



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ JEAN MONNET  
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

JEAN MONNET EUROPEAN CENTRE OF EXCELLENCE  
NATIONAL AND KAPODISTRIAN UNIVERSITY OF ATHENS

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

*Ελευθερία Γκρίμπα*  
*Μαρία Καραμπάτσου*  
*Αικατερίνη Πατσούρα*



Α Π Ρ Ι Λ Ι Ο Σ 2 0 1 6

Copyright 2016

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ JEAN MONNET  
ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
Κλεομένους 22Α, 106 75 Αθήνα  
Τηλ. 210 72 20 508 Fax: 210 3617711  
Email: [jmcenter-athens@pspa.uoa.gr](mailto:jmcenter-athens@pspa.uoa.gr), [www.jmc.pspa.uoa.gr](http://www.jmc.pspa.uoa.gr)

All rights reserved

---

*Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet δεν υιοθετεί ως ίδρυμα πολιτικές ή άλλες θέσεις. Καταβάλλει, μάλιστα, προσπάθεια να παρουσιάζονται στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του και στο μέτρο του δυνατού όλες οι υπάρχουσες απόψεις. Οι αναλύσεις και οι γνώμες που δημοσιεύονται σε όλες τις εκδόσεις του Ευρωπαϊκού Κέντρου Αριστείας Jean Monnet θα πρέπει να αποδίδονται αποκλειστικά στους ίδιους τους συγγραφείς και να μην θεωρούνται ότι αντιπροσωπεύουν απαραίτητα τις απόψεις του Κέντρου, του Διοικητικού Συμβουλίου του, της διεύθυνσης ή των κατά περίπτωση και καθ' οιονδήποτε τρόπο συνεργαζομένων φορέων.*

*The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.*

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>3</b>
<b>Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού (Τομέας Τουρισμού)</b> .....	<b>3</b>
<b>ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ</b> .....	<b>6</b>
<b>Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ: η περίπτωση του ΙΝΣΕΤΕ</b> .....	<b>7</b>
<b>Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> .....	<b>8</b>
<b>Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: case study του Domotel Hotels &amp; Resorts</b> .....	<b>9</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>11</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b> .....	<b>12</b>

# Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

*Ελευθερία Γκρίμπα*

*Μαρία Καραμπάτσου*

*Κατερίνα Πατσούρα*

*“The most important contribution management  
needs to make in the 21<sup>st</sup> century is to increase  
the productivity of knowledge work  
and the knowledge worker”*

*(Peter Drucker)*

### **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

“Ο Τουρισμός είναι μια σπουδαία αναπτυσσόμενη τουριστική επιχείρηση παγκοσμίως. Είναι μια επιχείρηση από ανθρώπους για ανθρώπους. Και σαν τέτοια θα πρέπει να μελετάται”. Αυτή θα μπορούσε να είναι η φράση-συμπέρασμα που απορρέει από τις αναφορές όλων των παρευρισκόμενων και των ομιλητών της ημερίδας «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στον Τουρισμό».

### **Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού (Τομέας Τουρισμού)**

Η τουριστική εκπαίδευση στη χώρα μας αποτελεί, αφενός όσον αφορά στη δημόσια εκπαίδευση, αρμοδιότητα του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού (Τομέας Τουρισμού), του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (τομέας

Παιδείας )<sup>1</sup> και του Υπουργείου Εργασίας ,Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (Τομέας Εργασίας)<sup>2</sup> και αφετέρου όσον αφορά στην ιδιωτική εκπαίδευση ευθύνη Ιδιωτικών ΙΕΚ και Κολλεγίων.

Αναλυτικότερα, στο Υπουργείο Οικονομίας , Ανάπτυξης και Τουρισμού (Τομέας Τουρισμού) ανήκουν α) οι Επαγγελματικές Σχολές (ΕΠ.ΑΣ.), β) τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.), γ) οι Ανώτερες Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.Τ.Ε.), δ) οι Σχολές Ξεναγών, καθώς επίσης και τα ε) Προγράμματα Μετεκπαίδευσης.

Ως προς το πρώτο, αναφερόμαστε στις **Επαγγελματικές Σχολές Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης**<sup>3</sup>, ενώ οι κυριότερες ειδικότητες είναι οι ακόλουθες: Μαγειρικής Τέχνης, Ζαχαροπλαστικής Τέχνης και Ξενοδοχειακών - Επισιτιστικών Υπηρεσιών, στις οποίες οι εκπαιδευόμενοι εξειδικεύονται στους αντίστοιχους τομείς που επιλέγουν ως κατεύθυνση.

Η επόμενη κατηγορία των **Ι.Ε.Κ.** αποτελεί ουσιαστικά μεταδευτεροβάθμια αρχική επαγγελματική κατάρτιση και οι ειδικότητες που την απαρτίζουν είναι οι κάτωθι: τεχνικός μαγειρικής τέχνης, Ειδικός Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών και Τροφοδοσίας, Υπάλληλος Τουριστικού Γραφείου, Ειδικός Θαλασσοθεραπείας- SPA. Πρόκειται για διακριτή επαγγελματική βαθμίδα που εντάσσεται σε ανώτερο ιεραρχικά επίπεδο στο Εθνικό Πλαίσιο Προσόντων (ΕΟΠΠΕΠ).

Στις **Α.Σ.Τ.Ε.** ανήκουν οι εξής δυο σχολές: η Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης Ρόδου (Α.Σ.Τ.Ε.Ρ.)<sup>4</sup> και η Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης Κρήτης (Α.Σ.Τ.Ε.Κ.)<sup>5</sup> πρώην Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης Αγίου Νικολάου (Α.Σ.Τ.Ε.Α.Ν.) των οποίων το πρόγραμμα σπουδών καθορίζεται από το ΦΕΚ

---

<sup>1</sup> Παρέχεται εκπαίδευση, τόσο δευτεροβάθμια και αρχική επαγγελματική κατάρτιση (Σ.Ε.Κ.-Ι.Ε.Κ.), όσο και τριτοβάθμια (ΑΕΙ-ΑΤΕΙ).

<sup>2</sup> Παρέχεται, μέσω του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), τόσο δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όσο και αρχική επαγγελματική κατάρτιση (Σ.Ε.Κ.-Ι.Ε.Κ.)

<sup>3</sup> Μετά το ν.4186/2013 του Υπουργείου Παιδείας η μορφή αυτή καταργείται και, σύμφωνα με τις μεταβατικές διατάξεις, οι ΕΠΑΣ ολοκλήρωσαν τη λειτουργία τους το 2015.

<sup>4</sup> <http://www.aster.edu.gr/>

<sup>5</sup> <http://astcrete.edu.gr/> Στην επίσημη ιστοσελίδα της σχολής υπάρχουν αναλυτικές πληροφορίες για το Ιστορικό - Προφίλ της ΑΣΤΕΚ, τις Προϋποθέσεις φοίτησης, τη Διαδικασία εισαγωγής, τη Φοίτηση και το Πρόγραμμα Σπουδών.

443/B/11-4-2006, ενώ ο Κανονισμός Σπουδών από το ΦΕΚ 2340/B/11-12-2007. Στόχος αποτελεί η παροχή άρτιας εκπαίδευσης, ανώτερων στελεχών, στην ειδικευση διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Λαμβάνοντας, μάλιστα, υπόψη οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των τουριστών εξαρτώνται από την άρτια επαγγελματική κατάρτιση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, το πρόγραμμα σπουδών προσαρμόζεται συνεχώς πάνω στις σύγχρονες απαιτήσεις του επαγγέλματος. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι από τη μια πλευρά, σε όλους τους φοιτητές παρέχονται: δωρεάν φοίτηση, αμειβόμενη πρακτική άσκηση, υποτροφίες για σπουδές στο εξωτερικό σε μεταπτυχιακό επίπεδο και από την άλλη πλευρά, οι απόφοιτοι έχουν μεγάλα ποσοστά απορρόφησης στον κλάδο (Άρθρο 33 του ν. 3105/2003 περί επαγγελματικής αποκατάστασης και δικαιώματα του πτυχιούχου των ΑΣΤΕ).

Οι **Σχολές Ξεναγών**, από ιδρύσεως τους, λειτούργησαν κάτω από την ομπρέλα του εκάστοτε Υπουργείου Τουρισμού ή των εποπτευόμενων φορέων του. Πρόκειται για αδιαβάθμιτες σχολές με ειδικές εξετάσεις εισαγωγής, οι οποίες όμως έχουν μεγάλη ζήτηση και από αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Δυστυχώς, η λειτουργία τους<sup>6</sup> έχει ανασταλεί τα τελευταία χρόνια και λειτουργούν μόνο τα ταχύρρυθμα προγράμματα κατάρτισης στο Επάγγελμα του Ξεναγού, σύμφωνα με το ν. 710/1977 «Περί ξεναγών» (Φ.Ε.Κ. 283/Α'), όπως τροποποιήθηκε από τον ν.4093/2012 (Φ.Ε.Κ. 222/Α')<sup>7</sup>.

Η ελληνική πρακτική έχει αποδείξει ότι τα **Προγράμματα Μετεκπαίδευσης** είναι αναγκαία και απαραίτητα προκειμένου οι συμμετέχοντες να συμπληρώσουν τις θεωρητικές γνώσεις τους, αλλά και να ενισχυθεί ο βαθμός διασύνδεσης της εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της τουριστικής αγοράς. Βασική τους επιδίωξη αποτελεί η προσαρμογή των θεωρητικών γνώσεων μετεκπαιδευόμενων στις πραγματικές ανάγκες της παραγωγικής διαδικασίας, εξειδικεύοντας και ενισχύοντας τις δεξιότητές τους. Έτσι εξασφαλίζεται η συνεχής ανανέωση - προσαρμογή γνώσεων και δεξιοτήτων του τουριστικού στελεχιακού δυναμικού, εξασφαλίζοντας για τους συμμετέχοντες καλύτερες προοπτικές για μια επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία στον τουριστικό - ξενοδοχειακό κλάδο.

<sup>6</sup> και των τεσσάρων σχολών: Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Κέρκυρα και Ηράκλειο Κρήτης (σύμφωνα με το Π.Δ. 112/2014 δηλαδή με το νέο οργανόγραμμα του Υπουργείου).

<sup>7</sup> <http://www.mintour.gov.gr/el/Education/xenagoi/> Το αναλυτικό πρόγραμμα των σεμιναρίων καθορίζεται με την υπ' αριθμ. 18062/20.12.2012 υπουργική απόφαση (Φ.Ε.Κ. 3401 Β').

## ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ

Σύμφωνα με την Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργατών Επισιτισμού και Υπαλλήλων Τουριστικών Επαγγελματιών (Π.Ο.Ε.Ε.Υ.Τ.Ε.) παρουσιάζεται σημαντικό έλλειμμα στα «ποιοτικά χαρακτηριστικά» της εκπαίδευσης, τονίζοντας την καταγραφή φαινομένων πρόσληψης προσωπικού ευκαιρίας<sup>8</sup>, την καταβολή χαμηλών αμοιβών και την έλλειψη ασφαλιστικής κάλυψης<sup>9</sup>. Για όλα αυτά τονίζεται η ανάγκη για καλύτερες και ποιοτικότερες σχέσεις απασχόλησης, ενώ επισημαίνεται η επιτυχία στη διατήρηση της Κλαδικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας<sup>10</sup> στον ξενοδοχειακό τομέα -δυστυχώς δεν ισχύει το ίδιο στο επισιτισμό-. Παράλληλα, προτείνεται να επιβληθεί «ελάχιστη σύνθεση προσωπικού<sup>11</sup>» στα ξενοδοχεία, καθώς και δημιουργία Παρατηρητηρίου προκειμένου να υπάρχει συστηματική παρακολούθηση νέων τάσεων και εκπαιδευτικών αναγκών, προς όφελος του τουρισμού και των εργαζομένων στον κλάδο.

Ωστόσο, αποτελεί κοινή συνισταμένη το γεγονός ότι ποιοτικότερη τουριστική εκπαίδευση <sup>12</sup> χρειάζεται να υποστηριχθεί από τις αντίστοιχες βαθμίδες μέσω επικαιροποιημένων αναλυτικών προγραμμάτων, εκπαιδευτικού υλικού, παιδαγωγικών μεθόδων διδασκαλίας που θα είναι πλήρως εναρμονισμένα με τις εκάστοτε εκπαιδευτικές τουριστικές ανάγκες<sup>13</sup>.

---

<sup>8</sup> Περιπτώσεις voucher, σε όλη την Ελλάδα και ψευδομαθητείας, κυρίως, στην Περιφέρεια.

<sup>9</sup> Σε όλο τον τουριστικό κλάδο, κυρίως, όμως, σε χώρους όπως αυτός του επισιτισμού.

<sup>10</sup> Συλλογική Σύμβαση Εργασίας (Σ.Σ.Ε.) στις 16.2.2016, «Για τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όλης της χώρας (Π.Κ. 1/18-2-2016)».

<sup>11</sup> Με το να πληρούνται κάποια ελάχιστα κριτηρια.

<sup>12</sup> «Διεθνικό FORUM Ανταλλαγής Απόψεων και Εμπειριών σχετικά με την Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση» που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 2002-2006 από το Υπουργείο Τουρισμού, εντάχθηκε στο Ε.Π. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ, Μέτρο 8.1 «Εκπαίδευση και κατάρτιση στον τομέα του τουρισμού» (Δράση 8.1.2 «Ανάπτυξη δικτύων Εθνικών και Διεθνών Συνεργασιών»).

<sup>13</sup> «Μελέτη Διαμόρφωσης Εκπαιδευτικού Προγράμματος Τουριστικών Σχολών», εκπόνηση από το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) για την Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Εφαρμογής του Υπουργείου Τουρισμού (ΕΥΣΥΕΤ), 2015.



## **Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ: η περίπτωση του ΙΝΣΕΤΕ**

Στον ιδιωτικό τομέα, οι εξειδικευμένες ικανότητες σε συνδυασμό με την συμπεριφορά του εργαζομένου είναι τα στοιχεία που θα διαφοροποιήσουν το αποτέλεσμα κατά την διεκπεραίωση του εκάστοτε έργου επιτυγχάνοντας τα βέλτιστα αποτελέσματα. Σκοπός του ΙΝΣΕΤΕ και άλλων φορέων εκπαίδευσης και κατάρτισης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η ανάπτυξη των κοινωνικών, οργανωτικών και τεχνικών δεξιοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την διαμόρφωση επαγγελματιών έτοιμων για την διαχείριση και την επίλυση διαφόρων απαιτήσεων και παραπόνων και με την ικανότητα να δημιουργήσουν στενές σχέσεις αφοσίωσης και εμπιστοσύνης με τον Τουρίστα.

Το ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΣΕΤΕ ως μια Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία που ιδρύθηκε στις αρχές του 2013, με πρωτοβουλία του ΣΕΤΕ, από τέσσερις εταίρους με έντονη δραστηριοποίηση σε κρίσιμα πεδία της ελληνικής τουριστικής αγοράς, αποτελεί τον συνδυαστικό κρίκο για την αναβάθμιση της ποιότητας των τουριστικών επιχειρήσεων, την ενημέρωση των ενδιαφερομένων, την διάχυση της γνώσης και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσα από μια σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων εξειδίκευσης, αναλύσεων και διαγνώσεων των εκπαιδευτικών αναγκών του κλάδου. Εκπαιδεύσεις ανέργων, διασύνδεση με τα προγράμματα VOUCHER, εξειδικευμένα σεμινάρια και ημερίδες για επαγγελματίες, αξιολογήσεις εκπαιδευτικών προγραμμάτων, υποστήριξη και παρουσία πανεπιστημιακών προγραμμάτων, summer schools, Fieldtrips φοιτητών σε τουριστικές επιχειρήσεις, συμμετοχή στο πρωτοποριακό πρόγραμμα για νέους Regeneration και στρατηγικές μελέτες ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι λίγες από τις δράσεις που αναλαμβάνει το ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΣΕΤΕ με σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων στον Τουριστικό τομέα.

Επενδύοντας επομένως στον ανθρώπινο παράγοντα, μέσα από την στοχευμένη και εφαρμόσιμη δια βίου μάθηση είναι δυνατή η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και η ποιοτική φιλοξενία των επισκεπτών, μετατρέποντας το ‘‘πέρασμά’’ τους σε τακτική επιλογή προορισμού διακοπών. Αυτά που έχει να επιδείξει ο τόπος μας είναι τα απλά,



τα καθημερινά. Η αυθεντικότητά μας, η φιλοξενία μας, η κοινωνική συνοχή, η ποιότητα των ανθρώπων, η δημιουργικότητά μας. Με μια λέξη, η **ταυτότητά** μας.

## **Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα είναι ότι οι ευκαιρίες σπουδών και ο βαθμός εξειδίκευσης που προσφέρει το εκπαιδευτικό σύστημα δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς. Σε αντίθεση με τις αντίστοιχες σχολές του εξωτερικού, όπως *École hôtelière de Lausanne*, όπου οι φοιτητές απολαμβάνουν τα οφέλη ενός ολοκληρωμένου συστήματος εκπαίδευσης, το οποίο τους παρέχει τόσο την απαραίτητη θεωρητική γνώση όσο και την δυνατότητα πρακτικής άσκησης σε τουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, στην Ελλάδα το εκπαιδευτικό σύστημα χρήζει άμεσης αναδιοργάνωσης και προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς, προκειμένου οι σπουδαστές να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας. Η απουσία εκπαιδευτικών δομών σε συνδυασμό με τον εποχικό χαρακτήρα της απασχόλησης – μόνο ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων απασχολείται σε 12μηνη βάση -, αποτελούν αντικίνητρα για πολλούς νέους να επιλέξουν τον τουριστικό κλάδο και να επενδύσουν σε περαιτέρω γνώση και εξειδίκευση.

Παράλληλα, η οικονομική κρίση οδήγησε πληθώρα επιχειρήσεων στη μείωση αμοιβών, την αύξηση του ωραρίου και την εντατικοποίηση της εργασίας, ενώ ο οικογενειακός χαρακτήρας της πλειονότητας των επιχειρήσεων συχνά οδηγεί σε αδήλωτη εργασία και στην επιλογή ανειδίκευτου προσωπικού προκειμένου να μειωθεί το κόστος εργασίας και ασφαλιστικής κάλυψης.

Αποτέλεσμα της ως άνω πρακτικής είναι συχνά ο αποκλεισμός του εξειδικευμένου και με υψηλό μορφωτικό επίπεδο εργατικού δυναμικού από την τουριστική αγορά, γεγονός που αντανakλάται ποιότητα του παρεχόμενου τουριστικού προϊόντος.

## Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: case study του Domotel Hotels & Resorts

Οι τουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμοί ωστόσο μπορούν και οφείλουν να συμβάλλουν ενεργά στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους και την περαιτέρω επιμόρφωσή τους. Καθώς ο τουρισμός είναι βασικός πυλώνας της ελληνικής οικονομίας και είναι ο τομέας στον οποίο οφείλουμε να επενδύσουμε και να εξελίξουμε με κάθε δυνατό τρόπο. Ένα μέσο από για τη επίτευξη αυτού του στόχου είναι η εκπαίδευση μέσω της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Ειδικότερα, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστή προσωπικότητα και η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει τις εσωτερικές διαδικασίες εκπαίδευσης, οι οποίες θα συμβάλλουν στην ανάδειξη και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του.

Συγκεκριμένα, η υιοθέτηση από μέρους της επιχείρησης μιας στρατηγικής με επίκεντρο τον εργαζόμενο και την περαιτέρω επιμόρφωσή του ξεκινάει με την **επιλογή** εκείνου του εργατικού δυναμικού, το οποίο πληρεί όχι μόνο την απαιτούμενη τεχνική κατάρτιση αλλά συγκεντρώνει και τις κατάλληλες προσωπικές δεξιότητες που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών σε έναν κλάδο όπως αυτός του τουρισμού, που συχνά χαρακτηρίζεται ως «εντάσεως εργασίας». Ακολουθεί η δημιουργία ενός συστήματος **συνεχούς εκπαίδευσης και αξιολόγησης**, το οποίο αποτελεί συνδυασμό μέγιστης απόδοσης και μέγιστης ικανοποίησης των εργαζομένων. Στρατηγικές όπως η Ενδυνάμωση (Empowerment), η δυνατότητα δηλαδή του ανθρώπινου δυναμικού να έχει εξουσία και υπευθυνότητα για την εργασία του, στο πλαίσιο των κατευθυντήριων οδηγιών για την επίτευξη των στόχων, που τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού (Holden, 1998)<sup>14</sup> και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δ.Ο.Π (Total Quality Management, TQM), δηλαδή ο τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήματος, κάθε δραστηριότητας ή λειτουργίας, κάθε μεμονωμένου ατόμου σε κάθε επίπεδο (Oakland, 1989)<sup>15</sup>, μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην καλλιέργεια της εταιρικής κουλτούρας και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.

---

<sup>14</sup> Σπυράκη Χριστίνα, Γρηγόρης Σπυράκης, *Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης*, Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων.

<sup>15</sup> Hatila V, Nordlund J., Yli-Hukkala K., *Total Quality Management by John S. Oakland*

Περαιτέρω, σημαντικό ρόλο παίζει η δημιουργία **μετρήσιμων στόχων** σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο με γνώμονα τον σαφή και ακριβή προσδιορισμό των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς και η **συνεχής εξέλιξη** των εργαζομένων μέσω των εφαρμοζόμενων τεχνικών εκπαίδευσης και εξειδίκευσης. Επιπλέον, η συμμετοχή των εργαζομένων στις λήψεις αποφάσεων, η δημιουργία θετικού κλίματος εργασίας και δίκαιων ανταμοιβών συντελούν στην ταύτιση από μέρους των εργαζομένων των στόχων της επιχείρησης με τους προσωπικούς, επιτυγχάνοντας έτσι τα βέλτιστα αποτελέσματα. Τέλος **η διαρκής παρακολούθηση, ο έλεγχος και ανατροφοδότηση των στόχων** που έχουν τεθεί σε ομαδικό και ατομικό επίπεδο καθώς και οι συνέργειες με άλλους εκπαιδευτικούς φορείς αποτελούν τα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού μάθησης, ο οποίος σύμφωνα με τον Peter Senge<sup>16</sup>, είναι μια αυτοδιοικούμενη οντότητα που εξελίσσεται μέσω της μάθησης.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα του τουρισμού καλείται να παίζει και η «**δυναδική επαγγελματική εκπαίδευση**» (Dual Vocational Education and Training System)<sup>17</sup>. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η UNEVOC, πρόκειται για την εκπαίδευση που συνδυάζει μαθητεία σε μια εταιρεία ή έναν ιδιωτικό φορέα και επαγγελματική εκπαίδευση σε επαγγελματικό σχολείο. Στην εταιρεία, ο μαθητευόμενος λαμβάνει πρακτική εκπαίδευση που συμπληρώνεται από θεωρητική διδασκαλία στο επαγγελματικό σχολείο. Καθώς πρόκειται για ένα σύστημα που είναι εμφανώς προσανατολισμένο στις ανάγκες της αγοράς εργασίας, οι τουριστικές επιχειρήσεις ωφελούνται από την εκπαίδευση και εξειδίκευση νέων επαγγελματιών που θα μπορούν στο μέλλον να στελεχώσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, ταυτόχρονα δε δίνεται μια σημαντική βοήθεια στην καταπολέμηση των συνεχώς αυξανόμενων ποσοστών ανεργίας.

---

<sup>16</sup> Senge P. M., Sterman J.D, 1991, *Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge USA

<sup>17</sup> Παϊδούση Χρύσα, 2014, *Δυϊκό σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης: Η γερμανική «αφήγηση» για τη σύνδεση εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας*, ΕΙΕΑΔ

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο Ελληνικός Τουρισμός είναι οι άνθρωποί του, είναι η ποιότητα των ανθρώπων, η ικανότητα ανάπτυξης δεσμών πιστότητας και αξιοπιστίας με τον επισκέπτη. Η χώρα μας λόγω της γεωγραφικής θέσης στον παγκόσμιο χάρτη, των ιστορικών μνημείων και των φυσικών της καλλονών είχε και έχει προοπτικές στον τουριστικό τομέα. Κάθε νομός, πόλη, χωριό, ατομική επιχείρηση, αν θέλουν, μπορούν να παράγουν-προσφέρουν τουριστικό προϊόν στην ελεύθερη οικονομία της παγκόσμιας αγοράς. Ο καλύτερος τρόπος για να προβλέψεις το μέλλον είναι να το εφεύρεις και οι επιχειρηματίες αν θέλουν – και θέλουν -, καινοτομούν. Ερευνώντας τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των υποψηφίων πελατών, συγχρονίζονται με αλλαγές. Αλλαγές του ευρύτερου οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, φυσικού, οικολογικού περιβάλλοντος επίσης τους επηρεάζουν. Οι επιχειρήσεις τις παρακολουθούν. Στην Ελλάδα ο τουρισμός συντελέσει ενεργά στην αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως αυτό της οικονομικής κρίσης και της ανεργίας. “Αυτός ο τόπος είναι η μαγιά που θα φουσκώσει το ψωμί μας”. Από εμάς χρειάζεται, με προσεκτική προσθήκη των υλικών, ένα καλό “ζύμωμα”. Το “ζύμωμα” είναι η επένδυση στον άνθρωπο. Η επένδυση στην ανάπτυξή του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Hatila V, Nordlund J., Yli-Hukkala K., *Total Quality Management by John S. Oakland*
2. Senge P. M., Sterman J.D, 1991, *Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge USA
3. Παϊδούση Χρύσα, 2014 *Δυϊκό σύστημα επαγγελματικής εκπαίδευσης: Η γερμανική «αφήγηση» για τη σύνδεση εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας*, ΕΙΕΑΔ
4. Σπυράκη Χριστίνα, Γρηγόρης Σπυράκης, *Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας βελτίωσης της οργανωσιακής απόδοσης*, Επιθεώρηση εργασιακών σχέσεων.