



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ στην

“οργάνωση, διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και στην προώθηση τουριστικών προορισμών”

### 5<sup>η</sup> Διδακτική Ενότητα

*Οι βασικές αρχές και η σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην  
περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων*

#### Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Πάρις Τσάρτας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Μιλτιάδης Φλωράς, Υποψήφιος Διδάκτορας Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Σοφοκλής Σκούλτσος, Ερευνητής Πανεπιστημίου Αιγαίου



## Ιδιαιτερότητες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις



Ο τουριστικός τομέας είναι τομέας «εντάσεως εργασίας».  
Δημιουργεί σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας.



## Διακρίσεις της τουριστικής απασχόλησης

### Άμεση τουριστική απασχόληση

- Θέσεις εργασίας σε καταλύματα, μέσα μεταφοράς, χώρους εστίασης & αναψυχής, γραφεία ταξιδιών, καταστήματα ειδών λαϊκής τέχνης κ.λπ..

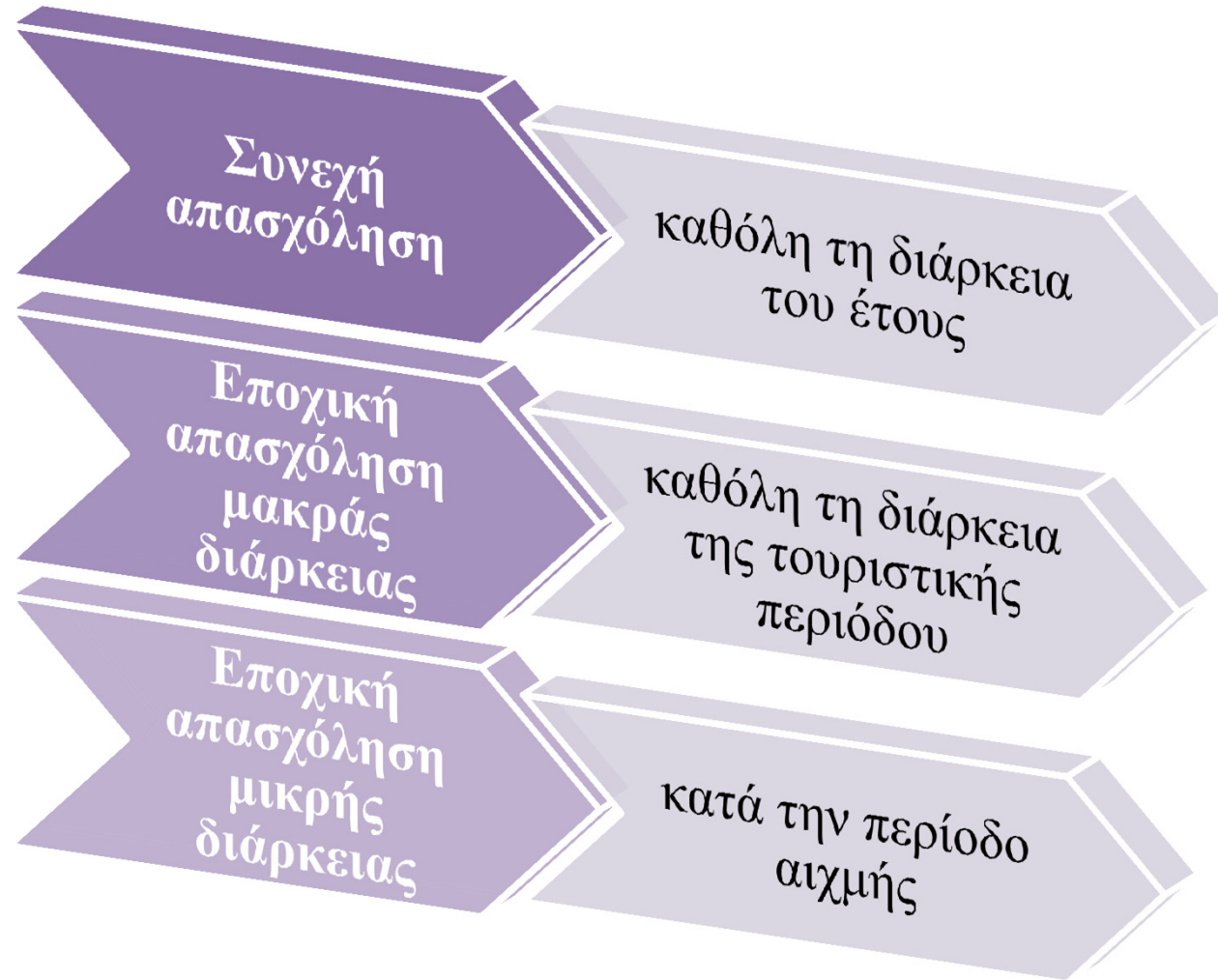
### Έμμεση τουριστική απασχόληση

- Θέσεις εργασίας σε προμηθευτές των τουριστικών επιχειρήσεων.

### Απορρέουσα τουριστική απασχόληση

- Θέσεις εργασίας που δημιουργούνται ως αποτέλεσμα των δαπανών των διεθνών τουριστών και της προσπάθειας της τοπικής - εθνικής οικονομίας να ικανοποιήσει τις νέες ανάγκες.

Με βάση τη χρονική διάρκεια της απασχόλησης σε ετήσια βάση, η τουριστική απασχόληση διακρίνεται στις εξής κατηγορίες.

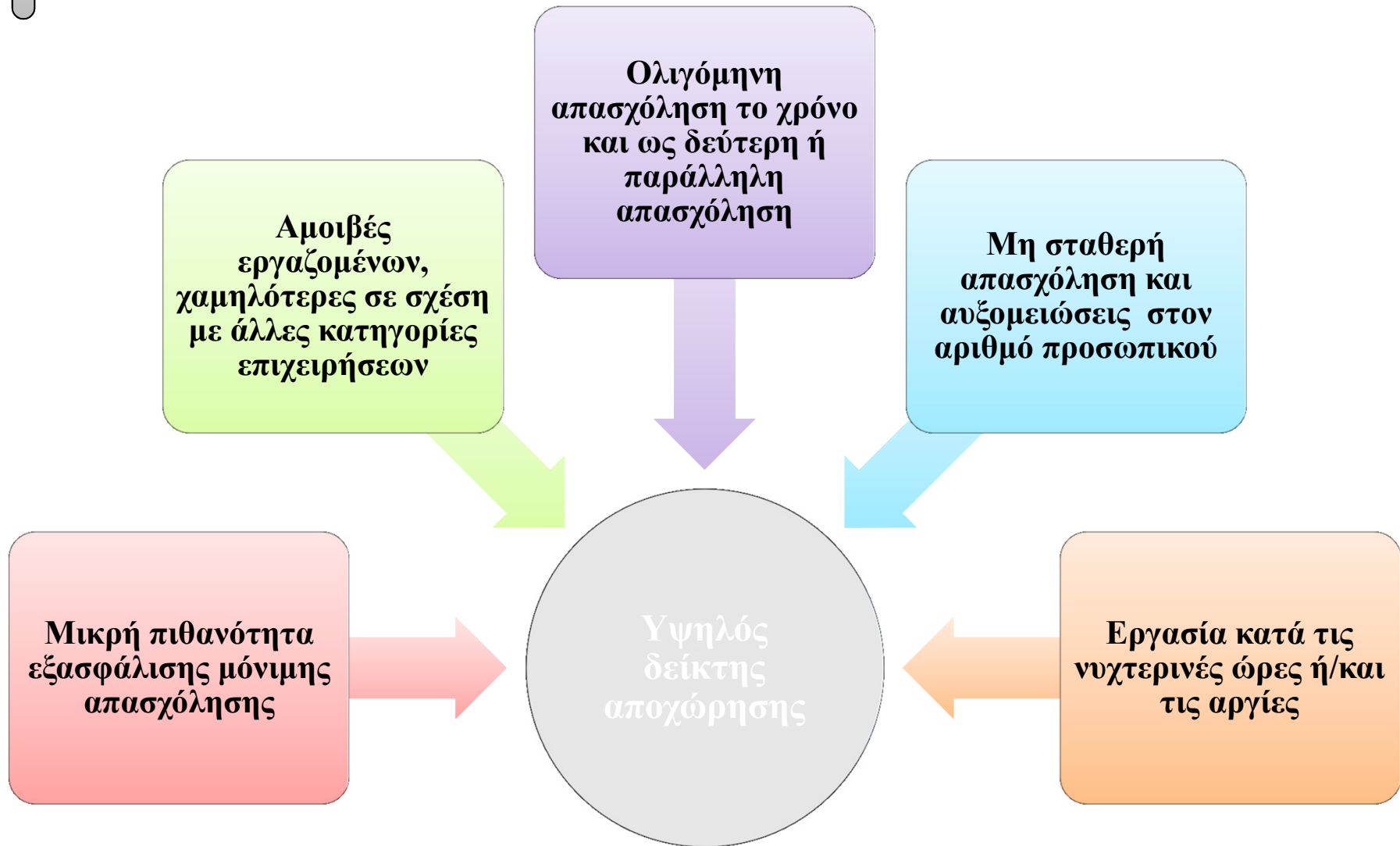


# Χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης


## Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στα ξενοδοχεία

- **μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την παραγωγή και διάθεση του ξενοδοχειακού προϊόντος**
- **άμεση επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες – τουρίστες**
- **επαφή με ανθρώπους που βρίσκονται σε διακοπές και μακριά από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους**
- **συχνή ύπαρξη διακεκομμένου ωραρίου**
- **24ωρη λειτουργία της επιχείρησης**
- **εποχική απασχόληση και ύπαρξη σημαντικών διαφορών στην ένταση εργασίας μεταξύ των περιόδων αιχμής και ύφεσης**
- **χαμηλός βαθμός ειδίκευσης**
- **μεγάλη κινητικότητα των εργαζομένων**
- **φυσική κούραση**
- **ύπαρξη ψυχολογικών εμποδίων.**

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τις τουριστικές και κυρίως τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.



## Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις



Στις τουριστικές επιχειρήσεις υπάρχει  
σημαντική ταύτιση συγκεκριμένων  
θέσεων εργασίας με εργαζόμενους  
συγκεκριμένου φύλλου.



## Προσόντα - ικανότητες των διευθυντικών στελεχών

Τεχνικές γνώσεις– ικανότητες σχετικά με τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης

Δυνατότητα σωστής επικοινωνίας και ανάπτυξης καλών διαπροσωπικών σχέσεων

Ικανότητα ανάληψης ευθυνών, πρωτοβουλιών επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων

Ικανότητα αντίληψης των βασικών θεμάτων που αφορούν την επιχείρηση και κατανομή των περιορισμένων πόρων στους κυριότερους στόχους της

Ικανότητα σωστής εκτίμησης των δεδομένων, συγκέντρωσης πληροφοριών και λήψης σωστών αποφάσεων

Δυνατότητα εκτίμησης της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων

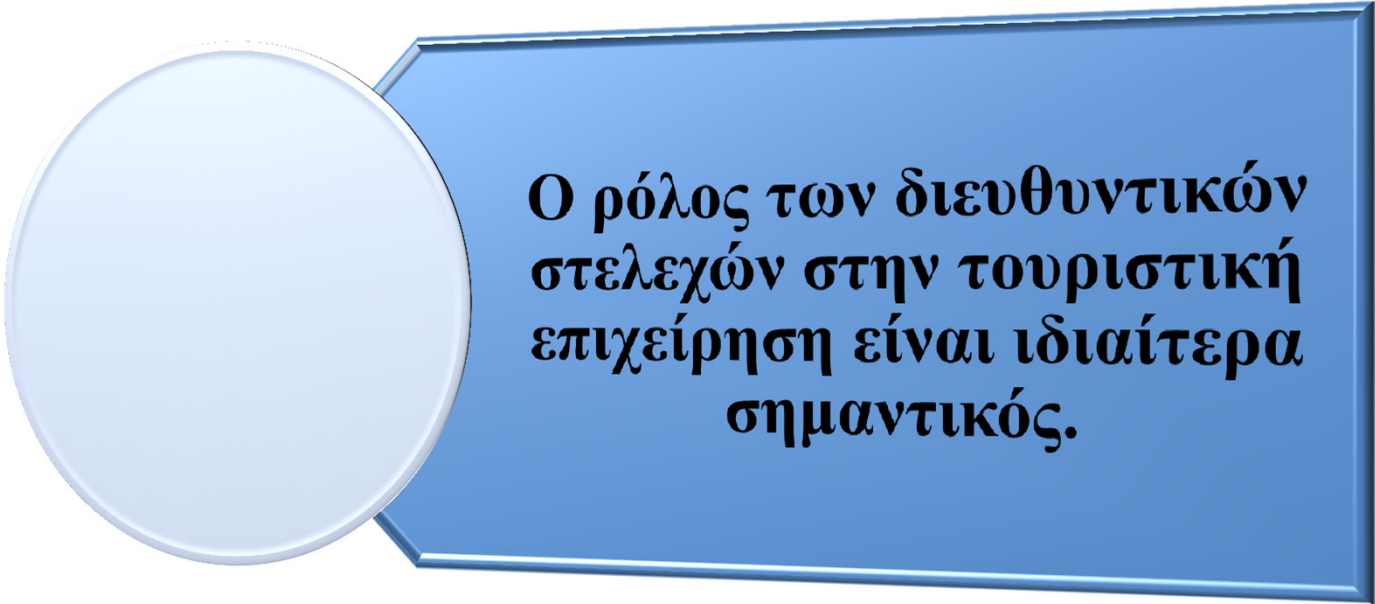
## Οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

- Εντοπισμός **ελλείψεων** σε προσωπικό και απαραίτητων **προσόντων** των εργαζομένων που θα προσληφθούν
- **Επιλογή** του προσωπικού που θα στελεχώσει τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας
- **Ένταξη** των νέων εργαζομένων στο δυναμικό της επιχείρησης
- Κατάλληλη **εκπαίδευση**
- **Υποκίνησή** τους στην κατεύθυνση επίτευξης συγκεκριμένων στόχων
- **Ύπαρξη καλής επικοινωνίας** και **αλληλοκατανόησης**
- Σωστή και δίκαιη **αξιολόγηση** των εργαζομένων

## Οι επιμέρους αγορές εργασίας στον τουριστικό κλάδο

Στην περίπτωση του τουρισμού  
δε μιλάμε για μια αγορά εργασίας  
αλλά για πολλές, ανάλογα με τα  
κριτήρια που τίθενται.

## Τα διευθυντικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων



**Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών στην τουριστική επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικός.**

## Οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Ευθύνες  
-  
αρμοδιότητες

- **Εκπροσώπηση** της επιχείρησης σε εκδηλώσεις, κοινωνικού χαρακτήρα ή που αφορούν πελάτες
- Άσκηση των **διευθυντικών καθηκόντων** που σχετίζονται με τις βασικές διοικητικές λειτουργίες
- Διαρκής **ενημέρωση** για τις εξελίξεις στο διεθνές τουριστικό περιβάλλον
- **Λήψη αποφάσεων** επιχειρηματικού χαρακτήρα και η εκπροσώπηση της επιχείρησης σε διαπραγματεύσεις

## Το διευθυντικό στέλεχος για να ασκήσει με επιτυχία τα καθήκοντά του πρέπει να διαθέτει

Γνώσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση των επιχειρήσεων

Γνώσεις που σχετίζονται με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους κ.ά.

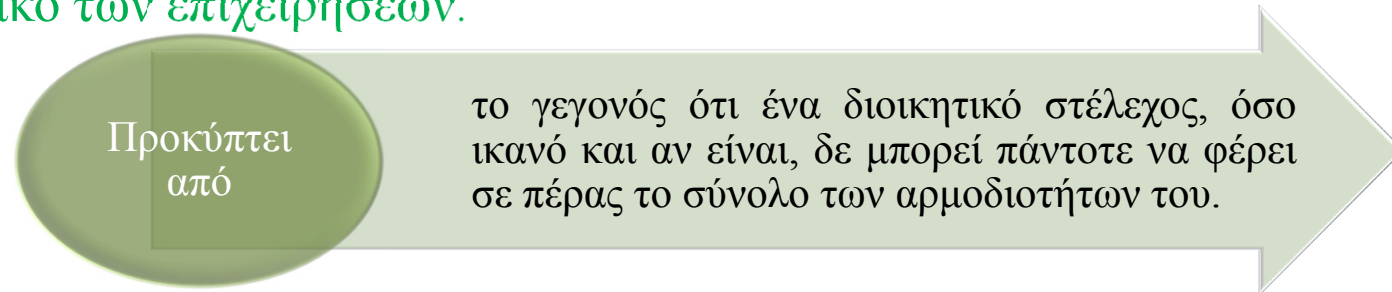
Διανοητικές ικανότητες

Ανθρώπινες ικανότητες

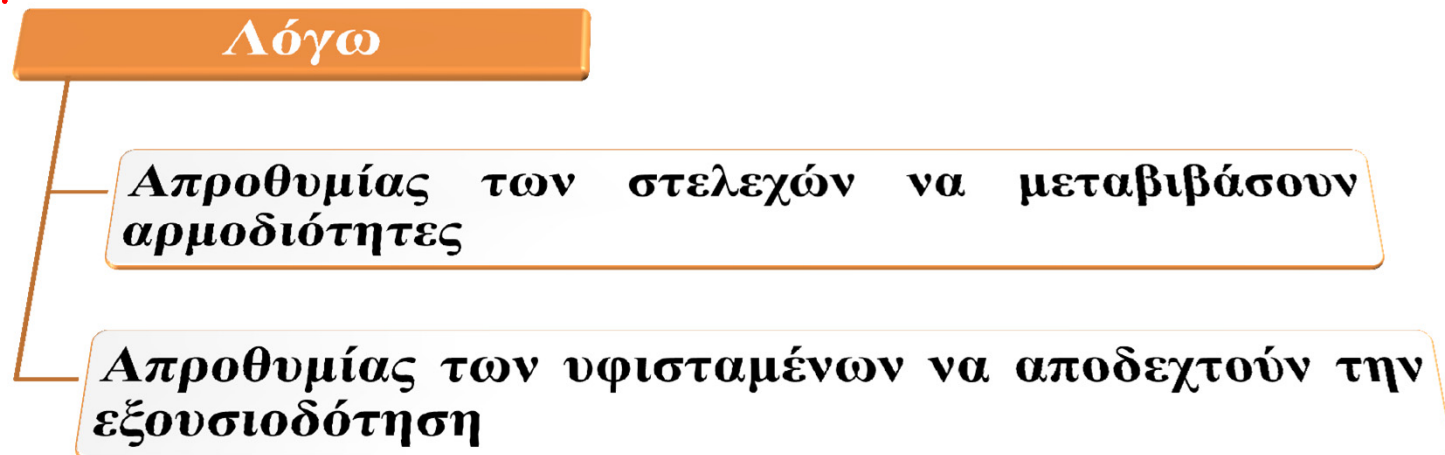
- αυτές σχετίζονται με τη σωστή αντιμετώπιση των ανθρώπων – εργαζομένων

# Εξουσιοδότηση

Η **εξουσιοδότηση** είναι ο πιο γνωστός τρόπος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.



Παρά τα πλεονεκτήματα της εξουσιοδότησης, υπάρχουν δυσκολίες στην επιτυχή εφαρμογή της.



**Ανάλυση, περιγραφή θέσεων εργασίας και  
προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού  
στις τουριστικές επιχειρήσεις**



## Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας

Η διαδικασία συγκέντρωσης όλης της απαραίτητης - αναλυτικής πληροφόρησης σχετικά με τις θέσεις εργασίας μιας τουριστικής επιχείρησης.

## Η ανάλυση της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους αναλύσεις:

### Περιγραφή της θέσης εργασίας

### Ανάλυση του ρόλου

- Που ο φορέας της θέσης καλείται να εκπληρώσει κατά τη διεξαγωγή της εργασίας του.

### Προδιαγραφές της θέσης εργασίας

- Περιλαμβάνουν τη μόρφωση, εμπειρία, και λοιπά (τυπικά και ουσιαστικά) προσόντα και χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος, ώστε να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

### Ανάλυση απόδοσης

- Αναφέρεται στις ικανότητες - δεξιότητες και στα απαιτούμενα επίπεδα απόδοσης του εργαζομένου.

### Προδιαγραφές μάθησης και εκπαίδευσης

- Οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτευχθεί από τον εργαζόμενο ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης.

## Στάδια της ανάλυσης θέσης εργασίας

Στάδιο 1<sup>ο</sup>:

Προσδιορισμός του αντικειμενικού σκοπού ανάλυσης της θέσης εργασίας



Στάδιο 2<sup>ο</sup>:

Επιλογή της μεθόδου ανάλυσης



Στάδιο 3<sup>ο</sup>:

Συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων για την εργασία



Στάδιο 4<sup>ο</sup>:

Αξιολόγηση των μεθόδων ανάλυσης της θέσης εργασίας

# Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

**Λειτουργία  
προγραμματισμού  
ανθρώπινου δυναμικού**

•Επιλογή των τρόπων δράσης και των ενεργειών ΔΑΔ, οι οποίες απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της τουριστικής επιχείρησης.

Μια διαδικασία που ξεκινάει πριν ακόμη αρχίσει να λειτουργεί η τουριστική επιχείρηση και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.

Είναι η διαδικασία με την οποία η τουριστική επιχείρηση εξασφαλίζει:

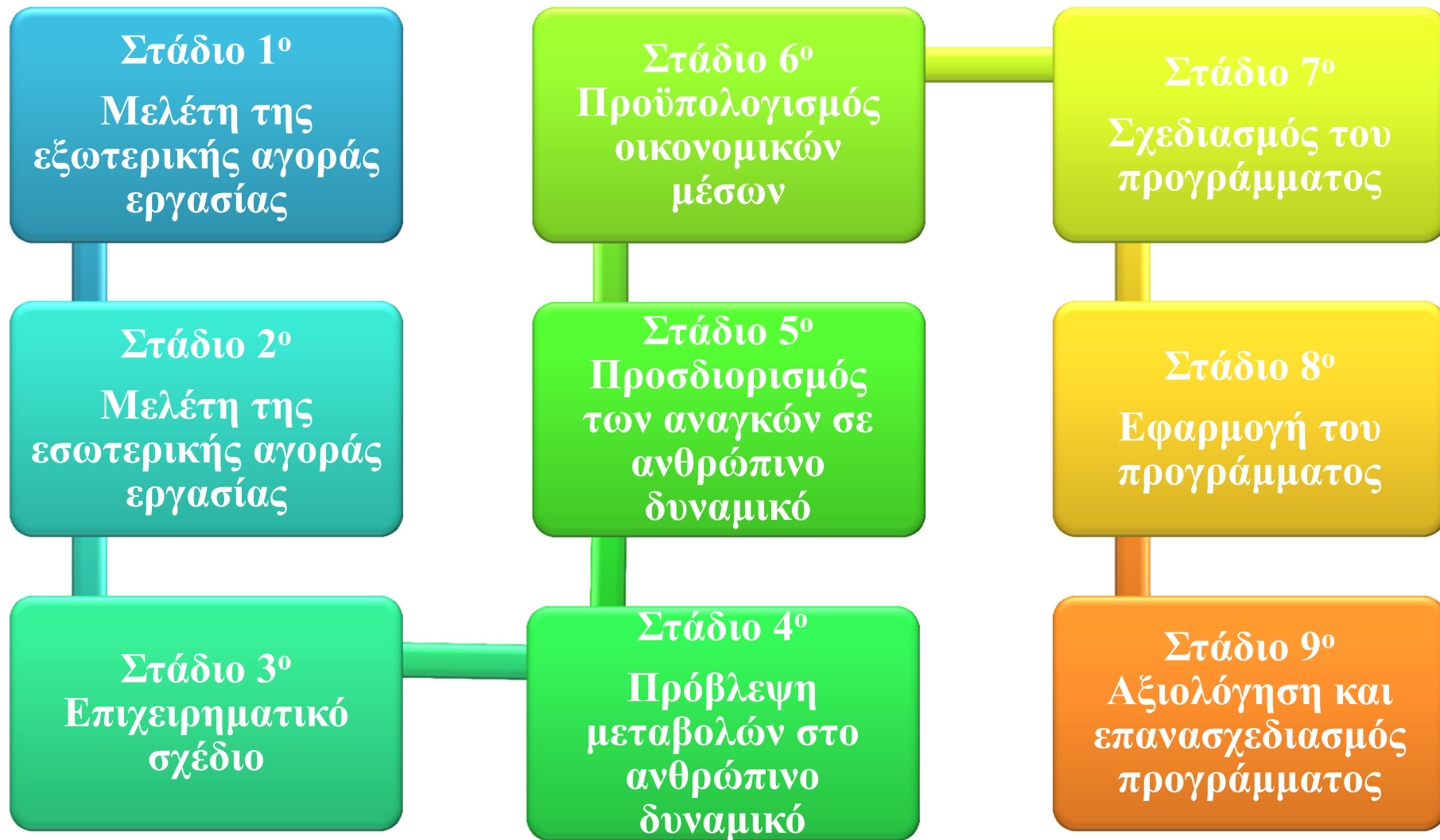
- το σωστό **αριθμό** και **είδος** εργαζομένων
- στις σωστές **θέσεις** και
- στον κατάλληλο **χρόνο**,
- με το μικρότερο δυνατό **κόστος**.

Σημαντική πτυχή στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι η **εκτίμηση των αναγκών** της τουριστικής επιχείρησης σε προσωπικό.

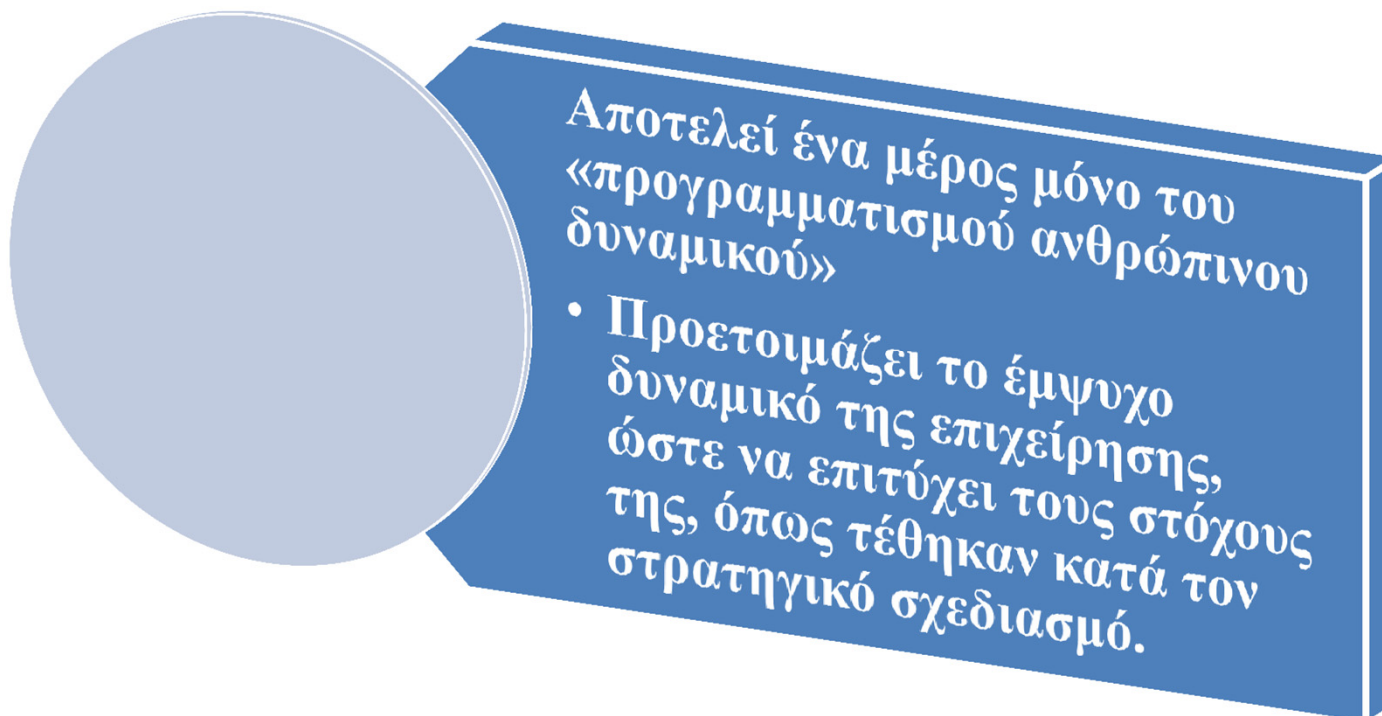
## Τεχνικές πρόβλεψης αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό

- δείκτης αποχώρησης – απωλειών προσωπικού
- δείκτης σταθερότητας προσωπικού
- ανάλυση διάρκειας απασχόλησης προσωπικού
- δείκτης επιβίωσης ή συγκράτησης προσωπικού
- απολογισμοί αναγκών σε προσωπικό με χρήση διαφόρων δεικτών
- πρόβλεψη των αναγκών σε δεξιότητες και προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού
- παρακολούθηση της ηλικιακής διάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού
- σχέδια διαδοχής ανθρώπινου δυναμικού
- εμπλουτισμένο οργανόγραμμα

## Στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού



## Σύγχρονες τεχνικές προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις







- Η διαρκής ενίσχυση, ποσοτικά και ποιοτικά, του ανθρώπινου δυναμικού της τουριστικής επιχείρησης.

## Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

- *«Διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση επιλέγει από έναν αριθμό υποψηφίων τα στελέχη – εργαζόμενους εκείνους που είναι κοντύτερα στα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και ταυτόχρονα στις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον δράσης και λειτουργίας της».*

Όσο πιο σωστή και μεθοδική είναι η διαδικασία προσέλκυσης κατάλληλων υποψηφίων και επιλογής των καλύτερων εξ αυτών τόσο πιο ανταγωνιστική γίνεται η τουριστική επιχείρηση.

Αυτό γιατί οι κατάλληλοι εργαζόμενοι:

- για συγκεκριμένες θέσεις είναι παραγωγικότεροι
- μαθαίνουν γρηγορότερα και συχνά παράγουν νέες ιδέες για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας
- δεν απαιτούν ιδιαίτερη εκπαίδευση και έλεγχο
- είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν από τη δουλειά τους ή να ζητήσουν να αλλάξουν θέση εργασίας
- είναι πιθανότερο να εξελιχθούν μακροπρόθεσμα σε ικανούς προϊσταμένους και διευθυντικά στελέχη

**Πηγές  
προσέλκυσης  
υποψηφίων**

Προτάσεις – συστάσεις εργαζομένων

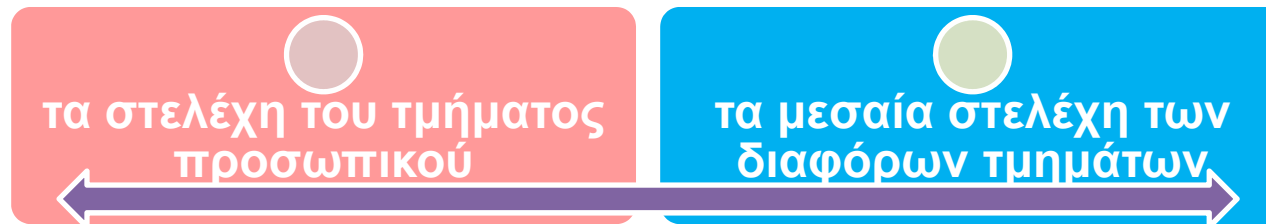
Επαφές με εκπαιδευτικούς φορείς  
επαγγελματικής κατάρτισης

Αγγελίες σε εφημερίδες και εξειδικευμένα  
έντυπα

Αναζήτηση υποψηφίων από εξειδικευμένα  
γραφεία εύρεσης εργασίας

Γραφεία συμβούλων

Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού διαδραματίζουν από κοινού:



### Μεταξύ άλλων

- προσδιορίζουν ποιες θέσεις είναι κενές άμεσα και ποιες αναμένεται να «αδειάσουν» κατά το επόμενο χρονικό διάστημα
- περιγράφουν αναλυτικά τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις - προσόντα για τις κενές θέσεις που πρέπει να καλυφθούν
- βοηθούν στη διαδικασία της συνέντευξης και της επιλογής γενικότερα
- προσφέρουν τη γνώμη τους για το ποια στελέχη της τουριστικής επιχείρησης μπορούν να καλύψουν κενές θέσεις και να ανέλθουν στην κλίμακα ιεραρχίας της επιχείρησης.

# Στάδια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Υποβολή αίτησης και λοιπών στοιχείων

Αρχική συνέντευξη

Δοκιμασίες (test)

Έλεγχος συστάσεων

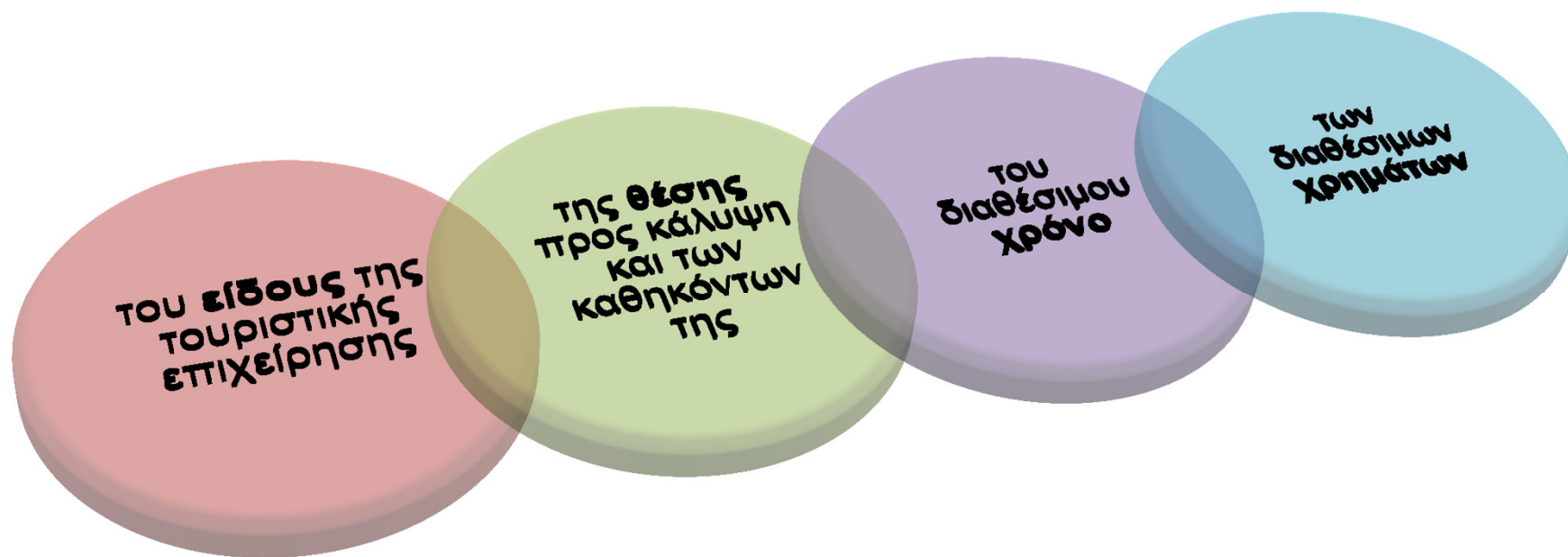
Συνέντευξη επιλογής

Ιατρικές εξετάσεις

Επιλογή

Σε κάθε στάδιο της διαδικασίας ένας αριθμός υποψηφίων αποκλείεται από τα επόμενα στάδια επιλογής.

Η εφαρμοζόμενη διαδικασία επιλογής είναι συνάρτηση:



## Αίτηση πρόσληψης

Σε μια αίτηση πρόσληψης οι υπεύθυνοι της διαδικασίας επιλογής δίνουν έμφαση στα εξής στοιχεία του υποψηφίου:



Κάθε τουριστική επιχείρηση διαμορφώνει τη δική της αίτηση πρόσληψης, ώστε να προσαρμόζεται στα δεδομένα της θέσης και των αναγκών για πληροφόρηση πριν την επιλογή.

## Η προετοιμασία

- Ακολουθεί μετά τη συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης και την κατάθεση βιογραφικού σημειώματος.
- Κατά την προετοιμασία, τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την πρόσληψη, εξετάζουν μια σειρά από δεδομένα – στοιχεία.
- Ένα από αυτά είναι οι συστατικές επιστολές, που συχνά συνοδεύουν το βιογραφικό σημείωμα.



## Συγκέντρωση πρόσθετης πληροφόρησης και συγκρότηση του τελικού καταλόγου των υποψηφίων

Στην προσπάθεια συγκέντρωσης καλύτερης πληροφόρησης για τον υποψήφιο, χρήσιμα είναι:

- το βιογραφικό σημείωμα που προσκομίζει και
- η φόρμα αίτησης που συμπληρώνει ο υποψήφιος.

Μαζί με το βιογραφικό σημείωμα ο υποψήφιος στέλνει και μια **συνοδευτική επιστολή**

- Έχει σκοπό να προετοιμάσει τον αποδέκτη του βιογραφικού και να ενισχύσει την υποψηφιότητά του.

Το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- καθαρογραμμένο και ευανάγνωστο
- χωρίς ορθογραφικά λάθη
- να δίνει τα προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου
- να δίνει πληροφορίες για τις σπουδές και την κατάρτιση
- να δίνει πληροφόρηση για τη μέχρι σήμερα εργασιακή εμπειρία
- να δίνει πληροφορίες για τα επιπλέον προσόντα, χρήσιμα στην εργασία
- να δίνει πληροφόρηση για τα ενδιαφέροντά του
- να αναφέρει τυχόν συστάσεις.
- σύντομο
- εστιασμένο σε συγκεκριμένη θέση εργασίας



Ένα **σωστά γραμμένο** βιογραφικό σημείωμα μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην **πρόκριση** του υποψηφίου στα επόμενα στάδια της επιλογής.



Επόμενο στάδιο είναι η διαμόρφωση ενός **καταλόγου με τους υποψηφίους**, οι οποίοι θα κληθούν σε συνέντευξη.

## Η συνέντευξη

Αποτελεί το κρισιμότερο στάδιο της επιλογής.

Εξετάζονται και διασταυρώνονται όλα τα στοιχεία που έχει καταθέσει ο υποψήφιος και αξιολογούνται σε συνδυασμό με τη γνώμη που διαμορφώνουν αυτοί που διενεργούν τη συνέντευξη.

Τα μέλη της επιτροπής αναζητούν τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα για τη σωστή στελέχωση της θέσης και δε διαθέτει ο υποψήφιος ή δε μπορεί να αποκτήσει σε εύλογο χρονικό διάστημα κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων.

«Όποιος δε διαθέτει αρκετό χρόνο για την επιλογή του νέου προσωπικού θα διαθέσει περισσότερο χρόνο στο μέλλον για να διορθώσει τα λάθη που προκύπτουν και για να προσλάβει νέους εργαζόμενους.»



## Πιθανά θέματα που εξετάζονται στη συνέντευξη

- τυχόν δυσκολίες που αντιμετώπισε ο υποψήφιος κατά τις σπουδές του
- τα μαθήματα ή τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησε
- η σχέση της εκπαίδευσής του με το αντικείμενο της συγκεκριμένης θέσης εργασίας
- αναλυτικά καθήκοντα που του ανατέθηκαν κατά την προηγούμενη εργασία του
- ο βαθμός ευθύνης που ανέλαβε κατά την προηγούμενη απασχόλησή του
- οι λόγοι που τον οδήγησαν να αφήσει την προηγούμενη εργασία του
- οι λόγοι που τον οδήγησαν να αιτηθεί για πρόσληψη στη συγκεκριμένη θέση
- ο βαθμός στον οποίο η επαγγελματική του εμπειρία σχετίζεται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- οι προτιμήσεις, τα χόμπι του και οι σχέσεις τους με τη συγκεκριμένη εργασία
- θέματα που σχετίζονται με την οικογενειακή του κατάσταση και μπορεί να επηρεάσουν την απόδοσή του στη συγκεκριμένη εργασία
- θέματα υγείας που ίσως επηρεάσουν την παρουσία ή την απόδοσή του.

## Τα χαρακτηριστικά του καλού συνεντευκτή

- Αντικειμενικότητα και αμεροληψία
- Σωστή εκτίμηση γεγονότων - καταστάσεων και συνδυασμός τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων
- Διατύπωση κατάλληλων ερωτημάτων
- Παρατηρητικότητα, για τη σωστή αξιολόγηση των αντιδράσεων του υποψηφίου κατά τη συνέντευξη
- Ευχέρεια στη διατύπωση ερωτήσεων και δυνατότητα να μπορεί να ακούει τον υποψήφιο
- Αυτοέλεγχος και νηφαλιότητα
- Φιλική διάθεση προς τον υποψήφιο
- Καλή γνώση της επιχείρησης και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας
- Κατανόηση του γεγονότος ότι κάθε άνθρωπος είναι μια διαφορετική – ανεξάρτητη προσωπικότητα και ως τέτοια πρέπει να αντιμετωπίζεται

## Οι μορφές της συνέντευξης

- **διευθυνόμενη**
- **τυποποιημένη**
- **μη διευθυνόμενη**

- **ειλικρινής και φιλική**
- **υποβολής προβλημάτων προς επίλυση**
- **ανάλυσης συμπεριφοράς**
- **ψυχολογικής υπερέντασης**

## Τεστ - δοκιμασίες

Τα τεστ - δοκιμασίες γνώσεων, ικανοτήτων και αντιδράσεων που εφαρμόζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις παρέχουν συμπληρωματική πληροφόρηση.

### Παραδείγματα

- δοκιμασίες παρατηρητικότητας
- δοκιμασίες μαθηματικών
- δοκιμασίες ψυχολογικές
- ψυχομετρικά τεστ
- δοκιμασίες νοημοσύνης
- δοκιμασίες απόδοσης σε συγκεκριμένο έργο
- δοκιμασίες για να διαπιστωθεί το ενδιαφέρον του υποψηφίου για τη θέση
- δοκιμασίες για τη σκιαγράφηση προσωπικών χαρακτηριστικών



## Το σχέδιο των επτά σημείων

Τεχνική, η οποία αποσκοπεί στην ορθότερη εκτίμηση των ικανοτήτων – προσόντων των υποψηφίων για μια θέση εργασίας.

### Οι επτά ομάδες ερωτημάτων – σημείων

1. Εμφάνιση και φυσικά χαρακτηριστικά – ικανότητες

2. Μορφωτικό επίπεδο και επίπεδο εκπαίδευσης–κατάρτισης

3. Ευφυΐα και νοημοσύνη

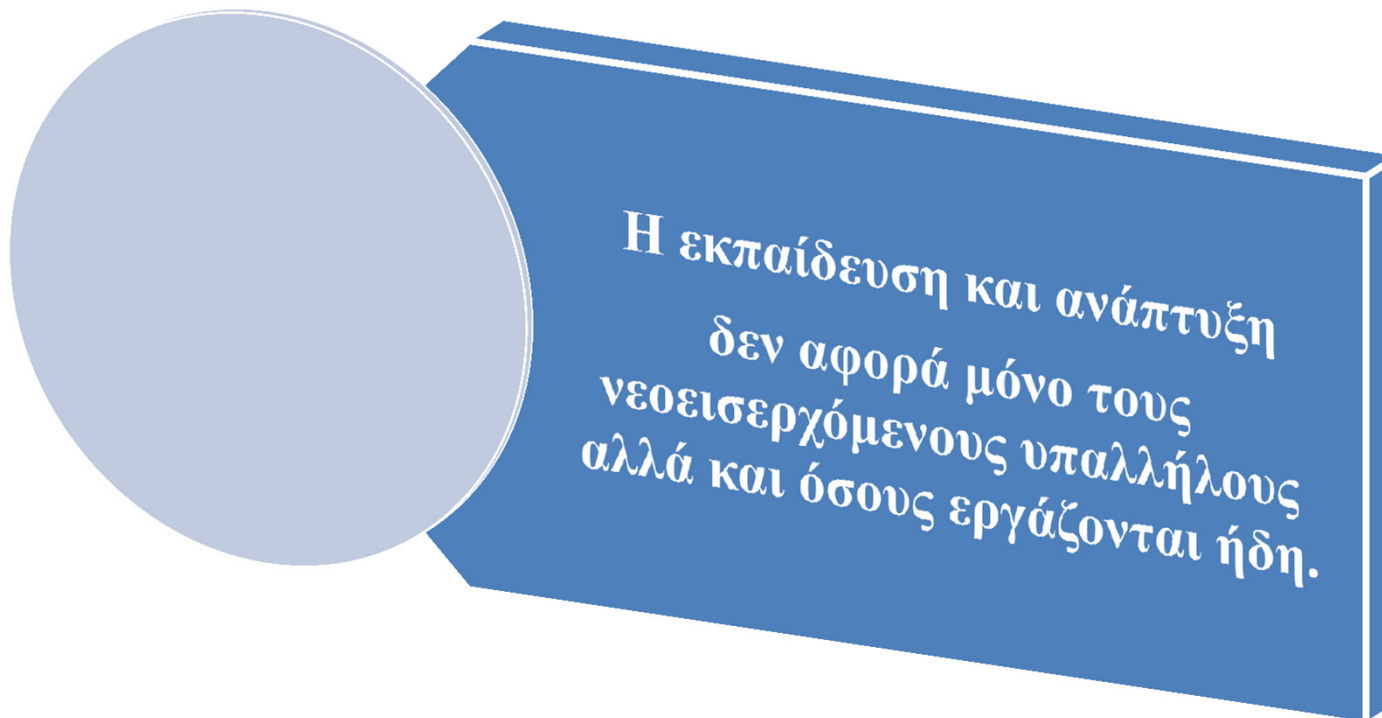
4. Ειδικά προσόντα – ικανότητες

5. Τα ενδιαφέροντα του

6. Ο χαρακτήρας και ο τρόπος συμπεριφοράς του

7. Το περιβάλλον του

## Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις



## Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

- οργανωμένη διαδικασία μάθησης μέσω της οποίας επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων - δεξιοτήτων και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών από τους εργαζόμενους, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση στην εργασία τους.

## Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

- διαδικασία μάθησης, η οποία δεν αφορά μόνον στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχει ο εργαζόμενος, αλλά στις γνώσεις και ικανότητες που θα πρέπει να αποκτήσει για να μπορέσει να αναπτυχθεί ως προσωπικότητα.

## Οι στόχοι του προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Βελτίωση απόδοσης

Αναβάθμιση  
ικανοτήτων  
εργαζομένων

Αποφυγή της  
διοικητικής παρακμής

Επίλυση  
οργανωσιακών  
προβλημάτων

Τοποθέτηση και  
κοινωνικοποίηση νέων  
εργαζομένων

Προετοιμασία για  
προαγωγή και  
διοικητική διαδοχή

Ικανοποίηση της  
ανάγκης των  
εργαζομένων για  
προσωπική ανάπτυξη

## Το κόστος της εκπαίδευσης



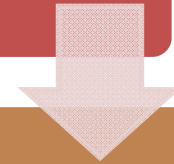
Η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων συχνά κοστίζει ακριβά στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Ωστόσο, είναι λάθος η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να αντιμετωπίζεται υπό το πρίσμα του κόστους που δημιουργεί αυτή και μόνον!

# Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

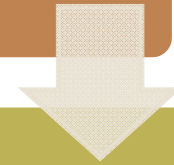
Στάδιο 1<sup>ο</sup>:

Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών



Στάδιο 2<sup>ο</sup>:

Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων



Στάδιο 3<sup>ο</sup>:

Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων



Στάδιο 4<sup>ο</sup>:

Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων