



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑΣ: ΣΧΟΙΝΑΡΑΚΗ ΓΑΡΥΦΑΛΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΡ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ - 2022

Πρόλογος

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επόπτη καθηγητή και Πρόεδρο της σχολής κ. Παναγιωτόπουλο Γιώργο, για όλη την βοήθεια και υποστήριξη για την πραγματοποίηση της εργασίας αυτής, αλλά και για καθ' όλη τη διάρκεια φοίτησής μου στη σχολή του τμήματος ΔΟΕΠΤΜ με έδρα τον Πύργο Ηλείας.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελείται από το θεωρητικό και το ερευνητικό πλαίσιο. Στο θεωρητικό μέρος διατυπώνεται η σημαντικότητα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και μετέπειτα, ακολουθεί η σημασία της συμβολής της εκπαίδευσης. Αναφορικά με το ερευνητικό μέρος, η έρευνα διεξήχθη μέσω της μεθόδου ποσοτικής προσέγγισης. Η μέθοδος δειγματοληψίας για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι η μέθοδος ευκολίας όπου η συλλογή των δεδομένων προήλθε μέσω 80 ερωτηματολογίων τα οποία εστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω της πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης, το Facebook. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε με τη βοήθεια της εφαρμογής φόρμες της google. Αναλυτικότερα, το δείγμα αποτελείται από 80 άτομα τα οποία σχετίζονται με τον τομέα της εστίασης είτε ως εργαζόμενος είτε ως ιδιοκτήτης. Αναλυτικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι η μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης των στελεχών στον τομέα του επισιτισμού. Επίσης η ανάπτυξη του τομέα αυτού καθώς και ανάπτυξη των δεξιοτήτων και επιμόρφωσης των στελεχών.

Λέξεις Κλειδιά

Ανθρώπινο δυναμικό, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, τουρισμός

Abstract

The present work consists of the theoretical and research framework. The theoretical part states the importance of human resource development and then follows the importance of the contribution of education. Regarding the research part, the research was conducted through the method of quantitative approach. The sampling method for this research is the convenience method where the data collection came from 80 questionnaires which were sent via e-mail and through the social networking platform, Facebook. The questionnaire was distributed with the help of the google forms application. More specifically, the sample consists of 80 people related to the catering sector either as an employee or as an owner. More specifically, the research questions are the study of the current situation of executives in the food sector. Also the development of this sector as well as the development of skills and training of executives.

Keywords

Human resources, human resources training, tourism

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	i
Περίληψη.....	ii
Λέξεις Κλειδιά.....	ii
Abstract	iii
Keywords	iii
1.Εισαγωγή στις Τουριστικές Επισιτιστικές Επιχειρήσεις.....	6
1.1 Οι επενδύσεις στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	7
1.1.1 Ανάπτυξη επισιτιστικών επιχειρήσεων	8
1.2 Επισιτιστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα	9
1.2.1 Εστιατόριο	10
1.2.2 Κέντρα διασκέδασης και μπαρ.....	11
1.3 Οι οικονομικές επιπτώσεις του Covid-19 στις επισιτιστικές επιχειρήσεις	11
Κεφάλαιο 2 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
2.1 Σημασιολογική διερεύνηση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	14
2.2 Ο ρόλος και οι στόχοι της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού	15
2.3 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα.....	16
2.4 Παρακίνηση- Υποκίνηση Εργαζομένων	18
2.5 Συμπεράσματα.....	20
Κεφάλαιο 3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	20
3.1 Αποσαφήνιση του όρου εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	20
3.2 Οι στόχοι και η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού\.....	22
3.3 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	23
3.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού	24
3.5 Αξιολόγηση εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.....	28
3.6 Συμπεράσματα.....	31
Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία έρευνας	32
Συμπεράσματα.....	54
Βιβλιογραφία.....	56

1.Εισαγωγή στις Τουριστικές Επισιτιστικές Επιχειρήσεις

Επισιτισμός στον τουριστικό κλάδο, είναι ο εφοδιασμός με τρόφιμα και η προσφορά φαγητών και ποτών στους τουρίστες. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να διαιρεθούν:

- Στις εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες μεταπωλούν επισιτιστικά προϊόντα ακριβώς στη μορφή που τα έχουν αγοράσει. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι τα σουπερμάρκετ, τα περίπτερα κ.λπ.
- Στις μεταποιητικές επιχειρήσεις επισιτισμού που χρησιμοποιούν πρώτες ύλες ώστε να παραγάγουν επισιτιστικά προϊόντα νέας σύνθεσης.

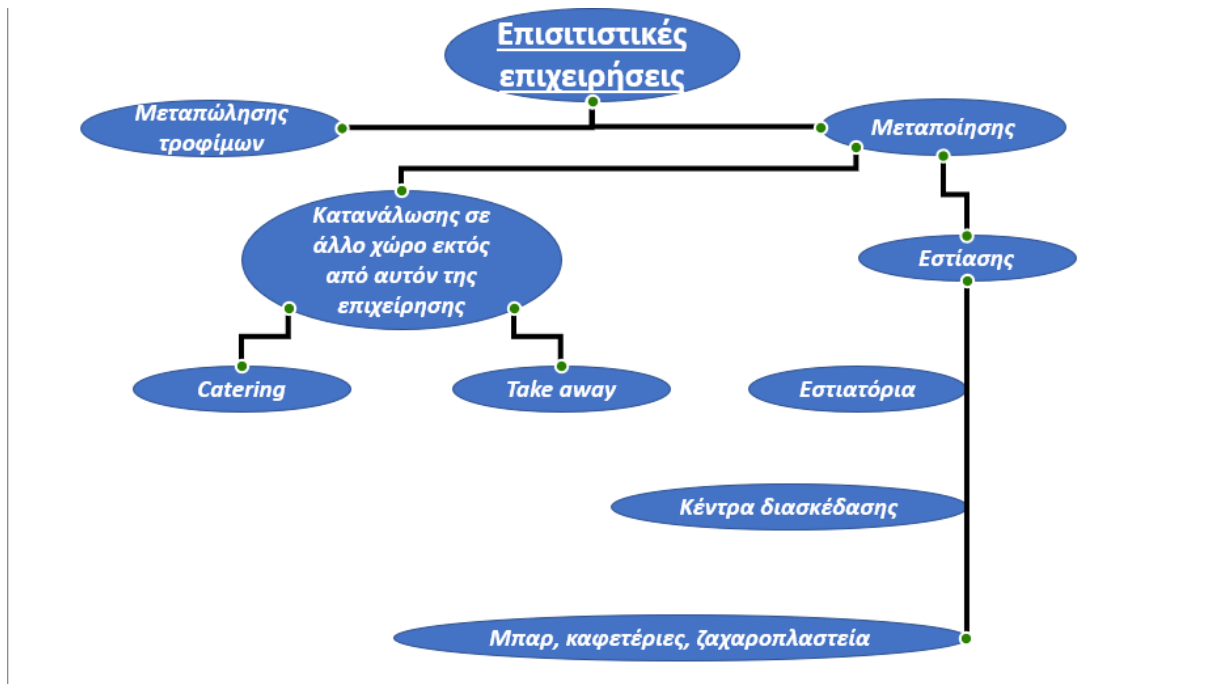
Στις μεταποιητικές επιχειρήσεις ανήκουν οι επιχειρήσεις εφοδιασμού των καταναλωτών με είδη επισιτισμού τα οποία καταναλώνονται χώρο διαφορετικό από αυτόν της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις αυτές παραδίδουν τα προϊόντα τους στον χώρο του πελάτη (catering) ή παραδίδουν στον πελάτη τα είδη τους στο χώρο τους και αυτός τα παίρνει μαζί του (takeaway). Επίσης, στις επιχειρήσεις αυτές ανήκουν και αυτές που προσφέρουν τρόφιμα και ποτά στον χώρο τους, στον οποίο μπορούν οι καταναλωτές να έχουν άμεση κατανάλωση. Τις επιχειρήσεις αυτές ονομάζουμε επιχειρήσεις εστίασης ή επισιτισμού (Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2014).

Οι επιχειρήσεις επισιτισμού είναι οι επιχειρήσεις συγκέντρωσης ανθρώπων οι οποίες προσφέρουν μαγειρεμένο φαγητό και ποτό. Τις επιχειρήσεις εστίασης μπορούμε να τις διαχωρίσουμε σε τρεις ομάδες:

1. εστιατόρια,
2. μπαρ - καφετέριες - ζαχαροπλαστεία,
3. κέντρα διασκέδασης.

Οι επιχειρήσεις επισιτισμού διακρίνονται από τον νόμο σε υπερπολυτελείας, σε πολυτελείας και σε Α', Β', Γ' και Δ' τάξης.

Οι επιχειρήσεις επισιτισμού απασχολούν το οποίο είναι υπεύθυνο για το τελικό προϊόν τους. Για κάποιες λειτουργίες όμως, συνεργάζονται με ελεύθερους επαγγελματίες και καλύπτουν θέσεις εργασίας που δεν χρειάζονται σταθερή στελέχωση. Έτσι, στις επιχειρήσεις επισιτισμού, ο λογιστής, οι συντηρητές και άλλες ειδικότητες συνεργάζονται με την επιχείρηση με σταθερό μισθό ή ανάλογα με το έργο που προσφέρουν κάθε φορά (Λαλούμης & Στεφανακίδης, 2014).



Εικόνα 1.1: Μορφές επισιτιστικών επιχειρήσεων (Δ.Τ.Ε., 2021)

1.1 Οι επενδύσεις στις επισιτιστικές επιχειρήσεις

Σε μεγάλες επενδύσεις σε επιχειρήσεις επισιτισμού χρειάζεται να γίνουν κατάλληλες μελέτες ώστε να μπορούν να διασφαλίσουν τον σωστό χαρακτήρα των επενδύσεων και να προλάβουν σημαντικά λάθη. Τα πιο συνηθισμένα βήματα στις περιπτώσεις αυτές είναι η σύνταξη μίας οικονομικής μελέτης και μελέτης της αγοράς, μίας τεχνικής μελέτης και τέλος μίας κερδοσκοπικής μελέτης.

Η οικονομική μελέτη βοηθά στη διαμόρφωση της κατάλληλης πολιτικής σχετικά με:

- Το μοντέλο δραστηριότητας που μπορεί να αναπτυχθεί.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που πιθανολογεί ικανοποιητικό αριθμό πωλήσεων.
- Τη μελέτη εγκατάστασης.

Υπάρχουν δύο τύποι επενδύσεων, οι συντηρητικές και οι επιθετικές επενδύσεις. Συντηρητικές επενδύσεις είναι αυτές που έρχονται και εισχωρούν σε μία ήδη υπάρχουσα αγορά χωρίς να την αλλάζουν αισθητά. Οι επιθετικές επενδύσεις από την άλλη, είναι αυτές που διαταράσσουν την αγορά, με τη δημιουργία μεσαίων ή μεγάλων επιχειρήσεων ή με την προώθηση καινοτομικών προϊόντων (Λαλούμης, , 2018).

Η μελέτη της αγοράς είναι απαραίτητη και δίνει μια εικόνα για διάφορα θέματα. Μερικά από αυτά είναι οι τουριστικές ροές, το δημογραφικό περιβάλλον, η γενική οικονομική κατάσταση και πιθανή της εξέλιξη, η εξέλιξη τρόπων μεταφοράς και υπηρεσιών, η εκτίμηση πιθανής ζήτησης, τα υπάρχοντα στοιχεία και στατιστικές και τέλος το σύνολο ενεργειών που αφορούν την έναρξη της επιχείρησης. Μετέπειτα, είναι απαραίτητο να γίνουν οι τεχνικές μελέτες, που θα οδηγήσουν στις ανάγκες των μέτρων για την επίτευξη των στόχων παραγωγής. Οι τεχνικές μελέτες έχουν σκοπό να εντοπίσουν τον χώρο και τη μορφή των εγκαταστάσεων και διακρίνονται σε (Λαλούμης, , 2018):

- μελέτη περιοχής,
- μελέτη χώρου,
- μελέτη κατασκευής,
- μελέτη εξοπλισμού

Οι τεχνικές μελέτες που γίνονται, δίνουν το κόστος των παραπάνω παραγόντων και εκτιμούν το κόστος εγκατάστασης, δηλαδή το ύψος ενοικίων ή το κόστος οικοδόμησης ιδιόκτητης βάσης (Λαλούμης, Δ., 2018).

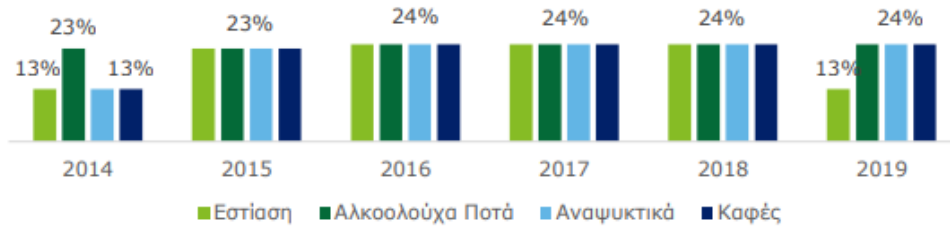
Ταυτόχρονα, πρέπει να γίνουν και κάποιες μελέτες, οι οποίες θα εξετάζουν αν ένα σχέδιο μπορεί να πραγματοποιηθεί ή όχι από οικονομική πλευρά. Έτσι, τα στοιχεία του σχεδίου παρουσιάζονται με αριθμούς. Αυτές οι μελέτες πρέπει να είναι ακριβείς, ώστε να μην αφήνουν αμφιβολίες και πρέπει να συγκεκριμενοποιούνται με χρηματοδοτικό πλάνο, προϋπολογισμό, λογαριασμό πρόβλεψης αποτελεσμάτων και σχέδιο κερδοσκοπικών κριτηρίων (Medik & Airey, 1978)

1.1.1 Ανάπτυξη επισιτιστικών επιχειρήσεων

Ο κλάδος της Εστίασης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από:

- το ευμετάβλητο φορολογικό καθεστώς, ειδικά όσον αφορά το φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) και τον ειδικό φόρο κατανάλωσης (ΕΦΚ) οινοπνευματούχων ποτών,
- το κόστος εργασίας, δεδομένου ότι το μέσο μη-μισθολογικό κόστος (π.χ. εργοδοτικές εισφορές εργαζομένων) στην Ελλάδα είναι πολύ υψηλότερο του Ευρωπαϊκού μέσου όρου, σε αντίθεση με το μέσο μισθολογικό κόστος που είναι ανταγωνιστικότερο του αντίστοιχου Ευρωπαϊκού,
- το κόστος του ενοικίου, δημοτικών & άλλων φόρων, τελών & λογαριασμών κοινής ωφέλειας,
- την επίδραση των κοινωνικών και πολιτιστικών συνθηκών στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών (π.χ. ζήτηση έτοιμου φαγητού).

Διάγραμμα 7: Εξέλιξη ΦΠΑ στην Εστίαση *



Εικόνα 1.2: Εξέλιξη ΦΠΑ στην Εστίαση (Deloitte, 2020)

1.2 Επισιτιστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Παρόλο που η ο κλάδος του επισιτισμού έχει αποδειχθεί αρκετά ανθεκτικός στη χρηματοπιστωτική κρίση σε σύγκριση με άλλους, εξακολουθεί να παρατηρείται μεγάλη ύφεση από την έναρξη της ύφεσης το 2009, καθώς οι Έλληνες μετατοπίστηκαν προς το μαγείρεμα στο σπίτι και τις χαμηλού κόστους επιλογές, όταν θελήσουν να γευματίσουν έξω. Μετά τις κακές επιδόσεις της Ελλάδας στην ανασκόπηση της αγοράς και την αύξηση του ΦΠΑ, παρατηρήθηκε αύξηση πωλήσεων, αύξηση όγκου συναλλαγών και αριθμού καταστημάτων το 2018, η οποία αναμένεται να υπάρχει και από 2019 και μετά, όπου θα επέλθει μία σταθεροποίηση έως το 2023.

Μετά από αρκετά χρόνια όπου οι Έλληνες απομακρύνθηκαν από την εστίαση λόγω μείωσης προσωπικών εξόδων, οι Έλληνες επιχειρηματίες οδηγήθηκαν σε επενδυτικές κινήσεις για το γρήγορο φαγητό. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, οι μονάδες εστίασης με γρήγορο φαγητό (fast, street, ψητοπωλεία) να παρουσιάζουν ταχύτερη ανάπτυξη το 2018. Οι ταβέρνες επηρεάστηκαν αρκετά, με τα ψητοπωλεία να παίρνουν σημαντικά μερίδια αγοράς και εξυπηρετώντας τις ανάγκες των καταναλωτών.

Αν και οι Έλληνες συνέχισαν να μειώνουν το πόσο συχνά επισκέπτονταν τα εστιατόρια, παρ'όλα αυτά, το φαγητό παρέμεινε ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του ελληνικού πολιτισμού και πολλοί καταναλωτές προτίμησαν να ελαττώσουν άλλες δαπάνες (π.χ. ψώνια και ταξίδια), αντί να περιορίσουν τον αριθμό των εξόδων τους. Αυτό, είχε ως αποτέλεσμα, μία εντυπωσιακή άνοδο των επιχειρήσεων που προσφέρουν μενού και ποτά χαμηλής τιμής, ενώ οι Έλληνες μετακινούνται όλο και περισσότερο από τα εστιατόρια προς τις μικρές, συνοικιακές ταβέρνες, τοπικές καφετέριες και επιχειρήσεις γρήγορου φαγητού.

Γενικά, ο κλάδος της εστίασης θα σημειώσει μικρή αύξηση στις πωλήσεις, τον όγκο συναλλαγών και τον αριθμό πωλήσεων κατά το 2018-2023, που θα ωφεληθεί από την άνοδο του τουρισμού στη χώρα μας και την σταθερότητα που αναμένεται να επέλθει στην ελληνική

οικονομία. Ωστόσο, η εστίαση δεν θα επιστρέψει στα επίπεδα που βρισκόταν πριν την οικονομική κρίση (Καραποστόλη, 2019)..

Η Ελλάδα διαθέτει περίπου 100.000 επιχειρήσεις εστίασης και καφέ, που ανταγωνίζονται σκληρά μεταξύ τους για ένα μερίδιο αγοράς. Τα ποσοστά αποτυχίας μικρών επιχειρήσεων παραμένουν πολύ μεγαλύτερα από αυτά των αλυσίδων. Για να θεωρηθεί ένα εστιατόριο που δεν ανήκει σε κάποια μεγάλη αλυσίδα πετυχημένο, μέσα στην οικονομική κρίση, πρέπει να περάσουν τουλάχιστον 5 χρόνια ομαλής λειτουργίας με ρυθμούς ανάπτυξης που είναι ικανοποιητικοί και σταθερά αυξανόμενα κέρδη.

Βασικότερη αιτία για την αποτυχία, είναι ότι κάθε νέα επιχείρηση έχει σαφώς λιγότερους πόρους που δεν τους παρέχουν προσαρμοστικότητα σε νέες καταστάσεις. Συνεπώς, όσο περισσότερο διαρκεί μια επιχείρηση, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες αποτυχίας. Μετά τον 7ο χρόνο, τα ποσοστά είναι σαφώς ενθαρρυντικά, αφού έχουν μπει οι βάσεις για ομαλή λειτουργία και για εδραίωση στην αγορά, εφόσον υπάρχει και σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους ιδιοκτήτες και τους πελάτες (Καραποστόλη, 2019).

1.2.1 Εστιατόριο

Το εστιατόριο ξεκίνησε και διατηρείται μέχρι και σήμερα ως ένα ιδιαίτερο μέρος για τους εύπορους, το οποίο σέρβιρε κυρίως γαλλική κουζίνα και δεν είχε καμία ποικιλία. Ακόμα και όταν άρχισε να γίνεται προσιτό σε μια πιο πολλούς πελάτες, η προσφορά ήταν χαμηλή, τουλάχιστον για έναν ακόμα αιώνα. Μόνο τα τελευταία 50 χρόνια μπορούμε να δούμε δημιουργία νέων εδεσμάτων, ατμόσφαιρα και τρόπους σερβιρίσματος που κάνουν το εστιατόριο τόσο επιτυχημένο μέρος του γευστικού πολιτισμού (Μ.τ.Χ., 2021).

Τα εστιατόρια μπορούν να διακριθούν:

- Ανάλογα με το ύψος και το επίπεδο σερβιρίσματος
- Ανάλογα με τα προσφερόμενα είδη
- Ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης

Ανάλογα με το ύψος και το επίπεδο σερβιρίσματος τα εστιατόρια χωρίζονται σε εστιατόριο πολυτελείας, σε ταβέρνες, σε snackbar και σε fastfood. Τα προσφερόμενα ήδη των εστιατορίων ποικίλουν με πιο γνωστά να είναι οι ψαροταβέρνες, τα εστιατόρια χορτοφαγίας, τα εστιατόρια ψητών, τα μεζεδοπωλεία, τα εστιατόρια εθνικής κουζίνας, οι κρεπερί, τα σουβλατζίδικα και οι πιτσαρίες. Τέλος τα εστιατόρια που διακρίνονται ανάλογα στο τόπο εγκατάστασης χωρίζονται σε εστιατόρια πόλης, εστιατόρια υπαίθρου, εστιατόρια

τουριστικών περιοχών, εστιατόρια εντός ξενοδοχείων, εστιατόρια εντός ιδιωτικών ή δημόσιων οργανισμών και σε πλωτά εστιατόρια (Δ.Τ.Ε., 2021).

1.2.2 Κέντρα διασκέδασης και μπαρ

Κέντρο διασκέδασης είναι ο στεγασμένος ή ακάλυπτος χώρος συγκεντρώσεως για την παρακολούθηση καλλιτεχνικού κυρίως προγράμματος σε συνδυασμό με την παροχή φαγητών ή ποτών. Τα κέντρα διασκέδασης λειτουργούν αποκλειστικά βραδινές ώρες και διαθέτουν έντονη και ειδική διακόσμηση. Η διακόσμηση απαιτεί ειδικό φωτισμό γιατί ο φωτισμός τους παίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα του εσωτερικού τους χώρου.

Τα κέντρα διασκέδασης μπορούμε να τα διαχωρίσουμε σε δύο είδη:

- Χορευτικά , τα οποία προσφέρουν μουσική και διαθέτουν πίστα ώστε να μπορούν να χορέψουν.
- Μουσικά, τα οποία προσφέρουν μουσική από ορχήστρα, αλλά συνήθως διαθέτουν και πίστα.

Από την άλλη μεριά, μπαρ είναι το κατάστημα που προσφέρει ποτά για άμεση κατανάλωση στον χώρο του. Ανάλογα το είδος που προσφέρουν , μπορούμε να βρούμε και διάφορα είδη. Μερικά από αυτά είναι americanbar, winebar, μπυραρία, καφετέρια και ζαχαροπλαστεία. Επίσης μπορούμε να βρούμε και μπαρ σε διαφορετικούς τόπους όπως poolbar, beachbar και roofgarden(Νομοσκόπιο, 2021).

1.3 Οι οικονομικές επιπτώσεις του Covid-19 στις επισιτιστικές επιχειρήσεις

Ο κλάδος του επισιτισμού, αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της ελληνικής οικονομίας και αναπόσπαστο μέρος του τουριστικού πακέτου. Απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων όλο τον χρόνο, ενώ τους μήνες της τουριστικής σεζόν, ο αριθμός αυτός πολλαπλασιάζεται, με τη δημιουργία θέσεων εργασίας σε όλη την Ελλάδα. Οι επαγγελματίες του επισιτιστικού κλάδου, καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας, στηρίζουν την οικονομία της χώρας με μεγάλη συμμετοχή στο ΑΕΠ, διατηρώντας τα τελευταία χρόνια, τα ποσοστά της ανεργίας σε χαμηλά επίπεδα. Ειδικά η οργανωμένη εστίαση, έχει συνεισφέρει αρκετές φορές καταθέτοντας ρεαλιστικές προτάσεις για όλα τα θέματα του κλάδου(Παπανικολάου, 2020).

Οι οικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας συνεχίζονται σε αρκετούς τομείς με τις πιο αρνητικές επιπτώσεις να βρίσκονται κυρίως στον χώρο της εστίασης λόγω των κοινωνικών

περιορισμών, των τοπικών και του γενικού lockdown, αλλά και του φόβου του κόσμου, όσον αφορά την ψυχαγωγία και κοινωνική συναναστροφή.



Εικόνα 1.3: Τουρισμός και Covid-19 (Bernas, 2021)

Η κυβέρνηση έχει επικεντρωθεί σε μέτρα στήριξης προς τις επισιτιστικές επιχειρήσεις σε όλη την χώρα, τόσο μέσω της αναστολής συμβάσεων του προσωπικού και στήριξης της απασχόλησης, με το να καλύπτουν ένα μέρος του μισθού και των εισφορών, όσο και μέσω προγραμμάτων, που στηρίζουν μικρομεσαίες επιχειρήσεις, λόγω της μείωσης του τζίρου τους αυτήν την περίοδο. Παραταύτα, η οικονομία έχει συγκεκριμένες δημοσιονομικές αντοχές όπως και τα ευρωπαϊκά προγράμματα έχουν ορισμένη διάρκεια, με αποτέλεσμα να απαιτείται από την κυβέρνηση μια συνολική αναδιάρθρωση του οικονομικού μοντέλου στην χώρα, κυρίως στον χώρο του επισιτισμού. Είναι βέβαιο πως λόγω των κοινωνικών αποστάσεων, είναι δύσκολο ως αδύνατο να λειτουργούν κανονικά και χωρίς προβλήματα επιχειρήσεις που λειτουργούνως καφέ, μπαρ και εστιατόρια, ενώ δεν μπορεί να ελεγχθεί ο αριθμός των πελατών, καθώς ενισχύεται και ο συνωστισμός. Θα ήταν περισσότερο θεμιτό, να υπάρχουν άδειες μόνο για μία συγκεκριμένη χρήση, όπως π.χ τα εστιατόρια που μπορούν να τηρήσουν τα μέτρα ασφαλείας, να προσελκύσουν πελάτες, διατηρώντας τις θέσεις εργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο, ακόμη και σε δύσκολους καιρούς, μπορούν να αναδειχθούν σωστοί επαγγελματίες υγειονομικού ενδιαφέροντος και η αγορά να κάνει τις δικές της επιλογές με βάση τις προτιμήσεις των καταναλωτών, απορρίπτοντας έτσι τους ανεπαρκείς και επικίνδυνους επαγγελματίες. Το κράτος οφείλει να μελετήσει και να διαχωρίσει τον τρόπο με

τον οποίο δίνει άδειες, και τον τρόπο που εφαρμόζει κριτήρια για να ανοίξει μια επιχείρηση επισιτισμού, οι οποίες όμως θα μπορούσαν να στηριχθούν με επιστροφές φόρου, όσο λειτουργούν σωστά και σέβονται τους πελάτες την δύσκολη περίοδο που διανύουμε. Εν κατακλείδι, ο επισιτισμός είναι ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της ελληνικής οικονομίας και του ΑΕΠ, αρκεί να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να προσφέρει τις κατάλληλες υπηρεσίες και στις σωστές τιμές στους Έλληνες καταναλωτές με στόχο την στήριξη της αγοραστικής δύναμης (Μελέτης, 2020).

Κεφάλαιο 2 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Σημασιολογική διερεύνηση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την παροχή ανθρώπινης αξιοπρέπειας στους εργαζόμενους, λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητά τους, ενδεχομένως τα ταλέντα, τα επιτεύγματά τους, τα κίνητρα, τις δεξιότητές τους, τη δέσμευσή τους, τις μεγάλες ικανότητες κ.ά. Συνεπώς, ότι οι προσωπικότητές τους αναγνωρίζονται ως πολύτιμα όντα.

Γενικότερα, οι βασικές διαστάσεις της ανθρώπινης ανάπτυξης διαχωρίζονται σε αυτές που άμεσα αυξάνουν και βελτιώνουν τις ανθρώπινες ικανότητες και σε αυτές οι οποίες δημιουργούν συνθήκες για την ανθρώπινη ανάπτυξη. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν η υγεία, η μακροζωία, η γνώση και η δυνατότητα πρόσβασης σε πόρους και πηγές οι οποίες θα εξασφαλίσουν ένα αξιοπρεπές βιοτικό επίπεδο. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τη συμμετοχή στην πολιτική και κοινοτική ζωή, στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, στην ασφάλεια και στα ανθρώπινα δικαιώματα και στην ισότητα των δυο φύλων.

«Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση» (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Οι επιχειρήσεις π.χ. με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι σήμερα το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της απασχόλησης ανθρώπων με περισσότερα και υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Το συγκριτικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της δυνατότητας προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών σε τιμές φθηνότερες από άλλα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να γίνει επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις αφού αυτοί είναι που με την αύξηση της παραγωγικότητάς τους θα συμβάλλουν στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση σαν μια επένδυση με μελλοντική απόδοση. Ο υπολογισμός της απόδοσης αυτής της επένδυσης, μπορεί να είναι δύσκολος αλλά οι ωφέλειες από την εκπαίδευση υπερκαλύπτουν το κόστος (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Το γεγονός που δείχνει ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση, είναι ότι και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης, όταν διαπιστώσουν την έλλειψη ικανοτήτων, επιχειρούν να προσελκύσουν προσωπικό από επιχειρήσεις οι οποίες επενδύουν στην εκπαίδευση. Ωστόσο, «επειδή δεν φτάνει μόνο η πεποίθηση ότι η εκπαίδευση βοηθάει, η εφαρμογή της θα πρέπει να υποστηρίζεται και από μια θετική εκτίμηση για το πώς η εκπαίδευση συνεισφέρει στα τελικά αποτελέσματα». Πρέπει, δηλαδή, να θέτονται υψηλοί στόχοι για την εκπαίδευση σε όρους απόδοσης, με τον ίδιο τρόπο που άλλες επενδύσεις πρέπει να δείχνουν αποπληρωμή. Έτσι οι αρχές στις οποίες μπορεί να βασιστεί μια φιλοσοφία εκπαίδευσης που εστιάζει στα αποτελέσματα, είναι οι εξής:

- Εκπαίδευση η οποία σχετίζεται με την απόδοση
- Συνεχής εκπαίδευση
- Πολιτικές εκπαίδευσης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

2.2 Ο ρόλος και οι στόχοι της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Κάθε επιχείρηση θέτει στόχους και επιδιώκει την επίτευξη τους με την πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων που έχει στην διάθεσή της, όπως οικονομικούς, υλικοτεχνικούς, ανθρώπινους κ.τ.λ. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί έναν ξεχωριστό κλάδο στην επιστήμη της διοίκησης, και αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων, τα οποία βοηθούν στην δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα στην επιχείρηση για τον προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση καθώς και την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του προσωπικού. Επιπλέον, έχει σαν σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του. Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, αλλά και σε πρακτορεία εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού, η ύπαρξη τμήματος προσωπικού είναι επιβεβλημένη (Boxall, 1994).

Επιπροσθέτως, αφορά τις ενέργειες για την παροχή ασφαλούς, δίκαιου και ηθικού περιβάλλοντος εργασίας. Πρακτικά, περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες ώστε να αναλύονται οι θέσεις εργασίας της επιχείρησης και να καλύπτονται με βάση τις εκάστοτε ανάγκες της, να εκπαιδεύεται το προσωπικό και να βελτιώνεται διαρκώς, να αξιολογείται να ορίζεται η μισθοδοσία του βάσει των αρμοδιοτήτων που έχει αναλάβει και φυσικά, να διευθετούνται θέματα που αφορούν τα εργασιακά τους δικαιώματα (Dessler, 2013).

Ειδικότερα, η ανάπτυξη του προσωπικού προσφέρει τα ακόλουθα οφέλη σε οποιαδήποτε, ξενοδοχειακή, τουριστική και μη επιχείρηση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003):

- Βελτίωση της ικανότητας των εργαζομένων αν όχι να αυτενεργούν, να έχουν πλέον ανάγκη ελάχιστης επίβλεψης
- Αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς αυξάνεται η ποιότητα αλλά και η ποσότητα και ως εκ τούτου, η απόδοση εργαζομένων και επιχείρησης
- Αύξηση του αισθήματος αφοσίωσης, του ψυχικού δεσμού και της συνοχής των εργαζομένων της επιχείρησης, καθόσον αναγνωρίζεται από αυτούς ότι ενισχύεται η προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη
- Βελτίωση της επαγγελματικής ανάπτυξής τους, γιατί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ενισχύοντας έτσι την προσωπική τους ανάπτυξη, τις ικανότητες και τις στάσεις ζωής τους
- Ανταπόκριση της επιχείρησης στις έκτακτες υποχρεώσεις που θα παρουσιαστούν από τυχόν αποχωρήσεις υπαλλήλων, αφού μπορεί να γίνει αντικατάσταση από άλλους αντάξιους εργαζόμενους
- Αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης για προσέλκυση νέων εργαζομένων, οι οποίοι θα επιδιώκουν να εργαστούν σε αυτήν με τα προγράμματα εκπαίδευσης που διοργανώνει.

Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιτελεί τις παρακάτω λειτουργίες (Millward, Millward, & Forth, 2000):

1. **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού:** προετοιμασία προβλέψεων για τις μελλοντικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον

της επιχείρησης, το όραμα και τους στόχους της, τις στρατηγικές της, τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της, συμπεριλαμβανομένων της δομής, κουλτούρας, τεχνολογίας και ηγεσίας της.

2. **Στελέχωση:** η απόκτηση ανθρώπων με κατάλληλη επιδεξιότητα, ικανότητα, γνώση και εμπειρία για τη συμπλήρωση θέσεων σε μια επιχείρηση.
3. **Ανάπτυξη προσωπικού:** Αναλύει εκπαιδευτικές απαιτήσεις για να διαβεβαιώσει ότι το εργατικό δυναμικό κατέχει την γνώση και επιδεξιότητα για να αποδώσουν ικανοποιητικά στην δουλειά τους ή να προαχθούν μέσα στην επιχείρηση.
4. **Παρακίνηση:** Ο σχεδιασμός και η διοίκηση συστημάτων ανταμοιβής. Η εκτέλεση της περιλαμβάνει αξιολόγηση εργασίας, αξιολόγηση επίδοσης και οφέλη.
5. **Διατήρηση προσωπικού:** Η διοίκηση και επιτήρηση της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, η υγεία και οι πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας για τη διατήρηση ενός ικανού εργατικού δυναμικού και η συμμόρφωση σε θεσπισμένες αρχές και κανόνες.
6. **Διοίκηση Εργασιακών Σχέσεων:** Η εμπλοκή/ συμμετοχή εργαζομένων σε συνδικάτα και συνδικαλιστικές οργανώσεις. Σε περιβάλλον συλλογικού φορέα περιλαμβάνει ακόμη διαπραγματεύσεις μεταξύ διοίκησης και αντιπροσώπων του συνδικάτου για την επιρροή αποφάσεων σχετικά με τη σύμβαση προσωπικού.

2.3 Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων δεν ήταν και πολύ αναγνωρίσιμος, εφόσον δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης τον οποίο η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων εξασκούσε. Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα κάνει το ντεμπούτο της περίπου το 1960 με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών που αρχίζουν να θεσπίζουν οργανωμένα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Ανάμεσα σε ένα σταθερό, προστατευμένο περιβάλλον, αλλά με μια πολιτική κατάσταση ασταθή, οι επιχειρήσεις είχαν ως βασικό στόχο την οικονομική ενίσχυση του ιδιοκτήτη τους, και ο σπάνιος στρατηγικός πόρος ήταν τα κεφάλαια και οι πρώτες ύλες. Η ΔΑΔ υλοποιείται μέσα από το ρόλο του προσωπάρχη- ελεγκτή και διεκπεραιωτή και έχει ως βασικό στόχο την ικανοποίηση του ιδιοκτήτη. Καθώς οι κρίσιμοι παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας είναι η παραγωγή και το κόστος, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται

ως «χέρια» που θα πρέπει να αποδώσουν με το χαμηλότερο κόστος. Φυσικά δεν υπάρχουν συγκεκριμένες πολιτικές ή συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τα στελέχη που αναλαμβάνουν το ρόλο της ΔΑΔ είναι απόστρατοι ή λογιστές (Ιορδάνογλου, 2008).

Ωστόσο, ο αυξημένος ανταγωνισμός, άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές εταιρείες, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και, κυρίως, εάν επιθυμούσαν να διακριθούν στο χώρο τους θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν αυτό το πολύτιμο κεφάλαιο, που στον επιχειρησιακό κόσμο αποδίδεται με τον όρο Ανθρώπινο Δυναμικό (HR). Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα των ανθρωπίνων πόρων δίνουν έμφαση στη ορθή λειτουργία του τμήματος HR. Η άρτια λειτουργία του τμήματος αυτού περιλαμβάνει τις πρακτικές εκείνες που αφορούν δραστηριότητες σχετικές με τη στελέχωση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές των εργαζομένων κ.λ.π.. Η ΔΑΔ έχει κυρίως διαχειριστικό ρόλο και αρχίζει να ασκείται από επαγγελματίες μάντζερ και οι άνθρωποι πλέον αντιμετωπίζονται σαν πόροι. Με την παγκοσμιοποίηση και τις ραγδαίες αλλαγές που έφερε στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η καινοτομία, η συνεχής ανανέωση, η ποιοτική εξυπηρέτηση, οι ελληνικές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ορθή λειτουργία των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Σίγουρα, το ρεύμα εκσυγχρονισμού της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα είναι έντονο (Παπαλεξανδρή, Χαλκιάς, & Παναγιωτοπούλου, 2001). Η σπουδαιότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα, αυξάνει συνεχώς. Είναι χαρακτηριστικό ότι η θέση των διοικητών ανθρώπινου δυναμικού ισχυροποιείται τρέποντάς τους σε άτομα υψηλού κύρους.

Το θέμα της μελέτης του ανθρώπινου δυναμικού γενικά, απασχολεί συνεχώς τις σύγχρονες επιχειρήσεις, έχει λάβει μεγάλη έκταση, απασχολεί ιδιαίτερα πολλούς συγγραφείς και γίνεται αντικείμενο ολοένα και περισσότερων ερευνών. Ωστόσο, δεν παύει να είναι ένας κλάδος που δε μετρά πολλά χρόνια ζωής. Συνεπώς, υπάρχουν ακόμη πολλά θέματα που απασχολούν ειδικούς αλλά και τους ίδιους τους οργανισμούς, που όμως δεν έχουν βρει λύση, αφού εκκρεμούν μελέτες και έρευνες που θα καταλήξουν σε πιο εμπειριστατώμενα συμπεράσματα.

Αξιοσημείωτα είναι τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσα από μια έρευνα που αφορά στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα. Αναλυτικότερα αυτά είναι:

- Ο ρόλος της ΔΑΠ στις ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία.
- Η κάλυψη των θέσεων γίνεται, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό, από ειδικευμένα άτομα.
- Σημαντικός είναι ο ρόλος των συμβούλων, ιδιαίτερα στην εκπαίδευση και επιλογή προσωπικού.
- Η συνεργασία με τα Στελέχη Γραμμής αυξάνεται, αλλά σε ποσοστά μικρότερα από τις προηγούμενες τριετίες.
- Για την προσέλκυση στελεχών, η πιο διαδεδομένη πηγή είναι η ίδια η επιχείρηση, αφού τα άτομά της γνωρίζουν ήδη την κουλτούρα της εταιρείας.
- Οι συνηθέστερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, έντυπες αιτήσεις, ενώ ακολουθούν συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες.
- Για τη σωστή επιλογή υποψήφιων εργαζομένων χρησιμοποιούνται ειδικοί σύμβουλοι.

- Οι μέθοδοι μείωσης προσωπικού που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι το πάγωμα των προσλήψεων και η προσωρινή απασχόληση, ενώ η μέθοδος εξωτερικής ανάθεσης έργου δεν είναι διαδεδομένη.
- Η πιο διαδεδομένη αμοιβή – κίνητρο είναι το ατομικό bonus και ο καθορισμός της αμοιβής βάσει απόδοσης. Σταθερά σε υψηλά επίπεδα παραμένει η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης σε όλες τις κατηγορίες των εργαζομένων.
- Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης δείχνουν να αφορούν και τις ελληνικές επιχειρήσεις. Κάποιες από αυτές είναι η τηλε – εργασία από το σπίτι, η εποχιακή εργασία, η ημιαπασχόληση, οι υπερωρίες, τα συμβόλαια ετησίων ωρών (Παπαλεξανδρή, Γαλανάκη, & Παναγιωτοπούλου, 2019).

2.4 Παρακίνηση- Υποκίνηση Εργαζομένων

Η παρακίνηση αποτελεί μια έννοια η οποία εκφράζει την αύξηση από πλευράς της ηγεσίας, των κινήτρων του προσωπικού η οποία προσδοκά ότι με αυτό τον τρόπο θα αυξήσει τις επιδόσεις του στην παραγωγή και η παραγωγή εκφράζεται σε αύξηση της ποιότητας και της ποσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρουν οι τουριστικές επιχειρήσεις ως σύνολο στον πελάτη- τουρίστα.

Οι παράγοντες της παρακίνησης του προσωπικού διαδραματίζουν εξαιρετικά σπουδαίο ρόλο στην εικόνα μιας τουριστικής επιχείρησης καθώς έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ψυχολογία του προσωπικού κάτι το οποίο αντανακλάται άμεσα στον πελάτη- τουρίστα και επηρεάζει άμεσα την οικονομική ζώνη της επιχείρησης (Θεριού, 2002).

Η παρακίνηση των εργαζομένων, για να αυξήσει την απόδοσή τους, αποτελεί σημαντικό ζήτημα για τη διοίκηση της επιχείρησης. Βασική έννοια είναι το κίνητρο. Τα κίνητρα αποτελούν την αιτία της εκάστοτε συμπεριφοράς του ατόμου και επηρεάζουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Μελετητές θεωρούν το κίνητρο ως την εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί, κινεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά προς τους στόχους. Πηγάζει από την ύπαρξη μιας ανάγκης πρωτογενούς (π.χ. τροφή) ή δευτερογενούς (π.χ. κύρος, σεβασμός). Επομένως είναι μια εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, των οποίων η υλοποίηση οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών (Μπουραντάς, 2002).

Ειδικότερα, η διαδικασία της υποκίνησης «είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης – πράξεων για την υλοποίησή τους» (Κουτουζής, 1999).

Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς. Υποκίνηση

είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρεται.

Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησης τους αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζομένων ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί δίνοντας σημασία στην υλική και μη υλική αμοιβή τους, στην αποφυγή βιολογικών και ψυχικών επιβαρύνσεων στους χώρους εργασίας.

Η υποκίνηση των εργαζομένων στοχεύει στην κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης προσπαθούν να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζομένων, ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί, δίνοντας σημασία στην υλική και μη υλική αμοιβή τους αλλά και στην αποφυγή βιολογικών και ψυχικών επιβαρύνσεων στους χώρους εργασίας (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τις θεωρίες των κινήτρων, η συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα συνειρμών που συνδέουν ένα ερέθισμα με την απάντηση σε αυτό και η συμπεριφορά εξαρτάται από προηγούμενες σχετικές εμπειρίες. Έτσι, όταν μια ανθρώπινη δραστηριότητα αμείβεται, τότε η πιθανότητα επανάληψης της συμπεριφοράς αυτής αυξάνεται ενώ από την άλλη η πιθανότητα επανεμφάνισης μιας συμπεριφοράς που στο παρελθόν οδήγησε σε αρνητικές καταστάσεις μειώνεται. Η αμοιβή μπορεί να αφορά όφελος (π.χ. χρηματική αμοιβή) ή αποφυγή ζημίας (π.χ. η μη απώλεια χρηματικής αμοιβής). Η αμοιβή συνδέεται με την συμπεριφορά και ενισχύει την επανάληψή της. Έτσι, οι ασκούντες διοίκηση οφείλουν να γνωρίζουν το πλέγμα αμοιβών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να παρακινήσουν τους εργαζομένους σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους, αλλά και τις κατάλληλες «τιμωρίες» που θα επηρεάσουν ανασταλτικά τις ανεπιθύμητες ενέργειες (Λαλούμης, 2015).

Αν και ο τελικός λόγος για τις αμοιβές και τις παροχές γενικότερα ανήκει στην ανώτατη διοίκηση, τα αποτελέσματα αξιολόγησης από το τμήμα προσωπικού αποτελούν βάσιμες προτάσεις και συμβουλές για τη διαβάθμιση των αμοιβών (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003), εφόσον βέβαια ληφθούν υπόψη και οι ακόλουθοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα αμοιβών:

- Πολιτικοί περιορισμοί – η εισοδηματική πολιτική που ασκείται από την εκάστοτε κυβέρνηση.
- Σωματεία, συνδικαλιστικές οργανώσεις – οι πιέσεις τους για αύξηση των αμοιβών.
- Ζήτηση-προσφορά εργασίας – η έλλειψη εργατικού δυναμικού ή αντίθετως, η υψηλή διαθεσιμότητα.

Η αμοιβή, η οποία αφορά το μισθό των εργαζομένων αλλά και όλες τις υπόλοιπες παροχές, αποτελεί «καθοριστικό παράγοντα προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων». Επιπροσθέτως αναφέρεται και ένας τρίτος σκοπός/στόχος που εκπληρώνεται με την ικανοποιητική αμοιβή, και είναι η υποκίνηση των εργαζομένων «να εργάζονται αποτελεσματικά». Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου συνδέεται με το ύψος των παροχών και είναι ένα από τα κριτήρια προσδιορισμού τους. Τα κατάλληλα κίνητρα λοιπόν, ατομικά ή/και ομαδικά, ίσως ωθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης και μπορεί να είναι οικονομικά, όπως παροχή

μπόνους, επιδομάτων, κλπ., ή άλλου τύπου, π.χ. ταξίδια, διάφορα δώρα, ανάπτυξη & επιμόρφωση (Πατεστής, 2015).

2.5 Συμπεράσματα

Η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού απασχολεί ολοένα και περισσότερο τις σύγχρονες επιχειρήσεις που επιδιώκουν να αναβαθμίσουν και να εξελίξουν το προσωπικό τους και κατά συνέπεια, να επιφέρουν άμεση κερδοφορία στην εκάστοτε επιχείρηση. Αδιαμφισβήτητα, στη σύγχρονη πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις, τόσο της Ελλάδας αλλά και παγκοσμίως, βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά συνεχών αλλαγών. Η διηλεκτική εξέλιξη της τεχνολογίας, οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι ραγδαίες εξελίξεις στην επικοινωνία απαιτούν μια πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και κατ'επέκταση, εκείνες οδηγούνται στην ανάγκη να αναπτύσσουν και να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να επιτευχθεί η άμεση κερδοφορία και οι στόχοι, τόσο των επιχειρήσεων όσο και των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

3.1 Αποσαφήνιση του όρου εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σπουδαία παράμετρο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση οφείλει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, προκειμένου αυτό να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις εργασιακές προκλήσεις, αλλά και να προωθήσει και να αναθέσει νέες ευθύνες σε ικανά στελέχη της. Η επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης προσωπικού εξαρτάται από το κόστος, το χρόνο και τον αριθμό των εκπαιδευόμενων (Miller, 1998).

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στον χώρο εργασίας, όπως για παράδειγμα οι υπολογιστές και το διαδίκτυο, η συνεχής μετατόπιση από την παραγωγή σε προσφορά υπηρεσιών και η διαρκής παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου καθιστούν αναγκαία τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων. Η εκπαίδευση έχει ένα εργοκεντρικό χαρακτήρα, όπου το ζητούμενο είναι να μάθει ο εργαζόμενος ό,τι χρειάζεται να ξέρει για να καλύψει τις απαιτήσεις της δουλειάς τώρα ή στο άμεσο μέλλον.

Σε ένα σύγχρονο και ιδιαίτερα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον οι οργανισμοί συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο την αξία του πνευματικού περιουσιακού στοιχείου τους που είναι οι υπάλληλοί τους. Οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται ως ένα από τα

σημαντικότερα στοιχεία σε κάθε οργανισμό, καθώς λειτουργούν ως κινητήριος δύναμη για την παροχή βιώσιμης πηγής ενέργειας και παροχής υπηρεσιών (Mullins, 2015).

Συγκεκριμένα, ως εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται μια προγραμματισμένη διαδικασία μάθησης των εργαζομένων, η οποία στοχεύει στην απόκτηση και την βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς τους. Τα μέσα που χρησιμοποιεί είναι η διδασκαλία και η εμπειρία σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες που εκτελούνται στο πλαίσιο μιας επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ως ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία το ανθρώπινο δυναμικό διαρκώς εξελίσσεται εντός της επιχείρησης, αποκτά νέες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες μέσω της εκπαίδευσής του αποσκοπώντας την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Συνεπώς, με τον όρο ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού νοείται η παροχή ευκαιριών προς τους εργαζόμενους να διευρύνουν την προσωπικότητά τους, να προσαρμόζονται ευκολότερα και γρηγορότερα σε κάθε επαγγελματική υποχρέωση και να αποκτούν ηγετικές ικανότητες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

«Επαγγελματική εκπαίδευση» είναι «μια προγραμματισμένη διαδικασία για να τροποποιήσει τη γνώση της στάσης ή την ικανότητα της συμπεριφοράς, μέσω της εμπειρίας εκμάθησης, για να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή ένα φάσμα δραστηριοτήτων». Ο σκοπός της, στην κατάσταση εργασίας, είναι να αναπτύξει τις δυνατότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες εργατικού δυναμικού του οργανισμού» (Armstrong, 1999).

Η επιχείρηση εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, ενώ παράλληλα αυξάνει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων. Τέλος, μια συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης συντελεί στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην οργάνωση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

3.2 Οι στόχοι και η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού\

Η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του προσωπικού και των ξενοδοχείων θεωρείται η πλέον αποδοτική επένδυση καθώς αποφέρει οφέλη τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τους ίδιους, όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Συνεπώς, στόχος είναι η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο μέσω της εκπαιδευτικής εξειδίκευσης καθώς και η δημιουργία κινήτρων για τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα μπορούν να είναι είτε οικονομικά, με τη μορφή αμοιβής ή αύξησης μισθού λόγω εξειδίκευσης-προαγωγής είτε κοινωνικά, όπως η ολοκλήρωση που νιώθει ένα άτομο που αγαπά τη δουλειά του, το αίσθημα του επιτεύγματος, η αναγνώριση που θα λάβει με τη καλύτερη εκτέλεση του έργου του, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Αναλυτικότερα, οι στόχοι της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού για τις τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθοι:

- Η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων
- Η μείωση πιθανών λαθών και ατυχημάτων. Συνεπώς, η μείωση κόστους και του απαιτούμενου χρόνου για τη διεκπεραίωση της ανατιθέμενης εργασίας
- Η βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας
- Η ενεργοποίηση της δημιουργικότητας, της κινητικότητας και των προαγωγών-ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων
- Η βέλτιστη χρήση του παρεχόμενου εξοπλισμού
- Η κατανόηση των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς
- Η κατανόηση και η αποδοχή των επερχόμενων αλλαγών (τεχνολογικών, κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών) , η αποδοχή αυτών και η ικανότητα άμεση προσαρμογής των εργαζομένων σε αυτές
- Η πλήρης κατανόηση των αναγκών, των στόχων και του σκοπού της επιχείρησης
- Η ανάπτυξη επιχειρηματικής κουλτούρας σε θέματα επικοινωνίας, ηγεσίας, προγραμματισμού και οργάνωσης και επίλυσης προβλημάτων
- Η συνειδητοποίηση πως οι εργαζόμενοι έχουν την δύναμη να κάνουν την διαφορά
- Η ανάληψη πρωτοβουλιών, η βελτίωση της ικανότητας για άμεση λήψη αποφάσεων και η καλύτερη χρήση και ανάλυση πληροφοριών (Nickson, 2007).

Πολλοί ερευνητές έχουν επισημάνει πως η συστηματική εκπαιδευτική δράση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην ανοδική τάση της αποτελεσματικότητας αλλά και στη γενικότερη ανάπτυξη και εξέλιξη των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων του ενώ παράλληλα ενισχύει σε

σημαντικό βαθμό την προσωπική αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και βοηθάει σημαντικά στην συνολική ανάπτυξη της εκάστοτε επιχείρησης (Πατέστης, 2009).

Στον ξενοδοχειακό- τουριστικό κλάδο είναι ωφέλιμο να γνωρίζουμε πως η ανάγκη για συνεχόμενη επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση των υπαλλήλων των σύγχρονων εταιριών προέρχεται από:

- Την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας που διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό τις δυνατότητες καθώς και το απαιτούμενο είδος γνώσεων στην εκάστοτε ειδικότητα. Τις προαγωγές των υπαλλήλων σε θέσεις με περισσότερες αρμοδιότητες που καθιστούν σημαντική την εκπαιδευτική δράση σε ζητήματα υποκίνησης, επικοινωνίας, ηγεσίας, κ.ά
- Τις διαφορές ανάμεσα στις γνώσεις που κατέχουν οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι και των απαιτήσεων της δουλειάς που έχουν επιλέξει. Ο ρυθμός μεταβολής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπολείπεται πάντα της μακροχρόνιας τάσης καθώς και της εξέλιξης των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας
- Τον καθοριστικό εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων των υπαλλήλων με τις νέες εξελίξεις της τεχνολογίας καθώς και με τις μεταβολές οι οποίες υφίστανται στο χρηματοοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον
- Τις αναπροσαρμογές και τις αναδιαρθρώσεις στη δράση της εταιρίας που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των πολιτικών σκοπών της επιχείρησης (Λιβέρης, 2008).

3.3 Πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους πελάτες του ξενοδοχείου δεν είναι άλλα από τη βελτίωση των υπηρεσιών και κατ' επέκταση την αύξηση της ικανοποίησης των αναγκών τους. Καθώς ο ανταγωνισμός των ξενοδοχειακών συγκροτημάτων εντείνεται με την πάροδο των χρόνων και αξιόλογες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις υπάρχουν αρκετές για κάθε ταξιδιώτη να επιλέξει, η εκπαίδευση του προσωπικού βελτιώνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και άρα καθιστά την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική. Τα οφέλη της επιχείρησης, της διοίκησης και των εργαζομένων συνοψίζονται στα εξής:

Για τη διοίκηση:

- Βοηθάει στη καθιέρωση και διατήρηση των εταιρικών προτύπων.
- Εντοπίζει τους ικανότερους εργαζομένους με στόχο την εξέλιξη και τη ροή ηγεσίας.
- Συμβάλει στην αξιοκρατική αξιολόγηση των εργαζομένων.

Για την επιχείρηση:

- Αύξηση κερδοφορίας
- Βελτίωση ποιότητας
- Μειώνει τα ατυχήματα και τις ζημιές.
- Αυξάνει την ασφάλεια.

Για τον εργαζόμενο:

- Αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία.
- Βοηθάει στη κατανόηση της φύσης της εργασίας και του ρόλου του εργαζομένου.
- Ενισχύει την αυτοπεποίθηση.
- Βοηθάει την επαγγελματική εκπαίδευση.
- Βοηθάει στην επίλυση προβλημάτων (Sommerville, 2007).

3.4 Μέθοδοι εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Η οργάνωση της εκπαίδευσης μπορεί να πραγματοποιηθεί από κατάλληλα εκπαιδευμένα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης ή από εξωτερικούς εκπαιδευτές. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης μπορεί να αφορούν όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης ή ένα μόνο τμήμα της. Αναλυτικότερα, οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι:

1. Επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση - μέσα στον χώρο εργασίας (In the job Training):

Ο εργαζόμενος μαθαίνει την εργασία μέσα από την εκτέλεσή της. Ο συγκεκριμένος τρόπος εκπαίδευσης θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματικός και αποδοτικός και αποτελεί τον λόγο που η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ακολουθεί τη μελετώμενη μέθοδο εκπαίδευσης. Αναλυτικότερα, ο εκπαιδευτής είναι, συνήθως, ένας έμπειρος προϊστάμενος ο οποίος καθοδηγεί, ενημερώνει, διδάσκει και εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το πλαίσιο της εργασίας που

τον αφορά. Εστιάζεται, ως επί το πλείστον, σε νεοεισερχόμενους εργαζόμενους (Armstrong, 1999). Οι γνωστότερες εκπαιδευτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι:

Επίδειξη (Demonstration). Η επίδειξη είναι ένα αποτελεσματικό μέσο διδασκαλίας που δείχνει στους εκπαιδευόμενους τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, μέσω παραδειγμάτων. Στην πραγματικότητα δημιουργείται ένας κατάλογος με τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται και παράλληλα με κάθε βήμα ένα σημείο-κλειδί που δείχνουν τον τρόπο. Ο εκπαιδευτής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο και η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για μικρές ομάδες, συνήθως 3-5 ατόμων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003 · Cannon & Gustafson, 2002).

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching) όπου ο εκπαιδευόμενος καθοδηγείται από τον προϊστάμενο στο εργασιακό περιβάλλον κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring). Η διαδικασία αυτή έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα από ειδικά επιλεγμένα στελέχη στους εργαζομένους και πρόκειται για άτυπο συμπλήρωμα της επίσημης εκπαίδευσης. Αναφέρεται σε ανάπτυξη ατόμων περισσότερο και η καθοδήγηση και συμβουλές αφορούν προγράμματα αυτό-ανάπτυξης, απόκτησης γνώσεων και ικανοτήτων και γενικότερα διοικητικά θέματα. Δημιουργείται μια σχέση προστάτη- προστατευόμενου και εγκυμονεί ο κίνδυνος να προαχθούν άτομα που έχουν κερδίσει την εύνοια των ανωτέρων και ακόμη περισσότερο να αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και να διαιώνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης (Χυτήρης, 2001 · Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program).

Στις ξενοδοχειακές μονάδες της σύγχρονης εποχής διαπιστώνεται συχνά η συγκεκριμένη τεχνική όπου οι υπάλληλοι και τις περισσότερες φορές οι εκπαιδευόμενοι σε τουριστικές σχολές καταρτίζονται να επιτελούν εργασία μετά από καθορισμένη καθοδήγηση. Η εκπαιδευτική δράση αυτής της μορφής, ωστόσο, έχει περιορισμένη χρονική διάρκεια (Bratton, 2007).

Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training).

Μέθοδος που είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας και χωρίζεται σε τέσσερα στάδια κατά τα οποία: οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται

λεπτομερώς για το σκοπό και αντικείμενο της εκπαίδευσης. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται θεωρητική ανάλυση των θέσεων εργασίας για τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις και ακολουθεί το τρίτο στάδιο κατά το οποίο εφαρμόζονται στην πράξη τα θέματα που αναλύθηκαν θεωρητικά στο δεύτερο στάδιο. Στο τέταρτο στάδιο ο εργαζόμενος τοποθετείται στη θέση εργασίας και εποπτεύεται αρχικά από κάποιον ανώτερο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς , 2003).

Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training).

Μέθοδος που είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας και χωρίζεται σε τέσσερα στάδια κατά τα οποία: οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται λεπτομερώς για το σκοπό και αντικείμενο της εκπαίδευσης. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται θεωρητική ανάλυση των θέσεων εργασίας για τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις και ακολουθεί το τρίτο στάδιο κατά το οποίο εφαρμόζονται στην πράξη τα θέματα που αναλύθηκαν θεωρητικά στο δεύτερο στάδιο. Στο τέταρτο στάδιο ο εργαζόμενος τοποθετείται στη θέση εργασίας και εποπτεύεται αρχικά από κάποιον ανώτερο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς , 2003).

Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation).

Σε αυτήν την μέθοδο ένα στέλεχος μετακινείται σε άλλο τμήμα του ξενοδοχείου, με σκοπό να αποκτήσει περισσότερη εμπειρία και μια πιο σφαιρική αντίληψη της λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και ικανότητα επίλυσης διαφορετικών προβλημάτων. Η μέθοδος αυτή είναι κομμάτι της ανάπτυξης στελεχών και απευθύνεται σε ήδη επιτυχημένους προϊστάμενους

Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job Enrichment). Απαιτείται σωστός και προσεκτικός σχεδιασμός ανάθεσης περισσότερων αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με σκοπό την απόκτηση μιας διοικητικής θέσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς , 2003).

2. Επαγγελματική εκπαίδευση εξωτερική-εκτός της επιχείρησης (External-Off the job Training)

Αυτή η μορφή επαγγελματικής εκπαίδευσης περιλαμβάνει τους υπαλλήλους που είναι ελεύθεροι να παρευρεθούν σε ένα τοπικό κολλέγιο ή ένα πανεπιστήμιο είτε για βραχυπρόθεσμα είτε για επίσημα επικυρωμένα επιμορφωτικά προγράμματα σπουδών. Η εξωτερική επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί επίσης να καλύψει πιο τεχνικά ή θέματα διαχείρισης, που είναι ευεργετικά για την ανάπτυξη των διευθυντών ή των ηγετών ομάδων, τεχνικές και κοινωνικής φύσης γνώσεις και δεξιότητες (Armstrong, 1999).

Διάλεξη

Η διάλεξη είναι μια απλή μέθοδος στην οποία οι εκπαιδευόμενοι έχουν παθητικό ρόλο και αποσυνδέονται από την πραγματική πρακτική, με αποτέλεσμα να μην αποτελεί μια πετυχημένη μέθοδο εκπαίδευσης.

Σεμινάρια

Μπορεί να διαρκέσουν από λίγες ώρες μέχρι και μερικές μέρες. Οι εκπαιδευόμενοι απαρτίζουν μικρότερες ομάδες σε σχέση με τις διαλέξεις και μερικώς συμμετέχουν. Στα εργαστήρια οι συμμετέχοντες είναι λιγότεροι, υπάρχει μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση έξω από το εργασιακό περιβάλλον, ενώ αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής και προσφέρει τη δυνατότητα της διεξαγωγής συζητήσεων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)(Χυτήρης, 2001).

Μελέτη περίπτωσης

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια μια συγκεκριμένη και πραγματική κατάσταση από την καθημερινή λειτουργία του τμήματος, στο οποίο ανήκει ή πρόκειται να εργασθεί ο εκπαιδευόμενος, και του ζητείται να διαχειρισθεί την περίπτωση αυτή κατά τον καλύτερο, κατά την άποψή του, τρόπο.

Ο εκπαιδευτής δίνει τις αναγκαίες οδηγίες στους εκπαιδευόμενους, καθώς και τα στοιχεία τα οποία σχετίζονται με το πρόβλημα, αλλά μόνο στις περιπτώσεις που αυτό το ζητούν οι εκπαιδευόμενοι. Όπως φαίνεται και στις σύντομες μελέτες περιπτώσεων στο τέλος κάθε κεφαλαίου, ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να προσφέρει στους εκπαιδευόμενους μεγάλο όγκο πληροφοριών (οικονομικών, επιχειρησιακών, προσωπικών και λοιπά) και να τους ζητηθεί να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Η μέθοδος αυτή ενθαρρύνει την ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών, τη σκέψη των συμμετεχόντων, την ανάπτυξη της διορατικότητας και την προαγωγή της ομαδικής εργασίας. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Προσομοιώσεις

Η τεχνική αυτή υλοποιείται με τη χρήση και εκμετάλλευση της τεχνολογίας και με την καθορισμένη συμβολή του διαδικτύου. Ο βασικότερος στόχος της συγκεκριμένης τεχνικής είναι η ανάπτυξη ενός ρεαλιστικού περιβάλλοντος που αφορά τη θέση εργασίας για την οποία αναπτύχθηκε η προσομοίωση αυτή. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε μια θέση στο χώρο της μάθησης ίδια με αυτή του πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να μάθει να λαμβάνει διοικητικές αποφάσεις (Blanke, 2011).

Επιχειρηματικά παιχνίδια

Ίσως, είναι η πιο φιλόδοξη μέθοδος, αφού εγγράφεται στην προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν σημαντικές αποφάσεις πολιτικής καθώς και λεπτομερείς αποφάσεις σχετικά με συγκεκριμένα προβλήματα (παραδείγματος χάρη πόσο υλικό να παραγγελθεί την επόμενη εβδομάδα και από ποιόν προμηθευτή). Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες των αποφάσεων τροφοδοτούν το σχετικό πρόγραμμά του, οι συνέπειες των αποφάσεων κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ο ρόλος-παιχνίδι: χρησιμοποιείται καλύτερα για να αναπτύξει τις κοινωνικές δεξιότητες όπως η υποδοχή φιλοξενούμενων, ο χειρισμός των καταγγελιών των πελατών, οι πωλήσεις, η λήψη συνέντευξης ή οι εκπαιδευτικές τεχνικές.

3.5 Αξιολόγηση εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, κατά την οποία ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την απόδοσή του και την ανταπόκρισή του στους στόχους που του είχαν ανατεθεί. Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που απαντάται σ' αυτή, η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων ή η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Όμως, κατά γενική ομολογία, αν γίνει σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη (Κανελλόπουλος, 2001).

Κύριος σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση του προγράμματος η οποία επιτυγχάνεται μέσω μιας συστηματικής και τεκμηριωμένης συλλογής ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων. Με την αξιολόγηση αποτιμάται τόσο η ποιότητα όσο και η αποτελεσματικότητά του εννοώντας τη μαθησιακή βελτίωση των εκπαιδευομένων. Συνεπώς, η αξιολόγηση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων που αφορούν τη βελτίωση του προγράμματος άρα και των επωφελούμενων από αυτό. Επιπλέον, παρέχει στοιχεία με τα οποία μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για το εύρος της επίτευξης των στόχων και των σκοπών του.

Από την στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004):

1. ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων,
2. προσεκτική μέτρηση της απόδοσης,
3. αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο, και
4. ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος οφείλει να γίνει σε πολλά διαφορετικά επίπεδα:

- Οι αντιδράσεις των εργαζομένων: Μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους, είναι η αξιολόγηση από την μεριά των εκπαιδευομένων συνήθως με την μορφή ερωτηματολογίου, για να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο οι ίδιοι βρήκαν το πρόγραμμα χρήσιμο και αποτελεσματικό. Ένα συνηθισμένο σφάλμα της μεθόδους αυτής είναι να αξιολογούν όχι την πραγματική χρησιμότητα και αποτελεσματικότητα του προγράμματος αλλά τον βαθμό ικανοποίησης της παρουσίασης και των γνώσεων των εκπαιδευτών.
- Εξετάσεις: Στο τέλος της διαδικασίας οι εκπαιδευόμενοι γράφουν τεστ πιστοποίησης που επιβεβαιώνουν πως αποκτήθηκαν οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες.
- Αλλαγή συμπεριφοράς: Διερευνώντας τα προβλήματα που ενδεχομένως υπήρχαν, εκτιμάται η επιτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος από τον βαθμό αλλαγής συμπεριφοράς που προκάλεσε και εάν αυτή η αλλαγή διόρθωσε ή μείωσε το πρόβλημα.

- Αποτελέσματα: Με την μέτρηση της επίδοσης μιας ομάδας πριν την εκπαίδευση και μετά, μπορούν να βγουν συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα του προγράμματος εκπαίδευσης.

Εναλλακτικά, μπορεί να μετρηθεί η επίδοση δύο διαφορετικών ομάδων με το ίδιο αντικείμενο εργασίας, όπου η μία έχει παρακολουθήσει το πρόγραμμα και η άλλη όχι (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 1997).

Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004) :

1. η διαπίστωση εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, εάν δηλαδή, αξιοποιούνται οι δεξιότητες και τα ταλέντα του στη θέση που έχει τοποθετηθεί,
2. η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους,
3. ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου (για παράδειγμα, η παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η μετακίνησή του, η προαγωγή του, η πρόωμη συνταξιοδότησή του και λοιπά),
4. ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο,
5. ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση,
6. ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης),
7. η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία,
8. ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία, ίσως, δεν έχει καταγραφεί ακόμα,
9. η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους διευθυντές και τους εργαζόμενους (αφορά μόνο στα συστήματα αξιολόγησης που υιοθετούν την προσέγγιση της «από κοινού επίλυσης προβλημάτων»),
10. η παροχή βοήθειας προς τον διευθυντή ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά (και όχι

σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις συλλογικές συμβάσεις ή ανάλογα με το ύψος του πληθωρισμού, και λοιπά),

11. η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή οι διευθυντές γνωρίζουν πολύ καλά τι πρέπει να κάνει το προσωπικό τους και την πραγματική απόδοσή του.

3.6 Συμπεράσματα

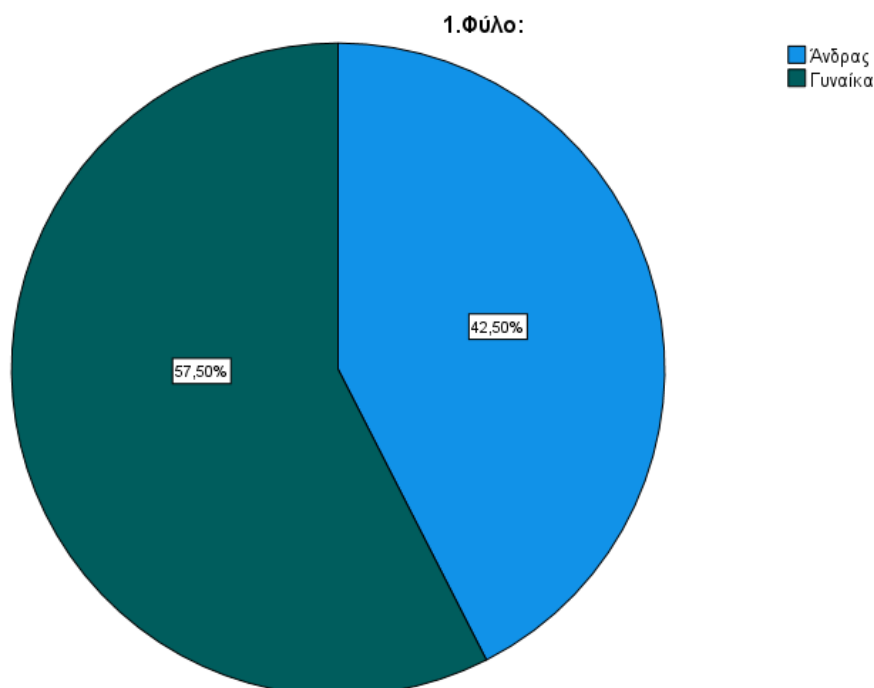
Η εκπαίδευση θεωρείται ζωτική και αναγκαία σε όλες τις επιχειρήσεις καθώς παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκεια τους. Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι η μείωση του χρόνου εκμάθησης για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης του κάθε έργου, η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης των εργαζομένων και η καλύτερη εκτέλεση του έργου και η διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τη διοίκηση για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για οποιαδήποτε βαθμίδα εργαζομένων, όχι μόνο για το προσωπικό αλλά και για τα στελέχη. Σημαντική είναι η μελέτη των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και των αντικειμενικών σκοπών της εκάστοτε επιχείρησης. Συνεπώς, ανάλογα με τη μελέτη αυτή επιλέγονται και οι ιδανικές μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού που θα επιφέρουν μια σειρά πλεονεκτημάτων στην ίδια την επιχείρηση αλλά και στους εργαζόμενους.

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη μέσω της μεθόδου ποσοτικής προσέγγισης. Η μέθοδος δειγματοληψίας για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι η μέθοδος ευκολίας όπου η συλλογή των δεδομένων προήλθε μέσω 80 ερωτηματολογίων τα οποία εστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω της πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης, το Facebook. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε με τη βοήθεια της εφαρμογής φόρμες της google. Αναλυτικότερα, το δείγμα αποτελείται από 80 άτομα τα οποία σχετίζονται με τον τομέα της εστίασης είτε ως εργαζόμενος είτε ως ιδιοκτήτης. Ειδικότερα, για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS Statistics 25 και η επεξεργασία των αυτών περιλαμβάνει έλεγχο αξιοπιστίας, ανάλυση συχνοτήτων έτσι ώστε να παρατηρήσουμε τι ποσοστό ανήκει σε κάθε κατηγορία και τέλος, διαγράμματα, πίτες και ιστογράμματα, ανάλογα τη φύση της δυνατότητας απάντησης. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με αναλυτικό τρόπο παρακάτω:

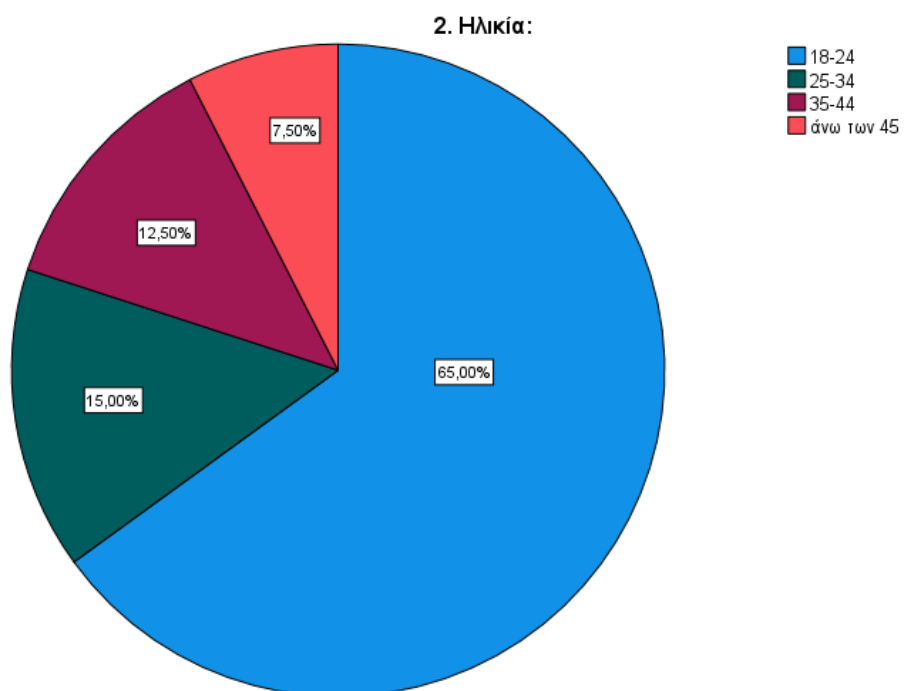
1.Φύλο:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	34	42,5	42,5	42,5
	Γυναίκα	46	57,5	57,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



2. Ηλικία:

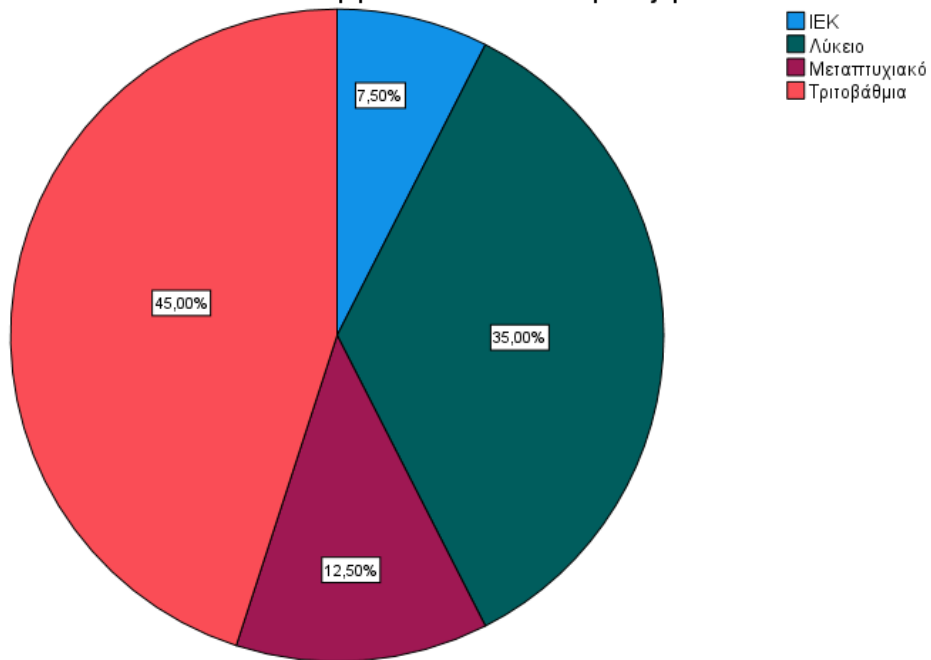
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	52	65,0	65,0	65,0
	25-34	12	15,0	15,0	80,0
	35-44	10	12,5	12,5	92,5
	άνω των 45	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



3.Μορφωτικό επίπεδο: απόφοιτος/η

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΙΕΚ	6	7,5	7,5	7,5
	Λύκειο	28	35,0	35,0	42,5
	Μεταπτυχιακό	10	12,5	12,5	55,0
	Τριτοβάθμια	36	45,0	45,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

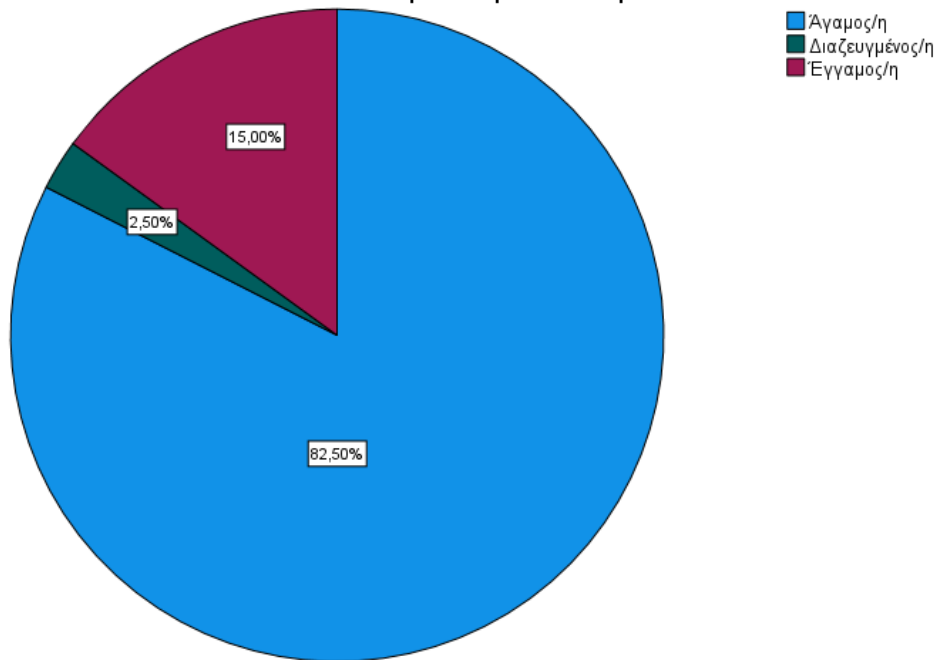
3.Μορφωτικό επίπεδο: απόφοιτος/η



4. Οικογενειακή κατάσταση:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	66	82,5	82,5	82,5
	Διαζευγμένος/η	2	2,5	2,5	85,0
	Έγγαμος/η	12	15,0	15,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

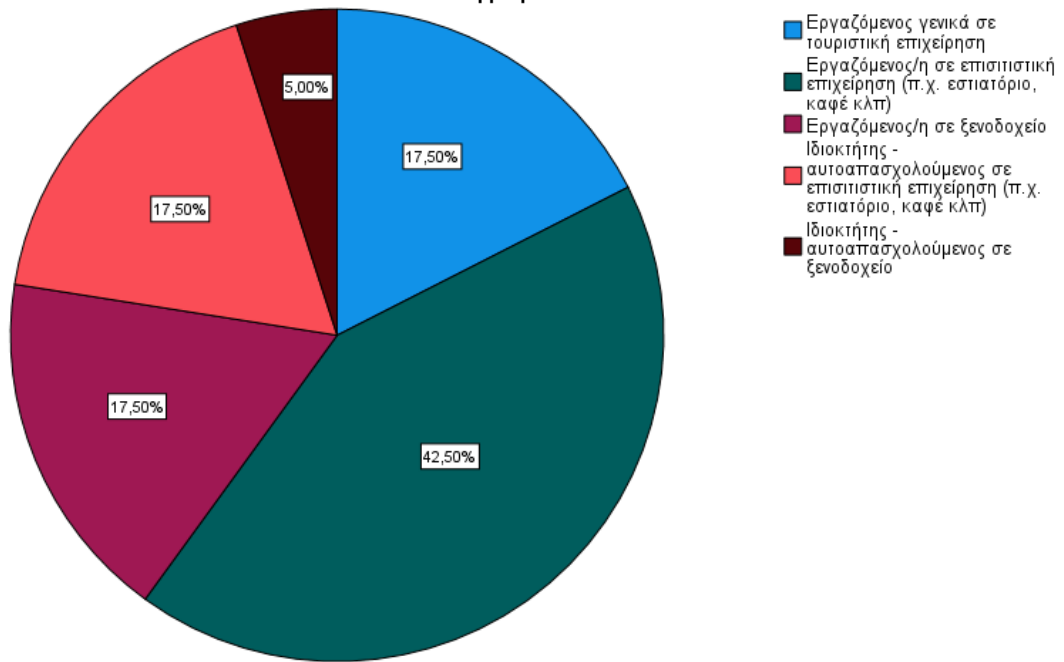
4. Οικογενειακή κατάσταση:



5.Επάγγελμα:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εργαζόμενος γενικά σε τουριστική επιχείρηση	14	17,5	17,5	17,5
	Εργαζόμενος/η σε επισιτιστική επιχείρηση (π.χ. εστιατόριο, καφέ κλπ)	34	42,5	42,5	60,0
	Εργαζόμενος/η σε ξενοδοχείο	14	17,5	17,5	77,5
	Ιδιοκτήτης - αυτοαπασχολούμενος σε επισιτιστική επιχείρηση (π.χ. εστιατόριο, καφέ κλπ)	14	17,5	17,5	95,0
	Ιδιοκτήτης - αυτοαπασχολούμενος σε ξενοδοχείο	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

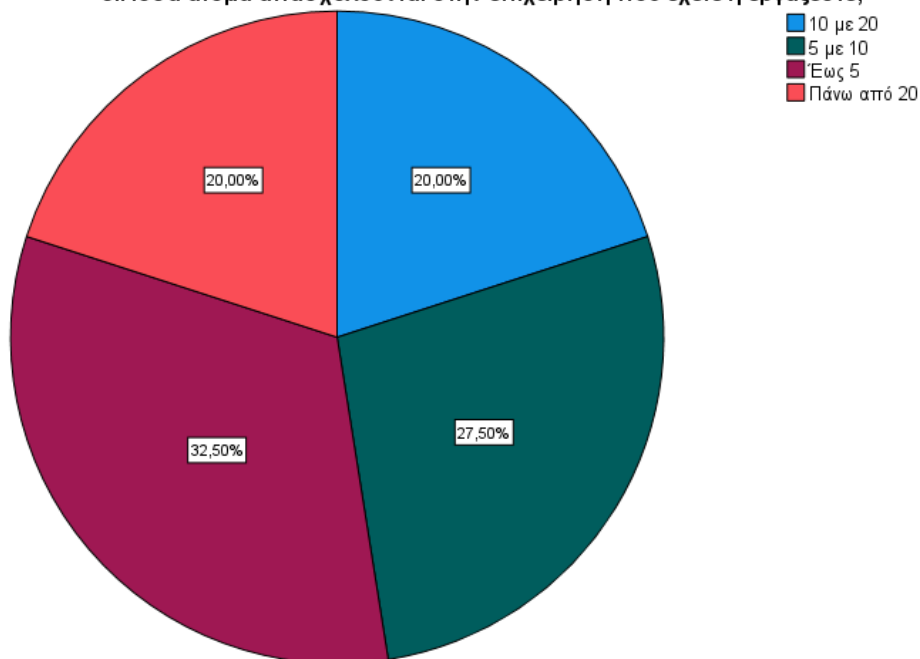
5.Επάγγελμα:



6.Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση που έχετε ή εργάζεστε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10 με 20	16	20,0	20,0	20,0
	5 με 10	22	27,5	27,5	47,5
	Έως 5	26	32,5	32,5	80,0
	Πάνω από 20	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

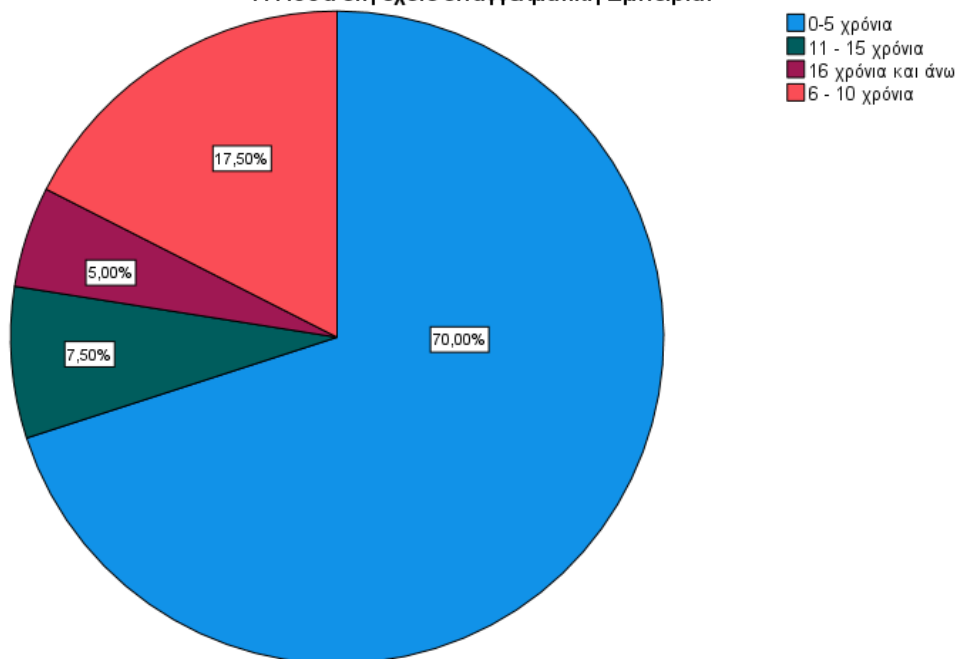
6. Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση που έχετε ή εργάζεστε;



7. Πόσα έτη έχετε επαγγελματική Εμπειρία:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 χρόνια	56	70,0	70,0	70,0
	11 - 15 χρόνια	6	7,5	7,5	77,5
	16 χρόνια και άνω	4	5,0	5,0	82,5
	6 - 10 χρόνια	14	17,5	17,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

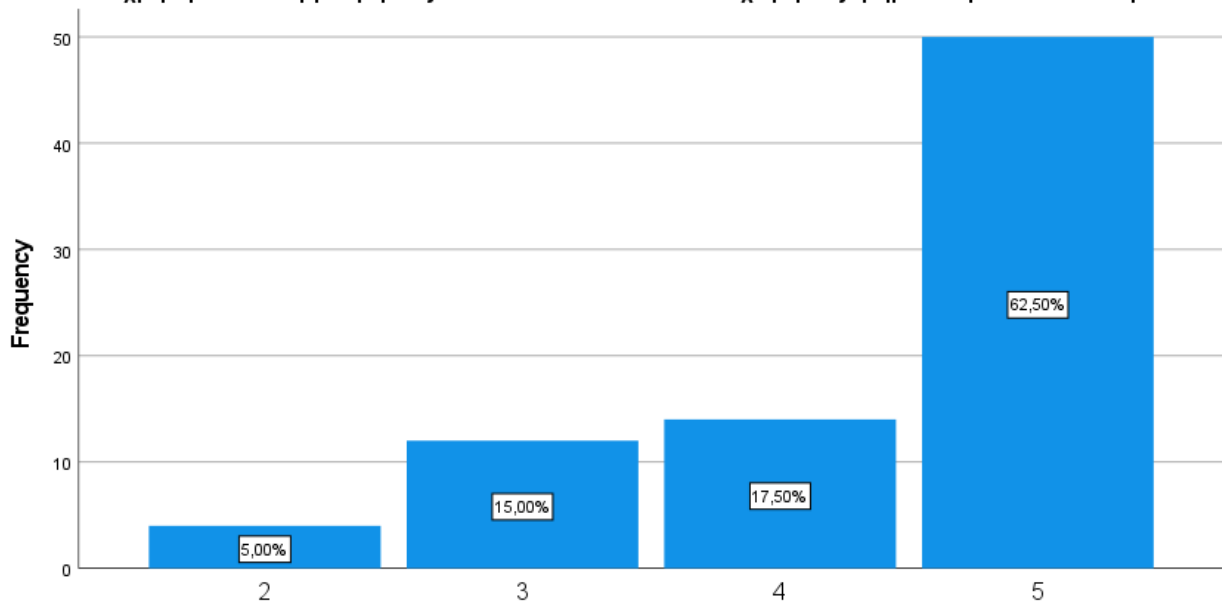
7. Πόσα έτη έχετε επαγγελματική Εμπειρία:



8. Πόσο χρήσιμο κατά τη γνώμη σας είναι το να διαθέτουν οι επιχειρήσεις τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	5,0	5,0	5,0
3	12	15,0	15,0	20,0
4	14	17,5	17,5	37,5
5	50	62,5	62,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

8. Πόσο χρήσιμο κατά τη γνώμη σας είναι το να διαθέτουν οι επιχειρήσεις τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

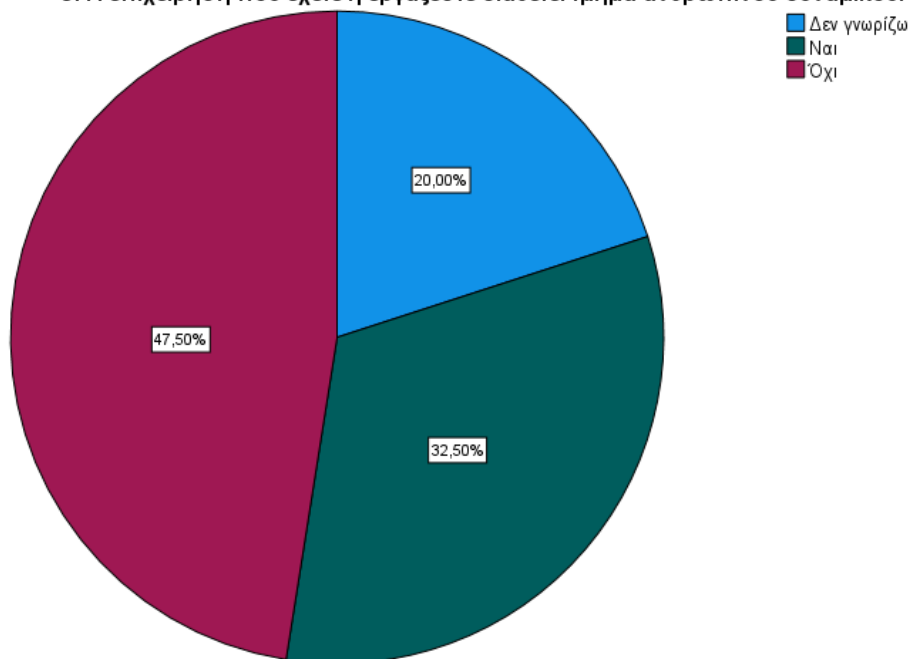


8. Πόσο χρήσιμο κατά τη γνώμη σας είναι το να διαθέτουν οι επιχειρήσεις τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

9. Η επιχείρηση που έχετε ή εργάζεστε διαθέτει τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	16	20,0	20,0	20,0
	Ναι	26	32,5	32,5	52,5
	Όχι	38	47,5	47,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

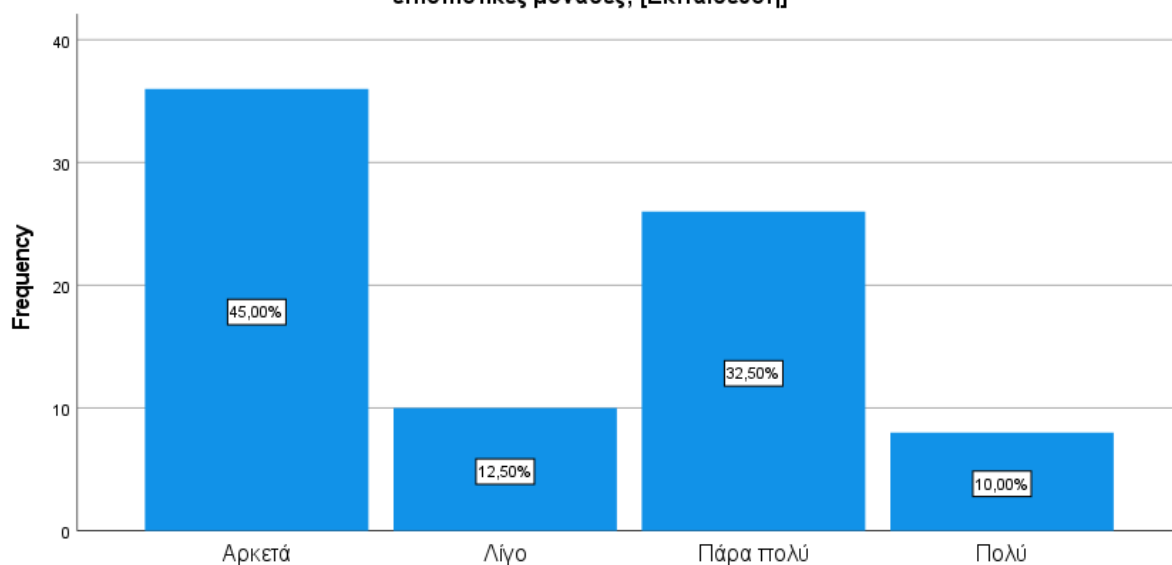
9. Η επιχείρηση που έχετε ή εργάζεστε διαθέτει τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού.



10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Εκπαίδευση]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	36	45,0	45,0	45,0
	Λίγο	10	12,5	12,5	57,5
	Πάρα πολύ	26	32,5	32,5	90,0
	Πολύ	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Εκπαίδευση]

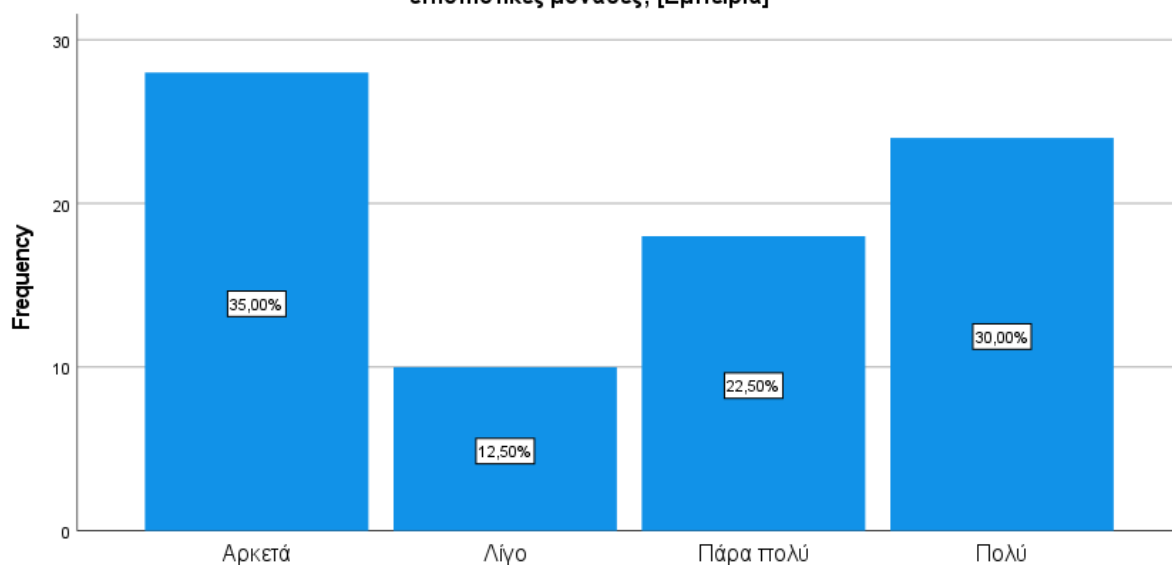


10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Εκπαίδευση]

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Εμπειρία]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	28	35,0	35,0	35,0
	Λίγο	10	12,5	12,5	47,5
	Πάρα πολύ	18	22,5	22,5	70,0
	Πολύ	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Εμπειρία]

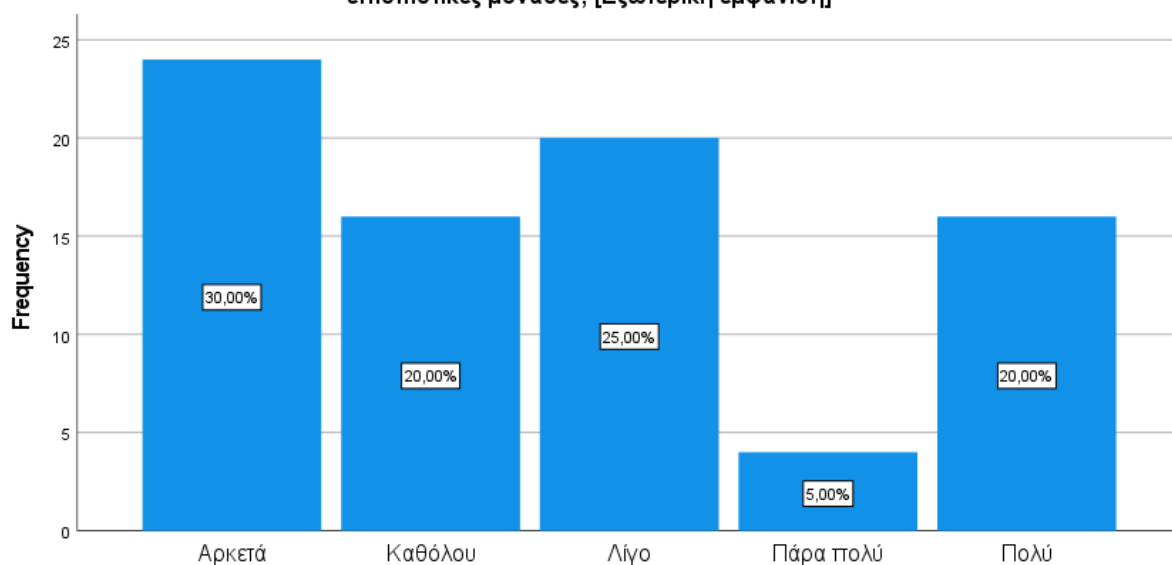


10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Εμπειρία]

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Εξωτερική εμφάνιση]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	24	30,0	30,0	30,0
	Καθόλου	16	20,0	20,0	50,0
	Λίγο	20	25,0	25,0	75,0
	Πάρα πολύ	4	5,0	5,0	80,0
	Πολύ	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Εξωτερική εμφάνιση]

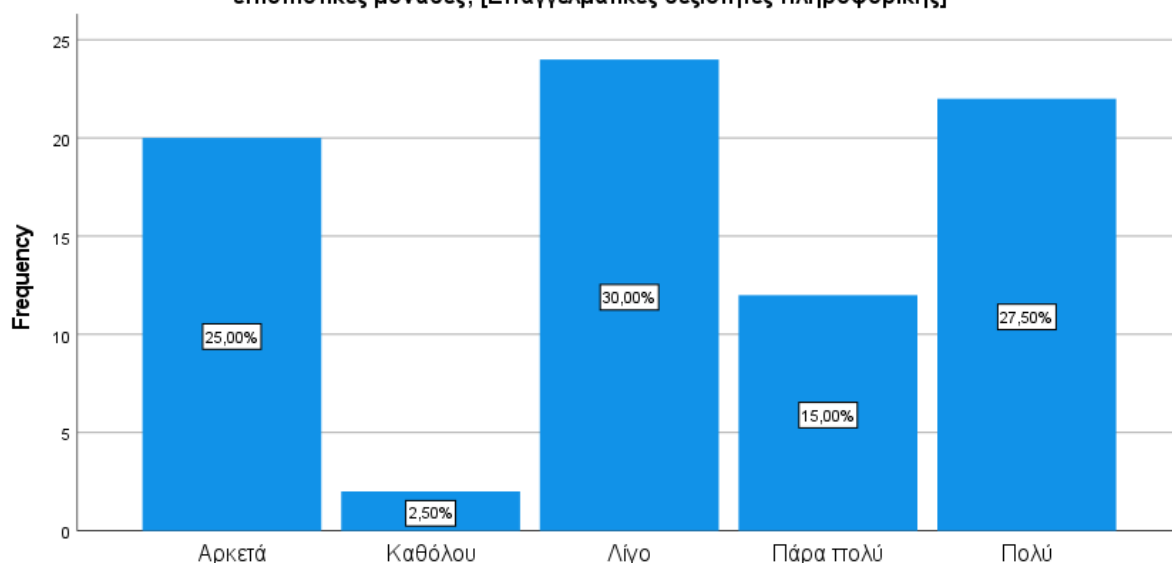


10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Εξωτερική εμφάνιση]

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Επαγγελματικές δεξιότητες πληροφορικής]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	20	25,0	25,0	25,0
	Καθόλου	2	2,5	2,5	27,5
	Λίγο	24	30,0	30,0	57,5
	Πάρα πολύ	12	15,0	15,0	72,5
	Πολύ	22	27,5	27,5	100,0
Total		80	100,0	100,0	

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Επαγγελματικές δεξιότητες πληροφορικής]

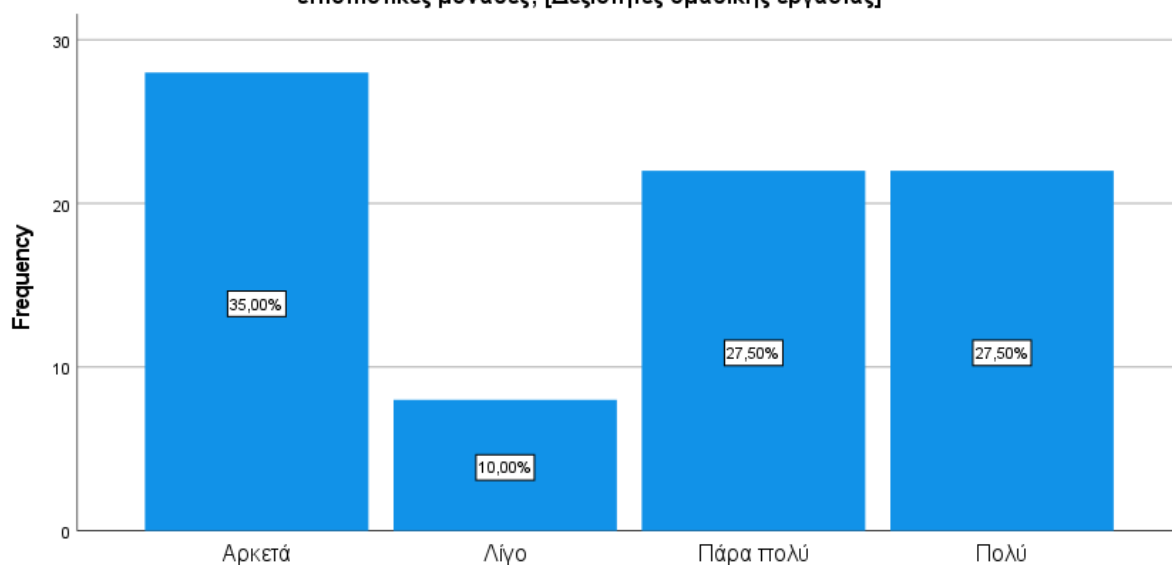


10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Επαγγελματικές δεξιότητες πληροφορικής]

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Δεξιότητες ομαδικής εργασίας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	28	35,0	35,0	35,0
	Λίγο	8	10,0	10,0	45,0
	Πάρα πολύ	22	27,5	27,5	72,5
	Πολύ	22	27,5	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Δεξιότητες ομαδικής εργασίας]

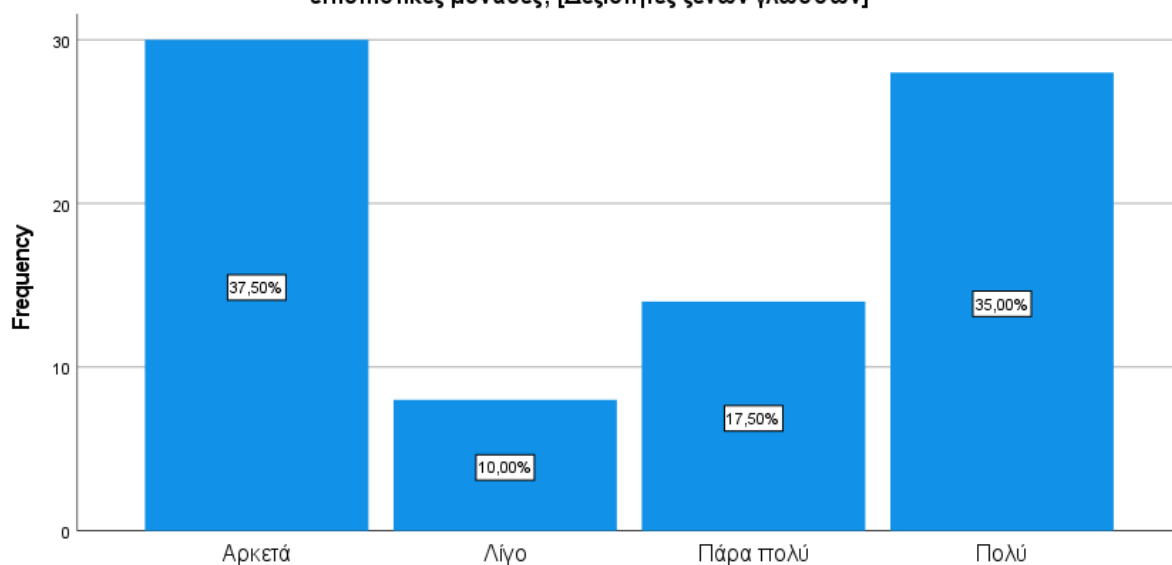


10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Δεξιότητες ομαδικής εργασίας]

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Δεξιότητες ξένων γλωσσών]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	30	37,5	37,5	37,5
	Λίγο	8	10,0	10,0	47,5
	Πάρα πολύ	14	17,5	17,5	65,0
	Πολύ	28	35,0	35,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Δεξιότητες ξένων γλωσσών]

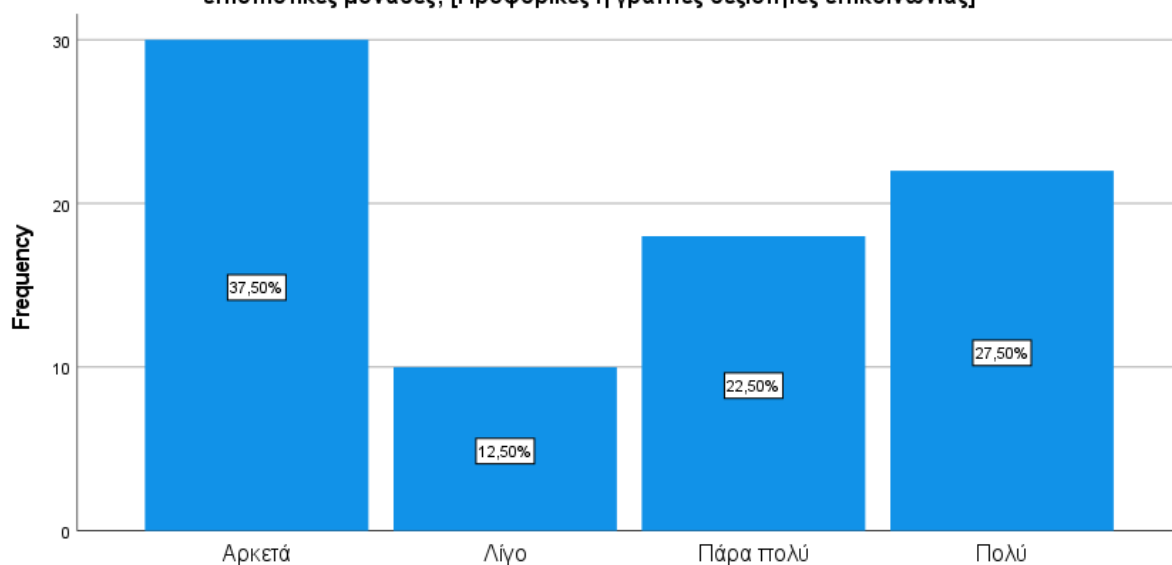


10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Δεξιότητες ξένων γλωσσών]

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Προφορικές ή γραπτές δεξιότητες επικοινωνίας]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	30	37,5	37,5	37,5
	Λίγο	10	12,5	12,5	50,0
	Πάρα πολύ	18	22,5	22,5	72,5
	Πολύ	22	27,5	27,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Προφορικές ή γραπτές δεξιότητες επικοινωνίας]

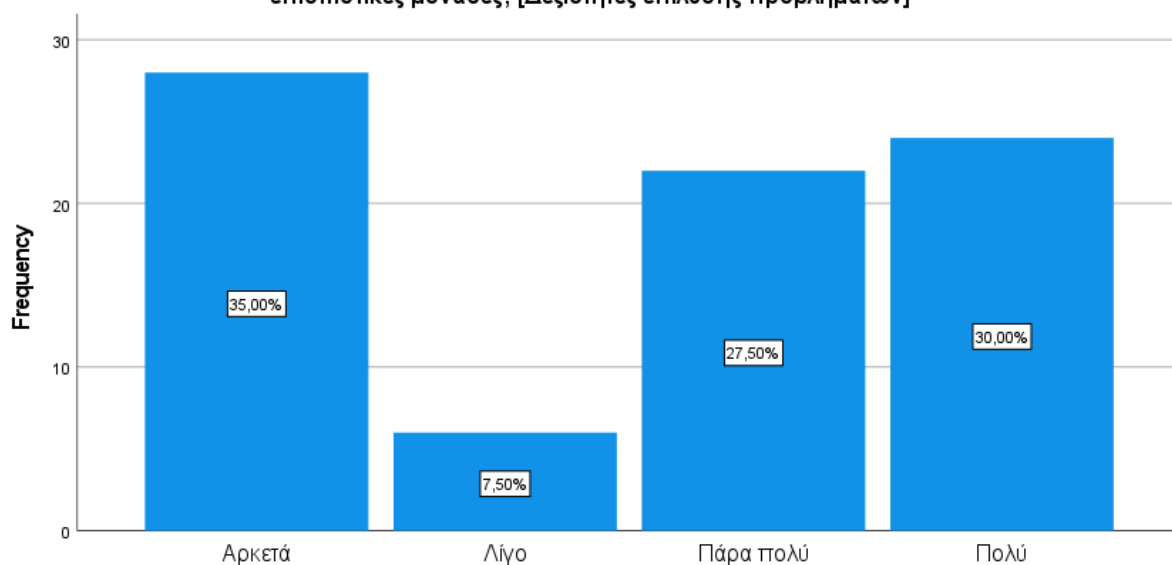


10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Προφορικές ή γραπτές δεξιότητες επικοινωνίας]

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	28	35,0	35,0	35,0
	Λίγο	6	7,5	7,5	42,5
	Πάρα πολύ	22	27,5	27,5	70,0
	Πολύ	24	30,0	30,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων]



10. Πόσο σημαντικά θεωρούνται τα παρακάτω για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες; [Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων]

11. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις δεν εκπαιδεύουν το προσωπικό τους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν γνωρίζουν τι είναι	20	14,9	14,9	14,9
Δεν υπάρχει λόγος	4	3,0	3,0	17,9
Λόγω κόστους	48	35,8	35,8	53,7
Το μέγεθος της επιχείρησης είναι μικρό	30	22,4	22,4	76,1
Το προσωπικό που απασχολείται είναι εποχιακό	32	23,9	23,9	100,0
Total	134	100,0	100,0	

11. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις δεν εκπαιδεύουν το προσωπικό τους.

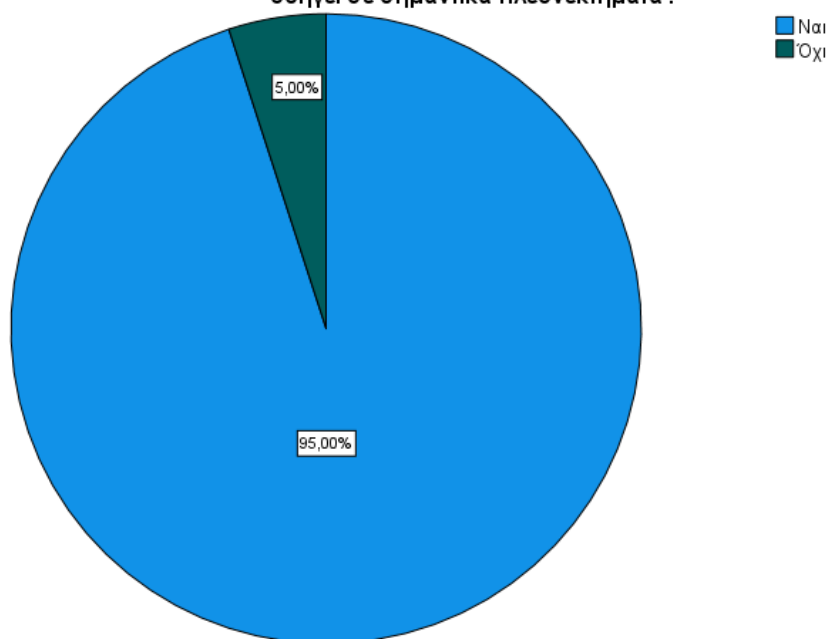


11. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι λόγοι για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις δεν εκπαιδεύουν το προσωπικό τους.

12. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	76	95,0	95,0	95,0
	Όχι	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

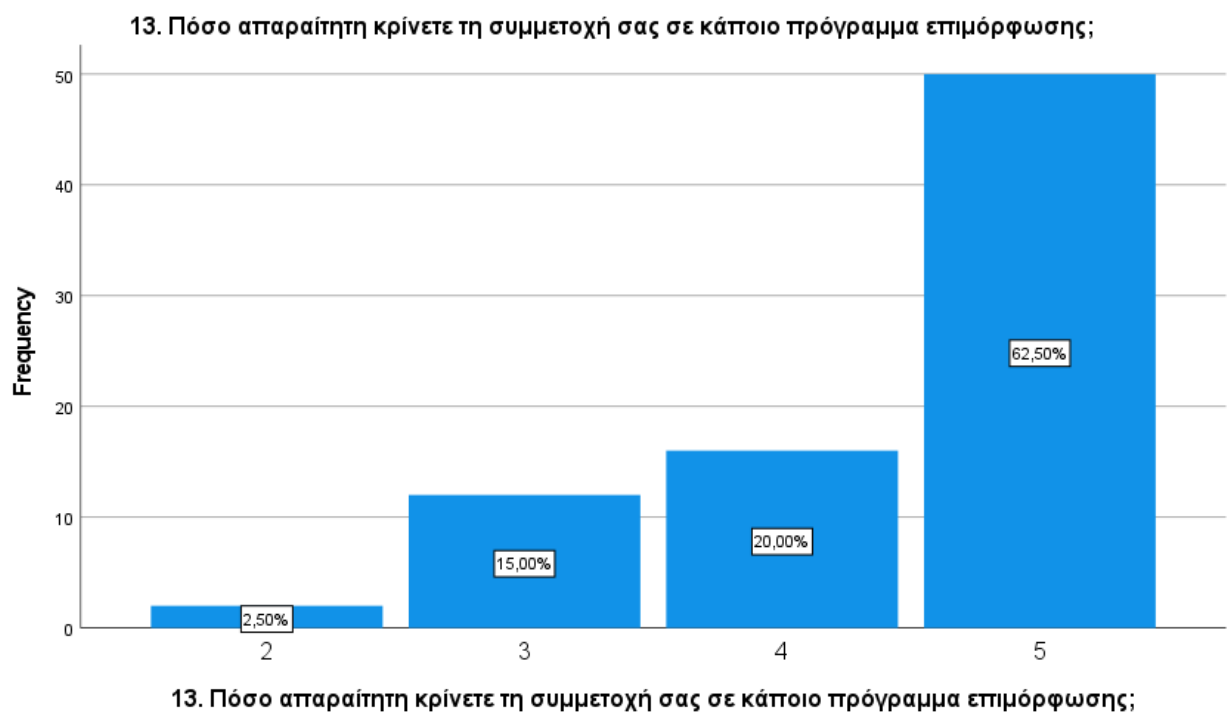
12. Πιστεύετε ότι η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα .



13. Πόσο απαραίτητη κρίνετε τη συμμετοχή σας σε κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2,5	2,5	2,5
3	12	15,0	15,0	17,5
4	16	20,0	20,0	37,5
5	50	62,5	62,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Bar Chart



Pie Chart

14. Για ποιο λόγο κρίνετε σημαντικό ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Για επαγγελματικούς λόγους (απόκτηση απαραίτητων εφοδίων, προσαρμογή στις εξελίξεις της επιχείρησης, αμοιβή)	58	44,6	44,6	44,6
	Για την εκπλήρωση προσωπικών αναγκών (αυτοβελτίωση, ενίσχυση του μορφωτικού επιπέδου)	56	43,1	43,1	87,7
	Η εργοδοσία σας ζητά να παρακολουθήσετε υποχρεωτικά	16	12,3	12,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

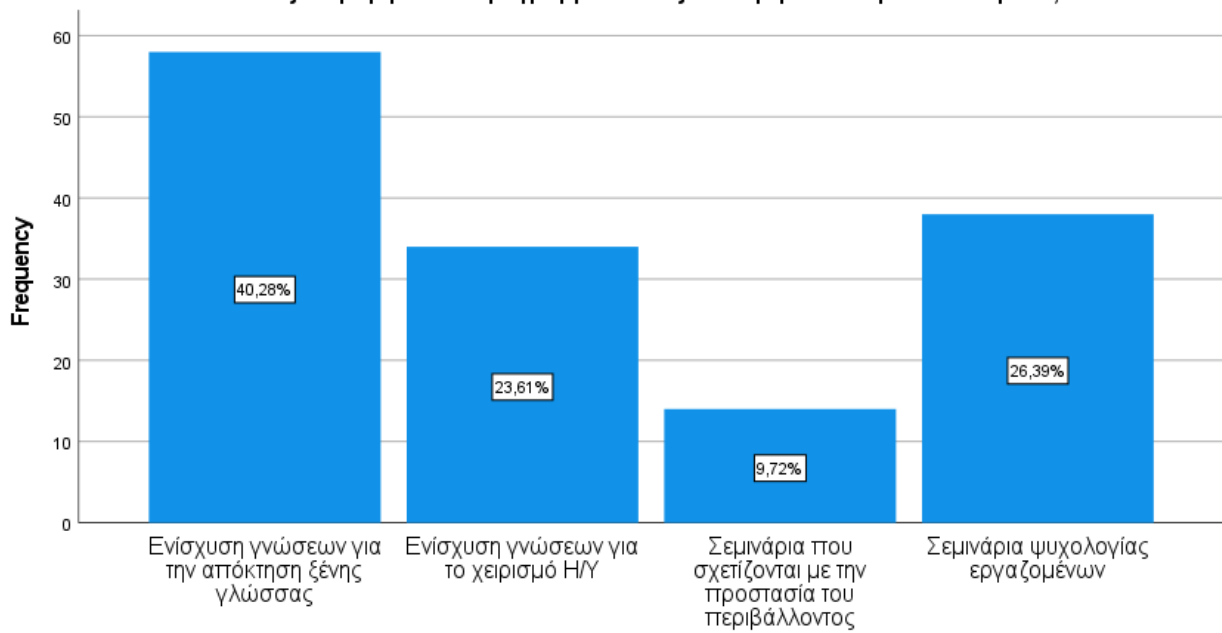


14. Για ποιο λόγο κρίνετε σημαντικό ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα;

15. Τι είδους επιμορφωτικό πρόγραμμα θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ενίσχυση γνώσεων για την απόκτηση ξένης γλώσσας	58	40,3	40,3	40,3
	Ενίσχυση γνώσεων για το χειρισμό Η/Υ	34	23,6	23,6	63,9
	Σεμινάρια που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος	14	9,7	9,7	73,6
	Σεμινάρια ψυχολογίας εργαζομένων	38	26,4	26,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

15. Τι είδους επιμορφωτικό πρόγραμμα θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε;



15. Τι είδους επιμορφωτικό πρόγραμμα θα σας ενδιέφερε να παρακολουθήσετε;

Συμπεράσματα

Ως προς την ποσοτική έρευνα παρατηρήθηκαν τα εξής:

Ως προς το φύλο οι περισσότεροι είναι άντρες.

Ως προς την ηλικία οι περισσότεροι είναι μεταξύ 18 με 34 ετών.

Το 45% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 35% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Ως την οικογενειακή κατάσταση οι περισσότεροι είναι άγαμοι.

Με βάση το επάγγελμα το 42,5% είναι εργαζόμενοι σε επισιτιστική επιχείρηση, το 17,5% είναι εργαζόμενοι γενικά σε τουριστική επιχείρηση, το 17,5% είναι ιδιώτες – αυτοαπασχολούμενοι σε επισιτιστική επιχείρηση, το 17,5% είναι εργαζόμενοι σε ξενοδοχείο και μόλις το 5% είναι ιδιοκτήτες – αυτοαπασχολούμενοι σε ξενοδοχείο.

Ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων στην επιχείρηση που εργάζονται ή έχουν οι ερωτηθέντες, το 32,5% απασχολεί έως 5 άτομα, το 27,5% 10 με 20 άτομα, το υπόλοιπο 40% 10 με 20 και πάνω από είκοσι άτομα αντίστοιχα.

Το 70% έχουν εμπειρία έως 5 χρόνια, το 17,5% από 6 έως 10 χρόνια και οι υπόλοιποι πάνω από 10 χρόνια.

Θεωρείται πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Το 47,5% των επιχειρήσεων δεν διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, η Εμπειρία και η εκπαίδευση θεωρούνται πιο σημαντικές για το προσωπικό μιας επιχείρησης σε ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές μονάδες.

Οι λόγοι για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις δεν εκπαιδεύουν το προσωπικό τους θεωρούνται ότι είναι λόγω κόστους και έπειτα λόγω του ότι το προσωπικό είναι εποχικό και ότι το μέγεθος της επιχείρησης είναι μικρό.

Θεωρείται ότι η εφαρμογή μεθόδων εκπαίδευσης στους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού οδηγεί σε σημαντικά πλεονεκτήματα.

Η συμμετοχή σε κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης θεωρείται πολύ σημαντική.

Ένα επιμορφωτικό πρόγραμμα θεωρείται σημαντικό για επαγγελματικούς λόγους (απόκτηση απαραίτητων εφοδίων, προσαρμογή στις εξελίξεις της επιχείρησης, αμοιβή) και για την εκπλήρωση προσωπικών αναγκών (αυτοβελτίωση, ενίσχυση του μορφωτικού επιπέδου).

Το επιμορφωτικό πρόγραμμα που θεωρείται ελκυστικό είναι η ενίσχυση γνώσεων για την απόκτηση ξένης γλώσσας και τα σεμινάρια ψυχολογίας εργαζομένων.

Ο τομέας του τουρισμού είναι ένας σημαντικός για την Ελλάδα καθώς απασχολεί περίπου το 1/3 του ΑΕΠ της χώρας. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική έτσι ώστε να υπάρχει οργάνωση με σκοπό την ικανοποίηση των τουριστών. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα

ο προορισμός να αποτελεί πόλο έλξης, οι τουρίστες φεύγουν ευχαριστημένοι, οπότε αυξάνονται οι θέσεις εργασίας και ενδεχομένως ανεβαίνουν οι μισθοί των εργαζόμενων.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σπουδαία παράμετρο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στον χώρο εργασίας, όπως για παράδειγμα οι υπολογιστές και το διαδίκτυο, η συνεχής μετατόπιση από την παραγωγή σε προσφορά υπηρεσιών και η διαρκής παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου καθιστούν αναγκαία τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων. Η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η επιμόρφωση και η ανάπτυξη του προσωπικού και των ξενοδοχείων θεωρείται η πλέον αποδοτική επένδυση καθώς αποφέρει οφέλη τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τους ίδιους, όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Βιβλιογραφία

- Miller, A. (1998). *Strategic management*, 3rd Edition. USA: McGraw-Hill.
- Millward, N., Millward, A., & Forth, A. (2000). *All Challenge at Work: British Employee Relation 1980-1998*. London: Routledge.
- Mullins, L. (2015). *Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Utopia.
- Armstrong, M. (1999). *Handbook of Human Resource Practice*. London: Kogan Page.
- Δ.Τ.Ε. (2021). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Ανάκτηση από Κάλλιπος: <https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/5293/1/KEF11.pdf>
- Θεριού, Ν. (2002). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κριτική.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα : Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2001). Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική λειτουργία της Διοίκησης. Αθήνα: Σταμούλης.
- Καραποστόλη, Λ. (2019, 8 29). *Η αγορά της εστίασης και η επίδραση της οικονομικής κρίσης*. Ανάκτηση από Επιχειρώ: <https://www.epixeiro.gr/article/137960>
- Κουτουζής, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Τουριστική Νομοθεσία και και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Λαλούμης, Δ. (2018). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. Αθήνα: ΦΑΙΔΙΜΟΣ.
- Λαλούμης, Δ., & Στεφανακίδης, Κ. (2014). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ*. Αθήνα: ΙΔΙΩΤΙΚΗ.
- Λιβέρης, Π. (2008). *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Έλλην.
- Μ.τ.Χ. (2021). *Τι σημαίνει η λέξη «ρεστοράν». Πως ξεκίνησαν να λειτουργούν τα πρώτα εστιατόρια σερβίροντας «θαυματουργό» ζεστό ζωμό. Ποιες ανάγκες εξυπηρετούσαν τα χωριστά δωμάτια...* Ανάκτηση από Μηχανή του Χρόνου: <https://www.mixanitouxronou.gr/ti-simainei-i-lexi-restoran-pos-xekinisan-na-leitourgoyn-ta-prota-estiatoria-servirontas-thaymatoyrgo-zesto-zomo-poi-es-anagkes-exypiretoysan-ta-chorista-domatia/>
- Μελέτης, Ρ. (2020, 11 12). *Οικονομία και εστίαση*. Ανάκτηση από In.gr: <https://www.in.gr/2020/11/12/apopsi/oikonomia-kai-estiasi/>
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.
- Νομοσκόπιο. (2021). *Άρθρο 41: Κέντρα διασκέδασης*. Ανάκτηση από Νομοσκόπιο: http://www.nomoskopio.gr/yd_8577_83_41.php?toc=0&printWindow&
- Ξηροτύρη, & Κουφίδου, Σ. (1997). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.
- Παπαλεξανδρή, Δ., & Μπουραντάς, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε., & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2019). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλκιάς, Γ., & Παναγιωτοπούλου, Λ. (2001). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπανικολάου, Θ. (2020, 5 11). *Εστίαση: αμηχανία και ανασφάλεια ή δράση με σχέδιο*. Ανάκτηση από Η Καθημερινή: <https://www.kathimerini.gr/economy/local/1077419/estiasi-amichania-kai-anasfaleia-i-drasi-me-schedio/>
- Πατέστης, Ι. (2009). *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Les Livres du Tourisme.
- Πατεστής, Ι. (2015). *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*. Μοσχάτο: Les Livres du Tourisme.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.