



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΥ

ΔΙΟΝΥΣΙΑ ΚΛΑΔΗ ΨΑΡΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΔΡ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ - 2022

Πρόλογος

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσουμε τον επιβλέπον καθηγητή της πτυχιακής μας εργασία, κ.Παναγιωτόπουλο Γιώργο για την καθοδήγηση και την συνεργασία μας καθ όλη την διάρκεια της φοίτησής μας στη σχολή.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος σπουδών, του τμήματος ΔΟΕΠΤΜ του πρώην ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ, με έδρα τον Πύργο, με τη μορφή πτυχιακής εργασίας. Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται πληροφορίες σχετικές με την τουριστική βιομηχανία. Το δεύτερο κεφάλαιο σχετίζεται με τη επιλογή – αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού. Το τρίτο κεφάλαιο έχει σχέση με την εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και στο τέταρτο κεφάλαιο ανήκει η μεθοδολογία έρευνας, όπου αναφέρονται πληροφορίες για την υλοποίηση της έρευνας (ποσοτική), καθώς και εμφανίζονται πίνακες και διαγράμματα μετά την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

Λέξεις Κλειδιά

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, τουρισμός, ανθρώπινο δυναμικό.

Abstract

The present work was carried out in the framework of the study program of the administration of economy and communication of tourist and cultural units department of the former TEI OF WESTERN GREECE, based in Pyrgos, in the form of a dissertation. The work is divided into four chapters. The first chapter provides information on the tourism industry. The second chapter deals with the selection - evaluation and staff development. The third chapter is related to the training and professional development of employees and the fourth chapter belongs to the research methodology, which provides information on the implementation of the research (quantitative), as well as tables and diagrams are displayed after processing the results.

Keywords

Human resources training, tourism, human resources.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	i
Περίληψη	ii
ΛέξειςΚλειδιά.....	ii
Abstract	iii
Keywords	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	6
1.1 Έννοια και ορισμός της τουριστικής βιομηχανίας	6
1.2 Χαρακτηριστικά της βιομηχανίας	6
1.2.1 Οργάνωση της τουριστικής βιομηχανίας	7
1.2.2 Το εργατικό δυναμικό	7
1.3 Μορφές τουριστικής βιομηχανίας	8
1.3.1 Η κρατική πολιτική στις εγκαταστάσεις και στα δάνεια.....	9
1.4 Παράγοντες της βιομηχανίας τουρισμού	9
1.5 Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα	11
1.5.1. Ιστορική εξέλιξη της τουριστικής δραστηριότητας από τον εσωτερικό τουρισμό σε όλη τη χώρα του 1900 στον παραλιακό της μεταπολεμικής περιόδου.	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΛΟΓΗ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	13
2.1 Εισαγωγή	13
2.2 Επιλογή προσωπικού	13
2.1.1 Αξιοπιστία	14
2.1.2 Εγκυρότητα	15
2.1.3 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15
2.1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	16
2.1.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΛΥΨΗΣ ΚΕΝΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ «ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»	18

2.1.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΛΥΨΗΣ ΚΕΝΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	19
2.2 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	22
3.1 Εξοικείωση των εργαζομένων	22
3.2 Η εκπαιδευτική διαδικασία	23
3.3 Τα 5 στάδια (ADDIE)	24
3.3.1 Ανάλυση αναγκών	24
3.3.2 Διοίκηση ταλέντων	25
3.3.3 Κίνητρο και περιβάλλον μάθησης εκπαιδευομένων	26
3.4 Εφαρμογή	26
3.4.1 Εκπαίδευση εν ώρα εργασίας	27
3.4.2 Άτυπη μάθηση	27
3.4.3 Εκπαίδευση μαθητείας	27
3.4.4 Προτυποποίηση συμπεριφοράς	28
3.4.5 Τεχνικές εξ αποστάσεως μάθησης	28
3.4.6 Εκπαίδευση με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών	29
3.4.7 Εικονική αίθουσα διδασκαλίας	30
3.5 Διοίκηση του νέου εργατικού δυναμικού.....	31
3.5.1 Εκπαίδευση για ομαδική εργασία	31
3.5.2 Δια βίου μάθηση.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
4.1 Δείγμα.....	33
4.2 Διαγράμματα - Πίνακες	33
Συμπεράσματα.....	55
Βιβλιογραφία	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

1.1 Έννοια και ορισμός της τουριστικής βιομηχανίας

Η τουριστική βιομηχανία αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη σύντομη μετακίνηση ατόμων σε τοποθεσίες μακριά από τον τόπο διαμονής τους. Είναι μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες του κόσμου και οι οικονομίες πολλών κρατών εξαρτώνται, σε μεγάλο βαθμό, από το τουριστικό τους εμπόριο.

Επίσης η τουριστική βιομηχανία περιλαμβάνει τη ξενοδοχειακή βιομηχανία, τη βιομηχανία μεταφορών και επιπλέον βιομηχανίες ή τομείς. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η τουριστική βιομηχανία συνδέεται με μετακινήσεις σε διαφορετικές τοποθεσίες, που βασίζονται όχι μόνο στον ελεύθερο χρόνο, αλλά και στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τον ορισμό, η τουριστική βιομηχανία δεν καλύπτει δραστηριότητες που σχετίζονται με ταξίδια όπου το άτομο σκοπεύει να παραμείνει για περισσότερο από ένα έτος. Για παράδειγμα, οι απόδημοι και οι μακροπρόθεσμοι διεθνείς φοιτητές δεν θεωρούνται τουρίστες (Revfine, 2021).

Όσα αναφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται και προσφέρονται στον τουρισμό, κάποια από αυτά στοχεύουν στην ικανοποίηση των επιθυμιών και αναγκών των πελατών, ενώ κάποια άλλα προσφέρουν υποστηρικτικό ρόλο. Λόγω αυτού είναι δύσκολο να προσδιορίσει κανείς τι είναι η τουριστική βιομηχανία. Εάν ο τουρισμός εξεταστεί με προσοχή, θα διαπιστωθεί ότι αποτελεί ένα πολύπλοκο κομμάτι δραστηριοτήτων, προϊόντων και παραγωγικών μονάδων που προσφέρει μια τουριστική εμπειρία σε άτομα ή ομάδες ατόμων τα οποία προσωρινά απομακρύνονται από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους και επισκέπτονται κάποιο τουριστικό προορισμό με στόχο την ικανοποίηση των επιθυμιών και αναγκών τους. Αυτό δεν σημαίνει ότι πάντα προσανατολίζονται σε ανάγκες και επιθυμίες ξεκούρασης, ψυχαγωγίας και διασκέδασης (Ζέρβος, 2015).

Ο τουρισμός σήμερα είναι μία βιομηχανία που παράγει προϊόντα μαζικής κατανάλωσης, που προσπαθούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη του εργαζόμενου για διασκέδαση στον ελεύθερο χρόνο του (Καρακουλέκα, 2013).

1.2 Χαρακτηριστικά της βιομηχανίας

Ο κλάδος του τουρισμού είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι των ταξιδιών. Για την οργάνωση εκδρομών περιλαμβάνονται εστιατόρια, λεωφορεία, σιδηρόδρομοι, ξενοδοχεία και αεροπορικές εταιρείες. Ένα από τα χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας είναι ο όγκος των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Ο τουρισμός παρουσιάζεται ως ελκυστικός σε άτομα που εργάζονται σε επιχειρήσεις, είτε μόνοι τους, είτε με την οικογένειά τους. Αποτελεί μια βιομηχανία που δεν εμφανίζεται να έχει κάποιες δυσκολίες ούτε και μεγάλη πολυπλοκότητα. Γι' αυτό και αρκετοί μικροεπιχειρηματίες παίρνουν την απόφαση να ασχοληθούν με τον συγκεκριμένο κλάδο. Παρόλο που το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων στον τουρισμό ανήκει στους μικρομεσαίους, το μεγαλύτερο μέρος των εισοδημάτων, της διαχείρισης και του ελέγχου της βιομηχανίας ανήκει στις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρίες.(Ζέρβος, 2015)

Ο τουρισμός και τα ταξίδια είναι δύο έννοιες που χαρακτηρίζουν έναν συγκεκριμένο τρόπο ζωής και μία συγκεκριμένη ανθρώπινη δραστηριότητα: ενεργό ψυχαγωγία, αναψυχή, εμπόριο, εξερεύνηση του κόσμου, θεραπεία και αθλητισμός. Τέτοιες δραστηριότητες συνοδεύονται πάντα από άτομα που μετακινούνται σε διαφορετικές περιοχές που δεν έχουν καμία σχέση με τον τόπο διαμονής τους (Π.Γ.Τ.Ε., 2021).

Η τουριστική βιομηχανία έχει επέμβει ακόμα και στο έδαφος που το μετέτρεψε σε εμπόρευμα και προκάλεσε φαινόμενα με χαρακτήρα οικονομικοκοινωνικό. Τα οικονομικά φαινόμενα τα βλέπουμε στην αύξηση της τιμής της γης, εκεί που εμφανίζονται τουριστικά ενδιαφέροντα. Έτσι το εμπόρευμα προσφέρει μεγαλύτερο εισόδημα όταν χρησιμοποιείται για τουριστικές εγκαταστάσεις(Καρακουλέκα, 2013).

1.2.1 Οργάνωση της τουριστικής βιομηχανίας

Στη δομή της τουριστικής βιομηχανίας υπάρχουν δύο συνιστώσες:

- οργανώσεις που παρέχουν κεφάλαια ή διευκολύνσεις για προσωρινή διαμονή, τρόφιμα, υπηρεσίες μεταφορών ·
- εταιρείες που οδηγούν τουριστικές δραστηριότητες, εκδρομές για τουρίστες.

Εκτός από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τους τουριστικούς πράκτορες, η βιομηχανία αυτή περιλαμβάνει επίσης φαρμακεία, ξενοδοχεία, νοσοκομεία, αυτοκινητοβιομηχανίες και εγκαταστάσεις τροφοδοσίας. Η ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών που προσφέρονται στους τουρίστες, εξαρτάται άμεσα από τη συνοχή του έργου τους (Π.Γ.Τ.Ε., 2021).

1.2.2 Το εργατικό δυναμικό

Το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού που απασχολείται με τον τουρισμό απορροφάτε από τα ξενοδοχεία. Το φαινόμενο αυτό είναι εποχιακό, δεν προσφέρει σιγουριά στον εργαζόμενο και δίνει μόνο προσωρινές λύσεις σε μικρό ποσοστό του προβλήματος της ανεργίας.

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις χωρίζονται σε 2 κατηγορίες στους μόνιμους και στους εποχιακούς, που εργάζονται μόνο κατά τις καλοκαιρινές περιόδους. Τα τουριστικά επαγγέλματα δεν είναι κατοχυρωμένα και οι επιχειρηματίες προτιμούν το ανειδίκευτο προσωπικό για καθαρά οικονομικούς λόγους.

Στα μεγάλα αστικά κέντρα, λόγω της ανάπτυξης της τουριστικής βιομηχανίας, παρατηρήθηκε η αύξηση μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων Α' κατηγορίας που χτίστηκαν χωρίς σχεδόν κανένα αρχιτεκτονικό ή πολεοδομικό περιορισμό. Έτσι προκάλεσαν τη γρήγορη ανάπτυξη της γύρω περιοχής και την αύξηση τιμών των οικοπέδων(Καρακουλέκα, 2013).

1.3 Μορφές τουριστικής βιομηχανίας

Η τουριστική βιομηχανία είναι ένα σύνολο διαφορετικών δομών, οι οποίες συνδέονται με τις ανάγκες των τουριστών. Περιλαμβάνει ένα ορισμένες υπηρεσίες για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Η διαδικασία παραγωγής και εξυπηρέτησης του τουρισμού περιλαμβάνει:

- μορφή
- άποψη
- ποικιλίες τουρισμού

Ένα ταξίδι στο εσωτερικό της χώρας προϋποθέτει, να μπορούν οι πολίτες της να ταξιδεύουν ελεύθερα μέσα σε αυτή. Ο διεθνής τουρισμός από την άλλη μεριά περιλαμβάνει την είσοδο σε άλλη χώρα και πάλι πληρώνοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

Η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας συμβάλλει στη μείωση της ηλικίας πρόσβασης σε μια καλά αποζημιωμένη συνταξιοδότηση, η οποία οδήγησε στην εμφάνιση μιας κατηγορίας τουριστών, που αναφέρονται ως «άνθρωποι της τρίτης ηλικίας».

Ανάλογα με την οικονομική σταθερότητα της περιοχής διακρίνεται ο ενεργητικός και ο παθητικός τουρισμός. Ο ενεργητικός τουρισμός περιλαμβάνει την εισαγωγή νομίσματος στη χώρα ενός παθητικός, συνδέεται με την εξαγωγή κεφαλαίων από την περιοχή.

Η τουριστική βιομηχανία εξαρτάται από τα συστήματα μεταφορών, κατασκευής, υπηρεσιών, εμπορικών επιχειρήσεων και εγκαταστάσεων διαμονής, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για την κάλυψη των αναγκών και των επιθυμιών του πελατειακού πληθυσμού ως προς τα αγαθά και τις υπηρεσίες.

Μια τέτοια τουριστική βιομηχανία είναι η ικανότητα των περιφερειών να λαμβάνει σημαντικά κέρδη(Π.Γ.Τ.Ε., 2021).

Η λειτουργία της τουριστικής βιομηχανίας πραγματοποιείται σε δύο μορφές: στις μεγάλες επιχειρήσεις και τους TOURS OPERATORS (τουριστικά πρακτορεία).Υπάρχουν 4 τύποι επιχειρήσεων:

1. Οι πολυεθνικές
2. Οι μεγάλες εθνικές τουριστικές επιχειρήσεις
3. Οι μικρές επιχειρήσεις
4. Μικρές οικογενειακού επιπέδου επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τα ελληνικά πρακτορεία, δεν είναι τίποτε άλλο από αντιπρόσωποι των μεγάλων πολυεθνικών πρακτορείων. Χαρακτηρίζονται όμως, από την διαίρεση σε πολλά μικρά πρακτορεία που αντιμετωπίζουν μεγάλο ανταγωνισμό και έλλειψη συνεργασίας.

Οι TOURS OPERATORS (τουριστικά πρακτορεία) είναι επιχειρήσεις με κεφάλαια, παρουσιάζονται στην Ευρώπη το 1960 και δημιουργούν μονοπώλια με τα οποία ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος του τουριστικού εμπορίου.

1.3.1 Η κρατική πολιτική στις εγκαταστάσεις και στα δάνεια.

Το κράτος ελέγχει τις κρατικές και δημόσιες επενδύσεις καθώς και έμμεσα τις ιδιωτικές επενδύσεις. Η πολιτική που αφορά τον τουριστικό κλάδο ακολουθεί την αρχή της

συγκέντρωσης της προσφοράς των τουριστικών υπηρεσιών. Οι δημόσιες κρατικές επενδύσεις προορίζονται για την κατασκευή τουριστικών εγκαταστάσεων, συνήθως στα ήδη αναπτυγμένα τουριστικά κέντρα. Από το 1960 γίνεται μια προσπάθεια προγραμματισμού για την εξάπλωση του τουρισμού σε όλη την χώρα με βασικό στόχο την περιφερειακή ανάπτυξη(Καρακουλέκα, 2013).

1.4 Παράγοντες της βιομηχανίας τουρισμού

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ανάπτυξη του παγκόσμιου πληθυσμού και την αστικοποίηση, που οδηγεί σε αύξηση της συγκέντρωσης σε ορισμένες περιοχές. Οι κάτοικοι μεγάλων πόλεων πρέπει να αλλάζουν τακτικά παραστάσεις για την αποκατάσταση της πνευματικής και σωματικής δύναμης. Υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον μεταξύ των λαών διαφορετικών χωρών που έχουν κοινή συγγένεια. Ο λόγος είναι η έλλειψη γλωσσικού φραγμού, η παρουσία ενός κοινού πολιτισμού και η ιστορία(Π.Γ.Τ.Ε., 2021).

Οι επιδράσεις κοινωνικού χαρακτήρα φαίνονται στην αλλαγή της απασχόλησης των κατοίκων διαφόρων περιοχών. Από την απασχόληση στην γεωργία, κτηνοτροφία και αλιεία πέρασαν στην απασχόληση με τον τουρισμό(Καρακουλέκα, 2013).

Οι αιτίες που συμβάλουν στην ανάπτυξη του τουριστικού φαινομένου είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αλλαγή περιβάλλοντος, η επιθυμία του να γνωρίσει διαφορετικούς τρόπους ζωής, καινούργιους ανθρώπους, την ιστορία και τις συνήθειες άλλων λαών, ενώ οι αντικειμενικές αιτίες είναι η αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος, η καλύτερευση των συγκοινωνιών, η καλύτερευση των αποδοχών και το δικαίωμα ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων, η απλοποίηση των τυπικών διαδικασιών για τους τουρίστες, διάφορες διευκολύνσεις στις πληρωμές, η αύξηση του πληθυσμού, η αύξηση του μέσου όρου ζωής και η αλλαγή νοοτροπίας(Καρακουλέκα, 2013).

Οι οικονομικοί παράγοντες συνδέονται με μια σταθερή ανοδική τάση στις υπηρεσίες που αφορούν την παραγωγή αγαθών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της κατανάλωσης διαφόρων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου και του τουρισμού. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την αύξηση του εισοδήματος του πληθυσμού καθώς και την επιτάχυνση της εισαγωγής της επιστημονικής και τεχνολογικής προόδου στον τουριστικό κλάδο(Π.Γ.Τ.Ε., 2021).

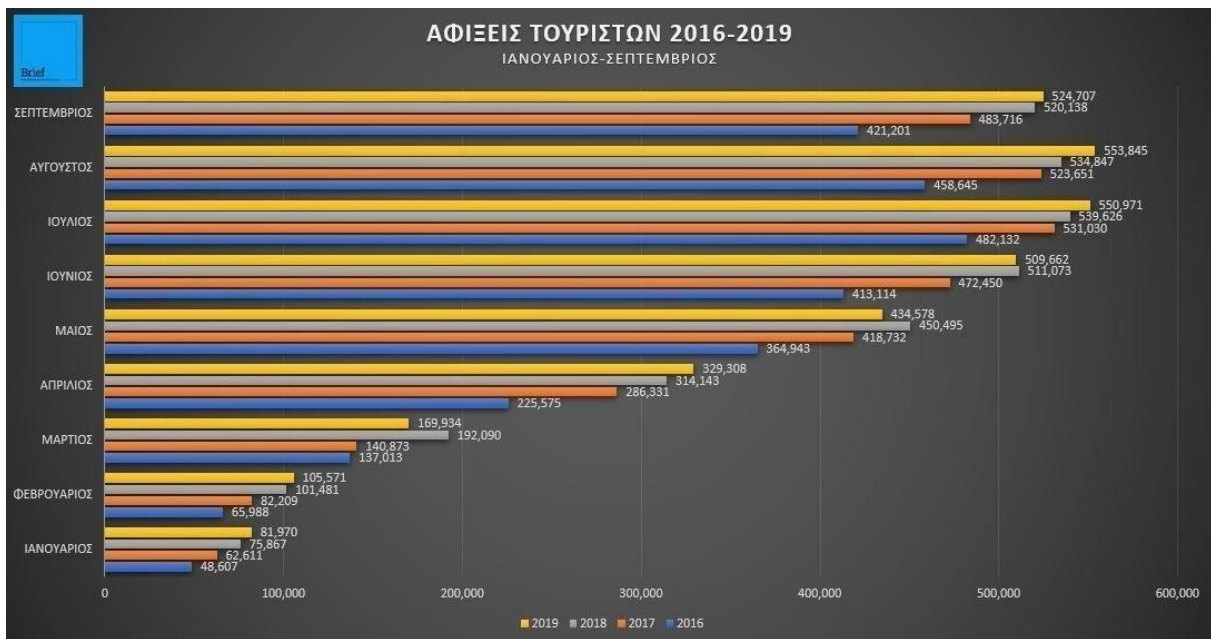
Η ανάπτυξη της υλικής και τεχνικής βάσης του ξένου τουρισμού καθώς και η εμφάνιση νέων μορφών εξυπηρέτησης και υποδοχής τουριστών δημιουργούν και νέους χώρους στον τομέα της αναψυχής.

Η ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού επηρεάζει την αύξηση της διάρκειας των διακοπών. Αυτό δίνει στους ταξιδιώτες την ευκαιρία να κάνουν δύο ταξίδια το χρόνο: το χειμώνα και το καλοκαίρι(Π.Γ.Τ.Ε., 2021).

Η ανθεκτικότητα της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας στην χρηματοοικονομική ύφεση -που κάνει την εμφάνισή της το 2008- γίνεται αντιληπτή και το 2013 όπου, μεταξύ άλλων, σημειώνεται, σύμφωνα με έρευνα συνόρων της Τραπεζής Ελλάδος, 15,5% αύξηση στις διεθνείς αφίξεις, και 13,5% αύξηση στις διανυκτερεύσεις μη-κατοίκων σε ξενοδοχεία και παντός είδους καταλύματα, όπως αποδεικνύουν τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ. Επιπλέον, τα έσοδα από τον εξωτερικό τουρισμό σημειώνουν άνοδο της τάξεως του 16,4%. Η αναπτυξιακή πορεία του τουριστικού τομέα συνεχίζεται εν έτη 2014, ενισχύοντας αισθητά την ελληνική οικονομία, και συνεπικουρώντας στην αύξηση του ΑΕΠ της χώρας κατά 0,7%, και της απασχόλησης κατά 0,55%(Γουδά, 2017).

1.5 Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα

Η Ελλάδα αποτελεί κορυφαίο τουριστικό προορισμό παγκοσμίως, κάτι που την κατατάσσει ανάμεσα στους 10 πρώτους τουριστικούς προορισμούς. Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες ο ελληνικός τουρισμός αποτέλεσε πεδίο μελέτης τόσο για τις κρατικές υπηρεσίες όσο και για τους ερευνητές. Η Ελληνική τουριστική ανάπτυξη και οι πολιτικές που ακολουθήθηκαν από τις τοπικές ηγεσίες και το κεντρικό κράτος, δημιούργησαν την ανάγκη για διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν στην υφιστάμενη κατάσταση, καθώς και στην κατανόηση της αναγκαιότητας για λήψη δράσεων ώστε να βελτιωθεί το εθνικό τουριστικό προϊόν(Ζέρβος, 2015).



Εικόνα 1.1: Αφίξεις τουριστών 2016-19 (Συντακτική Ομάδα Κυριακής - Brief, 2019)

Η Ελλάδα αρχίζει να δέχεται αρκετούς τουρίστες από το 1950, όμως δεν είναι μια καινούργια χώρα για τον τουρισμό. Προσφέρει εκτός από τον ήλιο και την θάλασσα, τον πολιτισμό και την ιστορία της. Η Ρόδος και η Κέρκυρα, που είναι εξοπλισμένες από την Ιταλική κατοχή, δέχτηκαν τα πρώτα κύματα και στη συνέχεια ακολούθησαν και άλλες περιοχές της χώρας που παρουσίαζαν ιστορικό ενδιαφέρον.

Η Ελλάδα προσφέρει πλούσιο παραλιακό τουρισμό και είναι σημαντικό ότι ακόμα και σήμερα υπάρχουν περιοχές που δεν έχουν ανακαλυφθεί από αρκετούς τουρίστες, όπως η Δυτική Πελοπόννησος, η Νότια Κρήτη και τα νησιά κοντά στην Τουρκία.

1.5.1. Ιστορική εξέλιξη της τουριστικής δραστηριότητας από τον εσωτερικό τουρισμό σε όλη τη χώρα του 1900 στον παραλιακό της μεταπολεμικής περιόδου.

Από τα αρχαία χρόνια υπάρχει ο ομαδικός τουρισμός στην Ελλάδα με αφορμή τις γιορτές και τα προσκυνήματα. Οι πρώτες οργανωμένες εκδρομές αρχίζουν το 1900 όμως οι δύο πόλεμοι έκαναν αυτές τις διοργανώσεις να εξαλειφθούν. Το 1950 η Ελλάδα τελείως εξαντλημένη από τους πολέμους βρίσκεται χωρίς πρόγραμμα. Ο τουρισμός δίνει γρήγορες λύσεις στο οικονομικό πρόβλημα της χώρας καθώς διαθέτει τις κατάλληλες προϋποθέσεις όπως το καλό κλίμα, τις φυσικές ομορφιές, την τέχνη και την ιστορία.

Από το 1950 με την βοήθεια του κράτους αρχίζει η τουριστική ανάπτυξη, κατασκευάζονται δρόμοι, καλυτερεύουν οι επικοινωνίες και αρχίζουν οι δανειοδοτήσεις για την κατασκευή ξενοδοχείων, κάμπινγκ, σχολές τουριστικών επαγγελματιών καθώς και διοργανώσεις κρουαζιέρων στα νησιά, φεστιβάλ και παραγωγή έργων Λαϊκής Τέχνης.

Από το 1953 αρχίζει μια συνεχής αύξηση του τουριστικού ρεύματος προς την Ελλάδα που σταθεροποιείται από το 1965 και μετά. Το 1963 αναπτύσσεται και ο εσωτερικός τουρισμός που βοηθά την ανάπτυξη.

Ο εξωτερικός τουρισμός εξαρτάται από την νοοτροπία και τις συνήθειες των τουριστών. Κάθε περιοχή προσπαθεί να προσαρμοσθεί στην ζήτηση, ώστε να προσφέρει τις κατάλληλες συνθήκες στους τουρίστες.

Η ανάπτυξη του παραλιακού τουρισμού αρχίζει σιγά σιγά και αναπτύσσεται με αποτέλεσμα η χώρα να αξιοποιεί με κατάλληλες εγκαταστάσεις τις παραλίες της τις οποίες εκμεταλλεύονται (Καρακουλέκα, 2013)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΛΟΓΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Η λειτουργία της πρόσληψης περιλαμβάνει τη διαδικασία εξεύρεσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού μιας επιχείρησης, καθώς και την εγκατάσταση των προσληφθέντων σε αυτήν. Ο άμεσα υπεύθυνος για αυτή την επιλογή είναι ο υπεύθυνος προσωπικού (human resource manager ή HRM) της επιχείρησης. Αυτός θα καθορίσει τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων εργαζομένων καθώς και θα κρίνει ποιος από αυτούς διαθέτει τα ανάλογα προσόντα για την κατάληψη της προσφερόμενης θέσης. Ο υπεύθυνος προσωπικού λειτουργεί βέβαια μετά από έγκριση της διεύθυνσης και ύστερα από αίτηση του προϊσταμένου του τμήματος, που εισηγείται την πρόσληψη. Για παράδειγμα ο προϊστάμενος της κουζίνας (Chef) αιτείται επιπλέον άτομα για τη στελέχωση της κουζίνας. Αυτός απευθύνεται στον υπεύθυνο για το προσωπικό και ο τελευταίος ύστερα από έγκριση της διεύθυνσης προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την ανεύρεση και πρόσληψη του εργαζομένου.

Πρέπει να τονιστεί βέβαια ότι όταν πρόκειται για ανειδίκευτο προσωπικό, η ευθύνη της πρόσληψης και της τοποθέτησης ανήκει επί το πλείστον στον υπεύθυνο προσωπικού. Αντίθετα στις περιπτώσεις πρόσληψης ειδικευμένων εργαζομένων, η επιλογή και ο προσανατολισμός

(orientation) του κατάλληλου υποψηφίου είναι αρμοδιότητα τόσο του υπεύθυνου προσωπικού, όσο και του εκάστοτε προϊσταμένου του τμήματος, που έχει αιτηθεί την πρόσληψη.

2.2 Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Πρώτον, η απόδοση του υπαλλήλου εξαρτάται πάντα από τους υφισταμένους τους. Οι εργαζόμενοι με τις κατάλληλες ικανότητες και χαρακτηριστικά κάνουν καλύτερη δουλειά τόσο για τους υφιστάμενους όσο και για την εταιρεία συνολικά. Οι εργαζόμενοι που δεν διαθέτουν αυτές τις δεξιότητες ή δημιουργούν συχνά προβλήματα, δεν θα έχουν καλή απόδοση, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η απόδοση των εργαζομένων και η απόδοση της εταιρείας.

Δεύτερον, σκοπός είναι ο αποκλεισμός των ανεπιθύμητων υποψηφίων, Σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις, σχεδόν το 25% των εργαζομένων δηλώνουν ότι γνωρίζουν, από προσωπική εμπειρία, ότι κάποιος συνάδελφός τους έχουν κάνει χρήση ναρκωτικών ουσιών (Bennett & Robinson, 2000). Η κατάλληλη στιγμή να απορρίψετε τους ακατάλληλους υποψηφίους είναι προτού αυτοί διαβούν το κατώφλι της επιχείρησης.

Τρίτον, ο έλεγχος των υποψηφίων είναι σημαντικός διότι θα εξοικονομήσει χρήματα. Το κόστος της πρόσληψης και κατάρτισης ακόμη και ενός απλού υπαλλήλου γραφείου μπορεί να υπερβεί τα 5.000 δολάρια σε αμοιβαίο και χρόνο επίβλεψης. Το συνολικό κόστος από την εκπαίδευση ενός μάνατζερ είναι πολλές φορές δεκαπλάσιο εάν συνυπολογιστούν οι δαπάνες προσέγκυσης.

Επίσης η επιλογή είναι σημαντική λόγω των πιθανών νομικών συνεπειών της ακατάλληλης πρόσληψης. Κατ' αρχάς η νομοθεσία για τις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση απαιτεί από τους εργοδότες να αποφεύγουν τις διακρίσεις.

Επιπλέον, τα δικαστήρια θεωρούν υπεύθυνους τους εργοδότες όταν εργαζόμενοι με βεβαρυσμένο ποινικό μητρώο ή άλλα προβλήματα εκμεταλλεύονται την πρόσβασή τους σε σπίτια πελατών ή παρόμοιο ευκαιρίας για να διαπράξουν κάποιο αδίκημα. Η πρόσληψη ατόμων με τέτοιο ιστορικό, εάν ο εργοδότης δεν διαθέτει κατάλληλες δικλείδες ασφαλείας ονομάζεται αμελής πρόσληψη. Π.χ. η Walmart έχει γίνει στόχος αγωγής διότι, σύμφωνα με τους ενάγοντες εργαζόμενους της που είχαν καταδικαστεί στο παρελθόν για ποινικά αδικήματα είχαν ασελήσει σε νεαρούς πελάτες. Μετά από αυτή την υπόθεση, η Walmart καθιέρωσε ένα πρόγραμμα ελέγχου του ποινικού μητρώου των εργαζομένων της. Οι εργοδότες «οφείλουν να καταβάλλουν συστηματική προσπάθεια προκειμένου να αντλούν όλες τις σχετικές πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο, να επαληθεύουν τα έγγραφα που προσκομίζει, να αναζητούν έγγραφα που δεν έχει υποβάλει, να διερευνούν τα κενά διαστήματα στην προϋπηρεσία των υπαλλήλων τους και να καταγράφουν συστηματικά όλες τις προσπάθειες των εργαζομένων να αποκτήσουν πληροφορίες.» (Hansen, 2006).

Ο κύριος σκοπός της επιλογής εργαζομένων είναι να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Το συνταίριασμα (σύζευξη) εργαζομένου-θέσης εργασίας σημαίνει ότι συνάδουν (1) οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση με (2) τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου.

2.1.1 Αξιοπιστία

Ο αποτελεσματικός έλεγχος των υποψηφίων είναι κατά συνέπεια σημαντικός και αποτελεί σε μεγάλο βαθμό συνάρτηση δύο βασικών αρχών: της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας. Η αξιοπιστία σχετίζεται με τη συνέπεια των τεστ που χρησιμοποιεί ο εργοδότης. Πρόκειται «για τη συνέπεια της βαθμολογίας που λαμβάνει το ίδιο πρόσωπο όταν επανεξετάζεται βάσει των ίδιων ακριβώς ή εφάμιλλων τεστ» (Anastasi, 1968). Η αξιοπιστία των τεστ έχει κεφαλαιώδη σημασία: εάν κάποιος εργαζόμενος πάρει βαθμό 90 σε ένα τεστ νοημοσύνης τη Δευτέρα και 130 στο ίδιο τεστ την Τρίτη, αυτό πιθανότατα σημαίνει ότι δεν θα πρέπει να εμπιστευτείτε το συγκεκριμένο τεστ.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να αξιολογήσετε τη συνέπεια ή αξιοπιστία ενός τεστ. Μπορείτε π.χ. να ζητήσετε από τους ίδιους ανθρώπους να δώσουν το ίδιο τεστ σε διαφορετικό χρόνο και να συγκρίνετε τις βαθμολογίες η μέθοδος αυτή ονομάζεται εκτίμηση μέσω επανεξέτασης. Ή θα μπορούσατε να καλέσετε τους εργαζομένους να δώσουν κάποιο τεστ και αργότερα να εξεταστούν σε ένα παρεμφερές τεστ- αυτή η μέθοδος ονομάζεται εκτίμηση μέσω παρεμφερούς αξιολόγησης. Η Δοκιμασία Σχολικών Ικανοτήτων (Scholastic Aptitude Test) που χρησιμοποιείται στις ΗΠΑ για την εισαγωγή των αποφοίτων λυκείου στο πανεπιστήμιο είναι παράδειγμα αυτής της μεθόδου. Η εσωτερική συνέπεια ενός τεστ αποτελεί ένα άλλο μέτρο της αξιοπιστίας του. Π.χ. αν υποθέσουμε ότι ένα τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις, που μετρούν πόσο ενδιαφέρει τον εξεταζόμενο η εργασία εκτός γραφείου. Μετά τη διεξαγωγή του τεστ αναλύεται στατιστικά ο βαθμός συνέπειας των απαντήσεων που έδωσε ο εξεταζόμενος. Με τον τρόπο αυτό μπορείτε να έχετε ένα μέτρο όσον αφορά την εσωτερική συνέπεια του τεστ- οι ειδικοί ονομάζουν αυτή τη μέθοδο εκτίμηση μέσω εσωτερικής σύγκρισης. Η εσωτερική συνέπεια είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους πολλά τεστ αποτελούνται από φαινομενικά επαναλαμβανόμενες ερωτήσεις (Dessler, 2015).

2.1.2 Εγκυρότητα

Κάθε τεστ αποτελεί δείγμα ως προς τη συμπεριφορά του εξεταζόμενου, ορισμένα τεστ όμως αποτυπώνουν πιο αποτελεσματικά τη συμπεριφορά που αποτελεί το αντικείμενο της εκάστοτε εξέτασης Ένα τεστ δακτυλογράφησης π.χ. είναι προφανές ότι μπορεί να αξιολογήσει την επάρκεια του εξεταζόμενου σε συγκεκριμένο εργασιακό καθήκον - τη δακτυλογράφηση. Στο άλλο άκρο, μπορεί να μην υπάρχει καμία προφανής σχέση ανάμεσα στο τεστ και την αξιολογούμενη συμπεριφορά. Η εγκυρότητα ενός τεστ σχετίζεται με το κατά πόσον το εκάστοτε τεστ μετρά αυτό που υποτίθεται ότι μετρά. Για να το διατυπώσουμε αλλιώς, «η εγκυρότητα αναφέρεται στην αξιοπιστία που θεωρείται ότι έχουν οι ερμηνείες της βαθμολογίας των τεστ». Σε ότι αφορά τα τεστ επιλογής προσωπικού, ο όρος εγκυρότητα συχνά αναφέρεται στα στοιχεία εκείνα που τεκμηριώνουν ότι το συγκεκριμένο τεστ είναι κατάλληλο για την αντίστοιχη θέση εργασίας με άλλα λόγια, ότι η απόδοση του εξεταζόμενου στο τεστ μπορεί να αποτελέσει έναν έγκυρο παράγοντα πρόγνωσης της εργασιακής απόδοσης του υποψηφίου εάν αυτός προσληφθεί. Τα τεστ επιλογής οφείλουν να είναι έγκυρα διότι, χωρίς τεκμηρίωση της εγκυρότητάς τους, δεν έχει κανένα νόημα η χρήση τους (Dessler, 2015).

Στα τεστ επιλογής προσωπικού υπάρχουν δύο βασικά είδη εγκυρότητας η εγκυρότητα των κριτηρίων και η εγκυρότητα του περιεχομένου. Η εγκυρότητα των κριτηρίων εξαρτάται από το

κατά πόσον μπορεί να αποδειχθεί ότι όσοι πετυχαίνουν στο συγκεκριμένο τεστ θα πετύχουν και στη δουλειά τους αλλά και, αντιστρόφως, ότι όσοι αποτυγχάνουν στη δοκιμασία δεν ήταν κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση. Στην ψυχολογία, ο όρος παράγοντας πρόγνωσης αναφέρεται στο μέτρο (στην περίπτωσή με το μέτρο αυτό είναι η βαθμολογία στο τεστ) που επιχειρείται να συσχετιστεί με κάποιο κριτήριο όπως η εργασιακή απόδοση. Ο όρος εγκυρότητα των κριτηρίων προέρχεται από αυτή την ορολογία.

Για να τεκμηριώσει ο εργοδότης την εγκυρότητα του περιεχομένου ενός τεστ θα πρέπει να μπορεί να αποδείξει ότι το τεστ αυτό εκπροσωπεί επαρκές δείγμα των καθηκόντων που συνοδεύουν τη θέση εργασίας. Π.χ., εφόσον η δοκιμασία ενός τεστ δακτυλογράφησης είναι αντιπροσωπευτική της δουλειάς που θα κάνει ο δακτυλογράφος, τότε το τεστ αυτό κατά πάσα πιθανότητα διαθέτει εγκυρότητα περιεχομένου. Η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής αποδεικνύεται εφόσον (Α) η διαδικασία επιλογής μπορεί να μετρήσει κάποια κατασκευή (π.χ. κάποιο χαρακτηριστικό ή γνώρισμα του ανθρώπου όπως η τιμότητα) και (Β) η συγκεκριμένη κατασκευή είναι σημαντική για την επιτυχή εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων (Dessler, 2015).

2.1.3 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο υπεύθυνος προσωπικού της ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους ορισμένες προϋποθέσεις, πριν προβεί στην πρόσληψη προσωπικού:

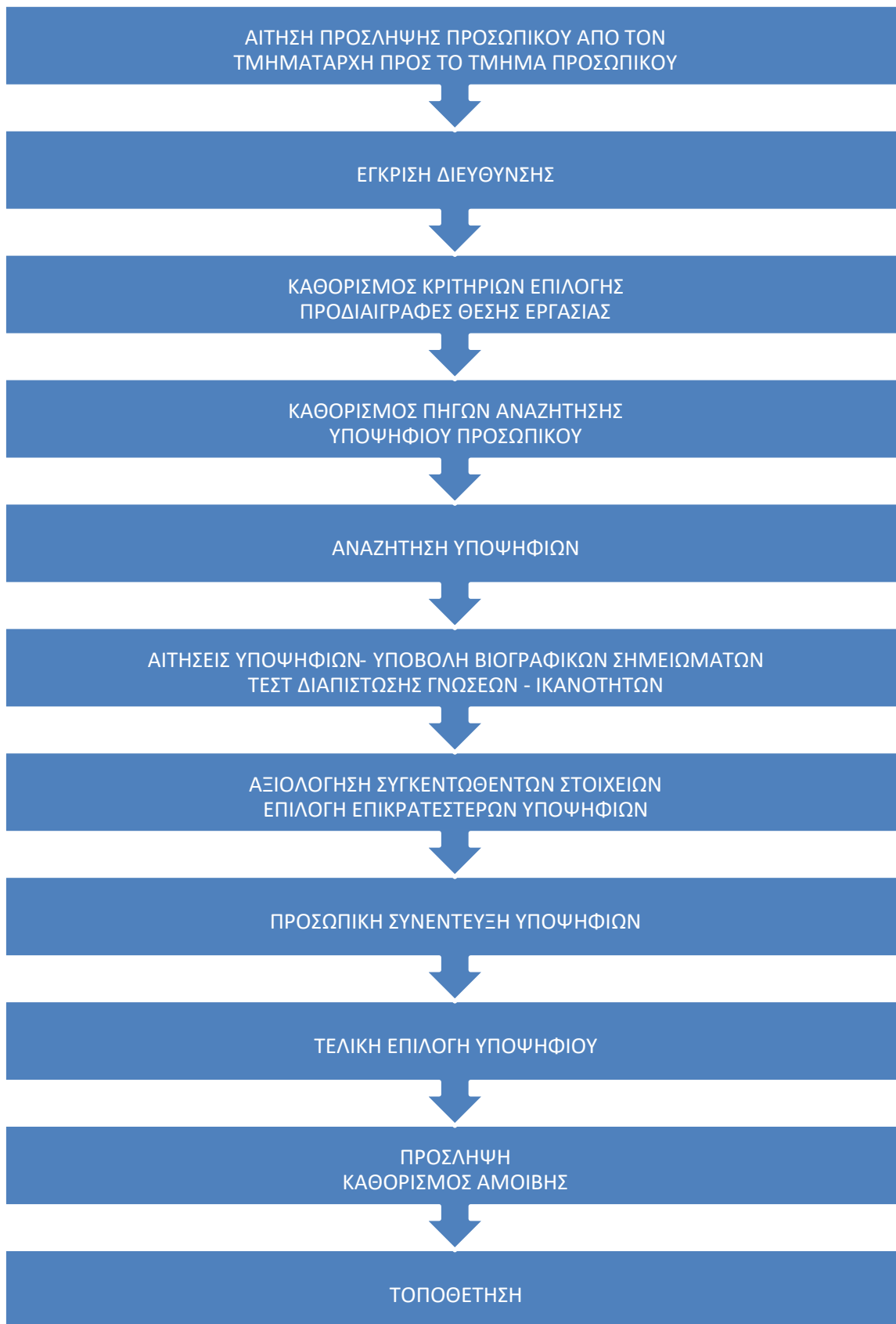
- Πρέπει να γνωρίζει τον ακριβή αριθμό καθώς και τύπο εργαζομένων, που επιθυμεί να προσλάβει, προκειμένου να μπορεί να καθορίσει τα κριτήρια επιλογής και τις πηγές αναζήτησής του.
- Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το ήδη υπάρχον προσωπικό και τις δυνατότητες προαγωγής του.
- Θα πρέπει να κρίνει όχι μόνο με βάση τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης αλλά και με γνώμονα τις μελλοντικές επιδιώξεις της. Πάνω από όλα προέχει η επίτευξη των διαχρονικών στόχων της επιχείρησης και επιδίωξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος για αυτήν.

2.1.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε αυτό το σημείο θα ήταν καλό να αναφέρουμε τη διαδικασία που ακολουθείται μέχρι να προβεί ο υπεύθυνος προσωπικού στην πρόσληψη ενός εργαζομένου.

- Αρχικά έχουμε την αίτηση πρόσληψης προσωπικού, από τον εκάστοτε τμηματάρχη, ο οποίος κρίνει ότι αυτό είναι απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

- Η αίτηση αυτή μεταβιβάζεται στον υπεύθυνο προσωπικού, ο οποίος με τη σειρά τους τη θέτει στη διάθεση της διεύθυνσης, προκειμένου να πάρει την ανάλογη έγκριση.
- Στη συνέχεια και αφού εξασφαλίσει την έγκριση της διεύθυνσης της επιχείρησης, ο υπεύθυνος προσωπικού θέτει τα κριτήρια επιλογής των υποψηφίων.
- Έπειτα στρέφεται προς τις ανάλογες πηγές αναζήτησης προσωπικού.
- Αφού τελειώσει το προπαρασκευαστικό στάδιο της διαδικασίας, ο υπεύθυνος προσωπικού δέχεται αιτήσεις πρόσληψης, οι οποίες τις περισσότερες φορές συνοδεύονται και από υποβολή βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, μετά ή κατά τη διάρκεια υποβολής των αιτήσεων πρόσληψης, μπορεί να πραγματοποιηθούν κάποια τεστ διαπίστωσης γνώσεων και ικανοτήτων των υποψηφίων.
- Στη συνέχεια επιλέγονται οι καλύτερες για την επιχείρηση αιτήσεις και καλούνται οι υποψήφιοι για προσωπική συνέντευξη. Η συνέντευξη γίνεται κυρίως από τον υπεύθυνο προσωπικού αλλά και από τον προϊστάμενο του τμήματος που αιτήθηκε ,πρόσληψη.
- Ακολούθως γίνεται αξιολόγηση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί από το τμήμα προσωπικού.
- Τέλος, έχουμε την επιλογή και πρόσληψη του επικρατέστερου υποψηφίου, με βάση τις απαιτήσεις της επιχείρησης και την τοποθέτηση του στο ανάλογο πόστο.



Σχήμα 2.1:

Κάθε ξενοδοχειακή - επισιτιστική επιχείρηση, πριν ξεκινήσει τη διαδικασία αναζήτησης του κατάλληλου προσωπικού, πρέπει να καθορίσει την πολιτική που θα επιθυμεί να ακολουθήσει, Κατά αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζει τα εξής διλήμματα:

- Κάλυψη κενών θέσεων εργασίας με προσωπικό μέσα από την επιχείρηση ή από εξωτερικές αγορές εργασίας
- Οικονομική ωφέλεια για την επιχείρηση ή κοινωνική ευθύνης

Το πρώτο δίλημμα που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι αν θα στραφεί στην εξωτερική αγορά για αναζήτηση προσωπικού ή θα μεταφέρει προσωπικό από το ήδη υπάρχον σε αυτήν. Για παράδειγμα μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι σε δίλημμα αν θα προσλάβει έναν διευθυντή reception (Front office manager) ή θα προαγάγει κάποιον από τους ήδη εργαζόμενους στην υποδοχή της επιχείρησης, σε αυτή τη θέση.

2.1.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΛΥΨΗΣ ΚΕΝΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ «ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

Η κάλυψη κενών θέσεων της επιχείρησης με προσωπικό «εντός της επιχείρησης» παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

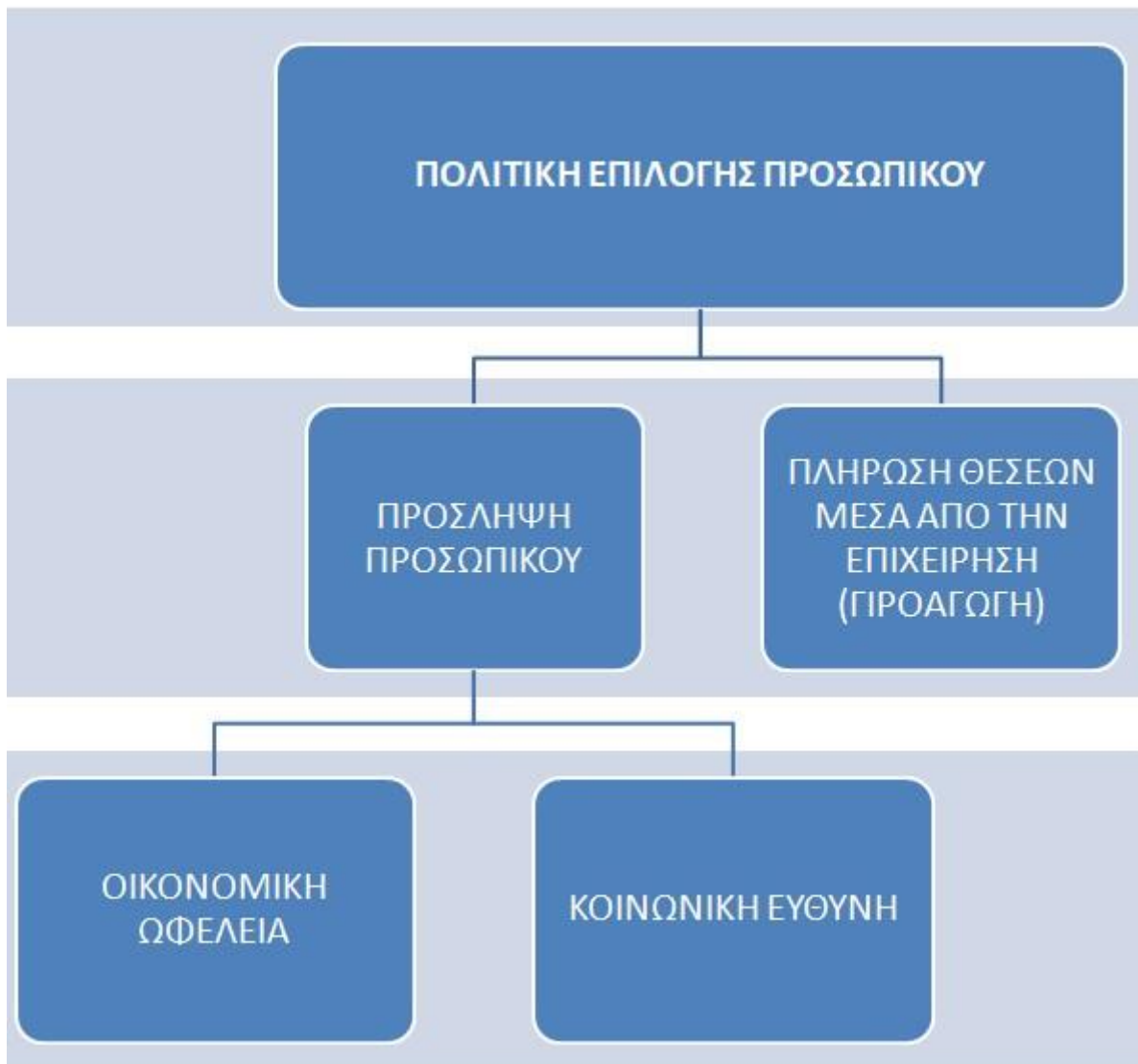
1. Η πιθανότητα προαγωγής λειτουργεί σαν κίνητρο για το προσωπικό, με αποτέλεσμα κάθε εργαζόμενος να προσπαθεί να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα, προκειμένου να ελπίζει σε μια βελτίωση της θέσης του.
2. Οι εργαζόμενοι τρέφουν μεγαλύτερη εκτίμηση για την επιχείρηση, ευειδή αυτή δεν τους αγνοεί και επιδιώκει να καλύψει της ανάγκες της από το εσωτερικό της. Τις περισσότερες φορές νιώθουν δικαιωμένοι για τις προσπάθειες που καταβάλουν για την επιχείρηση.
3. Η διοίκηση έχει μεγαλύτερη δυνατότητα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις επιδεξιότητες του προσωπικού, που εργάζεται ήδη στην επιχείρηση, παρά εκείνων των υποψήφιων εργαζομένων, που προέρχονται εκτός αυτής. Πολλές φορές μια συνέντευξη με τον υποψήφιο εργαζόμενο δεν είναι αρκετή, προκειμένου να καταλάβει ο υπεύθυνος προσωπικού αν πρόκειται για την κατάλληλη επιλογή για την επιχείρηση. Αντίθετα γνωρίζει αρκετά καλά τις δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά των ήδη εργαζομένων σε αυτήν, αφού πρόκειται για ήδη δοκιμασμένο προσωπικό.
4. Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν γνώση της κατάστασης και της λειτουργίας της, με αποτέλεσμα πολλές φορές να μπορούν να προσαρμοστούν γρηγορότερα και με μεγαλύτερη επιτυχία στην νέα θέση εργασίας τους.

2.1.6 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΛΥΨΗΣ ΚΕΝΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης με άτομα από το εξωτερικό της περιβάλλον παρουσιάζει και αυτή αρκετά πλεονεκτήματα. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

1. Πολλές επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους δεν διαθέτουν τις απαραίτητες διαδικασίες εκπαίδευσης, προκειμένου να τοποθετήσουν προσωπικό από το ήδη υπάρχον, σε ανώτερες θέσεις. Κατά αυτόν τον τρόπο καταφεύγουν σε ήδη καταρτισμένο προσωπικό, από την εξωτερική αγορά εργασίας. Ορισμένες φορές μάλιστα, το ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης δεν διαθέτει τα ανάλογα προσόντα για τη θέση εργασίας που προσφέρεται.
2. Η προαγωγή ενός μέρους του προσωπικού μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια στους υπόλοιπους εργαζομένους, με αποτέλεσμα την εσκεμμένη μείωση της παραγωγικότητάς τους.
3. Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για διοικητικές θέσεις, ο υπάλληλος που προήχθη, πολλές φορές αντιμετωπίζει πρόβλημα επιβολής στους συναδέλφους του, που μέχρι πρότινος βρίσκονταν στο ίδιο επίπεδο.
4. Η είσοδος νέου προσωπικού στην επιχείρηση, συνήθως ακολουθείται και από είσοδο νέων ιδεών. Ένας νέος εργαζόμενος στην επιχείρηση νιώθει μεγαλύτερη ανάγκη να αποδείξει τις ικανότητάς του. Επίσης ανάλογα με την εμπειρία του, την εκπαίδευση του και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, είναι φορέας νέων ιδεών και αντιλήψεων για την επιχείρηση, που ίσως συμβάλουν στη βελτίωση και την καλύτερη πραγμάτωση των στόχων της.

Κατά αυτόν τον τρόπο βλέπουμε να επιλέγουν προσωπικό, όχι μόνο με κριτήριο το μέγιστο όφελος για αυτές, αλλά και με γνώμονα την κοινωνική ευημερία. Πολλές επιχειρήσεις για παράδειγμα προτιμούν άτομα ειδικών κατηγοριών (άτομα με ειδικές ανάγκες, χαμηλού οικονομικού εισοδήματος, μακροχρόνια άνεργους, πολύτεκνους κ.ο.κ.) προκειμένου να συμβάλουν με τον τρόπο τους στη βελτίωση του κοινωνικού συνόλου. Αυτό βέβαια ορισμένες φορές έρχεται σε αντίθεση με τους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης, αφού μπορεί να εγκαταλείπει πιο κερδοφόρες επιλογές προσωπικού, για χάριν της κοινωνικής ευημερίας.



Σχήμα 2.2:

2.2 Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάπτυξη του ανθρώπου (Human development) μέχρι τα μέσα του 20ου αιώνα συνδεόταν πρωτίστως με την οικονομική ανάπτυξη, η οποία θεωρούταν όχι μόνο κυρίαρχους στόχους των πολιτικών αλλά και δείκτης της εθνικής προόδου. Τις δεκαετίες του 1970 και 1980, ωστόσο, η οικονομική ανάπτυξη δεν αποτελεί, πλέον, αυτοσκοπό αλλά μεγαλύτερη έμφαση αρχίζει και δίνεται στην απασχόληση και στις βασικές δεξιότητες που φέρουν οι άνθρωποι προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή βελτίωση. Η έρευνα και η καινοτομία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο (Obanya, 2002). Η ανάπτυξη συνιστά, πλέον, μια διαδικασία οικονομικού και κοινωνικού μετασχηματισμού, διεύρυνσης των ανθρώπινων επιλογών και αφορά στη δυνατότητά τους να μπορούν να επηρεάζουν τις διαδικασίες, οι οποίες διαμορφώνουν τις ζωές τους, να διαβάζουν, να αναλύουν και να επιλύουν τα προβλήματα (Escrigas, 2008). Όλο και περισσότερο μεγάλη αξία δίνεται στις ανθρώπινες ικανότητες, και δεξιότητες στην ενεργό

συμμετοχή των πολιτών σε θέματα που τους αφορούν, στις επιλογές και στις ευκαιρίες, οι οποίες θα τους δοθούν, ώστε να ζήσουν ελεύθερα τη ζωή την οποία επιθυμούν. Οι ευκαιρίες καθορίζουν τη δράση του ανθρώπου τόσο ατομικά όσο και συλλογικά και διαμορφώνονται από τις επιλογές, τις ικανότητες τους κοινωνικούς και γνωστικούς περιορισμούς και κανόνες, το αξιακό σύστημα, την ενδυνάμωση και τους μηχανισμούς τους οποίες αναπτύσσει, προκειμένου να επιλύσει δίκαια τις όποιες συγκρούσεις προκύπτουν. Οι βασικές διαστάσεις της ανθρώπινης ανάπτυξης διαχωρίζονται σε αυτές που άμεσα αυξάνουν και βελτιώνουν τις ανθρώπινες ικανότητες και σε εκείνα, που δημιουργούν συνθήκες για 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 στη συμμετοχή στην πολιτική και κοινοτική ζωή, στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, στην ασφάλεια, στα ανθρώπινα δικαιώματα και στην ισότητα των δύο φύλων.

Η έννοια της ασφάλειας τονίζει αφενός μεν την ανάγκη για κατανόηση των πραγματικών απειλών, κινδύνων και κρίσεων, οι οποίες απειλούν την εξέλιξη, αφετέρου δε την ανάγκη για ανάπτυξη στρατηγικών πρόληψης και διαχείρισης Έμφαση, επίσης, δίνεται στην προάσπιση και προώθηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, καθώς η φωνή, η αυτονομία, η ατομική και συλλογική δράση, η ελευθερία και η συμμετοχή στον δημόσιο διάλογο θεωρούνται παράγοντες οι οποίοι συνδράμουν στην ευημερία. Στις περισσότερες κοινωνίες τα ταξιακά συστήματα και οι κανόνες συνήθως σχηματίζονται και διαμορφώνονται από τις κυρίαρχες πολιτισμικές και εθνικές ομάδες, με αποτέλεσμα οι ευάλωτες ομάδες να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση και να περιθωριοποιούνται (Ανδρεαδάκης, Καρανικολά, & Παναγιωτόπουλος, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Εξοικείωση των εργαζομένων

Μετά τη διεξοδική εξέταση και την επιλογή νέων εργαζομένων, η επόμενη δουλειά της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι να φροντίσει για την εξοικείωσή τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον και την εκπαίδευσή τους. Η εξοικείωση των εργαζομένων (γνωστή και ως «επιτυχής ενσωμάτωση» ή «on-boarding») περιλαμβάνει πολύ περισσότερα στοιχεία από ότι νομίζουν οι πιο πολλοί (Derven, 2008). Ασφαλώς πρέπει να διδάσκει στους νέους υπαλλήλους τις βασικές πληροφορίες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους, π.χ. τους κανονισμούς της εταιρείας. Όμως η εξοικείωση πρέπει επίσης να συμβάλλει στην αφομοίωση του τρόπου με τον οποίο θέλει ο εργοδότης να λειτουργούν η επιχείρηση και το προσωπικό του. Στο χώρο εργασίας, ο όρος κοινωνικοποίηση αναφέρεται στη διαρκή διαδικασία ενστάλαξης/εμφύσησης των συμπεριφορών, προτύπων, αξιών και τρόπων λειτουργίας που απαιτεί ένας οργανισμός από τους εργαζομένους του. Αυτή η έμφαση στην εταιρική κουλτούρα και τις εταιρικές αξίες είναι που διαχωρίζει τη σύγχρονη διαδικασία εξοικείωσης από τον παραδοσιακό προσανατολισμό των εργαζομένων (Dessler, 2015). Π.χ. το πρόγραμμα «κληρονομιάς και εταιρικής κουλτούρας» της Mayo Clinic αναδεικνύει τις θεμελιώδεις αξίες της όπως είναι η ομαδική εργασία, η υπευθυνότητα και ο αλληλοσεβασμός (Hicks, 2006).

Τα προγράμματα εξοικείωσης ποικίλλουν, από τις σύντομες παρουσιάσεις της επιχείρησης στους νέους εργαζομένους μέχρι προγράμματα μακράς διάρκειας. Σε όλα οι νέοι εργαζόμενοι λαμβάνουν εγχειρίδια σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή, τα οποία καλύπτουν θέματα όπως τα ωράρια εργασίας, οι αξιολογήσεις απόδοσης και οι ημέρες άδειας που δικαιούνται. Περιλαμβάνουν επίσης ξεναγήσεις στους χώρους και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, Συχνά πληροφορούν και για θέματα όπως τα εργασιακά επιδόματα, οι πολιτικές προσωπικού, το καθημερινό πρόγραμμα του εργαζομένου, η οργάνωση και οι λειτουργίες της επιχείρησης και οι κανονισμοί ασφάλειας. Πρέπει να θυμάστε ότι τα δικαστήρια μπορεί να θεωρήσουν το εγχειρίδιο για τους εργαζομένους ένα είδος συμβολαίου (άρα πρέπει να δηλώνετε με σαφήνεια ότι οι όποιες αναφορές στις πολιτικές της εταιρείας, τα επιδόματα και τους κανονισμούς δεν ισοδυναμούν με όρους σύμβασης εργασίας). Σε εταιρείες όπως η Macy's, η διαδικασία της εξοικείωσης περιλαμβάνει προβολέα βίντεο, διαλέξεις από στελέχη της εταιρείας και ασκήσεις σε θέματα που αφορούν, ενδεικτικά, την ιστορία της εταιρείας το όραμα και τις αξίες της (Dessler, 2015).

Η εξοικείωση επιτυγχάνει το στόχο της εφόσον κάνει τον νέο εργαζόμενο να νιώσει καλοδεχούμενος. Πρέπει επίσης να τον κάνει να δει τον οργανισμό ως ολότητα (να αντιληφθεί την ιστορία και το παρόν του, την κουλτούρα και το όραμά του για το μέλλον), καθώς και να δίνει στον εργαζόμενο ξεκάθαρη εικόνα για τις απαιτήσεις του εργοδότη όσον αφορά τις εταιρικές πολιτικές, διαδικασίες και συμπεριφορές, και να του εμψυχήσει τον επιθυμητό τρόπο λειτουργίας.

Η σύγχρονη τεχνολογία μπορεί να βοηθήσει στην εξοικείωση. Κάποιες επιχειρήσεις π.χ. παρέχουν στους νέους μανάτζερ προσωπικούς ψηφιακούς βοηθούς με προεγκατεστημένο

λογισμικό. Οι συσκευές αυτές περιέχουν διάφορες χρήσιμες πληροφορίες (π.χ. βασικά στοιχεία επικοινωνίας και επαφές) ή ακόμα και φωτογραφίες των υπαλλήλων που πρέπει να γνωρίζει ο νέος μανάτζερ. Ορισμένες επιχειρήσεις παρέχουν σε όλους τους νέους εργαζομένους συνδέσμους στο Διαδίκτυο ή κάποιο ψηφιακό μέσο αποθήκευσης με συζητήσεις για την εταιρική κουλτούρα, βίντεο παρουσίασης των εταιρικών εγκαταστάσεων και μηνύματα καλωσορίσματος από τα ηγετικά στελέχη. Ο ειδικός ΔΑΔ είναι συνήθως αυτός που αναλαμβάνει το πρώτο μέρος της εξοικείωσης παρουσιάζοντας θέματα όπως το ωράριο εργασίας και οι ημέρες άδειας που δικαιούται ο εργαζόμενος. Τη σκυτάλη παίρνει στη συνέχεια ο προϊστάμενος του νέου εργαζομένου, ο οποίος του εξηγεί αναλυτικά τη φύση της εργασίας του, τον συστήνει στους νέους συναδέλφους του και τον εξοικειώνει με το χώρο εργασίας και τα καθήκοντά του (Dessler, 2015).

3.2 Η εκπαιδευτική διαδικασία

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να μεταδώσουν στους νέους ή τους υφιστάμενους εργαζομένους τους τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσουν τις εργασίες τους. Ιδανικά, τα τμήματα που είναι επιφορτισμένα με την εκπαίδευση των εργαζομένων αξιολογούν και τη δική τους απόδοση, χρησιμοποιώντας μετρήσιμα κριτήρια για να διαπιστώσουν τον αντίκτυπο των προσπαθειών τους στις επιδόσεις της επιχείρησης (Barry, 2011). Σύμφωνα με στοιχεία, η εκπαίδευση επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, υπερτερώντας της αξιολόγησης και υστερώντας ελαφρώς σε σχέση με την οριοθέτηση στόχων, ως προς τον αντίκτυπο στην παραγωγικότητα (Winfred, 2003).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης πρέπει πάντοτε να διαπνέει και τους στόχους της εκπαίδευσης. Το κυρίως ζητούμενο είναι να εντοπιστούν οι εργασιακές συμπεριφορές που θα χρειαστεί η εταιρεία για να υλοποιήσει τη στρατηγική της και στη συνέχεια οι αντίστοιχες δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Ακολούθως η επιχείρηση καλείται να θέσει συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους και να υλοποιήσει εκπαιδευτικά προγράμματα που θα μεταδώσουν στο προσωπικό αυτές τις δεξιότητες. Σύμφωνα με τους (Ellis & Gale, 2001) *«Συζητάμε με τη διοίκηση και τη βοηθάμε να διαμορφώσει τους στρατηγικούς στόχους και τις επιδιώξεις της, καθώς και να εντοπίσει τις δεξιότητες και γνώσεις που απαιτεί η επίτευξή τους»*.

Σύμφωνα με τους (DeViney & Sugrue, 2004), «η εδραίωση της σχέσης μεταξύ μάθησης και οργανωσιακής απόδοσης» ήταν η υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα για τους ειδικούς της εκπαίδευσης. Ορισμένοι εξ αυτών έχουν αντικαταστήσει μάλιστα τον όρο «εκπαίδευση» με τη φράση «μάθηση στο χώρο εργασίας και εργασιακή απόδοση», θέλοντας να υπογραμμίσουν τον διπλό στόχο της εκπαίδευσης, που είναι η μάθηση από τη σκοπιά των εργαζομένων και η βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης από τη σκοπιά του οργανισμού. Όλα τα στοιχεία συνηγορούν ότι η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει εντυπωσιακά την απόδοση. Οι επιχειρήσεις δαπανούν ετησίως κατά μέσο όρο 1.103 δολάρια ανά εργαζόμενο για εκπαίδευση, ενώ παρείχαν περίπου 28 ώρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο (Dessler, 2015).

3.3 Τα 5 στάδια (ADDIE)

Ο εργοδότης πρέπει να χρησιμοποιεί ορθολογική διαδικασία εκπαίδευσης. Ο χρυσός κανόνας παραμένει το εκπαιδευτικό μοντέλο ADDIE. Το μοντέλο αυτό έχει πέντε στάδια: ανάλυση - σχεδιασμός - ανάπτυξη - εφαρμογή - αξιολόγηση, τα οποία χρησιμοποιούν εδώ και χρόνια οι ειδικοί της εκπαίδευσης. Ας δούμε πώς περιγράφει το μοντέλο αυτό μία εταιρεία παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών:

- Ανάλυση της επιθυμητής ανάγκης για την κάλυψη της εκπαίδευση.
- Σχεδιασμός όλων των πτυχών του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Ανάπτυξη του περιεχόμενου του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Εφαρμογή του προγράμματος, εκπαιδύοντας στην πράξη την ομάδα των εργαζομένων στους οποίους απευθύνεται η εκπαίδευση και χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως η εκπαίδευση «πάνω στη δουλειά» ή η εκπαίδευση μέσω Διαδικτύου.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.

3.3.1 Ανάλυση αναγκών

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων συνήθως γίνεται είτε μέσω μιας ανάλυσης καθηκόντων -προσδιορίζονται οι επιμέρους εργασίες και τα καθήκοντα που απαιτεί κάθε θέση και που πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος - είτε μέσω μιας ανάλυσης απόδοσης, όπου προσδιορίζεται η φύση του προβλήματος απόδοσης το οποίο θέλει να αντιμετωπίσει η εκπαίδευση. Συνήθως η ανάλυση καθηκόντων προτιμάται όταν ο εργοδότης θέλει να καθορίσει τις ανάγκες εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων. Όταν η ομάδα στόχος της εκπαίδευσης είναι το νέο προσωπικό, στόχος είναι να μεταδοθούν οι δεξιότητες και γνώσεις που πρέπει να διαθέτει για να γίνει καλά η δουλειά. Ανάλυση καθηκόντων είναι η λεπτομερής ανάλυση της θέσης εργασίας, που προσδιορίζει τις απαιτούμενες δεξιότητες. Οι περιγραφές και προδιαγραφές των θέσεων εργασίας καταγράφουν τα συγκεκριμένα καθήκοντα και τις δεξιότητες που απαιτεί κάθε θέση, συνεπώς αποτελούν το κυριότερο σημείο αναφοράς όταν μια επιχείρηση καθορίζει τους στόχους της εκπαίδευσης (Dessler, 2015).

Στην περίπτωση των υφιστάμενων εργαζομένων, οι απαιτήσεις για εκπαίδευση συχνά έχουν ως αφετηρία τον προβληματισμό των μάνατζερ, οι οποίοι μπορεί π.χ. να διαπιστώνουν ότι «δεχόμαστε πάρα πολλά παράπονα από πελάτες». Συνεπώς το πρώτο βήμα είναι να καθορίσουμε εάν και τι είδους εκπαίδευση απαιτείται. Ορισμένοι αποκαλούν αυτή τη διαδικασία «κάλυψη χάσματος δεξιοτήτων». Ιδανικά, ο εργοδότης καθορίζει τις δεξιότητες που απαιτεί κάθε θέση εργασίας και τις δεξιότητες των υφιστάμενων και μελλοντικών κατόχων αυτής τη θέσης. Στη συνέχεια σχεδιάζει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να καλύψει το χάσμα των δεξιοτήτων (Jones, 2018).

Το πρόβλημα είναι ότι σε κάποιες περιπτώσεις η εκπαίδευση δεν είναι η λύση του προβλήματος. Η ανάλυση απόδοσης βοηθά στην εξακρίβωση ότι υπάρχει πράγματι έλλειμμα απόδοσης, καθώς και κατά πόσον αυτό το έλλειμμα μπορεί να καλυφθεί με την εκπαίδευση του

εργαζομένου ή με άλλον τρόπο. Τα αναλυτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτόν περιλαμβάνουν(Dessler, 2015):

- Την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, την αξιολόγηση από συναδέλφους, την αυτοαξιολόγηση και την αξιολόγηση «360 μοιρών».
- Δεδομένα απόδοσης που αφορούν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- Παρατήρηση από προϊσταμένους ή άλλους ειδικούς,
- Συνεντεύξεις με τον υπάλληλο ή τον προϊστάμενό του.
- Έλεγχος του εργαζομένου με κριτήρια όπως η γνώση των απαιτήσεων της θέσης οι ικανότητες και η συνέπειά του.
- Μελέτες συμπεριφοράς.
- Κέντρα αξιολόγησης.

3.3.2 Διοίκηση ταλέντων

Η διοίκηση ταλέντων προϋποθέτει μεταξύ άλλων τη χρησιμοποίηση του ίδιου προφίλ δεξιοτήτων στην προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων. Το μοντέλο ικανοτήτων συνοψίζει, συνήθως με τη μορφή διαγράμματος, τις συγκεκριμένες ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές) που χρειάζεται κάποιος για να εκτελέσει καλά την εργασία του.

Μετά την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο μάνατζερ σχεδιάζει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ο σχεδιασμός αναφέρεται στην οργάνωση όλων των πτυχών του προγράμματος, που περιλαμβάνουν τους στόχους της εκπαίδευσης, τις μεθόδους διδασκαλίας και την αξιολόγηση του προγράμματος. Αυτές οι πτυχές περιλαμβάνουν τη διατύπωση συγκεκριμένων στόχων απόδοσης την ανάλυση όλων των βημάτων και σταδίων του εκπαιδευτικού προγράμματος από την αρχή μέχρι το τέλος, την επιλογή του τρόπου διδασκαλίας (π.χ. διαλέξεις στην αίθουσα ή εξ αποστάσεως μάθηση), και την υποβολή του σχεδίου προγράμματος στη διοίκηση προς έγκριση. Ο σχεδιασμός πρέπει να αναφέρει τους συγκεκριμένους στόχους μάθησης και τις μεθόδους που θα καταστήσουν το εκπαιδευτικό περιβάλλον ευνοϊκό για τη μάθηση. Σε αυτό το στάδιο του σχεδιασμού ο μάνατζερ επιλέγει το περιεχόμενο του προγράμματος και καταρτίζει έναν προϋπολογισμό του προγράμματος.

Οι στόχοι κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να απαντούν στα προβλήματα απόδοσης που εντοπίσατε στο στάδιο της ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών. Εάν π.χ. οι πωλήσεις υπολείπονται κατά 40% των προβλεπόμενων επιπέδων, στόχος της εκπαίδευσης πρέπει να είναι η μετάδοση των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που χρειάζονται οι πωλητές για να αυξήσουν τις πωλήσεις. Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει επίσης να είναι ρεαλιστικοί. Οι εκπαιδευτές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους οικονομικούς περιορισμούς και να θυμούνται ότι για κάθε πρόγραμμα απαιτείται έγκριση και χρηματοδότηση από τη διοίκηση(Dessler, 2015).

3.3.3 Κίνητρο και περιβάλλον μάθησης εκπαιδευομένων

Η μάθηση προϋποθέτει ότι ο εκπαιδευόμενος διαθέτει όχι μόνο την ικανότητα, αλλά και το κίνητρο να μάθει. Το εκπαιδευτικό περιβάλλον πρέπει να καλύπτει και τις δύο αυτές προϋποθέσεις. Όσον αφορά τις ικανότητες ο μαθητευόμενος-εκπαιδευόμενος πρέπει να διαθέτει (μεταξύ άλλων) τις απαιτούμενες δεξιότητες (π.χ. ανάγνωσης, γραφής ή αριθμητικής), το εκπαιδευτικό επίπεδο, την ευφυΐα και κάποιες βασικές γνώσεις. Όσον αφορά το κίνητρο, ο εκπαιδευόμενος πρέπει να ενθαρρύνεται να μάθει. Σε θέματα εκπαίδευσης, προτού προχωρήσετε στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να θέσετε τις εξής ερωτήσεις (Biech, 2009).

- Ποια ανάγκη του οργανισμού θα καλύψει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα;
- Ποιοι είναι οι λόγοι που υπαγορεύουν την υλοποίηση του συγκεκριμένου προγράμματος εκπαίδευσης;
- Είναι όντως η εκπαίδευση η λύση;
- Σε τι θα βελτιωθεί η απόδοση των εκπαιδευόμενων μετά την εκπαίδευση;
- Ποια οφέλη αναμένεται να αποκομίσει ο οργανισμός επενδύοντας στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

Το στάδιο της ανάπτυξης του προγράμματος αναφέρεται στη συγκέντρωση και δημιουργία του εκπαιδευτικού υλικού. Σε αυτό το στάδιο επιλέγεται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και ορίζονται/αποκτώνται οι μέθοδοι διδασκαλίας (π.χ. διαλέξεις, μελέτες περίπτωσης, διαδικτυακές μέθοδοι κ.λπ.) που θα χρησιμοποιήσετε. Ο εκπαιδευτικός εξοπλισμός και τα υλικά διδασκαλίας μπορεί να περιλαμβάνουν ταμπλέτες iPad, τετράδια ασκήσεων, διαλέξεις, διαφάνειες PowerPoint, δραστηριότητες στο Διαδίκτυο και στον υπολογιστή, δραστηριότητες στην αίθουσα, και άλλο διδακτικό (π.χ. εγχειρίδια και σημειώσεις) και υποστηρικτικό υλικό.

Ορισμένοι εργοδότες δημιουργούν το δικό τους υλικό, όμως υπάρχει μια τεράστια γκάμα εκπαιδευτικών εργαλείων και υλικών τα οποία μπορούν να προμηθευτούν από το εμπόριο ή το Διαδίκτυο. Υπάρχει η δυνατότητα να βρεθούν έτοιμα προγράμματα λογισμικού που καλύπτουν κυριολεκτικά τα πάντα -από την ασφάλεια και τη σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας μέχρι το σχεδιασμό ιστοσελίδων- και διατίθενται από δεκάδες χιλιάδες διαδικτυακούς και συμβατικούς παρόχους. Οι σουίτες εκπαιδευτικού λογισμικού συνήθως περιλαμβάνουν ένα εγχειρίδιο για τον εκπαιδευτή, ένα βιβλίο αυτοδιδασκαλίας, βίντεο και άλλο επικουρικό περιεχόμενο.

Εφόσον έχει ολοκληρώσει ο σχεδιασμός, η έγκριση και η ανάπτυξη του προγράμματος, η εταιρεία μπορεί να περάσει στη φάση της υλοποίησης. Η εφαρμογή αναφέρεται στην υλοποίηση του προγράμματος εκπαίδευσης, μέσω κάποιας από τις επιλογές.

3.4 Εφαρμογή

Μετά την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και το σχεδιασμό και ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγράμματος, ο μάνατζερ περνά στο στάδιο της εφαρμογής.

3.4.1 Εκπαίδευση εν ώρα εργασίας

Η πιο γνωστή μέθοδος εκπαίδευσης «πάνω στη δουλειά» (on-the-job training) είναι η παροχή καθοδήγησης (coaching) ή εκπαίδευση διαδοχής (understudy). Σε αυτή την περίπτωση, ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή προϊστάμενος εκπαιδεύει τον εργαζόμενο «πάνω στη δουλειά». Η εναλλαγή καθηκόντων είναι μία άλλη μέθοδος, όπου ο εργαζόμενος (συνήθως κάποιος που εκπαιδεύεται για να αναλάβει διευθυντικά καθήκοντα) μετακινείται από θέση σε θέση για προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Μία συναφής μέθοδος προβλέπει την ανάθεση ειδικών καθηκόντων στα πιο χαμηλόβαθμα στελέχη, προκειμένου να αποκτήσουν άμεση εμπειρία στη διαχείριση πραγματικών καταστάσεων και προβλημάτων.

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν στο πλαίσιο της πρακτικής εκπαίδευσης τη μέθοδο της «εκπαίδευσης από συναδέλφους». Αναθέτουν Π.χ. σε ειδικευμένους εργαζομένους τους να απαντούν, σε προκαθορισμένες ώρες, σε ερωτήσεις συναδέλφων τους ή να συμμετέχουν σε εταιρικές «ραδιοφωνικές εκπομπές, όπου το κοινό είναι συνάδελφοί τους που μπορούν να ζητήσουν μέσω της εκπομπής συμβουλές και απαντήσεις πάνω σε τεχνικά θέματα που αφορούν τη δουλειά τους (Dessler, 2015).

3.4.2 Άτυπη μάθηση

Σύμφωνα με(Weintraub&Martineau, 2002), το 80% των όσων μαθαίνουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους το μαθαίνουν με άτυπο, μη συστηματικό τρόπο, Π.χ. στο πλαίσιο της συνεργασίας με συναδέλφους τους.

Προφανώς οι μάνατζερ δεν μπορούν να οργανώσουν την άτυπη μάθηση, μπορούν όμως να βοηθήσουν στην προαγωγή της. Η Siemens Power Transmission and Distribution στη Βόρεια Καρολίνα έχει τοποθετήσει εργαλεία της δουλειάς στα καφέ όπου περνούν το διάλειμμά τους οι εργαζόμενοι, για να μπορούν να τα χρησιμοποιούν όταν συζητάνε για θέματα της εργασίας τους. Η άτυπη μάθηση διευκολύνεται ακόμα και με την απλή τοποθέτηση πινάκων και μαρκαδόρων σε διάφορα σημεία του χώρου εργασίας. Η Sun Microsystems έχει δημιουργήσει ένα διαδικτυακό εργαλείο άτυπης μάθησης το Sun Learning eXchange. Σήμερα η συγκεκριμένη πλατφόρμα περιλαμβάνει περισσότερα από 5.000 αντικείμενα άτυπης μάθησης σε θέματα που εκτείνονται από τις πωλήσεις μέχρι την τεχνική υποστήριξη(Dessler, 2015).

3.4.3 Εκπαίδευση μαθητείας

Η εκπαίδευση μαθητείας είναι μία δομημένη διαδικασία, με την οποία τα άτομα εξελίσσονται σε ειδικευμένους εργαζομένους μέσα από ένα συνδυασμό διαλέξεων στην αίθουσα και εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά, συνήθως υπό την καθοδήγηση ενός έμπειρου στελέχους.

Το Εθνικό Σύστημα Μαθητείας του Υπουργείου Εργασίας των ΗΠΑ έχει ως αποστολή την προαγωγή των προγραμμάτων μαθητείας στη χώρα. Περισσότεροι από 460.000 μαθητευόμενοι συμμετέχουν σε 28.000 προγράμματα, τα οποία έχουν δικαίωμα να αναλάβουν ομοσπονδιακά

και πολιτειακά έργα και να λάβουν υποστήριξη από την Ουάσινγκτον και τις πολιτείες (Dessler, 2015).

3.4.4 Προτυποποίηση συμπεριφοράς

Στη μέθοδο της προτυποποίησης συμπεριφοράς, οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται τον ορθό τρόπο εργασίας (πρότυπο) και στη συνέχεια εξασκούνται σε αυτόν, δεχόμενοι συμβουλές και εποικοδομητική κριτική για την απόδοσή τους. Η βασική διαδικασία προτυποποίησης συνίσταται στα εξής:

1. Επίδειξη προτύπου. Αρχικά οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν σε βίντεο παραδείγματα υποδειγματικής αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων.
2. Παιχνίδι ρόλων. Στη συνέχεια ανατίθενται στους εκπαιδευόμενους ρόλοι, τους οποίους υποδύονται σε καταστάσεις προσομοίωσης.
3. Κοινωνική ενδυνάμωση. Ο εκπαιδευτής επαινεί και ασκεί εποικοδομητική κριτική στον εκπαιδευόμενο ανάλογα με την απόδοσή του στο παιχνίδι ρόλων.
4. Μεταβίβαση εκπαίδευσης. Στο τέλος του προγράμματος, οι εκπαιδευόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόσουν τις νέες δεξιότητες που απέκτησαν στη δουλειά τους.

Προκαταρκτική εκπαίδευση (vestibule training) Η προκαταρκτική εκπαίδευση είναι η τεχνική όπου οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν τη δουλειά μακριά από το χώρο εργασίας, χρησιμοποιώντας όμως είτε τον πραγματικό είτε κάποια προσομοίωση του εξοπλισμού που θα χρησιμοποιήσουν και στη δουλειά τους. Η μέθοδος αυτή αποτελεί μονόδρομο όταν η εκπαίδευση «πάνω στη δουλειά» έχει υπερβολικά υψηλό κόστος ή συνοδεύεται από μεγάλους κινδύνους. Π.χ. οι εκπαιδευόμενοι εργάτες δεν μπορούν να πιάσουν δουλειά αμέσως στη γραμμή παραγωγής, καθώς αυτό μπορεί να προκαλέσει μεγάλη καθυστέρηση στην ίδια την παραγωγή. Η προκαταρκτική εκπαίδευση μπορεί να γίνεται σε κάποιον χωριστό χώρο εξοπλισμένο με τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσει ο εκπαιδευόμενος αργότερα στη δουλειά του. Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν στο πλαίσιο της προκαταρκτικής εκπαίδευσης προσομοιωτές. Τη μέθοδο αυτή εφαρμόζουν π.χ. οι αεροπορικές εταιρείες στην εκπαίδευση νέων πιλότων. Η UPS για παράδειγμα, χρησιμοποιεί ένα ρεαλιστικό εργαστήρι μαθητείας από το οποίο περνούν όλοι οι οδηγοί της εταιρείας, στο πλαίσιο ενός πενήνήμερου εκπαιδευτικού προγράμματος συνολικής διάρκειας 46 ωρών (Dessler, 2015).

3.4.5 Τεχνικές εξ αποστάσεως μάθησης

Πολύ διαδεδομένη είναι και η χρήση οπτικοακουστικών μέσων, όπως τα DVD, οι ταινίες, η τηλεόραση κλειστού κυκλώματος και οι ψηφιακοί δίσκοι. Η αυτοκινητοβιομηχανία Ford χρησιμοποιεί βίντεο στην εκπαίδευση των αντιπροσώπων της, τα οποία παρουσιάζουν μεταξύ άλλων διάφορους τρόπους χειρισμού παραπόνων από πελάτες. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, όπως τα παραδοσιακά μαθήματα δια αλληλογραφίας, αλλά και τηλεδιασκέψεις ή μαθήματα μέσω Διαδικτύου (Blotzer, 2000).

Οι τηλεδιασκέψεις αποτελούν δημοφιλή μέθοδο εκπαίδευσης εργαζομένων που βρίσκονται σε γεωγραφική απόσταση. Περιλαμβάνει παραδόσεις μαθημάτων μέσω συμπιεσμένων οπτικοακουστικών σημάτων, ευζωνικών γραμμών, του Διαδικτύου ή δορυφόρου. Στην αγορά κυκλοφορούν εξειδικευμένα προϊόντα τηλεδιασκέψεων, όπως το Webex και το Tele Presence. Οι περισσότεροι εργοδότες χρησιμοποιούν συμπληρωτικά αυτή την τεχνολογία. Η σειρά προϊόντων της Cisco Unified Video Conferencing (CUVC) συνδυάζει τις λύσεις λογισμικού που έχει δημιουργήσει η εταιρεία για εργασία σε ομάδες και τη λήψη αποφάσεων με λύσεις τηλεδιάσκεψης οπτικών τηλεφωνικών κλήσεων και ρεαλιστικών δυνατοτήτων «τηλεπαρουσίας». Οι εργοδότες στρέφονται όλο και περισσότερο στη διαδραστική μάθηση, απομακρυσμένοι από τις παραδοσιακές μεθόδους που βασίζονται σε εγχειρίδια και διαλέξεις στην αίθουσα. Π.χ. οι εργαζόμενοι της Cheesecake Factory χρησιμοποιούν μια πλατφόρμα τύπου You Tube, που ονομάζεται Video Cafe, η οποία επιτρέπει στους εργαζομένους «να ανεβάζουν και να μοιράζονται σύντομης διάρκειας βίντεο πάνω σε εργασιακά ζητήματα, όπως οι τρόποι καλωσορίσματος των πελατών και οι μέθοδοι προετοιμασίας των εδεσμάτων που πωλούν τα καταστήματα της εταιρείας»(Kranz, 2011). Η Cheesecake Factory κάνει επίσης ευρεία χρήση των διαδραστικών παιχνιδιών. Σε ένα από αυτά, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν μέσω προσομοίωσης πώς να φτιάχνουν το «τέλειο χάμπουργκερ».

3.4.6 Εκπαίδευση με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών

Στην εκπαίδευση με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών ο εκπαιδευόμενος χρησιμοποιεί κάποιο ηλεκτρονικό σύστημα, προκειμένου να αυξήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του με διαδραστικό τρόπο. Σε πολλές περιπτώσεις αυτό γίνεται με τη χρήση πολυμέσων και προσομοιώσεων σε υπολογιστή. Στο πρόγραμμα εκπαίδευσης μια εταιρείας οι συμμετέχοντες που εκπαιδεύονται για τη θέση των στελεχών προσέλκυσης προσωπικού, ξεκινούν την εκπαίδευσή τους βλέποντας στην οθόνη του υπολογιστή τους την αίτηση πρόσληψης κάποιου «υποψηφίου» και συγκεκριμένες πληροφορίες για τη θέση εργασίας. Ο εκπαιδευόμενος στη συνέχεια συμμετέχει σε μια προσομοίωση συνέντευξης: Πληκτρολογεί τις ερωτήσεις που θέλει, και ένα μαγνητοσκοπημένο μοντέλο που παίζει το ρόλο του υποψηφίου δίνει απαντήσεις ήδη εγκατεστημένες στον υπολογιστή. Στο τέλος της ενότητας αυτής ο υπολογιστής ενημερώνει τον εκπαιδευόμενο πού δεν τα πήγε καλά και τον παραπέμπει σε πρόσθετο διδακτικό υλικό(Dessler, 2015).

Ειδικό της εκπαίδευσης ρωτήθηκαν ποιες εμπειρίες κατά τη γνώμη τους εντάσσονται στη «μάθηση μέσω προσομοίωσης». Οι απαντήσεις είναι οι ακόλουθες:

- Παιχνίδια τύπου εικονικής πραγματικότητας (19%)
- Εικονογραφημένοι οδηγοί βήμα προς βήμα (8%)
- Σενάρια με ερωτήσεις και δέντρα αποφάσεων πάνω σε εικονογραφημένο φόντο (19%)
- Παιχνίδια ρόλων στο Διαδίκτυο με φωτογραφίες και βίντεο (14%)
- Εκπαιδευτικά προγράμματα λογισμικού που περιλαμβάνουν στιγμιότυπα οθόνης και ζητούν από το χρήστη να αλληλεπιδράσει με το πρόγραμμα (35%)

- Άλλες τεχνικές (6%)

Όλο και περισσότεροι εργοδότες χρησιμοποιούν προσομοιώσεις σε υπολογιστή για να προσδώσουν μεγαλύτερο ρεαλισμό στα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. Π.χ. η Environmental Tectonics Corporation, που έχει την έδρα της στο Ορλάντο, δημιούργησε την προσομοίωση Advanced Disaster Management (Προχωρημένης Διαχείρισης Καταστροφών), που απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους σε κέντρα άμεσης απόκρισης. Σε ένα από τα προσομοιωμένα σενάρια, ένα επιβατικό αεροσκάφος συντρίβεται στον αεροδιάδρομο. Το σενάριο αυτό είναι τόσο ρεαλιστικό, που αναστατώνει τους εκπαιδευόμενους. Στη συνέχεια, οι εκπαιδευόμενοι, π.χ. πυροσβέστες, αποκρίνονται στις εικόνες και τους ήχους της προσομοίωσης συντριβής του αεροσκάφους χρησιμοποιώντας συσκευές ενδείξεων και ασυρμάτους (Dessler, 2015).

Άλλοι εργοδότες εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες του «Web 2.0». Η μάθηση μέσω Web 2.0 αξιοποιεί διαδικτυακές τεχνολογίες όπως οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Twitter, LinkedIn κ.λπ.), εικονικούς κόσμους (όπως το Second Life) και συστήματα που συνδυάζουν τεχνολογίες σύγχρονης και ασύγχρονης μετάδοσης, με ιστολόγια, διαδικτυακές συνομιλίες, έρευνες στο Διαδίκτυο, διαμοιρασμό σελιδοδεικτών και εργαλεία όπως οι τρισδιάστατες προσομοιώσεις.

Οι εκπαιδευτές χρησιμοποιούν επίσης ευρέως το Διαδίκτυο για την παράδοση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι εργαζόμενοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών της Delta Air Lines λαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος της υποχρεωτικής, με βάση τους κανονισμούς της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας των ΗΠΑ, ετήσιας εκπαίδευσής τους μέσω Διαδικτύου. Προηγουμένως, οι εν λόγω εργαζόμενοι ήταν υποχρεωμένοι να μεταβούν σε κάποιο από τα πέντε κέντρα εκπαίδευσης της εταιρείας, με αποτέλεσμα να απουσιάζουν τουλάχιστον μία ημέρα από τη δουλειά τους. Η ιταλική εταιρεία οπτικών ειδών Luxotica (στην οποία ανήκουν μεταξύ άλλων τα σήματα Lens Crafters, Pearl vision και Sunglass Hut) παρέχει την ίδια εκπαίδευση σε 38.000 εργαζομένους που απασχολεί σε όλο τον κόσμο, οι οποίοι έχουν άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν Π.χ. τα νέα προϊόντα και τους κανονισμούς του ομίλου, μέσω Διαδικτύου (Wright, 2010).

Η μάθηση μέσω φορητών συσκευών (ή μάθηση κατ' απαίτηση) αναφέρεται στην παράδοση της διδακτέας ύλης κατ' απαίτηση μέσω φορητών συσκευών όπως τα κινητά τηλέφωνα, οι ταμπλέτες iPad και τα έξυπνα κινητά iPhone οπουδήποτε και οποτεδήποτε επιθυμεί ο εκπαιδευόμενος.

Η τράπεζα Capital One προμηθεύτηκε τρεις χιλιάδες, συσκευές iPod για τους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους της που εγγράφηκαν σε κάποιο από τα προγράμματα μαθημάτων μεταδιδασκαλίας στο εταιρικό πανεπιστήμιο Capital One University. Το τμήμα ΔΑΔ της εταιρείας ανέθεσε σε έναν εξωτερικό εκδότη διαδικτυακών φωνητικών βιβλίων να δημιουργήσει ειδικό ιστότοπο φωνητικής μάθησης στον οποίο θα είχαν πρόσβαση αποκλειστικά οι εκπαιδευόμενοι της Capital One. Κατόπιν υπόδειξης του εκπαιδευτή, οι εκπαιδευόμενοι μπορούσαν να επισκεφτούν αυτό τον ιστότοπο και να κατεβάσουν τα εγχειρίδια και άλλα υλικά διδασκαλίας στις συσκευές iPod που τους είχε δώσει η εταιρεία (Dessler, 2015).

3.4.7 Εικονική αίθουσα διδασκαλίας

Η εικονική αίθουσα διδασκαλίας βασίζεται σε ειδικό λογισμικό συνεργασίας, που επιτρέπει σε μεγάλο αριθμό διδασκόμενων από απόσταση να χρησιμοποιούν επιτραπέζιους και φορητούς υπολογιστές και ταμπλέτες, για να συμμετέχουν σε πραγματικό χρόνο σε οπτικοακουστικές συζητήσεις, να επικοινωνούν μέσω μηνυμάτων και να μαθαίνουν χρησιμοποιώντας υλικό όπως οι διαφάνειες PowerPoint. Η εικονική αίθουσα διδασκαλίας συνδυάζει ό,τι καλύτερο έχει να προσφέρει η μάθηση μέσω Διαδικτύου -μέσω προγραμμάτων όπως τα Black-board και WebCT - με ζωντανό ήχο και εικόνα.

3.5 Διοίκηση του νέου εργατικού δυναμικού

Η Εκπαίδευση στη διαφορετικότητα έχει ως σκοπό την καλλιέργεια της κατανόησης και της αποδοχής της πολυπολιτισμικότητας στο χώρο εργασίας, προάγοντας τις αρμονικές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους. Περιλαμβάνει τη βελτίωση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, την κατανόηση και ευαισθησία έναντι των πολιτισμικών διαφορών, την αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας, την κατάρτιση των νέων εργαζομένων στα αμερικανικά εργασιακά ήθη, τη βελτίωση των αγγλικών και των βασικών μαθηματικών δεξιοτήτων τους, καθώς και την εκμάθηση δεύτερης γλώσσας από τους αγγλόφωνους εργαζομένους. Η IBM έχει καθιερώσει προγράμματα διαφορετικότητας μέσω Διαδικτύου, που καλύπτουν τα θέματα της συμπεριληπτικής ηγεσίας και της σεξουαλικής παρενόχλησης. Το εκπαιδευτικό υλικό περιλαμβάνει διαδραστικές ενότητες μάθησης που επιτρέπουν στους εκπαιδευόμενους να εξασκήσουν στην πράξη όσα έχουν διδαχθεί. Περιλαμβάνει επίσης μαρτυρίες από ανώτερα στελέχη της IBM, καθώς και εργαλεία αυτοαξιολόγησης (Dessler, 2015).

3.5.1 Εκπαίδευση για ομαδική εργασία

Δεν είναι όλοι οι άνθρωποι από τη φύση τους φτιαγμένοι να εργάζονται σε ομάδες. Οι επιχειρήσεις αφιερώνουν συνεπώς πολύ χρόνο στο να εκπαιδεύουν τους νέους εργαζομένους τους στο πώς να ακούνε ο ένας τον άλλο και να συνεργάζονται εποικοδομητικά. Το πρόγραμμα καλλιέργειας ομαδικού πνεύματος στο εργοστάσιο της Coca-Cola στη Βαλτιμόρη είναι ένα καλό παράδειγμα όσον αφορά τη δομή και το περιεχόμενο αυτών των προγραμμάτων. Το συγκεκριμένο εργοστάσιο αντιμετώπιζε το πρόβλημα της μεγάλης κινητικότητας προσωπικού και των συχνών απουσιών των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους. Ο νέος διευθυντής αποφάσισε να αναδιοργανώσει το εργοστάσιο στη βάση ομάδων εργαζομένων, ενώ κεντρικός πυλώνας της νέας οργανωτικής δομής ήταν η εκπαίδευση του προσωπικού στην ομαδική εργασία. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης στην ομαδική εργασία εστίασε σε τεχνικά ζητήματα, σε ζητήματα διαπροσωπικών σχέσεων και σε ζητήματα διοίκησης ομάδων. Ως προς το σκέλος της τεχνικής εκπαίδευσης, η νέα διεύθυνση ενθάρρυνε τους εργαζομένους να μάθουν τη δουλειά των άλλων μελών της ομάδας τους, με στόχο να διευρυνθούν οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους. Ο όρος εκπαίδευση σε διαφορετικά καθήκοντα σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να εκτελούν εργασίες που ξεφεύγουν από τις στενές αρμοδιότητές τους. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται η ευελιξία και η δυνατότητα εναλλαγής σε διαφορετικά καθήκοντα, πράγμα

εξαιρετικά χρήσιμο όταν μιλάμε για ομαδική εργασία, όπου το έργο διαμοιράζεται μεταξύ των μελών(Dessler, 2015).

3.5.2 Δια βίου μάθηση

Διά βίου εκπαίδευση είναι η διαρκής παροχή ευκαιριών μάθησης στους εργαζομένους, καθ' όλη τη διάρκεια της απασχόλησής τους στον ίδιο εργοδότη. Στόχος είναι να ανανεώνουν οι εργαζόμενοι τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους και να διευρύνουν τους ορίζοντές τους. Καθώς στις μέρες μας αναδεικνύεται όλο και περισσότερο η σημασία που έχει η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η αναβάθμιση της ικανότητάς τους να λαμβάνουν αποφάσεις, τα προγράμματα αυτά εμφανίζουν τεράστια ποικιλομορφία, ξεκινώντας από μαθήματα εκμάθησης της αγγλικής ως δεύτερης γλώσσας μέχρι τη διδασκαλία βασικών γνώσεων χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή ή την εγγραφή των εργαζομένων σε πανεπιστημιακά προγράμματα σπουδών (Iadika, 2008). Το πλαίσιο «Παγκόσμια ζητήματα στη ΔΑΔ» παρουσιάζει ορισμένες ειδικές ανάγκες εκπαίδευσης στο εξωτερικό.

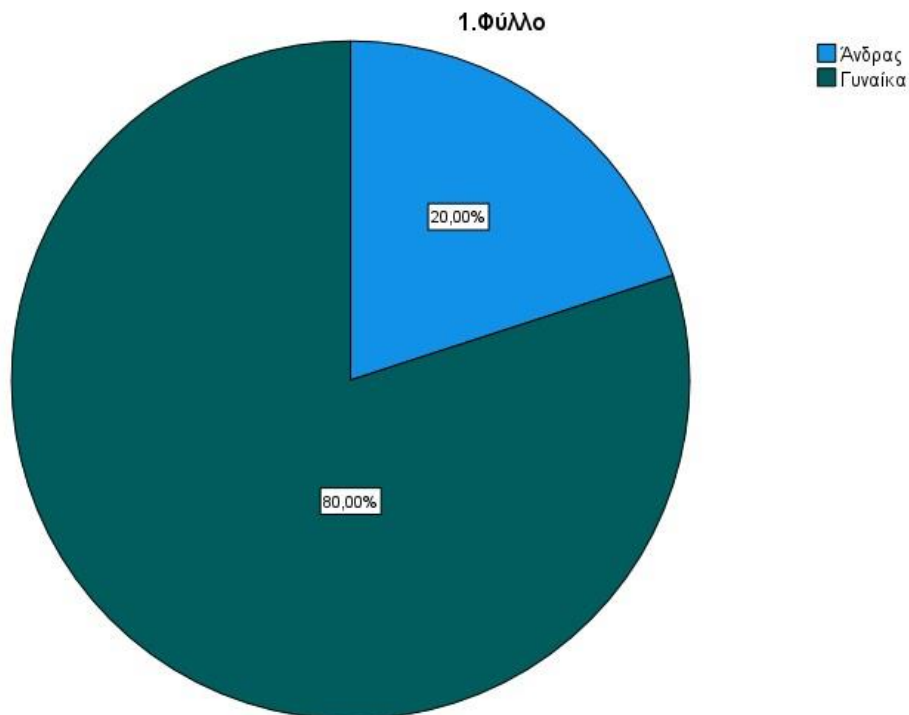
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Δείγμα

Το δείγμα αποτελείται από 90 άτομα και απευθύνεται σε άτομα που εργάζονται ή έχουν εργαστεί σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τομέα του τουρισμού. Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε ηλεκτρονικά με τη βοήθεια της εφαρμογής φόρμες της google. Παρακάτω παρουσιάζονται σχετικά διαγράμματα και πίνακες έπειτα από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

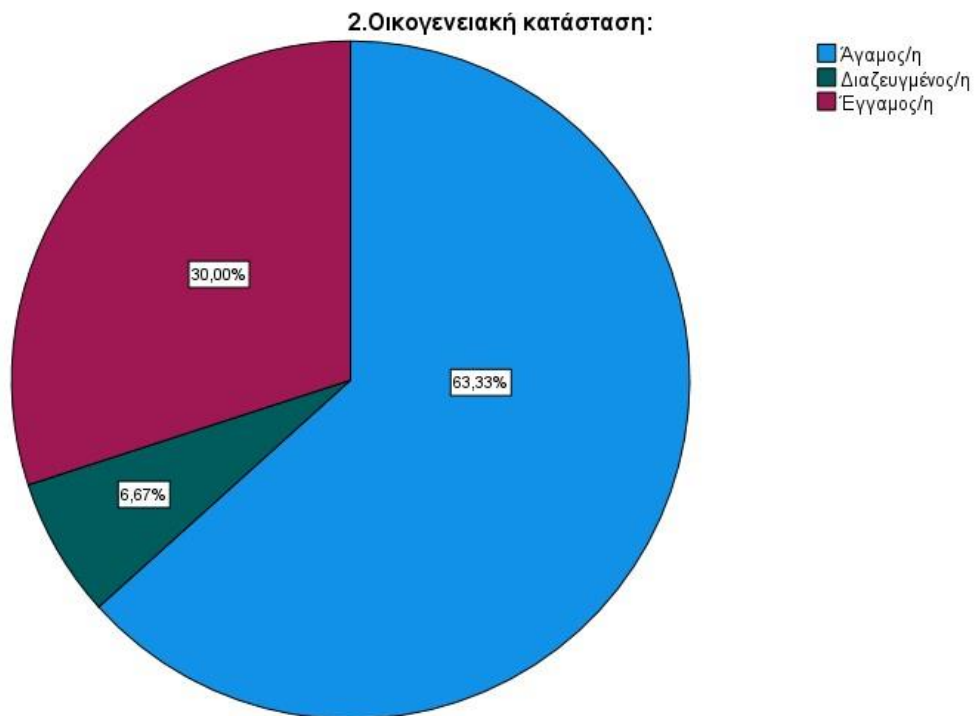
4.2 Διαγράμματα - Πίνακες

		1. Φύλλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	18	20,0	20,0	20,0
	Γυναίκα	72	80,0	80,0	100,0
Total		90	100,0	100,0	



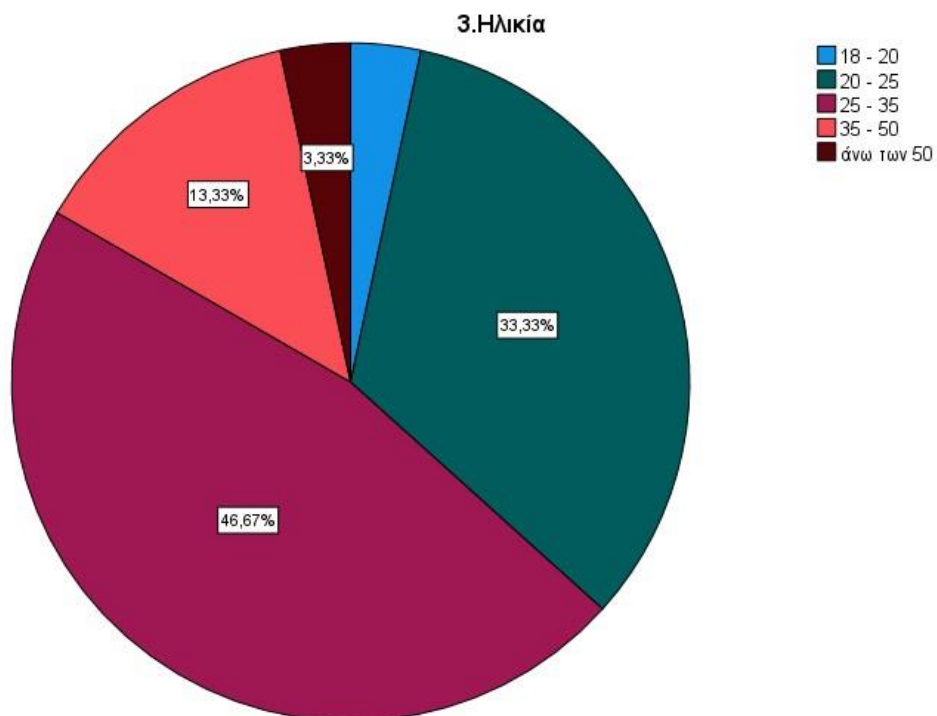
2. Οικογενειακή κατάσταση:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	57	63,3	63,3	63,3
	Διαζευγμένος/η	6	6,7	6,7	70,0
	Έγγαμος/η	27	30,0	30,0	100,0
Total		90	100,0	100,0	



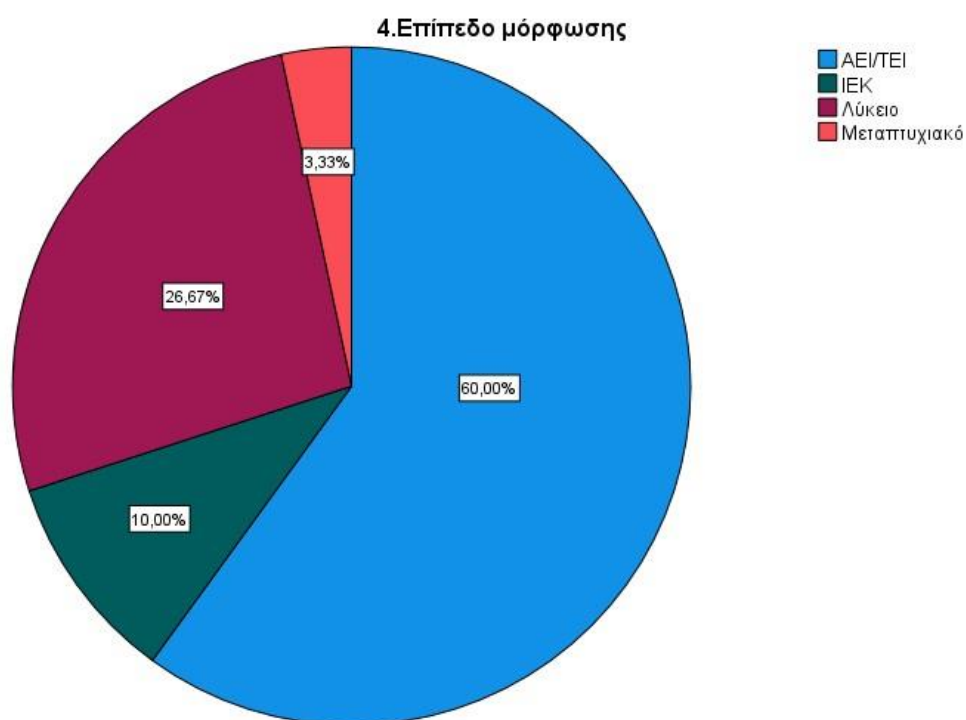
3. Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 20	3	3,3	3,3	3,3
	20 - 25	30	33,3	33,3	36,7
	25 - 35	42	46,7	46,7	83,3
	35 - 50	12	13,3	13,3	96,7
	άνω των 50	3	3,3	3,3	100,0
	Total		90	100,0	100,0



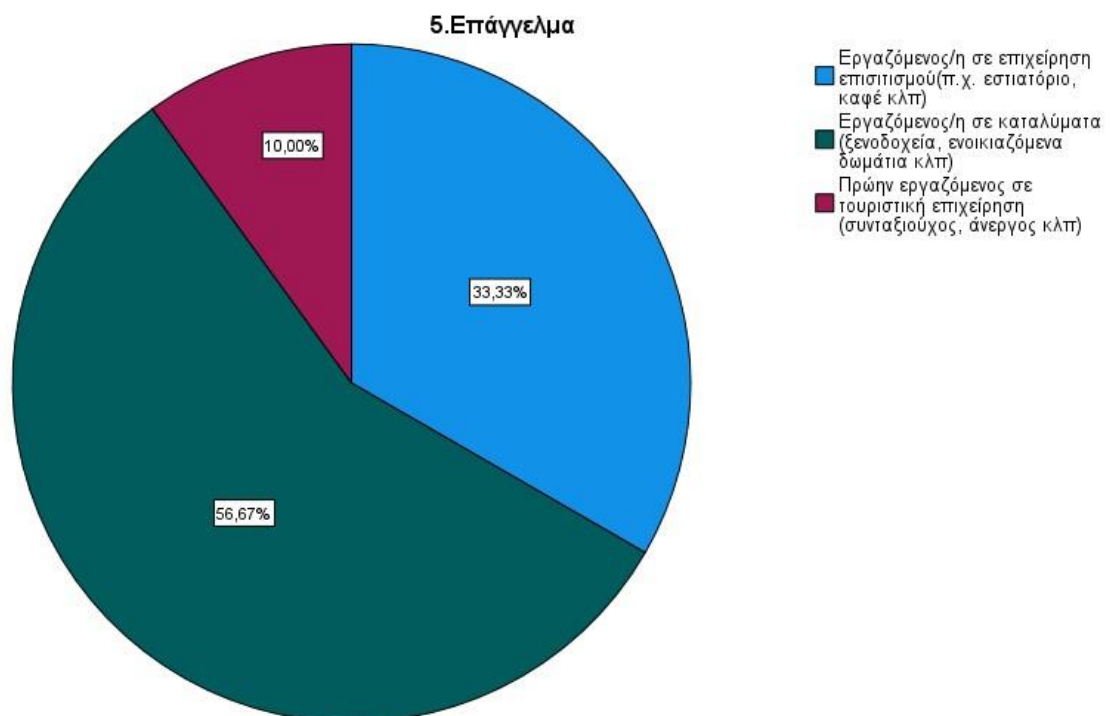
4. Επίπεδο μόρφωσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΕΙ/ΤΕΙ	54	60,0	60,0	60,0
	ΙΕΚ	9	10,0	10,0	70,0
	Λύκειο	24	26,7	26,7	96,7
	Μεταπτυχιακό	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	



5. Επάγγελμα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εργαζόμενος/η σε επιχείρηση επισιτισμού(π.χ. εστιατόριο, καφέ κλπ)	30	33,3	33,3	33,3
	Εργαζόμενος/η σε καταλύματα (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια κλπ)	51	56,7	56,7	90,0
	Πρώην εργαζόμενος σε τουριστική επιχείρηση (συνταξιούχος, άνεργος κλπ)	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

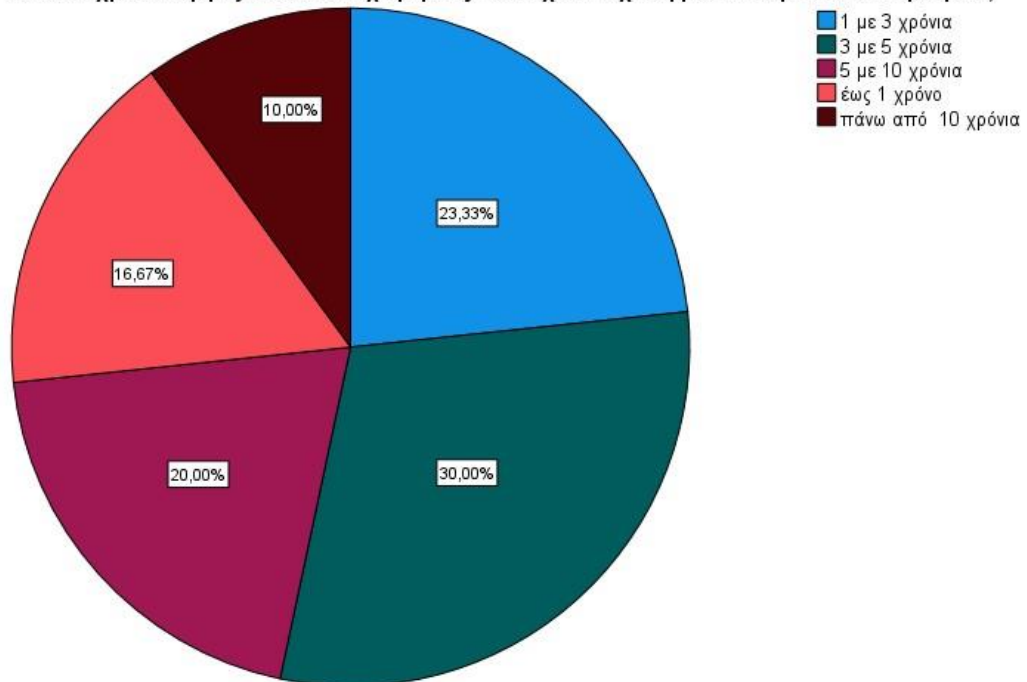


6. Πόσα χρόνια εργάζεστε σε επιχειρήσεις που έχουν σχέση με τον τομέα του τουρισμού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1 με 3 χρόνια	21	23,3	23,3	23,3
	3 με 5 χρόνια	27	30,0	30,0	53,3
	5 με 10 χρόνια	18	20,0	20,0	73,3
	έως 1 χρόνο	15	16,7	16,7	90,0
	πάνω από 10 χρόνια	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε σε επιχειρήσεις που έχουν σχέση με τον τομέα του τουρισμού;

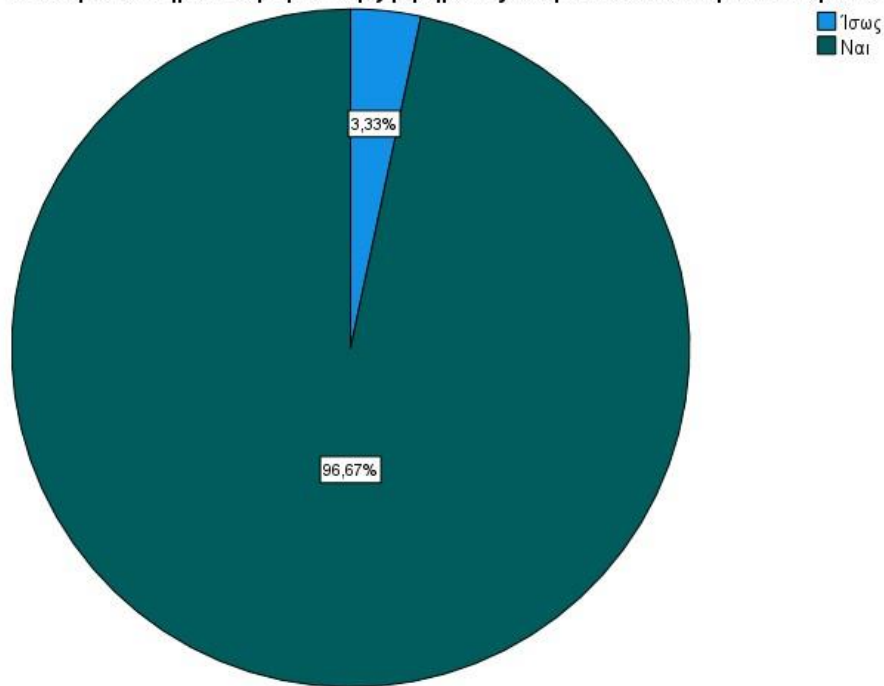


7. Θεωρείται σημαντική την ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση;

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Ίσως	3	3,3	3,3	3,3
	Ναι	87	96,7	96,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

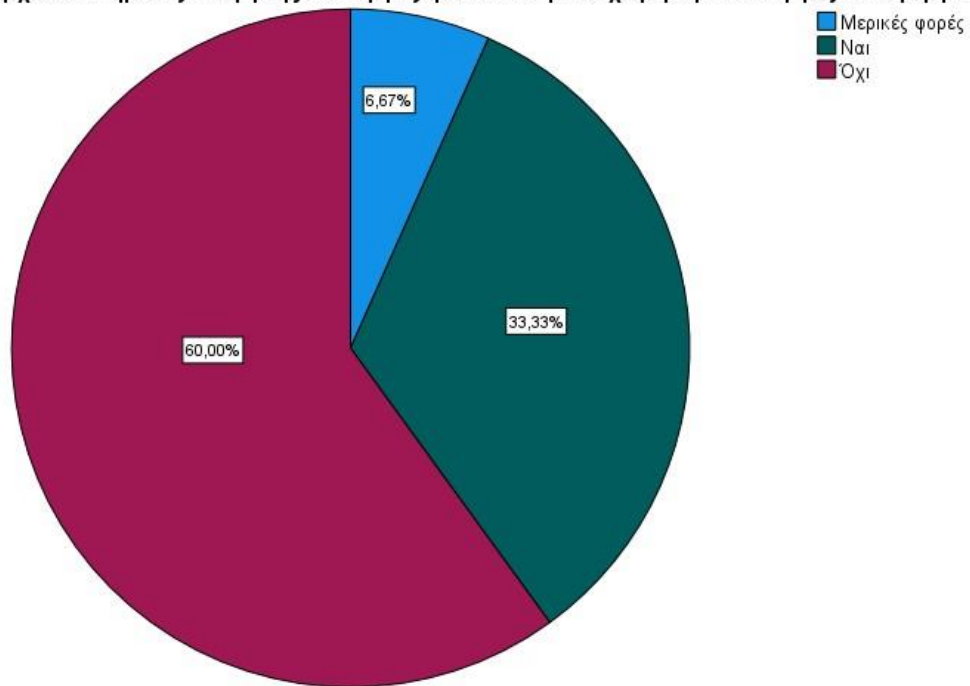
7. Θεωρείται σημαντική την ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση;



8. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησή όπου εργάζεστε ή εργαστήκατε ;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μερικές φορές	6	6,7	6,7	6,7
	Ναι	30	33,3	33,3	40,0
	Όχι	54	60,0	60,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

8.Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησή όπου εργάζεστε ή εργαστήκατε ;

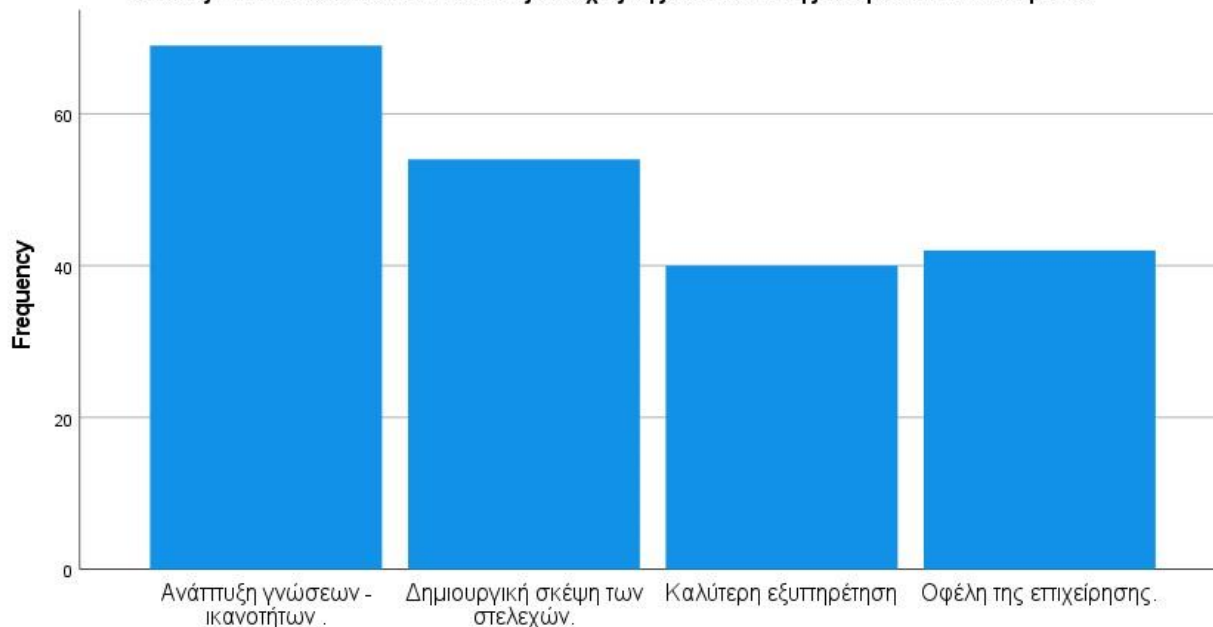


9. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο σκοπός -στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανάπτυξη γνώσεων ικανοτήτων .	69	33,7	33,7	33,7
Δημιουργική σκέψη των στελεχών.	54	26,3	26,3	60,0
Καλύτερη εξυπηρέτηση	40	19,5	19,5	79,5
Οφέλη της επιχείρησης.	42	20,5	20,5	100,0

Total	205	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

9. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο σκοπός -στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.

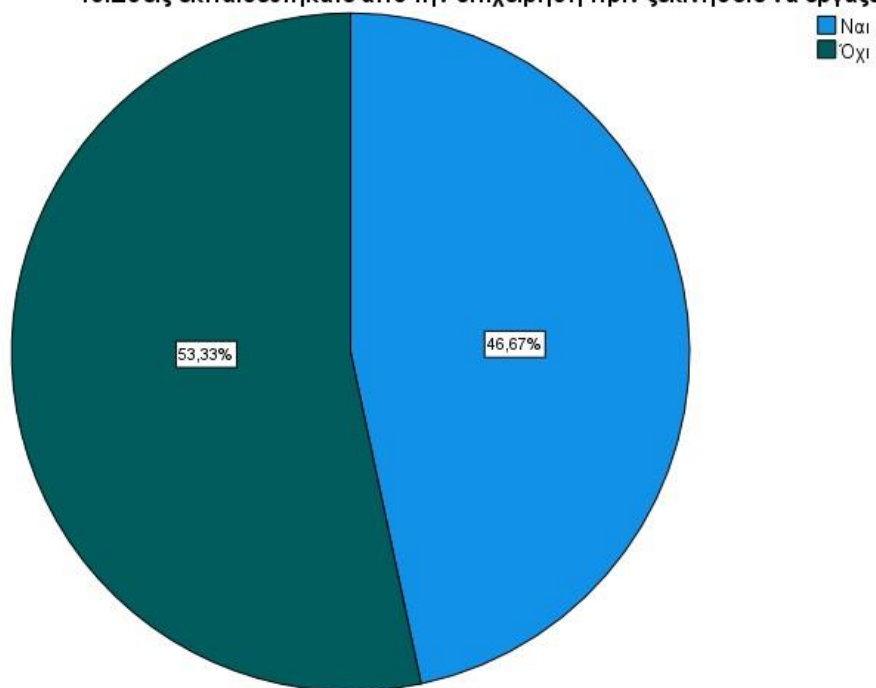


9. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο σκοπός -στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.

10. Εσείς εκπαιδευτήκατε από την επιχείρηση πριν ξεκινήσετε να εργάζεστε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	42	46,7	46,7	46,7
	Όχι	48	53,3	53,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

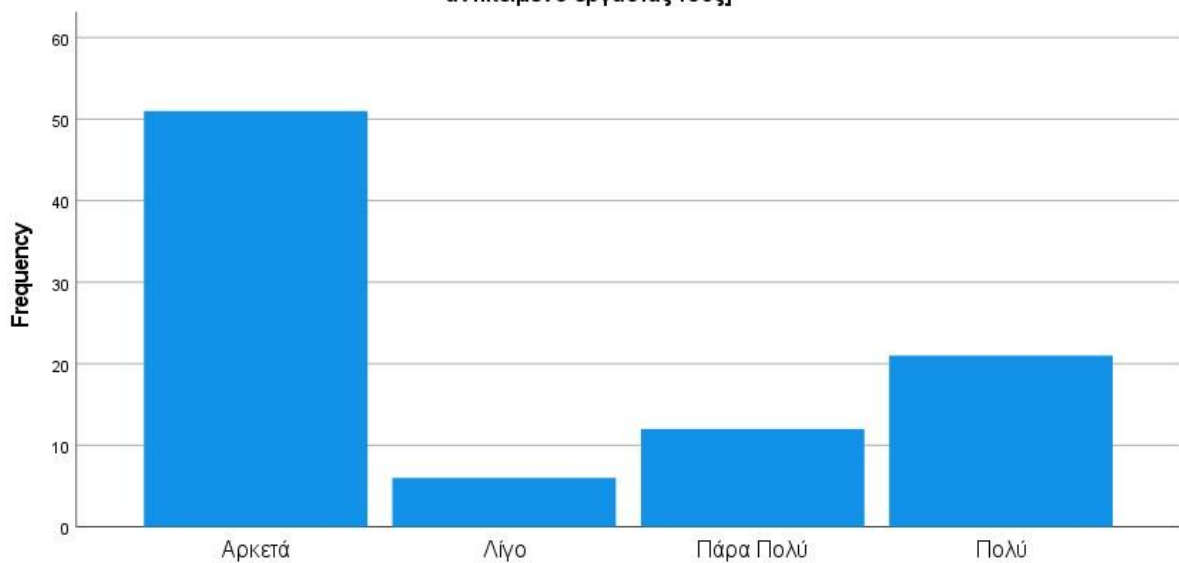
10.Εσείς εκπαιδευτήκατε από την επιχείρηση πριν ξεκινήσετε να εργάζεστε;



11. Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	51	56,7	56,7	56,7
	Λίγο	6	6,7	6,7	63,3
	Πάρα Πολύ	12	13,3	13,3	76,7
	Πολύ	21	23,3	23,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους]



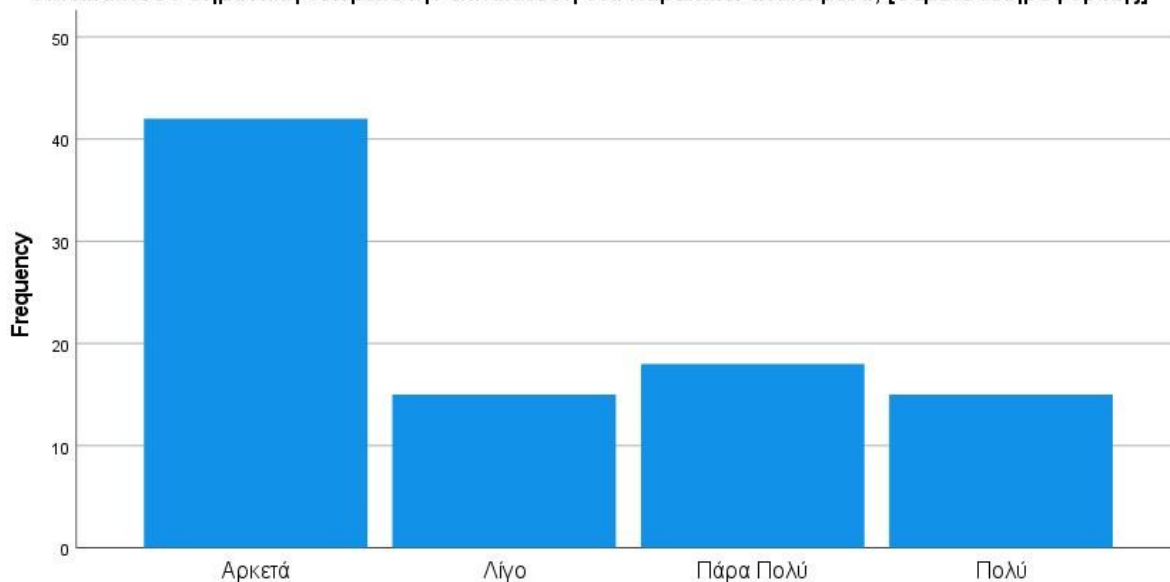
11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους]

11.

Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Θέματα Πληροφορικής]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	42	46,7	46,7	46,7
	Λίγο	15	16,7	16,7	63,3
	Πάρα Πολύ	18	20,0	20,0	83,3
	Πολύ	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Θέματα Πληροφορικής]

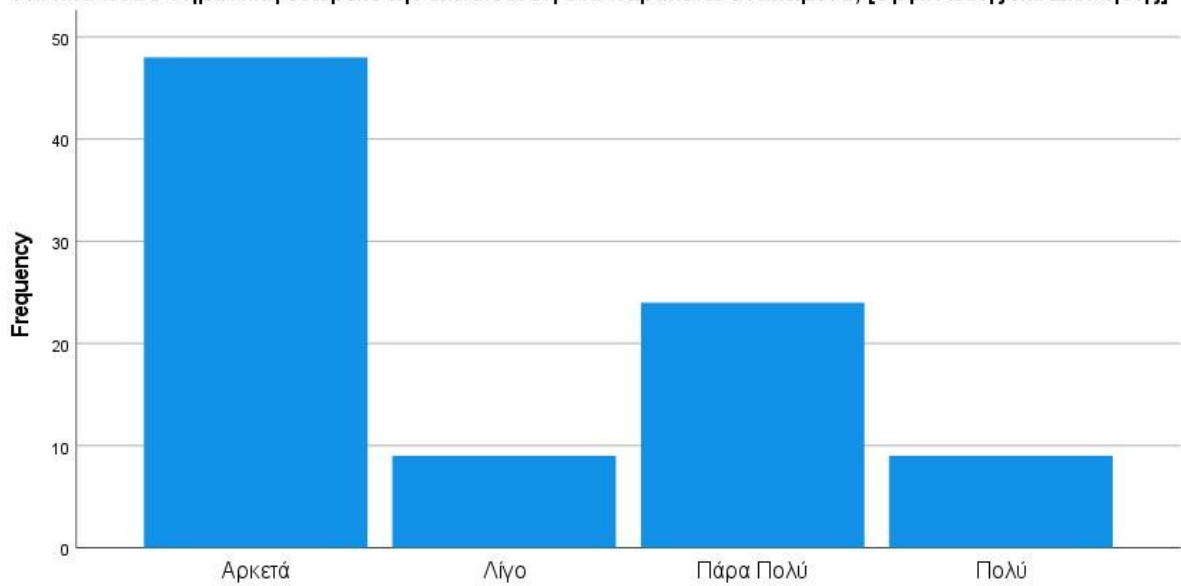


11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Θέματα Πληροφορικής]

11. Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Οργάνωσης και Διοίκησης]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	48	53,3	53,3	53,3
	Λίγο	9	10,0	10,0	63,3
	Πάρα Πολύ	24	26,7	26,7	90,0
	Πολύ	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Οργάνωσης και Διοίκησης]

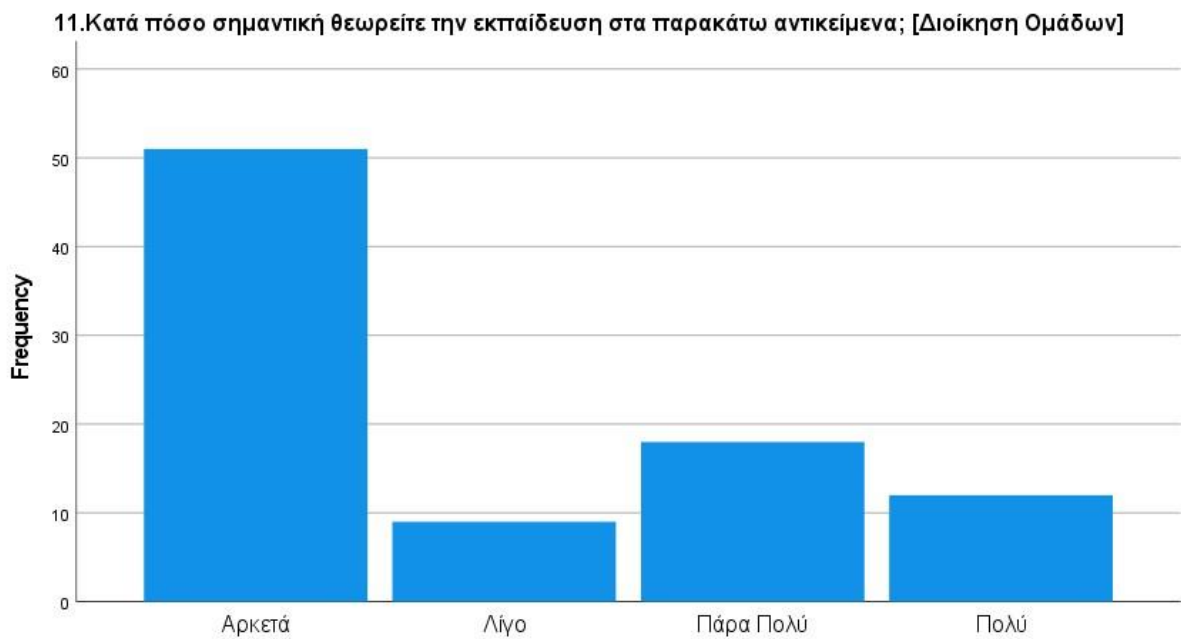


11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Οργάνωσης και Διοίκησης]

11.

11. Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Διοίκηση Ομάδων]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	51	56,7	56,7	56,7
	Λίγο	9	10,0	10,0	66,7
	Πάρα Πολύ	18	20,0	20,0	86,7
	Πολύ	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

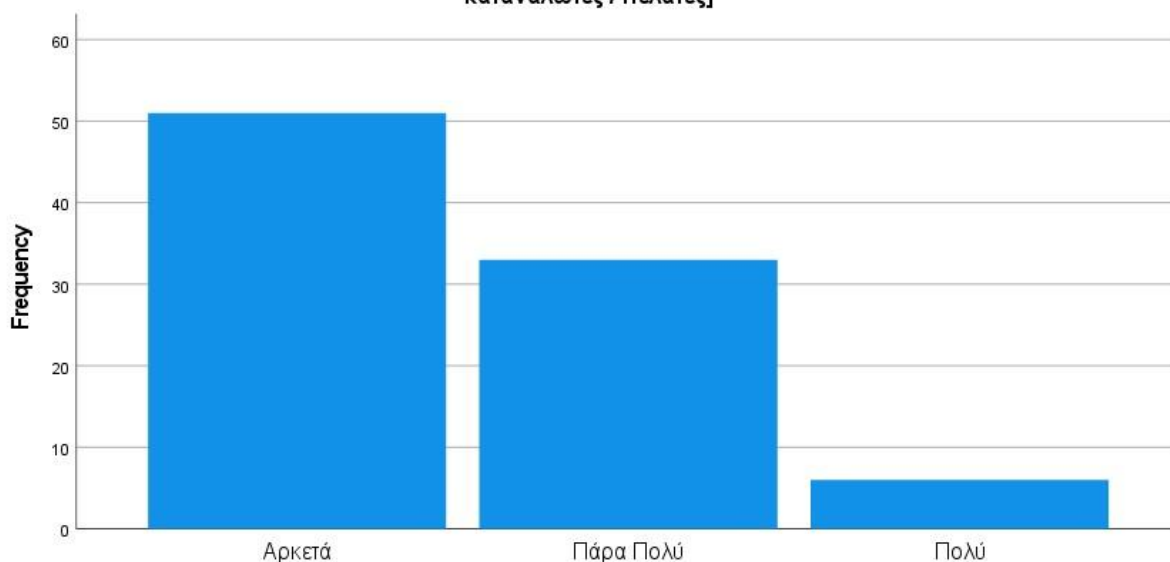


11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Διοίκηση Ομάδων]

11. Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Συμπεριφορά προς καταναλωτές / πελάτες]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	51	56,7	56,7	56,7
	Πάρα Πολύ	33	36,7	36,7	93,3
	Πολύ	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Συμπεριφορά προς καταναλωτές / πελάτες]

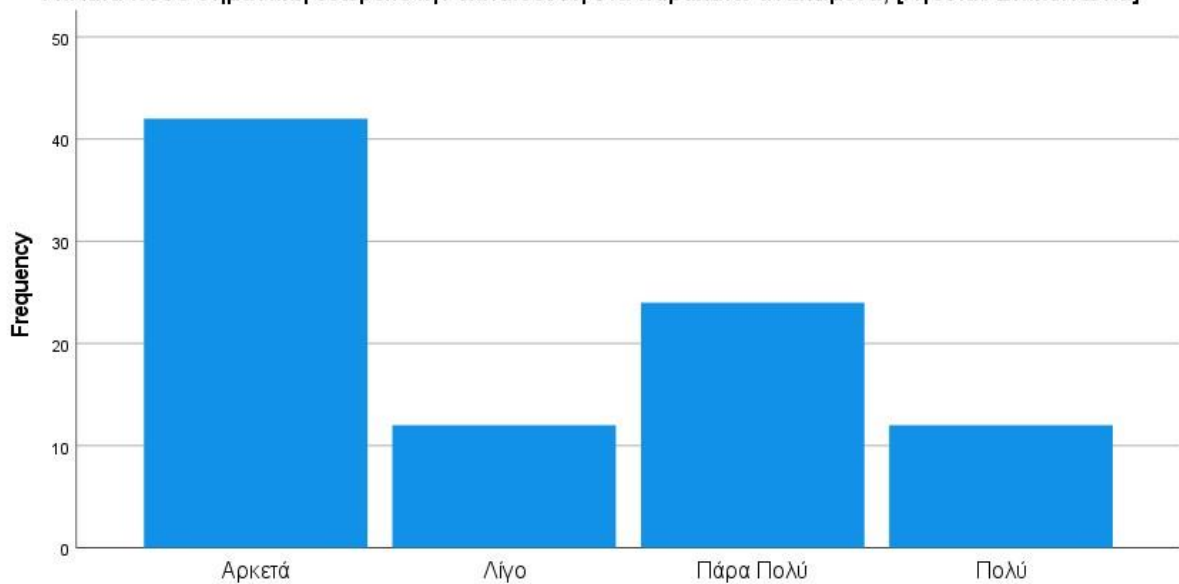


11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Συμπεριφορά προς καταναλωτές / πελάτες]

11. Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Ηγεσία / Επικοινωνία]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	42	46,7	46,7	46,7
	Λίγο	12	13,3	13,3	60,0
	Πάρα Πολύ	24	26,7	26,7	86,7
	Πολύ	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Ηγεσία / Επικοινωνία]

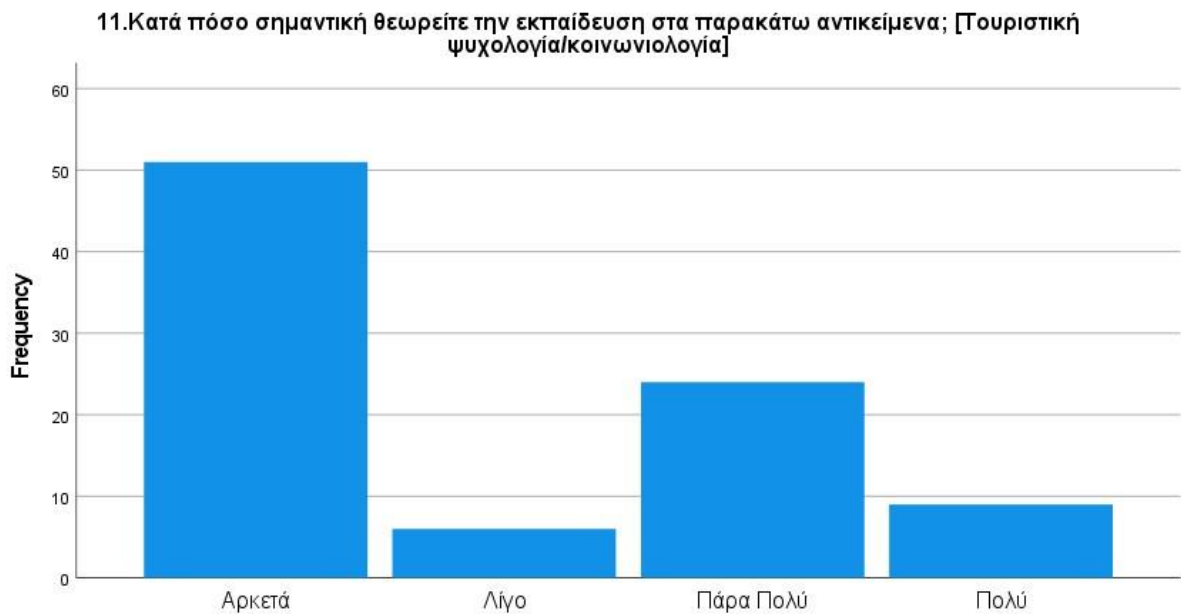


11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Ηγεσία / Επικοινωνία]

11.

Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Τουριστική ψυχολογία/κοινωνιολογία]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	51	56,7	56,7	56,7
	Λίγο	6	6,7	6,7	63,3
	Πάρα Πολύ	24	26,7	26,7	90,0
	Πολύ	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

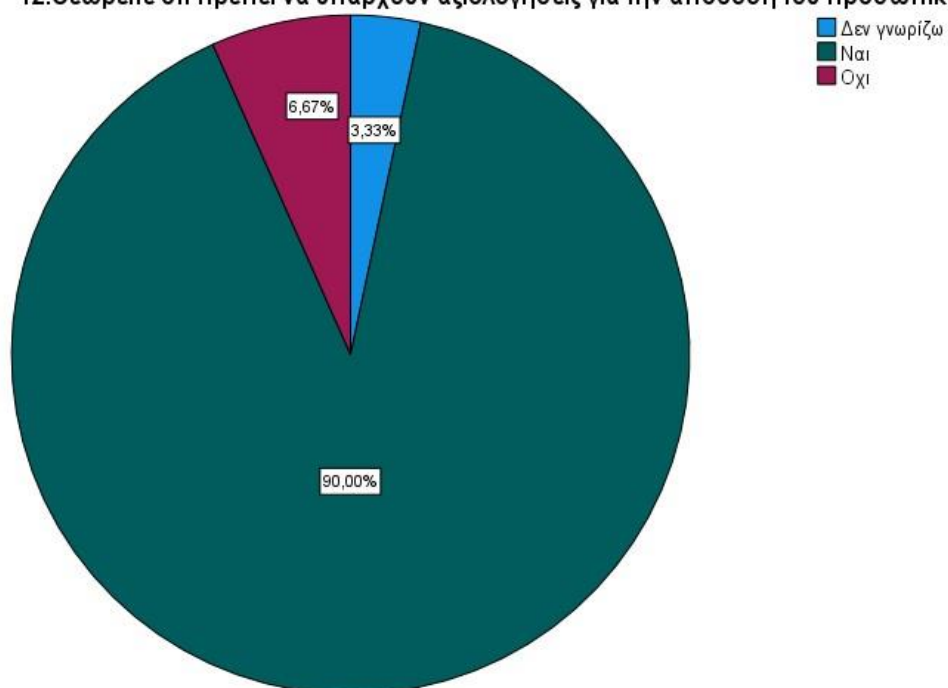


11.Κατά πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση στα παρακάτω αντικείμενα; [Τουριστική ψυχολογία/κοινωνιολογία]

12. Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχουν αξιολογήσεις για την απόδοση του προσωπικού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	3	3,3	3,3	3,3
	Ναι	81	90,0	90,0	93,3
	Όχι	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

12.Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχουν αξιολογήσεις για την απόδοση του προσωπικού;

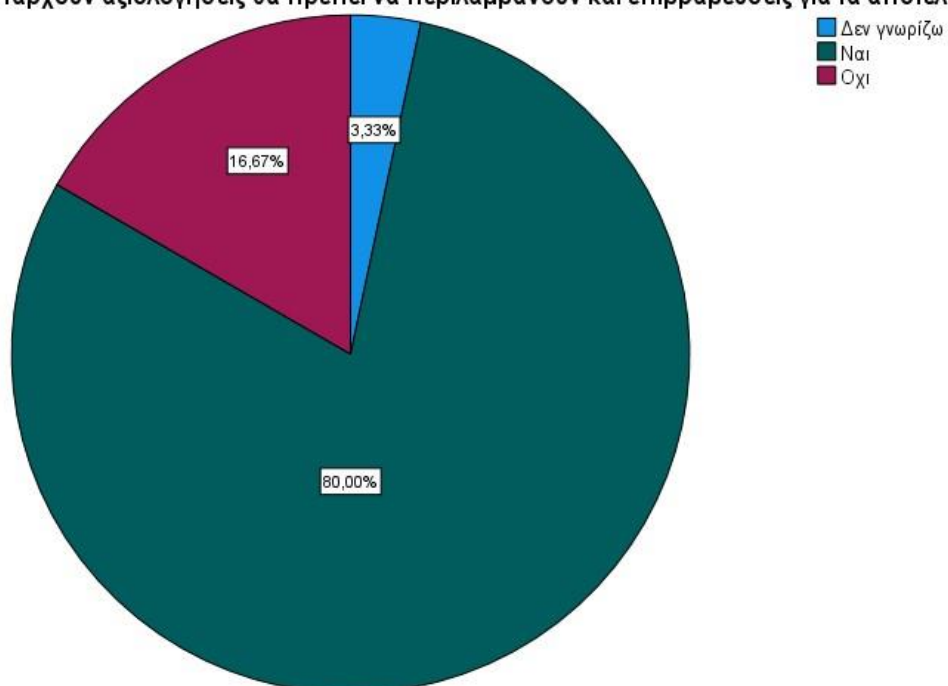


13. Αν υπάρχουν αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν και επιβραβεύσεις για τα αποτελέσματά τους;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν γνωρίζω	3	3,3	3,3	3,3

Ναι	72	80,0	80,0	83,3
Όχι	15	16,7	16,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

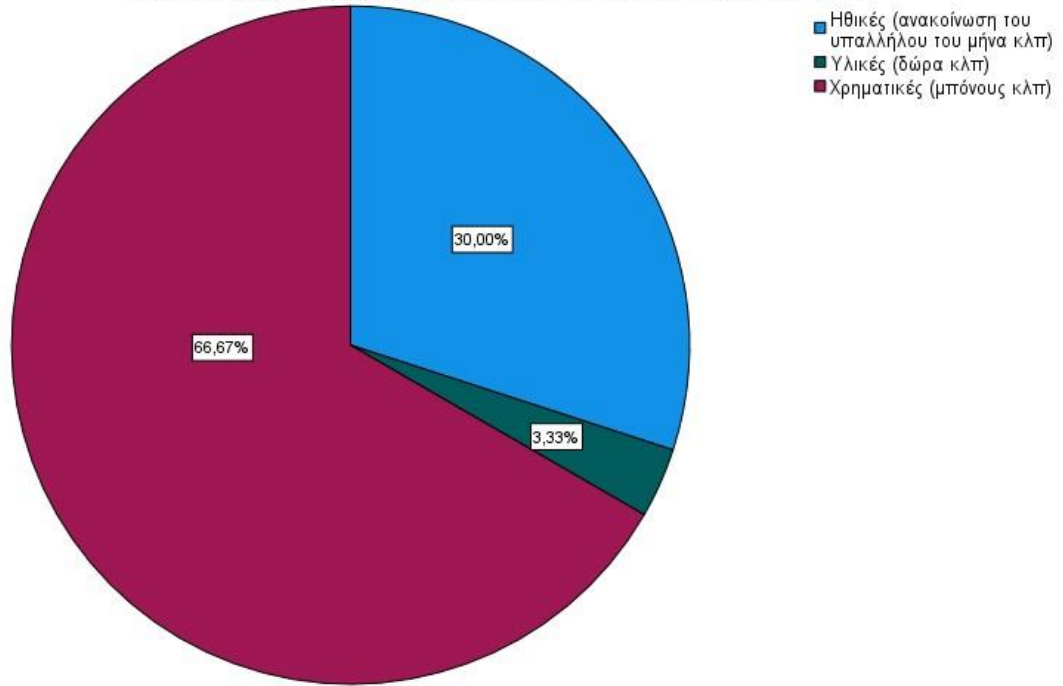
13. Αν υπάρχουν αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν και επιβραβεύσεις για τα αποτελέσματά τους;



14. Αν υπάρχουν επιβραβεύσεις ποιες πιστεύετε ότι πρέπει να είναι;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ηθικές (ανακοίνωση του υπαλλήλου του μήνα κλπ)	27	30,0	30,0	30,0
Υλικές (δώρα κλπ)	3	3,3	3,3	33,3
Χρηματικές (μπόνους κλπ)	60	66,7	66,7	100,0
Total	90	100,0	100,0	

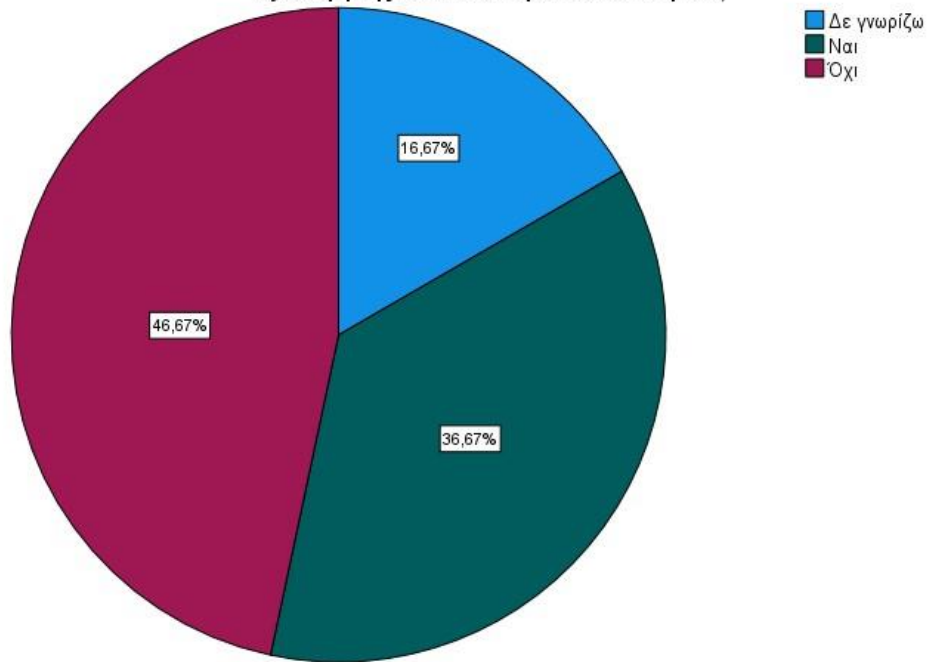
14. Αν υπάρχουν επιβραβεύσεις ποιες πιστεύετε ότι πρέπει να είναι;



15. Έχουν υπάρξει επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους της επιχείρησης που εργάζεστε όταν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δε γνωρίζω	15	16,7	16,7	16,7
	Ναι	33	36,7	36,7	53,3
	Όχι	42	46,7	46,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

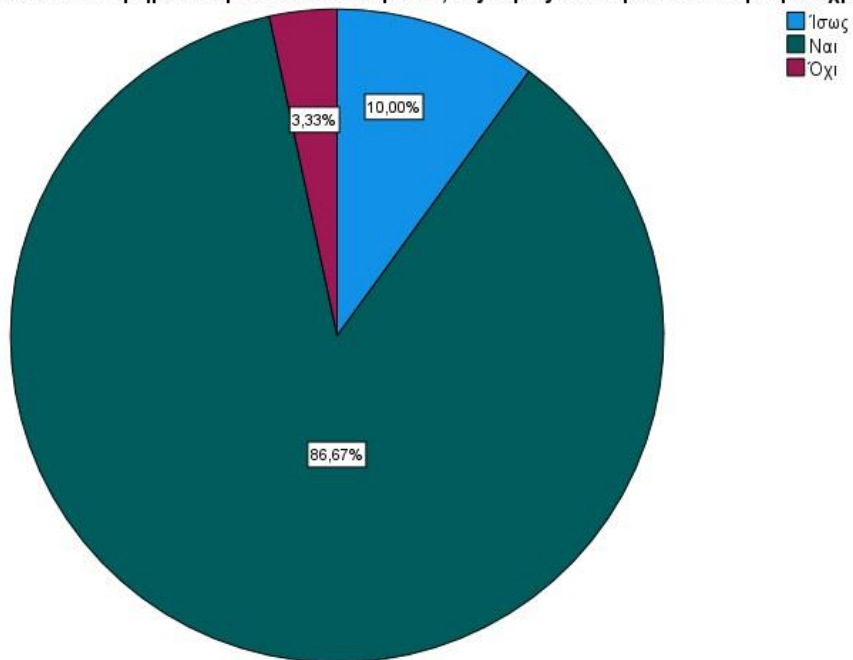
15. Έχουν υπάρξει επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους της επιχείρησης που εργάζεστε όταν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;



16. Θεωρείτε ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ως προς τον τομέα του τουρισμού χρειάζεται βελτίωση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ίσως	9	10,0	10,0	10,0
	Ναι	78	86,7	86,7	96,7
	Όχι	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

16. Θεωρείτε ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ως προς τον τομέα του τουρισμού χρειάζεται βελτίωση;



Συμπεράσματα

Ως προς το ερωτηματολόγιο παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

Οι περισσότερες από τις ερωτώμενους είναι γυναίκες.

Οι περισσότεροι είναι άγαμοι.

Ηλικιακά οι περισσότεροι είναι μεταξύ 20 με 35 ετών.

Οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ.

Το 56,7% Εργαζόμενος/η σε καταλύματα (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια κλπ) και το 33,3% Εργαζόμενος/η σε καταλύματα (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια κλπ).

Το 30% εργάζονται 3 με 5 χρόνια σε επιχειρήσεις που έχουν σχέση με τον τομέα του τουρισμού, το 23,3% 1 με 3 χρόνια και το 20% 5 με 10 χρόνια.

Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση.

Στο 60% δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησή όπου εργάζονταν ή εργάζονται.

Ο σκοπός -στόχος της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού πιστεύετε ότι είναι η ανάπτυξη γνώσεων -ικανοτήτων , η δημιουργική σκέψη των στελεχών και έπειτα τα οφέλη της επιχείρησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση.

Το 46,7% έχει εκπαιδευτεί από την επιχείρηση πριν ξεκινήσει να εργάζεται.

Η εκπαίδευση θεωρείτε σημαντική στα παρακάτω αντικείμενα :

- Αρκετά σε τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους
- Αρκετά σε θέματα Πληροφορικής
- Αρκετά σε οργάνωση και διοίκηση
- Αρκετά σε διοίκηση Ομάδων
- Αρκετά έως πάρα πολύ σε συμπεριφορά προς καταναλωτές / πελάτες
- Αρκετά έως πολύ σε Ηγεσία / Επικοινωνία
- Αρκετά σε Τουριστική ψυχολογία/κοινωνιολογία

Το 90% πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχουν αξιολογήσεις για την απόδοση του προσωπικού .

Το 80% πιστεύει ότι αν υπάρχουν αξιολογήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνουν και επιβραβεύσεις για τα αποτελέσματά τους .

Για το αν υπάρχουν επιβραβεύσεις πιστεύετε ότι πρέπει να είναι Χρηματικές (μπόνους κλπ) (66,7%) και Ηθικές (ανακοίνωση του υπαλλήλου του μήνα κλπ) (30%).

Στο 36,7% έχουν υπάρξει επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους της επιχείρησης που εργάζονται όταν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό, ενώ το 16,7% δεν γνωρίζει αν έχει γίνει κάτι τέτοιο.

Το 86,7% θεωρεί ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ως προς τον τομέα του τουρισμού χρειάζεται βελτίωση.

Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται σημαντική στον τομέα του τουρισμού, καθώς προϋποθέτει οργάνωση και σωστό συντονισμό. Η επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων είναι σημαντική διότι η απόδοση του υπαλλήλου εξαρτάται πάντα από τους υφιστάμενους τους. Δεύτερον, σκοπός είναι ο αποκλεισμός των ανεπιθύμητων υποψηφίων. Επίσης ο έλεγχος των υποψηφίων είναι σημαντικός διότι θα εξοικονομήσει χρήματα. Το κόστος της πρόσληψης και κατάρτισης ακόμη και ενός απλού υπαλλήλου γραφείου μπορεί να υπερβεί τα 5.000 δολάρια σε αμοιβαίο και χρόνο επίβλεψης.

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να μεταδώσουν στους νέους ή τους υφιστάμενους εργαζομένους τους τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελέσουν τις εργασίες τους. Η πιο γνωστή μέθοδος εκπαίδευσης «πάνω στη δουλειά» είναι η παροχή καθοδήγησης ή εκπαίδευση διαδοχής. Σε αυτή την περίπτωση, ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή προϊστάμενος εκπαιδεύει τον εργαζόμενο «πάνω στη δουλειά».

Βιβλιογραφία

- Anastasi, A. (1968). *Psychological Patterns*. New York: Macmillan.
- Barry, J. (2011, 09). *Transforming HRD into an Economic Value Add*. Ανάκτηση 07 14, 2021, από Training & Development: <https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TDArchive/2011/>
- Bennett, R., & Robinson, S. (2000). *Development of Measure of Workplace Deviance*. Journal of Applied Psychology.
- Biech, E. (2009). *Learning Eye to Eye: Aligning Training to Business Objectives*. Training & Development, 50-53.
- Blotzer, M. (2000). *Distance Learning*. Occupational Hazards, 53-54.
- Derven, M. (2008). *Management Onboarding, Training & Development*. 49-52.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- DeViney, N., & Sugrue, B. (2004). *Learning Outsourcing: A Reality Check*. Training & Development.
- Ellis, C., & Gale, S. (2001). *A Seat at the Table*. Training & Development, 90-96.
- Escrigas, C. (2008). *Forward in GUNI. Higher Education in the word 3*. london: Palgrave Mcmillian.
- Hansen, F. (2006). *Taking Reasonable, Action to Avoid Negligent Hiring Claims*. Workforce Management.
- Hicks, S. (2006). *Orientation Redesign, Training & Development*. 43-46.
- Jones, M. (2018). *Use Your Head when Identifying Skills Gaps*. Workforce, 118.
- Kranz, G. (2011). *More to Learn*. Workforce Management, 27.
- Iadika, S. (2008). *When Learning Lasts a Lifetime*. HR Magazine, 57.
- Obanya, P. (2002). *Development*. Nigeria: Open lecture Series: Oriented Higher Education Institute of Education at Olabisi Onabanjo University.
- Revfine. (2021). *Tourism Industry: Everything You Need to Know About Tourism*. Ανάκτηση από Revfine: https://www.revfine.com/tourism-industry/?fbclid=IwAR2x3gd51oBUxQEx66UZ1jZu6VD5CfbPhQmWSpuFa5bzbMzyaOV9_KEHOI#what-is-the-tourism-industry
- Weintraub, R., & Martineau, J. (2002). *The Just in time Imperative*. Training & Development, 52.
- Winfred, A. J. (2003). *Effectiveness of training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features*. Journal of Applied Psychology 88, t. 2 (2003): 242 .
- Wright, G. (2010). *Retailers Buy Into Relearning*. HR Magazine, 87-90.

Ανδρεαδάκης, Ν., Καρανικολά, Ζ., & Παναγιωτόπουλος, Γ. (2019). *Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Γρηγόρη.

Γουδά, Τ. (2017, 9 7). *Τουριστική Βιομηχανία: Απειλές Και Προοπτικές Στην Ελλάδα Της Κρίσης*. Ανάκτηση από Power Politics: <https://powerpolitics.eu/%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CE%B5%CE%B9%CE%BB%CE%AD%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CF%81/>

Ζέρβος, Γ. (2015, 5 14). *Τι είναι τουριστική βιομηχανία;*. Ανάκτηση από THE WORLD OF TOUR OPERATORS: <https://tourlab6029.wordpress.com/2015/05/14/%CF%84%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1/>

Καρακουλέκα, Έ. (2013, 12 5). *Η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα*. Ανάκτηση από Άνθρωπος και χώρος: [https://www.akx.gr/%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CF%87%CF%89%CF%81%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BE%CE%AF%CE%B1%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD/%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%](https://www.akx.gr/%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B5%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CF%87%CF%89%CF%81%CE%BF%CF%84%CE%B1%CE%BE%CE%AF%CE%B1%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC%CE%BB%CE%BB%CE%BF%CE%BD/%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CF%81/)

Π.Γ.Τ.Ε. (2021). *Η τουριστική βιομηχανία είναι ... Η έννοια και ο ορισμός, η οργάνωση της τουριστικής βιομηχανίας*. Ανάκτηση από Πύλη για την Εκπαίδευση: <https://el.sodiummedia.com/4119705-the-tourism-industry-is-...-the-concept-and-definitionthe-organization-of-the-tourism-industry>

Συντακτική Ομάδα Κυριακής - Brief. (2019, 11 17). *ΑΝΑΛΥΣΗ: Τουρισμός - Το καλό 2019 προκαλεί ανησυχία για το 2020*. Ανάκτηση από Brief: <https://www.brief.com.cy/analyseis/analysis-toyrismos-kalo-2019-prokalei-anisyhia-gia-2020>