



Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουρισμό:
Κατάρτιση, ανάπτυξη και διαχείριση απόδοσης προσωπικού

Αθανασία Μπάτζιου

Επιβλέπων καθηγητής: Θεόδωρος Σταυρινούδης

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2024

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2017

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματά της, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.

«Αφιερώνω αυτή την εργασία, στην Μητέρα μου και στον Πατέρα μου που όλα τα χρόνια στάθηκαν δίπλα μου, όχι μόνο στο κομμάτι της πανεπιστημιακής μου εκπαίδευσής αλλά και στην εκπαίδευση μου ως άνθρωπο με αξίες».

Περίληψη

Η έρευνα στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην τουριστική βιομηχανία, συγκεκριμένα εξετάζει τις στρατηγικές προσεγγίσεις και τις βέλτιστες πρακτικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, εξετάζονται και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του τουρισμού στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η εργασία αυτή αναλύει τη σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης του προσωπικού στην επιτυχία των τουριστικών επιχειρήσεων και παρέχει εμβάθυνση σε αυτό το θέμα.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία επικεντρώνεται στους παρακάτω τομείς:

Κατάρτιση και ανάπτυξη (Training and Development):

Η κατάρτιση αναφέρεται στη διαδικασία παροχής γνώσεων, δεξιοτήτων και εκπαίδευσης στους εργαζομένους με σκοπό την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Στόχος της κατάρτισης είναι να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Διαχείριση απόδοσης (Performance Management):

Η διαχείριση απόδοσης αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης, ανάλυσης και βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση στόχων, την αξιολόγηση της απόδοσης, την παροχή ανατροφοδότησης και την ανάπτυξη σχεδίων βελτίωσης. Η διαχείριση απόδοσης βοηθά στην εξασφάλιση ότι οι υπάλληλοι παραμένουν αποτελεσματικοί και συμβάλλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Και οι δύο αυτές διαδικασίες είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης, της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Abstract

Research in the field of human resource management in the tourism industry specifically examines the strategic approaches and best practices used for managing human resources. Additionally, it explores the challenges faced by tourism businesses in the field of human resource management. This work analyzes the significance of effective personnel management in the success of tourism enterprises and provides insights into this subject.

More specifically, the work focuses on the following areas:

Training and Development: Training refers to the process of providing knowledge, skills, and education to employees with the aim of enhancing their abilities. The goal of training is to ensure that employees have the necessary skills to meet the demands of their work and improve their performance.

Performance Management:

Performance management involves the evaluation, analysis, and improvement of employee performance within a business. This includes setting goals, performance assessment, providing feedback, and developing improvement plans. Performance management helps ensure that employees remain effective and contributes to the development of their skills.

Both of these processes are crucial for human resource management as they contribute to increased performance, skill development, and employee satisfaction.

Λέξεις – Κλειδιά

Κατάρτιση και ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης, διοίκηση προσωπικού, ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

Keywords

Training and Development, Performance Management, Personnel Administration, Employee Satisfaction

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Κατάλογος Πινάκων Έρευνας.....	6
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια	7
1 Κεφάλαιο: Εισαγωγή.....	8
1.1 Σκοπός και στόχος της εργασίας.....	8
1.2 Βασική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	9
1.3 Ιστορική αναδρομή.....	9
1.4 Βιομηχανία τουρισμού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	11
2 Κεφάλαιο: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουρισμό	
14	
2.1 Θεωρητική Ανάλυση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου	
Δυναμικού	14
2.2 Προκλήσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό...15	
3 Κεφάλαιο: Κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού στον τουρισμό	18
3.1 Σημασία της κατάρτισης και ανάπτυξης στον τουρισμό	18
3.2 Προγραμματισμός και υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης	22
3.3 Ανάπτυξη εργαζομένων και επαγγελματική ανέλιξη	26
4 Κεφάλαιο: Η απόδοση προσωπικού στον τουρισμό	28
4.1 Η απόδοση του εργαζόμενου στον τουρισμό.....	28
4.2 Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου στον τουρισμό.....	28
4.3 Ανάδραση και βελτίωση απόδοσης.....	29
4.4 Συστήματα ανταμοιβής και αντιμετώπιση της αδικίας στον	
τουρισμό	32
5 Κεφάλαιο: Περιγραφή ερευνητικής μεθοδολογίας	34
5.1 Σχεδιασμός έρευνας.....	34
5.2 Δομή ερωτηματολογίου.....	34
6 Κεφάλαιο: Αποτελέσματα της έρευνας	36
6.1 Δείγμα και ανάλυση δεδομένων.....	36
6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων	45
7 Κεφάλαιο: Συμπεράσματα, προτάσεις και συστάσεις για μελλοντική	
έρευνα	52
7.1 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα.....	55
Βιβλιογραφία.....	57
Διαδικτυακές πηγές.....	60
8 Παράρτημα.....	61
8.1 Ερωτηματολόγιο έρευνας	61

Κατάλογος Πινάκων Έρευνας

Αριθμός Πίνακα	Τίτλος Πίνακα	Σελίδα
Πίνακας 1	Πόσο ουσιαστική θεωρείτε η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των υπαλλήλων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα	37
Πίνακας 2	Η συχνότητα που προσφέρονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα στον χώρο εργασίας της συγκεκριμένης έρευνας	38
Πίνακας 3	Ο κύριος σκοπός των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στην εταιρεία	38
Πίνακας 4	Τα κύρια αντικείμενα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης	39
Πίνακας 5	Ο τρόπος που καθορίζονται τα θέματα που θα περιλαμβάνονται στα προγράμματα κατάρτισης	39
Πίνακας 6	Πώς μετράτε η επιτυχία και η αποδοτικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης	40
Πίνακας 7	Τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση του προσωπικού;	40
Πίνακας 8	Το μεγαλύτερο εμπόδιο που συναντά η εταιρεία σας όσον αφορά την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού	41
Πίνακας 9	Η πιο αποτελεσματική μέθοδος που έχει υιοθετηθεί στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης	41
Πίνακας 10	Η πιο συνηθισμένη διαδικασία που ακολουθείτε για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας	42
Πίνακας 11	Οι κύριες προτεραιότητες σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού στην εταιρεία σας	42
Πίνακας 12	Η μέτρηση της αποδοτικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης που παρέχετε	43
Πίνακας 13	Σπουδές στον τομέα της Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων	43
Πίνακας 14	Τα χρόνια εμπειρίας έχετε στον τουριστικό κλάδο ή σε τουριστική επιχείρηση	44
Πίνακας 15	Οι τομείς που ανήκει η θέση εργασίας στην επιχείρηση	44
Πίνακας 16	Η ηλικία συγκριτικά με το επίπεδο σπουδών	44

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΔΑΠ	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων
ΑΔ	Ανθρώπινο Δυναμικό
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΣΔΑΔ	Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Εισαγωγή

Σκοπός και στόχος της εργασίας

Αυτή η εργασία πρωταρχικά θα αναλύσει την σημαντικότητα ύπαρξης της ΔΑΠ στην τουριστική βιομηχανία. Θα αναφερθούν οι **θεμελιώδεις αρχές της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού** και συγκεκριμένα η εφαρμογή τους στον τουριστικό τομέα. Στο 3^ο κεφάλαιο, εξετάζονται οι **προκλήσεις** που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Παρουσιάζονται και αναλύονται οι στρατηγικές προσεγγίσεις που μπορούν να υιοθετηθούν για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό. Ακολουθεί το 4^ο κεφάλαιο εστιάζει στη σημασία της **κατάρτισης** στον τουριστικό τομέα και η επίδρασή της στο επίπεδο εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Μοιράζονται σε υπό ενότητες **ο προγραμματισμός** και η υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης που αφορούν τις διαδικασίες προγραμματισμού και υλοποίησης προγραμμάτων κατάρτισης στον τουριστικό τομέα, η ανάπτυξη εργαζομένων και επαγγελματική ανέλιξη όπου εξετάζεται η σημασία της ανάπτυξης εργαζομένων και η προώθηση της επαγγελματικής ανέλιξης στον τομέα του τουρισμού.

Στο 5^ο κεφάλαιο η εργασία επικεντρώνεται στην ανάλυση **της διαχείρισης της απόδοσης** καθώς αναλύεται η **διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης** στον τομέα του τουρισμού, εξετάζονται οι μέθοδοι ανάδρασης και η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και αναλύονται **τα συστήματα ανταμοιβής** και οι **πρακτικές αντιμετώπισης της αδικίας** στον τομέα του τουρισμού. Ακολουθεί το 6^ο κεφάλαιο που αναπτύσσεται μια **μελέτη περίπτωσης για έναν προορισμό** και οι **πολιτικές** που θα ακολουθηθούν όσο αφορά την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της έρευνας για την ανάλυση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν τουριστικό προορισμό καθώς και εξετάζεται η μελέτη περίπτωσης σχετικά με τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν τουριστικό προορισμό. Τέλος, παρουσιάζεται η **ανάλυση των αποτελεσμάτων** που προέκυψαν από την έρευνα.

1 Κεφάλαιο

1.1 Βασική προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Όσο αφορά το κομμάτι της βασικής προσέγγισης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, σε ένα γενικό πλαίσιο γίνεται αναφορά στο κομμάτι της ανταμοιβής των εργαζομένων που πρέπει πρωταρχικά να συνάδει με την αγορά εργασίας καθώς και να δημιουργεί κίνητρο για καλύτερη απόδοση στην εργασία. Με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων δημιουργείτε κίνητρο, βελτιώνεται η ενσυναίσθηση και δημιουργείτε δέσμευση ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εκάστοτε εργαζόμενο. Όλο αυτό δημιουργεί ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, ένα κομμάτι που αφορά τις επιχειρήσεις παγκοσμίως είναι η διαχείριση της πολυπολιτισμικότητας. Είναι σημαντικό να αξιοποιούνται έννοιες όπως η ανοχή, η κατανόηση ώστε να ενισχύεται η συνεργασία και η απόδοση. Η εργασία αυτή, έχει σκοπό να αναλύσει τη σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού συνδυάζοντας την επίτευξη επιτυχημένων τουριστικών επιχειρήσεων.

1.2 Ιστορική αναδρομή

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή στην ιστορία της ΣΔΑΔ, παρατηρούμε ότι χωρίζεται σε διάφορα στάδια. Οι έννοια της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) χρονολογείται να ξεκίνησε να υφίσταται από το 1910 όπου εμφανίστηκαν και τα πρώτα τμήματα προσωπικού, με τον *Meyer Bloomfield* να είναι ο πρωτοπόρος ηγέτης στον τομέα της επαγγελματικής καθοδήγησης στην Βοστώνη. Χρονολογείτε από το 1910, διότι θα μπορούσε να πει κανείς ότι θεωρείται περίπου ισοδύναμη με αυτό που κάνει ένα τμήμα HR. (Kaufman, 2014) Κατά την διάρκεια εξέλιξης της ΔΑΠ, φαίνεται να υπάρχουν φάσεις με εργασιακά προβλήματα και θέματα στη σχέση της με την βιομηχανία. Κάποιοι άλλοι μελετητές της ΔΑΔ υποστηρίζουν ότι ξεκίνησε στην Αγγλία στις αρχές του 19^{ου} αιώνα και εξελίχθηκε με την έλευση της βιομηχανικής επανάστασης στα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Τον 19^ο αιώνα ο *Frederick W. Taylor* πρότεινε να συνδυαστεί μια εφαρμογή επιστημονικής διοίκησης με τη ψυχολογία των εργατών. Αυτό σήμαινε ότι οι εργάτες δεν θα κρίνονταν μόνο από την αποδοτικότητά τους αλλά και από την ψυχολογία τους. Έτσι, με τις δραστικές αλλαγές της τεχνολογίας τότε, την ανάπτυξη των οργανισμών και τα συνδικάτα αναπτύχθηκαν τμήματα προσωπικού και αυτοί που τα διαχειρίζονταν «γραμματείς ευημερίας». (Abdullah, 2009)

Το 1980 κάνει την εμφάνιση της η ΣΔΑΔ. Σε όλο αυτό το φάσμα εκσυγχρονισμού της ΔΑΠ, παρατηρείτε ότι οι οργανισμοί από μεμονωμένες πρακτικές στράφηκαν σε συστηματικές πρακτικές. Θα έλεγε κανείς ότι παρατηρούμε δύο

διαφορετικούς τύπους της ΔΑΠ, την παραδοσιακή και την σύγχρονη. Κάπου εδώ, να αναφερθεί ότι γύρω στην δεκαετία του 1990 ο όρος διαχείριση προσωπικού είχε πάρει αρνητική τροπή, για αυτό οι άνθρωποι στο κομμάτι της διαχείρισης προσωπικού έδωσαν μια πιο ενημερωμένη, προοδευτική και ευρύτερη έννοια, τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Σιγά - σιγά έγινε ακόμα πιο σημαντική η έννοια της ΔΑΔ, όπου άρχισε να αναγνωρίζεται στο πλαίσιο της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης. Όσο περνούσε ο καιρός ολοένα και η ανάγκη για τη ΣΔΑΔ μεγάλωνε σημαντικά. Είχε φτάσει σε σημείο να ορίζεται από βασικές αρχές και πρακτικές βασισμένες στην επιστήμη. (Kaufman, 2014)

Προκύπτει και σύμφωνα με τον *Lengnick - Hall* μια αλληλεξάρτηση ανάμεσα στην επιχειρηματική στρατηγική με την στρατηγική των ανθρωπίνων πόρων. Έχουν γίνει μεγάλες προσπάθειες να γίνει αντιστοίχιση των δραστηριοτήτων του προσωπικού με τις στρατηγικές της επιχείρησης, τον προγραμματισμό των αναγκών του προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους ή τις περιβαλλοντικές συνθήκες και ειδικότερα την συνολική προσπάθεια ευθυγράμμισης της ΔΑΔ με την συνολική επιχειρηματική διοικητική στρατηγική. (Lengnick-Hall, 1988)

Θα δούμε ότι η έννοια της ΔΑΔ, στις αρχές της δεκαετίας του '70 ονομαζόταν «Προσωπικό» και καθώς περνούσαν τα χρόνια μεταξύ του 1945 – 1979, μετατράπηκε σε «Διαχείριση Προσωπικού», κάτι το οποίο επηρέασε ριζικά την νομοθεσία και την διοίκηση των υπαλλήλων. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού άρχισε να υφίσταται και να αναπτύσσεται κατά την δεκαετία του '90. Τις τελευταίες δεκαετίες μέχρι και σήμερα πρωταγωνιστεί στο κομμάτι του μάνατζμεντ καθώς πολλοί ερευνητές και ακαδημαϊκοί ερευνούν και παραδέχονται ότι δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον εκάστοτε οργανισμό. Ο Οικονομολόγος *Lchniowski* το 1997 υποστήριξε ότι, η παροχή κατάρτισης, η ομαδική εργασία και οι σωστές χρήσεις της επικοινωνίας βοηθούν στην επίτευξη των στόχων που έχει θέση ο οργανισμός. Πολλοί συγγραφείς βασίζουν την οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα σε τρεις βασικές πρακτικές. Αν εφαρμοστούν, μπορούν να βελτιώσουν συνολικά την απόδοση της επιχείρησης. Καλύτερες πρακτικές, κατάλληλες συνθήκες και ολοκληρωμένα πακέτα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. (Hassan , 2013)

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960, η ΔΑΔ ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Μετέπειτα, επήλθε η νομοθεσία απασχόλησης και ο Νόμος των συμβάσεων απασχόλησης. Το 1960 ιδρύθηκε το Συμβούλιο Κατάρτισης της Βιομηχανίας Ξενοδοχείων και Εστιατορίων και άρχισαν να υπάρχουν οι πρώτοι «διευθυντές προσωπικού». Το ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα η το κομμάτι που αφορά τη ΔΑΔ σήμερα λαμβάνεται υπόψη από μεγαλύτερου βεληνεκούς επιχειρήσεις. Το 1998, ο Βρετανικός Σύνδεσμος Φιλοξενίας ξεκινά το πρόγραμμα «Αριστεία των Ανθρώπων». Αυτό ήταν κατά μία έννοια μια αντίδραση στην έκθεση του Υπουργείου Εθνικής Κληρονομιάς (1996) που περιέγραφε μια ευρεία γκάμα παραπόνων σχετικά με τις πρακτικές απασχόλησης στον τουριστικό κλάδο, συμπεριλαμβανομένων των χαμηλών μισθών, τις πολλές ώρες εργασίας ανά ημέρα και το χαμηλό κοινωνικό κύρος. Αυτό

είχε ως αποτέλεσμα πολλοί να αποθαρρύνονται να ενταχθούν στον τουριστικό κλάδο.
(Boella J. & Goss-Turner, 2013)

1.3 Βιομηχανία τουρισμού και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο τουρισμός αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες παγκοσμίως. Αναζητείται συνεχώς εξειδικευμένο προσωπικό που να κατανοεί τις ανάγκες του τομέα.

1. Στρατηγικής σημασίας:

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι κρίσιμη για την επιτυχία των τουριστικών επιχειρήσεων.

Η κατάλληλη επιλογή, κατάρτιση και διαχείριση του προσωπικού επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών, την εμπειρία των πελατών και την ανταγωνιστικότητα.

2. Ευρεία απασχόληση:

Ο τομέας του τουρισμού προσφέρει πολλές επιλογές απασχόλησης, από ξενοδοχεία και εστιατόρια μέχρι ταξιδιωτικά γραφεία και αεροπορικές εταιρείες.

3. Δυνατότητες εξέλιξης:

Ο τομέας του τουρισμού προσφέρει πληθώρα δυνατοτήτων εξέλιξης και επαγγελματικής ανόδου για όσους εξειδικεύονται στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

4. Επιρροή στην εμπειρία των ταξιδιωτών:

Η διαχείριση του προσωπικού επηρεάζει την ικανοποίηση των ταξιδιωτών και τη φήμη των προορισμών. Ένα ανώτερο επίπεδο επαγγελματισμού στη διοίκηση μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα ενός προορισμού.

Παρατηρούμε ότι στον κλάδο του τουρισμού και συγκεκριμένα σε κάποιες γεωγραφικές περιοχές, ο τουρισμός και η φιλοξενία παρέχουν θέσεις υψηλού κύρους, με ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών και συνθήκες εργασίας χωρίς να υπάρχει περιοδικότητα στο προσωπικό. Από την άλλη πλευρά, βλέπουμε ένα περιβάλλον με κακές συνθήκες εργασίας, χαμηλούς μισθούς, υψηλή περιοδικότητα, πρόσληψη μη εξειδικευμένου προσωπικού καθώς και έλλειψη εργασιακής ασφάλισης. Πολλοί οργανισμοί του τουρισμού, αντιμετωπίζουν θέμα με την πρόσληψη, την ανάπτυξη και τη διατήρηση μιας αφοσιωμένης ομάδας ανθρώπινου δυναμικού, όπου θα επικεντρώνεται στην προσφορά ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, σε έναν όλο και πιο απαιτητικό και με εκλεπτυσμένα γούστα πελάτη.

Ο πελάτης στη βιομηχανία τουρισμού πλέον πέρα από την τιμή της υπηρεσίας και του προϊόντος, ενδιαφέρεται για ενεργή συμμετοχή σε δραστηριότητες, έχει μεγαλύτερη φαντασία ως προς το ταξίδι που θέλει να κάνει και αναζητά την εμπειρία. Έρχεται στην επιφάνεια το κομμάτι του εναλλακτικού τουρισμού και η αναζήτηση διαφοροποιημένων δραστηριοτήτων καθώς και η εξατομικευμένη εμπειρία. Αυτό καθιστά αυτόματα την ανάγκη για ένα καταρτισμένο προσωπικό. Ο τουρίστας έχει ξεφύγει από την έννοια του μαζικού τουρισμού. Είναι πιο ενημερωμένος, διαθέτει το εισόδημά του πιο ποιοτικά, έχει μεγαλύτερη ελευθερία στις επιλογές του και σε γενικές γραμμές είναι πιο ενεργητικός. Πλέον, το καθετί μπορεί να αξιοποιηθεί και να μετατραπεί σε κέντρο ψυχαγωγίας και εκπαίδευσης. (Arva, 2011)

Όπως αναφέρεται και παραπάνω ο τουρίστας έχει γίνει πιο επιλεκτικός και φαίνεται ότι θα αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών που θα λάβει, κατά βάση με την συμπεριφορά και την κατάρτιση των εργαζομένων. Σύμφωνα με μια έρευνα που περιλάμβανε 243 διευθυντές από 60 διαφορετικές χώρες, αναγνωρίστηκαν κάποια θέματα που αντιμετωπίζει η ΔΑΔ. Πέρα από τα οικονομικά και περιβαλλοντικά ζητήματα που αφορούν την τουριστική βιομηχανία, η μεγαλύτερη ανησυχία των διευθυντών των επιχειρήσεων αφορούσε τη ΔΑΔ. Παρατηρήθηκε μεγάλη δυσκολία σχετικά με την επιλογή προσωπικού και τη μακροχρόνια διατήρηση του προσωπικού. Επίσης, εμφανίστηκαν και θέματα όσο αφορά την ποιότητα της εκπαίδευση και την κινητοποίηση του προσωπικού. Εν κατακλείδι, η έρευνα έδειξε ότι η έλλειψη εμπειρίας οδηγούσε σε κακή παροχή υπηρεσιών. (Nickson, 2012)

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις θέσεις εργασίας που προσφέρει ο κλάδος του τουρισμού. Πολλές από αυτές απαιτούν υψηλές τεχνικές και δεξιότητες και θα πρέπει να προσφέρεται και εκπαίδευση, συγκεκριμένα από κάθε οργανισμό που τις δημιουργεί. Όπως υποστήριξε ο *Carlzon* το 1987, ενώ το φυσικό προϊόν που παρέχεται είναι πολύ σημαντικό, αυτό που τελικά έχει σημασία είναι η εμπειρία του πελάτη, στην προκειμένη περίπτωση μπορούμε να τον αποκαλούμε και ταξιδιώτη, η οποία εξαρτάται από την αλληλεπίδραση που θα έχει με το προσωπικό. (Nickson, 2007) Έπειτα από εκτενή έρευνα που πραγματοποίησε ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (ΔΟΕ) το 2001 για την βιομηχανία τουρισμού και τη φιλοξενία, φάνηκε ότι ο κλάδος, όπως είχε δηλώσει και ο *Wood* το 1997, εξαρτάται, και με αποδείξεις από τους λεγόμενους «περιθωριακούς εργαζομένους». Αυτοί είναι γυναίκες, νέοι εργαζόμενοι, προσωρινοί υπάλληλοι, φοιτητές, υπάλληλοι ενός μικρού ποσοστού μερικής απασχόλησης και μετανάστες.

Η έρευνα στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην τουριστική βιομηχανία, συγκεκριμένα εξετάζει, τις στρατηγικές προσεγγίσεις και τις βέλτιστες πρακτικές που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, εξετάζονται και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του τουρισμού στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αν και το φάσμα της διοίκησης της ΔΑΔ είναι μεγάλο, η παρακάτω έρευνα επικεντρώνεται

επιγραμματικά στην κατάρτιση, στην ανάπτυξη και στη διαχείριση απόδοσης προσωπικού.

2 Κεφάλαιο Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουρισμό

2.1 Θεωρητική Ανάλυση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το κομμάτι της στρατηγικής διοίκησης του ΑΔ εμπεριέχει πολλά κομμάτια διαχείρισης. Πολλές θεωρίες και πρακτικές έχουν εφαρμοστεί στη διοίκηση και ανά δεκαετίες παρατηρούνται μεγάλες και ποικίλες αλλαγές στον τρόπο της στρατηγικής διαχείρισης του ΑΔ. Οι πρακτικές δεν είναι συγκεκριμένες, αλλά πρέπει να ταιριάζουν με την κατεύθυνση του κάθε οργανισμού και τους στόχους που έχει ορίσει. Επιπλέον, οι στρατηγικές πρακτικές που εφαρμόζονται θα πρέπει να είναι πυλώνας δημιουργικότητας και καινοτομίας. Ο *Wright & McMahan* έδωσαν έναν ορισμό για την ΣΔΑΔ, όπου ορίζει ένα πρότυπο που αφορά ένα προγραμματισμένο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα διευκολύνει την επιχείρηση, να πετύχει τους στόχους της. (Wright, 2017)

Υπάρχουν εταιρείες στη βιομηχανία τουρισμού, όπου η στρατηγική τους ανάλυση είναι προσανατολισμένη στις πρακτικές σωστής διαχείρισης της ΔΑΔ. Μια πρόσφατη ανάλυση από τον *Hinkin* και *Tracey* το 2010, που δημοσίευσε το περιοδικό *Fortune* στο Λονδίνο, με θέμα τις 100 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, έδειξε ότι μέσα στις πρακτικές που ακολουθούσαν, υπήρχε μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα, όπου τονιζόταν η αξία των ανθρώπων. Για παράδειγμα, η *Marriot* η μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχείων, φροντίζει οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι όσο αφορά μια ευρεία γκάμα θεμάτων που επηρεάζουν την εταιρεία. Καθώς επίσης, υπήρχε ένα υψηλό επίπεδο ευελιξίας στο πρόγραμμα εργασίας του προσωπικού. Εκτός αυτού, οι εταιρείες αυτές ακολουθούν μια σειρά καινοτόμων πρακτικών στελέχωσης, ώστε να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα κατάλληλο και με υψηλή ποιότητα προσωπικό.

Όσο αφορά τις διαδικασίες πρόσληψης, οι εταιρείες αυτές ακολουθούν αυστηρές διαδικασίες επιλογής. Το σημαντικότερο που αφορά και ενότητες που θα αναλυθούν παρακάτω, είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη. Το σύστημα που ακολουθείται και σύμφωνα με την ανάλυση, είναι εκπαίδευση και κατάρτιση τις πρώτες εβδομάδες της εργασίας. Αυτή η εκπαίδευση περιλαμβάνει σωστή διαχείριση και αντιμετώπιση του πελάτη. Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι είναι η διαχείριση της απόδοσης όπου αυτό συνεπάγεται, με την αποσαφήνιση των προσδοκιών όσο αφορά την απόδοση των υπαλλήλων. Ακολουθεί η αξιολόγηση της απόδοσης η οποία συνδέεται και με άλλες πρακτικές της ΔΑΔ, όπως οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης. (Nickson, Human Resource Management for Hospitality, Tourism and Events, 2012)

Οι επιχειρήσεις δέχονται πολλές απειλές και αλλαγές από το εξωτερικό περιβάλλον. Χρειάζεται να λάβουν μέτρα ώστε να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και

να ενθαρρύνουν την εργατική τους δύναμη. Για να μπορεί μια επιχείρηση να εισέλθει στην παγκόσμια αγορά και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, θα πρέπει να προετοιμάζει τους εργαζόμενους ώστε να ανταπεξέλθουν στις νέες τεχνολογίες, να ξέρουν να λειτουργούν τα νέα συστήματα καθώς και να συνεργάζονται και να επικοινωνούν με τους συναδέλφους και τους πελάτες που μπορεί να προέρχονται, από διαφορετικό πολιτιστικό προφίλ. Το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται σε όλες τις πολιτικές, πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του, τη στάση του και την απόδοσή του. Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προσέλκυση, την ανταμοιβή, την ενθάρρυνση και την διατήρηση του ενδιαφέροντος του εργαζόμενου. Άλλες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την επιλογή των εργαζομένων, τον σχεδιασμό της εργασίας, την αμοιβή τους και την ανάπτυξη καλών και ισχυρών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού αλλά και του αντικειμένου της εργασίας. (Noe, 2010)

Ο *Omar Aktouf* το 1996, έβλεπε τη στρατηγική ως τη διατήρηση μιας προοπτικής του μέλλοντος που θα ενημερώνεται συνεχώς με δεδομένα που θα αντλεί από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Συνήθως η στρατηγική διοίκηση, θεωρείται μια δραστηριότητα που εκτελείται από ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και απαιτεί να προσαρμόζεται συνεχώς με τις αξίες της διοίκησης, το περιβάλλον και το ανθρώπινο δυναμικό. (Bratton, 2007) Οι θεωρίες ως προς τη ΣΔΑΔ ξεκινάνε με την οργανωτική στρατηγική επιδιώκοντας να αναλύσουν τα αποτελέσματα που παράγει το ανθρώπινο δυναμικό από το επίπεδο του εργαζόμενου έως το επίπεδο του οργανισμού. (Das, 2018)

2.2 Προκλήσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό

Η Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει κατά κύριο λόγο επικεντρωθεί στην επιλογή, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης και της ανταμοιβής του προσωπικού. Όμως πρέπει να επισημάνουμε ότι οι πρακτικές της ΔΑΔ δεν είναι μόνο αυτά. Πολλές εξαρτώνται άμεσα από το περιβάλλον της επιχείρησης και τη στρατηγική που εφαρμόζει. Είναι σημαντικό, να καθοριστούν οι προκλήσεις από το εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης, η γενική στρατηγική καθώς και η πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. (Ghadar , 1993) Σύμφωνα με τον *Edgell* το 2014 παρατηρείτε ότι η προσέγγιση του τουρίστα για τον τουρισμό, έχει αλλάξει πολύ από το 2006/07 μέχρι το 2014/15. Αυτό θα λέγαμε έχει επηρεάσει και τον κλάδο του τουρισμού στο κομμάτι της εργασίας.

Το μάρκετινγκ του τουρισμού είναι βασισμένο κατά κύριο λόγο στα Social Media. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλές επιχειρήσεις να πιέζουν το προσωπικό για υιοθέτηση νέων στρατηγικών επικοινωνιών. Ο τουρίστας είναι πλέον πιο ανεξάρτητος και πιο ώριμος ώστε να ξεφύγει από τα προκαθορισμένα προγράμματα και τις έτοιμες ξεναγήσεις. Επιπλέον, παρέχεται εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών και με αυτό τον

τρόπο εξαλείφονται θέσεις εργασίας ειδικά στους μεσάζοντες του τουρισμού, όπως τα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Τέλος, οι αλλαγές στα συστήματα διανομής του τουρισμού, κυρίως με την εξέλιξη της τεχνολογίας, τροποποιεί ακόμα και εξαλείφει δεξιότητες που έχει αναπτύξει το προσωπικό και δημιουργούνται νέες δεξιότητες που πρέπει να μάθει, καθώς και νέες θέσεις εργασίας. Αυτό επηρεάζει τη γενικότερη διαχείριση των εργαζόμενων στον τουρισμό. Παρατηρούμε μια αλληλεπίδραση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τη ΔΑΔ και πως αυτή επηρεάζεται από τις νέες προκλήσεις που έρχονται ανά δεκαετίες. Άλλες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο χώρος εργασίας του τουρισμού και αφορούν εξωτερικούς παράγοντες, είναι η ανεργία, η κρίση, η αύξηση της ημιαπασχόλησης κα. (Baum, 2015)

Μελέτη που έκανε η *Judie M. Gannon* το 2015, αποδεικνύεται ότι η εμπειρία των HR στην αγορά εργασίας, αλληλοεπιδρά άμεσα με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το προσωπικό αλλά και με τις πρακτικές διαχείρισης πάνω σε αυτό. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις για την ΣΔΑΔ. Η πρώτη αναφέρεται στο γεγονός του ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από της υψηλής απόδοσης πρακτικές που εφαρμόζονται στη ΔΑΔ. Η δεύτερη προσέγγιση πρεσβεύει, ότι οι στρατηγικές της κάθε επιχείρησης καθορίζουν και τις πολιτικές της ΔΑΔ. Τέλος, η προσέγγιση RBV της ΔΑΔ, μεταφράζεται ως η εκμετάλλευση των πολύτιμων ανθρώπινων πόρων ώστε να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τον όρο Resource - Based View – (RBV), αναφερόμαστε σε ένα διοικητικό πλαίσιο που χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τους στρατηγικούς πόρους μιας επιχείρησης και με ποιον τρόπο μπορεί να τους χρησιμοποιήσει κατάλληλα, ώστε να επιτύχει μια βιώσιμη ανταγωνιστική και πλεονεκτική θέση στην αγορά. (Dunford, 2001) Όπως υποστηρίζουν ο *Boselie* το 2009, ο *Marler* το 2012, *Zheng* το 2013, εκτιμάται ότι καμία από τις τρεις προσεγγίσεις δεν παρέχει μια λογική επίλυση επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα, φαίνεται να χρειάζεται ένα συνδυασμός και των τριών προσεγγίσεων για την καλύτερη πρακτική προσέγγιση της ΔΑΔ. (Gannon, 2015)

Θα έλεγε κανείς ότι μπορούμε να ορίσουμε τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων ως ένα επάγγελμα που αναλαμβάνει την ευθύνη όλου του οργανισμού για τη δημιουργία, τη διατήρηση και την προσαρμογή των πολιτικών διοίκησης. Σύμφωνα με τον *Fayol* πρωταρχικά και αργότερα με τον *Urwick* και *Brech*, οι δραστηριότητες των HR έχουν ταξινομηθεί με τους τίτλους: σχεδιασμός, συντονισμός, έλεγχος και κίνητρο. Οι άνθρωποι που έχουν αναλάβει τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, θα πρέπει να ασκούν την εξουσία στο προσωπικό με τρόπο νόμιμο, να διατηρούν την προσήλωση των υφισταμένων στους στόχους του οργανισμού και να δημιουργούν ομάδες ικανές, ώστε να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. (Tyson, 2012)

Σε μια εποχή με μεγάλη έμφαση στην ποιότητα, όσο αφορά τις τουριστικές υπηρεσίες, η ποιότητα των υπηρεσιών και η ανθρώπινη υποστήριξη που απαιτείται μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μια ανταγωνιστική ευκαιρία αλλά και ένα στρατηγικό ζήτημα. Ο τουριστικός κλάδος, χαρακτηρίζεται παγκοσμίως από ασαφείς στάσεις όσο αφορά την επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, δύσκολα προσαρμόσιμες πρακτικές

απασχόλησης και μη βιώσιμη προσέγγιση στην ανάπτυξή του. Προκλήσεις αντιμετωπίζουν συνήθως οργανισμοί σε μικρούς νησιωτικούς προορισμούς, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από γεωγραφική και οικονομική απομόνωση, οικονομική ποικιλομορφία, πολιτιστική ομογένεια και δικαιοδοσία ανεξαρτησίας. (Baum, 2012)

3 Κεφάλαιο: Κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού στον τουρισμό

3.1 Σημασία της κατάρτισης και ανάπτυξης στον τουρισμό

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) στον τομέα του τουρισμού είναι ένα θέμα με πολύ ιδιαίτερη σημασία. Η απόδοση μιας επιχείρησης είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους. Η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζεται από την αποτελεσματικότητα και τη συνεισφορά του προσωπικού της. (Λαλούμης, 2015) Η επιλογή και η ανάπτυξη ώστε το προσωπικό να είναι κατάλληλο για τον οργανισμό κρίνει και την πορεία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τον Κουτουζή και την αναφορά του στην σημαντικότητα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μαθαίνουμε ότι οι διάφορες λειτουργίες και τακτικές διοίκησης δεν καλύπτουν το κενό που δημιουργείται με την έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων στην επιχείρηση. (Κουτουζής, 1999) Μπορούμε να πούμε ότι η ΔΑΔ έχει χαρακτηριστεί ως μια πολύπλοκη διαδικασία αλλά ταυτόχρονα έχει τον κυρίαρχο ρόλο στην αποτελεσματική διοίκηση.

Σύμφωνα με τον *Raymond A. Noe* και *Michael J. Tews* το 2009 οι καταρτισμένοι εργαζόμενοι με αναπτυγμένες δεξιότητες, βοηθούν τον οργανισμό να αναπτύξει αξιολογες τεχνολογίες και υπηρεσίες που συγκριτικά, άλλες εταιρείες δεν μπορούν να μιμηθούν. Με αυτό τον τρόπο, ο οργανισμός γίνεται ανταγωνιστικός και αποκτά ικανότητες που δεν διατίθενται στην αγορά εργασίας, καθώς αναπτύσσει την καινοτομία και το κομμάτι της δημιουργίας νέων ιδεών και γνώσεων. (Storey, Wright, & Ulrich, 2009) Η επένδυση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, μόνο θετικά οφέλη μπορεί να επιφέρει. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν εξωτερικούς συνεργάτες, ώστε να μην μπαίνουν στη διαδικασία δέσμευσης καθώς και σε περιττά έξοδα όπως θεωρούν. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται πολύ και στον τουριστικό κλάδο. Έρευνες κατά καιρούς, έχουν δείξει, ότι αυτό το σύστημα είναι προβληματικό και δεν συμβάλει στην ανταγωνιστική επιτυχία. (Lepak, 2003)

Οι πρακτικές εκπαίδευσης βοηθούν την επιχείρηση να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών της, καθώς παρέχει στους εργαζόμενους, γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται για να είναι επιτυχείς και ανταγωνιστικές. Η κατάρτιση και εκπαίδευση, είναι μια σχεδιασμένη προσπάθεια, ώστε να διευκολύνει τη μάθηση των εργαζόμενων σχετικά με τις αρμοδιότητες που αφορούν την εργασία. Όλο αυτό το πακέτο περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις δεξιότητες ή τις συμπεριφορές που θα κρίνουν την επιτυχία. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν προοπτική της υψηλής αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση. Αυτή η μέθοδος συνδέεται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, χρησιμοποιεί μια συγκεκριμένη διαδικασία σχεδιασμού εκπαίδευσης ώστε να εξασφαλίσει ότι η εκπαίδευση θα είναι αποτελεσματική. Επίσης, συγκρίνει προγράμματα εκπαίδευσης με άλλες εταιρείες.

Η διαδικασία δημιουργίας και ανάπτυξης προγραμμάτων εκπαίδευσης περιλαμβάνει κάποια στοχευμένα βήματα. Το πρώτο που χρειάζεται να γίνει είναι η ανάλυση των αναγκών ώστε να προσδιοριστεί αν απαιτείται εκπαίδευση και πού. Επόμενο βήμα είναι να διευκρινιστεί αν οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα και τις βασικές δεξιότητες, ώστε να ανταπεξέλθουν στο περιεχόμενο της εκπαίδευσης. Μετέπειτα, πρέπει να δημιουργηθεί ένα μαθησιακό περιβάλλον, το οποίο θα διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση. Το αμέσως επόμενο σημαντικό βήμα, είναι να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν το περιεχόμενο της μάθησης στην εργασία τους. Ο εργαζόμενος σε αυτό το σημείο της εκπαίδευσης θα πρέπει να κατανοεί, πως διαχειρίζεται τη βελτίωση των δεξιοτήτων του καθώς και έχει την υποστήριξη από τους συνεργάτες του.

Ακολουθείτε το στάδιο του σχεδίου αξιολόγησης. Σε αυτό το βήμα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προβλέπεται να επηρεάσουν την εκπαίδευση. Η επιλογή ενός συγκεκριμένου τύπου αξιολόγησης επιτρέπει να προσδιοριστεί η επίδραση της εκπαίδευσης στα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν. Το βήμα που ακολουθεί αφορά την επιλογή μεθόδου εκπαίδευσης με βάση τους μαθησιακούς στόχους και το περιβάλλον μάθησης. Τέλος, ακολουθεί η αξιολόγηση του προγράμματος, η πραγματοποίηση αλλαγών σε αυτό, η επανεξέταση των προηγούμενων βημάτων για βελτίωση του προγράμματος, έτσι ώστε να επιτευχθεί η σωστή διαδικασία μάθησης, συμπεριφοράς, αλλαγής και οποιοδήποτε μαθησιακοί στόχοι έχουν τεθεί. (Noe, 2010)

Ο *Ivankevich* το 2004 υποστήριξε ότι η εκπαίδευση παρέχει στον εργαζόμενο τις πληροφορίες και τις δεξιότητες που του επιτρέπει να κατανοεί τους στόχους του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η εκπαίδευση σχεδιάζεται για να βοηθήσει τον εργαζόμενο να συνεχίσει να παρέχει την θετική του συνεισφορά και να δίνει τον καλύτερο του εαυτό για την καλύτερη δυνατή απόδοση. Το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών συνδέεται με το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ο σωστός προσανατολισμός στην εκπαίδευση, δίνει στον υπάλληλο την ευκαιρία να εξοικειωθεί με τους ρόλους της εργασίας, τις εργασιακές του ευθύνες και αξίες καθώς και με τις πεποιθήσεις και τους κοινωνικούς κανόνες του οργανισμού. Η κατάλληλη περιοδική εκπαίδευση μπορεί να παρέχει πλεονεκτήματα για υψηλή απόδοση, παραγωγικότητα, δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία, σαφήνεια στον ρόλο που έχει ο καθένας, θετικές προθέσεις να παραμείνουν στον οργανισμό καθώς και παροχή ποιότητας στις υπηρεσίες. (Kuslvan , 2010)

Έπειτα από έρευνες που κάνει κάθε χρόνο, η Αμερικανική Εταιρεία Κατάρτισης και Ανάπτυξης (ASTD), παρατηρήθηκε ότι άρχισε να συνδέεται η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, στο τομέα των στρατηγικών των ανθρώπινων πόρων μέσω της χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρείας και η αξία αυτής για τους μετόχους. Για παράδειγμα, ο *Huselid* το 1995, διαπίστωσε ότι η εφαρμογή συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης, είχε ως αποτέλεσμα υψηλότερη παραγωγικότητα και καλές οικονομικές εισφορές. Οι *Pfau* και *Cohen* το 2003

κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι οι πρακτικές επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, δεν επιφέρουν μόνο οικονομική ενίσχυση, είναι και η αξία που αποκτούν προς στους μετόχους. Πραγματοποιήθηκε έρευνα αξιολόγησης στην εταιρεία Fortune 500, για το κατά πόσο η κατάρτιση είναι ευθυγραμμισμένη στρατηγικά με τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας, αποδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο ότι είναι μια αξιολογική επένδυση. Τα αποτελέσματα ήταν πολύ θετικά και έδειξαν πολύ υψηλές τιμές όσο αφορά την επένδυση στην απόδοση και κατάρτιση. (Casper, 2004)

Ο Robert McNamara, στο βιβλίο με τίτλο C. Employee Training and Development: Reasons and Benefits παραθέτει τα γενικά οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση των εργαζομένων. (Gazija M. A., 2012)

1. Αύξηση της ευχαρίστησης για εργασία
2. Αύξηση της κινητοποίησης
3. Αύξηση της αποδοτικότητας
4. Αύξηση ικανότητας χρήσης νέων μεθόδων και τεχνολογιών
5. Αύξηση καινοτόμων στρατηγικών
6. Καλύτερο κλίμα εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους

Αρκετοί είναι οι λόγοι, όπου μια επιχείρηση πρέπει να προβεί σε εκπαίδευση και κατάρτιση ατομικά για τον κάθε εργαζόμενο. Κάποιοι από αυτούς είναι η αποχώρηση των εργαζόμενων, τα παράπονα αυτών, οι έλλειψη αναζήτησης ταλέντων που μπορούν να εξελιχθούν πολύ κα.

Η αναβάθμιση της τουριστικής βιομηχανίας σε σύγχρονα πρότυπα μέσω της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζόμενων και της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας είναι κρίσιμη. Η συνεχής τεχνολογική πρόοδος επιτρέπει την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας από τους εργαζόμενους, αυτοματοποιώντας διαδικασίες και προσφέροντας νέες προοπτικές. Εξετάζονται δύο βασικές πτυχές της απασχόλησης στον τουριστικό τομέα, με έμφαση στις σύγχρονες εξελίξεις:

α) οι αναδυόμενες απαιτήσεις που καθοδηγούνται από τις τεχνολογικές προόδους

β) η αξιολόγηση του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζόμενων για την εξασφάλιση βιώσιμης ανάπτυξης

Η απασχόληση στον τουριστικό τομέα, συνδυασμένη με την τεχνολογία, απαιτεί γνώσεις και δεξιότητες που συμβαδίζουν με τις σύγχρονες παγκόσμιες τάσεις. (Karalim, 2024)

Ο τομέας του τουρισμού δημιουργεί πολλές ευκαιρίες εργασίας. Αναπτύσσεται με στόχο να ευθυγραμμίζεται με τις τεχνολογικές προόδους και τις παγκόσμιες τάσεις. Η εκπαίδευση και η επάρκεια του προσωπικού στον τουρισμό είναι καθοριστικές ανάγκες, καθώς περιλαμβάνουν την ενσωμάτωση προοδευτικών τεχνολογιών και τη δημιουργία νέων ευκαιριών εργασίας. Η απόκτηση εξειδικευμένων προσόντων και

τεχνολογικών δεξιοτήτων κατά την εκπαίδευση, διασφαλίζει την απασχόληση στον τομέα του τουρισμού. Η ενίσχυση των βασικών γνώσεων και η πρακτική εκπαίδευση αποτελούν βασικούς παράγοντες προόδου του εργαζόμενου. Η προώθηση της τουριστικής εκπαίδευσης είναι κρίσιμη για τη συνεχή ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, βελτιώνοντας τις υπηρεσίες και δημιουργώντας οικονομικές απολαβές στον οργανισμό. Ο τομέας του τουρισμού είναι σημαντικός για τη παγκόσμια οικονομία, προσφέροντας απασχόληση. Για να ενισχυθεί η ανάπτυξη του τουρισμού, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να διαθέτουν ικανούς εκπαιδευτές που θα διδάσκουν τις απαραίτητες δεξιότητες στους εργοδότες και εργαζόμενους, εξασφαλίζοντας τη βιώσιμη ανάπτυξη του τομέα.

Η εποχικότητα αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό στον τουριστικό κλάδο, κυρίως λόγω της αιχμής της ζήτησης σε διαφορετικές περιόδους του έτους. Αυτή η μεταβλητότητα της ζήτησης, οφείλεται σε φυσικούς παράγοντες, όπως: η κλιματική αλλαγή, οι κοινωνικοί παράγοντες, οι θεσμικοί παράγοντες, οι καταναλωτικές συνήθειες κλπ. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που προκύπτουν από την εποχικότητα, είναι η αποδοτική χρήση του εργατικού δυναμικού, λόγω δυσκολίας στη διατήρηση σταθερής απασχόλησης. Επιπλέον, τα επίπεδα εκπαίδευσης των εργαζόμενων παραμένουν ανεπαρκή, λόγω της απροθυμίας των διευθυντών να επενδύσουν στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους, εξαιτίας της συχνής ανακύκλωσης του προσωπικού και των χαμηλών προσδοκιών καριέρας των ίδιων των εργαζόμενων. Η τουριστική βιομηχανία πρέπει να βρει μια ισορροπία μεταξύ της χρήσης ευέλικτου εργατικού δυναμικού και της ανάπτυξης δεξιοτήτων, που θα ενθαρρύνουν τους εποχιακούς εργαζόμενους να παραμείνουν στον κλάδο. Σε περίπτωση αποτυχίας, υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας ανθρώπινου κεφαλαίου και παραγωγικότητας προς όφελος άλλων βιομηχανιών.

Η πανδημία του COVID-19, επέτεινε το πρόβλημα της εποχικότητας στον τουρισμό, αναγκάζοντας τη βιομηχανία να μειώσει μαζικά το εργατικό δυναμικό της. Η έλλειψη πρακτικών συγκράτησης εργατικού δυναμικού, μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στην εκπαίδευση κατά τη διάρκεια μιας μακροχρόνιας ύφεσης. Κατά την ανάκαμψη, ο τουριστικός τομέας χρειάστηκε εξειδικευμένο προσωπικό για να υποστηρίξει την επαναφορά στην κανονικότητα και να αντιμετωπίσει τις μαζικές εθελοντικές παραιτήσεις, που πραγματοποιήθηκαν στο τέλος του lockdown του 2021. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις εποχιακές αγορές εργασίας, όπου οι εθελοντικές αποχωρήσεις είναι συχνές λόγω προσωρινών συμβολαίων και απρόβλεπτων ωραρίων, προκαλώντας σοβαρές ελλείψεις εργατικού δυναμικού στον τουρισμό. Η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την προθυμία των εργαζόμενων να αποκτήσουν δεξιότητες σχετικές με τον τουριστικό τομέα μέσω πρόσθετης εκπαίδευσης, είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού, ειδικά σε περιόδους όπως μετά τον COVID-19. Αυτοί οι παράγοντες, περιλαμβάνουν προσωπικά χαρακτηριστικά όπως την ατομική κινητοποίηση, τη στάση και τη συμπεριφορά του εργοδότη, καθώς και την αντίληψη της επαγγελματικής εμπειρίας. (Fasone, 2024)

Έρευνα που διεξήχθη το 2019 στην Επαρχία Ρίμινι της Ιταλίας, σε δείγμα εποχιακών εργαζόμενων όπου το Ρίμινι, είναι ένας από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς στην Ευρώπη, έδειξε αυξημένη σημασία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στον τουρισμό. Η ανάλυση της έρευνας, αξιολογεί τους παράγοντες που καθορίζουν την προθυμία των εργαζόμενων να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα (WTT). Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι τα κίνητρα των εργαζόμενων πριν την απασχόληση, τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας και η σχέση με τον εργοδότη, επηρεάζουν σημαντικά την απόφαση για αναβάθμιση δεξιοτήτων.

Η βιώσιμη ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας σε εποχικούς προορισμούς, απαιτεί την αυξανόμενη παρουσία ενός εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού στην αγορά εργασίας. Τα κίνητρα και η εργασιακή εμπειρία, είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την προθυμία των εργαζόμενων να αποκτήσουν εξειδικευμένες δεξιότητες μέσω εκπαίδευσης όπως υποστηρίζει ο *Donavan* το 2004 και ο *Swailes* το 2002. Δεδομένου ότι οι εποχικές θέσεις εργασίας συνήθως βασίζονται σε μια σχετικά υψηλή υποκειμενική ποιότητα της εργασίας, σε αντίθεση με μια φτωχή αντικειμενική ποιότητα, μια ισχυρή οργανωτική δέσμευση, θα μπορούσε να δημιουργήσει έναν μακροπρόθεσμο δεσμό μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου και να ενισχύσει την τάση για παρακολούθηση επαγγελματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων μετά τη λήξη της σύμβασης εργασίας.

3.2 Προγραμματισμός και υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης

Σύμφωνα με τον *Armstrong* το 2006, η εκπαίδευση του προσωπικού αναφέρεται στον σχεδιασμό και την προσαρμογή της συμπεριφοράς των ατόμων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προκειμένου να αποκτήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις απαραίτητες ικανότητες που απαιτούνται, για να εκτελέσουν τις εργασίες τους με αποτελεσματικότητα. Κάθε οργανισμός χρειάζεται τους κατάλληλους εκπαιδευόμενους και έμπειρους ανθρώπους, προκειμένου να εκτελεστούν αποτελεσματικά τα προγράμματα κατάρτισης. Λόγω πολλών παραγόντων, τεχνολογικών αλλαγών, αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα του περιβάλλοντος παγκοσμίως, θα πρέπει ο κάθε οργανισμός να αναθεωρεί τις υπηρεσίες και ότι προσφέρει, σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν από τους καταναλωτές. (*Gazija A. , 2011*)

Το συστηματικό μοντέλο εκπαίδευσης, αποτελείται από ένα απλό μοντέλο τεσσάρων φάσεων όπως αναφέρεται παρακάτω:

1. Αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση.
2. Λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιο είδος εκπαίδευσης θα είναι κατάλληλο για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.
3. Χρήση έμπειρων εκπαιδευτών για την υλοποίηση του κάθε κύκλου εκπαίδευσης.

4. Παρακολούθηση και αξιολόγηση της εκπαίδευσης προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της.

Οι εκπαιδεύσεις μπορούν να εφαρμοστούν στον χώρο του ξενοδοχείου είτε όχι. Κάθε εκπαίδευση θα πρέπει να έχει έναν επόπτη του προγράμματος κατάρτισης για την εύρυθμη λειτουργία του. Μετέπειτα, ανάλογα τα πόστα να ορίζεται ένας αρχηγός σε κάθε ομάδα με τους εργαζόμενους μοιρασμένους αντίστοιχα. Αν η εκπαίδευση γίνεται στο ξενοδοχείο, τότε μιλάμε για συμμετοχή σε σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα καθώς και διασκέψεις παγκοσμίως. Οι εκπαιδεύσεις πραγματοποιούνται για να εκτελούν διαφορετικούς σκοπούς και χωρίζονται ανάλογα με το περιεχόμενό τους. Ακολουθούν κάποιοι σκοποί μέσα από την πραγματοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης:

1. Η εκπαίδευση για νεοεισερχόμενους εργαζομένους, τους βοηθά να αποκτήσουν γενικές γνώσεις για το ξενοδοχείο και τις βασικές απαραίτητες δεξιότητες.
2. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επαγγελματικά πιστοποιητικά μετά την επιτυχία τους στις θεωρητικές και πρακτικές εξετάσεις.
3. Η εκπαίδευση προσομοίωσης, πραγματοποιείται με τη βοήθεια του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Με την προσομοίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, βελτιώνονται οι μέθοδοι εργασιών και αυξάνεται η αποτελεσματικότητα στην εργασία. Αυτή η εκπαίδευση εφαρμόζεται στις καθημερινές εργασίες, επομένως έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα.
4. Η εκπαίδευση στην εργασία διδάσκει τους κανόνες και τις αρχές της εργασίας, τους τρόπους, τις τεχνικές αντιμετώπισης των διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων.

Άλλοι τύποι εκπαίδευσης είναι να μάθουν οι εργαζόμενοι τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να δουλεύουν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά.

Αναφέρονται δύο παραδείγματα:

1. Η εκπαίδευση σε μια ξένη γλώσσα και κυρίως τα αγγλικά, που είναι η πιο διαδεδομένη γλώσσα παγκοσμίως αλλά και άλλες γλώσσες ανάλογα τον τόπο εργασίας.
2. Η εκπαίδευση σε υπηρεσίες ξενοδοχείου και διοίκησης η οποία στοχεύει στη βελτίωση των υπηρεσιών και διοίκησης και συμπεριλαμβάνει τεχνικές τηλεφώνου, σχέσεις με τους επισκέπτες, δεξιότητες πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις, γενικές πληροφορίες κλπ.

Οι εκπαιδεύσεις των υπαλλήλων και ο τρόπος που θα γίνει, είναι η βέλτιστη απάντηση στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Με το που γίνει η επιλογή των υπαλλήλων από το διοικητικό τμήμα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν, σύμφωνα με το κομμάτι που αφορά την εργασία τους και να είναι για αρχή αποκλειστικά προσανατολισμένοι εκεί. Οποιαδήποτε άλλου είδους εκπαίδευση θα ακολουθήσει μετέπειτα. Λόγω της αυξημένης ανάπτυξης του τουρισμού επηρεάζεται

πολύ και η ανάπτυξη του κλάδου των ξενοδοχείων. Ο κλάδος των ξενοδοχείων γίνεται ακόμα πιο ανταγωνιστικός όσο αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών και αυτό επηρεάζει άμεσα την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον *Raymond* και *Ramadhani* το 2023, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, περιλαμβάνει την απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη των καλύτερων ανθρώπινων πόρων, με στόχο την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού και τη μακροπρόθεσμη συμβολή τους. Εκτός από την πρόσληψη, η ΔΑΔ δίνει έμφαση στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, προσφέροντας ευκαιρίες ανάπτυξης, εκπαίδευσης και ευεξίας για τη διατήρηση της αφοσίωσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων όπως υποστηρίζουν ο *Setiawan* και *Purnama*, το 2016.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, είναι κρίσιμος για τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας κατάλληλου και ανταγωνιστικού εργατικού δυναμικού, προσδιορίζοντας τις μελλοντικές ανάγκες και καθορίζοντας τα απαραίτητα βήματα για την κάλυψή τους, αποφεύγοντας ανισορροπίες στην αγορά εργασίας και επιτυγχάνοντας μακροπρόθεσμους στόχους. Επιπλέον, η ΔΑΔ, απαιτεί συνεργασία μεταξύ των HR managers για την επίλυση οργανωτικών προκλήσεων και την προετοιμασία για μελλοντικές δυναμικές και απαιτήσεις. Μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού, οι οργανισμοί μπορούν να προσδιορίσουν τη βασική τους αποστολή και να θέσουν στόχους που θα κατευθύνουν τις δραστηριότητες του δυναμικού. Αυτό επιτρέπει στους managers να καθορίσουν τις πολιτικές πρόσληψης, ανάπτυξης και διατήρησης εργαζομένων που συμβαδίζουν με το όραμα του οργανισμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά επίσης στη μείωση της αβεβαιότητας, επιτρέποντας την πρόβλεψη αλλαγών στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και την προετοιμασία κατάλληλων προσαρμοστικών σχεδίων. Επιπλέον, συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση κόστους μέσω της αυξημένης επιχειρησιακής αποδοτικότητας και σοφής διαχείρισης προϋπολογισμών του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, ο στρατηγικός σχεδιασμός θέτει τα πρότυπα και τους στόχους της διαχείρισης, παρέχοντας τη βάση για την αξιολόγηση και βελτίωση της απόδοσης. (Paroli, 2024)

Η εκπαίδευση του προσωπικού, σύμφωνα με τον *Armstrong* το 2006, αφορά τον σχεδιασμό και την προσαρμογή της συμπεριφοράς των εργαζόμενων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με στόχο την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών τους. Η αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση, η επιλογή κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η χρήση έμπειρων εκπαιδευτών και η αξιολόγηση της εκπαίδευσης, είναι βασικά στοιχεία του συστηματικού μοντέλου εκπαίδευσης. Οι εκπαιδεύσεις μπορούν να γίνονται εντός ή εκτός του ξενοδοχείου και περιλαμβάνουν σεμινάρια, προγράμματα κατάρτισης και συνέδρια. Υπάρχουν διάφοροι τύποι εκπαίδευσης που αφορούν νεοεισερχόμενους εργαζόμενους, προσομοίωση εργασιακού περιβάλλοντος και εκπαίδευση στην εργασία. Άλλοι τύποι εκπαίδευσης περιλαμβάνουν την εκμάθηση ξένων γλωσσών και υπηρεσιών ξενοδοχείου.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), όπως αναφέρουν οι *Raymond* και *Ramadhani* το 2023, περιλαμβάνει την απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη των καλύτερων ανθρώπινων πόρων, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και προσφέροντας ευκαιρίες ανάπτυξης και ευεξίας. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, είναι κρίσιμος για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών και την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, βοηθά στη μείωση της αβεβαιότητας, την πρόβλεψη αλλαγών και τη διαχείριση προϋπολογισμών, θέτοντας τα πρότυπα και τους στόχους της διαχείρισης για την αξιολόγηση και βελτίωση της απόδοσης. Ο προγραμματισμός και η υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης, είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει διάφορα στάδια και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό για να είναι αποτελεσματική.

Ακολουθεί μια λεπτομερής προσέγγιση για τη δημιουργία και υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων:

1. Ανάλυση Αναγκών Κατάρτισης

Εντοπισμός των ελλειπών γνώσεων ή δεξιοτήτων που υπάρχουν στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων, αξιολογήσεων απόδοσης ή ανάλυσης εργασίας.

2. Σχεδιασμός Προγραμμάτων Κατάρτισης

Καθορισμός γενικών και αντικειμενικών στόχων: Θέτοντας σαφείς και συγκεκριμένους στόχους για το πρόγραμμα, ώστε να επιτευχθούν με την κατάρτιση.

Ανάπτυξη περιεχομένου: Επιλογή των θεμάτων που θα καλυφθούν και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού υλικού. Το εκπαιδευτικό υλικό μπορεί να περιλαμβάνει παρουσιάσεις, εγχειρίδια, βίντεο, ασκήσεις και άλλα εκπαιδευτικά μέσα.

Επιλογή μεθόδων κατάρτισης: Επιλογή των κατάλληλων μεθόδων κατάρτισης (π.χ., διαλέξεις, εργαστήρια, σεμινάρια, ηλεκτρονική μάθηση).

3. Υλοποίηση Προγραμμάτων Κατάρτισης

Επιλογή εκπαιδευτών: Επιλογή ικανών εκπαιδευτών που έχουν την εμπειρία και τις γνώσεις για να διδάξουν τα θέματα του προγράμματος.

Οργάνωση εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων: Προγραμματισμός εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένη ημερομηνία, ώρα και τόπο διεξαγωγής. Χρειάζεται όλα τα εκπαιδευτικά υλικά και οι πόροι να είναι διαθέσιμα πριν την διεξαγωγή των προγραμμάτων.

Παροχή κατάρτισης: Διεξαγωγή της κατάρτισης σύμφωνα με το προγραμματισμένο σχέδιο. Διατήρηση αλληλεπίδρασης με τους εκπαιδευόμενους και ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους.

4. Αξιολόγηση Προγραμμάτων Κατάρτισης

Αξιολόγηση απόδοσης: Μέτρηση της απόδοσης των εκπαιδευόμενων πριν και μετά την κατάρτιση, για να εξετασθεί αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι του προγράμματος.

Συλλογή ανατροφοδότησης: Ζήτηση ανατροφοδότησης από τους εκπαιδευόμενους, σχετικά με την ποιότητα της κατάρτισης, το περιεχόμενο, τους εκπαιδευτές και την οργάνωση του προγράμματος.

Αναθεώρηση και βελτίωση: Ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και της ανατροφοδότησης για να εντοπιστούν τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του προγράμματος. Χρήση αυτών των πληροφοριών, για βελτίωση των μελλοντικών προγραμμάτων κατάρτισης.

Ο προγραμματισμός και η υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης, απαιτεί συστηματική προσέγγιση και συνεχή βελτίωση. Μέσα από την ανάλυση των αναγκών, τον προσεκτικό σχεδιασμό, την αποτελεσματική υλοποίηση και την ενδεδειγμένη αξιολόγηση, μπορεί να επιτευχθεί μια επιτυχημένη κατάρτιση, που ενισχύει τις δεξιότητες και τις γνώσεις των εκπαιδευόμενων.

3.3 Ανάπτυξη εργαζομένων και επαγγελματική ανέλιξη

Η ανάπτυξη των εργαζομένων πρέπει να επιτευχθεί μέσα από κάποιες σημαντικές πρακτικές, ώστε να υπάρχει επαγγελματική ανέλιξη. Αρχικά, χρειάζεται ο εργαζόμενος να ενσωματωθεί ομαλά στο περιβάλλον της επιχείρησης και να δρα χωρίς επιπτώσεις σε αυτό. Το κομμάτι της εκπαίδευσης πρέπει να αλλάξει ριζικά και να είναι απαραίτητος παράγοντας στη διάρκεια εργασίας του εργαζόμενου. Τέλος, πρέπει να προσδιοριστεί σωστά, πώς εκτιμάται το ανθρώπινο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τον *Barney & Wright* το 1998 και *Ployhart, Nyberg, Reilly, & Maltarich* το 2014, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το συστατικό για την επαγγελματική ανέλιξη των ατόμων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών. Η ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, γίνεται όλο και πιο πολύτιμη για τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις, διότι προσφέρουν οικονομική ενίσχυση στον οργανισμό. Όσο αφορά τη στρατηγική που αναλύθηκε παραπάνω, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επενδύουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με παλιότερα. (Dachner, 2021)

Ο *McCauley & Hezlett* το 2001, υποστήριξαν ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων περιλαμβάνει, «την ικανότητα ενός ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά στην εργασία του». Οι δραστηριότητες για επαγγελματική ανέλιξη περιλαμβάνουν, την επίσημη εκπαίδευση, την επαγγελματική εμπειρία, τις επαγγελματικές σχέσεις και την αξιολόγηση της προσωπικότητας των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που βοηθούν τον εργαζόμενο να αναπτύσσεται επαγγελματικά, όπως υποστηρίζουν και ο *Noe, Clarke,*

& Klein, το 2014. Όπως φαίνεται, μια σειρά από οικονομικές και εργασιακές τάσεις, έχουν αλλοιώσει την επιθυμία του εργοδότη να επενδύσει στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τον ATD (Association for Talent Development) το 2016, πολλές εκπαιδεύσεις και συγκεκριμένα το 35%, γίνονται χωρίς την παρουσία εκπαιδευτή.

Οι νέες μέθοδοι ανάπτυξης παρέχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης οποτεδήποτε και οπουδήποτε. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, η νέα τάση είναι, οι οργανισμοί να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους για δια βίου μάθηση αλλά και να λειτουργούν αυτόνομα στο κομμάτι αυτό, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες μάθησης μόνοι τους. Οι οργανισμοί θα είναι αυτοί που θα παρέχουν την κουλτούρα και τους πόρους. Οι τεχνολογικές, δημογραφικές αλλαγές και οι αλλαγές στη σχέση απασχόλησης, σύμφωνα με τον *Bedwell, Weaver, Salas και Tindall* το 2011, θα περιλαμβάνουν όλο και περισσότερες ευκαιρίες που θα αναζητούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, παρά η παρακολούθηση υποχρεωτικών προγραμμάτων που χορηγεί ο οργανισμός. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να καταρριφθεί η αντίληψη ότι ο εργοδότης γνωρίζει καλύτερα και να αναγνωρίσει τη σημασία του επιχειρηματικού πνεύματος του εργαζόμενου. Πρέπει ο εργαζόμενος αντί να περιμένει παθητικά να οραματίζεται τον οργανισμό ως πόρο ανάπτυξης και να αναλαμβάνει από μόνος του ενεργό ρόλο για την προσωπική του ανάπτυξη. (Dachner, 2021)

Οι εργαζόμενοι πλέον είναι πιο συνειδητοποιημένοι όσο αφορά την καριέρα τους. Την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, κατά κάποιο τρόπο την απαιτούν. Όταν μια επιχείρηση επιτρέπει στους εργαζόμενους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, τότε επιτυγχάνει και αξιόλογο προσωπικό. Τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης επιτυγχάνουν να συνδυάσουν τις ανάγκες του εργαζόμενου με αυτές του οργανισμού, μέσω των συμβουλευτικών μεθόδων και της εκπαίδευσης. Οι συμβουλευτικές μέθοδοι, ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο να ορίσει τους επαγγελματικούς του στόχους και να ορίσει ένα πλάνο επιτυχίας αυτών στα πλαίσια των στόχων του οργανισμού.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι να διατηρήσει τους εργαζομένους. Αν η επιχείρηση παρέχει τα σωστά προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, τότε ο εργαζόμενος μαθαίνει να εργάζεται για να πετύχει τους δικούς του στόχους και ταυτόχρονα να νιώθει παραγωγικός μακροχρόνια και σε όλο το φάσμα της εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Η προσωπική ανάπτυξη θεωρείτε ένα στρατηγικό πλεονέκτημα. Ο *Fink* το 1992, είχε πει ότι παραδοσιακά ο εργαζόμενος θα πρέπει να θέλει το ίδιο πράγμα στην καριέρα του και η πορεία του να πατάει άμεσα στην οργανωτική ιεραρχία της επιχείρησης. Ωστόσο, επαγγελματικά δεν είναι μόνο το να προχωρήσεις μπροστά, είναι το να γίνεσαι συνεχώς καλύτερος και να βρεις μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό όπου μπορείς να εκφράσεις την επαγγελματική σου ανάπτυξη, ώστε να συμβάλεις στους γενικούς στόχους. Ένα σχέδιο δράσης σε αυτό το κομμάτι, αφορά την προετοιμασία του οργανισμού, ώστε να διατηρεί την ικανότητα να καλύπτει τόσο τις υπάρχουσες όσο και τις μελλοντικές ανάγκες του εργαζόμενου. (Robert C. Merchant, 1996)

4 Κεφάλαιο: Η απόδοση προσωπικού στον τουρισμό

4.1 Η απόδοση του εργαζόμενου στον τουρισμό

Η διαχείριση της απόδοσης ασχολείται με τον καθορισμό στόχων, την παρακολούθηση της απόδοσης και τον καθορισμό των προτύπων. Ο *London* και ο *Mone* παρουσίασαν έναν κύκλο διαχείρισης της απόδοσης μέσα από 5 συγκεκριμένες πρακτικές. Αυτές είναι ο καθορισμός στόχων, η αναζήτηση και η κατανόηση της έννοιας των ανατροφοδοτήσεων, η συμμετοχή στην ανάπτυξη και η συνεχής αλλαγή συμπεριφοράς, η αντίληψη και η αξιολόγηση καθώς και ο καθορισμός των προσδοκιών. Όσο αφορά το κομμάτι της προσαρμογής, δεν κρίνεται απαραίτητο μόνο να προσαρμοστεί η επιχείρηση με τις προσδοκίες των πελατών, αλλά και ο εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοστεί στα δεδομένα της επιχείρησης. Αυτό παρέχεται από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη. (Storey, Wright, & Ulrich, 2009)

Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν, όπως ο *Havitz & Dimanche* το 1990 ότι η συμμετοχή σε εργασίες του τουριστικού κλάδου είναι ένας σημαντικός παράγοντας καλής και υψηλής απόδοσης στον τουρισμό. Αυτό συνδυάζεται με το γεγονός ότι όπως οι τουρίστες απολαμβάνουν επιλεγμένες δραστηριότητες του τουρισμού ενός προορισμού, έτσι και οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να μοιραστούν μερικώς την απόλαυση, τη διασκέδαση και την ικανοποίηση της συμμετοχής. Ο τουρισμός ανήκει στο υποσύνολο της αναψυχής, άρα για να δούμε πως εμπλέκεται η απόδοση του εργαζόμενου στον τουρισμό, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τη θεωρία της εμπειρίας της αναψυχής.

Όπως υποστήριξε ο *Tinsley* το 1986, η θεωρία της εμπειρίας της αναψυχής επικεντρώνεται στην υποκειμενική εμπειρία αναψυχής ενός ατόμου, τις επιπτώσεις στη ζωή του και στην ανάπτυξή του. Αυτή η θεωρία μπορεί να ικανοποιήσει την ψυχολογική ανάγκη ενός ατόμου, η οποία με την σειρά της θα επηρεάσει την υγεία του, την ικανοποίησή του για τη ζωή και την προσωπική του ανάπτυξη. Όταν οι ανάγκες των υπαλλήλων καλύπτονται, τείνουν να έχουν υψηλότερη απόδοση, μεγαλύτερη ικανοποίηση για τη ζωή, ώσπου αυτό οδηγεί σε αύξηση της τεχνογνωσίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα στην οικονομική, διανοητική και συναισθηματική ανέλιξη του ατόμου. Ως εκ τούτου, οι υπάλληλοι με στόχο την υψηλή προσωπική ανάπτυξη, επιτυγχάνουν στη δουλειά τους και είναι ικανοί να παράγουν έργο αποδοτικά. (Suhartanto, 2018)

4.2 Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου στον τουρισμό

Αρχικά, θα λέγαμε ότι τα κύρια χαρακτηριστικά στον τουρισμό είναι η φιλοξενία και η υπηρεσίες που προσφέρει ο ανθρώπινος παράγοντας. Συμπεραίνουμε

ότι, οι γνώμες για τις υπηρεσίες είναι αντικειμενικές, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα και οι πελάτες είναι παρόντες ή συμμετέχουν στην υπηρεσία. Λόγω αυτών των χαρακτηριστικών, οι υπηρεσίες αξιολογούνται μέσα από την προσωπικότητα, την εμφάνιση, την στάση και την γενική συμπεριφορά του εργαζόμενου. Ο εργαζόμενος αντιπροσωπεύει τον οργανισμό, γίνεται το προϊόν ο ίδιος και διαμορφώνει την εικόνα του οργανισμού. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η προσωπικότητα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι συμπεριφορές, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η κουλτούρα, το κλίμα καθώς και η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται συνολικά με τα αποτελέσματα της απόδοσης του εργαζόμενου σε έναν οργανισμό. (Kuslivan, 2010)

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο διαχείρισης για τη λήψη αποφάσεων, σχετικά με τον εντοπισμό των αναγκών στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των εργαζόμενων. Επίσης, η αξιολόγηση βοηθάει να λαμβάνονται σωστά αποφάσεις σε σχέση με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων όσο αφορά τη διαχείριση, τη βελτίωση των πολιτικών, την απλοποίηση των διαδικασιών εργασίας και άλλων διοικητικών αποφάσεων. Η έννοια της αξιολόγησης δεν επικεντρώνεται στην τιμωρία, αλλά εφαρμόζεται για τη διόρθωση λαθών των εργαζόμενων κατά τη διάρκεια της εργασίας, προκειμένου να μειωθούν τα λάθη και να υπάρχει βελτίωση στην αποτελεσματικότητα. Πολλές εταιρείες αναφέρουν το καταρτισμένο προσωπικό που κατέχουν και αυτό λειτουργεί ως παράγοντας να τείνουν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις να εκπαιδεύουν και να ενισχύουν τις δεξιότητες των εργαζομένων τους.

Πολλές μελέτες δείχνουν ότι η επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου για εκπαίδευση και κατάρτιση, οδηγεί στη δημιουργία μιας αξιόπιστης εργατικής δύναμης. Αυτού του είδους εργαζόμενοι, είναι πιο διατεθειμένοι να υιοθετήσουν νέες ιδέες και μια αποτελεσματικότερη μέθοδο για τα καθήκοντα της εργασίας τους. Όλο και πιο πολύ στον επιχειρηματικό κόσμο, ο ρόλος της ομαδικής εργασίας λαμβάνει χώρο. Σύμφωνα με το *Sheikh* το 2011, ομαδική εργασία ορίζεται συνήθως η συνεργασία μεταξύ πολλών ανθρώπων που διαθέτουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο επάρκειας σε ικανότητες και γνώσεις, ώστε να μπορούν να εκτελούν εργασίες από κοινού και ταυτόχρονα να είναι και υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα. Επιπλέον, η κοινή εργασία και η συνύπαρξη με τους συναδέλφους απαιτεί συντονισμό, υιοθέτηση στόχων, επίλυση προβλημάτων κα. Η απόδοση της ομάδας εξαρτάται και σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση των ατόμων. Άρα η αποτελεσματική συνεργασία πετυχαίνει πιο εύκολα τους κοινούς στόχους που έχει θέσει. (Jawabreh, 2020)

4.3 Ανάδραση και βελτίωση απόδοσης

Οι επιστήμονες *Ellis* και *Davidi* το 2005, *Hall* το 2002 και *Seibert* το 1999, προτείνουν οι εργαζόμενοι καθώς και οι εργοδότες, να αξιολογούν συστηματικά και ενεργά την απόδοσή τους. Πιο συγκεκριμένα, το να αξιολογεί ενεργά την απόδοσή του,

σημαίνει, το άτομο να προσπαθεί να αυξήσει την επίγνωσή του για τις προσωπικές εμπειρίες και επομένως να αποκτά την ικανότητα να μαθαίνει από αυτές σύμφωνα με τους *Gordon & Smith Hullfish* το 1961. (Anseel, 2009) Η παροχή κινήτρων μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης μέσω της ανατροφοδότησης, η οποία εστιάζει στο μέλλον. Η διοίκηση αρκετά συχνά, αποτυγχάνει να παράγει τις επιθυμητές βελτιώσεις στην απόδοση μέσα από συζητήσεις ανατροφοδότησης

Εδώ και δεκαετίες, οι ψυχολόγοι γνωρίζουν πολύ καλά ότι τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης της απόδοσης δεν είναι σταθερά και δεν είναι πάντα ωφέλιμα. Οι *Kluger* και *Denisi*, μετά από μια ανάλυση που έκαναν, διαπίστωσαν ότι όλο αυτό δεν έχει κανένα θετικό αντίκτυπο στην απόδοση. Τα αποτελέσματα αυτά οδήγησαν να γίνει μεγαλύτερη εστίαση στις αντιδράσεις των εργαζομένων, στις γενικές αξιολογήσεις απόδοσης και στη φιλοδοξία ότι οι εργαζόμενοι θα άλλαζαν συμπεριφορά, αν αποδέχονταν την ανατροφοδότηση σε περίπτωση ανάγκης βελτίωσης. Τα αρνητικά σχόλια δε γίνονται ποτέ αποδεκτά και οι άνθρωποι οδηγούνται σε συναισθήματα αποτυχίας ή ανεπάρκειας. Ωστόσο, θα ήταν σημαντικό να μπορούν να δουν τα αρνητικά σχόλια σαν μια ευκαιρία για ανάπτυξη και βελτίωση. Επιπλέον, ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη ενός σχεδίου βελτίωσης, θα μπορούσε να βοηθήσει να χρησιμοποιηθούν τα αρνητικά σχόλια ως κίνητρο για καλύτερα αποτελέσματα εργασίας την επόμενη φορά. Οι πάροχοι σχολίων θα πρέπει να βοηθήσουν τα άτομα να βλέπουν την ανατροφοδότηση σαν μια ευκαιρία για ανάπτυξη και όχι σαν κριτική, βοηθώντας τους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να μπορέσουν να είναι πιο αποτελεσματικοί στους στόχους που θέτουν. Η ανατροφοδότηση θα πρέπει να είναι ισορροπημένη, συγκεκριμένη και εστιασμένη στο μέλλον, ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη.

Μέσα από συνομιλίες ανατροφοδότησης, καλό είναι οι διευθυντές να δίνουν παραπάνω εύσημα για την επιτυχία των εργαζομένων τους και να τους ρίχνουν λιγότερη ευθύνη για την αποτυχία τους. Θα πρέπει και οι δυο πλευρές να κατανοούν τα αποτελέσματα της απόδοσης για να μπορεί να διατηρηθεί και να βελτιωθεί η ποιότητα τους. Οι εργαζόμενοι τείνουν όλο και περισσότερο να λειτουργούν με γνώμονα το προσωπικό τους συμφέρον, όταν κυκλοφορούν πληροφορίες οι οποίες θίγουν την προσωπικότητά τους και διαφωνούν με την απειλητική ανατροφοδότηση, απορρίπτοντας την όταν πιστεύουν ότι είναι ψευδής.

Οι διευθυντές συνήθως συζητάνε με του υπαλλήλους τους για την απόδοσή τους στην εργασία, με σκοπό να βελτιώσουν μια συγκεκριμένη απόδοση. Κανονικά θα έπρεπε να βρίσκουν πρώτα τις βαθύτερες αιτίες των προβλημάτων απόδοσης και να μπορούν να τους πουν ποιες από τις δεξιότητές τους πρέπει να αλλάξουν και πως. Οι μελετητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι διαφορές μεταξύ των ηγετών και των υφιστάμενων, δημιουργούν συγκρούσεις και κακή επικοινωνία στις τελικές αξιολογήσεις απόδοσης. Σε ένα χώρο εργασίας όπου οι άνθρωποι εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους, μοιράζονται πιο εύκολα τις ιδέες τους χωρίς να φοβούνται τις

επιπτώσεις και η ανατροφοδότηση τους βοηθά να εντοπίζουν τα δυνατά τους σημεία και αυτά που απαιτούν βελτίωση.

Το ερώτημα που τίθεται, είναι πως οι διευθυντές θα μπορούσαν να πείσουν τους εργαζομένους τους να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους και να βελτιώσουν την απόδοση τους όταν εμφανίζονται ψυχολογικά εμπόδια να αποδεχτούν την αρνητική κριτική. Αυτή η ερώτηση είναι το επίκεντρο της πρόκλησης που θέτουν οι συζητήσεις για ενημέρωση και παρακίνηση παρά μάθηση και βελτίωση. Η καλύτερη λύση είναι να εστιάσουμε στο μέλλον, διότι οι ιδέες που επικεντρώνονται σε μελλοντικές δυνατότητες είναι πιο αποτελεσματικές για παρακίνηση αλλαγής. Μεγάλο μέρος της αναζήτησης, εστιάζει στο μέλλον και τις πρακτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτύχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα όπως είναι η βελτιωμένη απόδοση, καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερες ανταμοιβές.

Έρευνα δείχνει ότι οι άνθρωποι βρίσκουν πιο εύκολα πρακτικές λύσεις σε προβλήματα για το μέλλον παρά λύσεις για προβλήματα που θα μπορούσαν να μην έχουν συμβεί στο παρελθόν. Τους είναι δύσκολο να φανταστούν πως τα πράγματα θα μπορούσαν να είχαν εξελιχθεί με διαφορετικό τρόπο. Όταν σκέφτονται τις αποτυχίες τους εστιάζουν μόνο στο κομμάτι του πως τα πράγματα θα μπορούσαν να είχαν πάει καλύτερα ενώ αν σκεφτούν πως θα είναι πιο επιτυχημένη η απόδοσή τους στο μέλλον θα εστιάσουν σε χαρακτηριστικά που είναι υπό τον έλεγχό τους. Η σκέψη της επιτυχίας μέσα από σωστά και σταθερά βήματα επίτευξης συγκεκριμένων στόχων στο μέλλον φαίνεται πιο σίγουρη. Αυτή η σιγουριά οδηγεί τους ανθρώπους να αναλαμβάνουν παραπάνω ευθύνες, να τολμούν να κάνουν ενέργειες, να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για να επιτύχουν τους στόχους αντί να εστιάζουν σε δυσκολίες που αντιμετώπισαν στο παρελθόν. Για όλους αυτούς τους παραπάνω οι μελλοντικές συζητήσεις ανατροφοδότησής θα ενθαρρύνουν τις προθέσεις για θετική αλλαγή.

Το αποτέλεσμα της πρώτης μελέτης είναι η επικράτηση και οι συνέπειες απόδοσης σε χώρους εργασίας. Οι διευθυντές παρουσίασαν περιστατικά ανατροφοδότησης σχετικά με την εργασία και το βαθμό που δέχτηκαν οι εργαζόμενοι την ανατροφοδότηση. Το αποτέλεσμα της δεύτερης μελέτης ήταν η αμφισβήτηση προς δυο αντίθετες κατευθύνσεις συζήτηση ανατροφοδότησης που θα οδηγήσει σε μια κοινή εξήγηση και μια κοινή επιθυμία αλλαγής συμπεριφοράς. Τα αποτελέσματα της τρίτης μελέτης είναι μια παρόμοια αναπαραγωγή της δεύτερης με επιπλέον έμφαση στον αναπτυξιακό σκοπό της ανατροφοδότησης. (Gnepp, 2020)

Σύμφωνα με τον *Whitaker et al.* το 2007, οι επαγγελματίες δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην συνεχή βελτίωση και αυτόνομη ανάπτυξη από οργανισμούς εκμάθησης ενώ οι ερευνητές επικεντρώνονται κυρίως στον εντοπισμό περιβαλλόντων ανάδρασης τα οποία ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αναζητούν ανάδραση απόδοσης ανά πάσα στιγμή. Συγκεκριμένα, τα άτομα που επιδιώκουν ενεργά ευκαιρίες ώστε να ενισχύσουν τις δικές τους δεξιότητες και ικανότητες, θέλουν ταυτόχρονα και να εργάζονται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις όπου είναι διαθέσιμο το περιβάλλον αναζήτησης ανάδρασης ώστε να αξιολογήσουν την απόδοσή τους. Είναι σημαντικό οι

επαγγελματίες να αναπτύξουν μέσω της ΣΔΑΔ περιβάλλοντα ανάδρασης ώστε να ενισχύσουν τις ευκαιρίες για την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των υπαλλήλων. Όπως αναφέρει και ο *Crant* το 2000, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στην δουλειά τους ώστε να αναζητούν προ δραστικές πληροφορίες που θα βελτιώσουν τις δικές τους συνθήκες.

Ο *Morrison* και *Bies* το 1991, υποστήριξαν ότι μπορεί οι εργαζόμενοι να αναζητούν την ανάδραση για να εντυπωσιάσουν, να βελτιώσουν την δημόσια εικόνα τους ακόμα και να κυνηγήσουν μια ευκαιρία για προαγωγή. Η εμπλοκή σε μια τέτοιου είδους πράξη αναζήτησης ανάδρασης δεν είναι μόνο για απόκτηση γνώσεων αλλά και να φανεί ότι ενδιαφέρονται για την απόδοσή τους στην εργασία. Τα ατομικά κίνητρα ανάδραση διαφέρουν ανάλογα με το άτομο και το πλαίσιο εργασίας του. Οι *Ashford* και *Tsui* το 1991 κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι προϊστάμενοι μπορεί να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες όσο αφορά τις προσδοκίες απόδοσης και οι εργαζόμενοι μπορεί να καταφέρουν με αυτό τον τρόπο να παρουσιάσουν μια θετική και υπεύθυνη εικόνα του εαυτού τους μπροστά στον προϊστάμενο. Αντίθετα, η αναζήτηση ανάδρασης από τους εργαζόμενους μπορεί να μην ωφελεί άμεσα το άτομο λόγω έλλειψης δυνατών συναδελφικών σχέσεων. (*Cheramie*, 2013)

Οι *Ashford* και *Cummings* το 1983, συζήτησαν πολλά κίνητρα που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος αναζητώντας ανάδραση απόδοσης. Το πρώτο κίνητρο είναι η μείωση της αβεβαιότητας. Έχοντας αξιολογήσει την απόδοσή τους μπορούν να τροποποιήσουν τις συμπεριφορές τους και αυτό να έχει ως αποτέλεσμα να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους σχετικά με την επαγγελματική τους επιτυχία. Δεύτερο και σημαντικό κίνητρο είναι ότι η ανάδραση παρέχει ενδείξεις για το ποιες συμπεριφορές θεωρούνται πολύτιμες μέσα στον οργανισμό. Για παράδειγμα, ο HR μπορεί να δώσει ανάδραση στον υπάλληλο για τις δεξιότητες που χρειάζονται για την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη. Με αυτό τον τρόπο θα τονίσει στον υπάλληλο ότι η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών είναι ένας σημαντικός στόχος για την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι και ο υπάλληλος χρειάζεται να αποζητά την ανάδραση για να μάθει τους στόχους και τι εκτιμάται από τον οργανισμό ώστε τελικά να ανταμείβεται, να προάγεται και να αναγνωρίζεται.

4.4 Συστήματα ανταμοιβής και αντιμετώπιση της αδικίας στον τουρισμό

Οι περισσότερες μελέτες μέχρι σήμερα, εξετάζουν τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην υψηλή απόδοση των εργαζόμενων. Υπάρχουν όμως και παράγοντες που υπονομεύουν την απόδοσή τους. Πολλοί από αυτούς τους παράγοντες έχουν να κάνουν με την οργάνωση, την κακομεταχείριση κλπ. Λίγες μελέτες έχουν γίνει ώστε να αναγνωρίσουν τις πτυχές που αποδυναμώνουν και εμποδίζουν την οργανωτική απόδοση, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων και όλο αυτό σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι συγκρούσεις στον χώρο εργασίας, μειώνουν την καινοτομική

συμπεριφορά, την ικανοποίηση από την ομαδική εργασία, εμποδίζουν την επιθυμία των εργαζόμενων να συνεργαστούν, υπονομεύουν την οργανωτική απόδοση και απειλούν την προσωπική υγεία και ευημερία των εργαζόμενων.

Σύμφωνα με τον *Hobfoll* το 1989 και την Συντήρησης Πόρων (COR), οι άνθρωποι αναλαμβάνουν να κάνουν όλες τις απαραίτητες προσπάθειες για να προστατεύσουν τους πόρους τους κάτω από απειλητικές συνθήκες. Αυτό ορίζεται ως τη συντήρηση και απόκτηση πόρων σε επαγγελματικά περιβάλλοντα με έντονο άγχος. Οι πόροι είναι η γνώση, η εμπειρία, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η αυτοεκτίμηση και διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Άρα οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε περιβάλλον με υψηλή αίσθηση αδικίας και άγχους, είναι πιθανότερο να διατηρήσουν και να προστατεύσουν αυτούς τους πόρους, κατανοώντας τη γνώση που κατέχουν και να προσπαθήσουν να μεγιστοποιήσουν την επίτευξη των στόχων. Η Αντίληψη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (POI) περιλαμβάνει την υποκειμενική αξιολόγηση των εργαζόμενων, σχετικά με το πόσο δίκαια αντιμετωπίζονται στο χώρο εργασίας τους και αυτό περιλαμβάνει το κομμάτι των προαγωγών, τις αξιολογήσεις, τις αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους και τους επιβλέποντες. Ως κομμάτι της οργανωσιακής δικαιοσύνης, προτάθηκε αργότερα το κομμάτι της ευγένειας και της αξιοπρέπειας. (Mukaram Ali Khan, Jeetesh , & Muhammad , 2025)

Δυστυχώς, στον κλάδο της φιλοξενίας, υπάρχει μεγάλη εκμετάλλευση με κακές συνθήκες εργασίας και περιορισμένα δικαιώματα. Πολλοί εργαζόμενοι αναφέρουν εξαντλητικό ωράριο, χαμηλή αμοιβή, ελάχιστη ή καθόλου ασφάλεια, έλλειψη ευκαιριών προαγωγής κα. Ο κλάδος του τουρισμού είναι μια βιομηχανία με τεράστιο προσωπικό στις επιχειρήσεις και είναι ακραία ανταγωνιστικός. Λόγω των συνθηκών, οι επιχειρήσεις υιοθετούν εκμεταλλευτικές πρακτικές για τη μείωση του εργατικού κόστους. Τέλος, οι περισσότερες θέσεις στον τομέα και στην πρώτη γραμμή θεωρούνται χαμηλών δεξιοτήτων. Σύμφωνα με τον *Crawshaw* το 2013, η θεωρία της δικαιοσύνης υποστηρίζει ότι οι αντιδράσεις των εργαζόμενων καθορίζονται από αυτό που λαμβάνουν και από αυτό που νιώθουν ότι αξίζουν αντίστοιχα. (Huang, 2023)

5 Κεφάλαιο: Περιγραφή ερευνητικής μεθοδολογίας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας. Διεξήχθη μια εμπειρική μελέτη και συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω ερωτηματολογίων για την εύρεση των αποτελεσμάτων. Στα πλαίσια της έρευνας αυτής, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου αξιολόγησης και επιλογής. Σκοπός της έρευνας, ήταν να διερευνηθεί «κατά πόσο η εκπαίδευση στον κλάδο του τουρισμού εφαρμόζεται, μια ποια συχνότητα, τι; οφέλη έχει στον οργανισμό και στους εργαζόμενους αντίστοιχα και τι θα έπρεπε να αλλάξει με τα σημερινά δεδομένα στο κομμάτι αυτό». Ο σχεδιασμός της έρευνας έγινε για ομίλους ξενοδοχείων σε όλη την Ελλάδα.

5.1 Σχεδιασμός έρευνας

Σύμφωνα με τον *Flanagan* το 2013, η επιστημονική ερευνητική μέθοδος είναι το ισχυρότερο εργαλείο ώστε να ανακαλύψεις και να κατανοήσεις τις αλήθειες του κόσμου, να εξερευνήσεις τις θεωρίες τους και να επιβεβαιώσεις ταυτόχρονα τα εμπειρικά τους ευρήματα. Οι επιστημονικές έρευνες κατά προσέγγιση μπορεί να είναι είτε ποσοτικές, είτε ποιοτικές. Η ποιοτική έρευνα δεν ασχολείται με την αριθμητική προσέγγιση αλλά με το να εμβαθύνει στην κατανόηση του προβληματισμού. Σε αυτή την περίπτωση ο ερευνητής είναι και το θέμα αλλά και το αντικείμενο της έρευνας. Όσο αφορά το κομμάτι του αντικειμένου της έρευνας, είναι να παράγει πληροφορίες με σκοπό να κατανοήσει τις διάφορες διαστάσεις του δεδομένου προβλήματος. Η ποιοτική έρευνα ασχολείται με τις πτυχές της πραγματικότητας, που δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά και επικεντρώνεται κυρίως στην κατανόηση και την εξήγηση της δυναμικής των κοινωνικών σχέσεων.

Από την άλλη πλευρά, στην ποσοτική έρευνα, τα δεδομένα μπορούν να μετρηθούν. Η ποσοτική έρευνα, επικεντρώνεται στην αντικειμενικότητα και είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν υπάρχει η δυνατότητα συλλογής μετρήσιμων μεταβλητών και συμπερασμάτων, από ένα δείγμα του πληθυσμού. Η ποσοτική έρευνα υιοθετεί δομημένες διαδικασίες και επίσημα μέσα για τη συλλογή δεδομένων. Τα δεδομένα συλλέγονται αντικειμενικά και συστηματικά. Τέλος, η ανάλυση των αριθμητικών δεδομένων πραγματοποιείται μέσω στατιστικών διαδικασιών, συχνά χρησιμοποιώντας λογισμικά όπως το SPSS, το R ή το Stata. (*Almeida*, 2017) Στην παρούσα έρευνα ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα θεωρήθηκε σκόπιμη η χρήση της ποσοτικής μεθόδου.

5.2 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 19 ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις είναι χωρισμένες σε 5 κατηγορίες. Σε γενικό πλαίσιο μέσω του ερωτηματολογίου, γίνεται μια προσπάθεια να κατανοηθεί κατά πόσο η εκπαίδευση στον τουρισμό σε όλο της το

φάσμα από την κατάρτιση μέχρι και την αξιολόγηση, είναι σημαντική για τους εργαζόμενους σε διάφορες θέσεις εργασίας ενός ξενοδοχείου αλλά και από τους Human Administrators και γενικά από την κουλτούρα του ξενοδοχείου ως προς αυτή. Πιο αναλυτικά, η πρώτη ενότητα αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση, όσο αφορά την συχνότητα που εφαρμόζεται στο προσωπικό, ποιος είναι ο στόχος αυτής και ποια πρακτικά θέματα καλύπτονται και γιατί. Η δεύτερη ενότητα καλύπτει το κομμάτι της αξιολόγησης και ποια πλεονεκτήματα έχει η αξιολόγηση όταν υλοποιηθεί. Ακολουθεί η τρίτη ενότητα όπου αφορά γενικές ερωτήσεις για το ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζει η επιχείρηση, εφαρμόζοντας προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης και ποια είναι τα πιο επιτυχημένα. Η τέταρτη ενότητα, στοχεύει ειδικότερα στα άτομα που διοικούν το προσωπικό του ξενοδοχείου, ρωτώντας τα για το ποια είναι η πιο συνηθισμένη μορφή εκπαίδευσης και κατάρτισης, ποιες προτεραιότητες έχουν πάνω σε αυτό το θέμα και τέλος πως αξιολογείται η αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων. Η πέμπτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του καθενός.

Στόχος του ερωτηματολογίου ήταν να δοθούν ειλικρινείς απαντήσεις από τους ερωτώμενους, χωρίς να τίθεται θέμα φόβου διαρροής των απαντήσεων τους και με αυτό τον τρόπο να διασφαλίζεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

6 Κεφάλαιο: Αποτελέσματα της έρευνας

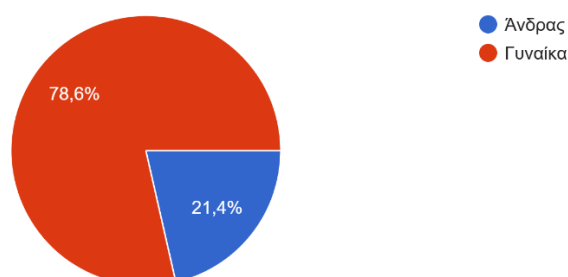
6.1 Δείγμα και ανάλυση δεδομένων

Στην έρευνα αυτή πήραν μέρος 56 εργαζόμενοι από διάφορους ομίλους ξενοδοχείων. το 78,6% ήταν γυναίκες και το 21,4% άντρες. Το δείγμα αποτελείται από εργαζόμενους με τις παρακάτω ειδικότητες:

1. Διευθυντικό στέλεχος / προϊστάμενος HR / διοικητικό στέλεχος / Προϊστάμενος τμήματος
2. Υπάλληλος υποδοχής
3. Υπάλληλος επισιτιστικών τμημάτων - service
4. Υπάλληλος επισιτιστικών τμημάτων – Κουζίνα
5. Υπάλληλος οροφοκομίας - καθαριότητας
6. Υπάλληλος τεχνικής υπηρεσίας

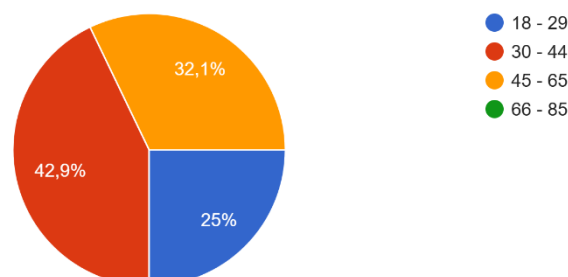
Φύλο

56 απαντήσεις



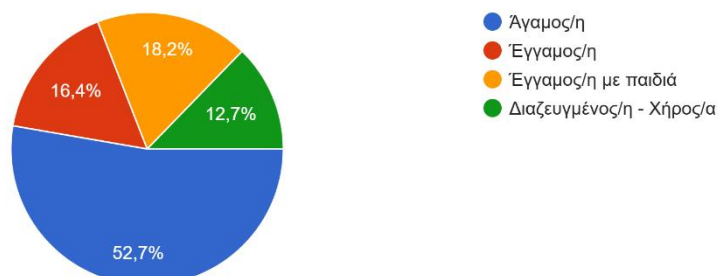
Ηλικιακή κατηγορία

56 απαντήσεις



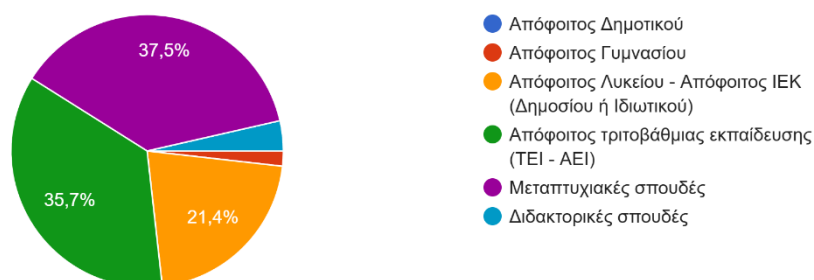
Οικογενειακή κατάσταση

55 απαντήσεις



Επίπεδο σπουδών – κατάρτιση

56 απαντήσεις



Ακολουθεί η ανάλυση των δεδομένων κατά ερώτηση.

Ουσιαστική εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1	Δείγμα	Ποσοστό επί τοις %
Πολύ σημαντική	42	75,0
Σημαντική	14	25,0
Total	56	100,0

Από τις 5 απαντήσεις, το 75% απάντησε ότι είναι πολύ σημαντική η κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και το υπόλοιπο 25% ότι είναι σημαντική.

Συχνότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2	Δείγμα	Ποσοστό επί τοις %
2 φορές το μήνα	5	8,9
2 φορές τον χρόνο	30	53,6
Κάθε εβδομάδα	2	3,6
Κάθε μήνα	12	21,4
Ποτέ	7	12,5
Total	56	100,0

Από τις 5 απαντήσεις, το 8,9% απάντησε ότι 2 φορές το μήνα παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, το 53,6% 2 φορές το χρόνο, το 3,6% κάθε εβδομάδα, το 21,4% κάθε μήνα και το 12,5% ποτέ.

Σκοπός των προγραμμάτων εκπαίδευσης:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3	Δείγμα	Ποσοστό επί τοις %
Άλλο:	2	3,6
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων	17	30,4
Αύξηση της επαγγελματικής απόδοσης	20	35,7
Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών	16	28,6
Προώθηση της ομαδικής εργασίας	1	1,8
Total	56	100,0

Η ερώτηση 3, αφορά τον βασικότερο σκοπό των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης και τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι αλλά και οι υπεύθυνοι προσωπικού για αυτό. Το 35,7% απάντησε ότι η αύξηση της επαγγελματικής απόδοσης είναι ο παράγοντας με το μεγαλύτερο πλεονέκτημα. Το 30,4% απάντησε ότι χρειάζεται τα προγράμματα κατάρτισης ώστε να αναπτύξει νέες δεξιότητες, το 28,6% για να βελτιώσει την εξυπηρέτηση προς τους πελάτες, το 1,8% για να προωθηθεί η ομαδική εργασία και το 3,6% απάντησε ότι είναι κάποιος άλλος ο σκοπός.

Τα κύρια αντικείμενα των προγραμμάτων εκπαίδευσης:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
Άλλο:	2	3,6
Ασφάλεια και υγιεινή στην εργασία	15	26,8
Επαγγελματική συμπεριφορά	14	25,0
Συνεργατική εργασία	4	7,1
Τεχνικές εξυπηρέτησης πελατών	21	37,5
Total	56	100,0

Η ερώτηση 4 αφορά τα κυριότερα αντικείμενα που παρέχουν τα προγράμματα κατάρτισης. Το 37,5% του δείγματος των ομίλων, πιστεύει ότι είναι οι τεχνικές εξυπηρέτησης πελατών. Το 26,8% η ασφάλεια και η υγιεινή στην εργασία, το 25% η επαγγελματική συμπεριφορά, το 7,1% η συνεργατική εργασία και το 3,6% κάτι άλλο.

Καθορισμός θεμάτων που θα περιλαμβάνονται στα προγράμματα κατάρτισης:

ΠΙΝΑΚΑΣ 5	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
Βάσει αναγκών και αδυναμιών προσωπικού	17	30,4
Βάσει αναγκών της επιχείρησης	18	32,1
Βάσει εξειδίκευσης ή αναβαθμίσεων στον τομέα	21	37,5
Total	56	100,0

Η ερώτηση 5, αφορά τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται τα θέματα που θα περιλαμβάνει το κάθε πρόγραμμα κατάρτισης. Το 37,5% πιστεύει βάσει εξειδίκευσης ή αναβάθμισης στον τομέα εργασίας του, το 32,1% βάσει των αναγκών της επιχείρησης και το 30,4% βάσει αναγκών και αδυναμιών του προσωπικού.

Μέτρηση επιτυχίας και αποδοτικότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
Μέσω αξιολόγησης της ικανοποίησης του προσωπικού	10	17,9
Μέσω αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται στην επιχείρηση	33	58,9
Μέσω εκτίμησης της αύξησης της απόδοσης του προσωπικού	13	23,2
Total	56	100,0

Η ερώτηση 6, έχει σκοπό να δείξει το πως μετράτε η επιτυχία και αποδοτικότητα αυτών των προγραμμάτων. Το 58,9% πιστεύει Μέσω αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται στην επιχείρηση, το 23,2% Μέσω εκτίμησης της αύξησης της απόδοσης του προσωπικού και το 17,9% μέσω αξιολόγησης της ικανοποίησης του προσωπικού.

Βασικά οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση του προσωπικού:

ΠΙΝΑΚΑΣ 7	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
Άλλο:	1	1,8
Αύξηση της παραγωγικότητας	8	14,3
Αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών	28	50,0
Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών	9	16,1
Μείωση των λαθών και των ατυχημάτων	10	17,9
Total	56	100,0

Στην ερώτηση 7 οι απαντήσεις αφορούν στο ποια είναι τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση. Το 50% θεωρεί ότι είναι η αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών, το 17,9% η μείωση των λαθών και των ατυχημάτων, το 16,1% η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και 1,8% κάτι άλλο.

Το μεγαλύτερο εμπόδιο που συναντά η επιχείρηση όσον αφορά την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού:

ΠΙΝΑΚΑΣ 8	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
Άλλο:	3	5,4
Ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας	8	14,3
Δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού	23	41,1
Περιορισμένος χρόνος και πόροι	22	39,3
Total	56	100,0

Στην ερώτηση 8, το 41,1% πιστεύει ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο που συναντά η επιχείρηση είναι οι δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού, το 39,3% ο περιορισμένος χρόνος και ελλιπείς πόροι, το 14,3% ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας και το 5,4% κάτι άλλο.

Η πιο αποτελεσματική μέθοδος που έχει υιοθετηθεί στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης:

ΠΙΝΑΚΑΣ 9	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
Άλλο:	4	7,1
Παροχή συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης	26	46,4
Προσαρμογή των προγραμμάτων στις ανάγκες του προσωπικού	15	26,8
Χρήση τεχνολογίας για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση	11	19,6
Total	56	100,0

Η ερώτηση 9, αναφέρεται στο ποια είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος στον τομέα της εκπαίδευσης και το 46,4% πιστεύει ότι είναι η παροχή συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης, το 26,8% η προσαρμογή των προγραμμάτων στις ανάγκες του προσωπικού, το 19,6% η χρήση της τεχνολογίας για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση και το 7,1% κάτι άλλο.

Η πιο συνηθισμένη διαδικασία που ακολουθείτε για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης:

ΠΙΝΑΚΑΣ 10	Δείγμα	Ποσοστό επί τοις %
Άλλο:	3	5,4
Ανάπτυξη σχεδίων κατάρτισης βασισμένων σε ανάλυση αναγκών	20	35,7
Εσωτερική ανάπτυξη προγραμμάτων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	8	14,3
Συμμετοχή των επιμελητηρίων και επαγγελματικών ενώσεων στη διαμόρφωση του προγράμματος	6	10,7
Συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες κατάρτισης	19	33,9
Total	56	100,0

Στην ερώτηση 10, το 35,7% πιστεύει ότι είναι η ανάπτυξη σχεδίων κατάρτισης βασισμένων σε ανάλυση αναγκών, το 33,9% η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες κατάρτισης, το 14,3% η εσωτερική ανάπτυξη προγραμμάτων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το 10,7% η συμμετοχή των επιμελητηρίων και επαγγελματικών ενώσεων στην διαμόρφωση του προγράμματος.

Οι κύριες προτεραιότητες σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού:

ΠΙΝΑΚΑΣ 11	Δείγμα	Ποσοστό επί τοις %
Αναβάθμιση των τεχνικών δεξιοτήτων σε νέες τεχνολογίες	19	33,9
Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων	10	17,9
Εκπαίδευση στον τομέα της πολυπολιτισμικότητας	2	3,6
Ενίσχυση των δεξιοτήτων εξυπηρέτησης πελατών	25	44,6
Total	56	100,0

Στην ερώτηση 11, το 44,6% πιστεύει ότι η κύρια προτεραιότητα σε ότι αφορά την εκπαίδευση είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων εξυπηρέτησης πελατών, το 33,9% η αναβάθμιση των τεχνικών δεξιοτήτων σε νέες τεχνολογίες, το 17,9% η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και το 3,6% η εκπαίδευση στον τομέα της πολυπολιτισμικότητας.

Μέτρηση της αποδοτικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης που παρέχονται:

ΠΙΝΑΚΑΣ 12	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
Ανάλυση της αύξησης της ικανοποίησης του προσωπικού	5	8,9
Αξιολόγηση των αλλαγών στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων	13	23,2
Μέσω ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες	8	14,3
Παρακολούθηση των επιδόσεων πριν και μετά την κατάρτιση	30	53,6
Total	56	100,0

Το 53,6% απάντησε με την παρακολούθηση των επιδόσεων πριν και μετά την κατάρτιση, το 23,2% με την αξιολόγηση των αλλαγών στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων, το 14,3% μέσω της ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες και το 8,9% με την ανάλυση της αύξησης της ικανοποίησης του προσωπικού.

Σπουδές στον τομέα της Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων:

ΠΙΝΑΚΑΣ 13	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
Ναι	17	30,4
Όχι	39	69,6
Total	56	100,0

Το 69,6% των ερωτηθέντων απάντησε όχι. Το 30,4% απάντησε ναι.

Χρόνια εμπειρίας που έχετε στον τουριστικό κλάδο:

ΠΙΝΑΚΑΣ 14	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
1 – 5	41	73,2
6 – 10	8	14,3
Παραπάνω από 10	7	12,5
Total	56	100,0

Το 73,2% απάντησε 1 έως 5 , το 14,3% 6 έως 10 και το 12,5% πάνω από 10.

Σε ποιον τομέα ανήκει ο καθένας, από τους παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 15	<i>Δείγμα</i>	<i>Ποσοστό επί τοις %</i>
Άλλο:	15	26,8
Διευθυντικό στέλεχος / προϊστάμενος HR / διοικητικό στέλεχος / Προϊστάμενος τμήματος	17	30,4
Υπάλληλος επισιτιστικών τμημάτων - service	6	10,7
Υπάλληλος επισιτιστικών τμημάτων – Κουζίνα	2	3,6
Υπάλληλος οροφοκομίας - καθαριότητας	2	3,6
Υπάλληλος τεχνικής υπηρεσίας	4	7,1
Υπάλληλος υποδοχής	10	17,9
Total	56	100,0

	<i>Απόφοιτος Γυμνασίου Count</i>	<i>Απόφοιτος Λυκείου - Απόφοιτος ΙΕΚ (Δημοσίου ή Ιδιωτικού) Count</i>	<i>Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ - ΑΕΙ) Count</i>	<i>Διδακτορικές σπουδές Count</i>	<i>Μεταπτυχια κές σπουδές Count</i>
18-29	0	5	1	1	7
30-44	0	2	10	1	11
45-65	1	5	9	0	3

ΠΙΝΑΚΑΣ 16

Ανάλυση ΠΙΝΑΚΑ 16:

Παρατηρούμε ότι:

Φαίνεται ότι κανείς από τους ανθρώπους στην ηλικιακή ομάδα 18-29 ετών δεν είναι απόφοιτος γυμνασίου.

Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των ανθρώπων σε αυτή την ηλικιακή ομάδα (30-44 ετών) είναι απόφοιτοι λυκείου ή ΙΕΚ. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι πολλοί ξεκίνησαν την εκπαίδευσή τους σε αυτό το επίπεδο και ενδιαφέρονται να συνεχίσουν.

Σε αυτή την ηλικιακή ομάδα (30-44 ετών), οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ - ΑΕΙ) είναι περισσότεροι από τους απόφοιτους Λυκείου ή ΙΕΚ. Αυτό υποδεικνύει μια τάση για συνέχιση της εκπαίδευσης σε υψηλότερο επίπεδο.

Φαίνεται ότι υπάρχει ένας αριθμός ατόμων στην ηλικιακή ομάδα 45-65 ετών που έχουν διδακτορικό τίτλο. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει μια τάση για συνεχή εκπαίδευση και εξειδίκευση σε αυτή την ηλικία.

Οι μεταπτυχιακοί τίτλοι φαίνεται να είναι δημοφιλείς σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, με τα περισσότερα άτομα στις ηλικίες 30-44 και 45-65 να έχουν αυτό το επίπεδο εκπαίδευσης.

Συνολικά, τα περισσότερα άτομα στην έρευνα, φαίνεται να έχουν τελειώσει τουλάχιστον την τριτοβάθμια εκπαίδευση, με μια σημαντική μερίδα να έχει συνεχίσει σε μεταπτυχιακό επίπεδο ή ακόμα και σε διδακτορικό επίπεδο.

6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτουν τα εξής: Το γεγονός ότι το 75% των συμμετεχόντων θεωρεί την εκπαίδευση του προσωπικού ως "πολύ σημαντική" δείχνει μια ισχυρή προτίμηση και αναγνώριση της αξίας της κατάρτισης. Αυτό υποδηλώνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί πως η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού είναι κρίσιμη για την επιτυχία της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 25% των συμμετεχόντων που θεωρεί την εκπαίδευση "σημαντική" δείχνει επίσης θετική στάση, αν και λιγότερο έντονη. Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν θεωρεί την εκπαίδευση ως λιγότερο σημαντική, και αυτό φανερώνει μια γενική και ομόφωνη συμφωνία για την αξία της.

Συνολικά το 25% των απαντήσεων (3,6% + 21,4%) αναφέρουν ότι προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης παρέχονται πολύ συχνά. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει μια δέσμευση της επιχείρησης για την συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού της.

Ένα σημαντικό ποσοστό των απαντήσεων (62,5% συνολικά) αναφέρει ότι τα προγράμματα παρέχονται με μέτρια συχνότητα. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι η

εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι σημαντικές για την επιχείρηση, αλλά δεν έχουν δοθεί τα απαραίτητα μέσα για να παρέχονται πιο συχνά.

Το 12,5% των απαντήσεων δηλώνει ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης δεν παρέχονται ποτέ. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ένα πρόβλημα στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους ή έλλειψη δέσμευσης από τη διοίκηση για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας.

Αναλύοντας τα ποσοστά από τις απαντήσεις για τον βασικό σκοπό των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης παρατηρούμε ότι:

Το 35,7% μια σημαντική μερίδα των απαντήσεων, δείχνει ότι η αύξηση της επαγγελματικής απόδοσης, είναι ο κύριος σκοπός των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης. Αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι και οι υπεύθυνοι προσωπικού αντιλαμβάνονται τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης για τη βελτίωση της απόδοσής τους στην εργασία.

Το 30,4% ένα σημαντικό ποσοστό των απαντήσεων, δείχνει ότι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων είναι επίσης σημαντική. Αυτό υποδηλώνει την αντίληψη ότι η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την προσαρμογή σε νέες απαιτήσεις και τεχνολογίες στον εργασιακό χώρο.

Το 28,6% ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό απαντήσεων, υποστηρίζει ότι η βελτίωση της εξυπηρέτησης προς τους πελάτες είναι ένας σημαντικός σκοπός της εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τη σημασία της ποιότητας της εξυπηρέτησης προς τους πελάτες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Το 3,6% μια μικρή μερίδα των απαντήσεων αναφέρει ότι υπάρχει ένας άλλος σκοπός για τα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, αλλά δεν διευκρινίζεται περαιτέρω στα δεδομένα που παρέχονται.

Το 1,8% μια πολύ μικρή μερίδα απαντήσεων, αναφέρει ότι η προώθηση της ομαδικής εργασίας είναι ο σκοπός των προγραμμάτων. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι σε ορισμένες επιχειρήσεις υπάρχει έμφαση στη συνεργασία και τον συντονισμό του προσωπικού.

Τα κυριότερα αντικείμενα που παρέχουν τα προγράμματα κατάρτισης σύμφωνα με το προσωπικό:

Τεχνικές Εξυπηρέτησης Πελατών (37,5%): Η υψηλή ποσοστιαία αντιστοίχιση σε αυτό το αντικείμενο υποδεικνύει τη σημασία που δίνεται στην ικανότητα της τεχνικής εξυπηρέτησης πελατών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εκπαίδευση σε τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την παροχή υποστήριξης ή την αντιμετώπιση προβλημάτων των πελατών.

Ασφάλεια και Υγιεινή στην Εργασία (26,8%): Η αντίστοιχη ποσοστιαία αντιστοίχιση σε αυτό το αντικείμενο, υποδεικνύει τη σημασία που δίνεται στην ασφάλεια και την υγιεινή στον εργασιακό χώρο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση σχετικά με

τους κινδύνους εργασίας, τη χρήση προστατευτικού εξοπλισμού, και τις πρακτικές υγιεινής.

Επαγγελματική Συμπεριφορά (25%): Η αντίστοιχη ποσοστιαία αντιστοίχιση σε αυτό το αντικείμενο, υποδεικνύει τη σημασία της επαγγελματικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση σχετικά με την επικοινωνία, το σεβασμό στους συναδέλφους και στους πελάτες, καθώς και στις επαγγελματικές πρακτικές.

Συνεργατική Εργασία (7,1%): Αν και σε λιγότερο ποσοστό, η αντίστοιχη αντιστοίχιση σε αυτό το αντικείμενο, υποδεικνύει την αναγνώριση της σημασίας της συνεργατικής εργασίας και του ομαδικού πνεύματος στον εργασιακό χώρο.

Άλλο (3,6%): Αν και το ποσοστό αυτό είναι μικρό, είναι σημαντικό να εξετάσουμε περαιτέρω αυτά στα οποία αναφέρονται σε κάτι άλλο πάνω σε αυτή την ερώτηση.

Πως καθορίζονται τα θέματα που περιλαμβάνονται στα προγράμματα κατάρτισης:

Βάσει Εξειδίκευσης ή Αναβάθμισης στον Τομέα Εργασίας (37,5%): Αυτό το ποσοστό υποδεικνύει ότι ένα σημαντικό μέρος του προσωπικού θέλει να εστιάζει σε θέματα που σχετίζονται άμεσα με τον τομέα εργασίας τους, πιθανότατα προκειμένου να βελτιώσουν την επαγγελματική τους απόδοση ή να προαχθούν.

Βάσει Αναγκών της Επιχείρησης (32,1%): Αυτό το ποσοστό υποδεικνύει ότι ένα σημαντικό ποσοστό του προσωπικού αντιλαμβάνεται τη σημασία της εκπαίδευσης σε θέματα που σχετίζονται με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες της επιχείρησης, πιθανότατα για να ενισχύσουν την ανταπόκρισή τους στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Βάσει Αναγκών και Αδυναμιών του Προσωπικού (30,4%): Αυτό το ποσοστό υποδεικνύει ότι ένα σημαντικό τμήμα του προσωπικού, αντιλαμβάνεται τη σημασία της εκπαίδευσης για την ανάπτυξη των προσωπικών τους δεξιοτήτων και την αντιμετώπιση των αδυναμιών τους.

Σχετικά με τον τρόπο μέτρησης της επιτυχίας και της αποδοτικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης:

Μέσω Αξιολόγησης των Αποτελεσμάτων στην Επιχείρηση (58,9%): Η πλειονότητα των ερωτηθέντων, πιστεύει ότι η επιτυχία και η αποδοτικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης μετριοούνται μέσω της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι οι επιπτώσεις των προγραμμάτων κατάρτισης μετριοούνται μέσω των αλλαγών που παρατηρούνται στην απόδοση ή την επιτυχία της επιχείρησης μετά την εκπαίδευση.

Μέσω Εκτίμησης της Αύξησης της Απόδοσης του Προσωπικού (23,2%): Ένα μικρότερο ποσοστό πιστεύει ότι η επιτυχία μπορεί να μετρηθεί μέσω της εκτίμησης της αύξησης της απόδοσης του προσωπικού. Αυτό υποδηλώνει ότι η επίδραση της εκπαίδευσης μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τις αλλαγές στην απόδοση ή τις δεξιότητες του ατόμου.

Μέσω Αξιολόγησης της Ικανοποίησης του Προσωπικού (17,9%): Ένα ακόμα μικρό ποσοστό πιστεύει ότι η επιτυχία μπορεί να μετρηθεί μέσω της αξιολόγησης της ικανοποίησης του προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι η επιτυχία των προγραμμάτων κατάρτισης αξιολογείται με βάση την ικανοποίηση του προσωπικού από την παρεχόμενη εκπαίδευση.

Βασισμένοι σε αυτήν την ανάλυση, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι η επιτυχία των προγραμμάτων κατάρτισης, μετριέται κυρίως μέσω των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται στην επιχείρηση, όπως η αύξηση της απόδοσης και η ικανοποίηση του προσωπικού.

Σχετικά με τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση:

Αύξηση της Ποιότητας των Υπηρεσιών (50%): Η πλειονότητα των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ένα βασικό όφελος της εκπαίδευσης είναι η αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται. Αυτό υποδηλώνει τη σημασία της καλής κατάρτισης για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες.

Μείωση Λαθών και Ατυχημάτων (17,9%): Ένα σημαντικό ποσοστό αναφέρει ότι τα οφέλη περιλαμβάνουν τη μείωση των λαθών και των ατυχημάτων. Αυτό υποδηλώνει τη σημασία της εκπαίδευσης στην πρόληψη κινδύνων και την ασφάλεια στον χώρο εργασίας.

Βελτίωση της Ικανοποίησης των Πελατών (16,1%): Ένα σημαντικό ποσοστό πιστεύει ότι η εκπαίδευση συνεισφέρει στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Αυτό υποδηλώνει τη σημασία της καλής εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης των πελατών ως αποτέλεσμα της καλής εκπαίδευσης του προσωπικού.

Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η εκπαίδευση επιφέρει οφέλη τόσο στην ποιότητα των υπηρεσιών όσο και στην ασφάλεια καθώς και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτά τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της επένδυσης στην εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού για τη βελτίωση των επιδόσεων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Όσο αφορά τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η επιχείρηση:

Δυσκολίες στην Προσέλκυση και Διατήρηση Εξειδικευμένου Προσωπικού (41,1%): Το ποσοστό αυτό υποδεικνύει ότι μια από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η εύρεση και η διατήρηση καταρτισμένου και εξειδικευμένου προσωπικού.

Περιορισμένος Χρόνος και Ελλιπείς Πόροι (39,3%): Οι περισσότεροι εργοδότες αναγνωρίζουν ότι ο περιορισμένος χρόνος και οι ελλιπείς πόροι, αποτελούν σημαντικό εμπόδιο για την επιχείρηση, πιθανώς περιορίζοντας τη δυνατότητά της να επενδύει στην κατάρτιση και την ανάπτυξη του προσωπικού.

Ανταγωνισμός στην Αγορά Εργασίας (14,3%): Παρόλο που θεωρήθηκε λιγότερο σημαντικό, ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας εξακολουθεί να αποτελεί άμεση πρόκληση για ορισμένες επιχειρήσεις.

Βάσει αυτών των αποτελεσμάτων, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η επιχείρηση αντιμετωπίζει προκλήσεις σε σχέση με την προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού, με τη διαχείριση του χρόνου και των πόρων, καθώς και με τον ανταγωνισμό στην αγορά εργασίας. Αυτά τα εμπόδια μπορούν να επιλυθούν με κατάλληλες στρατηγικές και πολιτικές, όπως η βελτίωση των συστημάτων ανταμοιβής και κινήτρων, η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και των πόρων, και η δημιουργία ενός ελκυστικού περιβάλλοντος εργασίας.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας για την ερώτηση 9, καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

Προτίμηση στην Συνεχή Εκπαίδευση και Κατάρτιση: Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (46,4%) θεωρεί ότι η συνεχή παροχή εκπαίδευσης και κατάρτισης αποτελεί την πιο αποτελεσματική μέθοδο στον τομέα της εκπαίδευσης.

Ανάγκη Προσαρμογής στις Ανάγκες του Προσωπικού: Η δεύτερη πιο δημοφιλής επιλογή (26,8%) είναι η προσαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης στις ανάγκες του προσωπικού, υποδεικνύοντας τη σημασία της εξατομίκευσης στην εκπαιδευτική διαδικασία.

Χρήση Τεχνολογίας στην Εκπαίδευση: Το 19,6% των ερωτηθέντων, προτιμά τη χρήση της τεχνολογίας για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση, υποδεικνύοντας την αναγνώριση της σημασίας της ψηφιακής εκπαίδευσης.

Βασισμένο στα αποτελέσματα της έρευνας για την ερώτηση 10, μπορούμε να συναγάγουμε τα εξής συμπεράσματα:

Ανάπτυξη Σχεδίων Κατάρτισης με Βάση την Ανάγκη: Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (35,7%) θεωρεί ότι η ανάπτυξη σχεδίων κατάρτισης βασισμένων σε ανάλυση αναγκών είναι η πιο αποτελεσματική προσέγγιση.

Συνεργασία με Εξωτερικούς Συνεργάτες Κατάρτισης: Το 33,9% προτιμά τη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες κατάρτισης, υποδηλώνοντας την αναγνώριση της αξίας της εξωτερικής τεχνογνωσίας και εμπειρίας.

Εσωτερική Ανάπτυξη Προγραμμάτων από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού: Το 14,3% προτιμά την εσωτερική ανάπτυξη προγραμμάτων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, υποδεικνύοντας την αξιοποίηση των εσωτερικών πόρων και των εμπειριών.

Συμμετοχή Επιμελητηρίων και Επαγγελματικών Ενώσεων: Το 10,7% προτιμά τη συμμετοχή των επιμελητηρίων και επαγγελματικών ενώσεων στη διαμόρφωση του

προγράμματος, υποδεικνύοντας τη σημασία της συνεργασίας με εξωτερικούς φορείς για την ανάπτυξη του προσωπικού.

Ποιες θεωρούνται ως κύριες προτεραιότητες σε ό,τι αφορά την εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού στην επιχείρηση:

Ενίσχυση Δεξιοτήτων Εξυπηρέτησης Πελατών: Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,6%) θεωρεί ότι η κύρια προτεραιότητα στην εκπαίδευση είναι η ενίσχυση των δεξιοτήτων εξυπηρέτησης πελατών, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ποιότητας της εξυπηρέτησης για την επιχείρηση.

Αναβάθμιση Τεχνικών Δεξιοτήτων σε Νέες Τεχνολογίες: Ένα σημαντικό ποσοστό (33,9%) θεωρεί ότι η αναβάθμιση των τεχνικών δεξιοτήτων σε νέες τεχνολογίες είναι προτεραιότητα, αντικατοπτρίζοντας τη συνεχή εξέλιξη του τομέα.

Ανάπτυξη Ηγετικών Δεξιοτήτων: Το ποσοστό (17,9%) επισημαίνει την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, υποδεικνύει την αναγνώριση της σημασίας της ηγεσίας στην επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Εκπαίδευση στον Τομέα της Πολυπολιτισμικότητας: Παρότι σε μικρότερο βαθμό, το ποσοστό (3,6%) που επισημαίνει την εκπαίδευση στον τομέα της πολυπολιτισμικότητας, υποδεικνύει τη σημασία της κατανόησης και ανοχής προς τις διαφορετικές πολιτισμικές προσεγγίσεις.

Πώς μετράτε η αποδοτικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης που παρέχετε:

Βάσει των ποσοστών:

Παρακολούθηση Επιδόσεων (53,6%): Η παρακολούθηση των επιδόσεων πριν και μετά την κατάρτιση αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο αξιολόγησης της επιτυχίας των προγραμμάτων κατάρτισης.

Αξιολόγηση Συμπεριφοράς και Απόδοσης (23,2%): Η αξιολόγηση των αλλαγών στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζόμενων είναι άλλη μία σημαντική μέθοδος.

Ανατροφοδότηση από τους Συμμετέχοντες (14,3%): Η ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες είναι επίσης σημαντική, αναδεικνύοντας την αξία της άμεσης ανταπόκρισης από τους εκπαιδευόμενους.

Αύξηση Ικανοποίησης του Προσωπικού (8,9%): Η ανάλυση της αύξησης της ικανοποίησης του προσωπικού αναδεικνύει τη σημασία της ευχαρίστησης των εργαζόμενων από τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Βασισμένοι σε αυτή την ανάλυση, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η παρακολούθηση των επιδόσεων και η αξιολόγηση των αλλαγών στη συμπεριφορά και την απόδοση,

αποτελούν τις πιο **αξιόπιστες μεθόδους** για να μετρήσουμε την επιτυχία των προγραμμάτων κατάρτισης. Ωστόσο, για την ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες και η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού θα πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη ως σημαντικοί δείκτες επιτυχίας.

7 Κεφάλαιο: Συμπεράσματα, προτάσεις και συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού πρέπει να ανήκει στη στρατηγική της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Επίσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν τη μεγάλη σημασία που αποδίδεται στην εκπαίδευση από το προσωπικό και να επενδύσουν ανάλογα. Γενικά, η ανάλυση αυτή δείχνει ότι ορισμένες επιχειρήσεις επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, ενώ άλλες μπορεί να μην το κάνουν τόσο ενεργά. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να εξετάσει τα αποτελέσματα αυτά και να καθορίσει τις δικές της προτεραιότητες, όσο αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού της.

Προτεραιότητα στην Επαγγελματική Απόδοση: Η αύξηση της επαγγελματικής απόδοσης, θεωρείται ο πλέον κρίσιμος σκοπός των προγραμμάτων κατάρτισης. Αυτό υποδεικνύει την αναγνώριση της ανάγκης για συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζόμενων.

Συνεχής Μάθηση και Ανάπτυξη: Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας, υποδεικνύοντας τη σημασία της συνεχούς μάθησης και προσαρμογής στις αλλαγές της εργασίας.

Ποιότητα Εξυπηρέτησης Πελατών: Η βελτίωση της εξυπηρέτησης προς τους πελάτες, αναδεικνύεται ως σημαντική προτεραιότητα, καθώς η ικανοποίηση τους συνδέεται άμεσα με την επιτυχία και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ανάγκη για Περαιτέρω Διερεύνηση: Το μικρό ποσοστό των απαντήσεων που ανέφεραν άλλους σκοπούς, υποδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση και κατανόηση των επιθυμιών και των αναγκών του προσωπικού.

Η τεχνική εξυπηρέτηση πελατών, θεωρείται ως το πιο σημαντικό αντικείμενο που παρέχουν τα προγράμματα κατάρτισης, υποδεικνύοντας τη σημασία της καλής επικοινωνίας και της τεχνικής γνώσης για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών.

Η ασφάλεια και η υγιεινή στην εργασία είναι επίσης σημαντικά θέματα που καλύπτονται από τα προγράμματα κατάρτισης, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ασφάλειας και της προστασίας των εργαζόμενων.

Η επαγγελματική συμπεριφορά είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό θέμα, που αντιμετωπίζεται μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης, επιβεβαιώνοντας τη σημασία της επαγγελματικής ηθικής και συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Αν και η συνεργατική εργασία δεν έχει τόσο υψηλό ποσοστό, παραμένει σημαντική, καθώς η ικανότητα να εργάζονται αποτελεσματικά σε ομάδα, είναι κρίσιμη για την επίτευξη στόχων.

Το ποσοστό του "κάτι άλλο" είναι χαμηλό, αλλά μπορεί να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για άλλες ανάγκες που ενδέχεται να χρειάζονται επίσης προσοχή.

Συνολικά, αυτά τα συμπεράσματα μας βοηθούν να κατανοήσουμε τις προτεραιότητες και τις ανάγκες του προσωπικού και να προσαρμόσουμε τα προγράμματα κατάρτισης αναλόγως, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και της εργασιακής ευημερίας.

Επιπλέον, μπορούμε να συμπεράνουμε και τα ακόλουθα:

Σημασία Προσαρμοσμένων Προγραμμάτων Κατάρτισης: Η ανάγκη για προσαρμοσμένα προγράμματα κατάρτισης είναι σημαντική. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους και τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Προσανατολισμός στον Τομέα Εργασίας: Οι εκπαιδευόμενοι εκτιμούν την εκπαίδευση που σχετίζεται άμεσα με τον τομέα εργασίας τους, επιδιώκοντας να βελτιώσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες και να επιτύχουν προαγωγή.

Ανάγκη για Εκπαίδευση Επιχειρησιακών Αναγκών: Οι ανάγκες της επιχείρησης πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό των θεμάτων των προγραμμάτων κατάρτισης, προκειμένου να ενισχυθεί η απόδοση και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Ανάπτυξη Προσωπικών Δεξιοτήτων: Η ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη του προσωπικού και την καλύτερη λειτουργία και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Συνολικά, τα παραπάνω συμπεράσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της σχεδιασμένης και προσαρμοσμένης εκπαίδευσης για την ανάπτυξη του προσωπικού και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Όσο αφορά τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση

1. Η εκπαίδευση συμβάλλει στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση, βοηθώντας έτσι στην παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης στους πελάτες.
2. Η κατάλληλη κατάρτιση μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης λαθών και ατυχημάτων στον χώρο εργασίας, προωθώντας την ασφάλεια και την προστασία του προσωπικού και των πελατών.
3. Η καλύτερη εκπαίδευση συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, καθώς βελτιώνει την εξυπηρέτηση και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Αυτά τα συμπεράσματα υπογραμμίζουν τη σημασία της επένδυσης στην εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού, ως ζωτικό στοιχείο για τη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και για την αύξηση της ασφάλειας και της αποτελεσματικότητας στον χώρο εργασίας.

Το μεγαλύτερο εμπόδιο

1. Η δυσκολία στην προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού είναι μία από τις κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, υποδηλώνοντας έλλειψη επαρκούς και καταρτισμένου προσωπικού.
2. Ο περιορισμένος χρόνος και οι ελλειπείς πόροι αναδεικνύονται ως σημαντικά εμπόδια για την επιχείρηση, πιθανώς επηρεάζοντας τη δυνατότητά της να επενδύει σε εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.
3. Παρά τη μικρότερη σημασία του σε σχέση με τα άλλα εμπόδια, ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας παραμένει μία πρόκληση για ορισμένες επιχειρήσεις.

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, είναι σημαντικό η επιχείρηση να επικεντρωθεί στη βελτίωση των πρακτικών προσέλκυσης και διατήρησης του προσωπικού της, στην αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και των πόρων της και στην ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού στην αγορά εργασίας.

Συμπληρωματικά αναφέρονται κάποια ακόμα συμπεράσματα

Η ενίσχυση των δεξιοτήτων εξυπηρέτησης πελατών αποτελεί τη βασική προτεραιότητα, ενώ η αναβάθμιση τεχνικών δεξιοτήτων και η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων είναι επίσης σημαντικές.

Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί την πιο αποτελεσματική μέθοδο, ενώ η προσαρμογή στις ανάγκες του προσωπικού επίσης έχει σημαντική συμβολή.

Η επιτυχία των προγραμμάτων κατάρτισης αξιολογείται κυρίως μέσω της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται στην επιχείρηση.

Οι κύριες δυσκολίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού και η περιορισμένη διαθεσιμότητα χρόνου και πόρων.

Συνολικά, η πλειονότητα των ανθρώπων που απάντησαν στην έρευνα έχουν περιορισμένη εμπειρία στον τουριστικό κλάδο. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει την ανάγκη για εκπαιδευτικά προγράμματα και εκπαίδευση που απευθύνονται σε αυτή την ομάδα, ενδεχομένως επικεντρωμένα σε θέματα όπως η κατανόηση των βασικών αρχών και πρακτικών του τουριστικού κλάδου. Επίσης, η έρευνα δείχνει ισχυρή αναγνώριση της αξίας της εκπαίδευσης του προσωπικού και εντοπίζει τους τομείς που χρειάζονται για βελτίωση, όσο αφορά την εφαρμογή και παροχή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

7.1 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Δεδομένης της υψηλής σημασίας που αποδίδεται στην εκπαίδευση, **συνιστάται η ανάπτυξη και η ενίσχυση προγραμμάτων κατάρτισης**. Αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν σεμινάρια, εργαστήρια, και συνεχή εκπαίδευση εντός της επιχείρησης.

Τακτική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και συλλογή ανατροφοδότησης από το προσωπικό για τη βελτίωση των προγραμμάτων αυτών.

Εξέταση των αναγκών κάθε υπαλλήλου και παροχή εξατομικευμένων ευκαιριών ανάπτυξης, για να μεγιστοποιηθεί η απόδοση και η ικανοποίηση του προσωπικού.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να θεωρούν την εκπαίδευση ως επένδυση που θα αποφέρει μακροπρόθεσμα οφέλη, όπως βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

Με βάση αυτές τις συστάσεις, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης που θα βελτιώσει την απόδοση του προσωπικού και θα οδηγήσει σε συνολική επιτυχία της επιχείρησης.

Διασφάλιση ότι τα προγράμματα κατάρτισης επικεντρώνονται στην αύξηση της επαγγελματικής απόδοσης, την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης προς τους πελάτες.

Να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, εργαλείων αυτόματης μάθησης και ευκαιριών εξέλιξης.

Να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση που επικεντρώνεται στη βελτίωση της εξυπηρέτησης προς τους πελάτες, καθώς αυτό είναι κρίσιμο για τη διατήρηση της ευχαρίστησης και της εμπιστοσύνης τους.

Πραγματοποίηση περαιτέρω έρευνας για να κατανοηθούν τυχόν άλλοι σκοποί ή ανάγκες του προσωπικού ώστε να προσαρμοστούν τα προγράμματα κατάρτισης αναλόγως.

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης και προσαρμογή να ανταποκρίνονται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της επιχείρησης και του προσωπικού.

Εξατομικευμένη Εκπαίδευση:

Ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης που να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις επαγγελματικές δεξιότητες κάθε μέλους του προσωπικού, προσφέροντας εξειδικευμένη εκπαίδευση.

Ενίσχυση Επαγγελματικών Δεξιοτήτων:

Έμφαση στην ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων που σχετίζονται άμεσα με τον τομέα εργασίας του κάθε εργαζόμενου, ώστε να βελτιώνεται ατομικά η απόδοσή του και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Συνεχής Αναβάθμιση:

Ενθάρρυνση του προσωπικού να συμμετέχει σε συνεχή και τακτική εκπαίδευση, ώστε να παραμένει ενημερωμένο για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα του.

Ανάπτυξη Επαγγελματικής Συνεργασίας:

Δημιουργία ευκαιριών για συνεργατική εργασία και ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών του προσωπικού, προκειμένου να ενισχυθεί η ομαδικότητα.

Συνεχής Ανάλυση και Ανταπόκριση:

Αξιολόγηση τακτικά των αναγκών και των επιδόσεων του προσωπικού και προσαρμογή των προγραμμάτων ανάλογα.

Με τα παραπάνω επιτυγχάνουμε ενίσχυση της ανάπτυξης και της επιτυχίας του προσωπικού, προωθώντας την καλύτερη απόδοση και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής.

Προτείνονται οι εξής συστάσεις για τη βελτίωση της εκπαίδευσης σε έναν τουριστικό όμιλο

Αύξηση των πόρων που διατίθενται για την εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς αυτό θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ασφάλειας.

Δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης που να επικεντρώνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησής.

Ενθάρρυνση των εργαζόμενων να συνεχίζουν να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται, προσφέροντας συνεχείς εκπαιδευτικές ευκαιρίες και προγράμματα.

Ανάδειξη της σημασίας της εκπαίδευσης και της κατάρτισης στους εργαζόμενους ώστε να συμμετέχουν ενεργά σε αυτές.

Βιβλιογραφία

Ακολουθούν οι βιβλιογραφικές αναφορές (πηγές) της Εργασίας.

Ξενόγλωσση

- Abdullah, H. (2009, January). EVOLVING TERMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT. Ανάκτηση από https://www.researchgate.net/publication/40426281_EVOLVING_TERMS_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_DEVELOPMENT
- Almeida, F. (2017, September). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. doi:10.5281/zenodo.887089
- Anseel, F. (2009, September). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. σσ. 23 - 35. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.003>
- Arva, L. (2011, December). New Types Of Tourism And Tourism Marketing In The Post-Industrial World. *Scientific Papers*. doi:10.19041/Apstract/2011/3-4/4
- Baum, T. (2012, June 1). Human resource management in tourism: a small island perspective. doi:<https://doi.org/10.1108/17506181211233054>
- Baum, T. (2015, October). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, σ. 328. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
- Boella J. , M., & Goss-Turner, S. (2013). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780203095584>
- Bratton, J. (2007). Strategic human resource management.
- Casper, W. J. (2004, November). *Collaborative planning for training impact*. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.20028>
- Cheramie, R. (2013, November 25). An examination of feedback-seeking behaviors, the feedback source and career success. doi:<https://doi.org/10.1108/CDI-05-2013-0070>
- Dachner, A. M. (2021, June). The future of employee development. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Das, R. (2018, May 8). Strategic human resource management: a power based critique. doi:<https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-0143>
- Dunford, B. (2001, January). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Sage Journals*. doi:10.1177/014920630102700607
- Fasone, V. (2024, February 21). The search for training and skill improvement of seasonal workers in tourism. doi:<https://doi.org/10.1108/ER-07-2023-0339>
- Gannon, J. (2015, May). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.003>

- Gazija, A. (2011, Δεκέμβριος). Importance of staff training in hotel industry Case Study: Hotel Dukagjini. doi:10.21113/iir.v1i2.191
- Gazija, M. A. (2012, December). Importance of staff training in hotel industry Case Study: Hotel Dukagjini. doi:10.21113/iir.v1i2.191
- Ghadar , F. (1993, September). Strategic human resource management: a global perspective. *Ανάκτηση από*
<https://mgrtr.cm.nsysu.edu.tw/Upload/Journal/87/01011/633621863076562500.pdf>
- Gnepp, J. (2020, June 19). The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234444>
- Hassan , D. (2013). Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective. *Macrothink Institute*. doi:10.5296/ijhrs.v3i3.6255
- Huang, X. (2023, November 2023 8). The influence of perceived organizational exploitation on frontline hospitality employees' workplace deviance: an organizational justice perspective. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0786>
- Human resource management in tourism: a small island perspective. (2012, June 1). doi:<https://doi.org/10.1108/17506181211233054>
- Jawabreh, O. A. (2020, April). FACTORS INFLUENCING THE EMPLOYEES SERVICE. doi:10.30892/gtg.29221-496
- Karalim, P. Y. (2024, April 29). A thematic analysis of contemporary tourism education. doi:<https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2024-0020>
- Kaufman, B. E. (2014, September). The historical development of American HRM broadly viewed. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.003>
- Kusluvan , S. (2010, April). The Human Dimension: A Review of Human ResourcesManagement Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. doi:10.1177/1938965510362871
- Lengnick-Hall, M. (1988, July 01). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy Of Management*. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306978>
- Lepak, D. P. (2003 , October). Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. *Journal Of Management*. doi:[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00031-X)
- López-Gamero, M. D. (2020, November 04). Human resource management as an internal antecedent of environmental management: a joint analysis with competitive consequences in the hotel industry. *Taylor and Francis Online* . doi:<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1841216>

- Mukaram Ali Khan, Jeetesh , K., & Muhammad , H. (2025, February 13). Does injustice perception threaten organizational performance in the healthcare setting? A sequential mediation examination. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2023-0100>
- Naumov, N. (2024, March 30). Contribution International Encyclopedia of Business Management Talent Management in Hospitality & Tourism. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00037-2>
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier. Ανάκτηση από [https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=0RSYAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Nickson,+D.+\(2007\).+Human+Resource+Management+for+the+Hospitality+and+Tourism+Industries.+second+edition&ots=1KfXGg0jiP&sig=bp2RNwJh_cvUpw o9Qy8d2zpCFcg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=0RSYAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Nickson,+D.+(2007).+Human+Resource+Management+for+the+Hospitality+and+Tourism+Industries.+second+edition&ots=1KfXGg0jiP&sig=bp2RNwJh_cvUpw o9Qy8d2zpCFcg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Nickson, D. (2012). *Human Resource Management for Hospitality, Tourism and Events*. London: Routledge. doi:<https://doi.org/10.4324/9780080966496>
- Noe, R. A. (2010). Employee Training and Development.
- Paroli. (2024, January). Implementation of strategic planning as an organizational human resources management process. *Journal Ekonomi*. doi:10.54209/ekonomi.v13i01
- Robert C. Merchant, J. (1996). The Role of Career Development in Improving Organizational.
- Sjarifudin, D. (2023, March 3). Analysis Function Human Resource Management: Recruitment, Training, Career Development, Industrial Relation. doi:<https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i3.3601>
- Storey, J., Wright, P., & Ulrich, D. (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. USA and Canada: Routledge . Ανάκτηση από <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/51370/1/57%202009.pdf#page=285>
- Suhartanto, D. (2018, February). The link between tourism involvement and service performance: Evidence from frontline retail employees. *Journal of Business Research*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.039>
- Tyson, S. (2012). *Essentials of Human Resource Management*.
- Wright, P. (2017, March). A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Reviews*. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052
- Κουτουζής , Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα.
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Ανοικτή Βιβλιοθήκη*. Ανάκτηση από <https://www.openbook.gr/>

8 Διαδικτυακές πηγές

<https://www.sciencedirect.com/>

Google Scholar

<https://elsevier.com/>

Discover Journals, Books & Case Studies | Emerald Insight

Home Feed | ResearchGate

9 Παράρτημα

9.1 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Α. ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

1. Πόσο σημαντική είναι κατά την άποψή σας η κατάρτιση και η εκπαίδευση του προσωπικού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση;

- α) Πολύ σημαντική
- β) Σημαντική
- γ) Μέτρια σημαντική
- δ) Λιγότερο σημαντική
- ε) Καθόλου σημαντική

2. Πόσο συχνά παρέχονται προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας;

- α) Κάθε εβδομάδα
- β) Κάθε μήνα
- γ) 2 φορές το μήνα
- δ) 2 φορές τον χρόνο
- ε) Ποτέ

3. Ποιος είναι ο βασικός στόχος των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας;

- α) Αύξηση της επαγγελματικής απόδοσης
- β) Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών
- γ) Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων
- δ) Προώθηση της ομαδικής εργασίας
- Άλλο: _____

4. Ποια είναι τα βασικά θέματα των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας;

- α) Επαγγελματική συμπεριφορά
- β) Τεχνικές εξυπηρέτησης πελατών
- γ) Ασφάλεια και υγιεινή στην εργασία

δ) Συνεργατική εργασία

Άλλο: _____

5. Πώς επιλέγονται τα θέματα που θα καλυφθούν στα προγράμματα κατάρτισης;

α) Βάσει αναγκών και αδυναμιών προσωπικού

β) Βάσει αναγκών της επιχείρησης

γ) Βάσει εξειδίκευσης ή αναβαθμίσεων στον τομέα

Άλλο: _____

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

6. Πώς αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης;

α) Μέσω εκτίμησης της αύξησης της απόδοσης του προσωπικού

β) Μέσω αξιολόγησης της ικανοποίησης του προσωπικού

γ) Μέσω αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται στην επιχείρηση

Άλλο: _____

7. Ποια είναι τα κύρια πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση του προσωπικού;

α) Αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών

β) Μείωση των λαθών και των ατυχημάτων

γ) Αύξηση της παραγωγικότητας

δ) Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών

Άλλο: _____

Γ. ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

8. Ποια είναι η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει η επιχείρησή σας σχετικά με την κατάρτιση και την εκπαίδευση του προσωπικού;

α) Περιορισμένος χρόνος και πόροι

β) Ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας

γ) Δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού

Άλλο: _____

9. Ποια είναι η πιο επιτυχημένη πρακτική που έχει υιοθετηθεί στον τομέα της κατάρτισης και εκπαίδευσης;

- α) Παροχή συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης
- β) Προσαρμογή των προγραμμάτων στις ανάγκες του προσωπικού
- γ) Χρήση τεχνολογίας για την εκπαίδευση και την αξιολόγηση
- Άλλο: _____

Δ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

10. Ποια είναι η συνήθης διαδικασία που ακολουθείτε για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης στην επιχείρησή σας;

- α) Ανάπτυξη σχεδίων κατάρτισης βασισμένων σε ανάλυση αναγκών
- β) Συμμετοχή των επιμελητηρίων και επαγγελματικών ενώσεων στη διαμόρφωση του προγράμματος
- γ) Εσωτερική ανάπτυξη προγραμμάτων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού
- δ) Συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες κατάρτισης
- Άλλο: _____

11. Ποιες είναι οι προτεραιότητες σας όσον αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού στην επιχείρησή σας;

- α) Ενίσχυση των δεξιοτήτων εξυπηρέτησης πελατών
- β) Ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων
- γ) Εκπαίδευση στον τομέα της πολυπολιτισμικότητας
- δ) Αναβάθμιση των τεχνικών δεξιοτήτων σε νέες τεχνολογίες

12. Πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης που προσφέρετε;

- α) Μέσω ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες
- β) Αξιολόγηση των αλλαγών στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων
- γ) Παρακολούθηση των επιδόσεων πριν και μετά την κατάρτιση
- δ) Ανάλυση της αύξησης της ικανοποίησης του προσωπικού

Ε. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

13. Φύλο

- α) Άνδρας
- β) Γυναίκα

14. Ηλικιακή κατηγορία

- α) 18 - 29
- β) 30 - 44
- γ) 45 - 65
- δ) 66 - 85

15. Οικογενειακή κατάσταση

- α) Άγαμος/η
- β) Έγγαμος/η
- γ) Έγγαμος/η με παιδιά
- δ) Διαζευγμένος/η - Χήρος/α

16. Επίπεδο σπουδών – κατάρτιση

- α) Απόφοιτος Δημοτικού
- β) Απόφοιτος Γυμνασίου
- γ) Απόφοιτος Λυκείου - Απόφοιτος ΙΕΚ (Δημοσίου ή Ιδιωτικού)
- δ) Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ - ΑΕΙ)
- ε) Μεταπτυχιακές σπουδές
- ζ) Διδακτορικές σπουδές

17. Οι σπουδές σας ήταν στον κλάδο της Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων;

- α) Ναι
- β) Όχι

18. Έτη προϋπηρεσίας στον τουριστικό κλάδο ή σε τουριστική επιχείρηση

- α) 1 – 5
- β) 6 – 10
- δ) Παραπάνω από 10

19. Σε ποιον τομέα από τους παρακάτω ανήκει η θέση εργασίας που κατέχετε στην επιχείρηση;

α) Διευθυντικό στέλεχος / προϊστάμενος HR / διοικητικό στέλεχος / Προϊστάμενος τμήματος

β) Υπάλληλος υποδοχής

γ) Υπάλληλος επισιτιστικών τμημάτων - service

δ) Υπάλληλος επισιτιστικών τμημάτων – Κουζίνα

ε) Υπάλληλος οροφοκομίας - καθαριότητας

ζ) Υπάλληλος τεχνικής υπηρεσίας

Άλλο: _____

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει

κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.