



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ειδική Αγωγή»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η Επίδραση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στην
Απόδοση των Εργαζομένων στον Ξενοδοχειακό Τομέα –
Έρευνα σε Ξενοδοχεία ανωτέρας κατηγορίας στην Ελλάδα»**

ΜΑΡΙΝΑ ΖΑΡΝΤΑΒΑ

Θεσσαλονίκη (2022)



Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ειδική Αγωγή»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η Επίδραση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Απόδοση των εργαζομένων στον Ξενοδοχειακό Τομέα – Έρευνα σε ξενοδοχεία ανωτέρας κατηγορίας στην Ελλάδα»

“The Impact of Human Resources Training and Development on the employees’ Performance in the Hotel Industry – A research on superior hotels of Greece”

ΜΑΡΙΝΑ ΖΑΡΝΤΑΒΑ

Εξεταστική επιτροπή

Τσιρίκας Αθανάσιος, Εργαστηριακό Διδακτικό Προσωπικό (Ε.Δ.Ι.Π.), Επόπτης
Βαλκάνος Ευθύμιος, Καθηγητής

Παπαβασιλείου Ιωάννα, Αν. Καθηγήτρια

Θεσσαλονίκη (2022)

Ο/η συγγραφέας βεβαιώνει ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

.....(υπογραφή).....

ΜΑΡΙΝΑ ΖΑΡΝΤΑΒΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	1
Abstract.....	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	3
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	6
2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	6
2.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	8
2.3 Τμηματική Οργάνωση Ξενοδοχειακών Μονάδων.....	11
2.3.1 Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων	12
3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	14
3.1 Προφίλ Ξενοδοχειακών Μονάδων Ελλάδας	14
3.2 Σκοπός Εκπαίδευσης	15
3.3 Εκπαιδευτικές Ανάγκες Προσωπικού	16
3.4 Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....	19
3.4.1 Εκπαίδευση περί της θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση	20
3.4.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση....	20
3.4.3 Εξωτερική εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης	21
3.5 Τύποι Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού	22

3.6	Αποτελεσματικότητα Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού	25
3.7	Προβλήματα-Εμπόδια Επιμορφωτικών Προγραμμάτων	29
4.	Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	32
5.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	34
5.1	Είδος έρευνας.....	34
5.2	Ερευνητικό εργαλείο	34
5.3	Δείγμα έρευνας.....	35
5.4	Διεξαγωγή έρευνας.....	35
5.5	Αξιοπιστία έρευνας	36
6.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
6.1	Δημογραφικά – Γενικά Στοιχεία	37
6.2	Αναγκαιότητα Εκπαίδευσης.....	43
6.3	Σημαντικότητα – Επιδίωξη Εκπαίδευσης.....	44
6.4	Επιμορφωτικά προγράμματα – Αποτελεσματικότητα Εκπαίδευσης	47
6.5	Βελτίωση Τρόπων Εκπαίδευσης	51
6.6	Συσχετίσεις μεταβλητών με το φύλο	53
6.7	Συσχετίσεις μεταβλητών με την ηλικία	53
6.8	Συσχετίσεις μεταβλητών με την οικογενειακή κατάσταση	57
6.9	Συσχετίσεις μεταβλητών με το επίπεδο εκπαίδευσης	66

6.10	Συσχετίσεις μεταβλητών με τα χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα.....	69
6.11	Συσχετίσεις μεταβλητών με τα χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση.....	71
7.	ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	74
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	86
	Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο	86

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Κατανομή συχνοτήτων για το «Φύλο εργαζομένων»	37
Πίνακας 2: Κατανομή συχνοτήτων για την «Ηλικία εργαζομένων»	38
Πίνακας 3: Κατανομή συχνοτήτων για την «Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων»	39
Πίνακας 4: Κατανομή συχνοτήτων για το «Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων»	40
Πίνακας 5: Κατανομή συχνοτήτων για τα «Χρόνια εργασίας εργαζομένων στον τουριστικό τομέα»	41
Πίνακας 6: Κατανομή συχνοτήτων για τα «Χρόνια εργασίας εργαζομένων στη συγκεκριμένη επιχείρηση».....	42
Πίνακας 7: Κατανομή συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»	43
Πίνακας 8: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»	44
Πίνακας 9: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων;»	46
Πίνακας 10: Κατανομή συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποια από τα ακόλουθα αντικείμενα έχετε εκπαιδευτεί; (Μπορείτε να επιλέξετε και περισσότερα από ένα αντικείμενα.)»	48

Πίνακας 11: Κατανομή συχνοτήτων για το ερώτημα «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;»	49
Πίνακας 12: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει;»	50
Πίνακας 13: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα;»	522
Πίνακας 14: Κατανομή συχνοτήτων για «Ηλικία» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος»	544
Πίνακας 15: Τεστ χ^2 για «Ηλικία» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος»	54
Πίνακας 16: Κατανομή συχνοτήτων για «Ηλικία» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.»	55
Πίνακας 17: Τεστ χ^2 για «Ηλικία» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.»	55
Πίνακας 18: Κατανομή συχνοτήτων για «Ηλικία» – «Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.»	55
Πίνακας 19: Τεστ χ^2 για «Ηλικία» – «Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.»	56

- Πίνακας 20: Κατανομή συχνοτήτων για «Ηλικία» – «Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων.» . 56
- Πίνακας 21: Τεστ χ^2 για «Ηλικία» – «Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων.» 577
- Πίνακας 22: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος» .. 58
- Πίνακας 23: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος» 588
- Πίνακας 24: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς»..... 588
- Πίνακας 25: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς»..... 599
- Πίνακας 26: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές» 599

- Πίνακας 27: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές» 599
- Πίνακας 28: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας»..... 60
- Πίνακας 29: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας» 60
- Πίνακας 30: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.» 611
- Πίνακας 31: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.» 611
- Πίνακας 32: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.» 622

Πίνακας 33: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση αποσκοπείστο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.»	622
Πίνακας 34: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά.»	622
Πίνακας 35: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά.»	633
Πίνακας 36: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων.»	633
Πίνακας 37: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων.»	633
Πίνακας 38: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.»	644
Πίνακας 39: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.».....	644
Πίνακας 40: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορέσουν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο.»	644

- Πίνακας 41: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορέσουν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο.»..... 655
- Πίνακας 42: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας.» 655
- Πίνακας 43: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας.» 655
- Πίνακας 44: Κατανομή συχνοτήτων για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.» 666
- Πίνακας 45: Τεστ χ^2 για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.» 677
- Πίνακας 46: Κατανομή συχνοτήτων για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.» 677
- Πίνακας 47: Τεστ χ^2 για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.» 677
- Πίνακας 48: Κατανομή συχνοτήτων για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;»..... 688

Πίνακας 49: Τεστ χ^2 για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;»	688
Πίνακας 50: Κατανομή συχνοτήτων για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης»	688
Πίνακας 51: Τεστ χ^2 για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης»	699
Πίνακας 52: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»	70
Πίνακας 53: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»	7070
Πίνακας 54: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς».....	70
Πίνακας 55: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς».....	711
Πίνακας 56: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.»	711

- Πίνακας 57: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.» 711
- Πίνακας 58: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση» – «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;» 722
- Πίνακας 59: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση» – «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;» 722
- Πίνακας 60: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση» – «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;» 73
- Πίνακας 61: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση» – «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;» 733

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το «Φύλο εργαζομένων»	38
Γράφημα 2: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για την «Ηλικία εργαζομένων»	38
Γράφημα 3: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για την «Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων»	39
Γράφημα 4: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το «Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων»	40
Γράφημα 5: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για τα «Χρόνια εργασίας εργαζομένων στον τουριστικό τομέα»	41
Γράφημα 6: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για τα «Χρόνια εργασίας εργαζομένων στη συγκεκριμένη επιχείρηση».....	42
Γράφημα 7: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;».....	44
Γράφημα 8: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων;»	47
Γράφημα 9: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Σε ποια από τα ακόλουθα αντικείμενα έχετε εκπαιδευτεί;».....	48

Γράφημα 10: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει;»	511
Γράφημα 11: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα;».....	53

Περίληψη

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας, που αποτελεί μία από τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, θεωρείται σήμερα αναγκαία, καθώς επηρεάζει τις επιδόσεις του, οι οποίες συνεισφέρουν στην κερδοφορία, στην ανταγωνιστικότητα και στην ανάπτυξη της μονάδας. Μέσα από την παρούσα εργασία διερευνήθηκε η επίδραση αυτή σε επιλεγμένα ξενοδοχεία ανωτέρας κατηγορίας στην Ελλάδα. Με τη χρήση ενός ηλεκτρονικού online ερωτηματολογίου συλλέχθηκαν 125 ερωτηματολόγια από εργαζόμενους και στελέχη των ξενοδοχείων αυτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν την πλήρη αναγνώριση της αναγκαιότητας εκπαίδευσης, θέτοντας ως σημαντικότερο παράγοντα για την ανάγκη εκπαίδευσης τις απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς. Παρατηρήθηκε δε πως οι νέοι και οι επιπέδου εκπαίδευσης άνω Γυμνασίου εργαζόμενοι, τοποθετούν στην πρώτη θέση των σκοπών της εκπαίδευσης την ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και οι ήπιες δεξιότητες. Επιτακτική κρίθηκε η ανάγκη παροχής ευκαιριών εκπαίδευσης σε πληθώρα αντικειμένων, ενώ το θετικότερο αποτέλεσμα μετά την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης φάνηκε να είναι η βελτίωση των υπάρχουσών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Τέλος, μεταξύ των τρόπων βελτίωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων υπερέχει η δυνατότητα παροχής ευρύτερων και πιο εξειδικευμένων προγραμμάτων, προκειμένου μάλιστα κάθε ενδιαφερόμενος να έχει τη δυνατότητα επιλογής βάσει γνωστικού αντικειμένου.

Λέξεις – Κλειδιά: εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, ξενοδοχεία ανωτέρας κατηγορίας, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ήπιες δεξιότητες, αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Abstract

The training and development of the human resources of a hotel unit, which is one of the functions of human resources management, is considered necessary today, as it affects its performance, which contributes to the profitability, competitiveness and development of the unit. Through this work, this effect was investigated in selected superior hotels in Greece. Using an electronic online questionnaire, 125 questionnaires were collected from employees and executives of these hotels. The results of the research showed the full recognition of the necessity of training, setting as the most important factor for the need for training the demands and changes of the market. It was observed that young people and workers with an education level above High School place the development of multiple skills, including soft skills, in the first place of the purposes of education. The need to provide training opportunities in a multitude of subjects was deemed imperative, while the most positive result after the implementation of training programs appeared to be the improvement of the existing skills of the employees. Finally, among the ways to improve educational programs, the possibility of providing broader and more specialized programs excels, so that everyone interested has the possibility of choosing based on a subject.

Keywords: Staff training and development, superior hotels, human resources management, soft skills, effectiveness of training programs

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία υλοποιήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων, Ειδική Αγωγή» του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, της σχολής Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών, του πανεπιστημίου Μακεδονίας. Εφαλτήριο για την εκπόνησή της αποτέλεσε η ανάγκη διερεύνησης της επίδρασης που έχει η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Γι' αυτό το λόγο πραγματοποιήθηκε έρευνα σε επιλεγμένα ξενοδοχεία της Ελλάδας, έπειτα και από το προσωπικό μου ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη θεματολογία.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω να δώσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου Αθανάσιο Τσιρίκα, για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά και όλους εκείνους τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα.

Αφιερώνω αυτή την εργασία στον υιό μου που ήρθε στον κόσμο κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου και μου κρατούσε συντροφιά αδιαλείπτως στο ταξίδι της εξ αποστάσεως διδασκαλίας, και τον σύζυγό μου για την υποστήριξη και ανεξάντλητη υπομονή που δείχνει καθημερινά, όχι μόνο κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, αλλά σε όλη μας την κοινή ζωή μέχρι και σήμερα.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δεδομένου ότι ο τουρισμός αποτελεί τη βαριά βιομηχανία της Ελλάδας, είναι σημαντικό να βελτιωθεί η ποιότητά του, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με άλλες χώρες. Για το λόγο αυτόν πρέπει να επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση υπηρεσιών που παρέχονται από το προσωπικό. Συγκεκριμένα, επιβάλλεται η επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες, να επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των στόχων και η αυτοανάπτυξή του. Η μέχρι στιγμής βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε ότι ο τουριστικός κλάδος αποτελεί έναν περιορισμένο τομέα έρευνας, όσο αφορά την επιμόρφωση του προσωπικού. Μέσα από την παρούσα έρευνα, διαπιστώνονται αδυναμίες στην εκπαίδευση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, αναδεικνύεται έντονα η ανάγκη επιμόρφωσης των εργαζομένων και διερευνώνται οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η εκπαίδευση στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται περιεκτικά η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αρχικά δίνονται διάφοροι ορισμοί περί της έννοιας αυτής και στη συνέχεια αναφέρονται οι βασικές της λειτουργίες. Ακολουθεί περιγραφή της τμηματικής οργάνωσης ξενοδοχειακών μονάδων, με εστίαση στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται οι έννοιες της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης προσωπικού στον ξενοδοχειακό τομέα, λειτουργίες που αναλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρώτη φάση γίνεται μια επισκόπηση γύρω από το προφίλ των ξενοδοχειακών μονάδων της Ελλάδας. Έπειτα παρατίθεται ο πολυεπίπεδος σκοπός της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού ενός

οργανισμού, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται σύντομα οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού. Ακολουθεί η περιγραφή των διαφόρων μεθόδων εκπαίδευσης του προσωπικού μιας επιχείρησης και των τύπων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Στο τέλος του κεφαλαίου μελετάται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών και αναφέρονται τα προβλήματα και τα εμπόδια που αυτά ενέχουν.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ του θεωρητικού μέρους της εργασίας και του ερευνητικού που ακολουθεί. Εδώ περιγράφεται ο σκοπός της παρούσας έρευνας και τίθενται προς έλεγχο τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν το ερευνητικό σκέλος της εργασίας, εκκινώντας με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη στατιστική επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων που συλλέχθηκαν. Στα αποτελέσματα αυτά συγκαταλέγονται και οι συσχετίσεις που εντοπίστηκαν μεταξύ διαφόρων μεταβλητών της έρευνας.

Στο έκτο κεφάλαιο πραγματοποιείται συζήτηση επί των ερευνητικών αποτελεσμάτων που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα. Τέλος, παρατίθενται προτάσεις επέκτασης της εργασίας.

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Είναι κοινά αποδεκτό πως το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά δομικά συστατικά για την επιτυχία και βιωσιμότητα της επιχείρησης στον επιχειρηματικό κόσμο. Μάλιστα συνιστά και έναν από τους βασικότερους παράγοντες του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων (Neves, Galvão & Pereira, 2013). Οι επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία, την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη ενός οργανισμού, γι' αυτό και η εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη των υπαλλήλων του οργανισμού καθίσταται σήμερα αναγκαία. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας είναι απαραίτητη επομένως η σύντομη περιγραφή της έννοιας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των λειτουργιών αυτής, τόσο σε γενικό πλαίσιο, όσο και στο πλαίσιο του υπό μελέτη ξενοδοχειακού τομέα. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς πως ο ξενοδοχειακός τομέας περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως διαμονή, σίτιση, μεταφορά, διοργάνωση γεγονότων και πολλές άλλες, οι περισσότερες εκ των οποίων έχουν να κάνουν με την άμεση επαφή και διαπροσωπική σχέση με ανθρώπους.

2.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την απόδοση ενός ορισμού για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) έχει γίνει εκτενής μελέτη εδώ και αρκετά χρόνια, μέσω της οποίας έχουν προταθεί διαφορών ειδών ορισμοί, άλλοι απλοί και λιτοί, άλλοι πιο σύνθετοι και άλλοι με αρκετές και λεπτομερείς αναφορές σε πλειάδα στοιχείων και διεργασιών. Οι Heery και Noon (2001) αντιμετωπίζουν τη ΔΑΔ ως ένα ακόμη όνομα για τη διαχείριση προσωπικού και δεν αποδίδουν κάποιο ιδιαίτερο ξεχωριστό χαρακτηριστικό στη ΔΑΔ. Σε επόμενο επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη κυρίως το

διοικητικό χαρακτήρα της ΔΑΔ, συναντάμε διάφορους ορισμούς. Μεταξύ αυτών, οι Bateman και Snell (2011) ορίζουν τη ΔΑΔ ως το επίσημο σύστημα διοίκησης των υπαλλήλων σε οργανωτικά πλαίσια, οι Mondy και Martocchio (2018) αναφέρουν πως η ΔΑΔ έγκειται στη χρήση ατόμων για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, ενώ οι Kinicki και Williams (2017) περιγράφουν τη ΔΑΔ ως το σύνολο των ενεργειών που επιχειρεί το διευθυντικό προσωπικό για τον προγραμματισμό, την προσέλκυση και την ανάπτυξη και διαχείριση του αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού.

Πέραν των παραπάνω ορισμών, αρκετοί άλλοι έχουν δοθεί βασιζόμενοι στη διασύνδεση των λειτουργιών της ΔΑΔ με τους στόχους που καλείται να εξυπηρετήσει διαμέσου του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας απλός ορισμός (Cuming, 1985), στο επίπεδο αυτό, αναφέρει ότι η ΔΑΔ περιλαμβάνει τις διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης του κατάλληλου προσωπικού στην κατάλληλη θέση, την κατάλληλη χρονική στιγμή, με στόχο την απόκτηση του καλύτερου δυνατού δυναμικού, την ανάπτυξη και διατήρηση αυτού. Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) προσδιορίζουν τη ΔΑΔ μέσα από την προσέλκυση, ανάπτυξη και αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο, με στόχο την αύξηση της εργασιακής του ικανοποίησης και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας. Ο ορισμός, πάντως, της ΔΑΔ ως η απόκτηση, η εκπαίδευση και η διατήρηση του ικανότερου ανθρώπινου δυναμικού, έχει δοθεί και από ποικίλους άλλους ερευνητές κι επιστήμονες (Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017; Schermerhorn & Bachrach, 2018). Ακόμη, η Ξηροτύρη-Κουφίδου (2010) υποστηρίζει πως η ΔΑΔ εστιάζει περισσότερο στην εξέλιξη και διατήρηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ αυτών, στην επιβράβευση των εργαζομένων βάσει αξιολογούμενων

χαρακτηριστικών και στην παροχή κατάλληλων κινήτρων για τη μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Παρόμοιο ορισμό είχε ήδη δώσει στο παρελθόν και ο Armstrong (1999), θεωρώντας τη ΔΑΔ ως μια στρατηγική προσέγγιση διαχείρισης του ικανότερου ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση, το οποίο μπορεί ατομικά και συλλογικά να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2.2 Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί θεμέλιο για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την πραγματοποίηση των στόχων που αυτή θέτει κάθε φορά. Σε αυτή τη διαδικασία πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, γι' αυτό και απαιτείται αρχικά ένας κατάλληλος προγραμματισμός όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, ο οποίος θα πρέπει να υλοποιείται στη βάση ενός ισχυρού, ξεκάθਾਰου και μακροπρόθεσμου σχεδίου. Ο προγραμματισμός αυτός, μάλιστα, είναι εκείνος που θα προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς θα συνεισφέρει στη διατήρηση ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Οι λειτουργίες που επιτελεί η ΔΑΔ, οι οποίες περιλαμβάνονται στον παραπάνω προγραμματισμό, έχουν περιγραφεί σε αρκετές βιβλιογραφικές πηγές εκτενώς. Πολύ σύντομα παρουσιάζονται παρακάτω οι βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ, ενώ για τη λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού θα γίνει αναλυτική περιγραφή στο κεφάλαιο που ακολουθεί, μιας και πρόκειται για τη λειτουργία εκείνη με την οποία ασχολείται πρωτίστως η παρούσα ερευνητική εργασία. Οι βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι λοιπόν οι εξής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016; Al-Amri, Almeshhen & Alothman, 2016; Millward, Bryson & Forth, 2000):

- *Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας.* Πρόκειται για τη διαδικασία καθορισμού των αρμοδιοτήτων και των χαρακτηριστικών που θα πρέπει να έχουν τα άτομα προς πρόσληψη.
- *Προσέλκυση/Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού.* Προφανώς αναφέρεται στη διαδικασία απόκτησης υπάλληλων που να ανταποκρίνονται ικανοποιητικά σε όλα όσα προϋποθέτει η εκάστοτε θέση εργασίας. Η προσέλκυση αυτών μπορεί να απαιτεί πρόσβαση και σε άλλα κράτη ή σε άλλες επιχειρήσεις (Χατζηκωνσταντίνου, 2018).
- *Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.* Η λειτουργία αυτή είναι ιδιαίτερως σημαντική, καθώς η κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων μιας επιχείρησης, οριζόντια σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο, συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- *Παροχή κινήτρων και αμοιβών.* Εδώ καθορίζονται οι κλίμακες αμοιβών των υπαλλήλων και προγραμματίζονται επιπρόσθετες παροχές προς αυτούς, με τη μορφή μπόνους αποδοτικότητας, βραβείων, ευέλικτης εργασίας. Οι παροχές αυτές συνιστούν σημαντικά κίνητρα για τους υπαλλήλους και συνεισφέρουν στην περαιτέρω δέσμευση παραμονής τους στην επιχείρηση και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Ρούσσος, 2017).
- *Αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού.* Αναφέρεται σε μια συνεχή διαδικασία μέτρησης της επίδοσης του προσωπικού, ατομικά και συλλογικά, και ευθυγράμμισης με τους τιθέμενους επιχειρησιακούς στόχους. Συνδέεται σε ορισμένες περιπτώσεις με τις αμοιβές των εργαζομένων ή επιπρόσθετες αποδοχές. Η αξιολόγηση βοηθάει να

διαπιστωθεί η καταλληλότητα ενός ατόμου για τη θέση εργασίας και να δοθούν κατάλληλα κίνητρα προς αυτό (Κατσώρα, 2018). Ακόμη, η διαπίστωση τυχόν ανεπαρκειών μέσω της αξιολόγησης μπορεί να ενεργοποιήσει τη διαδικασία διοργάνωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης για την ενδυνάμωση του προσωπικού και την κάλυψη αδυναμιών (Ates & Akmese, 2020).

- *Εργασιακές σχέσεις.* Η λειτουργία αυτή αφορά στην επικοινωνία μεταξύ μιας επιχείρησης και διαφόρων συνδικαλιστικών οργανώσεων ή σωματείων. Περιλαμβάνει και τη διαχείριση παραπόνων που εκφράζουν οι υπάλληλοι της επιχείρησης (Κατσώρα, 2018).
- *Προστασία εργαζομένων – Υγιεινή και ασφάλεια.* Ασχολείται με την εξάλειψη ή μείωση προβλημάτων υγείας και του εργασιακού ρίσκου στο οποίο εκτίθενται οι εργαζόμενοι λόγω των συνθηκών που επικρατούν στο φυσικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Η προστασία των εργαζομένων από τα προβλήματα αυτά είναι ζωτικής σημασίας, καθώς διασφαλίζει ένα ήρεμο περιβάλλον εργασίας, αυξάνει την παραγωγικότητα του προσωπικού και μειώνει την πιθανότητα εκδήλωσης ατυχημάτων, ζημιών, ασθενειών (Ates & Akmese, 2020).

Όλες οι προαναφερόμενες λειτουργίες είναι πολύ σημαντικές και αφορούν κάθε μονάδα που απαρτίζει το δυναμικό μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης. Συμπληρωματικά, τέλος, μπορούν να αναφερθούν επιπλέον λειτουργίες όπως η υλοποίηση δραστηριοτήτων ελεύθερης έκφρασης για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων, καθώς και η συμμόρφωση της επιχείρησης με τη νομοθεσία (Κατσώρα, 2018).

2.3 Τμηματική Οργάνωση Ξενοδοχειακών Μονάδων

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνιστά αναπόσπαστο και σημαντικό κομμάτι σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό, όπως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Όλα όσα προαναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες βρίσκουν εφαρμογή και στον ξενοδοχειακό τομέα. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες εντοπίζουμε μία σειρά από διακριτά τμήματα με συγκεκριμένες και σαφείς αρμοδιότητες, που όλα μαζί όμως συνεισφέρουν στη συνολική λειτουργία των μονάδων, επιτυγχάνοντας τους συνολικούς στόχους που αυτές έχουν προκαθορίσει. Το πλήθος των τμημάτων αυτών διαφέρει από μονάδα σε μονάδα και εξαρτάται από το πλήθος των παρεχόμενων προϊόντων και το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας (Λαλούμης και Ρούπας, 1998).

Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης διακρίνονται συνήθως στα τμήματα εκμετάλλευσης που δημιουργούν έσοδα για την επιχείρηση (π.χ. εστιατόριο, μπαρ) και στα τμήματα υποστήριξης που παρέχουν υποστήριξη στα τμήματα εκμετάλλευσης. Τα τμήματα υποστήριξης υποδιαιρούνται σε τμήματα που παρέχουν υπηρεσίες προς τους πελάτες χωρίς να παράγουν έσοδα (π.χ. τμήμα υποδοχής, τμήμα συντήρησης) και σε τμήματα απαραίτητα για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας (π.χ. διεύθυνση, λογιστήριο). Τα τελευταία τμήματα αποκαλούνται επιτελικά τμήματα και παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες προς όλα τα υπόλοιπα τμήματα. Το τμήμα προσωπικού, ή αλλιώς τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως αναφέρεται στη σύγχρονη μορφή του, είναι ένα τέτοιο τμήμα, με έντονο επιτελικό ρόλο, καθώς αλληλεπιδρά με όλα τα υπόλοιπα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας (Λαλούμης, 2015). Γι' αυτό το λόγο και ο ρόλος του τμήματος αυτού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, όπως περιγράφεται στην επόμενη υποενότητα, είναι πολυδιάστατος.

2.3.1 Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Η σπουδαιότητα του τμήματος ΔΑΔ, όχι μόνο στα ξενοδοχεία, αλλά και σε οποιοδήποτε άλλο οργανισμό, έχει επισημανθεί σε πληθώρα μελετών. Το τμήμα ΔΑΔ μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι υπεύθυνο για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού, την επίδοση κινήτρων και αμοιβών σε αυτό, την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Παράλληλα πραγματοποιεί ελέγχους για τη συμμόρφωση σε κανονισμούς και για θέματα ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Επιβλέπει, επίσης, τις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ όλου του ανθρώπινου δυναμικού και διαχειρίζεται προβλήματα που ανακύπτουν στα πλαίσια των σχέσεων αυτών, είτε αυτά αφορούν προβλήματα μεταξύ των υπαλλήλων, είτε μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης ή διεύθυνσης (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου και Λαλούμης, 2003).

Για όλες τις παραπάνω διεργασίες πρέπει φυσικά να διατίθενται στελέχη που να επιβλέπουν ή να διευθύνουν. Το τμήμα ΔΑΔ στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες περιλαμβάνει μέλη όπως ο διευθυντής και ο υποδιευθυντής ανθρώπινων πόρων και ανάπτυξης, ο διευθυντής τεχνικού ελέγχου, ο ιατρικός διευθυντής, οι υπεύθυνοι μισθοδοσίας, στελέχωσης προσωπικού, εκπαίδευσης, επικοινωνίας-δημοσίων σχέσεων, καθώς και βοηθητικοί υπάλληλοι (Αβραμίδου, 2011).

Σχετικά με το πλήθος των υπαλλήλων που πρέπει να απαρτίζουν το τμήμα ΔΑΔ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, αυτό καθορίζεται από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού που έχει διεξάγει εξ αρχής. Σύμφωνα πάντως με έρευνες, τα μέλη του τμήματος ΔΑΔ πρέπει να είναι περίπου 0,60 για 100 εργαζόμενους στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, ενώ περίπου 0,90 για 100 εργαζόμενους

στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997). Για παράδειγμα, η ξενοδοχειακή μονάδα Hilton της Αθήνας διαθέτει 6 εργαζόμενους για το τμήμα ΔΑΔ, σε ένα σύνολο 580 ατόμων, δηλαδή ένα ποσοστό περίπου 1% (Λαλούμης, 2015).

Για τη διαμόρφωση της πολιτικής του τμήματος ΔΑΔ μιας ξενοδοχειακής μονάδας, την ευθύνη έχει ο διευθυντής του τμήματος, ακολουθώντας βέβαια τις συμβουλές που παρέχονται από την ανώτερη διοίκηση (Κανελλόπουλος, 1991). Η πολιτική αυτή εντάσσεται και εντός της γενικότερης πολιτικής που επιτρέπει τον καταμερισμό εξουσίας από τη διοίκηση προς τα διευθυντικά στελέχη των τμημάτων. Σε μικρές βέβαια επιχειρήσεις, το έργο του τμήματος ΔΑΔ εκτελείται από ένα συνήθως διευθυντικό στέλεχος. Από την άλλη, στις μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη είτε στο εσωτερικό της χώρας είτε στο εξωτερικό, η διοίκηση παρέχεται σε τρία επίπεδα: στο κεντρικό, στο περιφερειακό και στο τοπικό. Σε αυτές, τον κύριο ρόλο κατέχει ο διευθυντής της κεντρικής διοίκησης, ενώ σε κάθε παράρτημα διατίθεται τοπικά ένας διευθυντής ΔΑΔ που κατευθύνεται από τον πρώτο (Λαλούμης, 2015).

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω, πως η οργάνωση του τμήματος ΔΑΔ σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση εμπεριέχει ένα σύνολο ανθρώπινου δυναμικού και μια συσχετιζόμενη πλειάδα λειτουργιών, τα οποία πρέπει να συναρμονίζονται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μέσα στο δυναμικό αυτό εξέχοντα ρόλο κατέχουν οι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, λειτουργία που περιγράφεται στο επόμενο κεφάλαιο, καθώς αυτή είναι που επιτρέπει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση να διακρίνεται για τη συνεχή της επιτυχία στο χώρο που τοποθετείται (Haynes & Fryer, 2000).

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΤΟΜΕΑ

Μία από τις πολύ σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Αν και οι δύο έννοιες, εκπαίδευση και ανάπτυξη, θεωρούνται συχνά παρόμοιες, παρουσιάζουν αρκετές διαφορές. Με τον όρο εκπαίδευση νοείται η διαδικασία απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων σε ένα τυπικό πλαίσιο και με στόχο που σχετίζεται με τις τρέχουσες ανάγκες προσωπικού και επιχείρησης. Από την άλλη, η ανάπτυξη έχει ευρύτερη έννοια, εστιάζει περισσότερο στην καριέρα και λιγότερο στην τρέχουσα εργασιακή κατάσταση ενός ατόμου, και αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως άτομο που μπορεί να προσαρμοστεί σε ένα γενικό εργασιακό περιβάλλον, να διευρύνει την προσωπικότητά του ή ακόμη να αναπτύξει ηγετικές ικανότητες. Στις ενότητες που ακολουθούν αναπτύσσονται τα βασικά εκείνα στοιχεία που αφορούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στην περίπτωση του ξενοδοχειακού τομέα, για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

3.1 Προφίλ Ξενοδοχειακών Μονάδων Ελλάδας

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί βασική πηγή εσόδων για τη χώρα μας, εντασσόμενη στη συνολική τουριστική βιομηχανία. Ο ξενοδοχειακός κλάδος μπορεί να διαφοροποιείται ως προς τους υπόλοιπους κλάδους τουρισμού, αλλά κάθε ξενοδοχειακή μονάδα διαθέτει χαρακτηριστικά, λειτουργίες και τμήματα όπως γενικότερα οι περισσότερες επιχειρήσεις. Ο όρος ξενοδοχειακές μονάδες αναφέρεται σε διάφορων ειδών καταλύματα, όπως κλασικά ξενοδοχεία, ξενοδοχεία χρονομίσθωσης, μπάνγκαλους, ενοικιαζόμενα δωμάτια ή διαμερίσματα, πολυτελείς οικίες. Σύμφωνα με το σύστημα κατηγοριοποίησης που

ισχύει στην Ελλάδα, οι μονάδες αυτές διακρίνονται σε μονάδες πολυτελείας ή κατηγορίας Α, Β, Γ, Δ ή Ε (Αβραμίδου, 2011).

Στην Ελλάδα λειτουργούν σήμερα πάνω από 10.000 ξενοδοχειακές μονάδες με τις κλίνες να ανέρχονται συνολικά στον αριθμό σχεδόν των 800.000. Δυστυχώς το μεγαλύτερο μέρος των κλινών εντοπίζεται σε περιορισμένο πλήθος περιοχών της Ελλάδας, ενώ παράλληλα η κάλυψη των κλινών πραγματοποιείται ως επί το πλείστον τους καλοκαιρινούς μήνες, την περίοδο όπου ανθίζει ο τουρισμός στην Ελλάδα. Αν εξαιρεθεί το χρονικό διάστημα εμφάνισης και διάδοσης του Covid-19, μέχρι και την εμφάνιση του ιού τα τελευταία χρόνια ο ξενοδοχειακός κλάδος γνώρισε αξιοσημείωτη ανάπτυξη, οφειλόμενη σε παράγοντες όπως επενδύσεις, τεχνολογική πρόοδος, προωθητικές ενέργειες ανάδειξης των ελλαδικών τοπίων και πολλούς άλλους. Μέσα σε αυτούς τους παράγοντες δεν κατέχει ωστόσο σημαντική μερίδα το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών μονάδων. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, η παρούσα έρευνα εστιάζει στην επίδραση που μπορεί το ανθρώπινο αυτό δυναμικό να έχει στην περαιτέρω ανάπτυξη του ξενοδοχειακού τομέα, μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσής του.

3.2 Σκοπός Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού ενός οργανισμού αντανακλούν, άμεσα και έμμεσα, την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Ο βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η παροχή των κατάλληλων εκείνων εφοδίων στους εργαζόμενους ώστε να εκπληρώνουν με ασφάλεια και αποδοτικότητα τα καθήκοντά τους και να καταστήσουν πιο ανταγωνιστικό κατά συνέπεια τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται (Λαλούμης, 2015).

Τόσο η εκπαίδευση, όσο και η ανάπτυξη των εργαζομένων στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού, η οποία θα προσδώσει

μεγαλύτερη αξία στον οργανισμό (Tahir, Yousafzai, Jan & Hashim, 2014). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Λαλούμης (2015), στόχος της εξειδικευμένης εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι η βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν, αλλά και η παροχή οικονομικών και κοινωνικών κινήτρων στο προσωπικό προκειμένου να τελειοποιήσει τις γνώσεις του επάνω στο αντικείμενο στο οποίο εργάζεται.

Στην παρούσα έρευνα εξετάζονται οι απόψεις των ίδιων των εργαζομένων σε ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες σχετικά με τους διάφορους επιμέρους στόχους που εξυπηρετεί η εκπαίδευσή τους. Μεταξύ αυτών μελετώνται η βελτίωση της παραγωγικότητας, η προσαρμογή του προσωπικού σε μελλοντικές αλλαγές, η ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων, η ενίσχυση της κουλτούρας της επιχείρησης, η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, η αύξηση της συμμετοχής αυτών στην οργάνωση της επιχείρησης, η μεταφορά κι ο διαμοιρασμός της γνώσης που παράγεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, η εξέλιξη των εργαζομένων, η γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης τους στον ξενοδοχειακό κλάδο. Από τη μελέτη αυτή αναμένεται να αναδειχθούν οι σημαντικότεροι στόχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού.

3.3 Εκπαιδευτικές Ανάγκες Προσωπικού

Για την εξυπηρέτηση των προαναφερόμενων στόχων της εκπαίδευσης, πρέπει να γίνει αρχικά μια εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Ο όρος εκπαιδευτική ανάγκη αφορά σε οποιοδήποτε έλλειμμα παρουσιάζεται σε γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις, είτε ατόμων είτε κοινωνικών ομάδων είτε οργανισμών, για το οποίο δύναται να υλοποιηθεί κατάλληλη εκπαιδευτική παρέμβαση (Σταμπουλής, 2017).

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους. Αρχικά λαμβάνονται υπόψη οι στρατηγικές του οργανισμού και με τη βοήθεια του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού καθορίζονται οι απαιτούμενες δεξιότητες συνδυαστικά με το πλήθος των υποψήφιων εργαζόμενων. Επίσης, για τους ήδη εργαζόμενους στον οργανισμό πραγματοποιείται τακτικά ανάλυση της απόδοσής τους, η οποία αναδεικνύει τυχόν νέες ανάγκες εκπαίδευσής τους. Ανάλυση πραγματοποιείται και για την ίδια τη θέση εργασίας, σε συνδυασμό με την προηγούμενη ανάλυση, με στόχο την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τη βελτίωση της απόδοσης ενός εργαζομένου. Επιπλέον, εκπαιδευτικές ανάγκες εκτιμώνται και από σχετικούς εκπαιδευτικούς ελέγχους που υλοποιούνται, σε ένα πλαίσιο εξέτασης περί ανταπόκρισης των μέχρι τώρα εκπαιδευτικών διαδικασιών στις διαρκώς εξελισσόμενες εκπαιδευτικές ανάγκες (Αβραμίδου, 2011).

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων εμφανίζουν ορισμένες ιδιαιτερότητες. Οι υπάλληλοι των μονάδων αυτών έρχονται σε επαφή, άμεση κι έμμεση, με ανθρώπους. Ένα μεγάλο ποσοστό αυτών θεωρούν πρόσκαιρο το επάγγελμά τους και συχνά αλλάζουν επαγγέλματα, ενώ λίγοι μόνο μετά από οποιαδήποτε αλλαγή επιστρέφουν στην προηγούμενη θέση. Ακόμη, ένα μεγάλο ποσοστό των ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι ανειδίκευτοι και απαιτείται εκπαίδευσή τους εντός της μονάδας (Λαλούμης, 2015). Πέραν αυτών, η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων προϋποθέτει τη βελτίωση δεξιοτήτων ζωής, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Σύλλογος Διαχείρισης Ξενοδοχείων, Εστίασης και Ιδρυμάτων HCIMA (Whitelaw, Barron, Buultjens, Cairncross & Davidson, 2009), οι οποίες είναι: η γραπτή και προφορική επικοινωνία στην Αγγλική, η χρήση αριθμών και τεχνολογιών πληροφορίας, η ανάλυση κι επίλυση

προβλημάτων, προσωπικές και ομαδικές δεξιότητες. Μάλιστα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο (ΣΕΤΕ, 2014) οι μεγαλύτερες ελλείψεις των νέων παρουσιάζονται στις προαναφερόμενες δεξιότητες, συχνά αποκαλούμενες ως soft skills.

Οι «ήπιες» δεξιότητες (soft skills), σύμφωνα με σχετική βιβλιογραφία (Γιαννακίδου, 2014), θεωρούνται ως συμπεριφορές και χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν εργαζόμενο σε μια επιχείρηση, και εν προκειμένω σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Πρόκειται για δεξιότητες όπως οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η οργανωτικότητα, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, η συνεργασία, η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, ηγετικές δεξιότητες, ικανότητα διαπραγμάτευσης και γενικότερα δεξιότητες που συνδέονται στενά με στάσεις και συμπεριφορές (Lather, Garg & Vikas, 2008). Αν και αναρωτιέται κανείς για ποιο λόγο αποδίδεται η έννοια της δεξιότητας σε στάσεις και συμπεριφορές, αυτό γίνεται προκειμένου να επισημανθεί το γεγονός ότι αυτές μπορούν να αναπτυχθούν ύστερα από κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση, συμβάλλοντας έτσι πιο αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να εστιάζουν περισσότερο στην ανάπτυξη των «σκληρών» δεξιοτήτων (hard skills) που συνδέονται κυρίως με τεχνικές γνώσεις, εφαρμογή νομοθεσίας και κανονισμών, και γενικότερα δεξιότητες στενά συνδεδεμένες με τη γνώση. Οι σύγχρονες όμως συνθήκες που διαμορφώθηκαν μετά την ραγδαία τεχνολογική πρόοδο, την ανάπτυξη του τομέα παροχής υπηρεσιών και τον οργανωτικό ανασχηματισμό της εργασίας, συνέβαλαν στην ανάγκη ανάπτυξης δεξιοτήτων που δε σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, αλλά με την ικανότητα του εργαζόμενου να είναι αποδοτικός στον εργασιακό χώρο (Lather, Garg & Vikas, 2008).

Μεταξύ, λοιπόν, των εκπαιδευτικών αναγκών που χρήζει μια επιχείρηση, συγκαταλέγεται και η ανάπτυξη «ήπιων» δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους της, καθώς αυτή θα επιτρέψει σε αυτούς να είναι πιο αποδοτικοί, παρέχοντας ένα υψηλότερο και ποιοτικότερο επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Πρόσφατες μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα αυτό (Μέγα, 2018), μιας και η υλοποίηση κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, που ενσωματώνουν διαδικασίες καλλιέργειας «ήπιων» δεξιοτήτων, βοήθησε σημαντικά στην αποτελεσματικότερη επίτευξη επιχειρησιακών στόχων και στην αύξηση της γενικότερης λειτουργικότητας των επιχειρήσεων. Τα προγράμματα αυτά αποτελούν έναν από τους διάφορους τύπους προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, που περιγράφονται σε επόμενη ενότητα.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνιστούν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να τεθούν επί τάπητος κατά την ανάπτυξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, μια φάση που έπεται της εκτίμησης των εκπαιδευτικών αναγκών και περιγράφεται συνοπτικά παρακάτω, αφού πρώτα αναφερθούν οι διάφορες μέθοδοι εκπαίδευσης μεταξύ των οποίων επιλέγεται η καταλληλότερη για την υλοποίηση των εν λόγω προγραμμάτων.

3.4 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με ποικίλες μεθόδους. Μεταξύ των διάφορων κατηγοριών μεθόδων εκπαίδευσης που έχουν προταθεί ήδη από πολύ παλιά, μία βασική κατηγοριοποίηση έγκειται: 1) στην εκπαίδευση περί της θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση, 2) στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση και 3) στην εξωτερική εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης (Armstrong, 1999). Και οι

τρεις αυτές μέθοδοι εφαρμόζονται στην περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου, άλλες σε μικρότερο βαθμό και άλλες σε μεγαλύτερο.

3.4.1 Εκπαίδευση περί της θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση

Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι δύνανται να λαμβάνουν εκπαίδευση εντός της επιχείρησης, σχετική με τη θέση εργασίας που κατέχουν στην επιχείρηση. Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη και πραγματοποιείται από εξειδικευμένους εκπαιδευτές, ηγέτες, διευθυντές του τομέα στον οποίο ανήκει η συγκεκριμένη θέση εργασίας (Dessler, 2006). Μεταξύ των τεχνικών που αξιοποιούνται για την παροχή αυτού του είδους εκπαίδευσης συγκαταλέγονται η επίδειξη, η καθοδήγηση (coaching), η εκπαίδευση με μέντορα, η ελεγχόμενη μαθητεία, η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση και η εναλλαγή θέσεων εργασίας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Το πλεονεκτήματα της παραπάνω μεθόδου είναι το μικρό της κόστος, καθώς και η αμεσότητα της αξιολόγησης του εργαζομένου. Από την άλλη μεριά, απαιτείται αρκετός χρόνος τόσο για τον εκπαιδευτή όσο και για τον εκπαιδευόμενο, ενώ μπορεί να παρατηρηθούν ακόμη και καταστροφές κατά την εκπαίδευση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

3.4.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση

Πρόκειται για εκπαίδευση που παρέχεται κι αυτή μέσα στην επιχείρηση όπου εργάζεται ο ξενοδοχοϋπάλληλος, αλλά όχι στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας του. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως σε περιπτώσεις όπου ο εργαζόμενος καλείται να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με τις συνολικές διεργασίες της επιχείρησης στην οποία απασχολείται και τα προϊόντα που αυτή παράγει. Επίσης αξιοποιείται και για την ανάπτυξη προχωρημένων δεξιοτήτων επάνω στον τομέα εξυπηρέτησης πελατών και παροχής ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Σημαντικό

πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η διατήρηση μιας στενής σχέσης μεταξύ υπαλλήλου και επιχείρησης, ενώ βασικό μειονέκτημα αποτελεί η δυσκολία μεταφοράς της αποκτηθείσας γνώσης στον προσωπικό χώρο εργασίας (Armstrong, 1999).

3.4.3 Εξωτερική εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης

Η εξωτερική εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της επιχείρησης και φυσικά του χώρου εργασίας του εργαζομένου και περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών πρακτικών. Χρησιμοποιείται όταν είναι δύσκολη η παροχή εκπαίδευσης περί της θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση (π.χ. λόγω σοβαρών λαθών ή ανεπάρκειας χρόνου) και όταν το πλήθος των εκπαιδευόμενων είναι μεγάλο. Τα θετικά στοιχεία της μεθόδου είναι η ευκολότερη παροχή των απαιτούμενων γνώσεων σε σχέση με την παροχή επί του χώρου εργασίας, μέσα σε ένα ευέλικτο χρονικό διάστημα που μπορεί να κυμαίνεται από μερικές ημέρες μέχρι και μήνες, καθώς και η εξασφάλιση ελεγχόμενων συνθηκών μάθησης. Ωστόσο, οι γνώσεις που αποκτούν οι εργαζόμενοι, όπως και στην προηγούμενη μέθοδο, δεν μπορούν εύκολα να μεταφερθούν στο χώρο εργασίας και να γίνουν πράξη. Το ενδιαφέρον εστιάζεται περισσότερο στη μάθηση και λιγότερο στην παραγωγή. Ακόμη, οι εκπαιδευτές σε αυτή την περίπτωση δεν είναι άτομα που μπορούν να παρέχουν άμεση αξιολόγηση της εργασίας του εκπαιδευόμενου (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

Και στις δύο τελευταίες μεθόδους εκπαίδευσης που λαμβάνουν χώρα εκτός της θέσης εργασίας, είτε μέσα είτε έξω από την επιχείρηση, εφαρμόζονται ποικίλες τεχνικές, όπως διαλέξεις-παρουσιάσεις, σεμινάρια, μελέτες περιπτώσεων, παιχνίδια ρόλων, επιχειρηματικά παίγνια, προσομοιώσεις, διαμόρφωση συμπεριφοράς. Επιπλέον, αξιοποιούνται τεχνικές ομαδικής επίλυσης

προβλημάτων, όπως και η ευρέως διαδεδομένη σήμερα τεχνική της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης (Χατζηκωνσταντίνου, 2018).

3.5 Τύποι Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης

Προσωπικού

Μετά την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού και αφού επιλεχθούν οι κατάλληλες μέθοδοι εκ των προαναφερόμενων, σχεδιάζονται και οργανώνονται κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η εκπαίδευση μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση μιας ποικιλίας προγραμμάτων που στοχεύουν σε γενικές ή ειδικές γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις, όπως ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω. Στην ανάπτυξη του προσωπικού μπορούν να συμβάλλουν είτε βραχυχρόνια προγράμματα για την εξυπηρέτηση άμεσων αναγκών, είτε μεσοχρόνια για την εισαγωγή σε ειδική θεματολογία, είτε μακροχρόνια για την προσαρμογή σε μελλοντικές αλλαγές.

Ξεκινώντας από τον ελλαδικό χώρο, στην έρευνα του Κωνσταντέλλου (2019) εξετάστηκαν τρεις τύποι προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, σε ένα δείγμα 64 εργαζόμενων σε ξενοδοχειακές μονάδες της Ελλάδας. Ο πρώτος είχε να κάνει με τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων της θέσης εργασίας, ο δεύτερος με την εκπαίδευση για την ανάθεση νέων καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, ενώ ο τρίτος με τη συμπεριφορά προς τους πελάτες. Παραπάνω από τους μισούς εργαζόμενους δήλωσαν τον πρώτο τύπο, ενώ για τους άλλους δύο τύπους τα ποσοστά δεν ήταν ιδιαίτερα υψηλά.

Σε μια άλλη έρευνα, εκτός Ελλάδος, η Dauti (2015) διερεύνησε την παροχή τεσσάρων τύπων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε 193 μικροεπιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου στο Κόσσοβο. Οι τύποι αυτοί αφορούν σε γενικές γνώσεις περί ξενοδοχείων, στην εξυπηρέτηση πελατών, στη

χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και στη διοίκηση τμήματος. Πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες εκπαιδεύτηκαν στη χρήση Η/Υ, το ένα τρίτο σε γενικές γνώσεις, ελάχιστοι γύρω από την εξυπηρέτηση πελατών, ενώ ουδείς σε θέματα διοίκησης τμήματος. Σημειώνεται, επίσης, πως τα δύο τρίτα επί του συνόλου των επιχειρήσεων υλοποίησαν τα προγράμματά τους με τη μέθοδο της εκπαίδευσης περί της θέσης εργασίας μέσα στην επιχείρηση.

Ο Prasanth (2015) πάντως, σε μια ερευνητική βιβλιογραφική μελέτη σχετικά με τα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζονται στη ξενοδοχειακή βιομηχανία, αναφέρει χαρακτηριστικά πως τα προγράμματα αυτά πρέπει να ταξινομηθούν ευρέως σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει εισαγωγικά προγράμματα και η δεύτερη προγράμματα ανάπτυξης στελεχών, διοικητικών ή μη. Η τρίτη κατηγορία εμπεριέχει προγράμματα που εστιάζουν στην ανάπτυξη τεχνικών και λειτουργικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, ενώ η τελευταία στοχεύει στην εκπαίδευση συμπεριφορών και στάσεων.

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση υιοθετήθηκε και με παρόμοιο τρόπο σε μια άλλη έρευνα, σε ξενοδοχείο 5 αστέρων του Βιετνάμ (Do, 2013). Οι κατηγορίες προγραμμάτων που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι ακόλουθες:

- *Προγράμματα γενικών σπουδών.* Καλύπτουν βασικές γνώσεις γύρω από την επιχείρηση και η παρακολούθησή τους είναι υποχρεωτική. Όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε θέματα όπως ο γενικός προσανατολισμός της επιχείρησης, ο κώδικας ηθικής αυτής, η παροχή πρώτων βοηθειών, η πυρασφάλεια και πολλά άλλα.
- *Προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων περί της θέσης εργασίας.* Είναι συγκεκριμένα προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για να καλλιεργήσουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας,

λειτουργίας, διαδικασίας. Κάθε εργαζόμενος, ανάλογα με τη θέση εργασίας που κατέχει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, και με βάση ένα ατομικό πλάνο ανάπτυξης, εκπαιδεύεται μέσω των προγραμμάτων αυτών σε εξειδικευμένη θεματολογία όπως διαδικασίες ταμείου, διαχείριση συστήματος ασφάλειας τροφίμων, χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και διαδικτύου.

- *Προγράμματα ανάπτυξης ήπιων δεξιοτήτων (soft skills)*. Πρόκειται για παρόμοια με τα προηγούμενα προγράμματα, με στόχευση κυρίως στις «ήπιες» δεξιότητες ενός ατόμου. Κι εδώ κάθε εργαζόμενος με βάση τη θέση εργασίας του εκπαιδεύεται σε εξειδικευμένα θέματα όπως η υποδοχή πελατών στο ξενοδοχείο, η διενέργεια και προσαρμογή διαλόγων με τους πελάτες. Τα προγράμματα αυτά προσομοιάζουν με την κατηγορία των προγραμμάτων εκπαίδευσης συμπεριφορών και στάσεων της προηγούμενης κατηγοριοποίησης (Prasanth, 2015).
- *Προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων διαχείρισης/διοίκησης*. Εμπριέχουν εκπαίδευση σε δεξιότητες διαχείρισης και ηγεσίας, παρέχοντας τις απαιτούμενες γνώσεις για τη εκπαίδευση των εργαζόμενων σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Αφορούν στελέχη όπως ο ηγέτης μιας ομάδας, ο διευθυντής ή βοηθός διευθυντή ενός τμήματος, εκτελεστικά όργανα.

Στην παρούσα έρευνα εντάχθηκε υπό διερεύνηση η εφαρμογή καθενός εκ των παραπάνω τύπων προγραμμάτων στις ξενοδοχειακές μονάδες που συμμετείχαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας όσο αφορά το συγκεκριμένο κομμάτι παρουσιάζονται στο ερευνητικό μέρος της εργασίας.

3.6 Αποτελεσματικότητα Προγραμμάτων Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Προσωπικού

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης, όπως μία ξενοδοχειακή μονάδα, επιτυγχάνεται με την υλοποίηση κατάλληλων σχετικών προγραμμάτων των αντίστοιχων προαναφερόμενων κατηγοριών. Είναι όμως πάντοτε ένα τέτοιο πρόγραμμα αποτελεσματικό; Κι αν ναι, πώς αυτό εκτιμάται; Η απάντηση στην εκτίμηση της αποτελεσματικότητας δεν είναι μονομερής, καθώς η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αποτελεί μια πολυπαραγοντική διαδικασία και διαφορετική για κάθε επιχείρηση. Η ενασχόληση με την εκτίμηση δεν αποτελεί αντικείμενο έρευνας επί της παρούσας εργασίας, σε αντίθεση με την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των παραπάνω προγραμμάτων.

Τα προγράμματα που σχεδιάζονται και υλοποιούνται συνήθως για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, σύμφωνα με σχετική βιβλιογραφική έρευνα, έχουν ως βασικά θετικά αποτελέσματα τα ακόλουθα (Hayes & Ninemeier, 2009):

- *Βελτίωση της απόδοσης.* Οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους, με συνέπεια την αύξηση της απόδοσής τους κατά την εργασία. Αναδεικνύονται ως εργαζόμενοι προστιθέμενης αξίας για την επιχείρηση μιας και καθίστανται ικανοί να επιτυγχάνουν με συνέπεια κάθε φορά τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- *Μειωμένο λειτουργικό κόστος.* Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζόμενων συμβάλλει στη μείωση εμφάνισης σφαλμάτων και συνεπώς στη μείωση του αντίστοιχου κόστους που επιφέρουν τα λάθη. Όταν οι εργαζόμενοι επιτελούν σωστά την εργασία τους, γίνονται παραγωγικοί

και ταυτόχρονα μειώνεται η ανάγκη ωρών εργασίας, συμβάλλοντας έτσι στη μείωση του κόστους εργασίας.

- *Μεγαλύτερη ικανοποίηση επισκεπτών.* Η εκπαίδευση καθιστά τους εργαζόμενους πιο προσανατολισμένους στην παροχή υπηρεσιών και πιο γνώστες των απαιτήσεων κι επιθυμιών των επισκεπτών.
- *Μειωμένο εργασιακό άγχος.* Ένας εργαζόμενος που εκτελεί σωστά τις δραστηριότητες που απαιτεί η θέση εργασίας του πιθανόν να αισθάνεται καλύτερα στο έργο του. Σε αυτή την περίπτωση μειώνεται το άγχος που θα δημιουργούνταν είτε από την αλληλεπίδραση με έναν επόπτη εκνευρισμένο λόγω ακατάλληλων εργασιακών αποτελεσμάτων, είτε από την ανάγκη επανεκτέλεσης εργασίας από άλλο συνάδελφο λόγω λαθών του πρώτου, είτε από την απογοήτευση των επισκεπτών λόγω παροχής χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών.
- *Αυξημένες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.* Η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό να επιτύχει στόχους που αφορούν την προαγωγή του σε ανώτερες θέσεις ευθύνης και συνάμα την αύξηση των αποδοχών του.
- *Βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.* Οι εργαζόμενοι που εκτελούν σωστά την εργασία τους είναι πιο πιθανόν να εργαστούν ομαδικά και να προσφέρουν ισάξια στην απαιτούμενη ομαδική εργασία. Μέλη του προσωπικού που έχουν λάβει εκπαίδευση για την εκτέλεση καθηκόντων και πέραν της θέσης εργασίας τους, μπορούν επίσης να βοηθήσουν συναδέλφους σε άλλες θέσεις εργασίας.

- *Περισσότερο επαγγελματικό προσωπικό.* Οι επαγγελματίες επιθυμούν να επιτελούν την εργασία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και αυτό απαιτεί φυσικά κατάλληλη εκπαίδευση.
- *Μειωμένα λειτουργικά προβλήματα / Σταθερότητα παροχής υπηρεσιών.* Οι πολυάσχολοι διευθυντές μπορούν να επικεντρωθούν σε θέματα προτεραιότητας χωρίς να χρειάζεται να αντιμετωπίζουν λειτουργικά προβλήματα ρουτίνας που προκαλούνται από ακατάλληλη εκπαίδευση.
- *Μικρότερη συχνότητα εναλλαγής εργαζόμενων και αύξηση του βαθμού αφοσίωσης.* Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες αντιμετωπίζουν συχνά ελλείψεις σε εργατικό δυναμικό. Ένας κατάλληλα εκπαιδευμένος και ανταμειφθείς για την αποδοτικότητά του εργαζόμενος, είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσει από την επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται τη μείωση της ανάγκης πρόσληψης νέου προσωπικού, ειδικά στη σημερινή «στενή» αγορά εργασίας.
- *Αυξημένο ηθικό.* Η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο να αισθανθεί καλά με τον εαυτό του και τον εργοδότη του. Αυτές οι θετικές στάσεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη γενική αντίληψη του χώρου εργασίας.
- *Υψηλότερα επίπεδα ποιότητας εργασίας.* Η αποτελεσματική εκπαίδευση δημιουργεί πρότυπα ποιότητας που βοηθούν στον καθορισμό αποδεκτών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν εκπαίδευση ενδιαφέρονται περισσότερο για τη σωστή λειτουργία του εξοπλισμού, για την προετοιμασία των κατάλληλων προϊόντων και για τη σωστή αλληλεπίδραση με τους επισκέπτες.

- *Ευκολότερη πρόσληψη νέου προσωπικού.* Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μεταφέρουν τις θετικές εργασιακές τους εμπειρίες και στο οικογενειακό και φιλικό τους περιβάλλον, όπου εκεί μπορεί τελικά να προκύψουν νέοι υποψήφιοι εργαζόμενοι. Επίσης, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού τους μπορούν να εξελιχθούν σε εργοδότες πρώτης επιλογής για εργασία και όχι τελευταίας.
- *Αυξημένα κέρδη.* Είναι λογικό πως όταν οι επισκέπτες είναι ικανοποιημένοι και συμβάλλουν στην αύξηση των εσόδων, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται τα εργατικά και λειτουργικά κόστη, το συνολικό κέρδος για την επιχείρηση είναι μεγάλο. Μακροπρόθεσμα, η εκπαίδευση πρέπει να έχει προστιθέμενη αξία, δηλαδή να αξίζει περισσότερο από ό,τι κοστίζει. Αυτό μπορεί να μετρηθεί με τη διαφορά μεταξύ των αυξημένων κερδών και του πρόσθετου κόστους της εκπαίδευσης.

Τα περισσότερα από τα παραπάνω οφέλη επιβεβαιώνονται και βιβλιογραφικά μέσα από σχετικές μελέτες και έρευνες στον ξενοδοχειακό κλάδο (Βασιλείου 2018; Κωνσταντέλλος, 2019; Χατζηκωνσταντίνου, 2018; Dauti, 2015; Furunes, 2005; Gazija, 2011; Hazra, Ghosh & Sengupta, 2017; Khalaf, Morsy, Ahmed & Ali, 2016; Kusluvan, Kusluvan, Ilhan & Buyruk, 2010; Perman & Mikiñac, 2014; Prasanth, 2015; Tharenou, Saks & Moore, 2007), παρόλο που σε κάποιες από αυτές εντοπίστηκαν προβλήματα που αναφέρονται στην επόμενη ενότητα. Για τις ανάγκες πάντως της παρούσας εργασίας αξιοποιήθηκαν από τα οφέλη αυτά η βελτίωση της απόδοσης, οι αυξημένες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, το περισσότερο επαγγελματικό προσωπικό, η σταθεροποίηση παροχής υπηρεσιών και τα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας εργασίας.

3.7 Προβλήματα-Εμπόδια Επιμορφωτικών Προγραμμάτων

Το ερώτημα που τίθεται είναι εάν τα επιμορφωτικά προγράμματα για την εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού που παρέχονται στις ξενοδοχειακές μονάδες, είναι πάντοτε βιώσιμα και επιτυγχάνουν τους στρατηγικούς στόχους της εκάστοτε μονάδας. Η απάντηση στο ερώτημα δεν είναι πάντα καταφατική, καθώς υπάρχει μια πληθώρα προβλημάτων που παρεμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αυτών. Τα εν λόγω προβλήματα έχουν καταγραφεί και από ποικίλες βιβλιογραφικές μελέτες και έρευνες ανά το χρόνο.

Το πρώτο βασικό εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι η ανεπάρκεια χρόνου για τους διευθυντές, επόπτες και εκπαιδευτές, προκειμένου να σχεδιάζουν και να υλοποιούν την απαιτούμενη εκπαίδευση (Do, 2013; Hayes & Ninemeier, 2009; Kalargyrou & Woods, 2011). Σε χρονικά πάλι πλαίσια, οι εκπαιδευόμενοι αφιερώνουν πολλές φορές, στην περίπτωση της εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας είτε μέσα είτε έξω από την επιχείρηση, αρκετό χρόνο μακριά από τη θέση εργασίας τους (Do, 2013; Hayes & Ninemeier, 2009). Επίσης, η εκπαίδευση απαιτεί και κατάλληλο χρονοπρογραμματισμό για όλες τις ειδικότητες των εργαζομένων, κάτι πολύ δύσκολο που συχνά δημιουργεί συγκρούσεις ως προς τον προγραμματισμό αυτής (Hayes & Ninemeier, 2009; Kalargyrou & Woods, 2011). Ένα ακόμη πρόβλημα αφορά στο χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της πρόσληψης ενός ατόμου και της ανάληψης υπηρεσίας. Η εκπαίδευση απαιτεί χρόνο και γι' αυτό η πρόσληψη υποψήφιων εργαζομένων δεν πρέπει να γίνεται βιαστικά και πρόχειρα (Dauti, 2015). Επιπρόσθετα, ένα από τα συνηθισμένα προβλήματα που αφορούν στην εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί το γεγονός πως σε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες μια μερίδα εργαζομένων εγκαταλείπει πολύ σύντομα τη

θέση εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση αναρωτιέται κανείς το λόγο για τον οποίο πρέπει να εκπαιδευτεί κάποιος που τελικά μένει για λίγο καιρό στη θέση εργασίας του και αδυνατεί να εφαρμόσει όσα έχει μάθει μέσω της εκπαίδευσης (Κωνσταντέλλος, 2019; Brum, 2007).

Ένα σημαντικό εμπόδιο για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων των εκπαιδευτών. Οι εκπαιδευτές πρέπει να εκπαιδεύονται για να εκπαιδεύουν όπως ακριβώς εκπαιδεύονται και για οποιοδήποτε άλλη μη οικεία εργασία. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δε διαθέτουν προγράμματα εκπαίδευσης εκπαιδευτών (Hayes & Ninemeier, 2009). Επιπλέον, συχνά δεν παρέχονται στους εκπαιδευτές κατάλληλα κίνητρα για να εκπαιδεύσουν. Τέτοιου είδους κίνητρα είναι ειδικά προνόμια, αύξηση αποδοχών, κίνητρα προαγωγής, επαγγελματικές ευκαιρίες και αναγνώριση (Do, 2013; Hayes & Ninemeier, 2009).

Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης κι ανάπτυξης προσωπικού απαιτεί ευλόγως μια σειρά από πόρους άμεσα διαθέσιμους. Ως εκ τούτου, ένα συχνό πρόβλημα που παρουσιάζεται κατά την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων για την αποζημίωση εκπαιδευτών κι εκπαιδευόμενων, καθώς και για την απόκτηση του αναγκαίου υλικού εκπαίδευσης. Ακόμα, συχνά το διαθέσιμο υλικό εκπαίδευσης είναι χαμηλής ποιότητας και μη ανταποκρινόμενο στις σύγχρονες τάσεις (Khalaf et al., 2016; Nischithaa & Narashima Rao, 2014).

Η αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού είναι από μόνη της μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία. Το γεγονός αυτό από μόνο του αποτελεί ένα εμπόδιο για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας από την εφαρμογή των προγραμμάτων, παρόλο που έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορων ειδών συστήματα αξιολόγησης μέχρι σήμερα (Do, 2013; Hazra et al., 2007; Khalaf

et al., 2016; Nischithaa & Narashima Rao, 2014; Prasanth, 2015). Σε όλα τα παραπάνω προστίθεται και η δυσκολία εύρεσης μιας ισορροπίας μεταξύ θεωρίας και πράξης (Whitelaw et al., 2009).

Η παρούσα εργασία εξετάζει ως βελτίωση στην παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, παράγοντες που αφορούν στο πλήθος των προσφερόμενων προγραμμάτων, στην εξειδίκευση αυτών, στη δυνατότητα επιλογής προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο της εκάστοτε θέσης εργασίας, στον αριθμό των συμμετεχόντων, στον αριθμό και τη συνέργεια φορέων υλοποίησης αυτών, στη χρονική διάρκεια θεωρητικής κατάρτισης και πρακτικής άσκησης, καθώς και στη συνολική χρονική διάρκεια των προγραμμάτων (Βασιλείου, 2018).

4. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της επίδρασης της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ξενοδοχοϋπαλλήλων στην απόδοσή τους, καθώς και η ανάδειξη της ανάγκης επιμόρφωσης σε θέματα που αφορούν τη θέση εργασίας τους. Δεδομένου ότι ο τουρισμός αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της οικονομίας της χώρας μας, επιβάλλεται οι παροχές υπηρεσιών να είναι υψηλού επιπέδου, κι αυτό αναμφισβήτητα επιτυγχάνεται με τη διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Είναι σημαντικό να συνδέονται οι πολιτικές κατάρτισης με στόχους καινοτομίας και βελτίωσης ανταγωνιστικότητας (Σταμπουλής, 2017).

Η μέχρι στιγμής βιβλιογραφική ανασκόπηση έδειξε πως ο τουριστικός κλάδος αποτελεί έναν περιορισμένο τομέα έρευνας όσον αφορά την επιμόρφωση του προσωπικού (Βασιλείου, 2018). Μέσα από την παρούσα έρευνα αναμένεται να διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες και ελλείψεις στην εκπαίδευση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητα και η σημαντικότητα των προγραμμάτων επιμόρφωσης, να διερευνηθεί η έκταση της επιμόρφωσης στις ξενοδοχειακές μονάδες της Ελλάδας, και να μελετηθούν προτάσεις βελτίωσης του τρόπου εκπαίδευσης των εργαζόμενων στον τουριστικό κλάδο. Όλα αυτά θα αποτελέσουν ένα γόνιμο έδαφος για περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων τίθενται προς έλεγχο οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

- 1) Τα στελέχη εκπαιδεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με το προσωπικό που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Είδος έρευνας

Το είδος της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας είναι η ποσοτική έρευνα, βασιζόμενη στην προϋπάρχουσα θεωρητική γνώση των προαναφερόμενων ερευνών. Τα πλεονεκτήματα του είδους αυτού αφορούν στην αντικειμενικότητα των μετρήσεων και στη μικρότερη πιθανότητα λανθασμένων ερμηνειών λόγω σφαλμάτων, συγκριτικά με την ποιοτική έρευνα.

5.2 Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του διαδικτυακού εργαλείου Google Forms, με στόχο τη διευκόλυνση τόσο της διαδικασίας συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, όσο και της εξαγωγής συμπερασμάτων. Πρόκειται για αυτούσιο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην πτυχιακή εργασία της Βασιλείου (2018) για αντίστοιχη έρευνα στον ξενοδοχειακό κλάδο της περιφερειακής ενότητας της Χίου. Σε αυτό περιλαμβάνονται συνολικά 14 ερωτήματα (Παράρτημα Α) που επικεντρώνονται στις απόψεις των ξενοδοχοϋπαλλήλων αναφορικά με την αναγκαιότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων στην εργασία τους και τους τρόπους βελτίωσης της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Όλες οι βασικές ερωτήσεις, πλην της τελευταίας, είναι κλειστού τύπου, της μορφής πολλαπλών επιλογών και διαμορφωμένες έτσι ώστε οι απαντήσεις να τίθενται στα πρότυπα της 5-βάθμιας κλίμακας Likert, όπου αυτό είναι εφικτό.

5.3 Δείγμα έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 125 εργαζόμενοι όλων των τμημάτων 4άστερων και 5άστερων ξενοδοχείων της Ελλάδας. Από αυτούς οι 35 είναι στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων, όπως διευθυντές ξενοδοχείων, προϊστάμενοι τμημάτων, διοικητικοί υπάλληλοι και διευθυντές τμημάτων εστίασης, υποδοχής, κρατήσεων. Οι υπόλοιποι 90 ερωτώμενοι είναι εργαζόμενοι σε χαμηλότερες βαθμίδες, όπως υπάλληλοι υποδοχής, μάγειρες, σερβιτόροι, τεχνικοί, οροφokόμοι.

Ο λόγος επιλογής των παραπάνω κατηγοριών ξενοδοχείων έγκειται στο ότι το μέγεθός τους εξυπηρετεί περισσότερο τη διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε ποικίλα γνωστικά αντικείμενα. Επίσης, επιλέχθηκαν ξενοδοχεία καθώς, λόγω της πολυπλοκότητας και της πληθώρας λειτουργιών που διαθέτουν, έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από εξειδικευμένο προσωπικό σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα.

5.4 Διεξαγωγή έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο διάστημα Φεβρουαρίου-Μαΐου 2022. Η διαδικασία συμμετοχής σε αυτήν ξεκίνησε με την τηλεφωνική επικοινωνία ή/και επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των επιλεγμένων ξενοδοχείων, όπου επεξηγήθηκαν οι στόχοι της έρευνας και δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινίσεις. Στη συνέχεια, κατόπιν συνεννόησης, απεστάλη ηλεκτρονικά το on-line ερωτηματολόγιο, για να διαμοιραστεί, επίσης διαδικτυακά, στο προσωπικό των ξενοδοχείων. Το σύνολο των εργαζομένων που συμμετείχαν τελικά στην έρευνα ήταν, όπως προαναφέρθηκε, 125 υπάλληλοι.

Ως αντιπροσωπευτικά ξενοδοχεία που έλαβαν μέρος στην έρευνα αναφέρονται τα εξής: Θεσσαλονίκη: Porto Palace Hotel, Grand Hotel Palace, The Met Hotel, Hotel Nikopolis, Makedonia Palace, City Hotel, Antigon Urban Chic Hotel, Mediteranean Hotel, The Excelsior hotel, Hyatt Regency, Καβάλα: Egnatia Palace, Μεσσηνία: Costa Navarino Dunes. Το εύρος είναι μεγαλύτερο καθώς ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προωθήσουν το ερωτηματολόγιο και σε συναδέλφους που ενδεχομένως εργάζονται σε άλλα ξενοδοχεία.

Τα αποτελέσματα από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν ποσοτικά με το στατιστικό πρόγραμμα επεξεργασίας δεδομένων SPSS και παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο. Για τον έλεγχο των τεσσάρων τιθέμενων ερευνητικών υποθέσεων, αλλά και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι της περιγραφικής στατιστικής για την παρουσίαση πινάκων και διαφόρων ειδών γραφημάτων, καθώς και μέθοδοι της επαγωγικής στατιστικής όπως το στατιστικό τεστ χ^2 για τη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών.

5.5 Αξιοπιστία έρευνας

Η αξιοπιστία σχετίζεται ουσιαστικά με το επίπεδο κατά το οποίο οι μετρήσεις της έρευνας είναι απαλλαγμένες από σφάλματα και δίνουν έτσι τη δυνατότητα για την εξαγωγή σαφών αποτελεσμάτων. Εν προκειμένω, για να ελέγξουμε την αξιοπιστία της παρούσας έρευνας, χρησιμοποιήσαμε, με τη βοήθεια του SPSS, το στατιστικό δείκτη α του Cronbach. Από τη μέτρηση αυτού, η τιμή του προέκυψε να είναι 0,742. Εφόσον η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη της τιμής 0,7 μπορούμε να πούμε πως η έρευνα θεωρείται αξιόπιστη.

6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

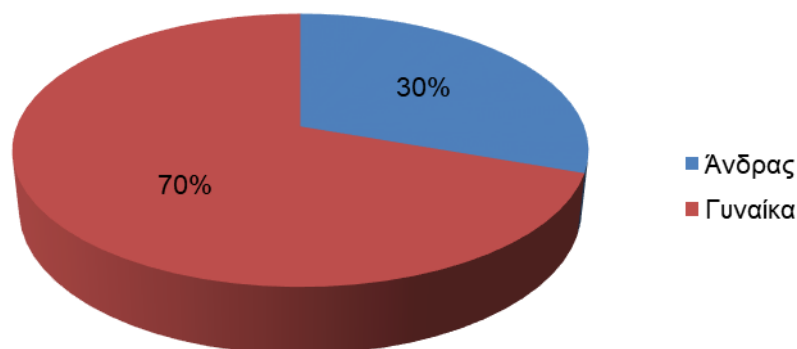
6.1 Δημογραφικά – Γενικά Στοιχεία

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία που ζητήθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, αυτά αφορούν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης που διαθέτουν. Επιπλέον, ερωτήθηκαν για τα χρόνια εργασίας τους τόσο στον τουριστικό τομέα όσο και στη συγκεκριμένη επιχείρηση στην οποία εργάζονται την τρέχουσα χρονική περίοδο.

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τις κατανομές συχνοτήτων για το ερώτημα της έρευνας που αφορά στη δήλωση του φύλου των εργαζομένων, ενώ στο Γράφημα 1 απεικονίζονται με γραφικό τρόπο οι κατανομές αυτές. Σύμφωνα με αυτά, από τους 125 εργαζόμενους, οι 87 είναι γυναίκες και οι υπόλοιποι 38 άνδρες.

Πίνακας 1: Κατανομή συχνοτήτων για το «Φύλο εργαζομένων»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	38	30.4	30.4	30.4
Γυναίκα	87	69.6	69.6	100.0
Total	125	100.0	100.0	

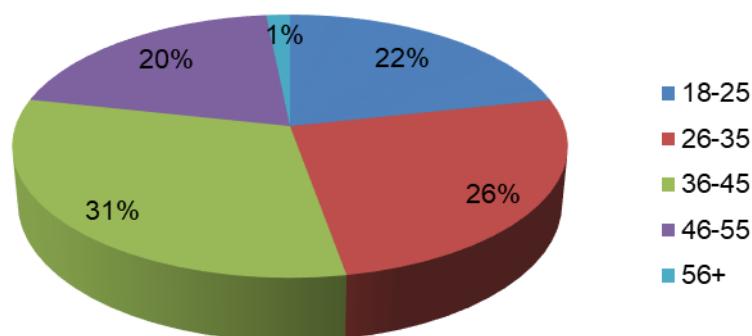


Γράφημα 1: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το «Φύλο εργαζομένων»

Σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα, όπως δείχνει και ο Πίνακας 2, η πλειοψηφία αυτών έχουν ηλικία μεταξύ 36 και 45 ετών, αλλά αρκετοί συμμετέχοντες διατίθενται και στις υπόλοιπες γειτονικές ηλικιακές κατηγορίες, πλην της τελευταίας. Όπως φαίνεται εξάλλου και γραφικά στο Γράφημα 2, μόνον δύο εργαζόμενοι έχουν ηλικία 56 ετών και άνω.

Πίνακας 2: Κατανομή συχνοτήτων για την «Ηλικία εργαζομένων»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	27	21.6	21.6	21.6
	26-35	32	25.6	25.6	47.2
	36-45	39	31.2	31.2	78.4
	46-55	25	20.0	20.0	98.4
	56+	2	1.6	1.6	100.0
Total		125	100.0	100.0	



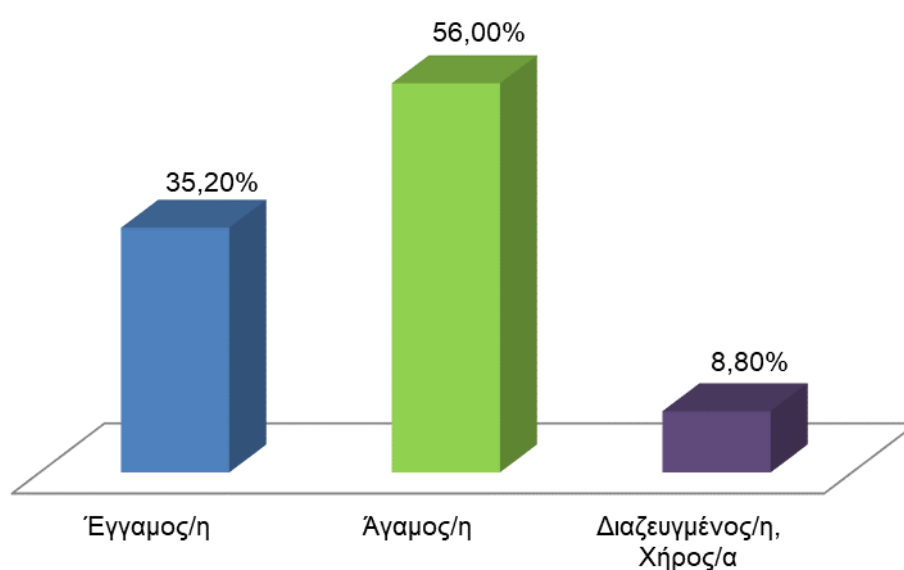
Γράφημα 2: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για την «Ηλικία εργαζομένων»

Από το σύνολο των 125 ερωτηθέντων εργαζομένων πάνω από τους μισούς είναι άγαμοι, ένα μεγάλο επίσης ποσοστό (35,2%) είναι έγγαμοι και οι υπόλοιποι

11 είτε διαζευγμένοι είτε χήροι (Πίνακας 3). Τα αποτελέσματα αυτά απεικονίζονται γραφικά στο Γράφημα 3.

Πίνακας 3: Κατανομή συχνοτήτων για την «Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έγγαμος/η	44	35.2	35.2	35.2
Άγαμος/η	70	56.0	56.0	91.2
Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	11	8.8	8.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	



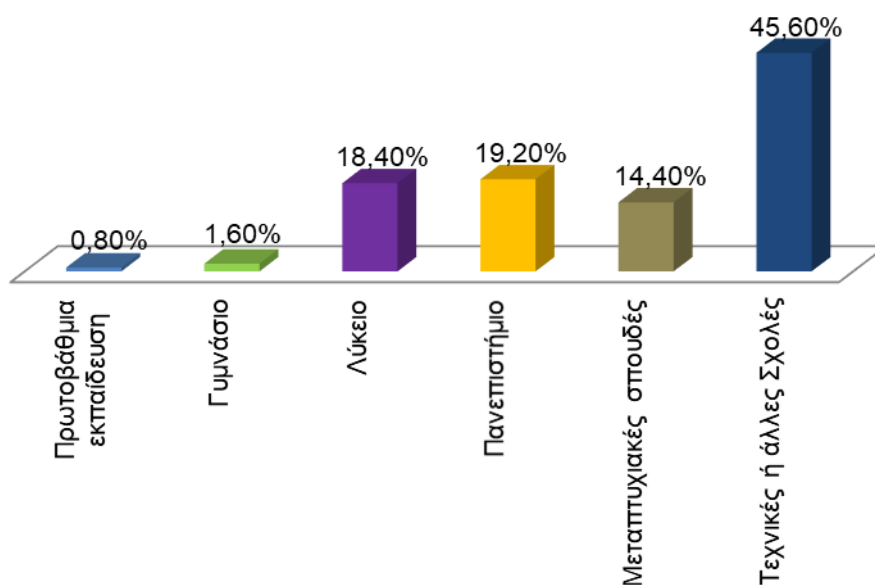
Γράφημα 3: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για την «Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων»

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων, με βάση τα επτά συνολικά επίπεδα που τέθηκαν προς επιλογή, οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτώμενους κατανέμονται σύμφωνα με όσα παρουσιάζει ο Πίνακας 4. Παρατηρούμε ότι κανένας εργαζόμενος δε διαθέτει διδακτορικό τίτλο, γι' αυτό και δεν υπάρχει το συγκεκριμένο επίπεδο εκπαίδευσης στον προαναφερόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο διάγραμμα. Πρέπει να τονιστεί πως οι 57 από τους 125 εργαζομένους, ποσοστό που είναι κοντά στο ήμισυ του δείγματος, έχουν τελειώσει τεχνικές ή άλλες σχολές πέραν των υπολοίπων. Επίσης, ένας μόνο εργαζόμενος

έχει ολοκληρώσει την εκπαίδευσή του μέχρι το δημοτικό, ενώ δύο εργαζόμενοι έχουν επίπεδο εκπαίδευσης Γυμνασίου. Σημαντικό είναι και το γεγονός πως 18 από τους εργαζόμενους έχουν πραγματοποιήσει και ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές, ενώ δεν είναι λίγοι και όσοι έχουν αποκτήσει κάποιο βασικό τίτλο σπουδών επιπέδου Πανεπιστημίου (19,2%). Τα παραπάνω απεικονίζονται και διαγραμματικά στο Γράφημα 4.

Πίνακας 4: Κατανομή συχνοτήτων για το «Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	1	.8	.8	.8
	Γυμνάσιο	2	1.6	1.6	2.4
	Λύκειο	23	18.4	18.4	20.8
	Πανεπιστήμιο	24	19.2	19.2	40.0
	Μεταπτυχιακές σπουδές	18	14.4	14.4	54.4
	Τεχνικές ή άλλες Σχολές	57	45.6	45.6	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

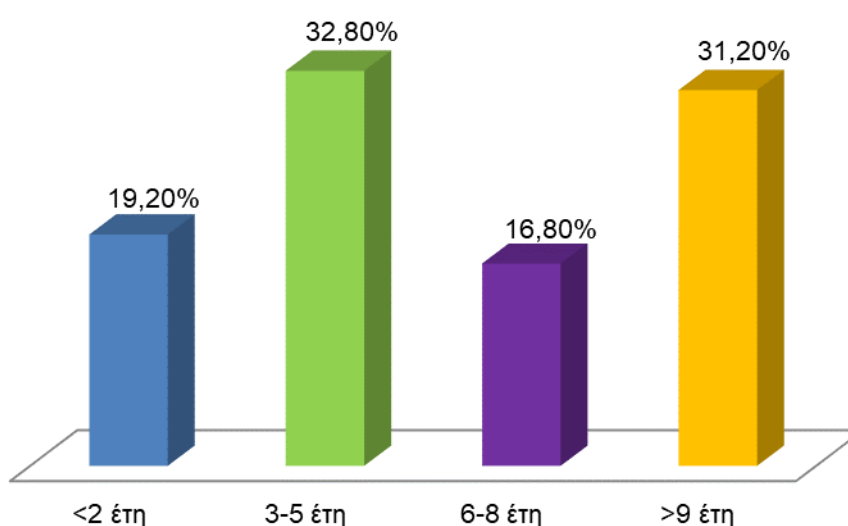


Γράφημα 4: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το «Επίπεδο εκπαίδευσης εργαζομένων»

Εκτός από τα παραπάνω δημογραφικά στοιχεία, οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργαζόμενοι ρωτήθηκαν για τα χρόνια εργασίας τους τόσο στον τουριστικό τομέα, όσο και στην τρέχουσα επιχείρηση όπου εργάζονται. Για τον τουριστικό τομέα γενικά, όπως δείχνουν ο Πίνακας 5 και το Γράφημα 5, το 32,8% των εργαζομένων εργάζονται από 3 έως 5 έτη σε αυτόν, το 31,2% παραπάνω από 9 έτη, ενώ μερικοί μόνον εργάζονται από 6 έως 8 έτη (16,8%) ή λιγότερο από 2 έτη (19,2%).

Πίνακας 5: Κατανομή συχνοτήτων για τα «Χρόνια εργασίας εργαζομένων στον τουριστικό τομέα»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <2 έτη	24	19.2	19.2	19.2
3-5 έτη	41	32.8	32.8	52.0
6-8 έτη	21	16.8	16.8	68.8
>9 έτη	39	31.2	31.2	100.0
Total	125	100.0	100.0	

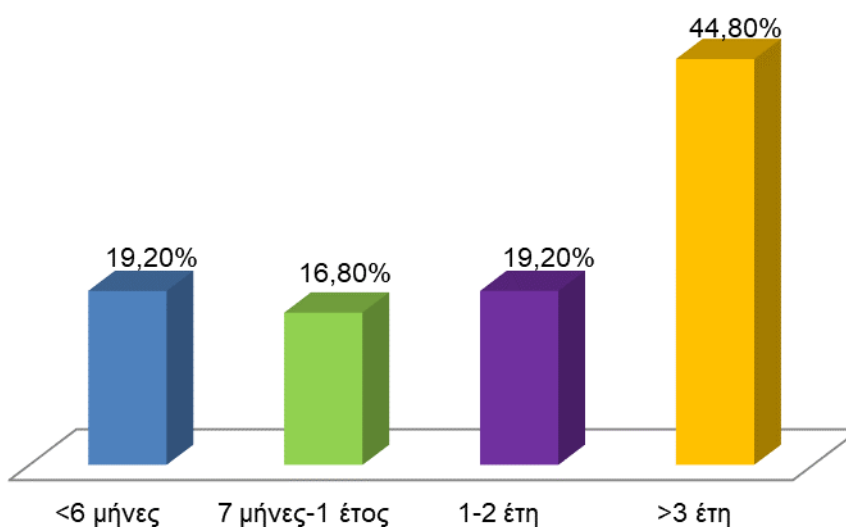


Γράφημα 5: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για τα «Χρόνια εργασίας εργαζομένων στον τουριστικό τομέα»

. Όσο τώρα για τα χρόνια εργασίας των εργαζομένων στην τρέχουσα επιχείρηση όπου εργάζονται, ο Πίνακας 6 και το Γράφημα 6 δείχνουν πως περίπου οι μισοί (44,8%) εργαζόμενοι έχουν τουλάχιστον 3 έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση, ενώ οι υπόλοιποι μοιράζονται σχεδόν εξίσου στις υπόλοιπες τρεις μικρότερες χρονικές περιόδους εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, 24 εργαζόμενοι εργάζονται στην επιχείρηση από 1 έως 2 έτη, άλλοι τόσοι για διάστημα μικρότερο των 6 μηνών, ενώ 21 εργαζόμενοι έχουν συμπληρώσει 7 μήνες εργασίας στην επιχείρηση και βρίσκονται κοντά στη συμπλήρωση ενός έτους.

Πίνακας 6: Κατανομή συχνοτήτων για τα «Χρόνια εργασίας εργαζομένων στη συγκεκριμένη επιχείρηση»

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <6 μήνες	24	19.2	19.2	19.2
7 μήνες-1 έτος	21	16.8	16.8	36.0
1-2 έτη	24	19.2	19.2	55.2
>3 έτη	56	44.8	44.8	100.0
Total	125	100.0	100.0	



Γράφημα 6: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για τα «Χρόνια εργασίας εργαζομένων στη συγκεκριμένη επιχείρηση»

6.2 Αναγκαιότητα Εκπαίδευσης

Στο πρώτο βασικό ερώτημα που σχετίζεται με την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργαζομένων (66,4%) δήλωσε τον υπέρτατο βαθμό αναγκαιότητας, ενώ στον αμέσως επόμενο βαθμό αναγκαιότητας τοποθετήθηκαν 35 από τους 125 εργαζόμενους (Πίνακας 7). Πάντως ελάχιστοι ήταν εκείνοι που έλαβαν μέτρια θέση περί της αναγκαιότητας της εκπαίδευσης (7 στους 125).

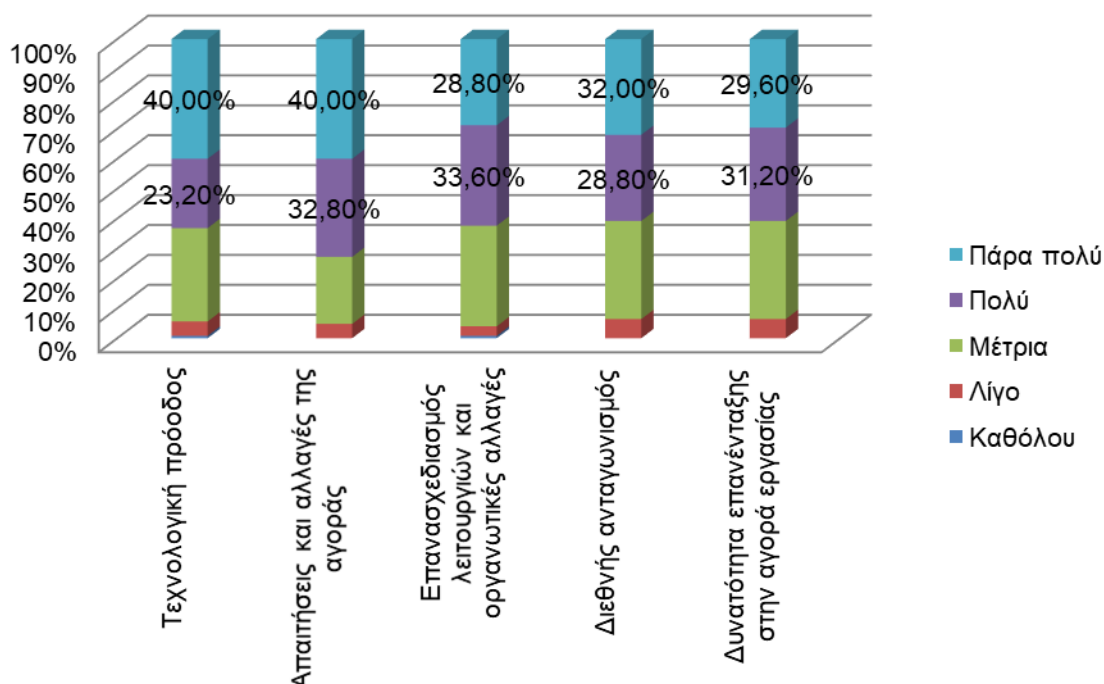
Πίνακας 7: Κατανομή συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	7	5.6	5.6	5.6
	Πολύ	35	28.0	28.0	33.6
	Πάρα πολύ	83	66.4	66.4	100.0
	Total	125	100.0	100.0	

Στο δεύτερο βασικό ερώτημα περί της αναγκαιότητας εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα, εξετάστηκε η σημαντικότητα πέντε παραγόντων: της τεχνολογικής προόδου, των απαιτήσεων και αλλαγών της αγοράς, του επανασχεδιασμού λειτουργιών μαζί με οργανωτικές αλλαγές, του διεθνούς ανταγωνισμού και της δυνατότητας επανένταξης στην αγορά εργασίας. Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη σημαντικότητα των πέντε παραπάνω παραγόντων. Μέσα από το αντίστοιχο διάγραμμα (Γράφημα 7) μπορούμε κάλλιστα να ελέγξουμε την τέταρτη ερευνητική μας υπόθεση, κάτι που λαμβάνει χώρα στο επόμενο κεφάλαιο των συμπερασμάτων.

Πίνακας 8: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Τεχνολογική πρόοδος	.8	4.8	31.2	23.2	40.0
Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς	.0	4.8	22.4	32.8	40.0
Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές	.8	3.2	33.6	33.6	28.8
Διεθνής ανταγωνισμός	.0	6.4	32.8	28.8	32.0
Δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας	.0	6.4	32.8	31.2	29.6



Γράφημα 7: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»

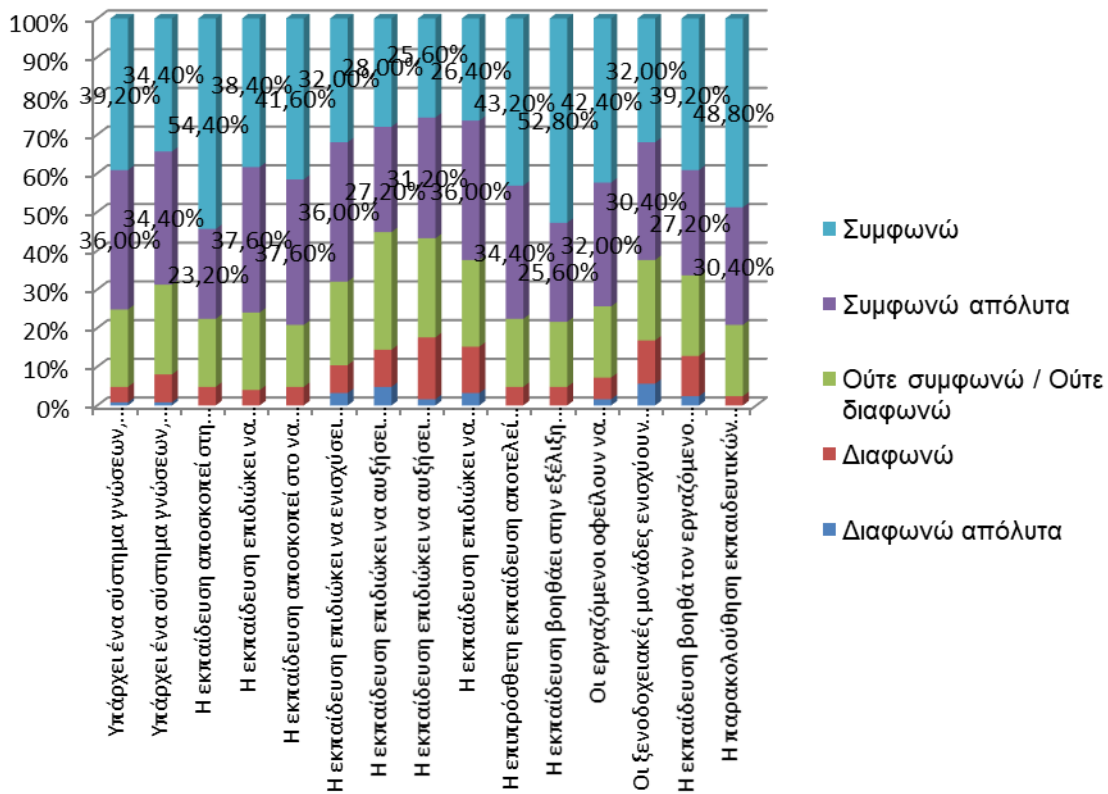
6.3 Σημαντικότητα – Επιδίωξη Εκπαίδευσης

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους για ένα σύνολο προτάσεων που αφορούν στη σημασία και τους στόχους της

εκπαίδευσης και των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Μεταξύ αυτών ερευνήθηκε κατά πόσο η εκπαίδευση επιδιώκει τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, την προσαρμογή τους σε μελλοντικές αλλαγές, τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, την αύξηση της ικανοποίησης πελατών, τη διαμοίραση της παραγόμενης γνώσης εντός της επιχείρησης, την αναβάθμιση της θέσης εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο και γενικότερα την εξέλιξη των εργαζομένων. Ο Πίνακας 9 περιγράφει συγκεντρωτικά, για καθεμιά από τις δεκαπέντε προτάσεις, τα ποσοστά απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι, ενώ στο Γράφημα 8 απεικονίζονται σωρευτικά τα συγκεκριμένα ποσοστά.

Πίνακας 9: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων;»

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.	.8	4.0	20.0	36.0	39.2
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν για τις μελλοντικές αλλαγές στην επιχείρηση.	.8	7.2	23.2	34.4	34.4
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας.	.0	4.8	17.6	23.2	54.4
Η εκπαίδευση επιδιώκει να προσαρμόζει το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές.	.0	4.0	20.0	37.6	38.4
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.	.0	4.8	16.0	37.6	41.6
Η εκπαίδευση επιδιώκει να ενισχύσει την κουλτούρα της επιχείρησης και να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον.	3.2	7.2	21.6	36.0	32.0
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία.	4.8	9.6	30.4	27.2	28.0
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.	1.6	16.0	25.6	31.2	25.6
Η εκπαίδευση επιδιώκει να μεταφέρει και να μοιραστεί η γνώση που παράγεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.	3.2	12.0	22.4	36.0	26.4
Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά.	.0	4.8	17.6	34.4	43.2
Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων.	.0	4.8	16.8	25.6	52.8
Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.	1.6	5.6	18.4	32.0	42.4
Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων.	5.6	11.2	20.8	30.4	32.0
Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.	2.4	10.4	20.8	27.2	39.2
Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορέσουν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο.	.0	2.4	18.4	30.4	48.8



Γράφημα 8: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων;»

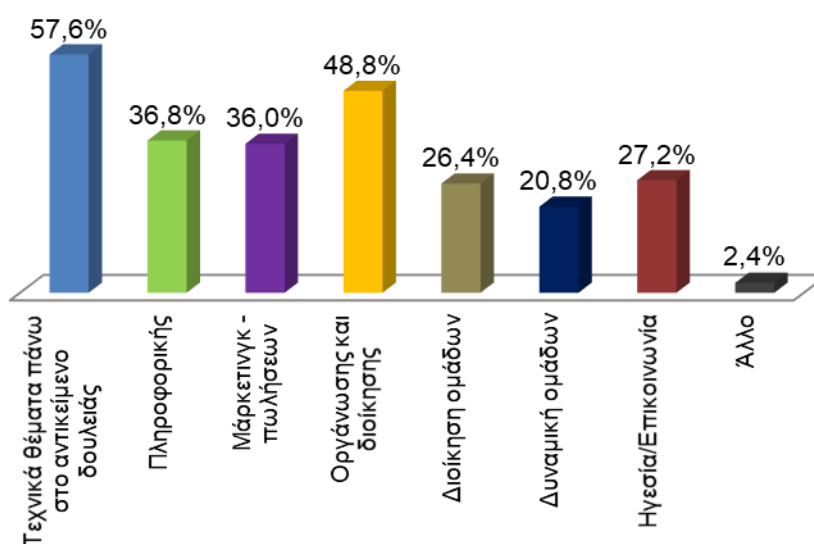
6.4 Επιμορφωτικά προγράμματα – Αποτελεσματικότητα Εκπαίδευσης

Στην ενότητα αυτήν εξετάστηκαν αρχικά τα αντικείμενα επάνω στα οποία έχουν λάβει εκπαίδευση οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι. Ως βασικά αντικείμενα εκπαίδευσης τέθηκαν τα τεχνικά θέματα σχετικά με το αντικείμενο δουλειάς, θέματα Πληροφορικής, μάρκετινγκ και πωλήσεων, οργάνωσης και διοίκησης, διοίκησης ομάδων και δυναμικής ομάδων. Βέβαια δόθηκε και η επιλογή προσθήκης κάποιου άλλου αντικείμενου εκπαίδευσης, η οποία αξιοποιήθηκε από 3 μόνο ερωτηθέντες, δηλώνοντας ότι έχουν εκπαιδευτεί σε θέματα ξενοδοχειακά, σε θέματα ιατρικών εργαστηρίων και σε θέματα μεριδοποίησης γευμάτων. Ο

Πίνακας 10 και το Γράφημα 9 απεικονίζουν τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με τα παραπάνω αντικείμενα εκπαίδευσης.

Πίνακας 10: Κατανομή συχνοτήτων για το ερώτημα «Σε ποια από τα ακόλουθα αντικείμενα έχετε εκπαιδευτεί; (Μπορείτε να επιλέξετε και περισσότερα από ένα αντικείμενα.)»

	Frequency	Percent
Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς	72	57.6
Πληροφορικής	46	36.8
Μάρκετινγκ - πωλήσεων	45	36.0
Οργάνωσης και διοίκησης	61	48.8
Διοίκηση ομάδων	33	26.4
Δυναμική ομάδων	26	20.8
Ηγεσία/Επικοινωνία	34	27.2
Άλλο	3	2.4



Γράφημα 9: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Σε ποια από τα ακόλουθα αντικείμενα έχετε εκπαιδευτεί;»

Ένα ακόμη βασικό ερώτημα στην ενότητα αυτήν έχει να κάνει με την ετήσια συχνότητα παρακολούθησης, εκ μέρους των εργαζομένων, επιμορφωτικών

σεμιναρίων σχετικών με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Ο Πίνακας 11 δείχνει τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες στο συγκεκριμένο ερώτημα. Παρατηρούμε, λοιπόν, πως πάνω από τους μισούς εργαζόμενους (52%) παρακολουθούν 1 φορά το χρόνο κάποιο σεμινάριο σχετικά με τουριστικές επιχειρήσεις, ενώ από τους υπόλοιπους το 21,6% δεν παρακολουθούν κανένα και το 26,4% παρακολουθούν πάνω από 2 φορές το χρόνο.

Πίνακας 11: Κατανομή συχνοτήτων για το ερώτημα «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;»

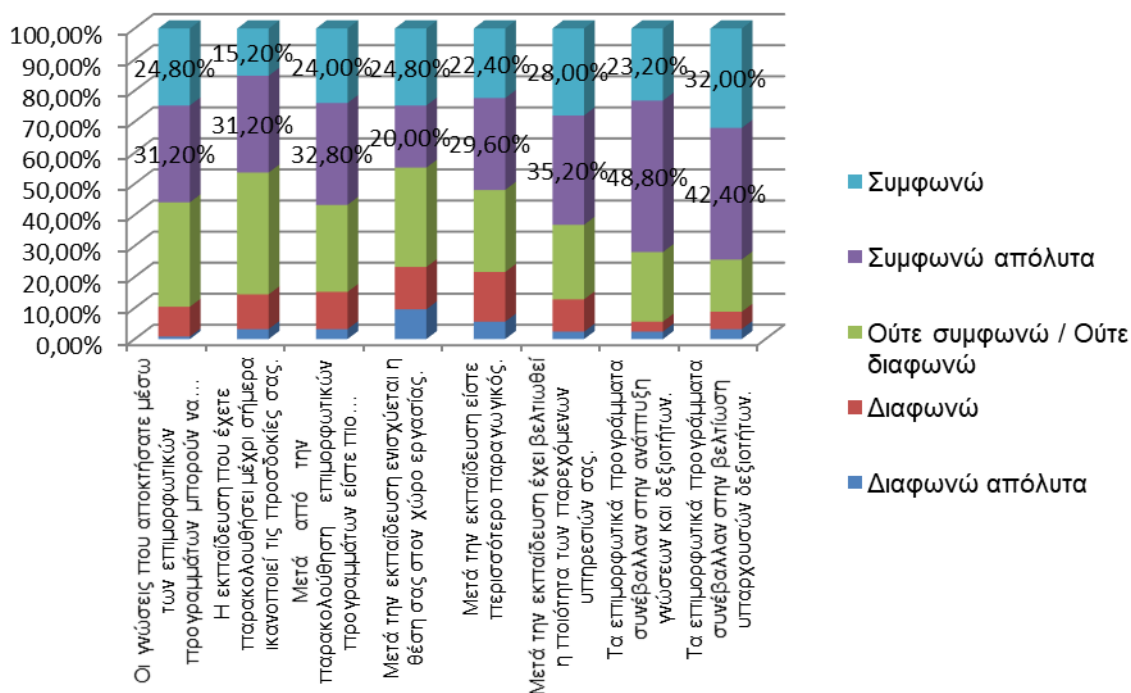
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καμία	27	21.6	21.6	21.6
1 φορά	65	52.0	52.0	73.6
>2 φορές	33	26.4	26.4	100.0
Total	125	100.0	100.0	

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν ακολούθως να δηλώσουν την άποψή τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχουν παρακολουθήσει. Για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας αυτής χρησιμοποιήθηκαν οκτώ παράγοντες: η δυνατότητα εφαρμογής στην εργασία των γνώσεων που αποκτήθηκαν κατά την εκπαίδευση, η ικανοποίηση των προσδοκιών των εργαζομένων, η αποδοτικότητα στην εργασία, η ενίσχυση της θέσης εργασίας, η παραγωγικότητα, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών, η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, καθώς και η βελτίωση υπάρχουσών δεξιοτήτων. Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες για καθέναν από τους παραπάνω οκτώ παράγοντες, δηλώνοντας το βαθμό στον οποίο τα προγράμματα εκπαίδευσης στα οποία έχουν συμμετάσχει επιδρούν στους

παράγοντες αυτούς. Τα αποτελέσματα αυτά απεικονίζονται και διαγραμματικά στο
Γράφημα 10.

Πίνακας 12: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει;»

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας.	.8	9.6	33.6	31.2	24.8
Η εκπαίδευση που έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα ικανοποιεί τις προσδοκίες σας.	3.2	11.2	39.2	31.2	15.2
Μετά από την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας.	3.2	12.0	28.0	32.8	24.0
Μετά την εκπαίδευση ενισχύεται η θέση σας στον χώρο εργασίας.	9.6	13.6	32.0	20.0	24.8
Μετά την εκπαίδευση είστε περισσότερο παραγωγικός.	5.6	16.0	26.4	29.6	22.4
Μετά την εκπαίδευση έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σας.	2.4	10.4	24.0	35.2	28.0
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων.	2.4	3.2	22.4	48.8	23.2
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην βελτίωση υπαρχουσών δεξιοτήτων.	3.2	5.6	16.8	42.4	32.0



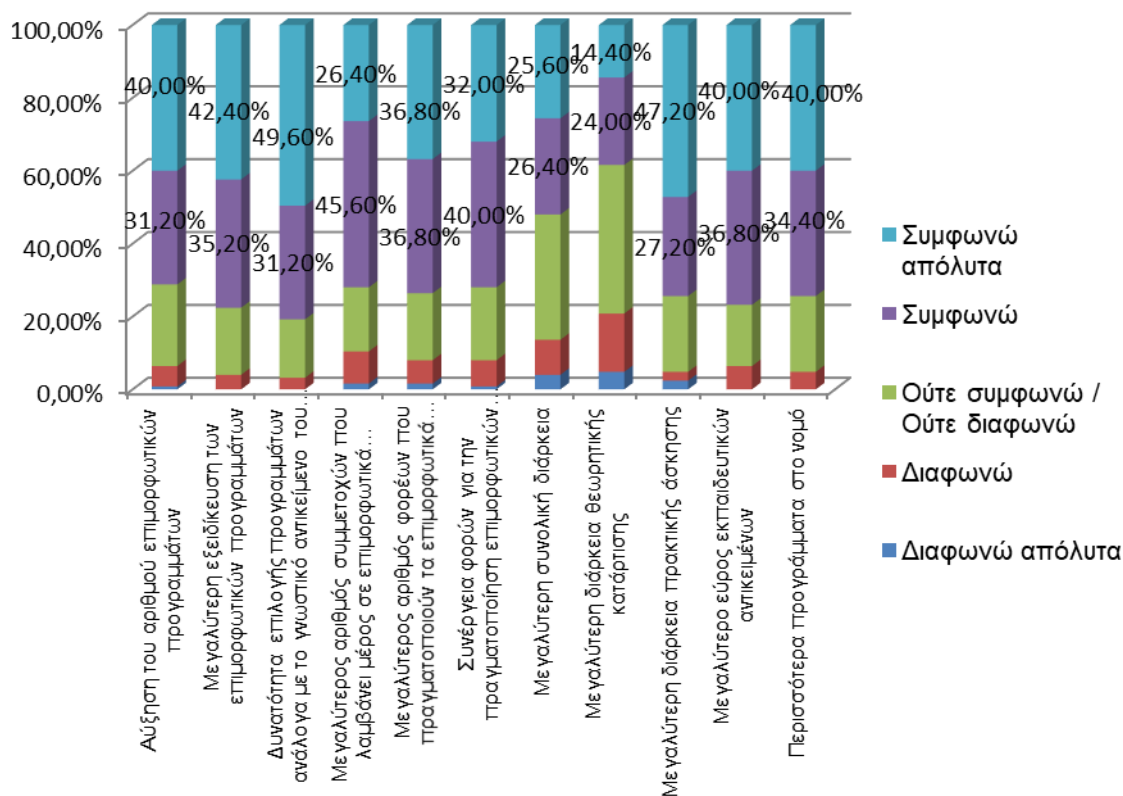
Γράφημα 10: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει;»

6.5 Βελτίωση Τρόπων Εκπαίδευσης

Το τελευταίο βασικό ερώτημα της παρούσας έρευνας αφορά στη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα. Οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να διατυπώσουν την άποψή τους γύρω από 11 προτάσεις που σχετίζονται με το πλήθος (γενικά και εντός νομού εργασίας), τη διάρκεια (θεωρίας, πρακτικής και συνόλου) και την εξειδίκευση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, το εύρος των εκπαιδευτικών αντικειμένων και τη δυνατότητα επιλογής γνωστικών αντικειμένων, τον αριθμό συμμετεχόντων επιμορφούμενων, το πλήθος των φορέων επιμόρφωσης και της συνέργειας αυτών. Ο Πίνακας 13 παρουσιάζει τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες, ενώ δίδεται και η διαγραμματική τους απεικόνιση στο Γράφημα 11.

Πίνακας 13: Κατανομή σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα;»

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Αύξηση του αριθμού επιμορφωτικών προγραμμάτων	.8	5.6	22.4	31.2	40.0
Μεγαλύτερη εξειδίκευση των επιμορφωτικών προγραμμάτων	.0	4.0	18.4	35.2	42.4
Δυνατότητα επιλογής προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο του κάθε ενδιαφερόμενου	.0	3.2	16.0	31.2	49.6
Μεγαλύτερος αριθμός συμμετοχών που λαμβάνει μέρος σε επιμορφωτικά προγράμματα	1.6	8.8	17.6	45.6	26.4
Μεγαλύτερος αριθμός φορέων που πραγματοποιούν τα επιμορφωτικά προγράμματα	1.6	6.4	18.4	36.8	36.8
Συνέργεια φορών για την πραγματοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	.8	7.2	20.0	40.0	32.0
Μεγαλύτερη συνολική διάρκεια	4.0	9.6	34.4	26.4	25.6
Μεγαλύτερη διάρκεια θεωρητικής κατάρτισης	4.8	16.0	40.8	24.0	14.4
Μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης	2.4	2.4	20.8	27.2	47.2
Μεγαλύτερο εύρος εκπαιδευτικών αντικειμένων	.0	6.4	16.8	36.8	40.0
Περισσότερα προγράμματα στο νομό	.0	4.8	20.8	34.4	40.0



Γράφημα 11: Διαγραμματική απεικόνιση σχετικών συχνοτήτων (%) για το ερώτημα «Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα;»

6.6 Συσχετίσεις μεταβλητών με το φύλο

Στο σημείο αυτό εκκινεί η διαδικασία αναζήτησης συσχετίσεων των βασικών ερωτημάτων του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά και γενικά στοιχεία των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού τεστ χ^2 , θέτοντας ως επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$. Κατά συνέπεια, σε όσα τεστ διαπιστώθηκε ότι για την τιμή Pearson Chi-Square το επίπεδο Asymp. Sig. (2-sided) είναι κάτω από το επίπεδο αυτό σημαντικότητας, θεωρήθηκε πως η εξεταζόμενη συσχέτιση είναι υπαρκτή. Ως προς το φύλο των εργαζομένων, διερευνήθηκε η σχέση του με όλες τις μεταβλητές των βασικών ερωτημάτων και διαπιστώθηκε πως δεν υφίσταται κάποια συσχέτισή του με οποιαδήποτε από τις μεταβλητές αυτές.

6.7 Συσχετίσεις μεταβλητών με την ηλικία

Η ηλικία των ερωτηθέντων εργαζομένων βρέθηκε να συσχετίζεται με 4 μεταβλητές της έρευνας. Αρχικά υπάρχει ισχυρή σχέση της ηλικίας με την τεχνολογική πρόοδο ως παράγοντα που καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα, με συντελεστή Pearson 34,029 και p-value 0,005 (Πίνακας 14, Πίνακας 15). Επίσης, η ηλικία συσχετίζεται με δύο σκοπούς της εκπαίδευσης, την ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων, με συντελεστή Pearson 26,681 και p-value 0,009 (Πίνακας 16, Πίνακας 17), και τη γρήγορη αναβάθμιση της θέσης εργασίας, με συντελεστή Pearson 27,290 και p-value 0,038 (Πίνακας 18, Πίνακας 19). Η τελευταία σχέση προέκυψε μεταξύ της ηλικίας και της ενίσχυσης, εκ μέρους των ξενοδοχειακών μονάδων, της συμμετοχής των εργαζομένων σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων

επιχειρήσεων, με συντελεστή Pearson 30,627 και p-value 0,015 (Πίνακας 20, Πίνακας 21).

Πίνακας 14: Κατανομή συχνοτήτων για «Ηλικία» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος»

		Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος					Total
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Ηλικία	18-25	0	0	8	11	8	27
	26-35	1	1	11	7	12	32
	36-45	0	4	8	4	23	39
	46-55	0	0	12	7	6	25
	56+	0	1	0	0	1	2
Total		1	6	39	29	50	125

Πίνακας 15: Τεστ χ^2 για «Ηλικία» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34.029 ^a	16	.005
Likelihood Ratio	31.054	16	.013
Linear-by-Linear Association	.235	1	.628
N of Valid Cases	125		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Πίνακας 16: Κατανομή συχνοτήτων για «Ηλικία» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.»

		Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.				Total
		Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	18-25	0	2	17	8	27
	26-35	0	5	6	21	32
	36-45	2	7	15	15	39
	46-55	4	6	8	7	25
	56+	0	0	1	1	2
Total		6	20	47	52	125

Πίνακας 17: Τεστ χ^2 για «Ηλικία» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26.681 ^a	12	.009
Likelihood Ratio	27.090	12	.007
Linear-by-Linear Association	5.183	1	.023
N of Valid Cases	125		

a. 10 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

Πίνακας 18: Κατανομή συχνοτήτων για «Ηλικία» – «Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.»

		Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	18-25	0	1	2	10	14	27
	26-35	1	3	3	6	19	32
	36-45	2	5	13	8	11	39
	46-55	0	4	7	10	4	25
	56+	0	0	1	0	1	2

		Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	18-25	0	1	2	10	14	27
	26-35	1	3	3	6	19	32
	36-45	2	5	13	8	11	39
	46-55	0	4	7	10	4	25
	56+	0	0	1	0	1	2
Total		3	13	26	34	49	125

Πίνακας 19: Τεστ χ^2 για «Ηλικία» – «Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27.290 ^a	16	.038
Likelihood Ratio	30.276	16	.017
Linear-by-Linear Association	10.429	1	.001
N of Valid Cases	125		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Πίνακας 20: Κατανομή συχνοτήτων για «Ηλικία» – «Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων.»

		Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων.					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Ηλικία	18-25	0	1	5	14	7	27
	26-35	1	1	4	12	14	32
	36-45	5	7	8	7	12	39
	46-55	1	5	9	5	5	25
	56+	0	0	0	0	2	2
Total		7	14	26	38	40	125

Πίνακας 21: Τεστ χ^2 για «Ηλικία» – «Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.627 ^a	16	.015
Likelihood Ratio	31.645	16	.011
Linear-by-Linear Association	5.552	1	.018
N of Valid Cases	125		

a. 13 cells (52.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

6.8 Συσχετίσεις μεταβλητών με την οικογενειακή κατάσταση

Η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων βρέθηκε να εμφανίζει τις περισσότερες συσχετίσεις, συνολικά 11, με βασικές ερευνητικές μεταβλητές. Οι πρώτες τέσσερις συσχετίσεις εμπεριέχουν τέσσερις παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα: την τεχνολογική πρόοδο, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 32,993 με p -value 0,000 (Πίνακας 22, Πίνακας 23), τις απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 15,259 με p -value 0,018 (Πίνακας 24, Πίνακας 25), τον επανασχεδιασμό λειτουργιών μαζί με οργανωτικές αλλαγές, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 17,912 με p -value 0,022 (Πίνακας 26, Πίνακας 27) και τη δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 14,849 με p -value 0,021 (Πίνακας 28, Πίνακας 29).

Πίνακας 22: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος»

		Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος					Total
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	1	0	15	11	17	44
	Άγαμος/η	0	2	19	18	31	70
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	0	4	5	0	2	11
Total		1	6	39	29	50	125

Πίνακας 23: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Τεχνολογική Πρόοδος»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.993 ^a	8	.000
Likelihood Ratio	24.666	8	.002
Linear-by-Linear Association	2.687	1	.101
N of Valid Cases	125		

a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

Πίνακας 24: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς»

		Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς				Total
		Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	0	13	15	16	44
	Άγαμος/η	5	9	25	31	70
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	1	6	1	3	11
Total		6	28	41	50	125

Πίνακας 25: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.259 ^a	6	.018
Likelihood Ratio	16.948	6	.009
Linear-by-Linear Association	.761	1	.383
N of Valid Cases	125		

a. 6 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .53.

Πίνακας 26: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές»

		Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές					Total
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	0	2	13	14	15	44
	Άγαμος/η	1	0	23	28	18	70
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	0	2	6	0	3	11
Total		1	4	42	42	36	125

Πίνακας 27: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.912 ^a	8	.022
Likelihood Ratio	19.846	8	.011
Linear-by-Linear Association	2.395	1	.122
N of Valid Cases	125		

a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

Πίνακας 28: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας»

		Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας				Total
		Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	1	18	11	14	44
	Άγαμος/η	4	18	26	22	70
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	3	5	2	1	11
Total		8	41	39	37	125

Πίνακας 29: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.849 ^a	6	.021
Likelihood Ratio	12.507	6	.052
Linear-by-Linear Association	2.160	1	.142
N of Valid Cases	125		

a. 6 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .70.

Οι επόμενες έξι συσχετίσεις περιλαμβάνουν έξι από τις προτάσεις που διατυπώθηκαν για τη σημαντικότητα και τις επιδιώξεις της εκπαίδευσης: την ύπαρξη συστήματος γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν για να βελτιωθούν στην εργασία τους, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 22,485 με p-value 0,004 (Πίνακας 30, Πίνακας 31), την επιδίωξη της ανάπτυξης πολλαπλών δεξιοτήτων του προσωπικού, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 29,516 με p-value 0,000 (Πίνακας 32, Πίνακας 33), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιπρόσθετης εκπαίδευσης για τον εργαζόμενο στην τουριστική αγορά, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 15,363 με p-value 0,018 (Πίνακας 34, Πίνακας 35), τη συνδρομή της

εκπαίδευσης στην εξέλιξη των εργαζομένων, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 17,389 με p-value 0,008 (Πίνακας 36, Πίνακας 37), τη συμβολή της εκπαίδευσης στη γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του εργαζομένου στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 25,078 με p-value 0,002 (Πίνακας 38, Πίνακας 39) και την παροχή χρήσιμων και εφαρμόσιμων στον τουριστικό κλάδο γνώσεων μέσω της παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, όπου ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 14,907 με p-value 0,021 (Πίνακας 40, Πίνακας 41).

Πίνακας 30: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.»

		Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	0	0	12	12	20	44
	Άγαμος/η	0	3	11	30	26	70
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	1	2	2	3	3	11
Total		1	5	25	45	49	125

Πίνακας 31: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22.485 ^a	8	.004
Likelihood Ratio	16.162	8	.040
Linear-by-Linear Association	3.233	1	.072
N of Valid Cases	125		

a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

Πίνακας 32: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.»

		Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.				Total
		Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	2	8	14	20	44
	Άγαμος/η	0	10	31	29	70
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	4	2	2	3	11
Total		6	20	47	52	125

Πίνακας 33: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29.516 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	19.609	6	.003
Linear-by-Linear Association	2.727	1	.099
N of Valid Cases	125		

a. 6 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .53.

Πίνακας 34: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά.»

		Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά.				Total
		Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	2	7	18	17	44
	Άγαμος/η	1	13	23	33	70
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	3	2	2	4	11
Total		6	22	43	54	125

Πίνακας 35: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.363 ^a	6	.018
Likelihood Ratio	10.062	6	.122
Linear-by-Linear Association	.617	1	.432
N of Valid Cases	125		

a. 6 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .53.

Πίνακας 36: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων.»

	Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων.				Total
	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Οικογενειακή Κατάσταση					
Έγγαμος/η	1	10	12	21	44
Άγαμος/η	3	6	19	42	70
Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	2	5	1	3	11
Total	6	21	32	66	125

Πίνακας 37: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.389 ^a	6	.008
Likelihood Ratio	15.278	6	.018
Linear-by-Linear Association	1.036	1	.309
N of Valid Cases	125		

a. 5 cells (41.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .53.

Πίνακας 38: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.»

		Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.				Total	
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	0	4	12	13	15	44
	Άγαμος/η	1	6	10	20	33	70
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	2	3	4	1	1	11
Total		3	13	26	34	49	125

Πίνακας 39: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.078 ^a	8	.002
Likelihood Ratio	19.899	8	.011
Linear-by-Linear Association	3.039	1	.081
N of Valid Cases	125		

a. 8 cells (53.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .26.

Πίνακας 40: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο.»

		Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο.			Total	
		Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	1	10	12	21	44
	Άγαμος/η	0	11	24	35	70
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	2	2	2	5	11
Total		3	23	38	61	125

Πίνακας 41: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορέσουν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14.907 ^a	6	.021
Likelihood Ratio	9.865	6	.130
Linear-by-Linear Association	.073	1	.786
N of Valid Cases	125		

a. 5 cells (41.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .26.

Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων βρέθηκε, τέλος, να συσχετίζεται και με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, μέσω του γεγονότος ότι οι γνώσεις που απέκτησαν από τα επιμορφωτικά προγράμματα στα οποία συμμετείχαν, είναι εφαρμόσιμες στην εργασία τους. Εδώ ο συντελεστής Pearson βρέθηκε να έχει τιμή 15,976 με p-value 0,043 (Πίνακας 42, Πίνακας 43).

Πίνακας 42: Κατανομή συχνοτήτων για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας.»

	Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας.					Total
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Οικογενειακή Κατάσταση Έγγαμος/η	1	2	12	16	13	44
Άγαμος/η	0	6	25	22	17	70
Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	0	4	5	1	1	11
Total	1	12	42	39	31	125

Πίνακας 43: Τεστ χ^2 για «Οικογενειακή κατάσταση» – «Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.976 ^a	8	.043
Likelihood Ratio	14.046	8	.081
Linear-by-Linear Association	5.813	1	.016
N of Valid Cases	125		

a. 8 cells (53.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

6.9 Συσχετίσεις μεταβλητών με το επίπεδο εκπαίδευσης

Το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων εργαζομένων φάνηκε από την έρευνά μας να συσχετίζεται με 4 μεταβλητές. Η πρώτη μεταβλητή έχει να κάνει με το σκοπό της εκπαίδευσης στην ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων του προσωπικού, η οποία συσχετίστηκε με συντελεστή Pearson ίσο με 33,386 και p-value 0,004 (Πίνακας 44, Πίνακας 45). Η δεύτερη μεταβλητή αφορά στην υποχρέωση των εργαζομένων να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα, η οποία συσχετίστηκε με συντελεστή Pearson ίσο με 32,264 και p-value 0,041 (Πίνακας 46, Πίνακας 47). Συσχέτιση εντοπίστηκε και μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της ετήσιας συχνότητας παρακολούθησης σεμιναρίων σχετικών με τις τουριστικές επιχειρήσεις, όπου ο συντελεστής Pearson είχε τιμή 18,471 με p-value 0,048 (Πίνακας 48, Πίνακας 49). Η τελευταία μεταβλητή αφορά στην αύξηση της διάρκειας πρακτικής άσκησης ως τρόπου βελτίωσης της εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο της Ελλάδας, όπου ο συντελεστής Pearson είχε τιμή 33,998 με p-value 0,026 (Πίνακας 50, Πίνακας 51).

Πίνακας 44: Κατανομή συχνοτήτων για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.»

		Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.				Total
		Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια	1	0	0	0	1
	Γυμνάσιο	0	1	1	0	2
	Λύκειο	1	6	12	4	23
	Πανεπιστήμιο	1	2	10	11	24
	Μεταπτυχιακές	0	2	8	8	18
	Τεχνικές ή άλλες	3	9	16	29	57
Total		6	20	47	52	125

Πίνακας 45: Τεστ χ^2 για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.386 ^a	15	.004
Likelihood Ratio	21.681	15	.116
Linear-by-Linear Association	5.805	1	.016
N of Valid Cases	125		

a. 15 cells (62.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Πίνακας 46: Κατανομή συχνοτήτων για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.»

		Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	0	1	0	0	0	1
	Γυμνάσιο	0	0	0	2	0	2
	Λύκειο	1	3	3	8	8	23
	Πανεπιστήμιο	0	1	8	7	8	24
	Μεταπτυχιακές σπουδές	0	0	3	5	10	18
	Τεχνικές ή άλλες Σχολές	1	2	9	18	27	57
Total		2	7	23	40	53	125

Πίνακας 47: Τεστ χ^2 για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.264 ^a	20	.041
Likelihood Ratio	21.728	20	.355
Linear-by-Linear Association	4.799	1	.028
N of Valid Cases	125		

a. 21 cells (70.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

Πίνακας 48: Κατανομή συχνοτήτων για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;»

		Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;			Total
		καμία	1 φορά	>2 φορές	
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια	0	1	0	1
	Γυμνάσιο	1	1	0	2
	Λύκειο	4	17	2	23
	Πανεπιστήμιο	7	10	7	24
	Μεταπτυχιακές	2	14	2	18
	Τεχνικές ή άλλες	13	22	22	57
Total		27	65	33	125

Πίνακας 49: Τεστ χ^2 για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.471 ^a	10	.048
Likelihood Ratio	20.019	10	.029
Linear-by-Linear Association	2.996	1	.083
N of Valid Cases	125		

a. 9 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .22.

Πίνακας 50: Κατανομή συχνοτήτων για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης»

		Μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Πρωτοβάθμια	0	0	1	0	0	1
	Γυμνάσιο	0	0	0	2	0	2
	Λύκειο	0	1	8	9	5	23
	Πανεπιστήμιο	3	0	4	5	12	24
	Μεταπτυχιακές	0	1	3	6	8	18
	Τεχνικές ή άλλες	0	1	10	12	34	57
Total		3	3	26	34	59	125

Πίνακας 51: Τεστ χ^2 για «Επίπεδο εκπαίδευσης» – «Μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33.998 ^a	20	.026
Likelihood Ratio	30.967	20	.056
Linear-by-Linear Association	8.185	1	.004
N of Valid Cases	125		

a. 22 cells (73.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .02.

6.10 Συσχετίσεις μεταβλητών με τα χρόνια εργασίας στον

τουριστικό τομέα

Εκτός από τις συσχετίσεις των μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία που παρουσιάστηκαν παραπάνω, προέκυψαν και συσχετίσεις των μεταβλητών τα χρόνια εργασίας των ερωτηθέντων γενικότερα στον τουριστικό τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν τρεις συσχετίσεις των χρόνων αυτών. Η πρώτη συσχετιζόμενη μεταβλητή είναι ο βαθμός αναγκαιότητας της εκπαίδευσης, η οποία συσχετίστηκε με συντελεστή Pearson ίσο με 31,990 και p-value 0,000 (Πίνακας 52, Πίνακας 53), ενώ η δεύτερη είναι οι απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς ως παράγοντας που καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα, η οποία συσχετίστηκε με συντελεστή Pearson ίσο με 20,037 και p-value 0,018 (Πίνακας 54, Πίνακας 55). Η τρίτη μεταβλητή αφορά σε έναν από τους σκοπούς της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης, η οποία συσχετίστηκε με συντελεστή Pearson ίσο με 25,722 και p-value 0,012 (Πίνακας 56, Πίνακας 57).

Πίνακας 52: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»

		Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;			Total
		Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τουριστικό τομέα;	<2 έτη	0	13	11	24
	3-5 έτη	0	6	35	41
	6-8 έτη	3	11	7	21
	>9 έτη	4	5	30	39
Total		7	35	83	125

Πίνακας 53: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.990 ^a	6	.000
Likelihood Ratio	34.409	6	.000
Linear-by-Linear Association	.007	1	.936
N of Valid Cases	125		

a. 4 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.18.

Πίνακας 54: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς»

		Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς				Total
		Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τουριστικό τομέα;	<2 έτη	0	7	12	5	24
	3-5 έτη	3	4	12	22	41
	6-8 έτη	3	7	5	6	21
	>9 έτη	0	10	12	17	39
Total		6	28	41	50	125

Πίνακας 55: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Σημαντικότητα παραγόντων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα - Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.037 ^a	9	.018
Likelihood Ratio	22.321	9	.008
Linear-by-Linear Association	.071	1	.790
N of Valid Cases	125		

a. 5 cells (31.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.01.

Πίνακας 56: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.»

		Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τουριστικό τομέα;	<2 έτη	0	4	2	6	12	24
	3-5 έτη	0	4	10	19	8	41
	6-8 έτη	0	7	6	4	4	21
	>9 έτη	2	5	14	10	8	39
Total		2	20	32	39	32	125

Πίνακας 57: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα» – «Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.722 ^a	12	.012
Likelihood Ratio	24.729	12	.016
Linear-by-Linear Association	6.484	1	.011
N of Valid Cases	125		

a. 6 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .34.

6.11 Συσχετίσεις μεταβλητών με τα χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση

Συσχετίσεις μεταβλητών προέκυψαν και με τα χρόνια εργασίας των ερωτηθέντων στη συγκεκριμένη επιχείρηση στην οποία εργάζονται κατά την

τρέχουσα χρονική περίοδο. Η πρώτη μεταβλητή αφορά, όπως και πριν, στο βαθμό αναγκαιότητας της εκπαίδευσης, η οποία συσχετίστηκε με συντελεστή Pearson ίσο με 13,740 και p-value 0,033 (Πίνακας 58, Πίνακας 59), ενώ η δεύτερη στην ετήσια συχνότητα παρακολούθησης σεμιναρίων σχετικών με τις τουριστικές επιχειρήσεις, η οποία συσχετίστηκε με συντελεστή Pearson ίσο με 18,673 και p-value 0,005 (Πίνακας 60, Πίνακας 61).

Πίνακας 58: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση» – «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»

		Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;			Total
		Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;	<6 μήνες	0	12	12	24
	7 μήνες-1 έτος	0	6	15	21
	1-2 έτη	1	3	20	24
	>3 έτη	6	14	36	56
Total		7	35	83	125

Πίνακας 59: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση» – «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.740 ^a	6	.033
Likelihood Ratio	15.478	6	.017
Linear-by-Linear Association	.020	1	.888
N of Valid Cases	125		

a. 4 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.18.

Πίνακας 60: Κατανομή συχνοτήτων για «Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση» – «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;»

		Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;			Total
		καμία	1 φορά	>2 φορές	
Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;	<6 μήνες	9	7	8	24
	7 μήνες-1 έτος	0	18	3	21
	1-2 έτη	5	15	4	24
	>3 έτη	13	25	18	56
Total		27	65	33	125

Πίνακας 61: Τεστ χ^2 για «Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση» – «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;»

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18.673 ^a	6	.005
Likelihood Ratio	22.682	6	.001
Linear-by-Linear Association	.259	1	.611
N of Valid Cases	125		

a. 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.54.

Πολλά από τα παραπάνω αποτελέσματα χρήζουν σχολιασμό, ο οποίος περιγράφεται στο επόμενο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, προκειμένου τελικά να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν για τους σκοπούς της εργασίας.

7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Έχοντας παρουσιάσει σε θεωρητικό επίπεδο και μέσα από αρκετή βιβλιογραφική διερεύνηση όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν στην παρούσα έρευνα και έχοντας παραθέσει όλα εκείνα τα στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω κατάλληλου ερευνητικού ερωτηματολογίου, μπορούμε στο σημείο αυτό να θέσουμε το πλαίσιο σχολιασμού των αποτελεσμάτων, έτσι ώστε να εξάγουμε, όπου αυτό είναι εφικτό, χρήσιμα συμπεράσματα. Τα συμπεράσματα αυτά θα μας βοηθήσουν να ελέγξουμε τις τέσσερες ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας.

Αρχικά, αποτελεί σημαντικό γεγονός πως η αναγκαιότητα για εκπαίδευση του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων της Ελλάδας αναγνωρίζεται σχεδόν πλήρως από τους εργαζόμενους. Χαρακτηριστική είναι η απουσία αρνητικών απαντήσεων από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, στο αντίστοιχο ερώτημα που τους τέθηκε. Η αναγνώριση αυτή επιβεβαιώνεται και από πρόσφατες έρευνες (Dauti, 2015; Βασιλείου, 2018; Κωνσταντέλλος, 2019; Χατζηκωνσταντίνου, 2018).

Η συχνότητα παρακολούθησης σεμιναρίων/επιμορφωτικών προγραμμάτων, αν και όχι αποκαρδιωτική, θεωρείται ανεπαρκής για τις σύγχρονες εργασιακές απαιτήσεις. Οι μισοί και άνω (52,0%) εργαζόμενοι παρακολουθούν 1 φορά το χρόνο σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις, ενώ σχεδόν το ένα πέμπτο των εργαζομένων δεν παρακολουθούν κανένα σεμινάριο ετησίως. Τα στατιστικά αυτά ενισχύουν την παραπάνω αντίληψη περί ανάγκης παροχής ευκαιριών εκπαίδευσης και καλλιέργειας θετικότερου κλίματος γύρω από την εκπαίδευση. Από τα δεδομένα της έρευνας, πάντως, δεν παρατηρήθηκαν

σημαντικές διαφορές ως προς τη συχνότητα εκπαίδευσης μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Αντίστοιχα συμπεράσματα εξήχθησαν και σε άλλες σχετικές έρευνες (Βασιλείου, 2018; Χατζηκωνσταντίνου; 2018). Συνεπώς, μπορούμε να απορρίψουμε την πρώτη ερευνητική υπόθεση της εργασίας.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού στον τουριστικό τομέα, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα εμφανίζονται ένθερμοι υποστηρικτές της άποψης πως τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει συνέβαλλαν στη βελτίωση υπάρχουσών δεξιοτήτων, ενώ αμέσως μετά υποστηρίζουν κατά πλειοψηφία πως αυτά συνέβαλλαν και στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν και με την έρευνα της Βασιλείου (2018). Σε βαθμό απόλυτης διαφωνίας τοποθετούνται οι εργαζόμενοι περισσότερο ως προς το γεγονός ότι μετά από εκπαίδευση ενισχύεται η θέση τους στο χώρο εργασίας. Αυτό υποδηλώνει αδυναμία στρατηγικού σχεδιασμού ως προς την παροχή κατάλληλων αντικειμένων εκπαίδευσης, οργανωτικά προβλήματα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, απουσία κινήτρων προς τους εργαζόμενους. Επιπλέον, η πολύ υψηλή ουδέτερη στάση που εμφάνισαν οι εργαζόμενοι ως προς την άποψη ότι η εκπαίδευση που έχουν παρακολουθήσει μέχρι σήμερα ικανοποιεί τις προσδοκίες τους, στέλνει ένα ηχηρό μήνυμα για την ανάγκη ανασχεδιασμού των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Αναφορικά με την επίδραση της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα, αν και θεωρείται ο δημοφιλέστερος στόχος της εκπαίδευσης στην παρούσα έρευνα, φαίνεται πως σε επίπεδο αποτελεσματικότητας, ύστερα δηλαδή από την παροχή εκπαίδευσης, η δημοφιλία του βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο. Πάντως μεταξύ εργαζομένων και στελεχών φαίνεται πως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως

προς την αντίληψη περί της επίδρασης της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα. Το γεγονός αυτό παρατηρήθηκε και σε άλλες σχετικές έρευνες (Βασιλείου, 2018; Χατζηκωνσταντίνου, 2018). Συνεπώς, η δεύτερη ερευνητική υπόθεση της εργασίας μας απορρίπτεται.

Παραμένοντας στο παραπάνω τμήμα έρευνας, ύστερα από τις συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών και δημογραφικών στοιχείων που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, γίνεται αντιληπτό πως η τρίτη ερευνητική μας υπόθεση δεν απορρίπτεται, αλλά γίνεται αποδεκτή. Υπάρχουν, δηλαδή, διαφορές μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη σημασία της εκπαίδευσης ανάλογα με τις διάφορες δημογραφικές ομάδες. Πρώτα απ' όλα, φαίνεται πως οι νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι υποστηρίζουν περισσότερο την άποψη πως η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες. Προς την ίδια κατεύθυνση κινούνται και οι εργαζόμενοι που το επίπεδο εκπαίδευσής τους είναι ανώτερο του επιπέδου Γυμνασίου. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με επίπεδο εκπαίδευσης άνω του επιπέδου Γυμνασίου φαίνεται να υποστηρίζουν περισσότερο από τους υπόλοιπους την άποψη πως οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Τα συμπεράσματα αυτά μας οδηγούν στη θεώρηση πως οι νέοι εργαζόμενοι και οι έχοντες επίπεδο εκπαίδευσης τουλάχιστον Λυκείου έχουν ενστερνιστεί την αναγκαιότητα και σημασία της εκπαίδευσης. Ειδικά όσο αφορά την ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων, μεταξύ αυτών εμπεριέχονται και οι «ήπιες» δεξιότητες που αποτελούν σημείο εστίασης της σημερινής εκπαίδευσης, πόσο μάλλον δε όταν οι μεγαλύτερες ελλείψεις των νέων παρουσιάζονται στα soft skills (ΣΕΤΕ, 2014).

Μελετώντας εν συνεχεία τα αντικείμενα επάνω στα οποία έχουν εκπαιδευτεί οι εργαζόμενοι, παρατηρήθηκε από την έρευνά μας πως οι μισοί και άνω εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί σε τεχνικά θέματα της εργασίας τους (57,6%) και σχεδόν οι μισοί σε οργανωτικά και διοικητικά θέματα (48,8%). Αμέσως μετά συναντάμε την Πληροφορική (36,8%) και το Μάρκετινγκ-πωλήσεις (36,0%) ως αντικείμενα εκπαίδευσης. Οφείλουμε να τονίσουμε πως τα ποσοστά δεν είναι πολύ ικανοποιητικά, πόσο μάλλον δε για τα υπόλοιπα αντικείμενα όπως η διοίκηση ομάδων, η δυναμική ομάδων και η ηγεσία/επικοινωνία. Τα στοιχεία αυτά δηλώνουν την επιτακτική ανάγκη για την παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης στους εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου σε πληθώρα αντικειμένων, με βασική όμως προϋπόθεση την καλλιέργεια ενός θετικότερου κλίματος απέναντι στην αναγκαιότητα και σημασία της εκπαίδευσης

Μεταξύ των παραγόντων εκείνων που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα, αναδείχθηκε ως σημαντικότερος παράγοντας οι απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς. Η τέταρτη, επομένως, ερευνητική υπόθεση της εργασίας μας απορρίπτεται, καθώς δεν αναδείχθηκε ως σημαντικότερος παράγοντας η δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δε θεωρείται κι αυτός σημαντικός. Πρέπει να τονιστεί πως όλοι οι παράγοντες αξιολογήθηκαν ως επί το πλείστον σημαντικοί, κάτι που συνέβη και στην αντίστοιχη έρευνα της Βασιλείου (2018), όπου εκεί η ταξινόμηση των παραγόντων ως προς τη σημαντικότητά τους έγινε με αντίστροφη σειρά.

Σχετικά με τη σημασία και τους στόχους της εκπαίδευσης και των επιμορφωτικών προγραμμάτων, σε όρους απόλυτης συμφωνίας τα υψηλότερα ποσοστά συγκεντρώνουν η βελτίωση της παραγωγικότητας (54,4%) και η εξέλιξη των εργαζομένων (52,8%), ενώ σε όρους γενικότερης συμφωνίας τα υψηλότερα

αθροιστικά ποσοστά λαμβάνουν η ανάπτυξη πολλαπλών δεξιοτήτων του προσωπικού (79,2%) και η παροχή μέσω της εκπαίδευσης χρήσιμων γνώσεων που μπορούν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο (79,2%). Η υψηλότερη ουδέτερη στάση καταγράφηκε για την αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εργασία. Από την άλλη, η υψηλότερη διαφωνία, είτε απόλυτη (5,6%) είτε γενική (16,8%), παρουσιάστηκε στην άποψη ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων. Το τελευταίο αυτό στοιχείο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, διότι, όπως έχει διαπιστωθεί και από άλλες έρευνες (Dauti, 2015; Χατζηκωνσταντίνου, 2018), αν και η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης είναι κατανοητή, ωστόσο δεν παρέχεται επαρκής υποστήριξη από την επιχείρηση για τη συμμετοχή των εργαζομένων της σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Στο τελευταίο σκέλος συμπερασμάτων τοποθετείται η βελτίωση των τρόπων με τους οποίους παρέχεται εκπαίδευση στους εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα έθεσαν στην κορυφή της πυραμίδας την παροχή της δυνατότητας επιλογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο του κάθε ενδιαφερόμενου. Αμέσως μετά τοποθέτησαν, σε επίπεδο γενικής συμφωνίας, τη μεγαλύτερη εξειδίκευση των επιμορφωτικών προγραμμάτων και έπειτα το μεγαλύτερο εύρος εκπαιδευτικών αντικειμένων. Τα στοιχεία αυτά υποδεικνύουν την ανάγκη παροχής ποικίλων και εξειδικευμένων αντικειμένων εκπαίδευσης, έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να μπορεί να επιλέγει τη θεματολογία που επιθυμεί, ερχόμενος πιο κοντά στην πιθανή ικανοποίηση των προσδοκιών του. Σχεδόν όλοι οι τιθέμενοι τρόποι βελτίωσης που δόθηκαν στους ερωτηθέντες εργαζόμενους έλαβαν υψηλά ποσοστά συμφωνίας, εκτός από τη

μεγαλύτερη διάρκεια θεωρητικής κατάρτισης. Είναι προφανές πως, ειδικά στην περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου, η πρακτική άσκηση, σε σχέση με τη θεωρητική κατάρτιση, πρέπει πάντα να έχει τον πρώτο λόγο.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η παρουσίαση της ερευνητικής εργασίας, ελπίζοντας πως εξυπηρέτησε τους στόχους για τους οποίους πραγματοποιήθηκε. Εν κατακλείδι, κρίνεται χρήσιμο να γίνει αναφορά σε προτάσεις βελτίωσης ή/και επέκτασης της συγκεκριμένης έρευνας. Για παράδειγμα, η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί συμπεριλαμβάνοντας και άλλα είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων ή και ξενοδοχεία κατώτερης κατηγορίας. Επίσης, θα μπορούσε να γίνει μελέτη ανά τμήμα στην ξενοδοχειακή μονάδα, προκειμένου να εντοπιστούν πιο εξειδικευμένα προβλήματα και να αναδειχθούν πιο ειδικά αντικείμενα στα οποία πιθανώς οι εργαζόμενοι να χρήζουν ειδικής εκπαίδευσης. Κρίνεται χρήσιμο, ακόμη, να υλοποιηθούν μελλοντικά παρεμφερείς έρευνες με τη θεματολογία της παρούσης, από μελλοντικούς ερευνητές. Τέλος, θα ήταν ίσως χρήσιμο να αξιοποιηθούν στην έρευνα και άλλα εργαλεία όπως η συνέντευξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Bateman, T., & Snell, S. (2011). *Διοίκηση Επιχειρήσεων* (6^η έκδ., Λ. Σδρόλιας, μτφρ.). Θεσσαλονίκη: Τζιόλας.
- Kinicki, A., & Williams, B. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων* (6^η έκδ., Ε. Δελιβάνη, μτφρ.). Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- Mondy, W., & Martocchio, J. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού* (14^η έκδ., Ι. Φυριππή, μτφρ.). Αθήνα: Τζιόλας.
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές* (2^η έκδ., Η. Νικολάου, μτφρ.). Αθήνα: Κριτική.
- Schermerhorn, J., & Bachrach, D. (2018). *Εισαγωγή στο Management* (2η έκδ., Α. Μπάρλας & Μ. Γιαννή, μτφρ.). Λευκωσία: Broken Hill.
- Αβραμίδου, Β.-Γ. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων και Συστήματα Βελτίωσης Ικανοποίησης του Προσωπικού. Μελέτη Περίπτωσης: Sani Resort & Oceania Club hotels*. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη). Ανακτήθηκε από <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/14263>.
- Βασιλείου, Μ. (2018). *Ανάπτυξη και Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ξενοδοχειακό Κλάδο. Η Περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Χίου*. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος). Ανακτήθηκε από <https://hellanicus.lib.aegean.gr/handle/11610/18995>.
- Γιαννακίδου, Σ. (2014). *Ανάπτυξη και αξιολόγηση πλατφόρμας ηλεκτρονικής μάθησης για την ενίσχυση κοινωνικών και προσωπικών δεξιοτήτων (soft*

- skills*). (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη). Ανακτήθηκε από <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/16589>.
- Ζευγαρίδης, Σ., και Σταματιάδης, Γ. (1997). *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Σταμούλης (προμ.).
- Κατσώρα, Χ. (2018). *Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις τράπεζες*. (Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα). Ανακτήθηκε από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/40571>.
- Κωνσταντέλλος, Θ. (2019). *Εκπαίδευση-Ανάπτυξη Προσωπικού και Στελεχών στις Ξενοδοχειακές Μονάδες στην Ελλάδα*. (Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα). Ανακτήθηκε από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/45087>.
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κάλιππος.
- Λαλούμης, Δ., και Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μέγα, Π. (2018). *Κίνητρα για την εκπαίδευση προσωπικού στους οργανισμούς. Μεταφορά εμπειρικής γνώσης στον εργασιακό χώρο και ικανότητες εκπαιδευτή (soft skills)*. (Διπλωματική Εργασία, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη). Ανακτήθηκε από <http://eureka.teithe.gr/jspui/handle/123456789/11798>.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων* (4^η έκδ.). Θεσσαλονίκη: Ανίκουλας.

- Παπαλεξανδρή, Ν., και Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένος.
- Ρούσσος, Π. (2017). *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Μελέτη Περίπτωσης στο Ξενοδοχείο Χανδρής της Χίου*. (Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Πειραιά, Αθήνα). Ανακτήθηκε από <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/4103>.
- Σταμπουλής, Μ. (2017). *Αρχιτεκτονική Σχεδιασμού και Υλοποίησης Προγραμμάτων Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Σταυρινούδης, Θ., Παπαγεωργίου, Σ., Μαλτέζου, Ε., και Λαλούμης, Δ. (2003). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων – ΣΕΤΕ (2014). *Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επιχειρήσεων στον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα*. Αθήνα: SETE Intelligence.
- Χατζηκωνσταντίνου, Ε. (2018). *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού και Στελεχών στον Τουρισμό*. (Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα). Ανακτήθηκε από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/40307>.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Al-Amri, M., Almeshhen, A., & Alothman, M. (2016). The Relationship between Human Resources Management Activities and the Practice of Strategic Planning in Saudi Banks. *International Journal of Business Administration*, 7(6), 59.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (7th ed.). London: Kogan Page.

- Ates, A., & Akmese, A. (2020). *The Current Approaches in Tourism*. Ankara: Iksad.
- Brum, S. (2007). What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover? *Seminar Research Paper Series*, Paper 45. Ανακτήθηκε από https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/45/.
- Cuming, M. (1985). *The Theory and Practice of Personnel Management (Study in Management)*. United Kingdom: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Dauti, M. B. (2015). Managing and Training of Human Resources in Hotel Micro Business, Case Study: Peja City. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 141-148.
- Dessler, G. (2006). *A Framework for Human Resource Management* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Do, U. (2013). *Improving the Effectiveness of Staff Training in a Hotel, Case Study: Hotel X*. (Bachelor's Thesis, Lahti University of Applied Sciences, Lahti). Ανακτήθηκε από <https://www.theseus.fi/handle/10024/67392>.
- Furunes, T. (2005). Training Paradox in the Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(3), 231-248.
- Gazija, A. (2011). Importance of staff training in hotel industry. Case Study: Hotel Dukagjini. *Iliria International Review*, 2011/2.
- Hayes, D., & Ninemeier, J. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Haynes, P., & Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 240-250.

- Hazra, K., Ghosh, P., & Sengupta, P. (2017). Importance of Training and Development and its Impact on Employees' of Hotels in Kolkata, India: An empirical study. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 5(2), 23-33.
- Heery, E., & Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Kalargyrou, V., & Woods, R. (2011). Identifying Training Challenges in Hospitality Industry: An Exploratory Approach. *Hospitality Review*, 29(1). Ανακτήθηκε από <https://digitalcommons.fiu.edu/hospitalityreview/vol29/iss1/1/>.
- Khalaf, S., Morsy, M., Ahmed, G., & Ali, N. (2016). Impact of Effective Training on Employee Performance in Hotel Establishments. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels*, 10(1/2), 92-109.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension. A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly Review*, 51(2), 171-214. doi: 10.1177/1938965510362871.
- Lather, A. S., Garg, S., & Vikas, S. (2008). *Behavioral Skills Training in Travel Agencies*. Proceedings of the Conference on Tourism in India-Challenges Ahead, Part V – Tourism and HR Issues (pp. 196-204). Indian Institute of Management Kozhikode, India.
- Millward, N., Bryson, A., & Forth, J. (2000). *All Challenge at Work? British employment relations 1980-98, as portrayed by the Workplace Industrial Relations Survey series*. London: Routledge.

- Nischithaa, P., & Narashima Rao, MVAL. (2014). The Importance of Training and Development Programmes in Hotel Industry. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 1(5), 50-56.
- Neves, C., Galvão, A., & Pereira, F. (2013). *Guidelines in human resource management*. Proceedings of the Tourism and Management Studies International Conference Algarve 2012 vol. 2 (pp. 420-429). ESGHT – University of the Algarve, Portugal.
- Perman, L., & Mikinac, K. (2014). *Effectiveness of Education Processes in Tourism and Hospitality in the Republic of Croatia*. Proceedings of the Tourism and Hospitality Industry Congress (pp. 616-630). University of Rijeka, Croatia.
- Prasanth, S. (2015). Training and Development in Hotel Industry. *Shanlax International Journal of Management*, 3(1), 27-34.
- Tahir, N., Yousafzai, I.K., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251–273. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.07.004.
- Whitelaw, P.A., Barron, P., Buultjens, J., Cairncross, G., & Davidson, M. (2009). *Training needs of the hospitality industry*. Australia: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται στα πλαίσια της έρευνάς μου για τη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία με θέμα: «*Η επίδραση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στην απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό τομέα- Έρευνα σε επιλεγμένα ξενοδοχεία στην Ελλάδα*», του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, στο πρόγραμμα Επιστήμες της Αγωγής, με κατεύθυνση: Εκπαίδευση Ενηλίκων.

Σας παρακαλώ θερμά να συμμετέχετε στην παρούσα έρευνα απαντώντας στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με ειλικρίνεια. Βεβαιώνεται ότι το ερωτηματολόγιο θα παραμείνει ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για ερευνητικό σκοπό σύμφωνα με την επιστημονική δεοντολογία της έρευνας. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερβαίνει τα 10 λεπτά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων,
Μαρίνα Ζαρνταβά.

e-mails: lls20028@uom.edu.gr, mzarntava@gmail.com

Θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα αν προωθούσατε το ερωτηματολόγιο και σε άλλους συναδέλφους του κλάδου.

1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα (1:καθόλου, 2:λίγο, 3:μέτρια, 4:πολύ, 5: πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5	
Καθόλου						Πάρα πολύ

2. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα (1:καθόλου, 2:λίγο, 3:μέτρια, 4:πολύ, 5: πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5
Τεχνολογική πρόοδος					
Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς					
Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές					
Διεθνής ανταγωνισμός					
Δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας					

3. Ποια η άποψη σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ,5=συμφωνώ απόλυτα);

	1	2	3	4	5
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.					
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν για τις μελλοντικές αλλαγές στην επιχείρηση.					
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας.					
Η εκπαίδευση επιδιώκει να προσαρμόζει το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές.					
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.					
Η εκπαίδευση επιδιώκει να ενισχύσει την κουλτούρα της επιχείρησης και να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον.					
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία.					
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.					
Η εκπαίδευση επιδιώκει να μεταφέρει και να μοιραστεί η γνώση που παράγεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.					
Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά.					
Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων.					
Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.					
Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων.					
Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.					
Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορέσουν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο.					

4. Σε ποια από τα ακόλουθα αντικείμενα έχετε εκπαιδευτεί; (Μπορείτε να επιλέξετε και περισσότερα από ένα αντικείμενα.)

	Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς
	Πληροφορικής
	Μάρκετινγκ – πωλήσεων
	Οργάνωσης και διοίκησης
	Διοίκηση ομάδων
	Δυναμική ομάδων
	Ηγεσία/επικοινωνία
	Άλλο:

5. Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;

	καμία
	1 φορά
	> 2 φορές

6. Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει (1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ);

	1	2	3	4	5
Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας.					
Η εκπαίδευση που έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα ικανοποιεί τις προσδοκίες σας.					
Μετά από την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας.					
Μετά την εκπαίδευση ενισχύεται η θέση σας στον χώρο εργασίας.					
Μετά την εκπαίδευση είστε περισσότερο παραγωγικός.					
Μετά την εκπαίδευση έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σας.					
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων.					
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην βελτίωση υπάρχουσών δεξιοτήτων.					

7. Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα);

	1	2	3	4	5
Αύξηση του αριθμού επιμορφωτικών προγραμμάτων					
Μεγαλύτερη εξειδίκευση των επιμορφωτικών προγραμμάτων					
Δυνατότητα επιλογής προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο του κάθε ενδιαφερόμενου					
Μεγαλύτερος αριθμός συμμετοχών που λαμβάνει μέρος σε επιμορφωτικά προγράμματα					
Μεγαλύτερος αριθμός φορέων που πραγματοποιούν τα επιμορφωτικά προγράμματα					
Συνέργεια φορών για την πραγματοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων					
Μεγαλύτερη συνολική διάρκεια					
Μεγαλύτερη διάρκεια θεωρητικής κατάρτισης					
Μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης					
Μεγαλύτερο εύρος εκπαιδευτικών αντικειμένων					
Περισσότερα προγράμματα στο νομό					

8. Φύλο ερωτώμενου:

<input type="checkbox"/>	Άντρας
<input type="checkbox"/>	Γυναίκα

9. Ηλικία ερωτώμενου:

	18 – 25
	26 – 35
	36 – 45
	46 – 55
	56 – άνω

10. Οικογενειακή κατάσταση:

	Έγγαμος/η
	Άγαμος/η
	Διαζευγμένος/η, Χήρος/α

11. Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτώμενου:

	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
	Γυμνάσιο
	Λύκειο
	Τεχνικές ή άλλες Σχολές
	Πανεπιστήμιο
	Μεταπτυχιακές Σπουδές
	Διδακτορικός τίτλος

12. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τουριστικό τομέα;

	< 2
	3 – 5
	6 – 8
	> 9

13. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην συγκεκριμένη επιχείρηση;

	< 6 μήνες
	7 μήνες – 1 χρόνο
	1,5 χρόνο – 2 χρόνια
	> 3 χρόνια

14. Ποια είναι η θέση εργασίας σας στην επιχείρηση;

.....