



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ :

**«Κατάρτιση και κουλτούρα στην επαγγελματική
εκπαίδευση του στελεχιακού δυναμικού
τουριστικών επιχειρήσεων»**

Πτυχιακή Εργασία της: Χριστίνας Λιαρομάτη

Επιβλέπων: Γεώργιος Σωτηρόπουλος.

ΠΑΤΡΑ, 2014

Πρόλογος

Οι τουριστικές επιχειρήσεις της εποχής μας, λειτουργούν σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο – και για το λόγο αυτό αβέβαιο – περιβάλλον και καλούνται να ικανοποιήσουν τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της πελατείας τους. Η επιβίωση τους εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένας από τους πιο σημαντικούς είναι η ικανότητα τους να εξελίσσονται και να μαθαίνουν γρηγορότερα σε σχέση με τους συναγωνιστές της. Πολλοί πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο είναι ιδιαίτερα εύκολο διότι θεωρούν ότι απλά φιλοξενούν ξένους επισκέπτες. Όμως, η πραγματικότητα είναι αντίθετη. Γι' αυτό στην πράξη απαιτείται συστηματική και συνεχής προσπάθεια με διάθεση και όρεξη για την δουλειά ώστε οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, ανταποκρινόμενοι με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στους στόχους της. Με βάση τα παραπάνω στόχος της παρούσας εργασίας είναι να γίνει κατανοητή η έννοια της κατάρτισης και η σημασία της για την ύπαρξη των επιχειρήσεων και την ατομική επαγγελματική καταξίωση κάθε εργαζόμενου.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Η εισαγωγή παρουσιάζει την αναγκαιότητα για ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τουρισμό. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στους στόχους, την φιλοσοφία και γενικότερα την σημασία και αναγκαιότητα της δια βίου κατάρτισης στον τουρισμό. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει την διαδικασία κατάρτισης του εκπαιδευτικού προγράμματος και γίνεται μια αναφορά στο περιεχόμενο και τους στόχους του προγράμματος. Το τρίτο κεφάλαιο διαπραγματεύεται την οργάνωση ολοκληρωμένων προγραμμάτων κατάρτισης. Συγκεκριμένα, αναλύονται τα βασικά βήματα, οι τεχνικές καθώς και οι βασικότεροι μέθοδοι κατάρτισης στελεχών. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην σημασία και στην αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης καθώς και στην αναγκαιότητα της αξιολόγησης στελεχών επιχειρήσεων. Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία της κατάρτισης στην αγορά εργασίας, η σχέση εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης ενώ συγχρόνως γίνεται λόγος για την σπουδαιότητα της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην αγορά εργασίας. Τέλος, στο κεφάλαιο έξι γίνεται λόγος για την σημασία της εκπαίδευσης και της δια βίου κατάρτισης στον τουριστικό τομέα. Συγχρόνως, παρουσιάζεται μια εικόνα της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα και δίνονται προτάσεις για την αναμόρφωση τους.

Ευχαριστίες

«Για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας, πέρα από την προσωπική μου προσπάθεια, σημαντική ήταν και η βοήθεια κάποιων ανθρώπων τους οποίους και θα ήθελα να ευχαριστήσω.

Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή μου κ. Γεώργιο Σωτηρόπουλο, που ως επιβλέπων καθηγητής συνέβαλε σημαντικά στην συγγραφή αυτής της εργασίας. Η σωστή καθοδήγησή του και οι εύστοχες παρατηρήσεις του καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησής της αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες κατανόησης του αντικειμένου.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους ήταν δίπλα μου συμβάλλοντας στην ολοκλήρωση των σπουδών μου είτε με την υποστήριξή τους είτε με την ανεκτίμητες συμβουλές τους.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένεια μου, και ιδιαίτερα τις αδερφές μου, για την χωρίς όρους και όρια συμπαράσταση και κατανόησή τους σε κάθε μου προσπάθεια».

Πίνακας περιεχομένων.

Εισαγωγή.....	3
---------------	---

Κεφάλαιο 1

Κατάρτιση – εκπαίδευση τουριστικών στελεχών

1.1 Ορισμοί.....	5
1.2 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης στελεχών.....	9
1.3 Σημασία και πλεονεκτήματα της κατάρτισης των στελεχών.....	11
1.4 Φιλοσοφία της κατάρτισης.....	13
1.5 Σημασία και αναγκαιότητα της δια βίου κατάρτισης.....	15
1.5.1 Φορείς.....	15
1.5.2 Αποτελεσματικότητα.....	16

Κεφάλαιο 2

Διαδικασία κατάρτισης του εκπαιδευτικού προγράμματος.

2.1 Πρόλογος.....	17
2.2 Η επιλογή των εκπαιδευόμενων.....	17
2.3 Η επιλογή των εκπαιδευτών.....	18
2.4 Ο καθορισμός των στόχων του προγράμματος.....	19
2.5 Ο καθορισμός του περιεχομένου του προγράμματος.....	20
2.6 Ο καθορισμός της εκπαιδευτικής περιόδου.....	20
2.7 Επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και μέσων διδασκαλίας.....	21

Κεφάλαιο 3

Η οργάνωση των προγραμμάτων κατάρτισης.

3.1 Τα βασικά βήματα για την σωστή εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής.....	23
3.2 Τόπος της κατάρτισης-εκπαίδευσης στελεχών.....	26
3.2.1 Εσωτερική οργάνωση.....	26
3.2.2 Η κατάρτιση εντός και εκτός χώρου εργασίας.....	27
3.3 Οι βασικότεροι μέθοδοι κατάρτισης.....	27
3.4 Υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού.....	33
3.5 Η τεχνική της κατάρτισης στελεχών.....	33
3.6 Το κόστος της κατάρτισης.....	35

Κεφάλαιο 4

Αξιολόγηση κατάρτισης.

4.1 Η φύση και η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων.....	37
4.2 Χρήσεις και σημασία της αξιολόγησης εργαζομένων.....	38
4.3 Αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης.....	41
4.4 Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης.....	43
4.5 Ο σκοπός της αξιολόγησης.....	45

4.6 Διαδικασίες αξιολόγησης.....	47
4.7 Δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης.....	48
4.8 Τα προβλήματα της αξιολόγησης των στελεχών.....	51
4.9 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης των στελεχών στις επιχειρήσεις.	54

Κεφάλαιο 5

Η κατάρτιση στην αγορά εργασίας.

5.1 Το ανθρώπινο κεφάλαιο ως συντελεστής της οικονομικής ανάπτυξης και μεγέθυνσης.....	58
5.2 Η σημασία της κατάρτισης στην αγορά εργασίας: απασχόληση και ανεργία...59	
5.3 Η σχέση εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης.....	60
5.4 Η σύνδεση κατάρτισης και αγορά εργασίας.....	61
5.5 Η σημασία της ποιότητας στην εκπαίδευση και στην επαγγελματική κατάρτιση.....	62
5.6 Η σημασία των γνώσεων και των προσόντων των στελεχών στην παραγωγική διαδικασία – νέες απαιτήσεις της εποχής της νέας οικονομίας.....	63
5.7 Ο ιδιαίτερος ρόλος της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην αγορά εργασίας.....	64

Κεφάλαιο 6

Δια βίου κατάρτιση στον τουριστικό τομέα.

6.1 Η σημασία της εκπαίδευσης και δια βίου κατάρτισης στον τουριστικό τομέα.....	65
6.2 Τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα: Δημόσια ή Ιδιωτική?.....	67
6.3 Η κατεύθυνση της τουριστικής κατάρτισης και εξειδίκευσης.....	76
6.4 Προτάσεις για την αναμόρφωση της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα.....	78

Επίλογος.....	86
----------------------	-----------

Βιβλιογραφία.....	87
--------------------------	-----------

Εισαγωγή

Η τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα σαν έννοια είναι πολυσυζητημένη και πολυεργηγευμένη, και μάλιστα πάντα με διαφορετικό τρόπο, από διάφορους φορείς, κυβερνητικούς και μη, οι οποίοι συχνά κάνουν λόγο για αναγκαίες και ριζικές αλλαγές στη δομή της, που τις περισσότερες φορές όμως δεν υλοποιούνται και αν τελικά υλοποιηθούν διατηρούνται σε ισχύ για μικρό χρονικό διάστημα.

Το ερώτημα όμως που γεννιέται σήμερα, ενόψει και των γενικότερων καταστάσεων που έχουν προκληθεί και έχουν αλλάξει τα δεδομένα, είναι κατά πόσο μπορεί η σημερινή τουριστική εκπαίδευση, υπό τη παρούσα της μορφή, να δώσει στην αγορά εξειδικευμένα στελέχη, γνώστες του ιδιάζοντα τουριστικού τομέα, ικανά ώστε να δώσουν λύσεις στις κρίσεις που περνάει σήμερα το παγκόσμιο τουριστικό προϊόν και τελικά να μπορέσουν να αναδείξουν το ελληνικό (προϊόν) διεθνώς, μέσω ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, που ζούμε σήμερα και που πολεμά κατά πολλούς τη διαφορετικότητα, έχει γίνει πλέον κοινή πεποίθηση σε όλους ότι δεν αρκούν πια η Ακρόπολη, τα ελληνικά νησιά, το ρομαντικό ηλιοβασίλεμα της Σαντορίνης, οι μαγευτικές παραλίες της Χαλκιδικής και οι χαμογελαστοί και φιλόξενοι συμπατριώτες μας για να προσελκύσουμε τουρίστες στην Ελλάδα. Έτσι, όλοι σήμερα κάνουν λόγο για την αναγκαία πλέον ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών μας, αλλά πολύ σπάνια ακούμε προτάσεις για την επίτευξη της και ακόμη σπανιότερα βλέπουμε τη θέσπιση αποφασιστικών κυβερνητικών μέτρων για την εφαρμογή της. Βέβαια, από την άλλη, αξίζει να επισημανθεί ότι η ιδιωτική πρωτοβουλία (τόσο επιχειρήσεων, όσο και φορέων) εδώ και χρόνια 'βάζει το λιθαράκι' της στην τουριστική εκπαίδευση της χώρα μας με διάφορες μορφές. άλλες εκ των οποίων είναι επιτυχημένες και άλλες όχι.

Επιπρόσθετα, μιλώντας κανείς για στροφή στον ποιοτικό τουρισμό, όπως το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, διαπιστώνει ότι λείπει ο κοινός στόχος, καθώς η ποιότητα είναι κάτι υποκειμενικό και δύσκολα αντιληπτό από τη πλειοψηφία. Χρειάζονται επιστήμονες, να καταδείξουν στους επαγγελματίες και στους φορείς, τον τρόπο μεταστροφής του ελληνικού τουρισμού προς την ποιότητα, ενώ παράλληλα απαιτείται και ένα ποιοτικό μοντέλο, ώστε να

ακολουθηθεί, ο σχεδιασμός του οποίου δεν μπορεί να γίνει από τον οποιοδήποτε, παρά μόνο από ομάδα ατόμων εξειδικευμένων σε θέματα τουρισμού.

Συνεπώς, διαπιστώνουμε πως για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απαιτείται και η κατάλληλη εκπαίδευση, της οποίας το διδακτικό προσωπικό θα πρέπει να απαρτίζεται από έμπειρα στελέχη του τουρισμού, που θα έχουν καταφέρει στη καριέρα τους να συνδυάσουν τις θεωρητικές με τις πρακτικές γνώσεις τους και θα έχουν την ικανότητα να διδάξουν στους φοιτητές όχι μόνο τα περιεχόμενα ενός βιβλίου, αλλά και προσωπικά τους βιώματα, ώστε να παραδειγματίζονται οι νέοι και να συλλέγουν εμπειρίες. Η εκπαίδευση ακόμα και η κατάρτιση, αν αυτή γινόταν σωστά δεν φτάνει από μόνη της. Το όλο θέμα δεν είναι τόσο απλό και η λύση του όχι τόσο εύκολη, καθώς οι επαγγελματίες στον τουριστικό κλάδο χρειάζονται να αλλάξουν νοοτροπία, να βάλουν βαθιά μέσα στην καρδιά τους αυτό που κάνουν και να βλέπουν την εξυπηρέτηση του πελάτη και ως λειτουργήμα και όχι καθαρά ως κέρδος. Όσο για το θέμα της κατάρτισης και μάλιστα της επαγγελματικής κατάρτισης αυτό βρίσκεται στα χέρια των γνωστών ΚΕΚ, Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης

Αναζητώντας κανείς τους λόγους 'αποτυχίας' του σημερινού τουριστικού εκπαιδευτικού συστήματος παρατηρεί πολλά λάθη και κενά, για τα οποία υπεύθυνη δεν είναι πάντα, όπως συνηθίζεται να λέγεται, η Πολιτεία. Μπορεί ένας από τους σημαντικότερους λόγους, κατά τους περισσότερους, να είναι ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων του σε περισσότερα του ενός Υπουργεία (Παιδείας, Ανάπτυξης, Εργασίας) και οι συχνές αλλαγές, που επιδέχεται, όπως άλλωστε και το γενικότερο εκπαιδευτικό σύστημα, ευθύνες όμως υπάρχουν ωστόσο και στον καθένα εμπλεκόμενο με τον τουρισμό ιδιώτη ή φορέα.

Κύρια πηγή των περισσότερων προβλημάτων στον τουριστικό κλάδο παραμένει η ελλιπής παροχή γνώσης και κατάρτισης, καθώς κοιτώντας κανείς το σύστημα διαπιστώνει μετά λύπης του ότι στην Ελλάδα, μια χώρα που θέλουμε να πιστεύουμε ότι φημίζεται για τον τουρισμό της, αν και τα παγκόσμια επίσημα στοιχεία δείχνουν μια συνεχή πτώση στις αφίξεις τουριστών της (WTO), δεν υπάρχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση σε επίπεδο προπτυχιακό, παρά μόνο μεταπτυχιακό.

Κεφάλαιο 1^ο

Κατάρτιση – εκπαίδευση τουριστικών στελεχών

1.1 Ορισμοί.

Η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από την ικανότητά της να εξελίσσεται και να “μαθαίνει” γρηγορότερα σε σχέση με τους συναγωνιστές της. Αυτό, όμως, απαιτεί συστηματική και συνεχή προσπάθεια, ώστε οι εργαζόμενοι της να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ανταποκρινόμενοι έτσι, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, στους στόχους της.

Είναι γεγονός ότι η αδιάλειπτη κατάρτιση του προσωπικού οδηγεί, όπως αναφέρθηκε ήδη στην εισαγωγή, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ατομική επίδοση των εργαζομένων και συνεισφέροντας στην παραγωγικότητα και την συνολική ανάπτυξη της επιχείρησης. Το κόστος της κατάρτισης δεν αποτελεί επιπλέον έξοδο αλλά επένδυση, η οποία θα ωφελήσει την επιχείρηση, εφόσον ανταποκρίνεται στις ανάγκες της .

Η παροχή σωστής κατάρτισης καθιστά βίωμα την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα μιας επιχείρησης ,δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πως να αντιδρούν και να αντιμετωπίζουν άμεσα και σωστά τις εξελίξεις προβλέποντας ακόμα τυχόν επικείμενες αλλαγές και προσαρμόζοντας συνεχώς τον εαυτό τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι έννοιες της αλλαγής και της κατάρτισης εξάλλου, είναι στενά συνδεδεμένες. Στις μέρες μας, ειδικότερα, που η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς, το περιβάλλον αλλάζει, η παγκοσμιοποίηση ολοκληρώνεται και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαδραματίζουν ολοένα και σπουδαιότερο ρόλο, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την δυνατότητα να ανταποκρίνονται γρήγορα αποδίδοντας τα επιθυμητά επίπεδα παραγωγικότητας , ποιότητας και καινοτομιών, στηριζόμενοι πάντοτε στις ολοένα βελτιούμενες γνώσεις τους μέσα από τη συνεχή και προσαρμοσμένη στις νέες εξελίξεις κατάρτιση που τους παρέχει η επιχείρησή τους .

Ορισμός της εκπαίδευσης

Η έννοια της εκπαίδευσης επιδέχεται πολλούς ορισμούς, η διατύπωση των οποίων μπορεί να αλλάζει, όχι όμως και το τελικό νόημά τους. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει ο ορισμός της επιτροπής 'Manpower Services Commission', η οποία ιδρύθηκε το 1973 εξυπηρετώντας άμεσα τον νόμο απασχόλησης και εκπαίδευσης και μέχρι την αντικατάστασή της το 1988 είχε ορίσει την εκπαίδευση ως :

<<Μια προγραμματισμένη διαδικασία με σκοπό την τροποποίηση της συμπεριφοράς, της γνώσης ή της ικανότητας μέσω της εμπειρίας εκμάθησης για να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή σε ένα φάσμα δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της, στην κατάσταση εργασίας, είναι να αναπτύξει τις δυνατότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης >>.

Η έμφαση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και τις μελλοντικές ανάγκες ενός οργανισμού/μιας επιχείρησης μπορεί ωστόσο να επιφέρει το αντίθετο αποτέλεσμα δηλαδή να μην αποδίδει όσο απαιτεί ο στόχος της, εάν δεν πληρεί συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Για παράδειγμα, πολλοί οργανισμοί εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους σε συγκεκριμένες παρά μεταβιβάσιμες δεξιότητες, και έτσι οι αντικειμενικοί σκοποί της εκπαίδευσης, μπορεί να επιτευχθούν εν μέρει. Σύμφωνα με έρευνα των Rainbird και Maguire (1993), ένα μεγάλο μέρος της αναφερόμενης εκπαίδευσης ήταν για την οργανωσιακή ανάπτυξη παρά την ατομική ανάπτυξη, προτείνοντας ότι πολλοί υπάλληλοι δεν θα θεωρούσαν καθόλου την εκπαίδευση που λαμβάνουν ως εκπαίδευση (κατάρτιση), δεδομένου ότι ούτε μεταδίδει τις μεταβιβάσιμες δεξιότητες ούτε συμβάλλει στην προσωπική και εκπαιδευτική ανάπτυξη .

Οι όροι εκπαίδευση (training) και παιδεία (education) χρησιμοποιούνται συχνά σαν να είναι ταυτόσημοι. Όμως αυτό δεν ισχύει και είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τις διαφορές τους προκειμένου να κατανοήσουμε την εκπαιδευτική διαδικασία στις επιχειρησιακές οργανώσεις. Τόσο η μόρφωση όσο και η εκπαίδευση είναι διαδικασίες που βοηθούν τους ανθρώπους να μάθουν, διαφέροντας όμως, στον προσανατολισμό και τους στόχους. Ίσως είναι πιο απλό και εύστοχο να ορίσουμε την εκπαίδευση ως μια προσαρμοσμένη στις ανάγκες της

επιχείρησης διαδικασία, ενώ η παιδεία είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες του ατόμου. Οι διαφορές τους συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Χαρακτηριστικά της διαδικασίας εκμάθησης	Παιδεία	Εκπαίδευση
Στόχοι	Περισσότερο θεωρητικοί στόχοι συνδεδεμένοι με τις ανάγκες του ατόμου και της κοινωνίας γενικότερα	Συγκεκριμένοι στόχοι συμπεριφοράς για να γίνουν οι εργαζόμενοι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους
Χρονική περίοδος	Γενικά μια μακροπρόθεσμη διαδικασία	Μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη ,ειδικά όταν έχει σχέση με την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων
Περιεχόμενο	Ευρύ περιεχόμενο	Συχνά πεπερασμένο περιεχόμενο ειδικά στην εργασιακή κατάσταση του υπαλλήλου

Τα παραπάνω διαπιστώνονται, επίσης, εύκολα εξετάζοντας το περιεχόμενο των μαθημάτων που σχεδιάζονται για την εξέλιξη των διευθυντών. Κάποιες πλευρές των προγραμμάτων αυτών μπορούν να χαρακτηριστούν ως εκπαίδευση δεδομένου ότι επιτρέπουν στους εν ενεργεία διευθυντές να αναπτύξουν συγκεκριμένες ικανότητες, ενώ άλλες περιλαμβάνουν στοιχεία της μόρφωσης εφόσον αυτοί, ως διευθυντές, οφείλουν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων συνολικά και σφαιρικά .

Συνοψίζοντας, με βάση τα παραπάνω, **εκπαίδευση** γενικά είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση έχει στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή) σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο) μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα .

Ειδικότερα, η <<**εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού**>> είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία μάθησης των εργαζομένων, η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς τους. Τα μέσα που χρησιμοποιεί είναι η διδασκαλία και η εμπειρία σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες που εκτελούνται στο πλαίσιο μιας επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό .

Οι όροι **Επιμόρφωση** και **Ανάπτυξη Προσωπικού** που είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης, προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης ενώ αναφέρονται, συνήθως, σε προσωπικό μεσαίων και ανωτέρων βαθμίδων. Ο όρος **Κατάρτιση** τονίζει τον τεχνικό ή «εισαγωγικό» χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους, ενώ ο όρος **Εκπαίδευση Ενηλίκων** έχει σαφώς ευρύτερους σκοπούς από την **Εκπαίδευση Προσωπικού** και στοχεύει στην άνοδο, γενικότερα, του μορφωτικού επιπέδου ενηλίκων. Τέλος, ο όρος <<**Δια Βίου Κατάρτιση**>> δείχνει την ανάγκη να εκπαιδεύονται οι άνθρωποι σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.2 Στόχοι και τομείς εκπαίδευσης στελεχών

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι η επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης, προσθέτοντας ταυτόχρονα αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί ώστε αυτοί να αποδίδουν περισσότερο και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών ικανοτήτων. Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι, μεταξύ άλλων, οι εξής :

- Η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies) των εργαζομένων, ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.
- Η εξέλιξη διαφορετικών ή και νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους, ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα ανταποκρινόμενοι σε τυχόν μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγή.

Οι τομείς, οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους, είναι οι ακόλουθοι:

- Οι γνώσεις (Knowledge): συνιστούν ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών, των προσώπων και των τυπικών καθηκόντων που την αφορούν.
- Οι ικανότητες (Skills): αναφέρονται στους τρόπους εκτέλεσης ορισμένων ενεργειών. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών ή και σωματικών δεξιοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως για παράδειγμα, η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας και τα λοιπά .

Τα τελευταία χρόνια συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία ο όρος “Competencies” ή Επαγγελματικές Δεξιότητες, οι οποίες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων

και στάσεων /συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά του. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη και competency-based training.

Πολλές επιχειρήσεις διαμορφώνουν καταλόγους ή πλαίσια επαγγελματικών δεξιοτήτων (competency lists /framework) που χρησιμεύουν για να καλύψουν όλες τις θέσεις εργασίας που περιλαμβάνει μια οικογένεια θέσεων (job family). Αυτές οι δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργασθεί κάποιος στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Competency, που έγινε το 1996 σε 126 επιχειρήσεις, οι δέκα επικρατέστερες κατηγορίες δεξιοτήτων είναι:

- Επικοινωνία
 - Προσανατολισμός στα αποτελέσματα / επιτεύγματα
 - Επικέντρωση στον πελάτη
 - Ομαδική εργασία
 - Ηγεσία
 - Προγραμματισμός και οργάνωση
 - Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
 - Ευεξία / προσαρμοστικότητα
 - Ανάπτυξη άλλων
 - Επίλυση προβλημάτων
- Οι στάσεις (Attitudes): Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις, συνήθως, οδηγεί σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να αποβεί αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στους ποικίλους παράγοντες του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων (για παράδειγμα, πελατών και συναδέλφων), η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών (κυρίως σε περιπτώσεις απασχόλησης για ένα διάστημα στο εξωτερικό), η αυτοπεποίθηση και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν παραδείγματα στάσεων η ενίσχυση των οποίων

1.3 Σημασία και πλεονεκτήματα της κατάρτισης των στελεχών

Τα οφέλη που προκύπτουν για μία επιχείρηση μέσα από την κατάρτιση των εργαζομένων της συνοψίζονται στα παρακάτω:

- I. **Αυξημένη παραγωγικότητα:** Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων, συνήθως, οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και ποιότητας της παραγωγής, καθώς και σε μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η κατάρτιση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή επίδοση στο πλαίσιο της ποσότητας, της ποιότητας, της ταχύτητας και εν τέλει της συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν τη συστηματική εκπαίδευση προκειμένου να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία αποτελεί βασικό μέσο ενίσχυσης της παραγωγικότητας.
- II. **Ενίσχυση του ηθικού:** Η παροχή των απαιτούμενων, για κάθε θέση εργασίας, δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος ασφάλειας. Δεδομένου ότι η κατάρτιση είναι κατεξοχήν μέσο για την επίτευξη της επαγγελματικής καταξίωσης, η παροχή της από την εκάστοτε επιχείρηση στους υπαλλήλους της συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών και στην αυτό-ολοκλήρωση του ανθρώπου, όπως αυτές οργανώνονται στην πυραμίδα αναγκών του Maslow.
- III. **Μειωμένη επίβλεψη:** Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί είναι σε θέση να εκτελεί τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός θετικό τόσο για τον ίδιο, όσο και για την επιχείρηση, εξαιτίας της

- IV. **Μείωση ατυχημάτων:** Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Η κατάλληλη κατάρτιση, συμβάλλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που καθιστούν την εργασία ασφαλέστερη όποτε μπορεί να συμβάλλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.
- V. **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία:** Η σταθερότητα, η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την τυχόν απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με την δημιουργία ενός «αποθέματος» καταρτισμένων υπαλλήλων ικανών να αναπληρώσουν άμεσα τις απώλειες. Η ευελιξία η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες, ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης, βοηθά να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα οι αλλαγές, παρουσιάζοντας τα αίτιά τους και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.
- VI. **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη:** Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα κατάρτισης εργαζομένων, μια επιχείρηση προσελκύει ανθρώπους με υψηλό επίπεδο. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και αναβαθμίζει τις ικανότητές τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίζουν υψηλότερες αποδοχές και να προοδεύουν καθώς θα αυξήσουν την ικανότητά τους να απασχοληθούν αλλού (απασχολησιμότητα –employability) σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.

- VII. **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** Με την κατάρτιση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση των εργαζομένων, ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.
- VIII. **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης:** Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας προσανατολισμένη στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

1.4 Φιλοσοφία της κατάρτισης

Η φιλοσοφία κατάρτισης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αυτή αποδίδει στην κατάρτιση. Ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ανακαλύψουν από μόνοι τους τι πρέπει να κάνουν. Συνήθως, οι επιχειρήσεις αυτές διαπυστώνουν την απουσία ικανοτήτων και επιχειρούν προσέκλυση προσωπικού από επιχειρήσεις που επενδύουν στην κατάρτιση. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις με θετική στάση απέναντι στην κατάρτιση κατανοούν το συγκριτικό πλεονέκτημα της απασχόλησης ανθρώπων με υψηλότερα προσόντα και γνωρίζουν ότι γι' αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων τους. Στην ουσία, αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την κατάρτιση σαν μια επένδυση με μελλοντική απόδοση. Κατανοούν μεν ότι είναι δύσκολος ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής της επένδυσης, αλλά πιστεύουν ότι οι ωφέλειες από την κατάρτιση υπερκαλύπτουν το κόστος.

Η πεποίθηση πως η κατάρτιση βοηθάει από μόνη της δεν αρκεί. Η εφαρμογή της πρέπει να συνοδεύεται από μια θετική εκτίμηση για το πώς διαμορφώνει το τελικό αποτέλεσμα. Συνεπώς, καλό είναι να τίθενται υψηλοί στόχοι για την κατάρτιση σε όρους απόδοσης, κατά τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να επιδεικνύουν αποπληρωμή. Οι αρχές στις οποίες βασίζεται μια φιλοσοφία κατάρτισης εστιασμένης στα αποτελέσματα, είναι οι ακόλουθες:

- Σχέση με την απόδοση. Η κατάρτιση είναι συνηφασμένη με την ικανοποίηση συγκεκριμένων και σημαντικών αναγκών της

- Συνεχής ανάπτυξη. Η κατάρτιση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παροχή μιας βραχύβιας σειράς μαθημάτων σε διαφορετικές στιγμές της καριέρας κάποιου εργαζομένου. Η μάθηση είναι, εξάλλου μία συνεχής διαδικασία, που εντάσσεται στο πλαίσιο μιας πολιτικής διαρκούς ανάπτυξης, εκ μέρους της επιχείρησης.
- Πολιτικές κατάρτισης. Με τον όρο «πολιτικές κατάρτισης» συνοψίζεται η φιλοσοφία μιας επιχείρησης γύρω από την κατάρτιση του προσωπικού της. Συμπεριλαμβάνει τις γενικές γραμμές που αφορούν στην ποσότητα, την ποιότητα, το κόστος, τον προγραμματισμό και την ευθύνη για την κατάρτιση. Η πολιτική κατάρτισης προβλέπει, για παράδειγμα, ότι το άτομο το οποίο βρίσκεται σε διοικητική ή τεχνική θέση ή θέση εποπτείας παρακολουθεί έναν επίσημο κύκλο εκπαίδευσης τουλάχιστον πέντε ημερών το χρόνο. Σχετικά με τη δαπάνη αυτή, υπολογίζεται με βάση το συνολικό κόστος μισθοδοσίας, συμπεριλαμβανομένου ενός ικανοποιητικού ποσοστού δαπάνης για την εκπαίδευση που συνήθως κυμαίνεται μεταξύ του 2-3 % της ετήσιας μισθοδοσίας. Τους στόχους των προγραμμάτων και την ευθύνη για την κατάρτιση, συνήθως, αναλαμβάνει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικό τμήμα ή και Διεύθυνση Κατάρτισης και Ανάπτυξης.

Η φιλοσοφία της κατάρτισης που συνδέεται με τη διοίκηση της απόδοσης απαιτεί από τα στελέχη να εξετάζουν τακτικά την απόδοση σε σχέση με τους προσυμφωνημένους στόχους, τους παράγοντες που έχουν επηρεάσει την απόδοση και την εξέλιξη των αναγκών κατάρτισης. Η ικανοποίηση των αναγκών κατάρτισης, που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση απαιτεί τη συμμετοχή και τη

συνεργασία μεταξύ των στελεχών, των ομάδων και των μεμονομένων προσώπων, ώστε να υπάρξει αποτελεσματική οργάνωση και υλοποίηση της κατάρτισης.

1.5 Σημασία και αναγκαιότητα της δια βίου κατάρτισης

Ο εκσυγχρονισμός των δεξιοτήτων και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυο έννοιες στενά συνηφασμένες με την έννοια της παγκοσμιοποίησης και τη διαρκώς εξελισσόμενη αγορά εργασίας. Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση –δια βίου εκπαίδευση /επιμόρφωση – σε συνδυασμό με την αρχική, συμβάλλουν στην προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες εργασιακές συνθήκες που επιφέρει η είσοδος στην εποχή παγκοσμιοποίησης. Απώτερος σκοπός της είναι η συντήρηση, ανανέωση και αναβάθμιση των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων. Συνήθως οργανώνεται και παρέχεται από το φορέα κατάρτισης ή τον ίδιο τον εργοδότη με συστηματικό ή μη τρόπο, εντός ή εκτός του χώρου εργασίας και καμιά φορά και με εκπαιδευτικά ταξίδια στο εξωτερικό. Μπορεί να επιτελείται και με πρωτοβουλία του εργαζόμενου με τη συμμετοχή του σε επαγγελματικά συνέδρια, σε ειδικά επιμορφωτικά σεμινάρια και άλλα προγράμματα ταχύρυθμης επιμόρφωσης. Επειδή όμως κάθε άτομο είναι μοναδικό και βρίσκεται σε συγκεκριμένο στάδιο της σταδιοδρομίας του πρέπει να επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος ανάλογα την περίπτωση τόσο σε ατομικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

1.5.1 Φορείς

Υπεύθυνοι για την οργάνωση προγραμμάτων δια βίου κατάρτισης είναι τα Σχολεία Δεύτερης Ευκαιρίας για άτομα που δεν διαθέτουν την υποχρεωτική εκπαίδευση, τα Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων, οι Σχολές Γονέων και οι Νομαρχιακές Επιτροπές Λαϊκής Επιμόρφωσης για εκπαιδευόμενους ανεξαρτήτως επιπέδου κατάρτισης. Επίσης, ιδρύονται τα Ινστιτούτα Δια βίου Εκπαίδευσης τα

οποία απευθύνονται στους αποφοίτους της ανώτατης πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά, η Δια βίου Κατάρτιση παρέχεται μέσω των Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης για τους αποφοίτους της υποχρεωτικής, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2005). Υπεύθυνοι είναι η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2007).

1.5.2 Αποτελεσματικότητα

Το επίπεδο δεξιοτήτων και η πρόσβαση στην κατάρτιση αποτελούν βασικό παράγοντα αύξησης της ποιότητας της εργασίας, καθώς και αύξησης της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση στην κατάρτιση είναι πιο παραγωγικοί και προσαρμόζονται ευκολότερα στις αλλαγές όντας ταυτόχρονα πιο αποτελεσματικοί. Σύμφωνα με έρευνες υψηλότερα επίπεδα δεξιοτήτων αυξάνουν τις ευκαιρίες των ατόμων για απασχόληση, τις προοπτικές σταδιοδρομίας, τις αποδοχές τους καθώς και τη γενικότερη απόδοση της εργασίας. Οι ανισότητες στα εργασιακά προσόντα συνδέονται στενά με την ανισότητα στην κατανομή του εισοδήματος, ενώ οι χαμηλές δεξιότητες συνδέονται στενά με περιορισμένες επαγγελματικές προοπτικές και χαμηλές αμοιβές.

Για την διασφάλιση της ποιότητας και της επίτευξης στόχων δια βίου επιμόρφωσης απαραίτητη είναι η σωστά ιεραρχημένη οργάνωση και λειτουργία των φορέων που υλοποιούν προγράμματα δια βίου μάθησης, η πιστοποίηση του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η διασφάλιση της δυνατότητας αναπροσαρμογής τους. Επιπροσθέτως, η εσωτερική συνοχή, η σαφήνεια, η πληρότητα, και η συμβατότητα των υλοποιούμενων προγραμμάτων με άλλες ιδέες, εμπειρίες και πρακτικές που συναντώνται στο πεδίο της παραγωγικής διαδικασίας. Τέλος, αναγκαία είναι η εκ των προτέρων και εκ των υστέρων αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και η σύνδεσή τους με τις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων και της αγοράς εργασίας.

Κεφάλαιο 2^ο

Διαδικασία κατάρτισης του εκπαιδευτικού προγράμματος

2.1 Πρόλογος

Τα βασικά στοιχεία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι τα εξής:

- Οι εκπαιδευόμενοι
- Οι εκπαιδευτές
- Η εκπαιδευτική περίοδος
- Το περιεχόμενο του προγράμματος
- Το εκπαιδευτικό υλικό

Τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι εναρμονισμένα, ώστε να συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού, ο οποίος προκύπτει από την Ανάλυση της Θέσης Εργασίας και τις οποίες απαιτήσεις της (Job Requirements) ή και τα προσόντα που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος. Τα προσόντα, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για να φέρει έγκαιρα και αποτελεσματικά εις πέρας την «αποστολή» του, προσδιορίζουν το γενικότερο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος δηλαδή, τους εκπαιδευόμενους, τους εκπαιδευτές, την εκπαιδευτική περίοδο και το περιεχόμενο ή τη διδακτέα ύλη.

2.2 Η επιλογή των εκπαιδευόμενων

Η επιλογή των εκπαιδευόμενων συνιστά μια πολύ σημαντική διαδικασία, καθώς είναι συνυφασμένη με το αποτέλεσμα στην εργασία. Κάθε υπάλληλος εκπαιδεύεται για το είδος της εργασίας την οποία επιθυμεί ή για την οποία κρίνεται κατάλληλος. Προκειμένου να κατανοήσουμε τις δυσμενείς επιπτώσεις των εσφαλμένων μεθόδων επιλογής, ας σκεφτούμε τι συμβαίνει όταν προσλαμβάνεται ή προάγεται σε μια θέση ένα ακατάλληλο άτομο. Οποσδήποτε δεν είναι αρεστό

στον πελάτη, να εξυπηρετείται από κάποιον αργό και αδαή υπάλληλο ούτε στον επόπτη της γραμμής παραγωγής, να αντιμετωπίζει προβλήματα εξαιτίας ενός εργαζομένου, ο οποίος δεν είναι σε θέση να επιτελέσει τα επιμέρους καθήκοντά του. Τα άμεσα αποτελέσματα μιας ανορθόδοξης επιλογής είναι μόνο η αρχή. Η πρόσληψη ενός ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει προστιβές στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν κάθε φορά που προκύπτει η ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που δημιουργεί ένας ακατάλληλος συνάδελφός τους. Η ανεπιτυχής πρόσληψη ενδέχεται ακόμη και να οδηγήσει άλλους, καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν αλλού εργασία. Όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν οπωσδήποτε και οικονομικό αντίκτυπο. Για τους παραπάνω λόγους, ενδείκνυται η πρακτική ανάλυση των γνώσεων και των ικανοτήτων που διαθέτει κάθε υποψήφιος για την παρακολούθηση ενός προγράμματος, σε σχέση με τις ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας.

2.3 Η επιλογή των εκπαιδευτών.

Ο εκπαιδευτής αποτελεί το κλειδί για την επιτυχημένη διεξαγωγή ενός προγράμματος που όσο φιλόδοξο και αν είναι, δεν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εάν ο εκπαιδευτής που επιλέγεται για την εφαρμογή του δεν έχει τις αντίστοιχες και απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες. Ο εκπαιδευτής μπορεί να επιλέγεται τόσο από την ίδια την επιχείρηση όσο και από άλλους φορείς μολονότι, υπάλληλοι που είναι άριστοι στην εργασία τους, αποδεικνύονται πολλές φορές ακατάλληλοι ως εκπαιδευτές.

Ένας ικανός εκπαιδευτής, πέρα από το άριστο γνωστικό επίπεδο, χρειάζεται να συνδυάζει πολλά προσόντα, όπως είναι, μεταξύ άλλων, η μεταδοτικότητα, η ανοχή, η κατανόηση και η υπομονή. Βασικό προσόν είναι επίσης, η δυνατότητα της ορθής εκτίμησης της αξίας της εκπαιδευτικής εργασίας, σε σχέση με την επιχείρηση καθώς και στις προσπάθειες που καταβάλει ο εκπαιδευόμενος να αποκτήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες σχεδιάστηκε το πρόγραμμα.

2.4 Ο καθορισμός των στόχων του προγράμματος

Τα προγράμματα σχεδιάζονται για να καλύπτουν τις απαιτήσεις της εκάστοτε εργασίας. Έτσι, κάθε πρόγραμμα εστιάζεται σε τρεις βασικούς τομείς:

- Στη στρατηγική, που αναφέρεται στις μακροπρόθεσμες επιδιώξεις, όπως αυτές διαμορφώνονται μέσα από την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός σε συγκεκριμένους τομείς οπότε προκύπτουν η μορφή, η φύση και η έκταση της εκπαίδευσης σε κάθε συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητάς του.
- Στους στόχους (Learning Objectives), οι οποίοι προσδιορίζουν σαφώς τι θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος μετά το τέλος του προγράμματος.
- Στην εκπαιδευτική διαδικασία (Learning process), η οποία περιγράφει τα μέσα με τα οποία ο εκπαιδευόμενος ενημερώνεται πάνω στο αντικείμενο της εργασίας στην οποία ειδικεύεται, καθώς και τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς σκοπούς του προγράμματος δίδοντας έμφαση στις προγραμματισμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Το θέμα αυτό αφορά τόσο στον εκπαιδευτή όσο και στον εκπαιδευόμενο.

Από την πλευρά του εκπαιδευτή καλό είναι να γίνεται ευρύτατη χρήση των σύγχρονων μεθόδων και μεσών που καθιστούν το αντικείμενο του μαθήματος προσιτό στον εκπαιδευόμενο ενώ από την άλλη πλευρά του εκπαιδευόμενου χρειάζεται προσπάθεια συμμετοχής σε όλες τις προγραμματισμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που βελτιώνουν τις δυνατότητες μάθησης, αφού σύμφωνα με πορίσματα σχετικών ερευνών ο εκπαιδευόμενος διαμορφώνεται από:

- Το 10% όσων διαβάζει
- Το 20% όσων ακούει
- Το 30% όσων βλέπει
- Το 50% όσων βλέπει και ταυτόχρονα ακούει
- Το 70% όσων λέει και
- Το 90% όσων λέει αναπτύσσοντας ταυτόχρονα κάποια συναφή δραστηριότητα.

2.5 Ο καθορισμός του περιεχομένου του προγράμματος

Το περιεχόμενο ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της εργασίας και στο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων που διαθέτει το υπό εκπαίδευση προσωπικό. Από την άποψη αυτή αποβλέπει στην κάλυψη του κενού που υπάρχει μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσόντων που διαθέτει το προσωπικό.

Όσο πιο ακριβής είναι ο υπολογισμός των απαιτήσεων της εργασίας (είτε αυτές αναφέρονται στην αύξηση της ποσότητας είτε στη βελτίωση της ποιότητας), τόσο πιο ρεαλιστική και εύστοχη θα είναι η κατάρτιση του προγράμματος. Το περιεχόμενο του προγράμματος περιορίζεται αυστηρά στο σκοπό του, ο οποίος ορίζεται με σαφήνεια στο προοίμιο. Τα θέματα που πρόκειται να διδαχθούν, εντάσσονται μέσα στο πρόγραμμα με μια λογική σειρά, ώστε να εξασφαλίζεται η σταδιακή εξέλιξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των εκπαιδευόμενων. Επίσης, η χρονική διάρκεια που θα καλύπτει κάθε θέμα μέσα στο πρόγραμμα, απαιτείται να επιτρέπει την εμπέδωση της ύλης από την πλευρά του εκπαιδευόμενου. Θέματα γενικού περιεχομένου, άσχετα ή ετερόκλητα με το αντικείμενο, καλό είναι να αποφεύγονται, διότι διασπούν την ενότητα του προγράμματος, προκαλούν συγχύσεις στους εκπαιδευόμενους και περιπλέκουν τη σκέψη τους, η οποία χρειάζεται να είναι συγκεντρωμένη στους συγκεκριμένους σκοπούς του προγράμματος.

2.6 Καθορισμός της εκπαιδευτικής περιόδου

Η διάρκεια της εκπαιδευτικής περιόδου εξαρτάται:

- a) Από το είδος των προσόντων που επιδιώκεται να αποκτηθούν μέσω του προγράμματος.
- b) Από τις δυνατότητες του εκπαιδευόμενου να απορροφήσει το πλαίσιο των γνώσεων και ικανοτήτων που προσφέρει το πρόγραμμα και
- c) Από τα εποπτικά μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για παράδειγμα, ένα απλό πρόγραμμα ενημέρωσης του κατώτερου υπαλληλικού προσωπικού μπορεί να απαιτεί μία ώρα την ημέρα για μια εβδομάδα, ενώ ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του ίδιου προσωπικού σε θέματα επεξεργασίας κειμένου σε ηλεκτρονικό υπολογιστή απαιτεί τη διάθεση δύο ωρών ημερησίως για ένα δεκαπενθήμερο.

2.7 Επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και μέσων διδασκαλίας

Οι μέθοδοι και τα μέσα διδασκαλίας πρέπει να προσαρμόζονται στις ειδικές απαιτήσεις κάθε μαθήματος, ενώ χρειάζεται να επιλέγονται οι κατάλληλες μέθοδοι και τα μέσα αναφορικά με το αντικείμενο και τις ειδικές απαιτήσεις του συγκεκριμένου μαθήματος. Οι βασικές μέθοδοι διδασκαλίας είναι η ομιλία και η επίδειξη. Σύμφωνα με ειδικές μελέτες του ιδρύματος California State Polytechnic University η αποδοτικότητα κάθε μεθόδου και του συνδυασμού τους έχει ως εξής:

Μέθοδοι Διδασκαλίας	Όγκος πληροφοριών που μπορεί να θυμάται ο εκπαιδευόμενος	
	Μέχρι 3 Ημέρες	Μετά από 3 Ημέρες
Μόνο ομιλία	70%	10%
Μόνο Επίδειξη	72%	20%
Συνδυασμός Ομιλίας και Επίδειξης	85%	65%

Τα μέσα εφαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχουν ιδιαίτερη σημασία και διαδραματίζουν σπουδαιότατο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Τα μέσα και οι τεχνικές προσαρμόζονται κάθε φορά στη φύση και τους σκοπούς του προγράμματος. Κατάλληλα μέσα και τεχνικές για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι τα εξής:

- Διδασκαλία υποστηριζόμενη από Ηλεκτρονικό Υπολογιστή
- Επίδειξη

- Διάλεξη
- Η μέθοδος της κατευθυνόμενης εμπειρίας
- Η μελέτη περιπτώσεως
- Επίλυση προβλημάτων
- Προγραμματισμένη διδασκαλία
- Μέθοδος του ρόλου
- Παραδόσεις και ομιλίες
- Οπτικοακουστικά βοηθήματα
- Συζητήσεις
- Επιχειρησιακά παιχνίδια

Κεφάλαιο 3^ο

Η οργάνωση των προγραμμάτων κατάρτισης

3.1 Τα βασικά βήματα για την σωστή εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής

Κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους και δραστηριότητας, μπορεί να ωφεληθεί από τη συστηματική προσέγγιση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της, αν και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών διαμορφώνουν – σε σχέση με τις μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις - ένα πιο συστηματικό πλαίσιο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο του οποίου διαθέτουν έναν Υπεύθυνο ή και Τμήμα ή ακόμα και Διευθυντή Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων με συγκεκριμένες δραστηριότητες.

Πριν από την εφαρμογή της εκπαιδευτικής πολιτικής και των προγραμμάτων κάθε επιχείρησης, απαιτείται η ολοκλήρωση των εξής βημάτων:

1.βήμα: Αναγνώριση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων

Πρώτο, και ζωτικής σημασίας, βήμα είναι η αναγνώριση των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων, προκειμένου η εκπαίδευση να αποβεί αποτελεσματική και εύστοχη.

Μολονότι κοπιαστική, η ανάλυση της θέσεως εργασίας, περιέχει το πλεονέκτημα, ότι μπορεί να αξιοποιηθεί στην εκπαίδευση. Έτσι, εάν εξετάσουμε μια θέση και συγκεντρώσουμε σε στήλες τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε επιμέρους εργασία, καταλήγουμε στο σημείο να έχουμε ένα έγγραφο το οποίο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στο επόμενο, δεύτερο βήμα.

2.βήμα: Αναγνώριση των υπάρχοντων επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων

Στο στάδιο αυτό, αναγνωρίζουμε τα υπάρχοντα επίπεδα γνώσης και δεξιοτήτων του εργαζόμενου σε κάθε θέση εργασίας. Όσον αφορά στους νεοπροσληθέντες, συνήθως υπάρχει πλήρη εποπτεία των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Για όσους, όμως, εργάζονται ήδη χρειάζεται να γίνει

περισσότερη έρευνα. Εάν δεν έχει εφαρμοστεί σύστημα αξιολόγησης, αυτή η έρευνα μπορεί να γίνει με τη μορφή εντατικού προγράμματος ειδικών εκπαιδευτικών ερευνών. Όπου υπάρχει ήδη, το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για το υπάρχον επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων.

3.βήμα: Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών

Για την επίτευξη του συγκεκριμένου βήματος απαιτείται να συγκρίνουμε τις αρχικές περιγραφές θέσεων με τις πληροφορίες που υπάρχουν για τα υπάρχοντα επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων κάθε εργαζομένου. Μέσω αυτής της σύγκρισης θα αποκτήσουμε για τον καθένα ένα κατάλογο των ελλείψεών του. Το σύνολο των ελλείψεων του εργατικού δυναμικού, αντιπροσωπεύει τη θεματολογία της εκπαίδευσης που απαιτείται.

Τα αιτήματα για εκπαίδευση (ιδίως για εκπαίδευση που δεν συνδέεται άμεσα με την υπάρχουσα θέση εργασίας που διατηρεί κάθε ένας) εκ μέρους των «μάνατζερ», των εποπτών, ή από άλλα μέλη του προσωπικού, αντιπροσωπεύουν το σύνολο των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών. Τέλος, το συνολικό πρόγραμμα για το ενεργό ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιείται για να εκτιμηθούν τα κενά που θα προκύψουν στο μέλλον. Οι εκτιμήσεις αυτές δίνουν πληροφορίες σχετικά με τους εργαζόμενους που μπορούν να μετακινηθούν ή να προαχθούν. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης που θα πραγματοποιηθεί πριν από τη μετακίνηση στην επόμενη θέση εργασίας. Έτσι προλαμβάνονται τυχόν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

4.βήμα: Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος

Οι διαφορετικές ανάγκες εκπαίδευσης προέρχονται από τις πηγές που αναφέρονται παραπάνω, και οι προτεραιότητες τίθενται σε σχέση με τον χαρακτήρα της εκπαίδευσης για παράδειγμα, εκπαίδευση ασφάλειας σε μέρη όπου ο κίνδυνος από ραδιενέργεια είναι μεγάλος, ενδέχεται να είναι πρώτης προτεραιότητας.

5.βήμα: Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση

Περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για την ύλη και τις μεθόδους, την διάρκεια, τον τόπο και το φορέα της εκπαίδευσης.

6.βήμα: Αξιολόγηση

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, απαιτείται ένα σύστημα αξιολόγησης. Η αξιολόγηση θα προσδιορίσει τον βαθμό επίτευξης των στόχων του προγράμματος και τη γενικότερη συμβολή του στη λειτουργία και την απόδοση

της επιχείρησης. Το πληρέστερο μοντέλο αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι εκείνο του Kirkpatrick, το οποίο περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης:

- Αντιδράσεις των εκπαιδευόμενων

Στο πρώτο αυτό επίπεδο ερευνώνται οι απόψεις των εκπαιδευομένων σχετικά με την εκπαίδευση που έλαβαν. Τα ερωτήματα που συνήθως τίθενται είναι κατά πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το πρόγραμμα επιμόρφωσης ήταν άρτια οργανωμένο, πως κρίνουν τους εκπαιδευτές, την επιλογή των θεμάτων επιμόρφωσης, το εκπαιδευτικό υλικό, τους χώρους επιμόρφωσης, τις εκπαιδευτικές μεθόδους.

- Μάθηση

Εδώ αξιολογείται – μέσω γραπτών δοκιμασιών, πρακτικών ασκήσεων, παιχνιδιών ρόλων, προσομοιώσεων, γραπτών εργασιών – κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι απέκτησαν πράγματι τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις στάσεις που είχαν τεθεί ως στόχοι της εκπαίδευσης.

- Εργασιακή συμπεριφορά

Η αξιολόγηση του τρίτου αυτού επιπέδου, αν και εξαιρετικά σημαντική, συνήθως παραβλέπεται, διότι υπάρχει η εσφαλμένη εντύπωση πως, εάν ένας εργαζόμενος έχει αποκτήσει συγκεκριμένες γνώσεις κατά την επιμόρφωσή του – στοιχείο το οποίο αποδεικνύεται στο προηγούμενο επίπεδο - τότε αυτομάτως θα χρησιμοποιήσει τις γνώσεις αυτές στην εργασία του. Ωστόσο οι έρευνες γύρω από την «μεταφορά της γνώσης» αποδεικνύουν ότι οι διάφοροι παράγοντες ενδέχεται να επηρεάσουν την μεταφορά και την αξιοποίηση της νέας γνώσης στο πραγματικό περιβάλλον εργασίας. Ορισμένοι τέτοιοι παράγοντες είναι ο καλός σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος (να περιλαμβάνει ασκήσεις και εργασίες οι οποίες να έχουν άμεση σχέση με τις πραγματικές απαιτήσεις της εργασίας), η στάση των προϊσταμένων (εάν δηλαδή οι τελευταίοι υποστηρίζουν τους εργαζόμενους ώστε να αξιοποιήσουν πρακτικά όσα έμαθαν, κατά πόσο τους δίνουν το χρόνο και τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις νέες ικανότητες / μεθόδους / τεχνικές και τους παρέχουν ανατροφοδότηση για τις προσπάθειές τους) αλλά και η στάση των συναδέλφων.

- Συνολικά αποτελέσματα στον οργανισμό / επιχείρηση

Τα συνήθη ερωτήματα τα οποία διερευνώνται στο επίπεδο αυτό είναι κατά πόσο συνέβαλε το πρόγραμμα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της εικόνας της επιχείρησης. Αν και τα ερωτήματα αυτά είναι καίρια, ωστόσο δεν επιδέχονται εύκολη απάντηση, κυρίως επειδή συχνά δεν είναι εφικτό να απομονωθεί η συμβολή της εκπαίδευσης και να υπολογιστεί με ποσοτικά / αριθμητικά δεδομένα σε σχέση με τη συμβολή άλλων παραγόντων.

Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, στη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατείας, στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, στη μείωση του δείκτη αποχωρήσεων και στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, κρίνεται σκόπιμη η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στις τουριστικές επιχειρήσεις.

3.2 Τόπος της κατάρτισης – εκπαίδευσης στελεχών

Σχετικά με τον τόπο της εκπαίδευσης-κατάρτισης, υπάρχουν οι εξής πιθανότητες:

- ❖ Το σύνολο της κατάρτισης να λάβει χώρα στον χώρο της επιχείρησης.
- ❖ Μέρος της κατάρτισης να πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός της επιχείρησης.
- ❖ Η κατάρτιση στο σύνολό της να γίνει εκτός της επιχείρησης.

3.2.1 Εσωτερική Οργάνωση

Εάν ένα μέρος της κατάρτισης οργανωθεί από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τους χώρους και τον εξοπλισμό τους, το σύστημα καταγραφής των εκπαιδευόμενων, την επιλογή και εκπαίδευση των εκπαιδευτών και άλλα.

3.2.2 Η κατάρτιση εντός και εκτός χώρου εργασίας

Η βασική διαφορά ανάμεσα στην κατάρτιση στο χώρο εργασίας και την κατάρτιση εκτός αυτού έγκειται στις εκπαιδευτικές μεθόδους που επιλέγονται και που φυσικά εξαρτώνται, εν μέρει, από το χώρο της εκπαίδευσης.

Κατάρτιση στη θέση εργασίας

Η κατάρτιση που πραγματοποιείται στο χώρο εργασίας χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό του εργαζομένου. Όταν μια θέση εργασίας προϋποθέτει ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες αρχικά για ένα απλό καθήκον και αφού το εκτελέσει του ανατίθενται ολοένα και δυσκολότερες αρμοδιότητες, έως ότου γίνει ικανός να ανταποκρίνεται στην εργασία χωρίς εποπτεία.

Κατάρτιση εκτός θέσης εργασίας

Αυτό το είδος κατάρτισης πραγματοποιείται εκτός θέσης εργασίας. Έτσι, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης υπάρχουν ειδικοί χώροι εκπαίδευσης με το βασικό εξοπλισμό ενός εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας, αίθουσα συνεδριάσεων και άλλα. Μερικές φορές η συγκεκριμένη κατάρτιση λαμβάνει χώρα σε ξενοδοχεία, κολέγια ή εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιάιτησης.

3.3 Οι βασικότεροι μέθοδοι κατάρτισης

Στις μέρες μας χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

Ηλεκτρονική εκπαίδευση

Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-learning ή online learning) αναφερόμαστε στη διδασκαλία ή την εκπαίδευση με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου (internet) ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων (Intranet). Η ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του Παγκόσμιου Ιστού και των οικείων πυλών, καθώς επίσης με τη χρήση οπτικών δίσκων (cd-rom). Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοίωση, υποστήριξη καθηκόντων και άλλα. Ειδικότερα η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής δύο βασικά χαρακτηριστικά: πρώτο, γίνεται

με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευομένων. Δεύτερο, εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία, τα οποία βελτιώνουν την απόδοση.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στοιχεία της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, τα οποία περιλαμβάνουν συνεργασία και συμμετοχή, σύνδεση με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου, παράδοση και διοίκηση. Σύμφωνα με το σχήμα αυτό, η ηλεκτρονική εκπαίδευση δεν παρέχει μόνο τη διδακτέα ύλη, αλλά επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν αυτά που μαθαίνουν, την ταχύτητα με την οποία προχωρούν μέσω του προγράμματος, πόση πρακτική άσκηση κάνουν, ακόμη και το χρόνο που διαθέτουν για τη μάθησή τους. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση επιτρέπει, επίσης στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς και παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλο εκπαιδευτικό υλικό.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

- Κείμενο
- Βίντεο
- Γραφικά
- Ήχος

ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΠΗΓΕΣ	ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΚΠΑΙΔ/ΝΟΥ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Άλλο εκπαιδ/κό υλικό • Άλλη εκπαίδευση μέσω του Παγκόσμιου Ιστού • Σύνδεση με ηλεκτρονικά συστήματα υποστήριξης της απόδοσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Πρακτική • Ρυθμός • Επαναπληροφόρηση • Περιεκτικότητα • Προσβασιμότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Ομάδες πρακτικής • Ομότεχοι • Άλλοι εκπαιδ/νοι • Ειδικοί • Μέντορες και σύμβουλοι

ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΠΑΡΑΔΟΣΗ
<ul style="list-style-type: none"> • Εγγραφή • Παρακολούθηση • Αξιολόγηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαδίκτυο /Ιντρανέτ • Παγκόσμιος Ιστός • CD-ROM • Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης προσδίδουν σ' αυτή πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους. Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης για να εξυπηρετήσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, δεδομένου ότι αυτή υποστηρίζει δράσεις, όπως η προσέκλυση πελατών, καθώς και καινοτομίες, όπως η σύλληψη νέων τρόπων λειτουργίας (παραδείγματος χάρη το ηλεκτρονικώς επιχειρείν), η ταχεία ανάπτυξη προϊόντων ή καινούργιων υπηρεσιών. Επιπλέον, η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να απευθύνεται σε μεγαλύτερο φάσμα προμηθευτών, πολιτών και πιθανόν πελατών σε σχέση με τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία εστιάζουν την προσοχή τους στους εργαζομένους.

Η μάθηση, εξάλλου, ενισχύεται μέσω της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, επειδή οι εκπαιδευόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο υποβοηθούμενοι από τη χρήση των εποπτικών μέσων (βίντεο, γραφικά, ήχος), τα οποία προσελκύουν τις αισθήσεις. Επιπλέον, η ηλεκτρονική εκπαίδευση περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στις ασκήσεις και τις ερωτήσεις, καθώς και τη συνεργασία του με άλλους εκπαιδευόμενους και με ειδικούς.

Εκτός από τη βελτίωση της διδακτικής εμπειρίας, η ηλεκτρονική εκπαίδευση μπορεί να μειώσει το κόστος και τον απαιτούμενο χρόνο εκπαίδευσης. Τέλος, περιορίζει δραστικά τις μετακινήσεις του ανθρώπινου δυναμικού με ότι αυτό συνεπάγεται.

Στα πλαίσια της μεθόδου αυτής ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί ένα πρόγραμμα προσαρμοσμένο σε ηλεκτρονικό υπολογιστή όπου υπάρχουν οδηγίες, ερωτήσεις και κατευθύνσεις, τα οποία παρουσιάζονται στον εκπαιδευόμενο μέσα από τη σύνδεση ενός τερματικού. Η λειτουργία του συστήματος αυτού είναι εύκολη, διότι ο εκπαιδευόμενος παίρνει καταρχήν τις βασικές κατευθύνσεις στο αντικείμενο της εκπαίδευσης ενώ στη συνέχεια εμφανίζεται ένα πλαίσιο ερωτήσεων στις οποίες αυτός προχωρά βήμα προς βήμα. Οι απαντήσεις σε κάθε

ερώτηση επαληθεύονται από τον Η/Υ και αν είναι εσφαλμένες επαναλαμβάνει την απάντηση, οπότε προχωρεί στην επόμενη ερώτηση. Με αυτό τον τρόπο η εκπαίδευση προχωρεί μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στο σύστημα αυτό μπορεί να εκπαιδεύεται ταυτόχρονα ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων.

Παρουσιάσεις –Επιδείξεις

Η χρήσιμη αυτή μέθοδος αξιοποιεί, κυρίως, την αίσθηση της όρασης. Ο εκπαιδευτής επιδεικνύει – προβάλλει τον τρόπο με τον οποίο συμπληρώνονται κάποια έντυπα, παρουσιάζει την χρήση ηλεκτρονικών προγραμμάτων και λοιπά.

Πρακτική εξάσκηση

Κάτω από την επίβλεψη του εκπαιδευτή ο εργαζόμενος προσπαθεί να εκτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί ακολουθώντας τις σχετικές υποδείξεις και οδηγίες που μόλις παρακολούθησε.

Παραδόσεις και ομιλίες

Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει προετοιμάσει για ένα συγκεκριμένο της ομιλίας θέμα, όπως παραδείγματος χάρη την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευόμενων χρειάζεται ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούργιο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα. Αλλά – και αυτό είναι πολύ σημαντικό – η ομιλία απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό εκ μέρους του εκπαιδευτή, πρέπει να ακολουθεί μια απλή, λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από οπτικοακουστικά μέσα όπως πίνακες, διαγράμματα, σχέδια, μηχανήματα προβολής, ακουστικά και άλλα. Επιπλέον, η ομιλία θα πρέπει να έχει μέγιστη διάρκεια μισής ώρας και όταν απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που έχουν συνηθίσει να κρατούν σημειώσεις, κρίνεται σκόπιμη η διανομή εντύπων όπου θα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της ομιλίας.

Οπτικοακουστικά βοηθήματα

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ταινίες, κασέτες ήχου, βιντεοσκοπημένες τηλεοπτικές εκπομπές, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα και συστήματα Power Point.

Συζητήσεις

Για να είναι αποτελεσματικές, οι συζητήσεις πρέπει να διευθύνονται από κάποιον και, όπως ισχύει στην περίπτωση των συνεδριάσεων, να έχουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα προγράμματα πολλών παραδόσεων προβλέπουν χρόνο για συζήτηση συγκεκριμένων σημείων ενώ σε μικρές περιπτώσεις υπάρχει η δυνατότητα να γίνεται συζήτηση οποιαδήποτε στιγμή της ομιλίας. Η συζήτηση βοηθά τους συμμετέχοντες να αισθάνονται περισσότερο ενεργοί. Άλλωστε, το κίνητρο προς μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία.

Μελέτες περιπτώσεων

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια μια συγκεκριμένη και πραγματική κατάσταση από την καθημερινή λειτουργία του τμήματος, στο οποίο ανήκει ή προκειται να εργασθεί ο εκπαιδευόμενος, και του ζητείται να διαχειρισθεί την περίπτωση αυτή κατά τον καλύτερο, κατά την άποψή του, τρόπο.

Ο εκπαιδευτής δίνει τις αναγκαίες οδηγίες στους εκπαιδευόμενους, καθώς και τα στοιχεία τα οποία σχετίζονται με το πρόβλημα, αλλά μόνο στις περιπτώσεις που αυτό το ζητούν οι εκπαιδευόμενοι. Όπως φαίνεται, ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να προσφέρει στους εκπαιδευόμενους μεγάλο όγκο πληροφοριών (οικονομικών, επιχειρησιακών, προσωπικών και λοιπά) και να τους ζητηθεί να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Η μέθοδος αυτή ενθαρρύνει την ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών, τη σκέψη των συμμετεχόντων, την ανάπτυξη της διορατικότητας και την προαγωγή της ομαδικής εργασίας. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι.

Ασκήσεις ρόλων

Πρόκειται για επέκταση της μεθόδου μελέτης περιπτώσεων και εξάσκησης δεξιοτήτων. Εκτός απ' την ανάλυση μιας κατάστασης, οι συμμετέχοντες πρέπει, επιπλέον, να υποδυθούν ρόλους ανάλογους με αυτούς που αντιστοιχούν σε πραγματικές καταστάσεις και μέσα από τους ρόλους αυτούς να αποκτήσουν μια αίσθηση συμμετοχής σε διαδικασίες, ώστε να ελέγξουν το πλαίσιο

της δικής τους συμπεριφοράς και να εξετάσουν ένα πρόβλημα από πολλές πλευρές. Το πρόβλημα είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα και δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την δυνατότητα να συμμετέχουν ως ηθοποιοί.

Επιχειρησιακά παιχνίδια

Ίσως, είναι η πιο φιλόδοξη μέθοδος, αφού εγγράφεται στην προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις πολιτικής καθώς και λεπτομερείς αποφάσεις σχετικά με συγκεκριμένα προβλήματα (παραδείγματος χάρη πόσο υλικό να παραγγελθεί την επόμενη βδομάδα και από ποιον προμηθευτή). Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες των αποφάσεων τροφοδοτούν το σχετικό πρόγραμμά του, οι συνέπειες των αποφάσεων κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες.

Επίλυση προβλημάτων

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αποδοτική στις περιπτώσεις που τα προς επίλυση προβλήματα επιλέγονται με προσοχή και βασίζονται σε θέματα που σχετίζονται με την υπό εκτέλεση εργασία. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη μέθοδος ανταποκρίνεται σε ειδικές ανάγκες ανάπτυξης του προσωπικού, όπως παραδείγματος χάρη στην ικανότητα ανάλυσης και συσχέτισης δεδομένων, στον προσδιορισμό των προς επίλυση προβλημάτων, στη μελέτη και κριτική αξιολόγηση και ούτω καθεξής.

3.4 Υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού

Η δουλειά του υπεύθυνου για την εκπαίδευση είναι, ουσιαστικά, εργασία διευθυντική, αφού περιλαμβάνει προγραμματισμό, οργάνωση, δημιουργία κινήτρων, επικοινωνία και έλεγχο. Ανεξάρτητα από το ποια ήταν τα καθήκοντα των υπευθύνων εκπαίδευσης στο παρελθόν, σήμερα πια αυτοί οργανώνουν, εγκαινιάζουν και ελέγχουν την εκπαίδευση. Ο εκπαιδευόμενος δεν είναι πια ένας απλός επόπτης διδασκαλίας αφού η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι πλέον τόσο πολυσύνθετη, ώστε αυτός αφιερώνει όλο και περισσότερο χρόνο στις επαφές με εξωτερικούς φορείς, όπως κολέγια, εμπορικές ενώσεις και άλλους εκπαιδευτές. Επίσης, στα καθήκοντα του υπεύθυνου εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνεται η συγγραφή και η παραγωγή ενός μεγάλου αριθμού οργανωτικών εντύπων. Έτσι, λοιπόν, ενώ η ευθύνη της οργάνωσης, της παροχής εξειδικευμένων συμβουλών για την εκπαίδευση, της διοίκησης υποστήριξης και της γενικής βοήθειας περιλαμβάνονται στα καθήκοντα του υπεύθυνου εκπαίδευσης, η διενέργεια και εφαρμογή της εκπαίδευσης αυτής καθαυτής ανατίθεται ολοένα στους μάνατζερ γραμμής, τους επόπτες, το τεχνικό προσωπικό, τους συμβούλους, ή ακόμη και εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι προέρχονται από κολέγια, Ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα και πανεπιστήμια.

3.5 Η τεχνική της κατάρτισης στελεχών

Η διδασκαλία μιας δεξιότητας γίνεται καλύτερα αντιληπτή εάν αυτή εξεταστεί με τη μορφή βημάτων. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι, οποιαδήποτε στιγμή της εκπαιδευτικής διδασκαλίας, ο διδάσκων πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε ερωτήσεις των εκπαιδευόμενων. Οπότε, απαιτείται να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

1 βήμα: Προετοιμασία

Ο διδάσκων πρέπει να είναι πολύ καλά προετοιμασμένος και πρέπει να γνωρίζει:

- I. Ποιος πρόκειται να εκπαιδευτεί

- II. Ποιοι είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης (δηλαδή, τι πρέπει να επιτευχθεί κατά τη διάρκειά της),και
 - III. Πόσος χρόνος είναι διαθέσιμος για την εκπαίδευση.
- Ο διδάσκων αναλύει και διαχωρίζει την εργασία σε επιμέρους στοιχεία:
- IV. Καταγράφοντας κάθε διακριτή λειτουργία ή κίνηση,
 - V. Τονίζοντας σε κάθε στάδιο, και πριν προχωρήσει στο επόμενο, τα βασικά σημεία και οποιαδήποτε κρίσιμη λεπτομέρεια εντάσσεται σε αυτά (όπως, για παράδειγμα, τον έλεγχο ότι μια βίδα έχει βιδωθεί καλά, λεπτομέρεια που εντάσσεται στο βασικό σημείο «έλεγχος ασφάλειας»),
 - VI. Καταγράφοντας εργαλεία, εξοπλισμό ασφάλειας και ρουχισμό, εκπαιδευτικά εγχειρίδια, υλικό και άλλα,
 - VII. Καταρτίζοντας κατάλογο εκπαίδευσης (κατάλογο όλων των σημείων που θα πρέπει να καλυφθούν με σωστή και λογική σειρά).

1 βήμα: Η προετοιμασία του εκπαιδευόμενου

Ο εκπαιδευτής είναι, πλέον, προετοιμασμένος. Στη συνέχεια θα πρέπει να διασφαλίσει ότι και ο εκπαιδευόμενος είναι έτοιμος ν' αρχίσει να μαθαίνει,

- i. βοηθώντας τον εκπαιδευόμενο να περιέλθει σε ήρεμη κατάσταση και υιοθετώντας μια φιλική προσέγγιση που οικοδομεί εμπιστοσύνη,
- ii. δηλώνοντας με σαφήνεια τι πρόκειται να μάθει ο εκπαιδευόμενος,
- iii. ανακαλύπτοντας πόσες απ' τις γνώσεις που πρόκειται να διδαχθούν τις κατέχει ήδη ο εκπαιδευόμενος.

2 βήμα: Επίδειξη της δεξιότητας

Ο εκπαιδευτής τώρα επιδεικνύει το συγκεκριμένο καθήκον ή δεξιότητα:

- i. κανονικό ρυθμό
- ii. βήμα- βήμα, αργά, διασφαλίζοντας ότι ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει ακριβώς τι γίνεται και για ποιο λόγο,
- iii. επαναλαμβάνει την επίδειξη με την επιτέλεση του καθήκοντος σε κανονικό ρυθμό και αρκετές φορές.

4 βήμα: Ο εκπαιδευόμενος εξασκείται στη δεξιότητα

Ο εκπαιδευτής ενθαρρύνει τον εκπαιδευόμενο να δοκιμάσει το καθήκον μόνος του, διασφαλίζοντας ότι:

- i. το καθήκον επιτελείται αργά,
- ii. εξηγεί με λόγια τι γίνεται ενώ επιτελείται το καθήκον,
- iii. εντοπίζει τα λάθη, τα επισημαίνει στον εκπαιδευόμενο και τον βοηθά να τα διορθώνει,
- iv. οι επακόλουθες απόπειρες πραγματοποιούνται σε κανονικό ρυθμό.

5 βήμα: Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στο καθήκον

Ο εκπαιδευτής εφόσον μείνει ικανοποιημένος από την ολοκλήρωση του 4^{ου} βήματος, βάζει τον εκπαιδευόμενο να ξεκινήσει το καθήκον του κανονικά. Πρέπει, όμως, να διασφαλίσει ότι:

- i. ο εκπαιδευόμενος δεν έχει υψηλούς στόχους στην αρχή,
- ii. υπάρχει διαρκώς κάποιος (αν όχι ο ίδιος ο εκπαιδευτής) που είναι σε θέση να συμβουλευθεί και να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο,
- iii. η εργασία ελέγχεται τακτικά στην αρχή ενώ στη συνέχεια παρακολουθείται,
- iv. ο εκπαιδευόμενος που επιτυγχάνει τις επιδιωκόμενες επιδόσεις λαμβάνει τον έπαινο που του αξίζει.

3.6 Το κόστος της κατάρτισης

Όπως είναι φυσικό η κατάρτιση προϋποθέτει σοβαρό κόστος το οποίο διακρίνεται σε θετικό και αποθεματικό. Το θετικό περιλαμβάνει παραμέτρους όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στην κατηγορία του αποθεματικού κόστους περιλαμβάνονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απομάκρυνση στελεχών της για τους σκοπούς του προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως

εκπαιδευόμενων. Η συνολική δαπάνη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος δεν είναι προκαθορισμένη, εξαρτάται δε από πολλούς παράγοντες όπως είναι:

- η διάρκεια του προγράμματος,
- ο αριθμός των προσώπων που συμμετέχουν στο πρόγραμμα ως εκπαιδευόμενοι,
- η ειδικότητα
- ο βαθμός,
- η προέλευση των εκπαιδευτών, και τέλος
- το είδος και ο αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος.

Για τους λόγους αυτούς η απόφαση για την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να λαμβάνεται με μεγάλη περίσκεψη και σε κάθε περίπτωση να πραγματοποιείται μόνον μετά από λεπτομερειακή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Πάντως, όταν τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι άρτια και ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες, δεν πρέπει η επιχείρηση να διστάζει για την πραγματοποίηση της σχετικής δαπάνης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι το κόστος πρέπει σε κάθε περίπτωση να ελέγχεται.

Κεφάλαιο 4^ο

Αξιολόγηση της κατάρτισης των εργαζομένων

4.1 Η φύση και η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων

Μια μεγάλη επιχείρηση με στόχο να έχει την μεγαλύτερη δυνατή και μακροχρόνια επιτυχία, χρειάζεται να κάνει έγκυρες εκτιμήσεις πάνω στην απόδοση των εργαζομένων της. Αυτό θα το καταφέρει με την επαναλαμβανόμενη και διαρκή ενημέρωση, συλλέγοντας πληροφορίες οι οποίες θα εξασφαλίσουν ότι ο τρόπος των εργασιών εκτελείται σύμφωνα με τη «φιλοσοφία» της, τα σύγχρονα πρότυπα, ώστε να υπάρχει αμοιβαία ανάπτυξη με την τεχνολογία και συνεχή βελτίωση. Οι παραπάνω στόχοι πραγματοποιούνται μέσω της «Αξιολόγησης των Εργαζομένων». Όταν ένας οργανισμός είναι δημοσίου φορέα, τότε η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι αρκετά ευέλικτη στα σύγχρονα πρότυπα, για το λόγο ότι ενδεχομένως επηρεάζεται από το πολιτικό καθεστώς του και τα μέσα που παρέχονται. Επίσης, όταν η επιχείρηση είναι μικρή, αξιολογεί με διαφορετικά κριτήρια τα οποία δεν είναι αντικειμενικά, επειδή εμπλέκονται συναισθηματικοί δεσμοί. Μερικές φορές εργάζονται και άτομα συγγενικά, οπότε θα έλεγε κανείς ότι δεν εφαρμόζεται τόσο η διαδικασία της αξιολόγησης, όπως γίνεται στις μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπου ναι μεν θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται αντικειμενικότερη αξιολόγηση, λόγω του ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι απρόσωπες, αφετέρου δε προκαλεί άλλων ειδών προβλήματα, όπως είναι ο υψηλός ανταγωνισμός και το φαινόμενο του εργασιακού άγχους και κατάθλιψης, που προκαλείται από τις συνθήκες εργασίας.

4.2 Χρήσεις και σημασία της αξιολόγησης εργαζομένων

Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης όπως: ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σ' αυτή, η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις εργαζομένων και προϊσταμένων ή η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, κατά γενική ομολογία, αν η διαδικασία της αξιολόγησης έχει διεκπερωθεί σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους, ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Έχει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου: Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάση στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Στη συνέχεια, να παρακολουθείται η απόδοσή του, και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευτεί τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Επίσης, με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του εργαζομένου που προκύπτουν από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες και συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του, ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων, ενώ συζητάει μαζί

2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών: Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο. Αν κάποιος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες της επιχείρησης, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες του εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να διορθώσουν τις όποιες ανεπάρκειές τους σε γνώσεις ή δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο θα τους προετοιμάζει για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Η αξιολόγηση των εργαζομένων και στις δυο παραπάνω περιπτώσεις παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα συνάδουν με τις ανάγκες των εργαζομένων. Επιπλέον, δεδομένου ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια λειτουργία με απώτερο στόχο την ενίσχυση της απόδοσης, η αξιολόγηση εργαζομένων είναι απαραίτητη, όχι μόνο για την εκτίμηση του αρχικού επιπέδου απόδοσης του εργαζόμενου αλλά και για την εκτίμηση της αλλαγής που επέφερε η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μπορεί, δηλαδή, να θεωρηθεί και ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών.
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου: Η αξιολόγηση του εργαζόμενου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση επιθυμεί να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων του με την απόδοσή τους. Με βάση αυτή την οπτική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλει εντονότερη προσπάθεια, θα

4. Ανατροφοδότηση εργαζομένου: Ο προϊστάμενος μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα της αξιολόγησης των εργαζομένων για να προτείνει τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητάς τους στο μέλλον. Παράλληλα, εντοπίζει τα προσόντα και τις αδυναμίες των εργαζομένων του και τους βοηθά να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντά τους. Παρέχοντας στους εργαζόμενους πληροφορίες για την πρόοδό τους, όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων, ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μια θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές. Η θετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση ή μπόνους, ή σε άλλες χειροπιαστές αντμοιβές. Σε όλους τους εργαζόμενους αρέσει να τους δίνετε επαναπληροφόρηση, όταν εργάζονται αποτελεσματικά, ακόμα και αν αυτό δεν συνδυάζεται με

5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής: Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής, ανά θέση εργασίας και για την επιχείρηση γενικότερα. Ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πώς αυτοί προσλήφθηκαν, μπορεί να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση.

4.3 Αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιδιώκουν συγκεκριμένους σκοπούς και καλύπτουν βασικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Έτσι, είναι απαραίτητο στο τέλος να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών, η οποία αφορά στη διαπίστωση του βαθμού που ένα πρόγραμμα πέτυχε τους σκοπούς για τους οποίους καταρτίστηκε.

Η εκπαίδευση απαιτεί ανανέωση σε τακτά χρονικά διαστήματα, όπως κάθε άλλη διαδικασία. Μερικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης, ενώ άλλες εξετάζουν το εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα (παραδείγματος χάρη, ένταξη ή εποπτικό πρόγραμμα) ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ανεξάρτητα από άλλες παραμέτρους, η αξιολόγηση λαμβάνει υπ' όψιν της δύο βασικά ερωτήματα, τα οποία, μάλιστα, οφείλει να απαντήσει.

1^ο Ερώτημα: Είναι η κατάρτιση οικονομική, δηλαδή, έχει η επιχείρηση το αντίστοιχο όφελος για τη δαπάνη στην οποία υποβάλλεται; Η απάντηση είναι θετική όταν η επιχείρηση, μετά την εκπαίδευση, έχει γίνει περισσότερο αποδοτική,

επικερδής και ασφαλής. Σε κάθε περίπτωση, οι εκπαιδευτικοί και οι λογιστές πρέπει να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό.

2^ο Ερώτημα: Επιτεύχθηκε ο στόχος της κατάρτισης; Εάν μπορεί να αποδειχθεί ότι οι στόχοι της κατάρτισης έχουν επιτευχθεί και είναι διαθέσιμος ο κατάλληλος αριθμός εργαζομένων την κατάλληλη στιγμή, τότε η κατάρτιση ήταν επιτυχής. Ο επόπτης θα είναι σε θέση να κρίνει, από τη θέση του τμήματος, εάν οι εκπαιδευόμενοι ανέβασαν το επίπεδο δεξιοτήτων τους ως προς τις απαιτήσεις της εργασίας. Θα συνυπολογίσει, βεβαίως, και το χρόνο που χρειάστηκε για την ολοκλήρωση της κατάρτισης.

Αναμφίβολα, κάποιες μορφές κατάρτισης δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν με ακρίβεια, επειδή οι αλλαγές που εντοπίζονται στη συμπεριφορά θα μπορούσαν να έχουν και άλλες αιτίες, άσχετες με την κατάρτιση. Μερικά εκπαιδευτικά προγράμματα δεν έχουν άμεση σχέση με όσα συμβαίνουν εντός της επιχείρησης. Τα οφέλη ενός μακροχρόνιου εξωτερικού εκπαιδευτικού προγράμματος μανάτζμεντ ίσως είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν βραχυχρόνια. Όμως, μετά την κατάρτιση, μπορούμε να διαπιστώσουμε:

1. τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι,
2. πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση καταρχήν με την εγγύτερη προς αυτήν εργασία και έπειτα με την επόμενη εργασία ή με την προσωπική ανάπτυξη του εκπαιδευμένου, και
3. πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές.

Για να είναι αποτελεσματικές αυτές οι μέθοδοι και τεχνικές, οι ερευνητές έχουν αποδείξει ότι:

1. οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να μάθουν, κατανοώντας τη σκοπιμότητα της εκπαίδευσης, αλλά και τα οφέλη που αυτή θα τους αποφέρει,
2. η εκπαίδευση πρέπει να παρέχει προσωπική ευχαρίστηση, και αυτό συμβαίνει κυρίως όταν ικανοποιεί τις ανάγκες του εκπαιδευμένου,
3. ο σκοπός και οι στόχοι της εκπαίδευσης πρέπει να είναι σαφείς για τους εκπαιδευόμενους και

4. οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν καλύτερη επίδοση στις περιπτώσεις που συμμετέχουν ενεργά στην εκπαίδευση (όταν εφαρμόζονται, παραδειγματος χάρη οι αρχές «με επίκεντρο τη δράση» ή «μάθηση μέσω της ανακάλυψης»), παρά στις περιπτώσεις που είναι απλοί θεατές.

4.4 Τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης

Για να θεωρηθεί μια αξιολόγηση ότι είναι αποτελεσματική, πρέπει να τηρεί ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητα για την πετυχημένη υλοποίησή της. Αν απουσιάζει ένα από αυτά τα στοιχεία, τότε η διαδικασία δεν θεωρείται λειτουργική και θα χρειασθεί η επανάληψή της. Αυτά τα στοιχεία είναι:

1. Εγκυρότητα:

Να υπάρχει εγκυρότητα, δηλαδή να είναι συμβατή η διαδικασία, σύμφωνα με το περιεχόμενο και τη δομή κάθε εργασίας. Για να εφαρμοστεί αυτό πρέπει να αναπτύξουν μια καλή ανάλυση της απόδοσης για κάθε εργασία πριν καθοριστεί το μέτρο απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη τις παρεμβολές από διάφορες παραμέτρους για να μπορεί να είναι όσο πιο ακριβής η μέτρηση της απόδοσης κάτω από τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

2. Αξιοπιστία:

Για να υπάρχει το στοιχείο της αξιοπιστίας των εκτιμήσεων της απόδοσης, πρέπει να είναι γνωστός ο τύπος των δεικτών που χρησιμοποιούνται καθώς και των αντικειμενικών μετρήσεων της απόδοσης. Υπάρχουν τα ακόλουθα είδη αξιοπιστίας:

- A. Συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών ή ενδοβαθμολογική αξιοπιστία
- B. Συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης ή εσωτερική αξιοπιστία
- C. Σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο ή διαχρονική αξιοπιστία.

Συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών:

Η συνέπεια αυτή είναι υψηλή, όταν δύο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν με την απόδοση ενός εργαζομένου και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν.

Τα αποτελέσματα των αξιολογητών πρέπει να συμφωνούν εκτός εάν υπάρχει μια σχετικά μικρή διαφωνία στις εκτιμήσεις τους λόγω του ότι ίσως να είχαν πληροφορίες από διαφορετικά επίπεδα, όπως από ένα συνάδελφο και ένα προϊστάμενο του εργαζόμενου αντί από δυο προϊστάμενους, ή από δύο συναδέλφους.

Συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης και η σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο:

Αυτά τα είδη της αξιοπιστίας δεν είναι σημαντικά για τις εκτιμήσεις της απόδοσης, γιατί η απόδοση δεν είναι πάντα η ίδια. Κάποια άτομα μπορεί να είναι καλά σε ορισμένα σημεία της εργασίας και σε άλλα να είναι αδύναμα. Έτσι ένας δείκτης που προσπαθεί να αποδώσει με ακρίβεια όλα τα διαφορετικά σημεία της απόδοσης δεν θα παρουσιάσει υψηλή εσωτερική σταθερότητα. Η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί με την εμπειρία, την εκπαίδευση, την προσπάθεια, οπότε η σταθερότητά της στο χρόνο δεν είναι πάντα η αναμενόμενη.

3. Αντικειμενικότητα

Το στοιχείο της αντικειμενικότητας αφορά στην κρίση του αξιολογητή και κατά πόσο αυτή εφαρμόζεται, όταν ετελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Για να το επιτύχει αυτό, πρέπει να έχει ικανότητες να εκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Σ' αυτή την εκτίμηση πρέπει να αντικατοπτρίζονται αυτά που έχουν προσφέρει και επιτύχει μέσα στην εργασία τους και όχι να στηρίζονται σε χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητάς τους, που μπορεί να μην έχουν καμιά σχέση με τις υποχρεώσεις τους. Επίσης, οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες που έχει ο αξιολογητής δεν πρέπει να επηρεάσουν στην απόδοση της εικόνας των εργαζομένων, γιατί αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να ελαχιστοποιήσουν ή να μεγιστοποιήσουν την υποκειμενική του κρίση.

4. Συγκρισιμότητα

Όταν η διαδικασία της αξιολόγησης ολοκληρωθεί, τότε οι αξιολογητές πραγματοποιούν μια σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχουν στη διάθεση τους και με όσο το δυνατόν ορθό και αποτελεσματικό τρόπο.

5. Συνάφεια

Η συνάφεια αναφέρεται στην αξιολόγηση εκείνη που αντιστοιχεί στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις των εργαζομένων. Επίσης, με άλλα κριτήρια

θα διερευνηθούν η απόδοση των διευθυντικών στελεχών και με άλλα η απόδοση των υπαλλήλων, ώστε να υπάρχει η όσο το δυνατόν περισσότερη σαφήνεια στην κάθε κατηγορία.

4.5 Ο σκοπός της αξιολόγησης

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζεμεντ, τότε χρειάζεται:

1. ένα προτότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων,
2. προσεκτική μέτρηση της απόδοσης,
3. αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο, και
4. ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις.

Για τους εργαζόμενους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Τα πρότυπα γι' αυτήν ουσιαστικά, παραδίδονται έτοιμα στο άτομο εκείνο που είναι επιφορτισμένο να τη διενεργήσει. Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

1. η διαπίστωση εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, εάν δηλαδή, αξιοποιούνται οι δεξιότητες και τα ταλέντα του στη θέση που έχει τοποθετηθεί,
2. η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους,
3. ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου (για παράδειγμα, η παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η μετακίνησή του, η προαγωγή του, η πρόωμη συνταξιοδότησή του και λοιπά),
4. ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο,
5. ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση,

6. ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης),
7. η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία,
8. ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία, ίσως, δεν έχει καταγραφεί ακόμα,
9. η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους διευθυντές και τους εργαζόμενους (αφορά μόνο στα συστήματα αξιολόγησης που υιοθετούν την προσέγγιση της «από κοινού επίλυσης προβλημάτων»),
10. παροχή βοήθειας προς τον διευθυντή ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά (και όχι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις συλλογικές συμβάσεις ή ανάλογα με το ύψος του πληθωρισμού, και λοιπά),
11. η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή οι διευθυντές γνωρίζουν πολύ καλά τι πρέπει να κάνει το προσωπικό τους και την πραγματική απόδοσή του.

Έτσι λοιπόν, όσον αφορά στην αξιολόγηση, ζητούμενα είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να επιτευχθούν χρειάζεται η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιοποίηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ αποστάσεως και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

Στην περίπτωση που εφαρμόζεται το σύστημα των ατομικών συνεντεύξεων με τους υφιστάμενους για άντληση στοιχείων σχετικά με την απόδοσή τους στην εργασία, ο προϊστάμενος που παίρνει τις συνεντεύξεις καλείται

να εφαρμόσει δεξιότητες της επικοινωνίας, τις οποίες θα πρέπει, ούτως ή άλλως να χρησιμοποιεί καθημερινά στην εργασία του.

4.6 Διαδικασίες αξιολόγησης

Μια αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία διενεργείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων, ενδείκνυται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες.

- Την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Με το πνεύμα αυτό, θα πρέπει να καθοριστεί με σαφή τρόπο το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες, ώστε να ολοκληρωθεί ικανοποιητικά μια συγκεκριμένα εργασία. Οι ενέργειες αυτές έχουν άμεση σχέση με τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων. Φυσικά όλα αυτά αποτελούν αντικείμενο αξιολόγησης.
- Τον καθορισμό της έννοιας «επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου», συνδέοντας την ενδεικνύομενη συμπεριφορά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία θα πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια και ενδείκνυται να είναι μετρήσιμα με ανάλογες μονάδες (τεμάχια, σελίδες δακτυλογράφησης κ.λ.π). Με άλλα λόγια, καταγράφεται η συγκεκριμένη διαδικασία, που οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου, οπότε, παίρνοντας υπόψη τα πρότυπα απόδοσης που αναφέραμε σε προηγούμενη θέση, μπορούμε να φτάσουμε σε σωστή αξιολόγηση. Διευκρινίζεται ότι λέγοντας ενδεικνύομενη συμπεριφορά εννοούμε κατά βάση την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το απαιτούμενο χρονικό διάστημα, και γενικά τον σωστό τρόπο εκτέλεσης ενός έργου, σε συνδυασμό φυσικά με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και τις συνθήκες εργασίας.

- Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των πεπραγμένων, που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας, ώστε να διευκολύνεται το έργο της αξιολόγησης. Ωστόσο, χρειάζεται εδώ ιδιαίτερη προσοχή γιατί μπορεί να γίνουν ασταθή ή σταθερα σφάλματα που θα μειώσουν την αξιοπιστία της μέτρησης. Οι έννοιες των ασταθών και σταθερών σφαλμάτων:
1. **Ασταθή σφάλματα:** Αναφέρονται στην ασυμφωνία δύο ή περισσότερων εκτιμητών είτε στην ασυμφωνία διαφορετικών μετρήσεων του ίδιου εκτιμητή. Στην πρώτη περίπτωση μπορεί ο τρόπος μέτρησης να είναι ασαφής, οι εκτιμητές αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις επιτεύξεις ή ακόμα και να μην είναι εκπαιδευόμενοι για αυτή την εργασία. Στη δεύτερη είναι δυνατόν να αλλάζουν ορισμένες μεταβλητές που επηρεάζουν τα αποτελέσματα των μετρήσεων.
 2. **Σταθερά σφάλματα:** Αυτά πραγματοποιούνται όταν όλα τα χαρακτηριστικά του καθενός εργαζομένου αντιμετωπίζονται στον ίδιο βαθμό ή όταν όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται ομοίως.

4.7 Δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης

Οι βασικότερες διαδικασίες που οδηγούν στην δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολογήσεως είναι:

- a) **Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης:** Αποτελεί το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολογήσεως για τον απλό λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε απ' αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει βασικά στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και στους οικονομικούς πόρους, τον τρόπο συμπεριφοράς για την επίτευξη

b) Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου:

Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Όσο είναι δυνατό τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς πρέπει να σταθμισθούν ανάλογα με την συμβολή τους στην επιτυχία. Η στάθμιση αυτή μπορεί να γίνει κατ' εκτίμηση ή ανάλογα με την συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

c) Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεως των επιτεύξεων: Με σκοπό να εξαληφθεί το μειονέκτημα της υποκειμενικής κρίσεως και των υποκειμενικών σφαλμάτων που είναι εύκολο να υπεισέλθουν στην διαδικασία της αξιολόγησης επινοήθηκαν κατά καιρούς διάφοροι μέθοδοι οι οποίες όμως εξακολουθούν να παρουσιάζουν πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε με λίγα λόγια στα γενικά σφάλματα, που είναι δυνατό να γίνουν και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος. Τα σφάλματα αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

I. Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors). Αυτά αναφέρονται α) στη διαφωνία μεταξύ εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και β) στην ασυμφωνία δυο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, απ' τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

A) Ας ασχοληθούμε με την πρώτη περίπτωση. Ας υποθέσουμε ότι δυο προϊστάμενοι, ο Α κι ο Β, αξιολογούν μια ομάδα οκτώ ατόμων με μια κλίμακα από 0 (χαμηλή αποτελεσματικότητα) μέχρι 10 (υψηλή αποτελεσματικότητα). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι τα εξής:

Υφιστάμενοι	Προϊστάμενοι Α	Εκτιμητές Β
1	6	8
2	3	4
3	2	10
4	8	6
5	10	10
6	4	9
7	5	10
8	4	6

Στον παραπάνω πίνακα, οι δυο προϊστάμενοι, διαφωνούν στην αξιολόγηση όλων των υφισταμένων τους εκτός απ' τον πέμπτο, όπου συμφωνούν. Μια διαφωνία δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά, ενώ μια απόλυτη συμφωνία των εκτιμητών δεν σημαίνει ότι απαραίτητα μπορούμε να 'μαστε απόλυτα βέβαιοι για την ορθότητα της αξιολόγησης. Η ασυμφωνία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, μερικοί απ'τους οποίους είναι:

- Τα κριτήρια ή ο τρόπος μέτρησης είναι, πολλές φορές, ασαφή, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου, η οποία χρησιμοποιείται.
- Οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία ν'αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, μ'αποτέλεσμα ν'αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά.
- Πολλές φορές πάλι λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των εκτιμητών, για ν'ανταποκριθούν μ'επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο τους. Κάτι τέτοιο έχει τις ρίζες του πολλές φορές στο ότι δεν έχουν αντιληφθεί και πιστέψει στη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης.

B) Σχετικά με την ασυμφωνία δυο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, απ' τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει το πρόβλημα της διερεύνησης της σταθερότητας των άλλων μεταβλητών.

II. Τα Σταθερά Σφάλματα (Constant errors). Αντίθετα με την προηγούμενη κατηγορία σφαλμάτων, που αναφέρονταν στις

ασυμφωνίες των αποτελεσμάτων, η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις «νόθες» ομοιότητες:

- Πολλές φορές ο εκτιμητής έχει την τάση ν'αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του.
- Άλλη πάλι φορά είναι δυνατόν ο εκτιμητής ν'ακολουθήσει την τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, οπότε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας), ή τέλος ν'ακολουθήσει μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσης).

4.8 Τα προβλήματα της αξιολόγησης των στελεχών

Η απόδοση στηρίζεται στην ανθρώπινη κρίση η οποία συνεπάγεται προβλήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Η ανθρώπινη κρίση εξαρτάται από τις μοναδικές γενετικές και περιβαντολογικές επιδράσεις που απαρτίζουν τις αξίες, τη συμπεριφορά, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις κάθε ατόμου. Επομένως, είναι αναπόφευκτο να υπάρχουν διαφορές απόψεων σε καθένα από τα βασικά ερωτήματα της αξιολόγησης απόδοσης.

Κατά τη διαδικασία αξιολογήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς βρισκόμαστε συνήθως, ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα προτιμήσουμε, αντιμέτωποι με τα εξής προβλήματα:

- Ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζομένου
- Κάθε πότε πρέπει να περνά ένας εργαζόμενος από τη διαδικασία αυτή
- Αν πρέπει να αναπληροφωρείται ο εργαζόμενος τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως.

A. Ποιος διενεργεί την αξιολόγηση

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να γίνεται από:

- ο Τον προϊστάμενο
- ο Τους συναδέλφους και τους υφιστάμενους
- ο Τον ίδιο τον εργαζόμενο
- ο Εξωτερικούς συμβούλους
- ο Πελάτες

Η αρχή της ιεραρχίας και του καθορισμού των εξουσιών δίνει το δικαίωμα σε κάθε προϊστάμενο να παίρνει αποφάσεις οι οποίες αφορούν την αξιολόγηση και την περαιτέρω ανάπτυξη των υφισταμένων του. Επιπλέον ο άμεσος προϊστάμενος παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και τον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις. Είναι λοιπόν λογικό, εφόσον η υψηλή επίδοση συνδέεται με τις ανταμοιβές, η δύναμη της αξιολογήσεως και της παροχής ανταμοιβών ή πειθαρχικών κυρώσεων να δίνεται στο ίδιο πρόσωπο. Διαφορετικά υπονομεύεται και η ορθότητα της διαδικασίας της αξιολογήσεως και η δύναμη του προϊσταμένου.

Στην περίπτωση της αξιολογήσεως από τον ή τους προϊσταμένους προκύπτουν τα εξής προβλήματα:

- i. Δημιουργείται πολλές φορές μια συνεχής φοβία στους υφιστάμενους να δικαιολογούν κάθε πράξη τους.
- ii. Ο ίδιος ο προϊστάμενος δεν αισθάνεται πολλές φορές καθόλου άνετα στο ρόλο του εκτιμητή, γιατί ο ρόλος απαιτεί οπωσδήποτε ικανότητες που ίσως δεν έχει.

Η περίπτωση της αξιολογήσεως του εργαζομένου από τους συναδέλφους και τους υφιστάμενους προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι λίγο δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικότερα μέσα σε μια επιχείρηση όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Εάν πάντως εξασφαλισθούν οι κατάλληλες συνθήκες, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για μορφές συμπεριφοράς που ίσως ο άμεσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί, καθώς και πληροφορίες για ενδεχόμενα προβλήματα της ομάδας μέσα στην οποία εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται.

Η περίπτωση της αυτοαξιολογήσεως προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική.

Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το ίδιο άτομο για τον εαυτό του. Υπάρχει όμως πάντα ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητές του ιδιαίτερα αν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση αυτή θα παίζει σπουδαίο ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών του και την περαιτέρω εξέλιξή του. Αν και πολλοί θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τους εαυτούς τους χαμηλότερα παρά οι προϊστάμενοί τους, εντούτοις πολλές έρευνες επισημαίνουν ότι λίγες είναι οι φορές που η βαθμολογία αυτή συμφωνεί με τη βαθμολογία των προϊσταμένων τους και συνήθως συμβαίνει το αντίστροφο.

Σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού συμβούλου ή ενός ειδικού από το τμήμα προσωπικού ή των προϊσταμένων του εργαζομένου που αξιολογείται. Ο σύμβουλος με την μέθοδο της συνεντεύξεως μαζεύει στοιχεία από τον ή τους προϊσταμένους για το περιεχόμενο της εργασίας και την επίδοση του υφισταμένου και κατόπιν συζητά συνήθως τα αποτελέσματα με τον άμεσα ενδιαφερόμενο. Η μέθοδος αυτή βοηθά στο να εκτιμηθούν από έναν ειδικό οι διοικητικές ιδιαίτερα ικανότητες ενός στελέχους, στερεί όμως τον άμεσο προϊστάμενο από ένα κύριο και βασικό του καθήκον.

Όπως βλέπουμε σε καμιά από τις παραπάνω περιπτώσεις δεν εξασφλίζεται απόλυτα η αξιοπιστία. Βασικά έχει επικρατήσει η άποψη ότι την αξιολόγηση πρέπει να τη διενεργεί ο άμεσος προϊστάμενος. Εάν όμως ενδιαφερόμαστε να έχουμε πληροφορίες για όσο το δυνατόν περισσότερες μορφές της αποδοτικής συμπεριφοράς των στελεχών, είναι σκόπιμο να στραφούμε προς όλους όσους είδαμε παραπάνω ότι μπορούν να μας τις προμηθεύουν.

B. Καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται η αξιολόγηση

Το πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι αν η διαδικασία της αξιολογήσεως θα γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα (π.χ. μια φορά το χρόνο, στο τέλος κάθε χρόνου κ.λ.π) ή σε ένα μεταβλητό (π.χ. κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο εργασίας, ολοκληρώνεται ένα έργο κ.λ.π.).

Η δεύτερη περίπτωση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική επειδή θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολουθήσεως της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφόρησεως.

C. Αναπληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως (συνέντευξη αξιολόγησης)

Θεωρείται σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολογήσεως της αποδοτικής του συμπεριφοράς γιατί με τον τρόπο αυτό σε περίπτωση θετικής κρίσης υποκινείται να διατηρήσει ή να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ σε περίπτωση αρνητικής κρίσης προσπαθεί να βρει τις αιτίες αποτυχίας και να τις εξαλείψει.

Είναι όμως πολύ πιθανό και στην περίπτωση μιας αρνητικής κρίσης το άτομο να μην αντιδράσει σύμφωνα με τα παραπάνω. Είναι πολύ συνηθισμένο το φαινόμενο όπου το στέλεχος προσπαθεί να θεωρήσει άλλους υπεύθυνους για την αποτυχία του, δείχνει απάθεια, αδιαφορία ή πολλές φορές εχθρότητα προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα προς τον προϊστάμενό του, ενώ κλονίζεται η εμπιστοσύνη του προς την διαδικασία της αξιολογήσεως.

Για να αποφύγουμε όλες αυτές τις δυσάρεστες καταστάσεις και να μπορέσουμε να βοηθήσουμε ώστε η αναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα στην αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου, πρέπει να χειρισθούμε την όλη κατάσταση με πολλή λεπτότητα.

4.9 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης των στελεχών στις επιχειρήσεις

Στην εποχή μας, όπου ο χάρτης των επαγγελματιών αναπροσαρμόζεται με ταχύτατους ρυθμούς, και οι νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται στην αγορά εργασίας επιβάλλοντας γνώση και αυξάνοντας τις απαιτήσεις για εξειδίκευση, συνειδητοποιείται η ανάγκη για ορθολογική στελέχωση των επιχειρήσεων, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, με ικανό και άρτια καταρτισμένο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Η έννοια της αξιολόγησης των εργαζομένων, αφορά στη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται από τις επιχειρήσεις, πριν καταλήξουν στην πρόσληψη υπαλλήλων, στην προαγωγή των στελεχών και στην ετήσια παρακολούθηση των εργαζομένων τους. Συγκεκριμένα, μέσα από μια σειρά διαδικασιών, οι ενδιαφερόμενοι φορείς, είτε πρόκειται για εσωτερικούς αξιολογητές είτε για

εξωτερικούς, συλλέγουν πληροφορίες σχετικά για τους εργαζόμενους, για την κάλυψη μιας εργασιακής θέσης και με βάση αυτές γίνεται η επιλογή του ατόμου που θεωρείται το πλέον κατάλληλο.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση είναι φανερό ότι είναι έργο ειδικευμένων εκπαιδευμένων στελεχών. Όπως ήδη αναλύθηκε, η διαδικασία αξιολόγησης διασφαλίζεται, εφόσον αυτή σχετίζεται άμεσα με τις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία πραγματοποιείται. Συνεπώς, το πρώτο βήμα αυτής της διαδικασίας είναι η ανάλυση εργασίας (Job Analysis). Δηλαδή, η λεπτομερής περιγραφή του έργου που θα εκτελέσει ο υποψήφιος, καθώς και των συνθηκών μέσα στις οποίες θα εργαστεί. Οι παραπάνω πληροφορίες, οι οποίες αντλούνται συνήθως από το προσωπικό που ήδη εργάζεται σε μια υπηρεσία και όχι μόνο, διευκολύνουν τους εργοδότες στο να διευκρινίσουν τη φύση της εργασίας και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει το άτομο που θα προσληφθεί

Μέσα από τα τυπικά απαραίτητα στοιχεία που εξετάζονται, θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο, η υποβολή του βιογραφικού σημειώματος, των πιστοποιητικών σπουδών και των συστατικών επιστολών. Αυτά τα τυπικά στοιχεία θα δώσουν στον οργανισμό γενικές πληροφορίες αναφορικά με τις σπουδές και την προϋπηρεσία, καθώς και στοιχεία που αφορούν στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και την προσωπικότητα των υποψηφίων. Αναφέρθηκε, επίσης, ότι λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, η συνέντευξη. Η συνέντευξη, δομημένη ή αδόμητη, επιτυγχάνει να δώσει στον αξιολογητή μια γενική εικόνα της προσωπικότητας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Παράλληλα, επισημάνθηκαν και κάποια μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου, που είναι η αδυναμία του αξιολογητή να σχηματίσει μέσα σε λίγα λεπτά της ώρας μια αντικειμενική άποψη για κάποιον εργαζόμενο.

Διαπιστώνεται, επίσης, ότι κάθε μέθοδος παρουσιάζει μειονέκτημα κατά την εφαρμογή της. Μια πιο λεπτομερής περιγραφή της προσωπικότητας ενός εργαζομένου, θεωρείται ότι θα διασφαλιστεί με τη χρήση ειδικών ερωτηματολογίων που ονομάζονται τεστ ικανοτήτων-δεξιοτήτων. Στο σημείο αυτό, η επιστήμη της Ψυχολογίας και των Ανθρωπίνων Σχέσεων έχουν κυρίαρχο ρόλο. Στόχος τους είναι η μέτρηση της εξοικείωσης του ατόμου με διάφορα πεδία της ανθρώπινης νοητικής δραστηριότητας. Ενδεικτικά, αυτά τα πεδία είναι:

- Το γλωσσικό,
- Το αριθμητικό,
- Το διαγραμματικό,

- Το μηχανικό,
- Η αντίληψη του χώρου,
- Τα εργασιακά κίνητρα και οι αξίες,
- Η λογική,
- Η συναισθηματική νοημοσύνη,
- Η λήψη αποφάσεων,
- Ο εξωτερικός- εσωτερικός έλεγχος,
- Η επικοινωνία,
- Η αυτοεκτίμηση και
- Η προσωπικότητα

Στην πραγματικότητα, τα τεστ αυτού του τύπου αξιολογούν επίκτητα χαρακτηριστικά του ατόμου, και είναι κατάλληλα για την ένταξη εργαζομένων σε τμήματα και σε εξειδικευμένα εργασιακά περιβάλλοντα. Τα επίκτητα στοιχεία κατακτώνται στην πορεία της ζωής του ανθρώπου, από την εμπειρία και την σχετική εκπαίδευση, ενώ άλλα έμφυτα πρόσθετα στοιχεία εστιάζονται στην προσωπικότητα, καθώς και στις προτιμήσεις, στις κλίσεις και στα ενδιαφέροντα που τους συνθέτουν και είναι στενά συνδεδεμένα με την ζωή του ανθρώπου. Είναι πλέον διεθνώς αποδεκτό ότι τα πρόσθετα στοιχεία, σύμφωνα με τη θεωρία της εξέλιξης, έχουν ήδη διαμορφωθεί οριστικά μέσα στα πέντε έως οκτώ πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου. Μολονότι τα τεστ ικανοτήτων-δεξιοτήτων δε χρησιμοποιούνται στη χώρα μας σε ευρεία κλίμακα, πολύ λόγοι συνηγορούν υπέρ της καθιέρωσής τους στη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Μελέτες έχουν αποδείξει, ότι τα τεστ ικανοτήτων - δεξιοτήτων, φαίνεται ότι υπερτερούν έναντι της συνέντευξης και άλλων μεθόδων αξιολόγησης εργαζομένων γιατί αποκαλύπτουν περισσότερες πληροφορίες, σχετικά με τις ικανότητες και με τα ενδιαφέροντά τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε περιπτώσεις προσέλευσης μεγάλου αριθμού εργαζομένων για την κάλυψη μιας εργασιακής θέσης, όπου τα ελάχιστα και γενικά στοιχεία που προκύπτουν μέσα από το βιογραφικό και από τη συνέντευξη κάθε άλλο παρά διευκολύνουν την αξιολόγηση, τα τεστ θα προσανατολίσουν τον εργοδότη αντικειμενικά να προσδιορίσει τα ενδιαφέροντα κάθε εργαζομένου.

Καθώς η αλματώδης εξέλιξη στη σύγχρονη αγορά εργασίας με την αύξηση των απαιτήσεων των επαγγελματιών και την ανάγκη εξειδίκευσης των εργαζομένων έχει δώσει μεγάλη αξία στις ικανότητες, οι άνθρωποι καλούνται να

δρουν πιο αυτόνομοι από ό,τι στο παρελθόν, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, και ταυτόχρονα να καλούνται να διαθέτουν πνεύμα συλλογικής εργασίας. Ο μάνατζερ, λοιπόν, συνεκτιμώντας όλα τα διαθέσιμα στοιχεία που του παρέχονται μέσω των τεστ ικανοτήτων-δεξιοτήτων, τα οποία είναι σχεδιασμένα με επιστημονικά, τεκμηριωμένα και έγκυρα κριτήρια, είναι σε θέση να αξιολογήσει με σχετική ασφάλεια και αξιοπιστία τον ικανότερο για μια συγκεκριμένη εργασία. Συνοψίζοντας, τα τεστ ικανοτήτων - δεξιοτήτων στηρίζουν και καθιστούν αποτελεσματικότερο το έργο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, εφόσον μέσω αυτών είναι δυνατόν:

- Να διαπιστωθεί εάν το άτομο είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις που προκύπτουν από συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον.
- Να εντοπιστεί η ειδικότητα που ταιριάζει στην προσωπικότητα και στις κλίσεις του ατόμου.
- Να αξιολογηθούν στο βέλτιστο βαθμό οι διαπιστωμένες ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει το άτομο.
- Να ελεγχθεί κατά πόσο η ήδη επιλεγμένη ασκούμενη ειδικότητα ανταποκρίνεται στην προσωπικότητα και στις κλίσεις του ατόμου.
- Να εντοπιστούν εναλλακτικές επαγγελματικές δυνατότητες και επιπλέον κλίσεις του ατόμου.

Βέβαια τα τεστ ικανοτήτων - δεξιοτήτων δεν εκμηδενίζουν όλες τις προαναφερθείσες μεθόδους. Τέλος, η χρήση και των άλλων μεθόδων αξιολόγησης (με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της η καθεμία), καταπολεμούν τον κοινωνικό αποκλεισμό από την αγορά εργασίας κάθε εργαζομένου, καθώς προσφέρουν την δυνατότητα σε αυτούς να αποδείξουν την αξία τους και να κατακτήσουν μια θέση εργασίας βασισμένοι στις ικανότητες τους. Ταυτόχρονα, η Αξιολόγηση και σε επίπεδο οργανισμού έχει σημαντικά οφέλη.

Μια πετυχημένη αξιολόγηση των εργαζομένων συνιστά σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία ισχυρής και βιώσιμης επιχείρησης, ικανής να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελούν ισότιμους εταίρους στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, με εξαιρετικές προοπτικές καριέρας.

Κεφάλαιο 5^ο

Η κατάρτιση στην αγορά εργασίας

5.1 Το ανθρώπινο κεφάλαιο ως συντελεστής της οικονομικής ανάπτυξης και μεγένθυσης

Λέγοντας οικονομική μεγέθυνση, εννοούμε την αύξηση του πραγματικού εθνικού προϊόντος ή του πραγματικού εθνικού εισοδήματος.

Η οικονομική ανάπτυξη αναφέρεται όχι μόνο στην αύξηση της αξίας των αγαθών και υπηρεσιών (του προϊόντος) που παράγει μια χώρα αλλά και στη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας μέσω διεύρυνσης των παραγωγικών της ικανοτήτων και της συνολικής παραγωγικότητας. Από τις βασικές προϋποθέσεις της ανάπτυξης είναι η πρόσβαση και χρήση βασικών κοινωνικών αγαθών, όπως η εκπαίδευση, η υγεία, το φυσικό και πολιτισμικό περιβάλλον, η ασφάλιση, η ασφάλεια κ.λ.π.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο σχετίζεται θετικά με το ρυθμό οικονομικής μεγένθυσης (όσο πιο μορφωμένος είναι ο πληθυσμός τόσο ταχύτερα μεγενθύνεται η οικονομία). Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, ένα επιπρόσθετο έτος εκπαίδευσης αυξάνει κατά μέσο όρο το ρυθμό ανάπτυξης κατά 0,44 ποσοστιαίες μονάδες. Επίσης συσχετίζεται θετικά και με τον ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης, εφόσον πληρεί τις προϋποθέσεις που ήδη αναφέραμε. Πρέπει να επισημάνουμε ότι σε μια ανεπτυγμένη κοινωνία κάποιες από τις βασικές προϋποθέσεις της οικονομικής ανάπτυξης (π.χ. μέρος από την εκπαίδευση του ατόμου) μπορούν να γίνουν με τη χρήση του διαδικτύου.

Πίνακας :Παράγοντες της οικονομικής μεγένθυσης

Εξαρτημένη μεταβλητή:ρυθμός οικονομικής μεγένθυσης		
Ανεξάρτητη μεταβλητή	Συντελεστής	
Λογάριθμος κατά κεφαλήν εισοδήματος	0,107	(0,025)
Λογάριθμος κατά κεφαλήν εισοδήματος (τετράγωνο)	-0,0084	(0,0016)
Εκπαίδευση	0,0044	(0,0018)
Δημόσια κατανάλωση (μείον δαπάνες για άμυνα και εκπαίδευση)	-0,157	(0,022)
Νομικό –θεσμικό σύστημα	0,0138	(0,0056)
(εισαγωγές +εξαγωγές)/ΑΕΠ	0,133	(0,041)
Λογάριθμος ΑΕΠ επί (εισαγωγές + εξαγωγές)	-0,0142	(0,0048)
Πληθωρισμός	-0,0137	(0,0090)
Γονιμότητα (μεταβολή πληθυσμού)	-0,0275	(0,0050)
Επενδύσεις /ΑΕΠ	0,033	(0,026)
Ρυθμός μεταβολής όρων εμπορίου	0,110	(0.030)

5.2 Η σημασία της κατάρτισης στην αγορά εργασίας: απασχόληση και ανεργία

Το συνολικό ποσοστό απασχόλησης στη χώρα μας, σύμφωνα με στοιχεία του 2005, ανήλθε στο 63,3 %της Ε.Ε.25. Γενικότερα η χώρα μας συγκαταλέγεται ανάμεσα στις χώρες της Ε.Ε.25 με χαμηλή παραγωγή νέων θέσεων εργασίας.

Όσον αφορά την ανεργία, το έτος 2000 κορυφώθηκε στο 11,3%, όμως στην συνέχεια εμφάνισε μικρή αλλά σταθερά πτωτική πορεία και σήμερα βρίσκεται στα επίπεδα του 9,7%, πάντα άνω του κοινοτικού μέσου όρου.

Τέλος, όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των ανέργων, προβλήματα εισόδου στην εργασία αντιμετωπίζουν κυρίως οι απόφοιτοι των ΤΕΙ (13,5%) και ειδικότερα οι γυναίκες (28,1%), οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας τεχνικοεπαγγελματικής εκπαίδευσης (32,7%) και οι ανειδίκευτοι νέοι απόφοιτοι της μέσης εκπαίδευσης. Σύμφωνα με σχετική έρευνα της ΕΣΥΕ-2003, το 84% των ατόμων με ειδικές ικανότητες βρίσκεται εκτός εργατικού δυναμικού.

Από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι η ανεργία πλήττει άτομα που βρίσκονται στο μέσο εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς και ειδικές πληθυσμιακές μονάδες. Οπότε σημαντικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας έχουν τα άτομα που έχουν ήδη ολοκληρωμένη εκπαίδευση αλλά και όσοι προσπαθούν με την δια βίου εκπαίδευση να βγουν από τον κίνδυνο του «κοινωνικού αποκλεισμού».

5.3 Η σχέση εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση, συγκεκριμένα, έχει στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή) σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία), πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα.

Ο όρος κατάρτιση τονίζει τον τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους στο χώρο εργασίας.

Συνεπώς, η εκπαίδευση που έχει το άτομο πριν εισέλθει στην αγορά εργασίας πρέπει να περιέχει στοιχεία που θα τον βοηθήσουν ώστε η διαδικασία της επαγγελματικής κατάρτισης να είναι πιο ομαλή. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε με τη γνώση διαφόρων θεωρητικών μαθημάτων, ανάλογα με τις σπουδές που διαθέτει (π.χ Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μάρκετινγκ, Λογιστική), ή με τη γνώση νέων τεχνολογιών από τις βαθμίδες της εκπαίδευσης (π.χ Διαδίκτυο, Πολυμέσα, Λογιστικά Φύλλα). Επίσης, η εκπαίδευση, εκτός από την παροχή γνώσεων και ικανοτήτων, πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία που αναπτύσσουν την προσωπικότητα του ατόμου και την ευαισθησία του στο φυσικό και ηθικό περιβάλλον.

5.4 Η σύνδεση κατάρτισης και αγοράς εργασίας

Η εργασία επηρεάζει καθοριστικά το σύνολο σχεδόν της ζωής του σύγχρονου ανθρώπου (την οικονομική και κοινωνική διάσταση, την αυτοεικόνα του, το επίπεδο της αυτοεκτίμησής του και, κατ' επέκταση, τη συναισθηματική και πνευματική του κατάσταση). Στην αγορά εργασίας, όμως, υπάρχουν νέα δεδομένα, όπως:

- Η αλλαγή της σταδιοδρομίας έχει γίνει πιο συχνή.
- Το εργατικό δυναμικό θα πρέπει να μάθει να ζει με την αβεβαιότητα και να προσαρμόζεται στις αλλαγές.
- Η κατεχομένη γνώση γίνεται γρήγορα ανεπίκαιρη.
- Η ανάγκη να στηριχθεί το άτομο στον εαυτό του – ιδιαίτερα στους χώρους εργασίας – γίνεται σαφέστερη.

Τώρα, όσον αφορά τους φορείς εκπαίδευσης και κατάρτισης, ήδη τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχουμε θεσμοθέτηση σχημάτων, όπως η εκπαίδευση από απόσταση (π.χ ΕΑΠ), η μεταδευτεροβάθμια επαγγελματική κατάρτιση (π.χ ΙΕΚ), η εκπαίδευση ενηλίκων (π.χ ΚΕΕ), η εκπαίδευση και κατάρτιση από ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς και τα μεταπτυχιακά προγράμματα.

Εκτός από τα παραπάνω, κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα θα πρέπει αφενός να προετοιμάσει τους φοιτητές για τη μετάβαση στο χώρο εργασίας και αφετέρου το ίδιο το ίδρυμα να προετοιμαστεί σε έναν κόσμο ραγδαίων εξελίξεων και διαφοροποιήσεων.

Η ανισότητα, η ανεργία και η φτώχεια θεωρούνται τα σημαντικότερα κοινωνικά προβλήματα, διότι μπορούν να επηρεάσουν την κοινωνική, εκπαιδευτική και επαγγελματική σταδιοδρομία των ατόμων. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, το 13,3% των ατόμων στη χώρα μας εγκαταλείπει το σχολείο και δεν ακολουθεί καμία άλλη εκπαίδευση λόγω φτώχειας. Όσο ανερχόμαστε στην κοινωνική και οικονομική ιεραρχία τόσο αυξάνονται τα παιδιά με καλή επίδοση στο σχολείο. Κατά αυτό τον τρόπο το σχολείο αναπαράγει την κοινωνία, δηλαδή το εκπαιδευτικό σύστημα επικυρώνει μια επιλογή που έχει γίνει από την κοινωνία.

Η κοινωνική προέλευση (επάγγελμα, εισόδημα και εκπαίδευση γονέων) των μαθητών καθορίζει τη σταδιοδρομία τους, ωστόσο δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου παιδιά εργατών, αγροτών και μεταναστών κατέλαβαν θέσεις στα

υψηλά και μεσσαία στρώματα της ελληνικής κοινωνίας. Από τα παραπάνω αποδεικνύεται η δυνατότητα κινητικότητας στην ελληνική κοινωνία.

5.5 Η σημασία της ποιότητας στην εκπαίδευση και στην επαγγελματική κατάρτιση

Στη χώρα μας η ποιότητα στην εκπαίδευση είναι περισσότερο από ποτέ επίκαιρη λόγω της προοπτικής εισόδου ιδιωτικών πανεπιστημίων. Θα προσπαθήσουμε να αναφέρουμε τα στοιχεία εκείνα που συντελούν ώστε η παρεχόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση να είναι ποιοτική και αποτελεσματική:

- Κατάλληλες κτιριακές υποδομές και πλήρως εξοπλισμένα εργαστήρια, τα οποία προσφέρουν την άνετη διεξαγωγή των μαθημάτων και παρέχουν όλα τα απαραίτητα εργαλεία και μέσα για την επίτευξη αποδοτικότερης εκμάθησης.
- Επαρκείς και υψηλά ειδικευμένοι καθηγητές, καθώς και αξιόλογο διοικητικό προσωπικό.
- Έμφαση στις αξίες της ζωής και της κοινωνίας.
- Προσπάθεια για καλλιέργεια κριτικής ικανότητας των διδασκόμενων σε όλους τους τομείς .
- Διαρκής αξιολόγηση και απόλυτη διαφάνεια όλων των προσώπων, παραγόντων και μέσων της εκπαιδευτικής διαδικασίας (εκπαιδευόμενων, προγραμμάτων, βιβλίων) με κύριο στόχο τη διαρκή βελτίωσή τους.
- Διαρκής ενημέρωση του προσωπικού.
- Συστηματική αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας.
- Ειδική αντιμετώπιση των παιδιών των μεταναστών.

Ο κίνδυνος ότι η εκπαίδευση θα γίνει καθαρά «εμπορεύσιμο είδος» με κύριο στόχο την έκδοση πτυχίων χωρίς την απαραίτητη γνώση μπορεί να εξαλειφθεί εφόσον οι περισσότεροι φορείς δώσουν έμφαση στην προσφερόμενη ποιότητα. Άρα η σημασία της ποιότητας στην εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση είναι η παροχή ουσιαστικών γνώσεων σε ένα αξιοπρεπές περιβάλλον.

5.6 Η Σημασία των γνώσεων και των προσόντων των ατόμων στην παραγωγική διαδικασία – νέες απαιτήσεις της εποχής της νέας οικονομίας

Το επίπεδο των τυπικών προσόντων που απαιτείται από τα άτομα της παραγωγικής διαδικασίας έχει αυξηθεί σημαντικά την τελευταία δεκαετία. Αυτό το παρατηρούμε τόσο από αγγελίες των ιδιωτικών επιχειρήσεων όσο και από διαγωνισμούς που ελέγχονται από τον ΑΣΕΠ. Θέσεις που απαιτούσαν απολυτήριο λυκείου τώρα απαιτούν πτυχίο πανεπιστημίου, πτυχίο τεχνικής σχολής (π.χ ειδικότητα ψυκτικού) τώρα πτυχίο ΙΕΚ, πτυχίο πανεπιστημίου τώρα μεταπτυχιακό κ.ο.κ. Κάθε γνώση που πρέπει να έχει το κάθε άτομο πρέπει να είναι πιστοποιημένη από τον αρμόδιο φορέα. Ήδη σε πολλούς διαγωνισμούς είναι απαραίτητη η πιστοποίηση των Η/Υ από συγκεκριμένους φορείς (π.χ ECDL, Microsoft). Για μια εταιρία που ασχολείται με δίκτυα υπολογιστών απαιτείται πιστοποίηση Cisco Certified Network Associate- CCNA (Πιστοποιημένος Συνεργάτης Δικτυακών Εφαρμογών Cisco). Το χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α) έχει επιλέξει επίσημο εκπαιδευτικό φορέα για την εκπαίδευση και προετοιμασία των στελεχών των ελληνικών εισηγμένων εταιρειών για την υιοθέτηση των ΔΛΠ/ΔΠΧΑ στην Ελλάδα.

Άτομα που κατέχουν μια θέση εργασίας λόγω εμπειρίας (π.χ λογιστές, ηλεκτρονικοί, μεσσαία στελέχη ιδιωτικών επιχειρήσεων) είναι φαινόμενο κυρίως των προηγούμενων δεκαετιών. Αλλά εκτός από τις γνώσεις έχουμε και αναβάθμιση μιας θέσης π.χ η γραμματέας μιας Διεύθυνσης έχει τώρα δραστηριότητες στελέχους επιχείρησης.

Εμβαθύνοντας ακόμη περισσότερο θα παρατηρήσουμε και αναβάθμιση διευθύνσεων, όπως π.χ η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων που έχει σημαντικότερο ρόλο σε κάθε επιχείρηση (προσέκλυση ικανών εργαζομένων, διαρκής εκπαίδευση αυτών, αξιολόγηση, ανταμοιβή κ.λ.π) από ό,τι η Διεύθυνση Προσωπικού (όπου ο «προσωπάρχης» περιοριζόταν στο ρόλο της συμπλήρωσης των χαρτίων της πρόσληψης και ίσως, στη διαχείριση της μισθοδοσίας) στο παρελθόν.

Παρόλο, όμως, που για όλες τις γνώσεις που χρειάζονται στην παραγωγική διαδικασία η θεωρητική κατάρτιση(πτυχιακοί και μεταπτυχιακοί τίτλοι από αξιόλογες σχολές και πανεπιστήμια στην Ελλάδα και στο εξωτερικό)

αποτελεί βασικό μέσο, δεν επαρκεί τόσο για την πρόσληψη όσο και για την εξέλιξη του ατόμου σε μια εργασία. Καθοριστικός παράγοντας όταν τα τυπικά προσόντα των ατόμων είναι ίδια (π.χ πτυχίο, μεταπτυχιακό, αγγλικά, υπολογιστές) είναι η προσωπικότητα και η ικανότητά τους. Άρα, απαραίτητα προσόντα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να συνεργάζεται σε ομαδικό περιβάλλον, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η επικοινωνία, η υπευθυνότητα απέναντι στην εργασία του, η θέληση διαρκούς μάθησης κ.λ.π.

5.7 Ο ιδιαίτερος ρόλος της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην αγορά εργασίας

Στην παραπάνω ενότητα αναλύσαμε τη σημασία των γνώσεων και των προσόντων στην παραγωγική διαδικασία. Επομένως, κάποιος που σκοπεύει να εισέλθει στην αγορά εργασίας, προσπαθεί να αποκτήσει τα τυπικά προσόντα ώστε να έχει στρατηγικό πλεονέκτημα στο να δημιουργήσει την καριέρα του. Τα άτομα όμως που είναι ήδη στην αγορά εργασίας με ποιον τρόπο θα είναι ανταγωνιστικοί; Και ειδικότερα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία; Τι γίνεται όταν οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες; Τα παραδείγματα όπου η τεχνολογία αναγκάζει αρκετά άτομα στο να μην μπορούν να ακολουθήσουν ή να βγουν εκτός αγοράς είναι αρκετά. Ας θυμηθούμε τις παλιές γραφομηχανές που αντικαταστάθηκαν από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και πλέον η καλή χρήση υπολογιστή είναι απαραίτητη για εργασίες γραφείου. Οπότε ο μόνος τρόπος για να έχει μακροχρόνια διάρκεια η καριέρα ενός ατόμου στην αγορά εργασίας είναι η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση.

Κεφάλαιο 6^ο

Δια βίου κατάρτιση στον τουριστικό τομέα

6.1 Η σημασία της εκπαίδευσης και δια βίου κατάρτισης στον τουριστικό τομέα

Ο ευρύτερος τουρισμός τομέας, ως ένας από τους σπουδαιότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας παγκοσμίως, συμβάλλει όσο κανένας άλλος στο σχηματισμό του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος στις περισσότερες χώρες της υφηλίου. Τόσο από πλευράς δημιουργίας εισοδήματος, όσο και από πλευράς αύξησης της απασχόλησης και των επενδύσεων, ο τομέας των ταξιδιών έρχεται πρώτος, και με διαφορά, μεταξύ όλων των υπόλοιπων τομέων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τη χώρα μας, που δε διακρίνεται για την ανταγωνιστικότητά της σε άλλους τομείς. Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται ενεργώς στις συναλλαγές μας με την αλλοδαπή.

Πράγματι, όσον αφορά στις συναλλαγές μας με άλλες χώρες, οι τουριστικές εισπράξεις από τον εισερχόμενο τουρισμό έχουν προ πολλού και κατά πολύ υπερκεράσει το κονδύλιο των συναλλαγματικών εισπράξεων από εξαγωγές ελληνικών προϊόντων.

Βεβαίως, παρά τη σπουδαιότητά του, ο τουρισμός είναι ένας ιδιαίτερα ευπαθής τομέας, ευεπίφορος σε διεθνή γεγονότα, όπως οι δυσμενείς οικονομικές συγκυρίες και αναταράξεις λόγω πολιτικών γεγονότων, όπως οι πόλεμοι και οι τρομοκρατικές ενέργειες. Η πρόσφατη σημαντική άνοδος της τιμής του πετρελαίου και η ένταση του ανταγωνισμού, έχουν επιφέρει αναδιατάξεις στις ροές τουριστικής ζήτησης. Νέοι ανταγωνιστές έχουν κάνει την εμφάνισή τους στον τουριστικό ορίζοντα. Μέσα σε αυτό το οξυμμένο ανταγωνιστικό κλίμα, με το ολιγοπώλιο των μεγάλων τουριστικών οργανισμών να ποδηγετεί την τουριστική ζήτηση και προσφορά, η χώρα μας αντιμετωπίζει προκλήσεις επανατοποθέτησης του τουριστικού της προϊόντος. Το ζητούμενο είναι η προσαρμογή στο νέο ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα από κατάλληλες και

καλά συντονισμένες και επικεντρωμένες πρακτικές και πολιτικές. Όλη αυτή η προσπάθεια συνοψίζεται σε μια λέξη: Ποιότητα.

Ποιότητα στη παροχή τουριστικών υπηρεσιών, με απλά λόγια σημαίνει αυτό που στην αγγλική λέγεται “value for money”, δηλαδή ο επισκέπτης να απολαμβάνει τις καλύτερες κατά το δυνατόν υπηρεσίες σε σχέση με τις δαπάνες που πραγματοποιεί. Δεδομένου ότι ο τουριστικός τομέας είναι εντάσεως εργασίας, καταλυτική είναι, εν προκειμένω η συμβολή του εργατικού δυναμικού. Ένα καλά εκπαιδευμένο, καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό, μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα στην αναβάθμιση των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Απαραίτητο είναι λοιπόν ένα αποτελεσματικό σύστημα παροχής τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Στη χώρα μας, τα τελευταία χρόνια, έχουν αυξηθεί σημαντικά οι σχολές και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που παρέχουν τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση, δημόσια και ιδιωτική, από το μέσο (Τεχνική Επαγγελματική Εκπαίδευση – ΤΕΕ) και αδιαβάθμητο επίπεδο (Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης – ΙΕΚ), μέχρι και την τριτοβάθμια εκπαίδευση (Ανώτερες Σχολές του ΟΤΕΚ), την ανώτατη προπτυχιακή εκπαίδευση στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) – προς το παρόν τα Τμήματα Τουριστικών Επιχειρήσεων των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Τ.Ε.Ι.) – και μεταπτυχιακή (Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). Υπάρχουν, βεβαίως, και αρκετά Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών που απονέμουν, με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, πτυχία πανεπιστημίων του εξωτερικού, καθώς και αναρίθμητα Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης τα οποία παρέχουν βραχείας διάρκειας επαγγελματική κατάρτιση. Το ζητούμενο, βεβαίως, είναι αν τα πάσης φύσεως αυτά ιδρύματα, παρέχουν την καλύτερη δυνατή γνώση. Επί του προκειμένου, πρέπει να επισημανθεί ότι η κατάσταση στην παροχή ποιοτικής τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν είναι η καλύτερη δυνατή δεδομένου του χαμηλού επιπέδου όλου του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας.

Παρόλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η δημόσια εκπαίδευση και κατάρτιση σε όλα τα επίπεδα, έχουν, εντούτοις, πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια αξιοσημείωτα βήματα προόδου. Όσον αφορά στη δημόσια τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν ιδρυθεί νέα τμήματα τουριστικών επιχειρήσεων ΤΕΙ, ανεβάζοντας το συνολικό αριθμό τους σε

οκτώ (Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Λάρισας, Ηρακλείου, Πατρών, Ηγουμενίτσας/ΤΕΙ Ηπείρου, Άμφισσας/ΤΕΙ Λαμίας, Σπετσών/ΤΕΙ Πειραιά).

Μετά τη νομική κατοχύρωση του ανώτατου χαρακτήρα των σπουδών στα Τ.Ε.Ι., το διδακτικό προσωπικό των ιδρυμάτων έχει εμπλουτιστεί με νέους διδάσκοντες υψηλών προσόντων, ενώ τα παλαιά στελέχη, σε όλες τις διδακτικές βαθμίδες, αναβάθμισαν τα προσόντα τους με τη λήψη μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Παράλληλα με την αναβάθμιση των προσόντων των διδασκόντων έχουν αναμορφωθεί τα προγράμματα σπουδών με εισαγωγή νέων μαθημάτων και νέων μεθόδων διδασκαλίας βασισμένων στις νέες τεχνολογίες. Με την ενίσχυση, μέσω προγραμμάτων χρηματοδοτούμενων από την Ευρωπαϊκή Ένωση και με εθνικούς πόρους όπως τα προγράμματα Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. Ι & ΙΙ, Αρχιμήδης Ι & ΙΙ, EQUAL, TEMPUS, MUNDUS, ERASMUS / SOCRATES κ.α., έχουν δημιουργηθεί ευκαιρίες για αναβάθμιση της έρευνας και των σπουδών.

6.2 Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ελλάδα: Δημόσια ή Ιδιωτική;

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν ιδρυθεί δεκάδες Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών (ΕΕΣ) τα οποία προσφέρουν τουριστική εκπαίδευση σε τριτοβάθμιο επίπεδο, σε συνεργασία με ιδρύματα του εξωτερικού. Τα ΕΕΣ αποτελούν μια ακόμη ελληνική πρωτοτυπία. Διατείνονται ότι προσφέρουν ανώτατη εκπαίδευση σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, χωρίς να υπόκεινται ουσιαστικά σε κανένα έλεγχο από την Πολιτεία. Αποτελούν κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και ουσιαστικά έχουν συντελέσει στην παραβίαση του άρθρου 16 του συντάγματος, εισάγοντας πανεπιστημιακές σπουδές στην Ελλάδα κυριολεκτικά «από το παράθυρο». Πρόσφατα, αναγκάστηκε η κυβέρνηση, υπό την πίεση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, να ψηφίσει νόμο με τον οποίο, με ορισμένες διαδικασίες, θα αναγνωρίζονται τα επαγγελματικά δικαιώματα, και, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι τίτλοι σπουδών των εν λόγω ιδρυμάτων.

Το θέμα που ανακύπτει, εν προκειμένω, αφορά αν θα αναγνωριστούν επαγγελματικά δικαιώματα και ισοτιμηθούν τίτλοι σπουδών αποφοίτων ιδιωτικών

εκπαιδευτηρίων άλλων ειδικοτήτων, και στην περίπτωση μας τουριστικών σπουδών. Για όσους θα κατευθυνθούν στον ιδιωτικό τομέα η επαγγελματική κατοχύρωση/πιστοποίηση μικρό ρόλο θα παίζει, δεδομένου ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις γνωρίζουν πολύ καλά τι θέλουν και θα επιλέξουν με βάση το βιογραφικό συνολικά και τις συστάσεις. Οι επιδόσεις και εμπειρία του προσωπικού στους χώρους εργασίας και οι προσωπικές γνωριμίες μετρούν πολύ περισσότερο από τα πτυχία. Ενίοτε, η υποχρέωση της τουριστικής επιχείρησης να χορηγήσει επίδομα λόγω τίτλου σπουδών μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά στην πρόσληψη στελεχών.

Το θέμα, συνεπώς, αφορά στο αν θα αναγνωριστεί σε κατόχους τίτλους που αποκτώνται από ιδιωτικά εκπαιδευτήρια να καταλαμβάνουν θέσεις στον δημόσιο τομέα. Γενικά δεν έχουμε ενστάσεις ούτε στη λειτουργία των ΕΕΣ ούτε στην αναγνώριση επαγγελματικών δικαιωμάτων για τον ιδιωτικό τομέα απασχόλησης. Κάποια τέτοια κέντρα λειτουργούν πολύ αποδοτικά και παρουσιάζουν το τεράστιο πλεονέκτημα της ευελιξίας και των άριστων δημόσιων σχέσεων.

- Το πτυχίο και το αντίκριμά του

Έτσι, λοιπόν, εφόσον το ζητούμενο είναι η αναβάθμιση των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών, μέσω και της καλύτερης εκπαίδευσης και κατάρτισης, οι τουριστικές επιχειρήσεις, που μετά την κατάρρευση των κρατικών επιχειρήσεων παροχής συναφών υπηρεσιών (βλ. Ξενία, Ολυμπιακή, ΟΣΕ, καζίνο), είναι στο σύνολό τους σχεδόν ιδιωτικών συμφερόντων, στην αναζήτηση στελεχών θα ζητήσουν ουσία, αντίκρισμα στα πτυχία και λοιπούς τίτλους, και φυσικά δεξιότητες που αποκτώνται μέσα από επαγγελματικές εμπειρίες στον κλάδο και όχι μόνο. Μην ξεχνάμε ότι ένας όχι αμελητέος αριθμός απασχολούμενων στον τουριστικό τομέα, ακόμη και σε σημαντικές θέσεις, ή δεν έχουν πτυχίο ή είναι απόφοιτοι άλλων, εντελώς άσχετων με το αντικείμενο, ειδικοτήτων. Μόνο όταν οι κάτοχοι τίτλων διεκδικούν θέσεις στο δημόσιο έχει απόλυτη σημασία το πτυχίο, μια και δεν αναγνωρίζονται, προς το παρόν, οι τίτλοι σπουδών της ιδιωτικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης από τα αρμόδια όργανα πιστοποίησης. Θέλω να πω, με άλλα λόγια, ότι δεν υπάρχει στην ουσία επαγγελματική κατοχύρωση και ίσως έτσι να είναι καλύτερα, όπως εξηγείται παρακάτω.

- Ανάγκες σε εξειδικευμένο προσωπικό

Υπολογίζεται ότι στον ευρύτερο τουριστικό τομέα απασχολούνται περίπου το 20% του εργατικού δυναμικού, δηλαδή περίπου ένα εκατομμύριο άτομα. Αν και αυτός ο αριθμός κρίνεται υπερβολικός, όμως, ακόμη και η απασχόληση στον καθαυτό τομέα περίπου 500.000 ατόμων δείχνει μέγεθος της ζήτησης για εργατικό δυναμικό. Η προσφορά όμως νέων αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολογίζεται σε 2000-3000 ετησίως, αριθμός που ασφαλώς υπολείπεται των αναγκών για επέκταση, αντικατάσταση και ανανέωση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και ποιοτικά κριτήρια.

- Χαρακτηριστικά απασχόλησης στον τουριστικό τομέα

Ο τομέας του τουρισμού και των συναφών επιχειρήσεων είναι εντάσεως εργασίας, με συνέπεια, ένα σημαντικό τμήμα του συνολικού κόστους λειτουργίας να αφορά δαπάνες μισθοδοσίας. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, συνεπώς, επιδιώκοντας βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν και ταυτόχρονα συγκράτηση ή και μείωση του κόστους λειτουργίας τους, λόγω του οξύτατου ανταγωνισμού, μεταξύ πτυχιούχων και μη πτυχιούχων τουριστικών σπουδών, με περίπου τα ίδια προσόντα, θα προσλάβουν το μη πτυχιούχο, μιας και δεν θα είναι υποχρεωμένες να καταβάλλουν το επίδομα λόγω κατοχής πτυχίου. Ήδη, πολλές τουριστικές επιχειρήσεις, εν όψει των δυσκολιών που αντιμετωπίζει ο τομέας τα τελευταία χρόνια, χρησιμοποιούν σε υπερβολικό ποσοστό, σε σχέση με το σύνολο των απασχολούμενων στην επιχείρηση, ασκούμενους, ακόμη και από το εξωτερικό, με αμφιλεγόμενες ως προς τη νομιμότητά τους συνθήκες πρόσληψης. Ως γνωστόν οι ασκούμενοι αμείβονται με υποπολλαπλάσιες αμοιβές των κανονικώς εργαζομένων, δεν γίνονται ασφαλιστικές κρατήσεις και δεν έχουν ουσιαστικά επαγγελματικά δικαιώματα, λ.χ. δεν έχουν δικαίωμα συμμετοχής σε απεργία (το γεγονός ότι οι σπουδαστές του Trinity αμείβονται και ασφαλιζονται κανονικά είναι η εξαίρεση του κανόνα). Αποτελούν οι ασκούμενοι ένα πειθήνιο τμήμα εργατικού προσωπικού, δημιουργούν προβλήματα ανεργίας στους κανονικούς εργαζόμενους εκτοπίζοντάς τους και ασφαλώς θα έπρεπε να μπου ορισμένοι φραγμοί νομιμότητας και ποσοστού της απασχόλησής τους στο σύνολο των απασχολούμενων στην επιχείρηση.

- Το Ελληνικό Σύνταγμα

Στη χώρα μας, ως γνωστόν, απαγορεύεται από το Σύνταγμα η ίδρυση και λειτουργία, ιδιωτικών πανεπιστημίων, ακόμη και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Αντίθετα λειτουργούν νόμιμα αναρίθμητα ιδιωτικά-κερδοσκοπικά εκπαιδευτήρια στην πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και αβαθμολόγητη εκπαίδευση, πολλά εκ των οποίων λειτουργούν πολύ ικανοποιητικά και προτιμώνται από πολλούς στην προσπάθεια παροχής στους γόνους τους των καλλίτερων, δυνατόν, εφοδίων. Το ίδιο συμβαίνει και σε άλλους, ακόμη πιο ευαίσθητους τομείς ως προς τη κοινωνική τους σημασία, όπως είναι ο τομέας της υγείας, όπου για ορισμένες υπηρεσίες, όπως οι τοκετοί, προτιμώνται σε καταλυτικό ποσοστό, ακόμη και από τους μη έχοντες και κατέχοντες, ιδιωτικές νοσηλευτικές επιχειρήσεις. Κατά τη γνώμη του γράφοντος, η συνταγματική απαγόρευση δεν έχει καμία απολύτως δικαιολογία και πρέπει το ταχύτερο να καταργηθεί. Βεβαίως, στο πλαίσιο της ατολμίας που κατατρύχει την Ελληνική πολιτική σκηνή και την κοινωνία γενικότερα, όταν θα γίνει η επόμενη αναθεώρηση του βασικού νόμου της Πολιτείας, θα επιτραπεί η ίδρυση και λειτουργία μη κερδοσκοπικών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Βεβαίως, στο σύνολο σχεδόν των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρότι δεν απαγορεύεται η λειτουργία ιδιωτικών πανεπιστημίων, η συντριπτική πλειοψηφία των προσφερόντων σχετικές υπηρεσίες ιδρυμάτων είναι κρατικοί φορείς. Ακόμη και στις χώρες όπου υπάρχουν ιδιωτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, αυτά έχουν μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι Η.Π.Α. όπου υπάρχουν πάμπολλα ιδιωτικά μη κερδοσκοπικά πανεπιστήμια και κολλέγια εγνωσμένου κύρους (λ.χ. το Harvard University, το Yale και το γνωστό για το μεταπτυχιακό τουριστικό τμήμα Cornell). Ακόμη και στη γειτονική μας Τουρκία λειτουργούν αποδοτικά αρκετά ιδρύματα αυτού του τύπου. Στη χώρα μας στην προσπάθεια των πολιτικών πρακτικών να αποφύγουν την εγκατάσταση μη κερδοσκοπικών τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, πέτυχαν χειρότερα από αυτά που ήθελαν να αποφύγουν: πέτυχαν να λειτουργούν εδώ και δεκαετίες εκπαιδευτικά, καθαρώς κερδοσκοπικά, ιδρύματα, που δεν υπάγονται καν στον έλεγχο του ΥΠΕΠΘ, αλλά στο Υπουργείο Ανάπτυξης (προηγουμένως στο Υπουργείο Εμπορίου) και έχουν τον τίτλο του «εργαστηρίου ελευθέρων σπουδών». Αρκετά από αυτά μεταλλάχθηκαν σε ιδιωτικά ΙΕΚ ή και ΤΕΕ αλλά τα περισσότερα αναβάθμισαν εαυτά απονέμοντας τίτλους, προπτυχιακούς και

μεταπτυχιακούς, τους οποίους έχουν εξασφαλίσει με συμβάσεις δικαιόχρησης (franchising) από κρατικά, κυρίως, εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού, ιδιαίτερα του Ηνωμένου Βασιλείου. Το οξύμωρο είναι εν προκειμένω ότι μέχρι πριν λίγα χρόνια τα ΤΕΙ δεν επιτρέπονταν να έχουν μεταπτυχιακά τμήματα, μετά δε τη δήθεν «ανωτατοποίησή» τους αυτό είναι δυνατόν μόνο σε σύμπραξη με κάποιο πανεπιστήμιο στη χώρα μας ή το εξωτερικό. Αυτό το έλυσαν σχεδόν αυτόματα τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα.

- Η πελατειακή βάση των ιδιωτικών εκπαιδευτηρίων

Όλα τα ιδιωτικά αυτά εκπαιδευτήρια, παρέχουν εκπαίδευση και κατάρτιση σε Έλληνες κυρίως, που στην πλειοψηφία τους δεν έχουν πετύχει να «περάσουν» σε σχολές και τμήματα της δημόσιας εκπαίδευσης της επιλογής τους και δεν θέλουν ή δεν μπορούν να ακολουθήσουν σχετικές σπουδές στο εξωτερικό. Δεν είναι τυχαίο ότι μετά την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων των εισαγωγικών εξετάσεων σε πανεπιστήμια και ΤΕΙ κορυφώνεται η διαφημιστική καμπάνια των ιδρυμάτων αυτών προς προσέλκυση σπουδαστών. Θα είχε πολύ ενδιαφέρον να γίνει έρευνα για τις επιδόσεις των εγγραφόμενων σε αυτά και στο λύκειο αλλά και στις εισαγωγικές εξετάσεις, αν συμβαίνει να έχουν διέλθει από αυτή τη δοκιμασία. Αν εφαρμοσθεί (αμην και πότε) το εξαγγελθέν από το ΥΠΕΠΘ να μην εισάγονται στα κρατικά ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όσοι δεν πετυχαίνουν τη βάση (δηλαδή το 10), θα υπάρχουν στο επόμενο έτος πολλοί υποψήφιοι για τα ιδιωτικά αυτά εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΙΕΙ). Εκτός εάν, το ΥΠΕΠΘ, γνωρίζοντας ότι οι κάτω από τη βάση γράφοντες αντιπροσωπεύουν περίπου το 40% των υποψηφίων, και ότι πολλά τμήματα περιφερειακών πανεπιστημίων και ιδίως ΤΕΙ θα μείνουν χωρίς πρωτοετείς φοιτητές, βάλλει νερό στο κρασί του και κατεβάσει το επίπεδο των εξετάσεων.

- Ιδιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΙΕΙ) και κατευθύνσεις σπουδών

Όλα τα ΙΕΙ προσφέρουν σπουδές διαφόρων διαβαθμίσεων, ακόμη και μεταπτυχιακές, σε ειδικότητες που έχουν ζήτηση στην αγορά εργασίας (κυρίως οικονομικές και πληροφορικής). Δεν προσφέρουν σπουδές που το αντίστοιχο πτυχίο οδηγεί σε επαγγελματική κατοχύρωση ανωτέρου επιπέδου, όπως ιατροί, δικηγόροι, μηχανικοί, εκπαιδευτικοί κ.α. Για τις περισσότερες από αυτές τις

ειδικότητες απαιτούνται, επιπλέον, δαπανηρές εγκαταστάσεις που δεν αντέχουν οι εν λόγω επιχειρήσεις να επωμισθούν. Αυτός είναι ένας βασικός λόγος που σημαντικές τουριστικές σχολές λειτουργούν κατά βάση σε ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, κυρίως ξενοδοχείων μη συνεχούς λειτουργίας ή με σημαντική νεκρή περίοδο ή περίοδο χαμηλής ζήτησης. Δεν είναι τυχαίο ότι όλες οι σχολές του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΤΕΚ), που είναι υπό τον έλεγχο του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης, λειτουργούν επίσης σε ξενοδοχεία.

- ΙΕΙ αποκλειστικά τουριστικά και πολυσυλλεκτικά

Για να έλθουμε, τώρα, στο προκείμενο, δηλαδή στα ΙΕΙ που προσφέρουν αποκλειστικά σπουδές στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, πρέπει καταρχήν να επισημάνουμε ότι αυτά δεν είναι πολλά. Ορισμένα ξεκίνησαν με καλές προθέσεις αλλά έμειναν στα μισά του δρόμου, όπως είναι το εγχείρημα με το Porto Carras Campus. Άλλα λειτουργούν με επιτυχία εδώ και δεκαετίες, όπως είναι το Alpine Center, ενώ συνεχίζουν να ιδρύονται νέα, με πιο πρόσφατο παράδειγμα, το Trinity, με επικεφαλής έναν από τους σκαπανείς του τομέα τουρισμού της χώρας μας, του οποίου οι προοπτικές διαφαίνονται ευοίωτες. Υπάρχουν, βέβαια και αρκετά «πολυσυλλεκτικά» ΙΕΙ, με πολλές προσφερόμενες ειδικότητες, μια από τις οποίες είναι και ο τουρισμός, που τόση σημασία έχει για τη χώρα μας. Αυτά τα ιδρύματα, όμως πάσχουν από έλλειψη επικεντρωμένου ενδιαφέροντος σε ένα τομέα και, συνήθως, απουσία ειδικών εγκαταστάσεων, κάτι ανάλογο με αυτό που συμβαίνει και στα ΤΕΙ. Στην επόμενη παράγραφο θα παρατεθούν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών των εξειδικευμένων ΙΕΙ τουρισμού και φιλοξενίας σε αντιπαραβολή με αυτά των κρατικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΚΕΙ).

- Τα πλεονεκτήματα των ΙΕΙ τουριστικής κατεύθυνσης

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτών των ιδρυμάτων, είναι απόρροια του ιδιωτικού τους χαρακτήρα αλλά και του γεγονότος ότι η δημόσια εκπαίδευση της Ελλάδας πάσχει από βαρύτατα νοσήματα. Σε άλλες χώρες αντίθετα, τα ΚΕΙ λειτουργούν πολύ ικανοποιητικά.

- Αποδοτική διαχείριση: Γενικά, το κύριο πλεονέκτημα των παραπάνω ΙΕΙ απορρέει από το γεγονός ότι είναι οργανισμοί ανήκοντες στην ελεύθερη οικονομία. Βγάζουν αποτελέσματα χρήσεως και αν είναι ζημιογόνα, σε μια σειρά χρήσεων, κλείνουν σε αντίθεση με τα ΚΕΙ που δεν έχουν τέτοια προβλήματα αφού όλα τα ελλείμματά τους καλύπτονται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι λοιπόν τα ΙΕΙ είναι αποτελεσματικότερα στο διαχειριστικό τομέα και επιπλέον δεν επιβαρύνουν το φορολογούμενο πολίτη.
- Αποτελεσματικό και ανεξάρτητο μánατζμεντ: Τα ΙΕΙ δεν λειτουργούν υπό καθεστώς συνδικαλιστικών πιέσεων και η διοίκησή τους ανήκει στους ιδιοκτήτες ή σε διορισμένους μánατζερ. Αποτελεί παγκόσμια πρωτοτυπία ότι στα ΚΕΙ τα διοικητικά όργανα, σε όλες τις διαβαθμίσεις τους, ουσιαστικά εκλέγονται από τις φοιτητικές παρατάξεις που κατά βάσει είναι κομματικά φερέφωνα.
- Έλεγχος απόδοσης προσωπικού: Το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό δεν είναι μόνιμο και, συνήθως, διορίζεται βάσει των προσόντων του, και μόνον όταν δικαιολογείται η ανάγκη πρόσληψης. Ο έλεγχος απόδοσης είναι συνεχής και αμείλικτος. Αντίθετα, τα ΚΕΙ δεν μπορούν να διεκδικήσουν, συνήθως, δάφνες για αξιοκρατικούς διορισμούς, η δε δημοσιούπαλληλική ιδιότητα και μονιμότητα δε συνηγορούν, αρκετές φορές, για αποδοτική ενασχόληση με τα διδακτικά και ερευνητικά καθήκοντα. Με άλλα λόγια η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι κατά κανόνα χαμηλή.
- Αξιολόγηση του ερευνητικού και εκπαιδευτικού έργου: Μέσα στα πλαίσια του ελέγχου απόδοσης του προσωπικού στα ΙΕΙ μπορούμε να πούμε ότι κατ' ανάγκη υπάρχει κάποιας μορφής αξιολόγηση. Για αξιολόγηση ερευνητικού έργου δε μπορεί να γίνεται λόγος. Η έρευνα απαιτεί σημαντικά κονδύλια και η απόδοση βραχυχρόνια, ιδίως στην περίπτωση της βασικής έρευνας, δεν είναι σημαντική. Η πρόσληψη και συνέχιση της παραμονής του διδακτικού προσωπικού δεν εξαρτάται, κατά βάση, από τις δημοσιεύσεις που πραγματοποιούν, σε αντίθεση με τα πανεπιστήμια, και δευτερευόντως με τα ΤΕΙ, στα οποία η έρευνα, όπως πιστοποιείται κυρίως από τον αριθμό και την ποιότητα των δημοσιεύσεων, είναι *conditio sine qua non* για την πρόσληψη και εξέλιξη. Μέχρι στιγμής, δυστυχώς, δε

- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα: Το κυριότερο πλεονέκτημα των ΙΕΙ είναι η ευελιξία τους, δηλαδή η ικανότητα προσαρμογής στις προκλήσεις των καιρών που χαρακτηρίζονται από συνεχείς μεταβολές και ανατροπές. Αντίθετα τα ΚΕΙ θυμίζουν δεινοσαύρους δυσκίνητους, κυρίως λόγω της αφόρητης γραφειοκρατίας. Στα ΤΕΙ λ.χ. η αλλαγή και προσαρμογή των προγραμμάτων σπουδών είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, που, τώρα, με την κατάργηση του ΙΤΕ, το οποίο δρούσε ως τροχοπέδη σε αυτό τον τομέα, ελπίζεται να συντομευτεί. Στα Τμήματα Τουριστικών Επιχειρήσεων, δεν έχει αλλάξει ούτε ο τίτλος τους, που θυμίζει Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων. Δε γίνεται χωρισμός σπουδών σε επί μέρους ειδικότητες/κατευθύνσεις, κάτι που είναι αυτονόητο στην εποχή της εξειδίκευσης και εφαρμόζεται άμεσα και εύκολα από τα ΙΕΙ. Επίσης, γνωστής ούσης της σημασίας της Αγγλικής γλώσσας για τον τουριστικό τομέα, αρκετά από τα ΙΕΙ τουρισμού έχουν καθιερώσει τη γλώσσα αυτή ως γλώσσα διδασκαλίας σε όλα ή αρκετά από τα διδασκόμενα μαθήματα. Αντίθετα, στα ΤΤΕ των ΤΕΙ, παρόλο ότι διδάσκεται η Αγγλική, μαζί με άλλες γλώσσες, ως υποχρεωτικό μάθημα, όλο το πρόγραμμα διδασκαλίας για τα υποχρεωτικά μαθήματα, γίνεται στα Ελληνικά. Το ίδιο συμβαίνει και στα πανεπιστήμια της χώρας μας, με μόνη εξαίρεση το υπό ίδρυση διεθνές πανεπιστήμιο στη Θεσσαλονίκη, στο οποίο όμως, δυστυχώς, δεν προβλέπεται η λειτουργία τουριστικού τμήματος. Τα παραπάνω είναι

- Εγκαταστάσεις: Όπως προαναφέρθηκε, κάποια από τα ΙΕΙ τουριστικών σπουδών λειτουργούν σε πολυτελείς ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και, φαντάζομαι, σε άρτια εξοπλισμένες αίθουσες διδασκαλίας και πραγματικά - όχι εικονικά - εργαστήρια. Αντίθετα πολλά από τα Τμήματα Τουριστικών Επιχειρήσεων λειτουργούν σε εγκαταστάσεις ελλιπώς εξοπλισμένες, σε αρκετά απομακρυσμένες τοποθεσίες στα περίξ των πόλεων, σε campus μαζί με τα υπόλοιπα, δεκάδες τμήματα - ένα περιβάλλον ήκιστα «τουριστικό».
- Πρακτική άσκηση-αποκατάσταση πτυχιούχων: Και στο θέμα της πρακτικής άσκησης καθώς και της επαγγελματικής αποκατάστασης των αποφοίτων η πλάστιγγα γέρνει σίγουρα προς τη μεριά των ΙΕΙ. Μην ξεχνάμε ότι αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν επενδεδυμένο συμφέρον στις εν λόγω σχολές. Όπως προαναφέρθηκε αυτές λειτουργούν κυρίως σε ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και έχουν ευρύ δίκτυο διασυνδέσεων με συναφείς επιχειρήσεις του κλάδου. Στα ΤΕΙ, η εξάμηνης διάρκειας πρακτική άσκηση είναι θεσμός από την ίδρυσή τους πριν από 20 χρόνια, και η ζήτηση σπουδαστών των Τμημάτων Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΤΤΕ) είναι υψηλή. Όμως αυτό, κακώς, γίνεται στο τέλος των σπουδών, με λάθος timing, δηλαδή χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες του τομέα που είναι έντονα εποχικός, με χρονική επικέντρωση το εξάμηνο Μάιος-Οκτώβριος. Οι κρατικές σχολές του ΟΤΕΚ λειτουργούν αποδοτικότερα από αυτής της πλευράς. Στα ΤΕΙ λειτουργούν γραφεία διασύνδεσης, όμως αυτά, παρά την επιτυχή τους παρουσία τα τελευταία χρόνια, έχουν να φροντίσουν για δεκάδες ειδικότητες και δεν μπορούν να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στους αποφοίτους των ΤΤΕ.

- Τα μειονεκτήματα των ΙΕΙ αλλά και των ΚΕΙ

Ήδη έχει γίνει αναφορά στα μειονεκτήματα των ΙΕΙ. Συνοψίζοντας, αυτά είναι: η μη υπαγωγή τους στο φορέα της εκπαίδευσης που είναι το ΥΠΕΠΘ (το ίδιο ισχύει και για τον ΟΤΕΚ), η χαμηλή στάθμη των σπουδαστών, που κατά βάση είναι οι μη επιτυγχόντες στις εισαγωγικές εξετάσεις. Βασικό, βέβαια, μειονέκτημα των ΙΕΙ είναι η μη αναγνώριση των απονεμομένων από αυτά πτυχίων από το Ελληνικό κράτος, έστω και αν αυτά εκδίδονται από το δικαιούχο πανεπιστήμιο της αλλοδαπής. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση των μεταπτυχιακών σπουδών, που μερικά από τα ιδρύματα αυτά προσφέρουν. Ακόμη και στην περίπτωση που κάποιος πτυχιούχος αυτών των σχολών μεταβεί στο εξωτερικό και λάβει επάξια μεταπτυχιακό τίτλο, ακόμη και διδακτορικό, αυτός ο τίτλος δεν αναγνωρίζεται, διότι η προπτυχιακή εκπαίδευση έγινε σε μη αναγνωρισμένο τριτοβάθμιο ίδρυμα στην Ελλάδα.

6.3 Η κατεύθυνση της τουριστικής κατάρτισης και εξειδίκευσης

Είναι γεγονός πως η Ελληνική τουριστική αγορά βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο, όπου νέες τάσεις τείνουν να καταργήσουν παλιές μεθόδους και πρακτικές, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται σημαντικά προβλήματα στην παράμετρο της παροχής υπηρεσιών. Στην επίλυση αυτού του αρνητικού φαινομένου σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει η αλλαγή ρόλων πλαισίων και κατεύθυνσης της τουριστικής κατάρτισης και εξειδίκευσης.

- Διαμόρφωση νέων προοπτικών στην τουριστική βιομηχανία

Η διαμορφωμένη μέχρι τώρα κατάσταση στην τουριστική εκπαίδευση αποσκοπούσε βασικά στην αντιμετώπιση αναγκών της αγοράς εργασίας του μαζικού μοντέλου τουρισμού, με βασικό προσανατολισμό την εξειδίκευση και την κατάρτιση πάνω σε συγκεκριμενοποιημένες βαθμίδες και τομείς της ξενοδοχειακής ή της ευρύτερης τουριστικής βιομηχανίας.

Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν σημαντικά στελέχη στον τομέα της Στρατηγικής και της Διοικητικής λειτουργίας ενός τουριστικού οργανισμού χωρίς όμως παράλληλα να δοθούν περιθώρια βελτίωσης και

προοπτικής στο ανθρώπινο δυναμικό των υπολοίπων διαφόρων λειτουργιών του εκάστοτε οργανισμού.

Είναι γνωστό ότι η λειτουργία ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών με στόχο τη συνεχή βελτίωση εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από διάφορους παράγοντες και συγκυρίες, όπου πρώτιστο ρόλο διαδραματίζουν τα στελέχη της «πρώτης γραμμής» με πλήρη επαγγελματική επάρκεια σε συνδυασμό με την μορφή άσκησης της διοίκησης, μέσω της συμμετοχικότητας και της δημιουργίας ομαδικού πνεύματος στην άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού. Εδώ πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι όλα αυτά καθορίζονται επίσης από την ιδιομορφία και τη διαφορετικότητα της διάθεσης μιας τουριστικής υπηρεσίας ή προϊόντος, όπου η αναγκαιότητα της συμμετοχής του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί αναντικατάστατο μέτρο.

Πέρα από αυτά η σημερινή κατάσταση στην αγορά του Ελληνικού τουρισμού διαχέεται από διάφορα προβλήματα που σε συνδυασμό με τις συνεχείς και ταχείς εξελίξεις της παγκόσμιας αγοράς απαιτεί τάχιστα αλλαγή στόχων και σκοπών ώστε το διαθέσιμο τουριστικό προϊόν να είναι ανταγωνιστικό, συνεχώς να βελτιώνεται και να εμπλουτίζεται αντίστοιχα με την συμβατότητα των επιθυμιών των καταναλωτών.

- Η αναγκαιότητα προσαρμογής της τουριστικής εξειδίκευσης στα νέα δεδομένα

Η τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια προσπαθεί να προσαρμοσθεί στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται με τρανό παράδειγμα την κατεύθυνση της εξειδίκευσης από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς κατάρτισης σε κάποιες εναλλακτικές μορφές τουρισμού, χωρίς να αφαιρείται ο πρωταρχικός ρόλος και σκοπός των βασικών μεθόδων και κατευθύνσεων.

Η προσπάθεια αυτή κρίθηκε επιτακτική στη χρήση της από τη διαμόρφωση του εγχώριου τουριστικού προϊόντος την τελευταία δεκαετία βοηθώντας έτσι να δημιουργηθούν συνθήκες αποτελεσματικότητας στις νέες τάσεις ζήτησης και προσφοράς του εκάστοτε τοπικού τουριστικού προϊόντος.

Τουριστικής βιομηχανίας η τουριστική κατάρτιση και εκπαίδευση στη χώρα θα πρέπει να προσανατολισθεί και να στηριχθεί από την πολιτεία μέσω των παρακάτω:

- Υποχρεωτική αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης σε νέες τάσεις τεχνολογικής εξέλιξης, όπως διαμορφώνεται παγκόσμια. Προσπάθεια εναρμόνισης των φορέων που την διέπουν με τις δυνητικές τάσεις και αλλαγές της Ελληνικής κοινωνίας με σκοπό να επιτευχθεί μια διαφορετικότητα αντίληψης γύρω από το φαινόμενο του τουρισμού σαν σημαντικός μοχλός ανάπτυξης.
- Εισαγωγή μαθημάτων στην υποχρεωτική εκπαίδευση που αφορούν στον τουρισμό όπου στόχος θα είναι η δημιουργία της τουριστικής παιδείας και ψυχολογίας μέσα από την καλλιέργεια των αρχών κουλτούρας και φιλοξενίας, σε ηλικίες όπου διαμορφώνεται ο χαρακτήρας και οι στόχοι του ατόμου.
- Υποχρεωτικές νομοθετικές ρυθμίσεις που θα αφορούν στην υποχρεωτική στελέχωση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών ανά την επικράτεια τουλάχιστον σε ποσοστό 80%.
- Υποχρεωτικές νομοθετικές ρυθμίσεις που θα αφορούν στην επιχειρηματική δραστηριότητα εφόσον προϋπάρχει η εξειδίκευση των ενδιαφερόμενων ατόμων από κάποιο επίσημο φορέα τουριστικής κατάρτισης, όπου η νομοθεσία να θέτει ειδικούς όρους όσον αφορά την παροχή αδειών λειτουργίας και σήματος σε οποιεσδήποτε μορφές τουριστικών δραστηριοτήτων.
- Δημιουργία φορέων ανά την Ελληνική επικράτεια που θα αφορούν στη συνεχή κατάρτιση στον τουρισμό, περιλαμβάνοντας ομάδες εργαζομένων και αυτοαπασχολούμενων με άμεση ή έμμεση σχέση στον τομέα παροχής τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

6.4 Προτάσεις για την αναμόρφωση της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα

Ο τουριστικός τομέας στη χώρα μας, παρά την σημασία του και την πρόοδο που έχει σημειωθεί μέχρι τώρα, αντιμετωπίζει προβλήματα ποιότητας και

μειωμένης ανταγωνιστικότητας έναντι των σχετικά νεώτερων τουριστικών προορισμών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, στην προσπάθεια να παραμείνουν ανταγωνιστικές ενώπιον μιας κατευθυνόμενης τουριστικής ζήτησης από τους μεγάλους τουριστικούς οργανισμούς, προσπαθούν να μειώσουν το κόστος παραγωγής με πρόσληψη φθηνού, εν πολλοίς ανειδίκευτου προσωπικού, από τις πρώην ανατολικές χώρες, σπουδαστές που κάνουν την πρακτική τους άσκηση καθώς και κατοίκους της περιοχής εγκατάστασης χωρίς καμία τουριστική παιδεία.

Η ανάγκη επανατοποθέτησης του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος, με την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, θα πρέπει να υποστηριχθεί, μεταξύ των άλλων, και από ποιοτική αναβάθμιση της τουριστικής παιδείας.

Συνάγεται, έπειτα από τα παραπάνω εκτεθέντα, ότι προκύπτει θέμα εκπαίδευσης και κατάρτισης του μεγάλου αριθμού των απασχολούμενων στον ευρύτερο τομέα του τουρισμού μέσα από ένα αναβαθμισμένο εκπαιδευτικό σύστημα. Στα επόμενα παρατίθενται συνοπτικά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της παρεχόμενης τουριστικής εκπαίδευσης στη χώρα μας και προτείνονται μέτρα που μπορεί να βελτιώσουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Χαρακτηριστικά της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης :

Η τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από:

- Πολυεποπτεία-πολυδιάσπαση: Τέσσερα Υπουργεία (ΥΠΕΠΘ, Εργασίας, Ανάπτυξης και Εμπορικής Ναυτιλίας) είναι υπεύθυνα για τον προγραμματισμό και έλεγχο της παρεχόμενης τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης σε διάφορα ιδρύματα και επίπεδα. Συνέπεια είναι να προκύπτει έλλειψη συντονισμού με παράλληλη σπατάλη πολύτιμων παραγωγικών πόρων.
- Έλλειψη επαρκούς ποιοτικού ελέγχου: Υπάρχει σχεδόν πλήρης απουσία αξιολόγησης από εξωτερικούς αξιολογητές και αντίστοιχης πιστοποίησης των σπουδών κατά τα διεθνή πρότυπα. Επίσης, οι μηχανισμοί εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου είναι εντελώς ανεπαρκείς, ιδίως όσον αφορά τον τομέα της ιδιωτικής παρεχόμενης εκπαίδευσης και κυρίως των

- Μειωμένη εκτίμηση της σημασίας των τουριστικών σπουδών: Υπάρχει μια ανυποληψία εκ μέρους της Πολιτείας ως προς την σημασία και την επιστημονικότητα των τουριστικών σπουδών. Γενικώς, ακόμη και στην λοιπή επιστημονική κοινότητα, οι τουριστικές σπουδές εκλαμβάνονται ως κάτι σχετικό με την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Η ίδια αντίληψη επικρατεί και στο ευρύτερο κοινό, με αποτέλεσμα να μην ελκύονται στον κλάδο σπουδαστές με αυξημένα προσόντα.
- Ανυποληψία εκ μέρους των τουριστικών επιχειρήσεων: Διαπιστώνεται μειωμένη εκτίμηση για την ποιότητα της παρεχόμενης τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης από τις τουριστικές επιχειρήσεις, που την θεωρούν κατώτερη των προσδοκιών τους, μη αντιστοιχούσα επαρκώς στις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες.
- Ανεπαρκή σύνδεση με την παραγωγή: Η σύνδεση της εκπαίδευσης με την παραγωγή, κυρίως όσον αφορά το θεσμό της πρακτικής άσκησης, είναι χαλαρή.
- Ανεπαρκές επίπεδο έρευνας: Παρόλη τη σημασία του ο ελληνικός τουρισμός δεν έτυχε της δέουσας προσοχής όσον αφορά την επιστημονική έρευνα. Αυτό οφείλεται εν μέρει: (α) στο ότι μέχρι πρόσφατα, σχεδόν αποκλειστικά, η Διεύθυνση Μελετών του ΕΟΤ, με τις γνωστές ανεπάρκειες του Οργανισμού, ασχολούνταν με αυτά τα θέματα, (β) σε τριτοβάθμιο επίπεδο, τα μεν Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.), χωρίς μεταπτυχιακές σπουδές, με ανεπάρκεια ικανοποιητικών υποδομών, χρηματοδότησης και κατάλληλου ερευνητικού και διοικητικού προσωπικού, δεν μπορούν να διεκδικήσουν δάφνες σε αυτόν τον τομέα, τα δε Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, χωρίς προπτυχιακές σπουδές, με μόλις τα τελευταία χρόνια να έχουν ιδρύσει τρία αυθύπαρκτα τμήματα μεταπτυχιακών σπουδών, δεν έχουν, μέχρις στιγμής, να επιδείξουν σημαντικό έργο.

Προτάσεις αναμόρφωσης της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης:

Με βάση τις διαπιστώσεις της προηγούμενης παραγράφου, προτείνονται τα ακόλουθα μέτρα βελτίωσης της ποιότητας της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης:

1. Ενοποίηση εποπτικών αρχών: Προτείνεται όλα τα ιδρύματα και σχολές που παρέχουν τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση να υπαχθούν στον έλεγχο του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Αυτό αφορά ειδικότερα τα υπαγόμενα στο Υπουργείο Ανάπτυξης εκπαιδευτικά ιδρύματα, δηλαδή, τις ελεγχόμενες από τον Ε.Ο.Τ. Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης (ΣΤΕ) και τα Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών. Οι ΣΤΕ αποτελούν τις αρχαιότερες μονάδες τουριστικής εκπαίδευσης και έχουν συμβάλει σημαντικά στην παραγωγή ικανών στελεχών και λοιπού προσωπικού, αντιμετωπίζουν όμως οργανωτικά προβλήματα, όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, και δεν υφίσταται πλέον λόγος για τη διατήρηση του σημερινού τους καθεστώτος, δηλαδή της υπαγωγής τους στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Αν η ίδια νοοτροπία επικρατούσε και για άλλες ειδικεύσεις θα είχαμε λ.χ. υπαγωγή όλων των οικονομικών και παραγωγικών σχολών και πανεπιστημίων στα Υπουργεία Οικονομικών και Ανάπτυξης, των γεωργικών σχολών και πανεπιστημίων στο Υπουργείο Γεωργίας κ.ο.κ. Κατόπιν των ανωτέρω, προτείνεται οι μεν δευτεροβάθμιες ΣΤΕ, να γίνουν ΤΕΕ, οι δε δύο ανώτερες σχολές, της Ρόδου και του Αγίου Νικολάου της Κρήτης, να αναβαθμιστούν σε τμήματα Τ.Ε.Ι. Τα Εργαστήρια Ελευθέρων Σπουδών (ΕΕΣ) προσφέρουν ακαδημαϊκούς τίτλους, μέχρι και διδακτορικά, έστω και μη αναγνωριζόμενα μέχρι στιγμής από το ΔΙΚΑΤΣΑ, με το σύστημα franchise. Βέβαια, αυτό αποτελεί γενικότερο πρόβλημα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος και είναι ενδεικτικό της υποκρισίας και σχιζοφρένειας που κυριαρχεί στη ελληνική κοινωνία. Από την μια έχουμε ουσιαστικά μη ελεγχόμενες από την Πολιτεία σχολές, που προσφέρουν «τριτοβάθμια» εκπαίδευση με καθαρά κερδοσκοπικά κριτήρια και από την άλλη τα Τ.Ε.Ι., τα οποία μόλις πρόσφατα άρχισαν να προσφέρουν μεταπτυχιακές σπουδές, και αυτές μόνο σε συνεργασία με Α.Ε.Ι. Επιπλέον, το Ελληνικό σύνταγμα απαγορεύει τη

2. Έλεγχος-πιστοποίηση τουριστικών σπουδών: Σε όλα τα επίπεδα σπουδών τουριστικής κατεύθυνσης είναι απαραίτητη η άμεση έναρξη λειτουργίας μηχανισμών αξιολόγησης (εσωτερικής και, κυρίως, εξωτερικής) και η συνακόλουθη λήψη πιστοποίησης σύμφωνα με τα διεθνώς κρατούντα.
3. Εισαγωγή αρχών μανάτζμεντ ολικής ποιότητας: Η επιτυχής πιστοποίηση των σπουδών προϋποθέτει τη λειτουργία κατά την εκπαιδευτική διαδικασία των αρχών του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας, όπως συμβαίνει σε πολλές παραγωγικές διαδικασίες. Δεν νοείται αυξημένη παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, χωρίς την εισαγωγή των ως άνω αρχών. Όμως, για να εφαρμοσθούν οι παραπάνω αρχές, χρειάζεται να καταπολεμηθούν όλες οι αγκυλώσεις που προκύπτουν από το δημόσιο χαρακτήρα της τουριστικής εκπαίδευσης, όπως περιγράφηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, και η πρόσληψη ειδικών μανάτζερ εκλεγμένων αξιοκρατικά.
4. Αναβάθμιση των τριτοβάθμιων τουριστικών σπουδών: Πολλοί εκπρόσωποι τουριστικών οργανισμών, οικτίρουν το γεγονός ότι δεν υφίστανται πανεπιστημιακές τουριστικές σπουδές, παραγνωρίζοντας ή ακόμη και υποτιμώντας την προσφορά των Τμημάτων Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΤΤΕ) των Τ.Ε.Ι. Παράλληλα, μερικά Α.Ε.Ι., ενίοτε υποκινούμενα ή υποστηριζόμενα από τους τοπικούς φορείς επαρχιακών πόλεων, επιδιώκουν την ίδρυση αντίστοιχων τμημάτων. Τα Α.Ε.Ι. έχουν την τάση να παρεισδύουν (εισπηδούν, για να χρησιμοποιήσουμε ένα εκκλησιαστικό όρο, που είναι και του συρμού στις ημέρες μας) σε ειδικότητες που ήταν αντικείμενο σπουδών μόνον των Τ.Ε.Ι. Καταυτό τον τρόπο δημιουργείται μια παιδεία δύο ταχυτήτων, εις βάρος βεβαίως των θεωρούμενων από μερικούς πανεπιστημιακούς κύκλους «παιδιών ενός κατώτερου θεού», δηλαδή των Τ.Ε.Ι. Παρά τα παραπάνω αναγραφόμενα, στο πλαίσιο της ανταγωνιστικότητας, δεν έχουμε αντίρρηση στη δημιουργία

- Να αναβαθμισθούν τα Τ.Ε.Ι. με εξίσωση μισθών, όρων απασχόλησης, πιστώσεων κλπ κατά τα αντιστοίχως ισχύοντα για τα Α.Ε.Ι.
- Να επιτραπούν και στα Τ.Ε.Ι. να λειτουργήσουν αυθύπαρκτα τμήματα μεταπτυχιακών σπουδών χωρίς την κηδεμονία των Α.Ε.Ι. Μέχρις στιγμής σε κανένα από τα επτά ΤΤΕ των ΤΕΙ δεν υφίστανται μεταπτυχιακές τουριστικές σπουδές. Ειδικότερα για τον τουρισμό θα είναι πολύ χρήσιμο στα ιδρυόμενα μεταπτυχιακά τμήματα να διδάσκονται ΟΛΑ τα μαθήματα στην αγγλική. Έτσι, αφενός θα προσελκυστούν φοιτητές από άλλες χώρες, ιδίως τις γειτονικές, αφετέρου θα διευκολυνθούν οι ανταλλαγές φοιτητών στα πλαίσια των ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Πρέπει εδώ να τονιστεί ότι η λειτουργία αυθύπαρκτων μεταπτυχιακών τμημάτων στα ΤΕΙ θα συντελέσει αποφασιστικά και στην αναβάθμιση των προπτυχιακών σπουδών.
- Να ιδρύονται τμήματα τουριστικών σπουδών μόνον σε πόλεις και περιοχές με ανεπτυγμένη τουριστική προσφορά, τα δε υπάρχοντα να μεταφερθούν επίσης σε αντίστοιχες περιοχές.
- τα υπάρχοντα ΤΤΕ των ΤΕΙ να λειτουργήσουν σε σύγχρονες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις κατά το πρότυπο των σχολών του Ε.Ο.Τ. (λ.χ. ΑΣΤΕΡ) και μερικών ιδιωτικών, όπως το Alpine Center, το Porto Carras Campus κ.α.
- Να απαλλαγούν τα Τ.Ε.Ι. από τον ασφυκτικό έλεγχο του Ινστιτούτου Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Ι.Τ.Ε.) που έχει ως συνέπεια την έλλειψη ευελιξίας, ιδίως όσον αφορά τα προγράμματα

5. Ισόρροπη ανάπτυξη όλων των βαθμίδων τουριστικής εκπαίδευσης: Ο τουρισμός είναι μια οικονομική δραστηριότητα εντάσεως εργασίας με μεγάλες απαιτήσεις σε κατώτερο και μεσαίο εργατικό δυναμικό. Απαιτείται, λοιπόν, εκπαίδευση και κατάρτιση αυτού του προσωπικού και μάλιστα καθ' όλη τη διάρκεια της ενασχόλησής τους με το επάγγελμα (δια βίου εκπαίδευση). Χωρίς την ποιοτική άνοδο της μόρφωσης αυτών των προσώπων, η όλη προσπάθεια για βελτίωση της τουριστικής προσφοράς δεν θα ευοδωθεί. Το ζητούμενο, λοιπόν, είναι να δοθεί προσοχή στην ποιοτική ανάπτυξη της παρεχόμενης στα κατώτερα και μεσαία στελέχη εκπαίδευσης και κατάρτισης μέσω των ΤΕΕ, ΙΕΚ, ΚΕΚ, των υπό ίδρυση ινστιτούτων δια βίου εκπαίδευσης, των ίδιων των τουριστικών επιχειρήσεων και άλλων φορέων που προσφέρουν σχετικές υπηρεσίες.
6. Ενίσχυση της τουριστικής επιστημονικής έρευνας: Η ίδρυση μεταπτυχιακών τμημάτων τουριστικών σπουδών σε Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. θα δώσει σημαντική ώθηση στην επιστημονική έρευνα, που σημαντικά υπολείπεται του επιθυμητού. Παράλληλα, πρέπει να ιδρυθούν ερευνητικά ινστιτούτα από Α.Ε.Ι και Τ.Ε.Ι. κατά περιφέρειες, όπως λ.χ. την περιφέρεια της Μακεδονίας-Θράκης. Υπενθυμίζεται το έλλειμμα σε πληροφόρηση και η απροθυμία και υστέρηση (και όχι μόνον χρονική) των σχετικών υπηρεσιών του Ε.Ο.Τ. στη δημοσιοποίηση των αναγκαίων στατιστικών στοιχείων, στοιχείο ανασταλτικό για εκπόνηση σοβαρών τουριστικών μελετών.
7. Ενίσχυση των δεσμών της εκπαίδευσης με την τουριστική βιομηχανία: Απαιτείται ισχυροποίηση των χαλαρών δεσμών της τουριστικής εκπαίδευσης με τον επιχειρηματικό κόσμο, όχι μόνο με τη δημιουργία αποτελεσματικότερης διασύνδεσης για την πρακτική άσκηση και την επαγγελματική αποκατάσταση των αποφοίτων αλλά σε πολλά άλλα σημεία διεπαφής, όπως είναι η κατάρτιση ρεαλιστικών προγραμμάτων σπουδών κ.α. Εν προκειμένω, πρέπει να ενισχυθούν τα γραφεία διασύνδεσης και να

Επίλογος

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα προαναφέρθηκαν, καθίσταται προφανής η ανάγκη ενίσχυσης και βελτίωσης της τουριστικής εκπαίδευσης, προκειμένου η χώρα να αντιμετωπίσει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στον τομέα της προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών.

Η ενίσχυση και βελτίωση της εκπαίδευσης που παρέχεται στις διάφορες σχολές είναι ένας αναγκαίος στόχος ο οποίος όμως μόνο μακροπρόθεσμα μπορεί να αντιμετωπιστεί και οποιαδήποτε αποτελέσματα μόνο μακροπρόθεσμα μπορούν να γίνουν αισθητά.

Αντίθετα, η άλλη μορφή εκπαίδευσης, δηλαδή η επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση που υλοποιείται μέσω προγραμμάτων σεμιναρίων από τις εκπαιδευτικές δομές των ιδίων των επιχειρήσεων είτε από τις εκπαιδευτικές δομές ειδικευμένων φορέων, είναι εκείνη η οποία μπορεί άμεσα να συντελέσει στην κάλυψη των αναγκών σε ειδικευμένο προσωπικό και να βελτιώσει το γενικότερο επίπεδο ειδίκευσης του προσωπικού του τουριστικού τομέα.

Η επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση παρακάμπτει την δυσκινησία της βασικής εκπαίδευσης και μπορεί να είναι σύγχρονη και να αναπροσαρμόζεται συνεχώς.

Η επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση είναι αναγκαία ακόμη και στο ειδικευμένο προσωπικό που έχει αποφοιτήσει από τουριστικές σχολές και που ήδη απασχολείται για μεγάλο χρονικό διάστημα στις τουριστικές επιχειρήσεις και τούτο διότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ραγδαία εξέλιξη στην διαμόρφωση νέων αναγκών. Δημιουργούνται νέα και πολυπλοκότερα τουριστικά προϊόντα, νέες τουριστικές διαδικασίες και περισσότερες και πλέον εξειδικευμένες απαιτήσεις των τουριστών με αποτέλεσμα η ειδίκευση του παραπάνω προσωπικού να καθίσταται ανεπαρκής.

Η εν λόγω εκπαίδευση απευθύνεται συνεπώς σε όλους:

Στους ανέργους που θέλουν να αποκτήσουν νέα προσόντα. Σ' αυτούς που θέλουν να αλλάξουν επάγγελμα και να μεταπηδήσουν σε πιο προσοδοφόρα απασχόληση. Στους όχι καλά εκπαιδευμένους πτυχιούχους και στους παλαιούς που πρέπει να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα.

Είναι προφανές επομένως ότι θα πρέπει να διαμορφωθούν νέες συγκεκριμένες προτάσεις για επαγγελματική κατάρτιση και να ενταχθούν στις ενέργειες συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, οι οποίες άλλωστε χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Ταμείο (Ε.Κ.Τ.).

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Κραβαρίτης Κώστας, «Επαγγελματικός Τουρισμός», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
2. Σιτάρας Θωμάς, 2007, «Εισαγωγή στην θεωρία του Τουρισμού», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
3. Lickorish J. Leonard, 2004, «Μια εισαγωγή στον Τουρισμό», Εκδόσεις Κριτική.
4. Page J. Stephen, «Εισαγωγή στον Τουρισμό, το τουριστικό μανατζμεντ στον 21^ο αιώνα», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
5. Σκουλάς Νίκος, «Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία» Εκδόσεις NSA, Αθήνα.
6. Schuhmann George, 2006, «Δια βίου εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση», Εκδόσεις Ευρωπαϊκές τεχνολογικές εκδόσεις, Αθήνα.
7. Κολτσιδόπουλος Γεώργιος, 2005, «Τουρισμός, θεωρητική προσέγγιση», Εκδόσεις Ελλήν, Αθήνα.
8. Ηγουμενάκης Νίκος, 2004, «Τουρισμός, βασικές έννοιες», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
9. Λαζανά Φιλιώ, 2003, «Εισαγωγή στον Επαγγελματικό Τουρισμό», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
10. Ηγουμενάκης Νίκος, 2000, «Τουρισμός και Ανάπτυξη», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
11. Jarvis Peter, 2004, «Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, θεωρία και πράξη» Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
12. Ρούπας Βασίλης, 1996, «Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
13. Καψάλης Αχιλλέας, 2006, «Επαγγελματισμός στην συνεχιζόμενη εκπαίδευση», Εκδόσεις Τυπωθητω.
14. Επιχειρηματικό Συμβούλιο του ΠΟΤ, «Συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού», Εκδοσεις Επιχειρηματικό Συμβούλιο του ΠΟΤ.
15. Jarvis Peter, 2003, «Το νόημα της δια βίου μάθησης για την δια βίου εκπαίδευση», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

16. Αμίτσης Γαβριήλ, 2000, «Θεσμοί και πολιτικές επαγγελματικής κατάρτισης. Η ευρωπαϊκή πρόκληση και η εξέλιξη του εθνικού συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

1. Pearson Education, 1998, « *Global Tourism*», Oxford.
2. Elsevier Science & Technology, 2007, «*Developments in tourism research*».
3. Elsevier Science & Technology, 2005, «*An International handbook of tourism education*».
4. Jarvis Peter, 2003, «*Adult education and lifelong learning*» Published Taylor & Francis Ltd.
5. Jarvis Peter, 2001, «*Twentieth century thinkers in adult and continuing education*», Published Taylor & Francis Ltd.
6. Jarvis Peter, 2003, «*Adult and continuing education*», Published Taylor & Francis Ltd.
7. European centre for the Develo, 2001, «*Transition from education to working life*», Published EOK, Luxembourg.
8. Chapman Aspin, 2005, «*Lifelong Learning: concepts and conceptions*».

Περιοδικά

1. Τσάρτας Πάρις-εκδότης, «Tourismos», Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
2. Λύτρας Περικλής, «*Τουριστική Επιστημονική Επιθεώρηση*», Εκδόσεις Interbooks.
3. Λαλούμης Δημήτρης, «*Τουριστικά θέματα*».

Internet

1. www.otek.edu.gr
2. www.eot.gr
3. www.sete.gr
4. www.google.gr
5. www.touristnews.gr
6. www.traveldailynews.gr
7. www.touristikiekpaideysi.gr
8. www.ethnos.gr
9. www.poeeyte.gr
10. www.touristiki-agera.gr
11. www.ypakp.gr
12. www.kpad.gr
13. www.hotel-restaurant.gr
14. www.acci.gr
15. www.minedu.gov.gr
16. www.gsae.edu.gr
17. www.mbatourism.gr
18. www.diorismos.gr
19. www.nsa.gr
20. www.studysmart.gr
21. www.ekt.gr
22. www.alfavita.gr
23. www.intravelreport.gr
24. www.atem.gr
25. <http://europa.eu>