



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, στην μετά covid 19 εποχή. Η περίπτωση των 4* & 5* ξενοδοχείων στον Ν. Θεσσαλονίκης ».

ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΗ ΠΑΠΠΑ
Α.Μ. 157446

Επιβλέπουσα καθηγήτρια : Ευαγγελία Κασιμάτη

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΜΑΪΟΣ, 2025

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, στην μετά covid 19 εποχή. Η περίπτωση των 4* & 5* ξενοδοχείων στον Ν. Θεσσαλονίκης ».

ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΗ ΠΑΠΠΑ
Α.Μ. 157446

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα καθηγήτρια :

Ευαγγελία Κασιμάτη

Καθηγήτρια-Σύμβουλος ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπουσα καθηγήτρια:

Παναγιώτα Διονυσοπούλου

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΜΑΪΟΣ, 2025

«Σε όσους συνετέλεσαν ώστε να γίνει πραγματικότητα αυτό
το υπέροχο ταξίδι γνώσης»

Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί την κινητήριό δύναμή της δεδομένου ότι είναι το σύνολο των εργαζομένων το οποίο εργάζεται σε αυτήν, ανεξαρτήτου ιεραρχίας και ειδικότητας. Η διοίκηση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει ως κύριες λειτουργίες της, τον προγραμματισμό, την εκπαίδευση, την παρακίνηση και την αξιολόγηση. Στην παρούσα, διπλωματική εργασία δίνεται έμφαση στην λειτουργία της εκπαίδευσης, η οποία ωφελεί τόσο την επιχείρηση όσο και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Μέσω της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού, ο εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του με αποτέλεσμα να μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του. Το αποτέλεσμα μιας επιτυχημένης, εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι πως αυξάνεται η ικανοποίηση του εργαζόμενου σε προσωπικό επίπεδο, καθώς νιώθει ικανός και από πλευράς της επιχείρησης μια επιτυχημένη, εκπαιδευτική διαδικασία την βοηθά να επιτύχει τους στόχους της.

Η πανδημία covid 19 έφερε σημαντικές αλλαγές στο εργασιακό χώρο των ξενοδοχείων. Από την μια πλευρά οι ταξιδιώτες αλλάξαν τις ταξιδιωτικές τους προτιμήσεις και τον τρόπο οργάνωσης ενός ταξιδιού. Πλέον αναζητούν βιωματικές εμπειρίες και επιλέγουν προορισμούς και τόπους διαμονής όπου οι επιχειρήσεις τουρισμού επιλέγουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και ενισχύουν έμπρακτα την τοπική κοινωνία (εταιρική κοινωνική ευθύνη).

Από την άλλη μεριά, το μεγάλο lock down λόγω του covid 19, έφερε μεγάλη ανησυχία στον εργασιακό χώρο του ξενοδοχειακού κλάδου, κάτι το οποίο προϋπήρχε και επιδεινώθηκε λόγω πανδημίας. Η παρατεταμένη αποχή από την εργασία λόγω κλεισίματος συνόρων και των επιχειρήσεων του τουρισμού γενικότερα οι αυξημένες απαιτήσεις που επέφεραν τα αυστηρά πρωτόκολλα λόγω της πανδημίας κα, επιδεινώσανε την προϋπάρχουσα εξάντληση του εργατικού δυναμικού του κλάδου, με αποτέλεσμα τη μεγάλη φυγή των εργαζομένων με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη έλλειψη στην στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτέλεσε η λειτουργία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των 4* και 5* ξενοδοχείων του νομού Θεσσαλονίκης. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία την οποία έχουν ενσωματώσει οι επιχειρήσεις στην λειτουργία τους και στην παρούσα έρευνα, ερευνάται εάν και κατά πόσο, η κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό κίνητρο για παραμονή των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Επίσης, ερευνάται πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, για τους ίδιους τους εργαζόμενους και πόσο τους βοηθά να προσφέρουν εμπλουτισμένες υπηρεσίες στους πελάτες των ξενοδοχείων σήμερα, δεδομένων των αλλαγών που έχει φέρει στην παροχή υπηρεσιών η πανδημία του covid 19.

Abstract

The human resources of a company are its driving force since they are the total number of employees who work in it, regardless of hierarchy and specialty. The management of the total number of human resources of a company is a process that includes as its main functions, planning, training, motivation and evaluation. In this diploma thesis, emphasis is placed on the function of education, which benefits both the company and the employee himself. Through human resources training, the employee can develop his knowledge and skills with the result that he can meet the requirements of his job. The result of a successful educational process is that the employee's satisfaction increases on a personal level, as he feels competent and from the company's point of view, a successful educational process helps it to achieve its goals.

The covid 19 pandemic brought significant changes to the hotel workplace. On the one hand, travellers changed their travel preferences and the way they organize a trip. They are now looking for experiential experiences and choosing destinations and places to stay where tourism businesses choose sustainable development and actively support the local community (corporate social responsibility).

On the other hand, the major lockdown due to covid 19 has brought great concern to the workplace of the hotel industry, something that pre-existed and worsened due to the pandemic. The prolonged absence from work due to the closure of borders and tourism businesses in general, the increased demands brought about by the strict protocols due to the pandemic, etc., have exacerbated the pre-existing exhaustion of the industry's workforce, resulting in a large exodus of workers, resulting in a major shortage of human resources.

The purpose of this work was to train the human resources of 4* and 5* hotels in the prefecture of Thessaloniki, it is a process that businesses have incorporated into their operation and to what extent it can be a strong incentive for employees to remain in the workplace. It is also investigated how important a role human resources training plays for the employees themselves and how much it helps them to offer enriched services to hotel customers today, given the changes that the covid 19 pandemic has brought to the provision of services.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5-6
Abstract.....	7-8
Περιεχόμενα.....	9-11
Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων	12-13
Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	14-20
Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική επισκόπηση	21-27
Κεφάλαιο 3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο	
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση – ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	28-31
3.2 Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	
3.2.1 Ο προγραμματισμός	
3.2.1 α Εισαγωγή – ορισμός	32
3.2.1 β Οι βασικές λειτουργίες	32
3.2.1 γ Τα βασικά στάδια και οι προβλέψεις.....	34-35
3.2.2 Η εκπαίδευση	
3.2.2 α Εισαγωγή – ορισμός	36-37
3.2.2 β Στόχοι της εκπαίδευσης	37-38
3.2.2 γ Οι εκπαιδευτικές ανάγκες	38-39
3.2.2 δ Ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος	39
3.2.3 Η παρακίνηση	
3.2.3 α Εισαγωγή	40
3.2.3 β Θεωρίες παρακίνησης	40-42
3.2.4 Η αξιολόγηση	
3.2.4 α Σημασία – στόχοι – οφέλη	43-44
3.2.4 β Μέθοδοι αξιολόγησης	44-46
3.3 Τα στάδια – οι μέθοδοι – τα οφέλη της εκπαιδευτικής διαδικασίας	

3.3 α Τα στάδια	46-49
3.3 β Οι μέθοδοι	49-51
3.3.γ Οφέλη	51-53
3.5 Ιστορική αναδρομή των ξενοδοχείων στην Ελλάδα	54
3.6 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στον Ν. Θεσσαλονίκης	55
3.7 Οι αλλαγές και η τάση της μεγάλης φυγής των εργαζομένων του κλάδου στην μετά covid 19 εποχή	
3.7.α Οι αλλαγές στην μετά covid 19 εποχή	56-58
3.7.β Η τάση φυγής των εργαζομένων	58-62
Κεφάλαιο 4 Έρευνα & Μεθοδολογία	
4.1 Ανάλυση και συλλογή των δεδομένων	63-64
4.2 Δυσκολίες στη συλλογή δεδομένων	64
4.3 Ανάλυση της μεθοδολογικής προσέγγισης	65
4.4 Ερευνητικά ερωτήματα	65
4.5 Περιορισμοί της έρευνας	66-67
Κεφάλαιο 5 Αποτελέσματα της έρευνας	
5.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας.....	68-87
Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα	
6. 1 Συμπεράσματα της έρευνας	88-94
6.2 Αδυναμίες της εργασίας	94-95
6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	95-96

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνική αρθρογραφία	97-99
Ξένη αρθρογραφία	100-105
Παράρτημα Α: «Ερωτηματολόγιο».....	106-110

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

Εικόνα1 – Διάγραμμα1.Φύλο συμμετεχόντων.....	69
Εικόνα2 – Διάγραμμα2.Ηλικία συμμετεχόντων.....	70
Εικόνα 3 – Διάγραμμα 3. Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.....	71
Εικόνα 4 – Διάγραμμα 4. Έτη εργασίας συμμετεχόντων.....	72
Εικόνα 5 – Διάγραμμα 5. Κατηγορία ξενοδοχείου.....	73
Εικόνα 6 – Διάγραμμα 6. Ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.....	74
Εικόνα7 – Διάγραμμα 7. Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος.....	75
Εικόνα 8– Διάγραμμα 8. Πότε συμμετείχατε σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα.....	76
Εικόνα 9 – Διάγραμμα 9. Εκπαιδευτικό σεμινάριο στην μετά covid19 εποχή.....	77
Εικόνα 10–Διάγραμμα 10. Χρησιμότητα στα εργασιακά καθήκοντα.....	78
Εικόνα 11 – Διάγραμμα 11. Παρακολούθηση σεμιναρίου όποτε κρίνετε απαραίτητο.....	79
Εικόνα 12 – Διάγραμμα 12. Αποκτηθείσα γνώση και χρησιμότητά της.....	80
Εικόνα 13- Διάγραμμα 13. Στόχοι της επιχείρησης.....	81
Εικόνα 14 – Διάγραμμα 14. Αριθμός σεμιναρίων.....	82
Εικόνα 15 – Διάγραμμα 15. Σημαντικότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα.....	83
Εικόνα 16 – Διάγραμμα 16. Σκοπός – στόχος παρακολούθησης.....	84
Ενότητα 17 – Διάγραμμα 17. Αναγκαιότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα....	85
Ενότητα18–Διάγραμμα 18. Κίνητρο παραμονής στην θέση εργασίας	86

Ενότητα 19 – Διάγραμμα 19. Νέες εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω covid 19.....	87
--	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάγκη για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελούσε ανέκαθεν μια επιδιωκόμενη, σταθερή αξία για την επιχείρηση και το ανθρώπινο δυναμικό της. Στην μετά covid 19 εποχή υπάρχει επιτακτική ανάγκη, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι τουρίστες αλλάζανε τον τρόπο που ταξιδεύουνε και πλέον επιθυμούν εξατομικευμένα ταξίδια. Πλέον, επιθυμούν μια αξέχαστη, ταξιδιωτική εμπειρία, στην οποία πολλές φορές θέλουνε να συμμετέχουν και οι ίδιοι. Ένας σωστά εκπαιδευμένος εργαζόμενος αποκτά γνώσεις, μέσω της κατάλληλης, εκπαιδευτικής διαδικασίας, τις οποίες θα μετατρέψει σε δεξιότητες χρήσιμες στην απαιτητική εργασία του. Τα οφέλη είναι πολλά και για την ίδια την επιχείρηση και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη, όταν ένας νέος εργαζόμενος προσλαμβάνεται στην επιχείρηση, είτε όταν η απόδοση ενός εργαζομένου δεν είναι η αναμενόμενη, οπότε χρειάζεται να εμπλουτίσει τις γνώσεις του, και όταν ο εργαζόμενος μεταφέρεται από μια θέση εργασίας σε μια άλλη μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί το επόμενο βήμα στο οποίο ορίζονται οι στόχοι και το αντικείμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο αριθμός των συμμετεχόντων, ο χώρος και ο χρόνος που απαιτείται για να ολοκληρωθεί επιτυχώς η εκπαιδευτική διαδικασία και τέλος ποιοι θα είναι οι εκπαιδευτές της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Στην παρούσα εργασία αναμένεται να δοθούν απαντήσεις αναφορικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων που πραγματοποιούνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον Ν. Θεσσαλονίκης καθώς και στα οφέλη (γνώσεις – ικανοποίηση) που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από τα προγράμματα αυτά και κατά πόσο τα προγράμματα εκπαίδευσης μπορούν να σταματήσουν την τάση φυγής των εργαζομένων από τον ξενοδοχειακό κλάδο.

Ο κύριος ρόλος του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η συστηματική συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας καθώς και να αποφασίζεται από κοινού το ποιες πρακτικές πρέπει να ακολουθούν, ώστε να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες,

το ποιες θέσεις εργασίας πρέπει να δημιουργηθούν, ποιες εκπαιδευτικές ανάγκες υπάρχουν και γενικά ό,τι απαιτείται, ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένας απαιτητικός κλάδος και αυτό γιατί μεταβάλλεται συνεχώς, κυρίως, λόγω των αλλαγών στις προτιμήσεις – ανάγκες των τουριστών. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οφείλουν να εντοπίσουν αυτές τις αλλαγές και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, ώστε να παρέχουν την καλύτερη δυνατή φιλοξενία στους πελάτες τους με απώτερο στόχο φυσικά, για τις ίδιες, την κερδοφόρα ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά στην μετά covid 19 εποχή παρατηρείται μια τάση φυγής των υπαλλήλων του ξενοδοχειακού κλάδου. Η ανασφάλεια που ένιωσαν οι εργαζόμενοι στον τουρισμό σε συνδυασμό με το μεγάλο lock down και το κλείσιμο των ξενοδοχείων, για ορισμένο, χρονικό διάστημα, τα αυστηρά, υγειονομικά πρωτόκολλα ανάγκασαν αρκετούς εργαζομένους να στραφούν σε άλλα επαγγέλματα. Οι εργαζόμενοι που παρέμειναν στις θέσεις τους, ήρθαν αντιμέτωποι με πολλές ώρες εργασίας, με αποτέλεσμα την εργασιακή τους εξουθένωση. Είναι ένα ζήτημα που ακόμη και σήμερα καλούνται να επιλύσουν τα ανώτερα στελέχη τα οποία δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο, σε συνεργασία με τους αρμόδιους, δημόσιους φορείς.

Όσον αφορά τη διάθρωση της διπλωματικής εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο βρίσκεται η εισαγωγή της εργασίας, στο δεύτερο κεφάλαιο βρίσκεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, και πιο συγκεκριμένα δίνονται εννοιολογικές προσεγγίσεις του ρόλου της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ένας από τους ορισμούς είναι ότι, σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για να προτείνει, να σχεδιάσει και να εφαρμόσει τις λειτουργίες-δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ορίζει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ως ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα βοηθήσει την επιχείρηση να κατακτήσει τους στόχους τους οποίους έχει ορίσει. Έπειτα παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ο προγραμματισμός, η εκπαίδευση, η παρακίνηση, η αξιολόγηση. Με βάση τις λειτουργίες αυτές, οι επιχειρήσεις του κλάδου θα μπορέσουν να οργανώσουν το

πλάνο ανάπτυξης, το οποίο θα χρησιμοποιήσουν για να επιτύχουν τους βραχυπρόθεσμους στόχους που θα θέσουν, με σκοπό να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους οι οποίοι θα τους φέρουν και την επιθυμητή κερδοφορία.

Η λειτουργία του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα βασιστεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Ο προγραμματισμός είναι υπεύθυνος για την πρόβλεψη και την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό. Είναι μια η λειτουργία η οποία είναι σε θέση να βοηθήσει, ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Μέσω των στόχων που θέτει μπορεί να δημιουργήσει ένα πλάνο, ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί τυχόν μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, μέσω του πλάνου που ορίζει η λειτουργία του προγραμματισμού θα μπορέσει να βοηθήσει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει άμεσα και εγκαίρως μια δύσκολη κατάσταση όπως διαχείριση μιας φωτιάς που θα ξεσπάσει στο ξενοδοχείο ή μιας πανδημίας όπως ο covid 19. Μέσα από συγκεκριμένα στάδια της λειτουργίας του προγραμματισμού, μπορεί να οριστεί το κατάλληλο, ανθρώπινο δυναμικό στην κατάλληλη θέση εργασίας. Η λειτουργία του προγραμματισμού συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία της εκπαίδευσης. Το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα προσληφθεί για την κάλυψη της θέσης εργασίας θα πρέπει να εκπαιδευτεί καταλλήλως, έτσι ώστε να μπορέσει να αντιληφθεί τη νοοτροπία και το πνεύμα της επιχείρησης, να βοηθηθεί το εργατικό δυναμικό, ώστε να εμπλουτιστούν οι γνώσεις του και να ανταπεξέλθει καλύτερα στα νέα καθήκοντα της θέσης του. Ωστόσο, εκπαίδευση πρέπει να λαμβάνει και το υπάρχον, ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται – εξελίσσεται συνεχώς και το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι προετοιμασμένο, έτσι ώστε να ανταπεξέλθει σε νέα δεδομένα που προκύπτουν, ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Μερικοί από τους στόχους τους οποίους θέτει η λειτουργία της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ώστε να εργαστεί άμεσα και αποτελεσματικά το νέο προσωπικό στην επιχείρηση, ο προσδιορισμός συγκεκριμένου εκπαιδευτικού σχήματος και ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών στα ανώτερα, διοικητικά στελέχη.

Η λειτουργία της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί άλλη μια λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αφορά μια διαδικασία κατά την

οποία ο εργαζόμενος επιθυμεί να εκπληρώσει τους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση και μέσα από αυτή τη διαδικασία θέλει να ικανοποιούνται και οι εργασιακές ανάγκες του. Παρουσιάζονται οι θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων.

Η λειτουργία της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία στην οποία αποτυπώνεται η απόδοση και επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τη θέση την οποία κατέχουν στην επιχείρηση και προκύπτουν χρήσιμες πληροφορίες για την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η αξιολόγηση γίνεται με απλό και σαφή τρόπο και μέσα από αυτή την αξιολόγηση η σχέση μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης είναι αμφίδρομη. Έπειτα ακολουθούν οι μέθοδοι αξιολόγησης, οι οποίες χωρίζονται σε αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης και σε υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης.

Καθώς ολοκληρωθεί η ανάλυση των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ακολουθούν τα στάδια της εκπαίδευσης, τα οποία είναι απαραίτητα για να μπορέσει η επιχείρηση να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι, μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, θα αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις, οι οποίες θα φανούν χρήσιμες για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Τα βασικότερα στάδια είναι α) ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος, β) η επιλογή των κατάλληλων, εκπαιδευτικών υλικών τα οποία θα χρησιμοποιηθούν στην εκπαιδευτική διαδικασία, γ) η προετοιμασία του χώρου όπου θα πραγματοποιηθεί η εκπαιδευτική διαδικασία και δ) η ενημέρωση του εργατικού δυναμικού και η παρότρυνση να συμμετάσχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία. Οι μέθοδοι που πρέπει να υιοθετούνται για να ακολουθηθεί μια επιτυχημένη, εκπαιδευτική διαδικασία είναι πολλές και η επιχείρηση θα επιλέξει εκείνη που πιστεύει πως είναι η καλύτερη δυνατή για το συγκεκριμένο, εργατικό δυναμικό τη συγκεκριμένη, χρονική στιγμή.

Ακολουθεί μια ιστορική αναδρομή του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα και φτάνουμε στο σήμερα, που τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα αποτελούν σημαντικό μέσο τουριστικής ανάπτυξης. Η Ελλάδα αποτελεί σημαντικό, τουριστικό προορισμό για ευρωπαϊκές χώρες και όχι μόνο. Ακολουθεί μια παρουσίαση της Θεσσαλονίκης ως τουριστικού προορισμού σήμερα καθώς και οι προοπτικές- δυνατότητες που

υπάρχουν για περαιτέρω τουριστική ανάπτυξη, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία που παρουσίασε ο ΙΝΣΕΤΕ.

Καθώς το 2019 ξέσπασε ο covid 19, οι συνήθειες των τουριστών άλλαξαν. Οι αλλαγές στον τουριστικό κλάδο σε παγκόσμιο επίπεδο ήτανε μεγάλες. Τα υγειονομικά πρωτόκολλα γίνανε πιο αυστηρά, έγινε στροφή στα ατομικά ταξίδια ή σε ταξίδια με μικρότερα γκρουπ. Τα ξενοδοχεία εισήγαγαν νέα, ψηφιακά συστήματα για την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Το εργατικό δυναμικό των ξενοδοχείων έπρεπε να προσαρμοστεί άμεσα στα νέα δεδομένα. Η μεγάλη περίοδος του lock down ανάγκασε τους εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό κλάδο να στραφούν σε άλλα επαγγέλματα. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι επέστρεψαν στον τουρισμό κλήθηκαν να εργαστούν πάνω σε νέα δεδομένα τα οποία πήρε χρόνο για να τα κατακτήσουν. Όλο αυτό έφερε μια εξουθένωση στο εργατικό δυναμικό, λόγω του φόρτου εργασίας, από τις ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες παρουσιάστηκαν και γενικά έκανε πολλούς εργαζόμενους να στραφούν σε αλλαγή καριέρας. Φυσικά η όλη κατάσταση επιβαρύνει την επιχείρηση και τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Ακολουθεί το κεφάλαιο τέσσερα, το περιλαμβάνει την έρευνα και την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου το οποίο προωθήθηκε σε εργαζόμενους στα 4* και 5* ξενοδοχεία του Ν. Θεσσαλονίκης, Η έρευνα είναι βασισμένη στη συλλογή πρωτογενών στοιχείων υπό τη μορφή ερωτηματολογίου με κλειστές ερωτήσεις. Ζητούμενο είναι να διαπιστωθεί η σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην εκπαίδευση που τους παρέχεται από τα ξενοδοχεία στα οποία εργάζονται, να διαπιστωθεί ο βαθμός ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στα 4* και 5* ξενοδοχεία του Ν. Θεσσαλονίκης καθώς, επίσης, και να διαπιστωθεί εάν η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελεί κίνητρο για παραμονή στη θέση εργασίας τους. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου βασίστηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία προκειμένου να διερευνηθούν οι διαστάσεις της εκπαίδευσης, της γνώσης που αποκομίζουν οι εκπαιδευόμενοι και την ικανοποίηση που νιώθουν, όταν κατακτούν επιπλέον γνώση μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ανώνυμη και τα αποτελέσματα της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά στο πλαίσιο της εκπόνησης της συγκεκριμένης, διπλωματικής εργασίας. Ακολουθεί το κεφάλαιο πέντε με τα

αποτελέσματα της έρευνας και, τέλος, το κεφάλαιο έξι με τα συμπεράσματα, τις αδυναμίες της εργασίας και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επιθυμώ:

1) Να ερευνήσω την υφιστάμενη κατάσταση στον τομέα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των 4* και 5* ξενοδοχειακών μονάδων του Ν. Θεσσαλονίκης.

2) Να εντοπιστεί εάν υπάρχουν νέες, εκπαιδευτικές ανάγκες, να γίνει καταγραφή χαρακτηριστικών, ιδιαιτεροτήτων κτλ. οι οποίες έχουνε προκύψει μετά την covid 19 εποχή.

3) Να ερευνηθεί κατά πόσο ανταποκρίθηκαν έγκαιρα οι ξενοδοχειακές μονάδες στην παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης από την έναρξη του covid 19 έως και σήμερα.

Ο λόγος για τον οποίο επιθυμώ να απαντηθούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα είναι διότι παρουσιάζει ενδιαφέρον το να ερευνηθεί αν και κατά πόσο η εκπαίδευση των ξενοδοχοϋπαλλήλων μπορεί να αποτρέψει την τάση της μεγάλης φυγής των εργαζομένων στον κλάδο και γενικά στο πώς η εκπαίδευση μπορεί να λειτουργήσει προς όφελος της επιχείρησης και του ίδιου του εργαζομένου.

Η μέθοδος η οποία θα χρησιμοποιήσω προκειμένου να απαντηθούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα είναι η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων μέσω της χρήσης ενός ερωτηματολογίου το οποίο προωθήθηκε σε δείγμα ανθρώπινου δυναμικού των 4* και 5* ξενοδοχείων του Ν. Θεσσαλονίκης.

Η παρούσα, διπλωματική εργασία μπορεί να χαρακτηριστεί πρωτότυπη καθώς η έρευνα πραγματοποιείται σε διαφορετικά, κοινωνικά, οικονομικά και πολιτικά δεδομένα, όπως έχουν διαμορφωθεί στην μετά covid19 εποχή, τα οποία δεδομένα με τη σειρά τους έχουν δημιουργήσει νέες, εργασιακές συνθήκες, νοοτροπίες και φαινόμενα. Η νέα αυτή πραγματικότητα που χαρακτηρίζει πλέον τα εργασιακά περιβάλλοντα των ξενοδοχειακών μονάδων αποτελεί την πρόκληση της παρούσας εργασίας. Συγκεκριμένα, η έρευνα επικεντρώθηκε στα 4* και 5* ξενοδοχεία του Νομού Θεσσαλονίκης και δη στην εκπαίδευση που λαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό

που εργάζεται σε αυτά. Η εξειδίκευση αυτή και η χρονική τοποθέτηση της έρευνας αφενός οδηγούν σε εις βάθος συμπεράσματα για τα ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας αφετέρου εξασφαλίζουν πρωτοτυπία και επικαιροποίηση των μέχρι τώρα σχετικών ερευνών.

Η επικαιροποίηση μιας σταθερής, ερευνητικής θεματικής, όπως είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, την οποία και πραγματεύεται η παρούσα εργασία, προσθέτει θετικά και συμπληρωματικά στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Η προστιθέμενη αξία της έρευνας έγκειται στην ανάδειξη της σημαντικότητας και της διαχρονικότητας της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχειακού κλάδου, προσφέροντας νέα στοιχεία και αποτελέσματα για τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις, νέες προτάσεις για την αντιμετώπιση φαινομένων όπως η εργασιακή εξουθένωση αλλά και καινούργια εργαλεία και προτάσεις για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών και υγιών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2016), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι μια λειτουργία της επιχείρησης η οποία σχετίζεται άμεσα με την κερδοφορία της, μέσα από την τοποθέτηση του κατάλληλου, ανθρώπινου δυναμικού στην κατάλληλη θέση. Από την άλλη, σύμφωνα με τον Λαλούμη (2022), η κερδοφορία της επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσα από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, της επιχείρησης, το οποίο διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες. Ενώ σύμφωνα με τον Ferrari (2024), η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη για τη σωστή διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί και τον μοχλό ανάπτυξης της επιχείρησης.

Συνδυάζοντας τις παραπάνω θεωρίες, μπορούμε να διακρίνουμε ότι η ΔΑΔ είναι εκείνη η οποία μπορεί να προβλέψει τις ανάγκες μιας επιχείρησης για ανθρώπινο δυναμικό, να καταγράψει- ορίσει τις δεξιότητες και γνώσεις που πρέπει να αναπτύξει, προκειμένου να ανταπεξέλθει στα εργασιακά του καθήκοντα, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να φτάσει σε κερδοφορία.

Σύμφωνα με τον Ροβίθη (2023), οι μακροχρόνιοι στόχοι τους οποίους θέτει η επιχείρηση επιτυγχάνονται μέσω της λειτουργίας του προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, την πρόβλεψη για ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού που θα προκύψουν στο μέλλον, μέσω της διερεύνησης των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τις τυχόν αλλαγές στις θέσεις εργασίας των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και τέλος, εάν υπάρχει άμεση ανάγκη για πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού.

Πολύ κοντά στην παραπάνω διατύπωση για τη λειτουργία του προγραμματισμού στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται και η θεωρία των Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2016), που η λειτουργία του προγραμματισμού εξυπηρετεί την επιχείρηση ως προς την εξασφάλιση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού τόσο ποιοτικά όσα και ποσοτικά. Πιο συγκεκριμένα, η λειτουργία του προγραμματισμού είναι σε θέση να εντοπίσει τις ανάγκες που έχει η επιχείρηση σε

ανθρώπινο δυναμικό και να ορίσει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες. Η κάλυψη των αναγκών αυτό μπορεί να γίνει, είτε με πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, είτε με αλλαγή της θέσης εργασίας του εργαζομένου μέσα στην ίδια την επιχείρηση, δηλαδή με τοποθέτηση του εργαζομένου σε μια άλλη θέση εργασίας, μέσα στην επιχείρηση, στην οποία θα είναι πιο παραγωγικός και θα μπορέσει να χρησιμοποιήσει όλη την γνώση και όλες τις δεξιότητες τις οποίες κατέχει οι οποίες ταιριάζουν καλλίτερα στην νέα θέση εργασίας.

Από τα παραπάνω βλέπουμε πως υπάρχει μια ταύτιση ως προς το τι αφορά η λειτουργία του προγραμματισμού στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Από μια άλλη σκοπιά υπάρχει και η έρευνα των Bujold, Roberge-Maltais, Parent-Rochelleau, Boasen, Sénécal & Léger (2023) που η θεωρία πάνω στη λειτουργία του προγραμματισμού εμπλουτίζεται και επεκτείνεται και ορίζει ως προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, τη χρήση, εφαρμογή και αξιοποίηση των κατάλληλων, λογισμικών προγραμμάτων και εργαλείων τα οποία σχετίζονται με την διαχείριση και την οργάνωση του συνόλου των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Παραδείγματα λογισμικών προγραμμάτων και εργαλείων είναι τα προγράμματα διαχείρισης της μισθοδοσίας ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης τα οποία ενημερώνονται και εμπλουτίζονται συνεχώς, ώστε να συμβαδίζουν με τα πρότυπα που ορίζει η εργατική νομοθεσία, ώστε να μειώνονται τυχόν σφάλματα και οι καταστάσεις μισθοδοσίας να βγαίνουν πιο αυτοματοποιημένα, χωρίς λάθη, εξοικονομώντας χρόνο. Οι διάφορες πλατφόρμες οι οποίες δίνουν πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και τον κατάλληλο χειρισμό για να εντοπιστούν οι γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Τα διάφορα συστήματα της καθημερινής επικοινωνίας και συνεργασίας βοηθούν, ώστε να υπάρχει καλή συνεργασία, επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, τα οποία απαρτίζονται από ανθρώπινο δυναμικό και φυσικά τα διάφορα, λογισμικά προγράμματα πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία βοηθούν την επιχείρηση τόσο κατά την διαδικασία αναζήτησης του κατάλληλου, ανθρώπινου δυναμικού, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, όσο και κατά τη διαδικασία πρόσληψης η οποία περιλαμβάνει και τη διαδικασία πρόσληψης η οποία περιλαμβάνει και τη διαδικασία ενημέρωσης των δημόσιων φορέων του κράτους όπως η επιθεώρηση εργασίας, τα

ασφαλιστικά ταμεία κα. Είναι φανερό πως η παραπάνω θεωρία εστιάζει κυρίως στα λογισμικά προγράμματα και εργαλεία τα οποία απαιτείται να υπάρχουν στην επιχείρηση, ώστε να διευκολύνουν τη διαδικασία του προγραμματισμού προσωπικού περισσότερο ως προς το κομμάτι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Περαιτέρω η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καλείται να εκτελέσει αποτελεσματικά και την λειτουργία της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Park & Hai (2024), η λειτουργία της εκπαίδευσης είναι μια σύνθετη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει την καταγραφή των στόχων της επιχείρησης καθώς και την οριοθέτηση αυτών και παράλληλα καταγράφονται οι γνώσεις που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και έπειτα αποφασίζεται εάν υπάρχει ανάγκη για εκπαιδευτική παρέμβαση και αν υπάρχει, αποφασίζεται ποια εκπαιδευτικά στάδια και μέθοδοι θα κακοποιηθούν προκειμένου να εκπαιδευτεί το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, σύμφωνα με τους Leng & Zhangy (2024), το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται συνεχώς, συνεπώς και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης θα πρέπει να εκπαιδύεται σύμφωνα με τις αλλαγές αυτές. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Yingliang & Jiahua (2024), η εστίαση στην λειτουργία της εκπαίδευσης αποτελεί κύριο συστατικό για την ανταπόκριση της επιχείρησης στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η μη παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την μη ανάπτυξη της επιχείρησης. Ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν εκπαιδευμένοι επαρκώς, η διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών δεν πρέπει να σταματά καθώς το ταχέως μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα καταστήσει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του εργαζόμενου ξεπερασμένες.

Από τα παραπάνω και σχετικά με την λειτουργία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης προκύπτει πρώτον ότι πρέπει διαρκώς να διερευνάται το τι συμβαίνει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έπειτα να αποτυπώνονται οι γνώσεις και δεξιότητες που κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό και τότε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να ορίσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία χρειάζεται να παρακολουθήσουν οι εργαζόμενοι από τα οποία θα αποκομίσουν συγκεκριμένες

και απαιτούμενες γνώσεις, απαραίτητες για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης ώστε η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αντιμετωπίσει τις απειλές.

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ακόμη μια πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι κρίσιμη καθώς συμπεριλαμβάνει την αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης που νιώθουν οι εργαζόμενοι στην θέση εργασίας τους. Μέσα από την διεθνή αρθρογραφία προκύπτουν έρευνες οι οποίες ενσωματώνουν τις θεωρίες των Maslow, Herzberg, Vroom και Adams, για να διαμορφωθούν στρατηγικές κινήτρων για την παρακίνηση των εργαζομένων (Kumar & Arumugam, 2016).

Πιο συγκεκριμένα το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας στο οποίο υπάρχει συνεργασία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού που απαρτίζει μια ομάδα εργασίας, όταν παρέχονται στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης τα κατάλληλα μέσα ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα στα καθήκοντα της εργασίας όπως π.χ το κατάλληλο λογιστικό πρόγραμμα για την εκτέλεση λογιστικών εγγραφών και επίσης το περιβάλλον εργασίας ως χώρος, ο οποίος θα πρέπει να είναι καθαρός και τακτοποιημένος και στο μέγεθος που απαιτείται για να εκτελεστούν οι εργασίες που είναι αρμοδιότητά του, τότε ο εργαζόμενος έχει κίνητρο για εργασία και μπορεί να γίνει ακόμη πιο αποτελεσματικός και επομένως και πιο παραγωγικός στην θέση εργασίας του (Saggad, Wong, Riaz & Iqbal, 2024).

Επίσης, σύμφωνα με τον Deming (2023), η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης έρχεται μέσα από ανταμοιβή όχι μόνο των χρηματικών μόνονους που μπορούν να λαμβάνουν, κάτι το οποίο οι εργαζόμενοι το θεωρούν ως δεδομένο αλλά επιζητούν και άλλες ανταμοιβές όπως άμεση και συνεχή ανατροφοδότηση από τους ανωτέρους τους ως προς την πορεία της επιχείρησης αλλά και τη δική τους επαγγελματική εξέλιξη μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, αναζητούν αναγνώριση σε δημόσιο επίπεδο, ευελιξία στην εργασία τους, ώστε να υπάρχει εναρμόνιση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, π.χ ευελιξία, μέσω υβριδικής εργασίας κτλ.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως οι θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων αποτελούν μια πολύ καλή βάση για περαιτέρω ανάπτυξη και έρευνα στην σημερινή εποχή, όπου οι προκλήσεις είναι πολύ μεγάλες για τις επιχειρήσεις, κυρίως εκείνες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο, όπου το περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς. Οι επιχειρήσεις, από την μια μεριά καλούνται να θέσουν του κατάλληλους στόχους ώστε να επιτυγχάνουν κερδοφόρα ανάπτυξη και να είναι λειτουργικές και βιώσιμες και από την άλλη μεριά θα πρέπει να μην εφησυχάζονται και να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό τους, δίνοντάς του κίνητρα, τα οποία θα ορίσουν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, με γνώμονα τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο και να αποδίδει με τον καλύτερα δυνατό τρόπο στην θέση εργασίας που του έχει οριστεί από την επιχείρηση.

Η λειτουργία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι, επίσης, μια κρίσιμη λειτουργία για την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων.

Σύμφωνα με τους Kumar & Arumugam (2016), τα κριτήρια της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σαφή και αντικειμενικά. Τα κριτήρια της αξιολόγησης θα πρέπει να απορρέουν από τους στόχους τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση. Επιπροσθέτως, τα κατάλληλα εργαλεία αξιολόγησης είναι απαραίτητα, ώστε να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα ως προς την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνουν μεθόδους αυτοαξιολόγησης του εργαζόμενου, αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας ομάδας μεταξύ τους και μεθόδους αξιολόγησης από τους προϊσταμένους και τα ανώτερα, διοικητικά στελέχη της επιχείρησης.

Μια άλλη οπτική της αξιολόγησης σύμφωνα με Belias, Trivellas, Koustelios, Serdaris, Varsanis & Grigoriou (2017), είναι ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και τα αποτελέσματα αυτής θα πρέπει να αξιολογούνται από κατάλληλα εκπαιδευμένους προϊσταμένους οι οποίοι πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση στα ανώτερα, διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και να μπορούν να θέτουν τους κατάλληλους στόχους, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό

να μπορεί να είναι παραγωγικό και αποτελεσματικό στην θέση εργασίας του. Η ανατροφοδότηση θα πρέπει να είναι εμπεριστατωμένη, ακριβής, πλήρης και να μπορεί να αιτιολογηθεί και να απορρέουν χρήσιμες οδηγίες για τη βελτίωση των καθηκόντων των εργαζομένων. Επιπλέον, ορίζεται πως η χρήση των κατάλληλων εργαλείων θα απλουστευτεί η διεξαγωγή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Επομένως, προκύπτει πως ο καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης, η χρήση των κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των τεχνολογικά ανεπτυγμένων προγραμμάτων αξιολόγησης, μπορούν να αποτελέσουν κατάλληλα εφόδια για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Ωστόσο, θα πρέπει να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των προϊσταμένων και των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να ερμηνεύσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να μπορούν να ορίσουν ρεαλιστικούς στόχους που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της και θα βοηθήσουν εξίσου και το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης και πώς θα μπορέσουν να βοηθήσουν ώστε να επιτευχθούν.

Οι παραπάνω λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να αποτελούν πυλώνα για την ανάπτυξη της επιχείρησης, κυρίως, σε κρίσιμες περιόδους όπως η περίοδος covid 19, όπου ο τουρισμός, σε παγκόσμιο αλλά και σε τοπικό επίπεδο, βρέθηκε αντιμέτωπος με πολλές προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες με τον βιώσιμο και εναλλακτικό τουρισμό να βρίσκεται στο επίκεντρο. Οι ταξιδιώτες πλέον επιλέγουν προορισμούς οι οποίοι περιλαμβάνουν εναλλακτικές μορφές τουρισμού και εξατομικευμένες εμπειρίες. Θέλουν να οργανώνουν οι ίδιοι το ταξίδι τους και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες στον τόπο προορισμού όπου θα παίρνουν μέρος σε πρακτικές που ενισχύουν τη βιωσιμότητα της τοπικής κοινωνίας (Correa & Gosling, 2020).

Επίσης, μετά την πανδημία covid 19 υπήρξαν σημαντικές αλλαγές στα ξενοδοχεία τα οποία κλήθηκαν να εφαρμόσουν, άμεσα, νέα, υγειονομικά πρωτόκολλα, ώστε να διασφαλιστεί τόσο η υγεία του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και η υγεία των πελατών. Οι έλεγχοι στα συστήματα υγιεινής και ασφάλειας ήταν τακτικοί. Η καθημερινότητα κοινόχρηστων χώρων και δωματίων γινότανε πολλές

φορές μέσα στην ημέρα και η χρήση μάσκας ήταν υποχρεωτικά για το προσωπικό και τους πελάτες. Τα εστιατόρια εντός των ξενοδοχείων πραγματοποιούσαν εντατικές απολυμάνσεις στον χώρο και έπρεπε να τηρούνται αποστάσεις κτλ. Όλα αυτά συνέβαιναν σε μια περίοδο που προϋπήρχε μια μεγάλη περίοδος γενικού lock down, που τα σύνορα και τα ξενοδοχεία ήτανε κλειστά. Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων μετά από αυτή την περίοδο, επέστρεψε στη θέση εργασίας του και έπρεπε να προσαρμοστεί στα νέα, υγειονομικά πρωτόκολλα και σε όλες τις αλλαγές που έφερε στον τουριστικό κλάδο ο covid 19 (Ramirez, Merodio, Luna, Naranjo & Oro, 2021).

Οι παραπάνω αλλαγές έπρεπε να εφαρμοστούν άμεσα από τις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό που τις απαρτίζει, ώστε να μην υπάρχει πρόβλημα στην εύρυθμη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το ανθρώπινο δυναμικό έπρεπε να προσαρμοστεί άμεσα στα νέα δεδομένα και να εφαρμόσει νέες πρακτικές στην παροχή υπηρεσιών και όλο αυτό ήρθε να επιβαρύνει το ήδη φορτωμένο πρόγραμμα των εργαζομένων στον τουρισμό, με αποτέλεσμα μεγάλος αριθμός εργαζομένων να αναζητήσει εργασία σε άλλους τομείς, οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στα ωράρια εργασίας, δυνατότητα εξ αποστάσεως εργασία και εκπαίδευση, υβριδική εργασία κτλ, ώστε να υπάρχει ο κατάλληλος, προσωπικός χρόνος. (Hendriati, Sufa, Telaumbanua & Uhai, 2024)

Όλα τα παραπάνω παρουσιάζουν σημαντικό ενδιαφέρον γι' αυτό επέλεξα να καταγράψω ορισμούς της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τις κύριες λειτουργίες της, δίνοντας έμφαση στη λειτουργία της εκπαίδευσης καθώς αποτελεί μοχλό κερδοφόρας ανάπτυξης για την επιχείρηση. Επιπροσθέτως και σύμφωνα με την Ann Suwaree Ashton (2024), μέσα από την διαδικασία της εκπαίδευσης ανεβαίνει το ηθικό των εργαζομένων της επιχείρησης, αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στα εργασιακά τους καθήκοντα και νιώθουν ότι εδραιώνουν τον ρόλο τους μέσα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση από την πλευρά της πρέπει να δίνει κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό της, ώστε να μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα στα εργασιακά του καθήκοντα και ένα από τα κίνητρα είναι η παροχή των κατάλληλων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση – ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Την δεκαετία του '60 στην Ελλάδα, το τμήμα προσωπικού της επιχείρησης ήταν ένα τμήμα το οποίο δεν είχε συγκεκριμένες αρμοδιότητες, ούτε υψηλής σημασίας καθήκοντα να αναλάβει το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εργαζότανε στο τμήμα. Το ανθρώπινο δυναμικό στο τμήμα προσωπικού ασχολιόταν με την οργάνωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, τον προγραμματισμό των αδειών των εργαζομένων τις οποίες λαμβάνανε, κυρίως, κατά τους θερινούς μήνες, καθώς και με τη εγγραφή των υπαλλήλων της επιχείρησης στον αρμόδιο, ασφαλιστικό φορέα. Αργότερα τα τμήματα προσωπικού εξελίχθηκαν σε τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και άρχισαν να τηρούν την ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με τις προσλήψεις του προσωπικού της επιχείρησης και ό,τι αυτό περιελάμβανε, όπως την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, τη δήλωση του εργαζομένου στους απαραίτητους κρατικούς φορείς, την ασφαλιστική κάλυψη, τη δήλωση τυχόν εργατικών ατυχημάτων κτλ.

Σήμερα, οι επιχειρήσεις είναι πολύ ανταγωνιστικές, γι' αυτό και πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων να διαθέτει τις γνώσεις εκείνες οι οποίες είναι απαραίτητες για τη θέση εργασίας την οποία καταλαμβάνει και γι' αυτό θα πρέπει να εκπαιδεύεται διαρκώς και να του παρέχονται από την επιχείρηση, τα κατάλληλα κίνητρα τα οποία θα κάνουν τον εργαζόμενο πιο παραγωγικό. Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) καλείται να προσφέρει την κατάλληλη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, ανάλογα με τη θέση και τα καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου. Το τμήμα ΔΑΠ θα πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία και να ενημερώνει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης σχετικά με αυτήν, να μπορεί να διακρίνει τον καταλληλότερο εργαζόμενο για την προς κάλυψη θέση εργασίας, να δίνει κίνητρα στο εργατικό δυναμικό, και φυσικά, σε συνεργασία με τα ανώτερα, διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, να προτείνει τα κατάλληλα, εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία θα πρέπει να παρακολουθούν οι εργαζόμενοι, όποτε κρίνεται ότι υπάρχει ανάγκη (Decenzo & Robbins, 2024).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι ένας κλάδος ο οποίος εντάσσεται στη διοίκηση των επιχειρήσεων και έχει πολλές, εννοιολογικές τοποθετήσεις.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2016), η ΔΑΔ αφορά μια διοικητική λειτουργία της επιχείρησης η οποία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, διότι αποτελεί το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει για τη κερδοφορία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Mondy and Martocchio (2018), ΔΑΔ είναι η αξιοποίηση και ανάπτυξη όλου του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ή επιχείρησης καθώς όλο το ανθρώπινο δυναμικό, ανεξάρτητα από το εκπαιδευτικό του επίπεδο, αποτελεί μοχλό ανάπτυξης της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Λαλούμη (2016), οι στόχοι οι οποίοι θέτει μια επιχείρηση, ώστε να έχει κερδοφορία, είναι αδύνατο να επιτευχθούν, εάν δεν αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό, στον βαθμό που αναλογεί στον κάθε εργαζόμενο. Επομένως το ανθρώπινο δυναμικό είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης. Οι κατάλληλοι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούνται στις κατάλληλες θέσεις, έτσι ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, να παραδίδονται στον πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και στην καλύτερη, δυνατή ποιότητα. Επομένως, η επίτευξη των στόχων που θέτει μια επιχείρηση αποτελεί το κύριο μέλημα της ομάδας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί «άυλο», περιουσιακό στοιχείο για τη επιχείρηση, και έτσι απορρέει πως είναι επιβεβλημένη η ένταξη της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Ειδικότερα, στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν :

- 1) η ανάπτυξη της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η αξιοποίηση και η ανάπτυξη, στο μέγιστο δυνατό, του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα βοηθήσει στο να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

- 2) Η κατανόηση για τυχόν προσωπικές δυσκολίες και ο σεβασμός στο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να μεριμνά ώστε να υπάρχει εναρμόνιση μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής του ανθρώπινου δυναμικού της.
- 3) Ο εντοπισμός και η ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, όποτε κρίνεται απαραίτητο και όποτε είναι εφικτό. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα θετικό κλίμα για τους εργαζόμενους οι οποίοι αναγνωρίζουν ότι η διοίκηση μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών τους, με αποτέλεσμα να γίνεται πιο παραγωγικό και να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον για τα καθήκοντα της θέσης εργασίας.
- 4) Η ανάπτυξη του υψηλού, ηθικού επιπέδου του ανθρώπινου δυναμικού και η διατήρηση μιας καλής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, μέσω της ενθάρρυνσης της ομαδικής εργασίας και του ομαδικού πνεύματος που πρέπει να υπάρχει ώστε να υπάρχει θετικό κλίμα μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- 5) Ο εντοπισμός του κατάλληλου, ανθρώπινου δυναμικού για την επιχείρηση το οποίο θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένο και ευσυνείδητο στα καθήκοντα της θέσης εργασίας.
- 6) Η ανάπτυξη και διατήρηση ποιότητας στην επαγγελματική ζωή και η παροχή των κατάλληλων κινήτρων στους εργαζόμενους ώστε να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και να θέλουν να παραμείνουν στη θέση εργασίας τους.
- 7) Τον εμπλουτισμό των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ώστε να νιώθει και ο ίδιος ο εργαζόμενος ότι αυτό που προσφέρει έχει αντίκρισμα στην επιχείρηση.
- 8) Η μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσα από την δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, το οποίο δεν θα είναι εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές του εξωτερικού περιβάλλοντος και θα βοηθά την επιχείρηση να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προσφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον σε συνδυασμό με τη σωστή και έγκυρη αντιμετώπιση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- 9) Η ‘‘επένδυση’’ στην εκπαίδευση στου ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση των όποιων εργασιακών δυσκολιών. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κίνητρο για παραμονή στη εργασία, αυτοπεποίθηση του εργαζομένου κάτι το οποίο τον βοηθά στα εργασιακά του καθήκοντα.
- 10) Η εφαρμογή συστημάτων αμοιβών τα οποία θα ενισχύουν και θα ικανοποιούν το ηθικό των εργαζομένων.
- 11) Η τήρηση των κανόνων εργατικού δικαίου που ορίζει η ελληνική νομοθεσία. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να γνωρίζει την εκάστοτε νομοθεσία και να την εφαρμόζει. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να γνωρίζει την εκάστοτε εργατική νομοθεσία, να λειτουργεί σύμφωνα με τους νόμους που ορίζει και να ενημερώνει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης για τους κανόνες εργασίας, τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας, τις δικαιούμενες άδειες, το δικαίωμά τους στον συνδικαλισμό κτλ.
- 12) Βελτίωση των συνθηκών εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ο ορισμός των καθηκόντων στις διάφορες θέσεις εργασίας, η χρησιμότητα της επικοινωνίας των διάφορων τμημάτων, η ίση μεταχείριση των εργαζομένων, η ίση παροχή κινήτρων στους εργαζομένους καθώς και η ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων αποτελούν εξίσου στόχους της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- 13) Ευελιξία στην εργασία ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να εναρμονίζει την επαγγελματική με την προσωπική ζωή. Η υβριδική εργασία, η εξ αποστάσεως εργασία, το ευέλικτο ωράριο εργασίας αποτελούν συνθήκες οι οποίες παρέχουν ευελιξία στον εργαζόμενο (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

3.2 Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

3.2.1 Ο προγραμματισμός

3.2.1 α Εισαγωγή – ορισμός

Στις αρχές δεκαετίας του 1980 ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού θεωρήθηκε ως μια ξεπερασμένη λειτουργία και αυτό γιατί ο προγραμματισμός, δεν μπορούσε να προβλέψει τις μεταβολές που πρόκειται να προκύψουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης πχ αδυναμία πρόβλεψης οικονομικής ύφεσης, δημιουργία νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων κτλ. (Jacqueline, 2021). Ωστόσο αυτό είναι κάτι που δεν ισχύει στις μέρες μας, καθώς ο προγραμματισμός θεωρείται μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ. Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία πάνω στην οποία θα πρέπει να βασιστεί η επιχείρηση καθώς είναι μια από τις λειτουργίες της ΔΑΔ η οποία βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο, ανθρώπινο δυναμικό, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, το οποίο χρειάζεται να έχει ώστε να υλοποιηθούν οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση με τελικό στόχο την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Είναι μια μέθοδος η οποία διασφαλίζει ότι η τουριστική επιχείρηση θα λειτουργεί αποτελεσματικά δεδομένου ότι θα έχει προσελκύσει τον σωστό αριθμό εργαζομένων οι οποίοι θα πρέπει να κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να τοποθετηθούν στις θέσεις εργασίας που έχει ορίσει, προηγουμένως, η επιχείρηση. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες τους θα πρέπει να εμπλουτίζονται συνεχώς αναλόγως με τα καθήκοντα της θέσης τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

3.2.1 β Οι βασικές λειτουργίες

Η λειτουργία του προγραμματισμού ξεκινάει από την ίδρυση της επιχείρησης και καθ' όλη την διάρκεια ύπαρξής της. Αυτό απορρέει, επίσης, από το γεγονός ότι ο κύριος στόχος του προγραμματισμού είναι καλύτερη, δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο προγραμματισμός δίνει ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να προβλέψει εγκαίρως τις ανάγκες που θα προκύψουν στην ξενοδοχειακή μονάδα κατά τις θερινές περιόδους, τις τακτικές περιόδους (Χριστούγεννα, Πάσχα), όπου υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση, τα οργανωμένα πακέτα που προσφέρει όπως η διοργάνωση και η φιλοξενία συνέδρων σε ένα συνέδριο καθώς και άλλα γεγονότα όπως μεγάλα, αθλητικά γεγονότα τα οποία θα προσελκύσουν μεγάλο αριθμό επισκεπτών, καθώς και έκτακτες

καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν στην περιοχή όπως πχ όπως πλημμύρες, ένας σεισμός κ.α. (Κουφίδου, 2010)

Επομένως, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και η πρόβλεψη αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων αποτελούν πρωταρχικό μέλημα για έναν αποτελεσματικό προγραμματισμό. Οι βασικές λειτουργίες – στόχοι είναι :

- 1) η γνώση της προσφοράς και της ζήτησης του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας. Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τι προσφορά υπάρχει από ανθρώπινο δυναμικό στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχειρήσεις, καθώς και τις γνώσεις και δεξιότητες που κατέχουν.
- 2) Η πρόβλεψη για επαρκές, ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα πρέπει να κατέχει και τις ανάλογες δεξιότητες ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε έκτακτες ανάγκες που θα προκύψουν στην επιχείρηση, ώστε η επιχείρηση να μην βρεθεί εκτεθειμένη, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον.
- 3) Η δημιουργία ενός συγκεκριμένου πλάνου για τον αριθμό των θέσεων εργασίας που απαιτούνται και ποια ποιοτικά χαρακτηριστικά θα πρέπει να κατέχουν οι εργαζόμενοι και σε ποιες θέσεις εργασίας θα τοποθετηθούν τις οποίες θα κρίνει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- 4) Η σωστή διαχείριση και αντιμετώπιση προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν στην περίπτωση ελλείψεων ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει η επιχείρηση να μεριμνά μέσω προβλέψεων, ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα εφοδιασμένη με το κατάλληλο, ανθρώπινο δυναμικό.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, ο προγραμματισμός τους ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει ανά πάσα ώρα και στιγμή να γνωρίζει τι συμβαίνει στο εξωτερικό της περιβάλλον και να αντιμετωπίζει τις απειλές και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και να τις χρησιμοποιεί προς όφελός της. Η παρακολούθηση των εξελίξεων τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον και η επίγνωση της κατάστασης που επικρατεί αποτελούν το κλειδί για την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης (Stone, Cox, Gavin & Carpini, 2024).

3.2.1 γ Τα βασικά στάδια και οι προβλέψεις

Για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού θα πρέπει τα ανώτερα, διοικητικά στελέχη, σε συνεργασία με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, να ακολουθήσουν, πέντε πολύ βασικά στάδια.

1. Χρειάζεται να γίνει σαφής προσδιορισμός των αναγκών που υπάρχουν ή των αναγκών που έχουν προκύψει σε ανθρώπινο δυναμικό.
2. Να γίνει η κατάλληλη προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται. Να οριστούν το πώς θα εντοπιστεί το κατάλληλο, εργατικό δυναμικό και πού πρέπει να ανατρέξουν ώστε να βρεθούν το κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό το οποίο θα μπορεί να αναλάβει εργασιακά καθήκοντα άμεσα.
3. Με ποιον τρόπο θα γίνει η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού και ποια διαδικασία θα πρέπει να ακολουθηθεί ώστε να μην χαθεί πολύς χρόνος στην προσπάθεια ανεύρεσης του κατάλληλου προσωπικού.
4. Να υπάρξει σωστή ενημέρωση κατά την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις θέσεις εργασίας, ώστε να ανταπεξέλθουν άμεσα στα νέα τους καθήκοντα. Να δοθεί η κατάλληλη εκπαίδευση, κατά την τοποθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού στην θέση εργασίας, ώστε να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταπεξέλθει άμεσα στα νέα του καθήκοντα.
5. Η κατάλληλη εκπαίδευση με το κατάλληλο, εκπαιδευτικό μέσο και την κατάλληλη μέθοδο, ώστε να εξοπλιστούν οι νέοι εργαζόμενοι με τις απαραίτητες γνώσεις για τα καθήκοντα της εργασίας τους, να κατανοήσουν τη νοοτροπία της επιχείρησης και να γίνουν άμεσα παραγωγικοί (Λαλούμης, 2016).

Εκτός των βασικών σταδίων, ο προγραμματισμός για να πετύχει τους σκοπούς του θα πρέπει να κάνει και προβλέψεις, όπως:

- πρόβλεψη για τις ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και πρόβλεψη για ανάγκες που θα προκύψουν. Προκειμένου να προβλεφθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αναλυθούν οι κύριες πηγές εξελίξεων και να κατανεμηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και εξελίσσονται συνεχώς και δρουν στο εργατικό δυναμικό ως προς την ανάπτυξη και την εξειδίκευσή του.
- Κοινωνικές εξελίξεις όπως η μόρφωση, η ανάπτυξη του κοινωνικού συνόλου οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό.
- Οι οικονομικές εξελίξεις της χώρας οι οποίες συμβαδίζουν με την τεχνολογική και κοινωνική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας.
- Πολιτικές εξελίξεις στην χώρα οι οποίες συνδέονται με αλλαγές στην εργατική νομοθεσία (Μουραντάς, 2016).
- Πρόβλεψη για κάλυψη της θέσης εργασίας με ανθρώπινο δυναμικό, πρωτίστως, μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Η μελέτη της εσωτερικής αγοράς εργασίας αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και περιλαμβάνει το εργατικό δυναμικό το οποίο απασχολείται ήδη στην επιχείρηση και μπορούν, με τις κατάλληλες ενέργειες από πλευράς διοίκησης, τότε το ανθρώπινο δυναμικό μέσω προαγωγών αναβάθμισης δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης, μέσω μιας εσωτερικής μετακίνησης να μπορέσουν να καλύψουν την προς κάλυψη θέση η οποία έχει προκύψει. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδιος, ώστε να εντοπίσει, προβλέψει την εσωτερική ζήτηση και ποια θα είναι τα οφέλη για τον ίδιο τον εργαζόμενο και για την επιχείρηση. Επίσης, πρέπει ο προγραμματισμός να μπορεί να εντοπίσει ότι μια εσωτερική μετακίνηση ενός υπαλλήλου σε μια νέα θέση εργασίας μπορεί να μην είναι το καλύτερο για την επιχείρηση τη δεδομένη στιγμή και έτσι η επιχείρηση να χρειαστεί να στραφεί (Λαλούμης, 2016)
- Στην κάλυψη της θέσης εργασίας, από υποψηφίους στο εξωτερικό της περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσον αφορά στο κομμάτι της αγοράς εργασίας, περιλαμβάνει την τοπική κοινωνία στην οποία εδρεύει η επιχείρηση, την χώρα στην οποία εδρεύει η επιχείρηση αλλά και τις εξελίξεις και μεταβολές στην διεθνή αγορά εργασίας, απ' όπου η επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει το κατάλληλο για εκείνη, ανθρώπινο δυναμικό. Ο προγραμματισμός θα πρέπει να αναλύσει την προσφερόμενη, εξωτερική αγορά εργασίας και να εντοπίσει τους υποψήφιους που θεωρεί τους καταλληλότερους για την κάλυψη της θέσης εργασίας (Jacqueline, 2021).

3.2.2 Η εκπαίδευση

3.2.2 α Εισαγωγή – ορισμός

Παλαιότερα η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ήταν μια εύκολη διαδικασία όπου το εργατικό δυναμικό έπρεπε να εκπαιδευτεί αποκλειστικά και μόνο για δεξιότητες που αφορούσαν τη θέση την οποία κατείχε ήδη ή που πρόκειται να καλύψει. Η τεχνολογία ήταν σταθερή και γενικά δεν υπήρχανε μεγάλες αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να χρειάζεται να εκπαιδευτεί κάτι το οποίο δεν ισχύει στην σημερινή εποχή όπου ο εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδευτεί ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις αλλαγές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Σήμερα το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης εξελίσσεται – αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς, η ανταγωνιστικότητα είναι πολύ μεγάλη, η τεχνολογία αναπτύσσεται συνεχώς οπότε και οι επιχειρήσεις επιβάλλεται, άμεσα, να μπορούν να προσαρμόζονται. Άλλωστε η επιβίωση της επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα της να μαθαίνει γρήγορα και να προσαρμόζεται πιο γρήγορα, στις ταχέως αναπτυσσόμενες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, από τους ανταγωνιστές της. Για να μπορέσει η επιχείρηση να το πετύχει, θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό της να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο για να μπορέσει η επιχείρηση να κατακτήσει άμεσα και με τη λιγότερη δυνατή δυσκολία, να κατακτήσει τους στόχους της. Η συστηματική εκπαίδευση συμβάλει στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εργαζομένου και φυσικά στη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου σε ατομικό επίπεδο και αυτό γιατί η γνώση την οποία κατέκτησε μπορεί να την εφαρμόσει και να νιώσει κομμάτι της επιχείρησης. Μια άλλη θετική επίδραση της εκπαίδευσης στον εργαζόμενο είναι η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα και η λειτουργική αποδοτικότητα που αποκτά ο εργαζόμενος στην θέση εργασίας του (Σταυριανούδης, 2022).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή, η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία την οποία ορίζει η επιχείρηση και σκοπός της είναι η απόκτηση νέων γνώσεων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, για εμπλουτισμό γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα πρέπει να εφαρμόσει τη νέα γνώση, ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της.

Σύμφωνα με την Jacqueline (2021), η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία της ΔΑΔ, ζωτικής σημασίας καθώς η επιχείρηση είναι εξασφαλισμένη ότι διαθέτει τον κατάλληλο εργαζόμενο με τις κατάλληλες δεξιότητες, οποιαδήποτε στιγμή, η επιχείρηση τον χρειαστεί.

Σύμφωνα με τον Λαλούμη (2016), η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία η οποία γίνεται μέσα σε ένα οργανωμένο πλαίσιο στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποκτά γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες θα κληθούν να χρησιμοποιήσουν για ένα συγκεκριμένο σκοπό.

Σύμφωνα με τον Τζωρτζάκη, 2014 η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την συνολική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης θα βοηθήσει το εργατικό δυναμικό, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του σήμερα. Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού θα βοηθήσει στην ανάπτυξή του και αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την προετοιμασία για ανάγκες που θα προκύψουν στην επιχείρηση, στο άμεσο μέλλον και το αποτέλεσμα της διαδικασίας της εκπαίδευσης είναι πως φέρνει τον εργαζόμενο σε κατάσταση αυτοανάλυσης.

Επιπροσθέτως, η εκπαιδευτική παρέμβαση επιδρά ως μοχλός ανάπτυξης στον ίδιο τον εργαζόμενο και τον βοηθάει ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει απρόβλεπτες καταστάσεις επάνω στα εργασιακά του καθήκοντα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γίνεται καλύτερος στη θέση εργασίας του και, επίσης, επιδρά θετικά ως μοχλός ανάπτυξης και για την ίδια την επιχείρηση, δεδομένου ότι μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνεται η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στην υλοποίηση των στόχων που θέτουν οι προϊστάμενοι στους υφισταμένους τους και εν τέλει η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους στόχους της (Bilderback & Miller, 2023).

3.2.2 β Στόχοι της εκπαίδευσης

Ο κύριος στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού είναι να βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της και παράλληλα να προσθέτει αξία στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η εκπαίδευση αποτελεί μια επένδυση της επιχείρησης και αυτό γιατί μέσω της εκπαίδευσης εμπλουτίζονται οι γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού και να εξοικειώνονται με τις ειδικές πληροφορίες της οποίες θα πρέπει να γνωρίζουν έτσι ώστε να μπορέσουν να εκτελέσουν με μεγαλύτερη άνεση και

ασφάλεια τα καθήκοντά τους με αποτέλεσμα να αποδίδουν καλύτερα μέσα από την χρήση των δικών τους ικανοτήτων, παράλληλα οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δεξιότητες τους και μπορούν να διαχειρίζονται καθημερινά τις όποιες δυσκολίες έχουν να αντιμετωπίσουν (Λαλούμης, 2016)

Άλλοι στόχοι είναι:

α) η ανάπτυξη των ικανοτήτων που διαθέτουν ήδη οι εργαζόμενοι και θα πρέπει να εμπλουτίζονται κάθε φορά που η επιχείρηση το κρίνει απαραίτητο.

β) Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων οι οποίες είναι απαραίτητες για να ανταπεξέλθουν σε μια νέα θέση εργασίας μέσα στην ίδια επιχείρηση, είτε για να ανταπεξέλθουν σε έκτακτες συνθήκες όπως μια πανδημία όπως covid 19 κτλ.

γ) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, έναντι των ανταγωνιστών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

δ) Η ενίσχυση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, καθώς οι εργαζόμενοί της, θεωρούνται ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει συνεχώς, χρησιμοποιώντας την λειτουργία της εκπαίδευσης ως εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο πρέπει να αξιοποιείτε καταλλήλως με σκοπό τον εμπλουτισμό των γνώσεων και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.

Γενικά μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ορίζει η επιχείρηση, οι στόχοι τους οποίους θέτει η επιχείρηση θα πρέπει να είναι λειτουργούν προς όφελος της επιχείρησης τόσο για την ίδια αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος μέσω της εκπαίδευσης θα αναπτύξει, εμπλουτίσει τις γνώσεις, ικανότητες και στάσεις, τις οποίες κατέχει ήδη (Μπουραντας, 2015).

3.2.2 γ Οι εκπαιδευτικές ανάγκες

Το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η κατανόηση και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών που απαιτούνται έτσι ώστε να αποτυπωθεί η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στο εργασιακό επίπεδο του εργαζόμενου και ποιες δεξιότητες απαιτούνται για την κάλυψη μιας νέας θέσης ή για την αντιμετώπιση νέων καθηκόντων σε μια υπάρχουσα θέση εργασίας, όπου θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η κατάλληλα προσαρμοσμένη εκπαιδευτική διαδικασία.

Επομένως οι περιπτώσεις σύμφωνα με τις οποίες κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- 1) στην περίπτωση κάλυψης μιας νέας θέσης εργασίας, από έναν νέο εργαζόμενο, απαιτείται η εκπαίδευση του εργαζόμενου, ώστε ο νεος εργαζόμενος να αποκτήσει τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να προσαρμοστεί άμεσα στην νέα θέση εργασίας του.
- 2) Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου στην τρέχουσα θέση εργασίας του. Τυχόν μη θετική αξιολόγηση θα οδηγήσει στον σχεδιασμό της κατάλληλης εκπαιδευτικής διαδικασίας, έτσι ώστε η εκπαίδευση να του δηλώσει τα κατάλληλα εφόδια ώστε να μπορέσει να αποδώσει καλύτερα στην θέση εργασίας του.
- 3) Στην περίπτωση της εναλλαγής θέσεων εργασίας μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η μετακίνηση ενός εργαζόμενου από την μια θέση εργασίας στην άλλη είναι δύσκολη διότι, πολλές φορές ο εργαζόμενος καλείται να προσαρμοστεί άμεσα σε μια νέα θέση εργασίας και στα νέα του καθήκοντα. Το κενό αυτό έρχεται να καλύψει η εκπαίδευση. Σε κάθε περίπτωση τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν την ευθύνη για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών (Μπουραντάς, 2015).

3.2.2 δ Ο σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος

Μόλις εντοπιστούν οι ανάγκες για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να γίνει ο σχεδιασμός της εκπαιδευτικής διαδικασίας όπου ορίζονται τα ακόλουθα:

- α) οι στόχοι και το αντικείμενο του προγράμματος εκπαίδευσης τα οποία θα πρέπει να είναι συνυφασμένο με το αντικείμενο εργασίας του εργαζόμενου και ειδικά σχεδιασμένο στις εκπαιδευτικές ανάγκες που απαιτούνται.
- β) ο αριθμός των εκπαιδευομένων οι οποίοι θα συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία,
- γ) ο τόπος στον οποίο θα λάβει χώρα η εκπαιδευτική παρέμβαση και ο χρόνος ο οποίος απαιτείται για την ολοκλήρωσή της.
- δ) Ποιοι θα είναι οι εκπαιδευτές οι οποίοι θα εκπαιδεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό και ε) ποια μέθοδος θα ακολουθηθεί προκειμένου να στεφτεί με επιτυχία η εκπαιδευτική διαδικασία (Μπουραντάς, 2015).

3.2.3 Η παρακίνηση

3.2.3 α Εισαγωγή

Η λειτουργία της παρακίνησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία μιας επιχείρησης. Μερικοί από τους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων είναι οι γνώσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι όταν αναλαμβάνουν μια θέση εργασίας, οι γνώσεις τις οποίες αποκτούν κατά την διάρκεια της εργασιακής τους πορείας, οι δεξιότητες οι οποίες θα πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος, ο κατάλληλος-απαιτούμενος εξοπλισμός ο οποίο είναι απαραίτητος για την εκτέλεση της εργασίας τους. Πέραν των παραπάνω παραγόντων οι οποίοι βοηθούν το ανθρώπινο δυναμικό να εκτελέσει τη εργασία του και να είναι παραγωγικό, υπάρχουν και οι θεωρίες παρακίνησης, ορισμένες εκ των οποίων ακολουθούν παρακάτω (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)

3.2.3 β Θεωρίες παρακίνησης

Η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες οι οποίοι είναι ικανοί να ωθήσουν τον εργαζόμενο να γίνουν πιο αποδοτικοί και δημιουργικοί στην θέση εργασίας τους, μέσα στην επιχείρηση. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι γνώσεις οι οποίες διαθέτει ήδη το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αλλά και αυτές που αναπτύσσει μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι δεξιότητες οι οποίες των βοηθούν να εφαρμόσει την αποκτηθείσα γνώση και τέλος το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα πρέπει να προσφέρει η επιχείρηση στον εργαζόμενο καθώς και τον κατάλληλο εξοπλισμός ο οποίος θα πρέπει να είναι εκσυγχρονισμένος και να είναι ο κατάλληλος για την θέση εργασίας για την οποία προορίζεται. (Κουτούζης, 1999). Ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας ο οποίος οδηγεί τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους και να πετυχαίνουν τους στόχους τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση είναι η παρακίνηση, η οποία βοηθά και το ίδιο το άτομο, να πετύχει – κατακτήσει τους στόχους (Al-Abbadī & Agyekum-Mensah, 2019).

Maslow – Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών. Ο Abraham Maslow, έπειτα από παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν να κατακτούν τις ανθρώπινες ανάγκες τους σε πέντε κατηγορίες. Οι πέντε κατηγορίες παρουσιάζονται σε μια πυραμίδα, όπου στον κάτω

μέρος της πυραμίδας τοποθετούνται οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως είναι το νερό, το φαγητό, ο αέρας. Ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας, δηλαδή η στέγη, η υγεία, η προστασία, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης (η φήμη, το κύρος) και τέλος οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, οι οποίες κάνουν το άτομο να νιώθει πλήρες και ολοκληρωμένο (Πατεστής, 2019). Ο κάθε άνθρωπος τοποθετεί αυτές τις ανάγκες σύμφωνα με τις δικές του προτεραιότητες και τις ανησυχίες που αφορούν στην καθημερινότητά του. Μόλις κατακτηθεί μια ανάγκη, τότε ο άνθρωπος προχωρά στην κατάκτηση της επόμενης ανάγκης. Οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας είναι απαραίτητες για τον άνθρωπο οπότε είναι εκείνες οι ανάγκες που χρειάζεται να κατακτηθούν πρώτες ώστε να μπορέσει να προχωρήσει το άτομο στην κατάκτηση των επόμενων αναγκών. κ.ο.κ. (Amayreh & Arshad, 2024).

Η θεωρία των παραγόντων του Herzberg είναι μια πιο εμπλουτισμένη θεωρία σε συγκριτικά με την θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Abraham Maslow . Ο Herzberg έκανε έρευνα σε εργασιακούς χώρους και απευθύνθηκε σε διάφορες ειδικότητες, πιο συγκεκριμένα, η πρώτη του έρευνα έγινε σε 200 άτομα τα οποία εργαζόταν σε βιομηχανίες, με σκοπό να ερευνηθούν οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι παρακινούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα πάνω στα καθήκοντά τους (Χυτήρης 2001). Η έρευνα την οποία πραγματοποίησε έδειξε ότι ορισμένα κίνητρα είναι: οι προοπτικές για την εργασιακή τους εξέλιξη, η αναγνώριση της εργασίας τους, η ελευθερία την οποία θα έχουν ώστε να μπορούν να πράξουν αυτοβούλως, η κατοχή μια θέσης εργασίας με αυξημένη ευθύνη στα καθήκοντά τους. (Πατεστής 2019). Οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να λειτουργήσουν με την προϋπόθεση πως προϋπάρχουν οι λεγόμενοι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν την πολιτική που χρησιμοποιεί η διοίκηση της επιχείρησης, οι εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, η ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι στη θέση εργασίας τους κ.α. Είναι παράγοντες οι οποίοι δεν αποτελούν κίνητρο αλλά λειτουργούν ως παράγοντες οι οποίοι ελαχιστοποιούν τα αντικίνητρα (Sharma, Upadhyay & Goel, 2025).

Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland έχει να κάνει με τον κοινωνικό περίγυρο από τον οποίο περιβάλλεται ο εργαζόμενος, μέσα στο οποίο αποκτά κίνητρα και ανάγκες από τα οποία αποκτά ένα είδος παρακίνησης το οποίο

τον ωθεί στην δημιουργία νέων κοινωνικών σχέσεων, ανάγκη για άσκηση μεγαλύτερης επιρροής τόσο στον περίγυρό του, όσο στον εργασιακό του χώρο, ανάγκη για ανταγωνισμό κ.α. Επομένως το άτομο παρακινείται τόσο, όση είναι και η ανάγκη του να εκπληρώσει τις παραπάνω ανάγκες. Αυτή η θεωρία εστιάζει κυρίως στις ανάγκες που έχουν τα διοικητικά στελέχη τα οποία βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση (Kandi, Ma & Dooley, 2025).

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom η οποία εξετάζει στον τρόπο με τον οποίο παρακινείται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή την διαδικασία της παρακίνησης. Αφορά στην πεποίθηση την οποία έχει ο εργαζόμενος η οποία έγγυται στο γεγονός ότι αυξάνοντας τις προσπάθειές του και την απόδοσή του ο εργαζόμενος στην θέση εργασίας, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την “ανταμοιβή” του από την πλευρά της διοίκησης. Θα του επιφέρει μεγαλύτερες απολαβές και εδραίωση στη επιχείρηση, το οποίο αποτελεί μοχλό ανάπτυξης για τον εργαζόμενο (Alkhalifa, Nawaz & Sawaya, 2024). Το αν τελικά ο εργαζόμενος, επιτυγχάνει να κατακτήσει τους στόχους του, έρχεται να το καλύψει **η θεωρία της δικαιοσύνης και της ισοτιμίας του Adams**, η οποία αναλύει την επίδραση που έχει η παρακίνηση απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που προσφέρει στην εργασία του, όπως τον χρόνο τον οποίο αφιερώνει στα εργασιακά του καθήκοντα, τις γνώσεις τις οποίες κατέχει και εμπλουτίζει, την τυχόν προηγούμενη αλλά και τρέχουσα εργασιακή του εμπειρία κ.α., σε σχέση με τις απολαβές του, την ασφαλιστική κάλυψη που του παρέχει η επιχείρηση, οι κατάλληλα αναβαθμισμένες συνθήκες εργασίας, οι προοπτικές για εργασιακή εξέλιξη κ.α. Εάν οι απολαβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος είναι λιγότερες από αυτά που προσφέρει, τότε προσπαθεί να διορθώσει αυτή την αδικία ζητώντας καλύτερες απολαβές, διεκδικώντας μια καλλίτερη θέση εργασίας, διεκδικώντας καλλίτερο πακέτο ασφαλιστικής κάλυψης κ.α. Από την άλλη πλευρά, εάν νιώσει ότι οι απολαβές του είναι αυτές που πρέπει για όσα εκείνος προσφέρει, τότε νιώθει δικαιωμένος διατηρώντας την αυξημένη παραγωγικότητα του, επιδιώκει να αποκτήσει νέα γνώση και γενικά επιθυμεί να εξελιχθεί επαγγελματικά στην επιχείρηση (Science in the modern world : Innovations and challenges, 2024).

3.2.4 Η αξιολόγηση

3.2.4 α Σημασία – στόχοι – οφέλη

Η λειτουργία της αξιολόγησης αποτελεί μια λειτουργία στην οποία δίνουν μεγάλη έμφαση οι επιχειρήσεις καθώς αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς της.

Οι στόχοι της αξιολόγησης χρησιμεύουν ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν σε πιο σημείο βρίσκονται όσον αφορά την απόδοσή τους, τις γνώσεις και τις δεξιότητες στην θέση εργασίας την οποία κατέχουν. Η αξιολόγηση τους βοηθά να αναπτυχθούν έτσι ώστε να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους ώστε να είναι πιο αποδοτικοί στην θέση εργασίας τους και να αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση για τον εαυτό τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον μέσω της αξιολόγησης η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις αδυναμίες του εργαζόμενου και να τον παρακινήσει ώστε να βελτιώσει αυτές τις αδυναμίες. Η ενημέρωση του εργαζόμενου για τυχόν αδυναμίες, η υποστήριξη από την πλευρά της επιχείρησης προς τον εργαζόμενο, η πιθανή παροχή κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος με σκοπό την βελτίωση των ικανοτήτων του εργαζόμενου και η παρακίνηση για επαγγελματική βελτίωση, αποτελούν κομμάτι της αξιολόγησης. Είναι μια λειτουργία η οποία παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση προς την επιχείρηση για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα οφέλη της αξιολόγησης είναι πολλά και αφορούν την ίδια την επιχείρηση στο κομμάτι της λειτουργίας της όσο και τον ίδιο τον εργαζόμενο, δεδομένου ότι βελτιώνεται η απόδοσή του. Ακολουθούν τα οφέλη τόσο του εργαζόμενου, όσο και της ίδιας της επιχείρησης:

- ο εργαζόμενος λαμβάνει την κατάλληλη ανατροφοδότηση η οποία τον βοηθάει ως προς τα σημεία τα οποία πρέπει να βελτιώσει ώστε να γίνει παραγωγικός και ταυτόχρονα να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση.
- Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται ώστε να φτάσει στο καλλίτερο δυνατό σημείο που μπορεί έχοντας της υποστήριξη της επιχείρησης.
- Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση καθώς εξυπηρετεί ώστε να καθοριστούν με μεγαλύτερη σαφήνεια οι στόχοι που θα θέσει η επιχείρηση, δεδομένου ότι διαπιστώνονται οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και

έτσι προκύπτει σε ποιες θέσεις μπορούν να αξιοποιηθούν οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση.

- Ο εργαζόμενος μπορεί να ελέγχει ο ίδιος την απόδοσή του σε σχέση με τους συναδέλφους του, να γνωρίζει ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξης του μέσα στην επιχείρηση και αναλόγως να μπορέσει να σχεδιάσει ο ίδιος την εργασιακή του εξέλιξη μέσα στην ίδια την επιχείρηση.
- Μπορούν να αναδεχθούν στελέχη της επιχείρησης τα οποία έχουν προοπτικές εξελίξεις σε ανώτερες διοικητικές βαθμίδες.
- Η διοίκηση στηρίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης και λαμβάνει αποφάσεις για αυξήσεις μισθών, υποβιβασμούς, τυχόν απολύσεις, προσδιορίζει μεθόδους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού κτλ.
- Άλλο ένα όφελος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί το γεγονός ότι μπορεί να παρθεί απόφαση για αλλαγή της θέσης εργασίας του εργαζόμενου και να τοποθετηθεί σε μια νέα θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση η οποία θα ταιριάζει περισσότερο στο εργασιακό του προφίλ και θα είναι περισσότερο παραγωγικός και χρήσιμος.
- Τέλος, με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης διαμορφώνονται και τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία πρέπει να εντάξει η επιχείρηση στον προγραμματισμό της ώστε να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες οι εργαζόμενοι (Gurmu, 2021).

3.2.4 β Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης για να μπορέσουν να είναι αξιόπιστες και αποτελεσματικές θα πρέπει να χρησιμοποιούν τόσο ποσοτικά (αντικειμενικά), όσο και ποιοτικά (υποκειμενικά) κριτήρια.

Οι αντικειμενικές μέθοδοι της αξιολόγησης, αξιολογούν την απόδοση του εργαζόμενου με βάση την ποσότητα της εργασίας την οποία προσφέρει. Υπάρχουν πέντε μέθοδοι αξιολόγησης στις οποίες χρησιμοποιούνται μετρήσιμα κριτήρια όπως:

- 1) οι μέθοδοι μέτρησης της παραγωγής, όπου μετράτε με νούμερα, το πόσο αποδοτικός είναι ο εργαζόμενος στην θέσης εργασίας του π.χ πόσους πελάτες εξυπηρέτησε την συγκεκριμένη ημέρα της αξιολόγησης.

- 2) Η αξιολόγηση του εργαζόμενου με βάση τις πωλήσεις που έχει πετύχει σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέσα στο έτος.
- 3) Με βάση τα προσωπικά δεδομένα του εργαζόμενου, όπως ο αριθμός των αδειών που έχει λάβει μέσα στο έτος, με βάση τυχόν, αργοπορίες του εργαζόμενου στην θέση εργασίας του, με βάση πειθαρχικές και ποινικές πράξεις.

Παρόλο που οι παραπάνω μέθοδοι αξιολόγησης δεν θεωρούνται πάντοτε αποτελεσματικές, πολλές φορές τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης καλούνται να τις χρησιμοποιήσουν, ώστε να μπορέσουν να αιτιολογήσουν στους ανωτέρους τους, τα μεγέθη τα οποία πραγματοποιήθηκαν μέσα στο έτος όπως π.χ στον απολογιστικό ισολογισμό του συντάσσεται είτε κατά τη λήξη της διαχειριστικής περιόδου.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης οι οποίες έχουν ποιοτικά και όχι τόσο ποσοτικό χαρακτήρα, βοηθούν της επιχείρηση να αξιολογήσει τόσο τη συνολική συμπεριφορά του εργαζόμενου μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και τα αποτελέσματα που φέρει η εργασία του. Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι:

- 1) η μέθοδος της κατάταξης, όπου οι εργαζόμενοι συγκρίνονται απ'ευθείας μεταξύ τους και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη κατατάσσουν το ανθρώπινο δυναμικό από τον καλύτερο προς τον λιγότερο αποδοτικό.
- 2) Η μέθοδος της κατάταξης σε ζευγάρια όπου αξιολογείται πιο ζευγάρι ήτανε πιο αποδοτικό στην θέση εργασίας.
- 3) Η μέθοδος της υποχρεωτικής κατάταξης, όπου ο υπεύθυνος αξιολογητής θα πρέπει να κατατάξει ένα συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων σε κατηγορίες απόδοσης.
- 4) Η αξιολόγηση με βάση κάποια συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης, όπου ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης τα οποία έχει ορίσει η επιχείρηση.
- 5) Η μέθοδος αξιολόγησης με βάση γραφικές κλίμακες κατάταξης όπου ο αξιολογητής αποδίδει στον εργαζόμενο έναν αξιολογούμενο βαθμό απόδοσης όπως ικανοποιητικός, άριστος κα

- 6) Η μέθοδος σταθμισμένος κατάλογος όπου ο αξιολογητής, αξιολογεί εάν ο εργαζόμενος διαθέτει τα διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που σχετίζονται με την θέση εργασίας την οποία κατέχει ο εργαζόμενος.
- 7) Μέθοδος με βάση διάφορα, είτε θετικά είτε αρνητικά περιστατικά τα οποία έχουνε λάβει χώρα στον εργασιακό χώρο, όπου κρατείται ένα ημερολόγιο το οποίο βοηθά τον αξιολογητή να εκτιμήσει κατά πόσο ο εργαζόμενος χειρίστηκε τα περιστατικά προς όφελος του ίδιου και προς όφελος της επιχείρησης.
- 8) Επανααξιολόγηση. Μέσω της αυτοαξιολόγησης ο εργαζόμενος συμμετέχει ενεργά στην διαδικασία αξιολόγησής του και ανακαλύπτει ο ίδιος ποια είναι τα σημεία που χρειάζονται προσοχή με αποτέλεσμα να θέτει ο ίδιος στόχους για περαιτέρω αυτοβελτίωση και ανάπτυξη.
- 9) Αξιολόγηση από τους συναδέλφους της επιχείρησης, βοηθά ώστε να υπάρχει θετικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μια επιχείρησης και κυρίως όσων βρίσκονται σε ομάδες συνεργασίας. Ελαχιστοποιείται το αίσθημα της αδικίας του εργαζομένου και νιώθει ενεργό μέλος της επιχείρησης.
- 10) Αξιολόγηση από τους υφισταμένους, οι οποίοι ενημερώνουν στην συνέχεια το προσωπικό για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.
- 11) Αξιολόγηση από πελάτες, είναι τα παραπόνια που καταγράφουν, σε ειδικό έντυπο, οι πελάτες της επιχείρησης. Είναι στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψιν και αξιολογούνται, αναλόγως, από τους προϊσταμένους της επιχείρησης.

Γενικά στην αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, όσο τον δυνατό περισσότερες πληροφορίες έχουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για τον εργαζόμενο τόσο καλύτερη αξιολόγηση μπορούν να κάνουνε στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Boella, 2005).

3.3 Τα στάδια – οι μέθοδοι – τα οφέλη της εκπαιδευτικής διαδικασίας

3.3 α Τα στάδια

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη οφείλουν να προβαίνουν σε αξιοποίηση τον ανθρώπινου

δυναμικού τους ώστε να μπορούν να αποδίδουν καλλίτερα. Επομένως, η επιτυχία στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί πρωτεύον μέλημα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεδομένου ότι χωρίς την κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού το προσωπικό δεν μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Το κατάλληλα σχεδιασμένο εκπαιδευτικό σχήμα, το οποίο ακολουθεί τις ανάγκες για εκπαίδευση των εργαζομένων, συμβάλλει ώστε να αυξάνεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, καλλιεργεί την κριτική σκέψη στους εργαζομένους, αυξάνεται η ικανότητα της απορρόφησης νέας γνώσης, γίνεται ορθότερη διαχείριση λαθών και τυχόν σφαλμάτων. Οι εξελίξεις στο τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις και ανάγκες των τουριστών, ο επανασχεδιασμός της προσφοράς των παρεχόμενων υπηρεσιών, απαιτούνε προσωπικό με εμπλουτισμένες γνώσεις και προσωπικό το οποίο να είναι κατάλληλα καταρτισμένο ώστε να μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες που παρέχουν οι ξενοδοχειακές μονάδες, με τον καλλίτερο δυνατό τρόπο. Για να μπορέσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις μεγάλες απαιτήσεις της πρώτης γραμμής, θα πρέπει να αντιμετωπίσουν την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, ως μια λειτουργία που θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της (Λαλούμης, 2016).

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθήσει κάποια βασικά στάδια ώστε να εφαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η εκπαιδευτική λειτουργία.

Τα βασικά στάδια τα οποία περιλαμβάνει η λειτουργία της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- 1) για έναν εργαζόμενο ο οποίος προσλήφθηκε πρόσφατα σε μία επιχείρηση, είναι αυτονόητο πως θα πρέπει να ακολουθήσει μια εκπαιδευτική διαδικασία την οποία θα ορίσει η επιχείρηση, ώστε να γίνει πιο εύκολη η προσαρμογή του στον νέο εργασιακό περιβάλλον και να μπορέσει να ανταπεξέλθει άμεσα στα εργασιακά του καθήκοντα. Ο τόπος, ο χρόνος και η μέθοδος της εκπαιδευτικής διαδικασίας που θα χρησιμοποιηθεί, αποτελεί εξίσου

σημαντικό κομμάτι της προετοιμασίας της εκπαίδευσης διαδικασίας και δεν θα πρέπει να θεωρείται κάτι δεδομένο.

- 2) Ο εντοπισμός της ανάγκης για εκπαιδευτική διαδικασία στο υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης το οποίο θα πρέπει να εμπλουτίσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα της θέσης εργασίας τα οποία πολύ συχνά μεταβάλλονται, ανάλογα με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- 3) Ο σχεδιασμός του προγράμματος εκπαίδευσης το οποίο πρέπει να επιλεγεί με γνώμονα τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου, τι οποίες θα πρέπει να εντοπίσει η επιχείρηση και να σχεδιάσει το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- 4) Η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης είναι μια διαδικασία πολύ σημαντική και περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια: την ανάλυση των προγραμμάτων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση μαζί με τα προγράμματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ποιες γνώσεις και δεξιότητες πρέπει να κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο τα χρησιμοποιεί και ορίζεται κάθε πότε χρειάζεται να γίνεται εμπλουτισμός των γνώσεων που απαιτούνται ώστε να αξιοποιούνται τα ανωτέρω προγράμματα στον μέγιστο δυνατό βαθμό. Ο έλεγχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας που αφορά στην συγκέντρωση και ανάλυση των απαιτούμενων πληροφοριών ώστε να αποφασιστεί το περιεχόμενο και το είδος εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η ανάλυση της παραγωγικότητας του εργαζομένου η οποία είναι απαραίτητο στοιχείο το οποίο θα εξεταστεί ώστε να προσδιοριστεί το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η ανάλυση της θέσης εργασίας του εργαζομένου. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία εντοπίζονται τυχόν προβλήματα και αστοχίες, στην θέση εργασίας, τα αδύνατα σημεία που επηρεάζουν την αποδοτικότητα του εργαζομένου, την αναγνώριση συγκεκριμένων σημείων για τα οποία απαιτείται η συμμετοχή του εργαζομένου στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- 5) Η εφαρμογή και η αξιολόγηση της εκπαιδευτικής παρέμβασης που προηγήθηκε. Αποτελεί σημαντικό βήμα μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Αφορά τον απολογισμό της εκπαίδευσης που

έλαβε χώρα και ολοκληρώθηκε. Διερευνάται εάν η εκπαίδευση που έλαβαν οι εργαζόμενοι επετεύχθη με επιτυχία δηλαδή εάν ολοκληρώθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί πριν την έναρξη της, εάν το κόστος που δαπανήθηκε ήταν εκείνο που είχε ορίσει, προϋπολογίσει το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης, εάν θα πρέπει να συνεχιστεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τους ίδιους ή με άλλους εκπαιδευτές και εάν το εκπαιδευτικό σχήμα θα πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

3.3 β Οι μέθοδοι

Οι δυο βασικοί μέθοδοι εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού είναι η εκπαίδευση στην θέση εργασίας όπου ο εργαζόμενος εξελίσσει τις δεξιότητες του ώστε να αποκτήσει τα κατάλληλα μαθησιακά εφόδια τα οποία θα τα χρησιμοποιήσει στην θέση που κατέχει ήδη μέσα στην επιχείρηση και η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας, όπου η εκπαίδευση παρέχεται σε χώρο εκτός της επιχείρησης και έχει την μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση κ.α. Πιο συγκεκριμένα οι ορισμένοι από τις μεθόδους διδασκαλίας είναι:

- η επίδειξη, όπου η εκπαιδευτική διαδικασία ενδείκνυται κυρίως για νεοεισερχόμενο προσωπικό όπου εκπαιδεύεται βήμα προς βήμα για τα καθήκοντα της νέας θέσης.
- Μέσω καθοδήγησης. Είναι μια εκπαιδευτική διαδικασία όπου ο εργαζόμενος μαθαίνει τα καθήκοντα της θέσης εργασίας από έναν εργαζόμενο που γνωρίζει το αντικείμενο και ασχολείται χρόνια με αυτό. Βοηθά τον εργαζόμενο να αναπτύξει τις γνώσεις και ικανότητες που διαθέτει ήδη όσο και να ξεπεράσει τυχόν προβληματικά σημεία και πώς να διαχειρίζονται τυχόν απρόοπτα, αφού ο εκπαιδευτής είναι και εκείνος εργαζόμενος στην συγκεκριμένη θέση εργασίας και γνωρίζει το αντικείμενο.
- Μέσω πρακτικής άσκησης. Στην πρακτική άσκηση ο εργαζόμενος μαθαίνει για όλα τα υλικοτεχνικά μέσα που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας του και εκπαιδεύεται στο πώς να χρησιμοποιεί σε καθημερινή βάση.
- Με εναλλαγή θέσεων εργασίας. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας μέσα στην ίδια την επιχείρηση αφορά κυρίως στα ανώτερα στελέχη ενός τμήματος της επιχείρησης, όπως οι προϊστάμενοι των τμημάτων οι οποίοι τοποθετούνται σε άλλα τμήματα της επιχείρησης με σκοπό να αποκτήσουν νέες γνώσεις και εμπειρία πάνω στα

αντικείμενα και των άλλων τμημάτων με απώτερο σκοπό εάν χρειαστεί να μπορέσει να επιλύσει προβλήματα που τυχόν θα προκύψουν. Ωστόσο για να είναι αποτελεσματική η εκπαιδευτική διαδικασία, πριν μετακινηθούν από την θέση εργασίας τους για να τοποθετηθούν σε μια άλλη, πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι οι στόχοι αυτής της μεθόδου εκπαίδευσης.

- Εμπλουτισμός θέσεων εργασίας. Η συγκεκριμένη εκπαιδευτική διαδικασία σχετίζεται με τον εμπλουτισμό των αρμοδιοτήτων του εργαζομένου με σκοπό η ανάθεση αυτών των νέων καθηκόντων να τον φέρει πιο κοντά σε μια ανώτερη θέση από αυτή που βρίσκεται π.χ. στην θέση του προϊσταμένου. Εάν μπορέσει να ανταπεξέλθει στο εμπλουτισμό των καθηκόντων τότε αυξάνονται οι πιθανότητες να τοποθετηθεί σε μια ανώτερη θέση εργασίας.
- Οι διαλέξεις είναι η πιο απλή και οικονομική τεχνική εκπαιδευτικής διαδικασίας. Στις διαλέξεις ο εκπαιδευτής μεταφέρει προφορικός την γνώση που απαιτείται στους εκπαιδευομένους.
- Σεμινάρια και εργαστήρια. Αφορά μια εκπαιδευτική διαδικασία η οποία έχει περισσότερο συμμετοχικό χαρακτήρα σε σχέση με τις διαλέξεις. Απαιτείται η ενεργή συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων και γίνεται διάλογος για τυχόν καθημερινά προβλήματα στην θέση εργασίας και πως μπορούν αυτά να αντιμετωπιστούν πιο αποτελεσματικά. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν να λειτουργούν ως ομάδα δεδομένου ότι πριν την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας γίνεται συζήτηση για περαιτέρω ανάλυση και επεξήγηση τυχόν αποριών, όπου συμμετέχουν άπαντες οι εκπαιδευόμενοι.
- Μελέτη περίπτωσης. Η εκπαιδευτική διαδικασία γίνεται μέσω ανταλλαγής απόψεων ιδεών και εργασιακών εμπειριών από ομάδες εργαζομένων. Αυτή η ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών κτλ πραγματικών γεγονότων βοηθά τους σκοπούς και στόχους της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Προσομοιώσεις. Κατά την διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας της προσημείωσης, οι εκπαιδευόμενοι εξοικειώνονται σε πολλές τεχνικές εργασίες που αφορούν στην θέση εργασίας τους και μάλιστα στον πραγματικό χώρο εργασίας, ώστε να λύνονται επί τόπου οι όποιες δυσκολίες και οι εργαζόμενοι να μαθαίνουν πιο γρήγορα.

- Υπόδηση ρόλων. Οι εργαζόμενοι υποδύονται κάποιους ρόλους που έχουν συνάφεια με τα καθήκοντά τους με σκοπό να κατανοήσουν καλύτερα, δύσκολες εργασιακές καταστάσεις με απώτερο σκοπό να οικειοποιηθούν την απαιτούμενη συμπεριφορά. Ταυτόχρονα μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία, της υπόδυσης ρόλων, ο εργαζόμενος αποκτά καλύτερη στάση και συμπεριφορά απέναντι στην εργασία του, δεδομένου ότι έρχεται ο ίδιος αντιμέτωπος με δύσκολες, πραγματικές καταστάσεις και εκπαιδύεται στην επίλυσή τους.
- Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση η οποία διακρίνεται στην σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση και στην ασύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Είναι μορφές εκπαίδευσης οι οποίες αναπτύχθηκαν κυρίως στην covid 19 εποχή. Αποτελούν μια εναλλακτική λύση η οποία μπορεί να προσφέρει δυνατότητα μάθησης μέσω της διαδικτυακής εξ'αποστάσεως εκπαίδευσης.

Στην σύγχρονη εξ'αποστάσεως εκπαίδευση υπάρχουν ομάδες εκπαιδευομένων οι οποίοι μέσω διάφορων εκπαιδευτικών τεχνικών, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, σύμφωνα με το εκπαιδευτικό υλικό που τους προσφέρει ο εκπαιδευτής και είναι κατάλληλο για τις δικές τους εκπαιδευτικές ανάγκες ώστε να υπάρχει αλληλεπίδραση και ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων (Fliessbach, Trautner, Sunde, Elger & Falk, 2007).

Στην ασύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση, ο εκπαιδευόμενος μπορεί να παρακολουθήσει την εκπαιδευτική παρέμβαση όποτε το επιθυμεί και για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Το εκπαιδευτικό υλικό ανεβαίνει στην πλατφόρμα εκπαίδευσης και ο εκπαιδευόμενος το παρακολουθεί σε δικό του χρόνο από οποιαδήποτε υπολογιστική μηχανή.

Τόσο η σύγχρονη όσο και η ασύγχρονη εξ'αποστάσεως εκπαίδευση, αποτελούν μορφές εκπαίδευσης οι οποίες επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις τις οποίες απαιτεί η θέση εργασίας τους, από τον δικό τους χώρο (Yen & Dung, 2024).

3.3.γ Τα οφέλη

Οι επιχειρήσεις, τώρα, περισσότερο από ποτέ, επιδιώκουν τα διαμορφώνουν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά σχήματα προς εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό και τεχνολογικό περιβάλλον των

επιχειρήσεων καθιστά την εκπαιδευτική διαδικασία, επιβεβλημένη. Τα οφέλη από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι πολλά τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Ακολουθούν ορισμένα:

αυξάνεται η παραγωγικότητα του εργαζόμενου, δεδομένου ότι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού και των γνώσεων που διαθέτει, αποφέρει ποσοτική και ποιοτική ανάπτυξη της παραγωγικότητας του εργαζομένου προς την επιχείρηση και επίσης βοηθά στην ελαχιστοποίηση τυχόν λαθών που προκύπτουν στην εργασία και στην αποφυγή τυχόν παρεξηγήσεων στις εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους. Ως αποτέλεσμα, η εκπαιδευτική διαδικασία, βελτιώνεται την απόδοση του εργαζομένου τόσο ατομικά όσο και μέσα στην ομάδα. Το συνεχές ανταγωνιστικό περιβάλλον και το τεχνολογικό περιβάλλον το οποίο εξελίσσεται συνεχώς καθιστούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιβεβλημένη. **Βοηθά τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να έχουν ευελιξία** στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και μπορούν να αντιλαμβάνονται εγκαίρως τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος. **Ενισχύεται το αίσθημα ασφάλειας του εργαζόμενου** μέσα στην επιχείρηση. Πολλά αντικείμενα στην εργασία φέρουν επικινδυνότητα κυρίως σε χειρονακτικές εργασίες και σε εργασίες όπου χρησιμοποιούνται μηχανήματα τα οποία θα πρέπει να χειρίζονται ορθά και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα ασφαλείας. Η εκπαίδευση είναι επιβεβλημένη ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει πως να αποφύγει μια δύσκολη κατάσταση ή ακόμη και ένα εργατικό ατύχημα. **Ελαχιστοποιείται η επίβλεψη προς τα καθήκοντα του εργαζόμενου** και αυτό του δίνει μεγαλύτερη αυτοδυναμία στον εργαζόμενο μιας επιχείρησης. Ο εργαζόμενος ο οποίος έχει εκπαιδευτεί με τον σωστό τρόπο μπορεί να πάρει πρωτοβουλίες και να αναλάβει καθήκοντα τα οποία φέρουν και ευθύνη ως προς την εκτέλεση και διαχείριση του όπου θα πρέπει να μην υπάρχουν λάθη. **Μείωση εργατικών ατυχημάτων**, καθώς ο εργαζόμενος γνωρίζει τι μέτρα προστασίας θα πρέπει να λάβει. **Αυξάνεται η οργανωτική κουλτούρα** του εργαζόμενου. **Προσέλκυση υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού**, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να εργάζονται σε επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία εμπλουτίζουν την γνώσεις τους και ενισχύουν τις δεξιότητές τους. **Αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση**, αφού οι εργαζόμενοι νιώθουν χρήσιμοι μέσα στην

επιχείρηση και νιώθουν ενεργό κομμάτι της. Μπορούν να κατανοούν καλλίτερα τους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης και να ταυτιστούν με την κουλτούρα της γενικότερα. **Αυξάνεται η κουλτούρα** για βελτίωση της απόδοσης του εργαζόμενου καθώς ο εργαζόμενος αποκτά μεγαλύτερη γνώση άρα και περισσότερα εφόδια ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται καλύτερα τα καθήκοντα της θέσης εργασίας του και έτσι αποκτά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. **Μειώνονται τυχόν εντάσεις** μέσα στην επιχείρηση και αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων δεδομένου ότι μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας υπάρχουν και προγράμματα για την διαχείρισης εντάσεων και συγκρούσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού. **Δημιουργείται μια αίσθηση ανάπτυξης** καθώς ο εργαζόμενος εξοπλίζεται με νέα γνώση τη οποία μπορεί να την εφαρμόσει και για την προσωπική του εξέλιξη και γενικά το αίσθημα ανάπτυξης των εργαζομένων βγαίνει και προς το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και έτσι μπορεί και προσελκύει νέο ανθρώπινο δυναμικό με κορυφαίες γνώσεις και δεξιότητες. **Εξυψώνεται το ηθικό** του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ο εργαζόμενος αποκτά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά στα εργασιακά του καθήκοντα, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η αυτό-ανάπτυξη. Βοηθά ώστε να παίρνονται με σιγουριά και πιο εύκολα αποφάσεις επάνω σε προβλήματα και τυχόν δυσκολίες που προκύπτουν καθημερινά, κυρίως στα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον του ξενοδοχειακού κλάδου (Suravi, 2024).

3.5 Ιστορική αναδρομή των ξενοδοχείων στην Ελλάδα

Ο άνθρωπος ανέκαθεν έψαχνε νέους τόπους να επισκεφτεί κυρίως για λόγους θρησκευτικούς, εμπορικούς και άλλοτε θεραπευτικούς. Η ανάγκη για εύρεση τροφής, νερού ή απλά η περιέργεια έκανε τον άνθρωπο απομακρυνθεί από τον μόνιμο τόπο κατοικίας τους. Με το πέρασμα των χρόνων, ο άνθρωπος ταξίδευε συνειδητά, πλέον και φτάνουμε στο σήμερα, όπου ο τουρισμός είναι ένας κλάδος από τους πλέον αναπτυσσόμενους, σε παγκόσμιο επίπεδο, αυξάνοντας το ποσοστό συμμετοχής του στην οικονομία κάθε χώρας (Σιταρας & Τζένος, 2004). Στην αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία θεωρούνταν πράξη αρετής. Ο ξένος, ανεξάρτητα από την εισοδηματική τάξη στην οποία ανήκε, έμενε σε ειδικό δωμάτιο τον ξενώνα. Αυτός που φιλοξενούσε έναν άνθρωπο στον ξενώνα, αποκτούσε κοινωνική δύναμη. Οι ξένοι άρχισαν να αυξάνονται και έπρεπε να πληρώσουν για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα. Η πολιτεία έπρεπε να βρει άμεσα λύση για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα μη εύρεσης καταλύματος των ξένων και έτσι άρχισαν να λειτουργούν τα χάνια. Το πρώτο ξενοδοχείο στην Ελλάδα, μετά την απελευθέρωση του 1828 και συγκεκριμένα ιδρύθηκε το 1834, στο Ναύπλιο. Το ξενοδοχείο έφερε την επωνυμία “Ξενοδοχείον του Λονδίνου” και φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους του ελληνικού κράτους. Το 1840 ιδρύεται το ξενοδοχείο “Αφθονία” και πάλι στο Ναύπλιο (Χυτήρης, 2001). Το 1835 ιδρύεται το “Νέον Ξενοδοχείον” στην Αθήνα. Το 1878 ιδρύθηκε το ιστορικό ξενοδοχείο “Μεγάλη Βρετανία”. Πολλά από τα ξενοδοχεία στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ήταν πολυτελή, εντυπωσιακά, νεοκλασικά κτήρια οποία συγκεντρώνανε εύπορους ταξιδιώτες οι οποίοι ανήκαν στην υψηλή κοινωνία. Τα ξενοδοχεία αυτά ήταν αρκετά ανταγωνιστικά μεταξύ τους και εισπράττανε εισοδήματα από εμπορικές διαφημίσεις που αναπαρήγαγαν. Ο μέσος όρος των δωματίων στις αρχές του 20^{ου} αιώνα ήταν περίπου έντεκα και ελάχιστα ήταν τα ξενοδοχεία τα οποία διέθεταν 50-100 δωμάτια (Λαλούμης, 2015).

Η Ελλάδα εδώ και αρκετά χρόνια ανήκει στις χώρες οι οποίες υποδέχονται εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο με αποτέλεσμα να αυξάνεται το εισερχόμενο συνάλλαγμα βελτιώνοντας έτσι την οικονομική της θέση, την ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου και τις καλύψεις σε ελλείμματα του εμπορικού ισοζυγίου (Σιταρας & Τζένος, 2004).

3.6 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στον Ν. Θεσσαλονίκης

Η Θεσσαλονίκη ως δεύτερη μεγαλύτερη πόλη της Ελλάδος, αποτελεί την ελληνική πρωτεύουσα των Βαλκανίων. Αποτελεί ένα γαστρονομικό και πολιτισμικό τουρισμό. Επιπλέον η UNESCO έχει ένταξη την πόλη της Θεσσαλονίκης στο δίκτυο δημιουργικών πόλεων όσον αφορά τον τομέα της γαστρονομίας. Απόδειξη του γαστρονομικού ενδιαφέροντος που παρουσιάζει η πόλη της Θεσσαλονίκης είναι η ένταξή της στην 25^η θέση, ανάμεσα σε εκατό πόλεις παγκοσμίως, στον δημοφιλή ισότοπο ταξιδιωτικού ενδιαφέροντος Taste Atlas ως ένας προορισμός με αυθεντικό γαστρονομικό περιεχόμενο (Κουσουνής, 2024).

Σύμφωνα με το σχέδιο δράσης 2030 του INSETTE (2024) τα δυνατά σημεία και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει η Θεσσαλονίκη είναι ο ναυτικός τουρισμός, ο πολιτισμικός, ο θρησκευτικός και ο συνεδριακός τουρισμός. Επίσης αποτελεί city break προορισμό. Υφιστάμενες και εδραιωμένες τουριστικές αγορές είναι η Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Κύπρος, Ρωσία και από Βαλκανικές Χώρες, ο μεγαλύτερος όγκος εισερχόμενου συναλλάγματος προέρχεται από Σερβία, Βουλγαρία και έπειτα από Ρουμανία.

Καθώς αποτελεί κύριο κόμβο τουριστικού και επιχειρηματικού ενδιαφέροντος ο ξενοδοχειακός κλάδος της πόλης μπορεί να καλύψει τις ανάγκες όλων των επισκεπτών της. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος η πόλη διαθέτει είκοσι δυο (22) ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων και έντεκα ξενοδοχεία πέντε αστέρων (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος) από τα οποία ορισμένα βρίσκονται στο κέντρο της πόλης, στο λιμάνι και άλλα στην περιοχή του αεροδρομίου της πόλης (Ελληνικός Τουρισμός Σχέδια δράσης 2030 Προορισμός «Θεσσαλονίκη»).

3.7 Οι αλλαγές και η τάση της μεγάλης φυγής των εργαζομένων του κλάδου στην μετά covid 19 εποχή

3.7.α Οι αλλαγές στην μετά covid 19 εποχή

Στην μετά covid 19 εποχή ο παγκόσμιος τουρισμός ήρθε αντιμέτωπος με πολλές προσκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Ο βιώσιμος τουρισμός και ο εναλλακτικός τουρισμός βρέθηκαν στο επίκεντρο. Οι ταξιδιώτες πλέον επιλέγουν προορισμούς οι οποίοι περιλαμβάνουν εναλλακτικές μορφές τουρισμού και εξατομικευμένες εμπειρίες. Θέλουν να οργανώσουν οι ίδιοι το ταξίδι τους και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες στον τόπο προορισμού όπου θα παίρνουν μέρος σε πρακτικές που ενισχύουν την βιωσιμότητα του περιβάλλοντός π.χ. σε έναν τουριστικό προορισμού με γαστρονομικό ενδιαφέρον, οι ίδιοι οι τουρίστες επιθυμούν να συμμετέχουν στην διαδικασία καλλιέργειας και προσφοράς φαγητού, να μαθαίνουν για την γαστρονομική κουλτούρα του τόπου.

Επιπλέον μετά την πανδημία covid 19 υπήρξαν σημαντικές αλλαγές στα ξενοδοχεία τα οποία κλήθηκαν να εφαρμόσουν άμεσα τα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα ώστε να διασφαλιστεί τόσο η υγεία του ανθρώπινου δυναμικού τους όσο και η υγεία των πελατών. Οι έλεγχοι στα συστήματα υγιεινής και ασφάλειας ήταν τακτικοί. Η καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων και κλειστών δωματίων πραγματοποιούνταν αρκετές φορές μέσα στη ίδια ημέρα. Η χρήση μάσκας από το ανθρώπινο δυναμικό και από τους πελάτες ήταν υποχρεωτική (Ercan, 2022).

Πράγματι η έξαρση του COVID-19 επηρέασε το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον και οδήγησε σε μεγάλες προκλήσεις τον τουρισμό παγκοσμίως. Οι προτιμήσεις των τουριστών άλλαξαν σημαντικά και ο τουριστικός κλάδος έπρεπε να ανταπεξέλθει άμεσα σε αυτές τις νέες αλλαγές καθώς με την λήξη του lock down οι τουρίστες άρχισαν να ταξιδεύουν και πάλι. Η σημαντικότερη αλλαγή αφορούσε στην υγεία και την ασφάλεια. Τα πρωτόκολλα περί υγιεινής γίνανε πολύ αυστηρά. Πάρθηκαν μέτρα όπως η υποχρεωτική χρήση μάσκας σε αεροδρόμια, αεροπλάνα και γενικά σε κλειστούς χώρους όπου υπήρχε μεγάλη συγκέντρωση ατόμων. Η θερμομέτρηση και η συχνή απολύμανση των χεριών είχε γίνει καθημερινότητα για

τους εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό κλάδο και όχι μόνο (Gössling, Scott & Hall, 2020).

Πλέον τα υγειονομικά πρωτόκολλα έχουνε χαλαρώσει αλλά οι προτιμήσεις των ταξιδιωτών έχουνε αλλάξει στην μετά covid 19 εποχή. Επιπροσθέτως από τις αλλαγές-τάσεις που αποζητούν οι ταξιδιώτες μετά την πανδημία είναι:

- Υγεία και ασφάλεια. Οι ταξιδιώτες πλέον προτιμούν προορισμούς και επιχειρήσεις που διαθέτουν πιστοποιημένα υγειονομικά πρωτόκολλα.
- Ο τοπικός τουρισμός εμπλουτίστηκε. Οι περιορισμένες μετακινήσεις και η ανασφάλεια των ταξιδιωτών να ταξιδέψουν εκτός χώρας, λόγω του covid 19, έστρεψε το ταξιδιωτικό τους ενδιαφέρον εντός του τόπου καταγωγής του, με τον εσωτερικό τουρισμό να παρουσιάζει μεγάλη άνθιση.
- Ανεπτυγμένη ψηφιακή τεχνολογία. Οι ταξιδιώτες, πλέον, προτιμούν να προβαίνουν σε on line κρατήση μέσω εφαρμογών από το κινητό τους, καθώς και σε on line check inn και γενικά ευελιξία στις κρατήσεις με ευέλικτες πολιτικές κρατήσεων και ακυρώσεων (Εφαρμογές της ψηφιακής τεχνολογίας στις τουριστικές επιχειρήσεις, 2023) Επιπλέον πολλά είναι τα μουσεία, χώροι τέχνης και άλλα μέρη τουριστικού ενδιαφέροντος τα οποία προσφέρουν εικονικές περιηγήσεις για την αποφυγή του συνωστισμού.
- Βιωματικός τουρισμός και αειφόρα κέρδισαν επίσης έδαφος. Οι ταξιδιώτες προτιμούν ξενοδοχεία τα οποία δείχνουν έμπρακτα εταιρική κοινωνική ευθύνη, κυρίως απέναντι στην τοπική κοινωνία. Η πανδημία του covid 19, επαναπροσδιόρισε τον τρόπο που βλέπουν τα ταξίδια οι ταξιδιώτες. Η αναγκαιότητα για βιώσιμο τουρισμό και αειφόρα ανάπτυξη είναι πιο επίκαιρα από ποτέ, στην μετά covid 19 εποχή. Η μεγάλη περίοδος που διήρκεσε το lock down, καθάρισε την ατμόσφαιρα, το περιβάλλον γενικότερα και έκανε την ανθρωπότητα να αντιλήφθη τις αρνητικές επιπτώσεις που επιφέρει η κλιματική αλλαγή και πόσο σημαντικό είναι να μεριμνήσουμε όλοι για την αειφόρο ανάπτυξη ώστε να προστατευθεί η φυσική ομορφιά των φυσικών τοπίων της Ελλάδος και η υλική και άυλη πολιτισμική κληρονομιά (Azimi, Sadeghvaziri, Ghaderi & Hall, 2024). Ξενοδοχεία τα οποία να μπορούν να προσφέρουν βιωματικές εμπειρίες στους επισκέπτες χωρίς να βλάπτουν το

περιβάλλον του τόπου. Οι τουρίστες, μετά την πανδημία, αποφεύγουν μέρη με μαζικό τουρισμό και επιδιώκουν να ταξιδεύουν σε περιορισμούς με εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Η επαφή με την φύση και το καθαρό οξυγόνο, η αθλητική δραστηριότητα και γενικά ότι χαρίζει καλή φυσική κατάσταση και ευεξία στους τουρίστες αποτελεί κίνητρο ταξιδιού.

- Πλέον οι ταξιδιώτες αναζητούν έξυπνες ταξιδιωτικές εμπειρίες, πιο προσωποποιημένες, θέλουν να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες που προσφέρει ο τόπος προορισμού όπως π.χ. συμμετοχή σε δράσεις κηπουρικής, μαγειρικής κτλ. (Correa & Gosling, 2020).

3.7.β Η τάση φυγής των εργαζομένων

Ο ξενοδοχειακός κλάδος, όσον αφορά το κομμάτι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αντιμετωπίζει μεγάλη κρίση σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι εργαζόμενοι νιώθουν δυσαρέσκεια, εργάζονται πολλές ώρες, δεν τους δίνονται κίνητρα για εργασία και πιστεύουν ότι δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε, σύμφωνα δηλαδή με αυτό που προσφέρουν στον εργασιακό χώρο. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη, ο κυριότερος λόγος αποχώρησης των εργαζομένων (ποσοστό 82%) αφήνει την τρέχουσα θέση εργασίας του, με στόχο να εργαστή σε κάποια άλλη θέση εργασίας ακόμη και δεν αφορά τον τουριστικό, διότι πιστεύει και γενικά αναζητά να λάβει υψηλότερες απολαβές ή αρκετές είναι οι φορές όπου αναζητούν καλλίτερο περιβάλλον εργασίας. Οι ευκαιρίες βελτίωσης και ανάπτυξης της επαγγελματικής τους πορείας, δείχνει να τους απασχολεί πολύ λιγότερο. Αναμφίβολα, οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων δείχνει να αποτελεί σημαντικό παράγοντα παραμονής στην εργασία. Η ευελιξία στο ωράριο εργασίας, η καλύτερη εκπαίδευση στην θέση εργασίας στην οποία βρίσκονται, η κατάλληλη, ορθότερη κατάρτιση ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν καλλίτερα στις απαιτητικές συνθήκες εργασίας του ξενοδοχειακού-τουριστικού κλάδου, καλλίτερες αποδοχές αποτελούν σημαντικά ζητήματα τα οποία απασχολούν τους εργαζομένους του κλάδου. Τέλος ο παρανομαστής σε όλα τα παραπάνω σημαντικά εργασιακά ζητήματα είναι η ανάγκη των εργαζομένων, να νιώσουν ευχαρίστηση στην θέση εργασίας τους (Ερευνα HR trends της randstad για τον κλάδο του τουρισμού και των ξενοδοχείων, 2023).

Ωστόσο, η δυσaréσκεια και η εργασιακή πίεση, προϋπήρχε, στον χώρο της φιλοξενίας. Η υγειονομική κρίση ήταν εκείνη που την έφερε στην επιφάνει. Κατά την περίοδο του covid 19 και έπειτα η δυσaréσκεια των εργαζομένων του κλάδου έφερε μεγάλες αλλαγές στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ο κλάδος του τουρισμού αποτελεί επάγγελμα υψηλού κινδύνου και μεγάλων απαιτήσεων. Το εργατικό δυναμικό του κλάδου καλείται να διαχειριστεί ανθρώπους με διαφορετικές ανάγκες και πολλές φορές οι ανάγκες αυτές είναι υψηλών απαιτήσεων και προδιαγραφών. Το ανθρώπινο δυναμικό των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων βρίσκεται στην πρώτη γραμμή και πολλές φορές οι συνθήκες και οι απαιτήσεις της εργασίας τους, τους οδηγούν σε εργασιακή εξουθένωση. Η εργασιακή εξουθένωση οδηγεί σε μείωση της απόδοσης του εργαζόμενου, σε απότομη συμπεριφορά στους συναδέλφους, αλλά και στους πελάτες. Είναι μια δυσάρεστη συνθήκη τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την ίδια την επιχείρηση και την εικόνα της προς τα έξω. Μετά την πανδημία covid 19 υπάρχει, παγκοσμίως, μια τάση φυγής των ανθρώπων οι οποίοι απασχολούνται τον τουρισμό. Δυστυχώς ο κλάδος αντιμετώπιζε προκλήσεις και προ covid 19 λόγω χαμηλών μισθών, αυξημένων ωραρίων εργασίας και γενικά επικρατούσε μια αβεβαιότητα για τους εργαζόμενους του κλάδου. Ο covid 19 έφερε στην επιφάνεια προϋπάρχοντα εργασικά ζητήματα τα οποία, λόγω της πανδημίας covid 19, ενίσχυθηκαν και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αποχώρηση πολλών εργαζομένων του κλάδου (Serenko, 2023).

Πιο συγκεκριμένα οι κύριες- σημαντικότερες αιτίες φυγής των εργαζομένων είναι:

- τα αυξημένα ωράρια εργασίας σε συνδυασμό με τα αυξημένα υγειονομικά πρωτόκολλα και η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Οι χαμηλοί μισθοί σε σύγκριση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ανθρώπινο δυναμικό σε συνδυασμό με την έλλειψη της κατάλληλης εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί αποθαρρυντικό παράγοντα για την παραμονή του εργαζόμενου στην θέση εργασίας του.
- Η αναθεώρηση της επαγγελματικής ζωής από πολλούς εργαζόμενους του κλάδου, οι οποίοι αναθεώρησαν την επαγγελματική τους πορεία και πλέον επιδιώκουν να υπάρχει μια ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Οι αυξημένες ώρες και η μη ευελιξία στην απαιτητική εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο, ανάγκασε το ανθρώπινο δυναμικό να αναζητήσει εργασία σε άλλους κλάδους όπου θα υπάρχει ένα πιο σταθερό ωράριο εργασίας. Επίσης τους ενδιαφέρει η δυνατότητα για εξ'αποστάσεως απασχόληση ή ακόμα και η υβριδική εργασία.

- Η επαγγελματική αστάθεια στον ξενοδοχειακό κλάδο που προϋπήρχε και ενισχύθηκε κατά την διάρκεια του μεγάλου lock down λόγω του covid 19, οι μαζικές απολύσεις αποτέλεσαν παράγοντες φυγής των εργαζομένων του κλάδου (Lastres, Wen & Huang , 2023).
- Η καθημερινή, άμεση, επαφή με τους πελάτες με τους οποίους έχουν αλληλεπίδραση για πολλές ώρες μέσα στο ωράριο εργασίας, σε συνδυασμό με το γεγονός πως πρέπει να ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις τους και να μπορούν να τους παρέχουν τις κατάλληλες και πολλές φορές εξατομικευμένες υπηρεσίες, με ευγένεια και καλή διάθεση, πάντα, αποτελεί μια συνθήκη εργασίας η οποία οδηγεί τον εργαζόμενο σε εργασιακή εξουθένωση.
- Ορισμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να νιώσουν και ταπείνωση στον χώρο εργασίας τους και ο λόγος είναι γιατί πολλές φορές καλούνται να εξυπηρετήσουν με τον καλλίτερο δυνατό τρόπο, πελάτες οι οποίοι είναι απαιτητικοί με εγωκεντρικές επιθυμίες.
- Άλλος ένας λόγος που νιώθουν ταπείνωση οι εργαζόμενοι κατά την εξυπηρέτηση πελατών είναι η αδιαφορία και οι άσχημοι τρόποι τους οποίους χρησιμοποιούν οι πελάτες. Αυτό οδηγεί σε αρνητικά συναισθήματα από πλευράς εργαζομένων με αποτέλεσμα να μην γίνεται η προβλεπόμενη παροχή υπηρεσίας στους πελάτες, πράγμα το οποίο το αντιλαμβάνονται και αρχίζουν να κάνουν παράπονα στην διοίκηση.
- Εκτός από την πίεση που τους ασκούν οι απαιτητικοί πελάτες, οι εργαζόμενοι έχουν και εξοντωτικό ωράριο εργασίας ειδικά τις περιόδους αυξημένης πελατείας.
- Η ελλείψεις εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί λόγο φυγής από την θέση εργασίας τους. Η ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών εκφράζει την κουλτούρα της εταιρείας στο εξωτερικό περιβάλλον γι αυτό οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι υψηλών προδιαγραφών. Η σωστή και άμεση

εξυπηρέτηση του πελάτη απαιτεί την κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Το σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του πελάτη και να προσφέρει τις υπηρεσίες στην καλλίτερα δυνατή μορφή τους.

- Η ασφάλεια των πολλαπλών ρόλων που κατακλύζουν τους εργαζόμενους τους φέρνει συναισθηματική εξάντληση. Οι εργαζόμενοι δέχονται οδηγίες και εντολές από συναδέλφους, προϊσταμένους, πελάτες, άτομα από άλλα τμήματα της επιχείρησης και αυτό φέρνει ασάφεια και σύγχυση στον εργαζόμενο, ενώ θα έπρεπε να υπάρχουν σαφής και συγκεκριμένες οδηγίες από τους ανωτέρους τους.
- Οι προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού μόνο κατά τι περιόδους εποχικότητας όπου ο φόρτος εργασίας είναι αρκετά μεγάλος και ο εργαζόμενος δε λαμβάνει τις απαραίτητες οδηγίες, πληροφορίες για τα καθήκοντα της θέσης εργασίας με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση σχετικά τα καθήκοντά του και πολλές φορές έρχεται σε αντιπαράθεσεις με συναδέλφους, δυσαρέσκεια, εξάντληση.
- Οι χαμηλοί μισθοί σε σχέση με τα ωράρια εργασίας και η απαιτητική εκτέλεση των καθηκόντων από μεριάς των εργαζομένων, αποτελούν τους κυρίαρχους λόγους της κινητικότητας των εργαζομένων και αναζητούν εργασία σε άλλους κλάδους (Aratani, 2023).

Οι παραπάνω λόγοι και κυρίως τα απαιτητικά ωράρια εργασίας, οι χαμηλοί μισθοί, η εργασία μόνο κατά της περιόδους μεγάλης τουριστικής ζήτησης (εποχικότητα), έχουν οδηγήσει σε εξουθένωση το ανθρώπινο δυναμικό του κλάδου με αποτέλεσμα να αναζητά εργασία σε άλλους κλάδους. Η συνθήκη αυτή επιδεινώθηκε στην μετά covid 19 εποχή, όπου οι εργαζόμενοι ένιωσαν μεγάλη ανασφάλεια και αβεβαιότητα για την εργασίας τους. Προφανώς, μεγάλο ρόλο έπαιξε και η μεγάλη περίοδος του lock down, όπου οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία απομακρύνθηκαν από τον χώρο εργασίας τους για μεγάλο χρονικό διάστημα και είχαν αρκετό χρόνο για να αναθεωρήσουν την τρέχουσα εργασία τους και να αποζητούν πλέον, εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, αφιερώνοντας

περισσότερο χρόνο στην προσωπική τους ζωή και καταλαμβάνοντας θέσης εργασίας με συγκεκριμένα ωράρια και χωρίς να φορτώνονται με αρμοδιότητες και καθήκοντα, μεγαλύτερες από αυτές που τους αναλογούν και δεν μπορούν διαχειριστούν (Fuller & Kerr, 2022).

Κεφάλαιο 4 Έρευνα & Μεθοδολογία

4.1 Ανάλυση και συλλογή των δεδομένων

Η ποσοτική έρευνα αφορά μια συστηματική έρευνα η οποία πραγματοποιείται ώστε να γίνει μια ποσοτικοποίηση των σχέσεων που προκύπτουν, μέσω της χρήσης των στατιστικών μεθόδων. Για την συλλογή και έπειτα ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε ως ερευνητικό μέσο το ερωτηματολόγιο καθώς αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο βοηθά τον ερευνητή να συλλέξει απαραίτητα στοιχεία.

Τα πλεονεκτήματα ενός ερωτηματολογίου είναι:

- Ευκολία στην χρήση
- Άμεση και ευελιξία στη συλλογή δεδομένων
- Οικονομικά στην κατασκευή
- Μη αλλοίωση αποτελεσμάτων
- Ειλικρίνεια στις απαντήσεις, δεδομένου ότι είναι ανώνυμο.

Η κατάλληλη δομή του ερωτηματολογίου

- Θα πρέπει οι ερωτήσεις να οργανωθούν με τρόπο τέτοιο ώστε να έχουνε μια λογική σειρά.
- Η σαφήνεια των ερωτήσεων κρίνεται απαραίτητη.
- Η αποφυγή δύσκολων τεχνικών όρων και λέξεων με δύσκολη έννοια.
- Για την καλή εικόνα του ερωτηματολογίου και την άμεση διαχείριση του από τον ερωτώμενο, θα πρέπει οι ερωτήσεις να είναι αριθμημένες.
- Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι κατανοητές και εύκολο να απαντηθεί ώστε να γίνεται αντιληπτό από όλο το δείγμα που θα επιλεγεί.
- Να αποφεύγονται οι ερωτήσεις που αφορούν ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα τα οποία μπορεί να δυσαρεστήσουν τους ερωτώμενους.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης, αποτελείται από 19 ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου έγινε προσπάθεια να είναι μικρό μέγεθος, με σαφείς ερωτήσεις,

απλές και κατανοητές με στόχο να μπορεί να απαντηθεί άμεσα και να μην φέρνει σε δυσφορία τους συμμετέχοντες.

Για την συλλογή και έπειτα ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε ως ερευνητικό μέσο το ερωτηματολόγιο καθώς αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο βοηθά τον ερευνητή να συλλέξει απαραίτητα στοιχεία (Ζαφειρόπουλος, 2024).

Όσον αφορά την συλλογή δεδομένων της παρούσης έρευνας, αρχικά, δημιούργησα ένα εισαγωγικό σημείωμα προς ενημέρωση των ενδιαφερομένων, αναφέροντας τον λόγο για τον οποίο τους προωθήθηκε τον ερωτηματολόγιο. Αnéφερα το ονοματεπώνυμό μου, το όνομα του Πανεπιστημίου στο οποίο φοιτώ, το Τμήμα της Σχολής και την ονομασία του μεταπτυχιακού. Μέσω των email, τα οποία βρήκα από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, έστειλα το ερωτηματολόγιο, σε όλα τα 4* και 5* ξενοδοχεία του Ν. Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, τα 4* ξενοδοχεία είναι είκοσι δυο (22) και τα 5* ξενοδοχεία του Νομού Θεσσαλονίκης είναι έντεκα (11) στον αριθμό, σύνολο τριαντα τρεις (33) ξενοδοχειακές μονάδες. Κατόπιν επικοινωνήσα με τις ξενοδοχειακές μονάδες ώστε να βεβαιωθώ ότι παρέλαβαν το email που τους είχα αποστείλει, στο οποίο βρισκόταν το ερωτηματολόγιο και ζήτησα να το προωθήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Η περίοδος συλλογής των ερωτηματολογίων ήταν η περίοδος από Δεκέμβριο 2024 έως και τον Ιανουάριο 2025.

4.2 Δυσκολίες στη συλλογή δεδομένων

Η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας έχει και δυσκολίες. Απαιτείται να αφιερωθεί αρκετός χρόνος για την συστηματική συλλογή του απαιτούμενου υλικού, όπως η σύνταξη και προώθηση του δομημένου ερωτηματολογίου, ώστε τα μπορέσει να γίνει ορθή διεξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας. Οι ερωτήσεις που θα συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι κατανοητές ώστε να μπορεί άμεσα ο ερωτηθέντας να απαντήσει χωρίς δυσκολία. Τέλος τα αποτελέσματα της έρευνας από τα ερωτηματολόγια παύουν να ισχύουν μόλις ολοκληρωθεί η έρευνα

καθώς πολλά από τα αποκτηθέντα ερωτήματα ενδέχεται να αλλάξουν (Ντιάνα & Κατσαντώνη, 2011).

4.3 Ανάλυση της μεθοδολογικής προσέγγισης

Για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων. Η ποσοτική μέθοδος αφορά μια μέθοδο η οποία χρησιμεύει στην περιγραφή και διερεύνηση των αντικειμενικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού στον οποίο γίνεται η έρευνα. Είναι μια μέθοδος, ικανή, να συγκεντρώσει στοιχεία τα οποία είναι έγκαιρα και αξιόπιστα και τα μπορούν να οδηγήσουν σε γενικευμένα συμπεράσματα. Επιπλέον το ερωτηματολόγιο είναι χρήσιμο διότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο δείγμα χωρίς να χάνει την αξιοπιστία του.

Για να μπορέσει ο ερευνητής να εξαγάγει το αποτέλεσμα από την έρευνα υπάρχουν δυο βήματα στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί:

- Να προσδιοριστεί το δείγμα στο οποίο θα γίνει η ποσοτική έρευνα και
- Να διαμορφωθεί τα κατάλληλα ερωτηματολόγιο το οποίο θα πρέπει να απαντηθεί από το δείγμα που έχει οριστεί. (Κορρές, 2011).

4.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Στην παρούσα διπλωματική εργασία τέθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα :

1) ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση στον τομέα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των 4* και 5* ξενοδοχειακών μονάδων του Ν. Θεσσαλονίκης.

2) Να εντοπιστεί ένα υπάρχουν εκπαιδευτικές ανάγκες οι οποίες, κυρίως, έχουν προκύψει μετά την covid 19 εποχή και τέλος

3) να ερευνηθεί εάν και κατά πόσο ανταποκρίθηκαν έγκαιρα οι ξενοδοχειακές μονάδες στην παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο ανθρώπινο δυναμικό τους από την έναρξη του covid 19 σήμερα

4.5 Περιορισμοί της έρευνας

Για την διεξαγωγή της έρευνας, έπρεπε να συμπληρωθεί ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθυνόταν στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εργάζεται στα 4* και 5* ξενοδοχεία του Νομού Θεσσαλονίκη. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου περιείχε ορισμένους περιορισμούς.

Αρχικά, αφού δημιούργησα ένα εισαγωγικό σημείωμα με οποίο ενημέρωνα τους ενδιαφερόμενους για τον λόγο τον οποίο τους προωθήθηκε το ερωτηματολόγιο, έστειλα μέσω ενός μαζικού email και χρησιμοποιώντας την κρυφή κοινοποίηση, το ερωτηματολόγιο, σε όλα τα 4* και 5* ξενοδοχεία του Ν. Θεσσαλονίκης. Τα email των ξενοδοχειακών μονάδων είναι αναρτημένα στον ιστότοπο του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, σύμφωνα με το οποίο, τα 4* ξενοδοχεία είναι είκοσι δυο (22) και τα 5* ξενοδοχεία του Νομού Θεσσαλονίκης είναι έντεκα (11) στον αριθμό, σύνολο τριαντα τρεις (33) ξενοδοχειακές μονάδες. Κατόπιν προσπάθησα να επικοινωνήσω και τηλεφωνικά με τα ξενοδοχεία με σκοπό να ρωτήσω εάν παραλάβανε το email το οποίο τους προώθησα με το επισυναπτόμενο ερωτηματολόγιο. Αρκετά από τα ξενοδοχεία με τα οποία επικοινωνήσα, με ενημέρωσαν πως θα προωθήσουν το ερωτηματολόγιο στο ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου υπήρχανε όμως και πολλά ξενοδοχεία με τα οποία δεν κατάφερα να επικοινωνήσω με κάποιον αρμόδιο για επιβεβαίωση ως προς την προώθηση του ερωτηματολογίου στο ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, δεν κατέσται δυνατό να με ενημερώσουν για τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο απασχολεί η κάθε μια ξενοδοχειακή μονάδα, καθώς όπως μου είπαν αποτελεί προσωπικό δεδομένο της επιχείρησης και δεν κοινοποιείται. Επομένως δεν μπορούσα να γνωρίζω τον ακριβή αριθμό των εργαζομένων κάθε ξενοδοχείου ώστε να έχω εικόνα για τα ερωτηματολόγια που θα συμπληρωθούν.

Ακόμη ένας περιορισμός της έρευνας υπήρξε και το γεγονός πως η περίοδος η οποία προώθησα το μαζικό email προς τα ξενοδοχεία ήτανε περίοδος από Δεκέμβριο 2024 έως και τον Ιανουάριο 2025, όπου τα ξενοδοχεία εργαζόταν πυρετωδώς λόγω των εορτών των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς.

Ακόμη ένας περιορισμός της έρευνας είναι το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια στάλisan μέσω email, η οποία είναι μια εύκολη και γρήγορη διαδικασία καθώς μπορούνε να ενημερωθούνε πολλοί αποδέκτες σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή αλλά ενέχει ένα ρίσκο καθώς τα ερωτηματολόγια μπορεί να μην απαντηθούνε. Σε αντίθετη περίπτωση θα μπορούσανε να δοθούν τα ερωτηματολόγια σε έντυπη μορφή ώστε να υπάρχει μια προσωπική επαφή με τον ενδιαφερόμενο και εν συνεχεία να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο επιτόπου. Θα έλεγα όμως πως η χρήση ερωτηματολογίου σε έντυπη μορφή είναι κάτι παρωχημένο, δεδομένου ότι πλέον έχουμε άλλα εργαλεία όπως π.χ. την εφαρμογή google forms, την οποία χρησιμοποίησα και είναι και η ενδεδηγμένη. Επίσης είναι αδύνατον να γνωρίζω το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείο στο οποίο απευθύνεται η παρούσα έρευνα καθώς είναι ένα νούμερο το οποίο δεν κοινοποιείται.

Κεφάλαιο 5 Αποτελέσματα της έρευνας

5.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας

Στην παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε έρευνα για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των 4* και 5* ξενοδοχείων του νομού Θεσσαλονίκης, στην μετά covid 19 εποχή, προκειμένου να εξέλθουν συμπεράσματα τα οποία θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα για περαιτέρω μελέτη και ανάπτυξη, με σκοπό να εμπλουτιστούν, βελτιωθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις προς τους εργαζομένους του.

Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των προς συμπλήρωση ερωτηματολογίων, τα δεδομένα που προκύψανε, εξήχθησαν και έπειτα αποθηκεύτηκαν με σκοπό να παρουσιαστούν, στην τελική τους μορφή, στην παρούσα διπλωματική εργασία. Το ερωτηματολόγιο περιείχε 19 ερωτήσεις κλειστού τύπου ώστε να απαντηθούν άμεσα, με μεγάλη ευκολία και γρήγορα από το κοινό στο οποίο απευθυνόταν.

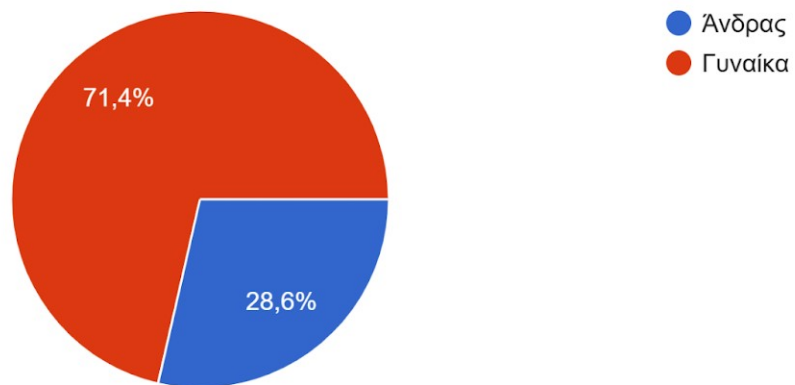
Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν, χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή google forms, δηλαδή το ίδιο πρόγραμμα το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που παρουσιάζονται στην συνέχεια εξήχθησαν έπειτα από την ανάλυση των 56 απαντημένων ερωτηματολογίων τα οποία συγκεντρώθηκαν.

Τα ερωτηματολόγια προωθήθηκαν στα τεσσάρων αστέρων ξενοδοχεία του Ν. Θεσσαλονίκης τα οποία είναι 22 στο σύνολό τους και στα πέντε αστέρων ξενοδοχεία του Ν. Θεσσαλονίκης, τα οποία είναι 11. Το σύνολο των ξενοδοχειακών μονάδων είναι 33. Από το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο απασχολείται στις παραπάνω ξενοδοχειακές μονάδες απάντησαν 56 εργαζόμενοι, όσα είναι και τα ερωτηματολόγια τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω. Το δείγμα κρίνεται επαρκές δεδομένου ότι για να είναι αντιπροσωπευτικό θα πρέπει να αποτελεί το 35% του δείγματος το οποίο είναι οι 33 ξενοδοχειακές μονάδες.

1. Ποιο είναι το φύλο σας

56 απαντήσεις



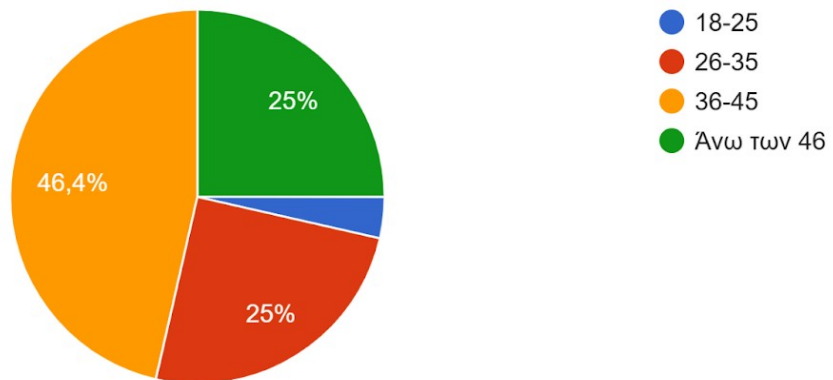
Γράφημα 1 Φύλο συμμετεχόντων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 1 εμφανίζεται το φύλο του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετείχαν στην έρευνα, όπου διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 71,4% είναι γυναίκες, ποσοστό υπερδιπλάσιο ένατι του ποσοστού συμμετοχής των ανδρών.

2. Ποια είναι η ηλικία σας

56 απαντήσεις



Γράφημα 2 Ηλικία συμμετεχόντων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 2 εμφανίζεται η ηλικία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 46,4 % ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 36-45, ακολουθούν οι ηλικιακές κατηγορίες 26-35 και οι άνω των 46 ετών με ποσοστό 25% έκαστη και τέλος η ηλικιακή ομάδα 18-25 με ποσοστό 3,6%.

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο



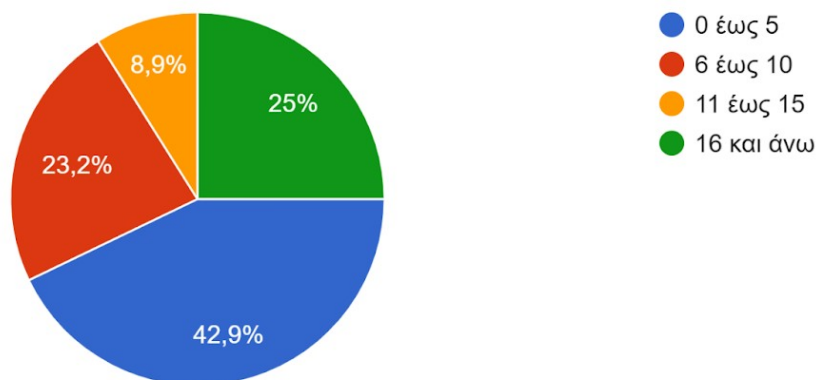
Γράφημα 3 Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 3 εμφανίζεται το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό 39,3% έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση, ακολουθεί το 28,6% οι οποίοι κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, έπειτα με ποσοστό 12,5% είναι απόφοιτοι λυκείου, ακολουθούν οι απόφοιτοι μεταλυκειακών σχολών όπως ΙΕΚ ή σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων με ποσοστό 16,1%, και τέλος με ποσοστό 3,6% οι ερωτηθέντες απάντησαν άλλο ενώ κανείς δεν απάντησε ότι είναι απόφοιτος γυμνασίου.

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ξενοδοχειακό κλάδο

56 απαντήσεις

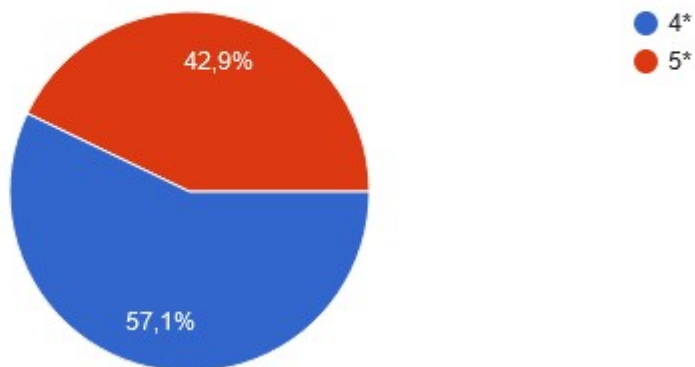


Γράφημα 4 Έτη εργασίας συμμετεχόντων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 4 εμφανίζονται τα χρόνια εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο των ερωτηθέντων, όπου ποσοστό 42,9% απάντησε πως εργάζεται έως 5 χρόνια στον κλάδο, ποσοστό 25% εργάζεται πάνω από 16 χρόνια, ποσοστό 23,2% εργάζεται από 6 μέχρι 10 χρόνια και τέλος ποσοστό 8,9% εργάζεται 11 έως 15 χρόνια.

5. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο στο οποίο εργαστήκατε τελευταία

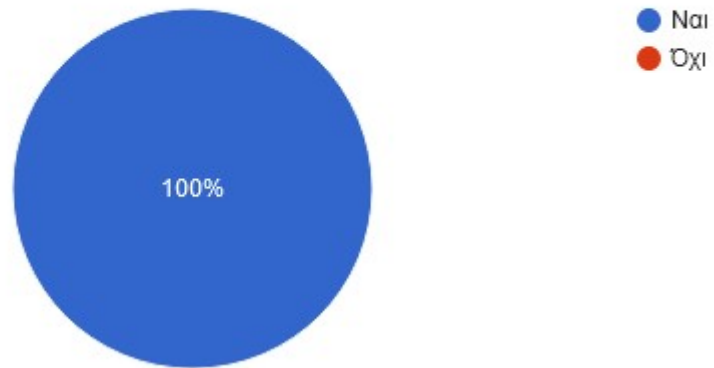


Γράφημα 5 Κατηγορία ξενοδοχείου

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 5 εμφανίζεται η κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, όπου ποσοστό 57,1% των ερωτηθέντων εργάζεται σε ξενοδοχείο 4* και το υπόλοιπο ποσοστό ήτοι 42,9% σε ξενοδοχείο 5*.

6. Είναι χρήσιμο κατά την άποψη σας, τα ξενοδοχεία να διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού

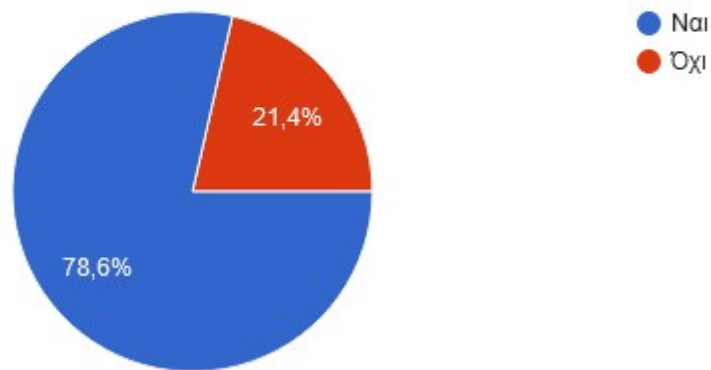


Γράφημα 6 Ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 6 όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν πως τα ξενοδοχεία τα οποία εργάζονται πρέπει να διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

7. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε

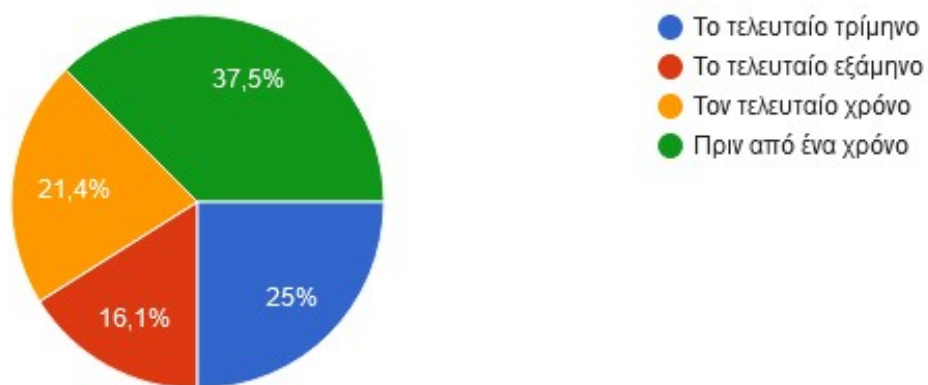


Γράφημα 7 Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 7 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 78,6% απάντησε πως έχει παρακολουθήσει έστω ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο ξενοδοχείο το οποίο εργάζεται την παρούσα χρονική στιγμή και ποσοστό 21,4% απάντησε όχι.

8. Πότε παρακολουθήσατε τελευταία φορά κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο

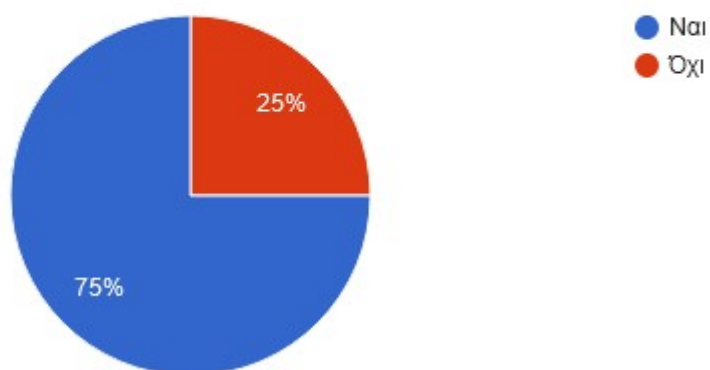


Γράφημα 8 Πότε συμμετείχατε σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 8 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 37,5% απάντησε πως έχει παρακολουθήσει εκπαιδευτικό σεμινάριο πριν από ένα έτος, ποσοστό 25% απάντησε πως παρακολούθησε εκπαιδευτικό σεμινάριο το τελευταίο τρίμηνο, ποσοστό 21,4% τον τελευταίο χρόνο και τέλος 16,1% το τελευταίο εξάμηνο.

9. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο μετά την περίοδο του covid 19



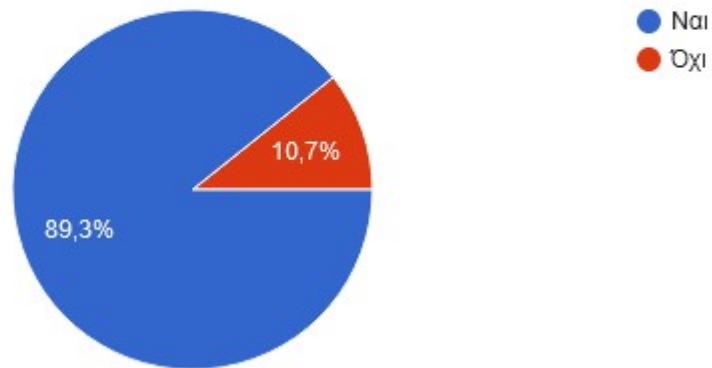
Γράφημα 9 Εκπαιδευτικό σεμινάριο στην μετά covid19 εποχή

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 9 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 75% απάντησε πως έχει παρακολουθήσει εκπαιδευτικό σεμινάριο μετά τον covid 19 και ποσοστό 25% απάντησε όχι.

10. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία έχετε παρακολουθήσει βοήθησαν στα εργασιακά σας καθήκοντα

56 απαντήσεις

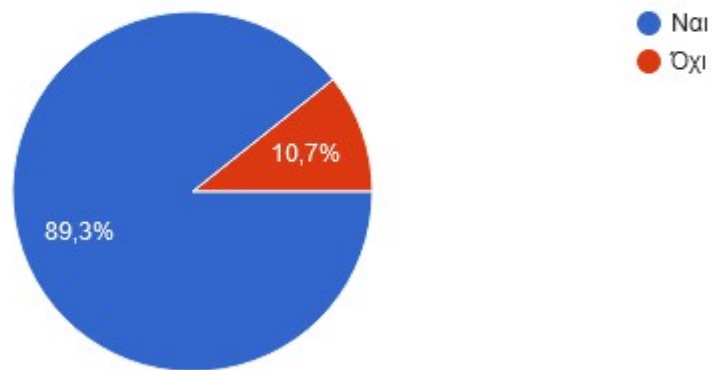


Γράφημα 10 Χρησιμότητα στα εργασιακά καθήκοντα

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 10 αρκετά υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 89,3% απάντησε πως η παρακολούθηση εκπαιδευτικού σεμιναρίου βοήθησε αρκετά τους ερωτηθέντες στα εργασιακά τους καθήκοντα και ποσοστό 10,7% απάντησε όχι.

11. Γενικά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα όποτε το θεωρείτε απαραίτητο

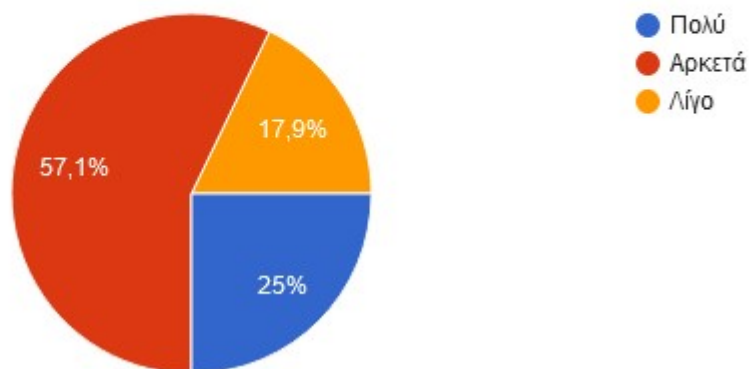


Γράφημα 11 Παρακολούθηση σεμιναρίου όποτε κρίνετε απαραίτητο

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 11 αρκετά υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 89,3% απάντησε πως η παρακολούθηση εκπαιδευτικού σεμιναρίου βοήθησε αρκετά τους ερωτηθέντες στα εργασιακά τους καθήκοντα και ποσοστό 10,7% απάντησε όχι.

12. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε την γνώση που αποκτήσατε από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει

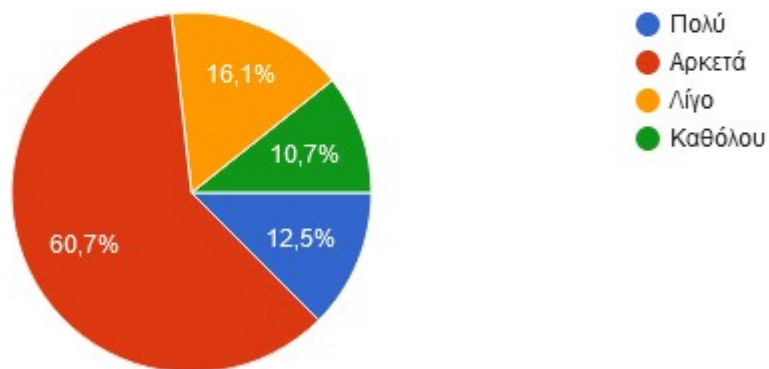


Γράφημα 12 Αποκτηθείσα γνώση και χρησιμότητά της

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 12 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 57,1% απάντησε πως χρησιμοποιεί την γνώση την οποία απέκτησε από τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία έχει παρακολουθήσει, ποσοστό 25% απάντησαν πως χρησιμοποιούν την αποκτηθείσα γνώση πολύ και ποσοστό 17,9% λίγο.

13. Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που παρακολουθήσατε στην επιχείρηση που εργάζεστε, συμβαδίζουν με τους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση

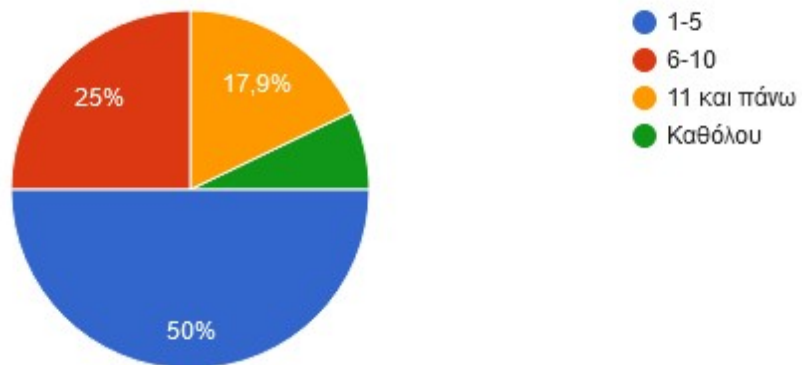


Γράφημα 13 Σημαντικότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 13 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήτοι 60,7% απάντησε πως χρησιμοποιεί τα σεμινάρια που παρακολούθησε συμβαδίζουν αρκετά, ποσοστό 16,1% απάντησε πως συμβαδίζουν λίγο, ποσοστό 10,7% απάντησε πως δεν συμβαδίζουν και με τους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση και τέλος το 12,5 απάντησε πως συμβαδίζουν απόλυτα (πολύ).

14. Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα έχετε παρακολουθήσει τα χρόνια τα οποία εργάζεστε στον ξενοδοχειακό κλάδο

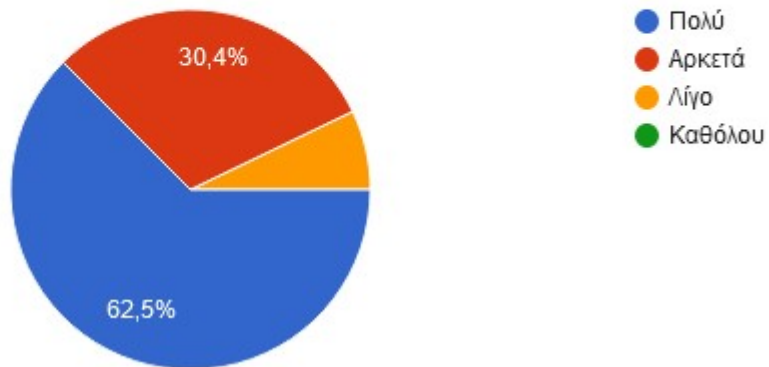


Γράφημα 14 Αριθμός σεμιναρίων

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 14 το μεγαλύτερο ποσοστό 50% απάντησε πως έχει παρακολουθήσει από 1 έως 5 σεμινάρια τα χρόνια τα οποία εργάζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο, ποσοστό 25% έχει παρακολουθήσει από 6 έως 10 σεμινάρια, ποσοστό 17,9% από 11 και πάνω και τέλος ποσοστό 7,1% καθόλου.

15. Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων

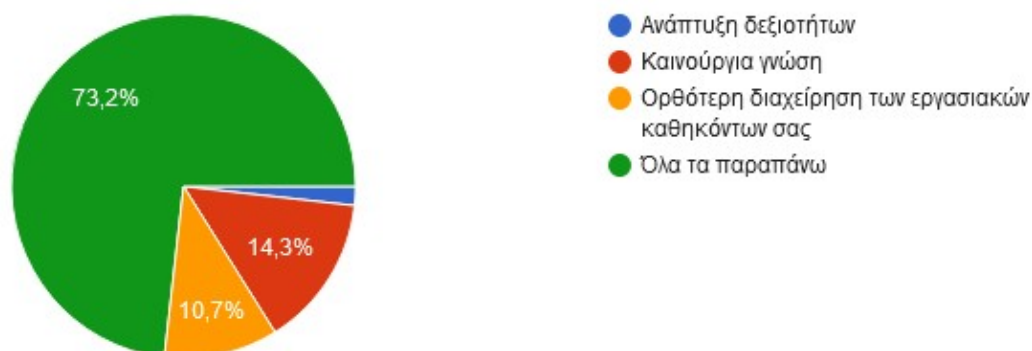


Γράφημα 15 Σημαντικότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 15 το μεγαλύτερο ποσοστό 50% απάντησε πως έχει παρακολουθήσει από 1 έως 5 σεμινάρια τα χρόνια τα οποία εργάζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο, ποσοστό 25% έχει παρακολουθήσει από 6 έως 10 σεμινάρια, ποσοστό 17,9% από 11 και πάνω και τέλος ποσοστό 7,1% καθόλου.

16. Ποιος πιστεύετε είναι ο σκοπός - στόχος της συμμετοχής σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα

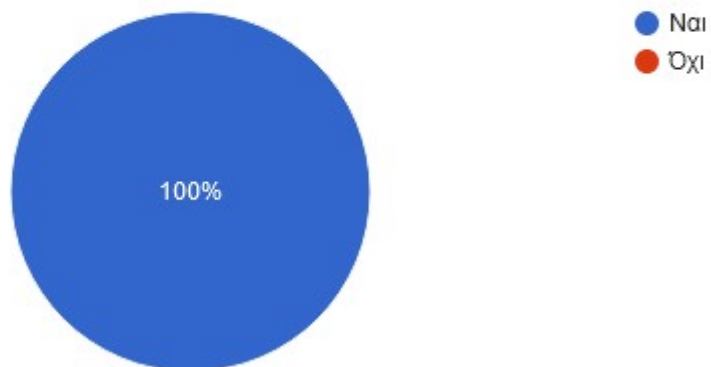


Γράφημα 16 Σκοπός – στόχος παρακολούθησης

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 16 το 1,8% πιστεύει πως ο σκοπός-στόχος συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων ποσοστό 10,7% θεωρεί πως θα αποκτήσει γνώση με την οποία θα μπορέσει να διαχειριστεί καλύτερα τα εργασιακά του καθήκοντα, ποσοστό 14,3% πιστεύει πως αποκτά καινούργια γνώση και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 73,2% απάντησε πως θα των βοηθήσει τα κατακτήσει όλα τα προαναφερθέντα.

17. Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι απαραίτητα για έναν εργαζόμενο

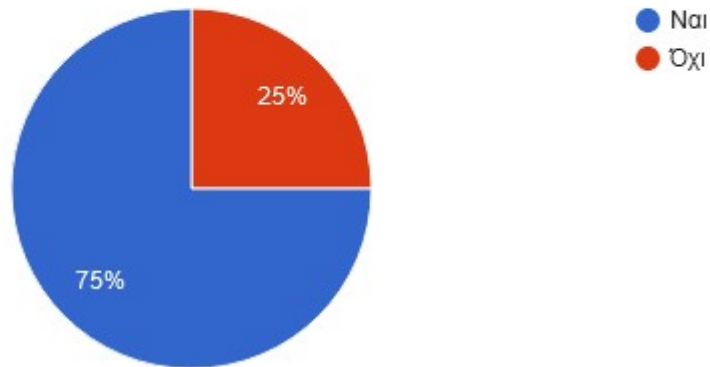


Γράφημα 17 Αναγκαιότητα συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 17 όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι τα εκπαιδευτικά σεμινάρια σαφώς και είναι απαραίτητα για έναν εργαζόμενο.

18. Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσα στην επιχείρηση, αποτελεί κίνητρο για την παραμονή στην θέση εργασίας σας

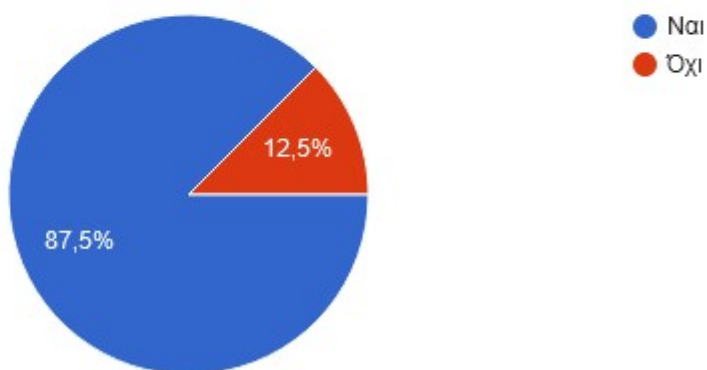


Γράφημα 18 Κίνητρο παραμονής στην θέση εργασίας

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 18 το 75% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την παραμονή τους στην θέση εργασίας τους, ενώ το 25% απάντησε πως κάτι τέτοιο δεν αποτελεί κίνητρο για την παραμονή τους.

19. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε προχώρησε σε εκπαιδευτικά προγράμματα για τις νέες ανάγκες που προέκυψαν στην θέση εργασίας σας λόγω covid 19 (π.χ νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, ενσωμάτωση νέων ψηφιακών τεχνολογιών κτλ.)



Γράφημα 19 Νέες εκπαιδευτικές ανάγκες λόγω covid 19

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο γράφημα 19 οι περισσότερες απαντήσεις που έδωσε το δείγμα, ποσοστό 87,5% απάντησε πως παρακολούθησε σεμινάριο το οποίο ήταν προσαρμοσμένο πάνω στα νέα δεδομένα, πρωτόκολλα κτλ που επέφερε ο covid 19, ενώ ποσοστό 12,5% απάντησε πως όχι.

Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα

6. 1 Συμπεράσματα της έρευνας

Στην παρούσα εργασία διενεργήθηκε έρευνα στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των 4* και 5* ξενοδοχείων του νομού Θεσσαλονίκης στην μετά covid 19 εποχή, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα-σημαντικά συμπεράσματα για μελέτη και περαιτέρω ανάπτυξη σε μια μελλοντική έρευνα.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι ικανά να βοηθήσουν της επιχείρησης της φιλοξενίας, οι οποίες βρίσκονται στην πρώτη γραμμή και είναι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις οι οποίες συνεχώς εξελίσσονται καθώς αλλάζουν οι προτιμήσεις και οι επιθυμίες των τουριστών, στην βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρέχουν οι επιχειρήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό τους, στην σωστή προετοιμασία τους, στην οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οποία θα πρέπει να ορίζετε πάντα σύμφωνα με τις ανάγκες που υπάρχουν για εμπλουτισμό των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένας οδηγός για περαιτέρω μελέτη και έρευνα καθώς όπως προαναφέρθηκε ο κλάδος της φιλοξενίας είναι ένας κλάδος που μεταβάλλεται και εξελίσσεται συνεχώς, επομένως θα υπάρχει πάντα ενδιαφέρον για περαιτέρω μελέτη και περαιτέρω έρευνα πάνω στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ελλάδος γενικότερα.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 36-45, έπονται οι ερωτηθέντες ηλικιακής κατηγορίας 26-35 και ο ι άνω των 46 με ποσοστό 25% έκαστος. Άρα το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων ανήκουν στην γενιά των millennials οι οποίοι, θεωρητικά, ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία όπου έχουνε εργασιακή εμπειρία, η οποία δεν γνωρίζουμε εάν προέρχεται αποκλειστικά από τον ξενοδοχειακό κλάδο ή τον κλάδο του τουρισμού γενικότερα και γενικά ανήκουν σε μια ηλικιακή κατηγορία όπου έχουνε και οι ίδιοι μια άποψη για τον τρόπο που θέλουν να ους αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον τουρισμό γενικότερα, όταν και οι ίδιοι ταξιδεύουν. Άρα θεωρείται πως μέσω της εργασιακής εμπειρία που κατέχουν, λόγω ηλικίας, κατέχουν ήδη

γνώσεις και δεξιότητες για το πως πρέπει να συμπεριφέρονται ως εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, επομένως η απαντήσες τους θεωρούνται σημαντικές στην διεξαγωγή της έρευνας. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 39,3% έχει απαντήσει πως έχει αποφοιτήσει από την τριτοβάθμια εκπαίδευση πράγμα που σημαίνει πως κατέχουν γνώσεις και γνωρίζουν αρκετά το πόσο σημαντικές είναι οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις καθώς έχουνε συμμετέχει σε εκπαιδευτικές διαδικασίες λόγω των σπουδών τους. Επίσης το $\frac{1}{4}$ των ερωτηθέντων εργάζεται αρκετά χρόνια στον ξενοδοχειακό κλάδο ήτοι 16 χρόνια και άνω που σημαίνει ότι υπάρχει εργασιακή εμπειρία και συγκεκριμένα ποσοστό επάνω από 42,9% στον ξενοδοχειακό κλάδο τον οποίο και εξετάζουμε. Βέβαια το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε πως εργάζονται από 0 έως 5 χρόνια που θεωρώ πως αναφέρεται σε εποχιακή εργασία στα 4* και 5* ξενοδοχεία του νομού Θεσσαλονίκης, δηλαδή οι ερωτηθέντες εργάζονται ορισμένους μήνες τον χρόνο και στο σύνολό τους αυτοί οι μήνες φτάνουν τα 5 χρόνια. Επιπλέον οι περισσότεροι ερωτηθέντες του ερωτηματολογίου, της παρούσας έρευνας, απάντησαν πως εργάζονται στα 4* ξενοδοχεία του νομού Θεσσαλονίκης το οποίο θεωρείται αρκετά λογικό καθώς τα 4* ξενοδοχεία της πόλης είναι πολύ περισσότερα σε σχέση με τα 5* ξενοδοχεία του νομού δεδομένου ότι σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος τα 4* ξενοδοχεία είναι 22 και τα 5* είναι 11.

Άπαντες οι ερωτηθέντες απάντησαν πως είναι χρήσιμο τα ξενοδοχεία να διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Πράγματι είναι αρκετά σημαντικό για τις επιχειρήσεις να διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καθώς είναι ένα τμήμα το οποίο συνδέεται με την λειτουργικότητα, την νομική συμμόρφωση καθώς και την στρατηγική ανάπτυξης την οποία έχει ορίσει η επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό ότι οι ερωτηθέντες οι οποίοι εργάζονται στα ξενοδοχεία γνωρίζουν πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού το οποίο καλείται να εφαρμόσει, σε συνεργασία με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης, τις σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η μια εκ των οποίων είναι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως είναι ένα τμήμα της επιχείρησης το οποίο που εύλογα θεωρείται σημαντικό από τους ερωτηθέντες.

Παρατηρείται επίσης πως ποσοστό 78,6% των ερωτηθέντων έχει παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο στο ξενοδοχείο στο οποίο

εργάζεται στην παρούσα χρονική στιγμή. Αν και δεν μπορούμε να γνωρίζουμε πόσο χρόνο εργάζεται ο κάθε ερωτώμενος στην παρούσα στιγμή, στο παρόν ξενοδοχείο, είναι ενθαρρυντικό το γεγονός πως έχει παρακολουθήσει έστω ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο στη τρέχουσα θέση εργασίας του.

Βέβαια στην ακριβώς αμέσως επόμενη ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε πως έχει παρακολουθήσει εκπαιδευτικό σεμινάριο πριν από ένα χρόνο το οποίο δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικό καθώς ένας χρόνος είναι μεγάλο χρονικό διάστημα για να μείνει χωρίς εκπαίδευση ο εργαζόμενος.

Επίσης ενθαρρυντικό είναι το γεγονός πως το 75% των ερωτηθέντων έχει παρακολουθήσει αμέσως μετά την περίοδο covid 19. Με βάση την απάντηση αυτή θεωρούμε πως οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου έχουν κατανοήσει πως ήτανε απαραίτητο να δημιουργηθούν εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία να αφορούν τις αλλαγές που προέκυψαν στην μετά covid 19 εποχή σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών (τουριστών) και στο πως θα πρέπει να προσφέρουν τα προϊόντα, υπηρεσίες με βάση τα νέα δεδομένα που προέκυψαν λόγω της πανδημίας και φυσικά με τις αλλαγές που έθεσε το Υπουργείο Τουρισμού σχετικά με τα πρωτόκολλα στον χώρο τις υποδοχής και φιλοξενίας.

Επίσης μόνο το 60,7% των ερωτηθέντων απάντησε πως τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που παρακολουθούν, εντός της επιχείρησης, συμβαδίζουν με του στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση κάτι τι οποίο αποτελεί μειονέκτημα για την επιχείρηση και για τον εργαζόμενο. Η λειτουργία της εκπαίδευσης είναι συνυφασμένη με τους σκοπούς και τον απώτερο σκοπό της επιχείρησης ο οποίος είναι το κέρδος. Άρα τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται από την επιχείρηση και το γεγονός πως η ίδια η επιχείρηση ορίζει το εκπαιδευτικό αποτέλεσμα, ίσως θα πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή στα εκπαιδευτικά σχήματα που ορίζει η επιχείρηση τα οποία θα πρέπει να περιλαμβάνουν θεματολογία η οποία να είναι σύννομη με τους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση για το κάθε τμήμα της. Θα έπρεπε η εκπαιδευτική διαδικασία να έχει συνάφεια με τους στόχους τους οποίους θέτει η επιχείρηση.

Στα θετικά συγκαταλέγεται και το ότι το 89,3% απάντησε πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχει παρακολουθήσει τον βοήθησαν ώστε να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταπεξέλθει στα εργασιακά του καθήκοντα το οποίο δείχνει πόσο χρήσιμη και απαραίτητη είναι η εκπαιδευτική παρέμβαση δεδομένου ότι βοηθά τον προσωπικό της επιχείρησης να εμπλουτίσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του και να μπορέσει να διαχειριστεί καλλίτερα και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση τα καθημερινά του εργασιακά καθήκοντα και να αποφεύγει όσον τον δυνατόν είναι εφικτό, τα λάθη και να γίνεται περισσότερο παραγωγικός. Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός πως το 89,3% απάντησε πως λαμβάνει μέρος σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα όποτε ο/η ίδιος/α το θεωρεί απαραίτητο, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και υπάρχει εκπαιδευτική παρέμβαση όποτε αμφότερες οι πλευρές το κρίνουν απαραίτητο. Άρα θεωρούμε πως έχουν καταγραφεί οι εκπαιδευτικές ανάγκες και έχει οριστεί η κατάλληλη εκπαιδευτική μέθοδος η οποία θα ακολουθηθεί από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης.

Στο ερώτημα σχετικά με το πόσα εκπαιδευτικά σεμινάρια έχουν παρακολουθήσει οι ερωτηθέντες τα χρόνια που εργάζονται στο ξενοδοχείο όπου δουλεύουν σήμερα, το 17,9% των ερωτηθέντων απάντησε ότι έχει παρακολουθήσει από 11 και πάνω εκπαιδευτικά σεμινάρια, το οποίο είναι αρκετά ενθαρρυντικό από την μια πλευρά αλλά από την άλλη το 50% έχει παρακολουθήσει μόνο έως 5 σεμινάρια που σημαίνει πως οι μισοί ερωτηθέντες έχουν παρακολουθήσει πολύ λίγα σεμινάρια σε σχέση με το μόλις 17,9% που έχει παρακολουθήσει πάνω από 11 σεμινάρια. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν πως η διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων με το κατάλληλο περιεχόμενο και αντικείμενο το οποίο κρίνεται απαραίτητη διαδικασία για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο μέσω της εκπαίδευσης αποκτά μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στην θέση εργασίας και βοηθάει ώστε να εξελίσσεται συνεχώς.

Θετικό είναι και το γεγονός πως πάνω από τους μισούς εργαζόμενους των 4* και 5* ξενοδοχείων του νομού Θεσσαλονίκης απάντησαν πως αναγνωρίζει πόσο σημαντικό είναι να συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα που ορίζει η επιχείρηση πράγμα που σημαίνει πως αναγνωρίζει την χρησιμότητα των

προγραμμάτων εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και έχει επωφεληθεί από αυτά σε παρελθόντα χρόνο. Είναι σε θέση να μπορούν να αναγνωρίσουν πως είναι ωφέλιμα για την αποτελεσματικότητα τους στην θέση εργασίας.

Στο επόμενο ερώτημα οι ερωτηθέντες θεωρούν πως ο σκοπός-στόχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας εγγυάται στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του εκπαιδευμένου, την απόκτηση νέας γνώσης η οποία κρίνεται απαραίτητη για να μπορέσει ο εργαζόμενος να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά τα εργασιακά του καθήκοντα και επίσης βοηθά τον εργαζόμενο να διαχειρίζεται με τον καλλίτερο δυνατό τρόπο και ορθότερη σκέψη τα καθημερινά προβλήματα που καλείται να εντοπίσει κάθε εργαζόμενος που εργάζεται στην πρώτη γραμμή σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται.

Άπαντες οι ερωτηθέντες απάντησαν πως γνωρίζουν ότι τα εκπαιδευτικά σεμινάρια είναι απαραίτητα-αναγκαία για τον εργαζόμενο. Το γεγονός πως απάντησαν όλοι οι εργαζόμενοι θετικά σημαίνει πως αναγνωρίζουν τα οφέλη της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας, το οποίο σαφώς αποτελεί απαραίτητα προϋπόθεση για την ανάπτυξη και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Επιπλέον τα $\frac{3}{4}$ των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στην ερώτηση εάν η συμμετοχή-παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέσα στην επιχείρηση αποτελεί κίνητρο για παραμονή τους στην θέση εργασίας. Μέσω αυτής της απάντησης που δώσανε οι ερωτηθέντες διακρίνουμε πως η εκπαιδευτική διαδικασία είναι κάτι που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου να παραμείνουν στην εργασία τους κάτι το οποίο θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψια τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και του κλάδου του τουρισμού γενικότερα.

Ωστόσο μόνο το 87,5% παρακολούθησε κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο σχετικά με τα νέα πρωτόκολλα λόγω covid 19, νέες τεχνολογίες οι οποίες ενσωματώθηκαν στα ξενοδοχεία π.χ. απομακρυσμένη υπηρεσία check in κτλ. Παρόλο που το ποσοστό ήτανε υψηλό πάραυτα θα ήτανε θετικό, άπαντες οι ερωτηθέντες να

έχουνε παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα σεμινάριο για τις νέες ανάγκες που έχουνε προκύψει λόγω covid 19 καθώς οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως τα ξενοδοχεία θα πρέπει να προσφέρουν άριστες υπηρεσίες, στην καλύτερη δυνατή μορφή και σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελάτων οι οποίες στην μετά covid 19 εποχή έχουνε διαφοροποιηθεί σε σχέση με την προ covid 19 εποχή.

Σε γενικές γραμμές, με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, θα λέγαμε ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αναγκαιότητα-χρησιμότητα παρακολούθησης του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος και αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την παραμονή τους στην θέση εργασίας τους καθώς, ορθά, θεωρούν πως μέσω της κατάλληλης εκπαιδευτικής διαδικασίας θα αποκτήσουν γνώσεις, εφόδια για την καλύτερη διαχείριση των καθηκόντων τους και επιπλέον τους κάνει να νιώθουν χρήσιμοι και πως είναι αποτελούν κομμάτι της λειτουργίας της επιχείρησης. Η εκπαίδευση των εργαζομένων του κλάδου ενισχύει - βελτιώνει την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης και την οργανωτική απόδοση των εργαζομένων. Το θετικό κλίμα και ένα υγιές περιβάλλον εργασίας αποτελεί πρωτεύοντα μέλημα των διοικούντων της επιχείρησης. Ένα καλό εργασιακό κλίμα απορρέει από την επικοινωνία των εργαζομένων ,μεταξύ τους και με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, τις ιδέες ευκαιρίες μάθησης των εργαζομένων, τις ίσες ευκαιρίες συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία ορίζει η επιχείρηση έπειτα από συζήτηση που θα προηγηθεί με το ανθρώπινο δυναμικό για το ποιες κρίνουν και οι ίδιοι, οι εργαζόμενοι, ποιες θεωρούν πως είναι οι ανάγκες τους για εκπαιδευτική παρέμβαση. Επενδύοντας, η επιχείρηση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, προωθεί την επικοινωνία μεταξύ των μελών που απαρτίζουν την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένου και των εργαζομένων, οικοδομείται η εμπιστοσύνη, ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας και γενικά δημιουργείται ένα ευπορώ περιβάλλον εργασίας το οποίο μπορεί να προσελκύει ικανό ανθρώπινο δυναμικό, διατηρεί κορυφαία talenta, προωθεί την καινοτομία την οποία ασπάζεται το ανθρώπινο δυναμικό και υπάρχει μια μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας.

Όσον αφορά την εκπαιδευτική προσέγγιση από την πλευρά των ξενοδοχειακών μονάδων που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα, θα λέγαμε ότι σε

γενικές γραμμές εκπαιδεύουν το ανθρώπινο δυναμικό τους αλλά θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ώστε να λάβει χώρα η επόμενη εκπαιδευτική διαδικασία και ίσως χρειάζεται να δοθεί έμφαση σε εκπαιδευτικά σεμινάρια σχετικά με τις αλλαγές που έχει επιφέρει ο covid 19 στην παροχή υπηρεσιών από τις ξενοδοχειακές μονάδες καθώς ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, επομένως είναι επιβεβλημένο για τα ξενοδοχεία να συνεχίσουν να επενδύουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στους στόχους που θέτει η επιχείρησης οι οποίοι μεταβάλλονται συνεχώς με τον ρυθμό που μεταβάλλονται και οι προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και κυρίως κατά την διάρκεια και μετά από σημαντικά γεγονότα όπως ο covid 19.

Εν κατακλείδι, θα πρέπει να τονιστεί το γεγονός πως καθώς ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένας άκρως ανταγωνιστικός κλάδος, κρίνεται απαραίτητο για τις επιχειρήσεις του κλάδου να εκπαιδεύουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, εντατικά και όποτε χρειάζεται και κρίνεται απαραίτητο. Η κατάλληλη και σωστά δομημένη και εκπαιδευτική διαδικασία των εργαζομένων θα έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις του κλάδου να γίνουν πιο ανταγωνιστικές για το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς δημιουργώντας συνεχώς νέες ευκαιρίες καθώς και νέες απειλές τις οποίες θα πρέπει να είναι σε θέση, η επιχείρηση, να εκμεταλλευτεί και να αντιμετωπίσει. Το κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μοχλό ανάπτυξης και κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις.

6.2 Αδυναμίες της εργασίας

Η παρούσα έρευνα διαθέτει περιορισμούς οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν έναν χρήσιμο οδηγό για μια πιθανή μελλοντική έρευνα.

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει εργαζόμενους από όλα τα τμήματα των 4* και 5* ξενοδοχείων του Ν. Θεσσαλονίκης, επομένως ενδέχεται να υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς ποια τμήματα εκπαιδεύονται περισσότερο σε σχέση με υπόλοιπα τμήματα της ίδιας επιχείρησης τα οποία απασχολούν και ένα χ αριθμό εργαζομένων.

Επίσης τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν διαδικτυακά, γεγονός το οποίο προσθέτει από μόνο του έναν περιορισμό ως προς την συλλογή δεδομένων, σε συνδυασμό με το γεγονός πως η περίοδος που διενεργήθηκε η παρούσα έρευνα, από Δεκέμβριο 2024 έως και Ιανουάριο 2025, είναι μια περίοδος αυξημένου φόρτου εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό των προς εξέταση ξενοδοχείων δεδομένου πως είναι η περίοδος εορτής των Χριστουγέννων και της Πρωτοχρονιάς.

Οπότε θα ήταν σημαντικό οι παραπάνω αδυναμίες να ληφθούν υπόψη σε μια πιθανή μελλοντική έρευνα.

6.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα μπορεί να συνεισφέρει, συμπληρωματικά σε αντίστοιχες μελλοντικές έρευνες που θα πραγματοποιηθούν ως χρήσιμα δεδομένα για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων τεσσάρων (4*) και πέντε (5*) αστέρων του Νομού Θεσσαλονίκης ή ακόμη και σε άλλες περιοχές εντός Ελλάδος. Ωστόσο τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να αποτελέσουν αφορμή και για μελλοντικές έρευνες όσον αφορά την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ανά τμήμα της κάθε επιχείρησης (ξενοδοχειακής μονάδας) όπως και ανά ειδικότητα των εργαζομένων όπου το δείγμα θα είναι μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό. Έτσι θα μπορέσει να ερευνηθεί εάν και κατά πόσο το κάθε τμήμα, ξεχωριστά, μιας ξενοδοχειακής μονάδας εκπαιδεύεται και αν το ανθρώπινο δυναμικό, εκπαιδεύεται με την ίδια συχνότητα σε όλους τους εργαζόμενους που απαρτίζουν ένα συγκεκριμένο τμήμα καθώς και τι ειδικότητες έχουν οι εργαζόμενοι π.χ. θα μπορούσε να γίνει διαχωρισμός σε θέσεις ευθύνης (προϊσταμένων και διευθυντών) και σε υφισταμένους.

Επιπλέον μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν η σύγκριση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την έρευνα για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με αντίστοιχες μονάδες άλλων πόλεων εντός και εκτός Ελλάδος. Π.χ. θα μπορούσε να γίνει μια σύγκριση μεταξύ αντίστοιχων ξενοδοχειακών μονάδων Θεσσαλονίκης και Χαλκιδικής ή ακόμη και με ξενοδοχεία του εξωτερικού. Θα βοηθούσε στην διεξαγωγή αποτελέσματος από το

οποίο θα προέκυπτε η χρησιμότητα της λειτουργίας της εκπαίδευσης σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνική αρθρογραφία

- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τόπος Έκδοσης: Αθήνα Εκδότης Μπένου
- Jacqueline, H. (2021). ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ. Τόπος έκδοσης: Αθήνα Εκδόσεις Πολιτεία
- Ελληνικός Τουρισμός Σχέδια δράσης 2030 Προορισμός «Θεσσαλονίκη». (Χωρίς ημερομηνία). Ανακτήθηκε από <https://insete.gr/wp-content/uploads/pdf/proorismoι/proorismos-thessaloniki.pdf>
- Ελληνικός τουρισμός Σχέδιο Δράσης 2030. (Χωρίς ημερομηνία). Ανακτήθηκε από <https://insete.gr/greektourism2030/>
- Έρευνα HR trends της randstad για τον κλάδο του τουρισμού και των ξενοδοχείων. (24 Οκτωβρίου 2023). Ανακτήθηκε από <https://www.randstad.gr/h-randstad/deltia-typou/deltia-typoy/ereyna-hr-trends-tis-randstad-gia-ton-klado-toy-toyris moy-kai/>
- ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, 2023. (Χωρίς ημερομηνία). Ανακτήθηκε από chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/02/23_02-Tourism_Technology.pdf
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2024). Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Τόπος έκδοσης Αθήνα, εκδόσεις Εύδοξος
- Κορρές, Κ. (2011). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 20, 2025, από [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.kkorres.mysch.gr/SPSS/Korres%20\(2011\).%20Quantitative%20Research%20Approaches.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.kkorres.mysch.gr/SPSS/Korres%20(2011).%20Quantitative%20Research%20Approaches.pdf)
- Κουσουνής, Σ. (2024). Θεσσαλονίκη: Τι ετοιμάζει η πόλη για την τουριστική ανάπτυξη και προβολή της. Ανακτήθηκε Δεκέμβριο 15, 2024 από https://www.travel.gr/how_to_travel/travel-news/thessaloniki-ti-etoimazei-i-poli-gia-ti/
- Κουφίδου, Σ. (2010). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ Κ τ ί ζ ο ν τ α ς τ α θ ε μ έ λ ι α γ ι α τ η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. Τόπος έκδοσης: Θεσσαλονίκη Εκδόσεις Ανικούλα
- Λαλούμης, Δ. (2016). Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Hotel management. Τόπος Έκδοσης: Αθήνα Εκδότης Παπαζήσης
- Λαλούμης, Δ. (2015). Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. Ανακτήθηκε Οκτώβριος 20, 2024 από

<https://www.ebooks4greeks.gr/tag/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B7%CF%84%CF%81%CE%B7%CF%83-%CE%BB%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CF%85%CE%BC%CE%B7%CF%83>

- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. (2015) Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Ντιάνα, Κ. & Κατσαντώνη, Κ. (2011). Μεθοδολογικά εργαλεία και θεωρητικοί προβληματισμοί ως προς την εκπόνηση Μεταπτυχιακών Διπλωματικών Εργασιών. Ανακτήθηκε Ιανουάριος 20, 2025, από <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://rpltl.eap.gr/images/2011/02-01-127-kakarikatsantoni.pdf>
- Ροβίθης, Μ. (2023). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ανακτήθηκε Δεκέμβριο 20,2024, από <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://eclass.hmu.gr/modules/document/file.php/BAT256/1001.%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%20%CF%83%CF%84%CE%B7%20%CE%94%CE%91%CE%A0.pdf>
- Σιταρας, Θ. & Τζένος, Χ. (2004). ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑΞΙΔΙΩΤΕΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΑΔΑ. Τόπος έκδοσης : Αθήνα Εκδότης Πολιτεία
- Σταυριανούδης, Α. (2024) Τουρισμός Σύγχρονες Εκπαιδευτικές Ανάγκες και Προτάσεις Πολιτικής. Ανακτήθηκε Οκτώβριος 15, 2024 από https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23_01_Tourismos_Ekpaideytikes-Anagkes.pdf
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Τόπος έκδοσης: Αθήνα Εκδότης Πολιτεία
- Τζωρτζάκης, Κ. (2014). Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ. Τόπος έκδοσης Αθήνα, εκδόσεις Πολιτεία
- Τσάρτας, Π., Ζαγκότση, Σ. & Κυριακάκη, Α. (2020). ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ, ΤΑΞΙΔΙΑ, ΤΟΠΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ. Τόπος έκδοσης Αθήνα Εκδότης Κριτική
- Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων. Τόπος έκδοσης: Αθήνα Εκδότης Πολιτεία
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Χωρίς ημερομηνία) Ανακτήθηκε από [https://www.grhotels.gr/touristikos-odigos/anazitisi-ksenodocheion-kai-kampingk/?s_regions=0&s_municipality=355&location_term_id=355&s_listing_type\[\]=293&s_listing_rating\[\]=205](https://www.grhotels.gr/touristikos-odigos/anazitisi-ksenodocheion-kai-kampingk/?s_regions=0&s_municipality=355&location_term_id=355&s_listing_type[]=293&s_listing_rating[]=205)
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Χωρίς ημερομηνία) Ανακτήθηκε από <https://www.grhotels.gr/touristikos-odigos/anazitisi-ksenodocheion-kai->

kampingk/?s_regions=0&s_municipality=355&location_term_id=355&s_listing_type[]=293&s_listing_rating[]=279

Ξένη αρθρογραφία

Al-Abbadi, G. & Agyekum-Mensah, G. (2019). The effects of motivational factors on construction professionals productivity in Jordan, 22, pp 820-831 doi: 10.1080/15623599.2019.1652951

Alkhalifa, J., Nawaz, N. & Sawaya, R. (2024). Optimizing Organizational Performance: Employee Motivation and Performance Theories, 158, pp 609–618, doi: 10.1007/978-3-031-70855-8_52

Amayreh, M. & Arshad, M. (2024). Addressing Job Satisfaction Factors in Jordan's Public Schools: Integrating Maslow's Hierarchy with Self-Determination Theory. Retrieved November 25, 2024, from https://www.researchgate.net/profile/Musab-Amayreh/publication/388728604_Addressing_Job_Satisfaction_Factors_in_Jordan's_Public_Schools_Integrating_Maslow's_Hierarchy_with_Self-Determination_Theory/links/67a3b8818311ce680c54a6c2/Addressing-Job-Satisfaction-Factors-in-Jordans-Public-Schools-Integrating-Maslows-Hierarchy-with-Self-Determination-Theory.pdf

Anush, H. & Kumar, R.K. (2024). Revitalizing motivation for healthcare office workers: An Analysis of Job Diagnostic Survey Through the Lens of Hackman and Oldham's Model. Retrieved January 25, 2025, from https://jbrmr.com/cdn/article_file/2024-05-28-19-10-36-PM.pdf

Belias, D., Trivellas, P., Koustelios, A., Serdaris, P., Varsanis, K. & and Grigoriou, I. (2017). Human Resource Management, Strategic Leadership Development and the Greek Tourism Sector. Retrieved December, 2024, from <file:///C:/Users/fotis/Downloads/HumanResourceManagementStrategic.pdf>

Boella, M. (2025). Human Resource Management in the Hospitality Industry. Retrieved January 21,2025, from <https://www.amazon.com/Resource-Management-Hospitality-Industry-Eighth/dp/0750666366>

Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, J. & Léger, P.-M. (2023). Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature. *Volume 4*, pages 1185–1200, (2024). doi: 10.1007/s43681-023-00325-1

Correa, S. & Gosling, M. (2020). *Tourism Planning & Development*, pp 415-434, doi: 10.1080/21568316.2020.1798689

Decenzo, D. & Robbins, S. (2024). *Fundamentals of Human Resource Management*. Retrieved November 15 2024, from https://gavsispanel.gelisim.edu.tr/Document/hocal/20180827153114515_42cde2f6-988f-4fe9-ae06-1fc8ad0efd42.pdf

Deming, J. (2023). Multidimensional Human Capital and the Wage Structure. *Multidimensional Human Capital and the Wage Structure*. doi 10.3386/w3100

Ferrari, F. (2024). The employee-related antecedents of work performance: exploring a three-sided model for Human Resources Management. *Business Process Management Journal*, (30 No. 7) pp. 2586-2610. 30 No. 7, pp. 2586-2610, doi: org/10.1108/BPMJ-12-2023-0946

Fliessbach, K., Trautner, B., Sunde, D., Elger, C. & Falk, A. (2007). Social comparison affects reward-related brain activity in the human ventral striatum, 318, doi: 10.1126/science.1145876

Gurmu, A.T. (2021), Fuzzy synthetic evaluation of human resource management practices influencing construction labour productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70,2, pp. 256-276. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-0198>
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-04-2019-0198/full/html>

Yen, V. & Dung, N. (2024). Factors Affecting Human Resource Development in 5-Star Hotels in Hanoi City. Retrieved November 20, 2024 from <https://www.multiresearchjournal.com/admin/uploads/archives/archive-1711133030.pdf>

Suravi, S. (2024). Training and development in the hybrid workplace. Retrieved November 20, 2024 from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tlo-10-2022-0119/full/html>

Serenko, A. (2023). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? Retrieved November 20, 2024 from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-12-2021-0920/full/html>

Lastres, B., Wen, H. & Huang, W. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 235-249. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0551>

Aratani, L. (2023). While some say quiet quitting is over, the spirit of it may carry into 2023. Retrieved November 20, 2024 from <https://www.theguardian.com/money/2023/jan/02/quiet-quitting-trend-2023-great-resignation>

Fuller, J. & Kerr, W. (2022). The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic. Retrieved November 29, 2024 from <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>

Park, I. & Hai, S. (2024). How can promote hotel employees' performances? Relative importance of high-performance HR practices and the moderating role of empowering leadership, *International Journal of Hospitality Management*, vol 119, doi: S0278431924000185

Leng, a., & Zhangy, Y. (2024). The effect of enterprise digital transformation on audit efficiency—Evidence from China, *Finance Research Letters*, vol60, doi: S1544612323012746

Bilderback, S. & Miller, G. (2023). Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, 42 (4), doi:10.1108/JMD-03-2022-0054

Ercan, F. (2022). Accessible Tourism Experiences in Smart Destinations: The Case of Breda (Netherlands). Retrieved November 20, 2024 from https://www.researchgate.net/publication/357493780_Accessible_Tourism_Experiences_in_Smart_Destinations_The_Case_of_Breda_Netherlands

Gössling, S., Scott, D. & Hall, M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29 (1), pp 1-20, doi: 10.1080/09669582.2020.1758708

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Resource*, 117, pp 312-321, doi: S0148296320303908

Azimi, M., Sadeghvaziri, F., Ghaderi, Z. & Hall, C. (2024). Corporate social responsibility and employer brand personality appeal: approaches for human resources challenges in the hospitality sector, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 33 (4), pp 443-469, doi : 10.1080/19368623.2023.2258865

Correa, S. & Gosling, M. (2020). Travelers' Perception of Smart Tourism Experiences in Smart Tourism Destinations, *Tourism Planning and Development*, 18(4), pp 415-434, doi: 10.1080/21568316.2020.1798689

Hendriati, Y., Sufa, S., Telaumbanua, E. & Uhai, S. (2024). Analysis of the Impact of Organizational Culture, Employee Training, and Internal Communication on Employee Retention: A Case Study in the Manufacturing Industry in Indonesia.

Retrieved December 20, 2024 from https://ijble-com.translate.goog/index.php/journal/article/view/454/466?_x_tr_sl=auto&_x_tr_tl=el&_x_tr_hl=el

Kandi, L., Ma, S., Dooley, K. (2025). Women in agricultural marketing: A systematic review of motivations, opportunities, and challenges. doi: 10.1177/00307270241305644

Kumar, A. & Arumugam, D. (2016) A Study on evaluation of Human Resource Practices in Hotel Industry with special reference to selected Hotels in Chennai City. Retrieved November 5, 2024, from https://hrmars.com/papers_submitted/2393/Article_26_A_Study_on_evaluation_of_Human_Resource_Practices.pdf

Mondy, W. & Martocchio. J. (2018). Human Resource Management. Publisher : Pearson 14th edition (January 6, 2015)

Ramirez, R., Merodio, J., Luna, L., Naranjo, H. & Oro, M. (2021). Safety and Health Measures for COVID-19 Transition Period in the Hotel Industry in Spain. Int. J. Environ. Res. Public Health, 2021, 18(2), pp.718. doi: org/10.3390/ijerph18020718

Saggad, A., Wong, W., Riaz, S. & Iqbal, A. (2024). The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying human Resource Management policies. Retrieved December 10, 2024, from [https://www.researchgate.net/publication/386101595_The_role_of_employee_motivation_and_its_impact_on_productivity_in_modern_workplaces_while_applying_h uman_Resource_Management_policies](https://www.researchgate.net/publication/386101595_The_role_of_employee_motivation_and_its_impact_on_productivity_in_modern_workplaces_while_applying_human_Resource_Management_policies)

SCIENCE IN THE MODERN WORLD: INNOVATIONS AND CHALLENGES (2024, December 30). Retrieved from <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/SCIENCE-IN-THE-MODERN-WORLD-INNOVATIONS-AND-CHALLENGES-24-26.10.24.pdf#page=541>

Sharma, A., Upadhyay, K. & Goel, S. (2025) Motivation among Health Care Professionals: Strategies for Improvement, 59, pp35-38, doi: 10.5005/jp-journals-10028-1702

Stone, R., Cox, A., Gavin, M. & Carpin, J. (2024). Human Resource Management. Retrieved December 20, 2024 from https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=JS_TEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR12&dq=THE+BASIC+FUNCTIONS+OF+HUMAN+RESOURCE+MANAGEMENT&ots=rKOxfnGhPz&sig=pHKhiCy9lwSNlhxaSHpakTUGZW8&redir_esc=y#v=onepage&q=THE%20BASIC%20FUNCTIONS%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT&f=false

Παράρτημα Α: «Ερωτηματολόγιο»

Ονομάζομαι Χρυσοστόμη Παππά και στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα "Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων" του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, διεξάγω έρευνα με θέμα : "Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, στην μετά covid 19 εποχή. Η περίπτωση των 4* & 5* ξενοδοχείων στον Ν. Θεσσαλονίκης".

Το ερωτηματολόγιο που σας έχει δοθεί προς συμπλήρωση, είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να εξάγει συμπεράσματα τα οποία είναι απαραίτητα για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Όπως επιβάλει η ερευνητική δεοντολογία, τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα, οι απαντήσεις απόλυτα εμπιστευτικές και η χρήση τους αφορά αποκλειστικά και μόνο την εκπόνηση της παρούσης διπλωματικής εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι διαθέσιμα εφόσον το επιθυμείτε. Θα σας παρακαλούσα θερμά να διαθέσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ώστε να εξάγω επιτυχώς συμπεράσματα για το κομμάτι της εκπαίδευσης στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνηση.

1. Ποιο είναι το φύλλο σας

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ποια είναι η ηλικία σας

18-25

26-35

36-45

Άνω των 46

3. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο, απόφοιτος/η

Γυμνάσιο

Λυκείου

ΙΕΚ ή Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων

Τριτοβάθμια

Μεταπτυχιακός Τίτλος

Άλλο

4. **Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ξενοδοχειακό κλάδο**
0 έως 5

6 έως 10

11 έως 15

16 και άνω
5. **Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε**
4*

5*
6. **Είναι χρήσιμο κατά την δική σας άποψη, τα ξενοδοχεία να διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού**
Ναι

Όχι
7. **Έχετε παρακολουθήσει κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο ξενοδοχείο όπου εργάζεστε**
Ναι

Όχι
8. **Πότε παρακολουθήσατε τελευταία κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο**
μέσα στο τελευταίο 6μηνο

τον τελευταίο χρόνο

πριν από ένα χρόνο

9. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο σεμινάριο μετά την περίοδο του covid 19
Ναι

Όχι

10. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία έχετε παρακολουθήσει σας βοήθησαν στα εργασιακά σας καθήκοντα
Ναι

Όχι

11. Γενικά παρακολουθείτε εκπαιδευτικά προγράμματα όποτε το έχετε ανάγκη
Ναι

Όχι

12. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε την γνώση που αποκτήσατε από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχετε παρακολουθήσει
Πολύ συχνά

Αρκετά συχνά

Λιγότερο συχνά

13. Τα εκπαιδευτικά σεμινάριο που παρακολουθήσατε στην επιχείρηση που εργάζεστε, συμβαδίζουν με τους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση (επιλέξτε 1 αν θεωρείτε ότι δεν συμβαδίζει καθόλου και 5 αν θεωρείτε ότι συμβαδίζει απόλυτα)
1 2 3 4 5

14. Πόσα σεμινάρια έχετε παρακολουθήσει τα χρόνια τα οποία εργάζεστε στον ξενοδοχειακό κλάδο
1-5

6-10

11-13

14 και πάνω

15. **Πόσο σημαντική θεωρείτε την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων**
Καθόλου

Λίγο

Αρκετά Πολύ

Πάρα πολύ

16. **Ποιος πιστεύετε είναι ο σκοπός – στόχος συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα**
Ανάπτυξη δεξιοτήτων

Καινούργια γνώση

Ορθότερη διαχείριση των καθηκόντων

Όλα τα παραπάνω

17. **Πιστεύετε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι απαραίτητα για έναν εργαζόμενο**
Ναι

Όχι

18. **Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μέσα στην επιχείρηση, αποτελεί κίνητρο για παραμονή στην θέση εργασίας σας**
Ναι

Όχι

19. **Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε προχώρησε σε εκπαιδευτικά προγράμματα για τις νέες ανάγκες που προέκυψαν στην θέση εργασίας σας λόγω covid 19 (π.χ νέα υγειονομικά πρωτόκολλα, ενσωμάτωση νέων ψηφιακών τεχνολογιών κτλ.)**
Ναι

$O\chi_i$

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/ δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.»