



## Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»

### Διπλωματική Εργασία

*«Η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων (Soft Skills) του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο και η επίδρασή της στην αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας: Η περίπτωση των ξενοδοχείων 3\*, 4\* και 5\* της Ηπείρου»*

**Γεωργία Τσάπαλη**

Επιβλέπων καθηγητής: Θεόδωρος Σταυρινούδης

Άρτα, Μάρτιος 2025

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2017

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, 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.

*«Η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων (Soft Skills) του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο και η επίδρασή της στην αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας: Η περίπτωση των ξενοδοχείων 3\*, 4\* και 5\* της Ηπείρου»*

**Γεωργία Τσάπαλη**

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:  
Θεόδωρος Σταυρινούδης  
Σ.Ε.Π Ελληνικού Ανοικτού  
Πανεπιστημίου

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:  
Μαριάννα Σιγάλα  
Σ.Ε.Π Ελληνικού Ανοικτού  
Πανεπιστημίου

Άρτα, Μάρτιος 2025

*«Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Σταυρινούδη Θεόδωρο, για την ουσιαστική καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την συν επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Σιγάλα Μαριάννα, για την καθοριστική βοήθειά της στην όλη προσπάθειά μου.*

*Ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου, που με πολύ υπομονή μου προσέφερε την απαραίτητη ηθική συμπαράσταση.*

*Τέλος, θερμές ευχαριστίες αξίζουν σε όλους τους επαγγελματίες, που είχα την τιμή να γνωρίσω μέσα από τις συνεντεύξεις τους, οι οποίοι με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της έρευνας, συμβάλλοντας έτσι ουσιαστικά σε αυτό το μοναδικό ταξίδι γνώσης».*

*Εξάλλου...*

*«...Η Ιθάκη σ' έδωσε τ' ωραίο ταξίδι.  
Χωρίς αυτήν δεν θα 'βγαίνες στον δρόμο.  
Αλλά δεν έχει να σε δώσει πια.  
Κι αν πτωχική την βρεις, η Ιθάκη δεν σε γέλασε.  
Έτσι σοφός που έγινες, με τόση πείρα,  
ήδη θα το κατάλαβες οι Ιθάκες τί σημαίνουν».*

**Κ. Π. ΚΑΒΑΦΗΣ**

## Περίληψη

Στον τουριστικό κλάδο και ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι ανθρώπινες σχέσεις και η αλληλεπίδραση με τους πελάτες παίζουν καθοριστικό ρόλο. Οι περισσότερες μελέτες εξετάζουν κυρίως την τεχνική κατάρτιση των εργαζομένων (hard skills), δίνοντας όμως μικρότερη σημασία στις ήπιες δεξιότητες (soft skills), οι οποίες είναι καθοριστικές στο κομμάτι των διαπροσωπικών σχέσεων και των υπηρεσιών. Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει σε αυτό το κενό, εξετάζοντας τη διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζουν οι ήπιες δεξιότητες στην απόδοση του προσωπικού, και κατ' επέκταση στην επιτυχία των ξενοδοχειακών μονάδων. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, χρησιμοποιήθηκε η Ποιοτική Μέθοδος Έρευνας, με προσωπική συνέντευξη 12 διευθυντικών στελεχών από 3\*, 4\* και 5\* ξενοδοχεία της περιφέρειας Ηπείρου.

Από την έρευνά μας διαπιστώθηκε ότι, οι εργαζόμενοι που διαθέτουν ισχυρές ήπιες δεξιότητες, δημιουργούν μια φιλόξενη ατμόσφαιρα, επιλύουν ζητήματα άμεσα και συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ακόμη, τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν δομημένες αξιολογήσεις ήπιων δεξιοτήτων στη διαδικασία πρόσληψης έχουν υπαλλήλους που είναι καλύτερα προετοιμασμένοι, για την εξυπηρέτηση πελατών και την επίλυση προβλημάτων. Τέλος, η επένδυση στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων, μέσω της εκπαίδευσης, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποδοτικότητα, μειωμένη εναλλαγή προσωπικού και βελτιωμένη εμπειρία πελατών.

Η έρευνα αυτή αποτελεί αφορμή, για περαιτέρω μελέτη σε μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες με δομημένο τμήμα HR, για να μπορέσουν έτσι να εξαχθούν πιο ασφαλή συμπεράσματα. Ενδεχομένως, θα ήταν καλό να διεξαχθεί και έρευνα, η οποία να εξετάζει και άλλους παράγοντες, που επηρεάζονται από τις ήπιες δεξιότητες των εργαζομένων. Τέλος, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μελετήσει και τις ήπιες δεξιότητες των στελεχών του ξενοδοχειακού κλάδου, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, για ευρύτερη κατανόηση του θέματος.

## Λέξεις – Κλειδιά

Ξενοδοχειακός κλάδος, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ανάπτυξη soft skills, εργασιακή αποτελεσματικότητα, εργασιακή απόδοση

## Abstract

In the tourism industry, especially in the hotel sector, human relationships and customer interactions play a crucial role. Most studies focus primarily on employees' technical skills (hard skills), while giving less attention to soft skills, which are essential for interpersonal communication and service quality. This thesis aims to bridge that gap by exploring how soft skills influence employee performance and, in turn, the overall success of hotel businesses. A qualitative research method was used to achieve this purpose, involving personal interviews with 12 managerial executives from 3-star, 4-star, and 5-star hotels in the Epirus region.

Our findings indicate that employees with strong soft skills create a warm and welcoming atmosphere, handle issues efficiently, and contribute to a positive work environment. Additionally, hotels that incorporate structured soft skills assessments in their hiring processes tend to have staff who are better equipped for customer service and problem-solving. Investing in soft skills training can lead to higher efficiency, lower employee turnover, and improved guest experience.

This study serves as a basis for further research into larger hotel establishments with a structured HR department, enabling the extraction of more reliable conclusions. Furthermore, it may be beneficial to conduct a study that examines additional factors influenced by employees' soft skills. Lastly, future research could investigate the soft skills of hotel industry executives, both qualitatively and quantitatively, to gain a deeper understanding of the topic.

## Keywords

Hotel industry, human resource management, soft skills development, workplace efficiency, job performance.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract .....	vi
Περιεχόμενα .....	vii
Κατάλογος Εικόνων .....	ix
Κατάλογος Πινάκων .....	x
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	xi
1. Εισαγωγή.....	1
2. Τουρισμός και Ξενοδοχειακός κλάδος.....	5
2.1. Έννοια και σημασία του τουρισμού.....	5
2.2. Το μέλλον του τουρισμού στη μετα COVID-19 εποχή .....	6
2.3. Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....	7
2.3.1. Οργάνωση και διοίκηση.....	7
2.3.2. Χαρακτηριστικά υπηρεσιών.....	9
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	12
3.1. Έννοια και βασικές λειτουργίες .....	12
3.2. Μελλοντικές προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
3.3. Η σημασία του HRM για τον ξενοδοχειακό κλάδο .....	14
3.4. Εργασιακή απόδοση.....	16
3.4.1. Έννοια .....	16
3.4.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση.....	17
3.4.3. Αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης.....	18
3.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων .....	19
3.5.1. Διαδικασία και μέθοδοι.....	19
3.5.2. Τύποι εκπαίδευσης.....	21
3.5.3. Η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης.....	21
4. Ήπιες Δεξιότητες (Soft Skills) Εργαζομένων .....	23
4.1. Σύστημα Δεξιοτήτων και Ευρωπαϊκός δείκτης (ESI) ως μέτρο σύγκρισης .....	23
4.2. Ορισμοί και Διάκριση δεξιοτήτων .....	25
4.3. Απαραίτητα Soft Skills στον ξενοδοχειακό κλάδο .....	27

4.4. Ο ρόλος και η σημασία των Soft Skills .....	28
4.5. Αξιολόγηση απόδοσης των Soft Skills .....	29
4.5.1 Μέθοδοι μέτρησης απόδοσης .....	32
4.6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των Soft Skills .....	33
4.7. Μέθοδοι ανάπτυξης Soft Skills .....	35
5. Μεθοδολογία της Έρευνας .....	38
5.1. Εισαγωγή .....	38
5.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	38
5.3. Φιλοσοφία της έρευνας και επιλογή μεθόδου .....	39
5.4. Μέθοδος δειγματοληψίας, καθορισμός πληθυσμού, και σύνθεση δείγματος .....	41
5.5. Υλοποίηση της έρευνας .....	42
5.6. Ερευνητικό εργαλείο και ανάπτυξη περιεχομένου ερωτήσεων .....	43
5.7. Μέθοδοι επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων .....	46
5.8. Εγκυρότητα, αξιοπιστία και ζητήματα ηθικής .....	46
6. Αποτελέσματα Έρευνας .....	48
7. Συμπεράσματα και Προτάσεις .....	63
Βιβλιογραφία .....	69
Ελληνόγλωσση .....	69
Ξενόγλωσση .....	70
Διαδικτυακοί Ιστότοποι .....	83
Παράρτημα Α: «Οδηγός Συνεντεύξεων» .....	84

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Αλυσίδα κέρδους και υπηρεσιών φιλοξενίας .....	9
Εικόνα 2. Θεωρητικό πλαίσιο για το Σύστημα Δεξιοτήτων .....	23
Εικόνα 3. Το πλαίσιο Κοινωνικών και Συναισθηματικών δεξιοτήτων.....	25
Εικόνα 4. Η κύρια ολοκληρωμένη ταξινόμηση δεξιοτήτων .....	26
Εικόνα 5. Το πλαίσιο IPA (Martilla & James, 1977).....	30
Εικόνα 6. Σημασία (δείγμα ειδικού) έναντι απόδοσης (δείγμα εργαζομένων).....	31
Εικόνα 7. IPA στις ήπιες δεξιότητες του στοιχείου 42 .....	32

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία .....	6
Πίνακας 2. Βαθμολογίες δείκτη και πυλώνων (μπλε) – Κατάταξη (πράσινο) .....	24
Πίνακας 3. Βασικά Soft Skills στον ξενοδοχειακό κλάδο .....	28
Πίνακας 4. Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακών μονάδων έρευνας .....	49

## Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

AI	Artificial intelligence
EHRM	Electronic Human Resources Management
ESI	Employee State Insurance
F&B	Food and Beverage
HR	Human Resources
HRIS	Human Resources Information System
HRM	Human Resources Management
IPA	Importance-Performance Analysis
MSSAT	Multiple Soft Skills Assessment Tool
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΚΕΚ	Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης

## 1. Εισαγωγή

Η παγκόσμια οικονομία και το επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν αλλάξει ριζικά στη μετα COVID-19 εποχή, με την τεχνολογία να διαδραματίζει κεντρικό ρόλο σε μια περίοδο, η οποία καλείται ως 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση (Martin, 2018). Η τουριστική βιομηχανία, και συγκεκριμένα ο ξενοδοχειακός κλάδος, αποτελεί έναν από τους τομείς που επηρεάζεται άμεσα από τις τάσεις αυτές, καθιστώντας απαραίτητη την προσαρμογή των ξενοδοχειακών μονάδων στις νέες απαιτήσεις (Magalhães, Araújo & Marques, 2022). Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους που επηρεάζουν την επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι και το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών. Το κλειδί για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), η οποία ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με κύριο γνώμονα, εκτός των άλλων λειτουργιών, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των καταλλήλων δεξιοτήτων του (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Οι δεξιότητες αυτές είναι ένας μοναδικός συνδυασμός ικανοτήτων, γνώσεων, στάσεων και αξιών, όπου με υπεύθυνο τρόπο χρησιμοποιούνται για να καλύψουν πολύπλοκες απαιτήσεις. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, δεν αρκεί μόνο η ανάπτυξη των τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά κυρίως εκείνη των ήπιων δεξιοτήτων (OECD, 2023). Η σημασία των οποίων γίνεται πιο εμφανής, καθώς συμβάλλουν στην καλύτερη συνεργασία, επικοινωνία, και διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο εργασίας (Kamin, 2013). Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εστιάζει στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο και την επίδρασή τους στην αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζουν οι ήπιες δεξιότητες στην απόδοση του προσωπικού, και κατ' επέκταση στην επιτυχία των ξενοδοχειακών μονάδων, με ειδική αναφορά στα ξενοδοχεία 3\*, 4\* και 5\* της Ηπείρου.

Αν και έχει αναγνωριστεί η αξία των ήπιων δεξιοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο, υπάρχουν ακόμα κενά στην κατανόηση του πώς μπορούν να αναπτυχθούν αποτελεσματικά. Οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνονται κυρίως στην τεχνική

κατάρτιση των εργαζομένων (hard skills), αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα τις ήπιες δεξιότητες (soft skills), οι οποίες όμως έχουν κεντρική σημασία σε έναν τομέα όπως ο τουρισμός, όπου οι ανθρώπινες σχέσεις και η αλληλεπίδραση με τους πελάτες βρίσκονται στο επίκεντρο (Weber, Finley, Crawford & Rivera, 2009). Η παρούσα έρευνα εστιάζει σε αυτό το κενό, εξετάζοντας συγκεκριμένα την επίδραση των ήπιων δεξιοτήτων στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία 3\*, 4\* και 5\* της Ηπείρου. Η επιλογή των ξενοδοχείων αυτών δεν είναι τυχαία, καθώς οι απαιτήσεις για υπηρεσίες υψηλής ποιότητας είναι ιδιαίτερα αυξημένες, γεγονός που αναδεικνύει ακόμα περισσότερο τη σημασία των ήπιων δεξιοτήτων. Παράλληλα, ένα άλλο σημαντικό σημείο της προβληματικής είναι η έλλειψη συγκεκριμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ήπιων δεξιοτήτων στα ξενοδοχεία. Αν και υπάρχουν αρκετά εκπαιδευτικά προγράμματα για την απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων, δεν έχει δοθεί η απαραίτητη έμφαση στην καλλιέργεια των ήπιων δεξιοτήτων, γεγονός που αφήνει τους εργαζόμενους ανεκπαιδευτους σε έναν τόσο σημαντικό τομέα (Carlisle, Stanislav & Espeso-Molinero, 2023).

Το ενδιαφέρον για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι σημαντικό, αφού ο τομέας της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία 4\* και 5\*, οι πελάτες έχουν υψηλές προσδοκίες από την ποιότητα των υπηρεσιών. Άρα, η ανάγκη για προσωπικό με ανεπτυγμένες ήπιες δεξιότητες είναι ακόμα πιο επιτακτική. Ο ξενοδοχειακός τομέας χαρακτηρίζεται από την έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών, καθιστώντας απαραίτητη την ανάπτυξη δεξιοτήτων που προάγουν την ομαλή και αποτελεσματική επικοινωνία (Χυτήρης & Άννινος, 2015). Οι ήπιες δεξιότητες, όπως η επικοινωνία, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ομαδικότητα, η διαχείριση του χρόνου, η ηγεσία, και η επίλυση συγκρούσεων, αποτελούν βασικά στοιχεία της καθημερινής λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Από τη μια πλευρά, οι δεξιότητες αυτές συμβάλλουν σε μια σειρά από θετικά αποτελέσματα, όπως η βελτίωση της συνεργασίας, η αποδοτική διαχείριση κρίσεων, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας. Τα αποτελέσματα αυτά οδηγούν σε αυξημένη εργασιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, καθώς το προσωπικό είναι σε θέση να διαχειριστεί με μεγαλύτερη επιτυχία τις καθημερινές προκλήσεις του χώρου εργασίας. Από την άλλη, η έλλειψη ή η ανεπαρκής ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για μια

*Διπλωματική Εργασία*

ξενοδοχειακή επιχείρηση, όπως η αυξημένη δυσaréσκεια των πελατών, η μειωμένη παραγωγικότητα, και η αύξηση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας (Weber, Lee & Crawford, 2019).

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τη σημασία της ανάπτυξης των ήπιων δεξιοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο και την επίδραση αυτών στην εργασιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία θα εξετάσει πώς η καλλιέργεια δεξιοτήτων όπως η επικοινωνία, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ηγεσία, και η ομαδικότητα μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα και τη συνολική απόδοση των εργαζομένων σε ξενοδοχεία 3\*, 4\* και 5\* της Ηπείρου. Επομένως, η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να ρίξει φως στον τρόπο με τον οποίο οι δεξιότητες αυτές μπορούν να ενισχύσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλοντας στην επιτυχία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και στην ικανοποίηση των πελατών.

Οι κύριοι στόχοι αυτής της έρευνας είναι να:

1. Προσδιοριστούν οι βασικές ήπιες δεξιότητες που είναι απαραίτητες στον ξενοδοχειακό κλάδο.
2. Αναλυθεί η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων στον ξενοδοχειακό τομέα: Η εργασία θα εξετάσει, γιατί οι ήπιες δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των ξενοδοχείων, ιδιαίτερα αυτών που στοχεύουν σε υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.
3. Διερευνηθεί η επίδραση των ήπιων δεξιοτήτων στην αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας: Σκοπός είναι να διαπιστωθεί πώς οι ήπιες δεξιότητες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Η μελέτη θα εστιάσει στον τρόπο με τον οποίο οι δεξιότητες αυτές βελτιώνουν την επικοινωνία, τη συνεργασία, και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.
4. Παρουσιάσει προτάσεις για την ενίσχυση των ήπιων δεξιοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο: Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, η εργασία θα προτείνει συγκεκριμένες στρατηγικές και προγράμματα που μπορούν να εφαρμοστούν από τα ξενοδοχεία για την ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων στο προσωπικό τους.

Η διάρθρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας χωρίζεται σε δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό, τα οποία αποτελούνται συνολικά από επτά κεφάλαια. Το θεωρητικό μέρος, με ανάλυση της βιβλιογραφίας καλύπτει τα κεφάλαια 1-4 και το ερευνητικό μέρος, με παρουσίαση της ποιοτικής μεθόδου τα κεφάλαια 5-7. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν εισαγωγικές πληροφορίες, θα τεθεί το πλαίσιο και η προβληματική της έρευνας και θα αναλυθεί η σημαντικότητά της. Επιπλέον, θα αναφερθεί ο σκοπός και οι στόχοι της διπλωματικής, καταλήγοντας στη διάρθρωσή της. Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα διερευνηθεί η έννοια και η σημασία του τουρισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο, με έμφαση στην οργάνωση και διοίκηση, στα χαρακτηριστικά, τη διάρθρωση και τα τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων. Στο τρίτο κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν η έννοια, οι λειτουργίες και η σημασία της ΔΑΔ, καθώς και η εργασιακή απόδοση και εκπαίδευση των εργαζομένων για τον ξενοδοχειακό κλάδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο, θα γίνει παρουσίαση βασικών ήπιων δεξιοτήτων, θα αναλυθεί η σημασία τους για τον ξενοδοχειακό κλάδο και θα διερευνηθεί η επίδραση των ήπιων δεξιοτήτων στην αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Στο πέμπτο κεφάλαιο, θα ακολουθήσει η μεθοδολογία της έρευνας, όπου θα παρουσιαστεί η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε, συμπεριλαμβανομένων των εργαλείων συλλογής δεδομένων (συνεντεύξεις) και της μεθόδου ανάλυσης.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, θα χρησιμοποιηθεί η Ποιοτική Μέθοδος Έρευνας, με προσωπική συνέντευξη των στελεχών των 3\*, 4\* και 5\* ξενοδοχείων της Ηπείρου. Θα γίνει μια σε βάθος διερεύνηση των ζητημάτων του θέματος παίρνοντας συνέντευξη από 12 στελέχη, προκειμένου να διαπιστωθούν οι τρέχουσες πρακτικές που ακολουθούνται για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών, καθώς και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία της περιοχής. Στο έκτο κεφάλαιο, εξετάζοντας τα αποτελέσματα από τις συνεντεύξεις θα γίνει μια "υποκειμενική" ανάλυση και στο έβδομο κεφάλαιο, θα εξαχθούν τα ανάλογα συμπεράσματα και θα δοθούν προτάσεις για την ενίσχυση της ανάπτυξης των ήπιων δεξιοτήτων στα ξενοδοχεία 3\*, 4\* και 5\* της Ηπείρου.

## 2. Τουρισμός και Ξενοδοχειακός κλάδος

### 2.1. Έννοια και σημασία του τουρισμού

Η εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού είναι αρκετά δύσκολη επειδή, ο τουρισμός ως κλάδος εμπλέκεται με διάφορες επιστήμες και γι' αυτό αποτελεί μια ιδιαίτερη περίπτωση. Παρόλα αυτά, κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί με κυρίαρχο εκείνον του Leiper (1979), όπου *«ο τουρισμός είναι μια αλληλεπίδραση δράσεων που έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό την εθελοντική μετακίνηση και διαμονή ενός ατόμου μακριά από τον τόπο διαμονής του»* (Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2019). Άλλη μια προσέγγιση της έννοιας του τουρισμού προέρχεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ο οποίος τον προσδιορίζει ως *«ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που συνεπάγεται τη μετακίνηση ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντος για προσωπικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς»* (UNWTO, 2024a).

Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του τουρισμού, αλλά και το γεγονός ότι αποτελεί μια από τις μείζονες κοινωνικές εκδηλώσεις παγκοσμίως, τον κατατάσσει σε μια από τις μεγαλύτερες *«βιομηχανοποιημένες δραστηριότητες»* (Λαγός, 2018). Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν ενέργειες και συμπεριφορές των ατόμων – καταναλωτών τόσο κατά την προετοιμασία όσο και κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού. Οι επισκέπτες δηλαδή, ξοδεύουν χρήματα για διαμονή, φαγητό, ψυχαγωγία γεγονός που ενισχύει την τοπική οικονομία. Έτσι, ο τουρισμός έχει αντίκτυπο στην οικονομία, στο φυσικό και δομημένο περιβάλλον, στον τόπο προορισμού και τον τοπικό πληθυσμό, αλλά και τους ίδιους τους επισκέπτες (UN & UNWTO, 2010). Δικαίως λοιπόν, αποτελεί μια τεράστια οικονομική δύναμη με παγκόσμια εμβέλεια και αυτό αποδεικνύεται από την άμεση συνεισφορά του στο παγκόσμιο ΑΕΠ, προσφέροντας εκατομμύρια θέσεις εργασίας (WTTC, 2024).

Σε εθνικό επίπεδο, η συμβολή του τουρισμού στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας (Πίνακας 1.), το οποίο για το έτος 2023 έφτασε το 13%, αλλά και της απασχόλησης είναι τεράστια. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι ο τουρισμός την περίοδο της οικονομικής κρίσης συνέβαλε αποτελεσματικά στη μείωση της ύφεσης και της ανεργίας (Ικκος & Κουτσός, 2024).

Πίνακας 1. Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία

Κατηγορία Δαπάνης	2019, € εκ.	2022, € εκ.	2023, € εκ.	%Δ 2019-2023	%Δ 2022-2023
Δαπάνη Εισερχόμενων Τουριστών	17.679	17.257	19.832	12,2%	14,9%
Δαπάνη Τουριστών Κρουαζιέρας	500	419	847	69,5%	102,4%
Δαπάνη Εταιρειών Κρουαζιέρας	138	116	235	69,9%	102,4%
Αερομεταφορές	1.914	1.992	2.548	33,2%	28,0%
Θαλάσσιες Μεταφορές	96	122	144	50,3%	18,2%
Εγχώριος Τουρισμός	1.599	2.249	2.466	54,3%	9,6%
Επενδύσεις	1.178	1.734	2.466	109,3%	42,2%
<b>Άμεση Επίπτωση Τουρισμού</b>	<b>€23.104</b>	<b>€23.889</b>	<b>€28.539</b>	<b>23,5%</b>	<b>19,5%</b>
ως % ΑΕΠ	12,6%	11,6%	13,0%		
πολλαπλασιαστής IOBE	2,2	2,2	2,2		
<b>Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα</b>	<b>€50.829</b>	<b>€52.556</b>	<b>€62.786</b>	<b>23,5%</b>	<b>19,5%</b>
ως % ΑΕΠ	27,7%	25,4%	28,5%		
πολλαπλασιαστής ΚΕΠΕ	2,65	2,65	2,65		
<b>Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα</b>	<b>€61.225</b>	<b>€63.306</b>	<b>€75.628</b>	<b>23,5%</b>	<b>19,5%</b>
ως % ΑΕΠ	33,4%	30,6%	34,3%		
<b>ΑΕΠ</b>	<b>€183.347</b>	<b>€206.620</b>	<b>€220.303</b>	<b>20,2%</b>	<b>6,6%</b>

ΠΗΓΗ: Ίκκος & Κουτσός, 2024

Ο προορισμός αποτελεί μια ιδιαίτερη οικονομική οντότητα, που σχετίζεται κυρίως με τις πολύπλευρες σχέσεις των μελών του και τους πολλαπλούς και συχνά αντίθετους στόχους που επιδιώκουν. Ο τουρισμός δεν έχει μόνο οικονομικές επιδράσεις στον τόπο προορισμού, αλλά κοινωνικές και πολιτιστικές. Αυτή η τουριστική ανάπτυξη βασίστηκε ουσιαστικά στο πρότυπο του μαζικού τουρισμού, το οποίο σταδιακά οδήγησε σε αρνητικές συνέπειες, όπως η υποβάθμιση των τοπικών κοινοτήτων και πολιτισμών, αναδεικνύοντας έτσι την ανάγκη για βιώσιμες πρακτικές τουριστικής ανάπτυξης (Τσάρτας, Ζαγκότση & Κυριακάκη, 2020). Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παίζουν κυρίαρχο ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη του τόπου προορισμού και αποτελούν προϋπόθεση για την ύπαρξη τουρισμού (Λαλούμης, 2015). Αυτό φαίνεται χαρακτηριστικά σε πρόσφατη κλαδική μελέτη της ICAP, όπου ο ξενοδοχειακός κλάδος παρουσιάζει αύξηση κατά 70,3% (ICAP CRIF, 2024).

## 2.2. Το μέλλον του τουρισμού στη μετα COVID-19 εποχή

Η παγκόσμια υγειονομική κρίση που προκλήθηκε το 2020 με την πανδημία του COVID-19, οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί και ο φόβος για τα ταξίδια, προκάλεσαν σοβαρές

*Διπλωματική Εργασία*

οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Ο τουρισμός ήταν ένας από τους τομείς που επηρεάστηκαν αρκετά, με τις διεθνείς αφίξεις τουριστών και τις τουριστικές εισπράξεις να μειώνονται δραματικά (UNWTO, 2024b). Ο ελληνικός τουρισμός για να παραμείνει ανταγωνιστικός μέσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της μετά COVID-19 εποχής, θα πρέπει να αναθεωρήσει τα μοντέλα του και να προσφέρει μια υψηλού επιπέδου βιώσιμη εμπειρία (European Parliament, 2021), η οποία σε συνδυασμό με τις κυριότερες σύγχρονες τάσεις θα ωφελήσουν τα μέγιστα την ελληνική οικονομία και κοινωνία (Ίκκος, Ρασούλη & Καραγκούνη, 2021).

Το μέλλον του τουρισμού λοιπόν, απαιτεί νέες ψηφιακές τεχνολογίες με στόχο τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης ψηφιακής ταξιδιωτικής εμπειρίας και το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων σε ψηφιακές εταιρείες. Επιπλέον οι ταξιδιώτες, ιδιαίτερα όσοι ανήκουν στη γενιά Z και τη γενιά της χιλιετίας, γίνονται όλο και πιο ευαίσθητοι σε θέματα περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης. Επομένως, και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους και να προσφέρουν βιώσιμες εμπειρίες, μειώνοντας το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα, να ενισχύουν τις τοπικές κοινωνίες, πάντα μέσα στα πλαίσια ενός ηθικού επιχειρηματικού μοντέλου (Ίκκος, κ.α., 2021). Για την αντιμετώπιση μελλοντικών κρίσεων, θα πρέπει να γίνουν επενδύσεις σε πολιτικές δεξιοτήτων στους τομείς περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και διασφάλισης ανθρωποκεντρικών ψηφιακών τεχνολογιών, με κύριο γνώμονα την ενδυνάμωση των ατόμων, ώστε να αναπτύξουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και τη διασφάλιση ότι τα άτομα μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά αυτές τις δεξιότητες (OECD, 2023).

## **2.3. Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

### **2.3.1. Οργάνωση και διοίκηση**

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν σωστή οργάνωση, αποτελεσματική διοίκηση και να εφαρμόζουν στρατηγικές διαχείρισης, που όχι μόνο να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς, αλλά και να προσαρμόζονται στις διαρκώς εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών τους (Kotler, Bowen, Makens & Baloglu, 2019). Η στρατηγική διαχείριση λοιπόν, είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία οι επιχειρήσεις καθορίζουν τις αποστολές, τα οράματα, τους σκοπούς και τους στόχους τους, αλλά και σχεδιάζουν και εκτελούν στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα ιεραρχίας, με σκοπό

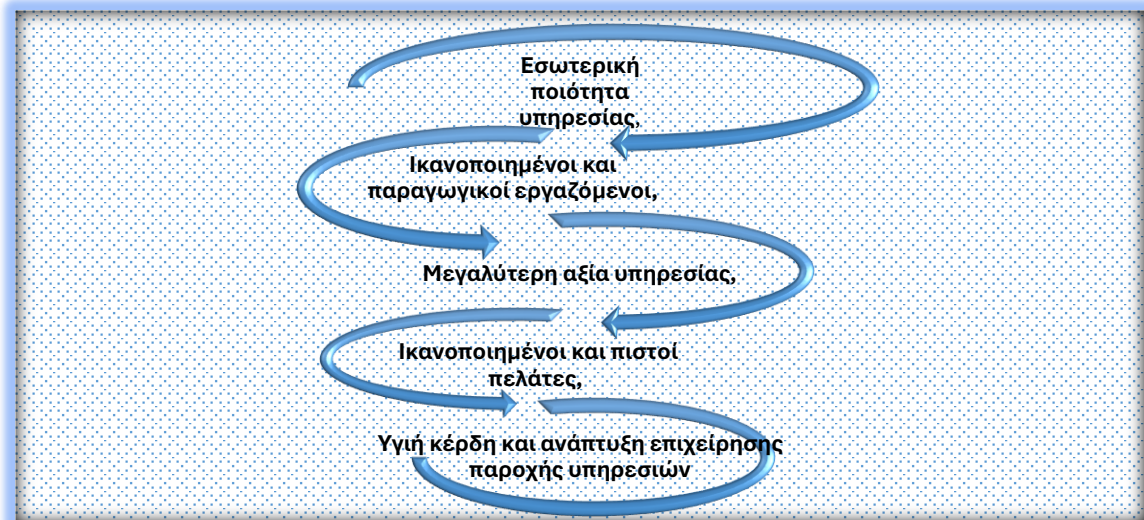
τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Αυτή η αξία μπορεί να είναι είτε οικονομική, η οποία σχετίζεται με την κερδοφορία χρησιμοποιώντας μετρήσεις απόδοσης είτε βιωματική, η οποία συνδέεται με τις εμπειρίες που δημιουργούνται από την κατανάλωση των υπηρεσιών (Okumus, Altinay, Chatkoth, & Koseoglu, 2020).

Ορθές πρακτικές στη διαχείριση πόρων, όπως η πρόβλεψη της ζήτησης και η αποτελεσματική κατανομή του προσωπικού κατά τις περιόδους αιχμής, μπορούν να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την εμπειρία του πελάτη (Λαλούμης, 2015). Η διαχείριση της ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς οι πελάτες αξιολογούν συχνά την εμπειρία τους με βάση την ποιότητα των υπηρεσιών. Η καθιέρωση προτύπων ποιότητας είναι μια από τις βασικές στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να εξασφαλίσουν τη σταθερή παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών (Χυτήρης & Άννινος, 2015). Μια βιώσιμη επιχείρηση λοιπόν, είναι σε θέση να αντιμετωπίζει ολιστικά τον τρόπο που εξυπηρετεί το οικονομικό της κέρδος στην κοινωνία και το περιβάλλον και μακροπρόθεσμα να θεωρείται μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση. Υπάρχει δηλαδή, μια ισχυρή σχέση μεταξύ των πρακτικών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης. Επομένως, έχουμε μια ηθική διάσταση, όπου οι επιχειρηματικές δραστηριότητες επηρεάζουν τις συμπεριφορές και αποφάσεις των διευθυντών και των εργαζομένων. Παρουσιάζονται λοιπόν ορισμένα ηθικά διλήμματα, τα οποία γίνονται πιο ξεκάθαρα με τον κώδικα δεοντολογίας των οργανισμών, ο οποίος εξηγεί τις ηθικές προτεραιότητες της επιχείρησης (Okumus, et.al, 2020).

Στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης καθοριστικό ρόλο παίζει η «οικονομία της εμπειρίας» από την οποία δημιουργείται αξία μέσω των εμπειριών των πελατών (Chang, 2018). Έτσι, οι τουριστικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικά μοντέλα διαχείρισης, τα οποία συνδυάζουν τις απαιτήσεις για υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και διαρκή βελτίωση. Επιπλέον, η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών αποτελεί κλειδί για τη βελτίωση των υπηρεσιών και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας (Kotler, et. al., 2019). Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχία των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η διαχείριση πόρων. Η διαχείριση των οικονομικών, ανθρώπινων και φυσικών πόρων χρειάζεται να είναι αποτελεσματική, για να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και η

κερδοφορία (Λαλούμης, 2015). Τα κέρδη της επιχείρησης συνδέονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πελατών της, μέσω της αλυσίδας κέρδους των υπηρεσιών φιλοξενίας, η οποία αποτελείται από πέντε κρίκους (Εικόνα 1).

Εικόνα 1. Αλυσίδα κέρδους και υπηρεσιών φιλοξενίας



ΠΗΓΗ: Kotler et.al., 2019 - Ίδια επεξεργασία

### 2.3.2. Χαρακτηριστικά υπηρεσιών

Η έννοια της υπηρεσίας περιγράφεται ως «μια σειρά από ενέργειες που έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, δηλαδή αυτών που λαμβάνουν την υπηρεσία». Με άλλα λόγια είναι μια «δραστηριότητα κοινωνική όπου υπάρχει προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ αυτού που παρέχει την υπηρεσία και εκείνου που τη λαμβάνει». Στον τομέα των υπηρεσιών θα πρέπει να υπάρχει ακριβής προσδιορισμός του πακέτου που προσφέρει η επιχείρηση, με τις ανάγκες των πελατών της (Χυτήρης & Άννινος, 2015). Οι υπηρεσίες έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως:

- **Άυλη φύση.** Τα άυλα προϊόντα, σε αντίθεση με τα υλικά, δεν γίνονται αντιληπτά με τις αισθήσεις, κάτι που συνδέεται πάντα με αδυναμία προβολής. Πρόκειται για βιωματικά προϊόντα του κλάδου των υπηρεσιών, όπως οι εμπειρίες και οι αναμνήσεις, από τα οποία δεν είναι γνωστή η ποιότητά τους πριν καταναλωθούν. Επομένως, κύριος στόχος των επιχειρήσεων φιλοξενίας είναι η δημιουργία εμπειριών, οι οποίες οδηγούν σε θετικές αναμνήσεις, ικανοποίηση και άρα αφοσίωση (Oliveira & Brandao, 2023).

- **Αδιαιρετότητα.** Άλλη μια ιδιαιτερότητα των προϊόντων τουρισμού και φιλοξενίας είναι ότι στην αρχή πωλούνται και στη συνέχεια παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Επιπλέον, ο πάροχος και ο πελάτης πρέπει να είναι παρόντες για να γίνει συναλλαγή, ενώ ο εργαζόμενος και ο πελάτης είναι συστατικά μέρη του ίδιου του τουριστικού προϊόντος. Είναι αναγκαίο λοιπόν, οι επιχειρήσεις να εκπαιδεύσουν τους πελάτες τους, όπως εκπαιδεύουν και τους εργαζομένους τους, με στόχο να συνδημιουργήσουν την υπηρεσία που καταναλώνουν. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνουν την αξία εξατομικεύοντας και μειώνοντας τον χρόνο αναμονής (Kotler, et. al., 2019).
- **Μεταβλητότητα.** Ο κλάδος των υπηρεσιών είναι ευμετάβλητος, με άλλα λόγια δύσκολα τυποποιείται και αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες. Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα περιορίζει τον έλεγχο της ποιότητας. Επιπλέον, σε περιόδους υψηλής ζήτησης, η σταθερή ποιότητα των άυλων προϊόντων είναι αρκετά δύσκολη. Ακόμη, η συνέπεια του προϊόντος εξαρτάται από τις δεξιότητες των εργαζομένων και την απόδοσή τους τη στιγμή της ανταλλαγής. Η μεταβλητότητα και η έλλειψη συνέπειας του προϊόντος είναι παράγοντες που απογοητεύουν τους πελάτες του ξενοδοχειακού. Γι' αυτό είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις φιλοξενίας να επενδύουν σε σωστές τεχνικές πρόσληψης και εκπαίδευσης προσωπικού, στην τυποποίηση της διαδικασίας και στην παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών τους (Marin, Paraschiv, Radu & Barbu, 2022).
- **Φθαρτότητα.** Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν και για αυτό τον λόγο φθείρονται. Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, τα έσοδα που χάνονται από τη μη ενοικίαση κάποιων δωματίων χάνονται για πάντα. Για αυτό το λόγο αυτό, υπάρχει χρέωση στις κρατήσεις εάν οι πελάτες δεν εμφανιστούν, ενώ ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να διαθέτουν τα δωμάτια σε χαμηλότερο κόστος (Kotler, et. al., 2019)
- **Εποχικότητα.** Είναι ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς η ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες παρουσιάζει μεγάλες διακυμάνσεις σε ετήσια βάση, κυρίως σε παραθαλάσσιους ή ορεινούς τουριστικούς προορισμούς. Η εποχικότητα οδηγεί σε έντονα διαστήματα αυξημένης ζήτησης, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να χρειάζεται να διαχειριστούν μεγάλα φορτία σε συγκεκριμένες περιόδους του έτους, ενώ σε άλλες περιόδους η δραστηριότητα παραμένει περιορισμένη. Αυτή η διακύμανση απαιτεί αποτελεσματική στρατηγική

στη διαχείριση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, με κύριο στόχο την αντιμετώπιση των υψηλών περιόδων και τη μείωση του κόστους κατά τις χαμηλές (Aznar, 2024).

- **Εξάρτηση από εξωτερικούς παράγοντες**, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα τις τουριστικές επιχειρήσεις. Σε περιόδους παγκόσμιων κρίσεων, όπως η οικονομική κρίση, η υγειονομική κρίση με την πανδημία COVID-19 ή σε κοινωνικές αναταραχές και τρομοκρατικές επιθέσεις, ο αριθμός των επισκεπτών και η καταναλωτική διάθεση μειώνονται, κάτι που οδηγεί σε μειωμένη ζήτηση. Η επιρροή των εξωτερικών παραγόντων αναδεικνύει την ανάγκη των τουριστικών επιχειρήσεων να παρουσιάσουν ευελιξία και ικανότητα γρήγορης προσαρμογής (Okumus, et.al, 2020).
- **Εντατικότητα σε εργασία**, επειδή η φύση των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανθρώπινη αλληλεπίδραση και την ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών. Δεδομένου ότι η εμπειρία του πελάτη καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδρασή του με το προσωπικό της επιχείρησης, οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν ότι διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό με έμφαση στις διαπροσωπικές δεξιότητες (Okumus, et.al, 2020).

### 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 3.1. Έννοια και βασικές λειτουργίες

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή αλλιώς Human Resources Management (HRM) αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς στη διοίκηση επιχειρήσεων. Με αυτή επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή οργάνωση του εργατικού δυναμικού, με τελικό σκοπό τον βέλτιστο συνδυασμό όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας με παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και κατ' επέκταση βελτίωση της ανταγωνιστικότητας (Μουζά - Λαζαρίδη, 2013). Ο όρος HRM αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση και διατήρηση του προσωπικού, καθώς και με τη διαχείριση της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον (Boselie, 2014).

Το HRM δεν αφορά μόνο τη διοικητική διαχείριση, αλλά λειτουργεί και ως στρατηγικός βοηθός, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι βασικές λειτουργικές και στρατηγικές διαδικασίες του HRM είναι αυτές που εφαρμόζει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, για να καταφέρει να προσελκύσει και να κρατήσει τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν τις κατάλληλες και επιθυμητές ικανότητες, σύμφωνα με τις ανάγκες και την κουλτούρα της (Madera, Dawson, Guchait, & Amanda, 2017). Αυτές οι λειτουργίες περιλαμβάνουν τα παρακάτω στάδια:

- **Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων:** Είναι μια από τις σημαντικότερες ενέργειες που γίνονται με στόχο να υπολογιστούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή ο αριθμός των ατόμων και οι ειδικότητες κάθε τμήματος, με βάση το είδος της μονάδας.
- **Ανάλυση εργασίας:** Είναι η ακριβής μελέτη των αναγκών σε προσωπικό, ανάλογα με την εργασία και τα προσόντα που απαιτούνται για αυτή και γίνεται πριν την επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων.
- **Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού:** Οι διαδικασίες αυτές περιλαμβάνουν την αναζήτηση υποψηφίων που ταιριάζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης, καθώς και την αξιολόγησή τους για να διασφαλιστεί η καταλληλότητα. Έτσι, με την χρησιμοποίηση

των κατάλληλων μεθόδων και τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας θα προκύψει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** Η συνεχής κατάρτιση εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ρόλων τους. Ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών, η εκπαίδευση είναι αναγκαία και πρέπει να πραγματοποιείται συνεχώς τόσο στο υπάρχον προσωπικό όσο και στο νεοπροσλαμβανόμενο.
- **Αξιολόγηση Απόδοσης:** Οι επιχειρήσεις παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, παρέχοντας ανατροφοδότηση και κίνητρα για βελτίωση, ιδιαίτερα σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών.
- **Διαχείριση Αμοιβών και Παροχών:** Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό συστημάτων μισθοδοσίας και την παροχή κινήτρων που ενισχύουν την παραμονή και την παρακίνηση των εργαζομένων.
- **Εργασιακές Σχέσεις και Διαχείριση Συγκρούσεων:** Το HRM είναι υπεύθυνο για τη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, καθώς και για την επίλυση τυχόν διαφορών, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ποιοτική εξυπηρέτηση των τουριστών – πελατών (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

### 3.2. Μελλοντικές προκλήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο μετασχηματισμός του τρόπου και της φύσης της εργασίας έχει έρθει με την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, η οποία προωθεί τη βελτίωση και την αλληλεπίδραση του ανθρώπου με τις νέες τεχνολογίες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το HRM βρίσκεται αντιμέτωπο με πλήθος αλλαγών και προκλήσεων, ιδιαίτερα σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, στο οποίο παρατηρείται διαφοροποίηση. Αυτή έχει να κάνει με τις διαφορετικές γενιές (Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z) και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, στα οποία θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία από τα στελέχη του HRM. Επιπλέον, η γήρανση του πληθυσμού έχει ως αποτέλεσμα την απασχόληση εργατικού δυναμικού μεγάλης ηλικίας, το οποίο απαιτεί ιδιαίτερους χειρισμούς και στρατηγική από τις επιχειρήσεις. Ακόμη, σύμφωνα με το World Economic Forum (2020), παρατηρείται ένα χάσμα στις δεξιότητες που απαιτούνται από τις επιχειρήσεις σε σχέση με εκείνες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι, ενώ σχεδόν οι μισοί χρειάζονται upskilling και reskilling (Deloitte, 2020).

Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν πραγματική πρόκληση για το HRM. Είναι δηλαδή, όλα εκείνα τα συστήματα που επιτρέπουν την εκτέλεση εργασιών εξ αποστάσεως, σε λιγότερο χρόνο, ατομικά ή σε ομάδες. Οι διαδικτυακές εφαρμογές (EHRM), τα πληροφοριακά συστήματα συλλογής, η αποθήκευση και ανάλυση δεδομένων (HRIS), τα κοινωνικά δίκτυα, το εικονικό περιβάλλον (Virtual HRM) και η τεχνίτη νοημοσύνη AI (Wörndl, Koo & Stienmetz, 2021), βοηθούν τη διεύθυνση ανθρώπινων πόρων να συνδυάσει τον ανθρώπινο παράγοντα και τη νέα τεχνολογία, για να δώσει προστιθέμενη αξία σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση (Johnson, Stone & Lukaszewski, 2021). Έτσι λοιπόν, ο ρόλος του HRM στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή είναι πολύ σημαντικός, για να μπορέσει να υιοθετηθεί μια ψηφιακή εταιρική νοοτροπία, με την ταυτόχρονη απόκτηση και ανάπτυξη κατάλληλων δεξιοτήτων αλληλεπίδρασης του προσωπικού με το νέο ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον (Deloitte, 2020).

### **3.3. Η σημασία του HRM για τον ξενοδοχειακό κλάδο**

Όσο καλά και αν έχει οργανωθεί μια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική, εάν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Σε αυτό ακριβώς το σημείο εστιάζει και η σημασία του HRM, δηλαδή «στην εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων, για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων» (Κουτούζης, 1999). Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για την προσέλκυση εξειδικευμένων εργαζομένων. Ένα καλά οργανωμένο τμήμα HR βοηθά στη δημιουργία θετικού κλίματος, ενισχύει την παραγωγικότητα και μειώνει την εργασιακή δυσαρέσκεια (Madera, et al., 2017). Εξάλλου, το κυριότερο προβλήματα του κλάδο είναι η υψηλή εναλλαγή εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, το HRM πρέπει να αναπτύσσει στρατηγικές για την αντιμετώπιση του προβλήματος, με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση (Bolander, Werr & Asplund, 2017).

Στον κλάδο της φιλοξενίας, εργαζόμενοι και πελάτες συχνά προέρχονται από διαφορετικές πολιτισμικές κουλτούρες. Το HRM οφείλει να διαχειρίζεται αυτή την πολυμορφία και να εστιάζει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει τη συμπερίληψη και το σεβασμό προς κάθε πολιτισμό (Triguero-Sánchez, Peña-Vinces & Sánchez-Apellániz, 2016). Η σωστή διαχείριση των εργαζομένων, η οποία γίνεται με διαφάνεια και συνέπεια, δημιουργεί μια ισχυρή εταιρική εικόνα, που προσελκύει τόσο πελάτες όσο και

εργαζομένους, ενισχύοντας τη φήμη της ξενοδοχειακής επιχείρησης (Hornig, Hsu & Tsai, 2018). Παράλληλα, οι πολιτικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενδυναμώνουν την εικόνα του ξενοδοχείου ως κοινωνικά υπεύθυνου οργανισμού. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζονται με σεβασμό και ισότητα προβάλλουν θετική στάση προς τους πελάτες, βελτιώνοντας την εμπειρία φιλοξενίας (Farmaki, Pappas, Kvasova & Stergiou, 2022). Αυτές οι πρακτικές ενισχύουν τη φήμη της επιχείρησης στην αγορά, προσελκύοντας νέους πελάτες και διατηρώντας τους υφιστάμενους (Lindgreen & Swaen, 2010).

Το HRM είναι σημαντικό για την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες, το οποίο συχνά χαρακτηρίζει τον ξενοδοχειακό τομέα λόγω των απαιτητικών πελατών και των πολλών ωρών εργασίας. Μέτρα όπως, η ψυχολογική υποστήριξη, τα ευέλικτα ωράρια και η ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης βοηθούν στη διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Γενικά, η αποτελεσματική παρακίνηση του προσωπικού βοηθάει σημαντικά στη μείωση του εργασιακού άγχους (Mai & Ung, 2020). Παράλληλα, το HRM φροντίζει για την άμεση αντιμετώπιση κρίσεων, είτε πρόκειται για παράπονα πελατών είτε για απρόβλεπτες καταστάσεις, φυσικές καταστροφές ή υγειονομικές κρίσεις, όπως η πανδημία COVID-19 (Hamouche, 2021). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται μόνο στη λειτουργική διαχείριση αλλά, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία μέσω της ικανοποίησης των πελατών, της βελτιστοποίησης των εσωτερικών διαδικασιών και της προστιθέμενης αξίας των πρακτικών HRM (Andresen, 2015).

Επομένως, η συμβολή του, για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εντοπίζεται πρωταρχικά στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτή μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πελατών, δημιουργώντας θετικές εμπειρίες. Με άλλα λόγια, το HRM διασφαλίζει ότι το εξειδικευμένο και ικανοποιημένο προσωπικό έχει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις, ώστε να προσφέρει άριστη εξυπηρέτηση πελατών (Χυτήρης & Άννινος, 2015). Με τη διοίκηση ταλέντων, το HRM εξασφαλίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τα καλύτερα talenta (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013). Αποδίδοντας έτσι, μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό, με νέα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στην ανθεκτικότητα, την ευελιξία και τη διατηρήσιμη αριστεία (Ashton & Morton, 2005).

Στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η επιδίωξη της αριστείας είναι εξαιρετικά σημαντική. Αυτή ενισχύει την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον οργανισμό, μέσα από διαδικασίες, όπως η ηγεσία, η παρακίνηση και η μάθηση, αντλώντας δεδομένα από τον τομέα των νευροεπιστημών, με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των διοικητικών πρακτικών (Ghadiri, Habermacher & Peters, 2012). Σύμφωνα με τις νευροεπιστήμες, η διέγερση του εγκεφάλου πραγματοποιείται μέσα από τον σχεδιασμό εμπειριών μάθησης, από όπου παράγονται θετικά συναισθήματα, με τα οποία επιτυγχάνεται η αλλαγή συμπεριφοράς. Όταν το προσωπικό μιας επιχείρησης αγαπάει αυτό που κάνει, τότε νιώθει ευτυχισμένο, είναι πιο παραγωγικό και έτοιμο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις στο εργασιακό του περιβάλλον. Επομένως, εάν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θέλει το προσωπικό της να έχει υψηλή απόδοση και να είναι ανθεκτικό, τότε θα πρέπει να του εξασφαλίσει τις κατάλληλες συνθήκες, για να βρίσκει αγάπη στην εργασία του και να είναι ευτυχισμένο καθημερινά (Buckingham, 2022).

### **3.4. Εργασιακή απόδοση**

#### **3.4.1. Έννοια**

Η έννοια της εργασιακής απόδοσης είναι πολυδιάστατη, γιατί δεν αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή αποτέλεσμα ή έναν παράγοντα απόδοσης του εργαζομένου, αλλά σε ένα συνδυασμό όλων αυτών των στοιχείων (Campbell, Ford, Rumsey, Pulakos, Borman, Felker, De Vera, & Riegelhaupt, 1990). Η εργασιακή απόδοση χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα, γιατί μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια του έτους. Αυτή η μεταβλητότητα στην απόδοση ενός εργαζόμενου αναφέρεται στις διαδικασίες μάθησης, που σχετίζονται τόσο με μακροπρόθεσμες όσο και με προσωρινές αλλαγές στην απόδοσή του (Sonnentag & Frese, 2002). Επίσης, η εργασιακή απόδοση είναι συμπεριφορική, ως αποτέλεσμα των συμπεριφορών που υιοθετούν οι εργαζόμενοι, οι οποίες μπορούν να αποδειχθούν θετικές ή αρνητικές για τον οργανισμό (Carlos & Rodrigues, 2016). Πρόσφατες έρευνες περιγράφουν την απόδοση ως μια προγραμματισμένη διαδικασία, με κυρίαρχα στοιχεία τη συμφωνία, τη μέτρηση, την υποστήριξη, την ανατροφοδότηση και τη θετική ενδυνάμωση. Επιπλέον, περιγράφεται και ως συνδυασμός αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των καθημερινών εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού (Islami, Muloalli & Mustafa, 2018). Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ότι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι

χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες στην εργασία τους, όπως το διαδίκτυο, διευκολύνονται στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και την εκπαίδευσή τους, με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής τους και κατ' επέκταση της απόδοσης της επιχείρησης (Isaac, Abdullah, Ramayah & Mutahar, 2017).

### **3.4.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση**

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων έχουν να κάνουν με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, την εργασία και τα καθήκοντά της, αλλά και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Είναι δηλαδή, ένα πολύπλοκο και καλά συντονισμένο σύστημα ατόμων, ομάδων και επιχειρήσεων, τα οποία αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά μεταξύ τους ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού, η οποία αντανακλά στην απόδοση των εργαζομένων (Kozlowski & Klein, 2000). Έτσι λοιπόν, ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση έχουν να κάνουν με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η βελτίωση της εργασιακής απόδοσης γίνεται αισθητή όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι διοίκηση τους στηρίζει (Pulakos, 2009). Δηλαδή, μέσα από τη διοίκηση και το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση, επηρεάζονται οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων και επομένως η απόδοσή τους (Chatman, Caldwell, O'Reilly & Doerr, 2014). Επιπλέον, η κουλτούρα εκπαίδευσης και κατάρτισης που εφαρμόζεται από μια επιχείρηση έχει να κάνει με τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την ευελιξία τους. Συγκεκριμένα η απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων βοηθάει το προσωπικό να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις καθημερινές προκλήσεις στον εργασιακό του χώρο, με άμεσο αντίκτυπο στην εργασιακή του απόδοση (Dermol & Cater, 2013).

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή απόδοση έχει να κάνει με την ίδια την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Παρατηρείται ότι όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε δυναμικά εργασιακά περιβάλλοντα με αυξημένες απαιτήσεις, αναπτύσσουν τέτοιες συμπεριφορές που έχουν να κάνουν με αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης (Grant & Ashford, 2008). Επιπλέον, η εργασιακή αυτονομία έχει άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Συγκεκριμένα, όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει αποφάσεις σε σχέση με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του, αυτό του δίνει μεγαλύτερη ελευθερία και ευελιξία. Επομένως, αφού επιλέγει τον βέλτιστο τρόπο, με τον οποίο θα εκτελέσει την εργασία του,

αυτόματα ενισχύει και την εργασιακή του απόδοση (Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005). Ακόμη, η επικοινωνία στα πλαίσια της εργασίας είναι καθοριστικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση. Η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει ότι, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή αποδοτικότητα και έχουν να κάνουν και με τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι: η προσαρμοστικότητα, η εσωτερική υποκίνηση, η δέσμευση, η ευελιξία και το επίπεδο των δεξιοτήτων του, μέσα από διάφορες διαδικασίες. Αυτές δημιουργούν μοναδικούς συνδυασμούς δεξιοτήτων, που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Έτσι λοιπόν, όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο ευελιξίας των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τόσο περισσότερο αυξάνει και η απόδοσή του (Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

### **3.4.3. Αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης**

Στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική. Χρειάζεται συνεργασία τόσο από την πλευρά της διοίκησης όσο και από τους αρμόδιους διευθυντές του τμήματος HR και επίγνωση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού, έτσι ώστε να καταβληθεί η μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια βελτίωσής του. Θα πρέπει λοιπόν, οι διευθυντές των τμημάτων να παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση, να εκπαιδεύονται για αυτήν και να εισάγουν ελέγχους για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας και εγκυρότητας του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης (Javidmehr & Ebrahimpour, 2015). Ορισμένες εταιρείες αξιολογούν τις γνώσεις και την ευφυΐα των υποψηφίων εργαζομένων τους εμπειρικά, ενώ άλλες ενδιαφέρονται μόνο για τις τεχνικές δεξιότητες, επειδή θέλουν να τους εκπαιδεύσουν σύμφωνα με τα πρότυπα της εταιρείας τους. Όμως, οι περισσότεροι οργανισμοί επιδιώκουν, κυρίως για όσους θα απασχοληθούν σε διευθυντικές θέσεις να έχουν ήπιες δεξιότητες (Weber, Lee & Crawford, 2019). Η τυπική διαδικασία της αξιολόγησης ακολουθεί ορισμένα βήματα:

- **Καθορίζονται τα κριτήρια απόδοσης.** Δηλαδή οι ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες ώστε μια εργασία να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Αυτές έχουν να κάνουν με τα προσόντα, τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα, που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος κατά την άσκηση των καθηκόντων του, εξυπηρετώντας από τη μια τους ατομικούς του στόχους και από την άλλη τους στόχους της επιχείρησης.

- **Καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης.** Ορίζονται και οροθετούνται δηλαδή, τα επίπεδα απόδοσης με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί ο εργαζόμενος. Τα πρότυπα αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο, τον τρόπο, τη σωστή εκτέλεση της εργασίας και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων. Θα πρέπει οι αρμόδιοι να λάβουν υπόψιν τους διάφορους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Τα πρότυπα θα πρέπει να είναι αξιόπιστα, μετρήσιμα, να καθορίζονται με σαφήνεια και να ακολουθούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- **Εκτέλεση της αξιολόγησης της απόδοσης.** Στο στάδιο αυτό αποφασίζεται η μέθοδος, το ποιος θα πραγματοποιεί τη διαδικασία και κάθε πότε. Εδώ η αξιολόγηση μπορεί να γίνει από τον προϊστάμενο, από συναδέλφους, από υφιστάμενους, από πελάτες, αλλά μπορεί να γίνει και αυτοαξιολόγηση.
- **Ενημέρωση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης,** με σκοπό την επιβράβευση του ή την επίλυση ενδεχομένων προβλημάτων, με απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής του, η οποία θα πραγματοποιηθεί μέσα από την εκπαίδευση και ανάπτυξη (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).

### 3.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Εργαζομένων

#### 3.5.1. Διαδικασία και μέθοδοι

Η εκπαιδευτική προσέγγιση είναι αποτελεσματική εφόσον υπάρχει μια συγκεκριμένη και οργανωμένη διαδικασία, η οποία προσδιορίζει τις ανάγκες της κατάρτισης, θέτει συγκεκριμένους στόχους και βάζει τα απαραίτητα κριτήρια αξιολόγησης, με απώτερο σκοπό την αύξηση των γνώσεων, την απόκτηση νέων τεχνικών και την θετική αλλαγή συμπεριφορών και στάσεων. Υπάρχουν δύο τύποι εκπαίδευσης **α) η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας**, όπου ο εργαζόμενος μαθαίνει υπό επίβλεψη, ενώ εκτελεί τα καθήκοντά του και **β) η εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας**, που πραγματοποιείται είτε από τρίτους, όπως οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης είτε με πρωτοβουλία των εργαζομένων. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης, που ενισχύουν την εκπαιδευτική διαδικασία και διακρίνονται σε παραδοσιακούς και πιο πρόσφατους (Machado, 2018).

## 1. Παραδοσιακοί μέθοδοι Εκπαίδευσης:

- **Εκπαίδευση εντός της ξενοδοχειακής βιομηχανίας:** Εστιάζει στην ταχεία και αποτελεσματική εκπαίδευση με λεπτομερείς περιγραφές καθηκόντων και βασικά σημεία.
- **Μέθοδος Περιπτώσεων:** Περιλαμβάνει την ανάλυση περιπτώσεων, για την εύρεση λύσεων σε προβλήματα.
- **Δραματοποίηση/Παιχνίδι Ρόλων:** Επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αναπαραστήσουν ρόλους σε δεδομένες καταστάσεις, για να κατανοήσουν συμπεριφορές και στάσεις.
- **Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας:** Περιλαμβάνει τη μετακίνηση εργαζομένων, μεταξύ διαφορετικών θέσεων, για να εξοικειωθούν με διάφορα καθήκοντα και να αναπτύξουν μια δεξαμενή από έμπειρους εργαζομένους.

## 2. Πιο πρόσφατοι μέθοδοι Ανάπτυξης:

- **Mentoring:** Εργαλείο διαχείρισης, το οποίο καθοδηγεί και αναπτύσσει την καριέρα ενός εργαζομένου, μέσω μιας επίσημης σχέσης μεταξύ ανώτερων στελεχών και εφιστάμενων.
- **Coaching:** Επικεντρώνεται στην κατανόηση της συμπεριφοράς και στη βελτίωση της απόδοσης, μέσω μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου.
- **Αξιολόγηση:** Διαδικασία επιβεβαίωσης ότι ο εργαζόμενος έχει αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες για την άσκηση των καθηκόντων του.
- **Διευκόλυνση:** Διευκόλυνση της συμμετοχής σε μια διαδικασία, καθιστώντας την πιο άνετη και αποτελεσματική.
- **Δυναμική Ομάδων Εργασίας:** Προώθηση της προσωπικής ανάπτυξης και της ευελιξίας, μέσω της εκτέλεσης διαφόρων καθηκόντων από τα μέλη της ομάδας.
- **Μάθηση μέσω Δράσης:** Μάθηση βασισμένη στη δράση και την εμπειρία, με ανάλυση των προβλημάτων και αναζήτηση λύσεων σε μικρές ομάδες.
- **Οργανωσιακή Μάθηση:** Συνεχής μάθηση και προσαρμογή των οργανισμών σε ένα περιβάλλον ταχείας και συνεχούς αλλαγής, για την καλύτερη επιβίωση και ανάπτυξή τους. (Machado, 2018).

### **3.5.2. Τύποι εκπαίδευσης**

Υπάρχουν διάφοροι τύποι εκπαίδευσης που στοχεύουν στη συνολική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η εισαγωγική εκπαίδευση είναι ένα πρώτο σημαντικό βήμα για τους νέους εργαζόμενους, καθώς τους προσφέρει τις βασικές γνώσεις για τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις αρμοδιότητές τους και είναι απαραίτητη, για την ομαλή ένταξή τους στο εργασιακό περιβάλλον (Tonhäuser & Seeber, 2015). Η εκπαίδευση δεξιοτήτων εστιάζει σε συγκεκριμένες ικανότητες, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η διαχείριση παραπόνων και η χρήση νέων τεχνολογιών, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών (Feng, Wang & Prajogo, 2014). Για τους προϊσταμένους και όσους φιλοδοξούν να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους, η εκπαίδευση ηγεσίας είναι απαραίτητη, καθώς ενισχύει τις ικανότητές τους στη διαχείριση ομάδων, τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων (Machado, 2018). Παράλληλα, η εκπαίδευση πολιτισμικής ευαισθησίας αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον ξενοδοχειακό τομέα, όπου η κατανόηση και αποδοχή της πολιτισμικής ποικιλομορφίας ενισχύουν την ποιότητα της επικοινωνίας με πελάτες και συναδέλφους από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα (O'Donovan, 2018).

### **3.5.3. Η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης**

Τα οφέλη από την εκπαίδευση είναι πολλαπλά τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση. Καθώς οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, μειώνεται ο χρόνος και το κόστος λειτουργίας (Tonhäuser & Seeber, 2015). Επιπλέον, η καλύτερη κατάρτιση του προσωπικού έχει άμεσο αντίκτυπο στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών. Ένα καταρτισμένο προσωπικό μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών με επαγγελματισμό, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη και την πιστότητά τους στην επιχείρηση (Feng, et., al., 2014). Παράλληλα, η εκπαίδευση συμβάλλει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση επενδύει στην ανάπτυξή τους, γεγονός που αυξάνει την αφοσίωσή τους. Εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μειώνει την εναλλαγή προσωπικού, αφού οι εργαζόμενοι που βλέπουν ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό είναι λιγότερο πιθανό να τον εγκαταλείψουν (Stavrinoudis & Psimoulis, 2017).

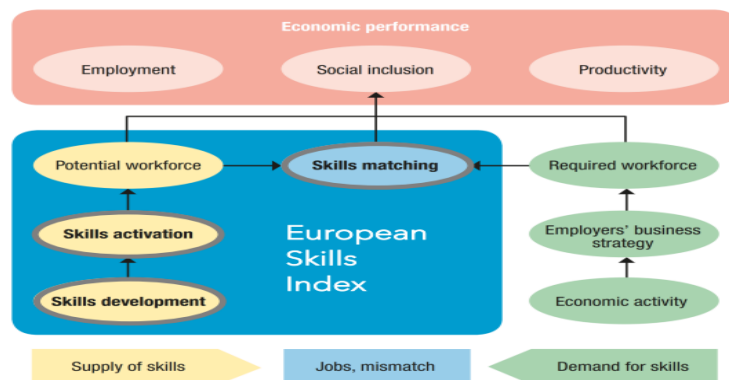
Η εκπαίδευση εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την ανάπτυξη τους, επειδή αποκτούν δεξιότητες που τους επιτρέπουν να αναπτυχθούν επαγγελματικά, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σε αυτόν τον τομέα η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι καθοριστική και η επένδυση στην εκπαίδευση δεν είναι απλώς προαιρετική, αλλά απολύτως αναγκαία (Machado, 2018). Επομένως, οι υπεύθυνοι του HRM θα πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία του κατάλληλου μαθησιακού περιβάλλοντος, με την αξιοποίηση των ευρημάτων και των αρχών της νευροεπιστήμης (Ghadiri, et al., 2012). Άρα, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων (HR) είναι σημαντική για την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης στην υλοποίηση οργανωτικών αλλαγών. Επομένως, οι υπεύθυνοι επαγγελματίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης πρέπει να κατανοούν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης και να ενθαρρύνουν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα, λειτουργώντας ως παράγοντες αλλαγής (Machado, 2018).

## 4. Ήπιες Δεξιότητες (Soft Skills) Εργαζομένων

### 4.1. Σύστημα Δεξιοτήτων και Ευρωπαϊκός δείκτης (ESI) ως μέτρο σύγκρισης

Σύμφωνα με το European e-Competence Framework 3.0, οι όροι *ικανότητες*, *δεξιότητες*, *γνώσεις* και *συμπεριφορές* είναι σαφώς διαχωρισμένοι, ως προς τις έννοιες και το περιεχόμενό τους. Με βάση τον ορισμό που δίνεται για την εργασιακή ικανότητα, αυτή είναι «η αποδεδειγμένη ικανότητα εφαρμογής γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών για την επίτευξη ορατών αποτελεσμάτων» και όπως γίνεται αντιληπτό, η έννοια *ικανότητα* συμπεριλαμβάνει όλες τις υπόλοιπες (European e-Competence Framework 3.0, 2014). Οι δεξιότητες των εργαζομένων είναι απαραίτητες για την επαγγελματική τους επιτυχία και επηρεάζουν την απόδοσή τους και την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους. Υπάρχει λοιπόν, το *Σύστημα δεξιοτήτων* μιας χώρας που παρέχει βελτιωμένες δεξιότητες στον πληθυσμό της, μέσω της υποχρεωτικής και μετά υποχρεωτικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (Cedefop, 2024).

Εικόνα 2. Θεωρητικό πλαίσιο για το Σύστημα Δεξιοτήτων



ΠΗΓΗ: Cedefop, 2024. European Skills Index

Η Εικόνα 2. παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο για το σύστημα δεξιοτήτων μιας χώρας, όπου τόσο το άτομο όσο και η κοινωνία αποκομίζουν οικονομικά οφέλη από την επένδυση σε δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Ο ρόλος του συστήματος δεξιοτήτων είναι να φέρει σε επαφή ένα κατάλληλα ειδικευμένο δυνητικά εργατικό δυναμικό (προσφορά), με

τις ανάγκες των εργοδοτών σε απαιτούμενο εργατικό δυναμικό (ζήτηση). Η ζήτηση καθορίζεται από τις επιχειρηματικές στρατηγικές των εργοδοτών, τη φύση και την κλίμακα της οικονομικής δραστηριότητας. Αντίστοιχα, η προσφορά καθορίζεται από την ανάπτυξη και την ενεργοποίηση ή συμμετοχή των εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Μέσα από την αλληλεπίδραση προσφοράς και ζήτησης δεξιοτήτων προκύπτει και ο βαθμός επιτυχούς αντιστοίχισης αυτών (Cedefop, 2024). Η επίδοση κάθε χώρας μετράται με τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Δεξιοτήτων (ESI), ο οποίος αποτελεί αξιόπιστο μέτρο επιδόσεων (European Commission: Joint Research Centre, Smullenbroek & Ravanos, 2024). Ο ESI αξιολογεί τρεις διαστάσεις δεξιοτήτων: α) την ανάπτυξη δεξιοτήτων από δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης που προσφέρονται στη χώρα, β) την ενεργοποίηση δεξιοτήτων, που έχει να κάνει με την μετάβαση από την εκπαίδευση στην εργασία και γ) το ταίριασμα δεξιοτήτων, όπου διαπιστώνεται η επιτυχής αξιοποίηση των δεξιοτήτων, που αποκτήθηκαν, με τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας (Cedefop, 2024).

Πίνακας 2. Βαθμολογίες δείκτη και πυλώνων (μπλε) – Κατάταξη (πράσινο)

Country	ESI Rank	ESI	Skills Development	Skills Activation	Skills Matching	Skills Dev. Rank	Skills Act. Rank	Skills Mat. Rank
Czechia	1	70	60	54	92	11	23	1
Sweden	2	67	62	78	66	8	4	10
Denmark	3	67	64	68	68	5	8	8
Finland	4	67	78	60	64	1	18	11
Iceland	5	66	63	83	58	6	2	17
Slovenia	6	65	58	67	70	13	9	6
Estonia	7	65	68	63	64	3	16	13
Luxembourg	8	64	61	60	69	10	19	7
Poland	9	64	52	59	77	17	20	3
Malta	10	63	41	82	73	24	3	4
Netherlands	11	63	65	87	51	4	1	23
Switzerland	12	62	73	71	51	2	7	21
Hungary	13	62	47	51	85	22	24	2
Croatia	14	62	59	57	67	12	21	9
Austria	15	60	62	73	52	7	5	20
Germany	16	60	55	66	60	15	11	16
Norway	17	59	61	66	54	9	10	18
Latvia	18	59	49	65	62	19	13	14
Slovakia	19	55	56	43	64	14	26	12
Lithuania	20	54	49	66	52	20	12	19
Belgium	21	50	52	47	51	18	25	22
Ireland	22	48	54	73	34	16	6	26
France	23	46	37	56	48	26	22	24
Portugal	24	45	37	62	43	27	17	25
United Kingdom	25	42	48	63	30	21	15	29
Bulgaria	26	41	34	26	62	29	29	15
Cyprus	27	39	32	64	33	31	14	28
Romania	28	33	34	9	70	30	31	5
Greece	29	28	35	37	20	28	27	30
Italy	30	26	41	11	33	25	30	27
Spain	31	24	43	36	12	23	28	31

ΠΗΓΗ: Cedefop, 2024. European Skills Index

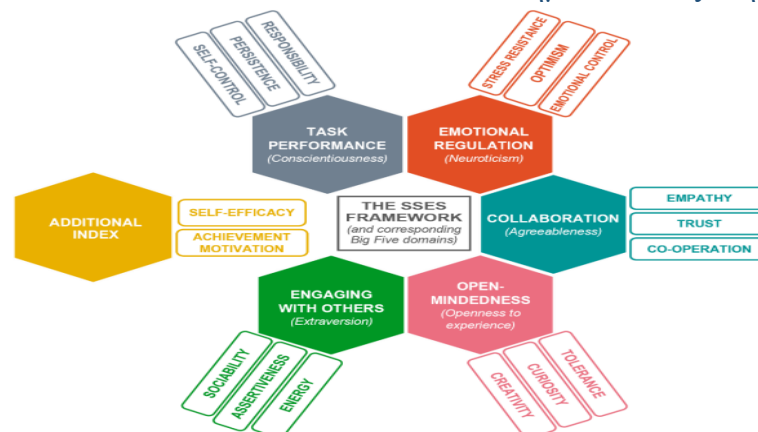
Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2., η Ελλάδα βρίσκεται στην 29<sup>η</sup> θέση μεταξύ των 31 χωρών της ΕΕ και σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, χρειάζεται βελτίωση στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, ενώ δυσκολεύεται στο να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις δεξιότητες του πληθυσμού στην αγορά εργασίας. Κυρίως όμως, εκεί

όπου υπάρχει σοβαρό πρόβλημα είναι στην ευθυγράμμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων με τις ανάγκες των εργοδοτών (Cedefop, 2024). Θα πρέπει λοιπόν, από την πλευρά των επιχειρήσεων να γίνει ένας επαναπροσδιορισμός της εργασίας με ένα διαρκές Reskilling & Upskilling των εργαζομένων, με έμφαση στην καλλιέργεια των «ανθρώπινων ή κοινωνικών ή ήπιων δεξιοτήτων» (Soft Skills), δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερη αξία. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικές δράσεις και η κατάρτιση πρέπει να στραφούν προς την κάλυψη αυτών των κενών (World Economic Forum, 2023), με συνεισφορά των ίδιων των εργαζομένων και ταυτόχρονη μέριμνα της πολιτείας ως προς τον επαναπροσδιορισμό του εκπαιδευτικού συστήματος, την ανάπτυξη νέου νομοθετικού πλαισίου και την καταπολέμηση του brain drain (Deloitte, 2020).

## 4.2. Ορισμοί και Διάκριση δεξιοτήτων

Γενικά, οι δεξιότητες χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες τις τεχνικές δεξιότητες (Hard Skills) και τις «ήπιες ή κοινωνικές ή ανθρώπινες δεξιότητες» (Soft Skills), κάθε μία από τις οποίες διαδραματίζει ξεχωριστό ρόλο στην επαγγελματική ζωή και απαιτεί διαφορετικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη και την ενίσχυσή τους. Για τις «κοινωνικές δεξιότητες» ο ΟΟΣΑ (2023) δίνει έναν ορισμό, ο οποίος βασίζεται στο μοντέλο προσωπικότητας των πέντε παραγόντων (Εικόνα 3.), δίνοντας μια συνοπτική αλλά ολοκληρωμένη αντίληψη των διάφορων δεξιοτήτων (Steponavičius, Gress-Wright & Linzarini, 2023).

Εικόνα 3. Το πλαίσιο Κοινωνικών και Συναισθηματικών δεξιοτήτων

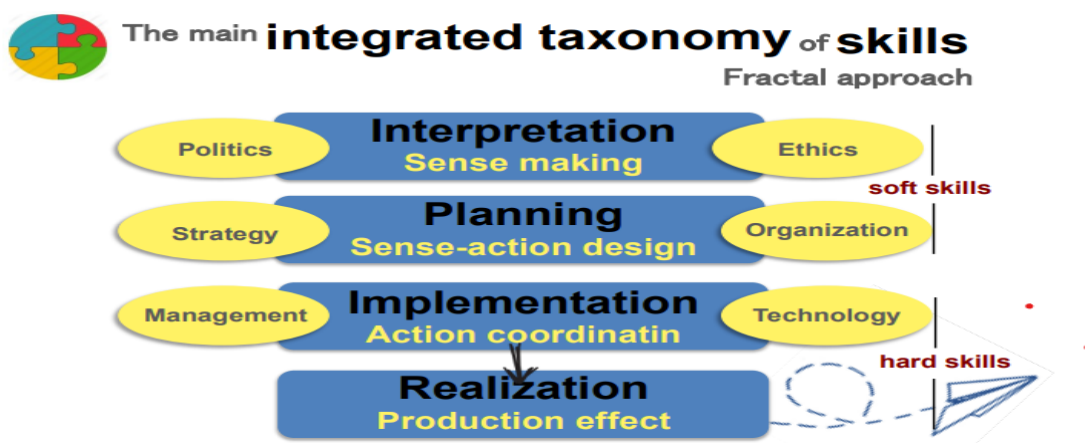


ΠΗΓΗ: Steponavičius, Gress-Wright & Linzarini, 2023 – adapted from OECD, 2021.

Τα Soft Skills δεν σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας, αλλά αποδεικνύουν την ικανότητα ενός ατόμου να αλληλεπιδρά με άλλα άτομα και ομάδες, να λύνει προβλήματα και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο και τις ευθύνες του. Τέτοιου είδους δεξιότητες μπορεί να περιλαμβάνουν την ενεργή ακρόαση, την ανταπόκριση με δεκτικό τρόπο στις απόψεις των άλλων, τη συνεργασία και την ικανότητα ευελιξίας σε καταστάσεις που απαιτούν ιδιαίτερη αντιμετώπιση, εξαιτίας ειδικών συνθηκών (Kamin, 2013). Είναι δηλαδή, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που απαρτίζουν τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και στρατηγικές για να είναι κάποιος επιτυχημένους τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική του ζωή (Cimatti, 2016).

Αντίθετα, τα Hard Skills είναι συγκεκριμένες τεχνικές ή και επαγγελματικές δεξιότητες που αποκτούνται μέσα από την εργασιακή εμπειρία ή την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων και σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας. Παίζουν καθοριστικό ρόλο, γιατί έχουν να κάνουν με τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση καθημερινών εργασιών και αποτελούν βασικό κριτήριο για την πρόσληψη των εργαζομένων (Magalhães, 2022). Στον ξενοδοχειακό κλάδο οι δεξιότητες αυτές περιλαμβάνουν συστήματα κρατήσεων και διαχείρισης πελατών με εξειδικευμένα λογισμικά προγράμματα με τη χρήση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων (Silva, Aires, Silva & Melo, 2019), καθώς και τη γνώση ξένων γλωσσών (Suebwongsuawan & Nomnian, 2020). Ο διαχωρισμός μεταξύ Hard και Soft Skills είναι φανερός, αλλά η πραγματική τους αξία αναδεικνύεται όταν λειτουργούν συνδυαστικά, δημιουργώντας ένα πλήρες εργασιακό προφίλ (Shakir, 2009; Varra, Scioni, Grassini, & Giusti, 2021).

Εικόνα 4. Η κύρια ολοκληρωμένη ταξινόμηση δεξιοτήτων



ΠΗΓΗ: Cimatti, 2016. Taxonomy of Skills – Cristiano Ciappei

Η ποιότητα του κλάδου, σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων του οργανισμού, των υπηρεσιών και της εργασιακής ζωής εξαρτάται κυρίως από τα Soft Skills που κατέχει το προσωπικό σε οποιαδήποτε επίπεδο. Στην Εικόνα 4. παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη ταξινόμηση των εργασιακών δεξιοτήτων από τον Cristiano Ciarppei, στην οποία τα Soft Skills οργανώνονται σε δύο ομάδες: α) τις πολιτικές και ηθικές δεξιότητες, που επιτρέπουν την ερμηνεία και έχουν να κάνουν με την δημιουργία λογικής και β) τις στρατηγικές και οργανωτικές δεξιότητες, οι οποίες φέρνουν τον προγραμματισμό και έχουν να κάνουν με την ουσία του σχεδίου δράσης μιας επιχείρησης. Τέλος, υπάρχει και μια τρίτη ομάδα: οι διοικητικές και τεχνολογικές δεξιότητες, που έχουν να κάνουν με τον συντονισμό των ενεργειών και αντιστοιχούν στα Hard Skills. Όλες αυτές οι δεξιότητες συμβάλλουν στην υλοποίηση και στη συνέχεια στην παραγωγή ενός ποιοτικού αποτελέσματος, που εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό και κυρίως από τα Soft Skills που διαθέτει (Cimatti, 2016).

### **4.3. Απαραίτητα Soft Skills στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές μελέτες οι οποίες εξέτασαν τις δεξιότητες και ικανότητες, κυρίως σε ότι αφορά τα ανώτερα στελέχη του κλάδου της φιλοξενίας και διαπίστωσαν ότι οι πιο σημαντικές διαπροσωπικές δεξιότητες είναι: η επικοινωνία, η ηθική και η ηγεσία, (Sisson & Adams, 2013). Βέβαια, μεγάλη σημασία δίνεται και στις θετικές προθέσεις, τη διπλωματία, την επίλυση προβλημάτων, την ομαδικότητα, την αυτογνωσία, τη διαχείριση συγκρούσεων (Kamin, 2013). Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων οι απαιτούμενες δεξιότητες που χρειάζεται το προσωπικό στον ξενοδοχειακό κλάδο χωρίζονται σε 5 κύριες κατηγορίες: α) κοινωνικές δεξιότητες, β) διοικητικές δεξιότητες, γ) τεχνικές δεξιότητες, δ) οργανωσιακές δεξιότητες και ε) ψηφιακές δεξιότητες. Ο διαχωρισμός αυτός στηρίχτηκε σε τέσσερεις παράγοντες, δηλαδή την ικανοποίηση των αναγκών των επιχειρήσεων, των εργαζομένων, του τουριστικού κλάδου και της ελληνικής κοινωνίας. Στο εργασιακό περιβάλλον του ξενοδοχειακού κλάδου τα Soft Skills αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της επαγγελματικής αποτελεσματικότητας, ποιότητας και ανταγωνιστικότητας (ΙΝΣΕΤΕ, 2023) και στον Πίνακα 3. παρουσιάζονται αναλυτικά:

Πίνακας 3. Βασικά Soft Skills στον ξενοδοχειακό κλάδο

#	Κοινωνικές Γνώσεις & Δεξιότητες	Περιγραφή
1.1.	Συναισθηματική νοημοσύνη & ενσυναίσθηση	Ικανότητα αντίληψης και διαχείρισης συναισθημάτων των στελεχών και των μελών των ομάδων τους
1.2.	Συναισθηματική εργασία	Εργασία συμβατή με το περιβάλλον εργασίας και το προφίλ των ταξιδιωτών
1.3.	Αξίες	Ανάπτυξη και η ενσωμάτωση αξιών στο εργασιακό περιβάλλον
1.4.	Διαπροσωπικές σχέσεις	Ανάπτυξη ισορροπημένων διαπροσωπικών σχέσεων
1.5.	Ισότητα & Διακρίσεις	Αποδοχή της ισότητας των φύλλων και κάθε τύπου διάκρισης
1.6.	Διαφορετικότητα	Αναγνώριση και αποδοχή της διαφορετικότητας
1.7.	Συνεργασία	Εργασία σε ομάδες και αίσθημα ομαδικότητας
1.8.	Λεκτική & μη λεκτική επικοινωνία	Αποτελεσματική επικοινωνία και εργασία σε πολυπολιτισμικό και διαγενεακό περιβάλλον
1.9.	Αναλυτική σκέψη	Καλλιέργεια αναλυτικής και κριτικής σκέψης
1.10.	Αυτοβελτίωση	Αυτοοργάνωση και αυτοβελτίωση
1.11.	Ευθύνη/ Υπευθυνότητα/ Επαγγελματικότητα	Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας και ευθύνης/υπευθυνότητας
1.12.	Πρωτοβουλίες	Δυνατότητα αναγνώρισης προβλημάτων και ανάληψη πρωτοβουλιών.
1.13.	Αξιοπιστία & επινοητικότητα	Ευελξία σκέψης/ παραγωγή και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών
1.14.	Αποτελεσματική διαχείριση χρόνου και άγχους	Ορθή διαχείριση του χρόνου και του άγχους
1.15.	Δια βίου μάθηση	Συνειδητοποίηση της ανάγκης για διαρκή επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων και ανάπτυξη μιας κουλτούρας μάθησης
1.16.	Επίλυση των συγκρούσεων	Δυνατότητα διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων και πελατών στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος
1.17.	Συμμετοχικότητα	Θέληση για ενεργό συμμετοχή σε δραστηριότητες της ομάδας ως βασικό και χρήσιμο μέλος αυτής
1.18.	Κίνητρο και Ήθος	Φιλοδοξίες σε προσωπικό & συλλογικό επίπεδο (κίνητρο) και επίτευξη του κινήτρου με θεμιτά μέσα (ήθος)
1.19.	Διαχείριση Κριτικής (Handling Criticism)	Δυνατότητα αντιμετώπισης των επικριτικών σχολίων σε προσωπικό ή συλλογικό επίπεδο και η κατανόησή τους για αυτοβελτίωση

ΠΗΓΗ: ΙΝΣΕΤΕ, 2023

#### 4.4. Ο ρόλος και η σημασία των Soft Skills

Τα Soft Skills για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι πολύ σημαντικά, ιδιαίτερα σε ότι έχει να κάνει με το κομμάτι των διαπροσωπικών σχέσεων και τη διαχείριση τους (Febrianita & Hardjati, 2019). Υψηλόβαθμα στελέχη και απλοί εργαζόμενοι, με αναπτυγμένη την δεξιότητα τη συναισθηματικής νοημοσύνης και της ενσυναίσθησης, μπορούν να αντιλαμβάνονται και να διαχειρίζονται τόσο τα συναισθήματά τους όσο και τα συναισθήματα των πελατών, αλλά και των συναδέλφων τους (Mishar & Bangun, 2014). Με τον τρόπο αυτό κατανοούν και αναλόγως υιοθετούν συμπεριφορές, αλληλοεπιδρώντας αποτελεσματικά με τους πελάτες και λαμβάνοντας τις κατάλληλες αποφάσεις προσφέρουν μοναδικές εμπειρίες φιλοξενίας (Hess & Bacigalupo, 2011).

Η αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα με άτομα από ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον, όπως αυτό του τουρισμού, είναι πολύ σημαντική αφού με την κατάλληλη λεκτική επικοινωνία και γλώσσα του σώματος (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005) επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση των τουριστών από την παρεχόμενη υπηρεσία (Tanković, Vitezić, & Kraljić, 2023). Η ορθή επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων

και η δυνατότητα ανάπτυξης ισορροπημένων διαπροσωπικών σχέσεων, μειώνει τις πιθανότητες παρεξηγήσεων και συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού (Febrianita & Hardjati, 2019). Η σωστή διαχείριση χρόνου και άγχους, αλλά κυρίως η αυτοβελτίωση είναι στοιχεία της προσωπικότητας ενός εργαζομένου, τα οποία ενισχύουν την αξιοπιστία, την επινοητικότητα και την ευελιξία της σκέψης (NTG Skills Alliance, 2019). Η καλλιέργεια της αναλυτικής και κριτικής σκέψης οδηγεί στην παραγωγή πρωτότυπων και καινοτόμων ιδεών, οι οποίες δημιουργούν με τη σειρά τους ένα ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005).

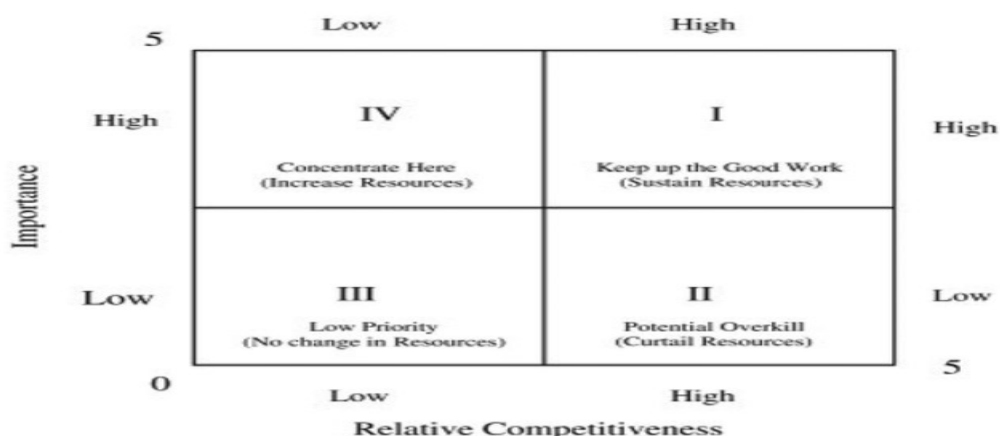
Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών, αλλά κυρίως η ικανότητα ενός εργαζομένου να αποδέχεται τη διαφορετικότητα και να είναι αντίθετος σε κάθε διάκριση με βάση την ηλικία, το φύλο, τη θρησκεία, την εθνικότητα και το σεξουαλικό προσανατολισμό (Fotaki & Pullen, 2019), ενισχύει την εμπιστοσύνη, δημιουργεί ένα κλίμα συνεργασίας και στηρίζει τη συνοχή της ομάδας αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό την παραγωγικότητα (NTG Skills Alliance, 2019). Ακόμη, η αναγνώριση προβλημάτων και η ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίλυσή τους (Strietska-Ilina & Tessaring, 2005), η ανάπτυξη ηθικών, κοινωνικών και εργασιακών αξιών ενισχύει τον σεβασμό των συναδέλφων, ενσωματώνοντας στην εργασιακή καθημερινότητα τόσο τις προσωπικές αξίες όσο και τις αξίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης (Kasa, Kho, Yong, Hussain & Lau, 2020). Όλα αυτά δείχνουν ότι το άτομο, που προσαρμόζεται σε έντονα μεταβαλλόμενα εργασιακά περιβάλλοντα, όπως αυτό του ξενοδοχειακού κλάδου, τα καταφέρνει αποτελεσματικά έχοντας αναπτύξει τέτοιου είδους μεταβιβάσιμες δεξιότητες (Soft Skills), αποδεικνύοντας έτσι περίτρανα τη διαχρονικότητά τους (Sisson, & Adams, 2013).

#### **4.5. Αξιολόγηση απόδοσης των Soft Skills**

Οι μέθοδοι για την αξιολόγηση των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι ελάχιστες και αυτό οφείλεται κυρίως στην ελλιπή κατανόηση της σημασίας τους (Weber, et al., 2019). Γενικά, η αξιολόγηση της απόδοσης των μελών του προσωπικού είναι μια δύσκολη περίπτωση, γιατί οι επιδόσεις δεν μπορούν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και εξαρτώνται εξ ολοκλήρου από την υποκειμενική κρίση των ατόμων που αξιολογούν (Hoo, Qi, Wolor, Ismail & Prompanyo, 2024). Παρόλα αυτά, η αξιολόγηση απόδοσης των ήπιων δεξιοτήτων είναι αναγκαία ιδίως, για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας και του τουρισμού. Οι

Weber, Lee & Crawford (2019) προτείνουν το μοντέλο Ανάλυσης Σημασίας-Απόδοσης (IPA) κυρίως για την αξιολόγηση της απόδοσης των soft skills των στελεχών, χωρίς όμως να αποκλείουν και εφαρμογή του σε εργαζομένους χαμηλότερων βαθμίδων. Αναλύουν λοιπόν, ότι σε όλα τα επίπεδα διοίκησης η αυτογνωσία και η αυτοδιαχείριση είναι πολύ σημαντικές και ως προσωπικές δεξιότητες αποτελούν τη βάση για τα κίνητρα και τις συμπεριφορές που οδηγούν στην επιτυχία. Επιπλέον, όταν τα στελέχη είναι καλύτερα μέλη μιας ομάδας, καλύτεροι στο χειρισμό προβλημάτων, στην καθοδήγηση και στο να επηρεάζουν τους άλλους θετικά, χωρίς να είναι υπερβολικά επιθετικοί, αποκτούν χαρακτηριστικά που τους κατατάσσουν πάνω από το μέσο όρο (Weber, et al., 2019).

Εικόνα 5. Το πλαίσιο IPA (Martilla & James, 1977)

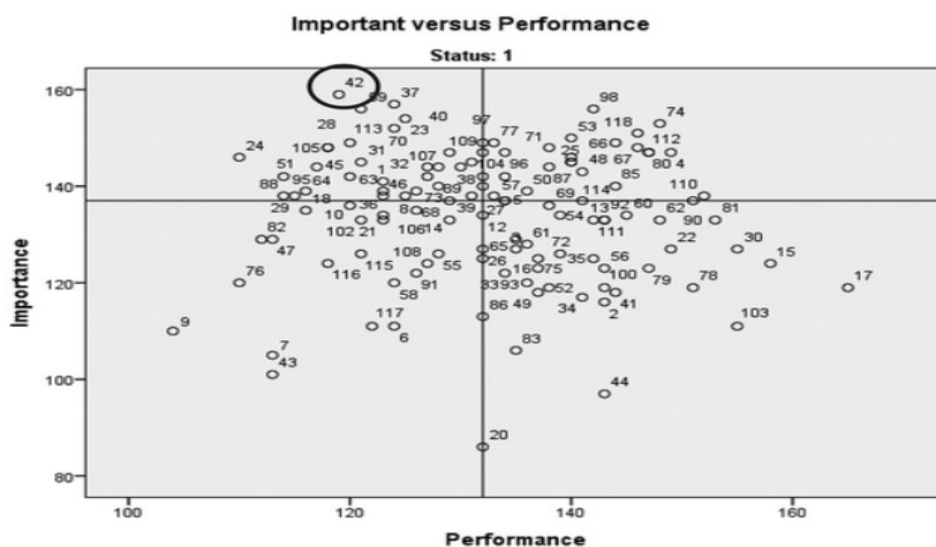


ΠΗΓΗ: Weber, Lee & Crawford (2019).

Η παραπάνω έρευνα, βασίστηκε στην τεχνική IPA των Martilla & James (1977), όπου χρησιμοποίησαν τη μήτρα τεσσάρων πλαισίων (Εικόνα 5.), στην οποία ταξινόμησαν τη σημασία και την απόδοση, σε κλίμακα χαμηλή ή υψηλή. Στο πρώτο πλαίσιο (I) τα χαρακτηριστικά που εμπίπτουν εκεί έχουν να κάνουν με την επιτυχία. Στο δεύτερο πλαίσιο (II) καταγράφονται χαρακτηριστικά που δηλώνουν υπερβολική απόδοση και αναποτελεσματική χρήση, ενώ έχουν τη χαμηλότερη προτεραιότητα. Στο τρίτο πλαίσιο (III) τα χαρακτηριστικά δεν έχουν ανταγωνιστική απειλή και θεωρούνται μικρές αδυναμίες. Τέλος, το τέταρτο πλαίσιο (IV) είναι σημαντικό, γιατί περιλαμβάνει χαρακτηριστικά με υποαπόδοση και ως εκ τούτου απαιτείται άμεση προσοχή και υψηλότερη προτεραιότητα. Πιο συγκεκριμένα, στην μέθοδό τους οι Weber, Lee & Crawford (2019) χρησιμοποίησαν 33 στοιχεία αξιολόγησης των ήπιων δεξιοτήτων των

διευθυντών από τους υπαλλήλους τους, μέσω ερωτηματολογίου με βάση την κλίμακα Likert. Η βαθμολογία για τη σημασία (Εικόνα 6.) υπολογίστηκε από το δείγμα των ειδικών και για την απόδοση από το δείγμα εργαζομένων. Οι ερευνητές έδωσαν σημασία στο τέταρτο πλαίσιο και στο στοιχείο 42, όπου αντιστοιχεί σε έναν συγκεκριμένο μάνατζερ, αρκετά σημαντικό, αλλά με χαμηλή απόδοση.

Εικόνα 6. Σημασία (δείγμα ειδικού) έναντι απόδοσης (δείγμα εργαζομένων)



ΠΗΓΗ: Weber, Lee & Crawford (2019).

Στη συνέχεια οι ερευνητές σχεδίασαν ένα ακτινωτό γράφημα (Εικόνα 7.), στο οποίο φαίνεται το πραγματικό σημείο δεδομένων από τη μέση τιμή του ειδικού, με το πραγματικό σημείο δεδομένων από τον εργαζόμενο. Επομένως, στη δεξιά πλευρά του ακτινωτού σχήματος προκύπτουν τα δυνατά σημεία του μάνατζερ και στην αριστερή πλευρά φαίνονται οι ευκαιρίες όπου παρουσιάζονται στον συγκεκριμένο διευθυντή, σε σχέση με τα 33 στοιχεία αξιολόγησης των ήπιων δεξιοτήτων. Η μελέτη αυτή λοιπόν, είχε ως στόχο να εντοπίσει συγκεκριμένες δεξιότητες που πρέπει να αναπτύξουν περαιτέρω τα άτομα, με σκοπό τη βελτίωσή τους και τη δημιουργία ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία του μοντέλου IPA σε ένα νέο κλάδο όπως αυτός της φιλοξενίας, με σκοπό την αξιολόγηση της απόδοσης των soft skills των διευθυντών.

Εικόνα 7. IPA στις ήπιες δεξιότητες του στοιχείου 42



ΠΗΓΗ: Weber, Lee & Crawford (2019).

Επιπλέον, με αυτές τις ήπιες δεξιότητες και το πλαίσιο ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης τους, με το μοντέλο Ανάλυσης Σημασίας-Απόδοσης (IPA), τα ανώτερα στελέχη μπορούν να διευθύνουν και να κατευθύνουν σωστά τους υπάλληλούς τους, με κύριο όφελος την ανάπτυξη ταλέντου στο χώρο εργασίας (Weber, et al., 2019).

#### 4.5.1 Μέθοδοι μέτρησης απόδοσης

Η αξιολόγηση λοιπόν των ήπιων δεξιοτήτων έχει μεγάλη σημασία, αλλά η μέτρησή τους αποτελεί μια πρόκληση, γιατί είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν τα αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, υπάρχουν διάφοροι τρόποι μέτρησης. Ένας από αυτούς είναι και η αυτοαξιολόγηση, η οποία περιλαμβάνει αξιολόγηση των σημαντικότερων ήπιων δεξιοτήτων, μέσα από ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώνουν οι ίδιοι εργαζόμενοι, με σκοπό να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους (Balcar, 2014). Ένας άλλος τρόπος μέτρησης έχει να κάνει με τη χρήση αξιολογήσεων συμπεριφοράς, οι οποίες περιλαμβάνουν την παρατήρηση του εργαζόμενου σε πραγματικό εργασιακό περιβάλλον ή σε περιβάλλον προσομοίωσης και την αξιολόγηση της συμπεριφοράς του πάνω σε διάφορες καταστάσεις. Από εδώ προκύπτουν σημαντικές πληροφορίες για την ικανότητα του εργαζομένου πάνω σε βασικές ήπιες δεξιότητες. Μια άλλη μεθόδους μέτρησης είναι η χρήση αξιολογήσεων απόδοσης, όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούνται μέσα από τη χρήση

κλιμάκων αξιολόγησης δεξιοτήτων Likert. (Devedzic, Tomic, Jovanovic, Kelly, Milikic, Dimitrijevic, Dragan & Sevarac, 2018).

Σε πρόσφατη μελέτη επικυρώθηκε το Multiple Soft Skills Assessment Tool (MSSAT), ένα σύντομο εργαλείο αυτοαναφοράς, που αξιολογεί τις ήπιες δεξιότητες που έχουν να κάνουν με τις διαπροσωπικές σχέσεις, την επικοινωνία, το στυλ της λήψης των αποφάσεων και την ηθική ακεραιότητα. Το εργαλείο αυτό μετράει σε ικανοποιητικό βαθμό, αξιόπιστα και έγκυρα, τις ήπιες δεξιότητες των εργαζομένων και συμβάλλει έτσι στο σχεδιασμό στοχευμένων προγραμμάτων ανάπτυξης (Colledani, Robusto & Anselmi, 2024). Τέλος, υπάρχουν ορισμένες on line πλατφόρμες ψυχομετρικών τεστ που μετρούν τις ήπιες δεξιότητες των υποψηφίων, αλλά και των ήδη εργαζόμενων (<https://www.arca24.com/en/softskilllab-soft-skills-assessment/>). Βέβαια, για καλύτερα αποτελέσματα της μέτρησης απαιτείται ένας συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων, παραδοσιακών και μη, για να υπάρχει δηλαδή, μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του προφίλ του εργαζόμενου. Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλιστεί μεγαλύτερη εγκυρότητα και αξιοπιστία (Devedzic, et al., 2018).

#### **4.6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη των Soft Skills**

Η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων είναι μια θεμελιώδης εκπαιδευτική δραστηριότητα που ξεκινάει από τα πρώτα στάδια της ζωής του ατόμου, δηλαδή μέσα από την οικογένεια και το σχολείο και δεν αφορά μόνο τα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τις επιχειρήσεις. Η καλλιέργεια και ανάπτυξη των Soft Skills απαιτεί διαφορετική προσέγγιση από ότι εκείνη των τεχνικών δεξιοτήτων, οι οποίες διδάσκονται με πιο δομημένο τρόπο. Για παράδειγμα η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία έχει χαρακτηριστεί ως η σημαντικότερη «ήπια δεξιότητα», μπορεί να αναπτυχθεί αποτελεσματικά ακολουθώντας κάποια διαδοχικά βήματα, που αντιστοιχούν σε άλλες ήπιες δεξιότητες. Έτσι, η ανάπτυξη της μπορεί να ξεκινήσει: α) με την αυτογνωσία, β) όταν επιτευχθεί ο αυτοέλεγχος, γ) στη συνέχεια με το κατευθυνόμενο κίνητρο, δ) με την κοινωνική ευαισθητοποίηση και τέλος με την κοινωνική επιρροή (Cimatti, 2016).

Η επένδυση στην εκπαίδευση των ήπιων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, που σχετίζεται με την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του μέσα από διάφορα προγράμματα

ανάπτυξης, βελτιώνει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα τους (Hoo, et al., 2024). Επομένως, η επένδυση σε έναν εργαζόμενο, η οποία στηρίζεται στην εκμάθηση ήπιων δεξιοτήτων είναι απαραίτητη για την οικοδόμηση της επαγγελματικής πορείας του, ενισχύει την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων και κατ' επέκταση την επιτυχία του οργανισμού (Sahoo, Sahoo & Tripathy 2017). Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη, η μεθοδολογία εκπαίδευσης time-spaced learning έχει ως αποτέλεσμα την μεταφορά των ήπιων δεξιοτήτων, που απέκτησαν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης εκπαίδευσης, στην εργασία τους και την αποδεδειγμένη βελτίωση της εργασιακής τους εκτέλεσης (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017).

Επιπλέον, η εκπαίδευση στη «μεταγνώση» των ήπιων δεξιοτήτων μπορεί να ενισχύσει την αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την προσαρμοστική απόδοσή τους, αντιμετωπίζοντας έτσι το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στις προσδοκίες των εργοδοτών και στις ικανότητες σε ήπιες δεξιότητες των εργαζομένων (Chantal Joie-La Marle, Parmentier, Weiss, Storme, Lubart & Borteyrou, 2023). Μια άλλη έρευνα έδειξε ότι η εκπαίδευση των ήπιων δεξιοτήτων επιδρά θετικά στο μετασχηματισμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων και είναι καθοριστική στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσής τους κατά 23%. Θα πρέπει λοιπόν, να εγκαταλειφθεί η παλιά προσέγγιση της εκπαίδευσης με βάση το κόστος και να επικεντρωθεί στα οφέλη που αυτή προσφέρει. Ιδιαίτερα η εκπαίδευση των ήπιων δεξιοτήτων να αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι της κατάρτισης των εργαζομένων, κυρίως σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Deshpande & Munshi, 2020).

Αν και η εκπαίδευση των «ήπιων δεξιοτήτων» μπορεί να είναι πολύ σημαντική και να αποτελεί βασική προτεραιότητα για ορισμένους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, για κάποιους άλλους αποτελεί έλλειψη χρόνου και πόρων, επειδή η μέτρηση της απόδοσης επένδυσης δεν είναι εύκολη και επειδή υπάρχουν ανεπαρκή ή μη αποτελεσματικά εργαλεία εκπαίδευσης. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με την έκθεση Business Name Generator, τα Soft Skills είναι βασικές δεξιότητες για το χώρο εργασίας εξαιτίας των υβριδικών χρονοδιαγραμμάτων και των απαιτήσεων των νέων εξελισσόμενων τεχνολογιών, όπως οι δεξιότητες της τεχνητής νοημοσύνης (AI). Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα, η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων θα μπορούσε να βοηθήσει στην κάλυψη των κενών που υπάρχουν σε δεξιότητες, θέματα προσλήψεων και προβλήματα

δέσμευσης. Εξάλλου, αυτό είναι μια απαίτηση των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι δίνουν έμφαση σε *ήπιες δεξιότητες*, όπως: η επίλυση προβλημάτων, η επικοινωνία, η κριτική σκέψη, η προσοχή στη λεπτομέρεια και η αναλυτική σκέψη, δεξιότητες που η τεχνητή νοημοσύνη δεν μπορεί να καλύψει (Crist, 2024).

#### 4.7. Μέθοδοι ανάπτυξης Soft Skills

Συγκεκριμένα στον εργασιακό τομέα και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, η ανάπτυξη των Soft Skills επικεντρώνεται στη συμπεριφορά, την εμπειρία και τη συνεχόμενη μάθηση, μέσα από διάφορες μεθόδους και στρατηγικές όπως:

- **Καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας.** Η δέσμευση μιας επιχείρησης για την ανάπτυξη των εργαζομένων της, μέσω της παροχής ευκαιριών για μάθηση, παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων τους. Έτσι, δημιουργείται μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεχόμενη μάθηση, λαμβάνοντας υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των μελών της. Τέτοιοι οργανισμοί θεωρούν όλους τους εργαζομένους ως ταλέντα και βασίζονται στον «ανθρωπιστικό τύπο», για την ανάπτυξή τους. Για να το πετύχουν αυτό χρησιμοποιούν μοντέλα μάθησης και πρακτικές, όπως η διοργάνωση συναντήσεων ανατροφοδότησης, η επιβράβευση των προσπαθειών, η προώθηση της ομαδικής εργασίας, αλλά και μεθόδους που βασίζονται στην εμπειρία, με εργασιακές δραστηριότητες όπως, δύσκολες αναθέσεις και εναλλαγές, τονίζοντας μια ισχυρή κουλτούρα ένταξης (Bolander, et al., 2017).
- **Πρακτική εξάσκηση.** Είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος ανάπτυξης των Soft Skills, αφού με αυτή οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες που απαιτούν συνεργασία, επικοινωνία και επίλυση προβλημάτων (Gibb, 2004). Επιτυγχάνεται κυρίως, με τη διδασκαλία της επαγγελματικής εθιμοτυπίας, όπου η συνεργασία με διαφορετικά άτομα ενισχύει την ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας, η σωστή παρουσίαση της εργασιακής εικόνας ενισχύει την θετική πρώτη εντύπωση, αλλά κυρίως ενισχύεται η ικανότητα δημιουργίας μιας αποτελεσματικής δημόσιας ομιλίας (Deale & Lee, 2019). Έτσι, μέσω της πρακτικής εξάσκησης, βελτιώνονται οι δεξιότητες των εργαζομένων σε πραγματικό χρόνο, λαμβάνοντας άμεση ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους (Losekoot, Lasten, Lawson, Chen, 2018).

- **Εκπαιδευτικά σεμινάρια.** Αποτελούν έναν από τους πιο δημοφιλείς τρόπους ανάπτυξης των ήπιων δεξιοτήτων και πραγματοποιούνται κυρίως δια ζώσης. Περιλαμβάνουν συνήθως πρακτικές δραστηριότητες, όπως το παίξιμο ρόλων (Huertas-Valdivia, 2021), τις ομαδικές συζητήσεις και τις μελέτες περιπτώσεων, βοηθώντας τους εκπαιδευόμενους να εξασκηθούν αντιμετωπίζοντας ρεαλιστικές καταστάσεις. Τα εξ αποστάσεως σεμινάρια πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, επικεντρώνονται σε βασικές δεξιότητες, όπως η πελατοκεντρική προσέγγιση, η επικοινωνία και η συνεργασία, συναισθηματική νοημοσύνη, κίνητρα και ήθος, συστημική σκέψη. Τέτοια σεμινάρια παρέχονται από το ΙΝΣΕΤΕ, με σκοπό να ενισχύσουν την συμμετοχή των εργαζομένων και την ανάπτυξη των «ήπιων δεξιοτήτων» τους [\(https://insete.gr/%ce%b5%ce%ba%cf%80%ce%b1%ce%b9%ce%b4%ce%b5%cf%85%cf%83%ce%b7/\)](https://insete.gr/%ce%b5%ce%ba%cf%80%ce%b1%ce%b9%ce%b4%ce%b5%cf%85%cf%83%ce%b7/).
- **Εκπαιδευτικά ψηφιακά εργαλεία.** Στη σύγχρονη εποχή, η χρήση ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογών, όπως το LinkedIn Learning και άλλες διαδικτυακές εκπαιδευτικές πλατφόρμες e-learning, προσφέρουν προγράμματα για τη βελτίωση των δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία, η διαχείριση χρόνου, η συναισθηματική νοημοσύνη κ.α. (Goyal, 2024). Επίσης, υπάρχουν εφαρμογές που επιτρέπουν την αυτοαξιολόγηση (SOEG JOBS, 2022), αλλά και την προσομοίωση σεναρίων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εξασκηθούν σε οικείο περιβάλλον, για να αποκτήσουν τις ανάλογες δεξιότητες (Rohlíková, Fiala, Hán, Husák, Chadt, Chalupa, & Visvizi, 2022).
- **Mentoring και coaching.** Με το mentoring ένας έμπειρος επαγγελματίας παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη σε έναν νεότερο ή λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο. Από αυτή τη διαδικασία ο εργαζόμενος μαθαίνει, μέσα από την εμπειρία του μέντορα, να κατανοεί καλύτερα τις απαιτήσεις του ρόλου του και να αναπτύσσει κυρίως δεξιότητες, όπως η ηγεσία και η λήψη αποφάσεων. Το mentoring αποτελεί κυρίως ένα εργαλείο διαχείρισης, που χρησιμοποιείται για να αναπτύξει την καριέρα ενός εργαζομένου. Από την άλλη, το coaching επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα ζητήματα και προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος. Ένας εξειδικευμένος επαγγελματίας (coach), προσφέρει προσωποποιημένη υποστήριξη και βοηθά τον εργαζόμενο να θέσει στόχους, να αναπτύξει στρατηγικές και να ξεπεράσει τα εμπόδια

που συναντά, ανακατευθύνοντας την προσπάθεια, με κύριο στόχο τη μεγαλύτερη απόδοση (Machado, 2018). Αξιοσημείωτο είναι ότι το Coaching αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο εκπαίδευσης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Giannotti, 2019).

## 5. Μεθοδολογία της Έρευνας

### 5.1. Εισαγωγή

Με τον όρο έρευνα εννοούμε τη «*συστηματική διερεύνηση δεδομένων και την εξέταση ερωτημάτων για να δοθούν ερμηνείες, να καθοριστούν οι σχέσεις και να ελεγχθούν υποθέσεις, με σκοπό να δημιουργηθούν νέα συμπεράσματα*». Στις κοινωνικές επιστήμες ο όρος μεθοδολογία αναφέρεται «*ως ένα μοντέλο που παρέχει τις θεωρητικές αρχές αλλά και πλαίσιο που δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για το πώς πρέπει να γίνεται η έρευνα*» (Durberry, 2020). Στο παρόν κεφάλαιο αναδεικνύεται και αιτιολογείται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, για να ολοκληρωθεί η έρευνα και να ικανοποιηθεί ο ερευνητικός σκοπός και στόχος της. Δηλαδή, η ερευνήτρια μέσα από λεπτομερή και αιτιολογημένο τρόπο παρουσιάζει τις αποφάσεις που λήφθηκαν, για την οργάνωση και διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας. Ειδικότερα, εξετάζεται η ανάγκη, η φιλοσοφία της έρευνας, το είδος της έρευνας, οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων, τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού και του δείγματος, καθώς και η ανάπτυξη του περιεχομένου των εργαλείων της συλλογής δεδομένων. Τέλος, τονίζεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας, καθώς και ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας.

### 5.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Η σημαντικότητα του τουριστικού κλάδου στον οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και περιβαλλοντικό τομέα είναι τεράστια και πολλά θέματα τουρισμού έχουν αποτελέσει αιτία έρευνας, σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάγκη λοιπόν, της συγκεκριμένης έρευνας προέκυψε από την ιδιαίτερη σημασία των ήπιων δεξιοτήτων, για τον ξενοδοχειακό κλάδο, κυρίως σε περιοχές με αναπτυσσόμενο τουρισμό, όπως η Ήπειρος. Η συγκεκριμένη Περιφέρεια επιλέχθηκε ως περιοχή διεξαγωγής της έρευνας, επειδή αποτελεί τόπο καταγωγής και διαμονής της ερευνήτριας. Κυρίως όμως, επιλέχθηκε γιατί σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του ΙΝΣΕΤΕ, η Ήπειρος είναι ένας τουριστικά αναπτυσσόμενος προορισμός με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και παρουσία ξενοδοχείων, που συνδυάζουν την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, με την ανάγκη για άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό (ΙΝΣΕΤΕ, 2021).

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει τις βασικές ήπιες δεξιότητες που απαιτούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο και να διερευνήσει τη σημασία τους

για την επίτευξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Επιπλέον, η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι δεξιότητες αυτές μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ, καθορίζονται οι στρατηγικές και τα προγράμματα που μπορούν να εφαρμοστούν από τα ξενοδοχεία, συμβάλλοντας έτσι στην επιτυχία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 3\*, 4\* και 5\* της Ηπείρου.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα είναι:

- Ποιες είναι οι βασικές ήπιες δεξιότητες που απαιτούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο;
- Ποια η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων, για την επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας του προσωπικού των ξενοδοχείων;
- Πώς οι ήπιες δεξιότητες συμβάλλουν την απόδοση των εργαζομένων;
- Ποιες στρατηγικές και προγράμματα μπορούν να εφαρμοστούν από τα ξενοδοχεία για την ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων;

### **5.3. Φιλοσοφία της έρευνας και επιλογή μεθόδου**

Ο κάθε ερευνητής έχει τη δικιά του φιλοσοφική τοποθέτηση, η οποία επηρεάζει τη μέθοδο που θα επιλέξει για να διεξάγει την έρευνα. Υπάρχουν διάφορα είδη έρευνας: α) η περιγραφική, όπου ένα συγκεκριμένο φαινόμενο περιγράφεται εστιάζοντας στο τι ακριβώς συμβαίνει, αυξάνοντας έτσι τις γνώσεις μας για το θέμα, β) η ερμηνευτική, που στοχεύει στο γιατί συμβαίνει κάτι και το αξιολογεί με αιτιώδεις σχέσεις και μεταβλητές, γ) η διερευνητική, η οποία διεξάγεται όταν υπάρχουν ελάχιστες ή και καθόλου γνώσεις και απαιτείται μια αρχική εξερεύνηση πριν ξεκινήσουμε αυτήν την έρευνα και τέλος η προβλεπτική, η οποία προβλέπει μελλοντικά φαινόμενα και βασίζεται στην ερμηνευτική έρευνα (Durbarry, 2020). Μια άλλη κατηγοριοποίηση είναι εκείνη της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας, όπου σύμφωνα με την πρώτη κατηγορία η έρευνα επικεντρώνεται στη συλλογή δεδομένων άμεσα από τους συμμετέχοντες ή ερωτώμενους, με τη χρήση ερωτηματολογίου, συνέντευξης, παρατήρησης κ.α. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει έρευνα μέσα από τη συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και ανάλυσης των δεδομένων που σχετίζονται με το εξεταζόμενο θέμα της μελέτης, μέσα από πηγές, οι

οποίες περιλαμβάνουν ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση βιβλιογραφία επιστημονικών άρθρων, βιβλίων και έγκυρων διαδικτυακών πηγών (Ronald, 2006).

Οι μέθοδοι είναι ειδικά εργαλεία που χρησιμοποιεί ο ερευνητής για να συλλέξει δεδομένα ή εμπειρικό υλικό. Οι βασικότερες προσεγγίσεις για τη διεξαγωγή μιας έρευνας είναι η ποσοτική και η ποιοτική μέθοδος. Η ποσοτική μέθοδος εξετάζει ένα κοινωνικό ή ανθρώπινο προβληματισμό και βασίζεται στον έλεγχο μιας θεωρίας, η οποία εξαρτάται από μεταβλητές, μετριέται με αριθμούς και αναλύεται με στατιστικά δεδομένα προκειμένου να προσδιοριστεί η επαλήθευσή της. Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιείται για να διερευνήσει ένα κοινωνικό ή ανθρώπινο προβληματισμό και βασίζεται στη δημιουργία μιας σύνθετης και γενικής εικόνας, διατυπώνεται με λόγια και περιλαμβάνει αναλυτικές απόψεις των πηγών της πληροφόρησης σε φυσικό περιβάλλον. Η επιλογή μεθόδου έχει να κάνει με τη γνώση του ερευνητή και τη γενικότερη φιλοσοφική τοποθέτησή του, χρησιμοποιώντας ανάλογα την παραγωγική ή επαγωγική προσέγγιση (Durberry, 2020).

Στην παρούσα έρευνα υιοθετήθηκε η *ποιοτική μέθοδος*, η οποία στοχεύει στην εξερεύνηση των εμπειριών, των αντιλήψεων και πρακτικών των στελεχών του ξενοδοχειακού κλάδου σχετικά με τις ήπιες δεξιότητες των εργαζομένων τους. Στην ποιοτική μέθοδο η συμμετοχή των ατόμων είναι απαραίτητη για να εξασφαλιστεί ο ρεαλισμός, που απαιτείται και να δημιουργηθεί η θεωρία ανάπτυξης των θέσεων της έρευνας (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Έτσι, η ερευνήτρια επέλεξε τη μέθοδο αυτή, ως κατάλληλη για τη συγκεκριμένη έρευνα, καθώς παρέχει τη δυνατότητα μέσα από τις προσωπικές αφηγήσεις των στελεχών να αναλύσει σύνθετα θέματα, όπως η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων των συγκεκριμένων ξενοδοχείων, με σκοπό τη βαθύτερη κατανόηση του φαινομένου (Durberry, 2020). Επιπλέον, όπως προτείνει η Masson (2009) στην αρχή η ερευνήτρια έθεσε στον εαυτό της ορισμένα ερωτήματα, για τους λόγους της συγκεκριμένης επιλογής. Η απάντηση καθορίστηκε από την ιδιοσυγκρασία της ερευνήτριας και την ιδιαίτερη αγάπη που έχει για την επικοινωνία, τη διαδραστική σχέση με τους ανθρώπους, αλλά και από το επιστημονικό υπόβαθρο των ανθρωπιστικών σπουδών της. Εξάλλου, οι ιδιαίτερες ικανότητες και οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ολοκλήρωση της ποιοτικής μεθόδου (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Αυτό από την μια αποτέλεσε πρόκληση για την ερευνήτρια και από την άλλη το ίδιο το θέμα της

*Διπλωματική Εργασία*

διπλωματικής, δεν θα μπορούσε να ερευνηθεί καλύτερα παρά μόνο μέσα από την ποιοτική μέθοδο.

#### **5.4. Μέθοδος δειγματοληψίας, καθορισμός πληθυσμού, και σύνθεση δείγματος**

Σε οποιαδήποτε έρευνα πρωτογενή ή δευτερογενή δεν μπορούν να εξεταστούν όλα τα άτομα, γιατί κάτι τέτοιο είναι χρονοβόρο και παράλληλα απαιτεί επιπλέον κόστος. Έτσι λοιπόν, αναπόσπαστο κομμάτι της έρευνας αποτελεί η δειγματοληψία, δηλαδή μέσα από ένα σύνολο στοιχείων που έχουν κοινά χαρακτηριστικά (πληθυσμός), εξετάζεται ένα τμήμα του συνολικού πληθυσμού (δείγμα). Για το σκοπό αυτό υπάρχουν δύο τεχνικές δειγματοληψίας: η *πιθανοτική*, όπου κάθε στοιχείο του πληθυσμού έχει ίση πιθανότητα να επιλεγεί και να συμπεριληφθεί στο δείγμα και η *μη πιθανοτική* στην οποία παρέχονται διάφορες τεχνικές που βασίζονται στην υποκειμενική κρίση του ερευνητή. Στην πρώτη τεχνική οι κύριες μέθοδοι δειγματοληψίας είναι η τυχαία δειγματοληψία, η συστηματική, η διαστρωματωμένη και η ομαδοποιημένη, ενώ στη δεύτερη τεχνική έχουμε προσεγγίσεις που δεν βασίζονται στην πιθανότητα, όπως η δειγματοληψία ποσόστωσης, σκοπού, η σαρωτική και συγκριτική δειγματοληψία (Durberry, 2020).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο πληθυσμός της έρευνας περιλαμβάνει τα στελέχη που εργάζονται στα 3\*, 4\* και 5\* ξενοδοχεία της Ηπείρου. Έτσι λοιπόν, η ερευνήτρια χρησιμοποίησε *μη πιθανοτική δειγματοληψία σκοπού*, η οποία συνήθίζεται στην ποιοτική έρευνα όταν το μέγεθος του δείγματος δεν είναι εκ των προτέρων καθορισμένο. Εξάλλου, σε μια ποιοτική μέθοδο εκείνο που ενδιαφέρει περισσότερο είναι οι πλούσιες πληροφορίες από τους συμμετέχοντες και λιγότερο το μέγεθος του δείγματος (Coynne, 1997). Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε στην υποκειμενική κρίση της ερευνήτριας, η οποία αποφάσισε ποιοι θα συμπεριληφθούν στην έρευνα. Έτσι, επιλέχθηκαν είτε οι διευθυντές των ξενοδοχείων είτε οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι διέθεταν την κατάλληλη εμπειρία και ήταν σε θέση να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, η ερευνήτρια μέσα από αυτό το δείγμα επέλεξε εκείνα τα στελέχη, τα οποία ήταν εύκολα προσπελάσιμα και εφάρμοσε έτσι *δειγματοληψία ευκολίας* (McGinley, Wei, Zhang & Zheng, 2021).

## 5.5. Υλοποίηση της έρευνας

Η διαδικασία της έρευνας, έχει διάφορα στάδια που αποτελούν το σχέδιο, που καθοδηγεί τον ερευνητή. Στο πρώτο στάδιο γίνεται μια προκαταρκτική μελέτη, όπου προσδιορίζονται τα βασικά βήματα και εντοπίζεται το κατάλληλο υλικό (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Εδώ η ερευνήτρια διατύπωσε το θέμα της εργασίας και στη συνέχεια, την ερευνητική πρόταση και διαδικασία του πρακτικού μέρους. Το θέμα που επιλέχθηκε είναι αρκετά επίκαιρο και ανταποκρίνεται στις νέες τάσεις της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στο δεύτερο στάδιο, το εκτελεστικό, η ερευνήτρια για να ενισχύσει το θεωρητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας, πραγματοποίησε δευτερογενή έρευνα από τον Οκτώβριο του 2024 μέχρι και τον Ιανουάριο του 2025. Έκανε, δηλαδή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ελληνόγλωσσης και ξενόγλωσσης και μέσα από βιβλία, επιστημονικά άρθρα και διαδικτυακές πηγές, ανέλυσε τις έννοιες που σχετίζονται με τις ήπιες δεξιότητες, την απόδοση και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στη συνέχεια, τον Φεβρουάριο του 2025 προέβη σε πρωτογενή έρευνα παίρνοντας τις συνεντεύξεις από τα στελέχη σε δώδεκα ξενοδοχεία της Ηπείρου.

Το πρακτικό μέρος της έρευνας ξεκίνησε με την υλοποίηση της πρωτογενούς έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε μέσα από τις συνεντεύξεις των στελεχών των ξενοδοχείων της Ηπείρου. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία των συνεντεύξεων, η ερευνήτρια αποφάσισε ότι θα ήταν καλύτερο να διερευνήσει την πρόθεση των στελεχών των ξενοδοχείων, για τη συμμετοχή τους στη συγκεκριμένη έρευνα. Έτσι λοιπόν, το Νοέμβριο του 2024, βρήκε όλα τα απαραίτητα στοιχεία (κατηγορία, δυναμικότητα, στοιχεία επικοινωνίας κλπ.) των ξενοδοχείων, μέσα από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (<https://www.grhotels.gr/>) και έστειλε επιστολή, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η οποία απευθυνόταν στους διευθυντές ή τους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη επιστολή εξηγούσε το σκοπό, τους στόχους της διπλωματικής έρευνας, θέματα εμπιστευτικότητας των πληροφοριών και παρότρυνε, με ευγενικό τρόπο, τη συμμετοχή τους στην έρευνα. Παρόλα αυτά, μόνο ένα στέλεχος ξενοδοχείου ανταποκρίθηκε τηλεφωνικά και συμφώνησε για την όλη διαδικασία. Μετά από 15 ημέρες η επιστολή στάλθηκε και δεύτερη φορά με την υπόδειξη: «Ευγενική Υπενθύμιση», αλλά και πάλι το αποτέλεσμα ήταν αρνητικό.

Στη συνέχεια, η ερευνήτρια αποφάσισε να πάει η ίδια, σε όσα ξενοδοχεία ήταν κοντά και να πάρει τηλέφωνο όσα βρισκόταν σε μακρινή απόσταση. Όμως, και στις δύο περιπτώσεις αντιμετώπισε το πρόβλημα με άτομα τα λεγόμενα «φύλακες πυλών» (π.χ. Receptionist), που ελέγχουν την τηλεφωνική επικοινωνία ή την πρόσβαση στο χώρο με τα στελέχη του ξενοδοχείου (Durberry, 2020). Επόμενο βήμα της ερευνήτριας, για άμεση αποτελεσματικότητα, ήταν να βρει τα τηλέφωνα των στελεχών μέσα από γνωστούς και φίλους. Έτσι λοιπόν, απευθύνθηκε είτε τηλεφωνικά είτε με προσωπικό μήνυμα των κοινωνικών δικτύων σε 120 άτομα, από τα οποία ανταποκρίθηκαν θετικά τα 30. Το αποτέλεσμα ήταν άμεσο και σε διάστημα μιας εβδομάδας μίλησε τηλεφωνικά και επιβεβαίωσε τη διαθεσιμότητα 11 στελεχών, όπου έδειξαν ιδιαίτερη προθυμία και ενδιαφέρον για το θέμα. Συνολικά ο αριθμός των συμμετεχόντων στελεχών ήταν 12 άτομα, ο οποίος οριστικοποιήθηκε όταν επιτεύχθηκε και ο *κορεσμός των δεδομένων*, το σημείο δηλαδή που με την ανάλυση δεν προκύπτουν καινούρια δεδομένα. Μία εβδομάδα πριν τη συνέντευξη και κατόπιν τηλεφωνικής συμφωνίας, στάλθηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων, δηλαδή ο οδηγός (βλ. Παράρτημα Α'), έτσι ώστε οι ερωτηθέντες να είναι προετοιμασμένοι για το θέμα και να αισθάνονται άνετα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (Durberry, 2020).

## **5.6. Ερευνητικό εργαλείο και ανάπτυξη περιεχομένου ερωτήσεων**

Κεντρικό ερευνητικό εργαλείο της ποιοτικής μεθόδου αποτελούν οι συνεντεύξεις, οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με το πόσο αυστηρά έχουν ορισθεί οι συνθήκες στις οποίες πραγματοποιούνται. Υπάρχουν δηλαδή, οι *δομημένες συνεντεύξεις*, με σαφή ερωτήματα τα οποία είναι σχεδιασμένα και παρουσιάζονται με τον ίδιο τρόπο σε αυτούς που δίνουν τη συνέντευξη. Σε αντίθεση με τις δομημένες υπάρχουν και οι *μη δομημένες συνεντεύξεις*, όπου οι παρεμβάσεις του ατόμου που παίρνει τη συνέντευξη είναι ελάχιστες, ενώ όσοι δίνουν συνέντευξη ελίσσονται γύρω που το θέμα, χωρίς να υπάρχουν ερωτήσεις. Μια τρίτη κατηγορία είναι οι *ημιδομημένες συνεντεύξεις*, οι οποίες είναι ένας συνδυασμός των δύο προηγούμενων, όπου ελέγχεται η κατεύθυνση των απαντήσεων, ενώ παράλληλα υπάρχει και μια διερευνητική δυνατότητα (Durberry, 2020).

Στη συγκεκριμένη εργασία, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, για τη συλλογή των δεδομένων ήταν οι *ημιδομημένες συνεντεύξεις*. Με αυτή την προσέγγιση επιτράπηκε

στην ερευνήτρια μεγαλύτερη ευελιξία στη διατύπωση των ερωτήσεων, διευκολύνοντας έτσι την εις βάθος άντληση πληροφοριών και απόψεων από τους συμμετέχοντες (Creswell, Hanson, Clark, Plano & Morales, 2007). Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν στα ελληνικά και ήταν ανοιχτού τύπου, ενθαρρύνοντας τα στελέχη να μοιραστούν εμπειρίες και παραδείγματα. Κάποιες φορές η ερευνήτρια έκρινε σκόπιμο να διατυπώσει και συμπληρωματικές ερωτήσεις, για να μπορέσει να κατανοήσει καλύτερα τα νοήματα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη σειρά και τη διατύπωση των ερωτήσεων, έτσι ώστε να αναπτυχθεί ένας άνετος και φιλικός διάλογος. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν είτε δια ζώσης στα ξενοδοχεία είτε τηλεφωνικά, ύστερα από συμφωνία με τους ερωτηθέντες. Οι συνεντεύξεις δεν μαγνητοφωνήθηκαν, καθώς οι συμμετέχοντες αρνήθηκαν τη μαγνητοφώνηση, επομένως η ερευνήτρια κράτησε χειρόγραφες σημειώσεις.

Το περιεχόμενο των ερωτήσεων, που αποτελούν και τον οδηγό των συνεντεύξεων παρουσιάζεται παρακάτω:

1. Ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο και ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητές σας;
2. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ξενοδοχειακό κλάδο;
3. Πόσα συνολικά άτομα απασχολούνται στο ξενοδοχείο (μόνιμο και εποχικό προσωπικό);
4. Ποιοι είναι οι πελάτες (αγορά – στόχος) του ξενοδοχείου σας;
5. Ποια είναι η γενική φιλοσοφία του ξενοδοχείου σχετικά με τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ποιος ασχολείται με αυτό;
6. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι 5 σημαντικότερες (1 έως 5 κατά βαθμό σπουδαιότητας) ήπιες δεξιότητες (soft skills) που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο και γιατί;
7. Κατά τη διαδικασία πρόσληψης χρησιμοποιείτε μεθόδους για την αξιολόγηση των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων σας; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;

8. Μπορείτε να δώσετε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα, όπου οι ήπιες δεξιότητες ενός εργαζόμενου συνέβαλαν στην επίλυση ενός προβλήματος;
9. Σε ποιο βαθμό οι ήπιες δεξιότητες αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων σας (μικρό – μεσαίο – μεγάλο);
10. Πώς η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου σας;
11. Ποιες ήπιες δεξιότητες επηρεάζουν άμεσα (βραχυπρόθεσμα) την απόδοση των εργαζομένων σας και ποιες σε βάθος χρόνου (μακροπρόθεσμα);
12. Πώς μετράτε την απόδοση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο σας;
13. Προσφέρετε προγράμματα εκπαίδευσης ή κατάρτισης για την ανάπτυξη των soft skills στους εργαζομένους σας; Αν ναι, ποια είναι αυτά;
14. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε στην ανάπτυξη των soft skills του προσωπικού σας;
15. Υπάρχουν συγκεκριμένα εργαλεία ή τεχνολογίες που διευκολύνουν την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των soft skills στο ξενοδοχείο σας;

Ο οδηγός συνεντεύξεων οργανώθηκε με βάση το θεωρητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας και κινήθηκε γύρω από τις θεματικές ενότητες, που σχετίζονται με τις βασικές ήπιες δεξιότητες και τη σημασία τους στην εξυπηρέτηση πελατών, την επίδραση τους στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθώς και τις μεθόδους εκπαίδευσης, αλλά και τους περιορισμούς στην ανάπτυξή τους. Συγκεκριμένα, ο οδηγός σχεδιάστηκε με στόχο να καλύψει τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, έτσι το πρώτο ερευνητικό ερώτημα απαντάται από την **Ερώτηση 6** Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα συνδέεται άμεσα με τις **Ερωτήσεις 5, 7 και 8**, ενώ το τρίτο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τις **Ερωτήσεις 9, 10, 11 και 12** τέλος, το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα καλύπτεται με τις **Ερωτήσεις 13, 14 και 15**. Ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι οι **Ερωτήσεις 1, 2, 3 και 4** είναι εισαγωγικές και «απαιτούν ανάκληση από τη μνήμη του ερωτώμενου», έτσι ώστε να τον κάνουν να αισθανθεί άνετα (Durberry, 2020).

## **5.7. Μέθοδοι επεξεργασίας και ανάλυσης δεδομένων**

Μετα την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων έγινε η επεξεργασία των χειρόγραφων σημειώσεων σε κείμενο Word, με σκοπό την αποτελεσματική εξέταση όλων των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν και την ασφαλή αποθήκευσή τους. Στη συνέχεια η ερευνήτρια έκανε αρκετές αναγνώσεις του υλικού που είχε στα χέρια της, για να μπορέσει να κωδικοποιήσει τα δεδομένα και μέσω της επαγωγικής διαδικασίας να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι λοιπόν, ανέπτυξε κωδικούς, δηλαδή κάποιες ετικέτες, οι οποίες περιέγραφαν ένα ορισμένο κομμάτι του κειμένου, αλλά και θέματα όταν παρόμοιοι ετικέτες σχετίζονταν μεταξύ τους (Ισαρη & Πουρκός, 2015). Στην όλη διαδικασία βοήθησε το Λογιστικό Φύλλο Excel, με το οποίο η ερευνήτρια οργάνωσε και κωδικοποίησε τα δεδομένα. Με το συγκεκριμένο λογισμικό πραγματοποιήθηκε η αποθήκευση των δεδομένων, αλλά και η ευκολότερη εύρεση λέξεων και φράσεων με σκοπό την απλούστευση της διαδικασίας. Μετά από πολλές αναγνώσεις των απαντήσεων των συνεντεύξεων εντοπίστηκαν τα σημεία, όπου σχετίζονταν με τις ερευνητικές ερωτήσεις και αναπτύχθηκαν κώδικες. Τέλος, παρόμοιοι κωδικοί (ετικέτες) ενώθηκαν και σχημάτισαν τέσσερα θέματα, τα οποία και αναλύονται διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

## **5.8. Εγκυρότητα, αξιοπιστία και ζητήματα ηθικής**

Σημείο αναφοράς μίας ποιοτικής έρευνας αποτελεί το ζήτημα της εγκυρότητάς της, η οποία είναι το επιστημονικό κριτήριο, που διατυπώνει ότι τα πορίσματα της έρευνας είναι αληθινά και συγκεκριμένα. Η αλήθεια κατοχυρώνεται μέσα από τη φιλοσοφία και την κατανόηση του «ανθρωπιστικού παραδείγματος». Υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές μέσα από τις οποίες επιτυγχάνεται η εγκυρότητα μιας ποιοτικής Έρευνας (Creswell & Miller, 2000). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, σύμφωνα με τους Mulholland & Wallace (2003), η ακρίβεια της έρευνας έχει επιτευχθεί με την αναλυτική και ειλικρινή περιγραφή της ερευνήτριας για την πορεία, τις μεθόδους και τα αποτελέσματα της έρευνας, χωρίς να έχει παρερμηνεύσει τα δεδομένα. Ενώ, η αυστηρότητα της έρευνας έχει πραγματοποιηθεί από την ερευνήτρια, μέσα από το πλαίσιο των δεδομένων και την πειστική υποστήριξή τους, επιβεβαιώνοντας ότι δεν πρόκειται για προϊόντα της φαντασίας της (Mulholland & Wallace, 2003). Κατά τη διαδικασία όλης της έρευνας η ερευνήτρια ακολούθησε τις γενικές ηθικές αρχές που εφαρμόζονται σε αυτές περιπτώσεις. Από την πρώτη στιγμή που ήρθε σε επαφή με τους συμμετέχοντες, τους ενημέρωσε για το δικαίωμά τους να μην αναφερθούν

πληροφορίες που θα προκύψουν από την έρευνα. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων συμφωνήθηκε από την αρχή και διασφαλίστηκε με τη χρησιμοποίηση κωδικοποίησης (π.χ. Ξενοδοχείο 1, 2, 3... 12 ) και όχι των πραγματικών ονομάτων τους (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

## 6. Αποτελέσματα Έρευνας

Μετά την ανάλυση των συνεντεύξεων και σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις **Ερωτήσεις 1, 2, 3, 4**, διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη των ξενοδοχείων τα οποία έδωσαν τη συνέντευξη ήταν στην πλειοψηφία τους άνδρες 8 άτομα (Ξενοδοχεία 1, 2, 4, 5, 7, 8, 11, 12) και 4 άτομα γυναίκες (Ξενοδοχεία 3, 6, 9, 10). Οι περισσότεροι είναι οι ιδιοκτήτες, οι οποίοι ασχολούνται με τη διεύθυνση του ξενοδοχείου και τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, υπήρχε μια περίπτωση, όπου ο διευθυντής (Ξενοδοχείο 2) δεν ήταν ο ιδιοκτήτης, ενώ σε άλλες δύο περιπτώσεις οι υπεύθυνοι τμημάτων κρατήσεων (Ξενοδοχείο 1) και F & B (Ξενοδοχείο 10) ασχολούνταν και με θέματα ανθρώπινου δυναμικού, σε συνεργασία με τη διεύθυνση του ξενοδοχείου. Τα περισσότερα από τα στελέχη έχουν αρκετά χρόνια εμπειρίας στον τουριστικό κλάδο, με πανεπιστημιακή εκπαίδευση, χωρίς όμως κάποια τουριστική ειδίκευση. Σε ελάχιστες περιπτώσεις (Ξενοδοχείο 2, Ξενοδοχείο 4, Ξενοδοχείο 5, Ξενοδοχείο 7) η εκπαίδευσή τους αφορούσε κυρίως στη διοίκηση επιχειρήσεων και μάρκετινγκ, ενώ μόνο μια περίπτωση (Ξενοδοχείο 1) βρέθηκε, όπου ο υπεύθυνος έχει κάνει και τουριστικές σπουδές.

Στην πλειοψηφία τους τα 12 ξενοδοχεία τις έρευνας είναι οικογενειακές επιχειρήσεις, μικρού (5-20 δωμάτια) και μεσαίου μεγέθους (30-100 δωμάτια), από τις οποίες 3 ανήκουν στην κατηγορία 3\*, 6 ανήκουν στην κατηγορία 4\* και 3 στην κατηγορία 5\*. Τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία αυτά, δραστηριοποιούνται όλο το χρόνο τόσο στα αστικά κέντρα όσο και στις ορεινές περιοχές της Ηπείρου. Εξαίρεση αποτελούν τρία παραθαλάσσια ξενοδοχεία 3, 4 και 12 της έρευνας, όπου η λειτουργία τους είναι εποχική. Οι περισσότερες επιχειρήσεις απασχολούν μόνιμο προσωπικό, ενώ κάποιες και ελάχιστο εποχικό. Στις παραθαλάσσιες περιοχές, το προσωπικό είναι ως επί το πλείστον εποχικό. Τα χαρακτηριστικά αυτά των ξενοδοχείων, τα οποία προέκυψαν από τις συνεντεύξεις, φαίνονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 4., όπως παρακάτω:

Πίνακας 4. Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακών μονάδων έρευνας

Ξενοδοχείο	Κατηγορία	Δωμάτια	Μόνιμο Προσωπικό	Εποχικό Προσωπικό	Περιοχή	Λειτουργία
1	3*	55	20		ΠΟΛΗ	ΕΤΗΣΙΑ
2	5*	12	18		ΟΡΕΙΝΗ	ΕΤΗΣΙΑ
3	5*	92	15	30	ΠΑΡΑΘΑΛΑΣΣΙΑ	ΕΠΟΧΙΚΗ
4	4*	16	3	12	ΠΑΡΑΘΑΛΑΣΣΙΑ	ΕΠΟΧΙΚΗ
5	3*	12	5		ΠΟΛΗ	ΕΤΗΣΙΑ
6	3*	24	8		ΟΡΕΙΝΗ	ΕΤΗΣΙΑ
7	5*	41	25	7	ΠΟΛΗ	ΕΤΗΣΙΑ
8	4*	9	5		ΠΟΛΗ	ΕΤΗΣΙΑ
9	4*	87	27	10	ΠΟΛΗ	ΕΤΗΣΙΑ
10	4*	23	25		ΠΟΛΗ	ΕΤΗΣΙΑ
11	4*	7	5		ΟΡΕΙΝΗ	ΕΤΗΣΙΑ
12	4*	18	3	15	ΠΑΡΑΘΑΛΑΣΣΙΑ	ΕΠΟΧΙΚΗ

ΠΗΓΗ: Ίδια επεξεργασία, 2025.

Η πελατεία όλων των ξενοδοχείων σχετίζεται άμεσα με την περιοχή όπου δραστηριοποιούνται. Έτσι λοιπόν, στα αστικά κέντρα οι πελάτες είναι επαγγελματίες, εμπορικοί αντιπρόσωποι, γκρουπ τριήμερου και Σαββατοκύριακων, μεμονωμένοι ταξιδιώτες, κυρίως Έλληνες και ελάχιστοι αλλοδαποί.

«...Οι πελάτες μας είναι κυρίως επαγγελματίες. Εμπορικοί αντιπρόσωποι και ιατρικοί επισκέπτες. Έχουμε όμως και γκρουπ, συνήθως τριήμερου και των διακοπών Χριστουγέννων και Πάσχα. Επίσης, τα τελευταία χρόνια έχουμε και τα γκρουπ των τοπικών αθλητικών γεγονότων...Αθλητές και συνοδοί μαζί. Το Καλοκαίρι οι πελάτες μας είναι συνήθως συγγενείς κοινωνικών εκδηλώσεων από γάμους και βαφτίσεις... οι περισσότεροι είναι Έλληνες, λίγοι είναι οι ξένοι» (Ξενοδοχείο 1).

«...Έχουμε τοπικούς επισκέπτες, Έλληνες κάποια τριήμερα και γιορτές. Εποχικό τουρισμό το καλοκαίρι... δηλαδή, λίγους ξένους» (Ξενοδοχείο 5).

«...Η πελατεία μας είναι η κοινή πελατεία που υπάρχει σε όλες τις επαρχιακές πόλεις... με τον ελάχιστο τουρισμό που έχουν. Σε καθημερινή βάση έχουμε εταιρικούς υπαλλήλους και τα Σαββατοκύριακα τουρίστες τριήμερου... Πολλοί Έλληνες και ελάχιστοι ξένοι... Εδώ είναι πέρασμα, δεν κάθονται πολλές ημέρες» (Ξενοδοχείο 10).

Στις ορεινές περιοχές ο τουρισμός αφορά κυρίως άτομα που σχετίζονται με χειμερινά σπορ και δραστηριότητες στη φύση, κυρίως Έλληνες, Βόρειο Ευρωπαίοι και Ισραηλινοί.

*«...Στο ξενοδοχείο μας έρχονται άτομα που αγαπούν τη φύση, το χιονισμένο τοπίο και τα έλατα. Το καλοκαίρι πάλι αναζητούν τη δροσιά μέσα στα δάση... είναι Έλληνες, Ολλανδοί και Σκανδιναβοί. Τουρισμός φύσης και δραστηριοτήτων» (Ξενοδοχείο 2).*

*«...Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία, γύρω στα 70, αναζητούν στιγμές ξεκούρασης και χαλάρωσης στη φύση. Οι πιο νέοι γύρω στα 30, θέλουν δραστηριότητες... Είναι κυρίως Έλληνες, Ισραηλινοί, Γερμανοί και Γάλλοι» (Ξενοδοχείο 6).*

Στις παραθαλάσσιες περιοχές: *«...Οι πελάτες μας είναι κυρίως από Ολλανδία, Δανία και Ελλάδα και έρχονται για καλοκαιρινές διακοπές (Ξενοδοχείο 4).*

*«...Είναι οικογένειες, Σκανδιναβοί και Βόρειο Ευρωπαίοι. Κάθονται αρκετό διάστημα και απολαμβάνουν τη θάλασσα και τον ήλιο» (Ξενοδοχείο 3).*

Μετά την επεξεργασία των δεδομένων των συνεντεύξεων προέκυψαν 4 θέματα, τα οποία απαντούν στα ερωτήματα της έρευνας. Αυτά έχουν να κάνουν με τις πιο σημαντικές ήπιες δεξιότητες που εμφανίστηκαν ανά ξενοδοχείο. Τη σημασία τους για την αποτελεσματικότητα του προσωπικού, τη συμβολή τους στην απόδοση των εργαζομένων και πως αυτή αξιολογείται από τους εργοδότες και τέλος ποιες πρακτικές και προγράμματα χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων. Έτσι, λοιπόν τα ευρήματα παρουσιάζονται αναλυτικά δίνοντας απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα:

➤ **Ερευνητικό ερώτημα 1: Ποιες είναι οι βασικές ήπιες δεξιότητες που απαιτούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο;**

Οι απαντήσεις που πήραμε από τους συνεντευξιαζόμενους στην **Ερώτηση 6**, ήταν ποικίλες, ωστόσο θα γίνει ένας διαχωρισμός ανάλογα με το ξενοδοχείο και την κατηγορία, γιατί οι στρατηγικές λειτουργίες των ξενοδοχείων διαφοροποιούνται. Χαρακτηριστικά, για τις απόψεις των στελεχών των ξενοδοχείων 3 αστέρων έχουμε να αναφέρουμε τα εξής:

Ο υπεύθυνος του ξενοδοχείου 1, δίνει έμφαση στο σεβασμό των αξιών του εργασιακού περιβάλλοντος, τη διαχείριση χρόνου, τη διάθεση για αυτοβελτίωση, την επικοινωνία και την ομαδική εργασία. Με την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος σεβασμού και

ομαδικότητας το ξενοδοχείο αυτό εξασφαλίζει μια ευχάριστη εμπειρία τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους πελάτες του. «...Θα πρέπει να υπάρχει σεβασμός στις εργασιακές αξίες, γιατί έτσι γίνεται καλύτερη η καθημερινότητα...Η διαχείριση χρόνου είναι σημαντική, γιατί παίρνεις το μέγιστο από κάθε εργαζόμενο στο 8 ωρο και αυτό βοηθάει στην απόδοση της εργασίας του. Επίσης η διάθεση αυτοβελτίωσης...Όλα αλλάζουν και εξελίσσονται και για αυτό κάθε υπάλληλος πρέπει να φροντίζει για την εξέλιξη του...η επικοινωνία με σωστή συμπεριφορά εργαζομένων προς τον πελάτη "Να ζητάνε συγγνώμη σε περίπτωση λάθους"...Να λένε πάντα αυτό που θέλει να ακούσει ο πελάτης π.χ. "Συγγνώμη έχετε δίκιο". Βασική είναι και η υποστήριξη συνεργασίας και ομαδικότητας. Πάντα η ομαδική εργασία έχει καλύτερο αποτέλεσμα, καλύτερη απόδοση...».

Παρόμοια, ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 5, εκτιμά την επικοινωνία, τη θέληση για μάθηση, τη θέληση για εξέλιξη, την κατανόηση και την αισιοδοξία. «...Ο εργαζόμενος χρειάζεται να έχει επαρκή επικοινωνιακά γνωρίσματα. Η επικοινωνία είναι από τα πιο βασικά. Ακόμη, θέληση για μάθηση και για εξέλιξη στη δουλειά... η κατανόηση και η αισιοδοξία είναι επίσης απαραίτητες...». Επίσης, η ιδιοκτήτρια του ξενοδοχείου 6, χαρακτηριστικά ανέφερε ότι ένας υπάλληλος αντιμετώπισε αποτελεσματικά την αγενή συμπεριφορά ενός πελάτη, δείχνοντας με το παράδειγμα αυτό, τη σημασία της επικοινωνίας, της αμεσότητας και της διατήρησης της θετικής στάσης σε δύσκολες καταστάσεις.

Όλα σχεδόν τα στελέχη των ξενοδοχείων 4 αστέρων δίνουν σημασία στις επικοινωνιακές δεξιότητες, την ευγένεια, την πρωτοβουλία, την ικανότητα δημιουργίας επαφών, το ομαδικό πνεύμα, την κατανόηση και επίλυση προβλημάτων. «...Πρώτα απ'όλα να υπάρχει ευγένεια και καλή διάθεση. Όλα λύνονται με καλή θέληση και κατανόηση. Μετά θα πρέπει το προσωπικό να έχει σεβασμό και υπομονή... Πρόθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών και ομαδικότητα...» (Ξενοδοχείο 11). Χαρακτηριστικά, ο ιδιοκτήτης και διευθυντής του ξενοδοχείου 4, έκανε έναν διαχωρισμό των δεξιοτήτων ανάλογα με τις γενιές. Συγκεκριμένα, επισήμανε ότι η Gen Z διαθέτει διάθεση, ευγένεια, συνέπεια και υπομονή, ενώ οι Millennials διαθέτουν επικοινωνία, ομαδικότητα, εξυπηρέτηση πελατών. «...Είμαστε αντιμέτωποι με δύο διαφορετικές κατηγορίες εκ των οποίων πρέπει να διαχειριστούμε τι κρατάμε, τι "διώχνουμε", τι εξελίσσουμε και πως μπορούμε ιδανικά να τις παντρέψουμε. ...Η Gen Z θα πρέπει να ανακαλύψει πράγματα δεδομένα των Millennials. Οι Διπλωματική Εργασία

*δε Millennials θα πρέπει να αποδεχτούν την αλλαγή και βάση της εμπειρίας να ενεργοποιήσουν τις ικανότητες των νεότερων...» (Ξενοδοχείο 4).*

Επιπλέον, οι διευθυντές των ξενοδοχείων 4 αστέρων επισημαίνουν ότι οι σημαντικότερες δεξιότητες, για την αποτελεσματικότερη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων είναι η ευγένεια και η επικοινωνία, οι οποίες βοηθούν τους εργαζομένους να διαχειρίζονται παράπονα και προβλήματα με ευκολία και αποτελεσματικότητα. «... Προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο στη *Reception*, όπου οι πελάτες παραπονιούνται για διάφορα θέματα...» (Ξενοδοχείο 8). Μεγάλη σημασία δίνεται από τα στελέχη και στις εργασιακές αξίες «...Όταν οι εργαζόμενοι σέβονται αυτό που κάνουν, λαμβάνουν και από εμάς τον ίδιο σεβασμό. Πρέπει να τους μεταχειρίζεσαι το ίδιο, να υπάρχει ισότητα χωρίς διακρίσεις. Αξιοπιστία....δύσκολα βρίσκεις αξιόπιστο άτομο. Αυτοβελτίωση, Υπευθυνότητα και επαγγελματισμός...» (Ξενοδοχείο 10). Εξίσου σημαντικές, είναι η κατανόηση, η καλή διάθεση και η ήρεμη συμπεριφορά, αφού επιτρέπουν στους εργαζομένους να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις ανησυχίες των πελατών και έτσι να ανταποκρίνονται με τους κατάλληλους τρόπους. «...Σε περίπτωση δυσάρεσκιας πελατών, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιλύσουν τα προβλήματα με ευγένεια και κατανόηση...Η ήρεμη συμπεριφορά και η καλή διάθεση ενός εργαζόμενου, που βοήθησαν στην επίλυση προβλήματος με πελάτη..» (Ξενοδοχείο 9).

Τέλος, η ικανότητα για πρωτοβουλία και επίλυση προβλημάτων είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική διαχείριση εκτάκτων καταστάσεων «... Κατά την διάρκεια του *interview*, σε *off season* περίοδο, έτυχε να έρθει πελάτης για μονοήμερη διαμονή όπου ήμασταν υπόστελεχωμένοι και η κοπέλα στο μπαρ/υποδοχή έκανε το διάλειμμα της. Ο υποψήφιος, ο οποίος συνεχίζει να βρίσκεται από εκείνη τη στιγμή μέχρι και σήμερα μαζί μας ( έξι χρόνια) απλά σηκώθηκε, τον υποδέχτηκε και με μία φυσικότητα του προσέφερε νερό χωρίς καν να του έχουμε δείξει που βρίσκεται το μπαρ. Κατά τη διάρκεια του *check in* προθυμοποιήθηκε ευγενέστατα να μεταφέρει τις αποσκευές στο δωμάτιο και επιστρέφοντας δεν ξέχασε να απολογηθεί στην μελλοντική του συνάδελφο από το μπαρ, που μπήκε και έβαλε ένα ποτήρι νερό...Το σημαντικότερο ήταν ότι το πρόβλημα λύθηκε πριν καν γίνει πρόβλημα!...» (Ξενοδοχείο 4).

Τα στελέχη των ξενοδοχείων 5 αστέρων, δίνουν προτεραιότητα στην ευγένεια, την κριτική σκέψη, την πρωτοβουλία, το συνεργατικό πνεύμα και τις επικοινωνιακές δεξιότητες, την ομαδικότητα, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, την ενσυναίσθηση και τη διαχείριση χρόνου. «...*Η ευγένεια και οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι βασικά. Η κριτική σκέψη είναι απαραίτητη κυρίως για ανώτερα στελέχη, για τη σωστή λήψη των αποφάσεων...Συναισθηματική νοημοσύνη θεωρώ δεδομένο ότι υπάρχει, για να αναπτυχθούν οι υπόλοιπες δεξιότητες...*» (Ξενοδοχείο 2 ). Μεγάλη σημασία δίνεται από τα στελέχη στις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων και στην επίλυση προβλημάτων, στις διαπροσωπικές σχέσεις και την ευγένεια. Χαρακτηριστικά, ο ιδιοκτήτης του Ξενοδοχείου 7 αναφέρει «...*Όταν το κλιματιστικό σε ένα δωμάτιο υπέστη βλάβη, ο υπάλληλος της υποδοχής διαχειρίστηκε την κατάσταση με ευγένεια και πρόσφερε στον πελάτη ένα κέρασμα, ενώ περίμενε την επισκευή...*»

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι τα στελέχη δίνουν έμφαση στην αποτελεσματική επικοινωνία, καθώς είναι η πιο συχνά αναφερόμενη δεξιότητα σε όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες, βοηθούν στην αποκλιμάκωση των εντάσεων και συμβάλλουν στην κατανόηση και την επίλυση των αναγκών των πελατών. Η ευγένεια είναι το δεύτερο επαναλαμβανόμενο θέμα, υπογραμμίζοντας τη σημασία της στη διατήρηση ενός φιλόξενου περιβάλλοντος. Επιπλέον, η ενσυναίσθηση και η πρωτοβουλία αναδεικνύονται πολύ σημαντικές και διασφαλίζουν ότι οι πελάτες αισθάνονται ότι τους κατανοούν και τους εκτιμούν. Οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων είναι απαραίτητες για τη διαχείριση απροσδόκητων ζητημάτων και τη διασφάλιση ότι οι ανάγκες των πελατών ικανοποιούνται άμεσα και αποτελεσματικά. Αυτή η δεξιότητα, σε συνδυασμό με την ενσυναίσθηση, επιτρέπει στους υπαλλήλους να αντιμετωπίζουν περίπλοκες καταστάσεις με χάρη και επαγγελματισμό. Οι πελάτες που αισθάνονται ότι τους σέβονται και τους εκτιμούν είναι πιο πιθανό να έχουν μια θετική εμπειρία και να επιστρέψουν στο μέλλον.

➤ **Ερευνητικό ερώτημα 2: Ποια η σημασία των ήπιων δεξιοτήτων, για την επίτευξη υψηλής αποτελεσματικότητας του προσωπικού των ξενοδοχείων;**

Από τις απαντήσεις που πήραμε στα **Ερωτήματα 5 και 7**, διαπιστώθηκε ότι στα υπό εξέταση ξενοδοχεία δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα HR και επομένως δεν εφαρμόζεται HRM, αλλά ούτε και υπάρχει η πρόθεση, ή η ανάγκη για δημιουργία στο μέλλον.

Χαρακτηρίστηκε, ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 4, ανέφερε ότι «...*Ασχολούμαι ο ίδιος με το προσωπικό...το εκπαιδεύω, με την παραμικρή λεπτομέρεια, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στη δική μου φιλοσοφία. Δεν χρειάζεται τμήμα HR...είμαστε μια μικρή επιχείρηση, προς το παρόν τα ελέγχουμε όλα...*». Επίσης, προκύπτει ότι ανάλογα με τη φιλοσοφία κάθε ξενοδοχείου στη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η διαδικασία πρόσληψης στα ξενοδοχεία διαφέρει, αντικατοπτρίζοντας διαφορετικές προτεραιότητες στην αξιολόγηση και την εκτίμηση των ήπιων δεξιοτήτων. Σε κάποια ξενοδοχεία 1, 2, 7, το σταθερό εργατικό δυναμικό καθ' όλη τη διάρκεια του έτους εξασφαλίζει ότι το προσωπικό γνωρίζει καλά τις αρμοδιότητές του. Δίνεται έτσι, έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, αρκετά ξενοδοχεία 6, 8, 9, 11, εστιάζουν στη μεταχείριση των εργαζομένων ως οικογένεια και στη δημιουργία καλών σχέσεων, βασισμένων στην ωριμότητα και στον επαγγελματισμό (ξενοδοχείο 3). Επιπλέον, κάποια άλλα όπως τα ξενοδοχεία 4, 5 και τα ξενοδοχεία 11, 12 τονίζουν τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων προσπαθώντας να διατηρήσουν σχεδόν μόνιμο προσωπικό. «... *Χτίζουμε ανθρώπινες σχέσεις! Στόχος μας είναι το προσωπικό να είναι σχεδόν μόνιμο...*» (ξενοδοχείο 4).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης, όπως η εξέταση βιογραφικών, συστατικών επιστολών, μέσα από γνωριμίες και διενέργεια συνεντεύξεων, ενώ άλλες εφαρμόζουν δοκιμαστικές περιόδους, για να παρατηρήσουν τους υποψήφιους σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Στο ξενοδοχείο 1, η διαδικασία πρόσληψης είναι απλή, με την εμπειρία να αποτελεί το βασικό κριτήριο. Οι υπάλληλοι περνούν μια δοκιμαστική περίοδο, κατά την οποία οι ήπιες δεξιότητές τους αξιολογούνται στην πράξη και εάν δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις η σύμβασή τους δεν ανανεώνεται. «...*Η πρόσληψη γίνεται πάντα με προϋπηρεσία, σπάνια προσλαμβάνουμε χωρίς... Οι δεξιότητες φαίνονται επάνω στη δουλειά, αν κάνει μένει, αν όχι φεύγει. Δεν ανανεώνουμε τη σύμβαση...*». Αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι αποτελεσματική για την απομάκρυνση των ακατάλληλων υποψηφίων, αλλά στερείται δομημένης μεθόδου, για τον εντοπισμό και την καλλιέργεια των κατάλληλων ταλέντων.

Αντίθετα, σε άλλα ξενοδοχεία, όπως τα 3 και 4, δίνεται έμφαση στην αξιολόγηση συμπεριφορών κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων: «...*φαίνονται άμεσα από τον τρόπο που θα κινηθεί στον χώρο που ζητά εργασία...Ευτυχώς η γλώσσα του σώματος φροντίζει για*

αυτό πολύ, αλλά όχι απόλυτα...Μία τηλεφωνική κλήση (κατά λάθος), για παράδειγμα στο κινητό του υποψήφιου εργαζόμενου, κατά την διάρκεια του interview δίνει πολλές απαντήσεις...», αλλά και δοκιμαστικών περιόδων. Αυτά τα ξενοδοχεία εκτιμούν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων στον ίδιο βαθμό με την τεχνική κατάρτιση. «...Η κριτική σκέψη είναι απαραίτητη, κυρίως για ανώτερα στελέχη, για τη σωστή λήψη των αποφάσεων... Συναισθηματική νοημοσύνη...θεωρώ δεδομένο ότι υπάρχει για να αναπτυχθούν οι υπόλοιπες δεξιότητες...» (ξενοδοχείο 2). Οι διευθυντές αναζητούν υποψηφίους που μπορούν να επιδείξουν κριτική σκέψη και προσαρμοστικότητα, ιδιαίτερα σε θέσεις που απαιτούν άμεση επαφή με τους πελάτες. Στο ξενοδοχείο 2, η δοκιμαστική περίοδος επιτρέπει στη διεύθυνση να παρατηρήσει πως ένας υπάλληλος αλληλεπιδρά με τους επισκέπτες και πως ανταποκρίνεται σε αγχωτικές καταστάσεις.

Στο ξενοδοχείο 4, παρατηρήθηκε μια καινοτόμα μέθοδος αξιολόγησης, κατά την οποία ενσωματώνονται αυθόρμητες δοκιμές σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι παρατηρούνται σε φυσικές αλληλεπιδράσεις και μερικές φορές χωρίς να το γνωρίζουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο υποψήφιος, που κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προσφέρθηκε αυθόρμητα να βοηθήσει έναν επισκέπτη, παρέχοντάς του νερό και δείχνοντας ευγένεια και προθυμία. Αυτή η μικρή πράξη φιλοξενίας ανέδειξε μια φυσική κλίση του υποψήφιου προς την εξυπηρέτηση πελατών και οδήγησε στην άμεση πρόσληψή του. Τέτοιου είδους προσεγγίσεις αποδεικνύουν ότι οι καλύτερες ήπιες δεξιότητες δεν αναδεικνύονται πάντα μέσα από τυπικές συνεντεύξεις, αλλά κυρίως μέσα από αυθόρμητες ενέργειες στον εργασιακό χώρο, που αντικατοπτρίζουν τη γνήσια καλοσύνη, προσοχή και πρωτοβουλία από την πλευρά του εργαζόμενου.

Μόλις προσληφθούν οι νέοι υπάλληλοι, αλλά και οι παλαιότεροι αντιμετωπίζουν καταστάσεις, όπου οι ήπιες δεξιότητές τους είναι το κλειδί για την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων. Οι απαντήσεις που πήραμε από το **Ερώτημα 8**, αφορούν αυτό το θέμα. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε ότι στο ξενοδοχείο 1, ο υπάλληλος στη ρεσεψιόν χειρίστηκε επιδέξια παράπονο πελάτη, για το δωμάτιο του. Ο εργαζόμενος αντιμετώπισε το ζήτημα με ευγένεια, κατανόησε το πρόβλημα και μετέφερε τον πελάτη σε ένα άλλο δωμάτιο. Με τον τρόπο αυτό υπογραμμίζεται η σημασία της επικοινωνίας, της ενσυναίσθησης και της επίλυσης προβλημάτων για την εξασφάλιση της ικανοποίησης των

*Διπλωματική Εργασία*

πελατών. Σε μια άλλη περίπτωση, στο ξενοδοχείο 5, ο υπάλληλος της υποδοχής διαχειρίστηκε ένα παράπονο πελάτη για το δωμάτιο, αναβαθμίζοντάς το, χωρίς επιπλέον χρέωση. Στην περίπτωση αυτή, παρατηρούμε τη σημασία της πρωτοβουλίας και της επίλυσης προβλημάτων από τους εργαζομένους, με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.

Η διαχείριση προβλημάτων με ευελιξία και επαγγελματισμό είναι βασικό στοιχείο της αποτελεσματικότητας του προσωπικού με αναπτυγμένες ήπιες δεξιότητες. Τα ξενοδοχεία 6 και 12, ανέφεραν περιστατικά όπου, ο εργαζόμενος αντιμετώπισε έναν εκνευρισμένο πελάτη με παράλογες απαιτήσεις. Ο εργαζόμενος της υποδοχής, διατηρώντας την ψυχραιμία του και χρησιμοποιώντας στρατηγική επικοινωνία, κατάφερε να εκτονώσει την ένταση. Στο ξενοδοχείο 3, όταν ένας επισκέπτης δυσαρεστήθηκε με τη θέα του δωματίου του, «...το δωμάτιό του δεν ανταποκρινόταν στις προσδοκίες του... ισχυρίστηκε ότι η θέα δεν ήταν όπως περιγράφεται στην κράτηση...», η Receptionist αναγνώρισε τη δυσαρέσκεια του, έδειξε ενσυναίσθηση και παρείχε άμεση εναλλακτική λύση, μετατρέποντας μια αρνητική εμπειρία σε θετική. Επίσης, στο ξενοδοχείο 7, όταν χάλασε ο κλιματισμός σε ένα δωμάτιο, ο υπάλληλος βοήθησε να μετριαστεί η ενόχληση του επισκέπτη και να διατηρηθεί η θετική εμπειρία. Το συγκεκριμένο παράδειγμα αναδεικνύει τη σημασία της διαχείρισης κρίσεων και της ευγένειας, για τη διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών.

Ένα άλλο περιστατικό στο ξενοδοχείο 2, αφορούσε έναν πελάτη που απαιτούσε υπηρεσίες που δεν ήταν εφικτές. Ο εργαζόμενος, με υπομονή και ευγένεια, κατάφερε να ηρεμήσει τον πελάτη, δείχνοντας έτσι, τη σημασία της ενσυναίσθησης, της υπομονής και της επίλυσης συγκρούσεων στη διατήρηση ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αντίστοιχα, στο ξενοδοχείο 9, όταν οι επισκέπτες παραπονέθηκαν για διακοπή του διαδικτύου, το προσωπικό χρησιμοποίησε τις επικοινωνιακές του δεξιότητες για να τους καθησυχάσει και να εξηγήσει με ηρεμία, το τεχνικό πρόβλημα. Παρόμοια, στο ξενοδοχείο 10, αναφέρθηκε: «...Η ήρεμη συμπεριφορά, η καλή διάθεση για να λυθεί το πρόβλημα, αλλά και η σωστή κρίση... επιφέρει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα...», αλλά και η περίπτωση όπου «...Ένας πελάτης παραπονέθηκε για καθυστέρηση. Με ήρεμο και ευγενικό τρόπο, η κοπέλα στη ρεσεψιόν το αντιμετώπισε αμέσως...» (ξενοδοχείο 11).

➤ **Ερευνητικό ερώτημα 3: Πώς οι ήπιες δεξιότητες συμβάλλουν την απόδοση των εργαζομένων;**

Οι απαντήσεις που πήραμε στα **Ερωτήματα 9 και 10**, της έρευνας αναδεικνύουν τη σημασία των ήπιων δεξιοτήτων στην άμεση επαγγελματική απόδοση, αλλά και στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εργαζομένων. Σχεδόν η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, δηλαδή 10 από τα 12 στελέχη, και σε ποσοστό 83,3 % συμφωνεί ότι οι ήπιες δεξιότητες αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά, τα στελέχη των ξενοδοχείων 3, 7 και 10 δήλωσαν ότι, οι ήπιες δεξιότητες έχουν καθοριστική επίδραση στην καθημερινή εργασία, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία ενός λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, ο διευθυντής του ξενοδοχείου 4, επισήμανε ότι οι εργαζόμενοι με αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες και ευγένεια δημιουργούν μια φιλική και ζεστή ατμόσφαιρα, κάτι που θεωρείται πολύ σημαντικό για την θετική εμπειρία των επισκεπτών. Αντίστοιχα, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων 5, 11 και 12 ανέφεραν ότι οι ήπιες δεξιότητες βοηθούν στη διαμόρφωση ενός οικείου και ευχάριστου περιβάλλοντος, το οποίο ενισχύει την αφοσίωση των πελατών «... δημιουργούν μια φιλική και ζεστή ατμόσφαιρα και αυτό είναι σημαντικό για τους πελάτες μας, οι οποίοι μας επισκέπτονται ξανά και ξανά!» (ξενοδοχείο 11).

Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων επηρεάζει άμεσα την ικανότητα των εργαζομένων να διαχειρίζονται δύσκολες καταστάσεις και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 7 ανέφερε ότι η διαχείριση κρίσεων γίνεται πιο αποτελεσματική όταν οι εργαζόμενοι διαθέτουν επικοινωνιακές δεξιότητες και ευγένεια, υπογραμμίζοντας ότι: «...Ένα χαμόγελο στη Reception τα καλύπτει όλα. Ο υπάλληλος με το χαμόγελο ανταπεξέρχεται σε οποιαδήποτε δυσκολία...». Παρόμοια, η υπεύθυνη του ξενοδοχείου 9, σημείωσε ότι η ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν προβλήματα με ψυχραιμία και χαμόγελο συμβάλλει στη θετική διαχείριση δυσαρεστημένων πελατών. Αντίστοιχα, ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 8, ανέφερε ότι: «...οι εργαζόμενοι αγχώνονται και προσπαθούν συνεχώς να προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση...», αποδεικνύοντας έτσι, τον αντίκτυπο των ήπιων δεξιοτήτων στην ποιότητα της εργασίας και στην ικανοποίηση των πελατών.

Οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται σημαντικά στο **Ερώτημα 11**, ως προς το ποιες δεξιότητες θεωρούνται πιο σημαντικές για την άμεση απόδοση των εργαζομένων και ποιες για την μακροπρόθεσμη. Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τις απαντήσεις παρατηρούμε ότι η επικοινωνία, η ευγένεια, η ομαδικότητα, η διαχείριση χρόνου εμφανίζονται πιο συχνά και παίζουν άμεσο ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, η αυτοβελτίωση, ο επαγγελματισμός, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ηγεσία και η ανάληψη πρωτοβουλιών εμφανίζονται συχνότερα και παίζουν καθοριστικό ρόλο στη μακροπρόθεσμη απόδοση των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά, ο υπεύθυνος του ξενοδοχείου 1, τόνισε ότι η διαχείριση χρόνου, η ομαδικότητα και η επικοινωνία έχουν άμεσο αντίκτυπο στην καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου, ενώ ο σεβασμός στις εργασιακές αξίες και η διάθεση για αυτοβελτίωση επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε βάθος χρόνου.

Ο διευθυντής του ξενοδοχείου 2, ανέφερε ότι οι πιο σημαντικές δεξιότητες για τη βραχυπρόθεσμη επιτυχία περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την ομαδικότητα και τη διαχείριση χρόνου, οι οποίες βοηθούν τους εργαζομένους να αντιμετωπίζουν καθημερινές προκλήσεις και να βελτιώνουν την αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Αντίθετα, η ηγεσία, ο επαγγελματισμός και η προσαρμοστικότητα συμβάλλουν στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και σταθερότητα του οργανισμού. Η υπεύθυνη του ξενοδοχείου 3, επισήμανε ότι οι δεξιότητες της επικοινωνίας και της διαχείρισης χρόνου επηρεάζουν βραχυπρόθεσμα την αποδοτικότητα των εργαζομένων, ενώ η ηγεσία και η ενσυναίσθηση αποτελούν βασικά στοιχεία για την μακροπρόθεσμη εξέλιξη. Επίσης, η υπεύθυνη του ξενοδοχείου 9, ανέφερε ότι η επικοινωνία και η ομαδικότητα ενισχύουν την καθημερινή συνεργασία και συμβάλλουν άμεσα στην απόδοση των εργαζομένων, ενώ η διάθεση για μάθηση καθορίζει τη διατήρηση ενός υψηλού επαγγελματικού επιπέδου σε βάθος χρόνου.

Παρά την αναγνώριση από τα στελέχη της σημασίας των ήπιων δεξιοτήτων στην εργασιακή απόδοση, σε απάντηση στο **Ερώτημα 12**, τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν διαθέτουν συστηματικές μεθόδους αξιολόγησης των δεξιοτήτων αυτών. Η αξιολόγηση γίνεται κυρίως μέσα από την καθημερινή εργασία και την εμπειρική παρατήρηση των στελεχών ή των υπεύθυνων τμημάτων. Ο υπεύθυνος του ξενοδοχείου 1, ανέφερε ότι η αξιολόγηση γίνεται άτυπα και προφορικά, με μοναδικό μέτρο σύγκρισης την απόδοση στη δουλειά. Παρόμοια αξιολόγηση γίνεται και από τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου 7, ο

οποίος επιβραβεύει τους εργαζομένους που επιδεικνύουν εξαιρετικές δεξιότητες, κυρίως μέσα από την ηθική αναγνώριση. Επιπρόσθετα, ο διευθυντής του ξενοδοχείου 2, προσεγγίζει την αξιολόγηση με συχνές εμπειρικές παρατηρήσεις και δοκιμαστικές περιόδους εργασίας, με σκοπό τη βελτίωση της τοποθέτησης των υπαλλήλων σε διάφορα τμήματα.

Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 4, είπε χαρακτηριστικά: «... Ουσιαστικά! Αναπτύσσοντας αυτές τις ικανότητες σίγουρα θα υπάρξει και η ανταμοιβή! Και δεν μιλάω μόνο για την οικονομική, αλλά και για την ηθική, την οποία απολαμβάνει ο εργαζόμενος και τον κάνει να θέλει να γίνεται ακόμα καλύτερος... Είναι πολύ σημαντικό να σε θυμούνται με το μικρό όνομα μετά από χρόνια... Τα εσωτερικά meeting μας δίνουν την ευκαιρία να επιβραβεύσουμε, να διορθώσουμε ακόμα και να κάνουμε την αυτοκριτική μας... Έχω κρατήσει συνεργασία με τρία άτομα από την αρχή, εδώ και 7 χρόνια. Είναι πολύ καλοί και τους ανταμείβω με υψηλούς μισθούς και μπόνους, έτσι κερδίζω σε δέσμευση από την πλευρά τους...». Ενώ, η υπεύθυνη του ξενοδοχείου 10, ανέφερε ότι δεν υπάρχει τυποποιημένο σύστημα αξιολόγησης, αλλά βασίζεται στην παρατήρηση και την καθημερινή ανατροφοδότηση και στο τέλος του χρόνου προχωράει σε οικονομικές επιβραβεύσεις και μπόνους. Η υπεύθυνη του ξενοδοχείου 3, επισήμανε ότι εκτός από την επιτόπια παρακολούθηση από τους προϊσταμένους, λαμβάνονται υπ' όψιν και οι αξιολογήσεις των πελατών μέσα από σχόλια και διαδικτυακές κριτικές. Παρόμοια, και ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 4, ανέφερε χαρακτηριστικά για την αξιολόγηση του προσωπικού: «... Φυσικά! Πίστεψε με ο καταναλωτής είναι έτοιμος να δώσει όλη την πληροφορία... Χρησιμοποιούμε ταμπλετ με ερωτηματολόγιο, εντός του δωματίου... Επίσης, τα TIPS αποτελούν κριτήριο, για την προσωπικότητα του εργαζόμενου...».

Επίσης, στα ξενοδοχεία 5, 6 και 8, η αξιολόγηση είναι άτυπη και βασίζεται στην καθημερινή συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων. Δεν γίνεται καμιά επίσημη αξιολόγηση, γιατί θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Τέλος, οι υπεύθυνοι στα ξενοδοχεία 11 και 12 βασίζονται κυρίως στην άμεση παρατήρηση και την εμπειρική κρίση των ιδιοκτητών για την αξιολόγηση του προσωπικού τους. Στα ξενοδοχεία αυτά η έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης οφείλεται στις δυσκολίες εύρεσης προσωπικού εξαιτίας της απομακρυσμένης τοποθεσίας τους.

➤ **Ερευνητικό ερώτημα 4: Ποιες στρατηγικές και προγράμματα μπορούν να εφαρμοστούν από τα ξενοδοχεία για την ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων;**

Σχετικά με την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού και σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο **Ερώτημα 13**, διαπιστώθηκε ότι ελάχιστα ξενοδοχεία προσφέρουν οργανωμένα προγράμματα εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, το ξενοδοχείο 3, ανέφερε ότι δεν έχει ακόμα υλοποιήσει τέτοια προγράμματα, κυρίως λόγω της εποχικότητας του προσωπικού. Επίσης τονίστηκε ότι θα μπορούσε να εξεταστεί η εκπαίδευση των προϊσταμένων των τμημάτων, ώστε να μεταφέρουν τις γνώσεις τους στο υπόλοιπο προσωπικό. Παρόμοια το ξενοδοχείο 7, προσφέρει προγράμματα εκπαίδευσης, κυρίως στον τομέα της διαχείρισης επισιτιστικών υπηρεσιών (F & B management), αλλά όχι για τις ήπιες δεξιότητες, τονίζοντας ότι οι απομακρυσμένες τοποθεσίες των επαρχιακών ξενοδοχείων δυσχεραίνουν την πρόσβαση σε ποιοτικά, δια ζώσης εκπαιδευτικά προγράμματα. Το ξενοδοχείο 4, αν και έχει μια πιο δυναμική προσέγγιση, καθώς δίνει έμφαση στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων μέσω σεμιναρίων, εκθέσεων και παρουσιάσεων, δεν εφαρμόζει πρακτικές για την ανάπτυξη των soft skills των εργαζομένων. Αναφέρθηκε ότι, εάν εφαρμοζόταν κάποιου είδους εκπαίδευση, αυτή θα έπρεπε να προσαρμοστεί στις διαφορετικές γενιές και στις ξεχωριστές ανάγκες τους.

Επιπλέον, το ξενοδοχείο 10, προσφέρει κάποια σεμινάρια, αλλά όχι για τις ήπιες δεξιότητες. Η υπεύθυνη ανέφερε χαρακτηριστικά: «...Για την ανάπτυξη των soft skills όχι, αλλά κάνουμε κάποια άλλα σεμινάρια...διαδικτυακά. Θα προτιμούσαμε να κάνουμε εκπαιδευτικά προγράμματα σαν ομάδα...μέσα στο ξενοδοχείο. Αυτό θα βοηθούσε πολύ, αλλά δεν υπάρχει η δυνατότητα, γιατί είμαστε στην επαρχία...». Τέλος, υπάρχουν και τα ξενοδοχεία 1 και 9, που προσφέρουν εκπαίδευση εκτός ξενοδοχείου, μέσω ΚΕΚ. Όμως, τα προγράμματα αυτά δεν αφορούν τα soft skills, αλλά είναι επιδοτούμενα, έτσι ώστε να έχουν οι εργαζόμενοι οικονομικό κίνητρο. Αντίθετα, τα ξενοδοχεία 8 και 12, δεν προσφέρουν καθόλου εκπαίδευση στο προσωπικό τους, λόγω έλλειψης χρόνου και δυσκολίας στην εύρεση κατάλληλων σεμιναρίων ή προγραμμάτων.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις στο **Ερώτημα 14**, οι μεγαλύτερες δυσκολίες στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων του προσωπικού σχετίζονται με την περιορισμένη διαθεσιμότητα

του χρόνου (ξενοδοχεία 8, 11 και 12), αλλά και στη στάση των ίδιων των εργαζομένων. Χαρακτηριστικά ο υπεύθυνος του ξενοδοχείου 1, ανέφερε: *«Το πιο δύσκολο είναι να εντοπίσεις εάν κάποιος είναι αξιόπιστος και να τον εμπιστευτείς... Αυτό το διαπιστώνεις στην πορεία, μέσα από τη δουλειά του. Γι' αυτό υπάρχει και το αρχικό δοκιμαστικό στάδιο πριν την μόνιμη πρόσληψη»*. Ο διευθυντής του ξενοδοχείου 2, τόνισε ότι χρειάζεται μεγάλη υπομονή και επιμονή στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων του προσωπικού, γιατί δεν μπορούν να αφομοιωθούν όλα από το σύνολο των εργαζομένων και αυτό σχετίζεται κυρίως με την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου. Προς την ίδια κατεύθυνση στράφηκε και η ιδιοκτήτρια του ξενοδοχείου 6, αναφέροντας τη δυσκολία κατανόησης από ορισμένα άτομα του προσωπικού. Επίσης, η υπεύθυνη του ξενοδοχείου 3, ανέφερε ότι ορισμένοι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται τη σημασία των soft skills ή διστάζουν να μάθουν νέες δεξιότητες.

Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 5, τόνισε ότι εναλλαγή του ρυθμού εργασίας, εξαιτίας της εποχικότητας είναι ανασταλτικός παράγοντας στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων. Παρόμοια και η υπεύθυνη του ξενοδοχείου 10, ανέφερε ότι οι συχνές εναλλαγές προσωπικού καθιστούν δύσκολη την επένδυση στην εκπαίδευσή τους. Επίσης, και ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 7, ανέφερε ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι δεν είναι σταθεροί *«...Έρχονται και φεύγουν... παρόλο που προσφέρουμε μόνιμη εργασία. Παλιότερα δεν είχαμε τέτοια προβλήματα! Υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι δουλεύουν σε εμάς 20 χρόνια... από την αρχή που ξεκινήσαμε... Ίσως αυτό να έχει να κάνει με τις νεότερες γενιές...»*. Επιπλέον, σημείωσε ότι η απουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην επαρχία αποτελεί σημαντικό εμπόδιο, καθώς η εκπαίδευση από απόσταση δεν έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και χαρακτηριστικά ανέφερε: *«...Προσφέρουμε εφόσον είναι δυνατόν, κυρίως απομακρυσμένα...διαδικτυακά... με κόστος της επιχείρησης, αλλά σε γενικές γραμμές δεν είμαστε ικανοποιημένοι... θα προτιμούσα τα σεμινάρια να γίνονται στο χώρο του ξενοδοχείου...»*.

Παράλληλα, ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 4, τόνισε χαρακτηριστικά ότι *«Εάν κάποιος δεν έχει την ομαδικότητα προκαλεί σύγχυση. Γενικά, δεν έχουν τη διάθεση να μάθουν και αντιδρούν σε όλα»* και επισήμανε ότι η νέα γενιά εργαζομένων έχει διαφορετική αντίληψη της επικοινωνίας και αυτό γιατί, έχει συνηθίσει στην επικοινωνία μέσω της τεχνολογίας

και ανέφερε: «...οι πιο νέοι, φοβούνται...ντρέπονται την άμεση επικοινωνία με τους πελάτες. Έχουν συνηθίσει σε μια αλλού είδους επικοινωνία...μέσα από την τεχνολογία και τα μηνύματα...εκεί νιώθουν ασφάλεια... Μόνο πάνω στη δουλεία και την επικοινωνία με τους πελάτες θα το ξεπεράσουν...». Αυτό καθιστά την διαπροσωπική επικοινωνία των νεότερων γενιών δύσκολη και επομένως και την εκπαίδευση και εξοικείωσή τους με την άμεση εξυπηρέτηση πελατών. Τέλος, τόνισε ότι για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων θα βοηθούσαν κάποια δια ζώσης εκπαιδευτικά προγράμματα στο χώρο του ξενοδοχείου.

Όσον αφορά τη χρήση εργαλείων ή τεχνολογιών για την βελτίωση των ήπιων δεξιοτήτων, από τις απαντήσεις που πήραμε στο **Ερώτημα 15**, τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν διαθέτουν συγκεκριμένες τεχνολογικές λύσεις. Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου 4, ανέφερε ότι χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια μέσω ταμπλετ, για τη συλλογή δεδομένων από πελάτες, κάτι που βοηθάει στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Όμως, ανέφερε ότι: «...Τεχνολογικά εργαλεία για την εκπαίδευση του προσωπικού δεν χρησιμοποιούμε...η εκπαίδευση μέσω τεχνολογίας δεν έχει την αμεσότητα της διαπροσωπικής εκπαίδευσης...». Ωστόσο οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων 5, 7 και η υπεύθυνη του ξενοδοχείου 10, δήλωσαν ότι δεν εφαρμόζουν τεχνολογικά εργαλεία, παρότι θα επιθυμούσαν να το κάνουν. Χαρακτηριστικά, αναφέρθηκε : «...Δυστυχώς όχι, αλλά θα ήθελα να εμπλουτίσω την λειτουργία της επιχείρησης με τέτοια εργαλεία...» (ξενοδοχείο 5).

## 7. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, η συγκεκριμένη έρευνα έγινε για να διερευνήσει το ρόλο που διαδραματίζουν οι ήπιες δεξιότητες στην απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο και κατ' επέκταση στην επιτυχία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με ειδική αναφορά στα ξενοδοχεία 3\*, 4\* και 5\* της Ηπείρου. Συγκεκριμένα, αναδείχθηκαν τέσσερα κύρια θέματα, τα οποία απαντούν στα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα. Αυτά έχουν να κάνουν με τις πιο σημαντικές ήπιες δεξιότητες που εμφανίστηκαν ανά ξενοδοχείο, τη σημασία τους για την αποτελεσματικότητα του προσωπικού, τη συμβολή τους στην απόδοση των εργαζομένων και πως αυτή αξιολογείται από τους εργοδότες και τέλος ποιες πρακτικές και προγράμματα χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των συνεντεύξεων είναι ολοκληρωμένα, αποκαλύπτοντας ότι τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με τους κύριους στόχους αυτής της έρευνας.

Οι βασικές ήπιες δεξιότητες που εντοπίστηκαν από τους ερωτώμενους, διέφεραν ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου και τις στρατηγικές του λειτουργίες. Πρόκειται κυρίως για οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, σε αστικές, ορεινές και παραθαλάσσιες τοποθεσίες, με την πελατεία τους να εξαρτάται άμεσα από τον τόπο δραστηριοποίησής τους. Αυτή, η διαφοροποίηση απαιτεί σωστή διαχείριση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, με αποτέλεσμα να υπάρχει διακύμανση σε μόνιμο και εποχικό προσωπικό, κάτι που συνάδει και με τη βιβλιογραφία (Aznar, 2024). Έτσι, λοιπόν στα ξενοδοχεία 3 αστέρων δόθηκε έμφαση στο σεβασμό των αξιών του εργασιακού περιβάλλοντος, τη διαχείριση χρόνου, την προθυμία για αυτοβελτίωση, την επικοινωνία και την ομαδική εργασία. Ιδιότητες αυτές, κρίθηκαν σημαντικές για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και κατ' επέκταση την εξασφάλιση τόσο της ικανοποίησης των εργαζομένων όσο και της θετικής εμπειρίας των πελατών (Farmaki, et al., 2022).

Παρόμοια, στα ξενοδοχεία 4 αστέρων οι βασικές δεξιότητες περιλάμβαναν την επικοινωνία, την ευγένεια, την πρωτοβουλία, την ικανότητα δημιουργίας σχέσεων, την αυτοβελτίωση, την επίλυση προβλημάτων και τον σεβασμό στις εργασιακές αξίες. Επίσης, επισημάνθηκε η διαφοροποίηση στη σημασία των δεξιοτήτων ανάλογα με τις γενιές

*Διπλωματική Εργασία*

Generation Z και Millennials και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, φαινόμενο που εντοπίζεται και στη βιβλιογραφία (Deloitte, 2020). Στα ξενοδοχεία 5 αστέρων η έμφαση δόθηκε στην ευγένεια, την κριτική σκέψη, την πρωτοβουλία, τη συνεργασία, την ενσυναίσθηση, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, τη διαχείριση χρόνου και κρίσεων. Αυτές οι δεξιότητες θεωρήθηκαν πολύ σημαντικές για την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών και την εξασφάλιση της μέγιστης ικανοποίησής τους. Όπως προκύπτει και από τη βιβλιογραφία (Sisson & Adams, 2013), η ικανότητα αντιμετώπισης κρίσεων και η εκδήλωση συναισθηματικής νοημοσύνης αναφέρθηκαν από τους ερωτώμενους, ως δεξιότητες που αφορούν και είναι απαραίτητες στα ανώτερα στελέχη. Επισημάνθηκαν επίσης και διάφορα παραδείγματα, όπου οι εργαζόμενοι, κυρίως του τμήματος της υποδοχής, διαχειρίστηκαν αποτελεσματικά παράπονα πελατών, αλλά και δύσκολες καταστάσεις. Χρησιμοποίησαν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες, την ενσυναίσθηση και κυρίως την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, αποκαλύπτοντας έτσι, τη σημασία των δεξιοτήτων αυτών στη διατήρηση της ικανοποίησης και πίστης των πελατών, γεγονός που εντοπίζεται συχνά στη βιβλιογραφία (Oliveira & Brandao, 2023).

Η καθημερινή εφαρμογή των ήπιων δεξιοτήτων στην εργασία, έχει διαπιστωθεί από όλα τα στελέχη, ως βασικός παράγοντας για την απόδοση των εργαζομένων. Η άποψη αυτή έρχεται σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία (Weber, et al., 2019) και έτσι, οι ήπιες δεξιότητες αναδείχθηκαν ως σημαντικοί παράγοντες που βελτιώνουν τις καθημερινές λειτουργίες των εργαζομένων. Δημιουργείται λοιπόν, ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, βελτιώνοντας τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τους πελάτες. Το προσωπικό με ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες δημιουργεί μια φιλόξενη ατμόσφαιρα, που με τη σειρά της έχει θετικό αντίκτυπο στην εμπειρία των πελατών (Hess & Bacigalupo, 2011).

Η αποτελεσματική ικανότητα διαχείρισης χρόνου, η συνεργασία και η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέθηκαν επίσης με υψηλά επίπεδα απόδοσης, κάτι που αποδεικνύεται και από τα θεωρητικά ευρήματα (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Γενικότερα, βρέθηκε και ταυτίστηκε με τη βιβλιογραφία (Sonnentag & Frese, 2002), ότι οι ήπιες δεξιότητες παίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στην άμεση όσο και στη μακροπρόθεσμη απόδοση των εργαζομένων. Οι δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η ευγένεια και η ομαδικότητα είναι απαραίτητες για την καθημερινή λειτουργία και την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών.

Μακροπρόθεσμα, δεξιότητες όπως η αυτοβελτίωση, ο επαγγελματισμός και η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλουν στη συνεχή ανάπτυξη και επιτυχία των εργαζομένων και της επιχείρησης.

Διαπιστώθηκε επίσης, ότι τα ξενοδοχεία δεν διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια οι πρακτικές δεν εφαρμόζονται συστηματικά, όπως ορίζεται από τη θεωρία (Madera, et.al, 2017). Αντίθετα, οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες αναλαμβάνουν συχνά το ρόλο της διαχείρισης και εκπαίδευσης του προσωπικού, ευθυγραμμίζοντας έτσι το ανθρώπινο δυναμικό με τη φιλοσοφία του ξενοδοχείου. Επιπλέον, παρατηρήθηκαν και περιπτώσεις, όπου εκτός από τους διευθυντές, οι υπεύθυνοι τμημάτων αναλάμβαναν και τα καθήκοντα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Ακολούθως, τα επίπεδα επαγγελματικής εμπειρίας και εκπαίδευσης των στελεχών διαφέρουν. Οι περισσότεροι, αν και διαθέτουν εκτεταμένη εμπειρία στον τομέα του τουρισμού, οι εκπαιδευτικές τους καταβολές δεν περιλαμβάνουν εξειδικευμένες τουριστικές σπουδές. Αυτό αντικατοπτρίζει μια ευρύτερη τάση στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η πρακτική εμπειρία υπερισχύει της επίσημης εκπαίδευσης (Deloitte, 2020).

Η έρευνα αποκάλυψε ότι η διαδικασία πρόσληψης διέφερε τονίζοντας διαφορετικές προτεραιότητες στην αξιολόγηση και εκτίμηση των ήπιων δεξιοτήτων. Κάποια ξενοδοχεία βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους, όπως η εξέταση βιογραφικών και οι συνεντεύξεις, ενώ άλλα εφαρμόζουν δοκιμαστικές περιόδους για να παρατηρήσουν τους υποψηφίους σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Η τελευταία προσέγγιση επιτρέπει μια πιο πρακτική αξιολόγηση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των υποψηφίων και της προσαρμογής τους στο περιβάλλον του ξενοδοχείου. Αυτή η πρακτική, μπορεί να είναι αποτελεσματική για την απομάκρυνση των ακατάλληλων υποψηφίων, αλλά στερείται δομημένης μεθόδου, για τον εντοπισμό και την καλλιέργεια των κατάλληλων ταλέντων, όπως ορίζεται στη βιβλιογραφία (Gallardo-Gallardo, et al., 2013). Από την άλλη, σύμφωνα με τη θεωρία (Ashton & Morton, 2005), τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων ακολουθούν πιο πολυεπίπεδες διαδικασίες πρόσληψης, διασφαλίζοντας ότι οι υποψήφιοι αξιολογούνται σε βάθος, πριν γίνουν μέλη της ομάδας.

Παρά την διαπιστωμένη σημασία των ήπιων δεξιοτήτων η έρευνα έδειξε ότι η συστηματική αξιολόγησή τους απουσιάζει από τα περισσότερα ξενοδοχεία.

Παρατηρήθηκε ότι, η διαδικασία της αξιολόγησης των ήπιων δεξιοτήτων του προσωπικού ήταν άτυπη και βασίζονταν στις καθημερινές παρατηρήσεις και την εμπειρική κρίση των στελεχών. Ωστόσο, κάποια ξενοδοχεία ενσωμάτωσαν στη διαδικασία αξιολόγησης σχόλια από κριτικές πελατών και διαδικτυακές αξιολογήσεις. Διαπιστώθηκαν επίσης και περιπτώσεις επιβράβευσης εργαζομένων, οι οποίες ήταν κυρίως ηθικής φύσεως και όχι οικονομικής. Ελάχιστες περιπτώσεις βρέθηκαν, οι οποίες όμως συμβαδίζουν με τη βιβλιογραφία (Bolander, et al., 2017), όπου οι εργαζόμενοι επιβραβεύονταν οικονομικά και αυτό αποτελούσε ισχυρό κίνητρο για εργασιακή δέσμευση και αντιμετώπιση του προβλήματος της υψηλής εναλλαγής των εργαζομένων.

Επιπλέον, μέσα από την έρευνα, εξετάστηκαν οι στρατηγικές και τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία για την ενίσχυση των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι, κανένα ξενοδοχείο δεν προσφέρει οργανωμένα προγράμματα εκπαίδευσης ειδικά προσανατολισμένα στις ήπιες δεξιότητες. Κυρίως, προσφέρονται, όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία (Machado, 2018), διαδικτυακά σεμινάρια και εκπαίδευση εκτός ξενοδοχείου, μέσω ΚΕΚ αλλά σε άλλους τομείς. Επιπλέον, προέκυψαν και περιορισμοί, όπως η έλλειψη χρόνου, η εποχικότητα της απασχόλησης, η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εργαζόμενους και η απουσία προσβάσιμων εκπαιδευτικών πόρων σε ορεινές περιοχές, τα οποία αναφέρθηκαν ως κύρια εμπόδια για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών.

Παρ όλα αυτά, υπήρχαν ορισμένα ξενοδοχεία που υιοθέτησαν δημιουργικές προσεγγίσεις, όπως, εσωτερικά meeting που διοργανώνονταν από τους ιδιοκτήτες- διευθυντές, με σκοπό να διευκολυνθούν και να ξεπεραστούν οι όποιες προκλήσεις. Τα περισσότερα στελέχη εξέφρασαν την επιθυμία να προσφέρουν στο προσωπικό, δια ζώσης προγράμματα εκπαίδευσης, δηλαδή μέσα στο χώρο του ξενοδοχείου. Αυτά προτιμώνται από την πλειοψηφία των στελεχών, σε σχέση με τα εξ' αποστάσεως, γιατί θεωρούνται πιο αποτελεσματικά στο κομμάτι της διαπροσωπικής επικοινωνίας, όπου η τεχνολογία δεν μπορεί να το καταφέρει. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από τη βιβλιογραφία (Crist, 2024). Επίσης βρέθηκε ότι, η χρήση της τεχνολογίας για την εκπαίδευση των ήπιων δεξιοτήτων ήταν ελάχιστη, με τα περισσότερα ξενοδοχεία να βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης, όπως εφαρμόζεται σε ένα μέρος της βιβλιογραφίας (Machado, 2018). Τέλος, παρατηρήθηκε από ορισμένα στελέχη και η μελλοντική πιθανότητα ενσωμάτωσης

τεχνολογικών λύσεων στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων, όπως διαδικτυακά μαθήματα και διαδραστικές εκπαιδευτικές ενότητες, ενισχύοντας μια κουλτούρα εκπαίδευσης (Bolander, Werr & Asplund, 2017).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι, η απουσία επίσημων συστημάτων αξιολόγησης και εκπαίδευσης αναδεικνύει ένα κενό, που θα μπορούσε σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Madera, Dawson, Guchait, & Amanda, 2017), να καλυφθεί από συστηματικές πρακτικές HRM. Για να μπορέσουν, με τον τρόπο αυτό, να αναπτυχθούν και να αναγνωριστούν οι ήπιες δεξιότητες στον ξενοδοχειακό κλάδο, προτείνονται τα παρακάτω:

- Καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας, η οποία να εκτιμά τις ήπιες δεξιότητες και κυρίως την επικοινωνία, την ομαδικότητα, την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων και την ενσυναίσθηση, ως βασικές και απαραίτητες, για την επιτυχία των ξενοδοχείων στη σύγχρονη εποχή.
- Βελτίωση των στρατηγικών πρόσληψης και εφαρμογή δομημένων αξιολογήσεων των ήπιων δεξιοτήτων.
- Αξιολόγηση της απόδοσης των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων και οικονομική επιβράβευσή τους, σε περιπτώσεις υψηλών επιδόσεων, με σκοπό την εργασιακή δέσμευση.
- Επένδυση στην ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων του προσωπικού, μέσω της εκπαίδευσης και ενσωμάτωσης τεχνολογικών λύσεων.

Τέλος, κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης έρευνας προέκυψαν διάφοροι περιορισμοί, οι οποίοι θα πρέπει να αναφερθούν.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στον αριθμό των ξενοδοχείων, η έρευνα είχε έναν περιορισμένο αριθμό. Το γεγονός αυτό, ίσως να απαιτεί μια περαιτέρω μελέτη, η οποία θα περιελάμβανε ένα μεγαλύτερο δείγμα, τόσο εντός της περιφέρειας Ηπείρου όσο και εκτός αυτής. Με σκοπό να εντοπιστούν πιθανές διαφορές στο ρόλο που διαδραματίζουν οι δεξιότητες αυτές στην εργασιακή απόδοση και ανάπτυξη ανά περιφέρεια.

Επιπλέον, θα μπορούσε η έρευνα να διεξαχθεί και σε μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες, για να διερευνηθεί εάν έχουν δομημένο τμήμα HR, το οποίο να εφαρμόζει συστηματικά πρακτικές HRM. Έτσι, θα μπορέσουν να εξαχθούν πιο ασφαλή συμπεράσματα, σχετικά

με την πολιτική που ακολουθείται στην αξιολόγηση και ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η έρευνα αυτή ανέδειξε συγκεκριμένες ήπιες δεξιότητες, οι οποίες συμβάλλουν στην εργασιακή απόδοση. Μελλοντικά θα μπορούσαν να διερευνηθούν και άλλοι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζονται από τις ήπιες δεξιότητες των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα η ποιότητα των υπηρεσιών.

Επίσης, θα μπορούσε να διεξαχθεί και μια έρευνα, η οποία να μελετά τις ήπιες δεξιότητες των στελεχών του ξενοδοχειακού κλάδου, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, για την ευρύτερη κατανόηση του θέματος.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

- Deloitte, (2020). Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΣΕΒ. Το μέλλον της εργασίας. Ανακτήθηκε 01 Δεκεμβρίου, 2024, από [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/human-capital/gr\\_SEV\\_Deloitte\\_Future\\_of\\_work\\_noexp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/human-capital/gr_SEV_Deloitte_Future_of_work_noexp.pdf)
- Durberry, R. (2020). *Μέθοδοι έρευνας για φοιτητές του τομέα του Τουρισμού*. (μτφ. Α. Σακοδήμος, επιμ. Γ. Αγιομυργιανάκης & Α. Μενεγάκη ). Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (2019). *Εισαγωγή στον τουρισμό. Αρχές και πρακτικές*. Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD.
- ICAP CRIF, (2024). Οι Κορυφαίοι κλάδοι στην Ελλάδα 2024, (15η έκδοση). ICAP CRIF A.E Publishing. Ανακτήθηκε 18 Νοεμβρίου, 2024, απο <https://dir.icapcrif.com/mailimages/flipbooks/LS/2024/index.html>
- Ίκκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2024). Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2023. Ανακτήθηκε 29 Οκτωβρίου, 2024, από [https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/04/23\\_04\\_Tourism\\_and\\_Greek\\_Economy\\_2019-2023.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/04/23_04_Tourism_and_Greek_Economy_2019-2023.pdf)
- Ίκκος, Α., Ρασούλη, Γ., & Καραγκούννη, Α. (2021). Ο τουρισμός το 2040. Κύριες τάσεις που διαμορφώνουν το μονοπάτι του ταξιδιού στον τουρισμό. Ανακτήθηκε 31 Οκτωβρίου, 2024, από [https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/%CE%A3%CE%95%CE%A4%CE%95\\_%CE%9F\\_%CF%84\\_%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82\\_%CF%84%CE%BF\\_2040-l.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/%CE%A3%CE%95%CE%A4%CE%95_%CE%9F_%CF%84_%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CF%84%CE%BF_2040-l.pdf)
- ΙΝΣΕΤΕ, (2021). Ελληνικός Τουρισμός 2030 - Σχέδια Δράσης. Περιφέρεια Ηπείρου. Ανακτήθηκε 18 Ιανουαρίου, 2025, από <https://insete.gr/greektourism2030/perifereia-ipeirou/>
- ΙΝΣΕΤΕ, (2023). Οι ανάγκες επαγγελματικής κατάρτισης (reskilling/upskilling) του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό. Ανακτήθηκε 5 Ιανουαρίου, 2025, από

[https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23\\_03-Tourism\\_Training\\_Upskilling-Reskilling.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23_03-Tourism_Training_Upskilling-Reskilling.pdf)

- Τσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-473>
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., & Baloglu, S. (2019). *Μάρκετινγκ Τουρισμού και Φιλοξενίας*. Κύπρος: Broken Hill Publishers LTD.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Λαγός, Δ. (2018). *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΕΑΒ.
- Mason, J. (2009). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. (8η εκδ.) ( μτφ. Ε. Δημητριάδου, επιμ. Ν. Κυριαζή ). Αθήνα: Πεδίο.
- Μουζά – Λαζαρίδη, Α.-Μ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ‘Ζυγός’
- Μυλωνόπουλος, Δ. (2021). *Τουριστικό Δίκαιο*, (3<sup>η</sup> έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΕΤΕ.
- Τσάρτας, Π., Ζαγκότση, Σ., & Κυριακάκη, Α. (2020). *Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Χυτήρης, Λ., & Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.
- Ανακτήθηκε 19 Οκτωβρίου, 2024, από [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/3/00\\_master\\_document-KOY.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/3/00_master_document-KOY.pdf)

## Ξενόγλωσση

- Andresen, M. (2015). Assessing the Added Value of Human Resource Management Practices. In: Andresen, M., Nowak, C. (eds) *Human Resource Management Practices*.

- Management for Professionals. Springer, Cham, Doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08186-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08186-1_1)
- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. Doi: <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Aznar, P. (2024). The moderating effect of seasonality in the hotel industry. does market concentration favour tacit collusion? *European Journal of Tourism Research*, 37, 1-15. Doi: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v37i.3515>
- Balcar, J. (2014). Soft skills and their wage returns: Overview of empirical literature. *Review of Economic Perspectives*, 14(1), 3-15. Doi: <https://doi.org/10.2478/revecp-2014-0001>
- Batinic, I. (2015). Organization of Business in Hotel Housekeeping. *Journal of Process Management and New Technologies*, 3 (1), 51 – 54, Ανακτήθηκε 23 Νοεμβρίου, 2024, από <https://doaj.org/article/076dab1195574958b5ac0309b28412e4>
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: A framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551. Doi: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2016-0037>
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A Balanced Approach*. 2nd Edition. Publisher: Tata McGraw-Hill. Ανακτήθηκε 24 Νοεμβρίου, 2024, από [https://www.researchgate.net/publication/261214120\\_Strategic\\_human\\_resource\\_management\\_A\\_Balanced\\_Approach\\_2nd\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/261214120_Strategic_human_resource_management_A_Balanced_Approach_2nd_Edition)
- Buckingham, M. (2022). Designing work that people love. *Harvard Business Review* (May - June). Ανακτήθηκε 11 Δεκεμβρίου, 2024, από <https://hbr.org/2022/05/designing-work-that-people-love>
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., Pulakos, E. D., Borman, W. C., Felker, D. B., De Vera, M. V., & Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 277. Ανακτήθηκε 25 Ιανουαρίου, 2025, από

<https://proxy.eap.gr/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/development-multiple-job-performance-measures/docview/220133503/se-2>

- Carlisle, S., Stanislav, I. & Espeso-Molinero, P. (2023). Delivering the European Skills Agenda: the importance of social skills for a sustainable tourism and hospitality industry. *Tourism & Management Studies*, 19 (3). <https://doi.org/10.18089/tms.2023.190302>
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and validation of a self-reported measure of job performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279-307. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>
- Cedefop, (2024). European Skills Index 2024. Technical Report. Ανακτήθηκε 28 Δεκεμβρίου, 2024, από [https://www.cedefop.europa.eu/files/esi\\_technical\\_report\\_2024.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/esi_technical_report_2024.pdf)
- Chang, S. (2018). Experience economy in hospitality and tourism: Gain and loss values for service and experience. *Tourism Management*, 64, 55-63. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.08.004>
- Chantal Joie-La Marle, Parmentier, F., Weiss, P., Storme, M., Lubart, T., & Borteyrou, X. (2023). Effects of a new soft skills metacognition training program on self-efficacy and adaptive performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 202. Doi: <https://doi.org/10.3390/bs13030202>
- Chatman, J., Caldwell, D., O'Reilly, C. and Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: how the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808. <https://www.jstor.org/stable/26610930>
- Cimatti, B. (2016). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and their role for the quality of Organizations and Enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97-130. Doi: <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- Colledani, D., Robusto, E., & Anselmi, P. (2024). Assessing key soft skills in organizational contexts: development and validation of the multiple soft skills assessment tool. *Journal volume & issue (15)*. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1405822>

- Coyne, I.T. (1997), Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26: 623-630. <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x>
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264. <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1177/0011000006287390>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into Practice*, 39(3), 124. Retrieved from <https://proxy.eap.gr/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/determining-validity-qualitative-inquiry/docview/218779368/se-2>
- Crist, C. (2024). Soft skills lead to faster promotions, LinkedIn data shows. *Education Dive*, Ανακτήθηκε 11 Ιανουαρίου, 2025, από <https://proxy.eap.gr/login?url=https://www.proquest.com/trade-journals/soft-skills-lead-faster-promotions-linkedin-data/docview/2940511456/se-2>
- Deale, C. S., & Lee, S. H. (2019). An Exploratory Study of Hospitality and Tourism Stakeholders' Perceptions of Professional Etiquette. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 33(1), 43–56. <https://doi.org/10.1080/10963758.2019.1654891>
- Dermol, V., & Cater, T. (2013). The influence of training and training transfer factors on organisational learning and performance. *Personnel Review*, 42(3), 324-348. Doi: <https://doi.org/10.1108/00483481311320435>
- Deshpande, S., & Munshi, M. M. (2020). The impact of soft skills training on the behavior and work performance of employees in service organizations. *IUP Journal of Soft Skills*, 14(1), 7-25. Retrieved from <https://proxy.eap.gr/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-soft-skills-training-on-behavior-work/docview/2425833613/se-2>
- Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., Dragan, D. & Sevarac, Z. (2018). Metrics for Students' Soft Skills. *Applied Measurement in*

*Education*, 31(4), 283–296. <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1080/08957347.2018.1495212>

Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. [Factors affecting employee performance] *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

European Commission: Joint Research Centre, Smullenbroek, O. & Ravanos, P. (2024). *JRC Statistical Audit of the 2024 European Skills Index*, Publications Office of the European Union: Luxembourg. Ανακτήθηκε 30 Δεκεμβρίου, 2024, από <https://data.europa.eu/doi/10.2760/134856>

European e-Competence Framework 3.0, (2014). A common European Framework for ICT Professionals in all industry sectors. Ανακτήθηκε 28 Δεκεμβρίου, 2024, από [https://www.aicanet.it/documents/10776/141330/European-e-Competence-Framework-3.0\\_CEN\\_CWA\\_16234-1\\_2014.pdf/408848f2-a045-4c88-999f-1d7280d12ee8](https://www.aicanet.it/documents/10776/141330/European-e-Competence-Framework-3.0_CEN_CWA_16234-1_2014.pdf/408848f2-a045-4c88-999f-1d7280d12ee8)

European Parliament (2021). MEPs want a safer and more sustainable tourism After Covid. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου, 2024, από [https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2021/3/story/20210311STO99736/20210311STO99736\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/pdfs/news/expert/2021/3/story/20210311STO99736/20210311STO99736_en.pdf)

Farmaki, A., Pappas, N., Kvasova, O. & Stergiou, D. (2022). Hotel CSR and Job Satisfaction: A Chaordic Perspective. *Tourism Management*, 91, 1-14. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104526>

Febrianita, R., & Hardjati, S. (2019). The power of interpersonal communication skills in enhancing service provision. *Journal of Social Science Research*, 14, 3192-3199. <https://doi.org/10.24297/jssr.v14i0.8150>

Feng, T., Wang, D. & Prajogo, D. (2014). Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, 43, 126–135. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.007>

- Fotaki, M. & Pullen, A. (2019). (eds.), *Diversity, Affect and Embodiment in Organizing*, Publishing: Palgrave Macmillan. Ανακτήθηκε 6 Ιανουαρίου, 2025, από [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98917-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98917-4_1)
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Ghadiri, A., Habermacher, A., & Peters, T. (2012). *Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders*. Publisher: Springer. Ανακτήθηκε 08 Δεκεμβρίου, 2024, από <https://link-springer-com.proxy.eap.gr/book/10.1007/978-3-642-30165-0>
- Giannotti, F. (2019). Boost your social and emotional intelligence skills profile. EHL Insights. Ανακτήθηκε 6 Ιανουαρίου, 2025, από <https://hospitalityinsights.ehl.edu/boosting-emotional-social-intelligence-skills>
- Gibb, J. (2004). *Generic Skills in Vocational Education and Training: Research Readings*. National Centre for Vocational Education Research. Ανακτήθηκε 11 Ιανουαρίου, 2024, από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED493988.pdf>
- Grant, A. & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, pp.3-34. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Goyal, N. (2024). Role of E-Learning in Boosting Learner Competency in Developing Countries. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 9 (11), , Ανακτήθηκε 11 Ιανουαρίου, 2025, από [https://ijsser.org/2024files/ijsser\\_09\\_341.pdf](https://ijsser.org/2024files/ijsser_09_341.pdf)
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 29(5), 799-814. Doi: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15/>
- Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49(5), 710-721. Doi: <https://doi.org/10.1108/00251741111130805>

- Hoo, W. C., Qi, Z., Wolor, C. W., Ismail, M., & Prompanyo, M. (2024). Relationship of Communication, Negotiation and Leadership on the Employee Performance for Sustainable Growth in Hotels. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 4(3), Doi: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v4.n03.pe01639>
- Horng, J.-S., Hsu, H. & Tsai, C.-Y. (2018). An assessment model of corporate social responsibility practice in the tourism industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1085-1104. Doi: <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1388384>
- Huertas-Valdivia, I. (2021). Role-playing a staffing process: Experiential learning with undergraduate tourism students. *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 29. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100334>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. Doi: <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Isaac, O., Abdullah, Z., Ramayah, T., & Mutahar, A. M. (2017). Internet usage, user satisfaction, task-technology fit, and performance impact among public sector employees in Yemen. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 34(3), 210-241. Ανακτήθηκε 11 Δεκεμβρίου, 2024, από <https://proxy.eap.gr/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/internet-usage-user-satisfaction-task-technology/docview/1898623059/se-2>
- Islami, X., Muloalli, E. and Mustafa, N. (2018). Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), pp.94-108. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Javidmehr, M., & Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(3), 286-302. Doi: <https://doi.org/10.19236/IJOL.2015.03.06>
- Johnson, R.D., Stone, D.L. & Lukaszewski, K.M. (2021), The benefits of eHRM and AI for talent acquisition, *Journal of Tourism Futures*, 7 (1), 40-52. Doi: <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013>

- Kasa, M., Kho, J., Yong, D., Hussain, K., & Lau, P. (2020). Competently skilled human capital through education for the hospitality and tourism industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(2), 175-184. Doi: <https://doi.org/10.1108/WHATT-12-2019-0081>
- Kamin, M. (2013). *Soft Skills Revolution: A Guide for Connecting with Compassion for Trainers, Teams, and Leaders*, Publisher: Center for Creative Leadership, ProQuest Ebook Central, Ανακτήθηκε 2 Ιανουαρίου, 2025, από <http://ebookcentral.proquest.com/lib/eapgr/detail.action?docID=821796>
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). *A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Ανακτήθηκε 2 Ιανουαρίου, 2025, από [https://www.researchgate.net/publication/232580888\\_A\\_multilevel\\_approach\\_to\\_theory\\_and\\_research\\_in\\_organizations\\_Contextual\\_temporal\\_and\\_emergent\\_processes](https://www.researchgate.net/publication/232580888_A_multilevel_approach_to_theory_and_research_in_organizations_Contextual_temporal_and_emergent_processes)
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-407. Doi: [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3)
- Losekoot, E., Lasten, E., Lawson, A., & Chen, B. (2018). The development of soft skills during internships: The hospitality student's voice. *Research in Hospitality Management*, 8(2), 155–159. <https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1553386>
- Machado, C. (2018). Training and Development of Human Resources: A Brief Contribution to a Better Understanding of Its Relevance. In: Machado, C., Davim, J. (eds) *Organizational Behaviour and Human Resource Management*. Management and Industrial Engineering. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2_8)
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Amanda, M. B. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary*

*Hospitality Management*, 29(1), 48-67. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>

Mai, N.-K., & Ung, T.-L. (2020). Influence of work-related stress on employee motivation, job satisfaction and employee loyalty in hospitality industry. *Management Science Letters*. Doi:[10.5267/j.msl.2020.6.010](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.010)

Magalhães, C., Araújo, A., & Andrés Marques, I. (2022). Hotel workers' perceptions on soft and hard skills in Porto, Portugal. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(1), 49–70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2126956>

Martin, J. (2018). Skills for the 21st century: Findings and policy lessons from the OCED survey of adult skills. OECD Education Working Paper No. 166. Ανακτήθηκε 20 Οκτωβρίου, 2024, από [https://one.oecd.org/document/EDU/WKP\(2018\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/EDU/WKP(2018)2/en/pdf)

Marin, D., Paraschiv, E., Radu, A. & Barbu, A. (2022). The impact of service variability on customer satisfaction. *FAIMA Business & Management Journal*, 10(1), 5-18. Ανακτήθηκε 23 Νοεμβρίου, 2024, από <https://proxy.eap.gr/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-service-variability-on-customer/docview/2657435746/se-2>

Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing (Pre-1986)*, 41(000001), 77. Ανακτήθηκε 28 Ιανουαρίου, 2025, από <https://proxy.eap.gr/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-performance-analysis/docview/209273927/se-2>

McGinley, S., Wei, W., Zhang, L., & Zheng, Y. (2021). The State of Qualitative Research in Hospitality: A 5-Year Review 2014 to 2019. *Cornell Hospitality Quarterly*, 62(1), 8-20. Doi: <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1177/1938965520940294>

Mishar, R., & Bangun, Y-R. (2014). Create the EQ Modelling Instrument Based on Goleman and Bar-On Models and Psychological Defense Mechanisms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 394-406. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.446>

- Morgeson, F. P. , Delaney-Klinger, K. & Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 399-406. <https://oce-ovid-com.proxy.eap.gr/article/00004565-200503000-00016/HTML>
- Mulholland, J., & Wallace, J. (2003). Strength, Sharing and Service: Restorying and the Legitimation of Research Texts. *British Educational Research Journal*, 29(1), 5–23. <http://www.jstor.org/stable/1501536>
- NTG Skills Alliance (2019). Desk Research Summary on the Future of Digital, Green and Social Skills in Tourism. Ανακτήθηκε 6 Ιανουαρίου, 2025, από [https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2019/03/NTG\\_Desk\\_Research\\_Summary\\_January\\_2019.pdf](https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2019/03/NTG_Desk_Research_Summary_January_2019.pdf)
- O'Donovan, D. (2018). Diversity and Inclusion in the Workplace. In: Machado, C., Davim, J. (eds) *Organizational Behaviour and Human Resource Management. Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-66864-2_4)
- OECD, (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>.
- Okumus, F., Altinay, L., Chatkoth, P. & Koseoglu, M. (2020). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, (2nd edition). London and New York: Routledge.
- Oliveira, M., & Brandao, F. (2023). The Intangibility and Tangibility in Hospitality Management: The Customer Perspective, 497–508. In: Abreu, A., Carvalho, J.V., Liberato, D. & Galdames, I.S. (eds) *Advances in Tourism, Technology and Systems. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 340, Springer, Singapore. [https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1007/978-981-19-9960-4\\_43](https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1007/978-981-19-9960-4_43)
- Pulakos, E. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. (eds), Wiley Online Library, DOI:10.1002/9781444308747. <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.eap.gr/doi/book/10.1002/9781444308747>

- Rohlíková, L., Fiala, J., H án, J., Husák, J., Chadt, K., Chalupa, Š., & Visvizi, A. (2022). Innovating in the tourism industry through virtual reality (VR) and education in the hotel business: VR-enhanced three-phase future hotel staff training. *International Journal of Smart Education and Urban Society*, 13(1), 1-12. Doi: <https://doi.org/10.4018/IJSEUS.309955>
- Ronald, A. N. (2006). *Handbook of marketing research methodologies for hospitality and tourism*. New York: The Haworth Hospitality & Tourism Press. 368.
- Sahoo, K. K., Sahoo, C. K., & Tripathy, S. K. (2017). Outcomes of training and development measures in public sector banks of india: An overview. *Productivity*, 57(4), 401-409. Retrieved from <https://proxy.eap.gr/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/outcomes-training-development-measures-public/docview/1888693516/se-2>
- Shakir, R. (2009). Soft skills at the Malaysian institutes of higher learning. *Asia Pacific Education Review*, 10(3), 309–315. Doi: <https://doi.org/10.1007/s12564-009-9038-8>
- Silva, S., Aires, C., Silva, C., & Melo, A. (2019). *ICT skills in hospitality*. Reading: Academic Conferences International Limited. Ανακτήθηκε 4 Ιανουαρίου, 2025, από <https://proxy.eap.gr/login?url=https://www.proquest.com/conference-papers-proceedings/ict-skills-hospitality/docview/2288609559/se-2>
- Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131–145. Doi: <https://doi.org/10.1080/10963758.2013.826975>
- SOEG JOBS, (2022). How to Use Self-Assessment Tools for Hospitality Career Growth. Ανακτήθηκε 4 Ιανουαρίου, 2025, από <https://www.soegjobs.com/how-use-self-assessment-tools-hospitality-career-growth/>
- Sonnentag, S. and Frese, M. (2002). Performance concepts. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp.3-25). West Sussex: Wiley.

- Stavrinoudis, Th. & Psimoulis, M. (2017). How do education and training policies determine customer satisfaction and hotels' performance? *European Journal of Tourism Research*, 17, 176-189. Doi: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v17i.301>
- Steponavičius, M., Gress-Wright, C., & Linzarini, A. (2023). Social and emotional skills: Latest evidence on teachability and impact on life outcomes OECD Education Working Paper No. 304. OECD. Ανακτήθηκε 5 Ιανουαρίου, 2025, από [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/social-and-emotional-skills\\_9a01e852/ba34f086-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/11/social-and-emotional-skills_9a01e852/ba34f086-en.pdf)
- Strietska-Ilina, O. & Tessaring, M. (2005). Trends and skill needs in tourism. Cedefop. Ανακτήθηκε 6 Ιανουαρίου, 2025, από [https://www.cedefop.europa.eu/files/5161\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5161_en.pdf)
- Suebongsuawan, W., & Nomnian, S. (2020). Thai hotel undergraduate interns' awareness and attitudes towards English as a lingua franca. *Indonesian Journal of Applied Linguistics*, 9(3), 704–716. doi: <https://doi.org/10.17509/ijal.v9i3.23221>
- Tanković, A. Č., Vitezić, V., & Kraljić, V. (2023). Employee communication and soft skills influencing tourists' satisfaction. *European Journal of Tourism Research*, 34, 1-19. Doi: <https://doi.org/10.54055/ejtr.v34i.2967>
- Tonhäuser, C., & Seeber, S. (2015). Assessing the Return on Investments in Human Resource Development. In: Andresen, M., Nowak, C. (eds) *Human Resource Management Practices*. Management for Professionals. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-08186-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-08186-1_5)
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J-C., & Sánchez-Apellániz, M. (2016). To what extent does human capital diversity moderate the relationship between HRM practices and organizational performance: Evidence from Spanish firms. *Tourism & Management Studies*, 12(1), 181 – 187. Doi: <https://doi.org/10.18089/tms.2016.12119>
- UN & UNWTO, (2010). International Recommendations for Tourism Statistics 2008. Ανακτήθηκε 27 Οκτωβρίου, 2024, από [https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM\\_83rev1e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf)

UNWTO, (2024a). Glossary of tourism terms. Ανακτήθηκε 27 Οκτωβρίου, 2024, από <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

UNWTO, (2024b). International Tourism and Covid-19 Ανακτήθηκε 31 Οκτωβρίου, 2024, από <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>

Varra, L., Scioni, M., Grassini, L. & Giusti, A. (2021). Job requirements in the hospitality industry: Technical or general skills? The dilemma for academic education. *European Journal of Tourism Research* 29, 2915  
<https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/2442/503>

Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J. (Jay), & Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313–332. Doi: <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.790245>

Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A., & Rivera, D. (2009). An Exploratory Study Identifying Soft Skill Competencies in Entry-Level Managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353-361. <https://doi-org.proxy.eap.gr/10.1057/thr.2009.22>

Weber, M. R., Lee, J. (Jay), & Crawford, A. (2019). A suggested best practices for enhancing performance of soft skills with entry-level hospitality managers. *Anatolia*, 31(1), 76–87. Doi: <https://doi.org/10.1080/13032917.2019.1703770>

World Economic Forum (2020). The future of jobs report 2020. Ανακτήθηκε 24 Νοεμβρίου, 2024, από [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Ανακτήθηκε 30 Δεκεμβρίου, 2024, από <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Wörndl, W., Koo, C., & Stienmetz, J.L. (eds) *Information and Communication Technologies in Tourism 2021*. Springer. Doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-65785-7_1)

WTTC, (2024). Economic Impact Research. Ανακτήθηκε 27 Οκτωβρίου, 2024, από <https://wttc.org/research/economic-impact>

## Διαδικτυακοί Ιστότοποι

<https://www.arca24.com/en/softskilllab-soft-skills-assessment/>

<https://www.grhotels.gr/>

<https://insete.gr/%ce%b5%ce%ba%cf%80%ce%b1%ce%b9%ce%b4%ce%b5%cf%85%cf%83%ce%b7/>

## Παράρτημα Α: «Οδηγός Συνεντεύξεων»

### Ερωτήσεις συνεντεύξεων – Οδηγός

1. Ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο και ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητές σας;
2. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ξενοδοχειακό κλάδο;
3. Πόσα συνολικά άτομα απασχολούνται στο ξενοδοχείο (μόνιμο και εποχικό προσωπικό);
4. Ποιοι είναι οι πελάτες (αγορά – στόχος) του ξενοδοχείου σας;
5. Ποια είναι η γενική φιλοσοφία του ξενοδοχείου σχετικά με τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ποιος ασχολείται με αυτό;
6. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι 5 σημαντικότερες (1 έως 5 κατά βαθμό σπουδαιότητας) ήπιες δεξιότητες (soft skills) που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο και γιατί;
7. Κατά τη διαδικασία πρόσληψης χρησιμοποιείτε μεθόδους για την αξιολόγηση των ήπιων δεξιοτήτων των εργαζομένων σας; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;
8. Μπορείτε να δώσετε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα, όπου οι ήπιες δεξιότητες ενός εργαζόμενου συνέβαλαν στην επίλυση ενός προβλήματος;
9. Σε ποιο βαθμό οι ήπιες δεξιότητες αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων σας (μικρό – μεσαίο – μεγάλο);
10. Πώς η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου σας;
11. Ποιες ήπιες δεξιότητες επηρεάζουν άμεσα (βραχυπρόθεσμα) την απόδοση των εργαζομένων σας και ποιες σε βάθος χρόνου (μακροπρόθεσμα);
12. Πώς μετράτε την απόδοση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο σας;
13. Προσφέρετε προγράμματα εκπαίδευσης ή κατάρτισης για την ανάπτυξη των soft skills στους εργαζομένους σας; Αν ναι, ποια είναι αυτά;
14. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίζετε στην ανάπτυξη των soft skills του προσωπικού σας;
15. Υπάρχουν συγκεκριμένα εργαλεία ή τεχνολογίες που διευκολύνουν την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των soft skills στο ξενοδοχείο σας;

*Γεωργία Τσάπαλη, «Η ανάπτυξη των ήπιων δεξιοτήτων (Soft Skills) του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο και η επίδρασή της στην αύξηση της εργασιακής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας: Η περίπτωση των ξενοδοχείων 3\*, 4\* και 5\* της Ηπείρου»*

Υπέθυνη 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.