.6 Η βάση της αποτελεσματικής εκπαίδευσης	32
2.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	33
2.8 Τα οφέλη από την Εκπαίδευση	34
2.9 Ο ρόλος της Εκπαίδευσης	35
2.10 Οι Βασικές Αρχές της Αποτελεσματικής Μάθησης	37
Κεφάλαιο 3 : Σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος Εκπαίδευσης	39
3.1 Προγραμματισμός	39
3.1.1 Προσδιορισμός των αναγκών	39
3.1.2 Ετοιμότητα των υπαλλήλων όσον αφορά στην Κατάρτιση	41
3.1.3 Δημιουργία μαθησιακού περιβάλλοντος	42
3.1.4 Πρακτική εφαρμογή της Κατάρτισης.	47
Κεφάλαιο 4 : Η Διαμόρφωση ενός Εκπαιδευτικού Προγράμματος	50
4.1 Οι παράγοντες επίδρασης	50
4.2 Επιλογή εκπαιδευτικών μεθόδων	51
4.3 Διδακτικές μέθοδοι	53
4.4 Τα πρακτικά ζητήματα της Εκπαίδευσης	54
4.5 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης	54
4.6 Στόχοι αξιολόγησης	55
4.7 Επίπεδα / Κριτήρια Αξιολόγησης	57
4.8 Σχέδια Αξιολόγησης	60

Σαρρή Παρασκευή
 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
 Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

4.9 Η αποδοτικότητα σε σχέση με το κόστος	64
Κεφάλαιο 5 : Ο ξενοδοχειακός κλάδος	66
5.1 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα	66
5.2 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού τομέα	68
5.3 Ο ρόλος της εκπαίδευσης στον ξενοδοχειακό κλάδο	71
5.4 Τα αρνητικά σημεία στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	72
5.5 Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος	73
5.6 Η αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης στον τουριστικό τομέα.	75
Κεφάλαιο 6 Ανάλυση της περίπτωσης του Club Méditerranée	76
6.1 Το Club Méditerranée -Ιστορική Αναδρομή	76
6.2 Το όραμα	78
6.3 Η στρατηγική	80
6.4 Τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας	80
6.4.1 Οι ανταγωνιστές	84
6.5 Η συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα	85
6.6 Το CLUB MED στην Ελλάδα	86
6.7 Τα χαρακτηριστικά του CLUB MED	87
6.8 Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων στο CLUB MED	88
6.9 Οι εργαζόμενοι στο CLUB MED	89
6.10 Η εκπαίδευση στο CLUB MED	92
6.10.1 Οι θεματικές ενότητες της εκπαίδευσης	95
6.11 Μέθοδοι Εκπαίδευσης	96
6.12 Αξιολόγηση Εκπαίδευσης	98
Κεφάλαιο 7 : Συμπεράσματα	99
7.1 Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	99
7.2 Συμπεράσματα όσον αφορά στις διαδικασίες οργάνωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων – Οι παράγοντες επιρροής	100
7.3 Οι ανάγκες και τα κίνητρα εκπαίδευσης	102
7.4 Σύνδεση με την φιλοσοφία της εταιρείας	102
7.5 Βελτίωση της απόδοσης	103
Βιβλιογραφία	105
Παράρτημα	108
Πίνακες	
1. Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	10
2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	33
3. Οι μέθοδοι κατάρτισης και οι επιπτώσεις τους	46
4.Συχνότητα χρήσης διδακτικών μεθόδων	53
5. Επίπεδα Αξιολόγησης	59
6 Ανάλυση swot ξενοδοχειακού τομέα στην Ελλάδα	67
7. Οι σημαντικότερες εξελίξεις στο club Med διαχρονικά	76
8 .Οικονομικά στοιχεία για έτη 2006, 2007,2008.	82
Διαγράμματα	
1. Σχέδια Αξιολόγησης	62
2. Εξέλιξη του Δείκτη Κύκλου Εργασιών στον Τομέα του Τουρισμού	67
3. Έσοδα επιχείρησης για τα έτη 2006, 2007, 2008	82
4. EBITDAR	83

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

5. Operating Income Leisure	83
6. Καθαρό χρέος	84

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Με την ολοκλήρωση της μελέτης αυτής θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου
κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα, για την σημαντική συνεισφορά της στην περάτωση της
εργασίας μου.*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός πως οι ραγδαίες αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζουν την στρατηγική και τις επιλογές της. Η διατήρηση του μεριδίου αγοράς αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια η οποία οδηγεί στην αναζήτηση νέων διεξόδων. Τα τελευταία χρόνια μετά την αποτυχία πολλών τέτοιων διεξόδων, κυρίως λόγω της αντιγραφής και της τεχνολογικής απαξίωσης, το ενδιαφέρον στράφηκε προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι επιχειρήσεις αρχίζουν να επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα και να οργανώνουν τα τμήματα ανθρώπινων πόρων, με σκοπό να επιτύχουν την μέγιστη δυνατή απόδοση.

Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό τομέα ο οποίος είναι απόλυτα συνυφασμένος με τον ανθρώπινο παράγοντα, οι προσπάθειες βελτίωσης της εξυπηρέτησης έχουν καθοριστική σημασία. Με την μελέτη αυτή θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε την σημασία της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και στο επίπεδο της εξυπηρέτησης.

Κεφάλαιο 1 : Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η επιστήμη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί την εξέλιξη της Διοίκησης Προσωπικού. Ιδιαίτερα από το 1980 και μετά δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην διαμόρφωση στρατηγικής διοίκησης του παράγοντα <ανθρώπινοι πόροι>.

Με τον όρο αυτό εννοούμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που καθορίζουν την ποιότητα της εργασίας τους αλλά και τις δυνατότητες εξέλιξης. Πρόκειται για την ευστροφία , το πνευματικό και μορφωτικό επίπεδο , τις τεχνικές δεξιότητες , την εμπειρία , την διάθεση για μάθηση και εξέλιξη των ικανοτήτων αλλά και τις προσδοκίες ανέλιξης στην επιχείρηση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης. Δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου , της εργασίας και του οργανισμού με στόχο την διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .

1.2 Η Διοίκηση Προσωπικού

Η διοίκηση προσωπικού αναφέρεται στα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Θεωρεί δεδομένο το οργανωτικό περιβάλλον και προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή , την εξέταση τους ή την σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

1.3 Η διαφορά ανάμεσα στη Διοίκηση Προσωπικού και την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ των δύο μερών , της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της , δύο μέρη με άμεση αλληλεξάρτηση και κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης .

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων τονίζει την σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων άλλα και των διοικητικών στελεχών , ενώ η Διοίκηση Προσωπικού παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει στους υφισταμένους.

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με τρόπο που να εναρμονίζεται , να προβάλλει τις αξίες και το όραμα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή κάτι που δεν απασχολεί την Διοίκηση Προσωπικού .

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες , το ομαδικό πνεύμα , την καινοτομία , και την ευελιξία ενώ η Διοίκηση Προσωπικού εστιάζει περισσότερο στην ομαδική εργασία , στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα , και στην ιεραρχία.

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

1.4 Ιστορική αναδρομή

Παρακάτω παρουσιάζουμε τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν με την πάροδο του χρόνου στον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αντιλαμβανόμαστε πως οι αλλαγές ακολούθησαν τις ανάγκες της εποχής . Η εξέλιξη σχετίζεται με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στα πλαίσια της επιχείρησης αλλά και με τις διαφορετικές θεωρήσεις από την πλευρά του μάνατζμεντ. Η αλλαγή στην στάση της επιχείρησης φαίνεται από τους διαφορετικούς ρόλους του Υπευθύνου Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Πίνακας 1 .Ιστορική Αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Περίοδος	Ρόλος Υπευθύνου ΔΑΠ
19 ος αιώνας	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής
Τέλη 19 ου – Αρχές 20 ^{ου}	Στέλεχος Πρόνοιας
1920 – 1940	Γραφειοκράτης - Ανθρωπιστής
Μετά τον Β παγκόσμιο πόλεμο	Διαπραγματευτής - Μεσολαβητής
1960 -1980	Οργανωτικός - Τεχνοκράτης
1098-1990	Αναλυτής - Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων
1990- Σήμερα	Σύμβουλος στρατηγικής ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων

Παπαλεξανδρή Ν. Μπουραντάς Ν.,(2002) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου , Αθήνα

1.5 Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Με βάση τα όσα έχουμε παρουσιάσει η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης περιλαμβάνει μια διαδικασία < βήμα προς βήμα > με την οποία τα σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων , ζητήματα τίγονται προτού ληφθούν αποφάσεις για την στρατηγική και στην συνέχεια αναπτύσσονται πρακτικές για την εφαρμογή της . Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να παράξουν στρατηγικό, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με δύο συμπληρωματικούς τρόπους μέσω αναδυόμενων στρατηγικών και μέσω ενισχυμένης ανταγωνιστικότητας.

Έχοντας εξετάσει τη μέθοδο της στρατηγικής διαχείρισης πρέπει επίσης να κάνουμε την διάκριση μεταξύ προγραμματισμένων και αναδυόμενων στρατηγικών. Οι στρατηγικές δεν είναι ορθολογικές αποφάσεις που αποσκοπούν σε κάποιο προκαθορισμένο στόχο . Οι προγραμματισμένες στρατηγικές είναι αποτέλεσμα της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιούνται τα ανώτερα διοικητικά στελέχη κατά την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Αυτό συνάδει με τον ορισμό της στρατηγικής ως ένα πρότυπο σχέδιο που ενσωματώνει τους σημαντικότερους στόχους , πολιτικές και ακολουθίες ενεργειών μιας επιχείρησης. Οι αναδυόμενες στρατηγικές από την άλλη πλευρά συνίστανται σε στρατηγικές που εξελίσσονται από τη βάση της επιχείρησης και θεωρούνται αντιτιθέμενες με τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Η διάκριση μεταξύ προγραμματισμένων και αναδυόμενων στρατηγικών έχει σημαντικές επιπτώσεις για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Το νέο επίκεντρο της στρατηγικής έτεινε να εστιάζεται κυρίως σε προγραμματισμένες στρατηγικές Έτσι ο ρόλος της Δ.Α.Π. ήταν να εντοπίσει για λογαριασμό της διευθύνουσας ομάδας

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

τα σχετικά με το προσωπικό ζητήματα που είναι σημαντικά για την διαμόρφωση της στρατηγικής και στην συνέχεια να αναπτύσσει συστήματα που να βοηθούν στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου.

Ωστόσο οι αναδυόμενες στρατηγικές προσδιορίζονται από εκείνους που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία. Συνήθως είναι οι απλοί υπάλληλοι που έχουν ιδέες για νέες αγορές , νέα προϊόντα , νέες στρατηγικές Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διευκόλυνση της επικοινωνίας σε ολόκληρη την επιχείρηση και αυτή ακριβώς η επικοινωνία επιτρέπει στις αναδυόμενες στρατηγικές να φθάσουν μέχρι την διευθύνουσα ομάδα.

(R . Noe Διαχείριση ανθρώπινων πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)

1.6 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

A. Στελέχωση

Αναλύεται στις παρακάτω δραστηριότητες:

i) Ανάλυση και Περιγραφή θέσης εργασίας : Πρόκειται για την λειτουργία εκείνη που προβαίνει σε ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας. Αποτέλεσμα είναι η σαφής περιγραφή της θέσης , ο προσδιορισμός των καθηκόντων του εργαζομένου και του αναμενόμενου τρόπου εκπλήρωσης τους , των συνθηκών εργασίας καθώς και ο καθορισμός των προαπαιτούμενων προσόντων.

ii) Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού : Πρόκειται για την διαδικασία σύμφωνα με την οποία ορίζονται οι μελλοντικές θέσεις εργασίας και ο τρόπος συμπλήρωσης τους με τα κατάλληλα άτομα την βέλτιστη χρονική στιγμή , με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του κόστους της επιχείρησης.

iii) Προσέλκυση : Είναι η διαδικασία της προσέλκυσης ατόμων για απασχόληση στην επιχείρηση η οποία γίνεται εσωτερικά ή εξωτερικά και χρησιμοποιεί επίσημες (ανακοινώσεις σε εφημερίδες , περιοδικά , στο διαδίκτυο , γραφεία ευρέσεως εργασίας , πανεπιστημιακά γραφεία διασύνδεσης) ή ανεπίσημες μεθόδους (ενημέρωση από εργαζόμενο στην επιχείρηση)

iv) Επιλογή : Πρόκειται για τις διαδικασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση προκειμένου να επιλέξει το κατάλληλο άτομο για την διαθέσιμη θέση και την επιχείρηση γενικότερα. Τονίζουμε πως μια λάθος επιλογή θα έχει μεγάλο κόστος για την επιχείρηση τόσο από οικονομικής όσο και από ψυχολογικής και διοικητικής άποψης. Αναφέρουμε μερικά πολύ διαδεδομένα κριτήρια όπως το βιογραφικό σημείωμα , η συνέντευξη , το κέντρο αξιολόγησης , οι δοκιμασίες (τεστ επίδοσης , τεστ νοημοσύνης , οι κλίμακες ενδιαφερόντων , τεστ προσωπικότητας, ομαδικές συζητήσεις, παρουσιάσεις , μελέτες περιπτώσεων)

B. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Αναφέρεται στις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης των εργαζομένων μέσω της αύξησης των ικανοτήτων.

i) Εκπαίδευση : Είναι η διαδικασία μάθησης με σκοπό την κατάρτιση και εξέλιξη του ανθρώπινου κεφαλαίου .Αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής είναι η ανάθεση περισσότερων αρμοδιοτήτων και η ανέλιξη τους σε υψηλότερες βαθμίδες.

ii) Αξιολόγηση : Περιλαμβάνει τις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους και την στρατηγική της επιχείρησης.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές.

§ Οι αντικειμενικές μέθοδοι χαρακτηρίζονται από αριθμητικά κριτήρια (τα αποτελέσματα των οποίων δεν είναι πάντα αξιόπιστα). Πρόκειται για τις μεθόδους μέτρησης παραγωγής , τις πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες , τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων (όπως οι καθυστερήσεις , οι απουσίες, οι επιπλήξεις και οι ποινές) καθώς και οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Τέλος αναφέρουμε τις μεθόδους καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών , οι οποίες διαφέρουν από αυτές των υπαλλήλων , και στηρίζονται στην αξιολόγηση της ομάδας τους , αλλά και σε μετρήσεις που βασίζονται σε μεγέθη όπως το ύψος των πωλήσεων , τα κέρδη , ή το μερίδιο αγοράς.

§ Οι υποκειμενικές μέθοδοι έχουν περισσότερο ποιοτικό χαρακτήρα και πραγματοποιούνται από άτομα που έχουν επαφή με το αξιολογούμενο εργαζόμενο, και μπορούν να κρίνουν την απόδοση του, συμπεριλαμβανομένων των υφισταμένων, των συναδέλφων των προϊσταμένων ακόμα και πελατών. Διακρίνονται σε συγκριτικές μεθόδους και σε εκτιμήσεις σε σχέση με τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

iii) Σύστημα αμοιβών : Πρόκειται για την ανταμοιβή του εργαζομένου ως συνάρτηση της προσπάθειας του και της εκπλήρωσης των στρατηγικών στόχων . Το σύστημα αμοιβών αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της αξιολόγησης αλλά και κίνητρο για αύξηση της απόδοσης . Διακρίνεται σε υλική αμοιβή (μισθός , bonus, επιδόματα ,) αλλά και άυλη (έπαινοι , αναγνώριση προαγωγές)

iv) Διοίκηση απόδοσης : Συνδέεται με όλες τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης.

v) Εργασιακές Σχέσεις : Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνη για την διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργοδοτών, εργαζομένων – συνδικάτων και κράτους. Αντικείμενο διαπραγμάτευσης αποτελούν οι συμβάσεις, οι παροχές, οι συνθήκες εργασίας, οι όροι απασχόλησης, η υγιεινή και η ασφάλεια.

vi) Εσωτερική Επικοινωνία : Είναι η λειτουργία εκείνη η οποία διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες για την ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων αλλά και των ιεραρχικών επιπέδων. Στόχος είναι η αμφίδρομη ροή πληροφοριών, η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων αλλά και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Αποτέλεσμα της επιτυχημένης διαδικασίας είναι η άμεση πληροφόρηση, η έγκαιρη επίλυση προβλημάτων, η διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας, και κοινού κώδικα επικοινωνίας, αλλά και η σύσφιξη των σχέσεων.

vii) Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη : Είναι η διαδικασία η οποία προνοεί στο να δημιουργηθούν οι κατάλληλες στρατηγικές ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις αλλαγές του περιβάλλοντος της, μέσω της συνεχούς διοικητικής και οργανωσιακής ανάπτυξης. Βασικές δραστηριότητες είναι η ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση, η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διαδικασιών.

(Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Παπαλεξανδρή –Μπουραντάς, Εκδόσεις Μπένου 2002)

1.7 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:

- i) Αύξηση ανταγωνιστικότητας :** Καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μέσω των συνθηκών που δημιουργεί και των στρατηγικών που εφαρμόζει συντελεί στην διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος , το οποίο δεν αντιγράφεται εύκολα και την καθιστά ικανή να ανταποκριθεί στις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.
- ii) Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας :** Οι δυο αυτοί όροι εξαρτώνται άμεσα από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων , γεγονός που καθιστά το θέμα των προσλήψεων , της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης αλλά και των συστημάτων αμοιβών πρωταρχικής σημασίας για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και την διαμόρφωση κοινού οράματος και στρατηγικής.
- iii) Τήρηση νομικού πλαισίου :** Το νομικό πλαίσιο των υποχρεώσεων της επιχείρησης σχετίζεται με τους όρους της απασχόλησης (από την πλευρά των αμοιβών, των ωρών απασχόλησης , της διαμόρφωσης της σύμβασης , της συνταξιοδότησης αλλά και της απόλυσης). Όσον αφορά στο κοινωνικό πλαίσιο σχετίζεται με την κοινωνική ευθύνη της εταιρείας όσον αφορά στους εργαζόμενους αλλά και στην κοινωνία.
- iv) Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού :** Ο ρόλος αυτός σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω πολιτιστικών , αθλητικών , κοινωνικών ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων , αλλά και με την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού μέσω της εκπαίδευσης.

ν) Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων : Καταλήγουμε στον βασικότερο στόχο , που σχετίζεται με την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης αλλά και την αποτελεσματικότητα της.

Συνοπτικά θα λέγαμε πως ο ρόλος της Διοίκησης είναι επιτελικός , εκτελεστικός , εποπτικός , συμβουλευτικός και υποστηρικτικός. Η σημασία της γίνεται όλο και πιο σημαντική δεδομένων των απαιτήσεων και των αλλαγών τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον. Αναφέρονται οι παρακάτω αλλαγές:

Αλλαγές στο περιβάλλον

Αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον

- § Ταχύτητα αλλαγών
- § Διεθνοποίηση / Παγκοσμιοποίηση
- § Αλλαγές στη νομοθεσία
- § Διαφορετικότητα εργαζομένων
- § Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και στην εργασία
- § Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα
- § Ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογίας
- § Ανάπτυξη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- § Συγκεντροποίηση – Συγχωνεύσεις - Εξαγορές

Αλλαγές στο Οργανωσιακό περιβάλλον

- § Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- § Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών
- § Ενδυνάμωση προσωπικού

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

- § Συγκριτική προτυποποίηση / Αξιολόγηση
- § Οργανωσιακή μάθηση – Διαχείριση γνώσης
- § Οργανωσιακή κουλτούρα / κλίμα
- § Εξωτερίκευση λειτουργιών
- § Προστιθέμενη Αξία
- § Μείωση ιεραρχικών επιπέδων
- § Αποκέντρωση
- § Μείωση προσωπικού
- § Ενδο – επιχειρηματικότητα

Σύμφωνα με την θεωρία του Jackson & Schuler οι στρατηγικές επιλογές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επηρεάζονται από κοινωνικές ομάδες οι οποίες έχουν συμφέροντα άμεσα συνδεδεμένα . Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τους εργαζόμενους , τους μετόχους και επενδυτές , τους στρατηγικούς εταίρους , τους πελάτες αλλά και γενικότερα το κοινωνικό σύνολο. Τέλος σημαντικό ρόλο παίζουν και οι συνθήκες τις αγοράς , το νομικό πλαίσιο, οι κοινωνικές αξίες , τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού αλλά και η τεχνολογική πρόοδος. (Παπαλεξανδρή –Μπουραντάς, (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Εκδόσεις Μπένου)

1.8 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Συνοψίζοντας αναφέρουμε πως ο θεμελιώδης ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης τόσο σε μακροπρόθεσμη όσο και σε βραχυπρόθεσμη βάση. Το συγκεκριμένο τμήμα φροντίζει ώστε να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες και στρατηγικές οι οποίες θα οδηγήσουν

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων στο έπακρο. Αποτέλεσμα θα είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Βασικό βήμα είναι η διαμόρφωση ενός κοινού οράματος το οποίο θα επικοινωνήσει η κεντρική διοίκηση στα κατώτερα στελέχη και θα γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ διοικητικών στρωμάτων. Με την τακτική αυτή θα αποφευχθούν περιπτώσεις ελλιπούς επικοινωνίας και θα επιλυθούν γρηγορότερα προβλήματα που παρουσιάζονται. Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων θα πραγματοποιείται γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα , καθώς οι πληροφορίες θα μεταδίδονται γρηγορότερα από το ένα ιεραρχικό επίπεδο στο άλλο και θα συντονίζονται οι κινήσεις. Θα αποτελέσει δηλαδή διάυλο επικοινωνίας μεταξύ κατώτερων και ανώτερων διοικητικών επιπέδων και θα γεφυρώσει το χάσμα. Το γεγονός αυτό θα εμπνεύσει την επιχειρησιακή κουλτούρα και να διαμορφώσει κλίμα συνεργασίας και ενότητας στην επιχείρηση. Συμπληρώνουμε πως η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί μια σημαντική πτυχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων , καθώς εξασφαλίζεται το καλό κλίμα και η διάθεση των εργαζομένων για απασχόληση. Επιπλέον στόχος είναι να ενθαρρύνει την έκφραση νέων ιδεών οι οποίες επιφέρουν ένα κλίμα αλλαγής και καινοτομίας. Καταλήγουμε πως είναι απαραίτητο να καταστεί αποτελεσματικό το τμήμα και να ανταποκριθεί στις συνθήκες που αλλάζουν συνεχώς μέσω της διοίκηση των αλλαγών.

Τονίζουμε πως υπάρχουν ορισμένες μεταβλητές στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη σημασία και επηρεάζουν καθοριστικά τις αποφάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Σύμφωνα με τον Roger Alan υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται διεξοδικά. Πρόκειται για την:

§ Αμοιβή εργασίας

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

- § Υπερωρίες
- § Προαγωγές
- § Καταμερισμός εργασίας
- § Ανάθεση ευθυνών
- § Δίκτυα Επικοινωνίας
- § Πειθαρχικές ποινές
- § Εκπαίδευση εργαζομένων
- § Συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας

Όσον αφορά στην εκπαίδευση ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντικός στην οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς θα πρέπει να συντονίζει , να ελέγξει , να αξιολογήσει και γενικά να επιβλέπει την διαδικασία αλλά και τα αποτελέσματα της. Είναι ουσιώδες στο τέλος της διαδικασίας να υπάρχουν απτά αποτελέσματα τα οποία θα επιφέρουν αλλαγές στα επίπεδα παραγωγής , στις αποδόσεις και στην οργανωσιακή κουλτούρα γενικότερα.

Παρακάτω αναφέρουμε συνοπτικά τις ουσιαστικότερες αρμοδιότητες του τμήματος :

- § Συντονίζει την διαδικασία εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής. Είναι ουσιαστικό να επιλεγούν τα κατάλληλα προγράμματα , με τις ανάλογες θεματικές ενότητες οι οποίες θα καλύπτουν τα κενά και θα εμπλουτίσουν τις γνώσεις των υπαλλήλων.
- § Αναπτύσσει προγράμματα που καλύπτουν τις ανάγκες της επιχείρησης. Τονίζουμε πως θα πρέπει να επιλεγούν προγράμματα που καλύπτουν τους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης , αναλύουν το περιβάλλον

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

δραστηριοποίησης και δίνουν πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση των εργασιών.

§ Ενημερώνει τους εργαζόμενους για τα προγράμματα καθώς θα πρέπει να γνωρίζουν τον σκοπό , την διαδικασία αλλά και το χρονικό διάστημα της εκπαίδευσης .

§ Αξιολογεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό να επιλεγούν οι κατάλληλες θεματικές ενότητες.

§ Διαδίδει την φιλοσοφία και οργανωσιακή κουλτούρα.

1.9 Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Είναι γεγονός πως η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων έχει να αντιμετωπίσει ένα περιβάλλον αλλαγών και προκλήσεων . Ο ρόλος της έχει αλλάξει άρδην καθώς έχει αρχίσει να διαμορφώνει καθοριστικό ρόλο στην χάραξη στρατηγικής για την επιχείρηση. Αντιμετωπίζεται σαν ισότιμο τμήμα και αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιρροής στην λήψη αποφάσεων Δεν αποτελεί πλέον ένα εκτελεστικό όργανο αλλά έχει συμβουλευτικό και αναπτυξιακό ρόλο. Δίνει την δυνατότητα στα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να απεμπλακούν από το ρόλο του ελεγκτή και να ασχοληθούν με την λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν την ανώτερη διοίκηση. Προϋποθέτει την ύπαρξη στελεχών με ανώτερο επίπεδο , κουλτούρα και εξελιγμένες δεξιότητες. Για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος απαιτείται γνώση της αποστολής , των αξιών , του οργανωσιακού κλίματος της επιχείρησης με σκοπό την αξιοποίηση τους για την χάραξη πολιτικών.

Τέλος απαιτείται και γνώση των αναγκών αλλά και των δυνατοτήτων των εργαζόμενων του κάθε τμήματος ώστε να πραγματοποιηθεί σχεδιασμός ταύτισης με

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Είναι γεγονός πως ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πιο απαιτητικός καθώς έχει αλλάξει η φιλοσοφία της. Πλέον ο όρος <ανθρώπινοι πόροι > αντιμετωπίζεται σαν μια μακροπρόθεσμη επένδυση , με την οποία η επιχείρηση ταυτίζεται και διαμορφώνει τις στρατηγικές της επιλογές βασισμένη σε αυτή.

Η απασχόληση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων απασχολούν όλα τα κράτη και τις κυβερνήσεις τους. Στις μέρες μας όπου η ανεργία αποτελεί μια μάστιγα της εποχής, τίθεται το ερώτημα πως θα επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ κοινωνικής δικαιοσύνης και οικονομικής αποτελεσματικότητας. Είναι ουσιώδες να μπορεί το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων να διαχειριστεί τις κρίσεις και τις αλλαγές στους κανόνες της αγοράς. Είναι το μόνο τμήμα που θα έρθει σε άμεση επαφή με το έμψυχο δυναμικό της εταιρείας , το οποίο θα κληθεί να υλοποιήσει τις αποφάσεις της διοίκησης και να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα.

Με βάση τα παραπάνω ο προβληματισμός σχετικά με το αν θα υποβαθμιστεί ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι άτοπος καθώς παρατηρούμε πως η σημασία της είναι δυναμική και καθοριστική με τη πάροδο του χρόνου. Από την στιγμή που οι επιχειρήσεις κατάλαβαν πως το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η εξέλιξη του έμψυχου δυναμικού και άρχισαν να ενισχύουν και να υποστηρίζουν την πρόοδο του , τα δεδομένα άλλαξαν σε θέματα διοίκησης και στρατηγικών αποφάσεων. Μειωμένη σημασία για την επιχείρηση θα είχε το τμήμα αν αποτύγχανε να προσεγγίσει τις ανάγκες των εργαζομένων και περιορίζονταν μόνο στον διαχειριστικό / διαδικαστικό ρόλο. Αναφέρουμε επίσης την διαφορετική αντιμετώπιση από την πλευρά των μεγάλων και των μικρών επιχειρήσεων. Διότι οι μικρές επιχειρήσεις διανύουν ακόμα

Σαρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

τα πρώτα στάδια που αφορούν το διαχειριστικό μέρος γεγονός που δίνει την περιθώριο για ανάπτυξη διαφορετικών μεθόδων και πρακτικών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 2 : Ο ρόλος της Εκπαίδευσης του Προσωπικού

2.1 Ορισμός της Εκπαίδευσης

Πρόκειται για την οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Στόχο έχει την μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από ένα πομπό (εκπαιδευτή) σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο) μέσω μιας τυπικής διαδικασίας πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα.

Αναφέρουμε ορισμένους χαρακτηριστικούς όρους :

<< **Δια βίου μάθηση**>> είναι η συνεχής προσπάθεια των ατόμων να εκπαιδευτούν , να διευρύνουν τους πνευματικούς τους ορίζοντες και να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους , σε όλη την διάρκεια της ζωής τους , ανταποκρινόμενοι στις προκλήσεις του περιβάλλοντος .

<<**Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού**>> είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια οργανωμένη διαδικασία από την πλευρά της επιχείρησης που στοχεύει στον εμπλουτισμό των γνώσεων των εργαζόμενων , στην διεύρυνση του πνευματικού τους επιπέδου καθώς και στην βελτίωση των τεχνικών τους ικανοτήτων. Θεωρείται ως προαπαιτούμενο στοιχείο η ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και η δυνατότητα ανάπτυξης ήδη υπαρχόντων ικανοτήτων , με σκοπό την πλαισίωση του οράματος της επιχείρησης αλλά και την ικανοποίηση των παρόντων και μελλοντικών αναγκών του οργανισμού.

<<**Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Προσωπικού**>> είναι η συστηματική και εντατική προσπάθεια της οργάνωσης με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής

επίδοσης μέσω αύξησης των ικανοτήτων . Προϋποθέτει την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δεξιοτήτων και αναφέρεται σε προσωπικό μεσαίων και ανώτατων βαθμίδων με δυνατότητες για επαγγελματική ανέλιξη.

<<Κατάρτιση>> αναφέρεται κατά κύριο λόγο σε τεχνικές δεξιότητες που αποκτούν κυρίως άτομα που ανήκουν σε προσωπικό βάσης ή νέοι στην επιχείρηση.

2.2 Ο σκοπός της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση έχει ως σκοπό την υποστήριξη των απαιτήσεων του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης και του οράματος της. Η εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων σχεδίων της. Δεδομένου ότι η επιχείρηση θεωρεί τους ανθρώπινους πόρους ως έναν από τους βασικότερους παράγοντες της επιτυχίας , αντιμετωπίζει την εκπαίδευση σαν μια επένδυση με άμεσα αποτελέσματα στην απόδοση της. Βασικότεροι στόχοι είναι οι εξής :

- Ανάπτυξη υπάρχουσών ικανοτήτων με σκοπό την καλύτερη απόδοση στα καθήκοντα τους
- Επιμόρφωση και εκμάθηση νέου αντικειμένου ώστε να μπορεί να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα μιας νέας θέσης. Χρησιμοποιείται στην περίπτωση της εσωτερικής προσέλκυσης για την κάλυψη μιας νέας θέσης εργασίας. Με την διαδικασία αυτή τα οι εργαζόμενοι είναι απόλυτα έτοιμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας θέσης .

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

- Γρήγορη προσαρμογή σε μια νέα θέση και ανταπόκριση στις απαιτήσεις χωρίς καθυστερήσεις και δυσλειτουργίες.

2.3 Η αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας , η συνεχής μεταβολή των συνθηκών , τόσο στην αγορά εφοδιασμού ,όσο και στην αγορά διάθεσης προϊόντος , η συνεχής αύξηση των γνώσεων , των πληροφοριών καθώς και η μεταβολή των διάφορων μεθόδων με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα προβλήματα μέσα στην επιχείρηση αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται σε αυτές. Με την εκπαιδευτική διαδικασία η επιχείρηση στοχεύει να αλλάξει την συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων , ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους αλλά και των πελατών. Για να συμβεί όμως κάτι τέτοιο πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί , να μάθει . Στην περίπτωση των νέων υπαλλήλων μιας επιχείρησης η χρησιμότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι πιο εμφανής . Στην περίπτωση όμως των εργαζομένων που ήδη απασχολούνται με την επιχείρηση το θέμα της εκπαίδευσης είναι πιο πολύπλοκο. Οι λόγοι μετεκπαίδευσης και κατάρτισης είναι καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου, είτε γιατί πρόκειται να προωθηθούν σε άλλους τομείς της επιχείρησης είτε γιατί πρόκειται να αναλάβουν ηγετική θέση . Για τους λόγους αυτούς το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εξετάσει όλες τις παραμέτρους και να σταθμίσει προσεκτικά τις ανάγκες του ώστε να διαμορφώσει το καταλληλότερο πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Συνοπτικά μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τις διαστάσεις που επηρεάζει η εκπαίδευση :

α)ικανότητα λήψης αποφάσεων

β)τεχνικές γνώσεις

γ)ανθρώπινες σχέσεις

(Κανελλόπουλος Χ. (2002) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , Θεωρία και Πράξη)

Πρωταρχικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ των στόχων των διαφόρων ομάδων που συνυπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει γιατί μεταξύ των άλλων η επιχείρηση στοχεύει στην ανάπτυξη των πωλήσεων και των κερδών , την δημιουργία προτύπων , στην ενδυνάμωση της εικόνας της και την εδραίωση της στην αγορά μέσω της αύξησης του μεριδίου της . Η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης έγκειται στις τάσεις για αλλαγή που χαρακτηρίζουν το περιβάλλον της επιχείρησης .

Συνοπτικά αναφέρουμε τις αιτίες που καθιστούν την εκπαίδευση αναγκαία :

i)Τεχνολογική πρόοδος : Απαιτούνται νέες γνώσεις και ικανότητες προκειμένου να ανταποκριθεί η επιχείρηση στην δίνη των αλλαγών και να μην παραμείνει πίσω , με απαρχαιωμένες γνώσεις και τεχνικές.

ii)Απαιτήσεις και ανάγκες καταναλωτή : Οι στάση του καταναλωτή έχει αλλάξει απέναντι στα προϊόντα και στις επιλογές του , δεδομένου ότι είναι πιο ενημερωμένος , πιο υποψιασμένος σχετικά με τις τακτικές των επιχειρήσεων. Επιπλέον η πληθώρα των αγαθών του δίνει την δυνατότητα επιλογής και κατά συνέπεια τον καθιστά πρωταγωνιστή στις κινήσεις και στρατηγικές των επιχειρήσεων.

iii) Η παρεχόμενη γνώση από το εκπαιδευτικό σύστημα : Οι γνώσεις που παρέχονται από το εκπαιδευτικό σύστημα είναι διαφορετικές από αυτές που χρειάζονται για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης.

iv) Συγχωνεύσεις και εξαγορές : Τα δεδομένα της αγοράς αλλάζουν μέσω των συγχωνεύσεων και των εξαγορών , γεγονός που δημιουργεί νέα επιχειρησιακή κουλτούρα. Στην περίπτωση της Ελλάδας το φαινόμενο αυτό παρουσιάστηκε έντονα καθώς υπάρχουν πολλές μικρές (οικογενειακές) επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπόρεσαν να επιβιώσουν και προχώρησαν σε εξαγορά ή συγχώνευση. (Σκουλάς Ν. Οικονομάκη Κ. 1998)

v) Χάσμα απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων : Η έλλειψη κοινού οράματος , η διαφορετική αντίληψη και το διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο καθιστούν δύσκολή την επικοινωνία και την αποτελεσματική συνεργασία
(Χυτήρης Λεωνίδα, (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα)

2.4 Τομείς που επηρεάζονται από την Εκπαίδευση.

i) Γνώσεις : Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα θεωρητικό υπόβαθρο στοιχείων τα οποία χαρακτηρίζουν την θέση εργασίας και τα καθήκοντα της. Πρόκειται για τεχνικές πληροφορίες και διαδικαστικά επιχειρησιακά ζητήματα τα οποία έχουν τον χαρακτήρα ρουτίνας .

ii) Ικανότητες : Σχετίζονται με διαδικασίες και τρόπους προσέγγισης προβλημάτων. Πρόκειται για την διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων , της επικοινωνίας , την βελτίωση της αντιληπτικής ικανότητας , την ορθή ερμηνεία των καταστάσεων και την λήψη αποφάσεων . Πρόκειται δηλαδή για πνευματικές και κοινωνικές κυρίως

δεξιότητες τις οποίες πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της θέσης.

iii) Στάσεις : Σχετίζονται με την προδιάθεση του ατόμου , με τις αντιλήψεις και την γενικότερη στάση ζωής του. Πρόκειται για παγιωμένες πεποιθήσεις οι οποίες διαμορφώνουν την κοσμοθεωρία του ατόμου και επηρεάζουν την συμπεριφορά του τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα .

iv) Επαγγελματικές δεξιότητες : Είναι το σύνολο των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για να ανταπεξέλθει ένας εργαζόμενος στις ανάγκες μιας θέσης. Πρόκειται για το μορφωτικό επίπεδο , τα κοινωνικά χαρακτηριστικά , τις τεχνικές δεξιότητες , τις ικανότητες , τις συμπεριφορές , χαρακτηριστικά που αποτελούν αντικείμενο εκπαίδευσης και ανάλυσης. Σύμφωνα με τις τελευταίες εξελίξεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαιδευτικές διαδικασίες οι οποίες έχουν σαν σκοπό την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων ανάλογα με το αντικείμενο της θέσης.

Το επόμενο στάδιο εξέλιξης είναι η διαμόρφωση καταλογών με στους οποίους κατηγοριοποιούνται οι δεξιότητες σε Ενότητες : Αυτές οι δεξιότητες θεωρούνται απαραίτητες για την απασχόληση στην επιχείρηση ή σε συναφείς θέσεις που περιλαμβάνει μια οικογένεια θέσεων. Διακρίνουμε τις κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων στις εξής :

§ Επικοινωνία

§ Προσανατολισμός στα επιτεύγματα

§ Επικέντρωση στον πελάτη

§ Ομαδική εργασία

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Αλλά και κατά τον R. Boyatis οι επαγγελματικές δεξιότητες κατηγοριοποιούνται ως εξής :

- § Ηγεσία
- § Προγραμματισμός και Οργάνωση
- § Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- § Ευελιξία / Προσαρμοστικότητα
- § Ανάπτυξη άλλων ατόμων
- § Επίλυση προβλημάτων

2.5 Η Εκπαίδευση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αποτελέσματα ερευνών της σύγχρονης Διοίκησης καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την σύγχρονη επιχείρηση. Η παρωχημένη αντίληψη που χρησιμοποιούσε τον άνθρωπο ως εκτελεστικό εργαλείο έχει παρέλθει ανεπιστρεπτί. Οι επιχειρήσεις πλέον αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση που θα επιφέρει σημαντικές αποδόσεις στην επιχείρηση αλλά και ένα μοναδικό πλεονέκτημα το οποίο δεν θα μπορεί να αντιγραφεί από κανέναν άλλον. Είναι γεγονός πως το κόστος της διαμόρφωσης ενός αποτελεσματικού προγράμματος είναι υψηλό και η διαδικασία αρκετά απαιτητική. Το αποτέλεσμα όμως είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση καθώς αποτελεί την βάση μιας νέας ανθρωποκεντρικής διοικητικής πρακτικής. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ενισχύεται και αποτελεί την βάση για την εξέλιξη της επιχείρησης και την εκπλήρωση των στόχων της.

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Συνοπτικά αναφέρουμε τους λόγους που οδηγούν την εκπαίδευση στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος :

- Η έννοια της κατάρτισης είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς η ενημέρωση σχετικά με την τεχνολογία , τους πελάτες , τα προϊόντα και τις υπηρεσίες διευρύνει τις ικανότητες των υπαλλήλων και τους καθιστά ικανούς να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα ης αγοράς.
- Αναπτύσσει τις γνώσεις τους για τα δεδομένα των ξένων αγορών και παρέχει εφόδια και πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις αγορών του εξωτερικού , οι οποίες δεν τους είναι ιδιαίτερα γνωστές.
- Εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τις βασικές δεξιότητες για να εφαρμόσουν τις νέες τεχνολογίες οι οποίες εξελίσσονται με ραγδαίους ρυθμούς.
- Διαμορφώνονται συνθήκες οι οποίες εξασφαλίζουν την επιχειρησιακή κουλτούρα αλλά και την ομαδική εργασία.
- Δίνει βήμα στους εργαζομένους με σκοπό να εκφράσουν καινοτομικές ιδέες και να φέρουν νέο πνεύμα στην εταιρεία.
- Ενισχύει τους δεσμούς της εταιρείας με το προσωπικό , καθώς φαίνεται πως έχει διάθεση να επενδύσει στους ανθρώπινους πόρους και να τους χρησιμοποιήσει σε άλλες θέσεις γεγονός που ενδυναμώνει την πίστη των υπαλλήλων .

2.6 Η βάση της αποτελεσματικής εκπαίδευσης

Για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης σημαντικό θέμα κατά την διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διατύπωση της απόδοσης. Θα πρέπει να οριστούν μετρήσιμοι δείκτες οι οποίοι θα αποκαλύπτουν το αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας για να υπάρχει ένα απτό αποτέλεσμα. Τα απαραίτητα χαρακτηριστικά στα οποία θα πρέπει να βασιστεί η εκπαίδευση είναι τα ακόλουθα:

i) Άμεση σύνδεση με την εργασιακή πρακτική : Για την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας απαραίτητη είναι η πρακτική εφαρμογή των νέων δεδομένων στο εργασιακό περιβάλλον. Η θεωρητική προσέγγιση δεν είναι αρκετή για την επιτυχία των εκπαιδευτικών στόχων αν δεν υπάρχει εμφανής αλλαγή στις συνθήκες εργασίας αλλά κι στην απόδοση των εργαζομένων. Οι νέες γνώσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης και εφαρμόζονται με στόχο την βελτίωση την θέσης της .

ii) Δια βίου μάθηση : Η μάθηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένας κύκλος εκπαιδευτικών διαδικασιών οι οποίες έχουν μια συνέχεια και όχι σαν μεμονωμένες διαλέξεις , αποκομμένες από τις εργασιακές πρακτικές. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα με διαφορετικές θεματικές ενότητες , οι οποίες έχουν σκοπό να καλύψουν αρκετές πτυχές της εκπαίδευσης και στοχεύουν στο να δημιουργήσουν τις βάσεις για την δια βίου μάθηση. Η διαδικασία αυτή αποτελεί επένδυση στους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης καθώς δημιουργεί συνθήκες κατάλληλες για την ένταξη τους σε ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο εκπαίδευσης.

iii) Διοικητικές αποφάσεις : Πρόκειται για τον τρόπο εφαρμογής της εκπαιδευτικής διαδικασίας και την σύνδεση της με τις διοικητικές αποφάσεις. Οι αποφάσεις αυτές σχετίζονται με το κόστος , τον χρόνο , το χώρο υλοποίησης , την μέθοδο εκπαίδευσης και την συνολική ευθύνη του προγράμματος.

2.7 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Είναι γεγονός ότι πολλές φορές η εκπαίδευση ταυτίζεται με την ανάπτυξη , η πραγματική σημασία των εννοιών όμως δεν είναι ταυτόσημη. Η εκπαίδευση ταυτίζεται με την μετάδοση γνώσεων και την εξασφάλιση ενημερωμένου και εξειδικευμένου προσωπικού. Ενώ η ανάπτυξη αναφέρεται στην προσπάθεια εξασφάλισης προσωπικού με διευρυμένες γνώσεις , ικανό να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του περιβάλλοντος στο μέλλον. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις διαφορές.

Πίνακας 2 : Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσα και μελλοντική
Πεδίο δράσης	Άτομα	Ομάδα – Οργανισμός
Χρονικό πλαίσιο	Άμεσα	Μακροπρόθεσμα
Στόχος	Διόρθωση έλλειψης προσόντων	Προετοιμασία για μελλοντικές εργασιακές ανάγκες

Κανελλόπουλος Χ. (2002) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , Θεωρία και Πράξη

2.8 Τα οφέλη από την Εκπαίδευση

Τα οφέλη της επιχείρησης από την εκπαίδευση διακρίνονται σε :

- i) Αυξημένη παραγωγικότητα :** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων έχει σαν αποτέλεσμα την βελτίωση τόσο της ποιότητας , όσο και της ποσότητας της εργασίας. Αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της ομαδικής , προσωπικής , και επιχειρησιακής απόδοσης σε όρους παραγόμενης ποσότητας , ποιότητας , ταχύτητας , καθυστερήσεων και λαθών. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας , η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες μας για την αύξηση της παραγωγικότητας.
- ii) Αίσθηση ολοκλήρωσης :** Το γεγονός πως η επιχείρηση ξοδεύει πόρους για την πνευματική ανάπτυξη των εργαζομένων της παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας όσον αφορά στην εξέλιξη του ατόμου στην ιεραρχία της επιχείρησης. Δίνει την αίσθηση πως πιστεύει στο άτομο και πως δεν το αντιμετωπίζει σαν ένα αναλώσιμο υλικό της παραγωγικής διαδικασίας , αλλά σαν ένα πολύτιμο και αναπόσπαστο κομμάτι της .
- iii) Μειωμένη επίβλεψη :** Η εκπαίδευση δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να ασκεί τα καθήκοντα του χωρίς την ανάγκη ύπαρξης επιβλέποντος ατόμου. Το γεγονός αυτό διευκολύνει την παραγωγική διαδικασία καθώς απελευθερώνει πόρους , οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να χρησιμοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες αλλά και μειώνει το κόστος. Επιπλέον δίνει την δυνατότητα στο άτομο να εκφραστεί και να αναλάβει πρωτοβουλίες , νιώθοντας χρήσιμος για την επιχείρηση.
- iv) Ασφαλέστερη παραγωγική διαδικασία :** Η ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων καθιστά ασφαλέστερη την παραγωγική διαδικασία καθώς οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι σχετικά με τις τεχνικές προδιαγραφές αλλά και με τις ανάγκες

συντήρησης. Έτσι αποφεύγονται λάθη και ατυχήματα που έχουν κατά κύριο λόγο πηγή την άγνοια.

v) Ευελιξία και απόθεμα εκπαιδευμένων ατόμων : Η δυνατότητα εσωτερικής προσέλκυσης είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς δίνει την ευκαιρία ανέλιξης σε νέα άτομα , αλλά και καλύπτει ένα κενό , το οποίο θα δημιουργούσε σημαντικό πρόβλημα στην λειτουργία της επιχείρησης.

vi) Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης : Η φήμη της επιχείρησης διευρύνεται και αποτελεί πόλο έλξης καθώς δίνει την εντύπωση πως ενδιαφέρεται για το προσωπικό της , στο οποίο επενδύει μακροπρόθεσμα. Επιπλέον δίνει ευκαιρίες εξέλιξης , αύξησης των αποδοχών , και κατά συνέπεια σύνδεσης τους με την επιχείρηση.

vii) Δημιουργία πίστης προς την επιχείρηση και συναισθηματική σύνδεση : Η εκπαίδευση δημιουργεί την αίσθηση της ασφάλειας στους εργαζόμενους ως προς τις προοπτικές αλλά και τους εντάσσει στα πλαίσια της εταιρικής κουλτούρας και ενός κοινού οράματος .

viii) Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στην βελτίωση της απόδοσης : Δημιουργούνται οι βάσεις για την διαμόρφωση ενός κλίματος συνεχούς βελτίωσης των δεξιοτήτων αλλά και διεύρυνσης των γνώσεων το οποίο θα έχει σαν αποτέλεσμα την τελειοποίηση των διαδικασιών και την συνεχή επαγρύπνηση.

(Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,(2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

2.9 Ο ρόλος της Εκπαίδευσης

Η υποκίνηση των ατόμων συνδέεται άμεσα με την ψυχολογική τους κατάσταση , αλλά και με τις ανάγκες που έχουν . Ως υποκίνηση θεωρούμε τους παράγοντες

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

εκείνους που ενεργοποιούν και κατευθύνουν πρότυπα συμπεριφοράς που είναι οργανωμένα γύρω από κάποιο σκοπό. Θεωρείται συχνά ως μια δύναμη στο εσωτερικό του ατόμου που το ωθεί να δράσει με κάποιο τρόπο. Πολλοί αντιλαμβάνονται την υποκίνηση ως τις εσωτερικές επιθυμίες και ορμές που βασίζονται σε ανάγκες. Τα άτομα διαφέρουν ως προς την σύνθεση αυτών των αναγκών και ως προς την ένταση τους. (Alan Rogers 1999) Πραγματοποιήθηκαν πολλές θεωρητικές αναλύσεις σχετικά με τις ανάγκες. Τονίζεται πως οι ανάγκες διαφοροποιούνται ανάλογα με την χρονική περίοδο της ζωής του ατόμου και από άτομο σε άτομο. Αναφέρουμε την διάκριση σύμφωνα με τον Maslow :

- α) Φυσιολογικές (τροφή , ύπνο , στέγη , ένδυση)
- β) Ανάγκες ασφάλειας (εξασφάλιση σπιτιού, εργασίας , σύνταξης , ελαχιστοποίηση ή εξαφάνιση κάθε βαθμού πίεσης)
- γ) Κοινωνικές (Κοινωνική επαφή και κοινωνικές σχέσεις)
- δ) Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης (αυτοεκτίμηση , αναγνώριση , εκτίμηση από τρίτους)
- ε) Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (ψυχολογικές ανάγκες που σχετίζονται με την αίσθηση της πληρότητας και της ισορροπίας)

Στην πυραμίδα του Maslow οι ανάγκες ιεραρχούνται και όταν ικανοποιηθεί κάποιο επίπεδο τότε προχωρά στο επόμενο , ανώτερο επίπεδο. Η σύνδεση με την εργασία γίνεται στο σημείο που καλύπτονται ορισμένες ανάγκες , ιδιαίτερα οι κοινωνιολογικές και οι ψυχολογικές ανάγκες . Το τμήμα Ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες αυτές και να τις χρησιμοποιήσει ως εφαλτήριο για την υποκίνηση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση αποτελεί μια ουσιαστική πτυχή της υποκίνησης καθώς ικανοποιεί τις ανάγκες αναγνώρισης , της αυτοεκτίμησης αλλά και

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

τις κοινωνικές. Ο εργαζόμενος αισθάνεται σημαντικό παράγοντα της επιχείρησης όταν βλέπει πως υπάρχει ένα μακροχρόνιο πρόγραμμα με σκοπό να τον εκπαιδεύσει και να τον προωθήσει σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα. Αισθάνεται πως ταυτίζεται με τους στόχους της επιχείρησης και πως συμβάλλει στην διαμόρφωση του οράματος της. Έτσι δημιουργούνται κίνητρα να ανταποκριθεί τόσο στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα και να αφομοιώσει τις νέες δεξιότητες αλλά και να εργαστεί με περισσότερο ζήλο στην θέση του. Το άτομο νιώθει πως αποτελεί μέλος μιας ομάδας με κοινό στόχο , μέσω της οποίας δραστηριοποιείται και εκφράζεται.

2.10 Οι Βασικές Αρχές της Αποτελεσματικής Μάθησης

Η μάθηση είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία ο άνθρωπος διευρύνει τις γνώσεις του και τις ικανότητες του. Για την επίτευξη της μάθησης υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο σε συνδυασμό με την ψυχολογική διάσταση. Στην πράξη οι κυριότερες αρχές που εφαρμόζονται από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατηγοριοποιούνται ως εξής :

Κίνητρα : Πρόκειται για εσωτερικά , που σχετίζονται με την ανάγκη του ατόμου για αυτοβελτίωση και διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων αλλά και εξωτερικά που σχετίζονται με τις οικονομικές απολαβές και το ενδεχόμενο προαγωγής. Είναι βασικό να πεισθούν οι εκπαιδευόμενοι πως θα αποκομίσουν κάποιο όφελος από την διαδικασία αυτή ώστε να αυξήσουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους . Πρέπει να οριστούν σαφείς στόχοι ώστε ο εργαζόμενος να έχει μια γραμμή σχεδίου. Τα αποτελέσματα μπορεί να σχετίζονται με πριμ αποδοτικότητας ανάλογα με την

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

εργασιακή απόδοση, ως εκ τούτου τα κίνητρα διαμορφώνονται με βάση τα νέα δεδομένα .

Η γνώση της προόδου : Έχει να κάνει με την αντίληψη των εκπαιδευόμενων σχετικά με την πρόοδο τους και τις νέες προοπτικές που δημιουργούνται για αυτούς στην επιχείρηση. Είναι σημαντικό να μπορεί να αντιληφθεί άμεσα τις νέες δυνατότητες και να τις χρησιμοποιεί στην πράξη. Έτσι η διαδικασία της μάθησης επιταχύνεται και ολοκληρώνεται με επιτυχία.

Διακεκομμένο πρόγραμμα μεταξύ θεωρίας και πράξης : Αποτελεί βασική αρχή η σύνθεση του προγράμματος εκπαίδευσης . Δηλαδή ο συνδυασμός της θεωρητικής με την πρακτική βάση επιφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα σε σύγκριση με την μονόπλευρη εκπαίδευση. Με τον τρόπο αυτό ο εκπαιδευόμενος αντιλαμβάνεται πλήρως τις έννοιες και τα στοιχεία που διδάσκεται.

Κεφάλαιο 3 : Σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος Εκπαίδευσης

3.1 Προγραμματισμός

3.1.1) Προσδιορισμός των αναγκών : Είναι η διαδικασία καθορισμού της αναγκαιότητας της εκπαίδευσης. Αποτελεί μια προσπάθεια να εντοπισθούν οι βασικοί λόγοι της μειωμένης απόδοσης και να αποκαλύψει αν η εκπαιδευτική διαδικασία θα επιφέρει βελτίωση της κατάστασης. Σε περίπτωση που οι λόγοι δεν σχετίζονται με την εκπαίδευση αλλά έχουν να κάνουν με το σύστημα αμοιβών ή το εργασιακό περιβάλλον τότε η επικέντρωση στην γνώση δεν θα αμβλύνει το πρόβλημα αλλά θα αποτελέσει κοστοβόρα και αναποτελεσματική διαδικασία.

Για να καταλήξουμε σε ορθά αποτελέσματα θα πρέπει να εξετάσουμε τα παρακάτω στοιχεία :

Οργανωτική ανάλυση : είναι η διαδικασία καθορισμού της επιχειρηματικής καταλληλότητας της εκπαίδευσης σύμφωνα με την στρατηγική , τους πόρους , και την υποστήριξη της εκπαιδευτικής διαδικασίας από ανώτερα στελέχη. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως οι στρατηγικές της επιχείρησης (συγκέντρωσης , εσωτερικής ανάπτυξης , εξωτερικής ανάπτυξης , αποεπένδυσης) έχουν καθοριστική σημασία στο κατά πόσο θα πρέπει να προωθηθεί ένα σχέδιο εκπαίδευσης , για το οποίο θα σπαταληθούν πόροι. Είναι απαιτητό να ληφθεί υπόψη κατά πόσο η εταιρεία διαθέτει πόρους για την εκπαίδευση αλλά και εμπειρία σε προγράμματα. Επιπλέον η αντιμετώπιση από τα στελέχη θα ενθαρρύνει την εφαρμογή των νέων γνώσεων. Είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν οι παράγοντες αυτοί προκειμένου να κριθεί η αναγκαιότητα της κατάρτισης αλλά και η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου.

Ανάλυση ατόμων : είναι η διαδικασία που εξετάζει ποια άτομα χρειάζονται κατάρτιση , ποιο είναι το επίπεδο τους , σε ποιους τομείς παρουσιάζονται ελλείψεις και αν τα άτομα είναι έτοιμα για την εκπαιδευτική διαδικασία . Ένα σημαντικό σημείο πίεσης της κατάρτισης είναι η απόκλιση της πραγματικής απόδοσης από την προσδοκώμενη. Η ανεπαρκής απόδοση φαίνεται από τα παράπονα των πελατών , τα εργατικά ατυχήματα , την επισφαλή συμπεριφορά . Ένας άλλος δείκτης είναι οι αλλαγές στις απαιτήσεις της εργασίας και η αδυναμία να καλυφθούν από την πλευρά των εργαζομένων , με βάση επίπεδο τους . Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων και την μάθηση είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά , οι εισερχόμενες πληροφορίες , το αποτέλεσμα , τα κίνητρα και η ανάδραση.

Ανάλυση συγκεκριμένων καθηκόντων : είναι η ανάλυση που επισημαίνει τις δεξιότητες , τις γνώσεις , τις συμπεριφορές που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι με την λήξη του προγράμματος. Προσδιορίζει τις συνθήκες υπό τις οποίες εκτελούνται τα καθήκοντα , το περιβάλλον αλλά και τον εξοπλισμό και αναλύει τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης. Ως θέση εργασίας νοείται η συγκεκριμένη εργασία που απαιτεί την εκπλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων. Ως καθήκον νοείται η κατάσταση της εργασιακής δραστηριότητας ενός υπαλλήλου σε συγκεκριμένη θέση . Όσον αφορά στην ανάλυση των καθηκόντων υπάρχουν τέσσερα στάδια :

- α)Επιλογή της θέσης απασχόλησης που πρόκειται να αναλυθεί
- β)Ανάπτυξη μιας αρχικής λίστας καθηκόντων που εκτελούνται στην συγκεκριμένη θέση
- γ)Επιβεβαίωση της λίστας καθηκόντων μέσω ομάδας ειδικών

δ) Προσδιορισμός των γνώσεων και δεξιοτήτων ή ικανοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχημένη εκτέλεση του καθήκοντος

Μετά την διαδικασία των τεσσάρων επιπέδων η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει τα βήματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας

3.1.2 Ετοιμότητα των υπαλλήλων όσον αφορά στην Κατάρτιση : Είναι το στάδιο εκείνο το οποίο αναφέρεται στο κατά πόσο οι υπάλληλοι είναι έτοιμοι να εκπαιδευτούν. Εξετάζει αν διαθέτουν το κατάλληλο μορφωτικό επίπεδο , τις δεξιότητες , τις πεποιθήσεις , τα κίνητρα , αλλά και αν το περιβάλλον θα ενισχύσει την εκπαιδευτική διαδικασία.

Στάσεις και κίνητρα : Έχουν να κάνουν με την αντίληψη των ατόμων για τα πλεονεκτήματα της μάθησης , την βελτίωση της απόδοσης τους , ή την αλλαγή συμπεριφοράς αλλά και τις προσδοκίες για επαγγελματική ανέλιξη. Στόχος είναι να εντοπισθεί ο τρόπος που ερμηνεύουν οι εργαζόμενοι την αναγκαιότητα της μάθησης αλλά και κατά πόσο πιστεύουν πως μπορούν να ανταποκριθούν στην διαδικασία αυτή. Τέλος αναφέρουμε πως οι προσωπικές πεποιθήσεις , στάσεις αλλά και κίνητρα ανέλιξης θα επηρεάσουν την διαμόρφωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Σημαντικό ρόλο παίζει η αντίληψη των υπαλλήλων σχετικά με την ικανότητα τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εκπαίδευσης. Για να αυξηθεί η επιτυχία του προγράμματος και η σιγουριά των υπαλλήλων για τις ικανότητες τους θα πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Πρόκειται για πληροφόρηση σχετικά με το περιεχόμενο και τον σκοπό της εκπαίδευσης αλλά και την σύνδεση του με την στρατηγική της επιχείρησης. Επιπλέον περιλαμβάνει υποστήριξη σε άτομα που αντιμετωπίζουν δυσκολίες και παροχή κινήτρων.

Βασικές δεξιότητες : Είναι οι στοιχειώδεις γνώσεις (ανάγνωσης , γραφής) και η επικοινωνία οι οποίες θεωρούνται βασικές για την παρακολούθηση ενός προγράμματος. Το επίπεδο των εκπαιδευόμενων θα επηρεάσει την επιτυχία του προγράμματος αλλά και την χρησιμότητα του στην διαδικασία ανάπτυξης των δεξιοτήτων. Έχει αποδειχτεί πως η γνωστική ικανότητα επηρεάζει την μάθηση και την εργασιακή απόδοση. Περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις , την ικανότητα του λόγου , την ποσοτική ικανότητα και την συλλογιστική. Η ικανότητα του λόγου αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί τον προφορικό και γραπτό λόγο. Η ποσοτική ικανότητα σχετίζεται με την ταχύτητα και ευστροφία με την οποία ανταποκρίνεται σε μαθηματικά προβλήματα. Η συλλογιστική ικανότητα σχετίζεται με την ικανότητα του να επινοεί λύσεις σε προβλήματα. Καταλήγουμε πως η γνωστική ικανότητα επηρεάζει πολύ τον όγκο των πληροφοριών που θα αφομοιώσουν τα άτομα μετά την λήξη του προγράμματος . Είναι πιθανό πως εκπαιδευόμενοι με χαμηλό επίπεδο γνωστικής ικανότητας θα αντιμετωπίσουν προβλήματα κατανόησης και ίσως ολοκληρώσουν το πρόγραμμα με χαμηλότερους βαθμούς.

3.1.3 Ετοιμότητα των υπαλλήλων όσον αφορά στην Κατάρτιση

Είναι γεγονός πως η διαδικασία της μάθησης αποτελεί μια επίπονη και απαιτητική διαδικασία για την επιτυχία της οποίας χρειάζεται συντονισμός πολλών παραγόντων. Ένας θεμελιώδης παράγοντας είναι το μαθησιακό περιβάλλον το οποίο πρέπει να εξασφαλιστεί. Είναι απαραίτητη για τη διαμόρφωση του εκπαιδευτικού προγράμματος η θεμελίωση του με βάση τις αρχές μάθησης. Οι αρχές μάθησης είναι

ορισμένες μέθοδοι κατάρτισης οι οποίες επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος . Αναφέρουμε ορισμένες από αυτές τις αρχές :

Ενημέρωση του εκπαιδευόμενου για την αναγκαιότητα της μετεκπαίδευσης : Για να καταστεί επιτυχημένο ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να πεισθούν για τους λόγους που είναι απαραίτητη η εκπαίδευση. Ψυχολογικές έρευνες έχουν δείξει πως τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι πιο αποτελεσματικά όταν είναι σαφής ο στόχος της. Με την έννοια του σκοπού αναφερόμαστε στις δεξιότητες , τις γνώσεις , και τις ικανότητες που θα αποκομίσουν οι εκπαιδευόμενοι με το πέρας της διαδικασίας. Το αποτέλεσμα μπορεί να διαχωρίζεται σε επίπεδα. ανάλογα με τον τρόπο που είναι δομημένη η εκπαιδευτική διαδικασία. Το βασικό θέμα που πραγματεύεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πιθανόν να επιμερίζεται σε θεματικές ενότητες που θα καταλήγουν σε ένα βασικό συμπέρασμα. Με αυτό τον τρόπο γίνεται αντιληπτός ο βασικός στόχος της κατάρτισης ευκολότερα. Επιπλέον οι στόχοι είναι επίσης χρήσιμοι για τον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων της κατάρτισης που θα πρέπει να εκτιμηθούν ώστε να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος.

Σαφές περιεχόμενο των διαλέξεων : Για την εξοικείωση των εργαζομένων με τις καινούργιες έννοιες και πληροφορίες θα πρέπει το περιεχόμενο να είναι άμεσα συνδεδεμένο με την εμπειρία των εργαζομένων , με το περιβάλλον το οποίο εργάζονται και με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθημερινά. Έτσι θα μπορέσουν να συνδέσουν την θεωρία με την πράξη και μέσω οικείων παραδειγμάτων να ερμηνεύσουν τα καινούργια δεδομένα. Συμπληρώνουμε τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών τα οποία τονίζουν πως η εκπαίδευση γίνεται αποδοτικότερη

όταν το κάθε άτομο επιλέγει την δική του στρατηγική πρακτικής και άλλα χαρακτηριστικά του μαθησιακού περιβάλλοντος.

Πρακτική : Η πρακτική αποτελεί ένα άρρηκτα συνδεδεμένο κομμάτι της εκπαίδευσης , το οποίο βοηθά τα άτομα να αντιληφθούν σε <πραγματικό χρόνο και χώρο> τα θέματα που διδάχτηκαν. Για να συμβάλλει ουσιαστικά στην επιμόρφωση θα πρέπει να σχετίζεται με τους στόχους της εκπαίδευσης , να περιλαμβάνει επανάληψη δραστηριοτήτων και ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Η θεωρητική προσέγγιση δεν είναι αρκετή για την ολοκλήρωση του προγράμματος αν δεν υπάρχει εξάσκηση στην πράξη. Η επανάληψη της πρακτικής εφαρμογής βοηθά τον εκπαιδευόμενο να εμπεδώσει και να ταυτιστεί πλήρως με τα νέα δεδομένα ακόμα και όταν θεωρεί πως έχει φτάσει στον στόχο του. Τέλος ο εκπαιδευτής θα πρέπει να ορίσει τις συνθήκες πρακτικής άσκησης , τα κριτήρια , τον τρόπο υλοποίησης αλλά και τα κριτήρια απόδοσης.

Ανάδραση : Πρόκειται για την παροχή πληροφόρησης προς τους εκπαιδευόμενους η οποία σχετίζεται με τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Ο εκπαιδευτής κρίνει κατά πόσο εκπληρώθηκαν οι εκπαιδευτικοί στόχοι με την εμφάνιση της αντίδρασης σε κάποιο ερέθισμα. Η άμεση επιβράβευση του καθηγητή αλλά και η σύνδεση της με συγκεκριμένα θέματα και συμπεριφορές επηρεάζει την πορεία των εκπαιδευόμενων.

Αλληλεπίδραση με το περιβάλλον : Ο εργαζόμενος αποτελεί έναν πόρο της εταιρείας , ο οποίος εξελίσσεται και διαμορφώνει την συμπεριφορά του με βάση τα ερεθίσματα του κοινωνικού / εργασιακού περιβάλλοντος. Αποτελεί μια οντότητα που επηρεάζεται και αλληλεπιδρά με τους άλλους , μιμούμενος πολλές φορές στάσεις και συμπεριφορές. Ψυχολογικές έρευνες έχουν δείξει πως η μίμηση είναι στοιχείο της μάθησης γεγονός που χρησιμοποιήθηκε στην οργάνωση του εκπαιδευτικού

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

προγράμματος , υπό την μορφή προτύπων . Η επιλογή των ορθών προτύπων , βάσει των οποίων θα στηριχθούν οι εργαζόμενοι. είναι στην δικαιοδοσία του εκπαιδευτή.

Μια ουσιαστική πρακτική εφαρμογή είναι η δημιουργία < **ομάδων πρακτικής** > , οι οποίες αποτελούνται από ομάδες εργαζομένων που λειτουργούν με κοινούς στόχους , κώδικα επικοινωνίας , συμπεριφορές και βασίζεται σε έναν τεχνολογικά εξελιγμένο τρόπο επικοινωνίας. Πρόκειται για τα εργασιακά φόρουμ συστήματα διαχείρισης καταλόγων και ομάδες επικοινωνίας μέσω υπολογιστή. Αποτέλεσμα της επικοινωνίας με βάση την εικονική πραγματικότητα είναι η άμεση πληροφόρηση , η ανταλλαγή γνώσεων και η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων .

Σαρρή Παρασκευή
 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Πίνακας 3 Οι μέθοδοι κατάρτισης και οι επιπτώσεις τους

Μέθοδοι κατάρτισης	Επιπτώσεις
Πληροφόρηση του εκπαιδευόμενου για τον στόχο του μαθήματος	-Παροχή δείγματος της προσδοκώμενης απόδοσης -Παρουσίαση του είδους των προφορικών ερωτήσεων που πρέπει να απαντηθούν
Παρουσίαση ερεθισμάτων με διακριτά χαρακτηριστικά	-Έμφαση στα χαρακτηριστικά του προς παρατήρηση θέματος -Χρησιμοποίηση μορφότυπων και αριθμών στο κείμενο προκειμένου να δίνεται έμφαση σε ειδικά χαρακτηριστικά.
Συρρίκνωση του διδακτέου υλικού	-Αφαίρεση υλικού μεγαλύτερης διάρκειας -Οπτικοποίηση του υλικού μάθησης -Παροχή πρακτικής και επαναλήψεων προκειμένου να διευκολυνθεί η αυτοματοποίηση
Παροχή καθοδήγησης στη μάθηση	-Προφορικά σύμβολα για την διασφάλιση της αλληλουχίας -Προφορικές συνδέσεις με μεγαλύτερο μεστό πλαίσιο -Χρησιμοποίηση διαγραμμάτων και προτύπων για την παρουσίαση σχέσεων μεταξύ εννοιών
Επεξεργασία του διδακτέου υλικού	-Διαφοροποίηση του πλαισίου και της διάταξης για την παρουσίαση και επανάκληση του υλικού -Συσχέτιση του νέου υλικού μάθησης με αντίστοιχο προηγούμενο -Παροχή ποικιλίας πλαισίων και καταστάσεων στην διάρκεια της πρακτικής
Σύμβολα που χρησιμοποιούνται στην επανάκληση	-Σύμβολα επανάκλησης του υλικού -Χρησιμοποίησης οικιών ήχων ομοιοκαταληξιών ως σύμβολα
Βεβαίωση της μεταφοράς της μάθησης	-Σχεδιασμός της μαθησιακής κατάστασης κατά τρόπο που να μοιράζεται στοιχεία με την χρηστική κατάσταση -Προφορικές συνδέσεις με συμπληρωματικά σύνολα πληροφοριών
Παροχή ανάδρασης σχετικά με την ορθότητα της απόδοσης	-Ανάδραση σχετικά με τον βαθμό ακρίβειας και τον υπολογισμό του κατάλληλου χρόνου απόδοσης -Επιβεβαίωση της εκπλήρωσης των

R . Νοε Διαχείριση ανθρώπινων πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

3.1.4 Πρακτική εφαρμογή της Κατάρτισης.

Πρόκειται για το στάδιο μετά την εκπαίδευση το οποίο περιλαμβάνει την εφαρμογή των νέων γνώσεων και μεθόδων στον εργασιακό χώρο. Η μεταφορά της γνώσης επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον , την υποστήριξη των μάνατζερ , το τεχνολογικό υπόβαθρο , την στάση των συναδέλφων , την δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής αλλά και τις δεξιότητες αυτοδιαχείρισης.

Εργασιακό περιβάλλον

Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων . Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να διευκολύνουν ή να αναστείλουν την ορθή εφαρμογή των μεθόδων που διδάχτηκαν. Αποτελούν ζωτικής σημασίας παράγοντες οι οποίοι μπορούν να συμβάλλουν στην αλλαγή της νοοτροπίας , της συμπεριφοράς αλλά και των μεθόδων συνεργασίας και επικοινωνίας.

Στάση της διοίκησης

Πρόκειται για την στάση των διευθυντικών στελεχών απέναντι στην εκπαίδευση αλλά και στην εφαρμογή της νέας γνώσης. Η άποψη των στελεχών για την σημασία της εκπαίδευσης παίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στην ορθή διοργάνωση τους από την πλευρά της εταιρείας. Η άποψη των στελεχών για τα εκπαιδευτικά προγράμματα φαίνεται από το αν επιτρέπουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία , αλλά και από το αν συμμετέχουν και οι ίδιοι , ως εκπαιδευτές κατά κύριο λόγο. Τονίζουμε πως η υποστήριξη από τους μάνατζερ θα δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

επίτευξη των εκπαιδευτικών διαλέξεων . Η δεύτερη πτυχή που σχετίζεται με την συμμετοχή τους στις διαλέξεις έχει ως αποτέλεσμα την σύσφιξη των σχέσεων και την καλύτερη επικοινωνία της διοίκησης με τις κατώτερες βαθμίδες αλλά και την δημιουργία ενός κοινού στόχου και οράματος για το μέλλον της επιχείρησης. Επιπλέον η μεταφορά των γνώσεων , των βιωμάτων αλλά και των στρατηγικών που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ θα βοηθήσουν πολύ στην επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων ,καθώς θα φέρουν τους εκπαιδευόμενους κοντά σε πραγματικά γεγονότα άσκησης στρατηγικής.

Επιπλέον ένας άλλος τρόπος συμβολής στην εκπαιδευτική διαδικασία είναι τα προγράμματα δράσης. Πρόκειται για μια δομή οργάνωσης , η οποία προγραμματίζει τις δράσεις για την εφαρμογή των νέων μεθόδων και γνώσεων. Αποτελείται από ένα χρονοδιάγραμμα το οποίο θα ορίσει τις ώρες συνάντησης των μάνατζερ με τους εκπαιδευτές , αλλά θα ορίζει και τις ημερομηνίες ελέγχου της προόδου του σχεδίου. Η διαδικασία αυτή θα ορίσει τον τρόπο εφαρμογής των νέων γνώσεων και θα θέσει συγκεκριμένους στόχους. Θα ορισθούν συγκεκριμένοι τομείς που χρειάζονται αλλαγές , οι στρατηγικές δράσης , ο τρόπος ελέγχου της προόδου των διαδικασιών αλλά και το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Υποστήριξη από συναδέλφους

Πρόκειται για την στάση των υπαλλήλων απέναντι στα άτομα που εκπαιδεύτηκαν . Η αρνητική στάση απέναντι στην νέα γνώση μπορεί να αποτελεί τροχοπέδη στην αλλαγή των προτύπων και των συμπεριφορών. Λύση σε τέτοιου είδους προβλήματα αποτελεί η δημιουργία συστήματος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (κατά κύριο λόγο ηλεκτρονικό σύστημα) αλλά και η οργάνωση συναντήσεων με σκοπό την επικοινωνία και την ανταλλαγή απόψεων. Οι συναντήσεις αυτές θα έχουν σαν σκοπό

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

την ανάλυση προβλημάτων που προέκυψαν από τις δικές τους εμπειρίες και τους τρόπους αντιμετώπισης.

Τεχνολογικό υπόβαθρο

Αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την κατάλληλη τεχνολογική υποστήριξη , η οποία θα ταυτίζεται με τα δεδομένα της εκπαιδευτικής πραγματικότητας.

Επιπλέον πρόκειται για την δυνατότητα υποστήριξης των νέων γνώσεων μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων τα οποία μπορούν να μεταφέρουν πληροφορίες , να επιλύουν διαφορές και να παρέχουν συμβουλές σε θέματα κατάρτισης. Πρόκειται για ένα πρωτοποριακό σύστημα , το οποίο χρησιμοποιείται από μεγάλες εταιρείες με εξελιγμένο πληροφορικό σύστημα .

Δεξιότητες αυτοδιαχείρισης

Πρόκειται για την ικανότητα των εργαζομένων να εφαρμόσουν τις δεξιότητες που απέκτησαν αλλά και να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που θα εμφανισθούν. Η αλλαγή των προτύπων και των συμπεριφορών δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση για αυτό και απαιτείται προσπάθεια και επιμονή. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν αντιληφθεί τους στόχους της προσπάθειας τους και να τους μεταλαμπαδεύσουν στην επιχείρηση.

Κεφάλαιο 4 : Η Διαμόρφωση ενός Εκπαιδευτικού Προγράμματος

4.1 Οι παράγοντες επίδρασης

Αναφέρουμε τα αρχικά στάδια διαμόρφωσης του προγράμματος :

i) Καθορισμός στόχων και περιεχομένου εκπαιδευτικού προγράμματος.

Αναφέρονται αναλυτικά οι στόχοι του προγράμματος καθώς και οι επιθυμητές αλλαγές στην λειτουργία της επιχείρησης μετά την λήξη της διαδικασίας. Πρόκειται για τον καθορισμό των γνώσεων που θα αποκτήσει ο εργαζόμενος , των δεξιοτήτων αλλά και της συμπεριφοράς που θα έχει με το πέρας των διαλέξεων.

Όσον αφορά το περιεχόμενο του προγράμματος θα διαμορφωθεί βάσει των ικανοτήτων που αναμένεται να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι αλλά και βάσει του πνευματικού και μορφωτικού τους επιπέδου.

ii) Εκπαιδευόμενοι

Απαραίτητο βήμα είναι ο ορισμός των ατόμων που θα συμμετέχουν στο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Λαμβάνεται υπόψη η επιθυμία να εξελιχθεί και να ανελιχθεί σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα αλλά και οι ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση. Είναι σημαντικό να εντοπισθούν τα άτομα που πραγματικά έχουν ανάγκη για κατάρτιση και να προωθηθούν ανάλογα στην εταιρεία με το πέρας της διαδικασίας. Επιπλέον λαμβάνεται υπόψη η τεχνολογική εξέλιξη και η δυνατότητα να ακολουθήσουν της αλλαγές.

iii) Χώρος και χρόνος εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση πραγματοποιείται στην θέση εργασίας είτε εκτός θέσης εργασίας. Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος καθορίζεται από το επίπεδο των

εκπαιδευόμενων , την διδακτέα ύλη αλλά και από το επίπεδο του εκπαιδευτικού υλικού.

iv) Εκπαιδευτές

Ως εκπαιδευτές επιλέγονται :

-Διευθυντές ή στελέχη που εποπτεύουν , καθοδηγούν και εμπνέουν τους υφισταμένους τους , κυρίως στην εκπαίδευση στην θέση εργασίας.

-Εκπαιδευτές καταρτισμένοι στους τομείς που ενδιαφέρει την επιχείρηση , οι οποίοι προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον .

-Στελέχη ή άτομα του προσωπικού τα οποία έχουν γνώση για συγκεκριμένες θεματικές ενότητες ή είχαν ανάλογες εμπειρίες στον εργασιακό χώρο τις οποίες μπορούν να μοιραστούν υπό την μορφή διάλεξης.

4.2 Επιλογή εκπαιδευτικών μεθόδων

Η επιλογή της κατάλληλης εκπαιδευτικής μεθόδου αποτελεί κομβικό σημείο για την διαμόρφωσή του εκπαιδευτικού προγράμματος καθώς θα πρέπει να οριστεί σύμφωνα με τις ανάγκες , τους στόχους τους πόρους της επιχείρησης αλλά και το επίπεδο των εργαζομένων. Διακρίνουμε τις μεθόδους σε δύο ομάδες α) εκπαίδευση στην θέση εργασίας β) εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας

Α) Εκπαίδευση στην θέση εργασίας : Πρόκειται για τις εμπειρίες που αποκτά ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια την εργασίας του είτε άτυπα είτε βασιζόμενος σε τυπικές μεθόδους. Η άτυπη εκπαίδευση σχετίζεται με τις πληροφορίες που συλλέγει και με τις γνώσεις που αποκομίζει κατά την εκτέλεση της εργασίας. Η τυπική εκπαίδευση βασίζεται σε ένα σύνολο μεθόδων που σχετίζονται με την καθοδήγηση από ανώτερους , με τη επίβλεψη αλλά και με την διαμόρφωση συνθηκών με σκοπό

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

την ανέλιξη μέσα στην εταιρεία (η περίπτωση των junior managers είναι χαρακτηριστική). Για την επιτυχία της μεθόδου απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός επιβλέποντος , ενός ή περισσότερων εκπαιδευομένων , αλλά και μιας οργανωμένης διαδικασίας μεταφοράς γνώσεων και δεξιοτήτων.

Τέτοιες μέθοδοι είναι η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης και παραδειγματισμού , μέσω μέντορα , το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας , η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση , η πρακτική άσκηση , η συμμετοχή σε επιτροπές , η εναλλαγή θέσεων εργασίας , ο εμπλουτισμός θέσεων , οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα.

B) Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας

Η Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και σε εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους σε χώρους έξω από αυτή.

Συνοπτικά αναφέρουμε τις μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιούνται στην εκπαίδευση εκτός εργασίας : Πρόκειται για την διάλεξη , τα σεμινάρια , την μελέτη περίπτωσης (case study) , τα επιχειρηματικά παίγνια (business games) , την ανάπτυξη ρόλων (play roles) , τις προσομοιώσεις (simulations) , την διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling) , την εκπαίδευση ευαισθητοποίησης (T Group dynamics and group exercises) , την Δυναμική Ομάδων και Ομαδικών Ασκήσεων , Εκπαίδευση Υπαίθρου (outdoor training) , την Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα.

Γ) Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Πρόκειται για την τελευταία τάση των εκπαιδευτικών διαδικασιών που έρχεται να καλύψει τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας να αποκτήσει γνώσεις σε χρόνο και τόπο που επιθυμούν. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας παίζει καθοριστικό ρόλο καθώς το διαδίκτυο συντελεί καθοριστικά στην οργάνωση των ηλεκτρονικών μαθημάτων και της τηλεεκπαίδευσης. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής : η μέθοδος της προγραμματισμένης διδασκαλίας και το e – learning .

4.3 Διδακτικές μέθοδοι

Αναφέρουμε την συχνότητα που χρησιμοποιούνται οι διδακτικές μέθοδοι

Πίνακας 4 : Συχνότητα χρήσης διδακτικών μεθόδων

Αίθουσα Διδασκαλίας	97%
Βίντεο	79%
Ιδεατή ανάθεση ρόλου	42%
Περιπτωσιολογική μελέτη	41%
Κατάρτιση με υπολογιστή μέσω	76%
Παιχνίδια	38%
Κατάρτιση με υπολογιστή μέσω ενδοδικτύου	50%
Μάθηση μέσω παραδειγμάτων υψηλού κινδύνου	13%
Κατάρτιση με υπολογιστή μέσω διαδικτύου	51%
Ιδεατή πραγματικότητα	2%

4.4 Τα πρακτικά ζητήματα της Εκπαίδευσης

Κινούμενοι στην πρακτική βάση της εκπαίδευσης τονίζουμε πως θα πρέπει να ληφθούν ορισμένα μέτρα για την επιτυχή πραγματοποίηση της διαδικασίας. Αναφέρουμε χαρακτηριστικά τον έλεγχο του εκπαιδευτικού υλικού, την επιλογή του εκπαιδευτή, του χώρου διδασκαλίας αλλά και τον έλεγχο της απόδοσης.

Σημαντικός είναι ο ρόλος των στελεχών γραμμής όπου συνεργάζονται με το τμήμα ανθρώπινων πόρων και τους εργαζομένους για να προσδιορίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Επιπλέον βοηθούν τους εργαζομένους να αναπτύξουν το προσωπικό τους πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Οι αποφάσεις τους είναι καθοριστικές καθώς επηρεάζουν το επίπεδο την πορεία της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

4.5 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Το τελικό αλλά και πολύ σημαντικό κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η αξιολόγηση. Πρόκειται για τον έλεγχο και την σύγκλιση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης με τους αρχικούς στόχους. Γίνεται προσπάθεια αποτίμησης των αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τους πόρους που διατέθηκαν ώστε να διεξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την πορεία της διαδικασίας. Τα συμπεράσματα αυτά θα οδηγήσουν σε αλλαγές και βελτιώσεις, οι οποίες θα μεγιστοποιήσουν την απόδοση και θα προλάβουν παρόμοια λάθη στο μέλλον. Τονίζουμε πως η διαδικασία αυτή δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη καθώς για να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες απαιτείται μια επίπονη προσπάθεια – έρευνα. Επιπλέον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο παίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης.

4.6 Στόχοι αξιολόγησης

i) Απόδειξη της χρησιμότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος : Γίνεται προσπάθεια να αποδειχθεί μέσω της ανάλυσης κόστους και οφέλους το αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής διαδικασίας , όπως αυτό φαίνεται στα πλαίσια της βελτίωσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων αλλά και της επιχειρησιακής στρατηγικής γενικότερα. Αφενός πρέπει να αποδειχτεί πως το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει αποτέλεσμα και πως η απόδοση βελτιώθηκε και αφετέρου πώς να παρουσιαστούν μετρήσιμα αποτελέσματα της αποδοτικότητας. Διακρίνονται σε :

-γνωστικά : Πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο οι εκπαιδευόμενοι είναι εξοικειωμένοι με τις αρχές , τα γεγονότα , τις τεχνικές , τις διαδικασίες ή λειτουργίες που επισημάνθηκαν στην κατάρτιση.

-αποτελέσματα βάσει δεξιοτήτων : Περιλαμβάνουν την απόκτηση ή μάθηση δεξιοτήτων και την χρήση τους στην εργασία .

-επιδραστικά αποτελέσματα : Περιλαμβάνουν τις στάσεις και τα κίνητρα αλλά και τις αντιλήψεις των εκπαιδευομένων για το πρόγραμμα , για τις εγκαταστάσεις , τους εκπαιδευτές και το περιεχόμενο.

-αποτελέσματα για την επιχείρηση : Αναφέρεται το όφελος που αποκομίζει η εταιρεία από την κατάρτιση.

-απόδοση επένδυσης : Πραγματοποιείται σύγκριση των οικονομικών οφελών της κατάρτισης και του κόστους τους .

(Δ.Α.Π. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ,R. Noe , J. Hollenbeck , B. Gerhart , P. Wright)

ii) Εντοπισμός των λαθών και βελτίωση της διαδικασίας στο μέλλον : Σημαντικό ρόλο παίζει ο εντοπισμός των λαθών και η προσπάθεια διαμόρφωσης βελτιωμένου

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

σχεδίου το οποίο θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της διαδικασίας.

iii) Άμεση συμβολή στην μαθησιακή διαδικασία :

Αναφέρεται η ψυχολογική διάσταση του ελέγχου απόδοσης , η οποία προσδιορίζεται με την προσπάθεια του εκπαιδευόμενου να βελτιώσει την απόδοση του όταν γνωρίζει πως θα εξετασθεί. Είναι γεγονός πως τα αποτελέσματα παρακολούθησης , απόδοσης , προσοχής και ενδιαφέροντος για το θέμα της εκπαίδευσης είναι πιο ισχυρά όταν ακολουθεί αξιολόγηση.

Η μη συστηματική αξιολόγηση της εκπαίδευσης έγκειται σε διάφορες αιτίες :

(Χυτήρης 2001)

- Η έλλειψη επακριβή καθορισμού κατά το στάδιο του προγραμματισμού της εκπαίδευσης του τι ακριβώς επιδιώκεται σε κάθε πρόγραμμα (απλή παροχή γνώσης , βελτίωση -διαφοροποίηση συμπεριφοράς , αύξηση αποδοτικότητας στην θέση εργασίας, μεγαλύτερη διοικητική αποτελεσματικότητα)
- Η επικρατούσα αντίληψη ότι η εκπαίδευση όποια και να είναι, όπως και να γίνεται , κάνει καλό και άρα δεν χρειάζονται περισσότερες μετρήσεις και αξιολογήσεις .
- Η ανεπάρκεια των σχεδιαστών των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα σχέδιο αξιολόγησης
- Το είδος και η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Η μη ύπαρξη επαρκών μέσων (εκπαιδευμένο προσωπικό , αξιολογητές , γραμματειακή υποστήριξη)
- Η άρνηση ή η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους να αξιολογηθούν

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

- Η έλλειψη ενδιαφέροντος από την διοίκηση της επιχείρησης στις περιπτώσεις που η εκπαίδευση χρηματοδοτείται από άλλους (Ευρωπαϊκή Ένωση , ΟΑΕΔ) ή όταν η εκπαίδευση χρησιμοποιείται ως εργαλείο για το πέρασμα μιας πολιτικής.
- Η λανθασμένη άποψη πως δεν επαρκεί ο χρόνος για αξιολόγηση.

4.7 Επίπεδα / Κριτήρια Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση σχετίζεται με την βελτίωση της αποτελεσματικότητας τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα είναι εμφανή στον τρόπο επικοινωνίας , στις διοικητικές αποφάσεις αλλά και στον τρόπο αντίδρασης της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Είναι δεδομένο πως η αξιολόγηση θα πρέπει να παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και σε επίπεδο επιχείρησης , ώστε να υπάρχει μια σφαιρική εικόνα η οποία θα αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα.

Για την μέτρηση των αποτελεσμάτων έχουν διαμορφωθεί κριτήρια τα οποία προτάθηκαν από τον Dr Kirkpatrick , σύμφωνα με τα οποία διεξάγονται συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Τα κριτήρια είναι τα εξής :

Αντίδραση : Πρόκειται για την αντίδραση των εκπαιδευομένων. Αναφέρεται η άποψη τους για τις μεθόδους εκπαίδευσης , το σχέδιο μαθημάτων , την ύλη , τις κτιριακές εγκαταστάσεις , τα οπτικοακουστικά υλικά κ α. Είναι ένα δείγμα της καλής οργάνωσης του προγράμματος και των παραμέτρων που είχαν ληφθεί υπόψη προκειμένου να οδηγηθεί σε επιτυχία το πρόγραμμα. Η θετική αντίδραση των εκπαιδευόμενων δεν σημαίνει απαραίτητα πως εκπληρώθηκαν οι στόχοι του προγράμματος αλλά πρόκειται για ένα δείκτη που καλό είναι να λαμβάνεται υπόψη.

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Σε περίπτωση θετικής αντιμετώπισης δεν θα χρειαστούν πολλές αλλαγές στην διαμόρφωση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Η κρίση των εκπαιδευόμενων γίνεται γνωστή μέσω ερωτηματολογίων τα οποία διανέμονται και απαντώνται στο τέλος των διαλέξεων .

Μάθηση : Πρόκειται για τις δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι με το πέρας της διαδικασίας . Γίνεται προσπάθεια να εντοπισθούν οι αλλαγές στις στάσεις , στις συμπεριφορές , αλλά και στο γνωστικό και τεχνικό επίπεδο. Πραγματοποιείται σύγκριση της αρχικής τους κατάστασης με αυτήν που έχουν στην μέση αλλά και στο τέλος της διαδικασίας . Η αξιολόγηση γίνεται με α) γραπτές δοκιμασίες (απάντηση σε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής , ερωτήσεις ανάπτυξης , ερωτήσεις σωστού – λάθους ή συμφωνώ – διαφωνώ , β) με προφορικές εξετάσεις , γ) με τεστ απόδοσης – για τεχνικές δεξιότητες , δ) με ασκήσεις προσομοίωσης

Συμπεριφορά : Πρόκειται για την ουσιαστική αλλαγή στην στάση και τη νοοτροπία των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους. Η θεωρητική γνώση δεν είναι αρκετή , αλλά ούτε και αποτελεσματική αν δεν συνοδεύεται από πρακτική εφαρμογή , η οποία θα πιστοποιεί την επιτυχία του προγράμματος. Η αλλαγή στην δομή , στις τεχνολογίες , αλλά και στις στάσεις αποτελούν έμπρακτη απόδειξη επίδρασης της νέας γνώσης.

Σημαντικό ρόλο στην αλλαγή παίζει η νοοτροπία και οι διαθέσεις της διοίκησης , καθώς θα δώσουν μια γραμμή και στις κατώτερες βαθμίδες. Επιπλέον το περιβάλλον της επιχείρησης , είτε πρόκειται για μανάτζερ , είτε για συναδέλφους , είτε για διαδικασίες γραφειοκρατικές επηρεάζει καταλυτικά το αποτέλεσμα. Η αξιολόγηση

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

γίνεται με συνέντευξη από στους εκπαιδευόμενους αλλά και με αξιολογήσεις των προϊσταμένων , των συναδέλφων και των υφισταμένων τους , καθώς και των πελατών. Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι ερωτηματολόγια στα οποία θα αναφέρονται και σχόλια.

Αποτελέσματα : Πρόκειται για τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε οργανωσιακό , λειτουργικό και διοικητικό επίπεδο. Αποτελεσματική θα καταστεί η εκπαίδευση μόνο όταν ικανοποιούνται τα κριτήρια που έχουν τεθεί τόσο σε επίπεδο επιχείρησης , όσο και σε επίπεδο μονάδας ή τμήματος . Για να διαπιστωθούν τα παραπάνω παρατηρούνται στοιχεία όπως η παραγωγικότητα , τα κέρδη , ο αριθμός των αποχωρήσεων , το κόστος παραγωγής κ α. Φυσικά θα πρέπει να προσδιοριστεί η σαφής σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και βελτίωση αποτελεσμάτων .

Πίνακας 5: Επίπεδα Αξιολόγησης

Επίπεδα Αξιολόγησης	Ερωτήσεις που πρέπει να γίνουν	Μετρήσεις
Αποτελέσματα	Είναι η επιχείρηση ή μονάδα ή τμήμα σε καλύτερη θέση λόγω της εκπαίδευσης;	Ατυχήματα Ποιότητα Παραγωγικότητα Αποχωρήσεις Ηθικό Κόστη Κέρδη
Συμπεριφορά	Είναι διαφορετική η συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων , στην δουλειά μετά την εκπαίδευση; Χρησιμοποιούν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν μετά την εκπαίδευση;	Αξιολόγηση απόδοσης από προϊστάμενο, συναδέλφους, πελάτες , υφισταμένους. Κρίσιμα περιστατικά. Συνεντεύξεις
Μάθηση	Σε ποίο βαθμό οι εκπαιδευθέντες έχουν	Γραπτές δοκιμασίες Προφορικές Εξετάσεις

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

	περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες μετά την εκπαίδευση (από ότι είχαν πριν);	Τεστ απόδοσης Ασκήσεις προσομοίωσης
Αντίδραση	Πόσο ευχαριστημένοι είναι οι εκπαιδευθέντες με αυτό καθαυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης; Με τους εκπαιδευτές; Τους χώρους και τα μέσα εκπαίδευσης; Το βρίσκουν χρήσιμο; Τι προτάσεις κάνουν για να βελτιωθεί ;	Ερωτηματολόγια

Πηγή : Fisher ,et. Al , Human Resourse Management , 1996 , page 393

4.8 Σχέδια Αξιολόγησης

Για να είναι αξιόπιστα τα αποτελέσματα μας θα πρέπει να τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις όσον αφορά στα μέσα αξιολόγησης. Για τη περίπτωση του πρώτου σταδίου , όπου η παρατήρηση και η συμπλήρωση ερωτηματολογίων είναι αρκετή για την διεξαγωγή συμπερασμάτων , η διαδικασία είναι πιο εύκολη και ασφαλής . Στην περίπτωση όμως των υπόλοιπων σταδίων απαιτείται αναλυτικότερη διαδικασία και προσεκτικότερη προσέγγιση. Είναι ουσιαστικό να ορισθεί η σχέση μεταξύ απόδοσης και εκπαίδευσης , ώστε να μπορεί να γίνει διαχωρισμός των αιτιών που επιφέρουν τα αποτελέσματα. Υπάρχουν δύο στρατηγικές που οδηγούν σε συμπέρασμα σχετικά με τα τρία τελευταία στάδια. Η πρώτη πραγματοποιείται μέσω σύγκρισης της προτέρας κατάστασης των εργαζομένων με την παρούσα (μετά την εκπαίδευση). Η δεύτερη έχει να κάνει με σύγκριση μιας ομάδας που συμμετείχε σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα και μιας που δεν συμμετείχε. Στόχος είναι να διαπιστωθούν διαφορές στην απόδοση οι οποίες κατά κύριο λόγο οφείλονται στην εκπαίδευση . Σημειώνουμε πως πρέπει να

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα χαρακτηριστικά των ομάδων που θα επιλεγούν ώστε να συγκρίνουμε επί ίσοις όροις.

Τέλος αναφέρουμε τα σχέδια αξιολόγησης :

α) Τελική Αξιολόγηση

Πρόκειται για την αξιολόγηση στο τέλος της διαδικασίας. Συγκεντρώνονται στοιχεία σχετικά με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκόμισαν οι εργαζόμενοι που παρακολούθησαν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Τονίζουμε πως δεν υπάρχουν προηγούμενα στοιχεία και κατά συνέπεια δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί σύγκριση και διεξαγωγή συμπεράσματος. Στόχος είναι η απλή καταγραφή των επιτευγμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας μέσω της οποίας διεξάγονται συμπεράσματα έστω και σε αρχικό στάδιο.

β) Αρχική και τελική Αξιολόγηση

Με την μέθοδο αυτή γίνεται έλεγχος του πνευματικού και γνωστικού επιπέδου των εργαζομένων συγκριτικά. Δηλαδή αρχικά σκιαγραφούνται τα χαρακτηριστικά τους αλλά και τα στοιχεία του περιβάλλοντος και στην συνέχεια καταγράφονται οι αλλαγές στις στάσεις , την συμπεριφορά και την απόδοση μετά την εκπαίδευση. Τονίζεται πως πρέπει να ληφθούν υπόψη και ενδεχόμενες αλλαγές οι οποίες θα επηρεάσουν την κατάσταση πέραν της εκπαίδευσης , γεγονός που θα αλλοιώνει τα αποτελέσματα. Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία προσφέρει αξιόπιστα αποτελέσματα καθώς προκύπτουν μέσω της σύγκρισης .

γ) Πολλές Αξιολογήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση

Η μέθοδος αυτή είναι πιο σύνθετη και θα λέγαμε πως αποδίδει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Οι συγκρίσεις των αποδόσεων γίνονται σε πολλά στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, γεγονός που πιστοποιεί την εγκυρότητα του ελέγχου. Η σύγκριση γίνεται σε χρονικές στιγμές πριν και μετά την εκπαίδευση. Έτσι ορίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και εντοπίζονται αυτοί που δεν οφείλονται στην εκπαίδευση. Χαρακτηρίζεται ως αξιόπιστη μέθοδος τα αποτελέσματα της οποίας χρησιμοποιούνται για την διεξαγωγή συμπερασμάτων.

δ) Πειραματική Αξιολόγηση

Στην μέθοδο αυτή απαραίτητος είναι ο εντοπισμός μιας δεύτερης ομάδας η οποία θα συγκριθεί με την ομάδα που παρακολουθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και θα συγκριθεί μαζί της. Τα αποτελέσματα της σύγκρισης θα αποδείξουν τις διαφορές που οφείλονται στην έλλειψη εκπαίδευσης. Οι δύο ομάδες θα αξιολογηθούν πριν αλλά και μετά την εκπαίδευση ώστε να υπάρχει βάση σύγκρισης. Τα αποτελέσματα που θα διεξαχθούν θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τη αξιολόγηση εάν οι ομάδες που επιλεγούν να συγκριθούν έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά σε αντικειμενική βάση, διαφορετικά τα αποτελέσματα δεν θα είναι αξιόπιστα. Βέβαια είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εντοπισθούν ομάδες με παρόμοιο κοινωνικό και μορφωτικό επίπεδο.

Διάγραμμα 1 : Σχέδια Αξιολόγησης

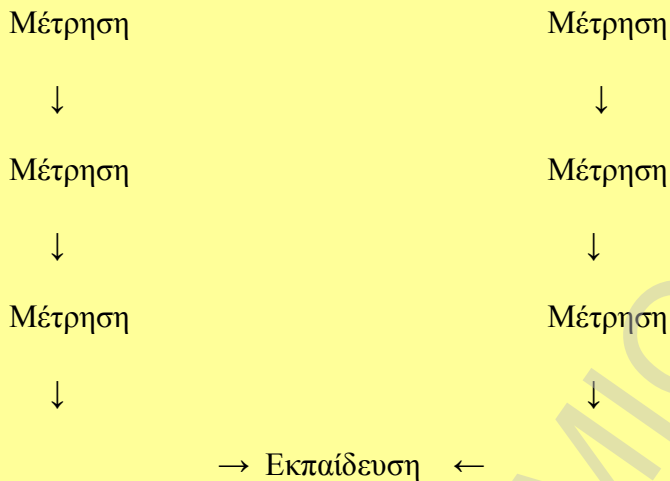
α) Τελική Αξιολόγηση

Εκπαίδευση → Μέτρηση

β) Αρχική και τελική Αξιολόγηση

Μέτρηση → Εκπαίδευση → Μέτρηση

γ) Πολλές Αξιολογήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση



δ) Πειραματική Αξιολόγηση

Ομάδα Α

Μέτρηση → Εκπαίδευση → Μέτρηση

Ομάδα Β

Μέτρηση → Εκπαίδευση → Μέτρηση

Πηγή : Fisher Human Resource management , 1996

Χυτήρης Λ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

4.9 Η αποδοτικότητα σε σχέση με το κόστος

Η εκπαίδευση σχετίζεται άμεσα με το κόστος καθώς αυτό ορίζεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα τις περισσότερες φορές. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν το κόστος αξίζει, δηλαδή αν υπάρχει η αντίστοιχη αύξηση της αποτελεσματικότητας. Είναι λοιπόν ιδιαίτερα χρήσιμο για την επιχείρηση να υπολογίζει ένα δείκτη ο οποίος θα σχετίζεται με το κόστος και την βελτίωση των αποδόσεων. Ένας τρόπος είναι το benchmarking. Πρόκειται για την σύγκριση των αποδόσεων της καλύτερης επιχείρησης στον κλάδο με την δική μας για να εντοπισθεί το επίπεδο της αλλά και οι διαφορές μας από τους ανταγωνιστές. Με αυτό τον τρόπο τίθενται ορισμένα κριτήρια τα οποία αποτελούν την βάση της σύγκρισης και διεξάγονται συμπεράσματα από τη δράση των άλλων επιχειρήσεων. Οι πρακτικές που ακολουθούνται από τους άλλους μπορεί να δώσουν ιδέες και στην επιχείρησή μας και να αλλάξει την στάση και την νοοτροπία της σε πολλά ζητήματα, με αποτέλεσμα να αυξήσει και την αποδοτικότητα της.

Για τον υπολογισμό της απόδοσης της εκπαίδευσης πρέπει να υπολογιστούν πρώτα τα κόστη και στην συνέχεια να αποδοθεί μια οικονομική αξία σε κάθε όφελος – αποτέλεσμα που προκύπτει από κάθε συγκεκριμένη δραστηριότητα. Αναφέρουμε τα κόστη τα οποία σχετίζονται με την εκπαίδευση και τονίζουμε πως η χρονική τους διάρκεια είναι συγκεκριμένη. Οι λόγοι μπορεί να είναι απαξίωση, απαρχαίωση του τεχνολογικού εξοπλισμού, αποχώρηση του εργαζομένου από την επιχείρηση κ.α. Τονίζουμε πως είναι χρήσιμο να εντοπίζεται το χρονικό διάστημα που διαρκούν τα αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Παρακάτω αναφέρουμε τα κόστη της εκπαίδευσης :

Εφάπαξ κόστη

Κόστος διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών

Αμοιβές εκπαιδευτικών συμβούλων

Κόστος οπτικοακουστικών μέσων και εκπαιδευτικού υλικού

Κόστη ανά πρόγραμμα

Αμοιβές εκπαιδευτών

Έξοδα μετακίνησης και παραμονής εκπαιδευτών

Ενοίκια εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικών μέσων

Κόστη ανά εκπαιδευόμενο

Μισθοί / ημερομίσθια κατά το χρόνο εκπαίδευσης

Έξοδα μετακίνησης , διατροφής και παραμονής

Κόστος εκπαιδευτικού υλικού

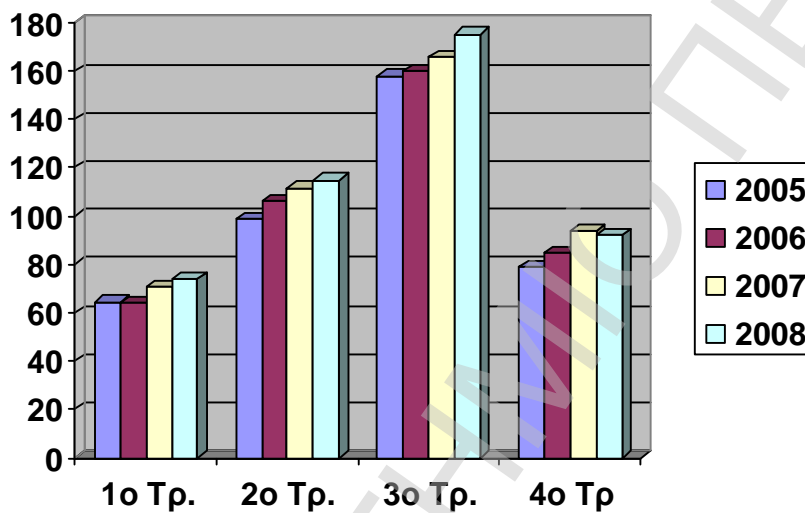
Κεφάλαιο 5 : Ο ξενοδοχειακός κλάδος

5.1 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει τις αλλαγές του πολιτικού, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος διεθνώς. Για την χώρα μας αποτελεί μια σημαντική πηγή εσόδων δεδομένων των ευνοϊκών συνθηκών, των αξιοθέατων και της ιστορίας της χώρας στον τομέα αυτό. Τα τελευταία χρόνια όμως παρατηρείται μια πτώση στην προσέλευση στην χώρα μας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ ο δείκτης του κύκλου εργασιών μειώθηκε κατά 1.8% σε σχέση με πέρυσι, έναντι της αύξησης του 10,1 % σε σύγκριση με το 2006. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην αδυναμία εκσυγχρονισμού των υποδομών, στην εσωστρέφεια των επιχειρήσεων, στα απαρχαιωμένα συστήματα διοίκησης, στη έλλειψη οργάνωσης, στις υψηλές τιμές και στην αναποτελεσματική εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι γεγονός πως θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο Ελληνικός μηχανισμός και να αλλάξει την νοοτροπία του. Ένα σημαντικό βήμα είναι η εξωστρέφεια και η αλλαγή στρατηγικής από τα στελέχη των ξενοδοχείων. Στόχος λοιπόν θα πρέπει να είναι η σύγκλιση του οράματος επιχείρησης – εργαζομένου ώστε να επιτευχθούν τα κατάλληλα αποτελέσματα. Χαρακτηριστικό είναι το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και εξέλιξη των στελεχών το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα να παραγκωνίζονται οι κατώτερες βαθμίδες. Το γεγονός αυτό φαίνεται κατά την επαφή με τους πελάτες και αποδεικνύει μια κακή εικόνα για την επιχείρηση. Προκύπτει δηλαδή πως θα πρέπει να δίνεται έμφαση σε όλες τις βαθμίδες και ιδιαίτερα αυτές που έρχονται σε άμεση επαφή με το κοινό και συντελούν στην εξυπηρέτησή του. Επιπλέον είναι χαρακτηριστικό το τμήμα ανθρώπινων πόρων να βρίσκεται σε νηπιακή φάση και να μη μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές διοικείται από

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

τον Διευθυντή και στελεχώνεται από δύο/ τρία άτομα , αριθμός που δεν επαρκεί για σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων. Πρόκειται για άτομα με μόρφωση υψηλού επιπέδου , τα οποία συμμετέχουν στην διαμόρφωση της στρατηγικής αλλά δεν μπορούν να ανταποκριθούν πάντα στις προκλήσεις της αγοράς καθώς η νοοτροπία σχετικά με την εσωστρέφεια του τμήματος τμήμα ανθρώπινων πόρων περιορίζει τις πρωτοβουλίες τους.



Διάγραμμα 2 : Εξέλιξη του Δείκτη Κύκλου Εργασιών στον Τομέα του Τουρισμού (2005=100,0)

Πηγή : Ε.Σ.Υ.Ε

Πίνακας 6: Ανάλυση Swot

Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none">• Καταξιωμένος τουριστικός προορισμός• Πλούσια φυσική ομορφιά• Ισχυρή ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά	<ul style="list-style-type: none">• Ακριβός προορισμός σε σχέση με τις άλλες ανταγωνιστικές χώρες• Υπερεξάρτηση από τους tour operators• Έντονη εποχικότητα

Σαρρή Παρασκευή

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

<ul style="list-style-type: none">• Καλές κλιματολογικές συνθήκες• Πολλαπλές επιλογές διαφορετικού τύπου τουριστικών προορισμών• Σημαντική παρουσία στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία• Ευρωπαϊκός προορισμός (υποδομές ασφάλεια , κοινό νόμισμα)	<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη διεθνούς συστήματος κατηγοριοποίησης των τουριστικών καταλυμάτων• Εξάρτηση από μικρό αριθμό αγορών• Περιορισμένη παρουσία διεθνών αλυσίδων• Μεγάλο ποσοστό μη αδειούχων καταλυμάτων (χαμηλή ποιότητα)• Συγκριτικά χαμηλό επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών
<p>Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none">• Μέλος της ΕΕ (ισχυρή οικονομία , οικονομική στήριξη)• Ασφαλής προορισμός• Αύξηση των επαγγελματικών ταξιδιών• Αναπτυξιακά κίνητρα για τον τουρισμό• Ενδιαφέρον ξένων επενδυτών• Βελτιωμένες ξενοδοχειακές υποδομές• Δημιουργία νέων εκθεσιακών συνεδριακών χώρων• Προγραμματισμένη ανάπτυξη υποδομών αναψυχής	<p>Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none">• Ισχυρός ανταγωνισμός από τους άλλους προορισμούς της Μεσογείου• Ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών χωρών σε ειδικές μορφές τουρισμού και υποδομές (γκολφ, θαλάσσιος τουρισμός)• Προβλήματα από τις κατατάξεις στο χώρο των αεροπορικών εταιρειών• Επιφυλακτικότητα στην χρήση του αεροπλάνου ως μέσου μεταφοράς• Αναμενόμενη μείωση των αφίξεων από τις ΗΠΑ• Απαιτητικοί τουρίστες• Περιορισμένη απορροφητικότητα κονδυλίων• Υπερπροσφορά δωματίων με το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων

Θωμάς Σιταράς , Χρήστος Τζένος (Μάρκετινγκ τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση)

5.2 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού τομέα

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού τομέα , οι ιδιομορφίες της αγοράς , αλλά και οι απαιτούμενες δεξιότητες του εργατικού δυναμικού καθιστούν τον σχεδιασμό της εκπαίδευσης μια ιδιαίτερα απαιτητική υπόθεση. Πρέπει να

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

λαμβάνονται υπόψη οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας αλλά και οι επιδόσεις του παρόντος συστήματος τουριστικής εκπαίδευσης.

Δεδομένου ότι ο τομέας αυτός τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από τάσεις ανταγωνιστικότητας διεθνώς και λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία του (συναλλαγματικές ισοτιμίες, οικονομικές διακυμάνσεις, πολιτικά γεγονότα, ασφάλεια ταξιδιωτών), καταλήγουμε πως χρειάζεται ένα ευέλικτο στρατηγικό σχέδιο ικανό να ανταποκριθεί στις προκλήσεις. Εφόσον είναι φανερό πως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κλειδί της επιτυχίας καθώς έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες θα πρέπει να επιδιώκεται το μέγιστο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης. Η άμεση επαφή και επικοινωνία θέτει τον πελάτη σε ρόλο επιβλέποντος και κατά συνέπεια ο εργαζόμενος θα πρέπει να βρίσκεται σε μια συνεχή εγρήγορση και ετοιμότητα να αντιμετωπίσει την κάθε περίπτωση.

Ένα ουσιώδες χαρακτηριστικό του κλάδου είναι πως οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται ως εποχιακοί και χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, δεδομένου πως << δεν απαιτούνται ιδιαίτερες τεχνικές δεξιότητες και γνώσεις αλλά μια δέσμη ικανοτήτων να εκτελεί σχετικά απλά καθήκοντα πράγμα που απαιτεί και μια ικανοποιητική ικανότητα αυτοοργάνωσης >> (Michael Riley 1993). Οι έρευνες αποδεικνύουν πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι ανειδίκευτοι (ακόμα και στα ξενοδοχεία πολυτελείας) οι οποίοι μαθαίνουν την δουλειά κατά την εργασία τους. Αναφέρουμε πως το 64% είναι ανειδίκευτοι, το 36% είναι ειδικευμένοι, το 22% είναι ημειδικευμένοι, το 8% είναι επιβλέποντες και το 6% στελέχη διοίκησης. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την γρήγορη εναλλαγή τους, καθιστά δύσκολη την αφομοίωση της γνώσης και απαιτεί κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων προέρχεται από Τ.Ε.Ε., Ι.Ε.Κ., Σ.Τ.Ε. και

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

τμήματα μαθητείας του ΟΑΕΔ , γεγονός που τους κατατάσσει σε κατώτερη μισθολογική κλίμακα. Επιπλέον η μέση ηλικία των εργαζομένων είναι 48 πράγμα που δείχνει τον υψηλό βαθμό αποχώρησης. Έτσι το πρόγραμμα που θα πρέπει να συνδέεται με τις ανάγκες και την προσωπικότητα των εργαζομένων παρά με το επίπεδο της μόρφωσης τους.

Οι προσπάθειες για αναβάθμιση του επιπέδου των τουριστικών σπουδών δεν βρίσκουν πρόσφορο έδαφος λόγω της έλλειψης συστημάτων πιστοποίησης και υποστηρικτικών φορέων , αλλά και λόγω της μικρής τουριστικής περιόδου. Η προσπάθεια για αναβάθμιση μέσω της επιμήκυνσης της περιόδου με την προώθηση νέων μορφών τουρισμού. Οι προθέσεις αυτές δεν θα έχουν όμως αντίκτυπο στην πράξη αν δεν εναρμονίζονται με την προσπάθεια αναβάθμισης του εκπαιδευτικού συστήματος. Ιδιαίτερα αναφερόμαστε στην σύγκλιση με τις διεθνείς πρακτικές και τα πρότυπα του εξωτερικού αλλά και με την υιοθέτηση συστημάτων εξασφάλισης της δια βίου μάθησης.

Δεδομένου πως το προϊόν της βιομηχανίας αυτής είναι η φιλοξενία , θα πρέπει η εκπαίδευση να έχει τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία θα υποστηρίξουν τον ανθρώπινο παράγοντα ώστε να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να ικανοποιήσει τις διευρυμένες ανάγκες των πελατών. Έτσι πέραν των τεχνικών γνώσεων που είναι αναγκαίες , απαραίτητες είναι και αυτές που σχετίζονται με την ανθρώπινη επικοινωνία. Οι τεχνικές δεξιότητες αποτελούσαν μέχρι πρότινος το αντικείμενο προσέγγισης των στελεχών διοίκησης , κάτι που αλλάζει σταδιακά καθώς δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη της προσωπικότητας , την επίλυση προβλημάτων και την εξέλιξη της σκέψης των εργαζομένων. Οι μάνατζερ διαπιστώνουν πως οι πρακτικές γνώσεις δεν επαρκούν στην σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά ούτε θα τους

χαρίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το οποίο θα αυξήσουν τις αποδόσεις τους και θα κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

5.3 Ο ρόλος της εκπαίδευσης στον ξενοδοχειακό κλάδο

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, καθώς απαιτείται άμεση επαφή του εργαζομένου με τον πελάτη. Πρόκειται για ένα καθαρά ανθρωποκεντρικό τομέα ο οποίος σχετίζεται άμεσα με τις αποδόσεις του ανθρώπινου κεφαλαίου. Έτσι απαιτείται ιδιαίτερος σχεδιασμός για την επίτευξη καλύτερων αποδόσεων. Διαπιστώνουμε πως οι απαιτήσεις άλλαξαν , λόγω των μεταβολών παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος , οι οποίοι έφεραν νέα δεδομένα σε θέματα ανταγωνισμού, κουλτούρας αλλά και απαιτήσεων του καταναλωτή.

Κατά τα πρώτα στάδια λειτουργίας των ξενοδοχείων οι ανάγκες εκπαίδευσης δεν ήταν τόσο επιτακτικές , καθώς τα standards ήταν πολύ χαμηλότερα. Στις μέρες μας όμως οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου διευρύνθηκαν με αποτέλεσμα να χρειάζεται άμεσα ένας αποτελεσματικός σχεδιασμός εκπαίδευσης. Από την στιγμή που η ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού ανέδειξε νέες μορφές φιλοξενίας , οι οποίες στηρίζονται σε βιομηχανοποιημένη βάση και σε νέα πρότυπα παροχής υπηρεσιών , απαιτούνται καταρτισμένα και ενημερωμένα άτομα. Οι τομείς οι οποίοι κάνουν έκδηλη την παρουσία τους είναι το μάρκετινγκ , το μάνατζμεντ , οι δημόσιες σχέσεις και προωθούν την ανάγκη για στελέχη δημιουργικά με διευρυμένο πνεύμα και διάθεση για δια βίου μάθηση. Τονίζουμε πως τα άτομα που ήδη απασχολούνταν στον συγκεκριμένο τομέα δεν είχαν τις γνώσεις και δυνατότητες να ανταποκριθούν στα νέα επιτακτικά δεδομένα . Εκτιμάται ότι σε μια τουριστικά αναπτυγμένη χώρα με

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

ποικιλία υποδομών και υπηρεσιών , που προκαλεί αντίστοιχη ζήτηση που προσελκύει αντίστοιχη ζήτηση , το σύστημα της εκπαίδευσης θα πρέπει αν αναθεωρηθεί και να αποτελεί πρωταρχικό μέλημα.

5.4 Τα αρνητικά σημεία στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

Ερασιτεχνισμός : Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι χαμηλή καθώς το προσωπικό ασχολείται περιστασιακά ή συγκυριακά και δεν έχει την παιδεία που απαιτείται.

Καιροσκοπισμός : Επικρατεί η αντίληψη πως ο τουρίστας δεν θα έρθει ξανά ,οπότε δεν αντιμετωπίζεται με την απαιτούμενη προσοχή και το ανάλογο ενδιαφέρον.

Έλλειψη τουριστικής συνείδησης και παιδείας : Το χαμηλό πνευματικό επίπεδο και η έλλειψη επαγγελματισμού έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία κατανόησης της διαφορετικής κουλτούρας των επισκεπτών με αποτέλεσμα την δυσκολία συνεννόησης και επικοινωνίας.

Απουσία συστηματικού ελέγχου και η αναποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού : Η απουσία ελέγχου των ξενοδοχείων από την πλευρά του κρατικού μηχανισμού επιτρέπει τις περιπτώσεις άναρχης συμπεριφοράς. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις ελλείψεις στις υλικοτεχνικές υποδομές αλλά και με την απουσία στρατηγικού σχεδίου διαφημιστικής προβολής , δημιουργεί μια αρνητική εικόνα για την χώρα μας.

Ιδιαιτερότητες στο τουριστικό σέρβις : Η τελική εικόνα του τουριστικού προϊόντος συνδέεται άμεσα με τα πρόσωπα που παρέχουν την υπηρεσία αλλά και με τις συνθήκες που επικρατούν την δεδομένη στιγμή.

5.5 Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος

Πρόκειται για μια υπηρεσία η φύση της οποίας προσδιορίζει και την εικόνα της επιχείρησης. Αναφέρουμε τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

- § Άυλη φύση : Πρόκειται για την έλλειψη υπόστασης του προϊόντος το οποίο καταναλώνει ο πελάτης. Το αποτέλεσμα της υπηρεσίας αυτής είναι αντιληπτό μετά την κατανάλωση του και δεν μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια ούτε να υπολογιστεί ποσοτικά. Πρόκειται δηλαδή για συναισθήματα και εμπειρίες που προκύπτουν από την διαμονή στο ξενοδοχείο , γεγονός που καθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα πολύ σημαντικό.
- § Φθαρτότητα : Το ξενοδοχειακό προϊόν έχει ημερομηνία λήξης την στιγμή της κατανάλωσης του σε συγκεκριμένο χώρο. Δεν μπορεί να αποθηκευτεί , ούτε να ξαναχρησιμοποιηθεί. Επομένως η εντύπωση που αφήνει είναι μη αναστρέψιμη καθώς δημιουργείται την στιγμή της κατανάλωσης του.
- § Αδιαιρετότητα : Η παραγωγή και η κατανάλωση του πραγματοποιούνται στον ίδιο χώρο. Είναι δηλαδή άρρηκτα συνδεδεμένες ενέργειες που αλληλοεπηρεάζονται. Τα δύο μέρη συνεργάζονται για την διεξαγωγή του αποτελέσματος (πελάτης-υπάλληλος).
- § Σταθερή δυναμικότητα : Πρόκειται για την δυσκολία αλλαγής των πόρων της επιχείρησης (υλικών και άυλων). Ο αριθμός των επισκεπτών που μπορεί να φιλοξενήσει είναι συγκεκριμένος και δεν μπορεί να μεταβληθεί τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Το ίδιο ισχύει και για τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται , καθώς κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε αλλαγή τόσο των οικονομικών δεδομένων όσο και των διοικητικών.

Σαρρή Παρασκευή

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

- § Ασταθής ζήτηση : Η ζήτηση αυξάνεται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες αλλά και επηρεάζεται από παράγοντες όπως πόλεμοι , τρομοκρατικές ενέργειες , φυσικές καταστροφές.
- § Ένταση εργασίας : Το μεγαλύτερο κόστος προκύπτει από το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού , γεγονός που επιτείνει την ανάγκη για πρόσληψη έμπειρου , καθαρισμένου προσωπικού.
- § Μικρομεσαίο μέγεθος επιχειρήσεων : Το γεγονός αυτό δεν ευνοεί την δημιουργία οικονομιών κλίμακος αλλά και την διάθεση πόρων σε εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί.
- § Αλληλεξάρτηση και συμπληρωματικότητα : Το προϊόν που προσφέρεται (διαμονή) δεν μπορεί να λειτουργήσει αν δεν πλαισιώνεται από τις υπόλοιπες υπηρεσίες (καθαριότητα, ευχάριστο περιβάλλον, χώροι διασκέδασης και άθλησης). Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως για την επιτυχία του ξενοδοχείου απαιτείται συνεργασία των τμημάτων και στρατηγικό σχεδιασμό των ενεργειών. Οι επιδόσεις ενός τμήματος μπορούν να επηρεάσουν καταλυτικά την απόδοση ολόκληρης της ξενοδοχειακής μονάδας και την εικόνα της.
- § Ουσιαστική διαφορά της απόδοσης των εργαζομένων : Η ποιότητα των υπηρεσιών θα επηρεαστεί από το γνωστικό επίπεδο , την κουλτούρα , το πνευματικό και κοινωνικό υπόβαθρο των εργαζομένων.

Η γνώμη του πελάτη θα επηρεαστεί καταλυτικά από την εμπειρία του , από τα άτομα που τον εξυπηρέτησαν και το επίπεδο της υπηρεσίας. Πρόκειται δηλαδή για μια εμπειρία που δεν θα επαναληφθεί , δεν μπορεί να αλλάξει , ούτε να επαναληφθεί.

(Σωτηριάδης 2000 , Βελισαρίου 2000)

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Καταλήγουμε πως τα παραπάνω χαρακτηριστικά δίνουν μια ιδιαίτερη εικόνα στο ξενοδοχειακό προϊόν και καθιστούν απαιτητική την προσπάθεια διαμόρφωσης στρατηγικής. Έτσι το τμήμα Ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να ακολουθεί ευέλικτες τακτικές και να κάνει τους κατάλληλους συνδυασμούς πόρων , δεξιοτήτων και πάγιων στοιχείων. Τα νέα δεδομένα στον τομέα της διοίκησης επιδρούν άμεσα , στην διαμόρφωση των αποφάσεων του τμήματος Ανθρώπινων πόρων και οδηγούν ένα δρόμο εξέλιξης και αλλαγής.

5.6 Η αναγκαιότητα της Εκπαίδευσης στον τουριστικό τομέα.

Αναφέρουμε τις παραμέτρους οι οποίες σχετίζονται με την ποιότητα στην τουριστική βιομηχανία.

Η πρώτη παράμετρος σχετίζεται με την απαίτηση <η ποιότητα να είναι ορατή>. Θα πρέπει να γίνεται αμέσως αντιληπτή από τον πελάτη από την αισθητική του χώρου , την καθαριότητα , το στυλ , την αρχιτεκτονική και την φινέτσα. Για την υλοποίηση της παραμέτρου αυτής απαιτείται οργάνωση και σαφή στρατηγική.

Η δεύτερη παράμετρος σχετίζεται με το επίπεδο της οργάνωση και της διαχείρισης. Πρέπει να έχει ποιότητα στην λήψη , την εφαρμογή και τον έλεγχο των αποφάσεων.

Η γενική φιλοσοφία της επιχείρησης να είναι η πλήρης εξυπηρέτηση του πελάτη και αυτό να εκφράζεται στην καθημερινή πρακτική.

Η τρίτη παράμετρος σχετίζεται με την σφαιρικότητα του τουριστικού προϊόντος και την άμεση επιρροή του περιβάλλοντος.

Η τέταρτη παράμετρος σχετίζεται με την άυλη φύση της ποιότητας και την διαρκή προσπάθεια κατάκτησης της.

Κεφάλαιο 6 : Ανάλυση της περίπτωσης του Club Méditerranée

6.1 Το Club Méditerranée– Ιστορική Αναδρομή

Το Club Méditerranée , το οποίο είναι ευρέως γνωστό ως CLUB MED είναι μια Γαλλική εταιρεία , η οποία δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό τομέα σε πολλά μέρη του κόσμου , ιδιαίτερα σε εξωτικές περιοχές. Βασίζεται σε μια πρωτοποριακή ιδέα την οποία συνέλαβε ο Βέλγος Gerald Blitz το 1950. Πρόκειται για την δημιουργία <χωριών> σε μέρη όπου το φυσικό τοπίο είχε ιδιαίτερη ομορφιά και χαρακτηρίζονταν από ηρεμία και γαλήνη. Τα χωρία αυτά χτίζονταν σε απομακρυσμένες από τα αστικά κέντρα περιοχές , γεγονός που αποτελεί και το κλειδί της διαφορετικότητας τους . Το πρώτο χωριό ιδρύθηκε στην Μαγιόρκα. Ο αριθμός των χωριών αυξήθηκε από το 1963 ως το 1993 υπό την ηγεσία του Gilbert Trigano (στενό συνεργάτη του Blitz). Τα χειμερινά χωρία ξεκίνησαν την δραστηριότητα τους το 1956 , ενώ το πρώτο club ιδρύθηκε το 1955 στην Ταϊτή. Τα επόμενα χρόνια η εταιρεία επεκτάθηκε στην Βόρειο Αμερική όπου εδραιώθηκαν τα Αγγλικά ως πρώτη γλώσσα. Το 1967 το ξενοδοχείο μετατράπηκε σε χώρο προσέλκυσης οικογενειών με την ίδρυση του Mini Club.

Πίνακας 7 Οι σημαντικότερες εξελίξεις στο CLUB MEDDITERANEAN διαχρονικά

1950	Δημιουργία του Club Méditerranée από τον Gérard Blitz
1954	Ο Gilbert Trigano εντάσσεται στην ομάδα του Club Med και γίνεται πρόεδρος της εταιρείας το 1963
1966	Η μετοχή του Club Med μπαίνει στο χρηματιστήριο για πρώτη φορά

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

1979	Το Club Med δραστηριοποιείται στη Νότια Αμερική, τη Βραζιλία και την Ασία.
1990	Το ιστιοφόρο-κρουαζιερόπλοιο Club Med 1 προστίθεται στο δυναμικό της εταιρείας
1994	Το Club Med γιορτάζει τον εικοστό εκατομμυριστό πελάτη του
1997	Ο Philippe Bourguignon γίνεται Πρόεδρος της εταιρείας
2000	50η επέτειος του Club
2002	Ο Henri GISCARD D'ESTAING γίνεται Πρόεδρος της εταιρείας
2007	Ανοίγει το πρώτο κέντρο διακοπών 5 αστερών, το όνομα του είναι Albion και βρίσκεται στο νησί του Μαυρίκιου.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των χωριών αυτών στηρίζεται στον συνδυασμό της ξεκούρασης με την ενασχόληση με σπορ και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Η παγκόσμια επιτυχία των διακοπών CLUB MED οφείλεται στην απλότητα, τη ζεστή χαρούμενη ατμόσφαιρα, την άμεση εξυπηρέτηση, την αξεπέραστη ποιότητα, τις προνομιακές τοποθεσίες και την άριστη οργάνωση. Το CLUB MED δεν είναι μόνο ένας πολυεθνικός οργανισμός διακοπών. Είναι πάνω απ' όλα μια ιδέα, που ασπάζονται χιλιάδες άνθρωποι κάθε χρόνο απολαμβάνοντας τις διακοπές τους σε 89 κέντρα διακοπών σε 29 χώρες του κόσμου ή στα 2 πολυτελή κρουαζιερόπλοια CLUB MED 1 & CLUB MED 2. Είναι τελικά ένας τρόπος ζωής για τους φανατικούς των διακοπών, των sports, της διασκέδασης. Έχει 1.300.000 μέλη τα οποία απολαμβάνουν όλο το χρόνο διακοπές με sports, ψυχαγωγία όλες τις ώρες της ημέρας, εκπληκτική κουζίνα με διεθνείς και τοπικές σπεσιαλιτέ, έντονη νυχτερινή

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

διασκέδαση , αλλά και δημιουργική απασχόληση για τα παιδιά στο mini club , ενδιαφέρουσες εκδρομές και ψώνια στις μπουτίκ. Βασικό πλεονέκτημα της μονάδας είναι η διαδικασία επιλογής μιας τοποθεσίας για την δημιουργία των εγκαταστάσεων της. Η εταιρεία φροντίζει ώστε η περιοχή να διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα οδηγήσουν στην εκπλήρωση των στόχων της. Η επιλογή του βουνού ή της θάλασσας είναι θεμελιώδης ανάλογα με τις δραστηριότητες που θέλει να οργανώσει στα οργανωμένα πακέτα διακοπών που προσφέρει.

6.2 Το όραμα – Οι Αξίες

Η καινοτομική ιδέα του CLUB περιελάμβανε τη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αλλά και εμπειρίες που ξεπερνούν τα κλασικά όρια ενός ξενοδοχείου. Στόχος είναι η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη μέσω μιας πληθώρας δραστηριοτήτων , οι οποίες διατηρούν το ενδιαφέρον των επισκεπτών.

Αναφέρουμε τις αξίες όπως τις όρισε ο διευθύνων σύμβουλος του CLUB το 2004 :

Πολυπολιτισμικότητα

Να διατηρείς την διαφορετικότητα σου , να δέχεσαι την διαφορετικότητα των άλλων:
Το να είσαι πολυπολιτισμικός σημαίνει να ενθαρρύνεις τις πολιτισμικές συμβολές των συνεργατών και των πελατών σου, να μπορείς να συνυπάρχεις αρμονικά.

Ελευθερία

Να φαντάζεσαι ότι θες , να θες ότι φαντάζεσαι: Το να είσαι ελεύθερος , σημαίνει να είσαι αυτόνομος , να κάνεις τον άλλο αυτόνομο , για να ζει απόλυτα τις επιθυμίες του με σεβασμό στον εαυτό του , στους άλλους και στην επιχείρηση.

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Ευγένεια

Να παίρνεις χαρά προσφέροντας χαρά.: Το να είσαι ευγενικός σημαίνει να αντιλαμβάνεσαι τις ανάγκες των γύρω σου και να επινοείς τρόπους για την ικανοποίησή τους. Η ευγένεια είναι η υπογραφή της επιχείρησής.

Οι εργαζόμενοι ονομάζονται

G.O = gentil organisateur = ευγενικός διοργανωτής

G.E = gentil employe= ευγενικός υπάλληλος

Υπευθυνότητα

Το να αναλαμβάνεις την ευθύνη της θέσης που κατέχεις : Το να είσαι υπεύθυνος είναι να εργάζεσαι με ικανότητα και συνείδηση.

Πρωτοπορία

Το να τολμάς και να δημιουργείς : Το να είσαι πρωτοπόρος είναι να έχεις όραμα και καινοτόμες ιδέες , τις οποίες θα υλοποιείς για να ανταποκρίνεσαι στις ανάγκες της πελατείας.

« Πολυπολιτισμικό και πρωτοποριακό πνεύμα , ευγένεια , ελευθερία , υπευθυνότητα. Αυτές οι αξίες αποτελούν το επίκεντρο όλων των ενεργειών που στοχεύουν σε ένα Club Med αναβαθμισμένο, πολυπολιτισμικό και με ευχάριστο περιβάλλον, έτσι όπως το ονειρευόμαστε. Αυτό το νέο Club Med , δεν θα το δούμε απλώς να γεννιέται , αλλά θα το χτίσουμε εμείς οι ίδιοι , με όλες μας τις δυνάμεις με όλο μας τον

ενθουσιασμό, με όλο μας το πάθος. (Henri Gisgard d'Estaing, Μαρρακές , 19 Νοεμβρίου 2004)

6.3 Η στρατηγική

Το Club Med έχει αλλάξει αρκετές φορές στρατηγική στην διάρκεια της λειτουργίας του ανάλογα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος , τις μεταβολές και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Το 1997 μετά τις τάσεις μίμησης των ανταγωνιστών του, προκειμένου να διαφοροποιηθεί προχώρησε στην αγορά Γαλλικών γυμναστηρίων , μπαρ , εστιατορίων ιδρύοντας το Club Med World. Επίσης προώθησε την ιδέα του Oyyo , με στόχο την προσέλκυση νέων ατόμων. Το 2002 μετά την αλλαγή της διεύθυνσης επιστρέφουν στην προώθηση των διακοπών πολυτελείας , κλείνοντας τα μη κερδοφόρα τμήματα (ιδιαίτερα αυτά στην Βόρειο Αμερική). Στόχος ήταν να ανακτήσει την παλιά του φήμη και να ταυτίσει την εικόνα του με τις οικογενειακές διακοπές. Το 2006 πραγματοποιήθηκε επένδυση ύψους 530 εκ δολαρίων προκειμένου να ανακάμψει η απόδοση του. Το 2008 λάνσαρε μια νέα καμπάνια “Where Happiness Means the World.” οπού σπαταλήθηκαν περισσότερα από 25 εκ δολάρια σε 24 χώρες.

6.4 Τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας

Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας διαπιστώνουμε πως παρουσιάζεται μια βελτίωση τόσο σε επίπεδο εσόδων όσο και σε επίπεδο χρέους την τελευταία τριετία. Το 2008 παρά τους μειωμένους ρυθμούς ανάπτυξης και την αύξηση της τιμής του πετρελαίου η εταιρία κατάφερε να αντεπεξέλθει. Όπως θα δούμε στον πίνακα και στα διαγράμματα παρακάτω έχει αυξηθεί ο αριθμός των επισκεπτών κατά 2,8% αλλά

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

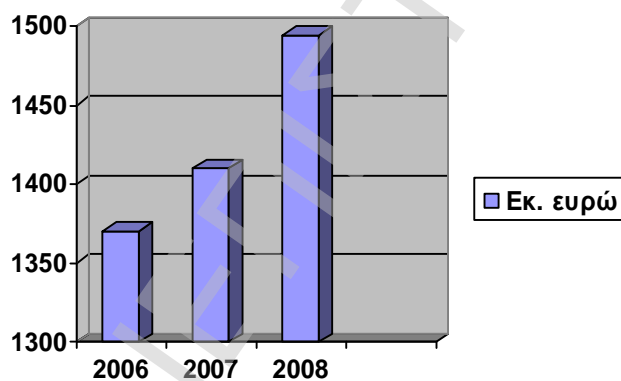
και ο χρόνος διαμονής κατά 3,9% σε σχέση με το 2007. Επιπλέον παρουσιάζεται αύξηση στα έσοδα κατά 7,7% αλλά και στο επίπεδο απασχόλησης κατά 2,7%. Παρά την δύσκολη οικονομικά περίοδο το Club Med επιδιώκει να βελτιώσει τις επιδόσεις του αυξάνοντας την παραγωγικότητα και μειώνοντας την δραστηριότητα σε ζημιογόνες μονάδες (περίπου 3%). Επιπλέον θα προβεί σε μείωση του capex από 90 εκ σε 50 εκ και θα επενδύσει 31 εκ για σχέδια αύξησης της παραγωγικότητας. Τα βασικά σημεία της επένδυσης είναι τα εξής : επέκταση στην Ιαπωνία την Κίνα και την Αμερική , προώθηση και μάρκετινγκ , αγορές με ευνοϊκότερους διακανονισμούς, διαμόρφωση οργανωμένου τμήματος HR και προώθηση οργανωσιακής κουλτούρας. Για την επίτευξη της αύξησης του μεριδίου αγοράς επιδιώκει να προσεγγίσει τις οικονομικά ισχυρές κοινωνικές ομάδες , ιδιαίτερα τις οικογένειες , οι οποίες επιδιώκουν ποιοτικές και πολυτελείς παροχές. Για το λόγο αυτό το 2009 στόχευσε στην πολυτέλεια διατηρώντας το 55% των μονάδων της σε επίπεδο πέντε αστέρων , το 48% σε επίπεδο τριών αστέρων και μόλις το 2% σε επίπεδο δύο αστέρων. Επιπλέον σημαντικό ρόλο θα παίζει η διαφημιστική καμπάνια του Club , η οποία θα αυξήσει την αναγνωρισιμότητα του και θα διαμορφώσει ένα ισχυρό brand name . Συμπληρώνουμε την συνεισφορά της επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω διαδικτύου, αλλά και την προώθηση της κάρτας μέλους η οποία δίνει ξεχωριστά προνόμια. Τέλος αναφέρουμε την δραστηριοποίηση σε νέες περιοχές όπως το Μεξικό , η Αίγυπτος, το Εμιράτο του Ομάν αλλά και την προώθηση νέων σχεδίων στην Σενεγάλη ,στο Βιετνάμ , στην Νότιο Αφρική και στην Κίνα.

Σαρρή Παρασκευή
 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Πίνακας 8 : Οικονομικά στοιχεία για έτη 2006, 2007,2008.

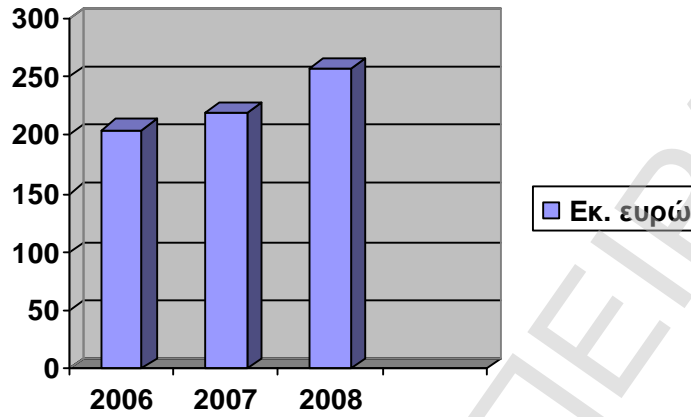
	2006	2007	2008	Διαφορά %
Αριθμός πελατών (χιλιάδες)	1328	1324	1361	+ 2,8
Ημέρες διαμονής (χιλιάδες)	8560	8536	8870	+3,9
Έσοδα (εκ)	1279,5	1378	1483,9	+ 7,7
Αριθμός δωματίων	12.579	12.510	12.511	0,0
Επίπεδο απασχόλησης	68	68,2	70,9	+ 2,7
Κέρδη/ πελάτη (ευρώ)	78,9	85	91,4	+ 7,5

Διάγραμμα 3 : Έσοδα επιχείρησης

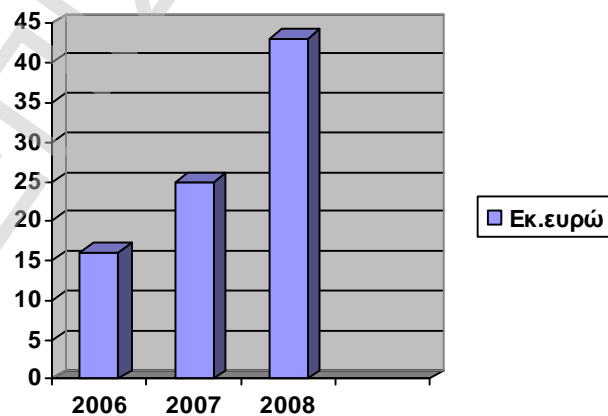


Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

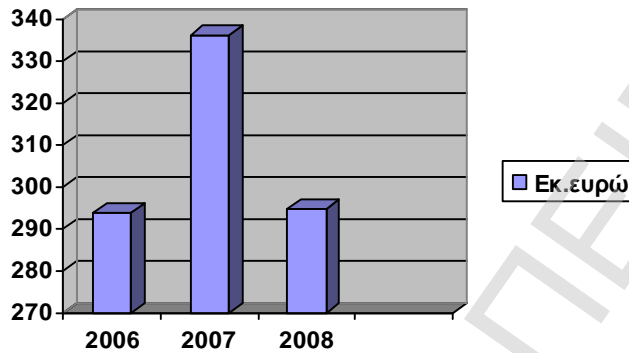
Διάγραμμα 4: EBITDAR



Διάγραμμα 5: Operating Income Leisure



Διάγραμμα 6 : Καθαρό χρέος



Πηγή Διαγραμμάτων : CLUB MED S.A. <2008 Annual Results>

6.4.1 Οι Ανταγωνιστές

Αναφέρουμε τους κυριότερους ανταγωνιστές βάσει των οποίων διαμόρφωναν κάθε φορά την στρατηγική τους . Οι κινήσεις των οποίων επηρεάζουν άμεσα τις επιλογές και τις αποφάσεις της επιχείρησης.

- § SuperClubs
- § Carnival Corporation
- § Sol Meliá
- § Sandals Hotels

6.5 Η συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα

Η μεγάλη διαφορά του CLUB MED με τις άλλες επιχειρήσεις είναι πως εμπνεύστηκε την ιδέα του χωριού και την υλοποίησε με την ορθή επιλογή των κατάλληλων ατόμων. Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει ιδιαίτερη σημασία στο CLUB καθώς δεν προσφέρει τις συνηθισμένες υπηρεσίες φιλοξενίας αλλά μια εναλλακτική εμπειρία. Τα άτομα που εργάζονται στο club διαθέτουν υψηλό γνωστικό και πνευματικό επίπεδο. Η διαδικασία επιλογής είναι ιδιαίτερα προσεκτική και απαιτητική από την πλευρά του τμήματος προσωπικού, για να μπορούν να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό να μπορούν να αντεπεξέλθουν στις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη, ιδιαίτερα όταν έχουν να κάνουν με διαφορετικές εθνικότητες, αντικρουόμενες κουλτούρες και αντίθετες ιδεολογίες. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν την ανάλογη εκπαίδευση η οποία θα τους επιτρέπει να αντιλαμβάνονται την ιδιοσυγκρασία και τις ανάγκες του κάθε πελάτη, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις τους. Αναφέρουμε χαρακτηριστικά πως απασχολούνται άτομα όλων των εθνικοτήτων γεγονός που τα καθιστά ως ένα από τα πιο πολυπολιτισμικά ξενοδοχεία. Η ιδιαιτερότητα των καθηκόντων τους έχει να κάνει με το αντικείμενο που ασχολούνται, το οποίο έχει πολλές παραμέτρους. Από την μια πλευρά έχουμε τα σπορ, το μπαρ, την υποδοχή, την διοργάνωση εκδρομών, την ενασχόληση με τα παιδιά και από την άλλη την ψυχαγωγία. Ο όρος ψυχαγωγία είναι και ο πιο απαιτητικός αλλά και η ειδοποιός διαφορά με τις υπηρεσίες των άλλων ξενοδοχείων. Απαιτείται γνώση αλλά και καλή διάθεση και προθυμία. Αναφέρουμε πως τα άτομα που επιλέγονται προέρχονται από

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

διαφορετικές χώρες με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των διαφόρων εθνικοτήτων , και είναι νεαροί σε ηλικία (κατά μέσο όρο 26 ετών). Δίνεται η ευκαιρία σε νέους ανθρώπους να εξελιχθούν και να δημιουργήσουν μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον δίνουν ευκαιρίες ανέλιξης και προώθησης σε ανώτερες θέσεις , γεγονός που αποτελεί και ένα σημαντικό κίνητρο για αύξηση της αποδοτικότητας. Η επιχείρηση υποστηρίζει την ενδοεπιχειρησιακή κάλυψη των θέσεων , με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης , την δημιουργία ενδοεπιχειρησιακής κουλτούρα αλλά και την ενδυνάμωση του οράματος της. Με την υποστήριξη αυτή οι εργαζόμενοι αυξάνουν την αποδοτικότητα τους και διαμορφώνουν προοπτικές εξέλιξης.

6.6 Το CLUB MED στην Ελλάδα

Όσον αφορά στην Ελλάδα το CLUB MED επέλεξε την Κέρκυρα για να δημιουργήσει την πρώτη μονάδα αναψυχής το 1954. Στην περιοχή της Δασιάς δημιούργησε ένα σύγχρονο , καινοτόμο και πρωτοποριακό για τα δεδομένα της εποχής αλλά και της Ελληνικής πραγματικότητας τουριστικό θέρετρο το οποίο προσέλκυσε επισκέπτες από όλο τον κόσμο και κέρδισε τις εντυπώσεις. Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν 3 κέντρα διακοπών CLUB MED , όλα εναρμονισμένα με το φυσικό τους περιβάλλον, και το καθένα με ένα ιδιαίτερο στοιχείο. Αναφέρουμε τις περιοχές :

- Αιδηψός - Εύβοια
- Κέφαλος - Κως
- Μαραθώνας – Αττική

6.7 Τα χαρακτηριστικά του CLUB MED

Σπορ : Για το CLUB MED ο αθλητισμός αποτελεί το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα , το οποίο διαφοροποιεί την θέση του και διαμορφώνει μια ανάλογη εικόνα στην αγορά. Διαθέτει άρτια οργανωμένες εγκαταστάσεις , σύγχρονο εξοπλισμό και εξαιρετικούς εκπαιδευτές για την πραγματοποίηση μιας μεγάλης ποικιλίας αθλητικών δραστηριοτήτων : Waterski, ιστιοπλοΐα , windsurfing , καγιάκ , ελεύθερη κατάδυση , τένις , γυμναστική (aerobic, step) , ποδόσφαιρο , basketball , volleyball , χορός , πινγκ-πονγκ.

Δραστηριότητες για τα παιδιά : Το CLUB MED έχει δημιουργήσει για τους μικρούς του φίλους το δικό τους πρόγραμμα στα mini club , όπου περνούν χαρούμενα και δημιουργικά τις ώρες τους , κάτω από υπεύθυνη επίβλεψη. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι προέβλεψαν την ανάγκη για ενασχόληση των μικρών επισκεπτών , κάτι που δεν συμβαίνει συχνά σε άλλες επιχειρήσεις.

Διατροφή : Το ζήτημα της διατροφής αποτελεί μια ιδιαίτερη παράμετρο η οποία απασχολεί πολύ την επιχείρηση. Ο συνδυασμός υψηλής ποιότητας υλικών και η ποικιλία στο μενού δίνουν την αίσθηση της απόλαυσης στον πελάτη. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι πως τα γεύματα είναι εμπνευσμένα τόσο από την τοπική , όσο και από την διεθνή κουζίνα.

Τα carnet bar : Τα carnet bar είναι μπλοκ με χρωματιστά κουπόνια για να προμηθεύονται οι πελάτες τα ποτά τους από τα bars. Αντικαθιστούν τα χρήματα και κάθε χρώμα αντιστοιχεί σε ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό. Υπάρχουν σε τρεις διαφορετικούς τύπους - μικρός, μεσαίος, μεγάλος.

G.O. : Πρόκειται για νεαρά άτομα τα οποία είναι εκπαιδευμένα και έχουν τα κατάλληλα προσόντα για να διοργανώνουν όλες τις δραστηριότητες του CLUB. Τα άτομα αυτά έχουν πλήρη γνώση του αντικειμένου , σαφή αντίληψη της διαφορετικότητας των αντιλήψεων και της διαφορετικότητας των επισκεπτών.

6.8 Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων στο CLUB MED

Ο ρόλος του τμήματος είναι καθοριστικός , καθώς η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων θα επηρεάσει καταλυτικά την εικόνα της επιχείρησης. Το τμήμα δίνει σαφείς οδηγίες σχετικά με τα θέματα που αφορούν την διοίκηση Ανθρώπινων πόρων. Καθορίζει τα κριτήρια , θέτει περιορισμούς και ελέγχει τις αποδόσεις. Επιπλέον καθορίζει τα άτομα που θα τεθούν σε ηγετικές θέσεις , καθώς παίζουν καθοριστικό ρόλο για την πολιτική της εταιρείας. Κάθε χρόνο ένας μεγάλος αριθμός βιογραφικών φτάνει στα γραφεία της εταιρείας. Η επιλογή είναι δύσκολη και γιαυτό ξεκινούν με μια πρώτη τηλεφωνική επικοινωνία με τους υποψήφιους που διακρίνουν από τη μάζα. Μετά από μια σύντομη πρώτη επικοινωνία ακολουθεί η ημερίδα επιλογής , στην οποία γίνεται προσπάθεια να έρθουν σε επαφή οι δύο πλευρές. Στην συνέχεια ακολουθεί διαδικασία αξιολόγησης μέσω της διάκρισης σε ομάδες. Μέσα στις ομάδες αυτές πραγματοποιούνται συζητήσεις και παιχνίδια (role play) με σκοπό την έκφραση της γνώμης και την αποκάλυψη στοιχείων της προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου. Οι υπεύθυνοι θέλουν να δουν τις αντιδράσεις , τον τρόπο έκφρασης, τις θέσεις και να σκιαγραφήσουν τον χαρακτήρα των ατόμων. Στην συνέχεια καταγράφουν τις συμπεριφορές που θεωρούν κατάλληλες και ειδοποιούν τα άτομα για μια πιο εκτενή συνέντευξη. Εκεί αναλύεται το βιογραφικό του κάθε υποψηφίου

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

και γίνεται μια συζήτηση σχετικά με τις απαιτήσεις της επιχείρησης , μετά την οποία καταλήγουν σε συμφωνία για συνεργασία ή όχι.

Στην συνέχεια δίνονται σαφείς οδηγίες και πληροφορίες για τα καθήκοντα τους και τον τρόπο εκτέλεσής τους. Για το λόγο αυτό διοργανώνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια πριν ξεκινήσουν να εργάζονται (συνήθως πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου) μέσω των οποίων επιδιώκεται η ενημέρωση , η βελτίωση του γνωστικού επιπέδου , η κατάρτιση και η σύνδεση τους με την φιλοσοφία της επιχείρησης.

Τέλος πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η αξιολόγηση των εργαζομένων , γεγονός που ελέγχεται από τους προϊσταμένους , τον υπεύθυνο της κάθε μονάδας αλλά και από την κεντρική διοίκηση. Δεδομένου πως τα ηγετικά στελέχη ζουν στον ίδιο χώρο με την ομάδα που επιβλέπουν , έρχονται σε άμεση επαφή μαζί τους και είναι σε θέση να γνωρίζουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν αλλά και τις επιδόσεις τους. Έτσι μπορούν άμεσα να αξιολογήσουν , να κρίνουν αλλά και να επιβάλλουν αλλαγές. Τονίζουμε πως σημαντικό ρόλο παίζουν τα διεθνή standards , δεδομένου ότι θα πρέπει να ακολουθείται όμοια πολιτική σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται το CLUB MED. Υπάρχει άμεση επιρροή από τις συνθήκες που επικρατούν στα ξενοδοχεία του εξωτερικού , δεδομένου πως επιδιώκεται η διατήρηση του brand name της επιχείρησης και η προβολή των υψηλού επιπέδου διακοπών που προσφέρουν σε παγκόσμιο επίπεδο.

6.9 Οι εργαζόμενοι στο CLUB MED

Η φιλοσοφία του club σχετίζεται με τον νεανικό ενθουσιασμό , την δραστηριότητα και την διάθεση για νέες εμπειρίες γεγονός που προδιαθέτει την επιλογή νέων ατόμων, με ικανότητες και όρεξη για ζωή. Έτσι κατά πλειοψηφία τα άτομα που

Σαρρή Παρασκευή

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας – Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

επιλέγονται είναι ηλικίας 25- 30 ετών τόσο σε κατώτερες όσο και σε ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας. Υποστηρίζουν την προσπάθεια των νέων ατόμων , καθώς επιζητούν νέες ιδέες και ανήσυχο πνεύμα. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι επιλέγονται άτομα που ανήκουν στην επιχείρηση για την κάλυψη νέων θέσεων . Με τον τρόπο αυτό ενισχύονται οι σχέσεις με την επιχείρηση και δίνεται η ευκαιρία για εξέλιξη μέσα στους κόλπους της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό δίνει το έναυσμα για πληροφόρηση και παροχή νέας γνώσης , δεδομένου ότι θα πρέπει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας νέας θέσης. Έτσι δίνεται η δυνατότητα εκπαίδευσης και διεύρυνσης των οριζόντων , με αποτέλεσμα την άμεση ανταπόκριση στα νέα καθήκοντα.

Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός της ανταλλαγής του προσωπικού μεταξύ των ξενοδοχείων , ανάλογα με τις ανάγκες που παρουσιάζονται. Έτσι ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει πως με την πρόσληψη του στο club έχει την δυνατότητα να ταξιδέψει και να εργαστεί σε κάποια άλλη χώρα , αντιμετωπίζοντας νέες συνθήκες και προκλήσεις. Η καινοτομική αυτή ιδέα έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της ανεργίας λόγω της εποχικότητας αλλά και την κάλυψη θέσεων από τους εργαζομένους της επιχείρησης. Το νέο αυτό δεδομένο φέρνει στο προσκήνιο την ανάγκη για εκπαίδευση, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στα νέα πολιτιστικά δεδομένα.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό το οποίο δίνει ιδιαίτερη σημασία στις συνθήκες εργασίας είναι η εποχικότητα της. Ορισμένα ξενοδοχεία του club λειτουργούν συγκεκριμένες περιόδους ανάλογα με τις δραστηριότητες που προσφέρουν. Υπάρχουν βέβαια και άλλα τα οποία λειτουργούν όλο το χρόνο. Πρόκειται για την καλοκαιρινή και την χειμερινή περίοδο , οι οποίες ταυτίζονται με τα αντίστοιχα σπορ. Οι καιρικές συνθήκες και το φυσικό περιβάλλον έχουν καθοριστικό ρόλο καθώς εκεί βασίζονται

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

οι δραστηριότητες. Συνέπεια του γεγονότος αυτού είναι η απασχόληση υπαλλήλων περιοδικά , καθώς μόνο το 50% παραμένει σε όλη την διάρκεια του έτους. Παραμένουν μόνο οι ειδικότητες που καλύπτουν τις λειτουργικές ανάγκες του ξενοδοχείου και αποσύρονται αυτοί που ασχολούνται με τις επιμέρους δραστηριότητες. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι το 52% παραμένει στο ξενοδοχείο πάνω από 6 χρόνια.

Ένας λόγος αποχώρησης από την εργασία είναι και το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των ατόμων , οι οποίοι αναζητούν μια πιο σταθερή απασχόληση. Η απάντηση στο ζήτημα αυτό από την πλευρά της επιχείρησης είναι η προώθηση σε ηγετικές θέσεις και η ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων. Είναι γεγονός ότι παρά τον εποχικό χαρακτήρα της εργασίας η επιχείρηση έχει καταφέρει να συνδεθεί με τους υπαλλήλους της και να μειώσει το κύμα φυγής. Τέλος αναφέρουμε πως είναι ευκολότερο και οικονομικά συμφέρον για την επιχείρηση να εκπαιδεύσει άτομα που ήδη εργάζονται για αυτήν , παρά να προσλάβει καινούργια άτομα τα οποία θα πρέπει να εκπαιδεύσει από την αρχή. Από άποψη επένδυσης το οικονομικό κόστος είναι μικρότερο στην περίπτωση της μετεκπαίδευσης.

Αναφέρουμε τους τομείς δραστηριοποίησης :

- Animation
- Φύλαξη – Ψυχαγωγία παιδιών
- Εκδρομές
- Λογιστήριο- τμήμα Ανθρώπινων Πόρων
- Οροφοκομία
- Επισιτιστικό τμήμα
- Νοσηλευτές
- Τεχνικές Υπηρεσίες
- Πωλήσεις

6.10 Η Εκπαίδευση στο CLUB MED

Το θέμα της εκπαίδευσης απασχολεί ιδιαίτερα την εταιρεία καθώς πιστεύει πως η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους αποτελεί την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ιδιαίτερα για το CLUB MED όπου η φιλοσοφία της εξυπηρέτησης αλλά και η παροχή υπηρεσιών είναι εντελώς διαφορετικές και ξεπερνούν τα όρια της συνηθισμένης φιλοξενίας, η ανάγκη εκπαίδευσης είναι επιτακτική. Είναι πρωτοπόρα στον τομέα της καθώς έχει εδραιώσει την εκπαιδευτική πολιτική, με την οποία αμβλύνει το χάσμα στις γνώσεις των υπαλλήλων της. Έχει διαπιστώσει πως οι ανάγκες των πελατών διευρύνονται και κατά συνέπεια αυξάνονται οι απαιτήσεις τους απέναντι στο προϊόν που λαμβάνουν. Αναφέρουμε ότι η ανάγκη για προβολή ενός ισχυρού ονόματος, το οποίο ταυτίζεται με την πολυτέλεια και την αίγλη, θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται και στο επίπεδο εξυπηρέτησης από την πλευρά των εργαζομένων. Επιπλέον ο ανταγωνισμός έχει γίνει ιδιαίτερα σκληρός, με τις μεγάλες αλυσίδες να προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους αλλά και να διατηρήσουν την ισχύ τους στον κλάδο. Για το τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι μέγιστης σημασίας.

Αναφέρουμε τους στόχους της εκπαίδευσης :

- § Διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων των εργαζομένων
- § Απόκτηση δεξιοτήτων, σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας τους
- § Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και εξυπηρέτησης, μέσω της βελτίωσης της επικοινωνίας
- § Δημιουργία δεσμών με την εταιρεία και διαμόρφωση κοινού οράματος
- § Ικανοποίηση των εργαζομένων και μείωση του ποσοστού παραιτήσεων

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Ο βραχίονας της εκπαίδευσης στο CLUB είναι το CLUB MED University , το οποίο αποτελεί το κέντρο οργάνωσης της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε συνδυασμό με το Club Med School Europe. Το Club Med University στοχεύει στο να καταστήσει δυνατή μια εξέλιξη στις λειτουργίες μανάτζμεντ και διαχείρισης. Επίσης οργανώνει επιμορφωτικά προγράμματα για τους G.O. του Club, τα οποία πραγματοποιούνται στα Κέντρα Διοίκησης. Το Club Med School Europe επιτρέπει στους G.O. να αφομοιώσουν νέες δεξιότητες μέσω θεωρητικής και πρακτικής εκπαίδευσης. Για κάθε επάγγελμα , το Club Med δίνει στους G.O. όλες τις ευκαιρίες εξέλιξης. Το γεγονός πως έχει ιδρύσει δικιά της σχολή αποδεικνύει το πόσο σημαντική θεωρεί την εκπαίδευση του προσωπικού της. Με την κίνηση αυτή δίνεται η ευκαιρία να ελέγχει τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να έχει πλήρη εικόνα για την ανάπτυξη και την υλοποίηση τους. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να εξελιχθούν. Η πρωτοβουλία αυτή δίνει την δυνατότητα στην διοίκηση να ελέγχει την ποιότητα των προγραμμάτων και να έχει σαφή εικόνα για την πρόοδο των εργαζομένων. Επιπλέον έχει σαφή εικόνα των ατόμων που επιλέγει ως εκπαιδευτές , δεδομένου του επιπέδου που επιδιώκει να φτάσει. Μια άλλη σημαντική παράμετρος για το Club είναι τα χαρακτηριστικά ορισμένων ειδικοτήτων που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους , όπως οι ψυχαγωγοί , οι διοργανωτές εκδηλώσεων και αθλητικών γεγονότων. Ιδιαίτερα για τις θέσεις αυτές απαιτείται μια ξεχωριστή εκπαιδευτική διαδικασία η οποία θα εμπλουτίσει τις γνώσεις τους και θα τους προετοιμάσει για την ανταπόκριση στα καθήκοντα τους.

Οι οδηγίες σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών δίνονται από τα κεντρικά στην Γαλλία και προσαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων στην κάθε χώρα.

Αρχικά γίνεται μια έρευνα από τους υπεύθυνους του τμήματος σχετικά με τις ανάγκες

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

του προσωπικού. Ελέγχεται το μορφωτικό τους επίπεδο και οι τεχνικές τους γνώσεις και συγκρίνεται με το επιθυμητό, με σκοπό να επιλεγούν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα. Διοργανώνονται σεμινάρια τα οποία καλύπτουν τα κενά στις γνώσεις της κάθε θέσης. Αναφέρουμε χαρακτηριστικά πως το ποσοστό των πτυχιούχων τουριστικών σχολών ανέρχεται σε 20%, το ποσοστό των αποφοίτων γυμνασίου και λυκείου σε 49%, των αποφοίτων δημοτικού σε 12% και των ατόμων χωρίς βασική εκπαίδευση σε 2%. Είναι χαρακτηριστικό πως με το πέρασμα του χρόνου τα άτομα με εκπαίδευση τουριστικών σχολών αυξάνονται στο ξενοδοχείο, καθώς γίνεται αντιληπτή η ανάγκη για εξειδικευμένη γνώση και υψηλή ποιότητα. Βέβαια τα ποσοστά των ανειδίκευτων παραμένουν ακόμα υψηλά καθώς παραμένει η τακτική πρόσληψη ατόμων χαμηλού μορφωτικού επιπέδου για θέσεις στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας (καθαρίστριες, κηπουροί, καμαριέρες).

Όσον αφορά στους εκπαιδευτές τονίζουμε πως επιλέγονται άτομα που ήδη εργάζονται στο τμήμα εκπαίδευσης του ξενοδοχείου και γνωρίζουν επακριβώς τις μεθόδους και την φιλοσοφία του club αλλά και εξωτερικοί συνεργάτες που εργάζονται περιοδικά για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και συγκεκριμένες θεματικές ενότητες.

Τέλος αναφέρουμε πως σχετικά με τους εργαζόμενους το κίνητρο για εκπαίδευση είναι τόσο η επαγγελματική ανέλιξη, η διαρκής ενημέρωση, η χρηματική αμοιβή, το ανώτερο μισθολογικό κλιμάκιο και η ανώτερη θέση απασχόλησης. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους τομείς που έχουν ελλείψεις και για αυτό επιδιώκουν να τους καλύψουν. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκμάθηση ξένων γλωσσών, προσόν που είναι πολύ σημαντικό για την επικοινωνία. Επιπλέον επιζητούν την ενημέρωση σχετικά με διοικητικές πρακτικές, τις αρχές μάρκετινγκ αλλά και τις πολιτικές

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

διαχείρισης κρίσεων. Σε συνδυασμό με την προσωπική ανάπτυξη τις τεχνικές γνώσεις, επιτυγχάνεται η άνοδος του πνευματικού επιπέδου.

6.10.1 Οι θεματικές ενότητες της εκπαίδευσης

Οι θεματικές ενότητες που επιλέγονται σχετίζονται τόσο με τεχνικά ζητήματα όσο και με θέματα αισθητικής και συμπεριφοράς.

Αναφέρουμε τις εξής :

Διοίκηση ξενοδοχειακών μονάδων

Διοίκηση προσωπικού

Συντονισμός ομάδας

Λήψη ηγετικών αποφάσεων

Διαχείριση κρίσεων

Διαχείριση παραπόνων

Επιλογή κατάλληλων προσώπων στην κατάλληλη θέση

Συγκρότηση διαδικασιών

Τεχνικά ζητήματα του ξενοδοχειακού τομέα

Μαθήματα μαγειρικής / ζαχαροπλαστικής /διακόσμησης πιάτων

Διαχείριση υλικών - προμηθειών

Ενημέρωση για θέματα καθαριότητας / υγιεινής

Ενημέρωση για τις υπηρεσίες του μπαρ (ποιότητα και τρόπος σερβιρίσματος)

Ενημέρωση για θέματα διοίκησης ξενοδοχειακών μονάδων (οικονομικές αναλύσεις)

Επικοινωνία και οργάνωση δραστηριοτήτων

Μαθήματα αισθητικής / συμπεριφοράς

Τρόπος συμπεριφοράς (τόνος φωνής, λεξιλόγιο, εμφάνιση)

Διαχείριση προφορικού και γραπτού λόγου

Ικανότητα διαπραγματεύσεων και επικοινωνίας τόσο με πελάτες όσο και με προμηθευτές της επιχείρησης

Επικοινωνία με πελάτες άλλων εθνικοτήτων και αντίληψη των διαφορετικών αναγκών τους

Δραστηριότητες και ψυχαγωγία

Διοργάνωση Αθλητικών δραστηριοτήτων

Οργάνωση γυμναστηρίου και προσωπικό training

Διοργάνωση καλλιτεχνικών δραστηριοτήτων

Διοργάνωση εκδηλώσεων / συνεδρίων

Μαθήματα αισθητικής / μακιγιάζ / ενδυματολογίας

Γενικές Γνώσεις

Εκμάθηση ξένων γλωσσών

Αγγλικά, Γαλλικά, Ισπανικά, Ιταλικά

Χρήση υπολογιστικών προγραμμάτων

Word , Excel , Access, Internet

6.11 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν ακολουθούν τις εξελίξεις της τεχνολογίας για αυτό και ανανεώνονται , ώστε να μην θεωρηθούν απαρχαιωμένες και μη αποτελεσματικές.

Πραγματοποιούνται διαλέξεις οι οποίες καλύπτουν θέματα διάφορων ενοτήτων και

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

ενισχύονται με σημειώσεις και βιβλία ανάλογου περιεχομένου. Διοργανώνονται σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα , στα πλαίσια μιας προσπάθειας διαρκούς ενημέρωσης και ανανέωσης των τεχνικών και των γνώσεων. Για την καλύτερη κατανόηση και αφομοίωση χρησιμοποιούνται υπολογιστές , βίντεο και ηλεκτρονικές παρουσιάσεις. Επιπλέον οι εκπαιδευτικές μέθοδοι εμπλουτίζονται με παιχνίδια ρόλων , ανάλυση περιπτώσεων και πρακτική άσκηση. Οι νέες αυτές μέθοδοι στόχο έχουν να κάνουν τον εκπαιδευόμενο να αντιληφθεί τα νέα δεδομένα και να τα συνδέσει με τα πρακτικά ζητήματα που τον αφορούν. Με τις εξελιγμένες αυτές μεθόδους η εκπαίδευση παίρνει άλλη διάσταση και αποκτά νέα βάση , πιο προσιτή και συμβατή με το περιβάλλον και τις αλλαγές του. Σημαντικό είναι πως παράλληλα με την θεωρητική εκπαίδευση ακολουθεί και πρακτική άσκηση , η οποία βοηθά τον εργαζόμενο να αφομοιώσει την νέα γνώση.

Τονίζουμε πως σημαντικό ρόλο παίζει και η συχνότητα της εκπαίδευσης. Το Club έχει διαμορφώσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε τέτοια συχνότητα ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων και στις απαιτήσεις της θέσης. Γίνεται προσπάθεια ώστε το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων να εκπαιδεύεται τουλάχιστον μια φορά τον χρόνο , ιδιαίτερα πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου. Είναι εμφανές πως επιδιώκεται να μην παραγκωνιστούν κάποιοι εργαζόμενοι από την εκπαιδευτική διαδικασία και για το λόγο αυτό επιλέγονται διάφορες ειδικότητες σε τακτά χρονικά διαστήματα για να εκπαιδευτούν. Στην επιλογή αυτή καταλήγει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μετά από αξιολόγηση των αποδόσεων και των αναγκών.

Συμπληρώνουμε πως σημαντικό ρόλο παίζει και η εξέλιξη της τεχνολογίας στην διαμόρφωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης , δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι θα

πρέπει να ανταποκριθούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Όλες οι ειδικότητες ανεξάρτητα με τις τεχνικές τους γνώσεις, θα πρέπει να εμπλουτίζουν τόσο τις γνώσεις σε τομείς επικοινωνίας όσο και σε ζητήματα εξυπηρέτησης. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το Club να επιτυγχάνεται το βέλτιστο επίπεδο εξυπηρέτησης, η μείωση των παραπόνων, η διαχείριση κρίσεων αλλά και η αύξηση των πωλήσεων. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων η εκπαίδευση συμβάλλει στην ενημέρωση και την διαρκή εγρήγορση των εργαζομένων.

6.12 Αξιολόγηση Εκπαίδευσης

Για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος πάντα πραγματοποιούνται ασκήσεις – εργασίες οι οποίες πιστοποιούν την πρόοδο των εργαζομένων. Αλλά και στο τέλος διεξάγονται διαγωνισμοί που δείχνουν την τελική εικόνα της εκπαίδευσης. Επιπλέον οι εργαζόμενοι αξιολογούνται καθημερινά κατά την διάρκεια της εργασίας τους τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και από τους πελάτες. Για το λόγο αυτό ετοιμάζονται αναφορές οι οποίες συγκεντρώνονται στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και αξιολογείται η πρόοδος των εργαζομένων. Επιπλέον ζητάτε η γνώμη των πελατών μέσω ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώνονται κατά την αποχώρησή τους, ώστε να διαπιστωθεί η εικόνα τους για το ξενοδοχείο και ο βαθμός της ικανοποίησης. Με τον τρόπο αυτό εντοπίζονται οι αδυναμίες και βελτιώνονται οι λανθασμένες επιλογές.

Όσον αφορά την συμβολή της εκπαίδευσης στο επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρονται, αναφέρουμε πως παρουσιάζεται σημαντική βελτίωση. Σύμφωνα με έρευνες που διενεργεί το Club οι εργαζόμενοι ανταπεξέρχονται καλύτερα στα καθήκοντά τους σε ποσοστό 50%. Με το οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης

παρατηρείται άμεση βελτίωση της απόδοσης τόσο σε επίπεδο επικοινωνίας όσο και σε επίπεδο τεχνικών γνώσεων.

Κεφάλαιο 7 : Συμπεράσματα

7.1 Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στην σημερινή εποχή για να μπορέσει μια επιχείρηση να διακριθεί και να διατηρήσει την θέση της στον επιχειρηματικό στίβο θα πρέπει να ενδιαφερθεί για τον ανθρώπινο παράγοντα. Διανύουμε μια εποχή όπου η τεχνολογική εξέλιξη δίνει άπειρες δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων. Έχουμε φτάσει όμως σε ένα σημείο όπου τα περισσότερα τεχνολογικά επιτεύγματα μπορούν να αντιγραφούν πολύ εύκολα , με αποτέλεσμα να χάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να επανέλθει η διαφοροποίηση θα πρέπει να πραγματοποιηθεί επένδυση στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαρκής εκπαίδευση δημιουργεί μοναδικές συνθήκες , οι οποίες δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν. Η οργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί μια σημαντική παράμετρο στην επιτυχία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό δίνεται έμφαση σε οποιαδήποτε διαδικασία αφορά και εξελίσσει την δυναμική του.

Όσον αφορά τον ξενοδοχειακό τομέα και ιδιαίτερα το CLUB MED αντιλαμβανόμαστε πως η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχημένης του πορείας. Με την διαρκή εκπαίδευση βλέπουμε πως βελτιώνονται οι αποδόσεις τόσο σε επίπεδο τεχνικών γνώσεων (διοίκηση , οργάνωση , μαγειρική , καθαριότητα) όσο και σε επίπεδο εξυπηρέτησης (υποδοχή , πωλήσεις , επικοινωνία , διοργάνωση δραστηριοτήτων). Οι εργαζόμενοι μειώνουν τα λάθη και υιοθετούν τις σωστές τεχνικές προκειμένου να βελτιώσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης τους.

7.2 Συμπεράσματα όσον αφορά στις διαδικασίες οργάνωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων – Οι παράγοντες επιρροής

i) Η επιλογή των προγραμμάτων

Είναι γεγονός πως η απόδοση του προσωπικού βελτιώνεται μετά την συμμετοχή τους στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ιδιαίτερα για τα προγράμματα που πραγματοποιούνται σε όλη την διάρκεια του έτους, η απόδοση είναι μεγαλύτερη καθώς οι εργαζόμενοι μπαίνουν στην φιλοσοφία της διαρκούς εκπαίδευσης. Παρουσιάζεται αναβάθμιση του επιπέδου των γνώσεων αλλά και της συμπεριφοράς, δεδομένου ότι εκτός από τις βασικές δεξιότητες δίνεται έμφαση και στο ευρύτερο πνευματικό επίπεδο. Η σωστή επιλογή των προγραμμάτων είναι καθοριστικής σημασίας καθώς θα αποτελέσουν σημαντικό κόστος για την επιχείρηση, και για το λόγο αυτό θα πρέπει να ελεγχθεί απόλυτα η ποιότητα και τα θέματα που θα προωθηθούν. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός πως δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη ποιοτικών χαρακτηριστικών και όχι μόνο των τεχνικών δεξιοτήτων. Τα προγράμματα συνδέονται άμεσα με τις εξελίξεις σε τεχνολογικό επίπεδο αλλά και με τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Οι δύο αυτές παράμετροι θα πρέπει να παρακολουθούνται συχνά ώστε να μην υπάρχουν κενά στο επίπεδο των εργαζομένων. Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό τομέα όπου απαιτείται άμεση επικοινωνία με τον πελάτη ο τρόπος συμπεριφοράς παίζει καθοριστικό ρόλο. Έτσι το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει τα ανάλογα στοιχεία στον χαρακτήρα του ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών. Ιδιαίτερη σημασία έχουν τα μαθήματα που σχετίζονται με την συμπεριφορά και την επικοινωνία, καθώς διδάσκουν τεχνικές και μεθόδους που συντελούν στην ικανοποίηση του πελάτη.

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Όσον αφορά στους εκπαιδευτές επιλέγονται άτομα που εργάζονται στην εκπαιδευτική ομάδα του ξενοδοχείου και διαθέτουν τα ανάλογα προσόντα. Οι εκπαιδευτές εγκρίνονται από τα κεντρικά και καλύπτουν τις ανάγκες μάθησης. Επιπλέον επιλέγονται και εξωτερικοί συνεργάτες προκειμένου να καλυφθούν ώρες.

ii) Οι εργαζόμενοι

Όσον αφορά τους εργαζόμενους που θα επιλεγούν για την εκπαίδευση τονίζουμε πως θα πρέπει να γίνει ορθολογική διαδικασία η οποία θα οδηγήσει στις κατάλληλες αποφάσεις. Τα άτομα που εκπαιδεύονται έχουν ανάγκη βελτίωσης των δεξιοτήτων τους. Ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία όπου ο αριθμός των ανειδίκευτων είναι υψηλός η ανάγκη για εκπαίδευση καθίσταται επιτακτική. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι η εκπαίδευση είναι αποτελεσματικότερη όταν πραγματοποιείται τρεις φορές το χρόνο (10% των υπαλλήλων). Με τον τρόπο αυτό υπάρχει σταδιακή εξέλιξη και πρόοδος. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων εκπαιδεύεται μια φορά το χρόνο σε ποσοστό 40%. Ιδιαίτερα για τις ειδικότητες που εργάζονται εποχιακά το ζήτημα της εκπαίδευσης είναι περίπλοκο και επιτακτικό ταυτόχρονα. Θα πρέπει τα άτομα αυτά τα οποία απέχουν από την κουλτούρα και την φιλοσοφία της επιχείρησης να εγκλιματισθούν και να καταστούν έτοιμα να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις. Για το λόγο αυτό εκπαιδεύονται πριν την έναρξη της σεζόν, ώστε να είναι ενημερωμένοι.

Όσον αφορά στα άτομα που ήδη εργάζονται η εκπαίδευση παρουσιάζεται ως επιτακτική ανάγκη, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αλλαγές και στις προκλήσεις. Ιδιαίτερα για άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο η εκπαίδευση θα βοηθήσει στην εξέλιξη τους και στην εναρμόνιση με το περιβάλλον. Αλλά και για άτομα που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο η εκπαίδευση είναι αναγκαία καθώς

δίνεται η δυνατότητα ταύτισης με την κουλτούρα της εταιρείας και άμβλυση των πολιτιστικών διαφορών.

7.3 Οι ανάγκες και τα κίνητρα εκπαίδευσης

Είναι γεγονός πως θα πρέπει να εντοπισθούν οι ανάγκες εκπαίδευσης και τα κενά των εργαζομένων. Επιπλέον θα πρέπει να δοθούν κίνητρα για την παρακολούθηση και συμμετοχή στα προγράμματα. Τις περισσότερες φορές η προοπτική εξέλιξης ή προαγωγής είναι η πιο συνηθισμένη. Ο εργαζόμενος παρακολουθεί με ενδιαφέρον δεδομένου ότι αναμένει μια καλύτερη προοπτική για την εργασία του. Στόχος είναι να πεισθεί ο εργαζόμενος πως με την άνοδο της επιχείρησης έχει και αυτός ένα ευοίωνο μέλλον. Επιπλέον θα πρέπει να αντιληφθεί την κουλτούρα της επιχείρησης και την μορφή της διοίκησης ώστε να συμμετέχει στα εκπαιδευτικά προγράμματα με δική του πρωτοβουλία. Με την εκπαίδευση και την διαρκή ενημέρωση έρχεται σε επαφή με το όραμα της εταιρείας και εναρμονίζεται με τις ιδέες και τα πρότυπα. Η εκπαίδευση αποτελεί συνδετικό κρίκο καθώς συσφίγγει τις σχέσεις στην εταιρεία, διαμορφώνει εταιρική κουλτούρα και δε μπορεί να αντιγραφεί από κανέναν ανταγωνιστή. Έτσι η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα παρουσιάζει τα ξεχωριστά της αποτελέσματα τα οποία συνθέτουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

7.4 Σύνδεση με την φιλοσοφία της εταιρείας

Με την εκπαίδευση η εταιρεία δείχνει πως ενδιαφέρεται για το μέλλον των εργαζομένων της και για την μακροπρόθεσμη πορεία τους στην εταιρεία. Έτσι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της επιχείρησης και

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

πως ενδιαφέρεται για αυτούς . Έτσι αυξάνεται το ενδιαφέρον για την επιχείρηση και η διάθεση για εργασία. Επιπλέον τα παράπονα των εργαζομένων και οι διαφωνίες αμβλύνονται καθώς έχουν την δυνατότητα να εκφραστούν και να εξελίξουν την προσωπικότητα τους. Δεδομένου πως έχουν την δυνατότητα να συμμετέχουν στα προγράμματα βελτίωσης των δεξιοτήτων , εφόσον όλα τα τμήματα της εταιρείας υποστηρίζουν την προσπάθεια αυτή , εκφράζονται ελεύθερα , χωρίς δισταγμό. Το γεγονός πως τα ανώτερα στελέχη παροτρύνουν τους εργαζομένους να συμμετέχουν στα προγράμματα αλλά και το ότι έχουν την ευκαιρία να συνδυάσουν θεωρία και πρακτική είναι ιδανικό. Παρατηρείται πως σε ορισμένες περιπτώσεις οι εκπαιδευόμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να εφαρμόσουν την νέα γνώση γιατί βρίσκουν εμπόδια από τους συνεργάτες τους , αλλά και από τα ανώτερα στελέχη. Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με το όραμα της εταιρείας και εφαρμόζουν με επιτυχία τις στρατηγικές της. Συμπεραίνουμε πως με την συμμετοχική πολιτική στην διοίκηση και με την παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις επιδόσεις τους.

7.5 Βελτίωση της απόδοσης

Αναφέρουμε τα συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση της αλλά και την χρησιμότητα της γενικότερα. Είναι εμφανές πως η επίδραση είναι καταλυτική στο επίπεδο εξυπηρέτησης και στον τρόπο που διαχειρίζονται τις καταστάσεις. Η αντίληψη των εργαζομένων είναι διαφορετική για τις απαιτήσεις της θέσης τους και την φιλοσοφία του Club αλλά και η ανταπόκριση είναι άμεση σε ενδεχόμενα προβλήματα που παρουσιάζονται. Υπάρχει μια κοινή γραμμή για όλους , η οποία συντελεί στην διαμόρφωση του προφίλ που απαιτεί η

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

επιχείρηση. Θα πρέπει οι αξίες και το όραμα να συνδέουν όλους τους εργαζόμενους και να αποτελούν έναυσμα για αύξηση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας τους. Είναι ουσιώδες να ενστερνίζονται οι εργαζόμενοι την λογική της δια βίου μάθησης και να προσπαθούν να αμβλύνουν το χάσμα με την εξέλιξη και τις διαρκείς αλλαγές του περιβάλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Δημητριάδη Ζωή (2000), Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας, Interbooks, Αθήνα

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ), (2004) Εξέλιξη Τουριστικής Κίνησης, Αθήνα

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2002), Για ένα παράκτιο τουρισμό ποιότητας : ολοκληρωμένη ποιοτική διαχείριση (ΟΠΔ) των παράκτιων τουριστικών προορισμών Υπηρεσία Επισήμων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2000

Ζώτος Γιώργος, (2000) Διαφήμιση , Εκδόσεις University Studio Press ,Θεσσαλονίκη

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών Και Προβλέψεων (Ι.Τ.Ε.Π.), (2008) Η Απασχόληση στα Ελληνικά Ξενοδοχεία, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ. (1990).Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, International Publishing, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ.. (2002). Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού: θεωρία και πράξη, Αθήνα

Λαλούμης Δ. & Ρούπας Β.,(1996) , Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks ,Αθήνα

Ευροτύρη Κουφίδου Στέλλα (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21 ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον , Εκδόσεις Ανικούλα , Θεσσαλονίκη

Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης Και Κατάρτισης (Ο.Τ.Ε.Κ.), (2003) περίληψη της «Μελέτης – Σχεδίου Δράσης για την Αναδιάρθρωση και Αναβάθμιση της Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης», η οποία ανατέθηκε στην ένωση εταιρειών ΕΕΟ GROUP και KANTOR

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

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλκιάς Γ. & Παναγιωτόπουλος Λ., (2001). Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παπανίκος Γρηγόριος Θ (2004) ΙΤΕΠ, Η απασχόληση στα Ελληνικά ξενοδοχεία

Σιταράς Θωμάς –Τζένος Χρήστος (2004). Μάρκετινγκ Τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση, (Τουρίστες και ταξιδιώτες στην σύγχρονη Ελλάδα) Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Χυτήρης Λεωνίδα (1996). Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης Λεωνίδα, (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα

Alastair M. Morrison, (1999). Τουριστικό και Ταξιδιωτικό Μάρκετινγκ, Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Armstrong M., (2000), Human Resource Management Practice, Seventh Edition, Kogean Page Unlimited, London

BECKFORD J., (2002) Quality, Second Edition, Rout ledge, London & New York

Beech, John G, Chadwick, Simon,(2006), The business of tourism management, Financial Times/ Prentice Hall

CLUB MED S.A. (2004), <<The fundamentals of management >>, Club Med University, Paris

CLUB MED S.A. 2008 Annual Results , Club Med University, Paris

CLUB MED S.A. 2008 Financial Review , Club Med , Paris

CLUB MED S.A. 2008 Human Resources , Club Med , Paris

CLUB MED S.A. 2008 Registration Document , Club Med , Paris

Flynn W. J., Mathis R. L. , Jackson J. H. (2004), Human Resources Management , Thomson Southwestern Publishing

French Wedell (2006), Human Resources Management Houghton Mifflin Company 6th Edition

Harvard Business School., (2005) Society for Human Resource Management (U.S.) Harvard Business School Press

Holloway, J. Christopher.,(2006), The Business of tourism , Financial Times Prentice Hall

Lewthwaite, Julie (2006), Managing people for first time ,gaining commitment and

Σαρρή Παρασκευή
Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

improving performance, Thorogood

Leidner, Rudiger, The European tourism industry a multi- sector with dynamic markets , strutures , development and importance for Europe's economy, Office for Official Publications of the European Communities

Middleton T.C.V., (2001) Marketing in Travel and Tourism, Third Edition, Butterworth Heinemann, Oxford

R. Noe , J. Hollenbeck ,(2004) B. Gerhart , P. Wright Δ.Α.Π. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Kaufman, Bruce E., Beaumont, Richard A., Helfgott, Roy B. (2003) Industrial relations to human resources and beyond : the evolving process of employee relations management , M.E. Sharpe

Nigel Evans (2003) , Strategic management for travel and tourism, Butterworth-Heinemann

Poole, Alex, Wilson, Rowa, (2002) , Measuring internal communication, , Mercrum Pub

Sekaran U.,(2003) Research Methods for Business, Fourth Edition, J. Wiley & Sons Inc., New York

Wexley and Latham (2001) , Developing and training human resources in organisations, Harper Collins Publishers

World Tourism Organisation, (2000), General guidelines for developing the tourism satellite account (TSA), World Tourism Organisation

Ιστότοποι (Web – sites)

<http://www.science-recruitment.com>
<http://www.hr-guide.com>
<http://www.resources-recruitment.com>
<http://www.clubmed.com>
<http://www.statistics.gr>
<http://www.visitgreece.gr>
<http://www.itep.gr/gr/index.htm>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ
ΕΛΛΑΔΟΣ

ΔΕΙΚΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ 1

Δ ΤΡΙΜΗΝΟ

Η Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας ανακοινώνει την εξέλιξη του τριμηνιαίου δείκτη του κύκλου εργασιών στον τομέα του τουρισμού για το Δ τρίμηνο του 2008, με έτος βάσης 2005 = 100, σύμφωνα με τα οριστικά και διορθωμένα, ως προς τον πραγματικό αριθμό εργασιμων ημερών, στοιχεία.

Ανάλυση ετήσιων μεταβολών

Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον τομέα του Τουρισμού Δ τριμήνου του 2008, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Δείκτη 2007 Δ τριμήνου του, παρουσίασε μείωση κατά 1,7%, έναντι αύξησης 10,1% που σημειώθηκε κατά την σύγκριση της αντίστοιχης περιόδου του 2007 προς το 2006.

Ανάλυση τριμηνιαίων μεταβολών

Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον τομέα του Τουρισμού Δ τριμήνου του 2008 σε σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη Γ τριμήνου του 2008, παρουσίασε μείωση έναντι 43,6% που σημειώθηκε κατά την σύγκριση της αντίστοιχης περιόδου του έτους 2007, καταδεικνύοντας την έντονη εποχικότητα που κλάδου. Στον πίνακα και στο διάγραμμα που ακολουθεί εμφανίζεται η διαχρονική εξέλιξη του τριμηνιαίου δείκτη από το Α τρίμηνο του 2005 ως το Δ τρίμηνο του 2008.

Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον Τομέα Τουρισμού

Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον Τομέα Τουρισμού είναι ένας βραχυχρόνιος δείκτης που καταρτίζεται ανά τρίμηνο σε εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΚ) 1165/1998 του Συμβουλίου και του Κανονισμού (ΕΚ) 1158/2005 του Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου που τροποποιεί και συμπληρώνει τον αρχικό Κανονισμό 1165/98. Ο δείκτης κύκλου εργασιών στον Τομέα Τουρισμού είναι δείκτης του οικονομικού κύκλου της επιχείρησης και παρουσιάζει την εξέλιξη της αγοράς υπηρεσιών. Στόχος του δείκτη είναι η μέτρηση της δραστηριότητας του ερευνώμενου τομέα στην αγορά σε όρους αξίας. Ο κύκλος εργασιών περιλαμβάνει τα ποσά που τιμολογήθηκαν από την επιχείρηση κατά την διάρκεια της περιόδου αναφοράς και τα οποία αντιστοιχούν σε πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών που παρασχέθηκαν σε τρίτους, ενώ δεν περιλαμβάνει το ΦΠΑ και άλλους εκπτώσιμους φόρους, που συνδέονται άμεσα με τον κύκλο εργασιών, καθώς και όλα τα τέλη και τους φόρους επί των αγαθών ή των υπηρεσιών που τιμολογήθηκαν από την επιχείρηση. Επίσης δεν περιλαμβάνει τα

Σαρρή Παρασκευή
 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης τα χρηματοοικονομικά έσοδα και τα έκτακτα έσοδα της επιχείρησης.

Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον Τομέα Τουρισμού καλύπτει το σύνολο της χώρας και καταρτίζεται για τον κλάδο 55, που περιλαμβάνει τις ομάδες: 551 (ξενοδοχεία), 552 (εγκαταστάσεις κατασκήνωσης και άλλες επιχειρήσεις παροχής καταλύματος), 553 (εστιατόρια), 554 (μπαρ) και 555 (καντίνες και τροφοδοσία με τρόφιμα) της στατιστικής ταξινόμησης NACE rev. 1.1.

Πίνακας 1

Εξέλιξη του Δείκτη Κύκλου Εργασιών στον τομέα του τουρισμού (Ξενοδοχεία και εστιατόρια)
 (διορθωμένα στοιχεία ως προς τον πραγματικό αριθμό εργάσιμων ημερών 2005=100)

Έτος-Τρίμηνο	Δείκτης	Ετήσια μεταβολή (%)	Τριμηνιαία μεταβολή (%)
2005	A	64,5	-
	B	98,6	52,8
	Γ	157,7	60,0
	Δ	79,1	-49,8
Μέσος ετήσιος		100	
2006	A	64,1	-0,7
	B	105,9	7,4
	Γ	159,9	1,4
	Δ	84,9	7,3
Μέσος ετήσιος		103,7	3,7
2007	A	70,5	10,1
	B	111,6	5,4
	Γ	165,8	3,7
	Δ	93,5	10,1
Μέσος ετήσιος		110,4	6,5
2008	A	73,9	4,8
	B	114,7	2,7
	Γ	175,3	5,7
	Δ	91,9	-1,7
Μέσος ετήσιος		113,9	3,2

Σαρρή Παρασκευή
 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

2. Ξενοδοχειακό δυναμικό 2008

Διαμέρισμα	Δεδομένα	5*****	4****	3***	2**	1*	Σύνολο
Στερεά Ελλάδα	Μονάδες	37	122	255	661	244	1319
	Δωμάτια	6972	10783	11984	18924	4254	52917
	Κλίνες	13346	20227	22228	34678	8075	98554
Ήπειρος	Μονάδες	2	43	101	160	32	338
	Δωμάτια	210	1040	2254	3709	544	7797
	Κλίνες	431	2114	4406	6726	1040	14717
Μακεδονία	Μονάδες	32	114	342	657	507	1652
	Δωμάτια	4778	13153	15463	18654	9782	61830
	Κλίνες	9565	23580	29235	34334	18658	115372
Πελοπόννησος	Μονάδες	10	93	119	441	106	849
	Δωμάτια	2467	5014	8433	14500	1470	31884
	Κλίνες	5110	9680	15642	25612	2854	58898
Θεσσαλία	Μονάδες	18	99	114	280	90	601
	Δωμάτια	740	2713	3681	6660	1572	15366
	Κλίνες	1485	5355	7091	12366	3079	29376
Θράκη	Μονάδες	2	11	37	42	18	110
	Δωμάτια	124	983	1308	1109	526	4050
	Κλίνες	244	1774	2531	2044	904	7497
Νησιά Αιγαίου	Μονάδες	6	31	120	180	54	400
	Δωμάτια	744	1377	3950	4251	761	11083
	Κλίνες	1558	2515	7486	8049	1469	21077
Κρήτη	Μονάδες	56	220	326	716	220	1538
	Δωμάτια	12360	23007	15980	24485	5626	81458
	Κλίνες	29962	44124	29962	44160	1025	153089
Κυκλάδες	Μονάδες	23	142	177	462	181	985
	Δωμάτια	1121	4407	4864	11741	3106	25239
	Κλίνες	2221	8383	9271	21709	5823	47407

Σαρρή Παρασκευή
 Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας –
Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού

Δωδεκάνησα	Μονάδες	29	160	228	492	77	986
	Δωμάτια	7465	27505	11942	15946	1295	64153
	Κλίνες	14904	53105	22761	29748	2467	122985
Ιόνια Νησιά	Μονάδες	15	97	198	529	88	927
	Δωμάτια	2633	11119	13501	18124	1813	47190
	Κλίνες	5052	21109	25780	33960	3488	89391
Σύνολο	Μονάδες	230	1132	2097	4629	1617	9705
	Δωμάτια	39614	101101	93400	138103	30749	402967
	Κλίνες	78464	191966	176395	253386	58152	758363

ΠΗΓΗ: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ/31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2008