

INSETE

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Δημήτρης Τόλης

Certified Trainer and Executive Coach

(Senior Practitioner)



«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

# ΤΟ Ε-LEARNING & ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΣΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ



Ένα σημαντικό ερώτημα που απασχολεί πολλούς επαγγελματίες του τουρισμού είναι: Ποιοι είναι παράγοντες εκείνοι, οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν στη βιωσιμότητα και την επιτυχία μιας επιχείρησης στον τουριστικό τομέα;

Όλοι θα σκεφτούν εξ αρχής την τοποθεσία, τις υποδομές, το έξυπνο μάρκετινγκ, τη δικτύωση και τις καλές πρακτικές διοίκησης για τη μείωση του κόστους και την αύξηση της κερδοφορίας. Υπάρχει όμως και ένας παράγοντας επιτυχίας, που ενώ παίζει ένα σημαντικότερο ρόλο, συχνά είναι παραγνωρισμένος: **ο ανθρώπινος παράγοντας.**

Οι άνθρωποι μας, οι εργαζόμενοι, οι συνεργάτες μας, είναι αυτοί που μπορούν να κάνουν τους πελάτες μας να αισθανθούν μοναδικοί και να βιώσουν αξέχαστες εμπειρίες στην επιχείρησή μας, διασφαλίζοντας έτσι στην επιχείρηση φήμη, συστάσεις και επαναληψιμότητα.

Πώς όμως μπορεί μία επιχείρηση να δημιουργήσει τις συνθήκες για τη δημιουργία μοναδικών εμπειριών στους πελάτες της;

**1** Ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα είναι κατεξοχήν εποχικός, και αυτό δυσκολεύει το σχεδιασμό και την υλοποίηση μακροχρόνιων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.

**2** Οι εποχιακά εργαζόμενοι στον κλάδο, ιδιαίτερα στην περίπτωση που αλλάζουν εργοδότη ανά τουριστική περίοδο, δεν έχουν συχνά το χρόνο για ουσιαστική εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς την περίοδο που έχουν άφθονο χρόνο, συνήθως το χειμώνα, βρίσκονται εκτός εργασίας, ενώ όταν προσληφθούν, ο χρόνος που μεσολαβεί από την πρόσληψη μέχρι την αιχμή της τουριστικής περιόδου είναι συνήθως πολύ σύντομος.

**3** Ταυτόχρονα πολλές επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο, χωρίς βέβαια να λείπουν και οι φωτεινές εξαιρέσεις, επενδύουν λίγο ή και καθόλου στην εκπαίδευση των ανθρώπων τους, προσπαθώντας να συγκρατήσουν το κόστος διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο χαμηλότερο δυνατό.

**4** Ειδικά στην Ελλάδα οι αλληπάλληλες κρίσεις, η οικονομική, αλλά και η πιο πρόσφατη που αφορά στην πανδημία, επέφεραν πολλαπλά προβλήματα στον τουριστικό κλάδο. Δυσκολίες που συχνά μεταφράστηκαν σε περικοπές στα προγράμματα εκπαίδευσης, περισσότερο ανειδίκευτο ή μη ξενοδοχειακά συνειδητοποιημένο προσωπικό, αύξηση της ευκαιριακής εργασίας και συρρίκνωση στα οργανογράμματα.

Οι συνθήκες αυτές οδήγησαν τις εξελίξεις. Το διαδικτυο κατακλύστηκε μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα από online σεμινάρια, ημερίδες, συζητήσεις και διάφορα events που είχαν στόχο την ενημέρωση ή την εκπαίδευση. Σταδιακά άρχισε να αποκαλύπτεται όχι μόνο η δυναμική του διαδικτύου, αλλά και η σημαντική συνεισφορά του e-learning που μπορεί να προσφέρει τη λύση: Ευέλικτα εξατομικευμένη, άμεσα προσβάσιμη και χρήσιμη γνώση τη στιγμή ακριβώς που χρειάζεται (Just-in-Time).

Τι ακριβώς εννοούμε όμως με τον όρο e-learning και ποιες είναι οι καλές πρακτικές; e-Learning είναι η εξ αποστάσεως ηλεκτρονική μάθηση, που μπορεί να παίρνει πολλές μορφές ή και να συνδυάζεται με άλλες μορφές μάθησης για καλύτερα αποτελέσματα.

Οι πιο γνωστές μορφές e-learning σήμερα στην Ελληνική πραγματικότητα είναι:

#### Το ασύγχρονο e-learning,

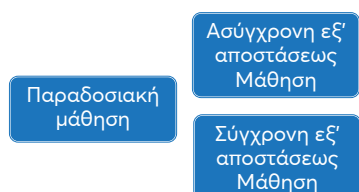
δηλαδή όταν κανείς μαθαίνει εξ αποστάσεως και ηλεκτρονικά με τη βοήθεια της τεχνολογίας, στο δικό του χρόνο, στο δικό του ρυθμό, χωρίς να είναι όλοι, εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενοι, παρόντες ταυτόχρονα. Η πρόσβαση μπορεί να γίνεται από ηλεκτρονικό υπολογιστή ή από οποιαδήποτε άλλη φορητή συσκευή (Mobile/Tablet), κάνοντας πλέον την ηλεκτρονική μάθηση πρακτικά προσβάσιμη σε όλους

#### Το σύγχρονο e-learning,

όπου οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να εκπαιδεύονται ταυτόχρονα και χωρίς φυσική παρουσία, με βίντεο, ήχο και διαμοιραζόμενη οθόνη. Η πρόσβαση επίσης μπορεί να γίνεται από ηλεκτρονικό υπολογιστή ή και από οποιαδήποτε άλλη φορητή συσκευή

#### Το Blended Learning (Μεικτή Μάθηση):

Πρόκειται για συνδυασμό της δια ζώσης μάθησης σε αίθουσα ή πρακτικά στο χώρο εργασίας (On-the-Job) με την ασύγχρονη και τη σύγχρονη μάθηση. Η δια ζώσης εκπαίδευση προφανώς παραμένει ως εξαιρετική μέθοδος ως προς την επικοινωνία, τη μεταδοτικότητα και τη βιωματική εμπειρία, από την άλλη όμως παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες ως προς την ευελιξία, τη διαθεσιμότητα, το ρυθμό μάθησης του κάθε εργαζόμενου κ.α. Το κλειδί βρίσκεται στο συνδυασμό τους, όταν βέβαια σχεδιαστεί και υλοποιηθεί σωστά, και αποτελεί σήμερα μια από τις καλύτερες και πιο αποδοτικές πρακτικές, καθώς μπορεί να αξιοποιήσει από την κάθε μέθοδο τα πιο θετικά στοιχεία και να εξαλείψει τις αδυναμίες τους.



Είναι όμως εφικτή η χρήση του e-learning στον τουριστικό κλάδο σήμερα;

Το e-learning ως πρακτική υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια, συνήθως όμως στη χώρα μας σκόνατφε σε τρία σημαντικά εμπόδια:

**1** Στην ελλιπή εξοικείωση του μέσου χρήστη με τις αντίστοιχες τεχνολογίες

**2** Στη διστακτικότητα στελεχών της επιχείρησης να αποφασίσουν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση οι τεχνολογίες μάθησης και

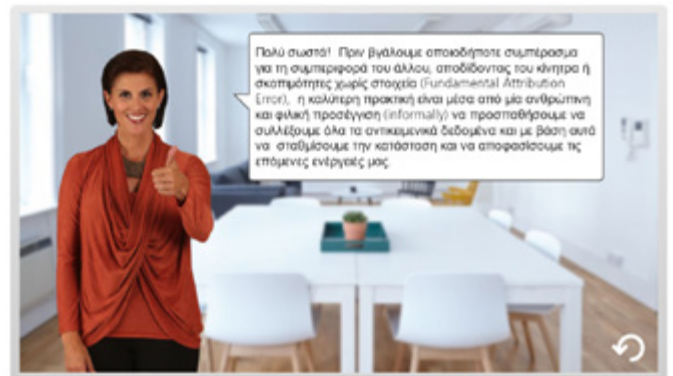
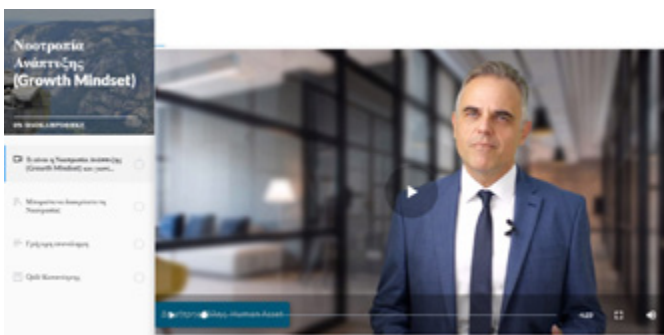
**3** Στην ανεπαρκή διαθεσιμότητα απλών και εύχρηστων, αλλά αποτελεσματικών εργαλείων ή/και κατάλληλων υποδομών, που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην καθολική αποδοχή και στην αυτόματη και αυτονόητη χρήση τους

Σήμερα, λόγω της ανάγκης επικοινωνίας από απόσταση στην περίοδο πανδημίας, και τα τρία παραπάνω εμπόδια ξεπεράστηκαν εξ ανάγκης και μάλιστα, σε χρόνο ρεκόρ για αλλαγή κουλτούρας και συνθηκών, το e-learning έγινε πλέον αναπόσπαστο μέσο εταιρικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Τι χρειάζεται λοιπόν σήμερα μια επιχείρηση του τουριστικού τομέα, για να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός και στελέχη με βασική τεχνογνωσία στην εκπαίδευση;

Ως προς το **Ασύγχρονο e-learning** μια επιχείρηση αρχικά θα χρειαστεί κάποιες βασικές υποδομές και το λογισμικό (πλατφόρμα) που θα στεγάζει και θα διαχειρίζεται το εκπαιδευτικό υλικό, ένα LMS (Learning Management System). Οι επιλογές για LMS σήμερα είναι πάρα πολλές, ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού, τον αριθμό των χρηστών και το budget. Μπορεί να είναι από απλές πλατφόρμες διαχείρισης εκπαιδευτικού υλικού, όπως το Moodle (<https://moodle.org/>), μέχρι και αρκετά πιο σύνθετες που παρέχουν διοικητική υποστήριξη της εταιρικής μάθησης με Learning Paths, όπως το Totara Learn (<https://www.totaralearning.com/>), το Talent LMS (<https://www.talentlms.com/>), το Docebo (<https://www.docebo.com/>) κα. Πολλά από τα παραπάνω λογισμικά παρέχουν εκτός από την κτήση και λύσεις software as a service, δηλαδή την ενοίκιαση της χρήσης στο cloud.

Το κλειδί της επιτυχίας όμως βρίσκεται στο περιεχόμενο (e-learning content). Όπως λέγεται, **Content is King!** Πλατφόρμα e-learning χωρίς περιεχόμενο, και μάλιστα υψηλής ποιότητας, δύσκολα θα φέρει αποτελέσματα.



Το ποιοτικό και αποτελεσματικό εκπαιδευτικό υλικό μπορεί να ξεκινά για παράδειγμα από μία σχετικά απλή μορφή λιτής παρουσίασης επιλεγμένων πληροφοριών με αφήγηση (Voice over) μαζί με quiz αυτοαξιολόγησης και να αυξάνει το δείκτη διάδρασης και αποτελεσματικότητας με πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις που ακολουθούνται στη διαδικασία του Custom Εκπαιδευτικού Υλικού, όπως:

τη διαρκή διάδραση των εκπαιδευόμενων με το εκπαιδευτικό υλικό με δραστηριότητες και ασκήσεις, σενάρια με επιλογές (Branching Scenarios), προσομοίωση καταστάσεων, χώρου ή μηχανημάτων (Simulations) κα

το Microlearning (Μάθηση με μικρής έκτασης εκπαιδευτικές παρεμβάσεις), εκπαιδευτικό δηλαδή υλικό με τη μορφή σύντομων, αλλά πολύ παραστατικών και διαδραστικών βίντεο και quiz, ασκήσεων με πρόσβαση και από το κινητό τηλέφωνο (Mobile Learning)

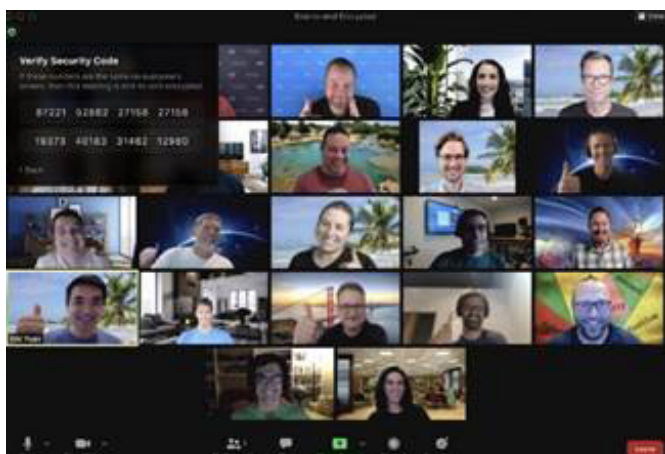
το Gamification (Παιγνιώδη Μάθηση) με αντίστοιχο σχεδιασμό (Playful Design) με Animations, τη δύναμη της ιστορίας (Storytelling), ως μορφές παρακίνησης και αύξησης της συμμετοχής των εκπαιδευόμενων

το Blended Learning, δηλαδή την ανάμειξη μεθόδων τηλεεκπαίδευσης (ασύγχρονης και σύγχρονης) με τη δια ζώσης, κρατώντας από την κάθε μέθοδο τα θετικά της και εξαλείφοντας τις αδυναμίες της

Την Ανάστροφη Τάξη (Flipped classroom), δηλαδή την ενημέρωση/εκπαίδευση των συμμετεχόντων ηλεκτρονικά με κατάλληλο διαδραστικό υλικό ΠΡΙΝ από κάθε εκπαιδευτική συνάντηση, ώστε στη δια ζώσης συνάντηση να προχωρήσει γρήγορα η εκπαίδευση στην πρακτική εφαρμογή

Αυτό που σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγεται είναι το ανιαρό εκπαιδευτικό υλικό, με μεγάλη ποσότητα "ύλης", με τη λογική της απλής ανάγνωσης διαδοχικών σελίδων κειμένου (click to learn), μια προσέγγιση η οποία έχει αποδειχθεί πλέον (neuroscience) ότι έχει πολύ μειωμένη αποτελεσματικότητα και αξία.

Ως προς το Σύγχρονο e-learning μια επιχείρηση χρειάζεται πια ελάχιστες υποδομές, όπως την απρόσκοπτη πρόσβαση όλων στο διαδίκτυο, ενώ τα λογισμικά που απαιτούνται, βρίσκονται πλέον σε αφθονία προσφοράς και σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, λόγω της ευρείας χρήσης τους σε παγκόσμιο επίπεδο στην εξ αποστάσεως επικοινωνία (λόγω της πανδημίας). Ενδεικτικά αναφέρονται λογισμικά όπως τα Zoom (<https://zoom.us/>), Webex (<https://www.webex.com/>), Microsoft Teams (<https://www.microsoft.com/el-gr/microsoft-teams/group-chat-software>) ή και Skype (<https://www.skype.com/>), Viber (<https://www.viber.com/>) και



Ο συνδυασμός των μεθόδων, το Blended Learning (Μεικτή Μάθηση) ίσως αποτελεί σήμερα την καλύτερη πρακτική, καθώς μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα και να αναιρέσει όλες τις δυσκολίες που έχουν προαναφερθεί, όπως την εποχικότητα, την προσβασιμότητα και τη διαθεσιμότητα των μέσων.

Τι πρέπει όμως να προσέξουν οι επιχειρήσεις ώστε οι προσπάθειες να εφαρμόσουν το e-learning να είναι αποτελεσματικές;

- » **Η επιτυχία δεν έρχεται τυχαία. Αρχικά χρειάζεται στρατηγικός σχεδιασμός. Για να είναι οποιοδήποτε πρόγραμμα εκπαίδευσης ουσιαστικό και αποτελεσματικό, θα πρέπει να συνδέεται με και να απαντά σε συγκεκριμένες στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης (proactive training).**
- » **Επίσης χρειάζεται μακρόπνοος σχεδιασμός, πέραν της "σεζόν", με ταυτόχρονη επένδυση σε βασικές υποδομές, αλλά και σε διαδραστικό και ποιοτικό εκπαιδευτικό υλικό.**

Ας δούμε μερικά πρακτικά παραδείγματα:

Η εκπαίδευση εισδοχής σε ένα εργασιακό χώρο (induction training) να γίνεται με εξατομικευμένη εκπαίδευση με διαδραστικό εκπαιδευτικό υλικό e-learning. Μέσω αυτού του υλικού ο νέος εργαζόμενος μπορεί να εκπαιδευτεί σε βασικά θέματα, όπως είναι το όραμα, η αποστολή, οι αξίες της επιχείρησης, όπως και γνωριμία με τις εγκαταστάσεις και τις βασικές διαδικασίες υγείας και ασφάλειας και άλλα, χωρίς να απασχολήσει το προσωπικό της επιχείρησης. Μόλις αποδεδειγμένα καλύψει τις απαιτήσεις του εκπαιδευτικού προγράμματος (με τις κατάλληλες ασκήσεις και αξιολογήσεις), θα μπορεί να συμπληρώσει το induction με πρακτική εκπαίδευση (on the job) στο χώρο εργασίας. Αυτονόητα λοιπόν αυτή η πρακτική μπορεί να λύσει πολλά πρακτικά ζητήματα, ειδικά για τις προσλήψεις που γίνονται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης.

Ένα άλλο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η μάθηση «όταν χρειάζεται» (On-Demand), δηλαδή να έχει ο κάθε εργαζόμενος, τη στιγμή που τη χρειάζεται, πρόσβαση είτε σε νέα γνώση για παράδειγμα νέες διαδικασίες ή τις τεχνικές για το άνοιγμα παλαιωμένου κρασιού, είτε για να θυμηθεί στοιχεία από προηγούμενες εκπαιδεύσεις μέσω του κινητού του τηλεφώνου, εύκολα και γρήγορα, με σύντομα επεξηγηματικά βίντεο (explainers) ή διαγράμματα (infographics).

Τέλος, θα μπορούσε κάθε επιχείρηση να δημιουργεί μακροπρόθεσμα πλάνα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων ανά θέση εργασίας (Learning Paths), και να τους παρέχει ευέλικτα σε όλη τη διάρκεια του χρόνου ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ώστε να αξιοποιούν τον ελεύθερο χρόνο τους για διαρκή τους και δια βίου μάθηση και να αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους βοηθά να εξελιχθούν ως επαγγελματίες.

- » **Τέλος, χρειάζεται και αλλαγή κουλτούρας (Growth Mindset) από όλους, ιδιοκτήτες, στελέχη διοίκησης και εργαζόμενους, ώστε όλοι να είναι πιο δεκτικοί στην προσωπική αλλαγή και στη διαρκή μάθηση.**

Το μέλλον λοιπόν είναι ήδη εδώ! Οι συνθήκες είναι ώριμες, η τεχνολογία είναι απλή και προσιτή, οι εργαζόμενοι είναι εξοικειωμένοι και έχουν εύκολη πρόσβαση, ο κλάδος εξελίσσεται. Τι περιμένουμε λοιπόν;

## Τόλης Δημήτρης

Certified Trainer and Executive Coach (Senior Practitioner)

Ο Δημήτρης Τόλης είναι Senior Trainer of Trainers και Executive Coach με εμπειρία άνω των 22 ετών. Είναι κάτοχος, μεταξύ άλλων, MSc στην Επιστήμη Υπολογιστών, MBA από το University of Sheffield, Project Management Professional Certification (PMP of PMI) και Μεταπτυχιακού Πιστοποιητικού στο Executive Coaching & Mentoring από το Ινστιτούτο Ηγεσίας και Διοίκησης στο Ηνωμένο Βασίλειο. Είναι επίσης πιστοποιημένος εκπαιδευτής εκπαιδευτών, εκπαιδευτών e-learning και είναι το Εθνικό Σημείο Επαφής για το PM2 Alliance (Το PM2 είναι η Μεθοδολογία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη Διαχείριση Έργων). Είναι καινοτόμος στη μάθηση και έχει εκτεταμένη εμπειρία στο χτίσιμο δεξιοτήτων στους τομείς της Εκπαίδευσης των Εκπαιδευτών με Εγκεφαλική Προσέγγιση, της Ηγεσίας και της Διαχείρισης Απόδοσης, σε πολλούς τομείς συμπεριλαμβανομένου του Τουρισμού, στην Ελλάδα, την Κύπρο, την ΕΕ και τη Μέση Ανατολή.

INSETE



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΤΟ E-LEARNING & ΤΟ  
ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΣΤΟ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ