

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ  
ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΚΕΣΙΔΟΥ ΦΛΩΡΕΝΤΙΑ  
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΣΣΙΑΝΙΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ  
2008**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Πρόλογος	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις τουρ. επιχειρήσεις.	9
2.1 Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου στις τουρ. επιχειρήσεις.	9
2.2 Ο ρόλος του ανθρώπου στις τουριστικές επιχειρήσεις.	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
Εντοπισμός και προσέλκυση προσωπικού στις τουρ. επιχειρήσεις.	12
3.1 Προσέλκυση προσωπικού	13
3.2 Πηγές για την προσέλκυση προσωπικού	13
3.2.1 Εσωτερικές πηγές	14
3.2.2 Εξωτερικές πηγές	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
Επιλογή προσωπικού	17
4.1 Διαδικασία επιλογής προσωπικού	17
4.1.1 Προκαταρκτική συνέντευξη	18
4.1.2 Συμπλήρωση πληροφοριακού εντύπου	18
4.1.3 Συνέντευξη εργασίας	20
4.1.4 Συστατικές επιστολές	23
4.1.5 Τεστ επιλογής	24

4.1.6 Ιατρική εξέταση	24
4.2 Απόφαση επιλογής προσωπικού	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού	26
5.1 Οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων	26
5.1.1 Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται	27
5.1.2 Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσεων και δεξιοτήτων	27
5.1.3 Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών	27
5.1.4 Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος εκπαίδευσης	27
5.1.5 Λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση	28
5.1.6 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης	28
5.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού	28
5.2.1 Εκπαίδευση μέσα στο χώρο εργασίας	28
5.2.2 Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας	28
5.3 Οι βασικότεροι θεωρητικοί τρόποι εκπαίδευσης	28
5.3.1 Παρουσιάσεις- επιδείξεις	29
5.3.2 Παραδόσεις και ομιλίες	29
5.3.3 Συζητήσεις- συνεδριάσεις	29
5.3.4 Προσωπικές συζητήσεις με τον εκπαιδευτή	30
5.3.5 Μελέτες περιπτώσεων	30
5.4 Οι βασικότεροι πρακτικοί τρόποι εκπαίδευσης	31
5.4.1 πρακτική άσκηση εργαζομένου	31
5.4.2 Προσομοίωση	31
5.4.3 Ασκήσεις ρόλων	32
5.5 Σύγχρονοι τρόποι εκπαίδευσης	32

5.5.1 Οπτικοακουστικά βοηθήματα	32
5.5.2 Επιχειρησιακά παιχνίδια	33
5.5.3 Εργασίες	33
5.6 Ηλεκτρονική εκπαίδευση(e- learning) και καινοτομίες	33
5.6.1 Διαδίκτυο (internet)	34
5.6.2 Τοπικά δίκτυα των επι/σεων (intranet)	34
5.6.3 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση	35
5.6.4 Εικονικές αίθουσες διδασκαλίας	35
5.7 Υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού	36
5.7.1 Τεχνική εκπαίδευση προσωπικού	36

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Τα οφέλη των επιχειρήσεων από τη σωστή εκπαίδευση του προσωπικού	39
6.1 Τα οφέλη των επιχειρήσεων	39
6.1.1 Οικονομικά οφέλη	42
6.1.2 Καλύτερες πωλήσεις	42
6.1.3 Η επιχείρηση γίνεται ανταγωνιστική	43
6.1.4 Ανάπτυξη της φήμης	43
6.1.5 Οι ευχαριστημένοι πελάτες και η διαφήμιση	43

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ερωτηματολόγιο	44
----------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Αποτελέσματα- σχόλια και συμπεράσματα με βάση της απαντήσεις των ειδικών του χώρου	88
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Επίλογος

96

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

97

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας πλέον την πορεία μου μέσα στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα και φτάνοντας στο τελικό στόχο μου, την αποφοίτηση από τη σχολή τουριστικών επιχειρήσεων νιώθω ιδιαίτερη ικανοποίηση. Η θέληση να σπουδάσω και να αποκτήσω γνώσεις καθώς και σωστή εκπαίδευση στο τομέα του τουρισμού έπαιξαν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στο να κερδίσω αυτό που ήθελα.

Συνοδοιπόροι στη προσπάθειά μου αυτή ήταν η οικογένεια μου στην οποία χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ μιας και όλα αυτά τα χρόνια ήταν δίπλα μου και με στήριζε σε κάθε δύσκολη στιγμή.

Επίσης οφείλω να ευχαριστήσω τους καθηγητές της Σχολής για την ακαδημαϊκή εκπαίδευση και τη βοήθεια που μου προσέφεραν σε κάθε βήμα της πορείας που είχα χαράξει. Όλοι οι αξιότιμοι καθηγητές του τμήματος πάντα με ιδιαίτερο ζήλο και ενδιαφέρον να μας μεταλαμπαδεύσουν τις γνώσεις τους και να μας βοηθήσουν να μάθουμε και να αγαπήσουμε το αντικείμενο μας ώστε να γίνουμε σωστοί και καλοί επαγγελματίες

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην εργασία που ακολουθεί γίνεται μια ουσιαστική αναφορά σε όλους τους τρόπους εκπαίδευσης προσωπικού τους οποίους και χρησιμοποιούν οι περισσότερες σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις. Γίνεται, λοιπόν, αναλυτική έκθεση στους τρόπους εκπαίδευσης οι οποίοι και χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες, τους θεωρητικούς, τους πρακτικούς και τέλος τους τρόπους εκπαίδευσης προσωπικού με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας.

Σε κάθε κεφάλαιο αναλύονται διεξοδικά όλοι οι τρόποι εκπαίδευσης και αναφέρονται τα υπέρ και τα κατά της χρήσης κάθε τρόπου. Ιδιαίτερη αναφορά στους τρόπους εκπαίδευσης προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας. Καινοτομίες που ξεφεύγουν από τα τετριμμένα και που σαν σκοπό τους έχουν οι νεοεισαχθέντες στην επιχείρηση αλλά και οι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται ήδη στην επιχείρηση να εισαχθούν στα σύγχρονα συστήματα λειτουργίας που πλέον χρησιμοποιούνται στις περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις.

Από τη χρήση της τεχνολογίας στην εκπαίδευση ωφελούνται και οι εργαζόμενοι αλλά και οι επιχειρήσεις. Ο εργαζόμενος λαμβάνει σταθερές βάσεις και γνώσεις και στη συνέχεια γίνεται πιο σωστός και ανταγωνιστικός υπάλληλος με πολύ μεγαλύτερες πιθανότητες εξέλιξης στο αντικείμενο. Επίσης ένας σωστά εκπαιδευμένος εργαζόμενος θεωρείται όφελος και για την ίδια την επιχείρηση. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό η επιχείρηση να έχει στους κόλπους της άτομα με ιδιαίτερες ικανότητες έτοιμα να χειριστούν με το καλύτερο τρόπο οποιαδήποτε κατάσταση και να βοηθήσει στην εξέλιξη και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Για να φτάσει όμως η επιχείρηση σε σημείο να επιλέξει και να εφαρμόσει τους τρόπους εκπαίδευσης που θεωρεί καταλληλότερους θα πρέπει αρχικά να ακολουθήσει κάποια άλλα στάδια. Στα επόμενα κεφάλαια, λοιπόν, αναφέρεται αρχικά η προσέλκυση προσωπικού, από την επιχείρηση, που να ενδιαφέρεται να καλύψει τις κενές θέσεις και στη συνέχεια αναφέρεται το στάδιο της επιλογής προσωπικού, όπου η επιχείρηση από τα άτομα που έχουν ενδιαφερθεί για την κάλυψη των κενών θέσεων θα πρέπει να επιλέξει τα καταλληλότερα άτομα με τα περισσότερα προσόντα για το αντικείμενο εργασίας της προσφερόμενης θέσης μιας και είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε κάθε θέση να εργάζεται το αρμόδιο άτομο.

Τέλος δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με βασικές θεματικές ενότητες την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση προσωπικού καθώς και τα οφέλη της επιχείρησης από τη εφαρμογή σωστών μεθόδων εκπαίδευσης, όπου διευθυντικά στελέχη μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων της χώρας μας βοήθησαν να διεξάγουμε την έρευνα και να εξάγουμε συμπεράσματα για το τι συμβαίνει στο τομέα του τουρισμού, που κατά πολλούς θεωρείται η βαριά βιομηχανία της χώρας μας, στην Ελλάδα του σήμερα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σε μια τουριστική επιχείρηση το σημαντικότερο όλων είναι η επιλογή του καταλληλότερου προσωπικού, και αυτό γιατί ενώ στις υπόλοιπες παραγωγικές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι ασχολούνται με τα προϊόντα που παράγονται στο κομμάτι του τουρισμού οι εργαζόμενοι ασχολούνται με το πώς θα καταφέρουν οι πελάτες τους να μείνουν ικανοποιημένοι από το προϊόν που θα τους προσφέρουν, δηλαδή τη διασκέδαση τους και την ικανοποίησή τους. Άρα ο κατάλληλος και σωστά εκπαιδευμένος υπάλληλος είναι αυτός που θα καταφέρει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες ακόμη και του δυσκολότερου πελάτη. Και αυτό γιατί είναι δύσκολο να “εμπορεύεσαι” ανθρώπους.

#### 2.1 Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου στις τουριστικές επιχειρήσεις

Ο παράγων άνθρωπος στις τουριστικές επιχειρήσεις ήταν πάντα πολύ σημαντικός. Οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν τη ποιότητα και φυσικά πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. *«Οι άνθρωποι, λοιπόν, γίνονται ανθρώπινοι πόροι η αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του ρόλου που παίζουν στην επιχείρησή τους»\**

Ο ρόλος «ανθρώπινο κεφάλαιο» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους- ευφυΐα, ικανότητες,

\* Τερζίδης Κ. “μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγισης” σελ. 80

αφοσίωση, πείρα, δεξιότητα και ικανότητες. Βέβαια πολλές φορές ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού ποικίλει και κάποιες φορές είναι και απρόβλεπτος! Φυσικά αυτό ανήκει σε ένα άλλο κεφάλαιο και θα αναλυθεί παρακάτω.

Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί το κυριότερο οδηγό της έρευνας στο τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο εργασίας τους αποτελεί λειτουργία τεσσάρων, τουλάχιστον, μεταβλητών, οι οποίες είναι οι εξής: ικανότητα, κίνητρα, αντίληψη του ρόλου και συνθήκες κατά περίπτωση.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια, τόσο επειδή το κάθε άτομο διαφέρει από το άλλο ως προς τις ικανότητες, τις δεξιότητες καθώς και τις γνώσεις, έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο αντίληψη του ρόλου του και εμπειρία, αλλά και ως αποτέλεσμα των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωση του.

## 2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο ρόλος των ανθρώπων στο στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης μιας τουριστικής επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικός και βοηθά την επιχείρηση να βρίσκει αποτελεσματικούς τρόπους ανταγωνισμού τόσο στο πλαίσιο της χώρας όσο και διεθνώς.

Η πρόσληψη εξειδικευμένων αλλά και ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι για τη εξέλιξη της εταιρίας. Από την άλλη μεριά να μην η πρόσληψη σωστών ατόμων για εργασία είναι πολύ σημαντική αλλά από κει και πέρα σημαντικό είναι η

επιχείρησης να καταφέρει να κρατήσει κοντά της τα ικανά άτομα που θα βοηθήσουν στην εξέλιξη της, και αυτό γιατί αν σε μία τουριστική επιχείρηση σημειώνονται τακτικές αναχωρήσεις ικανών στελεχών αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση αντί να εργάζεται επάνω στην εξέλιξη της θα αναλώνεται στη συνεχή αναζήτηση νέων εργαζομένων, διαδικασία που απαιτεί χρόνο και χρήμα.

Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων από την επιχείρηση αλλά και των αναγκών της επιχείρησης από τους εργαζόμενους. Αυτό το τμήμα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μας δείχνει ότι είναι σημαντικό να αντιστοιχίσουμε μέσα στο χρόνο τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τόσο της οργάνωσης όσο και των ατόμων.

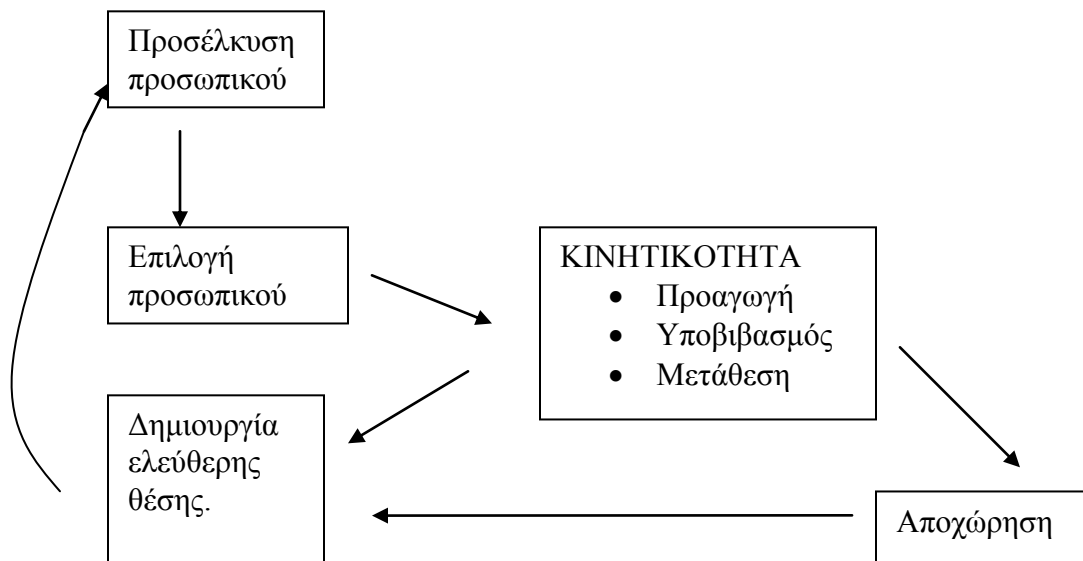
### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

#### ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η διαδικασία της πρόσληψης προσωπικού από μία τουριστική επιχείρηση περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες:

- Προσέλκυση
- Επιλογή

Και οι δύο δραστηριότητες αυτές έχουν ως αφετηρία την ύπαρξη ελεύθερων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση, οι οποίες προκύπτουν είτε από την αποχώρηση κάποιων εργαζομένων είτε από την μετακίνηση κάποιων άλλων σε υψηλότερες θέσεις εντός της επιχείρησης.



\*Στο σχήμα που προηγείται παρουσιάζεται η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού. Χατζηπαντελή Παναγιώτα “Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού” σελ 27.

### 3.1 Προσέλκυση προσωπικού.

Κατά τη φάση της προσέλκυσης προσωπικού η επιχείρηση *“αναπτύσσει μια δεξαμενή υποψηφίων από τους οποίους θα επιλέξει τους έχοντες τα κατάλληλα προσόντα”*\*. Οι υποψήφιοι προσελκύονται με διάφορους τρόπους που θα αναφερθούν διεξοδικά στη συνέχεια.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι ουσιαστικά μια δραστηριότητα πώλησης. Ο υποψήφιος είναι λοιπόν ο πελάτης και η επιχείρηση προσπαθεί να του πουλήσει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η μεταχείριση λοιπόν του υποψηφίου από την επιχείρηση σαν πελάτη θα βοηθήσει την επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες να επιλέξουν και να αγοράσουν τη θέση εργασίας από αυτή.

Στόχος λοιπόν της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού είναι να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα. Είναι πολύ μεγάλη η σημασία προσέλκυσης προσωπικού με προσόντα γιατί η προσέλκυση μη προσοντούχων ατόμων για εργασία συνεπάγεται απώλεια χρόνου για την επιχείρηση άρα και απώλεια κέρδους.

### 3.2 Πηγές για την προσέλκυση προσωπικού

Για την προσέλκυση νέου προσωπικού, για μια τουριστική επιχείρηση, από την αγορά εργασίας η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές:

*\* Prior John “Training and development” page 105.*

### 3.2.1. Εσωτερικές πηγές

- Υπάρχον προσωπικό. Υπάρχουν επιχειρήσεις που πριν προσανατολιστούν σε κάποιο άλλο μέσο προσέλκυσης προσωπικού ανακοινώνουν τη κενή θέση που υπάρχει στο ήδη υπάρχον προσωπικό. Οι εσωτερικές λοιπόν αγγελίες δίνουν τη δυνατότητα στο τρέχον προσωπικό να μετακινηθεί σε ποιο επιθυμητές θέσεις μέσα στην ίδια επιχείρηση. Όμως μια εσωτερική προαγωγή αμέσως θα δημιουργήσει μία άλλη κενή θέση που θα πρέπει να καλυφθεί.
- Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. *“οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το ήδη υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους.”\** Το μειονέκτημα αυτού του τρόπου προσέλκυσης προσωπικού είναι ότι το υπάρχον προσωπικό έχει την τάση να προτείνει ανθρώπους οι οποίοι έχουν όμοιο με το δικό τους δημογραφικό προφίλ και έτσι δημιουργείτε πρόβλημα ίσων ευκαιριών απασχόλησης.
- Πρώην εργαζόμενοι. Υπάρχουν επιχειρήσεις που πολλές φορές για την κάλυψη κενών θέσεων καταφεύγουν σε αυτή τη μέθοδο. Συνήθως πρόκειται για άτομα που είχαν εργαστεί σαν εποχιακό προσωπικό στην επιχείρηση και που μετά τη λήξη της σύμβασης αποχώρησαν. Οι επιχειρήσεις λοιπόν προτιμούν αυτά τα άτομα γιατί έχουν δουλέψει ξανά για το συγκεκριμένο εργοδότη, δεν χρειάζεται να περάσουν από το στάδιο της επιλογής αλλά ούτε και από το στάδιο της εκπαίδευσης και η προϋπηρεσία τους στο

• \* Παπαλεξανδρής Ν. και Μπουραντάς Δ. “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων” σελ 54

αντικείμενο εργασίας τους κάνει γνώστες των λειτουργικών συστημάτων. Σύμφωνα με μελέτες οι επαναπροσληφθέντες υπάλληλοι τείνουν να μένουν περισσότερο καιρό στην επιχείρηση από τους νεοπροσληφθέντες και είναι και περισσότερο παραγωγικοί από τα νέα άτομα. Ακόμη ένα δίκτυο πρώην υπαλλήλων μπορεί να αποτελέσει μία πηγή συστάσεων υπαλλήλων και η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού δικτύου μπορεί να αποβεί ένας απλός και οικονομικός τρόπος για τη διατήρηση αυτής της δεξαμενής των δυνάμεων

### 3.2.2. Εξωτερικές πηγές

- Ο.Α.Ε.Δ. και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας. Αυτοί οι δύο φορείς αποτελούν μια ακόμη πηγή εύρεσης προσωπικού. Δυστυχώς όμως οι δύο αυτές πηγές και ειδικότερα τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας προσφέρουν κατά κύριο λόγο προσφέρουν στην αγορά εργασίας ανειδίκευτους υπαλλήλους.
- Πανεπιστήμια, Α.Τ.Ε.Ι. και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί. Πολλοί εκπαιδευτικοί οργανισμοί κατά κύριο λόγο πανεπιστήμια και Α.Τ.Ε.Ι. έχουν δημιουργήσει διάφορα γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα συγκεκριμένα γραφεία αποτελούν σπουδαίες πηγές στρατολόγησης προσωπικού.
- Προκηρύξεις. Αποτελεί μια από τις παλαιότερες μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού. Χρησιμοποιείτε κατά κύριο λόγο στο δημόσιο, στους δημόσιους οργανισμούς και στις τράπεζες. Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται μέσω γραπτών εξετάσεων και είναι απρόσωπη και μαζική. Πλέον όμως ακόμη και στο δημόσιο αλλά κυρίως στις τράπεζες έχει αρχίσει η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διάφορες θέσεις εργασίας με τη μέθοδο των συνεντεύξεων και με συνδυασμό γραπτών εξετάσεων και προσωπικής συνέντευξης.

- Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες. Η επιχείρηση μέσα από αυτό τον τρόπο μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα με την αγορά εργασίας. Μια σωστή αγγελία στο τύπο έχει την ακριβή περιγραφή της προσφερόμενης θέσης, αναφέρει αναλυτικά τα προσόντα που ζητά από τους υποψήφιους φυσικά έχει τα τηλέφωνα και τη διεύθυνση με την οποία μπορεί να επικοινωνήσει ο ενδιαφερόμενος και κάποιες φορές δίνει πληροφορίες για την αμοιβή.
- Internet. Η ανάπτυξη της λεωφόρου της πληροφορίας άνοιξε νέους δρόμους στις επιχειρήσεις που αναζητούν νέους συνεργάτες και νέα talέντα. Είναι ένας τρόπος στρατολόγησης προσωπικού που έχει αρχίσει και εξελίσσεται στη χώρα μας ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις μέσα από τις ιστοσελίδες τους ανακοινώνουν ότι ζητούν συνεργασία με νέα άτομα και κάνουν χρήση τυποποιημένων βιογραφικών. Από την άλλη μεριά μικρότερες εταιρίες που δεν έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν τέτοιου είδους ιστοσελίδες συνεργάζονται με τις ιστοσελίδες εταιριών όπως το [www.kariera.gr](http://www.kariera.gr) , [www.justjobs.gr](http://www.justjobs.gr) , [www.skywalker.gr](http://www.skywalker.gr) και [www.response.gr](http://www.response.gr) φυσικά υπάρχουν και άλλες τέτοιες ιστοσελίδες στις οποίες οι υποψήφιοι καταθέτουν τυποποιημένα βιογραφικά σημειώματα που υπόκεινται σε ηλεκτρονική διαλογή βάση λέξεων κλειδιών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μετά τη συγκέντρωση ενός αριθμού υποψηφίων σαν αποτέλεσμα της προσέλκυσης προσωπικού ακολουθεί η επιλογή κατάλληλου προσωπικού για τη στελέχωση των κενών θέσεων της επιχείρησης. Μια διαδικασία ιδιαίτερα σημαντικά αν αναλογιστούμε το κόστος που θα έχει η επιχείρηση από την επιλογή και πρόσληψη λάθος ατόμων για τη κάλυψη των κενών θέσεων, και δεν αναφερόμαστε μόνο σε οικονομικό κόστος. Η πρόσληψη λάθος ατόμων ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό καθώς είναι γνωστό ότι οι άλλο εργαζόμενοι αντιδρούν όταν αναγκάζονται να διεκπεραιώνουν καθήκοντα που δεν τους ανήκουν αλλά δυστυχώς ακατάλληλοι συνάδελφοι δεν μπορούν να τα βγάλουν πέρα και φυσικά η περαιτέρω αν αυτό συνεχιστεί και τα ακατάλληλα άτομα παραμένουν στη θέση τους και δεν απομακρυνθούν σαν αποτέλεσμα θα είναι η οικειοθελής απομάκρυνση ικανών ατόμων και η προσπάθεια τους να αναζητήσουν κάπου αλλού εργασία. Έτσι η επιχείρηση κρατά στους κύκλους της ανάξια άτομα και δυστυχώς απομακρύνει ικανά στελέχη.

#### 4.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού έχει διάφορα στάδια μέσα από τα οποία περνά κάποιος υποψήφιος. Σε κάθε από αυτά τα στάδια αποκλείονται κάποιοι από τους υποψηφίους αφού κρίνονται ακατάλληλοι. Τα συνήθη στάδια τα οποία ακολουθούνται για την επιλογή προσωπικού είναι τα εξής:

#### 4.1.1 Προκαταρκτική συνέντευξη

Σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι ο εργοδότης να κάνει ένα γρήγορο ξεκαθάρισμα των υποψηφίων. Μέσα από αυτή τη διαδικασία ένας έμπειρος υπεύθυνος προσωπικού σε λιγότερο από πέντε λεπτά μπορεί να καταλάβει αν κάποιος υποψήφιος είναι ακατάλληλος για τη προσφερόμενη θέση και να τον απομακρύνει με συνοπτικές διαδικασίες.

#### 4.1.2. Συμπλήρωση του αίτησης εργασίας (φόρμας) από τον υποψήφιο.

Σε όσους υποψηφίους πέρασαν το πρώτο στάδιο της συνέντευξης δίνεται προς συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο. Το πληροφοριακό έντυπο συμπληρώνεται και από τους ενδιαφερόμενους για τη θέση εργασίας που έχουν ήδη παραδώσει βιογραφικό σημείωμα. Αυτό συμβαίνει γιατί το πληροφοριακό έντυπο είναι ομοιόμορφο και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται εύκολα.

Ακολουθεί παράδειγμα πληροφοριακό έντυπου που δίνει προς συμπλήρωση στους υποψηφίους εργαζομένους το ξενοδοχείο KATIKIES του ομίλου SMALL LEADING HOTELS OF THE WORLD

## ΚΑΤΙΚΙΕΣ SMALL LEADING HOTELS OF THE WORLD

Όνοματεπώνυμο

Όνομα πατρός

Ημ. Γέννησης

Τόπος γέννησης

Διεύθυνση

Τηλ. επικοινωνίας

Εθνικότητα

Αρ. ταυτότητας\ διαβατηρίου

Για ποια θέση εργασίας ενδιαφέρεστε;

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

	Όν. οργανισμού	Ειδικότητα	Έτος αποφοίτησης
Γυμνάσιο			
Λύκειο			
Ι.Ε.Κ.			
Α.Τ.Ε.Ι.			
Πανεπιστήμιο			

Μεταπτυχιακές Σπουδές:

### ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

	Πτυχίο	Άριστα	Καλά	Μέτρια
Αγγλικά				
Γαλλικά				
Ιταλικά				

Άλλες ξένες γλώσσες:

Πτυχίο στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών:

### Επαγγελματική εμπειρία

Όνομα επιχ/σης	Αρχή εργασίας	Τέλος εργασίας	Είδος εργασίας και θέση

### 4.1.3 Συνέντευξη εργασίας

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί ένα από τα βασικότερα στάδια της επιλογής προσωπικού και αυτό γιατί δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος από αυτόν για να συγκεντρώσει ο εργοδότης πληροφορίες για τον εργαζόμενο σχετικά με τις δεξιότητες του, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, ιδιομορφίες του χαρακτήρα του κτλ. Επίσης μια συνέντευξη δίνει στον υποψήφιο εργαζόμενο τη δυνατότητα να ξεδιπλώσει όλα τα υπέρ του και να πουλήσει στην επιχείρηση τον εαυτό του θεμελιώνοντας σωστές συνθήκες εργασίας και καλή αμοιβή.

Θα πρέπει στη συνέντευξη εργασίας και ο δυο μεριές δηλαδή και επιχείρηση και υποψήφιος να είναι ειλικρινείς. Από την πλευρά της επιχείρησης θα πρέπει να αναλύεται η θέση εργασίας και οι συνθήκες, δεν θα πρέπει να δίνονται στους μελλοντικούς εργαζόμενους λάθος προσδοκίες και αυτό γιατί αν έχουν αναληθή εικόνα στο μυαλό τους θα απογοητευτούν από τη πραγματικότητα και σίγουρα πολύ δύσκολά θα παραμείνουν στο επάγγελμα και σαφέστατα αυτό είναι αρνητικό για την επιχείρησης αφού θα πρέπει να μπει ξανά στη διαδικασία αναζήτησης εργαζομένου. Από την άλλη μεριά αν ο υποψήφιος έχει δώσει ψευδή στοιχεία για τις ικανότητες του και η επιχείρηση του αναθέσει καθήκοντα τα οποία δεν μπορεί να αναλάβει και να διεκπεραιώσει τότε δημιουργείτε πρόβλημα στη λειτουργία της επιχείρησης και η δυστυχώς αναγκάζεται να διακόψει τη συνεργασία της με τον εργαζόμενο.

Από την άλλη η συνέντευξη εργασίας έχει δεχτεί πολλές κριτικές όπως:

1. το κάθε στέλεχος της επιχείρησης που κάνει τη συνέντευξη έχει μια στερεότυπη άποψη για το πώς θα πρέπει να είναι το άτομο που θα καταλάβει τη προσφερόμενη θέση
2. το άτομο που κάνει τη συνέντευξη συνήθως επιλέγει άτομα που συμφωνούν με τις δικές του απόψεις
3. η σειρά με την οποία γίνονται οι ερωτήσεις και δίνονται οι απαντήσεις μπορεί να επηρεάσουν τη γνώμη εκείνου που παίρνει τη συνέντευξη
4. τις περισσότερες φορές οι συνεντεύξεις δεν είναι συγκροτημένες και οργανωμένες

Εντούτοις παρά τις παραπάνω αποδόσεις για τα αρνητικά της συνέντευξης χρησιμοποιείτε κατά κόρον στις τουριστικές επιχειρήσεις. Για να έχει όμως η συνέντευξη τα καλύτερα αποτελέσματα θα πρέπει να:

1. οι ερωτήσεις που θα κάνει ο εργοδότης θα πρέπει να είναι ακριβής και εκ των προτέρων μελετημένες
2. οι εργοδότες θα πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες και περιγραφή για την προσφερόμενη θέση
3. πρέπει να έχουν πρότυπα επιλογής που να ισχύουν για όλους τους υποψηφίους
4. οι εργοδότες πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης
5. ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να είναι αρκετός ώστε ο υπεύθυνος να μην οδηγηθεί σε βεβιασμένα συμπεράσματα και να μάθει όλες τις ικανότητες και δεξιότητες του υποψήφιου

Ακολουθεί μία ποικιλία ερωτήσεων που αποτελούν μια βάση από τις ερωτήσεις που γίνονται στους υποψήφιους εργαζόμενους. Στην έρευνα

βοήθησε ο υπεύθυνος προσωπικού των «CLASSICAL HOTELS» κος  
Βαλέργας Δημήτρης.

1. φέρατε βιογραφικό σημείωμα μαζί σας;
2. για ποιο λόγο θέλετε να αλλάξετε εργασία ή γιατί φύγατε από την προηγούμενη σας εργασία
3. ποιο θεωρείται πως ήταν το μεγαλύτερο σαν επίτευγμα στη προηγούμενη σας εργασία
4. τι σας άρεσε και τι όχι στη προηγούμενη σας θέση
5. τι σχέσεις είχατε με τους προϊσταμένους σας και τους υφισταμένους σας
6. μπορείτε να είστε απαιτητικοί με τους υφισταμένους σας
7. τι σας καθιστά κατάλληλο για τη συγκεκριμένη θέση
8. πόσο καιρό πιστεύεται ότι θα σας πάρει να γίνεται αποτελεσματικός στη προσφερόμενη θέση
9. πώς βλέπετε την επιχείρησή μας, το μέγεθος, τη θέση της στο τουριστικό κλάδο και τον ανταγωνισμό
- 10.τι σας ενδιαφέρει περισσότερο στη διαθέσιμη θέση
- 11.πώς θα διορθώνατε τη διαθέσιμη θέση ή θα οργανώνεται το τμήμα
- 12.τι θα μου λέγατε για τον εαυτό σας
- 13.ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση
- 14.ενημερώνεστε στο τομέα σας
- 15.πώς στραφήκατε στη δική μας εταιρία σας τη πρότεινε κάποιος
- 16.τι επαγγελματικούς στόχους έχετε για τα επόμενα 3 χρόνια
- 17.ποια είναι τα δυνατά σας σημεία και ποια τα αδύνατα σας
- 18.έχετε αξιοποιήσει όλα σας τα δυνατά σημεία ώστε να πετύχετε μια καλή σταδιοδρομία στο κλάδο
- 19.πόσο καιρό σκοπεύετε να μείνετε μαζί μας

20. πόσο επιθετικός είστε
21. τι είναι αυτό που σας κάνει να εργάζεσθε
22. προτιμάτε κάποια διευθυντική θέση ή θέση υπαλλήλου
23. σας αρέσει να εργάζεσθε μόνος ή ομαδικά
24. για ποιο λόγο νομίζετε ότι πρέπει να σας προσλάβουμε
25. θέλετε την εργασία αυτή

#### 4.1.4 Συστατικές επιστολές

Συνηθίζεται ο υπεύθυνος μιας εταιρίας να ζητά από τον υποψήφιο συστατικές επιστολές η ονόματα ατόμων που μπορούν να δώσουν συστάσεις. Δυστυχώς όμως δεν είναι αντικειμενικό το σύστημα των συστατικών επιστολών και αυτό γιατί κάποιος εργοδότης μπορεί να δώσει μία πολύ άσχημη συστατική επιστολή σε έναν πολύ καλό υπάλληλο και αυτό γιατί δεν θέλει να τον χάσει από τη δική του επιχείρηση και από την άλλη μεριά μπορεί να δώσει μια πάρα πολύ καλή επιστολή σε έναν πολύ κακό υπάλληλο και αυτό για να τον διώξει από τη δική του επιχείρηση.

Για να είναι λοιπόν μια συστατική επιστολή σωστή και να δίνει σωστές πληροφορίες στον μελλοντικό εργοδότη θα πρέπει να αναφέρει:

- διάρκεια απασχόλησης ή σπουδών
- τίτλος θέσεως εργασίας και φύσης καθηκόντων
- επίπεδο μισθού
- ο πρώην εργοδότης θα πρέπει να αναφέρει αν θα επαναπροσλάβανε στην επιχείρηση του το άτομο για το οποίο συντάσσει την συστατική επιστολή
- άλλα σχόλια

#### 4.1.5. Τεστ (δοκιμασία) επιλογής

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα τεστ επιλογής προσωπικού για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία και μάλιστα πιο αντικειμενικά. Είναι μια διαδικασία η οποία δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά στην Ελλάδα. Τα πλεονεκτήματα των δοκιμασιών επιλογών είναι πως μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες που δεν είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν από τη συνέντευξη. Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται είναι τα εξής:

- Τεστ νοημοσύνης. Είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως τη μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διαφορές σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία, τη δημιουργικότητά του κ.α
- Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υπαλλήλου. Μέσα από αυτό το τεστ αναδεικνύονται τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Έτσι η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα.
- Τεστ προσωπικότητας. Είναι σχεδιασμένο για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Επίσης δείχνει εάν μπορεί να εργαστεί ομαδικά. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να ξέρει εάν το άτομο μπορεί στο μέλλον να ανέβει στην ιεραρχία και αργότερα να ηγηθεί.

#### 4.1.6. Ιατρική εξέταση

Πριν μια επιχείρηση φτάσει στο τελικό στάδιο της επιλογής ζητά από τον υποψήφιο να συμπληρώσει ένα ιατρικό έντυπό με το ιστορικό ασθενειών ή να



κάνουν μία σειρά από ιατρικές εξετάσεις. Στόχος των ιατρικών εξετάσεων είναι:

- Να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη προσφερόμενη θέση
- Να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό του υπαλλήλου σε περίπτωση που του συμβεί κάποιο ατύχημα

#### 4.2 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μετά την ολοκλήρωση όλων των παραπάνω σταδίων ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν για να ληφθεί η τελική απόφαση η οποία χωρίζεται στα εξής στάδια:

- Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των υποψηφίων που έχουν περάσει τα στάδια της επιλογής προσωπικού στον υπεύθυνο της οργανικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη
- Ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες όπου δίδεται η ευκαιρία τόσο στον υπεύθυνο όσο και στον ενδιαφερόμενο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις και να δοθούν περισσότερες διευκρινήσεις για τη προσφερόμενη θέση.
- Την τελική απόφαση θα την πάρει ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το νέο άτομο τόσο για την εκπαίδευση όσο για τη νέα του θέση
- Το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντος ακόμη αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπόλοιπους υποψηφίους για την επιλογή τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους νέους αλλά και στους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους της επιχείρησης τις δεξιότητες εκείνες που πρέπει να διαθέτουν για να φέρουν σωστά εις πέρας την εργασία τους.

Η εκπαίδευση, λοιπόν, με τη πάροδο των χρόνων παίζει ολοένα και περισσότερο έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για την εξέλιξη της τουριστικής επιχείρησης και βοηθά στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Πλέον η προσοχή δεν επικεντρώνεται στους παραδοσιακούς εκπαιδευτικούς στόχους. Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τους μάνατζερ και τους βοηθούν να εντοπίσουν τους στρατηγικούς τους στόχους, καθώς και τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια επιχείρηση και μάνατζερ συνεργάζονται για να διαπιστώσουν αν το προσωπικό διαθέτει πράγματι αυτές τις δεξιότητες και τις γνώσεις και στη συνέχεια γίνονται συζητήσεις για τους εκπαιδευτικούς τρόπους που πρέπει να χρησιμοποιήσουν. Ομοίως η εκπαίδευση σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο και για τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

#### 5.1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πριν εφαρμοστούν η εκπαιδευτική πολιτική και το πρόγραμμα της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να λάβει χώρα και να ολοκληρωθεί μια σειρά από άλλες δραστηριότητες.

#### 5.1.1. αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται.

Χωρίς αυτό το βήμα η εκπαίδευση θα αποβεί περιστασιακή και ατελής. Αν και αποτελεί ένα κουραστικό κομμάτι της διαδικασίας, η ανάλυση της θέσης εργασίας περιέχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα ότι δηλαδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην εκπαίδευση. Εάν λοιπόν πάρουμε μια περιγραφή θέσης και προσθέσουμε τις δεξιότητες που απαιτούνται έχουμε ένα έγγραφο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο επόμενο βήμα

#### 5.1.2. αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων.

εδώ αναγνωρίζονται τα υπάρχοντα επίπεδα γνώσης και δεξιοτήτων που έχει ο κάθε εργαζόμενος σε κάθε θέση εργασίας. Σε σχέση με τους νέους υπαλλήλους στην επιχείρηση οι γνώσεις για τα προσόντα και τις δεξιότητες είναι λίγο πολύ γνωστές. Για όσους πάλι εργάζονται ήδη στην επιχείρηση χρειάζεται περαιτέρω έρευνα και εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης

#### 5.1.3.αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών.

εδώ γίνεται η σύγκριση των αρχικών περιγραφών θέσεων με τις μετέπειτα πληροφορίες για τα επίπεδα γνώσεων καθώς και δεξιοτήτων που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Μέσα από αυτή την διαδικασία γίνεται εφικτό να αναγνωριστούν τυχόν ελλείψεις που μπορεί να έχει ο κάθε εργαζόμενος. Έτσι λοιπόν το περιεχόμενο των καταλόγων αυτών με τις ελλείψεις των εργαζομένων αντιπροσωπεύει τη θεματολογία πάνω στην οποία θα βασιστεί το πρόγραμμα της εκπαίδευσης προσωπικού.

#### 5.1.4.προετοιμασία του συνολικού προγράμματος εκπαίδευσης.

Οι διαφορετικές κάθε φορά ανάγκες εκπαίδευσης ουσιαστικά βασίζονται στα προηγούμενα βήματα και πάντα οι προτεραιότητες τίθενται σε σχέση με τον επείγοντα χαρακτήρα της εκπαίδευσης.

#### 5.1.5. λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση.

Σε αυτό το σημείο λαμβάνονται οι αποφάσεις για τις ύλη που θα χρησιμοποιηθεί, τις μεθόδους που θα εφαρμοστούν καθώς και το χρόνο που θα διαρκέσει η εκπαίδευση.

#### 5.1.6. αξιολόγηση της εκπαίδευσης.

Μετά το τέλος της εφαρμογής του προγράμματος εκπαίδευσης στο προσωπικό είναι απαραίτητη η χρήση ενός προγράμματος αξιολόγησης και αυτό αφορά τα μαθήματα που αποκομίσθηκαν σχετικά με τις εκπαιδευτικές μεθόδους, τυχόν βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν στο πρόγραμμα ή στο περιεχόμενο και που σκοπός της θα είναι η αναβάθμιση του προγράμματος εκπαίδευσης.

### 5.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Καταρχάς θα πρέπει να οριστεί μια σημαντική διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση μέσα στο χώρο της εργασίας και εκτός του χώρου εργασίας. Αυτό κρίνεται απαραίτητο διότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που εφαρμόζονται σε κάθε περίπτωση είναι διαφορετικές.

#### 5.2.1. εκπαίδευση μέσα στο χώρο εργασίας.

Πρόκειται για την εκπαίδευση προσωπικού που πραγματοποιείτε μέσα στο χώρο εργασίας του εργαζομένου. Εδώ, λοιπόν γίνεται χρήση του εξοπλισμού και των εργαλείων που υπάρχουν μέσα στο βασικό χώρο εργασίας και που είναι πολύ κοινά στον εργαζόμενο μιας και είναι μέσα που χρησιμοποιεί καθημερινά. Όταν λοιπόν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων ο εργαζόμενος λαμβάνει οδηγίες διεκπεραίωσης ενός καθήκοντος και αφού το φέρει εις πέραν αναλαμβάνει και άλλα καθήκοντα

πάλι υπό τις οδηγίες κάποιου ειδικότερου. Το τέλος της εκπαίδευσης έρχεται όταν πλέον ο εργαζόμενος είναι ικανός να φέρει εις πέραν όλες τις εργασίες που απαιτεί η θέση στην οποία εργάζεται και φυσικά χωρίς να καθοδηγείτε από κάποιον άλλον.

### 5.2.2. εκπαίδευση προσωπικού εκτός του χώρου εργασίας.

Το συγκεκριμένο είδος εκπαίδευσης πραγματοποιείτε εκτός του συνήθη χώρου εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι προγραμματίζονται σεμινάρια και άλλοι παρόμοιοι εκπαιδευτικοί μέθοδοι σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους είτε μέσα σε χώρους εκδηλώσεων ξενοδοχείων με ειδικά οπτικοακουστικά μέσα και διαλέξεις από άτομα που έχουν μελετήσει το αντικείμενο. Ακόμη πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά ταξίδια σε άλλες παρόμοιου είδους επιχειρήσεις για να δουν οι υπάλληλοι πως κάποιος συνάδελφος τους διαχειρίζονται τυχόν παρόμοιες καταστάσεις. Είναι ένας τρόπος εκπαίδευσης που πραγματοποιείτε τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα και που κάποιες επιχειρήσεις δεν τον χρησιμοποιούν τόσο συχνά γιατί το κόστος για την επιχείρηση είναι αρκετά μεγάλο.

### 5.3 οι βασικότεροι θεωρητικοί τρόποι εκπαίδευσης προσωπικού

πλέον η εκπαίδευση του προσωπικού κατέχει εξέχουσα θέση μέσα στις τουριστικές επιχειρήσεις. Χρησιμοποιείτε μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων οι οποίες και αναφέρονται στη συνέχεια

#### 5.3.1. παρουσιάσεις- επιδείξεις.

Συνίσταται στην προφορική παρουσίαση γνώσεων από τον εισηγητή προς ένα σιωπηλό κοινό- ακροατήριο. Είναι ένας τρόπος εκπαίδευσης πολύ κοινός για αρκετές επιχειρήσεις και αυτό γιατί είναι μια μέθοδος διδασκαλίας απλή, που σε σύντομο χρονικό διάστημα μεταδίδει μεγάλο πλήθος πληροφοριών σε ένα μεγάλο αριθμητικά κοινό και φυσικά με πολύ μικρό κόστος. Η

αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου όμως αμφισβητείτε λόγω του ότι το ακροατήριο-εκπαιδευόμενοι δεν έχει ενεργό ρόλο.

### 5.3.2. παραδόσεις και ομιλίες.

Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει προετοιμάσει για κάποιο συγκεκριμένο θέμα π.χ. την αύξηση πωλήσεων ενός ξενοδοχείου. Η συγκεκριμένη μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα εκπαιδευόμενων έχει ανάγκη από την παροχή συγκεκριμένων πληροφοριών για κάποιο θέμα το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί έτσι σχετικά εύκολα. Φυσικά η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτεί πολύ προσεκτικό συντονισμό και προγραμματισμό, πρέπει να ακολουθεί μια απλή αλλά λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή η ομιλία από όλους τους παρευρισκόμενους, και φυσικά να καλύπτεται από οπτικοακουστικά μέσα ώστε να τραβήξει το ενδιαφέρον του κοινού. Το ιδανικότερο βέβαια είναι σε συνδυασμό με τη χρήση απλής και κατανοητής γλώσσας και τη χρήση οπτικοακουστικών μέσων, η μέθοδος να κρατά γύρω στη μισή ώρα ώστε να μη κουράζει τον ακροατή. Και τέλος η διανομή φωτοτυπιών με τις περιλήψεις και τα βασικά σημεία της ομιλίας κρίνεται σχεδόν απαραίτητη ειδικά όταν οι ομιλητές απευθύνονται σε εκπαιδευόμενους που δεν έχουν συνηθίσει στο να κρατούν σημειώσεις.

### 5.3.3. Συζητήσεις- Συνεδριάσεις.

Για να είναι αποτελεσματικές οι συζητήσεις και οι συνεδριάσεις θα πρέπει πρώτα από όλα να διευθύνονται από άτομα έμπειρα ώστε να καταφέρνουν να κρατούν το επίπεδο της συζήτησης καθώς και να μη παρεκκλίνουν από το προκαθορισμένο θέμα. Για την ομαλή διεξαγωγή της συζήτησης θα ήταν πολύ καλύτερο να προκαθορίζονται σημεία όπου οι συμμετέχοντες θα μπορούν να κάνουν διάλογο και να παραθέσουν τυχόν απορίες και ερωτήσεις που μπορεί να έχουν. Ο μη προκαθορισμός σημείων συζήτησης από όλους

τους συμμετέχοντες θα προκαλούσε ένα μικρό πανικό και ο άρχων της συζήτησης θα έχανε τον ειρμό των σκέψεων και του λόγου του.

#### 5.3.4. Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή.

Σε αυτή τη μέθοδο ο εκπαιδευόμενος συναντά τον αρμόδιο για την εκπαίδευση προσωπικού και του παραθέτει τυχόν απορίες που μπορεί να έχει επάνω στο αντικείμενο μελέτης και εκπαίδευσης. Μία μέθοδος που δεν επιβαρύνει οικονομικά την επιχείρηση και που εύκολα βοηθά στη γρήγορη εξέλιξη του εκπαιδευόμενου. Από την άλλη η προσωπική αυτή συνάντηση εκπαιδευτή και εκπαιδευομένου αποκλείει όλους τους υπόλοιπους συμμετέχοντες από τη συζήτηση και ίσως και τη λύση δικών τους αποριών.

#### 5.3.5 Μελέτες περιπτώσεων

Σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παράσχει στους εκπαιδευόμενους μεγάλες ποσότητες πληροφοριών και στη συνέχεια τους ζητείτε να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να βρουν τρόπους ώστε να λυθούν τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Είναι δυνατόν όλοι οι εκπαιδευόμενοι να λάβουν μέρος. Ακόμη οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να δημιουργούν ομάδες και έτσι να υπάρξουν περισσότερα οφέλη όπως πρακτική στην αντιμετώπιση σπανίων καταστάσεων κ.τ.λ.

#### 5.4 Οι βασικότεροι πρακτικοί τρόποι εκπαίδευσης προσωπικού.

Και από τη θεωρία περνάμε στη πράξη. Πρακτικοί μέθοδοι εκπαίδευσης που επίσης βοηθούν στη σωστή εκπαίδευση και ίσως γρηγορότερη από την θεωρητική. Το θετικότερο εδώ είναι ότι ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει μέσα από το χώρο εργασίας τον τρόπο που η τουριστική επιχείρηση λειτουργεί και δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα σε μικρότερο χρονικό διάστημα να μπορεί να αναλάβει καθήκοντα.

#### 5.4.1. Πρακτική άσκηση εργαζομένου.

Υπό την καθοδήγηση του εκπαιδευτή καθώς και τις οδηγίες του ο εργαζόμενος αναλαμβάνει να βγάλει εις πέρας μία συγκεκριμένη εργασία η οποία μόλις του έχει ανατεθεί και περιγραφεί με λεπτομέρειες από τον αρμόδιο εκπαιδευτή. π.χ. ανατίθεται στον εργαζόμενο να αναλάβει την άφιξη του πελάτη και να προχωρήσει στο check in, αρχικά του περιγράφεται θεωρητικά η διαδικασία, στη συνέχεια χωρίς ο ίδιος να κάνει κάτι παρακολουθεί κάποιον ειδικότερό του να κάνει τη εργασία και σαν τελική φάση του συγκεκριμένου σταδίου ο εκπαιδευόμενος αναλαμβάνει να διεκπεραιώσει μόνος του τη συγκεκριμένη διαδικασία, αρχικά υπό την επιτήρηση του εκπαιδευτή και στη συνέχεια φυσικά μόνος του.

#### 5.4.2 Προσομοίωση.

Μια μέθοδος που δεν χρησιμοποιείτε ιδιαίτερα στο χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων. Στη περίπτωση που αποφασιστεί η χρήση της δημιουργείτε ένα εικονικό περιβάλλον εργασίας και οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν καθήκοντα που τους ανατίθενται. Είναι πολύ σημαντικό τα βασικά στοιχεία των καθηκόντων που διδάσκονται στη μέθοδο της προσομοίωσης να αναπαράγονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια στο περιβάλλον προσομοίωσης.

#### 5.4.3. Ασκήσεις ρόλων (Role play)

Εδώ οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν να υποδυθούν ρόλους σχετικούς με τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και ωθούνται αφενός να αφομοιώσουν κάποιες χρήσιμες πληροφορίες και αφετέρου να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Είναι μία μέθοδος εκπαίδευσης που καταφέρνει να εξοικειώσει τον εργαζόμενο με τη θέση την οποία έχει αναλάβει και τα καθήκοντα που



πρέπει να διεκπεραιώσει. Για να αποφέρει σωστά αποτελέσματα η συγκεκριμένη μέθοδος απαιτείτε μεγάλη πειθαρχία από τους εκπαιδευόμενους και ικανή καθοδήγηση από τον εκπαιδευτή. Το πρόβλημα με αυτή τη μέθοδο είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και δεν είναι δυνατόν να λάβουν μέρος σαν “ηθοποιοί” όλοι οι εκπαιδευόμενοι.

## 5.5. ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Το κόστος εφαρμογής τους σίγουρα είναι μεγαλύτερο από τις παραδοσιακές μεθόδους αλλά ο χρόνος που χρειάζεται για τη διεκπεραίωση της εκπαίδευσης είναι πολύ λιγότερος μιας και με ταχύτερες διαδικασίες ολοκληρώνεται η πλήρης εκπαίδευση των εργαζομένων.

### 5.5.1 Οπτικοακουστικά βοηθήματα

Οι εκπαιδευόμενοι συγκεντρώνονται σε μεγάλες αίθουσες εκδηλώσεων και ο εισηγητής- εκπαιδευτής με τη βοήθεια οπτικοακουστικών μέσων μεταδίδει τις γνώσεις στους εργαζομένους. Ποικιλία βοηθημάτων όπως ταινίες, αποσπάσματα ταινιών, cd και κασέτες ήχου, dvd, βιντεοσκοπημένες τηλεοπτικές εκπομπές, συστήματα power point κ.τ.λ.

### 5.5.2. Επιχειρησιακά παιχνίδια

*«Ίσως η ποιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος της εποχής μας, πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης »\** Με σκοπό λοιπόν την αναζωογόνηση της επιχείρησης δίνονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, την παραγωγικότητα, την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν ρόλους διοικητικών θέσεων

\* Τερζίδης Κ. “μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγισης” σελ 69.

όπως, διευθυντή πωλήσεων, F&B manager κ.τ.λ. και καλούνται να λάβουν αποφάσεις ιδιαίτερα σημαντικές για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και καλούνται να δώσουν πιθανές λύσεις σε σοβαρά προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είτε οικονομικά, είτε διαδικαστικά είτε ακόμη και νομικής φύσεως. Εάν λαμβάνουν μέρος στα επιχειρησιακά παιχνίδια ομάδες εκπαιδευομένων στην προσπάθειά τους να δώσουν τις σωστότερες λύσεις και απαντήσεις στα θέματα που τίθενται δημιουργείτε μεταξύ τους ένας υγιείς ανταγωνισμός που σίγουρα είναι προς όφελος τους.

### 5.5.3 Εργασίες

Οι εργασίες περιλαμβάνουν έρευνα, αξιολόγηση καθώς και επίλυση προβλημάτων. Οι εργασίες λοιπόν αποτελούν πολύτιμη μέθοδο υποστήριξης της εκπαίδευσης των εργαζομένων, αφού τους φέρνουν ενώπιον της πρόκλησης και της ανάγκης να ενεργήσουν σύντομα και σωστά απέναντι στις περιστάσεις ώστε να υπάρξει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Με λίγα λόγια οι εκπαιδευόμενοι "αναγκάζονται" να εφαρμόσουν όλα όσα έχουν μάθει. Να ενεργήσουν στη πράξη με τις δεξιότητες που διαθέτουν, τα δεδομένα, τις συμπεριφορές, και τις θέσεις που μόλις διδάχτηκαν, ενώ επίσης βοηθούν στην εμπέδωση της ύλης που διδάχτηκαν.

### 5.6. Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e- learning) και καινοτομίες.

Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση (e- learning ή online learning) αναφερόμαστε στην εκπαίδευση προσωπικού με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας.

Ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής δύο χαρακτηριστικά:

- γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευομένων

- εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία τα οποία βελτιώνουν την απόδοση.

Η μάθηση, λοιπόν, μέσω της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης και αυτό γιατί οι εκπαιδευόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο στη παρακολούθηση και αυτό χάρης στη χρήση των υπολογιστών, των βίντεο, των γραφημάτων, του ήχου και των κειμένων τα οποία προσελκύουν τις αισθήσεις. Επίσης η ηλεκτρονική εκπαίδευση απαιτεί την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στις ασκήσεις και στις ερωτήσεις καθώς και την αλληλεπίδραση του με άλλους εκπαιδευόμενους και με ειδικούς.

#### 5.6.1. διαδίκτυο (internet)

Μέσα από το διαδίκτυο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να αποκτήσει πολλές πληροφορίες που θα αναπτύξουν τις γνώσεις του επάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Το διαδίκτυο είναι ένας χώρος όπου ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μελετήσει περιπτώσεις άλλων επιχειρήσεων και να μάθει πως ελίσσονται και εξελίσσονται αυτές οι τουριστικές επιχειρήσεις στο χώρο και να αναπτύξει έτσι την ανταγωνιστικότητα του. Ακόμη μπορεί να βρει συγκράματα και συνεντεύξεις ειδικών πάνω στο θέμα με το οποίο ο ίδιος ασχολείται. Με λίγα λόγια το διαδίκτυο μπορεί να ανοίξει διάπλους δρόμους μπροστά στον ενδιαφερόμενο, να αναπτύξει τις γνώσεις του, τις ικανότητες του και την ανταγωνιστικότητα του.

#### 5.6.2 Τοπικά δίκτυα των επιχειρήσεων (intranet)

Με τη βοήθεια των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων ο εκπαιδευόμενος μπορεί να λαμβάνει σε μορφή ενδοεσωτερικών e-mail στοιχεία για την εκπαίδευση τους από τους εκπαιδευτές τους, υπάρχει η δυνατότητα να λαμβάνουν πέραν από κείμενα και εισηγήσεις, γραφήματα που δείχνουν την

εξέλιξη της εταιρίας, είτε μεμονωμένα είτε σε σχέση με τις υπόλοιπες τουριστικές επιχειρήσεις και όλα αυτά χωρίς να υπάρχει ανάγκη μετακίνησης τους από το χώρο εργασίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος καθώς και η προαναφερθείσα δίνουν κατά κύριο λόγο μόνο θετικά αποτελέσματα στην προσπάθεια εκπαίδευσης προσωπικού και αν τυχόν μπορούμε να προσάψουμε ένα αρνητικό στοιχείο στην ηλεκτρονική εκπαίδευση είναι ότι ο εκπαιδευόμενος χρησιμοποιεί την οξυδέρκεια του και τις γνώσεις του στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές αλλά δεν μοιράζεται τις απόψεις του και τις απορίες του με άλλα άτομα τα οποία βρίσκονται ουσιαστικά στην ίδια θέση με τον ίδιο. Ουσιαστικά απομονώνεται και δουλεύει μόνο με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

#### 5.6.3 Εξ αποστάσεως εκπαίδευση

Με τη βοήθεια της τεχνολογίας μπορεί να γίνει η εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης εξ αποστάσεως. Δηλαδή με τη χρήση web cam μεταδίδεται ο λόγος του εισηγητή από όπου και αν βρίσκεται σε αίθουσες όπου υπάρχουν μαζεμένοι οι εκπαιδευόμενοι. Έτσι δεν υπάρχει η ανάγκη μετακίνησης των ειδικών εκπαιδευτών στο θέμα πάνω στο οποίο εκπαιδύεται το προσωπικό. Και φυσικά εισηγητές από άλλες χώρες που έχουν εντυφήσει περισσότερο στο τομέα του τουρισμού μπορούν μέσω των web cam να δίνουν τις γνώσεις τους σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.

#### 5.6.4 Εικονικές αίθουσες διδασκαλίας

Μέσα στο διαδίκτυο δημιουργούνται ομάδες με κοινά ενδιαφέροντα, συζητούν τα θέματα που τους απασχολούν, πολλές φορές διευρύνουν τις γνώσεις τους μέσα από περιπτώσεις που άλλα άτομα που έχουν τα ίδια καθήκοντα με αυτούς αναφέρουν, γίνονται περισσότερο ανταγωνιστικοί προσπαθώντας να ξεπεράσουν τους υπόλοιπους συναδέλφους τους που χρησιμοποιούν την ίδια εικονική αίθουσα διδασκαλίας και τέλος τις

περισσότερες φορές συμμετέχουν εκπαιδευτές οι οποίοι μπορούν λύση σε κάθε πιθανό πρόβλημα

Ακολουθεί ένα σχήμα που αναλύει τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης. (*Cook Mark “personnel selection and productivity” page 81*)

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Κείμενο, Εικόνα, Γραφικά,  
Ήχος

### Σύνδεση με πηγές

- 1.άλλο εκπαιδευτικό υλικό
- 2.άλλη εκπαίδευση μέσω του internet
- 3.σύνδεση με ηλεκτρονικά συστήματα υποστήριξης της απόδοσης

### Έλεγχος εκπαιδευόμενου

- 1.πρακτική
- 2.ρυθμός
- 3.επαναπληροφόριση
- 4.περιεκτικότητα
5. προσβασιμότητα

### Συνεργασία

- 1.ομάδες πρακτικής
- 2.ομότεχνοι
- 3.άλλοι εκπαιδευόμενοι
- 4.ειδικοί
- 5.μέντορες και σύμβουλοι

### Διοίκηση

- 1.εγγραφή
- 2.παρακολούθηση
- 3.αξιολόγηση προόδου

### Παράδοση

- 1.internet and intranet
- 2.παγκόσμιος ιστός
- 3.οπτικοακουστικά μέσα
- 4.εξ αποστάσεως εκπαίδευση

## 5.7 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η δουλειά του υπεύθυνου για τη εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα ζήτημα ιδιαίτερα σοβαρή μιας και περιλαμβάνει προγραμματισμό, οργάνωση, δημιουργία κινήτρων, επικοινωνία και έλεγχο. Ο υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού οργανώνει, εγκαινιάζει και ελέγχει πλήρως την εκπαίδευση, δεν είναι λοιπόν ένας απλός επόπτης διδασκαλίας. Η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι λοιπόν μια ιδιαίτερα πολυσύνθετη διαδικασία που απαιτεί πολύ από το χρόνο του υπεύθυνου εκπαίδευσης προσωπικού και αυτό γιατί αναγκάζεται να αναλώνει χρόνο στις επαφές με εξωτερικούς φορείς αλλά και άλλους εκπαιδευτές. Επίσης στα καθήκοντα του υπεύθυνου για τη εκπαίδευση του προσωπικού είναι η συγγραφή και η παραγωγή ενός μεγάλου αριθμού οργανωτικών αντιτύπων προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή εκπαίδευση του προσωπικού

### 5.7.1. Η τεχνική της εκπαίδευσης προσωπικού

Η τεχνική της σωστής εκπαίδευσης προσωπικού περικλείεται σε πέντε βασικά βήματα:

#### 1<sup>ο</sup> βήμα: Προετοιμασία

Ο διδάσκων πρέπει να είναι πάρα πολύ καλά προετοιμασμένος και φυσικά θα πρέπει να γνωρίζει:

- ποιος πρόκειται να εκπαιδευτεί
- τι πρέπει να επιτευχθεί κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης ποιοι είναι οι στόχοι δηλαδή
- πόσος χρόνος διατίθεται για την εκπαίδευση

Ο διδάσκων θα πρέπει να αναλύσει και να διαχωρίσει την εργασία σε επιμέρους στοιχεία:

- καταγράφοντας κάθε διακριτή λειτουργία ή κίνηση
- τονίζοντας σε κάθε στάδιο τα βασικά σημεία και οποιαδήποτε λεπτομέρεια εντάσσεται σε αυτά
- καταγράφοντας το εκπαιδευτικό υλικό ο οποίο διαθέτει
- καταγράφοντας όλα τα σημεία που θα πρέπει να καλυφθούν μέσα από την εκπαίδευση προσωπικού

### 2° βήμα Η προετοιμασία του εκπαιδευόμενου

Από τη στιγμή που ο εκπαιδευτής έχει εκπαιδευτεί και θεωρείται έτοιμος είναι σειρά του εκπαιδευόμενου να είναι έτοιμος να αρχίσει να μαθαίνει.

- Ο εκπαιδευόμενος βοηθάτε να περιέλθει σε ήρεμη κατάσταση και να νιώσει το κλίμα θετικό και φιλικό ώστε να δείξει εμπιστοσύνη
- Ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει με σαφήνεια τι πρόκειται να διδαχθεί
- Αναγνωρίζει τι από αυτά που θα διδαχθεί είναι καινούρια και τι αποτελεί ήδη γνώσεις που έχει.

### 3° βήμα Επίδειξη της δεξιάτητας

Ο εκπαιδευτής επιδεικνύει στον εκπαιδευόμενο την λειτουργία της θέσης εργασίας που πρόκειται να αναλάβει

- Επιδεικνύει το καθήκον σε πραγματικές συνθήκες και γρήγορα
- Επιδεικνύει το καθήκον βήμα βήμα και αργά ώστε να γίνει κατανοητό από κάθε εκπαιδευόμενο
- Αφού το καθήκον γίνει κατανοητό από τους εκπαιδευόμενους μετά την επίδειξη σε αργούς ρυθμούς οφείλει να επαναλάβει σε γρήγορους ρυθμούς τη διαδικασία όσες φορές χρειαστεί ώστε να γίνει πλήρως κατανοητή από όλους.



#### 4<sup>ο</sup> βήμα Ο εκπαιδευόμενος εξασκείται στη δεξιότητα

Ο εκπαιδευτής βάζει τον εκπαιδευόμενο να κάνει τη διαδικασία της εργασίας μόνος διασφαλίζοντας ότι:

- Η διαδικασία λαμβάνει μέρος σε αργούς ρυθμούς
- Ενώ λοιπόν ο εκπαιδευόμενος επιτελεί το καθήκον ο εκπαιδευτής εξηγεί με λόγια τι ακριβώς λαμβάνει χώρα
- λάθη επισημαίνονται από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο και διορθώνονται

#### 5<sup>ο</sup> βήμα Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στο καθήκον

αφού ολοκληρωθούν τα προηγούμενα βήματα ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στη θέση εργασίας για την οποία έχει εκπαιδευτεί για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι

- ο εκπαιδευόμενος δεν έχει πολύ υψηλούς στόχους για την αρχή
- υπάρχει δίπλα στον εκπαιδευόμενο πάντα κάποιος ικανός να τον βοηθήσει και να λύσει απορίες ή τυχόν προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν
- αρχικά η εργασία του εκπαιδευόμενου ελέγχεται τακτικά και στη συνέχεια εποπτεύεται τακτικά
- από τη στιγμή που ο εκπαιδευόμενος επιτυγχάνει τις επιδιωκόμενες επιδόσεις λαμβάνει τον έπαινο που τους αξίζει

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων των τουριστικών επιχειρήσεων λειτουργεί ωφέλιμα πρωτίστως για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Είναι λογικό λοιπόν το όφελος να είναι διπλό και να αποζητούν σωστή εκπαίδευση και οι σωστή εργαζόμενοι ώστε να καταλήξουν σωστοί και καλοί επαγγελματίες αλλά και οι ίδια η τουριστική επιχείρηση ώστε να μπορέσει να επεκταθεί και να αδράξει όλα τα υπόλοιπα οφέλη που θα αναφερθούν στη συνέχεια.

#### 6.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όπως λοιπόν προαναφέρθηκε όταν μία τουριστική επιχείρηση παρέχει σωστή και ολοκληρωμένη εκπαίδευση στους εργαζόμενούς της έχει μόνο κέρδος και τίποτα λιγότερο. Υπάρχουν θεωρίες που υποστηρίζουν πως για να δοθεί στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης πλήρης και σωστή εκπαίδευση το χρηματικό κόστος πρέπει να είναι πολύ μεγάλο. Ευτυχώς οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας είναι πολύ λίγοι και πλέον οι σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις παρέχουν πλήρη και σωστή εκπαίδευση στους εργαζόμενους τους μιας και έχουν καταλάβει τα οφέλη που μπορούν να έχουν από τους σωστούς επαγγελματίες και τέλος πιστεύουν πως ακόμη και αν το χρηματικό κόστος για τη παροχή σωστής εκπαίδευσης στους εργαζόμενους τους είναι σεβαστό, πράγμα που με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας μπορεί να αντισταθμιστεί, το κέρδος ακόμη και το χρηματικό από τη προσφορά εργασίας από σωστούς επαγγελματίες και το κέρδος θα είναι πολύ μεγαλύτερο. Ας αναφερθούμε λοιπόν στα οφέλη της επιχείρησης αναλυτικά:

### 6.1.1 Οικονομικά οφέλη

Όπως προείπαμε λοιπόν η σωστή επιλογή, αρχικά, κατάλληλων ατόμων για τη κάλυψη των κενών θέσεων της επιχείρησης και η σωστή εκπαίδευση τους πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει στη πορεία της επιχείρησης. Ικανοί εργαζόμενοι με σωστές βάσεις μπορούν να βοηθήσουν στην ανοδική εξέλιξη της στο τομέα του τουρισμού και να επιφέρουν μεγάλα οικονομικά οφέλη.

### 6.1.2 Καλύτερες πωλήσεις

Ο σωστά εκπαιδευμένος εργαζόμενος μπορεί να προωθήσει στο κοινό πολύ πιο εύκολα και με πολύ πιο σωστό τρόπο το προϊόν που έχει στα χέρια του. Έτσι λοιπόν μπορεί να ανεβάσει στα ύψη τις πωλήσεις της επιχείρησης και να βοηθήσει στην εξέλιξη και ανοδική πορεία της επιχείρησης στο χώρο.

### 6.1.3 Η επιχείρηση γίνεται ανταγωνιστική

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αν όχι όλες επιθυμούν διακαώς να γίνουν πλήρως ανταγωνιστικές. Μια ανταγωνιστική επιχείρηση σημαίνει ότι είναι μία υγιής επιχείρηση με κέρδη. Και ακόμη και αν το έχει καταφέρει και έχει φτάσει σε ένα πολύ καλό σημείο θα πρέπει να διατηρηθεί και φυσικά να εξελιχθεί. Κατάλληλο λοιπόν εργατικό δυναμικό με σωστές βάσεις που θα ξέρει ποιες είναι οι κατάλληλες στρατηγικές κινήσεις θα καταφέρει να κρατήσει αρχικά τη επιχείρηση στο ήδη καλό σημείο στο οποίο είναι και αργότερα μέσα από την εμπειρία να την εξέλιξη περισσότερο.

#### 6.1.4. Ανάπτυξη της φήμης

Κάθε φιλόδοξη επιχείρηση στα άμεσα ή έστω και έμμεσα σχέδια της έχει σαν στόχο την εξέλιξη της, την ανάπτυξή της και τη διάδοση της φήμης και του ονόματος της και πέρα από τα σύνορα της χώρας. Για να συμβεί αυτό και να καταφέρει η επιχείρηση να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί σωστά στο εξωτερικό και φυσικά να καταφέρει να παραμείνει στη κορυφή χρειάζεται τα στελέχη της να είναι ικανά και να μπορούν με σωστές κινήσεις να βοηθήσουν την επιχείρηση στην εξέλιξη της και στην υλοποίηση των στόχων της.

#### 6.1.5 Οι ευχαριστημένοι πελάτες και η διαφήμιση

Για μια τουριστική επιχείρηση η καλύτερη διαφήμιση είναι οι ευχαριστημένοι πελάτες που φεύγοντας από ένα ξενοδοχείο και ενώ έχουν τύχει της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης υπόσχονται πως θα επιστρέψουν και ευχαριστούν όλο το προσωπικό για την υπέροχη διαμονή που τους πρόσφεραν. Και φυσικά στη συνέχεια διηγούνται το πώς πέρασαν στους φίλους και τους συγγενείς εκθειάζοντας την επιχείρηση και προτείνοντας τους να την επιλέξουν οπωσδήποτε σε κάποιο τους ταξίδι. Αυτό λοιπόν είναι μία αλυσίδα και μέσα από προσωπικές εμπειρίες οι ευχαριστημένοι πελάτες προτείνουν στους δικούς τους την επιχείρηση. Το συγκεκριμένο αποκαλείτε δωρεάν διαφήμιση και είναι πολύ πιο σημαντική μία διαφήμιση με βάση τις προσωπικές εμπειρίες από ένα καλογυρισμένο σπότ σε μια διαφημιστική καμπάνια. Είναι πολύ σπουδαίο ένας πελάτης να γυρίζει ξανά και να προτιμά πάλι την ίδια επιχείρηση γιατί ο εργαζόμενος τον έχει εξυπηρετήσει άψογα και του έχει καλύψει κάθε ανάγκη με τη καλύτερη εξυπηρέτηση. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν να καταφέρνεις να παίρνεις με το μέρος σου ακόμη και το πιο δύστροπο πελάτη και στο τέλος να φεύγει χαμογελώντας και ακόμη περισσότερο να επιστρέφει ξανά και ξανά. Δύσκολα να συμβεί αλλά όχι

ακατόρθωτο και τέτοιες περιπτώσεις μπορούν να τις χειριστούν άτομα με παιδιά στο τομέα τους και στο αντικείμενο πάνω στο οποίο εργάζονται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στη συνέχεια παρατίθεται ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις βασισμένες στις θεματικές ενότητες της παρούσας εργασίας. Διευθυντικά στελέχη μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων της χώρας, βοήθησαν στη διεξαγωγή της έρευνας για να μπορέσει να γίνει κατανοητό τι συμβαίνει πέραν της θεωρίας στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις σε σχέση με την εκπαίδευση του προσωπικού τους. Εδώ θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους κύριους και τις κυρίες για το χρόνο τους και τη πολύτιμη βοήθεια τους στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και των αποτελεσμάτων της. Μία έρευνα που αναλύεται και βγάζει βασικά συμπεράσματα για το τι ισχύει πλέον στη σύγχρονη Ελλάδα και στο πως πλέον οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Αξιότιμοι κύριοι και κυρίες,

Στις επόμενες σελίδες παρατίθεται ένα ερωτηματολόγιο όπου και παρακαλείσθε με βάση τις γνώσεις σας, της εμπειρία σας και τη προσωπική σας βούληση να απαντήσετε. Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα της πτυχιακής μου εργασίας με θέμα τη σύγχρονη εκπαίδευση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα του 2008.

Μέσα λοιπόν από την έρευνα που θα γίνει με βάση το παρόν ερωτηματολόγιο θα βγουν συμπεράσματα που θα μας δείξουν πέραν της θεωρίας τι πραγματικά συμβαίνει στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις και τι ρόλο παίζει για αυτές η εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Σας ευχαριστώ ιδιαίτερα για τη βοήθεια σας στην διεξαγωγή της έρευνας και την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας

Με εκτίμηση,  
Κεσίδου Φλωρεντία

**1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**

- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
- B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Δ. Μέσω του διαδικτύου.

**2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**

- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
- B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
- Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
- Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.

**3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**

- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
- B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
- Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
- Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.

**4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**

- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
- B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.



Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλο τρόποι πιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, 10 ημέρες

B. Ναι, \_\_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε 12 \_\_\_ μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11. Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε, \_\_\_\_ μήνες

Γ. Κάθε, \_\_\_\_ εξάμηνα

Δ. Κάθε,  1  έτος/ έτη

- ❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε ο κύριος Τσάγκαρης Λεωνίδας διευθυντής του ξενοδοχείου «CLASSICAL ATHENS IMPERIAL» του ομίλου «classical hotels» που βρίσκεται στην Αθήνα.

**1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**

- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
- B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Δ. Μέσω του διαδικτύου.

**2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**

- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
- B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
- Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
- Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.

**3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**

- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
- B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
- Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
- Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.

**4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**

- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
- B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.

Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλο τρόποι ποιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, 10 ημέρες

B. Ναι, \_\_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε 12 μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε, \_\_\_\_ μήνες

Γ. Κάθε, \_\_\_\_ εξάμηνα

Δ. Κάθε, \_\_1\_\_ έτος/ έτη

- ❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε ο κύριος Βαλέργας Δημήτριος υπεύθυνος προσωπικού της εταιρίας «classical hotels» με έδρα την Αθήνα.

- 1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**
- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
  - B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
  - Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
  - Δ. Μέσω του διαδικτύου.
- 2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**
- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
  - B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
  - Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
  - Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.
- 3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**
- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
  - B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
  - Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
  - Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.
- 4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**
- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
  - B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.



Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλο τρόποι ποιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, 5 ημέρες

B. Ναι, \_\_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε \_\_\_\_ μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε, \_\_\_\_ μήνες

Γ. Κάθε, \_\_\_\_ εξάμηνα

Δ. Κάθε,  1  έτος/ έτη

❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε ο κύριος Κούσης Δημήτριος διευθυντής του ξενοδοχείου «ΠΟΣΕΙΔΩΝ» που βρίσκεται στην Γλυφάδα.

**1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**

- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
- B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Δ. Μέσω του διαδικτύου.

**2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**

- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
- B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
- Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
- Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.

**3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**

- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
- B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
- Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
- Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.

**4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**

- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
- B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.

Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλοι τρόποι πιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, 10 ημέρες

B. Ναι, \_\_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε 12 μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε, \_\_\_\_\_μήνες

Γ. Κάθε, \_\_\_\_\_εξάμηνα

Δ. Κάθε,  1 έτος/ έτη

- ❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε ο κύριος Βαλιράκης Διονύσιος διευθυντής των ξενοδοχείων «twenty one και kefalari suites» του ομίλου «yes hotels» που βρίσκεται στην Αθήνα.

**1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**

- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
- B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Δ. Μέσω του διαδικτύου.

**2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**

- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
- B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
- Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
- Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.

**3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**

- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
- B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
- Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
- Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.

**4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**

- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
- B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.



Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλοι τρόποι πιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, \_\_\_\_\_ ημέρες

B. Ναι, \_\_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε \_\_\_\_ μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε, 7 μήνες, (στο τέλος της τουριστικής σεζόν)

Γ. Κάθε, \_\_\_\_\_εξάμηνα

Δ. Κάθε, \_\_\_\_\_έτος/ έτη

- ❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε η κυρία Κωνσταντίνου Βασιλική διευθύντρια του ξενοδοχείου «KATIKIES» του ομίλου «Small Leading Hotels of The World» που βρίσκεται στην Σαντορίνη.

**1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**

- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
- B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Δ. Μέσω του διαδικτύου.

**2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**

- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
- B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
- Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
- Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.

**3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**

- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
- B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
- Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
- Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.

**4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**

- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
- B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.

Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλοι τρόποι πιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, \_\_\_\_\_ ημέρες

B. Ναι, \_\_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε \_\_\_\_ μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε,   5   μήνες (στο τέλος της τουριστικής σεζόν)

Γ. Κάθε,        εξάμηνα

Δ. Κάθε,        έτος/ έτη

- ❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε η κυρία Σίμωνς Χριστίνα διευθύντρια του ξενοδοχείου «On The Rocks» του ομίλου «Small Luxury Hotels of The World» που βρίσκεται στην Σαντορίνη.

**1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**

- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
- B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Δ. Μέσω του διαδικτύου.

**2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**

- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
- B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
- Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
- Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.

**3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**

- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
- B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
- Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
- Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.

**4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**

- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
- B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.



Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλο τρόποι ποιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, \_\_\_\_\_ ημέρες

B. Ναι, 2 εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε 12 μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε, \_\_\_\_\_μήνες

Γ. Κάθε, \_\_\_\_\_εξάμηνα

Δ. Κάθε,   1   έτος/ έτη

- ❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε η κυρία Καλούδη Μαργαρίτα υπεύθυνη προσωπικού του ξενοδοχείου «Marriott Athens Ledra» του ομίλου «Marriott» που βρίσκεται στην Αθήνα.

**1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**

- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
- B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Δ. Μέσω του διαδικτύου.

**2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**

- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
- B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
- Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
- Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.

**3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**

- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
- B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
- Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
- Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.

**4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**

- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
- B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.

Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλο τρόποι ποιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, \_\_\_\_\_ ημέρες

B. Ναι, \_\_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε \_\_\_\_ μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε, 6 μήνες (στο τέλος της τουριστικής σεζόν)

Γ. Κάθε,        εξάμηνα

Δ. Κάθε,        έτος/ έτη

- ❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε ο κύριος Αντωνιάδης Ελευθέριος διευθυντής του ξενοδοχείου «KIRINI» του ομίλου «Releux Chateaux » που βρίσκεται στην Σαντορίνη.

**1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**

- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
- B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Δ. Μέσω του διαδικτύου.

**2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**

- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
- B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
- Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
- Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.

**3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**

- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
- B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
- Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
- Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.

**4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**

- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
- B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.



Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλο τρόποι ποιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, 5 ημέρες

B. Ναι, \_\_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε \_\_\_\_ μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε,   6   μήνες (στο τέλος της τουριστικής σεζόν)

Γ. Κάθε,        εξάμηνα

Δ. Κάθε,        έτος/ έτη

- ❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε η κυρία Καλογεράκη Γεωργία executive housekeeper του ξενοδοχείου «KOS IMPERIAL THALASSO SPA» του ομίλου «Classical hotels» που βρίσκεται στην Κω.

**1. Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.**

- A. Εσωτερικές πηγές και συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό.
- B. Ο.Α.Ε.Δ. αγγελίες στο τύπο και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Γ. Πανεπιστήμια. Α.Τ.Ε.Ι. καθώς και διάφοροι άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.
- Δ. Μέσω του διαδικτύου.

**2. Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.**

- A. Συμπλήρωση της αίτησης εργασίας από τον υποψήφιο εργαζόμενο.
- B. Επιλογή από το βιογραφικά σημειώματα που έχουν κατατεθεί.
- Γ. Προσωπική συνέντευξη του υποψήφιου από τον υπεύθυνο προσωπικού.
- Δ. συστατικές επιστολές από προηγούμενες επιχειρήσεις που διαθέτει ο υποψήφιος.

**3. Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.**

- A. Προϋπηρεσία στο αντικείμενο εργασίας.
- B. Πτυχία τουριστικής σχολής, ξένων γλωσσών και Ηλ. Υπολογιστών
- Γ. Συστατικές επιστολές από προηγούμενες εργασίες.
- Δ. Θέληση για εξέλιξη στο αντικείμενο εργασίας.

**4. Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.**

- A. Προφυλάσσεται αυτή από ακατάλληλους υπαλλήλους και δεν δημιουργούνται ενδοεταιρικά προβλήματα.
- B. Κατάλληλοι εργαζόμενοι, δίνουν ώθηση στην επιχείρηση ώστε να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της.

Γ. Δεν τίθεται τέτοια θέματα, όλα τα άτομα μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας με τη σωστή εκπαίδευση.

**5. Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.**

A. Πρακτική άσκηση (on the job training) και ασκήσεις ρόλων (role play)

B. Διαλέξεις και σεμινάρια

Γ. Μελέτες περιπτώσεων (case studies)

Δ. Σύγχρονες τεχνολογίες π.χ. διαδίκτυο, Ηλ. Υπολογιστές (e- learning, ομιλίες ειδικών μέσω internet με τη χρήση web cam)

**6. Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού**

A. Ναι, αλλά πάντα σε συνδυασμό με τους παραδοσιακότερους τρόπους εκπαίδευσης

B. Ναι, και μάλιστα συντελούν στη ταχύτερη και ευκολότερη εκπαίδευση του νέου προσωπικού

Γ. Όχι, υπάρχουν και άλλοι τρόποι πιο αξιόπιστοι οι οποίοι είναι:

---

---

**7. Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.**

A. Ναι, 10 ημέρες

B. Ναι, \_\_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Όχι, εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας και ο εργαζόμενος αναλαμβάνει από τη πρώτη στιγμή καθήκοντα.

**8. Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.**

A. Όχι, οποιαδήποτε νέα τεχνολογία εισάγεται την μαθαίνουν ενώ αρχίζουν να εργάζονται πάνω σε αυτή.

B. Ναι, εκπαιδεύονται σε κάθε νέο τρόπο εργασίας καθώς και σύστημα λειτουργίας που εισάγει η επιχείρηση

**9. Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.**

A. Δεν γίνεται.

B. Κάθε \_\_\_\_ εβδομάδες

Γ. Κάθε \_\_\_\_ μήνες

Δ. Κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιου νέου συστήματος λειτουργίας.

**10. Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.**

A. Σωστότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από καταρτισμένους υπαλλήλους.

B. Απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης και πιθανή επέκταση πέραν των συνόρων της χώρας.

Γ. Οικονομικό κέρδος που θα δώσει ώθηση στην επιχείρηση για περαιτέρω επέκταση.

Δ. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**11.Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.**

A. Όχι, δεν πραγματοποιείται δεν υπάρχει λόγος

B. Ναι, η εξέλιξη της εταιρίας συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων.

**12. Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

A. Δεν πραγματοποιείται.

B. Κάθε, \_\_\_\_μήνες

Γ. Κάθε, \_\_\_\_εξάμηνα

Δ. Κάθε, \_\_1\_\_ έτος/ έτη

❖ Τις παραπάνω απαντήσεις έδωσε ο κύριος Μπούτος Σπυρίδων του ξενοδοχείου «PRESIDENT» που βρίσκεται στην Αθήνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ- ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ

Στη συνέχεια λοιπόν θα αναλύσουμε τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι ειδήμονες του χώρου και θα βγάλουμε στατιστικά συμπεράσματα για το τι συμβαίνει στη πραγματικότητα στην βιομηχανία του τουρισμού. Θα αναλύσουμε τις απαντήσεις και με πιθανούς συνδυασμούς θα υποθέσουμε ποια είναι τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν και να εφαρμοστούν ώστε ο τομέας της εκπαίδευσης να πάρει την ώθηση που πρέπει και να καταλάβουμε όλοι την ιδιαίτερη σημασία του.

1. Στην ερώτηση «*Ποιες είναι οι βασικές πηγές για την προσέλκυση προσωπικού.*»

- Το 40% απάντησε το Β.
- Το 30% απάντησε το Γ.
- Το 30% απάντησε το Δ.

Είναι φανερό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 40% επιλέγει να προσελκύσει προσωπικό από τον τύπο και τον Ο.Α.Ε.Δ. Ενώ το 30% επιλέγει το διαδίκτυο ένας τρόπος πολύ περισσότερο διαδεδομένος στο εξωτερικό αφού οι εκεί ενδιαφερόμενοι προφανώς έχουν καλύτερη σχέση με τη τεχνολογία.

Ενθαρρυντικό πάντως είναι ότι ένα ποσοστό 30% των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων επιλέγει προσωπικό από τουριστικές σχολές, επιλέγει δηλαδή άτομα με ειδίκευση στο τομέα του τουρισμού. Ενώ τέλος κανείς από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε πως προσελκύει προσωπικό από εσωτερικές πηγές και το υπάρχον προσωπικό.



2. Στην ερώτηση *«Ποιες είναι οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, που χρησιμοποιείτε για την κάλυψη των κενών θέσεων.»*

- Το 20% απάντησε το Α.
- Το 20% απάντησε το Β.
- Το 60% απάντησε το Γ.

Έχει λοιπόν αρχίσει να γίνεται αντιληπτό πως για την επιλογή προσωπικού βασικό βήμα είναι η προσωπική συνέντευξη, το 60% τουλάχιστον αυτό μας απαντούν σχολιάζοντας όλοι πως μέσα από την προσωπική τους επαφή με τον υποψήφιο μπορούν πιο εύκολα να καταλάβουν αν είναι κατάλληλος για την κάλυψη της κενής θέσης και τονίζουν πως σπάνια κάνουν λάθος! Φυσικά ένα ποσοστό 20% προτιμά να επιλέγει προσωπικό μέσα από τις αιτήσεις που υποβάλουν οι υποψήφιοι μιας και υποστηρίζουν πως μέσα από τις ομοιόμορφες φόρμες που παίρνουν στα χέρια τους μπορούν ευκολότερα να βρουν τον καταλληλότερο. Τέλος το 20% υποστηρίζει πως ένα καλό βιογραφικό σημείωμα διαφωτίζει την επιχείρηση και εξετάζοντας όλα τα προσόντα και τις γνώσεις που αναφέρονται αναλυτικά μπορεί από το πλήθος των βιογραφικών σημειωμάτων που φτάνουν στα γραφεία τους μπορούν να επιλέξουν τον καταλληλότερο για την κάλυψη της κενής θέσης.

3. Στην ερώτηση *«Ποια είναι τα κύρια προσόντα που επιθυμείτε να διαθέτουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι.»*

- Το 20% απάντησε το Α
- Το 80% απάντησε το Β

Με συντριπτική πλειοψηφία του 80% οι επιχειρήσεις που έδωσαν απαντήσεις προτιμούν οι υπάλληλοι που μπαίνουν στην επιχείρηση τους να διαθέτουν πτυχία τουριστικών σχολών και γνώσεις σε ξένες γλώσσες και ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Όπως οι ίδιοι τονίζουν η προϋπηρεσία και η εμπειρία είναι κάτι που αποκτιέται πολύ πιο εύκολα από την σωστή παιδεία επάνω στο τουρισμό. Είναι λοιπόν ενθαρρυντικό ότι ένα τόσο μεγάλο ποσοστό προτιμά άτομα ου

έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο και όχι ανθρώπους που πολύ απλά ενδιαφέρονται να δουλέψουν περιστασιακά σε ένα ξενοδοχείο ώστε να καλυφθούν οικονομικά. Φυσικά υπάρχουν και επιχειρήσεις, σε ποσοστό 20%, που προτιμούν να προσλάβουν άτομα που είναι ήδη έμπειρα και με προϋπηρεσία.

4. Στην ερώτηση «Ποιος είναι ο ουσιαστικότερος λόγος της επιλογής των καταλληλότερων υπαλλήλων για τη κάλυψη των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση.»

- Το 10% απάντησε το Α
- Το 50% απάντησε το Β
- Το 40% απάντησε το Γ

Το 10% λοιπόν των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρεί πως μέσα από την καταλληλότερη επιλογή προσωπικού θα καταφέρει να αποτρέψει ενδοεταιρικά προβλήματα. Δηλαδή σύμφωνα με τα όσα είπαν ένα κακό κλίμα ανάμεσα στους εργαζομένους δεν επηρεάζει μόνο τις προσωπικές τους και τις επαγγελματικές τους σχέσεις αλλά και την απόδοση τους στην εργασία τους. Υπάλληλοι που έχουν μεταξύ τους διαφορές δεν αποδίδουν σωστά αφού δεν μπορούν να λειτουργήσουν σε ομαδικά πνεύμα. Το 50% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι για να ξεπεραστεί ο ανταγωνισμός μέσα στη βιομηχανία του τουρισμού είναι απαραίτητο εργαζόμενοι με προσόντα και ιδιαίτερες ικανότητες να εργάζονται για την επιχείρηση. Με αυτό το γνώμονα επιλέγουν το προσωπικό τους. Άτομα που είναι ικανά να ανατρέψουν τους ανταγωνιστές τους. Τέλος το 40% πιστεύει ότι όλα τα άτομα με παιδεία από τη στιγμή που θα τους παρασχεθεί σωστή εκπαίδευση μπορούν να βοηθήσουν στην εξέλιξη της επιχείρησης. Με λίγα λόγια με βάση τη σωστή εκπαίδευση όλοι μπορούν να γίνουν κατάλληλοι για την εργασία που τους ανατίθεται.

5. Στην ερώτηση *«Ποιες κατά τη γνώμη σας είναι οι καταλληλότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης του νέου προσωπικού σε μια επιχείρηση.»*

- Το 60% απάντησε το Α
- Το 40% το Δ

Στη συγκεκριμένη ερώτηση ίσως να περιμέναμε οι περισσότεροι να απαντήσουν το Δ που έχει να κάνει με την σύγχρονη ηλεκτρονική εκπαίδευση. Δυστυχώς όμως μόνο το 40% των ελληνικών επιχειρήσεων έχει εισάγει και κάνει χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας με σκοπό την εκπαίδευση των εργαζομένων. Ενώ το υπόλοιπο 60% μας απάντησε το Α και αυτό γιατί όπως υποστηρίζουν οι ηλικίες που είναι μέσα στο χώρο των ξενοδοχείων κυμαίνονται από νεαρότερες μέχρι μεγαλύτερες και σίγουρα να τους νέους ανθρώπους του επαγγέλματος είναι πολύ πιο εύκολο να κάνουν χρήση της νέας τεχνολογίας μιας και ουσιαστικά με αυτή έχουν μεγαλώσει αλλά οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι δυσκολεύονται να τα κατανοήσουν και γι αυτό όσο αναφορά την εκπαίδευση νέου και παλιότερου προσωπικού προτιμείται η χρήση των ασκήσεων ρόλων (role play) και η πρακτική άσκηση (on the job training)

6. Στην ερώτηση *«Θεωρείτε ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης συντελεί στην ορθότερη εκπαίδευση του προσωπικού»*

- Το 60% απάντησε το Α
- Το 40% απάντησε το Β

Το 60% , λοιπόν, απάντησε πως πιστεύει ότι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας αλλά πάντα σε συνδυασμό και με τους παραδοσιακούς τρόπους εκπαίδευσης συντελούν στην ορθότερη αλλά και γρηγορότερη εκπαίδευση και του νεοπροσληφθέντος προσωπικού αλλά και του ήδη υπάρχοντος όταν πρόκειται για περαιτέρω εκπαίδευση πέραν της αρχικής. Για την ακρίβεια μας είπαν πώς η ταυτόχρονη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας δηλαδή των

ηλεκτρονικών υπολογιστών, του internet και των εκπαιδευτικών λειτουργικών προγραμμάτων σε συνδυασμό με τη πρακτική άσκηση και κάποια σεμινάρια αποτελεί την ορθότερη λύση για την εκπαίδευση του προσωπικού. Το 40% απάντησε πως η αποκλειστική χρήση σύγχρονης τεχνολογίας για την εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί και τη καλύτερη και γρηγορότερη λύση, χαρακτηριστικά δήλωσαν πως η τεχνολογία τρέχει με πολύ γρήγορους ρυθμούς και για να μην μας προσπεράσει θα πρέπει να την ακολουθήσουμε καταπόδας χωρίς να κουβαλάμε μαζί μας οτιδήποτε παρεμποδίζει την εξέλιξη της.

7. Στην ερώτηση *«Αφού γίνει η επιλογή του υποψηφίου για την κάλυψη της κενής θέσης παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα στο οποίο παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση.»*

- Το 40% απάντησε 10 μέρες.
- Το 30% ότι η εκπαίδευση γίνεται μέσα στο ωράριο εργασίας χωρίς να παρέχεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο.
- Το 20% απάντησε 5 ημέρες
- Το 10% 14 ημέρες

Τα συμπεράσματα εδώ έχουν λοιπόν να κάνουν με τη διαφορά του τύπου λειτουργίας των ξενοδοχείων. Η δειγματοληψία έγινε ανάμεσα και σε ξενοδοχεία πόλεως με δωδεκάμηνη λειτουργία αλλά και σε ξενοδοχεία που λειτουργούν εποχιακά στις τουριστικές σεζόν. Οι υπεύθυνοι λοιπόν των εποχιακών ξενοδοχείων είπαν ότι λόγω του μικρού περιθωρίου που έχουν ώστε να ανοίξουν, να προετοιμαστούν, και να είναι πανέτοιμοι να υποδεχτούν τους τουρίστες της καλοκαιρινής σεζόν δεν προλαβαίνουν να δώσουν μεγάλο χρονικό περιθώριο για εκπαίδευση. Από τη πρώτη στιγμή λοιπόν αναλαμβάνουν καθήκοντα αλλά πάντα κάποιος ειδήμων βρίσκεται δίπλα τους ώστε να τους βοηθά και να τους καθοδηγεί. Από την άλλη μεριά όσο αναφορά τα ξενοδοχεία πόλης πάντα δίνεται κάποιο δοκιμαστικό στάδιο μέσα

στο οποίο ο εργαζόμενος γνωρίζει το περιβάλλον και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης στην οποία μπήκε. Το μικρότερο χρονικό διάστημα που αποφαίνονται οι ειδικοί ότι είναι αρκετό είναι οι 5 μέρες, ευτυχώς είναι κάτι που τηρείται και στις ελληνικές επιχειρήσεις. Βέβαια σύμφωνα και με τα λεγόμενα υπαλλήλων όσο περισσότερο χρόνο έχει ο εργαζόμενος στην διάθεση του ώστε να μάθει, κατά την εισαγωγή του σε κάποια εταιρία, τον τρόπο λειτουργίας του τόσο γρηγορότερα θα προσαρμοστεί στη συνέχεια.

8. Στην ερώτηση *«Στους εργαζόμενους που απασχολούνται ήδη από την επιχείρησή σας γίνεται κάποια εκπαίδευση πέραν της αρχικής που λαμβάνουν κατά την είσοδο τους στην επιχείρηση.»*

- Το 10% απάντησε το Α
- Το 90% απάντησε το Β

Ενθαρρυντικά λοιπόν είναι τα αποτελέσματα ότι μόλις το 10% των τουριστικών επιχειρήσεων δεν παρέχουν εκπαίδευση στους υπαλλήλους που διαθέτουν ήδη στους κόλπους τους. Ενώ το 90% πιστεύει ότι για να καταφέρει η επιχείρηση να εξελιχθεί είναι απαραίτητο πέραν από τους νεοπροσληφθέντες να παρέχουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα συμπληρωματική εκπαίδευση και στο ήδη υπάρχον προσωπικό ώστε να είναι έτοιμο να ακολουθήσει τα καινούρια δεδομένα και δρώμενα που εμφανίζονται στο χώρο του τουρισμού.

9. Στην ερώτηση: *«Κάθε πότε γίνεται η εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.»*

- Το 40% απάντησε κάθε 12 μήνες
- Το 60% απάντησε πως γίνεται κάθε φορά που αποφασίζεται η χρήση κάποιας νέας τεχνολογίας.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεών μας απάντησε πως η εκπαίδευση του ήδη υπάρχον προσωπικού γίνεται μόνο κάθε φορά που αποφασίζεται να

εισαχθεί κάποιος καινούριος τρόπος λειτουργίας ή κάποιο καινούριο λειτουργικό σύστημα και σίγουρα οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν το χειρισμό του. Δυσοίωνα λοιπόν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, και αυτό γιατί όπως φαίνεται οι επιχειρήσεις δεν εισάγουν νέους τρόπους λειτουργίας πιο εξιχνρισμένους για να μην επωμιστούν το κόστος της εκπαίδευσης του προσωπικού. Έτσι εμμένουν σε λειτουργίες λιγότερο ευέλικτες και ικανές για ιδιαίτερες εξελίξεις. Υπάρχουν όμως και επιχειρήσεις που αποτελούν το 40% του δείγματος που κάθε δώδεκα μήνες προσφέρουν συμπληρωματική εκπαίδευση στους εργαζόμενους τους κάνοντας τους ικανούς να ακολουθήσουν τα νέα δεδομένα στην εξέλιξη του χώρου του τουρισμού.

**10. Στην ερώτηση:** *«Ποιο πιστεύεται ότι είναι το μεγαλύτερο όφελος της επιχείρησης όταν διαθέτει σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό.»*

- Το 20% απάντησε το Α
- Το 40% απάντησε το Β
- Το 40% απάντησε το Γ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων είναι με βάση την απόκτηση καλής φήμης της επιχείρησης, την επέκταση της πέραν των συνόρων της χώρας, και το οικονομικό κέρδος της. Δηλαδή οι επιχειρήσεις συνδέουν άρρηκτα τους καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους με την γενικότερη εξέλιξη της επιχείρησης. Οι σωστά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι λοιπόν συνδέονται άρρηκτα με την εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης. Και για ένα ποσοστό 20% σωστά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι μπορούν να χειριστούν κάθε είδους πελάτη, ακόμη και των πιο απαιτητικό, και να τον αποχαιρετήσει με τη καλύτερη γνώμη και με την υπόσχεση να επιστρέψει ξανά. Να λοιπόν ένας πολύ καλός τρόπος διαφήμισης και εξέλιξης της φήμης της επιχείρησης.

**11. Στην ερώτηση:** *«Γίνεται αξιολόγηση για τη σωστή απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.»*

➤ Το 100% απάντησαν το Β

Όλες οι επιχειρήσεις στην παρούσα ερώτηση έδειξαν ομοφωνία. Παντού γίνεται αξιολόγηση των εργαζομένων. Όλοι θεωρούν πως η εξέλιξη της επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση των εργαζομένων. Και είναι απολύτως λογικό μιας και ο τομέας του τουρισμού έχει να κάνει με ανθρώπους και την ψυχαγωγία τους και σίγουρα μόνο κάποιος άλλος άνθρωπος μπορεί να διαχειριστεί αυτό το θέμα και να ικανοποιήσει στο έπακρο τους πελάτες.

**12. Στην ερώτηση:** *«Κάθε πότε πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων»*

➤ Το 60% απάντησε Δ

➤ Το 40% απάντησε Β

Ουσιαστικά οι απαντήσεις εδώ είναι ίδιες και αυτό γιατί το 40% του δείγματος αποτελεί εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχεία και το 60% του δείγματος αποτελεί δωδεκάμηνης λειτουργίας ξενοδοχεία. Έτσι λοιπόν τα εποχιακά ξενοδοχεία πραγματοποιούν την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων τους στο τέλος κάθε εποχιακής σεζόν ώστε να διαπιστώσει εάν οι υπάλληλοι είναι ικανοί ώστε να μη χρειαστεί λίγο πριν την έναρξη της επόμενης τουριστικής σεζόν να ψάξουν για νέους εργαζομένους αλλά να συνεργασθούν ξανά με τους ίδιους. Τα δωδεκάμηνης λειτουργίας ξενοδοχεία στο τέλος κάθε έτους αξιολογούν τις ικανότητες και την απόδοση των υπαλλήλων με γραπτές αναφορές που ετοιμάζει ο προϊστάμενος κάθε τμήματος και τις οποίες ελέγχει ο υπεύθυνος προσωπικού αλλά κάποιες φορές και ο διευθυντής του ξενοδοχείου. Και έτσι αποφασίζεται αν η απόδοση των εργαζομένων καλύπτει τις προσδοκίες της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Εδώ λοιπόν φτάσαμε στο τέλος μιας πολύμηνης έρευνας. Παρατέθηκαν, λοιπόν, όλοι οι μέθοδοι προσέλευσης, επιλογής καθώς και εκπαίδευσης προσωπικού. Αν και το θέμα της πτυχιακής εργασίας ουσιαστικά αφορούσε την εκπαίδευση του προσωπικού δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν τα 2 προηγούμενα στάδια μιας και θεωρώ πως για να φτάσουμε στην επιλογή μεθόδου εκπαίδευσης πρέπει να προηγηθούν τα στάδια της προσέλευσης και της επιλογής μιας και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Φυσικά δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε και στα οφέλη της επιχείρησης από την εφαρμογή σωστών μεθόδων εκπαίδευσης. Μιας και ουσιαστικά οι επιχειρήσεις θέλουν τη καλύτερη δυνατή εκπαίδευση για το προσωπικό τους ώστε να κερδίσουν οικονομικά οι ίδιες και να καταφέρουν να εξελιχθούν στο χώρο. Όμως μετά το θεωρητικό κομμάτι θα έπρεπε να δούμε αν όλα αυτά εφαρμόζονται και στη πράξη. Γι αυτό το λόγο δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με βάση της κεντρικές ενότητες της εργασίας. Με τη βοήθεια ατόμων του χώρου του τουρισμού διεξήγαγα έρευνα και έβγαλα αποτελέσματα και συμπεράσματα, έκανα σχόλια καθώς και πιθανές προτάσεις για το τι θα πρέπει να εφαρμόζεται και τι όχι ώστε να εξελιχθεί ο τομέας του τουρισμού που αποτελεί την βαριά βιομηχανία της Ελλάδας του 2008. Κατά τη προσωπική μου γνώμη λοιπόν υπάρχει πολύς δρόμος μπροστά μας αλλά το μόνο σίγουρο είναι ότι φαίνεται να έχουμε πάρει αρκετά σοβαρά το θέμα του τουρισμού και οι περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arvey R. and Campion J. “the employment interview a summery and review of recent research”. personnel psychology. Boston 2003
- Bland T. “managing and human resource managing”. stalcaps. New York 2002
- Cook Mark “personnel selection and productivity” John Wiley and sons LTD New York 2005
- Likert R. “It’s management and value”. McGraw. New York 2003
- Prior John “Training and development” Gower New York 2003
- Timberlake C. “increasingly offer changes to apply for open jobs on line”. Corporate web sites. New York 2002
- Παπαλεξανδρής Ν. και Μπουραντάς Δ. “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων” εκδόσεις Μπένου Γ. Αθήνα 2001
- Τερζίδης Κ. “μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγισης” εκδόσεις σύγχρονη εκδοτική Αθήνα. Αθήνα 2004
- Τερζίδης Κ. και Τζωρτζακης Κ. “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και διοίκηση προσωπικού” εκδόσεις Rossilli, Αθήνα 2004
- Χατζηπαντελή Παναγιώτα “Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού” εκδόσεις μεταίχμιο Αθήνα 1998

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- [www.karriera.gr](http://www.karriera.gr)
- [www.skywalkker.gr](http://www.skywalkker.gr)
- [www.justjobs.gr](http://www.justjobs.gr)

