

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**“ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ”**



Ον/μο φοιτήτριας **ΜΑΛΑΣΙ ΟΥΕΝΤΗ**

Επιβλέπων καθηγητής : **ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ**

ΠΥΡΓΟΣ - 2018

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων	2
Περιεχόμενα Εικόνων	3
Περιεχόμενα Πινάκων.....	3
Περίληψη	4
Summary	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	8
1.1 Ορισμός	8
1.2 Αντικείμενο, στόχοι και σημασία	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
1.3 Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	12
1.4 Η οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
1.5 Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού	18
1.6 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων	20
1.7 Εργασία και πολιτικές απασχόλησης ξενοδοχειακών μονάδων...	21
1.8 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τουριστικών επιχειρήσεων	23
1.9 Διαδικασία προγραμματισμού Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ..	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	30
2.1 Βασικές έννοιες	30
2.2 Σημασία της εκπαίδευσης και αιτίες που την καθιστούν αναγκαία	32
2.3 Στόχοι και τομείς της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού...	38
2.4 Στάδια	411
2.5 Διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού	41
2.6 Οφέλη εκπαίδευσης	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ.	46
3.1 Εισαγωγή	46
3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	48
3.3 Η οργάνωση και η διεξαγωγή επιμορφωτικών δράσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	55
3.4 Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας και οι ιδιαιτερότητες εκπαίδευσης.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ.....	68
4.1 Συνέντευξη για την συμβολή της εκπαίδευσης στη λειτουργία ενός ξενοδοχείου	62
4.2 Συμπεράσματα συνεντεύξεων ανά ερώτηση	66
4.3 Τελικό συμπέρασμα θεωρίας και έρευνας.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ/ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	68
Βιβλιογραφία	70

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1.1 : Συγκεντρωτική οργάνωση	16
Εικόνα 1.2 : Αποκεντρωτική οργάνωση.....	17
Εικόνα 1.3 : Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων	26
Εικόνα 2.1 : Στόχοι εκπαιδευτικής δράσης	40
Εικόνα 2.2 : Διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων..	42

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 2.1 : Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού	31
--	----

Περίληψη

Η συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης των υπαλλήλων μιας επιχείρησης και της ανάπτυξης της εταιρίας που τους απασχολεί είναι αναμφισβήτητη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως το ανθρώπινο δυναμικό παίζει καθοριστικό ρόλο, αφού αποτελεί βασικό πόρο των σύγχρονων εταιριών και οργανισμών. Αφού οι υπάλληλοι αποτελούν βασικό πόρο των εταιριών είναι επόμενο, η αποδοτική επίτευξη των σκοπών μιας εταιρίας να έχει άμεση σχέση με το επίπεδο της εκπαίδευσης, της απόδοσης αλλά και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Παράλληλα, η ανάπτυξη μιας εταιρίας έχει άμεση σχέση με το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει προς το καταναλωτικό κοινό. Υψηλής ποιότητας αγαθά αλλά και υπηρεσίες αποτελούν τους κυριότερους συντελεστές οι οποίοι έχουν ενεργό ρόλο στη μακροχρόνια εδραίωση μιας εταιρίας στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται σε συνδυασμό πάντοτε με μια αποδοτικότερη τιμολογιακή τακτική και στρατηγική.

Το βασικότερο δεδομένο όλων των παραπάνω είναι η εφαρμογή της κατάλληλης πολιτικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι τακτικές αυτές θα βοηθήσουν σημαντικά την επιχείρηση με στόχο να ανακαλύψει την κατάλληλη στρατηγική την οποία είναι σημαντικό να εφαρμόσει στα παραπάνω πεδία, προκειμένου να γνωρίζει εκτός από τις διαθέσεις του καταναλωτικού κοινού και το επίπεδο εκπαίδευσης, ικανοποίησης αλλά και απόδοσης των υπαλλήλων της είτε ακόμα και τις προοπτικές βελτίωσης και ανάπτυξής τους.

Summary

The correlation between the level of training of the employees of an enterprise and the development of the company that employs them is undeniable. This is due to the fact that human resources play a key role as they are a key resource for modern companies and organizations. Since employees are a core resource of companies, the effective achievement of the goals of a company is directly related to the level of education, performance and employee satisfaction.

At the same time, the development of a company is directly related to the level of quality of service it provides to the consumer. High quality goods and services are the main players that have an active role in the long-term consolidation of a company in the field in which it operates, always in combination with a more efficient pricing policy and strategy.

The most basic of all above is the implementation of an appropriate Human Resource Management policy. These tactics will greatly help the business to find the appropriate strategy that it is important to apply in the above fields in order to know in addition to the mood of the consumer and the level of education, satisfaction and performance of its employees, or even their prospects for improvement and development.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο κλάδος της φιλοξενίας και του τουρισμού λογίζεται σαν την πιο μεγάλη βιομηχανία σε διεθνές αλλά και σε εθνικό επίπεδο. Η επιτυχία της φαίνεται και από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες, όπως είναι το μερίδιο τουρισμού της απασχόλησης και του ΑΕΠ, είτε την ανοδική τάση των εισροών. Αποτελεί κοινή διαπίστωση πως στη σύγχρονη εποχή ζούμε σε μια περίοδο ραγδαίων τεχνολογικών, χρηματοοικονομικών αλλά και κοινωνικών αλλαγών, που συνεπάγονται με ραγδαίες εξελίξεις στις μεθόδους εργασίας και στη γενικότερη διαβίωση των ανθρώπων.

Οι παραπάνω εξελίξεις, όπως η εκπληκτική ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής με την παράλληλη ανάπτυξη της τεχνολογίας των δικτύων είτε σε διεθνές επίπεδο η κυριαρχία της οικονομίας της αγοράς, οι καινούριες τακτικές ανάπτυξης αγαθών και υπηρεσιών κλπ, αναπτύσσουν σε σημαντικό βαθμό επαναστατικές αλλαγές στις σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης, διοίκησης και δράσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα.

Οι επιπτώσεις των παραπάνω εξελίξεων ξεκίνησαν να διακρίνονται από αρκετές και διαφορετικές μεριές στην οργάνωση και τη δράση των σύγχρονων εταιριών με βασικότερό τους γνώρισμα την ανάδειξη της γνώσης πως ο άνθρωπος αποτελεί τον κυριότερο παραγωγικό συντελεστή που παίζει καθοριστικό ρόλο στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στον κλάδο δε του τουρισμού, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων με το πέρασμα των ετών αναδείχτηκε ως τον κλάδο που κάνει τη διαφορά στην παροχή των υπηρεσιών και που αποτελεί τον βασικότερο πυλώνα με στόχο την επιτυχία και την ανάπτυξη μιας εταιρίας.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί καθοριστική παράμετρο με στόχο την επίτευξη των κυριότερων σκοπών της τουριστικής πολιτικής. Παρ' όλη τη σημασία του κλάδου αυτού για την απασχόληση και την οικονομία συνολικά, εντοπίζονται βασικά ελλείμματα γνώσεων και ικανοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό και περιορισμένη εξειδίκευση. Αυτός είναι και ο βασικότερος

λόγος που η εκπαίδευση του προσωπικού μιας τέτοιας επιχείρησης παίζει καθοριστικό ρόλο.

Στόχος της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της εκπαίδευσης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλυθούν βασικές έννοιες και τα κυριότερα γνωρίσματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλυθούν βασικές έννοιες της εκπαίδευσης προσωπικού και ο ρόλος της ενώ το τρίτο κεφάλαιο έχει να κάνει με τον ρόλο που παίζει η εκπαίδευση στις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, που αποτελεί και σημαντικό μέρος της εν λόγω πτυχιακής εργασίας, θα γίνει διεξοδική έρευνα που θα αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Ορισμός

Αρκετές ορολογίες έχουν δοθεί στη συγκεκριμένη διοίκηση. Αρκετές έρευνες έχουν ερμηνεύσει την εν λόγω έννοια σαν μια φιλοσοφία με καθορισμένες τακτικές, δράσεις και πρακτικές οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση των ανθρώπων οι οποίοι ως επί το πλείστον απασχολούνται σε μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμό. Περιέχει τη διαδικασία του προγραμματισμού του προσωπικού, την ανάλυση εργασίας, την προσέλκυση αλλά και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την κατάρτιση και την ανάπτυξή τους, τις εργασιακές σχέσεις, την υγιεινή καθώς επίσης και την ασφάλεια των υπαλλήλων μιας επιχείρησης.¹

Έρευνες αναφέρουν πως η εν λόγω διοίκηση αυτής της μορφής αφορά τη διοικητική δράση μιας σύγχρονης εταιρίας ή οργανισμού ο οποίος σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δράσεις οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με τη διαχείριση του προσωπικού μιας εταιρίας, εστιάζοντας κατά κύριο λόγο στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σαν το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με κυριότερο σκοπό την επίτευξη των αρχικών στόχων της εταιρίας.²

¹ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

² Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3η έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα.

1.2 Αντικείμενο, στόχοι και σημασία

Η συγκεκριμένη διοίκηση αποτελεί έναν εξειδικευμένο τομέα στο πλαίσιο της επιστήμης του σύγχρονου management. Αφορά ένα σύνολο μέτρων που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη κατάλληλων παραμέτρων και κριτηρίων μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση, για τη σωστή οριοθέτηση των αναγκών και των εκάστοτε απαιτήσεων, τη διαδικασία της πρόσληψης, την απασχόληση καθώς επίσης και την εν γένει εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, με βασικότερο στόχο τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους.³

Όπως είναι γνωστό, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί ένα από τα 4 κυριότερα στοιχεία, τα οποία συνθέτουν τον όρο της επιχείρησης. Τα υπόλοιπα 3 στοιχεία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον αλλά και η εργασία. Τα εν λόγω στοιχεία είναι ζωτικής σημασίας να συνδυάζονται μεταξύ τους σε μια αδιάσπαστη ενότητα, μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα οργάνωσης, διοίκησης και συντονισμού, με κυριότερο στόχο να διασφαλίζεται η βελτιστοποίηση της παραγωγής μιας τέτοιας επιχείρησης.⁴

Ο καθοριστικός αυτός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στους σύγχρονους οργανισμούς είναι ζωτικής σημασίας, καθώς όσο τέλεια μηχανικά μέσα κι αν διαθέτει μια επιχείρηση, δίχως κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και δίχως την κατάλληλη υποκίνηση, δεν είναι εφικτό να κατορθώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να επιτύχει τους αρχικούς της στόχους.⁵

³ M. Yate, (2006), *Hiring the best*, 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

⁴ Ε. Παπάνης, Κ. Ρόντος, (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεωρία και εμπειρική έρευνα, 1η έκδοση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα.

⁵ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Γενικότερα, βασικότερος στόχος της συγκεκριμένης διοίκησης αποτελεί η εξασφάλιση της δυνατότητας της εταιρίας να αποκτή την επιτυχία διαμέσου των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, η εν λόγω διοίκηση έχει σαν κυριότερους στόχους τα παρακάτω :

- ✚ Στην υποστήριξη της επίτευξης των συλλογικών σκοπών της εταιρίας ή του οργανισμού σαν τμήμα της δράσης ανάπτυξης της εταιρίας
- ✚ Στην παροχή δυνατότητας στην εταιρία να μπορέσει να αποκτήσει αλλά και να συντηρήσει το εξειδικευμένο και κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχει ανάγκη για να πάρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα⁶
- ✚ Στο να δίνει οδηγίες στην εταιρία με βασικότερο στόχο να κατορθώνει να προσαρμόζεται και να μπορεί να ικανοποιήσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων μερών της
- ✚ Στην απόκτηση αλλά και στη συντήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ✚ Στην ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος όπου η συλλογική εργασία και η ευελιξία είναι εφικτό να αναπτυχθούν και να παίξουν σημαντικό ρόλο⁷
- ✚ Στην παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους μέσω σωστής αξιολόγησης
- ✚ Στην παροχή ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση, στην κατάρτιση αλλά και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
- ✚ Στην παρακίνηση των υπαλλήλων διαμέσου κατάλληλων ανταμοιβών με στόχο την ανοδική τάση της αποτελεσματικότητάς τους
- ✚ Στη συντήρηση και τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, σεβόμενοι τα δικαιώματα τους⁸

⁶ M. Yate, (2006), *Hiring the best*, 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

⁷ M. Huemann, A. Keegan, R. Turner, (2007), *Human resource management in the project-oriented company: A review*, International Journal of Project Management, Vol.25, Issue 3, pp.309-320.

Γενικότερα, αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε για τη στρατηγική σημασία της συγκεκριμένης διοίκησης είναι πως τα τελευταία έτη, οι εταιρίες και η κοινωνία υποστηρίζουν πως η επιτυχία μιας σύγχρονης επιχείρησης εστιάζει στη θετική διαδικασία αξιολόγησης των συμμετεχόντων μερών της (όπως είναι για παράδειγμα οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, η κοινωνία, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, οι καταναλωτές κλπ) που πηγάζει από την ικανοποίηση των απαιτήσεων της.⁹ Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που η εν λόγω διοίκηση χρησιμεύει σε σημαντικό βαθμό από ένα μεγάλο σύνολο σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών σαν ένα χρήσιμο εργαλείο απόκτησης και συντήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με στόχο να γίνει κάτι τέτοιο, όμως, χρειάζεται να πληρούνται μερικά σημαντικά κριτήρια. Αρχικά, είναι σημαντικό η εταιρία να διαθέτει υπαλλήλους οι οποίοι αποτελούν προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση. Τις περισσότερες φορές αυτοί οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι οι οποίοι είναι πιο κοντά στις δράσεις της εταιρίας, δηλαδή εργαζόμενοι πυρήνες οι οποίοι είναι σημαντικοί για την υλοποίηση των κατάλληλων δράσεων της εταιρίας. Η πρόσληψη τέτοιων εργαζομένων, δηλαδή ταλαντούχων εργαζομένων οι οποίοι διαθέτουν κίνητρα, αποτελεί καθοριστικό κομμάτι της διοίκησης αυτής της μορφής.¹⁰

Ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο αποτελεί το γεγονός πως θα πρέπει η εταιρία να διαθέτει εργαζομένους με εξειδικευμένες ικανότητες και ταλέντα τα οποία έχουν άμεση σχέση και με τον ανταγωνισμό. Επίσης, θα πρέπει να προσφέρονται από όλες τις εταιρίες ανεξαρτήτου μεγέθους, ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες εξέλιξης και κίνητρα στους υπαλλήλους οι οποίοι προσλαμβάνονται με κυριότερο στόχο να βοηθήσουν την εταιρία.¹¹

⁸ D. Bowen, C. Galang, R. Pillai, (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.

⁹ Ε. Παπάνης, Κ. Ρόντος, (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεωρία και εμπειρική έρευνα, 1η έκδοση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα.

¹⁰ Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3η έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα.

¹¹ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ένα τελευταίο αλλά εξίσου καθοριστικό κριτήριο είναι να έχει υψηλό δείκτη παραμονής υπαλλήλων στην επιχείρηση. Το να διαλέγεις εργαζομένους με ικανότητες και ταλέντα μη μπορώντας να τους κρατήσεις στην επιχείρηση σου για μεγάλη χρονική περίοδο δεν βοηθάει στην απόκτηση είτε ακόμα και στη συντήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.¹²

Η εταιρία είναι σημαντικό να ασκεί με τέτοιο τρόπο την εν λόγω διοίκηση, προκειμένου να αναπτύσσει μια δυνατή εταιρική νοοτροπία, η οποία θα συντηρεί τους υπαλλήλους ευχαριστημένους και ιδιαίτερα παραγωγικούς. Η κατάλληλη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού έχει σαν βασικότερο κριτήριο την κατανόηση των αναγκών τόσο των υπαλλήλων όσο και των εταιριών, έτσι ώστε να αξιοποιηθεί κατάλληλα το δυναμικό του συνόλου των υπαλλήλων μιας εταιρίας.¹³

1.3 Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοίκηση με τη γενικότερη ορολογία θα μπορούσαμε να πούμε πως σημαίνει οργάνωση όλων των δράσεων μιας σύγχρονης εταιρίας διαμέσου της ανθρώπινης πρωτοβουλίας. Σημαίνει, ακόμα, αποδοτική χρησιμότητα όλων των παραγωγικών πόρων, υλικών καθώς επίσης και άυλων προς επίτευξη των επιχειρηματικών είτε ακόμα και των ατομικών σκοπών. Επιπλέον, με τον όρο αυτόν αναφερόμαστε στη δράση όπου οι διαφοροποιημένες ομάδες μιας επιχείρησης έχουν άμεση συνεργασία με στόχο την εκπλήρωση των κοινών σκοπών και για τη διαδικασία λήψης ορθών και κατάλληλων αποφάσεων.¹⁴

Ειδικότερα, οι σκοποί τους οποίους οριοθετεί μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμός, είναι εφικτό να είναι χρηματοοικονομικοί, πολιτισμικοί, κοινωνικοί είτε

¹² D. Bowen, C. Galang, R. Pillai, (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.

¹³ Ε. Παπάνης, Κ. Ρόντος, (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεωρία και εμπειρική έρευνα, 1η έκδοση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα.

¹⁴ M. Yate, (2006), *Hiring the best*, 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

ακόμη και πολιτικοί. Εκτός από το λόγο από τον οποίο αναπτύσσονται οι παραπάνω σκοποί, με στόχο αυτοί να πραγματοποιηθούν, χρειάζονται τόσο τα υλικά μέσα όσο και οι άνθρωποι οι οποίοι θα τα χρησιμοποιήσουν.¹⁵

Ακόμα, αυτό το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο στην παραπάνω δράση είναι ο παράγοντας της ηγεσίας, που θα μπορέσει να αξιοποιήσει κατάλληλα, θα συντονίσει σωστά και θα ελέγχει όλα τα παραπάνω αναπτύσσοντας τις απαιτούμενες προϋποθέσεις αποτελεσματικότητας και τα κατάλληλα συστήματα ελέγχου με στόχο να έχουν την ευχέρεια να παρακολουθήσουν την παραγωγικότητα της εταιρίας.¹⁶

Επομένως, γίνεται εύκολα κατανοητό πόσο καθοριστική είναι η συγκεκριμένη διοίκηση. Ανεξάρτητα με το πώς δρα και δομείται μια εταιρία είτε ακόμα και με τη φύση των δράσεων της, είναι καθοριστικό κομμάτι της εν λόγω διοίκησης να είναι αποδοτική η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η εστίαση αυτή παίζει καθοριστικό ρόλο στην βελτίωση αλλά και στην ανοδική τάση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και της επιχειρηματικής δράσης και αποδοτικότητας. Ότι μέγεθος και να έχει μια εταιρία, είναι σημαντικό να έχει ένα ξεχωριστό τμήμα, το οποίο θα είναι αρμόδιο για τη διαδικασία της διαχείρισης των συγκεκριμένων πόρων. Για παράδειγμα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα καθήκοντα της εν λόγω διοίκησης τις περισσότερες φορές ανατίθενται στα διευθυντικά στελέχη.¹⁷

Η συγκεκριμένη διοίκηση είναι στρατηγικής σημασίας, οι διαφοροποιημένες τακτικές και τα συστήματα τα οποία είναι σημαντικό να εφαρμόσει καθώς επιφέρουν καθοριστικές επιρροές αλλά και επιδράσεις στον τομέα της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού, όχι μονάχα οικονομικά αλλά και στρατηγικά μέσα από την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών.¹⁸

¹⁵ M. Huemann, A. Keegan, R. Turner, (2007), *Human resource management in the project-oriented company: A review*, International Journal of Project Management, Vol.25, Issue 3, pp.309-320.

¹⁶ D. Bowen, C. Galang, R. Pillai, (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.

¹⁷ M. Yate, (2006), *Hiring the best*, 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

¹⁸ Δ. Μυλωνόπουλος, Γ. Μεντής, Π. Μοίρα, (2003), *Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις-Νομική προσέγγιση*, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

Βάσει με τις αντιλήψεις αρκετών ερευνητών, οι πρακτικές της συγκεκριμένης διοίκησης καταλαμβάνουν σημαντική θέση στην προσπάθεια ανάπτυξης βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης καθώς τόσο το ανθρώπινο όσο και το υλικό κεφάλαιο παίζουν σημαντικό ρόλο. Η διοίκηση αυτή στις σύγχρονες εταιρίες και οργανισμούς έχει αποδειχτεί πως είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές δράσεις. Συνεπώς, χρήζει ιδιαίτερης σημασίας για τις εταιρίες, καθώς στη σημερινή εποχή είναι ζωτικής σημασίας η ανάγκη για συνεχόμενη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού και ικανών διευθυντικών στελεχών που θα διαχειρίζονται ζητήματα διοίκησης.¹⁹

Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ανθρώπινος παράγοντας αξιοποιείται με τέτοιο τρόπο με στόχο να εξασφαλίζεται αρχικά η παραγωγή αλλά και η διανομή των αγαθών και των υπηρεσιών στις οικονομίες, οι αρμονικές σχέσεις των ανθρώπων αλλά και των ομάδων σαν προσωπικό καθώς επίσης και η δυνατότητα της διοίκησης να αναπτύσσει αποδοτικά το εργατικό δυναμικό της προκειμένου να ικανοποιούνται, ταυτόχρονα, τα συμφέροντα των υπαλλήλων αλλά και της επιχείρησης. Αρκετές έρευνες τα προηγούμενα χρόνια έχουν επισημάνει πως η εν λόγω διοίκηση αποτελεί τον βασικότερο πυλώνα με στόχο τη συνεργασία των διοικητικών λειτουργιών μιας εταιρίας.²⁰

¹⁹ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

²⁰ Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3η έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα.

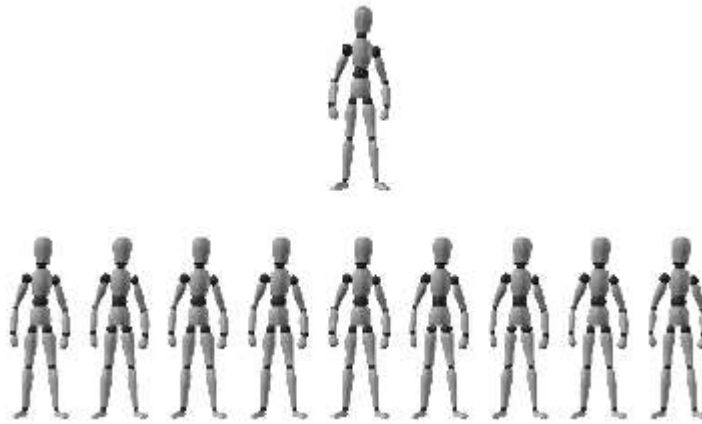
1.4 Η οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η οργάνωση, γενικά, παίζει καθοριστικό ρόλο στην οριοθέτηση των επιχειρησιακών σκοπών και ως προς την επίτευξή τους, βασικό ρόλο έχουν οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν στην εταιρία. Δηλαδή, η ορθή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατόν να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμό. Η μέθοδος με την οποία η εκάστοτε εταιρία δρα το τμήμα αυτό διαφοροποιείται σύμφωνα με το μέγεθος της εταιρίας και το επίπεδο που δρουν τα μέλη της. Σε ό,τι έχει να κάνει με τις χρησιμοποιούμενες τακτικές, είναι σημαντικό να τονιστεί πως αυτές διαφέρουν σημαντικά εφόσον είναι εφικτό να είναι εξελιγμένες είτε να εστιάζουν περισσότερο σε πιο παλιά πρότυπα και τακτικές.²¹

Η εκάστοτε οργάνωση δρα με κυριότερο στόχο ένα καλό αποτέλεσμα που αποτελεί και τον βασικότερο στόχο μιας σύγχρονης εταιρίας. Με σκοπό να κατορθωθεί κάτι τέτοιο, χρειάζεται ένα σύνολο στόχων οι οποίοι θα οριοθετήσουν και θα καθορίσουν την εξέλιξη της δράσης αυτής της μορφής. Οι στόχοι είναι εφικτό να είναι γενικευμένοι, ειδικοί είτε ακόμα και λειτουργικοί. Οι τελευταίοι εξ αυτών είναι δυνατόν να χρησιμεύσουν ως επί το πλείστον σαν βασική προϋπόθεση αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων είτε σαν εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη πλευρά, οι γενικοί είτε οι λειτουργικοί στόχοι, χρησιμεύουν κατά κύριο λόγο από τα ιεραρχικά ανώτερα μέλη της διοίκησης της εν λόγω εταιρίας και δρουν σαν επιχειρήματα με κυριότερο στόχο να παρακινηθούν οι υπάλληλοι και να μπορέσουν να ανταποκριθούν κατάλληλα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις.²²

²¹ M. Huemann, A. Keegan, R. Turner, (2007), *Human resource management in the project-oriented company: A review*, International Journal of Project Management, Vol.25, Issue 3, pp.309-320.

²² D. Bowen, C. Galang, R. Pillai, (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.



Εικόνα 1.1 : Συγκεντρωτική οργάνωση ²³

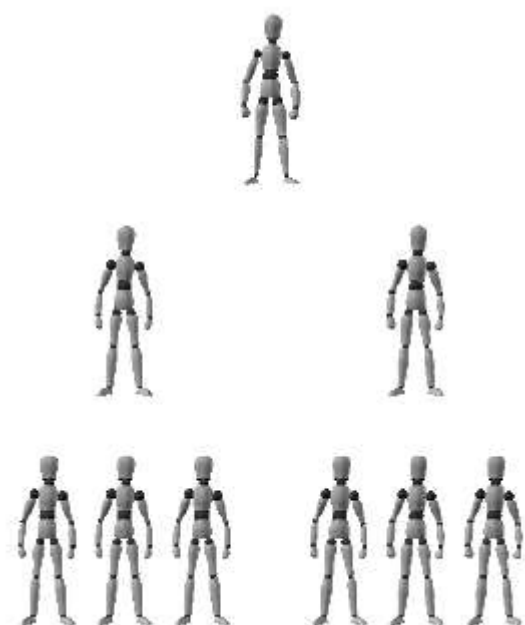
Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί πως λαμβάνονται οι συγκεκριμένες αποφάσεις. Η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να εφαρμόζει συγκεντρωτική τακτική σε ό,τι έχει να κάνει με τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Αυτό σημαίνει πως οι αποφάσεις είναι σημαντικό να λαμβάνονται στην κορυφή και μετέπειτα να επικοινωνούνται στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης. Είναι εφικτό, ακόμα, να εφαρμόζει αποκεντρωτική τακτική. Αυτό σημαίνει πως οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν από τα κατώτερα διοικητικά επίπεδα.²⁴

Γενικότερα, η επιλογή του οποιουδήποτε είδους έχει άμεση σχέση με τη νοοτροπία, την κουλτούρα, τη δομή, το μέγεθος αλλά και τους στόχους της εκάστοτε εταιρίας. Στη σημερινή εποχή κυριαρχεί η τάση της αποκεντρωτικής τακτικής, προκειμένου να αναπτύσσεται ευελιξία στην εργατική δύναμη. Εξαιρετικά καθοριστικό, ακόμα, είναι ποιος είναι αρμόδιος για τη συγκεκριμένη διοίκηση. Είναι σημαντικό, επομένως, να υφίσταται ένας υπεύθυνος με τα ανάλογα προσόντα και να ακολουθούν τα στελέχη γραμμής που θα διοικούν τους ανθρώπους των άλλων τμημάτων της εταιρίας. Τα συγκεκριμένα στελέχη θα είναι υπεύθυνα για την επιλογή, την εκτίμηση, τη διαδικασία αξιολόγησης, την καθοδήγηση, τον έλεγχο, την

²³ Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

²⁴ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

υποκίνηση αλλά και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού είτε ακόμα και για τη διαχείριση των παραπόνων τους.²⁵



Εικόνα 1.2 : Αποκεντρωτική οργάνωση²⁶

Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί πως αρμοδιότητες είναι δυνατόν να έχουν και στελέχη τα οποία δεν ασκούν εποπτεία αλλά είναι πιθανόν να επιλέξουν καινούρια μέλη είτε να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων. Εδώ περιέχονται και τα συνδικαλιστικά στελέχη και όλοι οι υπάλληλοι των οποίων η γνώση υπολογίζεται. Τεράστιας σημασίας, ακόμα, είναι και η δομή του συγκεκριμένου τμήματος. Η δομή αυτή είναι εφικτό να διαφοροποιείται αισθητά σύμφωνα με το μέγεθος της εταιρίας.²⁷

²⁵ Ε. Παπάνης, Κ. Ρόντος, (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και εμπειρική έρευνα*, 1η έκδοση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα.

²⁶ Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

²⁷ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

1.5 Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελεί μια δράση με την οποία προβλέπονται οι απαιτήσεις και οι εκάστοτε ανάγκες μιας σύγχρονης εταιρίας σε ανθρώπινο δυναμικό και γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες με στόχο την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών. Η δράση αυτής της μορφής ως επί το πλείστον ασχολείται με την κάλυψη των πιθανών κενών θέσεων εργασίας στην εταιρία και έχει την ευχέρεια να διασφαλίζει σε σημαντικό βαθμό την ομαλή εξέλιξη αλλά και την ροή των υπαλλήλων. Η δράση αυτή έχει άμεση σχέση αλλά και εξάρτηση από τη γενικότερη πολιτική την οποία επιλέγει να ακολουθήσει μια σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμός.²⁸

Όπως και στη δράση της διοίκησης, η δράση αυτή αρχίζει με το επίπεδο του σχεδιασμού, όπου οριοθετούνται οι σκοποί συγκριτικά με την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης αλλά και οι πιθανές τακτικές προσέγγισης των σκοπών της. Επί της ουσίας, ο σχεδιασμός αυτός επιχειρεί να υπολογίσει τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες και απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, με στόχο να αποφευχθούν πιθανές άσχημες συνέπειες, όπως για παράδειγμα η έλλειψη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την πλήρωση κάποιας σημαντικής θέσης, η παρουσία πιο πολλών υπαλλήλων από όσους έχει ανάγκη μια θέση, η αδυναμία ανανέωσης του ανθρώπινου δυναμικού κλπ. Μια τέτοια ενέργεια, όμως, δεν σημαίνει μονάχα τη διασφάλιση του συνόλου των υπαλλήλων σε ένα κατάλληλο βαθμό αλλά και την εξασφάλιση της συνέχειας, της βιωσιμότητας αλλά και της ομαλότερης ανάπτυξης της επιχείρησης.²⁹

Η συγκεκριμένη δράση ενεργεί με στόχο όχι απλά να κατορθώσει να καλύψει τις ισχύουσες ανάγκες, αλλά ως επί το πλείστον προσπαθεί να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Σε περίπτωση, που βάσει του σχεδιασμού, προβλέπεται ανάπτυξη και διερεύνηση των δράσεων της επιχείρησης, τότε είναι

²⁸ Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3η έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα.

²⁹ M. Yate, (2006), *Hiring the best*, 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

σημαντικό να υφίσταται και η αντίστοιχη πρόβλεψη για ανοδική τάση των εισροών σε ανθρώπινο δυναμικό, με στόχο να γίνει δυνατή η συγκεκριμένη πρόβλεψη. Σε περίπτωση, επίσης, που προβλέπεται αναβάθμιση των υπηρεσιών είτε των αγαθών της επιχείρησης, πιθανόν να υφίσταται ανάγκη για ανοδική τάση του συνόλου των υπαλλήλων.³⁰

Για έναν αποδοτικότερο προσδιορισμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών δεν φτάνει μονάχα η γνώση των μελλοντικών μεταβολών, αλλά είναι σημαντική η συμπλήρωση των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα εξέλιξης των μελών της επιχείρησης. Τα εν λόγω προγράμματα είναι σημαντικό να περιέχονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης των μελών. Σε ένα σύστημα αυτής της μορφής περιέχονται τα παρακάτω μέσα ανάπτυξης. Τα μέτρα αυτά είναι τα εξής :

- ✚ Ο ενεργός ρόλος σε ενδο-επιχειρησιακά αλλά και έξω-επιχειρησιακά εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά σεμινάρια
- ✚ Η συστηματική κατάρτιση στο περιβάλλον εργασίας
- ✚ Η σχεδιασμένη ανακύκλωση σε διαφορετικές θέσεις απασχόλησης μέσα στο τμήμα είτε την διεύθυνση³¹
- ✚ Η εργασία σε πρότυπη εκπαιδευτική μονάδα. Η συγκεκριμένη τακτική είναι κατάλληλη με στόχο την εξέλιξη των προϊσταμένων τμημάτων και είναι σημαντικό να συνδυάζεται με την παρακολούθηση συγκεκριμένων σεμιναρίων
- ✚ Η εναλλαγή μεταξύ διοικητικών αλλά και εκπαιδευτικών θέσεων. Κάποιες διοικητικές θέσεις στην οργανωτική δομή της εταιρίας καταλαμβάνονται διαδοχικά από εκπαιδευόμενους
- ✚ Ο ενεργός ρόλος σε επιτροπές και συμβούλια³²

³⁰ D. Bowen, C. Galang, R. Pillai, (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.

³¹ Ε. Παπάνης, Κ. Ρόντος, (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και εμπειρική έρευνα*, 1η έκδοση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα.

³² M. Yate, (2006), *Hiring the best*, 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

1.6 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Η απασχόληση στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από μια σημαντική ιδιομορφία λόγω της συμπεριφοράς και της δυνατότητας των απασχολούμενων στην επιχείρηση υπαλλήλων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Μεγάλη προσοχή απαιτείται στις αλληλεπιδράσεις οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των καταναλωτών και των υπαλλήλων καθώς οι τελευταίοι αποτελούν καθοριστικό ζήτημα των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης.³³

Ο τομέας αυτός έχει άμεση σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος όπου δρουν καθώς από αυτό προέρχεται και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Κατ' επέκταση, έχει άμεση σχέση και εξάρτηση από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού, σε ό,τι έχει να κάνει με τις υπηρεσίες τις οποίες παρέχει, με βασικότερο στόχο να κατορθώσει να ικανοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση των επισκεπτών στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.³⁴

Σε ό,τι έχει να κάνει με την επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, είναι σημαντικό να τονιστεί πως καθοριστικό ρόλο παίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι τακτικές που επιλέγει, οι οποίες έχουν σαν βασικότερο στόχο την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη βέλτιστη εφικτή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Η συνεχόμενη επιτυχία της εταιρίας έγκειται στην κατάρτιση και τη συνεχόμενη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε μια τέτοια επιχείρηση.³⁵

³³ Δ. Μυλωνόπουλος, Γ. Μεντής, Π. Μοίρα, (2003), *Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση*, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

³⁴ R. Sharpley, G. Forster, (2003), *The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: The case of Cyprus*, Tourism Management, pp. 684-691.

³⁵ Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

1.7 Εργασία και πολιτικές απασχόλησης ξενοδοχειακών μονάδων

Η απασχόληση στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από αρκετές ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες όπως είναι για παράδειγμα τα διακεκομμένα ωράρια καθώς επίσης και η εποχική απασχόληση. Η εποχικότητα προκαλεί την αραιή απασχόληση, την υπό-απασχόληση αλλά και τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας. Το συγκεκριμένο γεγονός αναπτύσσει για τους διευθυντές της συγκεκριμένης διοίκησης ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο έχει ανάγκη από συνεχόμενες πρακτικές με στόχο την προσέλκυση, την επιλογή αλλά και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού.³⁶

Οι πολιτικές αυτές χωρίζονται σε επιμέρους κλάδους που είναι η τακτική των προσλήψεων, η τακτική των επιπλέον παροχών, η τακτική των αλλαγών στην υπηρεσιακή κατάσταση, η τακτική των μισθών καθώς επίσης και εκείνη των ημερομισθίων. Κατά τη διαδικασία της οριοθέτησης μιας τέτοιας τακτικής καθοριστικό ρόλο παίζουν αρκετοί ακόμα παράμετροι, όπως είναι για παράδειγμα το εργατικό νομοθετικό καθεστώς, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία καθώς επίσης και ο χρόνος δράσης μιας τέτοιας επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η χρηματοοικονομική ευρωστία της επιχείρησης αλλά και η τακτική αντιμετώπισης ζητημάτων προσωπικού από την εν λόγω διοίκηση αυτής της μορφής.³⁷

Οι γενικοί διευθυντές των μονάδων αυτών είτε οι ιδιοκτήτες είναι αρμόδιοι με στόχο την οριοθέτηση και τον καθορισμό μιας στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθηθεί για την απασχόληση δεδομένου πως οι μισθοί στη σημερινή εποχή αλλά και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης. Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση είναι εκείνη η οποία καλείται να επιλέξει

³⁶ D. Cannon, C. Gustafson, (2002), *Training and Development for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.

³⁷ R. Harrington, (2005), *The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries*, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.29, No 3, pp.372-384.

τα αρχικά μέλη της εταιρίας και στη συνέχεια τους μόνιμους εργαζόμενους, που είναι δυνατόν να υπόκεινται σε σημαντικές μεταβολές λόγω του όγκου των εργασιών.³⁸

Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι συχνό φαινόμενο της ένταξης σε αλυσίδες των επιδομάτων, στη νοσοκομειακή περίθαλψη, στην ιατροφαρμακευτική κάλυψη, στην ασφάλιση, στις συντάξεις, στα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης καθώς επίσης και αποταμίευσης που περιέχονται στην πολιτική της επιχείρησης. Είναι εφικτό, επίσης, να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που είναι σημαντικό να διακρίνονται από ευκαμψία, προκειμένου να προσαρμόζονται στις συχνές μεταβολές είτε τις εκάστοτε απαιτήσεις των μονάδων αυτών.³⁹

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί πως οι μισθοί οι οποίοι είναι οριοθετημένοι είναι αυτοί των διευθυντών των τμημάτων ενώ οι μισθοί προϊσταμένων έχουν άμεση σχέση αλλά και εξάρτηση από την διαθεσιμότητα των εκπαιδευμένων και με εμπειρία ανθρώπων. Είναι γνωστό πως το πιο μεγάλο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού είναι ανειδίκευτοι εργάτες και οι αμοιβές τους έχουν άμεση σχέση με αρκετούς και διαφορετικούς παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα οι νομοθετικές αλλαγές για τα κατώτερα ημερομίσθια και τους μισθούς είτε ακόμα και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.⁴⁰

³⁸ R. Sharpley, G. Forster, (2003), *The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: The case of Cyprus*, Tourism Management, pp. 684-691.

³⁹ Δ. Μυλωνόπουλος, Γ. Μεντής, Π. Μοίρα, (2003), *Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση*, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

⁴⁰ Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

1.8 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τουριστικών επιχειρήσεων

Όπως συμβαίνει σε όλες τις εταιρίες, έτσι και στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, το εν λόγω τμήμα έχει άμεση συνεργασία με όλα τα άλλα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει καθοριστικό ρόλο. Το συγκεκριμένο τμήμα είναι αρμόδιο για παρεχόμενες υπηρεσίες οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με δράσεις προσέλκυσης, εκπαίδευσης, παρουσιολογίων, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, σχεδιασμού αδειών, τήρησης αρχείου υπαλλήλων κλπ. Το τμήμα αυτό υποχρεούται να ασκεί έλεγχο σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού που έχει άμεση σχέση με τη συμμόρφωση, την εφαρμογή πολιτικής αλλά και εσωτερικών κανονισμών. Παρακολουθεί πειθαρχικά ζητήματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα καθώς επίσης και απουσίες.⁴¹

Ο διευθυντής της εταιρίας, συμβουλευόμενος τη διοίκηση, έχει την ευθύνη για την εισαγωγή αλλά και τη διαμόρφωση της πολιτικής του τμήματος. Η διοίκηση αυτή έχει υποστηρικτικό ρόλο σε ό,τι έχει να κάνει με τη διαχείριση των ενεργειών, των πρακτικών αλλά και των προβλημάτων των υπαλλήλων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές καθώς επίσης και ανάμεσα στους ίδιους τους εργαζομένους.⁴²

Η συγκεκριμένη διοίκηση βάζει στόχους όπως είναι για παράδειγμα η ενίσχυση της παραγωγικότητας, η επικοινωνία των υπαλλήλων, προγράμματα διαδοχής μελών της επιχείρησης, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού, προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας υπαλλήλων, κίνητρα απόδοσης κλπ. Στους σκοπούς αυτούς περιέχεται και η δράση του σχεδιασμού εργασίας, η παρακολούθηση του κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, η ανίχνευση και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική κατάρτιση, η ασφάλεια των

⁴¹ R. Sharpley, G. Forster, (2003), *The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: The case of Cyprus*, Tourism Management, pp. 684-691.

⁴² Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3η έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα.

υπαλλήλων, η οριοθέτηση ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων μελών της επιχείρησης, η διαδικασία αξιολόγησης θέσεων εργασίας καθώς επίσης και οι εργασιακές σχέσεις που αναφέρθηκαν και παραπάνω.⁴³

Γενικότερα, στις κυριότερες αρμοδιότητες της εν λόγω διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων περιέχονται τα εξής :

- ✚ Απασχόληση και πρόσληψη
- ✚ Μεταθέσεις, προαγωγές και διακοπή της εργασίας
- ✚ Επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού και έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων
- ✚ Πολιτική μισθών και ημερομισθίων
- ✚ Υγεία και ασφάλεια
- ✚ Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις
- ✚ Επικοινωνία των υπαλλήλων και η εξυπηρέτησή τους
- ✚ Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού⁴⁴

⁴³ D. Bowen, C. Galang, R. Pillai, (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.

⁴⁴ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

1.9 Διαδικασία προγραμματισμού Διοίκησης Ανθρώπινων

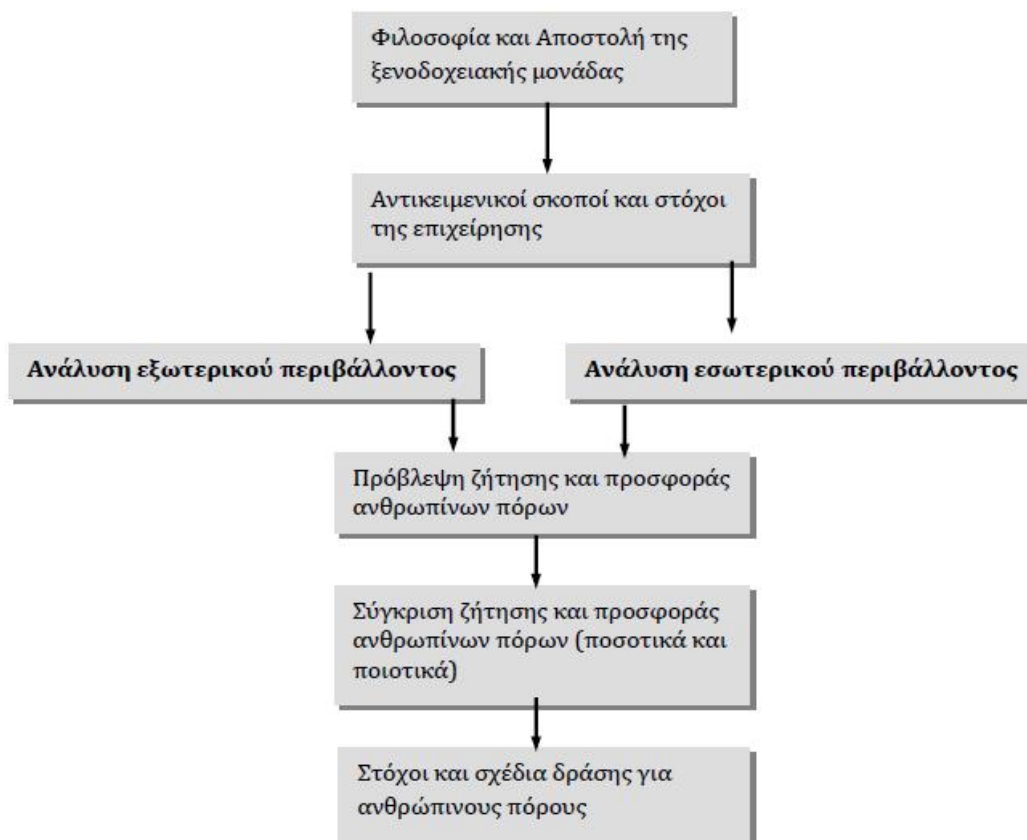
Πόρων

Η όλη δράση αυτής της μορφής, σε μια σύγχρονη εταιρία αυτού του κλάδου, είναι σημαντικό να υλοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο, προκειμένου να διασφαλίζεται το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό είτε το μελλοντικό απαιτούμενο που θα είναι διαθέσιμο και θα έχει την ευχέρεια να πραγματοποιήσει τα στρατηγικά πλάνα και να κατορθώσει τους εν λόγω σκοπούς της. Για να γίνει κάτι τέτοιο είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι για τη δράση αυτή να προβούν σε καθορισμένες πρακτικές και συγκεκριμένα στάδια.⁴⁵

Αφού έχουν οριοθετηθεί οι αρχικοί στόχοι της εταιρίας και τους οποίους είναι σημαντικό να γνωρίζουν καλά οι υπεύθυνοι για τη δράση αυτή, είναι ζωτικής σημασίας να οριοθετηθεί το απαιτούμενο ανθρώπινο δυναμικό, ποσοτικά αλλά και ποιοτικά, προκειμένου να κατορθωθούν οι παραπάνω στόχοι. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το σύνολο των ανθρώπων που χρειάζονται, η ειδικότητα και τα προσόντα τους, οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης καθώς επίσης και οι περιορισμοί, οι οποίοι τις περισσότερες φορές επιβάλλονται από το εξωτερικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες οι οποίες εμφανίζονται.⁴⁶

⁴⁵ Δ. Μυλωνόπουλος, Γ. Μεντής, Π. Μοίρα, (2003), *Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση*, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

⁴⁶ R. Harrington, (2005), *The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp.372-384.



Εικόνα 1.3 : Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων⁴⁷

Σε ό,τι έχει να κάνει με το εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχείων, θα πρέπει να τονιστεί πως στη σύγχρονη αγορά εργασίας που δρα μια τέτοια μονάδα, οι σχετικές μεταβολές, που επιφέρουν καθοριστικές επιρροές αλλά και επιδράσεις στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού έχουν άμεση σχέση με το φύλο, την εθνικότητα αλλά και το εκπαιδευτικό επίπεδο.⁴⁸

Η επίδραση των κυβερνήσεων γίνεται διαμέσου νομοθετικών πλαισίων και διατάξεων οι οποίες έχουν άρρηκτη σχέση με τον τομέα της απασχόλησης (όπως για παράδειγμα όροι πρόσληψης και απόλυσης, συστήματα προαγωγών, ωράριο

⁴⁷ Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

⁴⁸ D. Cannon, C. Gustafson, (2002), *Training and Development for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.

εργασίας, σχήματα υπερωριών κλπ), τις αμοιβές (για παράδειγμα επίπεδα αμοιβών, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, φορολογικό σύστημα, αποζημιώσεις κλπ) καθώς επίσης και λοιπές παροχές είτε επιδόματα, συνθήκες υγιεινής, ασφάλεια κλπ.⁴⁹

Η χρηματοοικονομική κρίση είτε η ανάπτυξη ενός κράτους είτε μιας τοποθεσίας επιφέρει καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στον όγκο εργασιών και επομένως και στον τομέα της απασχόλησης. Η εκτιμώμενη τάση της οικονομίας, γενικότερα, και ως επί το πλείστον του ξενοδοχειακού τομέα, σαφώς, θα επιφέρει σημαντικές επιρροές στα προγράμματα στελέχωσης αλλά και ανταμοιβής. Επιπλέον, καθοριστικό ρόλο παίζει και ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής αλλά και το εργασιακό κόστος που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το ύψος των μισθών που είναι σημαντικό να καταβληθούν, το ύψος της υπερωριακής αμοιβής καθώς επίσης και των επιπρόσθετων παροχών και κινήτρων που είναι εφικτό να δοθούν από μια τέτοια επιχείρηση.⁵⁰

Η εκάστοτε επιχείρηση αυτής της μορφής δρα σε ένα καθορισμένο γεωγραφικό περιβάλλον. Τα δημογραφικά γνωρίσματα της συγκεκριμένης τοποθεσίας, όπως για παράδειγμα η ανοδική τάση είτε η ελάττωση του πληθυσμού, η ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων κλπ, είναι εφικτό να επιφέρουν σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στην ευχέρεια της να βρει να απασχολήσει και να μπορεί να ανταμείψει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.⁵¹

Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με τον προσδιορισμό αναγκών, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών και απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό έχει άμεση σχέση με τον υπολογισμό της ποιότητας αλλά και της ποσότητας του προσωπικού που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών. Χρησιμοποιούνται διαφοροποιημένες τακτικές προβλέψεων που

⁴⁹ R. Harrington, (2005), *The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp.372-384.

⁵⁰ Δ. Μυλωνόπουλος, Γ. Μεντής, Π. Μοίρα, (2003), *Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση*, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

⁵¹ R. Sharpley, G. Forster, (2003), *The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: The case of Cyprus*, Tourism Management, pp. 684-691.

περιέχουν εκτιμήσεις που κυρίως εστιάζουν στη γνώμη και την πείρα των διευθυντών, στις στατιστικές τακτικές, σε τακτικές μελέτες εργασίας καθώς επίσης και σε προβλέψεις οι οποίες εστιάζουν ως επί το πλείστον σε υπολογισμούς παραγωγικότητας, οι οποίες τις περισσότερες φορές χρησιμεύουν συνδυαστικά με άλλες τακτικές.⁵²

Οι εκτιμήσεις αυτές, μιας τέτοιας διοίκησης, αποτελούν την πιο απλή τακτική υπολογισμού και χρησιμεύουν σε αρκετές περιπτώσεις και κυρίως όταν πρόκειται για μικρές επιχειρήσεις. Αφορά προσωπικές εκτιμήσεις οι οποίες υλοποιούνται από τους εκάστοτε διευθυντές μιας τέτοιας επιχείρησης και εστιάζουν σε ατομικά κριτήρια είτε αφορούν εταιρικές εκτιμήσεις οι οποίες τις περισσότερες φορές αναπτύσσονται από ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.⁵³

Γενικότερα, κατά τη διαδικασία πρόβλεψης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ανεξάρτητα των τακτικών είτε των συνδυασμό τακτικών που θα χρησιμοποιηθούν, είναι σημαντικό να περιέχουν μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα, προγράμματα παραγωγής-πωλήσεων και προϋπολογισμούς εξόδων ανά τμήμα, δεδομένα τα οποία προκύπτουν από την έρευνα χρόνου και κινήσεων με στόχο την εκτέλεση καθορισμένων δράσεων, τα πρότυπα απόδοσης υπαλλήλων καθώς επίσης και το σύνολο των διαρθρωτικών αλλαγών (όπως για παράδειγμα ελάττωση διοικητικών επιπέδων, κατάργηση επιτελικών υπηρεσιών κλπ).⁵⁴

Για την πρόβλεψη της προσφοράς, οι αρμόδιοι της δράσης του προγραμματισμού θα πρέπει να εστιάσουν στους παράγοντες αλλά και τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας καθώς επίσης και τους παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το εσωτερικό περιβάλλοντος, σε όρους εργατικού δυναμικού. Η εσωτερική προσφορά αναπτύσσεται από τις προαγωγές και

⁵² M. Huemann, A. Keegan, R. Turner, (2007), *Human resource management in the project-oriented company: A review*, International Journal of Project Management, Vol.25, Issue 3, pp.309-320.

⁵³ D. Bowen, C. Galang, R. Pillai, (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.

⁵⁴ R. Harrington, (2005), *The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp.372-384.

τις εσωτερικές μετακινήσεις. Οι άνθρωποι ακολουθούν μια προοδευτική πορεία μέσα στην εταιρία, όπου εξαιτίας της ωρίμανσης και της ανάπτυξης εξελίσσονται και καταλαμβάνουν ανώτερες θέσεις είτε αναλαμβάνουν πιο σημαντικές και υπεύθυνες θέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης.⁵⁵

⁵⁵ D. Cannon, C. Gustafson, (2002), *Training and Development for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Βασικές έννοιες

Εκπαίδευση καλείται η δράση μετάβασης ενός εργαζομένου στο κατάλληλο επίπεδο αποτελεσματικότητας για τη θέση στην οποία δουλεύει, και που του διασφαλίζει σε σημαντικό βαθμό τα απαιτούμενα προσόντα και τις γνώσεις οι οποίες χρειάζονται για την κάθε θέση απασχόλησης. Ακόμα, έρευνες έχουν δείξει πως η δράση αυτή αφορά την ανοδική τάση των γνώσεων, των στάσεων αλλά και των δεξιοτήτων, σε ό,τι έχει να κάνει με το έργο, ως επί το πλείστον με την κατάρτιση και την άσκηση, με κυριότερο στόχο την επίτευξη των σκοπών του εκάστοτε οργανισμού ή της επιχείρησης.⁵⁶

Παρά το γεγονός πως η δράση αυτή χρησιμεύει ως επί το πλείστον από κοινού με την ανάπτυξη, παρόλα αυτά είναι δυο διαφορετικές ορολογίες, οι οποίες δεν είναι συνώνυμες. Η κυριότερη διαφοροποίησή τους είναι πως ο στόχος της εκπαίδευσης είναι η διασφάλιση εργαζομένων με εξειδικευμένες ικανότητες είτε η διόρθωση ελλείψεων στην αποτελεσματικότητά τους που η επιχείρηση χρειάζεται σε μελλοντική κυρίως βάση. Με λίγα λόγια, ο κυριότερος σκοπός της δράσης της εκπαίδευσης είναι η άμεση βελτίωση στην αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου, ενώ ο βασικότερος σκοπός της δράσης της ανάπτυξης είναι η συνολική ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε εταιρίας.⁵⁷

⁵⁶ Λ. Χυτήρης, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

⁵⁷ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πίνακας 2.1 : Εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού⁵⁸

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
Σκοπός	Μεμονωμένοι εργαζόμενοι	Ομάδα εργασίας ή επιχείρηση
Χρονικός ορίζοντας	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
Στόχος	Αντιμέτωπιση τρέχουσας ανεπάρκειας της απόδοσης	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων

Έρευνες έχουν τονίσει πως η δράση της εκπαίδευσης αποτελεί μια οργανωμένη δράση κατάρτισης, η οποία έχει σαν κυριότερο στόχο την ενίσχυση της απόδοσης των υπαλλήλων. Η δράση αυτής της μορφής χρησιμεύει κατά κύριο λόγο σαν ένα μέσο της διδασκαλίας και της προγραμματισμένης εμπειρίας με στόχο την επίτευξη αποδοτικότερου αποτελέσματος σε μια δράση είτε ένα σύνολο δράσεων οι οποίες υλοποιούνται σε ένα καθορισμένο πλαίσιο μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού.⁵⁹

Ο στόχος της εκπαιδευτικής δράσης στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα αλλά και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, προκειμένου να καταφέρει να ικανοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τις ισχύουσες αλλά και τις μελλοντικές απαιτήσεις και επιθυμίες της εταιρίας για το προσωπικό. Η ίδια έρευνα αναφέρει πως για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων, η εκπαιδευτική δράση χρειάζεται να αναπτυχθεί και να πραγματοποιηθεί συστηματικά.⁶⁰

⁵⁸ Ε. Παπάνης, Κ. Ρόντος, (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεωρία και εμπειρική έρευνα, 1η έκδοση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα.

⁵⁹ Λ. Χυτήρης, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

⁶⁰ Λ. Αθανασίου, (2004), *Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*, ΙΤΕΠ, Αθήνα.

Ένα κατάλληλο πλάνο εκπαιδευτικής δράσης θα λειτουργήσει σαν ένα είδος χάρτη, που έχει τη δυνατότητα να καθοδηγήσει τις δράσεις οι οποίες σχεδιάστηκαν, με στόχο την εξασφάλιση υψηλότερων επιπέδων αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Τέλος, μια άλλη έρευνα, σημειώνει πως ο κυριότερος στόχος της δράσης αυτής της μορφής είναι η εξασφάλιση της μεταβολής της συμπεριφοράς των εργαζομένων, δηλαδή να παίξει καθοριστικό ρόλο στην υποστήριξη της αλλαγής της εν λόγω συμπεριφοράς προς το καλύτερο.⁶¹

2.2 Σημασία της εκπαίδευσης και απίες που την καθιστούν αναγκαία

Έρευνες τονίζουν πως ο βασικότερος πόρος μιας σύγχρονης επιχείρησης είναι τα άτομα του και πως ένα καλό πρόγραμμα εκπαιδευτικής δράσης νεοεισερχόμενων είναι σημαντικό να παίξει καθοριστικό ρόλο σε συγκεκριμένες δράσεις όπως είναι για παράδειγμα οι εξής :

- Ø Στην ανάπτυξη κριτικής σκέψης προκειμένου να υφίσταται η δυνατότητα να μαθαίνουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους
- Ø Στην υποκίνηση με στόχο την μάθηση⁶²
- Ø Στην προσφορά βέλτιστων υπηρεσιών
- Ø Στην ενδυνάμωση των αξιών τους για κοινωνικές αλλά και πολιτισμικές υπευθυνότητες
- Ø Στην κατανόηση των περισσότερων ζητημάτων με αρκετές και διαφορετικές τακτικές με στόχο να βρίσκουν πιο πολλές εναλλακτικές επιλογές
- Ø Στη συνειδητοποίηση πως έχουν την ισχύ να κάνουν τη διαφορά⁶³

⁶¹ D. Bowen, C. Galang, R. Pillai, (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.

⁶² Π. Λιβέρης, (2008), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.

Η επιβίωση μιας σύγχρονης επιχείρησης έχει άμεση σχέση και εξάρτηση από την ευχέρεια του να καταρτίζεται αμεσότερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό, όμως, χρειάζεται συστηματική αλλά και μακρόχρονη προσπάθεια, με στόχο οι υπάλληλοι να έχουν την ευχέρεια να είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και να μπορούν να ικανοποιούν με το βέλτιστο εφικτό τρόπο τους σκοπούς της εκάστοτε επιχείρησης.⁶⁴

Αρκετές έρευνες μέχρι σήμερα έχουν αναφέρει πως η συστηματική εκπαιδευτική δράση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην ανοδική τάση της αποτελεσματικότητας αλλά και στη γενικότερη ανάπτυξη και εξέλιξη των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων του ενώ παράλληλα ενισχύει σε σημαντικό βαθμό την προσωπική αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και βοηθάει σημαντικά στη συνολική ανάπτυξη της εν λόγω επιχείρησης.⁶⁵

Βάσει ερευνών το προσωπικό μιας σύγχρονης επιχείρησης αποτελεί τη δύναμη του και αυτό το οποίο το κάνει να διαφοροποιείται από τις άλλες επιχειρήσεις. Η επιτυχία μιας τέτοιας επιχείρησης έχει άρρηκτη σχέση αλλά και εξάρτηση σε τεράστιο επίπεδο από το ανθρώπινο δυναμικό του. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που η επένδυση στην εκπαιδευτική δράση του ανθρώπινου δυναμικού λογίζεται σαν την πιο κερδοφόρα και την πιο σίγουρα σε σχέση με τις άλλες επενδυτικές κινήσεις μιας σύγχρονης επιχείρησης. Οι ίδιες έρευνες συμπεραίνουν πως αρκετές εταιρίες και οργανισμοί δείχνουν απροθυμία να επενδύσουν σε αυτή τη δράση καθώς δυσκολεύονται σε σημαντικό βαθμό να υπολογίσουν τα οφέλη σε σχέση με τα κόστη τα οποία είναι εφικτό να υπάρξουν.⁶⁶

⁶³ Θ. Σταυρινούδης, (2006), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

⁶⁴ D. Reynolds, K. Namasivayam, (2006), *Human Resources in the foodservice industry-Organizational Behavior*, Management Approaches, The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA.

⁶⁵ Ι. Πατέστης, (2009), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, Les Livres du Tourisme, Αθήνα.

⁶⁶ K. Hai-Yan, T. Baum, (2006), *Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol 18, No 6, pp. 501-511.

Μια άλλη έρευνα τονίζει πως η αποδοτική αξιοποίηση του προσωπικού αναπτύσσει καθοριστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμό. Η ίδια έρευνα αναφέρει πως η επιμόρφωση αποτελεί το κυριότερο μέσο με το οποίο διασφαλίζεται η αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων με στόχο την επίτευξη των κοινωνικών σκοπών.⁶⁷ Η ίδια έρευνα τονίζει πως κάποιες από τις βασικότερες επιρροές της δράσης αυτής της μορφής σε μια σύγχρονη επιχείρηση είναι οι παρακάτω :

- Ø Η ελάττωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης
- Ø Η βέλτιστη εκτέλεση του εν λόγω έργου
- Ø Η οριοθέτηση των στάσεων
- Ø Η υποστήριξη με στόχο τη λύση λειτουργικών ζητημάτων
- Ø Η πλήρωση αναγκών για το ανθρώπινο δυναμικό
- Ø Τα ωφέληματα στους ίδιους τους υπαλλήλους⁶⁸

Μια άλλη έρευνα τονίζει πως είναι ζωτικής σημασίας η εκπαιδευτική δράση να έχει ανοιχτό χαρακτήρα, να εστιάζει στο διάλογο και παράλληλα να μπορεί να εξασφαλίσει όρους συμμετοχής και όχι παθητικής συμμόρφωσης στον λόγο του εκάστοτε εκπαιδευτή. Η ίδια έρευνα τονίζει πως η εν λόγω συμμετοχή και η δράση της εκπαίδευσης των υπαλλήλων είναι σημαντικό να υλοποιείται στα μέτρα του εκάστοτε ανθρώπινου δυναμικού.⁶⁹

Αρκετές έρευνες σημειώνουν πως η δράση αυτή χρειάζεται να απευθύνεται σε διαφορετικές ομάδες και κατηγορίες ανθρώπινου δυναμικού, στους σχεδιαστές

⁶⁷ L. Jolliffe, R. Farnsworth, (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 310-319.

⁶⁸ R. Pandit, (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings.

⁶⁹ D. Reynolds, K. Namasivayam, (2006), *Human Resources in the foodservice industry-Organizational Behavior, Management Approaches*, The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA.

προγραμμάτων αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εξυπηρετεί το κοινό και μπορεί να τονιστεί σαν χαρακτηριστικό παράδειγμα το γεγονός πως υφίσταται ένα εκπαιδευτικό σχέδιο στη Δανία για απλούς εργαζομένους, το οποίο όμως, δεν απέδωσε τα απαιτούμενα παρά μονάχα στην περίπτωση στην οποία επεκτάθηκε και στους προϊσταμένους των συγκεκριμένων εργαζομένων.⁷⁰

Γενικότερα, οι περισσότεροι υπάλληλοι στα πιο πολλά επίπεδα της ιεραρχίας είναι σημαντικό να έχουν συνεχόμενη κατάρτιση και να κατανοούν πως η βελτίωση της ποιότητας έχει άρρηκτη σχέση καθοδική τάση του κόστους της. Για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα μια τέτοια δράση είναι σημαντικό να μάθει ο υπάλληλος, να μεταφέρει και να αξιοποιήσει τη γνώση στην εργασία του και παράλληλα να κατορθωθούν οι παραπάνω σκοποί.⁷¹

Με λίγα λόγια, είναι σημαντικό η συγκεκριμένη δράση να αντιμετωπιστεί σοβαρά σαν μια δράση η οποία οριοθετεί το μέλλον της εν λόγω επιχείρησης. Έρευνες αναφέρουν πως μια από τις κυριότερες τακτικές διαπίστωσης της σημασίας που αποδίδει η επιχείρηση στους υπαλλήλους του είναι και το ποσοστό των υπαλλήλων οι οποίοι παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά και το ύψος της δαπάνης για κατάρτιση συγκριτικά με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας.⁷²

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις αιτίες οι οποίες καθιστούν αναγκαία την εκπαιδευτική δράση, είναι σημαντικό να τονιστεί πως έχουν άμεση σχέση με τις καθοριστικές μεταβολές είτε τις επικρατούσες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον ενός σύγχρονου οργανισμού ή μιας εταιρίας. Ενδεικτικά κάποιες από τις κυριότερες αιτίες είναι οι εξής :

Ø Τεχνολογική εξέλιξη : χρειάζεται καινούριες ειδικότητες, καινούριες γνώσεις, εφαρμογή καινούριων τακτικών αλλά και δράσεων εκτέλεσης έργου

⁷⁰ L. Jolliffe, R. Farnsworth, (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 310-319.

⁷¹ Θ. Σταυρινούδης, (2006), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

⁷² Χρήμα και Τουρισμός, (2004), *Τουριστική εκπαίδευση*, Χρήμα και Τουρισμός, Τεύχος Σεπτεμβρίου, σελ. 42-68.

- Ø **Απαιτήσεις και ανάγκες πελατών** : χρειάζονται καινούριες θέσεις εργασίας με καινούριο είτε και διαφορετικό περιεχόμενο⁷³
- Ø **Συγχωνεύσεις και εξαγορές** : χρειάζεται καινούρια οργανωτική νοοτροπία αλλά και καινούριες θέσεις απασχόλησης
- Ø **Επανασχεδιασμός δράσεων και οργανωτικές μεταβολές** : χρειάζονται καινούριους ρόλους και διευρυμένα καθήκοντα⁷⁴

Οι κυριότερες πηγές από τις οποίες συλλέγονται δεδομένα για τη σημασία και την αναγκαιότητα της εκπαιδευτικής δράσης είναι από τους ίδιους τους υπαλλήλους, τους άμεσα προϊσταμένους τους, τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων, τους πελάτες, τους ειδικούς σε ζητήματα εκπαίδευσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης καθώς επίσης και από διάφορους συμβούλους επιχειρήσεων και οργανισμών.⁷⁵

Γενικότερα, αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε είναι πως η ανάγκη για συνεχόμενη επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση των υπαλλήλων των σύγχρονων εταιριών και οργανισμών προέρχεται από :

- Ø Τις διαφορές ανάμεσα στις γνώσεις που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι εργαζόμενοι και των απαιτήσεων της δουλειάς που έχουν επιλέξει. Ο ρυθμός μεταβολής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας αλλά και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντοτε της μακροχρόνιας τάσης αλλά και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας
- Ø Την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας που διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες αλλά και το απαιτούμενο είδος γνώσεων στην εκάστοτε ειδικότητα. Τις προαγωγές των υπαλλήλων σε θέσεις με πιο μεγάλες

⁷³ M. Yate, (2006), *Hiring the best*, 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

⁷⁴ Π. Λιβέρης, (2008), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.

⁷⁵ M. Huemann, A. Keegan, R. Turner, (2007), *Human resource management in the project-oriented company: A review*, International Journal of Project Management, Vol.25, Issue 3, pp.309-320.

αρμοδιότητες, που κάνουν σημαντική την εκπαιδευτική δράση σε ζητήματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας, δυναμικής των ομάδων κλπ

- Ø Τις αναπροσαρμογές αλλά και τις αναδιαρθρώσεις στη δράση της εταιρίας, που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των πολιτικών σκοπών της εκάστοτε εταιρίας
- Ø Τον καθοριστικό εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των υπαλλήλων με τις καινούριες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας καθώς επίσης και με τις μεταβολές οι οποίες υφίστανται στο χρηματοοικονομικό αλλά και στο κοινωνικό περιβάλλον ⁷⁶

Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με την ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών, είναι σημαντικό να τονιστεί πως περιέχονται η ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων και των προγραμμάτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι, η ανάλυση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης καθώς επίσης και η διαδικασία ανάλυσης της θέσης εργασίας.⁷⁷

⁷⁶ Π. Λιβέρης, (2008), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.

⁷⁷ Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

2.3 Στόχοι και τομείς της εκπαίδευσης του ανθρώπινου

δυναμικού

Βασικότερος στόχος της συγκεκριμένης δράσης αποτελεί η βοήθεια στην εταιρία να κατορθώσει τους στρατηγικούς σκοπούς της, προσθέτοντας αξία στην απασχόληση των ατόμων οι οποίοι δουλεύουν εκεί. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η εκπαιδευτική δράση αφορά μια μορφή επένδυσης στους ανθρώπους, προκειμένου να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους δεξιοτήτων και δυνατοτήτων.⁷⁸

Η δράση αυτής της μορφής χρησιμεύει με στόχο την επίλυση ενός τεράστιου συνόλου οργανωτικών ζητημάτων. Παράλληλα, υπόσχεται τη βελτίωση της προσωπικής αλλά και της ομαδικής αποτελεσματικότητας, προκειμένου να βοηθήσει στην ανοδική τάση της παραγωγικότητας, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να ελαττώσει την σπατάλη, τα έξοδα αλλά και τις καθυστερήσεις, να παίξει καθοριστικό ρόλο στην ορθή αλλά και την πλήρη χρησιμοποίηση του κατάλληλου εξοπλισμού, να βοηθήσει σημαντικά στην ανοδική τάση της προσπάθειας καθώς επίσης και να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων, να ελαττώσει το κόστος του ελέγχου, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις αλλά και τις προαγωγές, να βοηθήσει στη δράση της οργάνωσης, να κατορθώσει να αντιμετωπίσει τις μεταβολές στο περιβάλλον, να βοηθήσει στην πρακτική μεταρρυθμίσεων και καινούριων δράσεων είτε ακόμα και καινούριων τακτικών και τέλος να κάνει εφικτή τη μεταβολή της οργανωτικής κατάρτισης και παιδείας των συγκεκριμένων εργαζομένων.⁷⁹

Τα παραπάνω οφέλη υφίστανται εξαιτίας της μετάδοσης γνώσεων, της εξέλιξης των ικανοτήτων καθώς επίσης και στη γενικότερη μεταβολή στάσεων που

⁷⁸ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

⁷⁹ R. Pandit, (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings.

κατορθώνονται ως επί το πλείστον διαμέσου της εκπαιδευτικής δράσης. Οι κυριότεροι στόχοι της δράσης αυτής της μορφής είναι η ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών ικανοτήτων των υπαλλήλων με στόχο να βελτιωθεί η επίδοση τους στον ρόλο που έχουν μέσα στην επιχείρηση αλλά και η ανάπτυξη διαφορετικών είτε και καινούριων επαγγελματικών ικανοτήτων στους υπαλλήλους, με στόχο να κατορθώσουν να αναλάβουν καινούριους ρόλους και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές απαιτήσεις της εταιρίας όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες υπαλλήλους. Εξίσου σημαντικός στόχος είναι η ελάττωση του χρόνου εκπαίδευσης και της προσαρμογής κατά τη διαδικασία ανάληψης καινούριας θέσης εργασίας (μετάθεσης είτε ακόμα και προαγωγής).⁸⁰

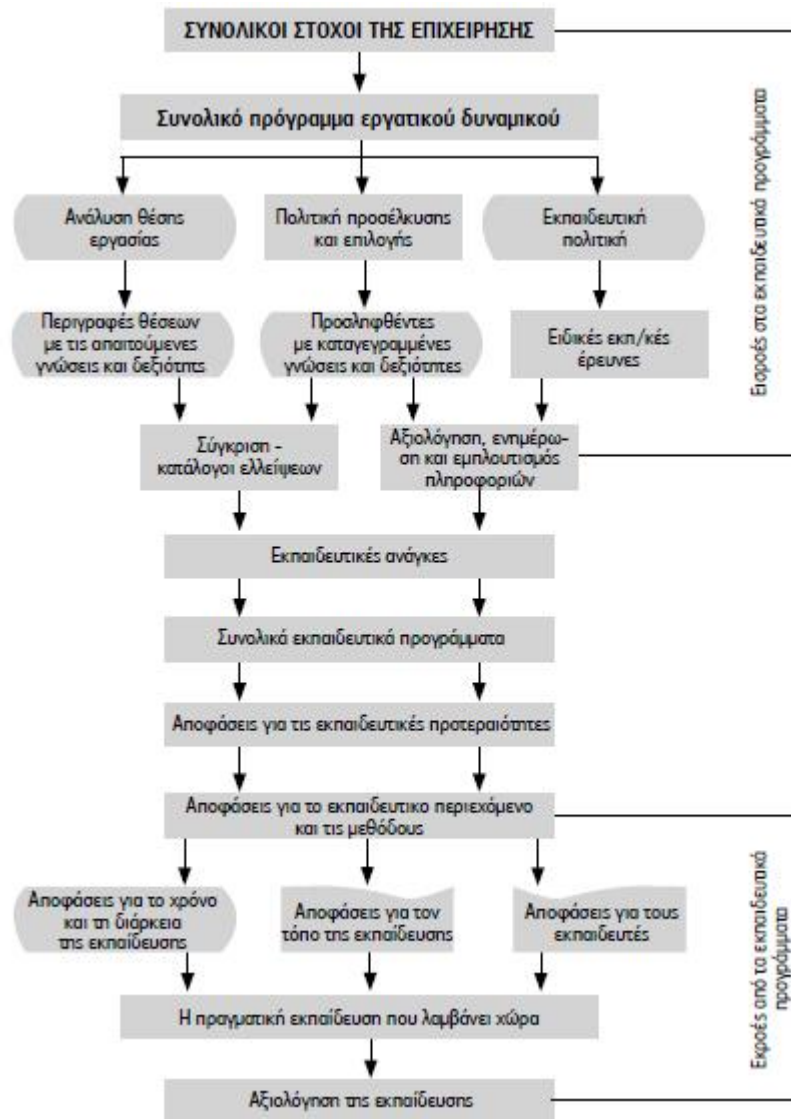
Οι κλάδοι που με την εκπαιδευτική δράση είναι δυνατόν να ενισχυθούν σύμφωνα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα είτε επίκτητα προσόντα του εκάστοτε στελέχους είναι οι γνώσεις και οι ικανότητες. Σε ό,τι έχει να κάνει με τις γνώσεις, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως προέρχονται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, καταστάσεων αλλά και δεδομένων που έχουν άμεση σχέση με την κάθε θέση απασχόλησης, τις δράσεις, τα άτομα καθώς επίσης και τους τυπικούς ρόλους.⁸¹

Αντίθετα, οι ικανότητες αφορούν τις δυνατότητες με τις οποίες γίνονται κάποιες πρακτικές. Η ανάπτυξη τους περιέχει την ενίσχυση των διανοητικών δυνατοτήτων, προκειμένου να υφίσταται καθοριστική ανοδική τάση της αποδοτικότητας της δράσης του εκάστοτε εργαζομένου, όπως είναι για παράδειγμα η δυνατότητα ανάλυσης ζητημάτων, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, η διαχείριση ζητημάτων και προβλημάτων καθώς επίσης και διαπροσωπικές επικοινωνίες.⁸²

⁸⁰ K. Hai-Yan, T. Baum, (2006), *Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol 18, No 6, pp. 501-511.

⁸¹ Ι. Πατέστης, (2009), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, Les Livres du Tourisme, Αθήνα.

⁸² Π. Λιβέρης, (2008), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.



Εικόνα 2.1 : Στόχοι εκπαιδευτικής δράσης⁸³

⁸³ Ε. Παπάνης, Κ. Ρόντος, (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεωρία και εμπειρική έρευνα, 1η έκδοση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα.

2.4 Στάδια

Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί μερικά σημαντικά στάδια που είναι ο προσδιορισμός των αναγκών και των απαιτήσεων για κατάρτιση, η επιλογή εκπαιδευόμενων, ο σχεδιασμός του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος, η κατάλληλη επιλογή των τακτικών κατάρτισης, ο προϋπολογισμός, η επιλογή των σωστών εκπαιδευτικών καθώς επίσης και η συνολική δράση αξιολόγησης της εκπαιδευτικής δράσης ύστερα από την εφαρμογή της.⁸⁴

2.5 Διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού

Η προσφορά εκπαιδευτικής δράσης στους υπαλλήλους είναι ζωτικής σημασίας με στόχο την επίτευξη της πολιτικής και των επιμέρους σκοπών της εκάστοτε εταιρίας ή οργανισμού. Για να έχει τα κατάλληλα αποτελέσματα η εκπαιδευτική δράση, είναι σημαντικό ο υπάλληλος να μάθει, να μεταφέρει και να αξιοποιεί τη γνώση στην εργασία του καθώς επίσης και να κατορθώσει τους επιθυμητούς σκοπούς, έτσι ώστε να αντιμετωπισθεί σοβαρά σαν μια δράση η οποία έχει την ευχέρεια να οριοθετήσει το μέλλον και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.⁸⁵

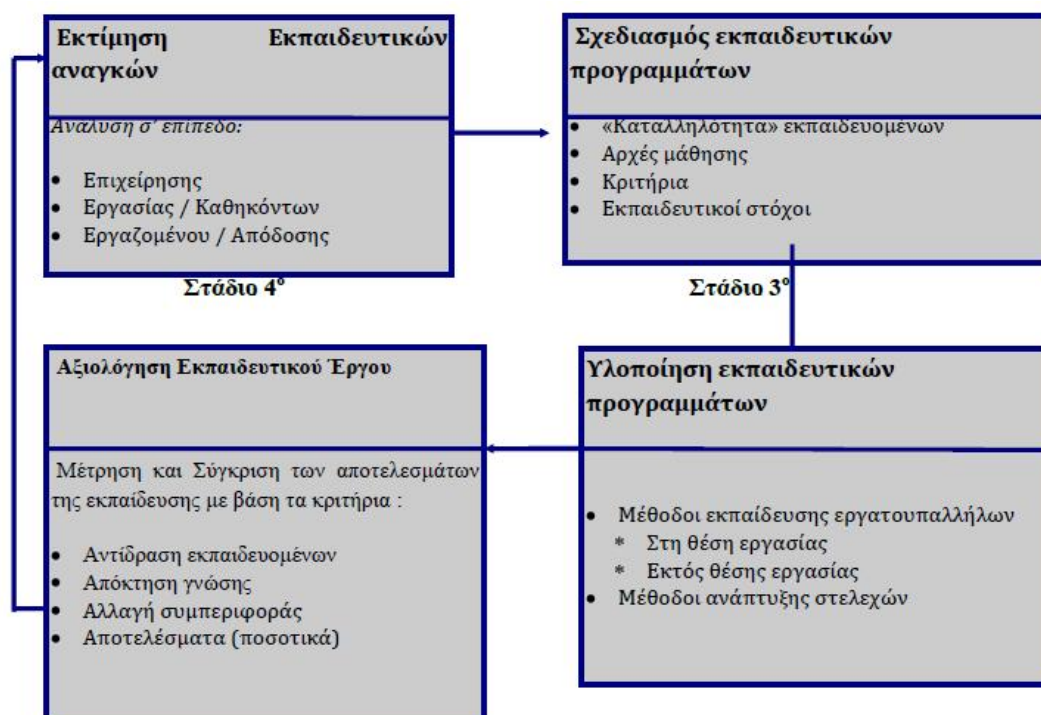
Σαν μια τέτοια, χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση, δηλαδή είναι σημαντικό να οριοθετηθούν οι εισροές, οι δράσεις οι οποίες χρειάζεται να γίνουν καθώς επίσης και οι εκροές οι οποίες αναμένονται. Με λίγα λόγια, είναι σημαντικό η εκάστοτε εταιρία να οριοθετήσει τα επίπεδα της όλης εκπαιδευτικής δράσης. Τα επίπεδα αυτά διακρίνονται στην εικόνα 2.2 που ακολουθεί.⁸⁶

⁸⁴ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

⁸⁵ Θ. Σταυρινούδης, (2006), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

⁸⁶ D. Reynolds, K. Namasivayam, (2006), *Human Resources in the foodservice industry-Organizational Behavior*, Management Approaches, The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA.

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί μια δράση συλλογής αλλά και ανάλυσης δεδομένων, στοιχείων αλλά και απόψεων με στόχο να εκτιμήσει και να μετρήσει η εταιρία εάν είναι σημαντική μια τέτοια δράση. Οι τακτικές αλλά και οι πηγές άντλησης αυτών των δεδομένων είναι πολλές και η εκάστοτε εξ αυτών είναι κατάλληλη σύμφωνα με τον στόχο που εξυπηρετεί για την εταιρία και την εκπαιδευτική δράση. Σε περίπτωση, δηλαδή, που στόχος της δράσης αυτής είναι η βελτίωση των τωρινών υπαλλήλων είτε η προετοιμασία μερικών τωρινών υπαλλήλων για αλλαγή αντικειμένου απασχόλησης είτε με στόχο την ανάληψη καινούριων ευθυνών και ρόλων είτε για προαγωγή είτε είναι για καινούριους εργαζομένους που είναι σημαντικό να καταρτιστούν άμεσα στις απαιτούμενες τακτικές και ικανότητες με στόχο να ενταχθούν άμεσα στο κοινωνικό περιβάλλον της εν λόγω εταιρίας (φιλοσοφία, συλλογικό πνεύμα, πρότυπα συμπεριφοράς κλπ).⁸⁷



Εικόνα 2.2 : Διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων⁸⁸

⁸⁷ R. Pandit, (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings.

⁸⁸ Λ. Χυτήρης, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Οι διαδοσμένες τακτικές συλλογής δεδομένων για τις συγκεκριμένες ανάγκες της δράσης αυτής της μορφής είναι ερωτηματολόγια, έρευνα δεδομένων (όπως για παράδειγμα ποσοτική και ποιοτική απόδοση, ατυχήματα, περιγραφές θέσεων απασχόλησης κλπ), συνεντεύξεις σε προσωπικό και σε συλλογικό επίπεδο, η διαδικασία αξιολόγησης αποτελεσματικότητας, οι γραπτές δοκιμασίες, η εκτέλεση εργασίας, τα κέντρα αξιολόγησης, η καταγραφή σημαντικών περιστατικών, η διαδικασία ανάλυσης καθηκόντων καθώς επίσης και η δράση της ανάλυσης των επιχειρηματικών πλάνων.⁸⁹

⁸⁹ L. Jolliffe, R. Farnsworth, (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 310-319.

2.6 Οφέλη εκπαίδευσης

Τα οφέλη της εκπαιδευτικής δράσης διακρίνονται σε οφέλη για την επιχείρηση και σε οφέλη για τους εργαζομένους. Σε ό,τι έχει να κάνει με τα οφέλη που προσφέρονται στην επιχείρηση, θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός πως οδηγεί σε βελτίωση της κερδοφορίας της επιχείρησης, ενισχύει τη γνώση της εργασίας αλλά και τις δεξιότητες στα περισσότερα επίπεδα της εταιρίας, εξυψώνει το ηθικό των υπαλλήλων, ενισχύει σημαντικά την αυθεντικότητα, την ευελιξία αλλά και την εμπιστοσύνη.⁹⁰

Εκτός, όμως, από τα παραπάνω εξίσου σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση είναι το γεγονός πως ενισχύει σημαντικά τη σχέση που υφίσταται ανάμεσα σε προϊστάμενο και εργαζόμενο, το γεγονός πως παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιχειρησιακή εξέλιξη, το γεγονός πως η επιχείρηση μαθαίνει από τον εκπαιδευόμενο, βοηθάει στην ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών στην εργασία, παίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και την παγίωση επιχειρησιακών αρχών, προσφέρει την απαιτούμενη ενημέρωση για τις μελλοντικές ανάγκες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, παίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτική δράση της λήψης αποφάσεων και της επίλυσης ζητημάτων αλλά και στην ενίσχυση των προαγωγών από το εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ τέλος υποστηρίζει σε σημαντικό βαθμό την εξέλιξη των ηγετικών δεξιοτήτων και τη βελτίωση των συμπεριφορών.⁹¹

Παράλληλα, όμως, βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας και παίζει καθοριστικό ρόλο στην ελάττωση του κόστους. Εκτός από αυτά, όμως, βελτιώνει τις σχέσεις των υπαλλήλων με την ηγεσία, παίζει καθοριστικό ρόλο στην προληπτική καταπολέμηση των δυσμενείων, ενισχύει σημαντικά την εξέλιξη της επικοινωνίας, βοηθάει τους υπαλλήλους να έχουν καλύτερη και αμεσότερη προσαρμογή στις

⁹⁰ Blanke J., (2011), *The travel and tourism competitiveness report 2011*, WEF (World Economic Forum).

⁹¹ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

πιθανές αλλαγές και τέλος παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση των εντάσεων αλλά και στην αποφυγή συγκρούσεων.⁹²

Από την άλλη πλευρά, στα οφέλη για τους υπαλλήλους περιέχεται το γεγονός πως βοηθάει τους υπαλλήλους να παίρνουν βέλτιστες αποφάσεις και να μπορούν να επιλύσουν αποδοτικά κάποια ζητήματα, ενισχύει σε σημαντικό βαθμό την αναγνώριση, την ευθύνη, την επιτυχία αλλά και την ανάπτυξη, ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτό-ανάπτυξη, παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των εντάσεων και των προσωπικών συγκρούσεων, προσφέρει γνώσεις με στόχο την βελτίωση των δεξιοτήτων και της επικοινωνίας καθώς επίσης βοηθάει στην ανοδική τάση της ικανοποίησης από την εν λόγω θέση απασχόλησης.⁹³

Εκτός από τα παραπάνω, καθοριστικό ρόλο παίζει στην επίτευξη προσωπικών σκοπών, προσφέρει καινούριο προσανατολισμό στο μέλλον του εκάστοτε υπαλλήλου, αναπτύσσει μια αίσθηση εξέλιξης μέσω της κατάρτισης που προσφέρει, βοηθάει τον υπάλληλο να αναπτύξει προφορικές και γραπτές δυνατότητες και τέλος ελαττώνει τις φοβίες για την εξάσκηση μιας καινούριας δράσης.⁹⁴

⁹² Λ. Χυτήρης, (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

⁹³ Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

⁹⁴ D. Cannon, C. Gustafson, (2002), *Training and Development for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

3.1 Εισαγωγή

Υφίστανται αρκετές τακτικές οι οποίες είναι εφικτό να υλοποιηθούν και στα ξενοδοχεία, άλλες λίγο και άλλες πολύ, οι εργαζόμενοι αυτών των επιχειρήσεων, όμως, καταρτίζονται ουσιαστικά από τον εκάστοτε επόπτη είτε τον προϊστάμενο και ως επί το πλείστον εντός της θέσης απασχόλησής τους. Εφόσον, οι εν λόγω υπάλληλοι παρέχουν υπηρεσίες περισσότερο άμεσα στους πελάτες των εγκαταστάσεων της μονάδας, είναι εξαιρετικά σημαντικό το ανθρώπινο δυναμικό να καταρτίζεται κατάλληλα και με τεράστια προσοχή, αφού η απασχόληση του μεγαλύτερου όγκου δεν βασίζεται σε μηχανικό εξοπλισμό αλλά στις διαπροσωπικές επαφές και τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων.⁹⁵

Το εκάστοτε τμήμα μιας τέτοιας επιχείρησης δρα με διαφορετικές τακτικές και αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που η δράση της εκπαίδευσης διαφέρει από τμήμα σε τμήμα. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι υποδοχής καταρτίζονται επάνω σε ζητήματα που έχουν άμεση σχέση με επαγγελματικές γνώσεις, ξένες γλώσσες, απόκτηση διπλωματίας αλλά και σε τεχνολογικά ζητήματα όπως είναι για παράδειγμα ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονικά δεδομένα κλπ.⁹⁶

Από την άλλη πλευρά, το ανθρώπινο δυναμικό ορόφων καταρτίζεται συνεχώς σε ζητήματα τα οποία έχουν άρρηκτη σχέση με την καθαριότητα, όπως για παράδειγμα το πόσο συχνά είναι σημαντικό να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται και να καθαρίζονται τα σεντόνια, να αερίζονται τα στρώματα των κρεβατιών κλπ. Με αυτόν τον τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά τις κατάλληλες

⁹⁵ Λ. Αθανασίου, (2004), *Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*, ΙΤΕΠ, Αθήνα.

⁹⁶ Χρήμα και Τουρισμός, (2004), *Τουριστική εκπαίδευση*, Χρήμα και Τουρισμός, Τεύχος Σεπτεμβρίου, σελ. 42-68.

δεξιότητες και τεχνικές ικανότητες, προκειμένου να μη φθαρεί η διαμονή του πελάτη.⁹⁷

Οι υπάλληλοι στο τμήμα των κρατήσεων και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, είναι ζωτικής σημασίας να έχουν γνώση της κατάλληλης λογιστικής, να είναι τίμιοι και ιδιαίτερα παρατηρητικοί αλλά και να μπορούν να παρακολουθούν με μεγάλη προσοχή τους λογαριασμούς των πελατών πριν τους παραδώσουν, προκειμένου να αποφεύγονται σφάλματα τα οποία πιθανόν να αποτελέσουν σημείο δυσφήμισης της εν λόγω επιχείρησης. Η κατάρτισή τους περιέχει την ορθή πληροφόρηση λογαριασμών, τη γνώση των διαφορετικών τακτικών κράτησης δωματίων αλλά και την ορθή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Ακόμα, είναι καθοριστική και η κατάρτιση στις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής, που απαιτείται στη σημερινή εποχή.⁹⁸

Από την άλλη μεριά, οι αχθοφόροι, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες κατά τη διαδικασία της μεταφοράς αλλά και της τοποθέτησης των αποσκευών στο δωμάτιο, αλλά και κατά τη δράση του ελέγχου του εφοδιασμού του δωματίου, είναι σημαντικό να είναι προετοιμασμένοι να απαντήσουν στις πιθανές ερωτήσεις των πελατών. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που η κατάρτισή τους χρειάζεται να αφορά τη βελτίωση της ανάπτυξης των διαπροσωπικών σχέσεων αλλά και την προσαρμογή τους στα απαιτούμενα πρότυπα συμπεριφοράς.⁹⁹

Επίσης, οι σερβιτόρες έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες, με συνέπεια να χρειάζεται να αφήνουν καλές εντυπώσεις με την καλή τους συμπεριφορά και την άμεση εξυπηρέτησή τους. Καθοριστικό ρόλο σε όλο αυτό παίζει η προσεγμένη παρουσία τους. Επίσης, η κατάρτισή τους είναι σημαντικό να περιέχει

⁹⁷ Blanke J., (2011), *The travel and tourism competitiveness report 2011*, WEF (World Economic Forum).

⁹⁸ Ι. Πατέστης, (2009), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, Les Livres du Tourisme, Αθήνα.

⁹⁹ Λ. Αθανασίου, (2004), *Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*, ΙΤΕΠ, Αθήνα.

μερικές σημαντικές αρχές όπως είναι η αποφυγή λαθών κατά το σερβίρισμα, η παροχή του αποδεικτικού εντύπου του λογαριασμού κλπ.¹⁰⁰

Εξίσου καθοριστικό ρόλο παίζει και το τμήμα μαγειρικής, η κατάρτιση του οποίου είναι σημαντικό να υλοποιείται σύμφωνα με καθορισμένα πρότυπα, που χρειάζεται πάντα να τηρούνται, προκειμένου όλα τα φαγητά πριν βγουν από την κουζίνα, να έχουν κριθεί τέλεια σύμφωνα με τα συγκεκριμένα πρότυπα. Είναι, επομένως, σημαντικό, η εκπαιδευτική δράση στο συγκεκριμένο τμήμα να είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη βήμα προς βήμα, προκειμένου να καλύπτονται πιθανά αδύνατα σημεία του εκπαιδευόμενου και να αναπτύσσονται όσο το δυνατόν σε τεράστιο επίπεδο οι τεχνικές ικανότητες του. Φυσικά, νέες τακτικές, συνταγές και συστήματα αποτελούν καθοριστικά ζητήματα για επαναλαμβανόμενες εκπαιδευτικές δράσεις.¹⁰¹

3.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Συνοπτικά οι τακτικές οι οποίες είναι εφικτό να χρησιμεύσουν στο συγκεκριμένο κλάδο παρουσιάζονται παρακάτω. Σε ό,τι έχει να κάνει με τη **θέση εργασίας**, είναι σημαντικό να τονιστεί πως αποτελεί καλή επιλογή όταν κάποιος είτε πολύ λίγοι υπάλληλοι είναι σημαντικό να μάθουν ένα πρακτικό καθορισμένο αντικείμενο. Καθοριστικό κριτήριο είναι ο προϊστάμενος-εκπαιδευτής να είναι κατάλληλος. Το μεγαλύτερο κέρδος της εν λόγω τακτικής είναι πως ο εκάστοτε εκπαιδευόμενος καταρτίζεται ασκούμενος σε αληθινές συνθήκες εργασίας και με κανονικά συστήματα και επομένως δεν θα αντιμετωπίσει επιπλέον προβλήματα προσαρμογής αργότερα. Το κυριότερο ελάττωμα της συγκεκριμένης τακτικής είναι

¹⁰⁰ D. Reynolds, K. Namasivayam, (2006), *Human Resources in the foodservice industry-Organizational Behavior, Management Approaches*, The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA.

¹⁰¹ Π. Λιβέρης, (2008), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.

πως εξαιτίας της σημερινής ροής εργασίας, οι συνθήκες και η οργάνωση διδασκαλίας δεν είναι ιδεώδεις.¹⁰²

Μια εξίσου σημαντική τακτική είναι η **εναλλαγή στις θέσεις εργασίας**. Αποτελεί ένα είδος παραλλαγής της παραπάνω τακτικής. Βάσει της εν λόγω τακτικής, 2 υπάλληλοι εναλλάσσονται σε παρόμοιες θέσεις, όπως για παράδειγμα ο βοηθός μάγειρα με το βοηθό ζαχαροπλάστη, ο τραπεζοκόμος του εστιατορίου με εκείνον του μπαρ κλπ. Η συγκεκριμένη τακτική εκτός από τις γενικότερες ωφέλειες της κατάρτισης, παίζει σημαντικό ρόλο στην εν γένει ανάπτυξη του πνεύματος της συνεργασίας με το να έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει ο ένας τις δυσκολίες της εργασίας του άλλου.¹⁰³

Το βασικότερο ελάττωμα είναι πως η απόδοση του τμήματος και του υπαλλήλου είναι δυνατόν να πέσει, μέχρι ο εναλλαχθεί στη θέση να εισχωρήσει στη λογική του καινούριου του αντικειμένου. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που δεν αποτελεί καλή επιλογή σε περιόδους αιχμής. Ένας συνδυασμός της κατάρτισης στη θέση απασχόλησης και της εναλλαγής σε αυτή είναι η τοποθέτηση εργαζομένων μιας επιχείρησης για μια καθορισμένη χρονική περίοδο σε διαφορετικές και πιο οργανωμένες ξενοδοχειακές μονάδες.¹⁰⁴

Μια άλλη τακτική είναι η **παραδοσιακή διδασκαλία σε μια αίθουσα**. Η συγκεκριμένη τακτική αποτελεί καλή λύση στην περίπτωση στην οποία το σύνολο των εκπαιδευομένων είναι μεγάλο. Στις εποχιακές ξενοδοχειακές μονάδες αυτό συμβαίνει στην αρχή της σεζόν όπου υφίστανται αρκετοί καινούριοι εργαζόμενοι. Την εν λόγω περίοδο, όμως, είναι διαθέσιμοι και αρκετοί χώροι όπου υφίσταται η δυνατότητα να χρησιμεύσουν σαν αίθουσες διδασκαλίας.¹⁰⁵

¹⁰² Χρήμα και Τουρισμός, (2004), *Τουριστική εκπαίδευση*, Χρήμα και Τουρισμός, Τεύχος Σεπτεμβρίου, σελ. 42-68.

¹⁰³ Λ. Αθανασίου, (2004), *Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*, ΙΤΕΠ, Αθήνα.

¹⁰⁴ Θ. Σταυρινούδης, (2006), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

¹⁰⁵ Ι. Πατέστης, (2009), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, Les Livres du Tourisme, Αθήνα.

Καθοριστικό ρόλο παίζουν και τα **σεμινάρια**, που οργανώνονται και υλοποιούνται από στελέχη μιας ξενοδοχειακής μονάδας είτε από εκπαιδευτές εκτός της συγκεκριμένης μονάδας που έχουν προσκληθεί μόνο για αυτόν τον σκοπό. Τον ρόλο των εν λόγω εκπαιδευτών είναι δυνατόν να παίζουν και στελέχη επιχειρήσεων προμηθευτών σε ζητήματα που έχουν άμεση σχέση με το ζήτημα της εμπορίας τους. (αποθήκευση και τεμαχισμός κρεάτων, απορρυπαντικά και είδη υγιεινής κλπ).¹⁰⁶

Επίσης, υφίσταται η δυνατότητα υλοποίησης **μελέτης περίπτωσης**. Αφορά μια διαδομένη τακτική, στην οποία οι περισσότεροι συμμετέχοντες αναλύουν και επιλύουν ένα οργανωσιακό ζήτημα ατομικά είτε συλλογικά. Το ζήτημα είτε το γεγονός αυτό είναι εφικτό να είναι απλό είτε πολύπλοκο, πραγματικό είτε ακόμα και υποθετικό και οι πιθανές επιλογές του είναι εφικτό να είναι τόσες όσοι και οι συμμετέχοντες. Μια τέτοια μελέτη βοηθάει στη γενικότερη κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και χρησιμεύει κατά κύριο λόγο για κατάρτιση στελεχών με στόχο την απόκτηση διοικητικών δυνατοτήτων.¹⁰⁷

Μια εξίσου σημαντική τακτική αφορά τα **επιχειρηματικά παιχνίδια**. Απαιτείται ο κατάλληλος προγραμματισμός από τη μεριά των εκπαιδευτών και οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν με διασκεδαστικό τρόπο. Οι εκπαιδευόμενοι διακρίνονται σε 5-6 ομάδες όπου η εκάστοτε ομάδα αφορά μια εταιρία η οποία ενεργεί με στόχο να επιβιώσει σε μια σύγχρονη και ανταγωνιστική αγορά και να επιτύχει καθορισμένους σκοπούς. Χρησιμεύει για την ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης ζητημάτων και είναι περισσότερο σημαντική για κατάρτιση ηγετικών μελών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.¹⁰⁸

Καθοριστική τακτική είναι και εκείνη της **υπόδησης ρόλων**. Οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν καινούριες δυνατότητες σε ένα ασφαλές περιβάλλον

¹⁰⁶ L. Jolliffe, R. Farnsworth, (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 310-319.

¹⁰⁷ R. Pandit, (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings.

¹⁰⁸ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

αναλαμβάνοντας έναν σημαντικό ρόλο. Υφίστανται 4 επίπεδα, όπου στο 1^ο, οι εκπαιδευτές φροντίζουν να προσφέρουν ένα ζήτημα, μια αιτία για την ύπαρξη του ρόλου και να προσφέρουν τις απαιτούμενες εντολές. Αργότερα στο 2^ο, είναι σημαντικό να εντοπίσουν εθελοντές για καθορισμένους ρόλους, ενώ παράλληλα οι υπόλοιποι θα είναι παρατηρητές και θα έχουν ενεργό ρόλο κάνοντας χρήσιμα σχόλια. Στο 3^ο επίπεδο, ερωτώνται οι συμμετέχοντες τι σκέφτηκαν και τέλος στο 4^ο τους ζητείται να συνδέσουν τον εκάστοτε ρόλο με την εν λόγω δράση. Η συγκεκριμένη τακτική χρησιμεύει ως επί το πλείστον με στόχο να εξελιχθούν οι δεξιότητες τους πάνω σε διαπροσωπικές σχέσεις.¹⁰⁹

Εξίσου σημαντική τακτική είναι αυτή των **προσομοιώσεων**. Η τακτική αυτή υλοποιείται με τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και καθορισμένη χρήση διαδικτύου κλπ. Ο βασικότερος στόχος της εν λόγω τακτικής είναι να αναπτύξει ένα ρεαλιστικό περιβάλλον που αφορά τη θέση εργασίας για την οποία αναπτύχθηκε η συγκεκριμένη προσομοίωση. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε μια θέση στο χώρο της μάθησης, ίδια με αυτή του πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να μάθει να λαμβάνει διοικητικές αποφάσεις κλπ.¹¹⁰

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο εκάστοτε εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε έναν Η/Υ και του προσφέρονται όλα τα κατάλληλα εργαλεία με στόχο την αποπεράτωση της εκάστοτε προσομοίωσης και τον έλεγχο του εκπαιδευτή πριν αρχίσει το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Ο εκπαιδευόμενος έχει από πριν ενημερωθεί για το τι θα πρέπει να κάνει και είναι σημαντικό να κρίνει ποιες αποφάσεις είναι σημαντικό να λάβει με στόχο στο τέλος να έχει καλή αξιολόγηση. Η δράση αυτής της μορφής είναι κατάλληλη για ανθρώπους οι οποίοι έχουν τεχνολογικές γνώσεις και είναι κατάλληλη στο να εξελίσσουν τακτικές σκέψεις και στρατηγικούς σχεδιασμούς.¹¹¹

¹⁰⁹ Δ. Μυλωνόπουλος, Γ. Μεντής, Π. Μοίρα, (2003), *Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση*, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

¹¹⁰ Blanke J., (2011), *The travel and tourism competitiveness report 2011*, WEF (World Economic Forum).

¹¹¹ Λ. Αθανασίου, (2004), *Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*, ΙΤΕΠ, Αθήνα.

Υφίσταται και η **διαμόρφωση συμπεριφοράς**. Η κατάρτιση αυτής της μορφής έχει σαν κυριότερο σκοπό τη διαμόρφωση συμπεριφορών που έχουν να κάνουν με πειθαρχικούς κανόνες, τη διαδικασία αξιολόγησης αποτελεσματικότητας, τις αλληλεπιδράσεις καθώς επίσης και ένα σύνολο επαφών με τους άλλους υπαλλήλους της συγκεκριμένης επιχείρησης. Λογίζεται από τις κυριότερες εκπαιδευτικές τακτικές, αφού υλοποιούνται αρχές της μάθησης, όπως είναι για παράδειγμα ο ενεργός ρόλος των εκπαιδευόμενων κλπ. Η κυριότερη δράση είναι εφικτό να περιέχει επίδειξη, υπόδηση ρόλων, κοινωνική ενίσχυση με θετικό σχολιασμό και κριτική καθώς επίσης και την ίδια την πρακτική και την εφαρμογή της εκπαιδευτικής δράσης.¹¹²

Επιπρόσθετα, για την εκπαιδευτική δράση η οποία έχει άμεση σχέση με τη φιλοξενία, έρευνες έχουν δείξει πως καθοριστικό ρόλο παίζουν τα παρακάτω :

- Ø Επιδιώκεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης
- Ø Οι υπάλληλοι είναι σημαντικό να παρακινούνται από κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό
- Ø Είναι σημαντικό να κυριαρχεί αρμονία, αποδοτική συνεργασία και συλλογικότητα στις ξενοδοχειακές μονάδες, στη βιομηχανία ως ολόκληρα αλλά και στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς
- Ø Στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι καθοριστική η αναβάθμιση των λειτουργικών standards
- Ø Καθοριστικό ρόλο παίζει η αναγνώριση της σημασίας της βιωσιμότητας της πολιτικής του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων¹¹³

¹¹² Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

¹¹³ D. Cannon, C. Gustafson, (2002), *Training and Development for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.

Εκτός από τις τακτικές που αναφέρθηκαν παραπάνω, καθοριστικό ρόλο παίζουν και άλλες εξίσου σημαντικές τακτικές όπως είναι για παράδειγμα η **επίδειξη**. Η εν λόγω τακτική αποτελεί ένα αποδοτικό τρόπο διδασκαλίας ο οποίος δείχνει στους εκπαιδευόμενους τι ακριβώς χρειάζεται να κάνουν, διαμέσου παραδειγμάτων. Με τον τρόπο αυτόν αναπτύσσεται ένας κατάλογος με τα στάδια τα οποία χρειάζεται να ακολουθηθούν και ταυτόχρονα με κάθε βήμα ένας πυλώνας ο οποίος δείχνει τον τρόπο επιτυχίας. Σε αυτήν την τακτική, ο εκάστοτε εκπαιδευτής χρειάζεται να έχει γνώση του αντικειμένου και της εν λόγω τακτικής, η οποία θεωρείται κατάλληλη για μικρότερες ομάδες (κατά κύριο λόγο 3 έως 5 ανθρώπων).¹¹⁴

Εξίσου σημαντική είναι και η εκπαίδευση διαμέσου **καθοδήγησης** στη θέση εργασίας. Η τακτική αυτής της μορφής λογίζεται από τις πιο παλιές και υλοποιείται σε καινούριους υπαλλήλους που καταρτίζονται από παλαιότερους εργαζομένους της ίδιας θέσης. Αποτελεί ευκαιρία για τον καινούριο υπάλληλο να κατανοεί πόσο καλά αποδίδει, να του ανατίθενται αρμοδιότητες και να καταρτίζεται μέσα από πραγματικά συμβάντα. Το κόστος είναι μικρό και τις περισσότερες φορές καθιστά άμεση και εξαιρετικά εποικοδομητική την καθημερινή σχέση εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου.¹¹⁵

Καθοριστικό ρόλο στη σημερινή εκπαιδευτική δράση παίζει και η κατάρτιση διαμέσου **μέντορα**. Η δράση αυτής της μορφής έχει ως επί το πλείστον συμβουλευτικό χαρακτήρα από ειδικά επιλεγμένα μέλη της επιχείρησης και αφορά μη τυποποιημένο συμπλήρωμα της επίσημης εκπαιδευτικής δράσης. Κατά κύριο λόγο αναφέρεται σε εξέλιξη ανθρώπων περισσότερο και η καθοδήγηση και οι συμβουλές έχουν άρρηκτη σχέση με προγράμματα αυτό-ανάπτυξης, απόκτησης γνώσεων αλλά και δυνατοτήτων και γενικά διοικητικά ζητήματα της σύγχρονης εποχής. Με τον τρόπο αυτόν αναπτύσσεται μια σχέση προστάτη και προστατευόμενου που κρύβει κινδύνους να προαχθούν άνθρωποι οι οποίοι έχουν κερδίσει την εύνοια των

¹¹⁴ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

¹¹⁵ Λ. Χυτήρης, (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.

ανωτέρων ενώ παράλληλα είναι εφικτό να αναπαραχθεί παρόμοια νοοτροπία και να διαιωνίζονται οι ίδιες τακτικές διοίκησης.¹¹⁶

Μια εξίσου σημαντική τακτική είναι το πρόγραμμα **ελεγχόμενης μαθητείας**. Στις ξενοδοχειακές μονάδες της σύγχρονης εποχής συναντάμε συχνά την εν λόγω τακτική στην οποία οι υπάλληλοι και τις περισσότερες φορές οι εκπαιδευόμενοι σε τουριστικές σχολές καταρτίζονται να επιτελούν εργασία μετά από καθορισμένη καθοδήγηση. Η εκπαιδευτική δράση αυτής της μορφής, όμως, τις περισσότερες φορές έχει περιορισμένη χρονική διάρκεια.¹¹⁷

Τέλος, υφίσταται η εκπαιδευτική δράση με **εργασιακή ενημέρωση**. Αποτελεί σύγχρονη τακτική η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης υπαλλήλων σε καινούριες θέσεις εργασίας και διακρίνεται σε 4 επίπεδα που είναι η λεπτομερής ενημέρωση των εκπαιδευόμενων για το στόχο και το αντικείμενο της κατάρτισης. Στο δεύτερο επίπεδο υλοποιείται θεωρητική ανάλυση των θέσεων απασχόλησης για τα κυριότερα γνωρίσματα αλλά και τις απαιτήσεις και έπεται το επόμενο επίπεδο στο οποίο εφαρμόζονται στην πράξη τα ζητήματα τα οποία αναλύθηκαν θεωρητικά στα προηγούμενα στάδια. Τέλος, υφίσταται το 4^ο επίπεδο όπου ο υπάλληλος τοποθετείται στη θέση απασχόλησης και παρακολουθείται στην αρχή από κάποιον ανώτερο.¹¹⁸

¹¹⁶ Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2010), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*, Εκδόσεις Ανικουλα, Θεσσαλονίκη.

¹¹⁷ J. Bratton, (2007), *Strategic human resource management. Human Resource Management icinde*, DER: John Bratton, Gold J., Palgrave Macmillan, pp. 37-51, London.

¹¹⁸ Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

3.3 Η οργάνωση και η διεξαγωγή επιμορφωτικών

δράσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η προσφορά κατάρτισης είναι ζωτικής σημασίας με στόχο την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους σκοπών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Με στόχο να έχει, όμως, τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι σημαντικό να αντιμετωπιστεί σοβαρά, σαν μια δράση η οποία οριοθετεί το μέλλον της. Μέχρι πριν μερικά χρόνια, η ανάπτυξη μιας τέτοιας δράσης δεν προερχόταν τόσο από απαιτήσεις της εργοδοσίας του κλάδου αλλά περισσότερο από κρατικό ενδιαφέρον είτε πρωτοβουλίες του εκπαιδευτικού κλάδου, του δημόσιου αλλά και του ιδιωτικού.¹¹⁹

Το κρατικό ενδιαφέρον είναι συνέπεια της αναγνώρισης της αύξουσας σημασίας της εκπαιδευτικής δράσης σαν μέσο αύξησης της αποτελεσματικότητας του προσωπικού μιας επιχείρησης. Το ενδιαφέρον των εκπαιδευτικών οργανισμών του δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού κλάδου ήταν επίπτωση της γενικότερης εκτίμησης τους πως καθώς ο τουριστικός κλάδος εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, αποτελεί μια ανερχόμενη αγορά για το εκπαιδευτικό αγαθό τους.¹²⁰

Παρέχοντας προγράμματα σπουδών εστιασμένα στον εν λόγω κλάδο και τις ανάγκες του πιστεύουν πως είναι εφικτό να προσελκύσουν σπουδαστές και με τον τρόπο αυτόν επεκτείνουν τις δράσεις τους αλλά και την κοινωνική τους ωφελιμότητα. Οι ιδιοκτήτες αλλά και οι εργοδότες αυτών των επιχειρήσεων, αντιμετώπιζαν την εκπαιδευτική αυτή δράση αλλά και την επαγγελματική κατάρτιση με δισταγμούς και μεγάλη δυσπιστία. Η συγκεκριμένη στάση ήταν συνέπεια κάποιων καθοριστικών παραγόντων.¹²¹

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες ήταν οι εμπειρίες τεράστιου ποσοστού των διευθυντικών μελών του εν λόγω κλάδου, κυρίως στις μικρότερες

¹¹⁹ Π. Λιβέρης, (2008), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.

¹²⁰ Ι. Πατέσης, (2009), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, Les Livres du Tourisme, Αθήνα.

¹²¹ Λ. Αθανασίου, (2004), *Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*, ΙΤΕΠ, Αθήνα.

ξενοδοχειακές μονάδες. Ο συγκεκριμένος κλάδος επικρατείτε από μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες τις περισσότερες φορές διοικούνται από αυτοδημιούργητα άτομα δίχως επίσημη τουριστική κατάρτιση και που ως εκ τούτου είναι εφικτό να μην αναγνωρίζουν την απαίτηση υποστήριξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την ενίσχυση και τη βελτίωση του γενικού επιπέδου επαγγελματισμού του συγκεκριμένου κλάδου.¹²²

Αρκετοί εξ αυτών αναπτύχθηκαν στο συγκεκριμένο επάγγελμα μαθαίνοντας κατά την εργασία και είναι φυσικό να πιστεύουν πως αυτός είναι και ο καταλληλότερος τρόπος να μάθουν και οι επόμενοι. Η δυσπιστία αυτή ενισχύεται ακόμα περισσότερο από το γεγονός πως στους τιλούχους διαπιστώνουν σημαντικές ελλείψεις. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες είναι οι περιορισμοί οικονομικών ικανοτήτων τεράστιου ποσοστού των μικρομεσαίων κυρίως ξενοδοχειακών μονάδων. Οι συγκεκριμένες μονάδες δεν έχουν τα περιθώρια για πρόσληψη εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, που τις περισσότερες φορές έχει και πιο μεγάλες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις.¹²³

Δεδομένου, όμως, των ανακατατάξεων και των αλλαγών που έχουν επέλθει τα προηγούμενα χρόνια στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και συνεπώς στον τομέα αυτόν, οι καινούριες χρηματοοικονομικές αλλά και τεχνολογικές εξελίξεις, έχουν γίνει πλέον κατανοητό και από τους εργοδότες πως χρειάζεται να υιοθετήσουν καινούρια, θετική στάση σε ό,τι έχει να κάνει με τις δράσεις συνεχόμενης κατάρτισης με στόχο να καταφέρουν να ακολουθήσουν τους ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης του ανταγωνισμού που κυριαρχεί στη σημερινή εποχή σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.¹²⁴

¹²² Blanke J., (2011), *The travel and tourism competitiveness report 2011*, WEF (World Economic Forum).

¹²³ L. Jolliffe, R. Farnsworth, (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 310-319.

¹²⁴ K. Hai-Yan, T. Baum, (2006), *Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol 18, No 6, pp. 501-511.

Το παραπάνω γεγονός έχει σαν συνέπεια, αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αναπτύσσουν τμήμα εκπαίδευσης είτε ανάπτυξης προσωπικού που αναλαμβάνει καθορισμένες αρμοδιότητες όπως είναι οι παρακάτω :

- Ø Διαπιστώνει εκπαιδευτικές ανάγκες και γνωστικές ελλείψεις των υπαλλήλων
- Ø Προετοιμάζει κατάλληλα το εκπαιδευτικό υλικό
- Ø Οργανώνει το περιεχόμενο και τη μέθοδο υλοποίησης των επιμορφωτικών προγραμμάτων
- Ø Έχει συντονιστικό ρόλο στις εκπαιδευτικές δράσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος
- Ø Έχει ενεργή συμμετοχή και συνεργασία με διάφορους εκπαιδευτικούς φορείς εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, για εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης
- Ø Αξιολογεί τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών δράσεων¹²⁵

Με στόχο να καταφέρει το κάθε τμήμα εκπαίδευσης είτε ανάπτυξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας να ανιχνεύσει τα γνωστικά κενά των υπαλλήλων και να αναπτύξει το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαιδευτικής δράσης είναι σημαντικό να γνωρίζουν τα επίπεδα γνώσεων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο απασχολείται στο εκάστοτε τμήμα μιας τέτοιας εταιρίας. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που είναι σημαντικό να συνεργάζονται στενά με τους προϊσταμένους των τμημάτων και των διευθυντών της εταιρίας.¹²⁶

Βάσει ερευνών που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια, οι διευθυντές αυτών των επιχειρήσεων αξιολογούν με υψηλό βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο δουλεύει στην υποδοχή, τις κρατήσεις αλλά και τις πωλήσεις. Ειδικότερα, χαρακτηρίζουν ως υψηλού επιπέδου τις ικανότητες αλλά και τις γνώσεις των

¹²⁵ Χρήμα και Τουρισμός, (2004), *Τουριστική εκπαίδευση*, Χρήμα και Τουρισμός, Τεύχος Σεπτεμβρίου, σελ. 42-68.

¹²⁶ R. Pandit, (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings.

υπαλλήλων των εν λόγω τμημάτων σε ποσοστό μεγαλύτερο του 60% ενώ το ανάλογο ποσοστό για το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης ξεπερνά σε μεγάλο βαθμό το 70%.¹²⁷

Λιγότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι διευθυντές από το ανθρώπινο δυναμικό των επισιτιστικών τμημάτων και του τμήματος ορόφων, όπου υπερισχύει ο χαρακτηρισμός μετρίου επιπέδου για τις επαγγελματικές ικανότητες των εργαζομένων τους σε ποσοστό το οποίο ξεπερνά το 1/2 (έχοντας σαν σημαντικότερη εξαίρεση το ανθρώπινο δυναμικό της κουζίνας το οποίο αξιολογείται σαν πιο υψηλού επιπέδου). Γενικότερα, έρευνες έχουν δείξει πως το επίπεδο εξυπηρέτησης το οποίο παρέχεται από το ανθρώπινο δυναμικό αρκετών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κρίνεται σαν υψηλότερο σε σχέση με άλλες επαγγελματικές ικανότητες και γνώσεις άλλων τομέων.¹²⁸

Σε ό,τι έχει να κάνει με τους διευθυντές και τους προϊσταμένους των τουριστικών γραφείων, είναι σημαντικό να τονιστεί πως έρευνες έχουν δείξει πως υφίσταται ένα έλλειμμα ικανοτήτων και γνώσεων που έχει άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς χαρακτηρίζουν σε ποσοστό λίγο μεγαλύτερο από το 45% σαν μετρίου επιπέδου και σε ποσοστό σχεδόν 7% σαν χαμηλού επιπέδου στα απαιτούμενα προσόντα αυτής της θέσης. Αντίθετα, παρουσιάζονται σαν πολύ ικανοποιημένοι από το επίπεδο εξυπηρέτησης το οποίο παρέχει το ανθρώπινο δυναμικό στους πελάτες, που κρίνεται σε ποσοστό σχεδόν 75% σαν υψηλού επιπέδου. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, άλλωστε, πως σχεδόν το 54% των διευθυντών αξιολογεί σαν υψηλού επιπέδου τη γλωσσομάθεια των εργαζομένων τους.¹²⁹

¹²⁷ Blanke J., (2011), *The travel and tourism competitiveness report 2011*, WEF (World Economic Forum).

¹²⁸ Λ. Αθανασίου, (2004), *Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*, ΙΤΕΠ, Αθήνα.

¹²⁹ Ι. Πατέστης, (2009), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, Les Livres du Tourisme, Αθήνα.

3.4 Η εκπαίδευση στα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας και οι ιδιαιτερότητες εκπαίδευσης

Η εκπαιδευτική δράση στα διαφοροποιημένα τμήματα των μονάδων αυτών παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Το εκάστοτε τμήμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και τα σημεία στα οποία είναι καθοριστικό να υπάρξει μεγαλύτερη εστίαση. Σε ό,τι έχει να κάνει με τους υπαλλήλους υποδοχής, είναι σημαντικό να τονιστεί πως είναι καθοριστικό να είναι σωστά καταρτισμένοι προκειμένου να παρέχουν ικανοποιητική και ευχάριστη εξυπηρέτηση στους τουρίστες.¹³⁰

Οι συγκεκριμένο υπάλληλοι, με τη σωστή κατάρτιση, έχουν την ευχέρεια να λάβουν επαγγελματικές γνώσεις, να μάθουν ξένες γλώσσες και παράλληλα να διαχειρίζονται με διπλωματία δυσμενείς συνθήκες. Παράλληλα χρειάζεται κατάρτιση, προκειμένου να αποκτηθούν οι κατάλληλες δεξιότητες και η ανάλογη συμπεριφορά, με κυριότερο στόχο να μην φθαρεί η διαμονή του πελάτη από κακή συμπεριφορά ενός υπαλλήλου. Καθοριστικό ρόλο, επίσης, παίζει η κατάρτιση τους σε τεχνολογικά ζητήματα.¹³¹

Εξίσου σημαντικό ρόλο έχει και η εκπαίδευση των γκρουμ. Είναι εργαζόμενοι οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες κατά τον ερχομό τους και παίζουν σημαντικό ρόλο στην πρώτη εντύπωση που θα σχηματίσουν οι πελάτες για τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα. Εκτός από τις αποσκευές του πελάτη είναι αρμόδιοι για την παρακολούθηση του εφοδιασμού του δωματίου και χρειάζεται να είναι πάντα έτοιμοι να απαντήσουν σε πιθανές ερωτήσεις που θα τους κάνει ο πελάτης. Η κατάρτισή τους είναι σημαντικό να αναφέρεται κυρίως στη

¹³⁰ Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

¹³¹ R. Pandit, (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings.

βελτίωση της εξέλιξης των ανθρώπινων σχέσεων καθώς επίσης και στην προσαρμογή του στα αντίστοιχα πρότυπα συμπεριφοράς.¹³²

Σε ό,τι έχει να κάνει με τις κρατήσεις δωματίων και του λογιστηρίου, η κράτηση στα εν λόγω τμήματα περιέχει ως επί το πλείστον εισαγωγή των υπαλλήλων στο ζήτημα των κρατήσεων και την πρόβλεψη μιας οργανωτικής δράσης, η οποία βοηθάει σε μεγάλο βαθμό στην απασχόλησή τους, να περιορίζουν τα σφάλματα και παράλληλα να έχουν την ευχέρεια διασφάλισης της βέλτιστης εφικτής εξυπηρέτησης. Απαραίτητο κριτήριο για τους συγκεκριμένους υπαλλήλους αποτελεί η γνώση της απαιτούμενης λογιστικής, η τιμιότητα καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητα.¹³³

Οι λογαριασμοί των πελατών είναι σημαντικό να παρακολουθούνται με τεράστια προσοχή πριν παραδοθούν στον καταναλωτή με βασικότερο σκοπό την αποφυγή σφαλμάτων τα οποία αποτελούν καθοριστικό σημείο δυσφήμισης της εκάστοτε επιχείρησης αυτής της μορφής. Η κατάρτιση τους περιέχει την ορθή ενημέρωση των λογαριασμών, τη γνώση των διαφοροποιημένων τακτικών κράτησης δωματίων, την κατάλληλη συμπεριφορά και εξυπηρέτηση κλπ. Ακόμα, είναι σημαντικό να υλοποιείται συχνή ενημέρωση σε ό,τι έχει να κάνει με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής και των σύγχρονων προγραμμάτων και εφαρμογών αυτού του είδους.¹³⁴

Τέλος, σε ό,τι έχει να κάνει με το ανθρώπινο δυναμικό ορόφων, είναι σημαντικό να τονιστεί η εκπαίδευση τους αφορά το πόσο συχνά χρειάζεται να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται τα σεντόνια και να αερίζονται τα στρώματα, χρειάζεται να ενσωματωθούν στο εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, καθώς σε διαφορετική περίπτωση είναι δυνατόν να παραβλεφθούν.¹³⁵

¹³² D. Cannon, C. Gustafson, (2002), *Training and Development for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.

¹³³ L. Jolliffe, R. Farnsworth, (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 310-319.

¹³⁴ Θ. Σταυρινούδης, Σ. Παπαγεωργίου, Ε. Μαλτέζου, Δ. Λαλούμης, (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

¹³⁵ D. Bowen, C. Galang, R. Pillai, (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.

Οι ανάγκες αλλά και οι απαιτήσεις της εκπαιδευτικής δράσης στο εν λόγω τμήμα είναι μεγάλες δεδομένου πως το ανθρώπινο δυναμικό αυτής της μορφής σχεδόν ποτέ δεν έχει δεχθεί εξειδικευμένη κατάρτιση. Χρειάζεται, επομένως, να καταρτιστεί σε ζητήματα μεθοδολογίας σε ό,τι έχει να κάνει με τον τομέα της καθαριότητας καθώς επίσης και σε διάφορα ζητήματα εξάσκησης της τουριστικής συνείδησης των υπαλλήλων στο σημαντικό αυτό τμήμα μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας.¹³⁶

Από την άλλη πλευρά, σε ό,τι έχει να κάνει με τις ιδιαιτερότητες της εκπαιδευτικής δράσης στις συγκεκριμένες μονάδες, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως λόγω του ότι οι εν λόγω υπάλληλοι έρχονται σε άμεση αλλά και σε έμμεση επαφή με τους πελάτες, η κατάρτισή τους εμφανίζει καθορισμένες ιδιαιτερότητες. Ένα τεράστιο ποσοστό αυτών των εργαζομένων έχουν την τάση να μεταπηδούν από το ένα επάγγελμα στο άλλο. Αρκετοί εξ αυτών πιστεύουν πως το επάγγελμά τους είναι πρόσκαιρο και λίγοι επιστρέφουν το επόμενο έτος. Λόγω, επομένως, των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων, στα συγκεκριμένα επαγγέλματα η τελική ευθύνη για την εκπαίδευση των εργαζομένων απομένει στον επόπτη και όχι στον περαστικό εκπαιδευτή. Ο επόπτης είναι ο αρμόδιος για την ανταμοιβή είτε την τιμωρία των υπαλλήλων μιας τέτοιας μονάδας.¹³⁷

¹³⁶ R. Pandit, (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings.

¹³⁷ L. Jolliffe, R. Farnsworth, (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 310-319.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ-ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Συνέντευξη για την συμβολή της εκπαίδευσης στη λειτουργία ενός ξενοδοχείου

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της εργασίας αυτής είναι το ερευνητικό κομμάτι της, το οποίο έρχεται να συνδέσει την θεωρία με την έρευνα καθώς και να επαληθεύσει βασικά σημεία της εργασίας. Για το σκοπό αυτό, επέλεξα ένα κυρίαρχο ερευνητικό εργαλείο που είναι η συνέντευξη, καθώς είναι μία από τις βασικότερες διαδεδομένες τεχνικές συλλογής ποιοτικών δεδομένων.

Παρακάτω παρατίθενται οι συνεντεύξεις των τριών στελεχών του ξενοδοχείου που επιλέχθηκε, με σκοπό να συμπεριληφθούν στην ανασκόπηση τα συμπεράσματα σχετικά με την επιμόρφωση και την εκπαίδευση του προσωπικού των ξενοδοχείων κατά τις προτιμήσεις των ξενοδοχειακών στελεχών.

Οι συνεντεύξεις παραχωρήθηκαν τηλεφωνικά και με τα τρία στελέχη και το ξενοδοχείο στο οποίο αναφέρονται είναι το ξενοδοχείο Αστόρια στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Μετά από άδεια που ζητήσαμε από τους τρεις κυρίους, μαγνητοφωνήσαμε τις συζητήσεις και στη συνέχεια τις απομαγνητοφωνήσαμε. Η πρώτη συνέντευξη αφορά τον διευθυντή του ξενοδοχείου κύριο Χαραλαμπόπουλο, η δεύτερη τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου κύριο Γρηγοριάδη και η τρίτη τον προϊστάμενο προσωπικού κύριο Παντζιόπουλο.

Συνέντευξη 1η (Διευθυντής Ξενοδοχείου, κος Ν. Χαραλαμπίδης)

1)Κύριε διευθυντά πως νομίζετε ότι συμβάλει η επιμόρφωση-εκπαίδευση του προσωπικού στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της μονάδας σας?

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των εργαζομένων χρησιμοποιείται για την επίλυση πολλών οργανωτικών προβλημάτων. Βελτιώνει την ατομική και συλλογική απόδοση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αποδοτικότητα και να βελτιώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών, γίνεται σωστή και πλήρη χρήση του σύγχρονου ξενοδοχειακού εξοπλισμού, αυξάνεται το ηθικό των υπαλλήλων, μειώνεται το κόστος της επίβλεψης, γίνεται σωστή οργάνωση, αντιμετωπίζονται άμεσα οι αλλαγές του ξενοδοχειακού περιβάλλοντος, διευκολύνεται η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων, και τέλος πραγματοποιείται η αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

2)Σε ποιους τομείς θεωρείτε ότι χρειάζεται επιμόρφωση το προσωπικό των ξενοδοχείων για να ανταποκριθούν στον ρόλο τους στη σύγχρονη εποχή?

Η συνεχώς αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στον χώρο εργασίας, μέσω των υπολογιστών και του διαδικτύου, και η συνεχής μετατόπιση από την παραγωγή σε προσφορά υπηρεσιών και η διαρκής παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου καθιστούν αναγκαία τα σύγχρονα προγράμματα εκπαίδευσης και συνεχούς επιμόρφωσης των εργαζομένων.

3)Ποια είναι η καλύτερη μορφή εκπαίδευσης κατά την εκτίμησή σας του προσωπικού και γιατί?

Δηλαδή α. Ενδοεπιχειρησιακή (εσωτερικά)

β. από κάποιον πιστοποιημένο φορέα επιμόρφωσης(π.χ. εταιρία, επιμελητήριο)

Η ενδοεπιχειρησιακή μορφή εκπαίδευσης καθοδηγεί τους νέους εργαζομένους οι οποίοι εκπαιδεύονται από ένα παλαιότερο κάτοχο της εργασιακής θέσης ή τον προϊστάμενο του τμήματος, ο οποίος δίνει σαφείς οδηγίες και σχολιάζει την απόδοση. Στόχος της είναι η ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων, των γνώσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή έχει πολλά οφέλη όπως είναι το ελάχιστο κόστος, η καθημερινή και εποικοδομητική σχέση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου, το πραγματικό περιβάλλον εργασίας, η άμεση πληροφόρηση, η διόρθωση λαθών και κυρίως η άμεση εφαρμογή της γνώσης.

Συνέντευξη 2η (Ιδιοκτήτης Ξενοδοχείου)

1)Κύριε Γρηγοριάδη πως νομίζετε ότι συμβάλει η επιμόρφωση-εκπαίδευση του προσωπικού στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της μονάδας σας?

Τα οφέλη που επωμίζεται η επιχείρηση μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι πολλά. Τα κυριότερα είναι η αυξημένη παραγωγικότητα, η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, η μείωση της επίβλεψης των εργαζομένων και της εργασίας τους, η μείωση των ατυχημάτων, η αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας, η ανάπτυξη της κουλτούρας και η βελτίωση της απόδοσης. Όλα αυτά συντελούν στην ενίσχυση της ανάπτυξης της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών και βοηθάει τους εργαζομένους να προσαρμοστούν στις αλλαγές συμβάλλοντας κυρίως στην διαχείριση των εντάσεων και στην αποφυγή συγκρούσεων.

2)Σε ποιους τομείς θεωρείτε ότι χρειάζεται επιμόρφωση το προσωπικό των ξενοδοχείων για να ανταποκριθούν στον ρόλο τους στη σύγχρονη εποχή?

Οι τεχνολογικές εξελίξεις της σύγχρονης εποχής απαιτούν νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις και εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων και διαδικασιών. Οι απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών απαιτούν εξελιγμένες θέσεις εργασίας που να έχουν νέο ή διαφορετικό περιεχόμενο. Ο επανασχεδιασμός των λειτουργιών και οι οργανωτικές αλλαγές απαιτούν νέες αρμοδιότητες που συνεπάγονται διευρυμένα καθήκοντα από τους εργαζομένους.

3)Ποια είναι η καλύτερη μορφή εκπαίδευσης κατά την εκτίμησή σας του προσωπικού και γιατί?

Δηλαδή α. Ενδοεπιχειρησιακή (εσωτερικά)

β. από κάποιον πιστοποιημένο φορέα επιμόρφωσης(π.χ. εταιρία, επιμελητήριο)

Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση που επιτελείται μέσω της καθοδήγησης και της εκπαίδευσης στο χώρο της εργασίας. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται εδώ και χρόνια και εφαρμόζεται κυρίως στους νέους εργαζομένους οι οποίοι εκπαιδεύονται από παλαιότερους που κατείχαν την ίδια θέση. Είναι μεγάλη ευκαιρία για τον εργαζόμενο να κατανοεί το επίπεδο της απόδοσης του, να του ανατίθενται αρμοδιότητες και να μαθαίνει τη δουλειά μέσα από πραγματικά γεγονότα. Το κόστος της εκπαίδευσης είναι ελάχιστο και με αυτόν τον τρόπο η σχέση του εκπαιδευτή με τον εκπαιδευόμενο γίνεται άμεση με αποτέλεσμα να είναι αποτελεσματικότερη και η εκπαίδευση.

Συνέντευξη 3η (Προϊστάμενος προσωπικού)

1)Κύριε Παντζιόπουλε πως νομίζετε ότι συμβάλει η επιμόρφωση-εκπαίδευση του προσωπικού στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της μονάδας σας?

Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων θα αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών, και θα μειώσει τα λάθη των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων που ίσως παρουσιαστούν στους πελάτες. Η εκπαίδευση με αυτό τον τρόπο βελτιώνει την ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση.

2)Σε ποιους τομείς θεωρείτε ότι χρειάζεται επιμόρφωση το προσωπικό των ξενοδοχείων για να ανταποκριθούν στον ρόλο τους στη σύγχρονη εποχή?

Το προσωπικό των ξενοδοχείων χρειάζεται επιμόρφωση και κατάρτιση στις ήδη υπάρχουσες δεξιότητες των εργαζομένων, με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων στα καθήκοντά τους. Επίσης η εξέλιξη των διαφορετικών και των νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, καθώς έτσι θα μπορέσουν να αναλάβουν τα νέα καθήκοντα και να ανταποκριθούν στις μελλοντικές ανάγκες της ξενοδοχειακής μονάδας. Ακόμη η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την διάρκεια ανάληψης μιας νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής του προσωπικού του ξενοδοχείου.

3)Ποια είναι η καλύτερη μορφή εκπαίδευσης κατά την εκτίμησή σας του προσωπικού και γιατί?

Δηλαδή α. Ενδοεπιχειρησιακή (εσωτερικά)

β. από κάποιον πιστοποιημένο φορέα επιμόρφωσης(π.χ. εταιρία, επιμελητήριο)

Θα έλεγα ότι προτιμώ τις διαλέξεις που πραγματοποιούνται από έναν πιστοποιημένο φορέα επιμόρφωσης είναι στη σύγχρονη εποχή η πιο γνωστή μορφή εκπαιδευτικής διαδικασίας, και αυτό γιατί είναι μια απλή μέθοδος εκπαίδευσης νέων εργαζομένων. Μέσω αυτής της μορφής εκπαίδευσης επιτελείται άμεσα η επιμόρφωση των νέων εργαζομένων, που επιθυμούν να στελεχώσουν ή στελεχώνουν ήδη μια ξενοδοχειακή μονάδα, για θέματα που αναφέρονται στη διοίκηση επιχειρήσεων και στις εξελίξεις που παρατηρούνται σε αυτούς τους τομείς.

4.2 Συμπεράσματα συνεντεύξεων ανά ερώτηση

Συμπέρασμα 1ης ερώτησης:

Και τα τρία στελέχη της ξενοδοχειακής μονάδας συμφωνούν ότι η επιμόρφωση και η εκπαίδευση των υπαλλήλων θα βοηθήσει στην σωστή συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες και θα ενισχύσει την καλή εικόνα του ξενοδοχείου. Μέσω της επιμόρφωσης θα αυξηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και θα αυξηθεί ο αριθμός των πελατών έτσι θα γίνει περισσότερο κερδοφόρα η επιχείρηση, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τα στελέχη όσο και για τους εργαζομένους.

Συμπέρασμα 2ης ερώτησης:

Ο τομέας που η επιμόρφωση πρέπει να είναι άμεση και απαραίτητη υπογραμμίζεται και από τους τρεις ότι είναι αυτός της τεχνολογίας, καθώς η τεχνολογία είναι αυτή που συνεχώς αναπτύσσεται και εξελίσσεται και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι μίας σύγχρονης και σωστά εξελισσόμενης επιχείρησης.

Συμπέρασμα 3ης ερώτησης:

Όσον αφορά τον τύπο εκπαίδευσης που προτιμάται οι απόψεις δίστανται ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου και ο διευθυντής φαίνεται να προτιμούν την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση καθώς τονίζουν ότι βοηθάει περισσότερο στην κατανόηση των αρμοδιοτήτων που θα κληθούν να αναλάβουν οι εργαζόμενοι. Ενώ ο προϊστάμενος προσωπικού θεωρεί ότι η εκπαίδευση από κάποιον πιστοποιημένο φορέα επιμόρφωσης είναι ταχύτερη και ασφαλέστερη και προσφέρει περισσότερα εφόδια στους εργαζομένους.

4.3 Τελικό συμπέρασμα θεωρίας και έρευνας

Οι απαντήσεις των στελεχών της ξενοδοχειακής μονάδας μας οδηγούν να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία είναι χωρίς αμφιβολία το κεφάλαιο στο οποίο η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να επενδύσει. Η εκπαίδευση εργαζομένων που στελεχώνουν μία τέτοιου είδους επιχείρηση συνεπάγεται εν ολίγη την ποιότητα στις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση. Βοηθάει στη βελτίωση των ήδη υπάρχουσών συνθηκών και στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, στην βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Η εκπαιδευτική μέθοδος που προτιμάται είναι η ενδοεπιχειρησιακή καθώς πιστεύεται ότι έχει περισσότερα οφέλη για τον εργαζόμενο αλλά και για την επιχείρηση, χωρίς ωστόσο να παραγκωνίζεται εντελώς η εκπαίδευση από κάποιον πιστοποιημένο φορέα επιμόρφωσης. Και στις τρεις συνεντεύξεις τονίζεται ότι το προσωπικό των ξενοδοχείων για να ανταποκριθεί στον ρόλο του στη σύγχρονη εποχή θα πρέπει να κατέχει μία σύγχρονη τεχνολογική επιμόρφωση και κατάρτιση. Η εκπαίδευση που παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό της ξενοδοχειακής μονάδας βελτιώνει πολλούς τομείς που αφορούν την πορεία της εργασίας των υπαλλήλων και συγχρόνως αναπτύσσει και νέες δεξιότητες που προηγουμένως δεν υπήρχαν. Βοηθάει ακόμη μέσω στη βελτίωση των ήδη υπάρχουσών δεξιοτήτων αλλά και την ανάπτυξη νέων, γεγονός που συντελεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η μεγαλύτερη επένδυση στην οποία θα προβεί μία επιχείρηση, η διερεύνηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης βελτιώνουν τον τομέα των πωλήσεων της εκάστοτε επιχείρησης και τα προγράμματα βελτιώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων με αποτέλεσμα να προσφέρουν και στους ίδιους τους εργαζόμενους κάποιου είδους επαγγελματικής ικανοποίησης. Επίσης οι επιχειρήσεις μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης παρέχουν στους υπαλλήλους την απαιτούμενη γνώση για να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες, να είναι ευγενικοί απέναντι στον πελάτη με σκοπό να του εμπνέουν σιγουριά και εμπιστοσύνη. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση δίνει δυνατότητες στους εργαζόμενους της, για εξέλιξη και προαγωγές, οι οποίες εάν εφαρμόζονται αξιολογικά έχουν ως αποτέλεσμα την ενδυνάμωση του προσωπικού και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Καθοριστικό κριτήριο για τη χάραξη στρατηγικής για την τουριστική εκπαίδευση είναι η εκτίμηση των πιθανών απαιτήσεων του συγκεκριμένου κλάδου σε εκπαιδευμένο και κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό στο κοντινό μέλλον. Τελικό ζήτημα, ως προς το οποίο οι γνώμες των κριτηρίων συμπίπτουν είναι η εξύψωση της στάθμης των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων του προσωπικού. Οι εργοδότες την χρησιμοποιούν σαν ένα μέσο με στόχο την ανοδική τάση της αποτελεσματικότητας αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών, που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των κερδών.

Το εκάστοτε κράτος επιδιώκει την εκπαιδευτική δράση με στόχο την επιτάχυνση της εξέλιξης αλλά και της ευρύτερης ενίσχυσης του τομέα της ανταγωνιστικότητας, ενώ οι υπάλληλοι την επιζητούν καθώς επιφέρει ανοδική τάση της αποτελεσματικότητάς τους, η οποία τείνει να επιφέρει καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στις αποδοχές και την επαγγελματική τους πρόοδο. Η εκπαιδευτική δράση μέσα από τα προγράμματα σπουδών αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης αποτελεί ένα από τα κυριότερα μέσα με στόχο την επίτευξη του τελικού ζητουμένου. Οι αντιλήψεις, όμως, για τη σημασία του διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και κυρίως εκείνες που είναι εποχιακές δείχνουν εξαιρετική προτίμηση στη συλλογική κατάρτιση των υπαλλήλων στο περιβάλλον στο οποίο δουλεύουν. Αυτό είναι λογικό καθώς οι εν λόγω εταιρίες που δρουν για μερικούς μονάχα μήνες δεν έχουν την ευχέρεια να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο με στόχο την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους εκτός του εργασιακού τους χώρου. Θα ήταν, επομένως, εξαιρετικά σημαντικό, οι φορείς οι οποίοι οργανώνουν τέτοια προγράμματα για τους υπαλλήλους να εστιάζουν σε προγράμματα τα οποία θα υλοποιούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, βάσει με τις εκάστοτε προτιμήσεις των επιχειρήσεων αυτής της μορφής και των συγκεκριμένων υπαλλήλων.

Ένα εξίσου σημαντικό συμπέρασμα το οποίο υφίσταται αφορά την εξαιρετική σημασία την οποία δίνουν οι εν λόγω επιχειρήσεις στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών τους, καθώς όλοι συνδέουν τις απαιτήσεις και τις

επιθυμίες των πελατών τους με την ποιότητα εξυπηρέτησής τους. Είναι λογικό, επομένως, να υφίσταται σημαντική εστίαση από τους εκάστοτε διοργανωτές των συγκεκριμένων προγραμμάτων στην ανάπτυξη πλάνων με ζήτημα την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών και την κατάλληλη διαχείριση του χρόνου.

Τέλος, μια καθοριστική πληροφορία η οποία προκύπτει από αρκετές έρευνες που έχουν γίνει κατά το παρελθόν είναι πως οι εν λόγω επιχειρήσεις ανακαλύπτουν την υποχρέωση ανάπτυξης εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαμέσου των παραπόνων των πελατών αλλά και της αδυναμίας επίτευξης συγκεκριμένων σκοπών. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει σε σημαντικό βαθμό την υποχρέωση ανάπτυξης καταλληλότερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με ζήτημα που έχει άμεση σχέση με την εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων πελατών.

Στην περίπτωση στην οποία καταρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, το κάνουν βάσει με τις προσωπικές είτε τις ανά τμήμα ανάγκες των υπαλλήλων. Από αυτό μπορούμε να διακρίνουμε πως δεν υφίσταται η δυνατότητα της παρακολούθησης όλων των προγραμμάτων από όλους τους υπαλλήλους αλλά υφίσταται ανάγκη ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης σύμφωνα με τις ανάγκες αλλά και τις απαιτήσεις που έχει η εκάστοτε θέση εργασίας.

Βιβλιογραφία

- Ø Αθανασίου Λ., (2004), *Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση – Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική*, ΙΤΕΠ, Αθήνα.
- Ø Λιβέρης Π., (2008), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.
- Ø Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Ø Μυλωνόπουλος Δ., Μεντής Γ., Μοίρα Π., (2003), *Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση*, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Ø Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, 3η έκδοση, Εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα.
- Ø Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεωρία και εμπειρική έρευνα, 1η έκδοση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα.
- Ø Πατέστης Ι., (2009), *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*, Les Livres du Tourisme, Αθήνα.
- Ø Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.
- Ø Σταυρινούδης Θ., (2006), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.
- Ø Χρήμα και Τουρισμός, (2004), *Τουριστική εκπαίδευση*, Χρήμα και Τουρισμός, Τεύχος Σεπτεμβρίου, σελ. 42-68.
- Ø Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

- Ø Blanke J., (2011), *The travel and tourism competitiveness report 2011*, WEF (World Economic Forum).
- Ø Bowen D., Galang C., Pillai R., (2002), *The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance*, Human Resource Management, Vol. 41, No 1, pp. 103-118.
- Ø Cannon D., Gustafson C., (2002), *Training and Development for the Hospitality Industry*, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.
- Ø Hai-Yan K., Baum T., (2006), *Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, Vol 18, No 6, pp. 501-511.
- Ø Harrington R., (2005), *The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp.372-384.
- Ø Huemann M., Keegan A., Turner R., (2007), *Human resource management in the project-oriented company: A review*, International Journal of Project Management, Vol.25, Issue 3, pp.309-320.
- Ø Jolliffe L., Farnsworth R., (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 310-319.
- Ø Pandit R., (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings.
- Ø Reynolds D., Namasivayam K., (2006), *Human Resources in the foodservice industry-Organizational Behavior*, Management Approaches, The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA.

- Ø Sharpley R., Forster G., (2003), *The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: The case of Cyprus*, *Tourism Management*, pp. 684-691.
- Ø Yate M., (2006), *Hiring the best*, 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Βεβαιώνω/ουμε ότι είμαι/είμαστε ο/οι συγγραφέας/εις αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα/είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία.

Επίσης, έχω/έχουμε αναφέρει τις οποίες πηγές από τις οποίες έκανα /κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών η λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες.

Ακόμη δηλώνω/ουμε ότι αυτή η γραπτή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα/εμάς προσωπικά και αποκλειστικά και ειδικά για την συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία ότι θα αναλάβω/ουμε πλήρως τις συνέπειες εάν η εργασία αυτή αποδειχτεί ότι δεν μου/μας ανήκει.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ 1

ΑΡΙΘ.ΜΗΤΡΩΟΥ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΟΥΕΝΤΗ ΜΑΡΙΑΣ

603



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ 2

ΑΡΙΘ.ΜΗΤΡΩΟΥ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ 3

ΑΡΙΘ.ΜΗΤΡΩΟΥ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ