

Σχολή Διοίκησης Οικονομίας
Τμήμα Στελεχών Συνεταιριστικών Οργανώσεων &
Εκμεταλλεύσεων

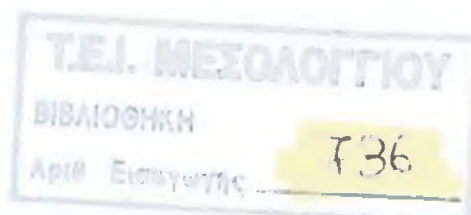


ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : Δ. ΦΥΛΑΚΤΟΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΚΥΣΟΣ ΣΙΠΥΡΟΣ
(ΕΞΑΜΗΝΟ : ΠΤΥΧΙΟ)

2003



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
---------------	---

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας προσωπικού.....	2
2. Οργάνωση τμήματος προσωπικού.....	3
3. Πολιτική προσωπικού.....	4
4. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	5
4.1. Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.....	6
4.2. Προσέλκυση προσωπικού.....	7
4.3. Επιλογή προσωπικού.....	8
4.4. Ενημέρωση – προσαρμογή προσληφθέντων.....	10
4.5. Εκπαίδευση προσωπικού.....	10
4.6. Αξιολόγηση προσωπικού.....	10

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. Ορισμός – έννοια της εκπαίδευσης.....	12
2. Επαγγελματική κατάρτιση – μορφές εκπαίδευσης.....	13
3. Η εκπαίδευση στην τουριστική επιχείρηση.....	14
4. Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	15
5. Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στα τουριστικά γραφεία.....	17
6. Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης προσωπικού εστιατορίων.....	17
7. Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις αεροπορικές εταιρίες.....	18
8. Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών	
8.1 Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων.....	19
8.2 Κατάταξη των εκπαιδευτικών αναγκών.....	20
Α) Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες	
Β) Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες	

8.3 Μέθοδοι επισύμανσης των εκπαιδευτικών αναγκών.....	22
9. Προγράμματα εκπαίδευσης – βασικοί παράγοντες της σωστής εκπαίδευσης.....	24
10. Αξιολόγηση της προσπάθειας για εκπαίδευση.....	27
11. Προσόντα εκπαιδευτών.....	28
11.1 Εκπαίδευση των υφισταμένων με τη φροντίδα του προϊσταμένου.....	28
12. Μέθοδοι Εκπαίδευσης Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων.....	30
12.1 Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής Μονάδας.....	38
12.2 Η εκπαίδευση στα εστιατόρια.....	40
12.3 Η εκπαίδευση στα τουριστικά γραφεία.....	41
13. Αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	42
14. Προβλήματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης.....	43

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	45
1. Κρατικές και Ιδιωτικές σχολές.....	46
2. Ανώτατη Εκπαίδευση.....	53
3. Νέες τεχνολογίες και εξ' αποστάσεως εκπαίδευση.....	53
4. Το Ελληνικό ανοιχτό Πανεπιστήμιο.....	54
5. Σπουδές και απασχόληση.....	55
6. Ζήτηση και προσφορά.....	56
7. Πλαίσιο ΣΠΑ 2000 – 2006.....	57
8. Προβλήματα της τουριστικής εκπαίδευσης.....	58

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	62
Συνέντευξη από το ξενοδοχείο HILTON.....	63
Συνέντευξη από το ξενοδοχείο CHANDRIS.....	65
Συνέντευξη από το τουριστικό γραφείο PLOTIN TRAVEL SA.....	67
Αποτελέσματα της έρευνας.....	69
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η μεγάλη ανάπτυξη του τουρισμού κατά τη μεταπολεμική περίοδο – όταν ο ελεύθερος χρόνος των ανθρώπων αυξήθηκε, το εισόδημα των ανθρώπων βελτιώθηκε και η πρόοδος των μεταφορών μείωσε τις αποστάσεις μεταξύ των λαών – επέδρασε στη διαμόρφωση μίας νέας ταυτότητας των τουριστικών περιοχών.

Ο Τουρισμός σήμερα είναι μία δραστηριότητα με σημαντικό οικονομικό ενδιαφέρον, τόσο από πλευράς επιχειρηματικότητας όσο και σε Εθνικό επίπεδο. Είναι πολύ σημαντικός τόσο ανάμεσα στις διάφορες ομοειδείς Τουριστικές επιχειρήσεις όσο και μεταξύ διαφόρων Τουριστικών περιοχών.

Με βάση το σκεπτικό ότι το σημαντικότερο κεφάλαιο της κάθε Τουριστικής Επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν, η επιστημονική «Διοίκηση του Προσωπικού των Τουριστικών Επιχειρήσεων», είναι το πλέον σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους μέσα σε μια αγορά που όλο μεταβάλλεται.

Η Διοίκηση είναι ένα πρόσφατο επιστημονικοποιημένο θέμα, που έχει ηλικία μόλις ενός αιώνα. Έτσι λοιπόν στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πλέον καθιερωμένη η λειτουργία τμήματος της διοίκησης προσωπικού, επανδρωμένο ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Το τμήμα προσωπικού καλύπτει διάφορα θέματα, όπως η πρόβλεψη αναγκών, η στρατολόγηση, η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η προσαρμογή και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην τουριστική μονάδα.

Με την εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων, θα ασχοληθούμε εκτενέστερα στα παρακάτω κεφάλαια της πτυχιακής εργασίας.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1. ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η υπηρεσία προσωπικού διαμορφώνει και εισάγει την πολιτική προσωπικού. Παρ' όλο που η τελική έγκριση της πολιτικής προσωπικού είναι θέμα της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, ο διευθυντής προσωπικού είναι ο υπεύθυνος για τη διαμόρφωσή της, με βάση τα στοιχεία, τις εμπειρίες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.

Η υπηρεσία προσωπικού παρέχει συμβουλές λόγω ειδικότητας επί των πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων προσωπικού προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τμηματάρχες και τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Προσφέρει ακόμη υπηρεσίες προς την τουριστική επιχείρηση σχετικά με τις διαδικασίες επάνδρωσης, εκπαίδευσης, καταστάσεων παρουσιών, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, τήρηση αρχείου προσωπικού κ.λ.π.

Επιπλέον η υπηρεσία προσωπικού ασκεί εποπτεία σ' όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, σχετικά με τη συμμόρφωση κι εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα ατυχήματα κ.λ.π.

Οι δραστηριότητες της διοίκησης προσωπικού έχουν τους παρακάτω στόχους:

1. Βελτίωση παραγωγικότητας.
2. Επικοινωνία εργαζομένων.

3. Προγράμματα διαδοχής στελεχών.
4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη μάνατζμεντ.
5. Αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού.
6. Προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας.
7. Κίνητρα απόδοσης.
8. Σχεδιασμός εργασίας.
9. Έλεγχος κόστους προσωπικού.
10. Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης.
11. Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων.
12. Τεχνική εκπαίδευση.
13. Ασφάλεια εργαζομένων.
14. Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών.
15. Προσλήψεις ανώτερων στελεχών.
16. Αξιολόγηση θέσεων εργασίας.
17. Εργασιακές σχέσεις.

2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο αριθμός των ατόμων που επανδρώνουν το τμήμα εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης, που καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού.

Στα ξενοδοχεία συνήθως ο αριθμός τους για μεγάλες επιχειρήσεις κυμαίνεται σε ποσοστό 0,6% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Π.χ. στο ξενοδοχείο Hilton της Αθήνας, σε σύνολο προσωπικού 580 ατόμων, το τμήμα υπηρεσίας προσωπικού απασχολεί 6 άτομα, δηλαδή ποσοστό 1,03%.

Στην περίπτωση μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων, που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας ή στο εξωτερικό, διακρίνουμε τρεις βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική, την περιφερειακή και την τοπική. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν μία ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, καθώς επίσης και σε κάθε παράρτημα. Ο υπεύθυνος προσωπικού στην κεντρική διοίκηση βοηθά και κατευθύνει τον υπεύθυνο προσωπικού της τοπικής διοίκησης, ο οποίος με τη σειρά του υπάγεται στον τοπικό manager.

3. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κάθε τουριστική επιχείρηση έχει τη δική της πολιτική, η οποία εκφράζει τους συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους της, καθώς και τις σκέψεις για την εκπλήρωσή τους, διατυπωμένες σε γενικές οδηγίες.

Για την εφαρμογή της καταρτίζονται ειδικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν πρακτικές και διαδικασίες, καθώς επίσης και κανονισμούς ως περιορισμούς ανεξέλεγκτης δράσης. Η πολιτική προσωπικού αποτελεί μέρος της γενικής πολιτικής της μονάδας και πρέπει να συμφωνεί μ' αυτή. Περιέχει τις αναγκαίες οδηγίες για διοικητική δράση από το Διευθυντή, τον Προσωπάρχη και τα στελέχη της μονάδας πάνω σε θέματα προσωπικού. Οι βασικές αρχές διατύπωσης της πολιτικής προσωπικού είναι:

- Καθαρή και περιεκτική διατύπωση.
- Καθορισμός τομέων εξουσίας και επιπέδων σύγκρισης.
- Ύπαρξη παραπομπών για την υποστήριξή της.
- Περιορισμός σχετικών διαδικασιών στο ελάχιστο.
- Να είναι ευέλικτη σε αλλαγές και αναθεωρήσεις.

Η πολιτική προσωπικού για να είναι αποτελεσματική πρέπει να γίνει γνωστή. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος γνωστοποίησής της είναι η γραπτή διατύπωση, η οποία εφόσον είναι προσεγμένη και μελετημένη:

- Εξασφαλίζει σταθερότητα ενεργειών σε θέματα προσωπικού.
- Αποτελεί βάση μελλοντικών ενεργειών και αποφάσεων.
- Εξασφαλίζει συντονισμό σχεδίων και οδηγιών.
- Απαιτεί έλεγχο εκτέλεσης βάσει αντίστοιχων σχεδίων και οδηγιών.
- Παρέχει τα μέσα για μεταβίβαση εξουσίας.
- Διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων και ιδιαίτερα όταν εφαρμόζεται χωρίς εξαιρέσεις.
- Εξυψώνει το γόητρο και την υπόληψη της ξενοδοχειακής μονάδας στο κοινό και στην αγορά εργασίας.
- Διαμορφώνει καλές σχέσεις με τους συνεργάτες και τους πελάτες.

Οι κυριότεροι τομείς της είναι:

1. Πολιτική προσλήψεων.
2. Πολιτική μισθών υπαλλήλων και στελεχών.
3. Πολιτική πρόσθετων παροχών.
4. Πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης (Δυναμική της Ιεραρχίας).

Κατά τη διαμόρφωση της επιδρούν διάφοροι παράγοντες, όπως:

1. Εργατική νομοθεσία.
2. Συλλογικές συμβάσεις υπαλλήλων.
3. Γεωγραφική θέση τουριστικής επιχείρησης.
4. Μέγεθος και κατηγορία σε περίπτωση ξενοδοχείου και εστιατορίου.
5. Χρόνος λειτουργίας τουριστικής επιχείρησης.
6. Συνδικαλιστικές οργανώσεις.
7. Οικονομική ευρωστία της μονάδας.
8. Πνεύμα αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση.

4. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μέθοδος που έχει σκοπό να εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση το σωστό αριθμό κατάλληλα μορφωμένων και εκπαιδευμένων ανθρώπων, σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο στο μέλλον, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται εύρυθμη λειτουργία της.

Είναι επομένως μία εργασία που ξεκινά πριν την έναρξη λειτουργίας κάθε νέας τουριστικής επιχείρησης και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια ύπαρξής της, με σκοπό τον ποιοτικό, ποσοτικό και χρονικό προσδιορισμό σε ανθρώπινο δυναμικό.

Η ανάλυση και η πρόγνωση των αναγκών σε στελέχη θεωρούνται σκόπιμες, μόνον όταν υπολογίζουν ποσοτικά και ποιοτικά τα διαθέσιμα και απαραίτητα στελέχη με συγκεκριμένα προσόντα.

Ο ρόλος της Υπηρεσίας Προσωπικού είναι πολύ σημαντικός, διότι σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της τουριστικής επιχείρησης, αποφασίζει για το ποιές βελτιώσεις είναι δυνατόν να επιτευχθούν με τη σωστή επιλογή, προαγωγή ή ακόμα και εκπαίδευση του υπάρχοντος και νέου ανθρώπινου δυναμικού.

Οι βασικότερες περιπτώσεις πρόβλεψης αναγκών και κατάλληλου προγραμματισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πριν την έναρξη λειτουργίας μιας τουριστικής επιχείρησης και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η πρόβλεψη των αναγκών χωρίζεται στα εξής πέντε στάδια:

1. Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
2. Προσέλκυση προσωπικού.
3. Επιλογή προσωπικού.
4. Ενημέρωση – Προσαρμογή προσληφθέντων.
5. Εκπαίδευση προσωπικού.
6. Αξιολόγηση προσωπικού

4.1. Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

Για να προβλέψει κανείς τις μελλοντικές ανάγκες μίας επιχείρησης, απαιτείται η πρόβλεψη της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης ή των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης, της παραγωγικότητας, των τεχνολογικών εξελίξεων και αλλαγών στην παραγωγή, τόσο σε εθνικό όσο και σε ιδιώτικο επίπεδο, τις τάσεις μετακίνησης του προσωπικού, διάφορες νομοθετικές αλλαγές κ.α.

Για να κάνει κανείς τον προγραμματισμό πρέπει να προσδιορίσει τις πηγές εξέλιξης οι οποίες χωρίζονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:

A) Οι **τεχνολογικές** εξελίξεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό όσον αφορά στην απασχόληση και στην εξειδίκευση, είναι αυτές οι οποίες πηγάζουν από αλλαγές στην ισχύ, τις ύλεις που χρησιμοποιούνται και τα τεχνικά συστήματα.

B) Οι **κοινωνικές** εξελίξεις, οι οποίες επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό, είναι πληθυσμιακές τάσεις, η μόρφωση και η κοινωνική ανάπτυξη.

Γ) Οι **οικονομικές** εξελίξεις, στις οποίες υπάρχει ένα γενικό πρότυπο ανάπτυξης, το οποίο συνδέεται άμεσα με τις τεχνολογικές και τις κοινωνικές εξελίξεις.

Δ) Οι **πολιτικές** εξελίξεις, των οποίων οι αλλαγές π.χ. στην εξωτερική πολιτική, την εργατική νομοθεσία σε θέματα όπως η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, η εκπαίδευση κ.λ.π. καθώς και στη νομισματική πολιτική, θεωρούνται εξελίξεις οι οποίες επιρεάζουν άμεσα μία επιχείρηση.

Μετά από τη μελέτη όλων αυτών των εξελίξεων ,η επιχείρηση θα είναι σε θέση να προχωρήσει στο σωστότερο προσδιορισμό των αναγκών της σε ανθρώπινο δυναμικό.

4.2. Προσέλκυση προσωπικού

Η επιχείρηση για να καλύψει τις ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό, αναζητά το μελλοντικό προσωπικό της από την αγορά εργασίας, χρησιμοποιώντας τους παρακάτω τρόπους – μέσα :

1. Αγγελία σε εφημερίδα.

Η επαγγελματική αγγελία πρέπει να είναι σύντομη και να αποσπά αμέσως την προσοχή των ενδιαφερομένων. Η αγγελία πρέπει να αναφέρεται στην αμοιβή εργασίας, στο περιβάλλον εργασίας, στις ευκαιρίες και στις συμπληρωματικές παροχές.

2. Ραδιοφωνικές αγγελίες.

Γενικά απευθύνονται σε άτομα που δεν ψάχνουν ενεργητικά για εργασία και που δεν διαβάζουν εφημερίδες.

3. Πρακτορεία, γραφεία ευρέσεως εργασίας.

Οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να έρχονται σε επαφή με τέτοια γραφεία, καθ' ότι οι υπηρεσίες τους κοστίζουν λίγο.

4. Αφίσες και ανακοινώσεις .

Οι οποίες είναι αναρτημένες σε δημόσιους χώρους μεγάλης κυκλοφορίας.

5. Γνωστούς των διοικούντων ή των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι πολύ συχνά μεσολάβουν για να καλυφθούν κενές θέσεις με γνωστούς συναδέλφους τους.

6. Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι., Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων Ανωτέρας και Βασικής Εκπαίδευσης, κ.λ.π. τουριστικών ιδρυμάτων.

Οι εργοδότες λίγους μήνες πριν την κάθε περίοδο αποφοίτησης, έρχονται σε επαφή με τους αναμενόμενους απόφοιτους παίρνοντάς τους συνεντεύξεις έτσι ώστε να βρουν αυτούς που έχουν τα κατάλληλα προσόντα για την ανάλογη θέση.

7. Σύνδεσμος αποφοίτων τουριστικών σχολών.

Οι σύνδεσμοι αποφοίτων τουριστικών σχολών έχουν στη διάθεση τους λίστα ανέργων κατά ειδικότητα.

8. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων.

Για ορισμένες επαγγελματικές κατηγορίες μπορεί μία επιχείρηση να απευθύνθει στο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο. Οι Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων μπορούν συχνά να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες προσωπικού απομακρυσμένων ξενοδοχειακών μονάδων.

9. Προκηρύξεις

Γίνονται συνήθως για θέσεις, που πρόκειται να καλυφθούν με διαγωνισμό.

4.3 Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού είναι η διαδικασία με την οποία η τουριστική επιχείρηση επιλέγει από ένα αριθμό υποψηφίων, τον εργαζόμενο που ανταποκρίνεται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής της για μία θέση.

Η επιλογή του προσωπικού πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης καθώς η σωστή ή μη επιλογή επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου. Έτσι λοιπόν, αν το άτομο βρίσκει την εργασία του ενδιαφέρονσα τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο.

Οι μέθοδοι, οι οποίες μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση και τα οποία θα της επιτρέψουν να κάνει όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή, είναι οι παρακάτω :

A) Συνέντευξη



Η συνέντευξη είναι το σπουδαιότερο μέσο επιλογής, γιατί βοηθά αυτόν που επιλέγει να πάρει πληροφορίες για την προσωπικότητα του υποψηφίου, να αξιολογήσει τη συμπεριφορά του και να συνδυάσει την έντυπη αίτηση πρόσληψης με τις εντυπώσεις και τις παρατηρήσεις του.

Η συνέντευξη είναι μια δύσκολη διαδικασία και γι' αυτό πρέπει να γίνεται από έμπειρο άτομο

έτσι ώστε να μπορέσει να διερευνήσει τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες του υποψηφίου. Η συνέντευξη μπορεί να είναι διευθυνόμενη, δηλαδή να γίνεται πάνω σε συγκεκριμένα θέματα, τυποποιημένη, δηλαδή ο υποψήφιος απαντά αποκλειστικά σε συγκεκριμένες ερωτήσεις και μη διευθυνόμενη, οπότε δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα πάνω στο θέμα.

B) Βιογραφικά σημειώματα

Τα βιογραφικά σημειώματα περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο, όπως την ηλικία του, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του κ.λ.π. Μέσω των βιογραφικών σημειωμάτων διαπιστώνεται η ικανότητα έκφρασης του εργαζόμενου καθώς επίσης και το να παρουσιάζει συγκεκριμένα θέματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο.

Γ) ΤΕΣΤ

Τα τεστ είναι πολλές φορές πολύτιμα όργανα επιλογής προσωπικού.

Τα σημαντικότερα τεστ επιλογής προσωπικού είναι τα ακόλουθα:

- Τεστ νοημοσύνης (ευφυΐας, αντίληψης).
- Τεστ τεχνικών γνώσεων και ικανοτήτων.
- Τεστ ταχύτητας εκτέλεσης της εργασίας.
- Τεστ επιτευγμάτων (επιδεξιότητα).
- Τεστ προσωπικών χαρακτηριστικών (φιλοδοξία, αισιοδοξία, κρυψίνοια κ.λ.π.)

4.4 Ενημέρωση – Προσαρμογή προσληφθέντων.

Η ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε μία τουριστική επιχείρηση, αποτελεί ένα ούσιαστικό τμήμα του γενικού προγράμματος της ανάπτυξής της.

Ο κύριος σκοπός ενός ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων είναι, αφ' ενός μεν να παρέχει σε αυτούς μία ευχάριστη και φιλική υποδοχή, αφ' ετέρου δε να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον όσο γίνεται πιο σύντομα, έτσι ώστε να πετύχουν τη μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση της εργασίας τους.

4.5 Εκπαίδευση προσωπικού

Το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εκπαίδευση του προσωπικού, η οποία πρέπει να είναι θεσμός στο χώρο των επιχειρήσεων και να αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες τους.

Εκτενέστερη αναφορά στην εκπαίδευση προσωπικού θα γίνει στο δεύτερο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας.

4.6 Αξιολόγηση προσωπικού

Η αποτελεσματικότητα κάθε τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του έργου του προσωπικού της. Έτσι η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να παραλληλιστεί με την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του έργου του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μία σύγκριση του παραγόμενου με το πρότυπο έργο. Η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να δώσει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, επιλογή, προαγωγή εργαζομένων, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων είναι:

1. Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς και άλλων παραγόντων. Στην περίπτωση αυτή για την αξιολόγηση ενός τραπεζοκόμου, ο maitre σχετικά με την τεχνική του, τις σχέσεις του με τους πελάτες κ.λ.π.

2. Συγκρίσεις μελών προσωπικού που εκτελούν παρόμοια εργασία.
3. Καταγραφής περιστατικών από τον προϊστάμενο που είναι ενδεικτικά της συμπεριφοράς του κρινόμενου προσώπου.
4. Έκθεση ειδικού που δεν συντάσσεται από τον άμεσο προϊστάμενο, αλλά από έναν ειδικό σε θέματα αξιολόγησης.
5. Ελεύθερη έκθεση. Συντάσσεται σε απλό χαρτί από τον προϊστάμενο, όπου κρίνει τον εργαζόμενο.
6. Διοίκηση δια στόχων (Management by Objectives). Είναι ένας τύπος αξιολόγησης στον οποίο οι εργαζόμενοι θέτουν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο τους μερικούς στόχους, που πρέπει να πραγματοποιήσουν με την απόδοσή του, σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.
7. Τεχνική των σημαντικών περιστατικών. Ο προϊστάμενος σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου περιπτώσεις καλής ή κακής απόδοσης των υφισταμένων του.
8. Συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης. Ζητήται από τους υφιστάμενους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αξιολόγησης ή να δώσουν μία συνέντευξη, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα στον προϊστάμενο να μελετήσει τις απόψεις του ίδιου του εργαζόμενου σχετικά με την προσωπική του απόδοση.

Βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι να διαπιστωθεί αν κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται των θέσεων τους και να τους βοηθήσει να κάνουν πλήρη χρήση των δυνατοτήτων τους. Ενδιάμεσος στόχος είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών κάθε αξιολογούμενου.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΟΡΙΣΜΟΣ – ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η δυνατότητα της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης μιας κοινωνίας εξαρτάται άμεσα και απόλυτα αφενός από την ικανότητά της να παράγει και να αφομοιώνει νέες τεχνολογίες και αφετέρου από την ικανότητά της να αναπροσαρμόζεται στις νέες εξελίξεις. Οι συνεχείς διαρθρωτικές μεταβολές στην οικονομία, τις οποίες επιφέρουν οι ταχείες εξελίξεις, απαιτούν σημαντική επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να ανέβει το γενικό επίπεδο του εργατικού δυναμικού για να μπορεί να ανταποκριθεί στις δημιουργούμενες νέες ανάγκες σε εργασία.

Η εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μία πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, να μιλούν πολλές γλώσσες και να έχουν άψογη τεχνική στην ειδικότητά τους.

Επαγγελματική Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες (με διδασκαλία και με εξάσκηση), για να κάνουν σωστά και αποτελεσματικά την εργασία τους.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, δηλαδή απόκτηση χειρονακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Ασχολείται με τρία επίπεδα:

1. Ικανότητα για λήψη γνώσεων.
2. Ανθρώπινες σχέσεις.
3. Τεχνικές ικανότητες.

Η δεξιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου και επιρροής των προσωπικών μας αισθημάτων και των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο κυρίως στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και στον εργαζόμενο και γενικά

στην τεταμένη ατμόσφαιρα που συναντάται σε μία δραστήρια τουριστική επιχείρηση.

Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζόμενους με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγάλη συνεργασία.

Στόχος είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και η δημιουργία οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στους εργαζόμενους, οι οποίοι θα γίνουν τέλειοι γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ ΜΟΡΦΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Όπως είναι φυσικό οι μέθοδοι εκτέλεσης της εργασίας συνεχώς μεταβάλλονται ανάλογα με το ρυθμό που μεταβάλλονται και τα μέσα εκτέλεσης της εργασίας. Συνεπώς ανάλογα με τους ρυθμούς αυτούς, πρέπει οι γνώσεις και οι ικανότητες του προσωπικού να ανανεώνονται και να αναπροσαρμόζονται συνεχώς.

Για τους λόγους αυτούς η εκπαίδευση μαζί με τις άλλες μορφές εκπαίδευσης, με σκοπό την επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού, είναι μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων θεσμός και αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες της στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι μορφές εκπαίδευσης που σαν σκοπό έχουν την κατάρτιση του προσωπικού είναι :



1. *Μετεκπαίδευση.* Με τον όρο μετεκπαίδευση εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση.

2. *Επιμόρφωση* προσωπικού που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση. Έχει την έννοια της εκμάθησης ή εξειδίκευσης, στην χρήση νέων μηχανημάτων ή νέων μεθόδων ή στην παραγωγή ενός νέου προϊόντος

ή υπηρεσιάσζή στην εφαρμογή ενός καινούριου συστήματος. Η δυσκολία σ' αυτήν την περίπτωση είναι διττή, πρώτα γιατί απαιτείται γνώση της ψυχολογίας των ενηλίκων, ώστε η επιμόρφωση τους να είναι αποδοτική και δεύτερο, γιατί κάθε καινούργιο προσκρούει πάνω στη δύναμη της συνήθειας, όταν μάλιστα αυτό οφείλεται σε μακροχρόνια εφαρμογή.

3. *Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών.* Έχει σκοπό τη δημιουργία ανθρώπων ικανών να καταλάβουν θέσεις Managers μέσα στην επιχείρηση. Γι' αυτό με την εκπαίδευση, εκτός των γνώσεων που απαιτούνται λόγω της θέσης, απαιτείται και ειδική διδασκαλία χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα και συμπεριφοράς προς ανωτέρους, κατωτέρους και συναδέλφους. Η επιχείρηση έχει έντονο ενδιαφέρον για την καλή κατάρτιση των αυριανών στελεχών της.
4. *Μαθητεία.* Με τον όρο μαθητεία εννούμε την εκπαίδευση νέων στην ηλικία ατομών που προετοιμάζονται για την κατάληψη τεχνικών θέσεων εργασίας. Η πληρέστερη ειδίκευσή του θα γίνει με την άσκησή του στην πράξη.
5. *Εκπαίδευση νεοπροσλαμβανόμενων ενηλίκων.* Αφορά στην κατάρτιση των ορθολογικά προσλαμβανόμενων ενηλίκων για την απόκτηση της της ειδικότητας που απαιτεί η θέση εργασίας που πρόκειται να καταλάβουν αυτοί.
6. *Καθοδήγηση.* Είναι η συνεχής παροχή οδηγιών και πληροφοριών κατά τη διάρκεια της εργασίας .

3. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σ' όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι :

- ⇒ Η μείωση του χρόνου μάθησης, για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης. Πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.

- ⇒ Η καλύτερευση στο παρόν έργο. Δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους, η εκπαίδευση έχει τη θέση της, μ' αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους.
- ⇒ Η διαμόρφωση στάσεων, για υποστήριξη των ενεργειών της τουριστικής επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά προγράμματα (όπως π.χ. το μάθημα Οικονομία και επιχειρησιακά συστήματα) ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
- ⇒ Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα και ο ρυθμός παραπόνων π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: υπαλληλικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας και ανθρώπινες σχέσεις, μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητική υπηρεσία προς τους πελάτες, σπατάλη υλικού και ελλειπών μεθόδων εργασίας.
- ⇒ Η πλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές τουριστικές επιχειρήσεις σήμερα υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού εργαζομένων. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης.
- ⇒ Τα ωφελήματα στους ίδιους τους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον, ενισχύουν τη σιγουρία τους στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης μ' ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

4. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εξαιτίας του ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι έρχονται σε άμεση αλλά και σε έμμεση επαφή με το κοινό, η εκπαίδευσή τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Ένα ελάττωμα σε ένα μηχανήμα είναι λιγότερο τραγικό από ένα λεκιασμένο σεντόνι στο κρεβάτι του πελάτη.



Ένα μεγάλο ποσοστό ξενοδοχο-υπαλλήλων έχουν την τάση να μεταπηδούν από το ένα επάγγελμα στο άλλο και έτσι παρουσιάζονται ψυχολογικά ασταθείς. Πολλοί από αυτούς θεωρούν το επάγγελμά τους πρόσκαιρο και ελάχιστοι επιστρέφουν τον επόμενο χρόνο. Μία ιδιαιτερότητα λοιπόν στον ξενοδοχειακό τομέα είναι η ευκαιριακή απασχόληση και η εποχιακή απασχόληση. Ο κύριος λόγος για τον οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καταφεύγουν στους ευκαιριακά εργαζόμενους είναι οι αυξημένες ανάγκες που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής.

Επίσης τα υψηλά επίπεδα της εποχιακής απασχόλησης συνδέονται στενά με τον έντονα εποχιακό χαρακτήρα της λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την έλλειψη χρόνου για την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Το 48% των 1.600.000 ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι γυναίκες και μόνον ένα μικρό ποσοστό αναμένεται να κάνει καριέρα. (Το 1/2 των παραπάνω γυναικών έχει ηλικία 65 ετών). Το 62% μίας μισθοδοτικής κατάστασης αποτελείται συνήθως από ανειδίκευτους εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να εκπαιδευτούν εντός του ξενοδοχείου. Τα 2/3 αυτών είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, π.χ. βοηθοί σερβιτόρων και το 1/3 υπάλληλοι υποδοχής, ταμείες, αποθηκάριοι κ.λ.π.

Εξαιτίας λοιπόν αυτών των ιδιαιτεροτήτων, στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα η τελική ευθύνη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων απομένει στον επόπτη και όχι στον περαστικό εκπαιδευτή. Ο επόπτης αυτός ανταμοίβει ή τιμωρεί τον εργαζόμενο.

5. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ

Η εκπαίδευση προσωπικού τουριστικών γραφείων είναι κάτι που δύσκολα συναντά κανείς. Ελάχιστες σχολές υπάρχουν στην Ελλάδα, τόσο στο χώρο των τουριστικών γραφείων όσο και στο χώρο των ξεναγών. Αποτέλεσμα είναι να συναντά κανείς στο επάγγελμα ανειδίκευτο αλλοδαπό προσωπικό, το οποίο μιλά μεν άριστα με τους τουρίστες που συνοδεύει, δεν έχει όμως το σύνδρομο της Ελληνικής φιλοξενίας.

Υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις σε κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό τουριστικών πρακτορείων στην Ελλάδα. Τα μεγάλα πρακτορεία εκπαιδεύουν τα ίδια το προσωπικό τους, ενώ τα μικρότερα σπάνια εξασφαλίζουν εκπαιδευμένο προσωπικό από τα τμήματα που διαθέτει η ΣΤΕ, τα ΤΕΙ και τα ΙΕΚ.

6. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ

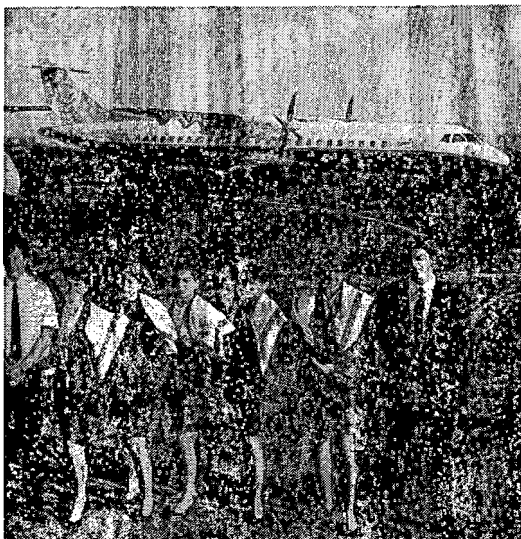


Πολλές σχολές εκπαιδεύουν προσωπικό επισιτιστικών επιχειρήσεων. Οι ανάγκες όμως είναι τεράστιες, έτσι ώστε η πλειοψηφία των εργαζομένων να γνωρίζει την εστιατοριακή και μαγειρική τέχνη μόνο πρακτικά και κατά συνέπεια μόνο ένα μικρό της μέρος.

Οι ταχύρρυθμες σχολές του Ο.Α.Ε.Δ. βοηθούν σημαντικά στη βελτίωση αυτής της κατάστασης, οι σχολές των Τουριστικών Επαγγελματιών, καθώς και τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης με επαγγελματικά σεμινάρια τα οποία επιδοτούνται από την Ενωμένη Ευρώπη.

7. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

Η φρενήρης εξέλιξη της τεχνολογίας κάνει την εκπαίδευση του προσωπικού των αεροπορικών εταιριών συνεχή και απαραίτητη.



Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες διαθέτουν ειδικές επαγγελματικές σχολές για την εκπαίδευση και την εξειδίκευση του προσωπικού τους. Οι σχολές αυτές μπορεί να έχουν κάποιο από τους παρακάτω σκοπούς:

- Εκπαίδευση στη διακυβέρνηση συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφους.
 - Εκπαίδευση στη συντήρηση συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφους.
 - Εκπαίδευση στις τεχνικές εξυπηρέτησης της πελατείας κατά τη διάρκεια της πτήσης.
- Εκπαίδευση στον τρόπο αντιμετώπισης της πελατείας επί του εδάφους όπως στο τμήμα έκδοσης εισιτηρίων, κρατήσεων θέσεων και γενικά μέσα στο αεροδρόμιο.
 - Εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού σε θέματα management.
 - Εκπαίδευση του τμήματος πωλήσεων σε θέματα marketing.

Όλες επίσης οι εταιρίες κατασκευής αεροσκαφών εκπαιδεύουν το προσωπικό των πελατών τους (αεροπορικών εταιριών), πάνω στη διακυβέρνηση και συντήρηση των νέων τύπων αεροσκαφών.

Οι αεροπορικές εταιρίες σπάνια εκπαιδεύουν το προσωπικό τους από το Α έως το Ω. Συνήθως προσλαμβάνουν προσωπικό το οποίο έχει τελειώσει έναν κύκλο σπουδών και φροντίζουν για την εξειδίκευση του πάνω στα αεροπλάνα και τις διαδικασίες της συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρίας.

8. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

8.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων προέρχεται από :

- Τις διαφορές του είδους, του εύρους και του βάθους των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρέπει να ακολουθήσουν.
- Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες στην τουριστική επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.
- Την αλλαγή του αντικείμενου εργασίας ορισμένων εργαζομένων που επιβάλλεται για να προσαρμοσθεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτές συνεπάγονται αλλαγές στις περιγραφές και στις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας.
- Τις προαγωγές του προσωπικού σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμπάνθυση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας κ.λ.π.
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούν στο μικροοικονομικό και μακροοικονομικό περιβάλλον.

8.2. ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

A) Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες.

Η οργανωτική μονάδα που είναι επιφορτισμένη με καθήκοντα οργάνωσης της εκπαίδευσης του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να διαπιστώσει εκπαιδευτικές ανάγκες όπως:

- χαμηλή παραγωγικότητα
- υπερβολικές σπατάλες πρώτων και βοηθητικών υλών
- υψηλό κόστος
- ελλιπής ποιοτικός έλεγχος
- παράπονα πελατών για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών
- κακή συμπεριφορά σε παλάτες
- απουσίες που οφείλονται σε βραχυχρόνιες “ασθένειες”
- άσχημο κλίμα εργασίας
- καθυστερήσεις παραδόσεων που οφείλονται σε λάθη του προσωπικού
- υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων
- κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων
- αγνόηση του κανονισμού εργασίας
- ανεπαρκώς πληροφορημένοι εργαζόμενοι για τα θέματα οργάνωσης και πολιτικής της επιχείρησης
- δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων
- έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
- ένταση στις σχέσεις του προϊσταμένου και του προσωπικού
- έλλειψη πειθαρχίας
- κακή επικοινωνία και επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων
- ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος.

Βέβαια οι παραπάνω ενδείξεις για πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες, μπορεί να είναι συμπτώματα αποτυχημένου management. Δηλαδή μπορεί να οφείλεται σε :

- αποτυχία υποκίνησης του προσωπικού
- αναποτελεσματικότητα της δομικής ή της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης
- πολύ υψηλά πρότυπα και στόχοι παραγωγής σε σχέση με τις δυνατότητες σε εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό
- κακή ποιότητα πρώτων ή βοηθητικών υλών
- λανθασμένο τρόπο διοίκησης σε σχέση με το βαθμό ωριμότητας του προσωπικού κάθε τμήματος.

Στα παραπάνω συμπτώματα εκτός από διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις πρέπει να οδηγήσουν τη Διοίκηση στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται να ερευνηθούν και να αναλυθούν οι συγκεκριμένες ανάγκες ατόμων ή ομάδων που παρουσιάζουν αποκλίσεις από την αναμενόμενη συμπεριφορά ή απόδοση.

Οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα ύπαρξης εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ περιγραφών εργασίας και προδιαγραφών θέσεων από τη μία μεριά και δεδομένων ικανοτήτων, συμπεριφοράς και γνώσεων του προσωπικού από την άλλη.

B) Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Η εκπαίδευση μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν πρέπει βέβαια να περιορίζεται μόνο στην κάλυψη των υπάρχουσών εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά θα επεκτείνεται και σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν καλύπτουν όλα τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά κενά. Αντίθετα, στοχεύουν να προετοιμάσουν το προσωπικό κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τα εκπαιδευτικά κενά να ελαχιστοποιηθούν στο μέλλον όσο το δυνατόν περισσότερο.

Η Οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Τομέας ή Τμήμα) της επιχείρησης ή του Οργανισμού που είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, πρέπει να συμμετέχει σε κάποιο Συμβούλιο Στρατηγικού Προγραμματισμού ή να συνεργάζεται στενά με τις διευθύνσεις Μάρκετινγκ, Προσωπικού και Παραγωγής και να πληροφορείται έγκαιρα τις σχεδιαζόμενες αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέτοιες ενδείξεις είναι :

- σχεδιαζόμενη επέκταση σε νέες περιοχές
- προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις ή ανέγερση νέων εργοστασίων επιλογή νέων αγορών – στόχων
- νέα είδη προϊόντων, νέες υπηρεσίες
- οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αλλαγές
- αγορά μηχανημάτων με νέα τεχνολογία
- νέες παραγωγικές μέθοδοι
- αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτικής και πολιτικής της επιχείρησης.

Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο προσωπικού προσδιορίζονται στα πλαίσια των ολοκληρωμένων ανάπτυξης στελεχών, που

αποσκοπούν να προετοιμάσουν το υπογύφιο στέλεχος για την ανάθεση θέσεων με αυξημένες ευθύνες.

8.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ακολουθούν παρακάτω οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επισήμανσης εκπαιδευτικών αναγκών :

1. Αξιολόγηση Προσωπικού

Ο προϊστάμενος ή μία ομάδα, αξιολογούν την απόδοση του προσωπικού. Αυτό συνήθως γίνεται περιοδικά (κάθε χρόνο) με ένα έντυπο αξιολόγησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει ερωτήσεις στις οποίες θα αναφέρεται: η ικανότητα λήψης αποφάσεων, γνώσεων, ικανότητα οργάνωσης, ικανότητα εργασίας, ικανότητα ηγεσίας, εξέλιξης, έλεγχος, ικανότητα σχεδιασμού κ.λ.π. Κατά την αξιολόγηση, ο προϊστάμενος προτείνει τρόπους με τους οποίους μπορεί το εκπαιδευόμενο προσωπικό να βελτιώσει την απόδοσή του.

2. Ανάλυση Εργασίας ή Δραστηριότητας.

Κάθε βήμα που γίνεται για την εκτέλεση της εργασίας ενός ατόμου εξετάζεται για να καθοριστεί πραγματικά αν χρειάζεται. Αφού ανακαλυφθεί ποιιά βήματα είναι αναγκαία, πρέπει να ανακαλυφθεί σε ποιιά από αυτά το άτομο χρειάζεται εκπαίδευση. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η ανάγκη είναι είτε για επιδεξιότητες είτε για γνώσεις.

3. Ανάλυση Ικανοτήτων.

Ο εκπαιδευτής πρέπει πρώτα να ανακαλύψει ποιές διαφορές υπάρχουν στην αποτελεσματικότητα ενός καινούργιου και ενός έμπειρου υπαλλήλου. Αυτές οι διαφορές θα δείξουν το μέγεθος της εκπαιδευτικής ανάγκης του καινούργιου.

4. Παρατήρηση.

Παρατηρώντας τι δεν κάνει σωστά ο υπάλληλος, μπορεί να βοηθήσει τον εκπαιδευτή να καθορίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης. Οι παρατηρήσεις μπορεί να είναι έμμεσες, όπως κριτική – ανάλυση των αποτυχιών στην

επικοινωνία, καθυστερήσεις, προβλήματα κατά τη ροή της εργασίας κ.λ.π.

5. *Ανάλυση στοιχείων.*

Αναλυτική εξέταση των στοιχείων σε θέματα όπως εναλλαγή προσωπικού, αδικαιολόγητες απουσίες, αναρρωτικές άδειες, αριθμός παραπόνων, δυσαρέσκεια πελατών, παραγωγή κ.λ.π., μπορεί να είναι πολύτιμη στον εντοπισμό εκπαιδευτικών στοιχείων. Επίσης οι αρνητικές αποκλίσεις από τα πρότυπα συχνά δείχνουν εκπαιδευτική ανάγκη.

6. *Αλλαγές στον οργανισμό ή την εργασία.*

Πολλές αλλαγές μέσα στον οργανισμό δημιουργούν την ανάγκη για εκπαίδευση, όπως π.χ. συγχώνευση θέσεων, δημιουργία νέων, κατάργηση παλαιών κ.λ.π.

7. *Συνεντεύξεις προϊσταμένων - υφισταμένων.*

Πολύ συχνά όταν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν για θέματα του οργανισμού, παρουσιάζεται η ευκαιρία να εντοπιστούν εκπαιδευτικές ανάγκες. Αυτές οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι επίσημες ή ανεπίσημες.

8. *Τι κάνουν οι άλλες εταιρίες.*

Αυτή είναι μία ιδιαίτερα πολύτιμη μέθοδος. Οι μικρότερες εταιρίες εποφελούνται πολύ όταν πληροφορούνται τι κάνουν οι μεγαλύτερες στον τομέα της εκπαίδευσης.

9. *Έρευνες και ερωτηματολόγια.*

Οι δύο αυτές διαδικασίες αν σχεδιαστούν σωστά, μπορούν να δώσουν πολύτιμες πληροφορίες. Παράδειγμα: σχεδιάζουμε ένα ερωτηματολόγιο και το στέλνουμε σε επιλεγμένους προϊσταμένους και υφιστάμενους. Στον προϊστάμενο δίνουμε έναν κατάλογο προβλημάτων και του ζητάμε να τα κατατάξει με τη σειρά που νομίζει ότι προκαλούν άγχος στον υφιστάμενό του. Στον υφιστάμενο δίνουμε το ίδιο έντυπο και του ζητάμε να κατατάξει τα δικά του προβλήματα. Από μία ανάλυση των

δύο αποτελεσμάτων, ανακαλύψαμε ότι υπήρχε ανάγκη εκπαίδευσης στην επικοινωνία. Η τεράστια ασυμφωνία μεταξύ τους, πώς έβλεπαν τη σοβαρότητα των προβλημάτων ο ένας και ο άλλος, υπόδειξαν την ανάγκη αυτή. Ένα σημαντικό όργανο στον εντοπισμό των ανάγκων είναι η περιγραφή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που περιγράφει τι ζητά η συγκεκριμένη εργασία. Η τεχνική περιγραφή της θέσης, που περιγράφει τι προσόντα πρέπει να έχει αυτός που κατέχει τη θέση για να μπορεί να την κάνει καλά, είναι επίσης πολύτιμη. Αν ο κάτοχος δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στις προδιαγραφές, τότε ίσως υπάρχει σοβαρή ανάγκη εκπαίδευσης για να μικρύνει ή να εξαλειφθεί το χάσμα. Η περιγραφή προαπαιτούμενης εκπαίδευσης στηρίζεται στις λεπτομερείς περιγραφές των ανάγκων του ατόμου, που πρέπει να καλύψει πριν, να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του.

9. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ – ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η σχεδίαση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνει υπόψη ορισμένους βασικούς παράγοντες, η παραγνώριση των οποίων, πολλές φορές, οδηγεί το πρόγραμμα σε αποτυχία. Πιο κάτω αναφέρονται ενδεικτικά μερικοί παράγοντες :

1. Η υποκίνηση

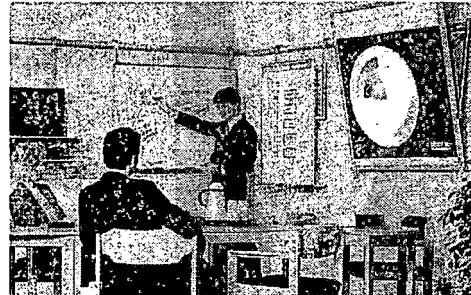
Η συσχέτιση του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος με ορισμένα κίνητρα παρακίνησης, που επηρεάζουν τη διάθεση των εκπαιδευόμενων, συντελεί στην επιτυχία της εκπαίδευσης. Η προαγωγή σε ανώτερη θέση ή αύξηση των αποδοχών ή ότι αποτελούν κίνητρα για παρακίνηση των εκπαιδευόμενων. Στην πράξη, τα παραπάνω παρακινητικά κίνητρα επηρεάζουν ευνοϊκά τους νεότερους εκπαιδευόμενους – εργαζόμενους, παρά τους παλαιότερους. Τέλος, πολλές φορές, η παροχή των κινήτρων όπως προβάλλεται από τους επικεφαλείς της εκπαίδευσης δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και υπάρχει διάσταση μεταξύ εξαγγελιών και πραγματικότητας. Τούτο βεβαίως, δημιουργεί δυσπιστία και κλονίζει το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων.

2. Φυσιολογικοί παράγοντες

Η μάθηση θεμελιώνεται στην αντίληψη που πραγματοποιείται με την όραση, ακοή, γεύση και αφή. Η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να αποβλέπει στον συνδυασμό των αισθήσεων, να εφαρμόζει μεθόδους διδασκαλίας που θα εμπεδώνουν την μάθηση με το συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων, π.χ. επίδειξη, προβολή κ.α.

3. Η πρακτική

Η αύξηση των γνώσεων της δεξιότητας ή της θέσης των εκπαιδευόμενων, προϋποθέτει την ενεργητική συμμετοχή του. Η κατανομή του εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους άσκησης και πρακτικής εφαρμογής, συντελεί στην εμπέδωση της μάθησης.



4. Χωρισμός της ύλης

Η διδασκαλία πρέπει να είναι συχνή και σύντομη, π.χ. ένας εκπαιδευόμενος στη χρήση μαχαιριών κουζίνας είναι προτιμότερο να εκπαιδευτεί σε δέκα 65λεπτα μαθήματα, παρά σε ένα μάθημα 7,5 ωρών. Έτσι ο διαχωρισμός της ύλης σε ενότητες και η ξεχωριστή διδασκαλία κάθε ενότητας, βοηθάει στην κατανόησή της. Η κατανομή των ενοτήτων της διδασκαλίας σε τμήματα είναι περισσότερο εφαρμόσιμη όταν η διδασκαλία αποβλέπει στην ανάπτυξη της δεξιότητας.

5. Ψυχολογικοί παράγοντες

Η εξασφάλιση καλού ψυχολογικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευόμενων, πρέπει να είναι βασικός στόχος της εκπαίδευσης. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις ψυχαγωγικές διαθέσεις, που επηρεάζονται από τις ανάγκες τους. Ένα σωστό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις διαφορετικές ικανότητες αποδοχής της διδασκαλίας από τους εκπαιδευόμενους.

Ένας εκπαιδευτής, δεν μπορεί να εκπαιδεύσει αν δεν ξέρει πως μαθαίνουν οι άνθρωποι και εξελίσσονται επαγγελματικά. Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν: 1) υπάρχει παρακίνηση για μάθηση, 2) όταν υπάρχει ενεργός συμμετοχή κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης(Είναι γεγονός ότι μαθαίνουμε καλύτερα όταν κάνουμε συγχρόνως και πρακτική εξάσκηση),

3) όταν τα πάντα διδάσκονται όπως ακριβώς θα χρησιμοποιήθουν, 4) όταν έχουν γνώση της προόδου τους.

Άλλες αρχές σχετικά με τη μάθηση είναι οι εξής:

- Όταν φτάσουμε στην ωριμότητα, η ικανότητα του ανθρώπου για μάθηση παραμένει σταθερή, αν και η διάθεση για μάθηση μπορεί να αρχίσει να σβήνει.
- Η εκπαίδευση απαιτεί ενεργητικότητα.
- Η εκπαίδευση βασίζεται σε παλιές εμπειρίες.
- Τα συναισθήματα των ανθρώπων επηρεάζουν την εκπαίδευση, καθώς επίσης και οι μεγάλες συναισθηματικές αντιδράσεις.
- Οι άνθρωποι μπορεί να αποκομίσουν κάτι από κάθε τους εμπειρία στην οποία εκτίθενται.
- Το ενδιαφέρον για την εκπαίδευση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική μάθηση.
- Οι διάφορες επιτυχίες από την αρχή της εκπαίδευσης αυξάνουν τις πιθανότητες για αποτελεσματική μάθηση.
- Ο φιλικός ανταγωνισμός λειτουργεί σαν ερέθισμα για την εκπαίδευση, το ίδιο και τα ενδιαφέροντα προβλήματα.

Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν, γεγονός που θα πραγματοποιηθεί μόνο με την σε βάθος γνώση τους.

Άλλα προγράμματα φροντίζουν την εκπαίδευση εργαζομένων που πρόκειται να μετατεθούν σε άλλες θέσεις εργασίας, αλλά τα νέα καθήκοντα που θα αναλάβουν βρίσκονται στην ίδια στάθμη με εκείνα που είχαν.

Άλλα προγράμματα αποσκοπούν στο να δώσουν γνώσεις στο κατώτερο προσωπικό, για να το βοηθήσουν να εξελιχθεί προς τις ανώτερες βαθμίδες της τουριστικής επιχείρησης.

Άλλα προγράμματα αναφέρονται στο σύνολο των εργαζομένων και αφορούν σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος, π.χ. πρόληψη των ατυχημάτων ή πολιτική της επιχείρησης.

Όλα αυτά τα προγράμματα συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα προέρχονται από ειδικά στελέχη της και τα μαθήματα γίνονται κατά τη διάρκεια της εργασίας ή εκτός του χρόνου αυτής.

Τα προγράμματα πρέπει να ελέγχονται κάθε χρόνο από τον υπεύθυνο για την εκπαίδευση.

Πολλές φορές, η τουριστική επιχείρηση αδυνατεί να παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους της και έτσι προσφεύγει σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής της. Η παρακολούθηση μαθημάτων, π.χ. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, βοηθά τα νέα ικανά στελέχη να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να διευρύνουν τις γνώσεις τους, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα, που θα συναντήσουν κατά τη διάρκεια της άσκησης των καθηκόντων τους.

Συχνά, στελέχη παρακολουθούν διάφορα προγράμματα ειδικών ινστιτούτων ή παροτρύνονται στην παρακολούθηση σεμιναρίων και διαλέξεων, καθώς επίσης και στη μελέτη περιπτώσεων και πινάκων.

Η αναγνώριση και ο έπαινος είναι σοβαρά κίνητρα για την εκπαίδευση. Ο εκπαιδευτής πρέπει να έχει υπόψη του, ότι δεν μαθαίνουν όλοι οι άνθρωποι το ίδιο εύκολα και ότι ορισμένα θέματα είναι πιο δύσκολο να αφομιωθούν από ορισμένα άλλα.

Καταλήγοντας μπορούμε να πούμε ότι η εκπαίδευση γίνεται αποτελεσματικότερη όταν: α) γνωρίζουμε τον σκοπό, τη χρήση και τη χρησιμότητα των θεμάτων της, β) έχουμε τη γνώση των απαιτούμενων προτύπων, και γ) γίνεται συνεχείς αξιολόγηση της προόδου μας.

10. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πάντοτε οι διοικούντες στις επιχειρήσεις θέλουν να βεβαιωθούν για τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης που χρηματοδοτούν. Έτσι οι υπεύθυνοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών αυτών προγραμμάτων, όπως είναι η μέτρηση των δεξιοτήτων και γνώσεων πριν και μετά την εκπαίδευση, οι συνεντεύξεις κ.λ.π.

Είναι όμως δύσκολο να διακρίνουμε σε τι ακριβώς οφείλεται μια βελτίωση στην παραγωγή, διότι επιδρούν και άλλοι παράγοντες όπως νέος εξοπλισμός, καλύτερος σχεδιασμός κ.λ.π.

Γι' αυτό μια πιο σίγουρη μέθοδος είναι η σύγκριση δύο ομάδων, εκ των οποίων η μία υποβάλλεται σε εκπαίδευση και η άλλη όχι, οπότε η σύγκριση μας οδηγεί σε πιο αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μία τέτοια μέθοδος σύγκρισης όμως είναι δύσκολη στην εφαρμογή της.

Γενικά, ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, όταν τοποθετεί τον εργαζόμενο γρήγορα στην παραγωγή, αυξάνει τις ικανότητές του και αντιμετωπίζει εύκολα τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης.

11. ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ

Ο Εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι ένα άτομο που έρχεται καθημερινά σε επαφή με τους εργαζομένους, έχει δημιουργήσει φιλικές σχέσεις μαζί τους και έχει φροντίσει γενικά να υπάρχει μεταξύ τους ένα ευχάριστο κλίμα. Τα κυριότερα εκπαιδευτικά προσόντα που πρέπει να έχει είναι:

1. Να γνωρίζει με κάθε λεπτομερεια το σύνολο των εργασιών που εκτελούνται στο τμήμα του.
2. Να έχει υπομονή, επιμονή και εφυία.
3. Να είναι ευγενικός, εύστροφος, παρατηρητικός και επινοητικός.
4. Να είναι ικανός να παρουσιάζει σωστά ένα θέμα, να έχει λεπτότητα στους τρόπους του και να δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο.
5. Να έχει καλή εμφάνιση, καθαριότητα, σταθερότητα, κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και γνώση των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας.

11.1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΜΕ ΤΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

Στην εποχή μας, εξ' αιτίας της σύγχρονης βιομηχανικής αναπτύξεως και της αυξημένης ζήτησεως ειδικευμένων εργατικών χεριών, είναι απολύτως απαραίτητο να διαθέτουν οι Προϊστάμενοι ακόμα και «διδασκτικές ικανότητες», για να εκπαιδεύσουν το όλο και πιο πολυάριθμο προσωπικό που δεν είναι αρκετά προπαρασκευασμένο για την ανάληψη και την αποδοτική εκπλήρωση ειδικών καθηκόντων.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ίσως την δυνατότητα να οργανώνουν ειδικές σχολές για να εκπαιδεύουν, με δικά τους έξοδα, το προσωπικό που τους είναι απαραίτητο. Αλλά το οικονομικό βάρος είναι δυσβάσταχτο και συνεπώς η μέθοδος αυτή είναι απρόσιτη για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες στηρίζονται κυρίως στη συνεργασία των Προϊσταμένων για να εξασφαλίσουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού τους και να καλύψουν τις ανάγκες τους σε ειδικευμένους εργάτες, τεχνίτες και υπαλλήλους.

Στα ανώτερα διευθυντικά επίπεδα, η ανάγκη αναπτύξεως «εκπαιδευτικής» δραστηριότητας εκ' μέρους των Προϊσταμένων δεν γίνεται τόσο αισθητή, όσο στα κατώτερα εκτελεστικά επίπεδα. Για παράδειγμα, ένας Διαυθυντής Υπηρεσίας που μπορεί να στηριχθεί σε μορφωμένους υπαλλήλους, οι οποίοι προσαρμόζονται στο σύστημα εργασίας με ελάχιστη πρακτική εξάσκηση, δεν έχει ανάγκη να «δίνει μαθήματα» στο προσωπικό του : θα δώσει μόνο μερικές οδηγίες, θα εξηγήσει ορισμένες λεπτομέρειες, και μετά θα περιορισθεί στην παρακολούθηση και την εποπτεία των νέων υφισταμένων του κατά το αρχικό στάδιο προσαρμογής. Ο Προϊστάμενος, όμως, ενός μικρού παραγωγικού τμήματος, που έρχεται σε άμεση επαφή με τους εργάτες, είναι συχνά υποχρεωμένος «να κάνει τον δάσκαλο», γιατί έστω και αν ο εργάτης ή ο τεχνίτης έχει κάποια κατάρτηση (π.χ. ένα πτυχίο πρακτικής σχολής), την εργασία του θα τη μάθει κυρίως στην πράξη, και ο Προϊστάμενος δεν θα τολμήσει να του εμπιστεφθεί το χειρισμό πολυδάπανων ή επικίνδυνων μηχανημάτων και εργαλείων, αν δεν βεβαιωθεί ότι είναι αρκετά εξασκημένος.

Πάντως, σε οποιοδήποτε επίπεδο της ιεραρχίας και αν βρίσκεται ο Προϊστάμενος, η ικανότητα του να μεταδίδει γρήγορα και αποτελεσματικά τις γνώσεις του, είναι πολύτιμη και για το τμήμα που διευθύνει και για την επιχείρηση γενικά.

Ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, σημαίνει μικρότερες απώλειες υλικών, λιγότερες ζημιές μηχανημάτων και εγκαταστάσεων, λιγότερα εργατικά ατυχήματα, λιγότερα σφάλματα κατά την εκτέλεση της εργασίας, χαμηλότερο κόστος παραγωγής και γενικά υψηλότερη παραγωγικότητα.

Μερικοί Προϊστάμενοι νομίζουν ίσως ότι, για να γίνουν καλοί εκπαιδευτές, χρειάζεται μακρόχρονη προπαρασκευή γιατί, εκτός από τις τεχνικές τους γνώσεις, τις οποίες έχουν αποκτήσει με τις σπουδές ή με την πείρα, πρέπει να αφιερώσουν πολύ χρόνο για να μάθουν και να αφομιώσουν τις διδακτικές μεθόδους, τις οποίες πρόκειται να χρησιμοποιήσουν.

Αλλά η δυσπιστία αυτή είναι αδικαιολόγητη. Ο Προϊστάμενος δεν θα είχε φθάσει στην θέση την οποία κατέχει, αν δεν διέθετε αρκετές ικανότητες και γνώσεις, οι οποίες εκτιμήθηκαν από τη Διεύθυνση της επιχείρησης και

ανταμείφθηκαν με μία προαγωγή από μία καθαρά εκτελεστική θέση σε μία διευθυντική θέση που συνεπάγεται πιο περίπλοκα καθήκοντα. Είναι απίθανο, λοιπόν, ότι ο Προϊστάμενος στερείται της ικανότητας να αφομιάσει γρήγορα και αποτελεσματικά μια απλή διδακτική μέθοδο που θα του επιτρέψει να μεταδώσει στους άλλους τις γνώσεις του γύρω από τα προβλήματα και τις ιδιομορφίες μιας εργασίας, την οποία εκτελεί από χρόνια.

Το σύστημα, χάρη στο οποίο ένας Προϊστάμενος μπορεί να γίνει καλός εκπαιδευτής των υφισταμένων του, είναι πάντα το ίδιο, ανεξαρτήτως της παραγωγικής δραστηριότητας, στην οποία πρόκειται να εφαρμοσθεί.

Η σπουδαιότερη αρχή κάθε διδακτικού συστήματος είναι να διεγείρεται το ενδιαφέρον του μαθητού για τα διδασκόμενα θέματα. Ο μαθητής ακούει τις απαραίτητες πληροφορίες, εξηγήσεις και οδηγίες, τις κατανοεί και τις θέτει σε πρακτική εφαρμογή, επαναλαμβάνοντας τις ίδιες ενέργειες μέχρις ότου αισθανθεί ότι κατέχει απολύτως το θέμα το οποίο διδάχθηκε. Αλλά για να φτάσει ως εκεί ο μαθητής πρέπει να είναι αποφασισμένος να μάθει, να επιζητήσει να διδαχθεί και να δείξει επιμέλεια στην εφαρμογή εκείνων που έμαθε.

Αν ο μαθητής δεν ενδιαφερθεί να μάθει, είναι αδύνατον να διδαχθεί έστω και τα απλούστερα πράγματα. Αλλά ακόμα και οι μαθητές που δείχνουν ενδιαφέρον, πολύ γρήγορα λησμονούν όσα έχουν διδαχθεί, αν δεν τα θέτουν αρκετές φορές σε πρακτική εφαρμογή. Για την αποτελεσματική εκπλήρωση της εκπαιδευτικής του αποστολής ο προϊστάμενος θα πρέπει να εφαρμόσει τους λογικούς κανόνες μάθησης.

12. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μέθοδοι με τις οποίες μία τουριστική επιχείρηση μπορεί να εκπαιδεύσει τα στελέχη της είναι πολλές και πρέπει να διαφέρουν, ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος. Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική εκείνη ενός εκκολλημένου διευθυντικού στελέχους ή ενός διοικητικού στελέχους. Παρακάτω αναφέρονται συγκεκριμένες μέθοδοι εκπαίδευσης που αφορούν τις διαφορετικές ομάδες στελεχών που απευθύνονται:

- Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.
- Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.
- Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία στελέχη.
- Μέθοδοι που αφορούν σε ανώτερα ηγετικά στελέχη.

A) Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης

1. Εγκατάσταση και ενημέρωση νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων

Η ενημέρωση και η εγκατάσταση των υπαλλήλων σε μία τουριστική επιχείρηση πρέπει να γίνεται σταδιακά και να αποτελεί ένα ουσιαστικό τμήμα του γενικού προγράμματος της ανάπτυξης της. Ο κύριος σκοπός ενός ενημερωτικού προγράμματος εγκατάστασης νεοπροσληφθέντων είναι, αφ' ενός μεν να παρέχει σ' αυτούς μία φιλική υποδοχή, αφ' ετέρου δε να τους προσαρμόσει στο νέο περιβάλλον όσο γίνεται πιο σύντομα, έτσι ώστε να πετύχουν τη μεγαλύτερη και καλύτερη απόδοση της εργασίας τους.

Τα πλεονεκτήματα της σταδιακής εγκατάστασης και ενημέρωσης των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων είναι:

- Η καλή αφομοίωση και προσαρμογή του νεοπροσληφθέντος στην ομάδα των συναδέλφων του με την οποία εργάζεται, αλλά και στην τουριστική επιχείρηση γενικότερα. Εδώ θα πρέπει να τονισθεί ότι η πιο κρίσιμη περίοδος για ένα νεοπροσληφθέντα είναι οι πρώτοι έξι μήνες. Εάν δηλαδή κάποιος σκοπεύει να φύγει από την εταιρία, είναι εξακριβωμένο ότι η πι'ο πιθανή περίοδος για να το πραγματοποιήσει, είναι αυτή των πρώτων έξι μηνών. (ύστερα από μελέτες του Ινστιτούτου Διευθύνσεως Προσωπικού της Μεγάλης Βρετανίας).
- Μειώνεται ο αριθμός των εργαζομένων που φεύγει από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού.
- Η επιτυχημένη προσαρμογή του εργαζόμενου στο νέο περιβάλλον της εργασίας αυξάνει την ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία του.

2. Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης.

Η λειτουργικότητα και η ανάπτυξη μίας επιχείρησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασικό, παραδοσιακό τρόπο που έμαθαν να σκέπτονται για να αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα, να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψη τους καθώς και νέους τρόπους θεώρησης των προβλημάτων, ανακατατάσσοντας, συνδυάζοντας και κάνοντας διάφορα πειράματα με τα

δεδομένα που διαθέτουν ώσπου να βρουν την προσφερότερη λύση. Γι' αυτό πολλοί ονομάζουν τα προγράμματα αυτά « ανιχνευτές ιδεών ».

Το πιο γνωστό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται συνήθως γι' αυτές τις περιπτώσεις είναι το λεγόμενο “ brainstorming “ (θύελλα εγκεφάλων). Στα άτομα που συμμετέχουν σ' αυτή τη διαδικασία δίνεται ένα πρόβλημα και ζητείται να βρεθεί μία πρωτότυπη λύση. Οι συμμετέχοντες προσπαθούν να δώσουν πρωτότυπες απαντήσεις, λέγοντας ό,τι σχετικό τους περνά από το μυαλό εκείνη την ώρα. Στη φάση αυτή τα σχόλια και η κριτική είναι πολύ περιορισμένα, οι απαντήσεις και οι ιδέες υφίστανται λεπτομερή ανάλυση και κριτική όταν τελειώσει η διαδικασία.

Μια άλλη μέθοδος είναι η “Synectics” (συνεκτικότητα). Με τη μέθοδο αυτή προσπαθούμε να μάθουμε στα άτομα πως να αναλύουν τους παράγοντες που συνθέτουν ένα πρόβλημα καθώς και τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι παράγοντες αυτοί και να βρίσκουν λύσεις βασισμένοι στις εμπειρίες τους. Για το λόγο αυτό τα άτομα που αποτελούν τις ομάδες που εκπαιδεύονται με τη μέθοδο αυτή έχουν ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, εμπειρίας και ειδικεύσεως.

3. Διαλέξεις

Η διάλεξη είναι μία πολύ παλιά μέθοδος διδασκαλίας, πολλές φορές δεν προβλέπεται ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Ο συνδυασμός της διάλεξης με προβολή χαρτών, διαγραμμάτων κ.λ.π., οπτικών και άλλων ακουστικών μέσων βοηθάει στην κατανόηση της διδασκαλίας.

Αξίζει εδώ να τονίσουμε τη διάλεξη «Διδασκαλία με ομιλία», όπου είναι μία προετοιμασμένη εκπαιδευτική ομιλία με εκπαιδευτικούς σκοπούς. Πρέπει να είναι παρακινητική, καλά οργανωμένη, λογική και σαφής στους εκπαιδευόμενους. Ο εκπαιδευτής καθορίζει την κατεύθυνση και σε ποιο βαθμό, θα παρουσιαστεί το υλικό. Είναι κατάλληλη για μεγάλες ομάδες, για εισαγωγή και προσανατολισμό γιατί παρουσιάζονται πληροφορίες που είναι δύσκολο να πάρουν οι εκπαιδευόμενοι με άλλο τρόπο.

4. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι συνεχώς ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας και της επιστήμης. Για το λόγο αυτό στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν κάποιους κύκλους μαθημάτων που διοργανώνονται από ειδικούς επιστήμονες ή παρακολουθούν κάποια μαθήματα που γίνονται από κάποιες τεχνολογικές σχολές ή πανεπιστήμια.

B) Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.

1. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)



Στην περίπτωση αυτή, ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή της από τον εκπαιδευόμενο, διορθώνοντάς τον και δίνοντάς του οδηγίες μέχρι να καταφέρει να μαθει να την εκτελεί σωστά.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο εκπαιδευτής είναι:

1. Προετοιμασία εκπαιδευόμενου.

- Κάντε τον να αισθανθεί άνετα.
- Αποσπάστε το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη του.
- Εξακριβώστε αυτά που ήδη γνωρίζει σε σχέση με τις απαιτήσεις του έργου με το οποίο θα ασχοληθεί.
- Τονίστε ιδιαίτερα τη συσχέτιση του έργου με τη γενικότερη αποστολή της επιχείρησης.

2. Παρουσιάστε το έργο που θα διδαχθεί με βήματα, ως εξής:

- Αναλύστε το, επιδείξτε και εξηγήστε το έργο με υπομονή
- Βεβαιωθείτε ότι κάθε βήμα που προηγήθηκε έγινε αντιληπτό.
- Τονίστε ιδιαίτερα τα σημεία κλειδιά, ένα κάθε φορά.
- Υπενθυμίστε τα διάφορα tricks της συγκεκριμένης εργασίας.

3. Πρακτική εφαρμογή εκ μέρους του εκπαιδευόμενου.

- Δώστε του την ευκαιρία να εκτελέσει την εργασία μόνος του.
- Να είστε έτοιμοι να τον βοηθήσετε για την αποφυγή λαθών.
- Κάντε τον εκπαιδευόμενο να αισθάνεται άνετα.
- Κάντε την κριτική σας με διπλωματικό τρόπο.
- Δώστε του τη δυνατότητα να εξηγήει το κάθε βήμα καθώς προχωρεί.

4. Εξετάστε και παρακολουθήστε.

- Βάλτε τον να εκτελεί την εργασία από μόνος του.
- Ελέγχετε την απόδοση του, μετά από ένα στάδιο πρακτικής εξάσκησης.
- Δώστε την ευκαιρία να σας εξηγήσει τα σημεία κλειδιά, τα διάφορα Tricks και τις πρακτικές μεθόδους.
- Αφήστε τον να αισθάνεται ελεύθερος στο θέμα της υποβολής ερωτήσεων.
- Εντάξτε τον στο κανονικό πρόγραμμα εποπτείας.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτείται πρόσθετος εξοπλισμός για την επιχείρηση και επιπλέον ο εκπαιδευόμενος μαθαίνοντας παράγει έργο. Μειονεκτεί όμως προς το ότι η επιτυχία της βασίζεται αποκλειστικά στη διδακτική ικανότητα του προϊσταμένου ή του οποιουδήποτε πεπειραμένου υπαλλήλου, η οποία μπορεί να είναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη, και ως προς το ότι μπορεί να προκληθεί καταστροφή ακριβών και πολύπλοκων μηχανισμών λόγω απειρίας του εκπαιδευόμενου.

2. *Προκαταρτική εκπαίδευση (vestibule training)*

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας στην οποία θα εκπαιδευθεί ο υποψήφιος. Μέσα σ' αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη σκεκριμένη εργασία, γιατί θα είναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του. Πλεονεκτήματα της μεθόδου θεωρείται η μείωση του χρόνου εκπαίδευσεως καθώς και η καλύτερη κατανόηση των απαραίτητων γνώσεων. Μειονεκτήματα πάλι θεωρείται το υψηλό κόστος που απαιτείται για να διατηρεί η επιχείρηση ειδικά εξοπλισμένους χώρους.

Γ) Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.

Η δουλειά ενός προϊσταμένου διαφέρει από τη δουλειά ενός απλού υπαλλήλου. Ένας προϊστάμενος, έστω και μικρού τμήματος ή κατωτέρου ιεραρχικού επιπέδου, πρέπει π.χ. να καθοδηγεί, να συντονίζει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να υλοποιεί ή να διευθετεί ο,τιδήποτε φέρνει προσκόμματα στην ομαλή λειτουργία του τμήματος του κ.λ.π. Πρέπει δηλαδή, πέρα από τις ειδικές γνώσεις που θα διαθέτει σχετικά με το αντικείμενο του τμήματός του, να είναι εξοπλισμένος και με κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες οι οποίες θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο.

Εκτος από κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο που θα πρέπει να αποκτήσουν διαβάζοντας σχετικά με το τι είναι διοίκηση, οι υποψήφιοι προϊστάμενοι θα πρέπει να δοκιμάσουν και στην πράξη τις δυνάμεις τους, για να μπορέσει και η επιχείρηση να εκτιμήσει τις δυνατότητές τους. Μερικές βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης των προϊσταμένων είναι:

1. *Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training)*

Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο, αφού είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από τον καθένα. Έτσι, σ' αυτήν την περίπτωση τοποθετούμε τον εκπαιδευόμενο σε θέση «βοηθού προϊσταμένου», όπου με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοικήσεως.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητάς, του να δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος μάθει να ενεργεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμός ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες ελέγχου, προσλήψεως προσωπικού κ.λ.π.) είναι λιγότερο χρήσιμη στο πεδίο ανθρώπινων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο ένας προϊστάμενος επικοινωνεί, υποκινεί και γενικά διευθύνει τους υφισταμένους του ή συμπεριφέρεται με τους συναδέλφους του, είναι κάτι το προσωπικό, είναι κάτι που, πέρα από τις γνώσεις, εξαρτάται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητά του.

2. *Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)*

Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε ένα άλλο τομέα της επιχείρησης π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος κρατήσεων σε ένα ξενοδοχείο μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου στο τμήμα συνεδρίων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό να αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων και εφαρμόζεται σε στελέχη που ήδη έχουν χρηματίσει προϊστάμενοι.

3. *Υπόδυση ρόλων (role playing)*

Σχηματίζεται μια ομάδα εκπαιδευομένων όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης στα οποία πρέπει να εκπαιδευτούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

4. *Πρακτική εξάσκηση (in basket exercise)*

Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται μ' ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα στα οποία καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις και οι ενέργειες του παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.

5. *Θεωρητική εκπαίδευση*

Στην θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κ.λ.π. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις προηγούμενες μεθόδους, εφόσον αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα που θα τους απασχολήσουν ή τους απασχολούν.

6. *Μέθοδοι που αφορούν στα ανώτερα ηγετικά στελέχη.*

Τα ανώτερα στελέχη εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα στον οποίο προϊστανται, πρέπει να έχουν μια γενικότερη μόρφωση και εκπαίδευση, για να ανταποκριθούν τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν κάποια μέρα θέση γενικού διευθυντή.

Τα στελέχη αυτά έχουν συνήθως ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικά με θέματα διοικήσεως και οπωσδήποτε διαθέτουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες, καθόσον έχουν ήδη χρηματίσει συνήθως ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευσή τους μπορούμε να εφαρμόσουμε τις μεθόδους για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη που μόλις προηγουμένως αναλύθηκαν και τι οποίες θα χρησιμοποιηθούν προσαρμοσμένες ανάλογα.

Υπάρχουν βέβαια και άλλες μέθοδοι, οι οποίες μπορεί να είναι εφαρμόσιμες στις επιχειρήσεις. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. *Επιχειρηματικά παιχνίδια (business games)*

Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων παίρνουν μια σειρά αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούν και ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οι οποίοι προγραμματισμένοι με τις κατάλληλες μεταβλητές, αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων.

2. *Εκπαίδευση ευαισθησίας (sensitivity training)*

Όσο πιο ψηλά στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει ένα στέλεχος, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Αυτό σημαίνει ότι για να μπορέσει να διευθύνει σωστά αυτούς τους ανθρώπους και να εκτελεί σωστά το έργο του, πρέπει να μην έχει προβλήματα συμπεριφοράς τόσο με τους υφισταμένους του όσο και με τους ομοιοβάθμους του και τους ανώτερους του. Για το σκοπό αυτό τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:

- Να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων.
- Να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους.
- Να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους.
- Να βελτιώσουν την ενημέρωσή τους σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους.
- Να παίρνουν υπόψη τους τόσο τις γνώμες όσο και τα αισθήματα των άλλων.
- Να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο.
- Να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.

Η ομάδα των εκπαιδευόμενων αποτελείται από λίγα μέλη και η μορφή αυτής της εκπαίδευσης βασίζεται στη συζήτηση. Η ομάδα μόνη της προτείνει τα θέματα που θέλει να συζητηθούν, ενώ ο πρωταρχικός ρόλος του εκπαιδευτή συνίσταται στο να συντονίζει τη συζήτηση και να παροτρύνει τους συμμετέχοντες να ασκήσουν κριτική, τόσο στη δική τους συμπεριφορά, όσο και στη συμπεριφορά των άλλων μελών της ομάδας.

Προσπαθήσαμε να περιγράψουμε τις βασικότερες μεθόδους που διαθέτει μια επιχείρηση, για να βελτιώσει τις ικανότητες των στελεχών της. Οι μέθοδοι αυτές και ιδιαίτερα οι πιο εξειδικευμένες, επιβαρύνουν την επιχείρηση με κάποιο κόστος. Φυσικά, διερωτάτε κανείς εάν αξίζει τον κόπο να υποβληθεί η επιχείρηση στις δαπάνες αυτές; Βεβαίως και αξίζει εφόσον προσδοκά κάποιο, έστω και μακροχρόνιο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να διοργανώνει ασυλλόγιστα εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά πρέπει αφού τα μελετήσει προσεκτικά, να επιλέγει τα καταλληλότερα για κάθε περίπτωση.

Αν και είναι δύσκολο να μετρηθεί η επίδραση της εκπαίδευσης στην αποδοτική συμπεριφορά των ατόμων, εντούτοις προτείνονται οι εξής τρόποι:

1. Όπου είναι δυνατό, μπορούμε να μετρήσουμε την επίδοση ενός ατόμου, ή μιας ομάδας πριν και μετά την εκπαίδευσή τους και να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα.
2. Να συγκρίνουμε την επίδοση δύο ομάδων που εκτελούν το ίδιο είδος εργασίας, αλλά από αυτές τις ομάδες η μία να έχει εκπαιδευτεί ενώ η άλλη όχι.

Πέρα όμως από αυτά δεν πρέπει ποτέ να ξεχνάμε ότι οποιαδήποτε μέθοδος εκπαίδευσης θα αποδώσει τα αποτελέσματα που προσδοκάμε, μόνο όταν τα στελέχη που συμμετέχουν είναι ταυτισμένα με τους στόχους της οργανώσεως και η ένταση της υποκινήσεως είναι υψηλή. Διαφορετικά, το πρόγραμμα εκπαίδευσεως θα αποτύχει.

12.1 Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας

Η Εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου είναι διαφορετική. Κάθε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και τα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί προσοχή.

1. **Υπάλληλοι υποδοχής :** πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να προσφέρουν ικανοποιητική κι ευχάριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες. Ο ρεσέψιονιστ, με κατάλληλη εκπαίδευση, μπορεί να λάβει επαγγελματικές γνώσεις, να μάθει ξένες γλώσσες και να αποκτήσει τακτ και διπλωματία. Απαιτείται εκπαίδευση, ώστε να αποκτηθούν οι απαιτούμενες ικανότητες και η ανάλογη συμπεριφορά, για να μη φθαρεί η διαμονή του πελάτη από αγενή συμπεριφορά. Κύρια, απαιτείται συνεχής εκπαίδευση πάνω σε θέματα τεχνολογίας και συγκεκριμένα σε θέματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής πληροφορίας κ.τ.λ.

2. **Γκρουμ :** ο γκρουμ είναι ο υπάλληλος που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη κατά την άφιξη του και συντελεί στην πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο.
Εκτός από τις αποσκευές του πελάτη είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο εφοδιασμού του δωματίου και πρέπει να είναι έτοιμος να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις που θα του κάνει ο πελάτης.
Η εκπαίδευση του θα πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων και στην προσαρμογή του στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.
3. **Κρατήσεις Δωματίων και Λογιστήριο :** η εκπαίδευση σ' αυτά τα τμήματα περιλαμβάνει την εισαγωγή των εργαζομένων στο πρόβλημα των κρατήσεων και στην πρόβλεψη μιας οργάνωσης, που να διευκολύνει τη δουλειά του ρεσέψιονιστ, να περιορίζει τα λάθη και να εξασφαλίζει μια άριστη εξυπηρέτηση.
Βασικές προϋποθέσεις για τους εργαζόμενους στο τμήμα λογιστηρίου είναι η γνώση της απαιτούμενης λογιστικής, η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Οι λογαριασμοί των παλατών πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά προτού παραδοθούν στον πελάτη για την αποφυγή λαθών που αποτελούν σημαντικό σημείο δυσφήμισης του ξενοδοχείου.
Η εκπαίδευση τους περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση των λογαριασμών, τη γνώση των διάφορων μεθόδων κράτησης δωματίων, τη σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Επίσης πρέπει να γίνεται συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής.
4. **Προσωπικό Ορόφων :** Το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται τα σεντόνια και να αερίζονται τα στρώματα, πρέπει να διδαχθούν και να ενσωματωθούν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, γιατί διαφορετικά μπορεί να παραβλεφθούν. Οι ανάγκες εκπαίδευσης στο τμήμα ορόφων είναι τεράστιες δεδομένου ότι το προσωπικό ορόφων σχεδόν ποτέ δεν έχει δεχθεί ειδική εκπαίδευση. Πρέπει λοιπόν να εκπαιδευτεί σε θέματα μεθοδολογίας σε σχέση με την καθαριότητα, αλλά και σε θέματα εξάσκησης της «τουριστικής συνείδησης» των εργαζομένων στο σοβαρότατο αυτό τμήμα.

12.2 Η εκπαίδευση στα εστιατόρια



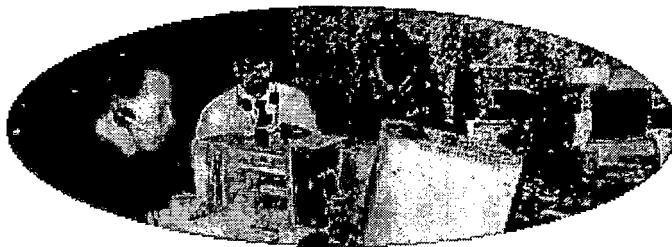
1. Σερβιτόροι : οι σερβιτόροι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να αφήνουν άριστες εντυπώσεις με την καλή συμπεριφορά τους και τη γρήγορη εξυπηρέτησή τους. Η εμφάνιση τους πρέπει να είναι πάντοτε περιποιημένη. Η εκπαίδευση τους πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές αρχές :

- A) Κατά την παραγγελία πρέπει να υπάρχει πάντα φιλική στάση, ενώ ένας ευγενικός χαιρετισμός και ένα χαμόγελο κρίνονται απαραίτητα.
- B) Πρέπει να υπάρχει γνώση όλων των ειδών που διαθέτει η επιχείρηση.
- Γ) Δεν επιτρέπονται λάθη κατά την εκτέλεση του σερβιρίσματος.
- Δ) Απαγορεύεται το άγγιγμα του χείλους των ποτηριών.
- Ε) Όταν ανακοινώνεται το ποσό του λογαριασμού πρέπει να δίδεται στον πελάτη το έντυπο.
- Στ) Όταν σερβιριστούν όλα τα τραπέζια πρέπει οι σερβιτόροι να μένουν στη θέση τους και να τακτοποιούν ό,τι χρειάζεται μέσα στην αίθουσα.
- Ζ) Όταν υπάρχει φόρτος εργασίας και δεν είναι δυνατό να εξυπηρετηθεί αμέσως ένα τραπέζι, θεωρείται αποτελεσματικό να πουν στους πελάτες «θα είμαι αμέσως κοντά σας».

2. Τμήμα κουζίνας: Υπάρχουν ορισμένα πρότυπα ώστε όλα τα εδέσματα να μπορούν να συγκριθούν και μόνο στην περίπτωση που κριθούν τέλεια θα πρέπει να βγουν από την κουζίνα. Η εκπαίδευση εδώ είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, βήμα προς βήμα, έτσι ώστε να καλύπτονται τα αδύνατα σημεία και να αναπτύσσονται οι τεχνικές δεξιότητες. Καινούργες μέθοδοι, καινούργες συνταγές και καινούργια μηχανήματα αποτελούν θέματα για επαναλαμβανόμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες.



12.3 Η εκπαίδευση στα τουριστικά γραφεία



Το προσωπικό των τουριστικών γραφείων πρέπει να γνωρίζει ξένες γλώσσες, το δυνατόν περισσότερες και το δυνατόν καλύτερα.

Συνοδοί τουριστών : πρέπει να εκπαιδεύονται πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις, να γνωρίζουν τις περιοχές που επισκέπτονται, να γνωρίζουν τη θερμοκρασία, την αξία του συναλλάγματος και να είναι έτοιμοι να απαντήσουν σε κάθε πληροφορία που θα ζητήσει ο πελάτης.

Οδηγοί τουριστικών λεωφορείων : πρέπει να εκπαιδεύονται στις ανθρώπινες σχέσεις και να συνειδητοποιούν τη διαφορά της μεταφοράς ανθρώπων από τη μεταφορά εμπορευμάτων.

Ξεναγοί : πρέπει να εκπαιδεύονται στις ανθρώπινες σχέσεις και να συνειδητοποιούν ότι παρουσιάζουν κατ' επάγγελμα την κοινή μας πολιτιστική κληρονομιά. Πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα ώστε να αποκτούν ξεκάθαρες και ολοκληρωμένες γνώσεις σχετικά με κάθε μνημείο που παρουσιάζουν.

Στελέχη τουριστικών γραφείων και αεροπορικών εταιρειών : πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τις ανθρώπινες σχέσεις, σχετικά με την εξέλιξη της τεχνολογίας, με τις μετατοπίσεις των τουριστικών προτιμήσεων και σχετικά με τις εξελίξεις της τεχνογνωσίας του τουρισμού.

13. Αποτελέσματα της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Όταν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις εργασιακές συνθήκες. Γενικά, το ενδιαφέρον που δείχνει ο εκπαιδευτής είναι εκείνο το οποίο ενεργεί σαν κίνητρο και βοηθά το μαθητευόμενο να φτάσει πιο γρήγορα σε πλήρη αποδοτικότητα.

Με τη διδασκαλία μεταδίδονται οι καλύτερες μέθοδοι κι έτσι ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί την εργασία του σωστά ενώ ο κίνδυνος λαθών, λόγω απειρίας ή άγνοιας, μειώνεται στο ελάχιστο.

Ένας ανεκπαιδευτος και άπειρος λαντζέρης κοστίζει στην ξενοδοχειακή μονάδα πολλά χρήματα. Μια μελέτη των ξενοδοχειακών μονάδων της Νέας Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων μειώθηκαν οι ζημιές κατά 73%.

Διάφορες μελέτες απέδειξαν ότι τα ατυχήματα ανάμεσα στους ανεκπαιδευτους υπαλλήλους είναι τρεις φορές περισσότερα απ' ότι εκείνα τα οποία συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευμένων. Άλλωστε μια από τις σημαντικότερες αιτίες των ατυχημάτων είναι το ψυχολογικό άγχος που δημιουργείται από έλλειψη γνώσεων.

Η μεταπήδηση ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους είναι η μισή από εκείνη που υπάρχει στους ανεκπαιδευτους.

Ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια για την εργασία που εκτελεί έχει περισσότερο από κάθε άλλον την τάση να απουσιάζει.

Ένας εκπαιδευόμενος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια από ότι ένας ενειδίκευτος. Βλέποντας το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη μπορούμε να βγάλουμε αναλογικά συμπεράσματα για το βαθμό εκπαίδευσης ενός υπαλλήλου.

Η ικανότητα και τα κίνητρα είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν την παραγωγικότητα. Τα κίνητρα έχουν σαν συνέπεια την απόκτηση γνώσεων και κέρδους, ενώ η ικανότητα συνεπάγεται μόρφωση και ιδιαίτερα εκπαίδευση.

Αναπτύσσεται η σταθερότητα και η ευκαμψία της επιχείρησης. Ο λόγος είναι γιατί η τουριστική επιχείρηση που διαθέτει εκπαιδευόμενο προσωπικό, διαθέτει παράλληλα και τη δυνατότητα αντιμετώπισης ελλείψεων σε προσωπικό ή αλλαγής συνθηκών εργασίας και κυρίως τη δυνατότητα προσαρμογής σε νέες αλλαγές ποιότητας και όγκου εργασίας.

Ο υψηλής εκπαιδευτικής στάθμης εργαζόμενος, δεν έχει ανάγκη μεγάλου βαθμού εποπτείας. Και ο επόπτης και ο εποπτευόμενος, επιθυμούν λιγότερη εποπτεία, ο δε εργαζόμενος γενικά, επιθυμεί μεγαλύτερη ανεξαρτησία.

Πέρα όμως από την ίδια την επιχείρηση, η εκπαίδευση δίνει πολλά πλεονεκτήματα και στον ίδιο τον εργαζόμενο, όπως :

- ① Αναπτυγμένη ικανότητα,
- ② Πιθανότητα προαγωγής, και
- ③ Αναπτύσσεται στον εργαζόμενο αυτοσεβασμός και το αίσθημα της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας.

Μέσω της διδασκαλίας των νέων υπαλλήλων από ειδικά καταρτισμένα άτομα, μειώνεται ο χρόνος μάθησης της σωστής εκτέλεσης της εργασίας για τους νεοπροσλαμβανόμενους.

Με την εκπαίδευση βελτιώνεται το αποτέλεσμα στην εκτελούμενη εργασία, τόσο στους νέους όσο και στους παλαιούς υπαλλήλους, βελτιώνεται η συνεργασία και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.

Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την πλήρωση των αναγκών της τουριστικής επιχείρησης σε προσωπικό και για τη λύση διαφόρων λειτουργικών θεμάτων.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης στους ίδιους τους εργαζόμενους είναι σημαντικά, διότι με τις γνώσεις που αποκτούν μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και βελτιώνουν τις δυνατότητες παραγωγής μέσα στην επιχείρηση.

14. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ο χώρος εργασίας της τουριστικής οικονομίας θεωρείται ελεύθερος, προσβάσιμος και δυνητικός προς τον καθένα ο οποίος μιλά μία ξένη γλώσσα σε μέτριο επίπεδο. Στις μη τουριστικές περιοχές κι αυτό το το ειδικό προσόν της γλώσσας δεν ζητείται. Δεν τίθεται βέβαια, έστω προς συζήτηση, η αναγκαιότητα κατοχής πτυχίου τουριστικής σχολής, οποιουδήποτε επιπέδου ως βασική προϋπόθεση ενασχόλησης με τα τουριστικά επαγγέλματα.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι αυτοί να μην έχουν στην ουσία κανένα εφόδιο που να τους επέτρεπε την ομαλή επαγγελματική τους αποκατάσταση. Οι δυνατότητες εκπαίδευσης τους στο χώρο της δουλειάς είναι περιορισμένες αν λάβουμε υπόψη μας ότι στον τομέα των Υπηρεσιών κυριαρχούν οι τουριστικές επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους, οι οποίες αδυνατούν να δώσουν κάποιο είδος σωστής πρακτικής κατάρτισης, και πολύ περισσότερο να συνδυάσουν θεωρητική και πρακτική εξάσκηση ή επιμόρφωση του προσωπικού τους μέσα στη νέα παραγωγική διαδικασία.

Επίσης το ελληνικό τουριστικό εκπαιδευτικό σύστημα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει σημαντικές ελλείψεις. Συγκεκριμένα παρατηρείται το φαινόμενο της παντελούς απουσίας επικοινωνίας των εκπαιδευτικών οργανισμών με την αγορά εργασίας και τις εξελισσόμενες και διαρκώς μεταλλασσόμενες ανάγκες της, ώστε να προσαρμόζουν τα προγράμματα των σπουδών τους σε αυτές. Έτσι νέες ειδικότητες επαγγελμάτων στην τουριστική βιομηχανία που δημιουργούνται από τη διεθνή ζήτηση μπορεί να απουσιάζουν παντελώς από τα προγράμματα σπουδών.

Δεν χρειάζεται σοφία για να αναγνωρίσει κανείς πως η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της τουριστικής βιομηχανίας δεν πρέπει να εξαντλείται μόνο στα υψηλόβαθμα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά αντίθετα να επεκτείνεται μέχρι και τον τελευταίο κρίκο της αλυσίδας παραγωγής τουριστικών υπηρεσιών.

Ακόμη ένα σημαντικό πρόβλημα που δημιουργείται είναι ότι πολλοί τουριστικοί επιχειρηματίες δεν προσλαμβάνουν απόφοιτους τουριστικών σχολών. Αυτό συνήθως γίνεται στο πλαίσιο της λογικής και της τακτικής της μείωσης των λειτουργικών δαπανών, που τους αναγκάζει να ανατρέχουν στην εύκολη λύση του φθηνότερου φαινομενικά προσωπικού με κατώτερα προσόντα.

Πολλή συχνά συναντάται το φαινόμενο πολλών επιχειρηματιών να κατευθύνουν, έστω και αν δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις, την λειτουργία της τουριστικής επιχείρησής τους. Πρέπει να γίνει συνείδηση και στην Ελλάδα το αγγλοσαξονικό ρητό: «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση», γιατί ο χρόνος δεν περιμένει, η τεχνολογία τρέχει και δεν πρέπει να κάνουμε λάθη με πειραματισμούς.

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Δε χωρεί αμφιβολία ότι και ο τουρισμός στηρίζει το ποιοτικό επίπεδο του τελικού προϊόντος που προσφέρει στο βαθμό εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί. Για το λόγο αυτό η ύπαρξη ενός άριστα καταρτιζόμενου προσωπικού αποτελεί τη βάση επί της οποίας σε κάθε περίπτωση στήνεται μίας υγιής τουριστική μονάδα.

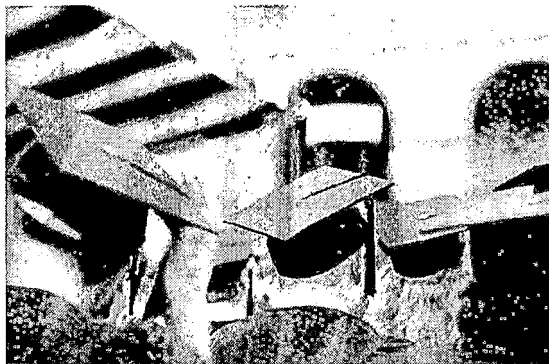
Η ανταγωνιστικότητα της τουριστικής αγοράς σήμερα απαιτεί από τα στελέχη της τουριστικής βιομηχανίας μία πλειάδα γνώσεων, στις οποίες καταλέγονται γνώσεις αποτελεσματικής οικονομικής διοίκησης της επιχείρησης, marketing, ανθρωπίνων σχέσεων, νέων τεχνολογιών (Πληροφορικής), καθώς και ο άριστος χειρισμός ξένων γλωσσών.

Επιπροσθέτως, οι ραγδαίες εξελίξεις όσον αφορά στα διαθέσιμα είδη τουρισμού καθιστούν αναγκαία την ανάλογη εξειδίκευση από πλευράς τουριστικής εκπαίδευσης, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες. Σημειώνεται ότι μεταξύ των νέων αυτών μορφών τουρισμού καταλέγονται ο αθλητικός τουρισμός και κυρίως αυτός εκείνος που συνδέεται με το γκόλφ, ο τουρισμός δραστηριοτήτων (ορειβασία, ski, cliff climbing, mountain biking, θαλάσσια σπορ κάθε είδους κ.λ.π.), θεραπευτικός τουρισμός (κέντρα θαλασσοθεραπείας), καθώς και ο παιδικός τουρισμός, με κύρια έκφραση το animation.

Κατά συνέπεια, προκειμένου να εκσυγχρονιστεί το ελληνικό τουριστικό προϊόν, ώστε ο τουρισμός της πατρίδας μας να παραμείνει ανταγωνιστικός, είναι απαραίτητη εκτός των άλλων, η παραγωγή εξειδικευμένων επαγγελματιών, ικανών να αντεπεξέλθουν στη σύγχρονη ζήτηση όπως αυτή περιγράφηκε πρωτύτερα.

Χωρίς το απαραίτητο εξειδικευμένο προσωπικό τα συγκριτικά τουριστικά πλεονεκτήματα του τόπου μας έναντι άλλων προορισμών (φυσική ομορφιά, πατροπαράδοτη φιλοξενία, αρχαιολογικοί θησαυροί, ήπιο κλίμα κ.λ.π.), θα παραμείνουν ανενεργά με καταστρεπτικές συνέπειες για την εθνική οικονομία.

1. ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ



Όσοι ενδιαφέρονται να ασκήσουν κάποιο τουριστικό επάγγελμα πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι, όπως ήδη επισημάνθηκε, από πλευράς κατάρτισης λειτουργούν στη χώρα μας τόσο δημόσιες (κρατικές) όσο και ιδιωτικές σχολές διαφόρων επιπέδων. Στις κρατικές σχολές εντάσσονται τα ΤΕΙ, που λειτουργούν σε διάφορες πόλεις της επικράτειας, οι ΣΤΕ (Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων), η Ανωτέρα Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης στη Ρόδο και οι σχολές ξεναγών.

Από την άλλη μεριά, οι ιδιωτικές σχολές χωρίζονται σε δύο επιμέρους κατηγορίες, σε αυτές που είναι αναγνωρίσιμες από το κράτος και σε εκείνες που δεν είναι. Η διαφορά τους έγκειται στο ότι στους απόφοιτους των αναγνωρισμένων σχολών χορηγείται πτυχίο επικυρωμένο από το Υπουργείο Παιδείας, ενώ αντίθετα σε όσους τελειώνουν κάποια μη αναγνωρισμένη σχολή χορηγείται μία απλή βεβαίωση σπουδών.

Όστόσο στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι για την πρόσληψη υπαλλήλων από ξενοδοχειακές ή άλλες τουριστικές επιχειρήσεις λαμβάνονται περισσότερο υπόψη οι γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από τους υποψήφιους για εργασία στη συγκεκριμένη σχολή από την οποία αποφοίτησαν, καθώς και η πρακτική εμπειρία που έχουν αποκομίσει κατά τη διάρκεια των σπουδών τους και λιγότερο η τυπική αναγνώριση του πτυχίου από το κράτος. Άλλωστε, στο πλαίσιο της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, αυτό που κυρίως βαραίνει είναι η πραγματική ικανότητα του εργαζόμενου να φέρει σε πέρας με τον καλύτερο τρόπο το έργο που του ανατίθεται.

Παρακάτω γίνεται η αναφορά των σχολών της τουριστικής εκπαίδευσης που υπάρχουν στην χώρα μας :

• ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ (ΤΕΙ)

Τα ΤΕΙ συγκροτούν, μαζί με τα πανεπιστήμια την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Είναι αυτοδιοικούμενα ιδρύματα και τελούν υπό την εποπτεία της πολιτείας μέσω του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Αντικείμενο σπουδών του τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων αποτελούν οι θεωρητικές και τεχνολογικές γνώσεις που αφορούν στη διοίκηση κάθε μορφής τουριστικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού καθώς και του δημόσιου τομέα της οικονομίας.

Η φοίτηση στο τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων διαρκεί οκτώ εξάμηνα, στο πλαίσιο των οποίων προβλέπονται επτά εξάμηνα θεωρητικής διδασκαλίας και εργαστηριακών ασκήσεων στους χώρους του τμήματος και ένα εξάμηνο πρακτικής εξάσκησης σε παραγωγικούς φορείς του δημοσίου ή του ιδιωτικού τομέα. Επιπροσθέτως οι σπουδαστές του τμήματος υποχρεούνται να εκπονήσουν πτυχιακή εργασία για την ολοκλήρωση των σπουδών τους.

Οι απόφοιτοι του τμήματος έχουν τη δυνατότητα κατάταξης στο πρώτο έτος των ελληνικών οικονομικών πανεπιστημίων καθώς και του Παντείου Πανεπιστημίου, για την απόκτηση δεύτερου πτυχίου ή διπλώματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα μεταπτυχιακών σπουδών σε πανεπιστήμια του εσωτερικού και του εξωτερικού.

• ΣΧΟΛΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ (ΣΤΕ)



Η Σχολή Τουριστικών Επαγγελμάτων, που ιδρύθηκε το 1937, είναι κρατικός φορέας με στόχο την άρτια επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση εκαίνω που επιθυμούν να εργαστούν σε διάφορες ειδικότητες στον τουριστικό τομέα. Κατά τη διάρκεια των σπουδών τους οι μαθητές της ΣΤΕ, η οποία σημιότεον λειτουργεί σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας, συνδυάζουν τις θεωρητικές σπουδές με την πρακτική άσκηση, αφού οι σχολικές μονάδες λειτουργούν σε ιδιόκτητα κυρίως ξενοδοχεία, με πλήρης και σύγχρονες εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις, στα οποία μπορούν να διαμένουν. Μετά το τέλος κάθε εκπαιδευτικού έτους οι μαθητές και οι σπουδαστές τοποθετούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό για εποπτευόμενη πρακτική άσκηση. Μετά την αποφοίτησή τους το γραφείο Διασύνδεσης – Σταδιοδρομίας της ΣΤΕ θα τους βοηθήσει να βρουν εργασία

αντίστοιχη με την εκπαίδευση τους μέσω των επιχειρήσεων, με τις οποίες συνεργάζεται για το σκοπό αυτό.

Η εκπαίδευση που παρέχει η σχολή διακρίνεται σε τρία επίπεδα :

1. Ανώτερη Εκπαίδευση.
2. Δευτεροβάθμια Τεχνική – Επαγγελματική Εκπαίδευση και Μεταδευτεροβάθμια Επαγγελματική Κατάρτιση.
3. Μετεκπαίδευση των ήδη εργαζομένων στο επάγγελμα (άτυπη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση)

Στην Ανώτερη Εκπαίδευση, όπου οι ενδιαφερόμενοι εισάγονται με τις πανελλήνιες εξετάσεις μέσω της Δ' Δέσμης, η φοίτηση διαρκεί τρία χρόνια, με άμεσο στόχο την τετραετή, και περιλαμβάνει τόσο θεωρητικό όσο και πρακτικό κύκλο σπουδών για την προετοιμασία ανώτερων στελεχών της τουριστικής βιομηχανίας.

Η Δευτεροβάθμια Τεχνική – Επαγγελματική Εκπαίδευση περιλαμβάνει τις ειδικότητες Ξενοδοχειακής – Εστιατορικής Τεχνικής, Μαγειρικής και Ζαχαροπλαστικής Τέχνης και η Μεταδευτεροβάθμια επιπρόσθετα τις Στελεχών Τουριστικών Γραφείων και Στελεχών Οργάνωσης Ψυχαγωγίας. Η φοίτηση είναι διετής, ενώ οι ενδιαφερόμενοι εισάγονται με ειδικές εξετάσεις που προκηρύσσονται τον Ιούλιο (ειδικά για φέτος) και διενεργούνται κατά το τέλος Αυγούστου.

Τέλος, κάθε χρόνο η ΣΤΕ λειτουργεί τμήματα μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε σχετικά επαγγελματικά, στην Ξενοδοχειακή Τεχνική, την Οροφοκομία και τη Μαγειρική και Ζαχαροπλαστική Τεχνη.

Στο ΚΕΚ της ΣΤΕ στην Αθήνα και στα πιστοποιημένα παραρτήματά του στη Θεσσαλονίκη και τη Ρόδο πραγματοποιούνται υψηλού επιπέδου προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης στον τουριστικό τομέα. Η ΣΤΕ πέρα από τη συνεργασία της με τις καλύτερες σχολές των ευρωπαϊκών χωρών (σεμινάρια, διαγωνισμοί, συνέδρια, ανταλλαγές, υποτροφίες), αναδεικνύεται και ως κέντρο διεθνούς τουριστικής εκπαίδευσης μέσω των προγραμμάτων που υλοποιεί.

• ΣΧΟΛΕΣ ΞΕΝΑΓΩΝ ΤΟΥ ΕΟΤ

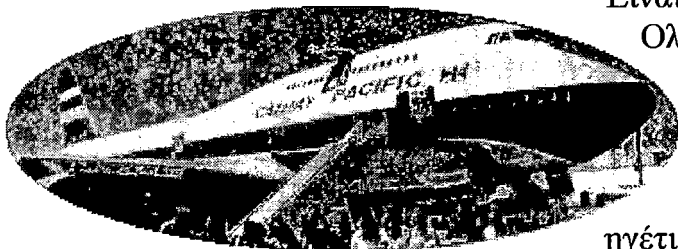
Η διάρκεια των σπουδών στις Σχολές Ξεναγών του ΕΟΤ είναι 2,5 χρόνια. Ο χρόνος της προκήρυξης και της διενέργειας των απαιτούμενων εισαγωγικών εξετάσεων, καθώς και η έναρξη λειτουργίας των σχολών

καθορίζονται με απόφαση του Δ.Σ. του Οργανισμού. Τα τυπικά προσόντα καθορίζονται ως εξής :

1. Υπήκοοι των κρατών – μελών της Ε.Ε. ή αλλοδαποί ελληνικής καταγωγής.
2. Απόφοιτοι Λυκείου ή άλλης ισότιμης σχολής της ημεδαπής ή αλλοδαπής, αναγνωρισμένης από το Υπουργείο Παιδείας.
3. Υγιείς πνευματικά και σωματικά και αρτιμελής σε βαθμό που να μην επιρεάζεται η άσκηση του επαγγέλματος.

Οι υποψήφιοι εξετάζονται πρώτα στις ξένες γλώσσες που έχουν δηλώσει και εφόσον επιτύχουν, εξετάζονται γραπτά στην έκθεση, την ιστορία και τη γεωγραφία. Μετά τις γραπτές εξετάσεις ακολουθεί προφορική συνέντευξη. Η Σχολή χορηγεί στους αποφοίτους της δίπλωμα, με το οποίο μπορούν να αποκτήσουν άδεια ασκήσεως επαγγέλματος ξεναγου για ολόκληρη την Ελλάδα.

• GALILEO HELLAS



Είναι θυγατρική εταιρία της Ολυμπιακής Αεροπορίας και παράλληλα τοπικός εμπορικός αντιπρόσωπος της πολυεθνικής εταιρίας Galileo International, μίας ηγέτιδας εταιρίας στον τομέα των

ηλεκτρονικών συστημάτων κρατήσεων που παρέχεται σε ταξιδιωτικά γραφεία για κρατήσεις, σε αεροπορικές εταιρίες, σε ξενοδοχεία και εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων σε όλο τον κόσμο.

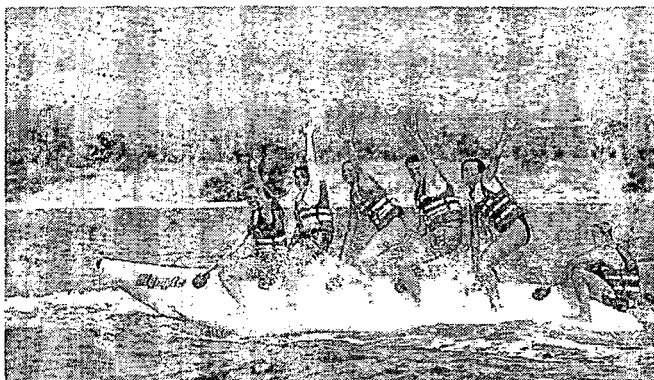
Παράλληλα, ειδικά για την ελληνική αγορά , λειτουργεί και το σύστημα εθνικής εμπέλειας National Vendor System, που προσφέρεται μέσα από το Galileo και παρέχει τη δυνατότητα κρατήσεων σε αεροπορικές εταιρίες charter, στα intercity τραίνα του ΟΣΕ, σε ακτοπλοϊκές εταιρίες, σε ξενοδοχεία και σε εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων.

Το τμήμα εκπαίδευσης της Galileo Hellas ασχολείται με την εκπαίδευση υπαλλήλων ταξιδιωτικών γραφείων, ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, εταιριών ενοικίασης αυτοκινήτων, αεροπορικών εταιριών, ιδιωτών και σπουδαστών σχολών τουριστικών επαγγελμάτων.

• **ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΑΓΩΣΩΣΤΙΚΗΣ**

Είναι η πρώτη αναγνωρισμένη σχολή ναυαγωσωστικής στην Ελλάδα. Η ύλη που διδάσκεται είναι :

- Διάσωση υπό συνθήκες υψηλού κινδύνου και χρήση ναυαγοσωστικού εξοπλισμού.
- Πρώτες βοήθειες
- Οργάνωση και διοίκηση παραλίας – συστήματα επικοινωνίας
- Διάσωση με ναυαγοσωστικό jet ski – κωπηλατική λέμβος – ταχύπλοο σκαφος.



• **ALPINE CENTER**

Το Alpine Center έχει αναγνωρισθεί από τον EFAE, φορέα για την αναγνώριση εκπαιδευτικών προγραμμάτων σχολών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Το πρόγραμμα Diploma in Hotel Management είναι αναγνωρισμένο στην Ελβετία, καθώς και από τον οργανισμό HCIMA (Hotel, Catering and International Management Association) της Αγγλίας. Τέλος είναι εξουσιοδοτημένο κέντρο της IATA/UFTAA Γενεύης.

• **EUROPEAN CENTER FOR TOURISM STUDIES**

Το European Center for Tourism Studies προσφέρει στην Κέρκυρα τριετείς σπουδές με αρθρωτικό σύστημα ανωτέρου επιπέδου στο ξενοδοχειακό και τουριστικό μανατζμεντ. Οι απόφοιτοι έχουν το προνόμιο να συνεχίσουν τις σπουδές τους στο Πανεπιστήμιο του SURREY ή σε οποιοδήποτε άλλο βρετανικό πανεπιστήμιο.

• **IEK LE MONDE**

Το ΙΕΚ Le Monde είναι απόλυτα εξειδικευμένο στα τουριστικά επαγγέλματα. Οι ειδικότητες του καλύπτουν όλο το φάσμα της τουριστικής βιομηχανίας:

1. Υπεύθυνος Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών και Οροφοκομίας.

2. Υπεύθυνος Τουριστικού Γραφείου.
3. Τεχνικός Μαγειρικής τέχνης.
4. Βοηθός Εστιατορικής τέχνης.
5. Βοηθός Ζαχαροπλαστικής τέχνης.
6. Ειδικός ξενοδοχειακής ψυχαγωγίας (animateur).

• **BCA BUSINESS STUDIES**

Η φοίτηση είναι τετραετής και δημιουργεί μέσω του τμήματος Hotel and Tourism Management εξειδικευμένα στελέχη, ικανά να καλύψουν τις ανάγκες της σύγχρονης τουριστικής και ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

• **ΙΕΚ ΞΥΝΗ**

Το ΙΕΚ Ξυνή διαθέτει τις ακόλουθες εξειδικεύσεις στους τομείς Μεταφορών και Τουρισμού:

1. Ειδικός Τουριστικού Πρακτορείου
2. Ειδικός Ναυτιλιακής Κατεύθυνσης
3. Ειδικός Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών και Τροφοδοσίας
4. Φροντιστήρια ξένων γλωσσών



Όλες οι εξειδικεύσεις διαρκούν 4 εξάμηνα και υπάρχει η δυνατότητα πρακτικής άσκησης στην Ελλάδα ή το εξωτερικό.

• **CARIERRA**

Οι σπουδές διαρκούν 1 χρόνο και περιλαμβάνει τους ακόλουθους κλάδους :

1. Ξενοδοχειακές Σπουδές
2. Τουριστικές Σπουδές
3. Ναυτιλιακές Σπουδές

Υπάρχει η δυνατότητα πρακτικής άσκησης σε τουριστικές επιχειρήσεις και ναυτιλιακές εταιρίες στην Ελλάδα ή το εξωτερικό.

- **MEDITERRANEAN ECS**

Η διάρκεια των σπουδών είναι τέσσερα χρόνια. Οι σπουδές γίνονται στην Ελλάδα εξ ολοκλήρου. Ένα από αυτά τα προγράμματα οδηγεί στην απόκτηση Bachelor από το κρατικό βρετανικό πανεπιστήμιο University of Northumbria at Newcastle, με εξειδίκευση στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.

- **XENIOS – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΕΝΤΡΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

Δραστηριοποιείται στον τομέα της παροχής τουριστικής εκπαίδευσης με κύριες κατευθύνσεις τους χώρους των ξενοδοχείων και των τουριστικών πρακτορείων, με τμήματα όπως Hotel Management, Travel Agency Management, Receptionist, Animation, Catering, Οργάνωση συνεδρίων, αεροσυνοδών και IATA.

- **I.S.T. STUDIES**

Η διάρκεια των σπουδών είναι τρία χρόνια. Μετά το πέρας των σπουδών απονέμεται ο τίτλος BA/BA HONOURS στο τουριστικό management καθώς επίσης και δύο ακόμα πιστοποιητικά, ης Gallileo Hellas καθώς και της IATA/UFTAA.

- **SBS**

Είναι υπό την αιγίδα του πολιτειακού πανεπιστημίου της Ν. Υόρκης STATE OF NEW YORK / EMPIRE STATE COLLEGE. Στα τμήματα ειδίκευσης Στελεχών Τουριστικών Επιχειρήσεων διδάσκονται Τουριστική Οικονομία, Ξενοδοχιακή Λογιστική και Τουριστικό Marketing.

2. ΑΝΩΤΑΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Είναι γεγονός ότι παρά την ύπαρξη θέσεων διδακτικού προσωπικού με αντικείμενο που σχετίζεται με τον τουρισμό στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου και μεταπτυχιακών κύκλων σπουδών στον τομέα του τουρισμού σε κάποιες πανεπιστημιακές σχολές, εντούτοις δεν υπάρχει, ακόμα τουλάχιστον, στη χώρα μας πανεπιστημιακό τμήμα τουριστικών επιστημών.

Η έλλειψη αυτή έχει γίνει πολλές φορές αντικείμενο συζήτησης στους τουριστικούς κύκλους και οι απόψεις σχετικά με την αναγκαιότητά της διάσταντα. Υποστηρίζεται ότι η ίδρυση πανεπιστημιακού τμήματος τουριστικών επιστημών θα συμπλήρωνε το μεγάλο κενό που υφίσταται σήμερα, τόσο στον τομέα της έρευνας όσο και στην προετοιμασία επιστημόνων με ουσιαστική εξειδίκευση στον τουριστικό τομέα. Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με μία άλλη προσέγγιση, η ανώτατη βαθμίδα τουριστικής εκπαίδευσης αναφέρεται σε κάθε περίπτωση σε έναν μικρό αριθμό ατόμων, αφού ο κύριος όγκος εκείνων που πρόκειται να απασχοληθούν με τον τουρισμό έχει ανάγκη από απλή επαγγελματική κατάρτιση και επομένως εκεί πρέπει να δώσει η πολιτεία τη δέουσα προσοχή.

3. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η ανάπτυξη της τεχνολογικής και οι σύγχρονες εξελίξεις των συστημάτων πληροφορικής μπορούν να περιορίσουν στο ελάχιστο τις όποιες αδυναμίες της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και παράλληλα να της δώσουν νέα ώθηση.



Η πρόοδος της τεχνολογίας μπορεί να επηρεάσει θετικά τη μελλοντική ανάπτυξη της ανοικτής και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης με τρόπους όπως μέσω της χρησιμοποίησης πολυμέσων (multimedia), μέσω του διαδικτύου (internet), μέσω των εφαρμογών της τηλεδιάσκεψης (virtual reality).

4. ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ) ιδρύθηκε με νόμο το 1992 και η πρώτη διοικούσα επιτροπή άρχισε τις προπαρασκευαστικές εργασίες της το 1995. Ο τελικός νόμος που ρυθμίζει τη λειτουργία του ΕΑΠ δημοσιεύθηκε τον Δεκέμβριο του 1997.

Σύμφωνα με τον νόμο αυτό, η αποστολή του ΕΑΠ είναι «η εξ αποστάσεως παροχή προπτυχιακής και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, με την ανάπτυξη και αξιοποίηση κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού και μεθόδων διδασκαλίας» όπως επίσης και «η προαγωγή της επιστημονικής έρευνας στο πεδίο της μετάδοσής της γνώσης από απόσταση».

Το ΕΑΠ έχει τη δυνατότητα να παρέχει πλήρως αναγνωρισμένους τίτλους σπουδών οι οποίοι είναι απολύτως ισότιμοι με αυτούς που παρέχουν τα υπόλοιπα τα υπόλοιπα ελληνικά ΑΕΙ και αποτελείται από τέσσερις σχολές:

- Τη Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών
- Τη Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
- Τη Σχολή Θετικών Επιστημών και Τεχνολογίας
- Τη Σχολή εφαρμοσμένων Τεχνών

Τα προγράμματα των σπουδών που προσφέρει από τις παραπάνω σχολές είναι βασισμένα στο «αρθρωτικό σύστημα» το οποίο αποτελείται από αυτοτελείς «θεματικές ενότητες». Η κάθε θεματική ενότητα καλύπτει ολοκληρωμένα συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο. Το ΕΑΠ παρέχει πτυχία, μεταπτυχιακούς τίτλους ειδίκευσης και διδακτορικά διπλώματα. Η επιτυχής ολοκλήρωση μιας θεματικής ενότητας οδηγεί αντίστοιχα στην απονομή ενός πιστοποιητικού προπτυχιακής ή μεταπτυχιακής επιμόρφωσης.

Η Σχολή Κοινωνικών Επιστημών του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου προσφέρει από το φθινόπωρο του 1999 ένα καινοτομικό για τα ελληνικά δεδομένα πρόγραμμα σπουδών στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων το οποίο θα οδηγεί στην απονομή μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης (master). Το πρόγραμμα αυτό αποτελείται από τέσσερις θεματικές ενότητες :

1. Τουριστικός τομέας
2. Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων
3. Διοίκηση τουρισμού και τουριστικών επιχειρήσεων
4. Τουριστικό μάρκετινγκ φορέων, οργανώσεων και επιχειρήσεων

Η προσφορά των σπουδών γίνεται με τη μέθοδο της εξ αποστάσεως διδασκαλίας και περιλαμβάνει :

- Μελέτη ειδικού έντυπου υλικού
- Συμβουλευτικές συναντήσεις με καθηγητές – συμβούλους (tutors)
- Επικοινωνία εξ αποστάσεως με τον καθηγητή – σύμβουλο
- Γραπτές εξετάσεις και κατοίκων αξιολόγηση.
- Τελικές εξετάσεις στο τέλος κάθε θεματικής ενότητας

Το διδακτικό υλικό αποτελείται από ειδικά συγγράμματα, οδηγό σπουδών, ηχητικές κασέτες και φάκελο δραστηριοτήτων και γραπτών εργασιών.

Η ποιότητα των παρεχόμενων σπουδών από τα ΕΑΠ προγραμμάτων σπουδών διασφαλίζεται μέσω της σωστής οργάνωσης, της περαιτέρω ανάπτυξης σημαντικής τεχνογνωσίας, της ανάπτυξης εκπαιδευτικού υλικού ειδικά σχεδιασμένο για σπουδές από απόσταση, της σωστής ακαδημαϊκής οργάνωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της στελέχωσης με ειδικά καταρτισμένους ανθρώπινους πόρους. Το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων εκτιμάται ότι θα ικανοποιήσει με επιτυχία τις προσωπικές ανάγκες πολλών εργαζομένων και άλλων ανθρώπων που δεν έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στην παραδοσιακή μεταπτυχιακή εκπαίδευση.

Παράλληλα, το πρόγραμμα αυτό συμβάλει στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας με τελικό αποτέλεσμα τη σταδιακή βελτίωση του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει η χώρα.

5. ΣΠΟΥΔΕΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Ένα από τα βασικότερα προσόντα που απαιτούν από τους υποψήφιους υπαλλήλους τους οι τουριστικοί επιχειρηματίες είναι η εκπαίδευση και η σωστή επαγγελματική κατάρτισή τους, έτσι ώστε να μπορέσουν να ενταχθούν όσο το δυνατόν γρηγορότερα στην παράγωγή.

Το ερώτημα όμως που τίθεται είναι κατά πόσο οι προσφερόμενες σπουδές βρίσκονται σε συνάρτηση με την απασχόληση. Κατά πόσο δηλαδή οι απόφοιτοι των πάσης φύσης σχολών που ειδικεύονται στην κατάρτιση στελεχών, τα οποία προορίζονται για την επάνδρωση της τουριστικής

βιομηχανίας, είναι σε θέση να απορροφήσουν άμεσα σε θέσεις σχετικές με το αντικείμενο των σπουδών τους.

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι ότι ναι μεν όλες οι δημόσιες αλλά και οι καλές ιδιωτικές σχολές προάγουν στο πρόγραμμα των σπουδών τους μία αρκετά εκτεταμένη περίοδο πρακτικής άσκησης σε τουριστικές επιχειρήσεις, η οποία προετοιμάζει τους απόφοιτους για ατην ανάληψη των καθηκόντων τους στη γραμμή της παραγωγής, αλλά η πρακτική αυτή δεν διαθέτει το απαραίτητο πλαίσιο στήριξης ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει με πραγματικά εποικοδομητικό τρόπο.

Αυτό σημαίνει ότι για την απόκτηση μίας ουσιαστικής γνώσης απόκτηση μίας ουσιαστικής γνώσης από μέρους των υποψηφίων για την αγορά εργασίας στον τουριστικό τομέα, είναι απαραίτητα και η νομική κατοχύρωση της ιδιότητας του ασκούμενου από την πλευρά τόσο του ιδίου και της εποπτεύουσας σχολής, όσο και της επιχείρησης η οποία τον απασχολεί.

Έτσι θεσπίζεται ένα ειδικό πλαίσιο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του ασκούμενου και της επιχείρησης, έπειτ από σχετική συμφωνία μεταξύ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των εργοδοτικών φορέων, με σκοπό την ανάπτυξη επαγγελματικής συνείδησης. Μόνον έτσι αυτή η περίοδος της προσαρμογής των υποψηφίων για εργασία στον τουριστικό τομέα, από τη θεωρητική γνώση που αποκτάται στα σπουδαστικά έδρανα στην πρακτική εμπειρία που μόνο η τριβή σε πραγματικές συνθήκες εργασίας μπορεί να χαρίσει, θα αποβεί ουσιαστικά εποικοδομητική, προετοιμάζοντας ικανά και επαρκή στελέχη.

6. ΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Είναι αλήθεια πως σε εκείνες τις θέσεις εργασίας που μπορούν να καλυφθούν από ανειδίκευτο προσωπικό υπάρχει επάρκεια στην αγορά και το φαινόμενο της υπερπροσφοράς κάνει θραύση. Ωστόσο δεν συμβαίνει το ίδιο όσον αφορά στα διευθυντικά στελέχη για κρίσιμα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Στους τομείς αυτούς που απαιτούν υψηλή και εξειδικευμένη επαγγελματική κατάρτιση, παρατηρείται έλλειψη προσωπικού και η ζήτηση παρουσιάζεται αυξημένη. Το ίδιο ισχύει και ως προς τις ειδικότητες εκείνες που συνήθως απορροφώνται από μονάδες υψηλών κατηγοριών (π.χ. animater, maitre d' hotel κ.λ.π.).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ένα βασικότερο πρόβλημα της τουριστικής εκπαίδευσης, την ευθύνη του οποίου φέρουν τόσο οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί όσο και οι επιχειρηματίες του κλάδου υπό τη μορφή των ενώσεων και των φορέων τους. Συγκεκριμένα παρατηρείται το φαινόμενο της παντελούς απουσίας επικοινωνίας των εκπαιδευτικών οργανισμών (κυρίως των δημοσίων) με την αγορά εργασίας και τις εξελισσόμενες και διαρκώς μεταλλασσόμενες ανάγκες της, ώστε να προσαρμόζουν τα προγράμματα των σπουδών τους σε αυτές.

Έτσι νέες ειδικότητες επαγγελματιών στην τουριστική βιομηχανία που δημιουργούνται από τη διεθνή ζήτηση μπορεί να απουσιάζουν παντελώς από τα προγράμματα σπουδών. Επίσης, λόγω της έλλειψης επικοινωνίας που προαναφέρθηκε, το εκπαιδευτικό σύστημα αδυνατεί να ρυθμίσει την προσφερόμενη παραγωγή στελεχών ανάλογα με τις απαιτήσεις της ζήτησης, με αποτέλεσμα σε κάποιες θέσεις να παρατηρείται υπερπροσφορά εργασίας, ενώ σε κάποιες άλλες έλλειψη.

7. ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΠΑ 2000 – 2006

Το γεγονός ότι η ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, σε ποσοστό άνω του 95%, είναι μικρομεσαίες, έχει αρνητική επίδραση στα επίπεδα απασχόλησης των επιχειρήσεων αυτών, καθώς είναι συγκριτικά χαμηλά σε μέγεθος και ανεπαρκή στη χρήση ειδικευμένου προσωπικού και στην ετήσια διάρκεια.

Έτσι στα πλαίσια του ΣΠΑ 2000 – 2006, ο ειδικός στόχος για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει δράσεις επιμόρφωσης, εκπαίδευσης και απορρόφησης εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται ή εμπλέκεται σε τουριστικούς τομείς (δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις).

Ο ειδικός αυτός στόχος καλύπτει πολιτικές επιμόρφωσης – εκπαίδευσης και απορρόφησης εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται ή εμπλέκεται σε τουριστικούς τομείς, με τρόπο που, πέρα από την εύλογη κοινωνική σημασία του, έχει μία σημαντική συμβολή στην υλοποίηση και των γενικών στόχων του προγράμματος, αφού τελικά το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αναβάθμισης και γενικά ποιότητας σε ένα τομέα έντασης εργασίας, όπως ο τουρισμός.

Στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αυξηθούν ποσοτικά και θεματικά τα προγράμματα κατάρτιλης ανέργων, επιχειρηματιών και εργαζόμενων σε εξειδικευμένους τομείς.

Συγχρόνος όμως θα πρέπει να αναδιαρθωθεί η κρατική τουριστική εκπαίδευση, να εκσυγχρονιστούν και να εξειδικευθούν περαιτέρω τα προγράμματα σπουδών, να προβλεφθεί εκπαίδευση για τα νέα τουριστικά επαγγέλματα και, το κυριότερο, να συνδυαστεί η διάθεση των σχετικών κονδυλίων με την απορρόφηση.

Μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης, καθώς και με δράσεις ενημέρωσης των κατοίκων των τουριστικών περιοχών θα επιδιωχθεί, μεταξύ άλλων η ομαλή ένταξη των ομάδων επισκεπτών στο κοινωνικό περιβάλλον των τοπικών κοινωνιών.

8. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η τουριστική εκπαίδευση αποτελεί την «αχίλλειο πτέρνα» του ελληνικού τουρισμού. Κι αυτό αποδεικνύεται εύκολα αφού σε κάθε επίπεδο που την αφορά οι αδυναμίες είναι πολλές, τόσες και τέτοιες που πραγματικά είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν.

Ο ελληνικός τουρισμός κινδυνεύει άμεσα από τον ημιαπαγγελματισμό και τα λοιπά αποτελέσματα μίας άλλοτε κακής, άλλοτε – έστω – ελλιπούς, και άλλοτε στάσιμης τουριστικής παιδείας, που περιορίζεται σε βασικές αρχές επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών – τουριστών κυρίως, αλλά ή δεν γεννά ανθρώπους που να ερευνήσουν σε βάθος την τουριστική διεθνή πραγματικότητα και την ελληνική δυνατότητα, ή αν γεννά τέτοιους, δύσκολα ενισχύει το έργο τους και τους αξιοποιεί κατάλληλα.

Για να είμαστε πιο σαφείς θα σταθούμε σε λιγοστά χαρακτηριστικά παραδείγματα που αποτελούν – ας πούμε – κοινό μυστικό και που αφορούν την τουριστική εκπαίδευση (παρά το γεγονός ότι υπάρχουν άπειρα θέματα προς ανάλυση και χιλιάδες ερωτήματα). Ποιοί και πώς εισάγονται στις σχολές τουριστικής εκπαίδευσης της χώρας και με ποιά κριτήρια, είναι γνωστό. Επίσης, γνωστό είναι πως σε ποσοστό μεγαλύτερο του 1/3 ή δεν ενδιαφέρονται για τον τουρισμό κατ' ουσίαν ή δεν διαθέτουν τα ιδιαίτερα στοιχεία που αυτός απαιτεί από τους ανθρώπους που θα τον υπηρετήσουν.

Στις δε ιδιωτικές σχολές, η εγγραφή – συχνά αλλά όχι σπάνια – συνδέεται με τη δυνατότητα των γονέων και την πληρωμή των υψηλών διδάκτρων και μόνο με αυτή.

Τα δύο, τα τρία ή τα τέσσερα έτη σπουδών, αναλόγος των επιλογών και του είδους της εκπαίδευσης που ακολουθεί ο σπουδαστής, στηρίζονται σε βιβλιογραφία και σημειώσεις ενίοτε τραγικά ξεπερασμένες, με θεωρία και πρακτικές της περασμένης δεκαετίας τουλάχιστον και τα μαθήματα παραδίδονται από καθηγητές έμπειρους αλλά παλιούς, ελαχιστα επιμορφωμένους και ελάχιστα ικανοποιημένους ή από άτομα που περιφέρονται από θέση σε θέση και από σχολή σε σχολή, αναμασώντας τη δική τους εμπειρία στα τουριστικά πράγματα ή διδάσκοντας ανακυκλωμένη ύλη και αυτά χάρη στις καλές τους δημόσιες σχέσεις.

Δημόσιες και ιδιωτικές σχολές που παρέχουν τουριστική εκπαίδευση – εκτός λιγοστών εξαιρέσεων και αναλόγος του ανθρώπινου δυναμικού τους – ζουν στην ατμόσφαιρα μίας κοινότοπης υπόθεσης με προβλήματα που χρονίζουν και δεν επιλύονται με μέσα (υλικοτεχνική υποδομή) που ποτέ δεν είναι ικανά και επαρκή, με προσπάθειες που αδυνατούν να ολοκληρωθούν και να αποδώσουν και με προγράμματα σπουδών εποχής – αλλά όχι συγχρονης ...

ΤΕΙ, ΣΤΕ, ΤΕΣ, ΤΕΕ ιδιωτικές και μη σχολές, μεταπτυχιακά κάθε λογής κ.λ.π. όπως και αν ονομάζονται και όποια βαθμίδα εκπαίδευσης και αν εκπροσωπούν, οφείλουν πλέον – είναι εθνικό πια θέμα – να βγουν από τη στασιμότητα την οποία βιώνουν και ν' αξιοποιήσουν τα εφόδια μίας σύγχρονης νεολαίας και να δημιουργήσουν τη γενιά που θα μπορεί να αποκαλύψει στα μάτια της διεθνούς τουριστικής αγοράς όλη την κρυμμένη δυνατότητα της τουριστικής Ελλάδας.

Χρειαζόμαστε τους νέους και ικανούς και κατάλληλα εκπαιδευμένους ανθρώπους στον τουρισμό, χρειαζόμαστε όχι μόνον καλούς υπαλλήλους γραφείων και ξενοδοχείων (ή το πολύ διευθυντές) αλλά και επιστήμονες του τουρισμού, ανθρώπους εξειδικευμένους στους τομείς της έρευνας και της μελέτης νέους και με εφόδια καθηγητές τουριστικών θεμάτων και μαθημάτων, ανθρώπους με τουριστική (και όχι μόνον εμπορική) συνείδηση στον τομέα της ξενοδοχείας και της πρακτορείας ταξιδίων που να μπορούν να δουν μπροστα, πέρα από το συμφέρον της κάθε τουριστικής σεζόν και φυσικά να οραματιστούν και να δημιουργήσουν.

Χρειαζόμαστε σχολές σύγχρονες, τόσο σύγχρονες όσο η θέση της χώρας στους διεθνείς πίνακες κατάταξη τουριστικών χωρών και ακόμη περισσότερο χρειαζόμαστε επίπεδο σπουδών στον τουρισμό ανάλογο των συγκριτικών μας πλεονεκτημάτων της δύναμης που εκφράζει ο τουρισμός για

τη χώρα, ανάλογο των όσων απαιτούμε ή εισπράτουμε ως κράτος από τον τουρισμό, ανάλογο αυτού που θέλουμε να επιτύχουμε.

Σε μία χώρα ιδιαίτερη και τόσο τουριστική, οι απόφοιτοι τουριστικών σχολών δυσκολεύονται να απορροφηθούν από την αγορά εργασίας. Ελάχιστα μαθαίνουν κατ' ουσίαν για όλα τα σχετικά με την ελληνική ταυτότητα της προσφοράς μας. Επί σειρά ετών μαθαίνεται μόνο ό,τι ισχύει, ό,τι προσφέρεται στα ξενοδοχεία της χώρας.

Προέκυψαν έτσι καταπληκτικοί μάγειροι που όμως ελάχιστα γνώριζαν και γνωρίζουν ακόμη από ελληνική παραδοσιακή κουζίνα. Προέκυψαν στελέχη επιχειρήσεων που ελάχιστα έμαθαν να υιοθετούν συμπεριφορές και μεθόδους που ενισχύουν την ελληνική ταυτότητα στον χαρακτήρα των μονάδων και στα μάτια των ξένων τουριστών. Εξακολουθούν να προσθέτουν στελεχη με «δεμένα χέρια» μπροστά στις όποιες κοντόφθαλμες επιροές πολλών σε αριθμό τουριστικών επιχειρηματιών. Έτσι λοιπόν εαν:

- Δεν ορισθούν νέα πλαίσια για την τουριστική παιδεία, σύμφωνα με αυτό που επιθυμεί μία εθνική τουριστική πολιτική να επιτύχει για τον ελληνικό τουρισμό.
- Δεν αναβαθμιστεί άμεσα η ποιότητα σπουδών και τα εκπαιδευτήρια της δημόσιας εκπαίδευσης.
- Δεν ελεγχθεί η ποιότητα εκπαίδευσης κυρίως σ' επίπεδο διδακτέας ύλης και εκπαιδευτών στα ιδιωτικά σχολεία του είδους.
- Δεν βρεθούν άνθρωποι να διδάξουν νέα μαθήματα που να περιλαμβάνουν από τις δυνατότητες και τους τρόπους διαχείρισης τουριστικών περιοχών μέχρι τον θεματικό τουρισμό σε βάθος, και από τις ανάγκες ποιοτικής προσφοράς στις πύλες εισόδου της χώρας μέχρι τους τρόπους προστασίας, διάσωσης και ανάδειξης και του φυσικού, του πολιτιστικού, του κοινωνικού και του οικονομικού ακόμη περιβάλλοντος των τουριστικών περιοχών, από τον τρόπο επέμβασης μίας τουριστικής επιχείρησης σ' έναν παρθένο τόπο μέχρι την δυνατότητα να αντιμετωπίζονται προβλήματα καθημερινά της τουριστικής πραγματικότητας μέσα από τη συνεργασία εμπλεκόμενων φορέων κ.λ.π.
- Δεν προκύψουν συνειδητοί επαγγελματίες και επιχειρηματίες του τουρισμού, γνώστες του αντικειμένου...

ΤΟΤΕ δύσκολα και με πολλά χρόνια χαμένων ευκαιριών θα προχωρήσουμε στον υγιή δρόμο της ορθολογικής περαιτέρω ανάπτυξης, με καθυστέρηση που δεν μας πρέπει και ενάντια στη θεωρία που μας θέλει στο «πρώτο βαγόνι του τρένου» και όχι πίσω από το «τρένο» που χάθηκε αδίκως...

Αν η «αχίλλειος πτέρνα» του ελληνικού τουρισμού προστατευθεί, ο ελληνικός τουρισμός θα μπορεί να εξασφαλίζει τη συνέχειά του με τη συνέπεια που απαιτεί μία τέτοια προσπάθεια.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη τόσο της διεθνούς όσο και της ελληνικής τουριστικής αγοράς αποτελεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον τουρίστα καταναλωτή. Η ποιότητα δε αυτή καθώς και η αναβάθμιση της εξαρτώνται κατά μείζονα λόγο από την εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην τουριστική αγορά.

Στο δεύτερο μέρος της πτυχιακής εργασίας έκανα μία έρευνα αγοράς για να αξιολογηθεί η παρεχόμενη εκπαίδευση του ανθρώπινου στελεχιακού δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις και κατά πόσο η θεωρία συμπίπτει με την πράξη.

Η έρευνα έγινε με τη μορφή συνέντευξης και το δείγμα αποτελείται από δύο ξενοδοχεία που ανήκουν στην κατηγορία DE LUX και από ένα τουριστικό γραφείο στην περιοχή της Αθήνας.

Τα ερωτήματα που τέθηκαν στους υπεύθυνους της Υπηρεσίας Εκπαίδευσης είναι τα εξής:

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

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ HILTON ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ

Η υπεύθυνη της Υπηρεσίας Εκπαίδευσης του ξενοδοχείου HILTON, κα Κουρασμενάκη απάντησε στις ερωτήσεις που τις τέθηκαν:

ΕΡΩΤΗΣΗ : Πώς επισημαίνονται – εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης ;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος αξιολογεί την απόδοση του κάθε εργαζόμενου και στο τέλος κάθε χρόνου συμπληρώνει κάποια έντυπα. Στα έντυπα αυτά γίνεται η αναφορά για την ικανότητα εργασίας των εργαζομένων και στο τέλος της αξιολόγησης αφού ανακαλυφθεί που ο εργαζόμενος χρειάζεται εκπαίδευση, τότε προτείνονται τρόποι για την βελτίωση της απόδοσής του.

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

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

ΕΡΩΤΗΣΗ : Σε τι ποσοστό απασχολείται απόφοιτους τουριστικών σχολών;

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

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

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Αρχικά έχουμε την εκπαίδευση προσαρμογής του νέου εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο και προσπαθούμε να του παρουσιάσουμε το αντικείμενο της εργασίας του. Έπειτα τον νέο εργαζόμενο τον αναλαμβάνει ο προϊστάμενος του τμήματος, ο οποίος σιγά σιγά αρχίζει να τον εκπαιδεύει.

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

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η αλλαγή της στρατηγικής της επιχείρησης είναι από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της εκπαίδευσης.

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

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

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ CHANDRIS ΣΤΗΝ ΑΘΗΝΑ

Ο υπεύθυνος της Υπηρεσίας Εκπαίδευσης και της Διασφάλισης Ποιότητας του ξενοδοχείου CHANDRIS, κος Στίγκας απάντησε στις ερωτήσεις που του τέθηκαν :

ΕΡΩΤΗΣΗ : Πώς επισημαίνονται – εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης ;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Γύρω στα μέσα Δεκεμβρίου δίνονται στους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων διάφορα Φύλλα Αξιολόγησης. Στα φύλλα αυτά αποτυπώνονται οι απόψεις των προϊσταμένων για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Στο τέλος του Φύλλου Αξιολόγησης υπάρχει η κριτική, δηλαδή για το αν ο συγκεκριμένος εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδευτεί ή όχι και πως.

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

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Γίνεται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς συνεργάτες. Από εξωτερικούς συνεργάτες γίνεται κυρίως σε θέματα που αφορούν τη χρήση για παράδειγμα νέων μηχανημάτων που εγκαθίστανται στην επιχείρηση. Από εσωτερικούς συνεργάτες γίνεται φυσικά από τους προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων, οι οποίοι έχουν τελιώσει κάποια Ανώτερη ή Ανώτατη Σχολή.

ΕΡΩΤΗΣΗ : Σε τι ποσοστό απασχολείται απόφοιτους τουριστικών σχολών;

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

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

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Η διαδικασία εκπαίδευσης στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου γίνεται από τους εκπαιδευτές – προϊσταμένους κυρίως κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της εργασίας του εργαζόμενου (on the job training). Όταν έρχεται ένα νέο στέλεχος στην επιχείρησή μας για να εργαστεί, την πρώτη ημέρα αναλαμβάνω εγώ ο ίδιος την ξενάγησή του στο ξενοδοχείο για να έρθει σε πρώτη επαφή με τον χώρο εργασίας του, το λεγόμενο induction program. Το νέο στέλεχος παραλαμβάνει την πρώτη ημέρα το induction book, στο οποίο αναγράφονται η πολιτική της επιχείρησης, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του εργαζόμενου απέναντι στην επιχείρηση. Ύστερα αναλαμβάνει ο αρμόδιος προϊστάμενος για την εκπαίδευσή του.

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

ΑΠΑΝΤΗΣΗ : Σίγουρα οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι οργανωτικές μεταβολές. Αν το εργασιακό περιβάλλον αναβαθμιστεί, πρέπει και το εργατικό δυναμικό να αναβαθμιστεί ανάλογα. Για παράδειγμα το ξενοδοχείο μας αναβαθμίστηκε και ανήκει στην κατηγορία DE LUX. Έτσι και το προσωπικό του ξενοδοχείου έπρεπε να εξελιχθεί αντίστοιχα.

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

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

**ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΟΜΙΛΟ PLOTIN TRAVEL
S.A. ΜΕ ΕΞΑΡ ΤΗΝ ΑΘΗΝΑ**

Ο Διευθυντής του τουριστικού ομίλου PLOTIN TRAVEL κος Αντωνίου Δημήτριος απάντησε στις ερωτήσεις που του τέθηκαν :

ΕΡΩΤΗΣΗ : Πώς επισημαίνονται – εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης ;

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

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

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

ΕΡΩΤΗΣΗ : Σε τι ποσοστό απασχολείται απόφοιτους τουριστικών σχολών ;

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

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

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

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

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

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

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

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το βασικό συμπέρασμα που βγαίνει από τις παραπάνω συνεντεύξεις είναι ότι η εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών αυτών επιχειρήσεων είναι γενικά αποδεκτή και βρίσκεται σε πολύ καλό. Δύο είναι τα κοινά σημεία μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών. Αυτά είναι :

- ① Η εκπαίδευση των υπαλλήλων γίνεται με κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και εφόσον κριθεί απαραίτητο τότε ανατρέχουν σε ειδικευμένο προσωπικό που θα κάνει την εκπαίδευση ή σε σεμινάρια.
- ② Οι τουριστικές αυτές επιχειρήσεις προτιμούν σε μεγάλο ποσοστό τους απόφοιτους των τουριστικών σχολών και αυτό γιατί διαθέτουν ήδη τις απαραίτητες γνώσεις.

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

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

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι αναγκαία και χρήσιμη.

Για τα ελληνικά δεδομένα, μπορώ πλέον να πώ, ότι η εκπαίδευση του προσωπικού έχει κάνει μία αρχή – τα πρώτα της βήματα – και αυτό γιατί η ανάγκη της ν' ανταπεξέλθει στα πρότυπα που καθορίζει η σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα σε θέματα διοίκησης και πληροφορικής, το επιβάλλει. Απαιτούνται άλλωστε, όπως αναφέρω και πιο πάνω, συνεχείς προσπάθειες προκειμένου να ακολουθούνται οι ραγδαίες εξελίξεις που διαμορφώνονται καθημερινά.

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

- Να γίνει η υλοποίηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης έτσι ώστε να επιτρέπεται η συμμετοχή μικροϊδιοκτητών και αυτοαπασχολούμενων σε σεμινάρια.
- Να γίνεται εκπαίδευση όχι μόνο στους νέους αλλά και στους πεπειραμένους εργαζόμενους έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση τους.
- Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της τουριστικής βιομηχανίας δεν πρέπει να εξαντλείται μόνο στα υψηλόβαθμα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων αλλά και στον τελευταίο κρίκο της αλυσίδας παραγωγής.
- Να πάψει πλέον να υπάρχει ημιαπαγγελματική άποψη του «εγώ τα έμαθα όλα στο σανίδι» των Ελλήνων επιχειρηματιών και να δαπανούν χρηματικά ποσά για την επιπλέον εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων τους.
- Να παψει να ακολουθείται η τακτική πολλών ιδιοκτητών τουριστικών επιχειρήσεων να προσλαμβάνουν ανειδίκευτα στελέχη για λόγους συμπίεσης του λειτουργικού κόστους.
- Η συνεργασία της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις, κρίνω ότι είναι απαραίτητη σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και πληροφορικής.

- Οι δύο βασικές μορφές συνεργασίας είναι η εφαρμοσμένη έρευνα, που αφορά περισσότερο την ακαδημαϊκή εκπαίδευση και τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Και στις δύο περιπτώσεις, η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στα συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης, με όσο το δυνατόν πιο στενή σχέση συνεργασίας.
- Οι μορφές συνεργασίας που ενθαρρύνουν την ανταλλαγή απόψεων και τεχνογνωσίας, είναι πολύ σημαντικές, γιατί συμβάλλουν στην εξάλειψη του προβλήματος της επικοινωνίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο πιστεύω ότι θα επιδράσει καταλυτικά στο εύρος και στην ποιότητα της μελλοντικής συνεργασίας.
- Κάθε υγιής μορφή συνεργασίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις, πρέπει να συνοδεύεται με οικονομικά κίνητρα πλαισίου για τις επιχειρήσεις, δηλαδή πρέπει να έχει σαν κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση, των κερδών της επιχείρησης.
- Η δημιουργία Πανεπιστημιακού τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων θα συμπλήρωνε το μεγάλο κενό που υφίσταται σήμερα ο τουρισμός στην Ελλάδα.

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. PERSONNEL THE HUMAN PROBLEM OF MANAGEMENT
G. Strauss – L. Sayles
Prentice Hall, 1972
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
Π. Φαναριώτη
Εκδόσεις Α. Σταμούλης
Αθήνα – Πειραιάς
3. ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – ΜΥΘΟΙ ΚΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Συλλογή Κειμένων (Ευέλικτες Μορφές Τουρισμού)
Εκδόσεις Anubis
4. Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ
Italo Baldini
Εκδόσεις Hellenews
5. ΠΟΣΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΕΙΣΑΙ;
Derek Rowntree
Βιβλιοθήκη Management
6. ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Χολέβας
7. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
Περικλής Λύτρας
Εκδόσεις Παπαζήση
Αθήνα 1983
8. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Δ. Λαλούμης – Β. Ρούπας
Interbooks Αθήνα 1996
9. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Στυλιανή Ευροτύρη Κουάδου
Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη
Θεσσαλονίκη 1995

10. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Νικόλαος Μανδάς
Σύγχρονη Εκδοτική
Αθήνα 1992

ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΣ ΤΥΠΟΣ

1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο
Τεύχος 9 - Σεπτέμβριος 1999

2. ΤΗΛΕ

Διμηνιαίο Περιοδικό του ΟΤΕ
Τεύχος 36 - Οκτώβριος 1998

3. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Τεύχος 210 - Ιούλιος, Αυγούστος 1996

Τεύχος 214 - Δεκέμβριος 1996

Τεύχος 215 - Ιανουάριος 1997

Τεύχος 221 - Ιούλιος, Αύγουστος 1997

Τεύχος 232 - Ιούλιος, Αύγουστος 1998

Τεύχος 235 - Νοέμβριος 1998

4. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Τεύχος 117 - Αύγουστος 1999

5. HOTELICA NEWS

Τεύχος 3 - Νοέμβριος 1995

INTERNET

1. Tourism Training Institute

(www.tourismtraining.com)