



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ
ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΣΤΗΝ ΜΕΤΑ COVID-19 ΕΠΟΧΗ»

Συγγραφέας:

ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΑΚΗΣ ΕΥΘΥΜΙΟΣ

ΑΜ:

20021

Επιβλέπων:

ΔΡ. ΣΤΑΥΡΙΝΟΥΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ,
ΠΑΝ/ΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2022



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE,
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

POSTGRADUATE PROGRAMME

INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP IN TOURISM

Diploma Thesis

***«THE EFFECT OF TRAINING ON THE PERFORMANCE OF
HOTEL EMPLOYEES IN THE POST-COVID-19 ERA»***

Author:

PAPAGEORGAKIS EFTHYMIOS

Registration Number:

20021

Supervisor:

**Dr. STAVRINOUDIS THEODOROS PROFESSOR,
UNIVERSITY OF THE AEGEAN**

ATHENS, *JULY 2022*



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ &
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΑ
COVID-19 ΕΠΟΧΗ»

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική
Επιτροπή:

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	ΣΤΑΥΡΙΝΟΥΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ	ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
	ΠΑΠΑΘΕΟΔΩΡΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΕΛΟΣ	
	ΚΑΚΑΡΟΥΓΚΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	ΔΡ ΜΕΛΟΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Παπαγεωργάκης Ευθύμιος του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου 20021 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό του Τμήματος Διοίκησης Τουρισμού, της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών



*** Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα
(Υπογραφή)

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν στην εκπόνησή της.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Σταυρινούδη Θεόδωρο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, για τη διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος, την επιμονή του καθώς επίσης και για τη συνεχή υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας.

Επιπλέον, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στον καθηγητή μου κύριο Κακαρούγκα Χρήστο, για την επιστημονική του καθοδήγηση, τις εποικοδομητικές του υποδείξεις και τη συνεχή υποστήριξη και βοήθεια σε όλα τα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας αλλά και το αμείωτο ενδιαφέρον που έδειξε από την αρχή μέχρι το τέλος.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και ιδίως στον πατέρα μου για όλη τη στήριξη και τη συμπαράσταση, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	1
1.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	1
1.2. Η Προβληματική της Έρευνας	4
1.3. Σπουδαιότητα – Χρησιμότητα της έρευνας.....	7
1.4. Πρωτοτυπία της έρευνας	8
1.5. Οριοθέτηση μεθοδολογίας της έρευνας.....	9
1.6. Δομή της διπλωματικής εργασίας	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	11
2.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	11
2.2. Θεωρίες μάθησης.....	12
2.2.1. Θεωρίες Μάθησης στους οργανισμούς και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	15
2.2.2. Οργανωσιακή Μάθηση	17
2.2.3. Θεωρίες Οργανωσιακής μάθησης.....	18
2.2.4. Θεωρία των πολλών επιπέδων	18
2.2.5. Θεωρία της Δημιουργίας Οργανωσιακής Γνώσης.....	20
2.2.6. Θεωρία των πέντε Δομικών Στοιχείων	21
2.3. Η σημασία και ο σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.	22
2.3.1. Γενικές οικονομικές θεωρίες για την εκπαίδευση	23
2.3.2. Μέθοδοι διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών.....	26
2.3.3. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων – Εκπαιδευτικοί Στόχοι.....	29
2.3.4. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.....	30
2.3.5. Εφαρμογή Προγράμματος Εκπαίδευσης	34
2.3.6. Προβλήματα και εμπόδια που συνδέονται με τη διαδικασία της εκπαίδευσης.....	35
2.3.7. Αποτελέσματα – Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής παρέμβασης.....	36
2.4. Ο παράγοντας της απόδοσης των εργαζομένων.....	37
2.4.1. Βασικοί Ορισμοί	37
2.4.2. Αξιολόγηση της απόδοσης.....	38
2.4.3. Δείκτες απόδοσης – Key Performance Indicators (K.P.I.)	39
2.4.4. Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων.....	43

2.4.5. Δεξιότητες – Ικανότητες (Skills and Competencies)	44
2.5. Η Επίδραση της πανδημίας covid – 19 στην εκπαίδευση και απόδοση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	48
2.5.1. Οι επιπτώσεις της πανδημίας στην ξενοδοχειακή αγορά εργασίας.....	49
2.5.2. Οι Επιπτώσεις της πανδημίας στην εκπαίδευση των εργαζομένων.....	50
2.5.3. Οι επιπτώσεις της πανδημίας στην απόδοση των εργαζομένων.....	52
2.6. Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	53
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ	57
3.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	57
3.2. Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας.....	58
3.3. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου	58
3.4. Καθορισμός πληθυσμού - δείγματος της έρευνας.....	61
3.5. Διαδικασία συγκέντρωσης των δεδομένων	62
3.6. Είδη δεδομένων	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ (Principal Component Analysis, PCA)	64
4.1. Εισαγωγή Κεφαλαίου	64
4.2. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών.....	64
4.3. Προϋποθέσεις δεδομένων για τη διεξαγωγή διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης των κυρίων συνιστωσών.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	67
5.1. Εισαγωγή κεφαλαίου	67
5.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων περιγραφικής ανάλυσης.....	67
5.3. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών	73
5.3.1. Τμήμα Α. : Η οργανωσιακή μάθηση.....	73
5.3.2. Τμήμα Β. : Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	76
5.3.3. Τμήμα Γ1. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών.	79
5.3.4 Τμήμα Γ2. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων.	81
5.3.5. Τμήμα Γ3. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα του επαγγελματισμού.	83

5.3.6. Τμήμα Γ4. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής.....	85
5.3.7. Τμήμα Γ5. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων.....	87
5.4. Συμπεράσματα πρωτογενούς έρευνας.....	89
5.5. Προτάσεις πολιτικής.....	91
5.6. Περιορισμοί της έρευνας.....	92
5.7. Επιστημονική και πρακτική συνεισφορά.....	93
5.8. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	96
Παράρτημα Α.....	107
Ερωτηματολόγιο Στελεχών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	107
Παράρτημα Β.....	123
Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης.....	123
Ανάλυση αξιοπιστίας δεδομένων.....	197
Παράρτημα Γ.....	199
Πίνακας Γ.1. Συγκεντρωτικά αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης.....	199

Συντομογραφίες:

Α.Ε.Π.: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν

Δ.Α.Δ. : Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ε.Α.Ε.: Ευρωπαϊκή Αρχή Εργασίας

Ο.Ο.Σ.Α. (OECD) : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Ο.Ε.Ε.: Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος

Σ.Ε.Π.Ε.: Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας

P.M.S.: Performance Measurement System

P.C.A.: Principal Component Analysis

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πολυτιμότερο πόρο και για αυτό το λόγο η εκπαίδευση τους είναι ένα βασικό στοιχείο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τους τρόπους με τους οποίους συντελείται τόσο η μάθηση όσο και η εκπαίδευση εντός των ξενοδοχειακών μονάδων και να αναδειχθεί η σημασία τους αναφορικά με τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Για να επιτευχθούν οι στόχοι της έρευνάς μας, ως μεθοδολογικά εργαλεία συγκέντρωσης δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν ανώνυμα ερωτηματολόγια τα οποία συντάχθηκαν από τον ερευνητή-υπεύθυνο της έρευνας σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή και διανεμήθηκαν σε στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Ως βασική μέθοδος ανάλυσης, των δεδομένων που συλλέχθηκαν, επιλέχθηκε η διερευνητική παραγοντική ανάλυση των κυριών συνιστωσών (Principal Component Analysis), η οποία μας υπέδειξε 13 παράγοντες που σχετίζονται με τις μορφές που λαμβάνει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται πως απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν καθώς είδαμε ότι η άτυπη ή οργανωσιακή μάθηση στα ξενοδοχεία λαμβάνει τη μορφή μιας κυκλικής διαδικασίας όπου μέσα από τις παρατηρήσεις των εργαζομένων επιλύονται τα προβλήματα που ανακύπτουν. Από την άλλη πλευρά, η έρευνα ανέδειξε τη σημασία της μη – τυπικής εκπαίδευσης η οποία προσφέρεται από τα ξενοδοχεία μέσω συγκεκριμένων τεχνικών. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού βοηθά τους εργαζομένους να αποκτήσουν ικανότητες – κλειδιά οι οποίες αυξάνουν την αποδοτικότητά τους. Τέλος, τα ανωτέρω ευρήματα προσεγγίζονται και μέσα από τη διάσταση της πανδημικής κρίσης τονίζοντας την αναγκαιότητα της αναβάθμισης των δεξιοτήτων του προσωπικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Λέξεις -Κλειδιά:

Οργανωσιακή μάθηση, εκπαίδευση προσωπικού, τεχνικές εκπαίδευσης, άτυπη/τυπική/ μη – τυπική εκπαίδευση, οριζόντιες και κάθετες δεξιότητες, απόδοση, πανδημία

ABSTRACT

For a hotel business, employees are the most valuable resource and for this reason, their training is a key element of human resource management. The purpose of this study is to examine how both learning and training take place within the hotel units and to highlight their importance in terms of improving employee performance. To achieve the objectives of our research, anonymous questionnaires were used as methodological tools for data collection, which were prepared by the researcher in charge of the research in collaboration with the supervising professor and distributed to hotel business executives in Greece. The main method of analysis of the collected data was the Principal Component Analysis, which showed us 13 factors related to the forms of human resource training in hotels. The results of the research seem to answer the research questions as we concluded that informal or organizational learning in hotels takes the form of a cyclical process, where through the observations of employees the problems that arise are solved. On the other hand, the research highlighted the importance of non-formal education offered by hotels through specific techniques. Human resource training helps employees acquire key skills that increase their performance. Finally, the above findings are approached through the dimension of the pandemic crisis, emphasizing the need to upgrade the skills of hotel business staff.

Key- Words:

Organizational learning, staff training, training techniques, informal / formal / non-formal education, Soft and Hard skills, performance, pandemic

Στον πατέρα μου

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στην οικονομική επιβίωση και ανάπτυξη των σύγχρονων κρατών κομβικός παράγοντας είναι η δυνατότητα τους να παράγουν διεθνώς εμπορεύσιμα αγαθά και υπηρεσίες (Ικκος, 2021). Σε αυτό το πλαίσιο, ο τουρισμός αποτελεί για πολλές χώρες έναν από τους βασικούς τομείς των οικονομιών τους καθώς η συνεισφορά του στο ΑΕΠ κρίνεται σημαντική. Τις τελευταίες δεκαετίες η τουριστική βιομηχανία γνώρισε μια συνεχή ανάπτυξη και διαφοροποίηση με αποτέλεσμα να αποτελεί σήμερα έναν από τους πλέον αναπτυσσόμενους οικονομικούς τομείς παγκοσμίως (Katemliadis & Paratheodorou, 2021). Στην περίπτωση της Ελλάδας, ο τουρισμός αποτελεί την κατ' εξοχήν εξωστρεφή και εξαγωγική δραστηριότητα (Ικκος, 2021), ενώ η ελληνική οικονομία παραδοσιακά στηρίζεται στην παροχή τουριστικών υπηρεσιών (Στουρνάρας, 2020). Ενδεικτικά, από στοιχεία του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων για το έτος 2019, φαίνεται πως η συμμετοχή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας έφτανε το 20% ενώ τα έσοδα από τον εισερχόμενο τουρισμό άγγιζαν τα 17,7, δις. € (ΣΕΤΕ).

Λόγω των παραπάνω, οι σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ένα ασταθές και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον και η ανάγκη για επιβίωση στον κλάδο είναι επιτακτική (Dessler, 2012). Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, ο ξενοδοχειακός στηρίζεται ως επί το πλείστον στην παροχή υπηρεσιών και για αυτό το λόγο υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού και των πελατών (Blackman & Ritchie, 2008). Μέσω της αλληλεπίδρασης αυτής διαφαίνεται η σημασία που έχει το ανθρώπινο δυναμικό σε κλάδους όπως είναι ο ξενοδοχειακός διότι η ποιότητα της παροχής των υπηρεσιών αλλά και η αφοσίωση και η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται άμεσα από τους εργαζόμενους (Madera, Dawson, Guchait & Belarmino, 2017). Στην προοπτική αυτή, σημαντικός είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού και δη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Fu, 2017). Για τον λόγο αυτό, τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών και στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου

δυναμικού που απασχολείται σε τουριστικές επιχειρήσεις (Ismail, Abdul – Majid & Musibau, 2017). Στα πλαίσια μιας ανοικτής οικονομίας και της οπωσδήποτε υφιστάμενης ανταγωνιστικότητας, δίνεται έμφαση όλο και περισσότερο στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως καθοριστικό παράγοντα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και των εθνικών οικονομιών (Arsawan, 2018).

Παράλληλα, είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι η συμβολή της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι άκρως αναγκαία και θεωρείται επιβεβλημένη όσο πριν αλλά κυρίως μετά την είσοδό του εργαζόμενου στην τουριστική αγορά (Khalaf, Morsy & Ali, 2016). Ειδικότερα στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται απόλυτα με το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Βαλάχης, 2010). Για τους λόγους αυτούς, οι ποιοτικές υπηρεσίες του ανθρώπινου δυναμικού δομούνται κυρίως μέσα από την εκπαίδευση και κατάρτιση και μάλιστα μέσα από ποιοτικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Όσο καλύτερα, πληρέστερα, ποιοτικά, αξιόπιστα και συμβατά με τις ανάγκες της τουριστικής αγοράς είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, τόσο ποιοτικότερο θα είναι το αποτέλεσμα στους αποδέκτες αυτής της εκπαίδευσης και κατάρτισης (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006). Με δεδομένη τη σημασία του τουρισμού για τη χώρα μας, η σύνδεση της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας και την απασχόληση, αποτελεί κομβικής σημασίας παράγοντα και απόλυτη προτεραιότητα προκειμένου να διατηρηθεί και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού. Το ενδιαφέρον που αναπτύσσεται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εστιάζεται στον τρόπο κατά τον οποίο οι θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις, που παρέχονται στους εργαζόμενους (π.χ. receptionist, υπεύθυνοι ορόφων, κ.α.) θα δύνανται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του ξενοδοχειακού κλάδου, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες εκπαιδευτικές συνθήκες, με στόχο τη δημιουργία παραγωγικότερου και αποδοτικότερου ανθρώπινου δυναμικού. Πέραν των θεωρητικών γνώσεων που παρέχουν οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί αρχικής εκπαίδευσης, αποτελεί ζήτημα διερεύνησης τόσο η επάρκεια, η επικαιροποίηση και η ανανέωση γνώσεων και πρακτικών όσο και η εφαρμογή αυτών μέσα στους χώρους εργασίας (Nieves & Haller, 2014). Επομένως, χρήζει διερεύνησης το πώς οι ξενοδοχειακοί οργανισμοί εκπαιδεύουν ή επιμορφώνουν τους εργαζόμενους στα κατά περίπτωση αντικείμενά τους. Αυτή η συνεχής κατάρτιση και αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων είναι κυρίως ευθύνη των διοικούντων αυτούς τους οργανισμούς και πρέπει να στοχεύει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Επεκτείνοντας το συλλογισμό μας, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ο πολυτιμότερος πόρος για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς εκείνοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα της παροχής των υπηρεσιών (Imran & Elnaga, 2013). Με αυτό ως δεδομένο, γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι χωρίς τις κατάλληλες γνώσεις και την εκπαίδευση δεν μπορούν να λειτουργήσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και κατ' επέκταση να είναι αποδοτικοί. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία καθώς βοηθά τους εργαζόμενους να αποκτήσουν ένα πιο ενεργό ρόλο μέσα στον οργανισμό / επιχείρηση, να εξελιχθούν σε ατομικό επίπεδο και να συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης (Park & Kim, 2018). Ειδικότερα, η εκπαίδευση συγκαταλέγεται ανάμεσα σε πρακτικές που χρησιμοποιούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προκειμένου να πετύχουν υψηλή απόδοση του προσωπικού κάτι το οποίο καταδεικνύει ότι οι έννοιες εκπαίδευση και απόδοση είναι αλληλεξαρτώμενες (Madera et al. 2017). Φαίνεται δηλαδή πως οι άρτια καταρτισμένοι εργαζόμενοι αποτελούν ακόμη πιο πολύτιμο στοιχείο για μια επιχείρηση καθώς είναι εκείνοι που μπορούν να προσφέρουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών ενώ παράλληλα να διατηρούν ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις επιμορφώνουν τους εργαζομένους με σκοπό εκείνοι να αποκτήσουν νέες ικανότητες ή να ενισχύσουν τις ήδη υπάρχουσες προσβλέποντας στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην βελτίωση της απόδοσής τους (Karam, Gardner, Gullifor, Tribble & Li, 2017). Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι οι επιχειρήσεις που στοχεύουν στο να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού ως παράγοντα βελτίωσης της απόδοσης τους (Imran & Elnaga, 2013).

Χρειάζεται επίσης να γίνει και μια αναφορά στις νέες συνθήκες που επικρατούν στο διεθνή τουριστικό χώρο μετά την αλλαγή των τουριστικών δεδομένων λόγω της παρούσας πανδημίας από τον Covid-19. Για το 2020 οι χώρες στις οποίες ο τουρισμός συνεισφέρει σημαντικά στο ΑΕΠ τους (αναμεσά τους και η Ελλάδα) σημείωσαν ιστορική πτώση στις εξαγωγές των υπηρεσιών λόγω του περιορισμού των μετακινήσεων και της κάμψης της τουριστικής ζήτησης (Στουρνάρας, 2020). Οι αρνητικές επιπτώσεις της πανδημίας έδειξαν πόσο ευάλωτες είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ιδίως σε προορισμούς που στηρίζονται στον εξωγενή τουρισμό. Η ξαφνική διακοπή των τουριστικών ροών είχε σαν αποτέλεσμα να μειωθούν τα έσοδα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, κάτι το οποίο αναπόφευκτα οδηγεί σε μείωση του προσωπικού που απασχολείται σε αυτές (Bhaskara & Filimonau, 2021). Επιπλέον, πηγές από τη σύγχρονη βιβλιογραφία αναφέρουν ότι λόγω της πανδημίας πάνω από 120 εκ. θέσεις εργασίας μπορεί να χαθούν ενισχύοντας το κλίμα της αβεβαιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο (Giousmpasoglou, Marinakou & Zopiatis, 2021).

Με δεδομένο το πρόβλημα της πανδημίας, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρειάζεται να αναπροσαρμόσουν την στρατηγική τους χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και τις εμπειρίες από κρίσεις του παρελθόντος. Σε αυτό το σημείο, η ταχύτητα με την οποία μια επιχείρηση θα προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα της να αναλύει την κρίση και να «μαθαίνει» από αυτή (Blackman & Ritchie, 2007) . Ακόμη, κατά τον Brown στο Giousmpasoglou et al. (2021), η εκπαίδευση του προσωπικού θα είναι καθοριστικός παράγοντας στην ανθεκτικότητα μιας επιχείρησης καθώς λόγω της πανδημίας έχουν αλλάξει και οι απαιτήσεις της εργασίας.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, γίνεται σαφές ότι η ανάγκη για εκπαίδευση και περαιτέρω κατάρτιση του προσωπικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι επιτακτική. Δοθέντος ότι η πανδημία ήταν μια ξαφνική κρίση, γίνεται κατανοητό ότι το προσωπικό των επιχειρήσεων δεν ήταν έτοιμο να την διαχειριστεί αποτελεσματικά (Giousmpasoglou et al., 2021). Το φαινόμενο αυτό επηρέασε την αποδοτικότητα των εργαζομένων, κάτι το οποίο αυξάνει τη σημασία που έχει η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά σε περιόδους κρίσεων.

1.2. Η Προβληματική της Έρευνας

Η επιβίωση, η ανάπτυξη και η κερδοφορία μιας τυπικής οργάνωσης, άρα και κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από την ταχύτητα με την οποία αυτή αναλύει το περιβάλλον, μαθαίνει και προσαρμόζεται στο ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006). Μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, λόγου χάρη, για να παραμείνει ανταγωνιστική θα πρέπει να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της, κάτι το οποίο είναι μια συστηματική προσπάθεια και απαιτεί μεθοδικότητα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η ανταγωνιστικότητα όμως μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητά της να μαθαίνει αλλά και από το επίπεδο της εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού της, το οποίο και είναι ο βασικός παραγωγικός συντελεστής (Dessler, 2012). Αυτό συμβαίνει καθώς η σύγχρονη κοινωνία αναπτύσσεται και εναλλάσσεται ραγδαία με αποτέλεσμα να μεταβάλλονται συνεχώς οι καταναλωτικές ανάγκες και οι απαιτήσεις της αγοράς ιδίως σε κλάδους παροχής υπηρεσιών, όπως είναι ο ξενοδοχειακός. Επιπροσθέτως, οι γνώσεις που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και οι ικανότητες των υπαλλήλων επηρεάζουν καθοριστικά και την απόδοση μιας επιχείρησης (Madera, et al., 2016). Κατά συνέπεια οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απαιτούν από το εργατικό δυναμικό να μπορεί να ανταπεξέρχεται πλήρως στις αυξανόμενες απαιτήσεις, ενώ παράλληλα να διατηρεί το ίδιο επίπεδο απόδοσης (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Δεδομένου ότι η επίλυση των σύγχρονων λειτουργικών και οργανωτικών προβλημάτων απαιτεί όλο και μεγαλύτερες δεξιότητες, ο εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει «ικανότητες κλειδιά» όπως είναι η αναλυτική ικανότητα, οι κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η λήψη αποφάσεων, η ικανότητα επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2018). Κατά τις Nieves & Haller (2014) η βιωσιμότητα και η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες που διαθέτει το προσωπικό γιατί αυτές επιτρέπουν στην επιχείρηση να προσαρμόζεται πιο άμεσα στις αλλαγές. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, σημαντική είναι και η ανάπτυξη δεξιοτήτων που αφορούν την τεχνολογία και την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Είναι προφανές ότι η καλλιέργεια και απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων αποτελεί στοχοθεσία του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος προκειμένου τα νέα άτομα να «εξέλθουν» στον εργασιακό, επαγγελματικό και κοινωνικό «στίβο» με πλήρη εφόδια (Βαλαχής, 2010). Επομένως τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλούνται να παρέχουν τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, που θα ικανοποιούν τις ανάγκες της τουριστικής αγοράς με αποτέλεσμα τη σταθερή απασχόληση, το ικανοποιητικό εισόδημα και την οικονομική ανάπτυξη. Ωστόσο, πέραν της θεωρητικής εκπαίδευσης από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ένα πολύ σημαντικό θέμα το οποίο χρήζει διερεύνησης είναι και η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αν και όταν προσλαμβάνεται ένας υπάλληλος σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι πολύ πιθανό να ταιριάζει με την περιγραφή της θέσης, ωστόσο είναι δύσκολο να πληροί όλα τα κριτήρια και να έχει όλες τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης της συγκεκριμένης επιχείρησης (Khalaf, Morsy & Ali, 2016)

Ιδιαίτερα σε τουριστικούς οργανισμούς απαιτούνται κάποια ιδιαίτερα προσόντα και γνώσεις τα οποία εν πολλοίς παρέχονται από το επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα και τις αντίστοιχες σχολές (Βαλαχής, 2010). Ωστόσο αυτά τα προσόντα πρέπει να είναι περισσότερο εξειδικευμένα και ανάλογα με τον τουριστικό χώρο που θα απασχοληθούν. Λόγου χάρη, όταν εργάζονται σε ξενοδοχειακούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις χρειάζονται άριστη επικοινωνιακή ικανότητα η οποία πέρα από καλή συμπεριφορά, ευγένεια κ.λπ. χρειάζεται, για παράδειγμα, άριστη γνώση σε ξένες γλώσσες αφού ο ελληνικός ξενοδοχειακός τουρισμός στοχεύει κυρίως σε επισκέπτες από ξένες χώρες. Επίσης, ένα άλλο ιδιαίτερο προσόν είναι οι αυξημένες γνώσεις σχετικά με τις νέες τεχνολογίες που εφαρμόζει κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, αφού πλέον το

«τουριστικό προϊόν» στηρίζεται στην μεγάλη χρήση των νέων τεχνολογιών π.χ. για κρατήσεις, πληρωμές κλπ.

Φαίνεται επομένως πως μεταξύ της θεωρητικής εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και της πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων, υπάρχει ένα κενό (Βαλαχής, 2010). Το κενό αυτό έρχεται να καλύψει η συμπληρωματική και εξειδικευμένη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων η οποία μπορεί να λάβει και τα χαρακτηριστικά μιας διαρκούς κατάρτισης - επιμόρφωσης των εργαζομένων, έτσι ώστε εκείνοι να ανταποκρίνονται καλύτερα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της τουριστικής αγοράς. Από την άλλη πλευρά η κάθε επιχείρηση στα πλαίσια του ανταγωνισμού επιθυμεί να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα. Στην ίδια προοπτική, του επιχειρησιακού πλεονεκτήματος, κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι λογικό να επιθυμεί να δομήσει μια επιχειρησιακή «ταυτότητα» η οποία θα της προσδώσει πολυεπίπεδα οφέλη έναντι των υπολοίπων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Συνεπώς, καλούνται αφενός να αξιοποιήσουν την προϋπάρχουσα εκπαίδευση των εργαζομένων επιλέγοντας αυτούς/ες με αναβαθμισμένα προσόντα και αφετέρου να καταρτίσουν πιο εξειδικευμένα τους εργαζόμενους και τα στελέχη τους στα συγκεκριμένα αντικείμενα δραστηριοποίησης τους. Το ανθρώπινο δυναμικό, μαζί με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχει αποτελεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί, καθώς η συγκριτική υπεροχή στηρίζεται στην τεχνογνωσία των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) και στο βαθμό συνεισφοράς τους στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (Dessler, 2012).

Στο ίδιο πλαίσιο αναφοράς, η τρέχουσα υγειονομική κρίση, όπως και κάθε κρίση, ασκεί τεράστια πίεση στις επιχειρήσεις να επανεξετάσουν τις προτεραιότητές τους, και σε αυτό το σημείο θα πρέπει να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο επηρεάστηκε τόσο η εκπαίδευση όσο και η απόδοση των εργαζομένων. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα με τη λήξη της πανδημίας λόγω Covid 19, και με τις επερχόμενες αλλαγές, καλούνται να αναπροσαρμόσουν πιο εξειδικευμένα τις γνώσεις, δεξιότητες και γενικά την κατάρτιση του προσωπικού που απασχολούν έτσι ώστε να ανταποκριθούν πληρέστερα στις νέες απαιτήσεις που προκύπτουν (Gioumpasoglou , Marinakou & Zoriatas, 2021).

Αυτό εναπόκειται στους ιθύνοντες και τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών αυτών τα οποία πρέπει να μεριμνήσουν για την οργάνωση ειδικών σεμιναρίων ή προγραμμάτων επιμόρφωσης

σε συγκεκριμένα πεδία και δραστηριότητες όπως πχ η καινοτομία, με τις οποίες θα αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων τους. Ίσως χρειάζεται διοικητικά να δομήσουν επαγγελματικά εκπαιδευτικά προγράμματα θεωρητικής επιμόρφωσης και πρακτικής εξάσκησης/κατάρτισης έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο αποτελεσματικοί για τους οργανισμούς που απασχολούνται.

Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τα ανωτέρω προκύπτει η ανάγκη να ερευνηθεί πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται την γνώση και πώς μέσα από την διαδικασία της μάθησης καταφέρνουν να αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα προβλήματα και να παραμένουν ανταγωνιστικές. Ακόμη, επιχειρείται να εξεταστεί ερευνητικά ποιος είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και πως μέσα από την συστηματοποίηση της μάθησης μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τέλος, δεδομένου ότι η υγειονομική κρίση έφερε στην επιφάνεια σύγχρονα προβλήματα, θα γίνει μια προσπάθεια διερεύνησης της επίδρασης που είχε η πανδημία τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην απόδοση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

1.3. Σπουδαιότητα – Χρησιμότητα της έρευνας

Η εκπαίδευση, κατάρτιση και εξειδίκευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων και ειδικά στον ξενοδοχειακό χώρο όπου υπάρχει αυξημένη εμπλοκή και επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων μερών (Dipboye, 2018). Επομένως, εκτός από τις υλικοτεχνικές υποδομές των ξενοδοχείων, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν αυξημένες και εξειδικευμένες γνώσεις και προσόντα του προσωπικού, σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, ώστε να υπάρχουν αναβαθμισμένες παρεχόμενες υπηρεσίες και κατά συνέπεια βελτίωση των σχετικών οργανισμών στη χώρα μας.

Συνήθως, παλαιότερα οι τουριστικές επιχειρήσεις, προσπαθώντας να είναι ανταγωνιστικές, προσπαθούσαν να μειώσουν το κόστος παραγωγής. Έτσι επάνδρωναν συχνά τις επιχειρήσεις τους με φθινό, ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό ή σπουδαστές που έκαναν την πρακτική τους άσκηση καθώς και με κατοίκους της περιοχής όπου δραστηριοποιούνται και μη διαθέτοντας γενικότερα τουριστική παιδεία (ΙΝΣΕΤΕ, 2014). Συνάγεται, από τα παραπάνω, ότι προκύπτει θέμα εκπαίδευσης και κατάρτισης του μεγάλου αριθμού των απασχολουμένων στον ευρύτερο τομέα του τουρισμού μέσα από ένα αναβαθμισμένο εκπαιδευτικό σύστημα.

Σε αυτές τις προαναφερόμενες παραμέτρους έγκειται η σπουδαιότητα της εργασίας μας στοχεύοντας με στοχευμένες επιμορφώσεις στην ενδοοργανωσιακή επαγγελματική ανάπτυξη και απόδοση των εργαζομένων. Επιδιώκει παράλληλα και ανατροφοδοτικά την οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη των ξενοδοχειακών οργανισμών έτσι ώστε και αυτοί προοπτικά να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και με πλεονεκτήματα στον πράγματι σκληρό τουριστικό ανταγωνισμό.

Η έρευνά μας επιχειρεί να συνεισφέρει σε μια αναδιοργάνωση των σχέσεων και των γνώσεων που παρέχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτό θα βελτιώνει άμεσα την κατάσταση τόσο εργασιακά σε ατομικό επίπεδο τους απασχολούμενους με αισθήματα ικανοποίησης από αυτή, όσο και τον ίδιο τον επιχειρηματικό οργανισμό δίνοντας του συγκριτικά πλεονεκτήματα στην τουριστική αγορά.

Τα ερευνητικά ευρήματα μας θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα πρώτα στα στελέχη των ξενοδοχειακών φορέων ώστε να φροντίσουν για τη δημιουργία ευνοϊκού και αναβαθμισμένου εργασιακού κλίματος αλλά και να εφαρμόσουν στρατηγικές που θα οδηγήσουν στην επαγγελματική ικανοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Επίσης, αυτά θα είναι χρήσιμα και στους ίδιους τους εργαζόμενους προσφέροντας τεκμηριωμένες απαντήσεις στις εργασιακές τους δυσκολίες και απορίες.

1.4. Πρωτοτυπία της έρευνας

Από την αναδίφηση της βιβλιογραφίας που είχαμε στη διάθεσή μας, καταγράφεται πως ο τουρισμός στην Ελλάδα έχει απασχολήσει σε αρκετό βαθμό τους ερευνητές, σε διαφορές εκφάνσεις του όπως οι εκπαιδευτικές ανάγκες εργαζομένων (Μάρκου Α. & Μανώλογλου Ε. (2008), η απασχόληση και η σχεδίαση και αξιολόγηση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης (Σωτηρούδας, 2012; Γαβρίτσα, 2021) ή ο ρόλος της τουριστικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό τομέα (Παπανικολάου, 2019).

Η πρωτοτυπία της εργασίας μας βασίζεται στο γεγονός ότι επιχειρεί να τεκμηριώσει τη συσχέτιση της ενδοοργανωσιακής ξενοδοχειακής εκπαίδευσης με την απόδοση των εργαζομένων και επέκεινα με την βελτίωση στη λειτουργία και τους σκοπούς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Επισημαίνεται η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και οι στρατηγικές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για καλύτερη απόδοση τους. Καταγράφονται οι δείκτες αξιολόγησης της απόδοσης με βάση την εκπαίδευση και αναλύονται οι επιπτώσεις της πανδημίας (Covid-19) τόσο στο εργασιακό status των

υπαλλήλων όσο και στις οργανωτικές αλλαγές των ξενοδοχειακών μονάδων. Τέλος αναδεικνύεται ο ρόλος οργανωσιακής μάθησης και η αμφίδρομη ανατροφοδότηση που υπάρχει ανάμεσα στις αποκτηθείσες γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας ώστε οι ξενοδοχειακές μονάδες να βελτιώνουν τις λειτουργίες τους και να γίνονται πιο ανταγωνιστικές αποκτώντας συγκριτικό πλεονέκτημα με βάση την ποιοτική και ποσοτική απόδοση των εργαζομένων.

1.5. Οριοθέτηση μεθοδολογίας της έρευνας

Η εργασία μας είναι μια πρωτογενής ποσοτική έρευνα καθώς θα ερωτηθούν εργαζόμενοι σε ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ειδικότερα η έρευνα εστίασε σε πρόσωπα που εργάζονται ως διοικητικά στελέχη σε ξενοδοχειακές μονάδες. Η περίοδος που πραγματοποιήθηκε η έρευνα ήταν από τις 17/3/2022 έως και τις 17/5/2022.

Στο θεωρητικό μέρος υπάρχει τεκμηρίωση από εκτενή βιβλιογραφική αναζήτηση σε διεθνείς βάσεις επιστημονικών δεδομένων με έμφαση σε επιστημονικά περιοδικά που αναφέρονται σε ζητήματα τουρισμού, εκπαίδευσης και οικονομίας.

Ως μεθοδολογικά εργαλεία χρησιμοποιούνται ανώνυμα ερωτηματολόγια με δομημένες ερωτήσεις στη κλίμακα Likert (Kushal, 2022). Στη βάση κάποιων συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων ενέχει αμερόληπτα στοιχεία και έλεγχο συσχετίσεων μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών (δημογραφικά στοιχεία, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πανδημία, κλπ) και εξαρτημένων μεταβλητών (εκπαίδευση, κατάρτιση, απόδοση, εργασιακή και οργανωσιακή μάθηση, κλπ). Πέραν της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων, περιλαμβάνει και στατιστικές συσχετίσεις στις ενυπάρχουσες τιμές των μεταβλητών.

Επιπλέον, μεθοδολογικά η έρευνά μας, αναζητά και κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά μέσα από κάποιες «ανοικτές» απαντήσεις των υποκειμένων. Κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων επιχειρείται ερμηνεία των ευρημάτων και συσχέτιση με τα ευρήματα άλλων ερευνών σε ίδιες ή παρόμοιες παραμέτρους του θέματος. Τέλος, θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα συμπεράσματα που θα προκύψουν και θα γίνουν εποικοδομητικές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σε παρεμφερείς διαστάσεις τους θέματος που εξετάζουμε.

1.6. Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη και συνολικά πέντε κεφάλαια. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα κεφάλαια 1 και 2 στα οποία αναπτύσσεται το αντικείμενο της έρευνας και το θεωρητικό πλαίσιο αντίστοιχα.

Ειδικότερα, στο δεύτερο κεφάλαιο έχει γίνει μια προσπάθεια καταγραφής των θεωριών της μάθησης στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς όπως επίσης της διαδικασίας της εκπαίδευσης του προσωπικού με όλα τα στάδια που αυτή περιλαμβάνει. Στο ίδιο κεφάλαιο αναπτύσσεται και η έννοια της απόδοσης, καθώς επίσης και η συσχέτιση της με την εκπαίδευση. Στις τελευταίες ενότητες του δευτέρου κεφαλαίου προστίθεται και η διάσταση της πανδημικής κρίσης με τις συνέπειες που αυτή επέφερε στην ξενοδοχειακή αγορά εργασίας και στην εκπαίδευση των εργαζομένων.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από τα κεφάλαια 3, 4 και 5 στα οποία περιλαμβάνεται η διενέργεια της πρωτογενούς έρευνας. Συγκεκριμένα, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται λεπτομερώς η διαδικασία της διεξαγωγής της έρευνας, τα μεθοδολογικά εργαλεία και γενικότερα ο τρόπος με τον οποίο συγκεντρώθηκαν τα δεδομένα. Η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων περιγράφεται στο τέταρτο κεφάλαιο, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας. Στις τελευταίες ενότητες της εργασίας γίνεται κυρίως η συζήτηση των αποτελεσμάτων και στα συμπεράσματα αντιπαραβάλλονται τα βιβλιογραφικά ευρήματα με αυτά της πρωτογενούς έρευνας. Τέλος, η εργασία περιλαμβάνει και ορισμένες ενότητες οι οποίες αποτελούν την προσπάθεια του ερευνητή να δώσει ορισμένες πρακτικές συμβουλές στα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ενώ ακόμη καταγράφονται οι περιορισμοί της έρευνας και ορισμένες προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια καταγραφή του γενικού θεωρητικού υποβάθρου αναφορικά με την εκπαίδευση και τον ρόλο της στην απόδοση των εργαζομένων. Στο πρώτο τμήμα της θεωρητικής ανασκόπησης, θα πραγματοποιηθεί η εννοιολογική αποσαφήνιση των βασικών όρων όπως είναι η μάθηση, η εκπαίδευση και η απόδοση, ενώ στη συνέχεια θα γίνει μια λεπτομερής καταγραφή των επί μέρους θεωριών και τύπων μάθησης – εκπαίδευσης. Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται τη γνώση και υιοθετούν συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα παίζει σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα τους και σε αυτό το στοιχείο θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση. Παράλληλα, ένας από τους βασικούς ερευνητικούς στόχους του παρόντος κεφαλαίου είναι να υπάρξει ένας σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στην έννοια της εκπαίδευσης από τα επίσημα εκπαιδευτικά ιδρύματα και της εκπαίδευσης στους οργανισμούς. Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία εστιάζει στην εκπαίδευση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η οργανωσιακή εκπαίδευση βρίσκεται στον πυρήνα της θεωρητικής ανασκόπησης. Θα πραγματοποιηθεί ανάλυση αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους αναγνωρίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες αλλά και πως συντελείται η εκπαιδευτική διαδικασία.

Το δεύτερο τμήμα της θεωρητικής ανασκόπησης αφορά στην έννοια της απόδοσης. Η προσπάθεια που γίνεται είναι να αποδοθεί τόσο ο βασικός ορισμός της απόδοσης αλλά κυρίως να διερευνηθεί ο λόγος για τον οποίο όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και οι εν γένει οργανισμοί προσπαθούν συνεχώς να εξελίσσονται και να βελτιώνουν την αποδοτικότητά τους. Η αναφορά σε δείκτες απόδοσης αλλά στους παράγοντες που εμποδίζουν τους οργανισμούς στο να αυξήσουν την απόδοσή τους θα μας επιτρέψει να κατανοήσουμε πως ένας οργανισμός μπορεί να παραμένει ανταγωνιστικός. Μέσα από την ανάλυση αυτή σχηματίζεται το βασικό ερευνητικό πλαίσιο το οποίο θα μας επιτρέψει να αποκρυσταλλώσουμε τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και απόδοσης και το βαθμό στον οποίο η απόδοση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σχετίζεται με το επίπεδο της εκπαίδευσης που λαμβάνουν.

Βασική παράμετρος σε όλη την ανάλυση θα αποτελέσει το φαινόμενο της πανδημίας covid – 19 το οποίο και επηρέασε καθολικά και σε μεγάλο βαθμό τον ξενοδοχειακό κλάδο. Λόγω της

πανδημίας δημιουργήθηκαν νέες εκπαιδευτικές και επιχειρηματικές ανάγκες για το προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων το οποίο και έπρεπε να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα. Συνεπώς, θα εξετάσουμε τον βαθμό στον οποίο η εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και η εν γένει απόδοση των ξενοδοχείων επηρεάστηκε λόγω της πανδημίας. Ειδικότερα, σε ποιες δράσεις ή προγράμματα επιμόρφωσης ή επανακατάρτισης προβαίνουν οι ξενοδοχειακοί οργανισμοί προκειμένου να ανταποκριθούν πληρέστερα στις επιχειρηματικές τους προοπτικές και ιδιαίτερα στη μετά covid εποχή. Περαιτέρω και στην πράξη πώς εμπλέκονται σε αυτές τις προσπάθειες οι εργαζόμενοι αλλά και κατά πόσο αυτές οι ενέργειες συμβάλλουν στην απόδοση και αποτελεσματικότητα τόσο των ιδίων όσο και των οργανισμών όπου εργάζονται.

2.2. Θεωρίες μάθησης

Κατά τον Weiss (1990), στο Βακόλα & Νικολάου (2019, σ. 276), μάθηση ορίζεται ως *«μια σχετικά μόνιμη αλλαγή της συμπεριφοράς, που είναι το αποτέλεσμα μιας εμπειρίας»*. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες σχετικά με τη διαδικασία της μάθησης, οι οποίες διαχωρίζονται σε δύο βασικά ρεύματα τις γνωστικές και τις συμπεριφοριστικές (Ismail, Abdul – Majid & Musibau, 2017). Οι θεωρίες αυτές παρουσιάζουν τον τρόπο με τον οποίο συντελείται η διαδικασία της μάθησης σε ατομικό επίπεδο και κατ' επέκταση στις επιχειρήσεις – οργανισμούς. Οι γνωστικές θεωρίες εστιάζουν κυρίως στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αποθηκεύουν, επεξεργάζονται και ανακτούν πληροφορίες, ενώ οι συμπεριφοριστικές στις αντιδράσεις των ατόμων σε συγκεκριμένες καταστάσεις – ερεθίσματα (Arghode, Brieger, McLean, 2017).

Όσον αφορά το πρώτο ρεύμα, συναντάμε τις θεωρίες της κοινωνικής μάθησης, την εμπειρική θεωρία καθώς και τη θεωρία της προσαρμογής. Η θεωρία της κοινωνικής μάθησης διατυπώθηκε από τους Davis & Luthans (1980) και αργότερα από τον Albert Bandura (1999) και σύμφωνα με τον Πίνακα 1. αναφέρει ότι η διαδικασία της εκμάθησης πραγματοποιείται μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της μοντελοποίησης. Ειδικότερα, κατά την θεωρία της κοινωνικής μάθησης οι εργαζόμενοι μαθαίνουν είτε γιατί έζησαν κάποια συγκεκριμένη εμπειρία είτε γιατί παρατήρησαν τη συμπεριφορά κάποιου άλλου (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Μια ακόμη γνωστική θεωρία για την οποία γίνεται συχνά αναφορά στη σύγχρονη βιβλιογραφία είναι η Εμπειρική θεωρία του David Kolb (1984). Σύμφωνα με αυτή, η μάθηση συνδέεται άμεσα με τις εμπειρίες που έχει αποκτήσει ένας εργαζόμενος όταν πραγματοποιεί κάποιες δραστηριότητες. Κατά την απασχόληση, το άτομο είναι σε θέση να αναλύει το περιβάλλον του,

να εξάγει κάποια συμπεράσματα και τέλος να θέτει σε εφαρμογή τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης (Leavitt, 2011). Η εμπειρική θεωρία αντιμετωπίζει τη μάθηση σαν μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις νέες πληροφορίες που λαμβάνει από το περιβάλλον του, αλλάζοντας συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο οι πληροφορίες αυτές επεξεργάζονται και αξιολογούνται (Ζαβλανός, 1999). Συνεπώς, η μαθησιακή διαδικασία είναι κυκλική καθώς το άτομο πρώτα βιώνει, μετά αναλύει και τέλος πράττει ανάλογα με τις εμπειρίες του. Από τις γνωστικές θεωρίες, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε και την θεωρία της προσαρμογής του Peter Senge (1990). Ο τρόπος μάθησης και σε αυτή τη θεωρία εξαρτάται από το εξωτερικό περιβάλλον, τα ερεθίσματα που λαμβάνουν τα άτομα και τις εικόνες. Κατά τον Leavitt (2011), μια από τις βασικές αρχές της θεωρίας της προσαρμογής είναι ότι το άτομο τροποποιεί τις προϋπάρχουσες γνώσεις που διαθέτει με σκοπό αφενός να προσαρμοστεί σε ένα περιβάλλον αφετέρου να επιτύχει κάποιο σκοπό. Στον ξενοδοχειακό κλάδο για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος συχνά χρειάζεται να τροποποιήσει τις υπάρχουσες γνώσεις που διαθέτει, σύμφωνα με τα δεδομένα και τον τρόπο λειτουργίας της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης, προκειμένου να επιτύχει μια πιο εύκολη προσαρμογή.

Ένα δεύτερο ρεύμα θεωριών μάθησης είναι οι συμπεριφοριστικές. Ειδικότερα, σε αυτές, σύμφωνα με τον Πίνακα 1. εντοπίζουμε τις θεωρίες της κλασικής εξαρτημένης μάθησης (Pavlov) αλλά και την θεωρία των αναγκών του Maslow. Η θεωρία του Pavlov καταδεικνύει ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες αντιδράσεις οι οποίες έχουν συνδεθεί με κάποια εξαρτημένα ερεθίσματα (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Για τον λόγο αυτό οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο σε συγκεκριμένα εξωτερικά ερεθίσματα. Από την άλλη, η θεωρία του Maslow τοποθετεί τις ανάγκες των ανθρώπων ως τον βασικό παράγοντα που καθορίζει την διαδικασία της μάθησης. Σύμφωνα με τον Maslow η συμπεριφορά των ανθρώπων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις ανάγκες τους και κατ' επέκταση οι ανάγκες είναι αυτές που δημιουργούν τα κίνητρα (Ismail, et al. (2017).

Παρά το γεγονός ότι η κλασική θεωρία και η θεωρία των αναγκών έχουν εφαρμογές στον εργασιακό χώρο, έχουν δεχθεί κριτική καθώς αρκετοί θεωρούν πως δεν αντιπροσωπεύει όλο το φάσμα της μαθησιακής διαδικασίας ενός εργαζομένου. Μια πιο αντιπροσωπευτική θεωρία για την μάθηση σε επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι η θεωρία της ενίσχυσης που διατυπώθηκε από τον Skinner. Ο Skinner (1986) υποστήριζε ότι η δημιουργία θετικών συνεπειών για συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς αυξάνει την πιθανότητα επανάληψης αυτής της συμπεριφοράς. Έτσι σε έναν εργασιακό χώρο μια θετική συμπεριφορά

επιβραβεύεται και επαναλαμβάνεται, ενώ μια αρνητική τιμωρείται και εξαλείφεται (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Η θεωρία της ενίσχυσης χρησιμοποιείται αρκετά συχνά στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς με κύριο σκοπό να συρρικνώσει την εμφάνιση ανεπιθύμητων συμπεριφορών αλλά και ταυτόχρονα να φέρει στην επιφάνεια τις επιθυμητές (Ismail, et al. (2017).

Πίνακας 2.1.: Θεωρίες Μάθησης

Γνωστικές Θεωρίες	Συμπεριφοριστικές Θεωρίες
<p align="center">Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης</p> <p>Davis & Luthans (1980) και Albert Bandura (1999)</p> <p>Εκμάθηση μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της μοντελοποίησης.</p>	<p align="center">Θεωρία Κλασικής Εξαρτημένης Μάθησης</p> <p align="center">Pavlov</p> <p>Εξαρτημένες αντιδράσεις που έχουν συνδεθεί με εξαρτημένα ερεθίσματα</p>
<p align="center">Εμπειρική Θεωρία</p> <p align="center">(David Kolb, 1984)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ανταπόκριση στις νέες πληροφορίες αλλάζοντας το τρόπο με τον οποίο οι πληροφορίες επεξεργάζονται και αξιολογούνται 2. Η μάθηση συντελείται κατακτώντας τη γνώση 3. Η διαδικασία της μάθησης μοιάζει με κύκλο όπου αυτός που μαθαίνει πρώτα βιώνει, μετά σκέφτεται και τέλος πράττει. 	<p align="center">Θεωρία των αναγκών</p> <p align="center">Maslow (1943)</p> <p>Η ύπαρξη αναγκών είναι ο παράγοντας που παρακινεί τα άτομα για την επίτευξη κάποιου στόχου.</p>
<p align="center">Θεωρία της Προσαρμογής</p> <p align="center">Peter Sage (1990)</p> <p>Ο τρόπος μάθησης εξαρτάται:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Από τα εξωτερικά ερεθίσματα, τις γενικεύσεις, τις εικόνες 2. εξειδίκευση (personal mastery) 3. από την ανάπτυξη κοινού οράματος 4. από την ομαδική μάθηση 5. από τα συστήματα σκέψης (systems thinking) 	<p align="center">Θεωρία της Ενίσχυσης</p> <p align="center">B.F. Skinner (1986)</p> <p>Η δημιουργία θετικών συνεπειών για συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς αυξάνει την πιθανότητα επανάληψης αυτής της συμπεριφοράς. Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας αυτής είναι τα εξής:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Στιγμαία αναγνώριση μιας θετικής συμπεριφοράς 2. Κατάλληλες ανταμοιβές ως κίνητρα 3. Θετική ενίσχυση επιθυμητών συμπεριφορών 4. Υπευθυνότητα (accountability)

Από την ανάλυση των θεωριών μάθησης καθίσταται σαφές ότι τα άτομα υιοθετούν συμπεριφορές και μαθαίνουν κυρίως μέσω της παρατήρησης και της ανάλυσης του περιβάλλοντος αλλά και μέσω της αλληλεπίδρασής τους με άλλα άτομα. Οι θεωρίες αυτές μπορούν να αποδώσουν ως ένα βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις «μαθαίνουν» καθώς αποτελούνται από άτομα – εργαζόμενους τα οποία μαθαίνουν σε ατομικό επίπεδο. Ωστόσο, η ατομική μάθηση θα πρέπει να γίνει συλλογική με σκοπό μια επιχείρηση να μπορεί να διορθώνει τα προβλήματα που εμφανίζονται και να μπορεί να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της.

2.2.1. Θεωρίες Μάθησης στους οργανισμούς και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Μολονότι οι γνωστικές και οι συμπεριφοριστικές θεωρίες αποδίδουν σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μαθαίνουν, ωστόσο αποτελούν γενικευμένες θεωρήσεις δεδομένου ότι δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένο περιβάλλον ή άτομα. Αφού η έρευνά μας εξετάζει την εκπαιδευτική και μαθησιακή διαδικασία εργαζομένων σε περιβάλλον ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, συνεπώς χρειάζεται να δοθεί έμφαση στην ανάλυση θεωριών που να ανταποκρίνονται σε αυτά ακριβώς τα δεδομένα. Ακόμη, χρίζει ξεχωριστής διερεύνησης ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός «μαθαίνει» ως οντότητα και πως χρησιμοποιεί την γνώση που αποκτά για την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν.

Αναφορικά με τους οργανισμούς οι οποίοι είναι σύνολα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων στη βάση κάποιων παραδοχών, συμπεφωνημένης συμπεριφοράς και κοινής στοχοθεσίας φαίνεται να υπάρχει μια οργανωσιακή μάθηση. Σύμφωνα με τους Σαΐτη & Σαΐτης (2011) η έννοια του οργανισμού ή «οργάνωσης» περιλαμβάνει i) τη δράση του «οργανώνουν» δηλαδή τη δραστηριότητα οργάνωσης ενός συστήματος, ii) μια οντότητα (ή ένα οργανισμό) που ενεργεί στον κοινωνικό χώρο και iii) το αποτέλεσμα της οργάνωσης δηλαδή η κατάρτιση ενός οργανογράμματος, για τη διευθέτηση και συσχέτιση των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας κλπ. Στο θέμα μας, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί έναν «τυπικό» κοινωνικό οργανισμό δηλαδή *«ένα σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων μιας ομάδας ανθρώπων που δουλεύουν συνεργατικά για έναν κοινό σκοπό κάτω από εξουσία και ηγεσία»* (Schermerhorn, 2012).

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία η διαδικασία της μάθησης – εκπαίδευσης στους οργανισμούς θεωρείται αναγκαία ώστε μια επιχείρηση να καταφέρει να είναι ανταγωνιστική. Αυτό

αναφέρεται τόσο στην μάθηση και τις γνώσεις των εργαζομένων όσο και στην οργανωσιακή μάθηση δηλαδή σε έναν «μανθάνοντα οργανισμό». Το κύριο χαρακτηριστικό ενός οργανισμού που μαθαίνει είναι ότι έχει αναπτύξει την ικανότητα να προσαρμόζεται και να αλλάζει (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εντάσσονται σε ένα κλάδο «εντάσεως» εργασίας που εξειδικεύεται στην προσφορά υπηρεσιών με βασικό στόχο το οικονομικό κέρδος (Βαλαχής, 2010). Αυτό πρακτικά σημαίνει πως η τουριστική βιομηχανία είναι υπερβολικά εξαρτώμενη από τη διαθεσιμότητα ποιοτικού προσωπικού το οποίο θα πρέπει να αξιοποιήσει κατάλληλα με σκοπό να παρέχει το τουριστικό προϊόν. Λαμβάνοντας υπόψη το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αλλά και τις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών, γίνεται κατανοητό πως υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στον ξενοδοχειακό κλάδο (Arsawan, Rajjani & Suryantini, 2018). Σε αυτό το πλαίσιο, η γνώση και το πώς ένα ξενοδοχείο τη διαχειρίζεται μπορεί να είναι το στοιχείο εκείνο που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις και τις ωθεί στο να προσφέρουν καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας (Hsin – Wei, 2017). Ταυτόχρονα, η γνώση θεωρείται πολύτιμος πόρος για μια επιχείρηση όπως για παράδειγμα είναι το εργατικό δυναμικό ή το κεφάλαιο και για αυτό το λόγο πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επενδύουν στον τομέα αυτό συστηματοποιώντας την διαδικασία της μάθησης μέσω της εκπαίδευσης (Nieves & Haller, 2014). Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο μια ξενοδοχειακή επιχείρηση διαχειρίζεται τον παράγοντα της γνώσης είναι αυτός που καθορίζει εάν υπάρχει περιθώριο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sunyoung & Eun-jee, 2018), ενώ η επιτυχία της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό εδράζεται στο εάν έχει υψηλά καταρτισμένο προσωπικό με συγκεκριμένες ικανότητες (Nieves & Haller, 2014).

Στη διαθέσιμη βιβλιογραφία εντοπίζουμε όρους όπως «Διαχείριση γνώσης» (Knowledge Management) και «Μάθηση στους οργανισμούς» (Organizational Learning), οι οποίοι ορίζουν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εντός του οποίου ένας οργανισμός «μαθαίνει» και αναπτύσσεται (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Συγκεκριμένα η διαχείριση της γνώσης από τους οργανισμούς αφορά στον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται, διαχέεται και αξιοποιείται η γνώση (Castaneda, Manrique & Cuellar, 2017). Οι οργανισμοί δημιουργούν νέα γνώση είτε από εξωτερικούς παράγοντες είτε όταν οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να μοιραστούν την ατομική γνώση που κατέχουν καθιστώντας τη συλλογική (Hsin – Wei, 2017).

2.2.2. Οργανωσιακή Μάθηση

Από την άλλη πλευρά, τα τελευταία χρόνια έντονο ενδιαφέρον έχει αναπτυχθεί σχετικά με το πεδίο της μάθησης στους οργανισμούς, το οποίο θεωρείται σημαντικό στον τομέα της διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Castaneda, Manrique & Cuellar, 2017). Σύμφωνα με τους Basten και Haamann (2018) οι οργανισμοί μέσα από δραστηριοποίησή τους ενεργοποιούν τη διαδικασία της μάθησης ακόμα και όταν αυτή δεν γίνεται με συστηματικό τρόπο. Ωστόσο η συστηματοποίηση της οργανωσιακής μάθησης εκλαμβάνεται ως ο μόνος δρόμος ώστε μια επιχείρηση να καταφέρει να επιτύχει τη μέγιστη αποδοτικότητα στις επί μέρους διεργασίες (Basten & Haamann, 2018).

Συγκεκριμένα «Οργανωσιακή Μάθηση» είναι ο τρόπος με τον οποίο μαθαίνουν οι οργανισμοί και συνιστά τη διαδικασία μέσω της οποίας μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ή γενικότερα ένας οργανισμός αναλύει το περιβάλλον και προσαρμόζεται στις αλλαγές κάνοντας χρήση της προϋπάρχουσας γνώσης (Arsawan, et al., 2018). Επιπλέον, σε άλλες πηγές ορίζεται ως ένα μοντέλο λήψης αποφάσεων από τους εργαζόμενους και τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών στον πυρήνα του οποίου οι γνώσεις και οι εμπειρίες είναι πολύ σημαντικές για την επιβίωση της επιχείρησης (Castaneda, Manrique & Cuellar, 2017). Κατά τον Huber (1991) στο Park, & Kim, (2018) η οργανωσιακή μάθηση σχετίζεται άμεσα με τέσσερα βασικά στοιχεία: την απόκτηση γνώσης, τον διαμοιρασμό της πληροφορίας, την ερμηνεία της πληροφορίας και την «οργανωσιακή μνήμη». Στην ίδια διάσταση ορίζει και ο Μπουραντάς (2018) την οργανωσιακή μάθηση ως την αποτελεσματικότητα και τη συνεργασία τονίζοντας ότι αυτές απαιτούν σωστό προγραμματισμό, οργάνωση, μέθοδο, σύστημα και διαδικασίες που θα διευκολύνουν και θα υποστηρίζουν τη συνεργασία των μελών και την υλοποίηση των ομαδικών στόχων. Αυτές οι παραδοχές ωστόσο προϋποθέτουν διαρκή ενημέρωση και εξέλιξη των μελών ενός οργανισμού μέσω εκπαίδευσης και της συνακόλουθης μάθησης αλλά και μια ευέλικτη και «ανοικτή» δηλαδή διαρκώς τροποποιούμενη, οργανωτική δομή όπου μέσα από ανατροφοδότηση θα προχωρά σε αναγκαίες αλλαγές και προσαρμογές έτσι ώστε ένας οργανισμός να ανταποκρίνεται σε νέα κοινωνικά, επιστημονικά, τεχνολογικά, οικονομικά και επιχειρηματικά δεδομένα και εν τέλει να υλοποιεί τις στοχοθεσίες του.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι, είναι μια περίπλοκη διεργασία καθώς ο οργανισμός δημιουργεί γνώση, την αναλύει, την αποθηκεύει και την διαμοιράζεται στους εργαζομένους με σκοπό να βελτιώσει την λήψη αποφάσεων. Παράλληλα στη σύγχρονη βιβλιογραφία ο ρόλος της μάθησης στους οργανισμούς κρίνεται μετασχηματιστικός καθώς στοχεύει στην ανάπτυξη της

επιχείρησης – οργανισμού και συνεπώς μπορεί να αποτελέσει και πηγή για τη δημιουργία νέας γνώσης (Basten & Haamann, 2018).

2.2.3. Θεωρίες Οργανωσιακής μάθησης

Το πεδίο της οργανωσιακής μάθησης είχε απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό της ακαδημαϊκή κοινότητα κατά τις δεκαετίες 1970 – 1990 λόγω των μεταβολών που συντελούνταν στη δομή των διαφόρων οργανισμών (Ali, Peters, Khan, Ali & Saif, 2020). Πάνω στο πεδίο της μάθησης στους οργανισμούς έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να αποδώσουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί δημιουργούν γνώση αλλά και αντιμετωπίζουν τα προβλήματά τους μέσω της διαδικασίας της μάθησης. Από τις θεωρίες που εντοπίζονται στη διαθέσιμη βιβλιογραφία μπορούμε να ξεχωρίσουμε τις εξής θεωρίες:

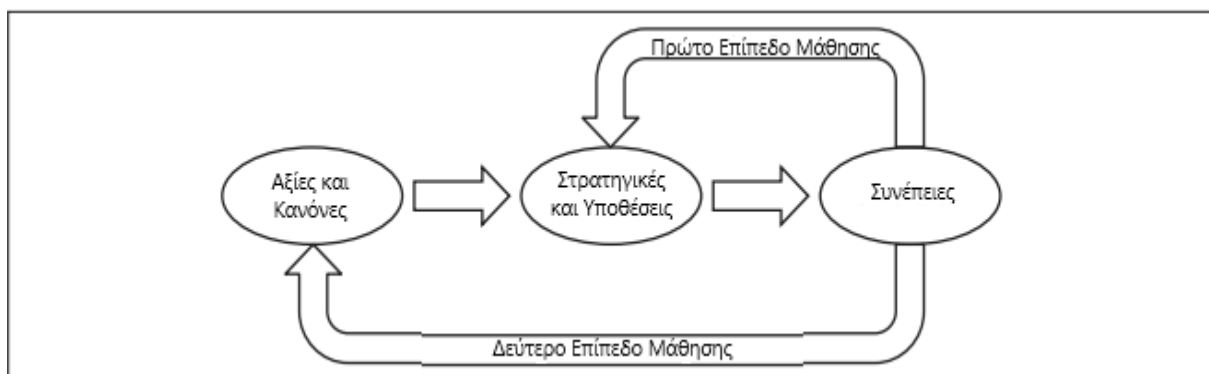
1. Θεωρία των πολλών επιπέδων μάθησης (Απλού και Διπλού βρόχου – Single & Double Loop learning theory) των Argyris & Schon (1978)
2. Θεωρία της Δημιουργίας Οργανωσιακής Γνώσης, (Knowledge Creation Theory), (Nonaka, 1991)
3. Θεωρία των πέντε Δομικών Στοιχείων (Five Building Blocks), (Garvin, 1993)

2.2.4. Θεωρία των πολλών επιπέδων

Η θεωρία των πολλών επιπέδων είναι από τις πιο γνωστές που περιγράφουν έναν οργανισμό που μαθαίνει. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένας οργανισμός – επιχείρηση μαθαίνει και διαφορετικά επίπεδα μάθησης ανάλογα με το είδος και την περιπλοκότητα του προβλήματος που αντιμετωπίζεται σε κάθε περίπτωση (Romme & Witteloostuijn, 1999). Αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εμπλέκονται στο πρώτο επίπεδο μάθησης το οποίο περιγράφει την ικανότητά τους να διορθώνουν τα λάθη όπου αυτά γίνονται (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Στο πρώτο επίπεδο μάθησης, σύμφωνα με το Σχήμα 2.1., βλέπουμε πως μια επιχείρηση που διαθέτει τις δικές της αξίες και τους δικούς της κανόνες, σχεδιάζει συγκεκριμένες στρατηγικές και κάνει τις δικές της υποθέσεις. Οι συνέπειες που προκύπτουν από τα λάθη που γίνονται, αποτελούν γνώση και εμπειρία για την επιχείρηση την οποία αξιοποιεί ώστε να μεταβάλει τον τρόπο λειτουργίας και την στρατηγική της (Basten & Haamann, 2018). Στη θεωρία της μάθησης των Argyris & Schon (1978) κεντρικό ρόλο παίζουν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης καθώς συνήθως εκείνοι βρίσκονται αντιμέτωποι με μια προβληματική κατάσταση την οποία καλούνται να επιλύσουν (Gohlich, 2016). Όπως φαίνεται

και στο Σχήμα 2.1. στο πρώτο επίπεδο μάθησης (single – loop learning) η επιχείρηση δεν μεταβάλλει καθόλου τις αξίες και τους κανόνες που εφαρμόζει. Αντιθέτως πραγματοποιεί μικρές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της προκειμένου να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα. Το πρόβλημα που εμφανίζεται στο πρώτο επίπεδο μάθησης είναι ότι παρά το γεγονός ότι μεταβάλλονται οι στρατηγικές της επιχείρησης, οι αξίες που υποβόσκουν και σε μεγάλο βαθμό κατευθύνουν την επιχείρηση μένουν ίδιες. Αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις οδηγεί τις επιχειρήσεις στο να μην μαθαίνουν από τα λάθη τους και κατ' επέκταση να αποτυγχάνουν διαρκώς (Blackman & Ritchie, 2014).

Σχήμα 2.1. : Πρώτο και Δεύτερο Επίπεδο Μάθησης



Πηγή: (Argyris & Schon, 1996) στο Basten & Haamann (2018).

Το παραπάνω πρόβλημα αντιμετωπίζεται στο δεύτερο επίπεδο της μάθησης (double – loop learning), στο οποίο μια επιχείρηση δεν αρκείται μόνο στη διόρθωση των λαθών, αλλά προσπαθεί να διορθώσει και τα αίτια που προκαλούν αυτά τα λάθη (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Αυτό σημαίνει ότι η τουριστική επιχείρηση ή ένας οργανισμός προσπαθεί να φτάσει στον πυρήνα του προβλήματος και να αντιμετωπίσει τα λάθη τα οποία τις περισσότερες φορές έχουν τη ρίζα τους σε οργανωσιακές πρακτικές και πολιτικές. Από τη μελέτη του παραπάνω σχήματος (Σχήμα 2.1.) παρατηρούμε ότι η επιχείρηση λαμβάνει ανατροφοδότηση αναφορικά με την επιτυχία της στρατηγικής και σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα προσπαθεί να μεταβάλλει τις αξίες και τους κανόνες που εντοπίζονται πίσω από αυτή τη στρατηγική (Basten & Haamann, 2018). Παρατηρούμε δηλαδή, ότι στο δεύτερο επίπεδο της μάθησης η επιχείρηση όχι μόνο αντιμετωπίζει το πρόβλημα αλλά ταυτόχρονα φροντίζει ώστε αυτό να μην εμφανιστεί ξανά στο μέλλον (Blackman & Ritchie, 2014).

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι, στο πρώτο επίπεδο τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με μικρές αλλαγές και επιφανειακά και ίσως και πρόσκαιρα, ενώ στο δεύτερο επίπεδο οι αλλαγές είναι πιο ριζικές και πιο μόνιμες. Κατά συνέπεια, το πρώτο επίπεδο μάθησης είναι κατάλληλο για την αντιμετώπιση μικρών προβλημάτων (Mo, 2017) και το δεύτερο για την αντιμετώπιση ουσιαστικότερων οργανωτικών ζητημάτων όπως π.χ. των ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων (Basten & Haamann, 2018).

Υπάρχει όμως και ένα τρίτο επίπεδο μάθησης (triple – loop learning) το οποίο μεταβάλλει το συνολικό οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης και αποτελεί έναν συνδυασμό των προηγούμενων επιπέδων. Μολονότι το τρίτο επίπεδο μάθησης δεν αναλύθηκε από τους Argyris & Schon, ωστόσο η ιδέα εμπνεύστηκε από το έργο τους (Flood & Romn, 2018). Στο τρίτο επίπεδο μάθησης, ο οργανισμός αμφισβητεί την ταυτότητά του με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται αλλαγές όχι μόνο στις αξίες και τους κανόνες αλλά και στο γενικότερο πλαίσιο της δράσης του (Mo, 2017). Το τρίτο επίπεδο μάθησης ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τα μαθήματα του παρελθόντος ώστε να πραγματοποιήσει μια ριζική μεταμόρφωση και να αντιμετωπίσει όλες τις αιτίες που τον οδήγησαν σε κρίση (Flood & Romn, 2017). Φαίνεται λοιπόν πως το τρίτο επίπεδο αντιπροσωπεύει το πιο βαθύ επίπεδο οργανωσιακής μάθησης στο οποίο πολλές φορές απαιτείται να υπάρξει μεταβολή των ηγετικών στάσεων, συμπεριφορών και γνώσεων.

2.2.5. Θεωρία της Δημιουργίας Οργανωσιακής Γνώσης

Η συγκεκριμένη θεωρία αντιμετωπίζει την οργανωσιακή μάθηση ως μια δυναμική διαδικασία και η γνώση διακρίνεται σε ρητή και σιωπηρή (Gohlich, 2016). Η ρητή γνώση είναι κωδικοποιημένη και παρουσιάζεται με τη μορφή εγγράφων που έχουν ελεγχθεί και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων. Στον αντίποδα, η σιωπηρή ή υπονοούμενη γνώση είναι καθαρά προσωπική καθώς περιλαμβάνει τις εμπειρίες και τις γνώσεις των υπαλλήλων (Basten & Haamann, 2018). Η δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης σύμφωνα με την θεωρία του Nonaka (1991) είναι μια κυκλική διαδικασία που συντελείται μέσα από την αλληλεπίδραση ατόμων, ομάδων και οργανισμών (Gohlich, 2016). Όταν γίνεται ο διαμοιρασμός της σιωπηρής γνώσης μεταξύ των ατόμων τότε έχουμε να κάνουμε με τη δημοσιοποίηση της γνώσης. Η δημοσιοποίηση της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων ενός οργανισμού ή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης περιορίζει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τη

δημιουργία οργανωσιακής γνώσης καθώς η γνώση διαχέεται σε ένα κλειστό κύκλο και δεν γίνεται ποτέ ρητή (Basten & Haamann, 2018).

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο δημιουργείται η γνώση στους οργανισμούς είναι όταν η σιωπηρή γνώση εξωτερικεύεται. Η εξωτερίκευση αφορά στη μετατροπή μιας εξαιρετικά εξατομικευμένης και ειδικής γνώσης σε ρητή μορφή, στην οποία μπορεί να γίνει κατανοητή από όλους (Basten & Haamann, 2018). Το πλεονέκτημα της εξωτερίκευσης είναι ότι η γνώση που διαμοιράζεται μπορεί στη συνέχεια να εσωτερικευτεί από τους εργαζομένους των επιχειρήσεων και να αποτελεί γνώση τόσο για την επιχείρηση (συλλογική) όσο και για τον εκάστοτε εργαζόμενο (ατομική).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, όταν γίνεται κατακερματισμός της ρητής γνώσης ανάμεσα στους υπαλλήλους (π.χ. σε εταιρικές συναντήσεις) τότε έχουμε ένα συνδυαστικό μοντέλο. Σε αυτό το μοντέλο η ρητή γνώση που κατέχουν ορισμένα άτομα μετατρέπεται σε πιο σύνθετη γνώση και πολλές φορές συνδυάζεται και με γνώσεις από εξωτερικές πηγές. Εν συνεχεία, η γνώση αυτή κατηγοριοποιείται και γίνεται συλλογική (Basten & Haamann, 2018).

2.2.6. Θεωρία των πέντε Δομικών Στοιχείων

Η θεωρία των 5 δομικών στοιχείων διατυπώθηκε από τον Garvin (1993) ο οποίος έθεσε την έννοια ενός μανθάνοντα οργανισμού. Τα 5 δομικά στοιχεία αφορούν α) τη συστηματική επίλυση προβλημάτων, β) τον πειραματισμό, γ) τη μάθηση βάσει εμπειριών, δ) την μάθηση από τους άλλους και ε) την μεταφορά της γνώσης (Garvin, 1993).

Στο πρώτο στοιχείο ένας οργανισμός στηρίζεται σε επιστημονικές μεθόδους προκειμένου να επιλύσει τα προβλήματα που ανακύπτουν. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός πειραματίζεται, μαθαίνει μέσα από τις εμπειρίες και βασίζεται σε αυτές ώστε να λαμβάνει σωστές αποφάσεις (Basten & Haaman, 2018). Ειδικότερα, ο πειραματισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς μέσα από τα ρίσκα που παίρνει ένας οργανισμός δημιουργούνται νέες εμπειρίες, ενώ παράλληλα εφαρμόζεται στην πράξη η γνώση που έχει αποκτηθεί.

Το τρίτο στοιχείο αφορά την μάθηση μέσα από τις εμπειρίες. Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να διαθέτει «οργανωσιακή μνήμη» καθώς εκεί αποθηκεύονται οι πληροφορίες από τα γεγονότα και τις εμπειρίες του παρελθόντος και μπορούν να είναι συνεχώς προσβάσιμα. Οι αποτυχίες του παρελθόντος αποτελούν πολύτιμη γνώση για μια επιχείρηση η οποία μπορεί να

αξιοποιηθεί κατά τη λήψη των αποφάσεων και την υιοθέτηση σωστών στρατηγικών (Garvin, 1993).

Στη θεωρία του Garvin περιλαμβάνεται και η διάσταση της μάθησης ενός οργανισμού από άλλους κάτι το οποίο εντοπίζεται στην διαθέσιμη βιβλιογραφία με τον όρο «benchmarking» ή «συγκριτική αξιολόγηση». Σε αυτό το πλαίσιο, μια επιχείρηση θέτει στόχους μέσα από την σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση ερευνά τις πρακτικές και τις στρατηγικές που εφαρμόζονται από άλλες επιχειρήσεις και προσπαθεί σε να τις εφαρμόσει (Basten & Haaman, 2018).

Το τελευταίο στοιχείο αφορά τη μεταφορά της γνώσης τόσο κάθετα όσο και οριζόντια σε όλη την επιχείρηση – οργανισμό. Με την μεταφορά της γνώσης κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης γίνεται δέκτης πληροφοριών κάτι το οποίο εξασφαλίζει την μέγιστη αποδοτικότητα στις επί μέρους διεργασίες.

Συνοψίζοντας το περιεχόμενο αυτής της ενότητας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η οργανωσιακή μάθηση λαμβάνει τα στοιχεία της άτυπης μάθησης η οποία σύμφωνα με τους Barth, Godman, Rieckmann & Stoltenberg (2007), είναι η μάθηση που προκύπτει από δραστηριότητες της καθημερινής ζωής οι οποίες στην προκειμένη περίπτωση σχετίζονται με την εργασία.

2.3. Η σημασία και ο σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Μέσα από την προηγηθείσα ανάλυση είδαμε ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οργανισμοί που μαθαίνουν καθώς διαχειρίζονται τη γνώση και τις εμπειρίες που αποκτούν. Ωστόσο, οι έννοιες μάθηση και εκπαίδευση είναι διάλληλες, (δηλαδή αλληλοεξαρτώμενες,) καθώς μέσω της οργανωσιακής μάθησης η ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες και να προχωρήσει στην συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, χρειάζεται να αποσαφηνίσουμε βασικούς όρους καθώς αφορούν την επαγγελματική εκπαίδευση ως γνωστική δεξιότητα αλλά και ως γενικότερη αξιακή κατάσταση. Στο πλαίσιο υπεισέρχεται η έννοια «**εκπαίδευση**». Η εμφάνιση της σημερινής μορφής εκπαίδευσης συμπίπτει χρονικά με τη Βιομηχανική επανάσταση και «προκύπτει ως δημιούργημα του Διαφωτισμού και της συνακόλουθης νεωτερικής σκέψης που θέλει να διαδώσει την ανθρώπινη γνώση κι εμπειρία σε ευρύτερα στρώματα του πληθυσμού» (Πυργιωτάκης, 1999). Η εκπαίδευση ορίζεται ως «*η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που*

στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Επομένως, πρόκειται για οργανωμένη διαδικασία που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Πρόκειται για μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων από ένα πομπό (εκπαιδευτή) σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο) μέσω μιας τυπικής διαδικασίας πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα (Σαρρή, 2009).

Στο περιβάλλον των επιχειρήσεων συναντάμε τον όρο «εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού» ο οποίος αφορά στη «προγραμματισμένη μαθησιακή εμπειρία» που στοχεύει στο να μεταβάλλει τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων με σκοπό να γίνουν πιο αποτελεσματικοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Βακόλα και Νικολάου, 2019). Παράλληλα, κατά τον Desler (2012), η εκπαίδευση του προσωπικού στις επιχειρήσεις αφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να τροφοδοτήσουν τους νέους ή τους υφιστάμενους εργαζομένους με τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τις εργασίες τους. Σε κάθε περίπτωση θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί κυρίως στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε κάθε περίπτωση η εκπαίδευση διαχωρίζεται από την μάθηση, καθώς η τελευταία επιφέρει μια αλλαγή στη συμπεριφορά του ατόμου ή του οργανισμού η οποία όμως προκύπτει μέσα από τις εμπειρίες και τα βιώματα του και δεν είναι μια συστηματική διαδικασία (Ζαβλανός, 1999). Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση του προσωπικού διαφέρει από την οργανωσιακή μάθηση (άτυπη μάθηση) καθώς λαμβάνει τα χαρακτηριστικά της μη τυπικής μάθησης. Είναι δηλαδή μια οργανωμένη εκπαιδευτική δραστηριότητα η οποία όμως συντελείται εκτός του εκπαιδευτικού συστήματος κάτι το οποίο την διαφοροποιεί από την τυπική μάθηση (Barth, Godman, Rieckmann & Stoltenberg, 2007)

2.3.1. Γενικές οικονομικές θεωρίες για την εκπαίδευση

Για την εκπαίδευση, έχουν αναπτυχθεί ορισμένες θεωρίες οι οποίες αναφέρονται και εστιάζουν στα οικονομικά δεδομένα των κοινωνιών αφού η οικονομία είναι θεμέλιος λίθος αυτών. Επιπλέον, ειδικότερα ο τουρισμός σχετίζεται άμεσα με την οικονομία μια χώρας. Επομένως υπάρχει σύνδεση της οικονομίας με την εκπαίδευση (Σαΐτη, 2000). Συνεπώς στο οικονομικό πεδίο αναφοράς του τουρισμού υπάρχει άμεση σχέση του με την εκπαίδευση σε πολλά πεδία. Στο πλαίσιο αυτό από παλιά έχουν υπάρξει αρκετές θεωρίες συσχέτισης ανάμεσα στην

εκπαίδευση και την οικονομική ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης μεταξύ των οποίων είναι οι εξής:

α) Το *δομολειτουργικό μοντέλο* σύμφωνα με το οποίο «μια κοινωνία δεν εξελίσσεται από τη μόρφωση των ατόμων αλλά τα άτομα μορφώνονται για να καλύψουν υπαρκτές ανάγκες της εξελισσόμενης κοινωνίας» (ο.π.). Το μοντέλο αυτό επικρίθηκε γιατί στηρίζεται στη δημιουργία εκλεκτικής ομάδας ειδημόνων η οποία εν τέλει δεν μπορεί να καλύψει διευρυμένες κοινωνικές ανάγκες και εξελίξεις.

β) *Οι συγκρουσιακές θεωρίες*. Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στα συγκρουσιακά συμφέροντα των διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders). Υιοθετούν την άποψη των « συγκρούσεων μεταξύ των διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών» ανάμεσα στις ομάδες (Καζαμίας, 1992) και θεωρούν ότι η εκπαίδευση δεν αποσκοπεί στις αυξανόμενες ανάγκες της οικονομίας για εργατικό με αυξημένες ικανότητες και γνώσεις αλλά στην επιζητούμενη κυριαρχία των επικρατέστερων ομάδων.

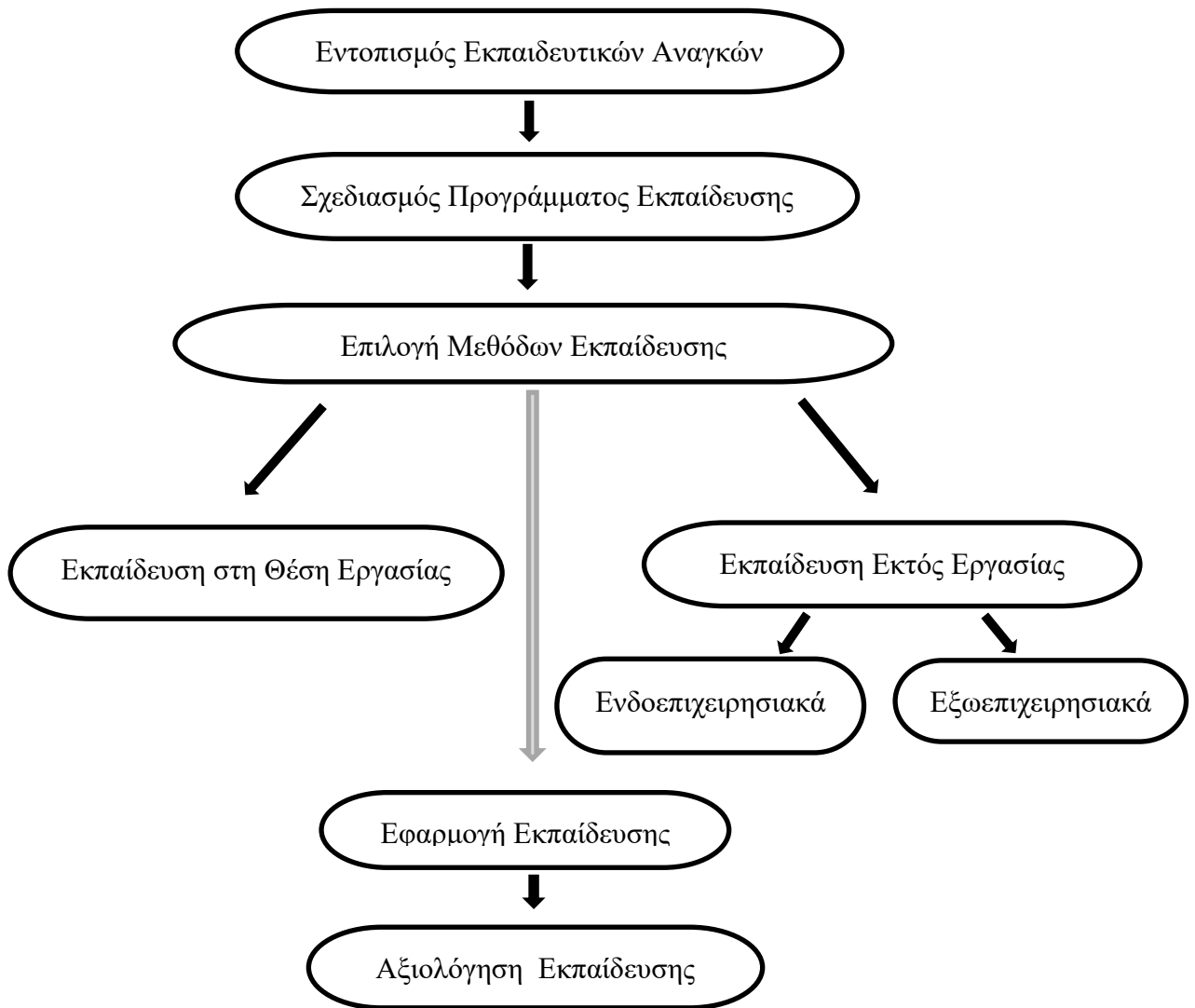
γ) *Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου* σύμφωνα με την οποία παράγοντας ανάπτυξης μια χώρας δεν είναι το «υλικό κεφάλαιο» (φυσικοί πόροι) αλλά το λεγόμενο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η θεωρία αυτή (Schultz, 1972) στηρίζει την άποψη πως ο άνθρωπος επενδύει στον εαυτό του σε μόρφωση, υγεία κ.λ.π. ώστε προοπτικά και μέσα από την εργασία του, αυτό να αποφέρει οφέλη για το άτομο του αλλά και γενικότερα κοινωνικά οφέλη. Συνεπώς η πιο σημαντική έκφραση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι η εκπαίδευση. Ο Ο.Ο.Σ.Α. (2007) ορίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο ως «γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και γνωρίσματα (φυσική, συναισθηματική και πνευματική υγεία) που διαθέτουν τα άτομα, τα οποία μπορούν να διευκολύνουν τη δημιουργία προσωπικής, κοινωνικής και οικονομικής ευζωίας». Ειδικότερα η θεωρία αυτή πιστεύει πως η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού μπορεί να φέρει υψηλές αποδόσεις σε έναν οργανισμό. Σε αυτή την οπτική, η εκπαίδευση συνδέεται πρωτίστως με όρους οικονομικούς, όπου οι γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου υπάγονται στους νόμους της αγοράς, ενώ δίνεται έμφαση στην αποτίμηση της ποιότητάς της μέσω της μέτρησης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων.

Επομένως, η εκπαίδευση είναι η κινητήριος δύναμη οικονομικής ανάπτυξης (Garlino, 1995 στο Σαΐτη, 2000) καθώς επιδρά καθοριστικά στην οικονομία γιατί αυξάνει τα προσόντα και τις ικανότητες των ανθρώπων, τους ενισχύει στον ενστερνισμό νέων μεθόδων ή τεχνικών προσαρμογής σε διαμορφούμενες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες και εν τέλει την

ευκολότερη προσαρμογή σε νέα οικονομικά, τεχνολογικά, περιβαλλοντικά και υγειονομικά δεδομένα. Αυτό σημαίνει πως η συμβολή της εκπαίδευσης και το μορφωτικό ανθρώπινο κεφάλαιο είναι καθοριστικά στην οικονομική ανάπτυξη τόσο σε μικροοικονομικό όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο.

Στη διαθέσιμη βιβλιογραφία τόσο η εκπαίδευση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003), όσο και η μάθηση (Park & Kim, 2018) είναι όροι άμεσα συνυφασμένοι με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις (Elnaga & Imran, 2013). Αυτό σε μεγάλο βαθμό συμβαίνει καθώς η επιβίωση, η ανάπτυξη αλλά και η κερδοφορία της επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από την ταχύτητα προσαρμογής της στα νέα δεδομένα (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006). Συνεπώς, η ικανότητα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ή ενός οργανισμού να αναλύει το περιβάλλον, να μαθαίνει και να εφαρμόζει εκπαιδευτικές διαδικασίες καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητά και την αποδοτικότητα του (Arsawan, Rajiani, & Suryantini, 2018). Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση «μαθαίνει» κατ' ανάγκη ανεξαρτήτως από το εάν εφαρμόζει μια συστηματική εκπαιδευτική διαδικασία, ενώ τις τελευταίες δεκαετίες - όπως προαναφέρθηκε - έχουν αναπτυχθεί και αρκετές θεωρίες αναφορικά με την μάθηση στους οργανισμούς. Ωστόσο, η συστηματοποίηση της γνώσης μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο παράγοντας που οδηγεί στην πιο αποτελεσματική ανάπτυξη της επιχείρησης και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων (Basten & Haamann, 2018). Η εκπαιδευτική διαδικασία έχει συγκεκριμένη δομή και κατά κανόνα παρουσιάζει πέντε φάσεις. Σύμφωνα με το σχήμα 2.2., η πρώτη φάση αφορά τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, στάδιο κατά το οποίο γίνεται η διερεύνηση των ελλείψεων σε δεξιότητες του προσωπικού και ο καθορισμός του εκπαιδευτικού προγράμματος. Στο επόμενο στάδιο υλοποιείται ο σχεδιασμός του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος, το οποίο θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υπαλλήλων. Για την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος επιλέγονται συγκεκριμένες μέθοδοι είτε πάνω στη θέση εργασίας είτε εκτός της θέσης εργασίας.

Σχήμα 2.2. : Οργάνωση της Εκπαίδευσης Προσωπικού



Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003

Τέλος, ακολουθεί το στάδιο της αξιολόγησης του εκπαιδευτικού έργου στο οποίο καταγράφονται τα αποτελέσματα της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα γίνει εκτενής αναφορά στα στάδια εκπαίδευσης προσωπικού.

2.3.2. Μέθοδοι διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών

Το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας περιλαμβάνει την διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών. Ειδικότερα είναι το στάδιο εκείνο που προσδιορίζεται το εκπαιδευτικό κενό και οι ανάγκες οι οποίες υποδηλώνουν την ύπαρξη στόχων. Στο στάδιο της διερεύνησης σκιαγραφείται μια τελική «επιθυμητή κατάσταση» η οποία θα επιτευχθεί μέσω της διδακτικής πράξης (Πατσός, 2015). Ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών

αναγκών είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων ώστε η εκπαίδευση να είναι αποτελεσματική (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ειδικότερα, ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών μιας επιχείρησης γίνεται μέσα από την ανάλυση των στρατηγικών στόχων οι οποίοι και διακρίνονται σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους. Σε δεύτερο επίπεδο, μέσα από την ανάλυση των δεικτών αποτελεσματικότητας των εργαζομένων εντοπίζονται οι αδυναμίες και οι ελλείψεις που οδηγούν σε παροχή υπηρεσιών χαμηλού επιπέδου, κάτι το οποίο καθιστά την εκπαιδευτική παρέμβαση αναγκαία (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών ξεκινά με τον καθορισμό ενός πλαισίου αναφοράς. Επί της ουσίας το πλαίσιο αναφοράς εμπεριέχει όλες τις κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές συνθήκες στις οποίες υλοποιείται ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012). Στην περίπτωση της ερευνάς μας οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι σε αυτές θέτουν ένα πολύ συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς και προσδιορίζουν όλες τις παραμέτρους ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Συνεπώς, η επιτυχής οργάνωση ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης απαιτεί το να ληφθούν υπόψη τόσο το περιβάλλον όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ενήλικων εκπαιδευομένων – εργαζομένων. Κάποια από τα βασικότερα χαρακτηριστικά των ενήλικων εκπαιδευομένων, για παράδειγμα, είναι ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται έχοντας συγκεκριμένους στόχους, έχουν διαφορετικές εμπειρίες και έχουν την τάση για ενεργητική συμμετοχή (Σωτηρούδας, 2012). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Knowles, όπως αναφέρεται στο Ismail et al. (2017), οι ενήλικες είναι σε μεγάλο βαθμό αυτοκατευθυνόμενοι καθώς θέτουν στόχους, έχουν εμπειρίες, κίνητρα και αυτοαντίληψη. Συνεπώς αυτά είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το πλαίσιο αναφοράς εντός του οποίου θα διενεργηθεί η εκπαιδευτική διαδικασία προς τους εργαζόμενους μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Αφού τεθεί το πλαίσιο θα πρέπει στη συνέχεια να γίνει ένας ακριβής καθορισμός του προβλήματος που η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει μέσω της εκπαιδευτικής παρέμβασης (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012). Κατά τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), υπάρχουν τρία επίπεδα στα οποία συντελείται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών: στο επίπεδο της επιχείρησης ως σύνολο (επιχειρησιακές ανάγκες), σε επίπεδο τμήματος (ομαδικές ανάγκες), και για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (προσωπικές ανάγκες). Τα τρία αυτά επίπεδα συνδέονται μεταξύ τους και συνεπώς μέσα από τον προσδιορισμό των επιχειρησιακών αναγκών γίνεται παράλληλα και η αναγνώριση των αναγκών σε επίπεδο τμήματος, και αυτές

στη συνέχεια υποδεικνύουν την εκπαίδευση που χρειάζεται κάθε εργαζόμενος (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Σε αυτά τα επίπεδα εφαρμόζονται διαφορετικές μέθοδοι ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών.

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται τέσσερις βασικοί μέθοδοι διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών: η ανάλυση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και των Προγραμμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, οι Εκπαιδευτικοί Έλεγχοι, η ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης και η ανάλυση της θέσης εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Αναφορικά με την πρώτη μέθοδο, εκεί προσδιορίζονται οι γενικότερες στρατηγικές και γίνεται ο προγραμματισμός των δεξιοτήτων που θα απαιτηθούν στο μέλλον (Ζαβλανός, 1999). Λαμβάνοντας υπόψη ότι στο πεδίο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο (Fu, 2017), ο προγραμματισμός των δεξιοτήτων καθίσταται σημαντικός παράγοντας ώστε η επιχείρηση να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Μια άλλη διερευνητική μέθοδος εκπαιδευτικών αναγκών είναι οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι. Σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητη η συλλογή δεδομένων από τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ή από τους ιθύνοντες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να γίνει μια ουσιαστική διερεύνηση εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιούνται ερευνητικές τεχνικές όπως είναι το ερωτηματολόγιο, για την αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων και των πελατών (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012), συνεντεύξεις των διοικητικών στελεχών με εκπαιδευτές, αλλά και μέσω της παρατήρησης κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιών.

Η τρίτη μέθοδος αφορά την ανάλυση της απόδοσης των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους βασικούς δείκτες ύπαρξης εκπαιδευτικών αναγκών καθώς οδηγεί στην ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Προκειμένου να προσδιοριστούν οι στόχοι και τα κριτήρια της απόδοσης πρέπει σε κάθε περίπτωση να λαμβάνονται υπόψη οι προσδοκίες για τις γνώσεις των εργαζομένων στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας, το ανεκτό επίπεδο απόδοσης καθώς και ποια πρέπει να είναι τα κριτήρια ποιότητας αυτών των αποτελεσμάτων (Ζαβλανός, 1999). Δεδομένου ότι σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ εκπαίδευσης και απόδοσης των εργαζομένων, εκτενής αναφορά για την απόδοση θα πραγματοποιηθεί στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου.

Από τις μεθόδους διερεύνησης η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς προσδιορίζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η υποκίνηση καθώς και η προσδοκώμενη απόδοση του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Τα προβλήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η ελλιπής κατάρτιση, οι μειωμένες δεξιότητες καθώς και η αδυναμία προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Μέσω της ανάλυσης της θέσης εργασίας, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα διαμορφώνεται έτσι ώστε το άτομο να αποκτήσει τις κατάλληλες γνώσεις αναφορικά με τους πελάτες της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τις διαδικασίες που ακολουθούνται αλλά και τον τεχνολογικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006). Παράλληλα οριοθετούνται οι βασικές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για κάθε θέση και οι οποίες θα κάνουν πιο αποδοτικό τον εκάστοτε υπάλληλο. Τέλος, η διάθεση και η συμπεριφορά του ατόμου είναι σημαντική γιατί αυτό ορίζει την διάθεσή του να εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (υποκίνηση) , ενώ η απόδοσή του ορίζει τι πρέπει να είναι σε θέση να κάνει το άτομο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.3.3. Σχεδιασμός Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων – Εκπαιδευτικοί Στόχοι

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο του προσδιορισμού των εκπαιδευτικών στόχων το οποίο θα επιτρέψει σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να αναπτύξει ένα κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (Hornig & Lin, 2012). Μέσω της διαδικασίας της διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών δημιουργείται πρόσφορο έδαφος και τίθενται οι βάσεις προκειμένου να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι. Κατά τον Dirboye (2018), η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών μπορεί να καταδείξει στον εκπαιδευτή – υπεύθυνο του εκπαιδευτικού προγράμματος από ποιο σημείο θα πρέπει να ξεκινήσει, ενώ ο καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων σε ποιο σημείο τερματίζει η εκπαιδευτική παρέμβαση. Επί της ουσίας, οι εκπαιδευτικοί στόχοι εξειδικεύουν τι θα πρέπει να είναι σε θέση να κατορθώνει ο εκπαιδευόμενος έπειτα από την επιτυχή ολοκλήρωση της εκπαίδευσής του (Dessler, 2012). Παρομοίως, κατά τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003), οι εκπαιδευτικοί στόχοι ορίζονται βάσει κάποιων ορισμένων κανόνων συμπεριφοράς, αλλαγές δηλαδή στη συμπεριφορά του εργαζομένου που πρέπει να επιτευχθούν ώστε η εκπαιδευτική παρέμβαση να θεωρηθεί πετυχημένη. Για παράδειγμα, σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μετά την εκπαίδευση του ο εργαζόμενος στην υποδοχή (receptionist) θα είναι σε θέση να επεξεργάζεται το σύστημα μηχανογράφησης κρατήσεων με μεγάλη ακρίβεια, ελαχιστοποιώντας τις πιθανότητες λαθών.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι κατά το στάδιο του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται η εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων. Αναφορικά με τους στόχους, αυτοί τίθενται σε τρεις άξονες, δηλαδή σε ποιους θα απευθύνεται, ποιες θα είναι οι απαραίτητες γνώσεις που ενδείκνυται να μεταδοθούν και ποιες θα είναι οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι που θα εφαρμοστούν στη διαδικασία αυτή (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Αναφορικά με τους αποδέκτες της εκπαιδευτικής παρέμβασης θα πρέπει αρχικά να οριστεί ο αριθμός των εκπαιδευομένων. Για να διασφαλιστεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επιτυχία των εκπαιδευτικών στόχων, θα πρέπει ιδανικά να επιλέγονται υπάλληλοι που έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση, υπάλληλοι που έχουν προσωπικό ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους και υπάλληλοι που έχουν διάθεση να εκπαιδευτούν καθώς γνωρίζουν τις εργασιακές τους ελλείψεις (Brum, 2007). Σχετικά με τις γνώσεις που είναι απαραίτητο να μεταδοθούν, αυτές καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την ανάλυση των θέσεων εργασίας. Ειδικότερα, η περιγραφή της θέσης παρέχει ένα σαφές πλαίσιο προκειμένου να κατευθυνθεί ο εκπαιδευτής σχετικά με το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τέλος υπάρχει μια πληθώρα εκπαιδευτικών μεθόδων τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ο εκπαιδευτής για να μεταφέρει τις γνώσεις και αυτές αναλύονται με λεπτομέρεια στη συνέχεια του κεφαλαίου.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι, οι εκπαιδευτικοί στόχοι είναι απαραίτητο να συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Miri, Mansor, Chasempour & Anvari, 2013). Εάν για παράδειγμα μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει θέσει ως στρατηγικό στόχο την επέκτασή της, τότε θα πρέπει να υιοθετήσει εκπαιδευτικά προγράμματα για την κατάρτιση στελεχών από το τμήμα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία θα πραγματοποιήσουν προσλήψεις στο άμεσο μέλλον.

2.3.4. Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, ένα σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αφορά την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης από τους ιθύνοντες της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις: α) η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training) και β) η εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας (off the job training) (Παπαλεξανδρή

& Μπουραντάς 2003). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται όλες οι μέθοδοι που θα αναλυθούν εκτενώς.

Πίνακας 2.2. Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)	Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off job training)
Επιδείξεις (Demonstrations)	Διαλέξεις (Lectures)
Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (Coaching)	Σεμινάρια (Seminars)
Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring)	Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies)
Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training)	Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games)
Πρακτική Εξάσκηση (In – basket training)	Προσομοιώσεις (Simulations)

Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)

Κατά τον Dierboye (2018) οι πιο συνηθισμένοι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι του προσωπικού είναι αυτές που εφαρμόζονται πάνω στη θέση εργασίας καθώς η εκπαίδευση συντελείται σε καθημερινή βάση και υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση. Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας είναι ότι δεν συνεπάγεται μεγάλο οικονομικό κόστος, ούτε χρειάζονται ειδικές αίθουσες και εξειδικευμένο εκπαιδευτικό υλικό, πραγματοποιούνται σε πραγματικό περιβάλλον και κάτω από πραγματικές συνθήκες (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006). Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας είναι οι εξής:

Επιδείξεις (Demonstrations): Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους οι οποίοι βρίσκονται σε εισαγωγικό επίπεδο και δεν γνωρίζουν το πώς λειτουργεί η επιχείρηση. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει οπτική αναπαράσταση του πώς γίνεται μια διεργασία και η οποία συνήθως εκτελείται από έναν παλαιότερο υπάλληλο του ξενοδοχείου (Miri et al., 2013). Για την επιτυχία της συγκεκριμένης μεθόδου πολλές φορές ο εκπαιδευτής χρειάζεται να κατακερματίσει την διεργασία σε πολλά μικρά βήματα τα οποία εκτελούνται κατά λογική σειρά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στην θέση εργασίας (Coaching): Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μια τεχνική στην οποία ένας νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής. Κατά τους Luo, Wang & Tai (2019), η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης μπορεί να οριστεί ως μια συνεχής διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου, κατά τη διάρκεια της οποίας δημιουργείται ανατροφοδότηση που μπορεί να ωθήσει τους υπαλλήλους στο να βελτιωθούν. Επιπλέον, η καθοδήγηση μπορεί να γίνεται και από έναν εξωτερικό σύμβουλο που δραστηριοποιείται στον τομέα της συμβουλευτικής ψυχολογίας (Dirboye, 2018). Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών.

Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring): Σε αυτό τον τύπο εκπαίδευσης ένα ανώτερο και έμπειρο στέλεχος του ξενοδοχείου (ο μέντορας) αναλαμβάνει την καθοδήγηση ενός άπειρου και νεαρού εργαζομένου (Miri et al., 2013). Ο μέντορας παίζει το ρόλο του εκπαιδευτή και συμβούλου, καθώς διδάσκει τον εργαζόμενο, τον καθοδηγεί ενώ παράλληλα τον ενθαρρύνει. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι οι εργαζόμενοι που επιλέγονται εκτιμάται ότι έχουν τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα τους βοηθήσουν να ανελιχθούν διοικητικά στο μέλλον (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training): Η μέθοδος αυτή λαμβάνει τη μορφή της μετεκπαίδευσης ή επανακατάρτισης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι εφαρμόζεται όταν υπάρχουν υπάλληλοι που πρέπει να μετεκπαιδευτούν σε νέους τρόπους εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Η εργασιακή ενημέρωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου οι εργαζόμενοι ενός ξενοδοχείου να λάβουν γνώση για όλες τις νέες εργασιακές απαιτήσεις που έχουν προστεθεί ύστερα από την εμφάνιση της πανδημίας covid – 19.

Πρακτική Εξάσκηση (In – basket training): Στην πρακτική εξάσκηση παρέχονται στον εκπαιδευόμενο κωδικοποιημένες οδηγίες με τη μορφή σημειώσεων, υπομνημάτων, αναφορών ή αλληλογραφίας τα οποία θα πρέπει να διεκπεραιώσει (Dirboye, 2018). Στόχος της μεθόδου αυτής είναι να βοηθήσει τους εργαζομένους στο να διακρίνουν ποιες ενέργειες είναι άμεσης αρμοδιότητας τους και ποιες πρέπει να καθυστερούν καθώς δεν είναι καθ' ύλην αρμόδιοι (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off job training)

Από τις μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρειάζεται να γίνει ξεχωριστή αναφορά και σε αυτές που γίνονται εκτός των θέσεων εργασίας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε πως τόσο η εκπαίδευση στη θέση εργασίας όσο και αυτή εκτός εργασίας δύνανται να πραγματοποιούνται στις εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης με τη διαφορά ότι η δεύτερη διεξάγεται εκτός του τυπικού ωραρίου εργασίας. Παρακάτω αναλύονται οι βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας.

Διαλέξεις (Lectures): Οι διαλέξεις είναι από πιο παραδοσιακούς τρόπους με τον οποίο μπορεί να γίνει η διάχυση της γνώσης προς τους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους (Miri et al., 2013). Κατά τη διάρκεια των διαλέξεων, ο υπεύθυνος τους εκπαιδευτικού προγράμματος παρουσιάζει μια σειρά γεγονότων, αρχών, πληροφοριών και στη συνέχεια τα αναλύει. Οι εκπαιδευόμενοι, συμμετέχουν συνήθως ως παθητικοί ακροατές και αυτό είναι και το βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου (Dirboye, 2018). Οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες δεξιότητες κυρίως μέσω της πρακτικής εξάσκησης και συνεπώς οι διαλέξεις δεν επαρκούν από μόνες τους για την αλλαγή των στάσεων των εργαζομένων. Ωστόσο, σαν μέθοδος παραμένει απλή και αποτελεσματική στην μεταφορά θεωρητικής γνώσης ενώ είναι και οικονομικά συμφέρουσα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Σεμινάρια (Seminars): Σε αντίθεση με τις διαλέξεις τα σεμινάρια απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό εργαζομένων και είναι πιο στενευμένα όσον αφορά τη μετάδοση γνώσεων και την ανάπτυξη ικανοτήτων. Η μικρότερη σύνθεση του ακροατηρίου επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν ενεργά με τον εκπαιδευτή να κατευθύνει τη συζήτηση. Μέσω της ενεργούς συμμετοχής τα άτομα κατανοούν καλύτερα το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος ενώ παράλληλα οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται στο να παρουσιάσουν τις απόψεις τους και να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Μελέτη Περιπτώσεων: Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει την περιγραφή ενός προβληματικού γεγονότος ή ενός συνόλου συνθηκών (σενάριο) που αξιολογείται και αναλύεται από τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να εντοπιστούν τα αίτια του προβλήματος και να διατυπωθούν λύσεις (Dirboye, 2018). Για την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου στα ξενοδοχεία χρειάζεται ένας έμπειρος εκπαιδευτής ή στέλεχος ο οποίος θα μπορεί να κατευθύνει την ανάλυση στους εκπαιδευτικούς στόχους που έχουν τεθεί. Συχνά καλείται ο εργαζόμενος να

προβληματιστεί, να κάνει επιλογές ή να λάβει αποφάσεις κάτι που τον καθιστά πιο υπεύθυνο, αποτελεσματικό και κυρίως αποδοτικό στη εύρεση λύσεων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις (Business Games & Simulations): Τα επιχειρηματικά παίγνια πρόκειται για ένα είδος προσομοιώσεων οι οποίες χρησιμοποιούνται για εκπαιδευτικούς σκοπούς. Κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης αναπαράγονται σενάρια, καταστάσεις και διεργασίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε ομάδες όπου η κάθε μία αναλαμβάνει ένα ρόλο και έχει ένα συγκεκριμένα στόχο. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι υπάρχει το αίσθημα του ενθουσιασμού και της διασκέδασης συνδυαστικά με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων.

Κοντά σε αυτό, οι προσομοιώσεις γενικά είναι μια μέθοδος στην οποία στηρίζονται ολοένα και περισσότερο οι εργοδότες των επιχειρήσεων (Dessler, 2012). Οι προσομοιώσεις είναι σενάρια τα οποία αναπτύσσονται με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή κάτι το οποίο τα καθιστά ρεαλιστικά. Στο περιβάλλον των ξενοδοχειακών οργανισμών οι προσομοιώσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την αναπαράσταση επικίνδυνων καταστάσεων με τις οποίες οι εργαζόμενοι μπορεί να βρεθούν αντιμέτωποι. Συνεπώς οι προσομοιώσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο στον τομέα της διαχείρισης κρίσεων αν και μειονεκτούν λόγω του υψηλού κόστους που μπορεί να απαιτηθεί για χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

2.3.5. Εφαρμογή Προγράμματος Εκπαίδευσης

Στο στάδιο της εφαρμογής, οι υπεύθυνοι της εκπαίδευσης έχουν αποφασίσει για το περιεχόμενο του προγράμματος, για τους συμμετέχοντες και χρειάζεται να γίνει μια σωστή επιλογή αναφορικά με την κατάλληλη μέθοδο που θα επιλεγεί. Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό να τηρηθεί σωστά το χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί αλλά και να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης είναι μια διαδικασία δυναμική καθώς πρέπει συνεχώς να αξιολογείται αν έχουν επιλεγεί οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι και κατά πόσο αυτές ανταποκρίνονται στους εκπαιδευτικούς στόχους που έχουν τεθεί (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Σημαντικό επίσης στοιχείο κατά της εφαρμογή του προγράμματος εκπαίδευσης είναι οι στάσεις και οι προσδοκίες των εκπαιδευτών οι οποίες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την

αποτυχία του προγράμματος. Συγκεκριμένα, ο εκπαιδευτής πρέπει να διατηρεί μια αισιόδοξη στάση τόσο για τα οφέλη του προγράμματος όσο και το τι μπορεί να επιτύχουν οι εκπαιδευόμενοι μέσα από αυτό (Dipboye, 2018). Παράλληλα ως προς αυτό, οι ξενοδοχειακοί υπάλληλοι που εκπαιδεύονται πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες του εκπαιδευτή. Η κοινή λογική, συνεπικουρούμενη από τα ερευνητικά δεδομένα (Kyriakides, Christoforou, & Charalambous, 2013) ορίζει πως οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν περισσότερο όταν ο εκπαιδευτής προσαρμόζει το πρόγραμμα στις γνώσεις τους, θέτει σωστές προσδοκίες και χρησιμοποιεί τις σωστές τεχνικές ώστε να μεγιστοποιήσει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

2.3.6. Προβλήματα και εμπόδια που συνδέονται με τη διαδικασία της εκπαίδευσης

Κατά την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος μπορεί να ανακύψουν και διάφορες δυσκολίες. Αρχικά η επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην παρακίνηση των εργαζομένων να εκπαιδευτούν. Μολονότι οι ενήλικες ως εκπαιδευόμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό αυτοκατευθυνόμενοι, όταν απουσιάζει το κίνητρο είναι πολύ πιθανό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να μην έχει την ανάλογη αποτελεσματικότητα (Ismail et al. 2017). Αυτός είναι και ο λόγος που κατά το στάδιο του σχεδιασμού θα πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά οι υπάλληλοι που πρόκειται να εκπαιδευτούν.

Ένα ακόμη στοιχείο για το οποίο φαίνεται να προκύπτουν αντικρουόμενες απόψεις είναι το κατά πόσο η εκπαιδευτική παρέμβαση θα πρέπει να γίνεται από έναν ειδικό εκπαιδευτή ή από κάποιον στέλεχος του ξενοδοχείου ο οποίος δεν κατέχει κάποια ειδικευση πάνω στο εκπαιδευτικό έργο αλλά διαθέτει πρακτικές γνώσεις. Από τη μια πλευρά η ύπαρξη ενός υπεύθυνου του εκπαιδευτικού έργου καταδεικνύει πως η επιχείρηση δίνει μεγάλη βαρύτητα στην εκπαίδευση του προσωπικού και επενδύει το ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη, η ανάθεση της εκπαίδευσης σε ένα στέλεχος του ξενοδοχείου που προΐσταται των εργαζομένων μπορεί να είναι παράγοντας παρακίνησης (Dipboye, 2018).

Στο ίδιο πλαίσιο αναφοράς, μπορεί να υπάρχουν και ενδογενή προβλήματα σε μια επιχείρηση τα οποία να λειτουργούν ανασταλτικά στην επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η εταιρική κουλτούρα, η οργανωσιακή δομή, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας αλλά και η δυναμική που έχουν ορισμένες ομάδες μέσα σε μια επιχείρηση είναι μεταβλητές που μπορεί να έχουν άμεσο αντίκτυπο στο εκπαιδευτικό έργο (Elnaga & Imran, 2013). Για παράδειγμα, εάν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση η εταιρική κουλτούρα προωθεί την διάχυση της γνώσης και την συνεργασία είναι πολύ πιθανό η εκπαιδευτική παρέμβαση να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Σε κάθε περίπτωση, οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού αλλά του

εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να διαγνώσουν όλους εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής παρέμβασης.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, η απασχόληση στις περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λαμβάνει τα χαρακτηριστικά εποχιακής εργασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι ξενοδοχειακοί υπάλληλοι να εργάζονται κυρίως κατά τους θερινούς μήνες και το χειμώνα να επιστρέφουν στα κύρια επαγγέλματά τους ή στην ανεργία. Συνεπώς, η συμπληρωματική εκπαίδευση του προσωπικού από τους εργοδότες ενδεχομένως σε κάποιες περιπτώσεις να θεωρείται περιττή καθώς δεν είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν χρόνο και χρήματα ώστε να εκπαιδεύσουν εποχιακό προσωπικό. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται μειωμένες γνώσεις ή έλλειψη ενδιαφέροντος επειδή δεν υπάρχει σταθερότητα εργασίας.

2.3.7. Αποτελέσματα – Αξιολόγηση της εκπαιδευτικής παρέμβασης

Το τελευταίο κομμάτι για την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση είναι η αξιολόγηση η οποία πολλές φορές θεωρείται μια διαδικασία πιο δύσκολη από την εφαρμογή τους (Miri et al. 2013). Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να οριστεί ως: « *Η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών (feedback) για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και η αποτίμηση της αξίας του προγράμματος σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς στόχους.*» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003). Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση είναι από τα πιο βασικά στάδια της εκπαίδευσης γιατί επί της ουσίας πρόκειται για την σύγκριση μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων. Δοθέντος ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση δαπανά μεγάλα ποσά στην εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντικό να προσδιορίζεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της εκπαίδευσης ώστε να μπορεί να αιτιολογηθεί η επένδυση αυτή (Dipboye, 2018).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Kirkpatrick (1998) στο Βακόλα & Νικολάου (2019), η αξιολόγηση της εκπαίδευσης μπορεί να λάβει χώρα σε τέσσερα επίπεδα. Το πρώτο στάδιο αφορά την αντίδραση των συμμετεχόντων, καθώς εάν οι υπάλληλοι έμειναν ευχαριστημένοι από την εκπαίδευση είναι πολύ πιθανό να αξιοποιήσουν τις καινούριες γνώσεις που αποκόμισαν. Η Αξιολόγηση αυτή είναι αρκετά συνηθισμένη και τα δεδομένα συλλέγονται μέσω ερωτηματολογίων στο τέλος της διαδικασίας.

Το δεύτερο στάδιο είναι καθαρά προσανατολισμένο στο να μετρήσει εάν αποκτήθηκαν καινούριες γνώσεις από τους υπαλλήλους. Μέσω εξετάσεων, επιχειρείται να διαπιστωθεί εάν

οι συμμετέχοντες έχουν πραγματικά αποκτήσει καινούριες γνώσεις, δηλαδή εάν έχουν επιτευχθεί οι εκπαιδευτικοί στόχοι.

Στο τρίτο στάδιο γίνεται μια διερεύνηση για το εάν έχουν επιτευχθεί αλλαγές στις στάσεις και στην συμπεριφορά των υπαλλήλων. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με αυτοαξιολόγηση είτε με μετρήσεις πριν και μετά την εκπαίδευση.

Τέλος, αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι διερευνάται η σύγκλιση των επιχειρησιακών στόχων και των αποτελεσμάτων (Dipboye, 2018). Για παράδειγμα εάν σκοπός της εκπαίδευσης ήταν η αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων, στόχος ο οποίος έχει τεθεί από τη ξενοδοχειακή επιχείρηση, τότε θα πρέπει να μετρηθεί το αν και κατά πόσο τελικά αυξήθηκε η απόδοσή τους. Δεδομένου ότι ο παράγοντας της απόδοσης αποτελεί τον δεύτερο άξονα της ερευνάς μας, στη συνέχεια θα πραγματοποιηθεί ανάλυση αναφορικά με την απόδοση των υπαλλήλων. Ο συλλογισμός μας παραγωγικά καταλήγει σε αυτό ακριβώς το ερώτημα, πως δηλαδή η εκπαίδευση επηρεάζει την απόδοση των ξενοδοχειακών υπαλλήλων.

2.4. Ο παράγοντας της απόδοσης των εργαζομένων

2.4.1. Βασικοί Ορισμοί

Ο δεύτερος άξονας του θεωρητικού πλαισίου αφορά τον παράγοντα της απόδοσης των εργαζομένων. Με τον όρο απόδοση αναφερόμαστε στη μέτρηση της παραγωγικότητας της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων μιας επιχείρησης (Ζαβλανός, 1999). Οι Mathis and Jackson (2009), στο Otoo & Mishra (2018), αναφέρουν πως η απόδοση σε μια επιχείρηση σχετίζεται με το κατάλληλο πρόσωπο όταν καταβάλλει τις κατάλληλες προσπάθειες, στην σωστή θέση κατά το σωστό χρόνο. Επίσης, κατά τον Campbell (1990), στο Putra et. al. (2020), η απόδοση είναι άμεσα συνυφασμένη με τις ενέργειες και τις συμπεριφορές ενός ατόμου οι οποίες συμβάλλουν και στην συνολική απόδοση της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Ένας υπάλληλος σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αποτελεσματικός όταν επιτυγχάνει το επιθυμητό αποτέλεσμα στην εργασία του. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον ορισμό της απόδοσης, φαίνεται πως αποδοτικός

είναι ο υπάλληλος ο οποίος φτάνει στο επιθυμητό αποτέλεσμα χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα μέσα στο σωστό χρόνο.

Η έννοια της απόδοσης είναι πολύ σημαντική και βρίσκεται στον πυρήνα της στρατηγικής των επιχειρήσεων για την επίτευξη μιας ανταγωνιστικής θέσης (Pneumatikoudi & Stavrinoudis, 2015). Παράλληλα με αυτό, το ενδιαφέρον τόσο των οικονομολόγων όσο και των ερευνητών είναι ιδιαίτερα έντονο αναφορικά με το στοιχείο της απόδοσης καθώς αυτό καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία των μικρών και μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Panno, 2019).

2.4.2. Αξιολόγηση της απόδοσης

Μια από τις βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η ενσωμάτωση ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης (Performance Measurement System – P.M.S.) των υπαλλήλων (Lai & Choi, 2015). Με την μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων τα διοικητικά στελέχη δύνανται να λάβουν χρήσιμες πληροφορίες τόσο για το προσωπικό όσο και για τη συνεισφορά του εκάστοτε τμήματος – υπαλλήλου στην συνολική απόδοση της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Dessler (2012), η αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal) *«σημαίνει εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση του»*. Από τις παραπάνω αναφορές γίνεται κατανοητό ότι η απόδοση εκλαμβάνεται ως η συνεισφορά ενός συγκεκριμένου ατόμου, μέσω των ενεργειών του, στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης. Σε άλλες πηγές, η αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία η επιχείρηση παίρνει ανατροφοδότηση ώστε, α) να διακρίνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων της, β) οι υπάλληλοι στη συνέχεια αξιολογούν την αντίληψη που έχει ο προϊστάμενος για τη δουλειά τους και γ) είναι ένας μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα να ληφθούν επί πλέον μέτρα για τη βελτίωση της μελλοντικής τους επίδοσης (Dessler, 2012).

Η απόδοση είναι μέγεθος μετρήσιμο, και για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται κάποιοι δείκτες προκειμένου να καταγραφεί τόσο η συνεισφορά του εκάστοτε υπαλλήλου στη συνολική απόδοση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, όσο και η αποτελεσματικότητα μιας συγκεκριμένης δράσης (π.χ. εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού) (Lai & Choi, 2015).

2.4.3. Δείκτες απόδοσης – Key Performance Indicators (K.P.I.)

Για την καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλοι δείκτες απόδοσης οι οποίοι θα πρέπει να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ξενοδοχειακών λειτουργιών και να έχουν συνάφεια με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης. Για την μέτρηση της απόδοσης παραδοσιακά χρησιμοποιούνται οικονομικοί δείκτες οι οποίοι δίνουν μια σαφή εικόνα για την πορεία και τους οικονομικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση (Lai & Choi, 2015). Δεδομένου ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα δυναμικό περιβάλλον, δείκτες όπως η σχέση μεταξύ πωλήσεων και εξόδων, η κερδοφορία, ή και η πληρότητα του ξενοδοχείου καταγράφονται ώστε στη συνέχεια να μπορούν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα για την κατάσταση των επιχειρήσεων. (Panno, 2019).

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη ότι η έννοια της απόδοσης δεν είναι μονοδιάστατη, τα οικονομικά μεγέθη σε αρκετές περιπτώσεις δεν επαρκούν για να εξηγήσουν την κατάσταση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Προκειμένου να αξιολογηθεί η λειτουργική απόδοση ενός ξενοδοχείου, τυπικά χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν μη οικονομικοί δείκτες. Επειδή η ερευνά μας εστιάζει στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κρίνεται σκόπιμο να αναλυθούν εκτενώς μόνο οι μη οικονομικοί δείκτες. Αναφορικά με τους μη οικονομικούς δείκτες, οι ερευνητές Pnevmatikoudi & Stavrinoudis (2016), εντοπίζουν δέκα κατηγορίες «δεικτών ποιότητας» και αναλύονται εκτενώς.

Πίνακας 2.3.: Μη Οικονομικοί Δείκτες

Κατηγορία	Δείκτες
Ικανοποίηση Πελατών	1) Ικανοποίηση των πελατών, 2) Τακτικοί ή οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες, 3) Η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των πελατών, 4) Η διάρκεια παραμονής 5) Παράπονα από τους πελάτες

Κατηγορία	Δείκτες
Ικανοποίηση Υπαλλήλων	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ποσοστό των υπαλλήλων που παραιτούνται, 2) Το επίπεδο της παρακίνησης, 3) Το ηθικό των υπαλλήλων, 4) Τα παράπονα που γίνονται μέσα από την ανατροφοδότηση των υπαλλήλων
Απόδοση Εργαζομένων	<ol style="list-style-type: none"> 1) Προσαρμοστικότητα υπαλλήλων, 2) Γνώσεις για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, 3) Επάρκεια σε ξένες γλώσσες, 4) Επαγγελματισμός, 5) Συχνότητα λαθών
Συνεχής Βελτίωση	<ol style="list-style-type: none"> 1) Παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, 2) Καινοτόμες δράσεις κατά την παροχή του ξενοδοχειακού προϊόντος 3) Ο αριθμός των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που προστέθηκαν στο ξενοδοχείο τον τελευταίο χρόνο
Ανταγωνιστική Θέση	<ol style="list-style-type: none"> 1) Το μερίδιο της επιχείρησης στην αγορά, 2) Το ποσοστό αύξησης των νέων πελατών 3) Επιτυχία καινοτόμων προϊόντων
Ποιότητα των Παρεχόμενων Υπηρεσιών	<ol style="list-style-type: none"> 1) Διατήρηση σταθερής ποιότητας
Κοινωνική Υπευθυνότητα	<ol style="list-style-type: none"> 1) Το επίπεδο της αποδοχής του ξενοδοχείου από την τοπική κοινωνία 2) Ευαισθησία του ξενοδοχείου για τα κοινωνικά προβλήματα 3) Συμμετοχή σε περιβαλλοντικά προγράμματα και προγράμματα βιωσιμότητας
Ευελιξία	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ικανότητα προσαρμογής στις ανάγκες των πελατών 2) Ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών 3) Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στο σωστό χρόνο
Επίτευξη Στόχων	<ol style="list-style-type: none"> 1) Στόχοι που τέθηκαν στην αρχή της σεζόν 2) Στόχοι σχετικά με τα ποσοστά πληρότητας

Πηγή: Pnevmatikoudi & Stavrinoudis (2016).

Σε ένα πρώτο επίπεδο οι σημαντικότερες κατηγορίες φαίνεται να είναι η «Ικανοποίηση των Πελατών» καθώς και η «Ικανοποίηση των Υπαλλήλων». Η ικανοποίηση των πελατών είναι η βασικότερη ομάδα που περιλαμβάνει μη – οικονομικούς δείκτες και χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες (Panno, 2019). Για την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών λαμβάνονται υπόψη εκτός από την ικανοποίηση και οι τακτικοί ή οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες, η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των πελατών, η διάρκεια παραμονής αλλά και τυχόν παράπονα που μπορεί να καταγραφούν. Από την άλλη πλευρά, για να υπολογιστεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία, υπολογίζεται το ποσοστό των υπαλλήλων που παραιτούνται, το επίπεδο της παρακίνησης και το ηθικό αλλά και τα παράπονα που γίνονται μέσα από την ανατροφοδότηση των υπαλλήλων (Pneumatikoudi & Stavrinoudis, 2016).

Σε δεύτερο επίπεδο, εντοπίζουμε τις κατηγορίες της «Απόδοσης των υπαλλήλων» κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Στην κατηγοριοποίηση των Pneumatikoudi & Stavrinoudis (2016), η απόδοση ενός υπαλλήλου αξιολογείται με στοιχεία όπως τον επαγγελματισμό του, την προσαρμοστικότητα του, τις σχέσεις του με τους πελάτες, τις γνώσεις του πάνω στις παρεχόμενες υπηρεσίες, την επάρκειά του σε ξένες γλώσσες, τη συχνότητα των λαθών κ.α. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι ένα από τα κυριότερα καθήκοντα των μάνατζερ σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και είναι μια διαδικασία η οποία ενέχει υψηλό ρίσκο από πλευράς του προϊσταμένου καθώς αυτή καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την καριέρα των υπαλλήλων. Οι λόγοι για τους οποίους αξιολογούνται οι υφιστάμενοι για την απόδοσή τους είναι τρεις. Πρώτον, μέσω της αξιολόγησης ο προϊστάμενος μπορεί να λάβει απόφαση για τις προαγωγές και τις αυξήσεις των μισθών. Δεύτερον, η αξιολόγηση δίνει την ευκαιρία στους μάνατζερ να διαμορφώσουν ένα πλάνο διόρθωσης τυχόν δυσλειτουργιών, από κοινού με τους υφιστάμενους. Και τρίτον, μέσω της αξιολόγησης διαμορφώνεται η σταδιοδρομία του εκάστοτε υπαλλήλου με βάση τα δυνατά και αδύναμα στοιχεία του (Dessler, 2012).

Σε τρίτο επίπεδο, εντοπίζουμε τις κατηγορίες «Συνεχής Βελτίωση», «Ανταγωνιστική θέση», «Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και «Κοινωνική Υπευθυνότητα». Τόσο η συνεχής βελτίωση όσο και η ανταγωνιστική θέση αφορούν την παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών ενώ παράλληλα συνδέονται και με το στοιχείο της καινοτομίας. Επίσης, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρεται στους πελάτες είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την συνολική απόδοση ενός ξενοδοχειακού οργανισμού. Επειδή το

τουριστικό προϊόν δεν αποθηκεύεται αλλά παράγεται και καταναλώνεται την ίδια ακριβώς στιγμή η ποιότητά του ορίζει και το επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό, γίνεται κατανοητό ότι όταν παρέχονται υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας, ζημιώνεται η εικόνα του ξενοδοχείου, κάτι το οποίο μεταφράζεται σε χαμηλότερη απόδοση σε βάθος χρόνου (Panno, 2019). Ακόμα, σε ότι αφορά το δείκτη της «Κοινωνικής Υπευθυνότητας», αυτή σχετίζεται με την αλληλεπίδραση που έχει το ξενοδοχείο με την κοινωνία και τις οποίες πρωτοβουλίες αναλαμβάνει για τη βελτίωση της εξωστρέφειάς του.

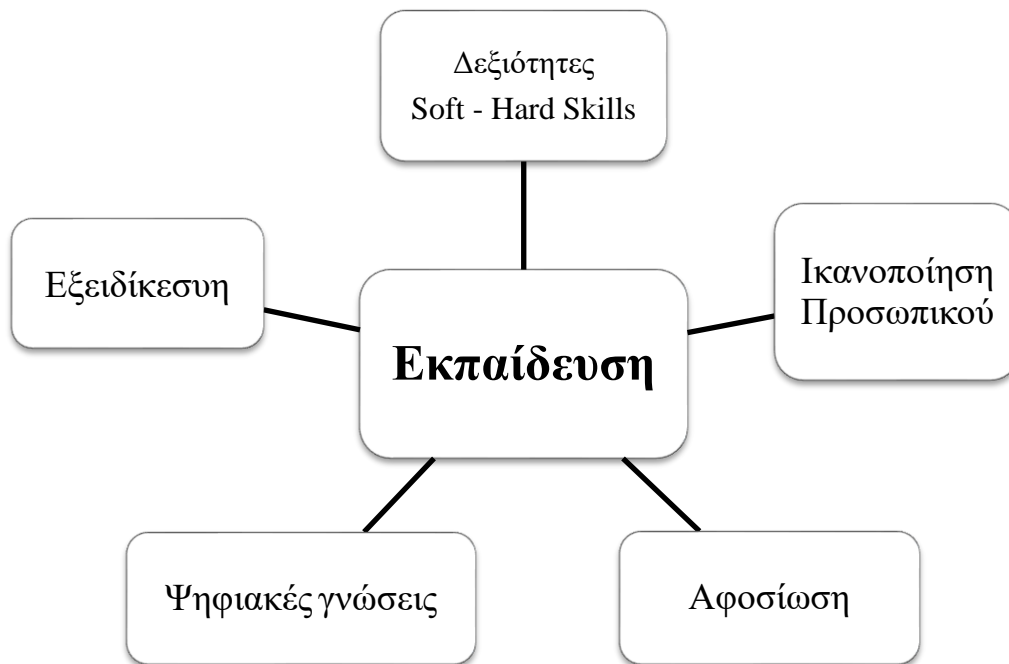
Στο τελευταίο επίπεδο της κατηγοριοποίησης των δεικτών απόδοσης εντοπίζουμε την «Απόδοση των μανάτζερ», την «Ελαστικότητα» και την «Επίτευξη στόχων». Η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης απαιτεί σωστή οργάνωση, σωστό προγραμματισμό και συντονισμό, στελέχωση, καθοδήγηση, δημιουργία θέσεων προϊσταμένων και εν γένει θέσεων εξουσίας (Μπουραντάς, 2018). Συνεπώς, η «Απόδοση των μανάτζερ» δικαιολογημένα συγκαταλέγεται στους μη οικονομικούς δείκτες απόδοσης. Για την αξιολόγηση της απόδοσης των μανάτζερ λαμβάνονται υπόψη η ικανότητά τους να επιλύουν συγκρούσεις, να αντιμετωπίζουν τα παράπονα των πελατών, να παρακινούν τους υφιστάμενούς τους, να συντονίζουν και να έχουν την γενική επίβλεψη του τμήματος στο οποίο προϊστανται (Pneumatikoudi & Stavrinoudis, 2016). Τέλος ο δείκτης της «Ελαστικότητας», αφορά την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών ενώ η «Επίτευξη στόχων» αναφέρεται στους στόχους που έχουν τεθεί στην αρχή της σεζόν.

Είδαμε λοιπόν ότι συγκεκριμένα η απόδοση των εργαζομένων συγκαταλέγεται ανάμεσα στους δείκτες απόδοσης που κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση χρησιμοποιεί ώστε να αξιολογήσει την πορεία της. Με τους δείκτες απόδοσης επί της ουσίας μια επιχείρηση λαμβάνει την κατάλληλη ανατροφοδότηση ώστε να διαγνώσει προβλήματα που υπάρχουν αναφορικά με το προσωπικό. Συνεπώς, η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι το πρώτο στάδιο της οργανωσιακής μάθησης (ανατροφοδότηση) καθώς παρέχει συγκεκριμένες πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό και συμβάλλει στην αντιμετώπιση λειτουργικών και ενδοεπιχειρησιακών προβλημάτων. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι τα δεδομένα που συλλέγονται κατά το στάδιο της αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αναγνωριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και να καταρτιστούν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα.

2.4.4. Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων

Κατέστη λοιπόν σαφές πως η απόδοση των εργαζομένων είναι ένας δείκτης που προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και είναι χρήσιμο να λαμβάνεται υπόψη κατά το στάδιο της διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών. Ύστερα από την ορθή διάγνωση των προβλημάτων στα επίπεδα απόδοσης των υπαλλήλων, μπορούν να εφαρμοστούν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία βελτιώνουν την απόδοση των υπαλλήλων. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τις δεξιότητες, την ικανοποίηση και την αφοσίωσή του ενώ παράλληλα οδηγεί και σε μεγαλύτερη εξειδίκευση κάνοντάς τον πιο αποδοτικό. Παρακάτω αναλύονται εκτενώς οι τομείς τους οποίους επηρεάζει η εκπαίδευση του προσωπικού.

Σχήμα 2.3.: Τα στοιχεία που προσφέρει η εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό.



2.4.5. Δεξιότητες – Ικανότητες (Skills and Competencies)

Σημαντικό στοιχείο στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι οι νέες δεξιότητες που αυτοί δύνανται να αποκτήσουν μέσω της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Κατά τους Parry (1998), Lowry και Flohr (2005) στο Sisson & Adams (2013), η εργασιακή επάρκεια σε μια θέση στοιχειοθετείται από τις γνώσεις, τις αντιλήψεις αλλά και τις δεξιότητες – ικανότητες οι οποίες είναι άμεσα συνυφασμένες και με την απόδοση. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αναφοράς ο όρος δεξιότητες θεωρείται όρος «ομπρέλα» καθώς χρησιμοποιείται για να περιγράψει οτιδήποτε επηρεάζει άμεσα την απόδοση. Μολονότι σήμερα οι επαγγελματικές δεξιότητες θεωρούνται παράγωγο του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος, στην πραγματικότητα εντοπίζεται ένα σημαντικό κενό καθώς σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στις επιθυμητές δεξιότητες που απαιτούνται από την αγορά με αυτές που οι εργαζόμενοι ήδη κατέχουν (Marneros, Papageorgiou & Efstathiades, 2021). Το κενό αυτό στις ικανότητες – δεξιότητες των υπαλλήλων είναι και αυτό που σε αρκετές περιπτώσεις ευθύνεται και για την χαμηλή απόδοση των υπαλλήλων κάτι το οποίο επηρεάζει και τη συνολική εικόνα του ξενοδοχείου. Συνεπώς, μέσω της ενδοοργανωσιακής εκπαίδευσης, νέοι αλλά υφιστάμενοι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αποκτούν όλες τις ικανότητες εκείνες που τους καθιστούν αποτελεσματικούς αλλά και αποδοτικούς στο έργο τους.

Οριζόντιες δεξιότητες (Soft Skills)

Οι οριζόντιες δεξιότητες είναι υποκειμενικές δεξιότητες, αξίες και στοιχεία της συμπεριφοράς που αποκτά το άτομο μέσα από την εργασιακή του εμπειρία και τον καθιστούν καλό υπάλληλο (Sisson & Adams, 2013). Οι οριζόντιες δεξιότητες είναι δύσκολο να μεταλαμπαδευτούν μέσω της εκπαίδευσης καθώς εξ' ορισμού είναι βιωματικά στοιχεία τα οποία ο υπάλληλος ενδέχεται να αναπτύξει κατά της διάρκεια της καριέρας του στον ξενοδοχειακό τομέα. Οι οριζόντιες δεξιότητες διακρίνονται στις προσωπικές, στις διαπροσωπικές, στις επικοινωνιακές, , στις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, στην κριτική σκέψη, την ομαδικότητα , την προσαρμοστικότητα και τέλος σε αυτές που αφορούν την εργασιακή ηθική και δεοντολογία (Ibrahim, Boerhannoeddin & Bakare, 2017).

Κάθετες Δεξιότητες (Hard Skills)

Οι κάθετες δεξιότητες τυπικά είναι πιο εύκολο να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν καθώς τα άτομα τις αποκτούν μέσω της εκπαίδευσης (σχολεία, πανεπιστήμια, σχολές εκπαίδευσης). Οι κάθετες δεξιότητες στην περίπτωση των υπαλλήλων που εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορούν να οριστούν ως θεωρητικές γνώσεις για ένα συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο ή τεχνικές γνώσεις πάνω σε ένα πληροφοριακό σύστημα (π.χ. σύστημα κρατήσεων) ή μια διεργασία. Οι κάθετες δεξιότητες είναι μετρήσιμες υπό την έννοια ότι μπορούν να αξιολογηθούν μέσω της πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων (Putra et al. 2020).

Μέσα από τη μελέτη της διαθέσιμης βιβλιογραφίας φαίνεται πως για έναν υπάλληλο είναι απαραίτητο να διαθέτει τόσο οριζόντιες όσο και κάθετες δεξιότητες. Σύμφωνα με τα ευρήματα των Marneros, Papageorgiou & Efstathiades (2021), οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων χρειάζεται να στοχεύουν κυρίως στην απόκτηση οριζόντιων δεξιοτήτων από τους εκπαιδευόμενους χωρίς όμως να αποκλείονται και οι κάθετες. Αναφορικά με τις οριζόντιες δεξιότητες, πρωτίστως έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε δεξιότητες που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις ένεκα της φύσης της εργασίας των υπαλλήλων. Σημαντικές εξίσου είναι και οι επικοινωνιακές δεξιότητες καθώς η ενασχόληση στον ξενοδοχειακό κλάδο περιλαμβάνει καθημερινή επαφή με πελάτες. Από τις επικοινωνιακές δεξιότητες, ξεχωρίζουν η προσωπική επικοινωνία, η ικανότητα της πειθούς, η ικανότητα της επίλυσης συγκρούσεων και προβλημάτων και η ικανότητα της ομαδικότητας. Από την άλλη πλευρά οι Sisson και Adams συμπεραίνουν ότι, οι οριζόντιες δεξιότητες είναι το «κλειδί» για μια επιτυχημένη καριέρα στον ξενοδοχειακό κλάδο και είναι απαραίτητες για όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως της σταδιοδρομίας τους. Συνεπώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων με έμφαση όμως στις οριζόντιες καθώς είναι εκείνες που τα άτομα είναι πολύ πιθανό να μην έχουν διδαχθεί μέσω του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος. Στο ίδιο πλαίσιο αναφοράς, οι Ibrahim, Boerhannoeddin και Bakare (2017), μέσα από την ερευνά τους συμπεραίνουν πως μέσω της απόκτησης οριζόντιων δεξιοτήτων αυξάνεται σημαντικά η απόδοση των υπαλλήλων αλλά και των μάνατζερ ιδιαίτερα σε ότι αφορά στη λήψη αποφάσεων. Σε κάθε περίπτωση, η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει μια σαφή συσχέτιση μεταξύ της εκπαίδευσης, των δεξιοτήτων και της αύξησης απόδοσης από πλευράς των ξενοδοχειακών υπαλλήλων.

Ικανοποίηση

Μέσω της εκπαίδευσης οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι η επιχείρηση επενδύει στο πρόσωπό τους και τους θεωρεί σημαντικούς και έτσι αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια για τη μελλοντική τους καριέρα. Έτσι αυξάνεται η αισιοδοξία των υπαλλήλων αλλά και το επίπεδο ικανοποίησης τους κάτι που κατά λογική συνέπεια αυξάνει και την αποδοτικότητά τους. Με αυτό ως δεδομένο, γίνεται αντιληπτό ότι αυξάνονται και τα κίνητρα των υπαλλήλων ώστε να είναι πιο αποδοτικοί καθώς μπορούν να προσβλέπουν και σε μελλοντικές αυξήσεις μισθών αλλά και σε μια ενδεχόμενη ανέλιξη εντός της επιχείρησης (Brum, 2007). Αξίζει να σημειωθεί ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην απόδοσή τους καθώς για τη διοίκηση του ξενοδοχείου είναι πιο εύκολο να παρακινήσει υπαλλήλους που είναι χαρούμενοι και ικανοποιημένοι. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι ικανοποιημένοι μόνο όταν αισθάνονται επαρκείς στο να κάνουν τη δουλειά τους (Elnaga & Imran, 2013), κάτι το οποίο ενισχύεται μέσω της εκπαίδευσης.

Αφοσίωση

Στο ίδιο πλαίσιο αναφοράς, η αφοσίωση των υπαλλήλων είναι ένας διαφορετικός τομέας που επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνουν. Πιο αναλυτικά, η αφοσίωση των υπαλλήλων είναι παράγωγο της εκπαίδευσης και είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση η οποία επιθυμεί να διατηρεί το υπάρχον προσωπικό για μεγάλες χρονικές περιόδους. Οι παραπάνω ισχυρισμοί επιβεβαιώνονται από τα συμπεράσματα της έρευνας του Brum (2007), ο οποίος αναφέρει ότι η εκπαίδευση του προσωπικού επηρεάζει θετικά την αφοσίωση των υπαλλήλων ενώ ταυτόχρονα μειώνει το ποσοστό των υπαλλήλων που επιθυμούν να παραιτηθούν και να αναζητήσουν δουλειά σε άλλη επιχείρηση. Εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι ότι η μεγαλύτερη αφοσίωση συνεπάγεται και καλύτερη απόδοση του εργατικού δυναμικού καθώς οι υπάλληλοι αισθάνονται μέλη μιας ομάδας ενώ εκλαμβάνουν την εκπαίδευση ως «δώρο» για την επαγγελματική τους ανάπτυξη (ο.π. 2007). Έτσι τα εκπαιδευτικά προγράμματα βοηθούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο να διαμορφώνουν ένα πιο αφοσιωμένο και κατ' επέκταση αποδοτικό προσωπικό

Εξειδίκευση

Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αποκτούν εξειδίκευση σε συγκεκριμένα τμήματα του ξενοδοχείου κάτι το οποίο τους βοηθά να εκτελούν τις εργασίες τους με τα κατάλληλα μέσα στον σωστό χρόνο, δηλαδή πιο αποδοτικά. Επιπλέον, μέσω των εκπαιδευτικών μεθόδων που αναλύθηκαν εκτενώς παραπάνω (προσομοιώσεις, πρακτική εξάσκηση, επιχειρηματικά παίγνια), ο υπάλληλος έχει έρθει σε επαφή με αρκετά σενάρια κάτι το οποίο μειώνει τον παράγοντα της αβεβαιότητας και των σφαλμάτων. Επομένως, ο υπάλληλος είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε ό,τι πρόβλημα προκύψει χωρίς να χρειάζεται η συνδρομή του προϊσταμένου του. Αυτό τους κάνει να αισθάνονται πιο σίγουροι για τις ικανότητές τους στην επίλυση διαφόρων ζητημάτων αλλά και στην εκτέλεση καθημερινών εργασιών και κατ' επέκταση πιο αποδοτικούς (Khalaf, Morsy, & Ali 2016).

Καινοτομία

Υπάρχει όμως και μια στενή σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης, της απόδοσης και του στοιχείου της καινοτομίας. Καινοτομία για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση υφίσταται όταν υλοποιείται μια νέα ιδέα η οποία μπορεί να προσδώσει καινοτόμα προϊόντα, νέους τρόπους παροχής των υπηρεσιών καθώς και νέα συστήματα διοίκησης (Fu, 2017). Οι νέες τεχνολογίες και τα συστήματα που υιοθετούν πολλές ξενοδοχειακές μονάδες επιτρέπουν στους υπαλλήλους να πραγματοποιούν εργασίες ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά. Ωστόσο, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εκπαίδευση σε αυτό το στοιχείο καθώς οι υπάλληλοι πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι στα νέα συστήματα και στις νέες τεχνολογίες ώστε να μπορούν να είναι αποδοτικοί στο μέγιστο βαθμό. Με αυτό ως δεδομένο, ένα ξενοδοχείο μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα οφέλη μέσω της καινοτομίας καθώς συνεχώς εξελίσσεται προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, ενώ παράλληλα αυξάνεται η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπερασματικά, βλέπουμε πως η εκπαίδευση είναι ο παράγοντας που επηρεάζει όλες τις μεταβλητές της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι που εκπαιδεύονται είναι ικανοποιημένοι καθώς έχουν αποκτήσει καινούριες γνώσεις και δεξιότητες και αισθάνονται σίγουροι για τον εαυτό τους ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της δουλειάς. Στη συνέχεια, λόγω της βεβαιότητας που αισθάνονται αλλά και των γνώσεων που κατέχουν αυξάνεται και η απόδοσή τους καθώς μπορούν να πραγματοποιούν την εργασία τους με τον κατάλληλο τρόπο, στον κατάλληλο χρόνο. Στην αύξηση της απόδοσης οπωσδήποτε συνηγορεί θετικά και το επίπεδο της αφοσίωσης το οποίο οι εργαζόμενοι αποκτούν επειδή εκπαιδεύονται και ενσωματώνονται στο υφιστάμενο εργατικό δυναμικό. Κοντά σε αυτό, μέσω της

εκπαίδευσης οι υπάλληλοι αποκτούν εξειδίκευση κάτι το οποίο αφενός τους κάνει πιο αποδοτικούς, αφετέρου μειώνει σημαντικά τις πιθανότητες σφαλμάτων. Τέλος, λόγω του ραγδαία μεταβαλλόμενου τεχνολογικού περιβάλλοντος και του στοιχείου της καινοτομίας, η εκπαίδευση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παράγοντας εκ των ων ουκ άνευ από την διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα παραπάνω συμπεράσματα υποστηρίζονται και από τα ευρήματα της έρευνας των Ubeda-García, Marco-Lajara, Sabater-Sempere & García-Lillo (2013), τα οποία υποστηρίζουν την θετική σύνδεση που διαθέτει όχι μόνο η εργασιακή απόδοση με την εκπαίδευση αλλά και η υποκειμενική εκτίμηση του εργαζομένου, αποδεικνύοντας πως μέσω της εκπαίδευσης μπορεί να υπάρξει αύξηση της εργασιακής αποτελεσματικότητας κατάλληλης που θα ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό, μετατρέποντάς το σε ένα ανθρώπινο κεφάλαιο ικανό να ξεπεράσει κάθε ανταγωνισμό.

2.5. Η Επίδραση της πανδημίας covid – 19 στην εκπαίδευση και απόδοση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η εμφάνιση της πανδημίας που προκλήθηκε από τον ιό SARS-CoV-2 τον Δεκέμβριο του 2019 ήταν ένα γεγονός που είχε σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές επιδράσεις παγκοσμίως. Η ταχύτητα με την οποία εξαπλώθηκε ο ιός από την Κίνα αιφνιδίασε όλες τις χώρες και για το λόγο αυτό οι κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν έκτακτα μέτρα πρόληψης για τον περιορισμό της μετάδοσης του ιού. Οι απαγορεύσεις στις διεθνείς και τοπικές μετακινήσεις και το κλείσιμο των συνόρων είναι από τα πρώτα μέτρα που λαμβάνονται σε τέτοιες έκτακτες περιστάσεις και σε αυτή την περίπτωση τα μέτρα αυτά είχαν άμεσο αντίκτυπο στις εθνικές οικονομίες ενώ ταυτόχρονα επηρέασαν πολλές παραμέτρους της ζωής των κοινωνιών όπως την οικονομία, τις κοινωνικές σχέσεις, και ιδίως τον τουρισμό (Gössling, Scott & Hall, 2020).

Όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο αυτός επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό λόγω της κάμψης της διεθνούς ζήτησης για τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες ενώ στοιχεία της Ευρωπαϊκής επιτροπής καταδεικνύουν απώλειες εσόδων της τάξεως του 50% σε Ευρωπαϊκό επίπεδο (Papanikos, 2020). Ειδικότερα, χώρες που οι οικονομίες τους στηρίζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό στον τουρισμό και στην παροχή υπηρεσιών, όπως η Ελλάδα, η Ισπανία ή Ιταλία και η Πορτογαλία είδαν σημαντικές απώλειες άνω του 10% στο Α.Ε.Π τους (Sanabria – Diaz, Aguitar – Quintana & Araujo – Cabrera, 2021). Παράλληλα όμως, η πανδημία προκάλεσε μεγάλη διαταραχή στην ξενοδοχειακή αγορά εργασίας καθώς πάνω από 100.8 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στον τουρισμό τέθηκαν σε κίνδυνο (Giousmpasoglou et al. 2021). Δεδομένων

των συνθηκών, πολλές ξενοδοχειακές μονάδες μπόρεσαν να μειώσουν σημαντικά τα λειτουργικά τους κόστη μειώνοντας τον αριθμό των απασχολούμενων υπαλλήλων. Αυτή η διευκόλυνση στη ρευστότητα ήταν εξαιρετικά επωφελής για μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων του κλάδου, δημιούργησε όμως πολλά ζητήματα το σημαντικότερο εκ των οποίων είναι η ανεργία (Bhaskara & Filimonau, 2021).

2.5.1. Οι επιπτώσεις της πανδημίας στην ξενοδοχειακή αγορά εργασίας

Η ιδιαιτερότητα του φαινομένου της πανδημίας είναι ότι η προσφορά του ξενοδοχειακού προϊόντος δεν μειώθηκε απλώς, απόρροια της μείωσης της τουριστικής ζήτησης αλλά λόγω των αναστολών λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έπαψε να υφίσταται καθολικά (Papanikos, 2020). Για το 2020 οι μελέτες έδειξαν ότι οι πολιτικές των αναστολών εργασίας είχαν ιδιαίτερο αντίκτυπο ιδιαίτερα στην ξενοδοχειακή αγορά εργασίας παγκοσμίως καθώς μειώθηκε η απασχόληση (Huang et al., 2020). Τα περιοριστικά μέτρα είχαν θετική επίδραση στην υγεία του κοινωνικού συνόλου όμως για όσο καιρό διήρκεσαν προκάλεσαν μείωση στη διεθνή ζήτηση για τουριστικές και ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου απάντησαν σε αυτή τη μείωση της ζήτησης, μειώνοντας τις θέσεις εργασίας που προσέφεραν ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν (Auray & Eyquem, 2020). Γίνεται λοιπόν σαφές, ότι πρόκειται για μια αλυσιδωτή αντίδραση η οποία καταλήγει στην μείωση των εσόδων από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στην μείωση της απασχόλησης στον τουρισμό και στην αύξηση της ανεργίας. Επιπλέον, φαίνεται πως λόγω της πανδημίας αυξάνεται η παρεμβατικότητα των κυβερνήσεων στην τουριστική αγορά εργασίας. Τα πακέτα τόνωσης (π.χ. φορολογικές ελαφρύνσεις, επιδοτήσεις) τα οποία προσέφεραν οι κυβερνήσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπάθησαν να συγκρατήσουν τις οικονομικές απώλειες καθώς και την ανεργία, όμως αυτό πρακτικά οδήγησε τις κυβερνήσεις στο να αναλάβουν τον ρόλο ενός ρυθμιστή τόσο τουριστικής οικονομίας όσο και της ξενοδοχειακής αγοράς εργασίας (Sigala, 2020).

Πέρα όμως από τις άμεσες επιπτώσεις στην αγορά εργασίας του τουρισμού, υπάρχουν και έμμεσες οι οποίες προέκυψαν από τη νέα κατάσταση. Η πανδημία covid-19 έφερε στο προσκήνιο νέες μορφές εργασίας όπως είναι η εκ περιτροπής απασχόληση, η εργασία από το σπίτι αλλά και η αύξηση της μερικής απασχόλησης (Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας, 2020). Παρά το γεγονός ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος δεν μπορεί να εντάξει εναλλακτικές μορφές εργασίας που αναιρούν την αυτοπρόσωπη παρουσία (όπως είναι η τηλεργασία),

εντούτοις πολλές τουριστικές επιχειρήσεις προώθησαν το μοντέλο της μερικής και εκ περιτροπής απασχόλησης ώστε να επιτύχουν την προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα δεδομένα. Ακόμη, στα ελληνικά κυρίως δεδομένα υπάρχουν ενδείξεις για αύξηση της ανασφάλιστης εργασίας ενώ η αλλαγή των εργασιακών σχέσεων πολλές φορές μεταφράζεται και σε αναπροσαρμογή των μισθών προς τα κάτω (Ικκος, Κουτσός, 2021). Μέσα σε αυτό το γενικευμένο κλίμα ανασφάλειας που επικράτησε στην ξενοδοχειακή αγορά εργασίας ήταν αναμενόμενο να επηρεαστεί τόσο το εργασιακό status των εργαζομένων και οι ρυθμοί εργασίας τους όσο και η απόδοσή τους αλλά και η αναγκαία εκπαίδευση ή επιμόρφωσή που λαμβάνουν μέσα στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Στη συνέχεια αναλύονται οι επιπτώσεις σε κάθε τομέα ξεχωριστά, προκειμένου να γίνει σαφές το μέγεθος του προβλήματος.

2.5.2. Οι Επιπτώσεις της πανδημίας στην εκπαίδευση των εργαζομένων

Κατά γενική ομολογία., η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς σε περίοδο πανδημικής κρίσης δεν αποτελεί ένα εύκολο εγχείρημα. Ο κοινωνικός αποκλεισμός, απόρροια, της παρατεταμένης πανδημίας, αναπόφευκτα στιγματίσει και την εκπαίδευση σε όλο της το φάσμα (Mikołajczyk, 2021). Λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη σε μια προσπάθεια να μετριάσουν τις ταμειακές απώλειες. Το γεγονός αυτό αναπόφευκτα συμπαρασύρει και το κομμάτι της εκπαίδευσης προς την ίδια κατεύθυνση. Αρχικά, οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να περιορίσουν τα κεφάλαια που προορίζονταν για την εκπαίδευση προσωπικού, προχώρησαν σε προσλήψεις μόνο έμπειρου ή ήδη εκπαιδευμένου προσωπικού (Adikaram, Naotunna, & Priyankara, 2021). Αυτό σημαίνει ότι η εκπαίδευση προσωπικού έπαυσε να είναι προτεραιότητα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γιατί αυξάνει σημαντικά τα έξοδα ενώ σε κάποιες περιπτώσεις τα ξενοδοχεία σταμάτησαν να την παρέχουν.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που ορισμένα ξενοδοχεία διατήρησαν την εκπαίδευση του προσωπικού στους στρατηγικούς στόχους. Και σε αυτές τις περιπτώσεις όμως η διοίκηση των ξενοδοχείων φαίνεται πως προχώρησε στην υιοθέτηση εναλλακτικών μορφών εκπαίδευσης σε μια προσπάθεια να μειώσουν τα κόστος και να υπερπηδήσουν τα εμπόδια που έθεσε η πανδημία στην εκπαιδευτική διαδικασία. Λόγω της αναγκαιότητας, υπήρξε μια ριζική μετατόπιση της εκπαίδευσης από το παραδοσιακό περιβάλλον της φυσικής παρουσίας και δια ζώσης εκπαίδευσης στο περιβάλλον του διαδικτύου και της απομακρυσμένης εκπαίδευσης (Mikołajczyk, 2021). Πολλές μορφές εκπαίδευσης στη θέση εργασίας τους (on the job training)

κατέστησαν ανέφικτες και κατ' ανάγκη υιοθετήθηκαν κάποιες μορφές εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας (off job training) οι οποίες και αυτές πραγματοποιήθηκαν με τηλεεκπαίδευση. Συγκεκριμένα, μέσα από τις πρωτόγνωρες συνθήκες αναδύθηκαν νέες εκπαιδευτικές διαδικασίες όπως είναι τα διαδικτυακά σεμινάρια (webinars) και η εκπαίδευση μέσω του διαδικτύου (Adikaram et al., 2021). Πλέον η εκπαιδευτική διαδικασία λαμβάνει χώρα σε περιβάλλον υπολογιστή με αποτέλεσμα να έχουν εκλείψει εντελώς οι παραδοσιακές εκπαιδευτικές μέθοδοι δια ζώσης μάθησης (πρακτική άσκηση, καθοδήγηση,). Επίσης, φαίνεται πως οι ψηφιακές αναπαραστάσεις (βίντεο) και η απομακρυσμένη επικοινωνία αποτελούν την βασική εναλλακτική στις δια ζώσης εταιρικές συναντήσεις (meetings). Έτσι η αναγκαστική εξ αποστάσεως διδασκαλία & μάθηση προσέφερε σημαντικές ευκαιρίες για να υιοθετηθούν ευέλικτες μαθησιακές δυνατότητες, να εξερευνηθούν και να εφαρμοστούν μικτές τεχνικές (online και δια ζώσης) και συνδυασμοί τεχνολογιών σύγχρονης και ασύγχρονης μάθησης. Η ψηφιακή εκπαίδευση προσφέρει κάποιες καλές εναλλακτικές λύσεις καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να εξατομικεύσουν τη μάθησή τους (Herold 2017). Από την άλλη πλευρά οι διαδικτυακοί εκπαιδευτές θα πρέπει να είναι σε θέση να αντισταθμίσουν την έλλειψη φυσικής παρουσίας δημιουργώντας ένα εικονικό περιβάλλον όπου όλοι οι συμμετέχοντες αισθάνονται άνετα και οι καθηγητές έχουν εύκολη πρόσβαση (Azevedo et al., 2020). Συνεπώς, η τηλεεκπαίδευση στην παρούσα κρίση είναι μια αναγκαία λύση. Αυτό βέβαια, αφ' εαυτού δημιουργεί κάποια ζητούμενα τόσο για την επάρκεια αυτών όσο και την αποτελεσματικότητά τους.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι, λόγω των έκτακτων συνθηκών σε μεγάλο βαθμό έχει μεταβληθεί και το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς έχουν αναθεωρηθεί οι δεξιότητες που απαιτούνται πλέον για να επιβιώσει κάποιος εργαζόμενος στην αγορά εργασίας. Σχετικές έρευνες καταδεικνύουν πως λόγω της πανδημίας συντελείται ένας σημαντικός διαχωρισμός σε εργαζόμενους που είναι περισσότερο ή λιγότερο απαραίτητοι βάσει προσόντων – ικανοτήτων και για αυτό το λόγο η αναβάθμιση (upskilling) και ο επαναπροσδιορισμός (reskilling) των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαίος (Hamouche, & Chabani, 2021). Συνεπώς χρειάζεται για γίνει μια «στροφή» προς τις ικανότητες – δεξιότητες που θεωρούνται κρίσιμες και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να συνεργάζονται ψηφιακά και να κάνουν χρήση των νέων τεχνολογιών.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Αρχή Εργασίας (2020), οι τεχνολογικές και ψηφιακές γνώσεις είναι ανάμεσα σε αυτές που θεωρούνται απαραίτητες καθώς είναι ο μόνος τρόπος οι

επιχειρήσεις να επιδείξουν ανθεκτικότητα σε περιπτώσεις πανδημικών και πάσης φύσεως κρίσεων. Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντική φαίνεται να είναι και η προσαρμοστικότητα των υπαλλήλων καθώς αυτή καθορίζει την ταχύτητα με την οποία οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται στις απρόβλεπτες αλλαγές. Συμπληρωματικά, οι ηγετικές ικανότητες είναι επίσης απαραίτητες καθώς οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές πρέπει να είναι σε θέση να παρέχουν κίνητρα στους εργαζομένους και να δημιουργούν ένα περιβάλλον αισιοδοξίας.

2.5.3. Οι επιπτώσεις της πανδημίας στην απόδοση των εργαζομένων

Σημαντικές είναι και επιπτώσεις της πανδημικής κρίσης και στην απόδοση των εργαζομένων στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Σε ένα πρώτο επίπεδο η κοινωνική αποστασιοποίηση ήταν παράγοντας που επηρέασε την ψυχική υγεία σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ανθρώπων παγκοσμίως. Ειδικότερα για τους εργαζόμενους στον τομέα του τουρισμού τα πράγματα ήταν ιδιαίτερα δύσκολα λόγω της εργασιακής ανασφάλειας καθώς ο κλάδος τους ήταν ανάμεσα σε αυτούς που επηρεάστηκαν καθολικά από την πανδημία. Ο ψυχολογικός παράγοντας βρίσκεται στον πυρήνα της αποδοτικότητας ενός υπαλλήλου και σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας των Khawaja, Sarfraz, Rashid & Rashid (2021) οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο παρουσίασαν συναισθήματα άγχους, απογοήτευσης και σε κάποιες ακραίες περιπτώσεις κατάθλιψη. Η επιδείνωση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προκύπτει τόσο από το γεγονός ότι κατά την περίοδο της πανδημίας αυξήθηκε η ανεργία στον ξενοδοχειακό κλάδο όσο και από τη γενικότερη ανασφάλεια που επικρατεί για το εργασιακό μέλλον. Μέσα από τις περικοπές σε μισθούς και εργατικό δυναμικό οι επιχειρήσεις κατάφεραν να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους όμως αυτός ήταν ένας παράγοντας που λειτούργησε αντίστροφα για την παρακίνηση και το ηθικό των εργαζομένων (Adikaram et al., 2021). Ακόμα και οι υπάλληλοι που κατάφεραν να διατηρήσουν το εργασιακό τους καθεστώς, η επικρατούσα αβεβαιότητα καθιστά την παρακίνησή και προσήλωσή τους έργο δύσκολο. Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να είναι αισιόδοξοι για το επαγγελματικό τους μέλλον και κατ' επέκταση αυτό λειτουργεί κατασταλτικά στην εν γένει απόδοσή τους.

Επομένως, και σύμφωνα την προαναφερθείσα έρευνα, πρέπει να υπάρξει μια ανάπτυξη ενός οργανωμένου και θεσμικά κατοχυρωμένου μηχανισμού ψηφιακής ενημέρωσης και πληροφόρησης των επιχειρηματιών του κλάδου αναφορικά με τη διαχείριση των επιπτώσεων της πανδημίας, προσαρμοσμένο στο επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας των επιχειρήσεων. Παράλληλα είναι απαραίτητο να υπάρξει «διαμόρφωση προγραμμάτων επιμόρφωσης για

ενίσχυση ψηφιακών ικανοτήτων (reskilling – upskilling) στελεχών διαφορετικών ειδικοτήτων του ξενοδοχειακού κλάδου. Βασική παραδοχή των αναφορών αυτών είναι ότι μέχρι στιγμής δεν έχει ξεπεραστεί το πρόβλημα της πανδημίας. Άλλωστε είναι πολύ πιθανό στο μέλλον να υπάρξουν και ίδιων ή και άλλων μορφών κρίσεις κι επομένως είναι αναγκαίο να υπάρχουν εναλλακτικές δικλίδες για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούν αυτές οι κρίσεις στα εργασιακά ζητήματα και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό τουρισμό.

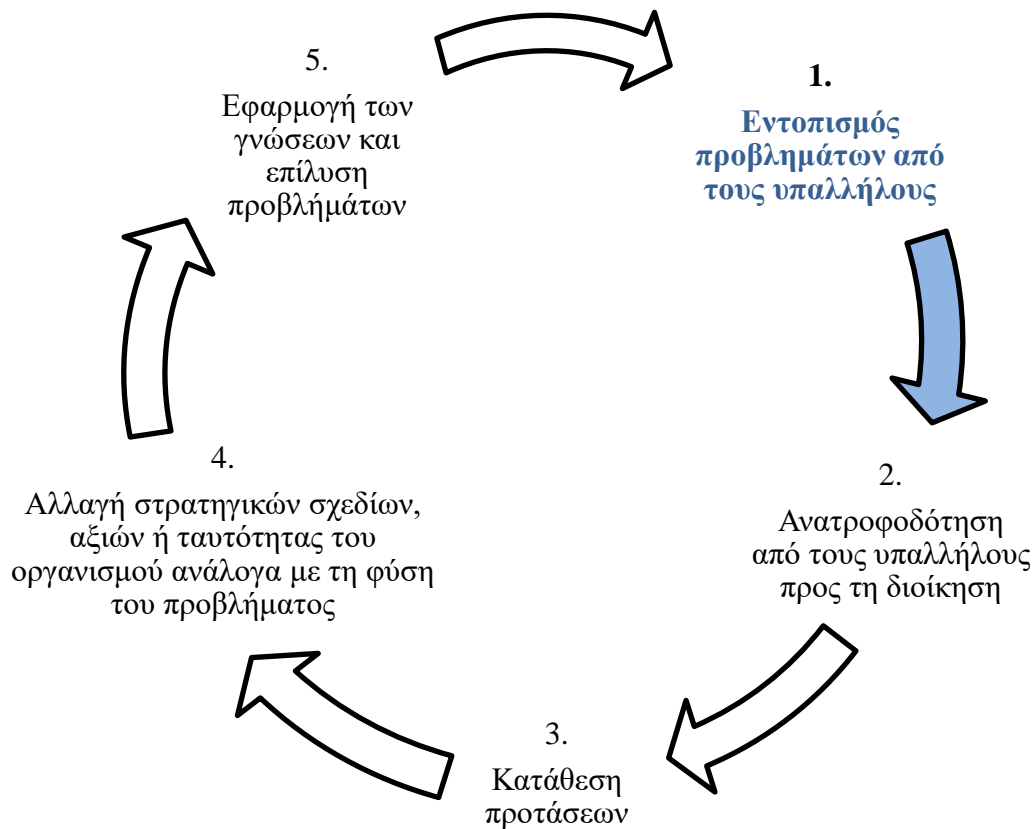
Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω δεδομένα γίνεται αντιληπτό ότι η εκπαίδευση λογίζεται ως μια αναγκαιότητα καθώς η συστηματική μάθηση είναι ο μόνος τρόπος τα ξενοδοχεία να προσαρμόζονται συνεχώς στο αβέβαιο και ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μιας πανδημικής κρίσης. Οι μάνατζερ στα ξενοδοχεία χρειάζεται να είναι καλά προετοιμασμένοι και έχουν εξοπλίσει το προσωπικό με όλο τα εφόδια (γνώσεις – ικανότητες) προκειμένου να ανταποκριθούν σε ενδεχόμενες κρίσεις και απειλές (Giousmpasoglou et al. 2021). Από την άλλη οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων χρειάζεται να διερευνούν συνεχώς ποιες ικανότητες – δεξιότητες θεωρούνται απαραίτητες από την ξενοδοχειακή αγορά τη δεδομένη στιγμή και να αναμορφώνουν το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες.

2.6. Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Συμπερασματικά στο παρόν κεφάλαιο έγινε μια προσπάθεια καταγραφής του τρόπου με τον οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη γνώση ως «εργαλείο» για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα προέκυψαν αρκετά στοιχεία τα οποία θα μας επιτρέψουν σε αυτό το σημείο να προχωρήσουμε με ασφάλεια σε ορισμένα συμπεράσματα.

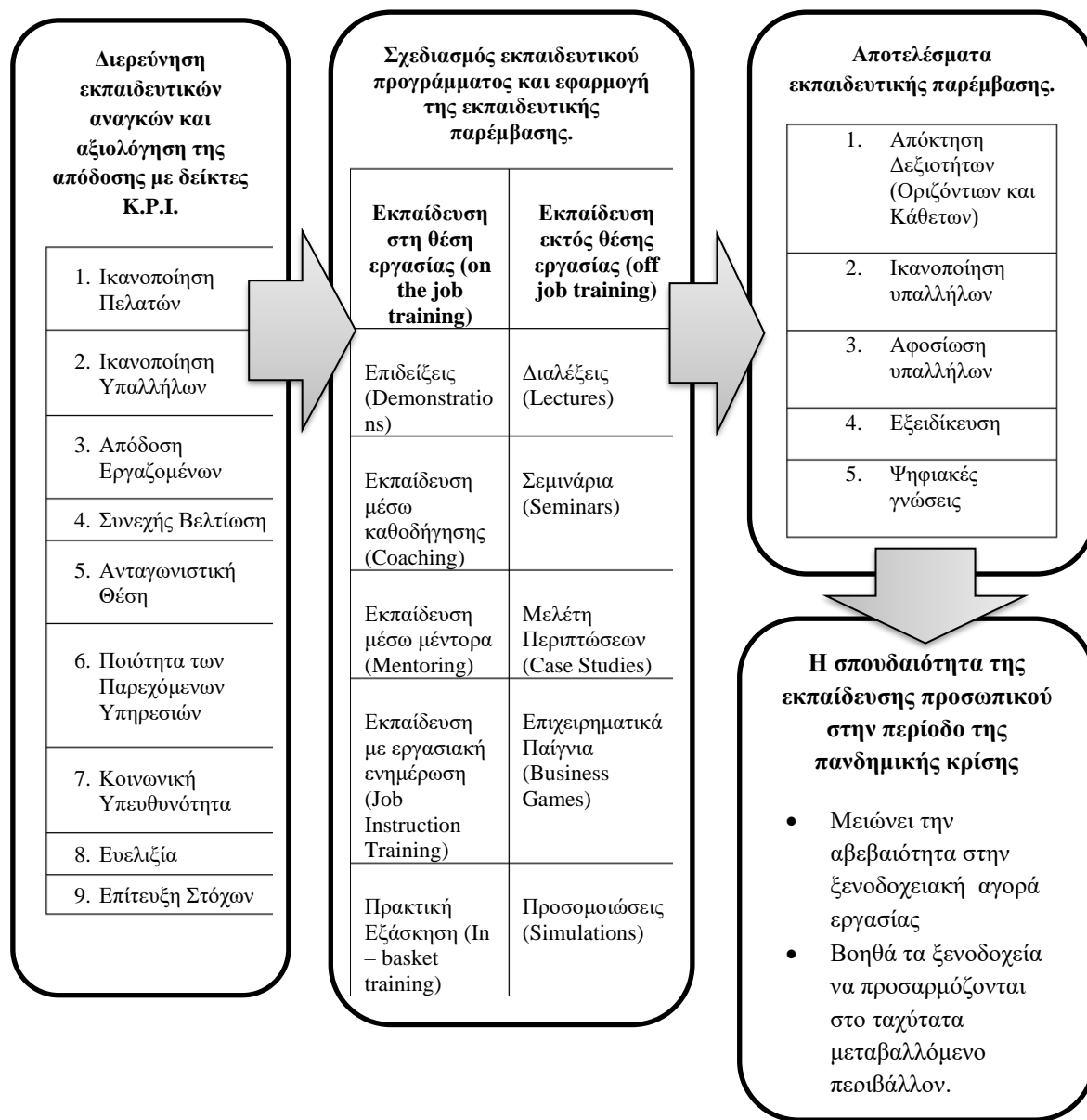
Αρχικά, είδαμε πώς μια ξενοδοχειακή επιχείρηση διαχειρίζεται τη γνώση και ποιες μεθόδους οργανωσιακής μάθησης χρησιμοποιεί συνήθως για την ανάπτυξη της. Συγκεκριμένα, τα ευρήματα των ερευνών επιβεβαιώνουν πως τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν από το προσωπικό προκειμένου να διαγνώσουν προβλήματα και στη συνέχεια να προχωρήσουν στην επίλυσή τους. Η μέθοδος που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία είναι συνήθως κυκλική (Loop – Learning) καθώς υπάρχει μια συνεχής αξιολόγηση των λύσεων που προτείνονται για την επίλυση των προβλημάτων (Σχήμα 2.4.). Μέσω της οργανωσιακής μάθησης οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επιλύσουν τόσο απλά και καθημερινά προβλήματα όσο και πιο σύνθετα που αφορούν τους στρατηγικούς στόχους και την ταυτότητα της επιχείρησης.

Σχήμα 2.4.: Επίλυση προβλημάτων και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της οργανωσιακής μάθησης, χωρίς εκπαιδευτική παρέμβαση.



Σε ένα δεύτερο επίπεδο κατέστη σαφές ότι, μολονότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις «μαθαίνουν» μέσω της δραστηριοποίησής τους, πολλές φορές αυτό δεν είναι αρκετό για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό το σημείο, η παρούσα έρευνα ανέδειξε την εκπαιδευτική διαδικασία ως το κατάλληλο μέσο με το οποίο μια επιχείρηση αξιοποιεί τις γνώσεις προκειμένου να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά τα προβλήματα και κατ' επέκταση να γίνεται πιο ανταγωνιστική. Η εκπαιδευτική διαδικασία συστηματοποιεί τη μεταφορά και την απόκτηση της γνώσης ενώ πρόκειται για μια επένδυση της επιχείρησης με βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται το βασικότερο «κεφάλαιο» για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και μια καλά σχεδιασμένη εκπαιδευτική παρέμβαση δύναται να επιλύσει αρκετά προβλήματα και να βελτιώσει την απόδοσή τους. Ύστερα από την εκπαίδευσή τους οι εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις, τις δεξιότητες και την κατάλληλη εξειδίκευση κάτι το οποίο τους καθιστά πιο αποδοτικούς στη διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών.

Σχήμα 2.5.: Επίλυση προβλημάτων και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού.



Το παραπάνω σχήμα (Σχήμα 2.5.) συνοψίζει τα στάδια της εκπαιδευτικής παρέμβασης όπως αυτά έχουν ήδη εκτενώς αναλυθεί. Δηλαδή η ξενοδοχειακή επιχείρηση αρχικά χρησιμοποιεί ορισμένους δείκτες απόδοσης για να διαγνώσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες και στην συνέχεια εφαρμόζει μια καλά σχεδιασμένη εκπαιδευτική παρέμβαση μέσω συγκεκριμένων τεχνικών. Το αποτέλεσμα της εκπαιδευτικής παρέμβασης είναι κατά κύριο λόγο η απόκτηση νέων δεξιοτήτων και εξειδίκευσης από τους υπαλλήλους ενώ ταυτόχρονα γίνονται και πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση.

Τέλος, η έρευνα επιχειρεί να εξετάσει τις αλλαγές που επέφερε η πανδημία covid -19 στην εκπαίδευση και την απόδοση των υπαλλήλων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Η υφιστάμενη υγειονομική κρίση ανάγκασε τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη προκειμένου να αντισταθμίσουν τις ταμειακές τους απώλειες. Αυτή η εξέλιξη είχε σαν αποτέλεσμα η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να μην λογίζεται ως προτεραιότητα και για αυτό το λόγο αρκετά ξενοδοχεία σταμάτησαν να τη παρέχουν. Ακόμα όμως και στις περιπτώσεις που η εκπαίδευση συνέχισε να υφίσταται, οι εκπαιδευτές υιοθέτησαν εναλλακτικές μεθόδους (διαδικτυακά σεμινάρια, τηλεεκπαίδευση) ενώ σε πολύ μεγάλο βαθμό τροποποιήθηκε και το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων προκειμένου να ανταποκρίνεται στα νέα δεδομένα. Από την άλλη, το γενικευμένο κλίμα της εργασιακής ανασφάλειας που επικράτησε στην ξενοδοχειακή αγορά εργασίας είχε σημαντικό αντίκτυπο στην ψυχολογία και κατ' επέκταση στην απόδοση των υπαλλήλων. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας μεταβλήθηκε το εργασιακό καθεστώς για πολλούς εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου καθώς επικράτησε υψηλή ανεργία και μείωση μισθών. Με βάση αυτά τα δεδομένα γίνεται κατανοητό ότι μειώθηκε η ικανοποίηση των υπαλλήλων, η παρακίνησή τους ήταν δύσκολη και συνεπώς δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν το επίπεδο της απόδοσης τους αμείωτο. Μέσα σε αυτό το κλίμα της γενικευμένης αβεβαιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, η εκπαίδευση του προσωπικού δύναται να αποτελέσει σταθεροποιητικό παράγοντα (Σχήμα 5) καθώς μέσω αυτής οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις (διαχείριση υγειονομικών κρίσεων, υγειονομικά πρωτόκολλα) που τους βοηθούν να προσαρμόζονται ταχύτερα.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

3.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται η διαδικασία πραγματοποίησης της έρευνας, καταγράφονται τα μέσα συλλογής δεδομένων και αναφέρεται ο πληθυσμός του δείγματος καθώς και οι στατιστικές τεχνικές με τις οποίες μελετήθηκε το ερωτηματολόγιο.

Μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί «μαθαίνουν»;
2. Ποιος είναι ο ρόλος της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις;
3. Σε ποιο βαθμό η απόδοση των εργαζομένων σχετίζεται με την εκπαίδευση που λαμβάνουν;
4. Προσφέρει η εκπαίδευση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς, και σε ποιο βαθμό;
5. Ποιες τεχνικές εκπαίδευσης βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών;
6. Ποιες τεχνικές εκπαίδευσης βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων;
7. Ποιες τεχνικές εκπαίδευσης βελτιώνουν τον επαγγελματισμό των εργαζομένων;
8. Ποιες τεχνικές εκπαίδευσης βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής;
9. Ποιες τεχνικές εκπαίδευσης βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων;

Πληθυσμός της έρευνας ήταν στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά την περίοδο του Α' εξαμήνου του 2022. Η στατιστική επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for the Social Sciences, SPSS -

Version 26) και περιελάμβανε τόσο περιγραφική όσο και παραγοντική ανάλυση ενώ οι συνεντεύξεις της πιλοτικής έρευνας (Pilot Research) αξιολογήθηκαν με εξαγωγή του δείκτη Crobach-a.

3.2. Διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας

Η γενικότερη ταξινόμηση της παρούσας εργασίας με βάση το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της έρευνας ανήκει σύμφωνα με τη μεθοδολογία των κοινωνικών επιστημών στις «επισκοπήσεις» (Cohen & Manion, 1994). Είναι μια περιγραφική συναφειακή μέθοδος και είναι η συνηθέστερα χρησιμοποιούμενη στην εκπαιδευτική έρευνα χωρίς όμως να παρέχει τη δυνατότητα για απόδοση αιτιωδών σχέσεων (Παρασκευόπουλος, 1993:28). Τα δεδομένα της έρευνας προέκυψαν από τη συλλογή εμπειρικών δεδομένων με τη μέθοδο του γραπτού δομημένου ανώνυμου ερωτηματολογίου (Javeau, 2000) το οποίο στηρίχτηκε σε ανάλογες μελέτες (Creswell, 2016), και συμπληρώθηκε προαιρετικά από τα στελέχη των ξενοδοχείων κατά το διάστημα Απριλίου – Μαΐου 2022. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με την αποστολή και παραλαβή ανώνυμου ερωτηματολογίου μέσω διαδικτύου (link) αλλά και με προσωπικές επισκέψεις του ερευνητή σε κάποια ξενοδοχεία, ενώ εισαγωγικά δόθηκαν "διαβεβαιώσεις εμπιστευτικότητας" και ανωνυμίας (Cohen & Manion, 1997) αλλά και σεβασμού προσωπικών και εργασιακών δεδομένων.

3.3. Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της έρευνάς μας, δηλαδή η καταγραφή απόψεων και εμπειριών των στελεχών αναφορικά με την *επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην μετά Covid-19 εποχή*, θεωρήθηκε, συγκριτικά με άλλα μέσα, προτιμότερη η συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Η επιλογή του συγκεκριμένου μεθοδολογικού εργαλείου στηρίχτηκε στα εξής πλεονεκτήματα (Βάμβουκας, 2010):

α) Εξασφαλίζεται η ανωνυμία των υποκειμένων, στοιχείο απαραίτητο για την ελεύθερη έκφραση των απόψεών τους και που σε αντίθετη περίπτωση προκύπτουν δεδομένα που ίσως δεν θεωρούνται αποδεκτά. β) δεν απαιτούνται ειδικές ερευνητικές δεξιότητες για τη συλλογή των στοιχείων, γ) απαιτούν λίγο απαντητικό χρόνο και δ) οι πληροφορίες που λαμβάνονται μπορούν ευκολότερα να αναλυθούν με ποσοτικό τρόπο.

Βέβαια υπάρχουν και μειονεκτήματα στο μεθοδολογικό εργαλείο των ερωτηματολογίων, τα οποία έχουν το δίλημμα των «κλειστών» ερωτήσεων, που δεν αφήνουν περιθώρια

επεξηγήσεων, ή «ανοιχτών» ερωτήσεων που δυσκολεύουν τον ερευνητή στην κωδικοποίηση και ανάλυσή των πληροφοριών, κάτι που επηρεάζει την αξιοπιστία των δεδομένων (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Η επιλογή ερωτήσεων κλειστού τύπου προτιμήθηκε γιατί σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Javeau, 2000) αυτές πλεονεκτούν στα εξής:

- εξασφαλίζουν αντικειμενικές πληροφορίες και περιορίζουν τον εξεταζόμενο στα πλαίσια των «υπαλλακτικών» απαντήσεων.
- οι ερωτήσεις γίνονται εύκολα κατανοητές, και μπορούν σύντομα και εύκολα ν' απαντηθούν
- μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων και στάσεων εντασσόμενων σε θεματικούς άξονες
- προσφέρονται ευκολότερα για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση, και
- μπορούν «να χρησιμεύσουν σαν ερωτήσεις «φίλτρα», δηλαδή ως μέσο διάκρισης, κατηγοριοποίησης των ερωτώμενων μεταξύ μεταγενέστερων απαντήσεων».

Από την άλλη πλευρά η χρήση των κλειστών ερωτήσεων ενέχει και μειονεκτήματα, αφού δεν είναι δυνατόν να καλύπτουν όλο το φάσμα των πιθανών απαντήσεων μιας και οι ερωτώμενοι περιορίζονται σε δεδομένες απαντήσεις από την παρεχόμενη κλίμακα. Ακόμη δεν μας δίνουν πληροφορίες με ποιοτικά χαρακτηριστικά και σε μεγάλο βάθος και έτσι είναι δυνατόν να χάνεται ένα μέρος χρήσιμων για την έρευνα πληροφοριών (Παπαγεωργάκης, 2009).

Στην έρευνά μας προτιμήθηκε η δομή των «κλειστών» ερωτήσεων ώστε να υπάρξουν σαφείς και μετρήσιμες πληροφορίες, αλλά και μια «ανοικτή» ερώτηση. Επιπλέον συμπληρωματικά υπήρξε η επιλογή «άλλο» ώστε οι εργαζόμενοι να εκφράσουν επιπρόσθετα κάθε επιπλέον άποψή τους για τα ζητούμενα της έρευνας τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν στις προηγούμενες ερωτήσεις. Αυτές οι απαντήσεις συμβάλλουν στην διευκρίνιση παραμέτρων της έρευνας. Οι επιλογές μας αυτές εδράζονται στο ότι το μέσο που θα επιλέξει ο ερευνητής θα πρέπει να εξυπηρετεί τους αντικειμενικούς σκοπούς της έρευνάς του και άρα η επιλογή του καταλήγει να σημαίνει ένα ζήτημα συμφωνίας και εναρμόνισης «μέσου-σκοπού». Η άποψη αυτή έχει σοβαρά πλεονεκτήματα (Μπέλας, 1993) καθώς η διασταυρωμένη χρήση περισσότερων μεθοδολογικών εργαλείων συμβάλλει σε προσαρμογή κάθε φορά στη φύση ορισμένων μεταβλητών αλλά και ορισμένων πηγών πληροφόρησης.

Τα μεθοδολογικά εργαλεία (ερωτηματολόγια) συντάχθηκαν από τον ερευνητή-υπεύθυνο της έρευνας σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή και αφού προηγήθηκε ανάλογη βιβλιογραφική ενημέρωση, αξιοποίηση της προσωπικής εμπειρίας από την ενασχόληση με τον τουρισμό γενικότερα, συζήτηση και ανταλλαγές απόψεων με εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό

τουρισμό αλλά και μια σχετική «προέρευνα» (Ανδρεαδάκης & Βάμβουκας, 2005). Αρχικά ελήφθησαν ορισμένες ελεύθερες και άτυπες συνεντεύξεις που είχαν ως στόχο, κυρίως, την καταγραφή και μια πρώτη αποδελτίωση των απόψεων και αντιλήψεων των στελεχών των ξενοδοχείων αναφορικά με την ενδοοργανωσιακή εκπαίδευση σε ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα γιατί πρώτον ο κατάλληλος σχεδιασμός των εργαλείων αποτελεί τη σωστή βάση για μια πετυχημένη έρευνα και δεύτερο επειδή «η επιστημονική αξία του ερωτηματολογίου εξαρτάται από εκείνους που το συντάσσουν κι εκείνους που το χρησιμοποιούν» (Τσιπλητάρης & Μπαμπάλης, 2006).

Αρχικά ρωτήθηκαν αδρομερώς πέντε (5) ξενοδοχειακά στελέχη σχετικά με την ενδοοργανωσιακή εκπαίδευση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία και τα προβλήματα που συναντούσαν. Μετά την πρώτη διαμόρφωση των μεθοδολογικών εργαλείων κρίθηκε αναγκαίο να δοθούν αυτά για πιλοτική εφαρμογή (έλεγχος αξιοπιστίας) σε δείγμα δέκα (10) στελεχών στον ίδιο κλάδο που είχαν τα ίδια χαρακτηριστικά γνωρίσματα με το δείγμα της έρευνας. Σκοπός αυτής της «πιλοτικής» έρευνας ήταν να βρεθούν οι πιθανές ατέλειες, να γίνει διαπίστωση τυχόν δυσκολιών ως προς την κατανόηση των αναφερομένων στα ερωτηματολόγια, ώστε να ακολουθήσουν στη συνέχεια οι απαραίτητες βελτιώσεις με την αξιοποίηση των επιμέρους παρατηρήσεων των ερωτηθέντων στελεχών. Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν καθορίστηκε η τελική μορφή των ερωτηματολογίων όπου ελήφθησαν υπόψη και οι εξής παράγοντες:

Μέγεθος. Το ερωτηματολόγιο κατελάμβανε 11 σελίδες χωρίς να υστερεί σε επάρκεια πληροφόρησης και απαιτούσε 10-15 λεπτά για τη συμπλήρωσή του, γεγονός που λειτούργησε θετικά στην όλη διαδικασία.

Σαφήνεια. Αναπτύχθηκε έτσι ώστε να γίνεται εύκολα κατανοητό. Για το σκοπό αυτό υπήρξε εισαγωγικό ενημερωτικό σημείωμα και παράλληλα διαβεβαίωση για την τήρηση εχεμύθειας των προσωπικών δεδομένων. Επίσης δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην διατύπωση και συνάφεια των ερωτήσεων ενώ κάθε ερώτηση αναζητούσε μια πληροφορία.

Σημεία έλεγχου. Υπήρξαν συγκεκριμένες ερωτήσεις κλειδιά σε ορισμένα σημεία για επιβεβαίωση προηγούμενων απαντήσεων.

Εμφάνιση. Καταβλήθηκε προσπάθεια η εμφάνιση του να είναι φιλική προς το χρήστη και να εξασφαλίζει ευκολία στη συμπλήρωση.

Το τελικό ερωτηματολόγιο το οποίο και δόθηκε προς συμπλήρωση περιλαμβάνει 46 ερωτήσεις και απαρτίζεται από πέντε (5) βασικά μέρη.

Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται δύο (2) ερωτήσεις που αφορούν την οργανωσιακή μάθηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνονται τέσσερις (4) ερωτήσεις με τις οποίες διερευνήθηκε η αναγκαιότητα και τα οφέλη της εκπαίδευσης του προσωπικού για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Το τρίτο μέρος το ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 5 τομείς και συνολικά είκοσι εννέα (29) ερωτήσεις από τις οποίες εξετάστηκε η επίδραση συγκεκριμένων τεχνικών εκπαίδευσης πάνω στην απόδοση των εργαζομένων σε τομείς του ξενοδοχείου. Στο τέταρτο μέρος περιλαμβάνονται (2) ερωτήσεις με γενικά στοιχεία που αφορούν τη γεωγραφική θέση του οργανισμού, την εργασιακή θέση του εργαζόμενου. Τέλος το πέμπτο μέρος περιλαμβάνει ατομικά στοιχεία των ξενοδοχειακών στελεχών που είναι: το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή τους κατάσταση, τα έτη εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο και το επίπεδο μόρφωσης τους.

3.4. Καθορισμός πληθυσμού- δείγματος της έρευνας

Εξετάζοντας άλλα ελληνικά ερευνητικά ευρήματα (Κανελλοπούλου, 2021; Γαβρίτσα, 2021) διαπιστώσαμε ότι δεν υπήρχαν αμιγή και σαφή δεδομένα για το συγκεκριμένο θέμα. Είναι προφανές ότι το δείγμα πρέπει να είναι εργαζόμενοι – στελέχη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επειδή ωστόσο ήταν ανέφικτο για τον ερευνητή να προσεγγίσει το σύνολο του πληθυσμού των εργαζομένων επιλέχθηκε δείγμα σύμφωνα με τη μεθοδολογία της τυχαίας δειγματοληψίας κατά ενότητες ή δεσμίδες (Creswell, 2016). Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει ομάδες που δεν έχουν ταυτόσημα χαρακτηριστικά αλλά τις ενώνει ένας λειτουργικός δεσμός και η επιλογή τους γίνεται τυχαία. Εδώ ο λειτουργικός δεσμός είναι το εργασιακό αντικείμενο (π.χ. υποδοχή πελατών) το οποίο ενέχει παρόμοια χαρακτηριστικά εκπαίδευσης, γνώσεων και απόδοσης. Έτσι τυχαία επιλέχθηκαν στελέχη διαφόρων ξενοδοχειακών τμημάτων.

Αν και το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία και περιλαμβάνει τυχαίες ομάδες στελεχών, ωστόσο θα το χαρακτηρίζαμε ως διαθέσιμο ή «βολικό», επειδή υστερεί σε αντιπροσωπευτικότητα αφού σύμφωνα με την επιστημονική ερευνητική δεοντολογία (Θεοφιλίδης, 2002:101) «ο πληθικός αριθμός των μελών του δείγματος πρέπει να είναι ανάλογος του αριθμού των περιπτώσεων από τις οποίες αποτελείται ο πληθυσμός της έρευνας». Συνεπώς και επειδή καλύπτεται μόνο ο ένας από τους δυο παράγοντες που απαιτούνται για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, τα ευρήματά μας τίθενται με την επιφύλαξη της γενίκευσης.

3.5. Διαδικασία συγκέντρωσης των δεδομένων

Ο ερευνητής, ύστερα από συνεννόηση με τους υπευθύνους των ξενοδοχείων επισκέφτηκε συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες (Μάρτιος, 2021) σε περίοδο ύφεσης της πανδημίας, αφού τηρήθηκαν αυστηρά τα σχετικά υγειονομικά πρωτοκόλλα, και διένειμε μερικά από τα προς συμπλήρωση ερωτηματολόγια. Για λόγους όμως αντικειμενικής δυσκολίας (βάρδιες, ωράριο εργασίας, κ.λπ.) κάποια ερωτηματολόγια, είτε διανεμήθηκαν από τους υπεύθυνους των οργανισμών στους εργαζόμενους, είτε εστάλησαν ηλεκτρονικά μέσω Google Forms (<https://forms.gle/qkFD1wB9kMyqiJNy5>) στα email τους. Στις επιτόπιες επισκέψεις προηγήθηκε ενημέρωση τόσο για το σκοπό της έρευνας, όσο και για τους τρόπους χρήσης των δεδομένων (ανωνυμία, εχεμύθεια προσωπικών στοιχείων, κ.λπ.). Επίσης δόθηκαν προφορικές ολιγόλεπτες εξηγήσεις σχετικά με τους όρους «εκπαίδευση», «απόδοση», «οργανωσιακή μάθηση» ενώ απαντήθηκαν σχετικές απορίες για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Σε όσα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν χωρίς την παρουσία του ερευνητή, επισυνάφθηκε κείμενο με το ίδιο επεξηγηματικό περιεχόμενο για το σκοπό της έρευνας και τη χρήση των δεδομένων. Εδόθησαν προς συμπλήρωση συνολικά 1.052 ερωτηματολόγια από τα οποία επεστράφησαν σωστά συμπληρωμένα προς ερευνητική αξιοποίηση 135 δηλαδή ένα ποσοστό 12,8 % του δείγματος της έρευνας. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι το χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης ίσως οφείλεται είτε στην προετοιμασία των ξενοδοχείων ενόψει της νέας σεζόν, είτε στους περιορισμούς λόγω της πανδημίας.

3.6. Είδη δεδομένων

Πλην των γενικών πληροφοριών για τα βιογραφικά στοιχεία τους, τα ξενοδοχειακά στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν εκφράζοντας, απόψεις και αντιλήψεις σε ερωτήσεις αναφορικά με την εκπαίδευση και τις μορφές που δέχονται στους χώρους απασχόλησής τους, το βαθμό κάλυψης διαφόρων αναγκών τους, τις αλλαγές που επέφερε η πανδημία στην κατάρτισή τους και τις ωφέλειες που αποκομίζουν οι οργανισμοί όπου εργάζονται (ξενοδοχεία).

Οι απαντήσεις τους ήταν: α) Στα γενικά στοιχεία συγκεκριμένες πληροφορίες (γεωγραφική θέση, εργασιακή ειδικότητα,) β) στις «κλειστές» ερωτήσεις οι ερωτώμενοι εξέφρασαν κυρίως το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας για κάθε δοθείσα πρόταση, πάνω στην πεντάβαθμη κλίμακα Likert (Kushal, 2022). Οι εκτιμήσεις τους έγιναν με άξονα στον οποίο το «Συμφωνώ απόλυτα» αντιστοιχούσε στο μέγιστο βαθμό συμφωνίας και το «Διαφωνώ απόλυτα» στον ελάχιστο βαθμό συμφωνίας. Οι υπόλοιπες τιμές (Διαφωνώ, Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ, Συμφωνώ) περιείχαν μια διαβάθμιση του βαθμού συμφωνίας – διαφωνίας στην προοπτική του λίγο –

μέτρια – πολύ. Στα δημογραφικά στοιχεία κυρίως ήταν η περιγραφή της θέσης ή του αντικειμένου εργασίας, αντίστοιχη επιλογή του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης, αριθμητικές τιμές για την ηλικία και τα χρόνια εργασίας και η διαβαθμιστική τιμή για το επίπεδο σπουδών.

Τα στοιχεία «ενδοοργανωσιακή εκπαίδευση», «τα κίνητρα των υπαλλήλων», η «τεχνογνωσία» και ο επαγγελματισμός χρησιμοποιήθηκαν ως «ανεξάρτητες» μεταβλητές ενώ τα στοιχεία, «απόδοση», «οργανωσιακή μάθηση» ως «εξαρτημένες» μεταβλητές, αντίστοιχα. Με βάση τα εμπειρικά δεδομένα μας οι εξαρτημένες μεταβλητές μας ανήκουν και στις τρεις βασικές κατηγορίες μεταβλητών (Ανδρεαδάκης & Βάμβουκας, 2005) δηλαδή κατηγορικές (φύλο, εργασία, σπουδές), ποσοτικές (ηλικία, επιχειρηματικό μέγεθος) ποιοτικές διαβαθμιστικές (μάθηση, προγράμματα και είδη εκπαίδευσης κ.λπ.).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:

ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΩΝ ΚΥΡΙΩΝ ΣΥΝΙΣΤΩΣΩΝ (Principal Component Analysis, PCA)

4.1. Εισαγωγή Κεφαλαίου

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα ως μέθοδος ανάλυσης επιλέχθηκε η ανάλυση των κυρίων συνιστωσών (Principal Component Analysis) και στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν τόσο οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος όσο και ποιες προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται ώστε να είναι εφικτή.

4.2. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών

Σκοπός της ανάλυσης παραγόντων με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα πολύ μεγάλο αριθμό μεταβλητών με περιεκτικό και ακριβή τρόπο, με σκοπό να διευκολύνει την κατανόηση μιας έννοιας ή ενός συσχετισμού. Χρησιμοποιώντας τη συγκεκριμένη παραγοντική ανάλυση ένας ερευνητής δύναται να δημιουργήσει ένα μικρότερο σύνολο «τεχνητών μεταβλητών», που ονομάζονται «κύριες συνιστώσες» (principal components) και οι οποίες φανερώουν μια νέα δομή δεδομένων (Laerd Statistics, 2022).

Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάλυσης δεδομένων έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να μειώσει τον αριθμό των μεταβλητών, παράγοντας συνιστώσες (components), οι οποίες μπορούν να φέρουν στην επιφάνεια αφανείς παράγοντες που επηρεάζουν το σύνολο των παρατηρούμενων μεταβλητών. Για τους παραπάνω λόγους, ως βασική μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν, επιλέχθηκε η διερευνητική παραγοντική ανάλυση των κυρίων συνιστωσών, έναντι άλλων μεθόδων.

4.3. Προϋποθέσεις δεδομένων για τη διεξαγωγή διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης των κυρίων συνιστωσών

Για την εκτέλεση της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών, είναι σημαντικό τα δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν να καλύπτουν ορισμένες βασικές προϋποθέσεις:

1. Μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις είναι τα δεδομένα να τηρούν τα χαρακτηριστικά της κλίμακας των ίσων διαστημάτων. Η κλίμακα Likert, που κυμαίνεται από το 1 έως το 5 και χρησιμοποιήθηκε για της ανάγκες της παρούσας έρευνας, είναι μια κλίμακα ίσων διαστημάτων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη παραγοντική ανάλυση. Επίσης, βασική προϋπόθεση εφαρμογής της Παραγοντικής ανάλυσης είναι η συσχέτιση των δεδομένων. Συγκεκριμένα, κρίνεται αναγκαία η προσεκτική επιλογή και ανάλυση των ερωτήσεων του τεστ που θα κατασκευαστεί καθώς οι ερωτήσεις πρέπει ως ένα βαθμό να συσχετίζονται μεταξύ τους, καθώς σε διαφορετική περίπτωση τα προκύπτοντα δεδομένα θα παρουσιάσουν μικρή απόδοση στη Παραγοντική ανάλυση. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει γραμμική συσχέτιση (linear relations) μεταξύ όλων των μεταβλητών, βάσει της μήτρας συσχέτισης (Correlation Matrix) και του δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ανά μεμονωμένη μεταβλητή (Laerd Statistics, 2022).
2. Πρέπει να υπάρχει ικανοποιητικά μεγάλο μέγεθος δείγματος (large sample size), βάσει της έρευνας πεδίου, και δειγματοληπτική επάρκεια (sampling adequacy), βάσει του γενικού δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) και του τεστ σφαιρικότητας του Barlett (Bartlett's test of sphericity). Αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος, οι εξεταζόμενοι κατά κανόνα πρέπει να είναι όσο το δυνατό περισσότεροι. Συγκεκριμένα, το δείγμα πρέπει να είναι από 100 και πάνω, καθώς μόνο σε ιδιαίτερες περιπτώσεις που το δείγμα κυμαίνεται από 50 έως 100 μπορεί να αναλυθεί, απαιτώντας βέβαια ιδιαίτερη προσοχή από τον ερευνητή (Laerd Statistics, 2022).
3. Πρέπει να υπάρξει έλεγχος για ύπαρξη ακραίων τιμών (outliers), δηλαδή παρατηρήσεων που βρίσκονται σε ανώμαλη (abnormal) απόσταση από άλλες τιμές σε τυχαίο δείγμα ενός πληθυσμού. Στην περίπτωση που βρεθούν ακραίες τιμές, ο ερευνητής μπορεί να αποφασίσει αν θέλει να απομακρύνει ή να κρατήσει ή να αναπροσαρμόσει τις συγκεκριμένες περιπτώσεις (cases), με σκοπό να αποφευχθεί ο αρνητικός επηρεασμός του συνόλου των αποτελεσμάτων (Laerd Statistics, 2022).

4. Επίσης, μια άλλη βασική προϋπόθεση στην οποία πρέπει να δοθεί προσοχή από τον ερευνητή πριν από την εφαρμογή της μεθόδου, αφορά τον αριθμό των μεταβλητών που πρέπει να περιληφθούν στην έρευνα. Επιβάλλεται να επισημανθεί ότι ο ερευνητής θα πρέπει να συμπεριλάβει τουλάχιστον τρεις έως πέντε μεταβλητές που θα αντιπροσωπεύουν υποχρεωτικά κάθε κοινό παράγοντα (Floyd, 1995). Εάν δεν έχει γίνει σωστή δειγματοληψία των μεταβλητών που μετρούν το συγκεκριμένο τομέα που εξετάζεται, τότε η εύρεση σημαντικών κοινών παραγόντων δεν θα είναι επιτυχής. Αν, πάλι, οι μεταβλητές είναι άσχετες αναφορικά με το συγκεκριμένο τομέα, τότε είναι δυνατόν να παρουσιαστούν πολλοί πλαστοί παράγοντες ή κάποιοι κοινοί παράγοντες να συγκαλυφθούν (Αλεξόπουλος, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1. Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη. Για την ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ένας συνδυασμός περιγραφικής και παραγοντικής ανάλυσης. Πιο συγκεκριμένα για την ανάλυση των γενικών και δημογραφικών στοιχείων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση ενώ για την ανάλυση των δεδομένων που αφορούν την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έγινε χρήση της παραγοντικής ανάλυσης με τη μέθοδο των κυριών συνιστωσών. Επιπλέον, καταγράφονται τα συμπεράσματα της πρωτογενούς έρευνας, κάποιες πρακτικές συμβουλές του ερευνητή για τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αλλά και προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, αναλύονται οι περιορισμοί τους οποίους αντιμετώπισε ο ερευνητής αλλά και η σπουδαιότητα της παρούσας έρευνας.

5.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων περιγραφικής ανάλυσης

Στην ενότητα αυτή θα πραγματοποιηθεί περιγραφική ανάλυση των τμημάτων Δ και Ε του ερωτηματολογίου

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

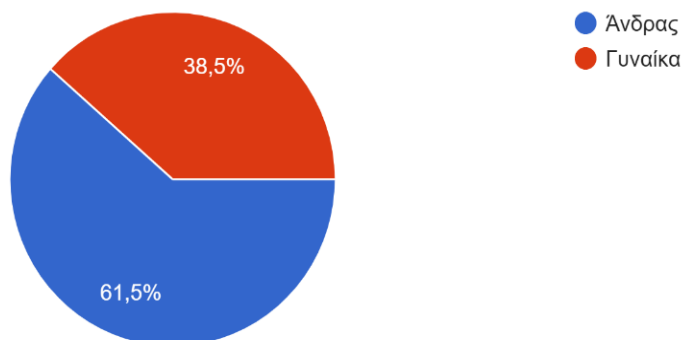
Δημογραφικά στοιχεία των υποκειμένων:

Τα δημογραφικά στοιχεία των υποκειμένων που συμμετείχαν στην έρευνα καταγράφονται ως εξής:

Ως προς το «φύλο» από το δείγμα των 135 συμμετεχόντων στελεχών στην έρευνα το 61,5% ήταν άνδρες και 38,5 % γυναίκες (Γράφημα 1). Παρατηρούμε δηλαδή μια σχετική πλειοψηφία των ανδρών, γεγονός το οποίο μπορεί να σημαίνει ότι ο χρόνος ενασχόλησης, οι οικογενειακές υποχρεώσεις και οι ευθύνες των στελεχιακών θέσεων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ίσως είναι περιοριστικός παράγοντας για τις γυναίκες.

Γράφημα 5.1: Φύλο των ερωτώμενων στελεχών των ξενοδοχείων

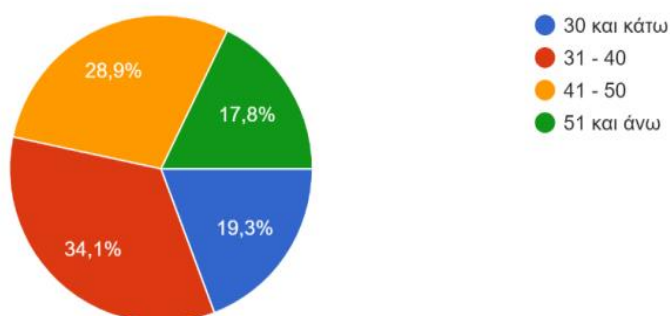
40. Φύλο:
135 απαντήσεις



Αναφορικά με την «**ηλικία**» των στελεχών του δείγματός μας (Γράφημα 2), το 19,3% είναι 30 ετών και κάτω, το 34,1% είναι 31-40 ετών, το 28,9% είναι 41-50 και 17,8% είναι 50 και άνω έτη. Εδώ παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των στελεχών (53,4%) είναι έως 40 ετών, στοιχείο που σημαίνει ότι αφενός ο ξενοδοχειακός κλάδος στηρίζεται σε νέους ανθρώπους κι αφετέρου ότι φαίνεται πως υπάρχει γρήγορη ηλικιακά εξέλιξη στο στελεχιακό δυναμικό.

Γράφημα 5.2 :Ηλικία των ερωτώμενων στελεχών

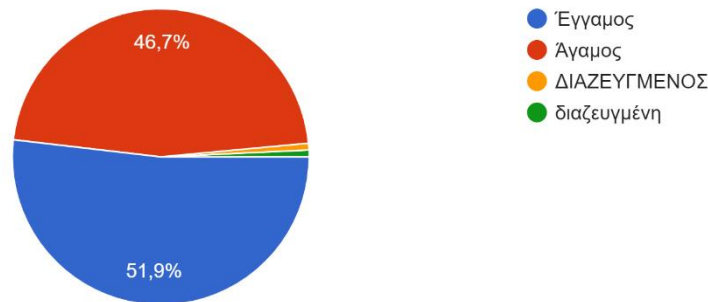
42. Ηλικία.
135 απαντήσεις



Στην ερώτηση για την «οικογενειακή κατάσταση» των υποκειμένων της έρευνας παρατηρείται μια ισορροπία αφού το ποσοστό των έγγαμων (51,9%) είναι ελάχιστα μεγαλύτερο από το ποσοστό (46,7%) των άγαμων στελεχών (Γράφημα 3). Αυτό σε συνδυασμό με το προηγούμενο εύρημα (Γράφημα, 2) για την ηλικία τους μπορεί να υποδηλώνει ότι πολλά στελέχη «καθυστερούν» να είναι έγγαμοι/ες πιθανόν για λόγους εργασιακής κατάστασης και συνακόλουθης οικογενειακής ευθύνης.

Γράφημα 5.3: Οικογενειακή κατάσταση στελεχών ξενοδοχείων

41. Οικογενειακή Κατάσταση:
135 απαντήσεις

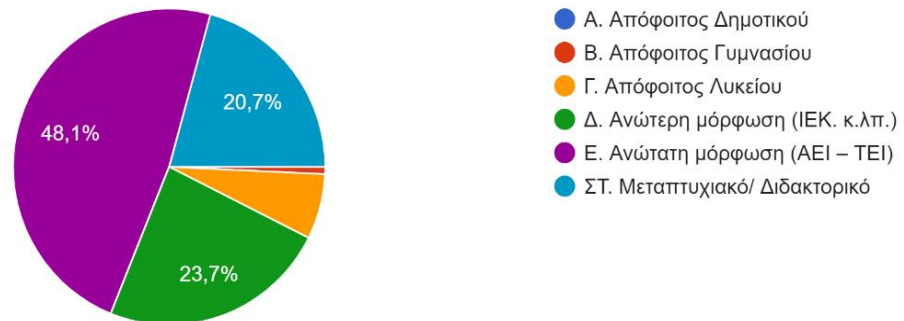


Ως προς την ερώτηση για το «Επίπεδο Σπουδών» των υποκειμένων της έρευνας, τα αποτελέσματά μας έδειξαν (Γράφημα 4) ότι σχεδόν οι μισοί (48,1%) έχουν «Ανώτατη Μόρφωση (ΑΕΙ-ΤΕΙ), στοιχείο που σημαίνει αφενός την αναγκαιότητα για αναβαθμισμένες πανεπιστημιακές σπουδές στον ξενοδοχειακό κλάδο κι αφετέρου τη δυνατότητα εξεύρεσης εργασίας στον τομέα του τουρισμού με δεδομένο το γενικότερα υψηλό ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα (ΓΣΕΕ, 2021). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι το 20,7% του δείγματος έχει «μεταπτυχιακές σπουδές», γεγονός που δηλώνει την ανάγκη για αυξημένα προσόντα στον τομέα του ξενοδοχειακού τουρισμού. Εξάλλου οι ανάγκες της θέσης στελέχους στον τομέα αυτό απαιτεί διοικητικές και πιο εξειδικευμένες γνώσεις πχ στο management, οι οποίες προσφέρονται και μαθαίνονται σε μεταπτυχιακό επίπεδο.

Γράφημα 5.4: Επίπεδο Σπουδών των Στελεχών

46. Επίπεδο Σπουδών

135 απαντήσεις



Επίσης το 23,7% δηλώνει ότι έχει «ανώτερη μόρφωση» (ΙΕΚ, κλπ) μάλλον από τις δομές τουριστικών επαγγελματιών που λειτουργούν για το σκοπό αυτό.

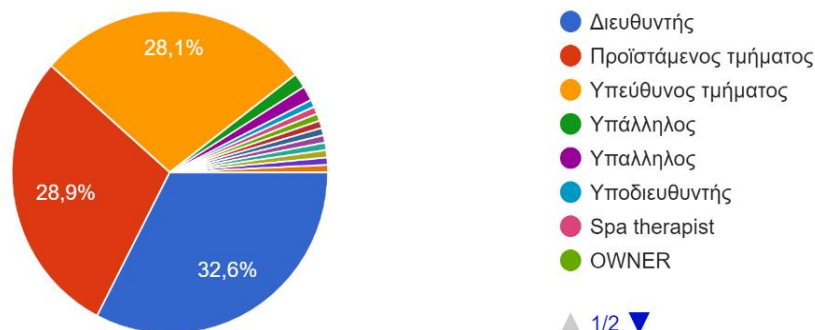
Τέλος, καταγράφεται κι ένα ποσοστό 6,7% ως «Απόφοιτος Λυκείου» το οποίο ίσως αναφέρεται σε στελέχη μεγαλύτερης ηλικίας τα οποία δεν έχουν ανώτερες σπουδές και εργάζονται πολλά χρόνια στο κλάδο και στηρίζονται στην εμπειρία που έχουν αποκομίσει από αυτή.

Το εύρημα «**εργασιακή σχέση**» (Γράφημα 5) δείχνει πως το 32,6 % είναι «Διευθυντές» του ξενοδοχειακού οργανισμού, το 28,9 % έχουν στελεχιακή θέση «Προϊστάμενος Τμήματος» και το 28,1% είναι «υπεύθυνος τμήματος». Δηλαδή παρατηρούμε μια σχεδόν ισοκατανομή (κατά 1/3) ανάμεσα στις 3 αυτές κομβικές θέσεις. Αυτό το εύρημα δηλώνει μια πληρέστερη και πιο αντιπροσωπευτική αξιοπιστία του δείγματος της έρευνας.

Γράφημα 5.5: Εργασιακή σχέση/θέση των στελεχών

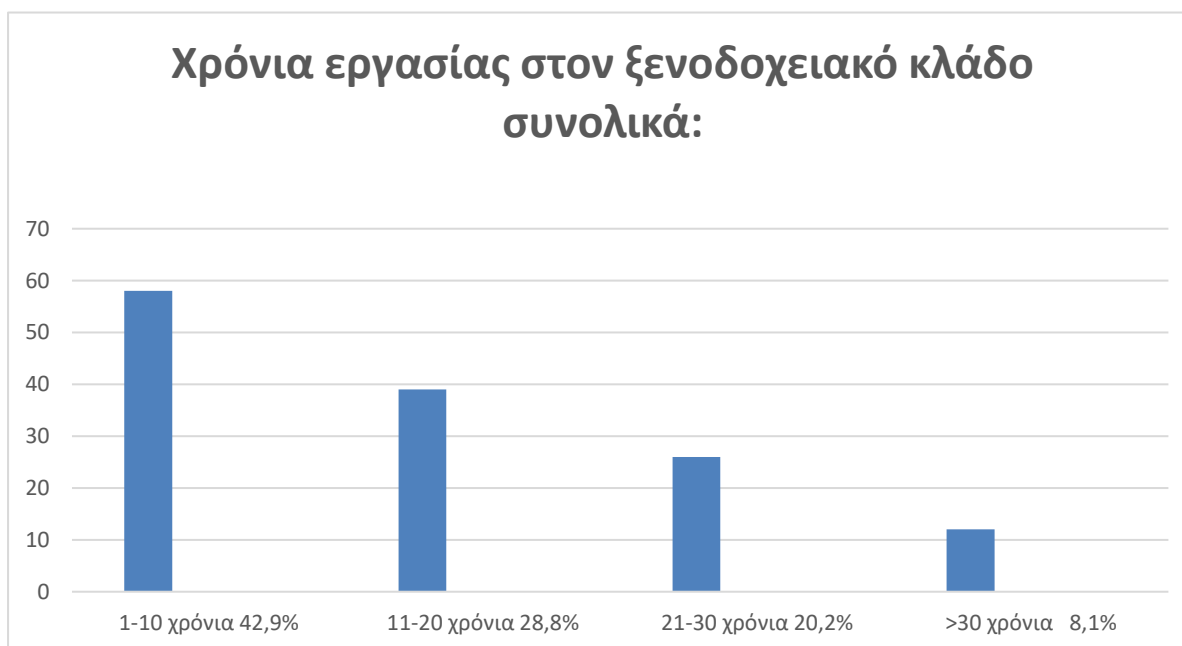
45. Εργασιακή σχέση:

135 απαντήσεις



Ως προς τα «χρόνια εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο συνολικά» τα αποτελέσματα έδειξαν (Γράφημα 6) ότι η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος (42,9%

Γράφημα 5.6: Χρόνια εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο συνολικά

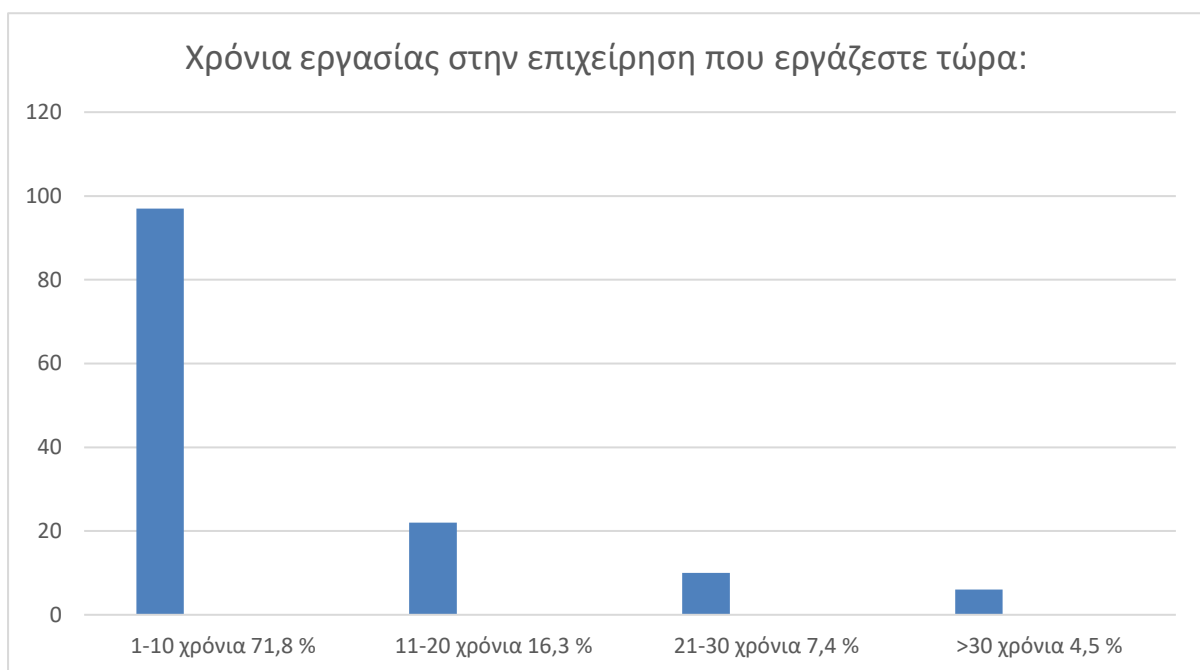


δηλώνει ότι εργάζεται συνολικά στον ξενοδοχειακό κλάδο 1-10 χρόνια, ένα ποσοστό 28,8% εργάζεται 11-20 έτη, το 20,2 % 21-30 έτη ενώ το 8,1% >30 έτη. Βλέπουμε δηλαδή –και σε σχέση με το γράφημα 2 (ηλικία των ερωτώμενων στελεχών) –πως το στελεχειακό δυναμικό των ξενοδοχείων ανανεώνεται ίσως γιατί προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες

και απαιτήσεις του ξενοδοχειακού τουρισμού είτε ως προς τη τεχνογνωσία όπως πχ η πληροφορική, είτε στις ξένες γλώσσες που απαιτούνται, είτε ακόμη στο σύγχρονο management που προϋποθέτει αυξημένες τεχνικές, ανθρώπινες και νοητικές δεξιότητες και ικανότητες (Ζαβλανός, 2002).

Τέλος, αναφορικά με τα «**χρόνια εργασίας στην ίδια επιχείρηση**» που εργάζονται τώρα, σύμφωνα με το Γράφημα 6, προκύπτει ότι η πολύ μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών (71,8%) εργάζεται 1-10 έτη, το 16,3 % 11-20 έτη, το 7,4% 21-30 και μόνο το 4,5% εργάζεται περισσότερο από 30 έτη. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως στις επιχειρήσεις αυτές ανανεώνεται το στελεχιακό προσωπικό ίσως γιατί επιζητείται

Γράφημα 5.7 : Χρόνια εργασίας στην ίδια επιχείρηση



προσωπικό με αυξημένα προσόντα και σπουδές (Γράφημα 4). Είναι βασική παραδοχή οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να επιθυμούν και να προσλαμβάνουν διοικητικά στελέχη τα οποία να διαθέτουν χαρακτηριστικά προσωπικότητας (δημιουργική σκέψη, επικοινωνία, ψυχραιμία, πρωτοβουλίες) και γενικά ομόρροπες στάσεις προς την οργανωτική κουλτούρα και το χαρακτήρα της επιχείρησης (hiring for fit) (Μπουραντάς, 2018). Από την άλλη πλευρά αυτό το διοικητικό προσωπικό είναι λογικό να αναζητά καλύτερες συνθήκες εργασίας και προοπτικής έτσι ώστε να μετακινείται σε άλλες επιχειρήσεις ή άλλους τομείς.

5.3. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών

Η ενότητα αυτή αποτελείται από επτά υποενότητες στις οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης για τα τμήματα Α, Β, Γ1, Γ2, Γ3, Γ4 και Γ5 του ερωτηματολογίου.

5.3.1. Τμήμα Α. : Η οργανωσιακή μάθηση

Στον πίνακα 5.1. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παραγόντων του πρώτου τμήματος του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 5.1.: Ανάλυση μεταβλητών και παραγόντων του Α τμήματος.

<ul style="list-style-type: none"> 1^ο Ερώτημα: Η οργανωσιακή μάθηση στο ξενοδοχείο που εργάζεστε συντελείται μέσω: 2^ο Ερώτημα: Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχειακών οργανισμών. 						
	Παράγοντας Α: Ατυπη εκπαίδευση	Φορτία Παραγόντων	Communalities	Παράγοντας Β: Συλλογική οργανωσιακή μνήμη	Φορτία Παραγόντων	Communalities
Στοιχείο ερωτηματολογίου	(1.α.) Ανατροφοδότηση των υπαλλήλων	0,795	0,636	(1.δ.) Οργανωσιακή μνήμη	0,819	0,682
	(1.β.) Διαμοίρασμός γνώσης	0,639	0,683	(2.) Ενδοοργανωσιακές γνώσεις	0,774	0,653
	(1.γ.) Πειραματισμός και ανάληψη ρίσκων	0,738	0,546			
Προϋποθέσεις δεδομένων:						
Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν πρέπει να είναι τακτικές μεταβλητές με τιμές από 1 ως 5.						Επιτεύχθηκε
Αξιοπιστία Cronbach's Alpha: 0,629						Επιτεύχθηκε
Τεστ σφαιρικότητας, Barlett's Test: Καταλληλόλητα για μείωση: η τιμή p του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett βρέθηκε να ισούται με .000 επομένως μπορεί να συνεχιστεί η διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών.						Επιτεύχθηκε
Δειγματοληπτική επάρκεια, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,648 ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) για τις απομείναντες μεταβλητές είχε μέτρια τιμή 0,648						Επιτεύχθηκε
Σημείωση Δημιουργήθηκε Μήτρα Συσχέτισης για να ελεγχθεί αν υπάρχει μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με καμία άλλη. Με ελάχιστο όριο συσχέτισης $r \geq 0,3$ βρέθηκε ότι η μεταβλητή: στοιχείο ερωτηματολογίου 1.ε. δεν συσχετίζεται με κάποια από τις άλλες μεταβλητές. Η μέγιστη συσχέτιση που βρέθηκε ήταν $r=0,136$. Η μεταβλητή αυτή απομακρύνθηκε από την περαιτέρω ανάλυση.						

Από την ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών βρέθηκαν δύο παράγοντες με τιμή ιδιοτιμής διακύμανσης ίση με 2,067 και 1,137 που καλύπτουν το 63,993% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας Παραρτήματος Β.5). Ο πρώτος παράγοντας προκύπτει από τις μεταβλητές 1.α, 1.β και 1.γ, ενώ ο δεύτερος παράγοντας από τις μεταβλητές 1.δ και 2. (Πίνακας 5.1.).

Ερμηνεία παραγόντων:

Παράγοντας Α: Άτυπη εκπαίδευση

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου στο οποίο εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση σχετίζεται με την οργανωσιακή μάθηση των ξενοδοχειακών οργανισμών. Η ανάλυση υπέδειξε συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών 1.α, 1.β και 1.γ (Πίνακας 5.1.) κάτι το οποίο συνδέει άμεσα την οργανωσιακή μάθηση με την ανατροφοδότηση των υπαλλήλων προς τη διοίκηση, τον διαμοιρασμό της γνώσης και τους πειραματισμούς που εφαρμόζει το ξενοδοχείο. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση επιβεβαιώνει την θεωρία των πολλών επιπέδων και δη ότι ο τρόπος με τον οποίο ένας ξενοδοχειακός οργανισμός μαθαίνει είναι μέσω της κυκλικής διαδικασίας όπως αυτή είχε περιγραφεί στη θεωρητική ανασκόπηση (Σχήμα 2.1.), όπου η ανατροφοδότηση των υπαλλήλων «παράγει γνώση» την οποία η διοίκηση δύναται να αξιοποιήσει για την επίλυση τόσο καθημερινών όσο και διαρθρωτικών προβλημάτων (Basten & Haamann, 2018).

Η δεύτερη μεταβλητή που συνδέεται με την οργανωσιακή μάθηση είναι ο διαμοιρασμός της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων κάτι το οποίο μπορεί να περιγραφεί και ως η διάχυση της γνώσης η οποία από ατομική γίνεται συλλογική. Είναι δηλαδή η εξωτερίκευση της σιωπηρής γνώσης, όπως την ορίζει ο Gohlich (2016), και η οποία εσωτερικεύεται από τους εργαζομένους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για να αποτελέσει στη συνέχεια γνώση τόσο για την επιχείρηση (συλλογική) όσο και για τον εκάστοτε εργαζόμενο (ατομική).

Η τρίτη μεταβλητή αφορά στον πειραματισμό των ξενοδοχείων τα οποία μέσα από την ανάληψη ρίσκων καταφέρνουν και δημιουργών γνώση.

Συνεπώς από τις προαναφερόμενες μεταβλητές διαφαίνεται ο παράγοντας της **άτυπης εκπαίδευσης** ο οποίος συνδέεται με τη διαδικασία της μάθησης στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Τόσο η ανατροφοδότηση των υπαλλήλων, όσο και ο διαμοιρασμός της γνώσης αλλά και η ανάληψη ρίσκων είναι στοιχεία τα οποία δημιουργούν γνώση, αλλά άτυπα και αυτό

γιατί η γνώση δεν μεταδίδεται μέσω ενός οργανωμένου συστήματος αλλά από τις επιδράσεις που δέχονται οι εργαζόμενοι στο καθημερινό εργασιακό τους περιβάλλον. Επομένως ο πρώτος παράγοντας ορίζεται αυτός της **άτυπης εκπαίδευσης** και αποτελεί έναν όρο «ομπρέλα» ο οποίος συνδέει όλες εκείνες τις διεργασίες της καθημερινής ζωής που σχετίζονται με την οργανωσιακή μάθηση και «εκπαιδεύουν άτυπα» το προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Παράγοντας Β: Συλλογική οργανωσιακή μνήμη

Ο δεύτερος παράγοντας στο πρώτο τμήμα σχηματίζεται από τις μεταβλητές της οργανωσιακής μνήμης (1.δ) και τις ενδοοργανωσιακές γνώσεις (2) (Πίνακας 5.1.). Ο όρος οργανωσιακή μνήμη είναι ένα από τα 5 δομικά στοιχεία του Garvin (1992) και είχε χρησιμοποιηθεί στο θεωρητικό πλαίσιο προκειμένου να περιγράψει το πως ένας οργανισμός «αποθηκεύει» εμπειρίες του παρελθόντος και τις μετατρέπει σε πολύτιμη γνώση. Κατά συνέπεια, η γνώση από τις εμπειρίες του παρελθόντος μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους εργαζόμενους και μετατρέπεται σε ενδοοργανωσιακή γνώση. Μέσω της παραγοντικής ανάλυσης εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις, παράγωγο της οργανωσιακής μνήμης, συνδέονται με τη βελτίωση της λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, δοθέντος ότι οι γνώσεις αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων και την υιοθέτηση σωστών στρατηγικών.

Μέσα από την ερμηνεία του πρώτου τμήματος απαντάται σε μεγάλο βαθμό το πως οι ξενοδοχειακοί οργανισμοί μαθαίνουν, κάτι το οποίο αποτελεί και το πρώτο ερευνητικό ερώτημα όπως αυτό διατυπώθηκε στην μεθοδολογία. Φαίνεται δηλαδή ότι οι οργανισμοί μαθαίνουν μέσω ενός συστήματος άτυπης εκπαίδευσης το οποίο έχει κυκλική δομή και παράγει γνώση που «αποθηκεύεται στην μνήμη του εκάστοτε ξενοδοχειακού οργανισμού».

5.3.2. Τμήμα Β. : Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Πίνακας 5.2. Ανάλυση μεταβλητών και παραγόντων του Β τμήματος του ερωτηματολογίου

Β. Τμήμα Ερωτηματολογίου Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	<ul style="list-style-type: none"> • 3^ο Ερώτημα: Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού. • 4^ο Ερώτημα: Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρησή σας αρκούν για την ανταπόκρισή τους στις απαιτούμενες εργασιακές συνθήκες. • 5^ο Ερώτημα: Κατά την κρίση σας, η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. • 6^ο Ερώτημα: Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτισης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνογνωσία με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. • 7^ο Ερώτημα: Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξενοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. 					
	Παράγοντας Α: Συμπληρωματική επαγγελματική κατάρτιση	Φορτία Παραγόντων	Communalities	Παράγοντας Β: Μη τυπική εκπαίδευση (πλεονεκτήματα)	Φορτία Παραγόντων	Communalities
	(3) Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού	0,729	0,535	(4) Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων	0,669	0,483
	(7) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιχείρησης	0,723	0,626	(5.α.) Αύξηση παραγωγικότητας	0,602	0,606
	Στοιχείο ερωτηματολογίου			(5.β) Βελτίωση συμπεριφοράς	0,668	0,699
				(5.γ) Πληρέστερη Εξυπηρέτηση	0,735	0,708
				(5.δ) Ενίσχυση κινήτρων	0,739	0,587
				(5.ε) Αύξηση των συνολικών πωλήσεων	0,802	0,697
				(6) Παροχή τεχνογνωσίας και αύξηση απόδοσης	0,510	0,498
	Προϋποθέσεις δεδομένων:					
Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν πρέπει να είναι τακτικές μεταβλητές με τιμές από 1 ως 5.					Επιτεύχθηκε	
Αξιοπιστία Cronbach's Alpha: 0,832					Επιτεύχθηκε	
Τεστ σφαιρικότητας, Barlett's Test: Καταλληλόλητα για μείωση: η τιμή p του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett βρέθηκε να ισούται με .000 επομένως μπορεί να συνεχιστεί η διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών.					Επιτεύχθηκε	
Δειγματοληπτική επάρκεια, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,876. ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) για τις απομείναντες μεταβλητές είχε αξιόπαινη τιμή: 0,876.					Επιτεύχθηκε	
Σημείωση Γραμμική συσχέτιση: δημιουργήθηκε Μήτρα Συσχέτισης για να ελεγχθεί αν υπάρχει μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με καμία άλλη. Με ελάχιστο όριο συσχέτισης $r \geq 0,3$ δεν βρέθηκε μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με κάποια από τις άλλες μεταβλητές.						

Από την ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών βρέθηκαν δύο παράγοντες με τιμή ιδιοτιμής διακύμανσης ίση με 4,024 και 1,014 που καλύπτουν το 60,429% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας Παραρτήματος Β.15) . Ο πρώτος παράγοντας προκύπτει από τις μεταβλητές 3 και 7 ενώ ο δεύτερος παράγοντας από τις μεταβλητές 4, 5.α, 5.β, 5.γ, 5.δ, 5.ε. και 6 (Πίνακας 5.2.).

Ερμηνεία παραγόντων:

Παράγοντας Α: Συμπληρωματική επαγγελματική κατάρτιση

Μέσα από τους συσχετισμούς των μεταβλητών στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου, που αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού, προκύπτουν δύο ομάδες μεταβλητών (Πίνακας 4). Την πρώτη ομάδα την σχηματίζουν οι μεταβλητές που αφορούν την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αυτές αποκτούν από την εκπαίδευση του προσωπικού. Από αυτό προκύπτει ο παράγοντας της συμπληρωματικής επαγγελματικής κατάρτισης την οποία οι επιχειρήσεις προσφέρουν. Η παραγοντική ανάλυση επιβεβαιώνει τα ευρήματα από τη σχετική βιβλιογραφία, και ειδικότερα προκύπτει ένας συσχετισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που προσφέρουν τα ξενοδοχεία, με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Elnaga & Imran, 2013) . Συνεπώς η επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα είναι ένας από τους βασικούς λόγους που τα ξενοδοχεία επιλέγουν να παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.

Παράγοντας Β: Πλεονεκτήματα μη τυπικής μάθησης

Ο δεύτερος παράγοντας, όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.2. , περιλαμβάνει 7 μεταβλητές. Το σύνολο αυτών των μεταβλητών καταδεικνύει σε μεγάλο βαθμό μια άμεση συσχέτιση μεταξύ των θεωρητικών γνώσεων των εργαζομένων, που έχουν αποκτήσει μέσω του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος (τυπική εκπαίδευση), και των γνώσεων που λαμβάνουν από την εκπαίδευση που προσφέρουν τα ξενοδοχεία (μη τυπική εκπαίδευση). Συγκεκριμένα, η συσχέτιση αυτή μπορεί να μεταφραστεί και ως το «εκπαιδευτικό κενό» που όπως έχει ήδη αναλυθεί είναι η διαφορά μεταξύ της θεωρητικής εκπαίδευσης των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και της πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων (Βαλαχής, 2010).

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα εφοδιάζουν τους σπουδαστές με κάθετες γνώσεις (Hard Skills), οι οποίες δεν επαρκούν για την ανταπόκρισή τους στις εργασιακές απαιτήσεις. Στην πραγματικότητα, το εκπαιδευτικό κενό, καλύπτεται μέσω της συμπληρωματικής εκπαίδευσης που προσφέρουν τα ξενοδοχεία καθώς οι υπάλληλοι αποκτούν οριζόντιες δεξιότητες (Soft Skills) που είναι ιδιαίτερα απαραίτητες. Επομένως, τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, βελτιώνουν τη συμπεριφορά τους προς τους πελάτες, ενισχύουν τα κίνητρά τους, τους παρέχουν μεγαλύτερη τεχνογνωσία και αυτό παραγωγικά καταλήγει στην αύξηση της αποδοτικότητας τους και κατ' επέκταση στην αύξηση των συνολικών πωλήσεων.

Τα παραπάνω συμπεράσματα μπορούν να συνοψιστούν με τον όρο «πλεονεκτήματα μη τυπικής μάθησης» ο οποίος αποτελεί και τον δεύτερο παράγοντα του τμήματος αυτού. Επίσης από την ανάλυση του συγκεκριμένου τμήματος απαντώνται το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στο ρόλο της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το τρίτο που αφορά το βαθμό συσχέτισης της απόδοσης των εργαζομένων με την εκπαίδευση που λαμβάνουν αλλά και το τέταρτο που αναφέρεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Σαφέστερα, διαφαίνεται ότι ο ρόλος της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η παροχή οριζόντιων δεξιοτήτων κάτι το οποίο δυνητικά βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον το γεγονός ότι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση είναι ένας βασικός στόχος για τις ξενοδοχειακές καταδεικνύει την σημασία που έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

5.3.3. Τμήμα Γ1. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών.

Πίνακας 5.3. Ανάλυση μεταβλητών και παραγόντων του Γ1 τμήματος

Γ1. Τμήμα Ερωτηματολογίου Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών.	<ul style="list-style-type: none"> 8° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations). 9° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring). 10° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training). 11° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars). 12° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies). 13° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations). 						
		Παράγοντας Α: Μη Τυπική μάθηση στη θέση εργασίας , (τομέας εξυπηρέτησης των πελατών).	Φορτία Παραγόντων	Communalities	Παράγοντας Β: Μη Τυπική μάθηση εκτός θέσης εργασίας (τομέας εξυπηρέτησης των πελατών).	Φορτία Παραγόντων	Communalities
	Στοιχείο ερωτηματολογίου	(Γ1. 8) Εκπαίδευση με «Επιδείξεις»	0,619	0,514	(Γ1. 11) Εκπαίδευση με «Διαλέξεις και Σεμινάρια»	0,856	0,755
		(Γ1. 9) Εκπαίδευση με «Καθοδήγηση»	0,739	0,621	(Γ1. 12) Εκπαίδευση με «Μελέτες Περιπτώσεων»	0,803	0,714
		(Γ1. 10) Εκπαίδευση με «Πρακτική εξάσκηση»	0,819	0,676	(Γ1. 13) Εκπαίδευση με «Επιχειρηματικά παίγνια και Προσομοιώσεις»	0,854	0,734
	Προϋποθέσεις δεδομένων:						
	Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν πρέπει να είναι τακτικές μεταβλητές με τιμές από 1 ως 5.						Επιτεύχθηκε
	Αξιοπιστία Cronbach's Alpha: 0,773						Επιτεύχθηκε
	Τεστ σφαιρικότητας, Barlett's Test: Καταλληλόλητα για μείωση: η τιμή p του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett βρέθηκε να ισούται με .000 επομένως μπορεί να συνεχιστεί η διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών.						Επιτεύχθηκε
	Δειγματοληπτική επάρκεια, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,760 ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) για τις απομεινάντες μεταβλητές είχε μεσαία τιμή: 0,760.						Επιτεύχθηκε
Σημείωση Γραμμική συσχέτιση: δημιουργήθηκε Μήτρα Συσχέτισης για να ελεγχθεί αν υπάρχει μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με καμία άλλη. Με ελάχιστο όριο συσχέτισης $r \geq 0,3$ δεν βρέθηκε μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με κάποια από τις άλλες μεταβλητές.							

Από την ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών βρέθηκαν δύο παράγοντες με τιμή ιδιοτιμής διακύμανσης ίση με 2,838 και 1,177 που καλύπτουν το 66,903% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας Παραρτήματος Β.25). Ο πρώτος παράγοντας προκύπτει από τις μεταβλητές Γ1.18, Γ1.19 και Γ1.10 ενώ ο δεύτερος παράγοντας από τις μεταβλητές Γ1.11, Γ1.12 και Γ1.13 (Πίνακας 5.3.)

Ερμηνεία παραγόντων:

Παράγοντας Α: Μη τυπική μάθηση στη θέση εργασίας, στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών

Το τρίτο τμήμα της ανάλυσης περιλαμβάνει μεταβλητές που αφορούν τον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών. Από τις μεταβλητές αυτές στον πίνακα 5.3 βλέπουμε πως υπάρχει συσχέτιση στις μεταβλητές «εκπαίδευση με επιδείξεις», «εκπαίδευση με καθοδήγηση» και εκπαίδευση με «πρακτική εξάσκηση». Και οι τρεις αυτές μεταβλητές αναφέρονται σε τεχνικές εκπαίδευσης που εφαρμόζονται πάνω στην εργασία (on the job training).

Παράγοντας Β: Μη Τυπική μάθηση εκτός θέσης εργασίας, τομέας εξυπηρέτησης των πελατών

Ο δεύτερος παράγοντας του τρίτου τμήματος σχηματίζεται από τις μεταβλητές «Διαλέξεις και σεμινάρια», «Μελέτες Περιπτώσεων», και «Επιχειρηματικά Παίγνια». Οι συγκεκριμένες μεταβλητές αποτελούν τεχνικές εκπαίδευσης οι οποίες εφαρμόζονται εκτός των ωρών εργασίας του προσωπικού και αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η παραγοντική ανάλυση υπέδειξε συσχέτιση μεταξύ αυτών. Συνεπώς, διαφαίνεται και πάλι ο παράγοντας της μη τυπικής μάθησης η οποία όμως συντελείται εκτός της θέσης εργασίας (off the job training).

Από την παραπάνω ανάλυση συμπεραίνουμε πως οι τεχνικές εκπαίδευσης στη θέση εργασίας βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών αλλά υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ των τεχνικών που εφαρμόζονται. Το στοιχείο αυτό απαντά στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα που είχε τεθεί, δηλαδή πως η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται όταν εφαρμόζονται τεχνικές εκπαίδευσης εντός και εκτός της εργασίας τους.

5.3.4 Τμήμα Γ2. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων.

Πίνακας 5.4. Ανάλυση μεταβλητών και παραγόντων του Γ2 τμήματος

Γ2. Τμήμα Ερωτηματολογίου Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων	<ul style="list-style-type: none"> • 14^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) • 15^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring). • 16^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training). • 17^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars). • 18^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies). • 19^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations). 			
		Παράγοντας Α: Μη Τυπική Μάθηση (τομέας πωλήσεις)	Φορτία Παραγόντων	Communalities
	Στοιχείο ερωτηματολογίου	(Γ2. 14) Εκπαίδευση με «Επιδείξεις»	0,717	0,515
		(Γ2. 15) Εκπαίδευση με «Καθοδήγηση»	0,666	0,444
		(Γ2. 16) Εκπαίδευση με «Πρακτική εξάσκηση»	0,592	0,350
		(Γ2. 17) Εκπαίδευση με «Διαλέξεις και σεμινάρια»	0,773	0,597
		(Γ2. 18) Εκπαίδευση με «Μελέτες Περιπτώσεων»	0,825	0,680
		(Γ2. 19) Εκπαίδευση με «Επιχειρηματικά παίγνια και Προσομοιώσεις»	0,783	0,613
	Προϋποθέσεις δεδομένων:			
	Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν πρέπει να είναι τακτικές μεταβλητές με τιμές από 1 ως 5.			Επιτεύχθηκε
Αξιοπιστία Cronbach's Alpha: 0,823			Επιτεύχθηκε	
Τεστ σφαιρικότητας, Barlett's Test: Καταλληλόλητα για μείωση: η τιμή p του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett βρέθηκε να ισούται με .000 επομένως μπορεί να συνεχιστεί η διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών.			Επιτεύχθηκε	
Δειγματοληπτική επάρκεια, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,804			Επιτεύχθηκε	

	ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) για τις απομείναντες μεταβλητές είχε αξιόπαινη τιμή.	
	Σημείωση Γραμμική συσχέτιση: δημιουργήθηκε Μήτρα Συσχέτισης για να ελεγχθεί αν υπάρχει μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με καμία άλλη. Με ελάχιστο όριο συσχέτισης $r \geq 0,3$ δεν βρέθηκε μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με κάποια από τις άλλες μεταβλητές.	

Από την ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών βρέθηκε ένας παράγοντας με τιμή ιδιοτιμής διακύμανσης ίση με 3,199 που καλύπτει το 53,314 της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας Παραρτήματος Β.35). Ο παράγοντας προκύπτει από όλες τις μεταβλητές Γ2.14, Γ2.15, Γ2.16, Γ2. 17, Γ2.18 και Γ2.19 (Πίνακας 5.4.)

Ερμηνεία παραγόντων:

Παράγοντας Α: Μη τυπική μάθηση στον τομέα των πωλήσεων

Στο τέταρτο τμήμα της ανάλυσης παραγόντων παρατηρούμε στον πίνακα 5.4 πως όλες οι μεταβλητές παρουσιάζουν ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους. Αποτέλεσμα της συσχέτισης αυτής είναι το γεγονός ότι προκύπτει ένας μόνο παράγοντας. Δεδομένου ότι το τέταρτο τμήμα που αφορά τις πωλήσεις, περιλαμβάνει μεταβλητές που αναφέρονται σε τεχνικές εκπαίδευσης, συμπεραίνουμε πως ο παράγοντας που σχηματίζεται εδώ είναι εκείνος της εν γένει μη τυπικής μάθησης στα ξενοδοχεία που είναι προϊόν της εκπαιδευτικής παρέμβασης.

Από τα παραπάνω δεδομένα συμπεραίνουμε πως η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται με μια πληθώρα τεχνικών εκπαίδευσης, χωρίς να υφίσταται κάποια διάκριση.

5.3.5. Τμήμα Γ3. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα του επαγγελματισμού.

Πίνακας 5.5.: Ανάλυση μεταβλητών και παραγόντων του Γ3. τμήματος

Γ3. Τμήμα Ερωτηματολογίου Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα του επαγγελματισμού	<ul style="list-style-type: none"> • 20° Ερώτημα: Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) • 21° Ερώτημα: Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring) • 22° Ερώτημα: Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training) • 23° Ερώτημα: Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars) • 24° Ερώτημα: Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies) • 25° Ερώτημα: Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations) 						
		Παράγοντας Α: Μη Τυπική μάθηση στη θέση εργασίας , (τομέας επαγγελματισμού)	Φορτία Παραγόντων	Communalities	Παράγοντας Β: Μη Τυπική μάθηση εκτός θέσης εργασίας (τομέας επαγγελματισμού)	Φορτία Παραγόντων	Communalities
	(Γ3. 20) Εκπαίδευση με «Επιδείξεις»	0,570	0,578	(Γ3.23) Εκπαίδευση με «Διαλέξεις και Σεμινάρια»	0,786	0,631	
	(Γ3.21) Εκπαίδευση με «Καθοδήγηση»	0,800	0,663	(Γ3. 24) Εκπαίδευση με «Μελέτες Περιπτώσεων»	0,852	0,765	
	(Γ3.22) Εκπαίδευση με «Πρακτική εξάσκηση»	0,809	0,656	(Γ3. 25) Εκπαίδευση με «Επιχειρηματικά παίγνια και Προσομοιώσεις»	0,873	0,770	
	Προϋποθέσεις δεδομένων:						
	Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν πρέπει να είναι τακτικές μεταβλητές με τιμές από 1 ως 5.					Επιτεύχθηκε	
	Αξιοπιστία Cronbach's Alpha: 0,781					Επιτεύχθηκε	
	Τεστ σφαιρικότητας, Barlett's Test: Καταλληλόλητα για μείωση: η τιμή p του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett βρέθηκε να ισούται με .000 επομένως μπορεί να συνεχιστεί η διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών.					Επιτεύχθηκε	

	Δειγματοληπτική επάρκεια, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,750. Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) για τις απομείναντες μεταβλητές είχε μεσαία τιμή	Επιτεύχθηκε
	Σημείωση Γραμμική συσχέτιση: δημιουργήθηκε Μήτρα Συσχέτισης για να ελεγχθεί αν υπάρχει μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με καμία άλλη. Με ελάχιστο όριο συσχέτισης $r \geq 0,3$ δεν βρέθηκε μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με κάποια από τις άλλες μεταβλητές.	

Από την ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών βρέθηκαν δύο παράγοντες με τιμή ιδιοτιμής διακύμανσης ίση με 2,888 και 1,176 που καλύπτουν το 67,731% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας Παραρτήματος Β. 44). Ο πρώτος παράγοντας προκύπτει από τις μεταβλητές Γ3. 20, Γ3.21 και Γ3.22 ενώ ο δεύτερος παράγοντας από τις μεταβλητές Γ3.23, Γ3.24 και Γ3.25 (Πίνακας 5.5).

Ερμηνεία παραγόντων:

Παράγοντας Α: Μη τυπική μάθηση στη θέση εργασίας στον τομέα του επαγγελματισμού

Στον τομέα των πωλήσεων οι μεταβλητές Γ3. 20, Γ3.21 και Γ3.22 παρουσιάζουν συσχέτιση καθώς αναφέρονται σε τεχνικές εκπαίδευσης στη θέση εργασίας. Συνεπώς, και σε αυτό το τμήμα προκύπτει ο παράγοντας της μη τυπικής εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας.

Παράγοντας Β: Μη τυπική μάθηση εκτός της θέσης εργασίας στον τομέα του επαγγελματισμού

Λαμβάνοντας υπόψη τις λοιπές μεταβλητές είναι εμφανές ότι αυτές αφορούν τεχνικές εκπαίδευσης εκτός της θέσης εργασίας. Υπάρχει δηλαδή και εδώ ένας διαχωρισμός των τεχνικών εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται σε κάθε περίπτωση και δεν εφαρμόζονται συνδυαστικά.

Βάσει των δεδομένων αυτών μπορούμε να απαντήσουμε στο έβδομο ερευνητικό ερώτημα συμπεραίνοντας πως η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα του επαγγελματισμού βελτιώνεται όταν εφαρμόζονται ξεχωριστά τεχνικές εντός και εκτός της θέσης εργασίας.

5.3.6. Τμήμα Γ4. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής.

Πίνακας 5.6.: Ανάλυση μεταβλητών και παραγόντων του Γ4 τμήματος

Γ4 Τμήμα Ερωτηματολογίου Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής	<ul style="list-style-type: none"> • 26^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) • 27^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring) • 28^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training) • 29^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars) • 30^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies) • 31^ο Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations) 						
		Παράγοντας A: Μη Τυπική μάθηση στη θέση εργασίας , (τομέας πληροφορικής)	Φορτία Παραγόντων	Communalities	Παράγοντας B: Μη Τυπική μάθηση εκτός θέσης εργασίας (τομέας πληροφορικής)	Φορτία Παραγόντων	Communalities
	Στοιχείο ερωτηματολογίου	(Γ4. 26) Εκπαίδευση με «Επιδείξεις»	0,854	0,660	(Γ4. 29) Εκπαίδευση με «Διαλέξεις και Σεμινάρια»	0,781	0,696
		(Γ4.27) Εκπαίδευση με «Καθοδήγηση»	0,789	0,745	(Γ4. 30) Εκπαίδευση με «Μελέτες Περιπτώσεων»	0,874	0,789
		(Γ4. 28) Εκπαίδευση με «Πρακτική εξάσκηση»	0,670	0,479	(Γ4. 31) Εκπαίδευση με «Επιχειρηματικά παίγνια και Προσομοιώσεις»	0,838	0,715
	Προϋποθέσεις δεδομένων:						
	Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν πρέπει να είναι τακτικές μεταβλητές με τιμές από 1 ως 5.						Επιτεύχθηκε
	Αξιοπιστία Cronbach's Alpha: 0,782						Επιτεύχθηκε
	Τεστ σφαιρικότητας, Barlett's Test: Καταλληλότητα για μείωση: η τιμή p του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett βρέθηκε να ισούται με .000 επομένως μπορεί να συνεχιστεί η διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών.						Επιτεύχθηκε
	Δειγματοληπτική επάρκεια, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,705.						Επιτεύχθηκε

	Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) για τις απομεινάντες μεταβλητές είχε μεσαία τιμή	
	Σημείωση Γραμμική συσχέτιση: δημιουργήθηκε Μήτρα Συσχέτισης για να ελεγχθεί αν υπάρχει μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με καμία άλλη. Με ελάχιστο όριο συσχέτισης $r \geq 0,3$ δεν βρέθηκε μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με κάποια από τις άλλες μεταβλητές.	

Από την ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών βρέθηκαν δύο παράγοντες με τιμή ιδιοτιμής διακύμανσης ίση με 2,887 και 1,197 που καλύπτουν το 68,063% της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας Παραρτήματος Β. 54). Ο πρώτος παράγοντας προκύπτει από τις μεταβλητές Γ4.26, Γ4.27 και Γ4.28 ενώ ο δεύτερος παράγοντας από τις μεταβλητές Γ4.29, Γ4.30 και Γ4.31 (Πίνακας 5.6.).

Ερμηνεία παραγόντων:

Παράγοντας Α: Μη τυπική μάθηση στη θέση εργασίας στον τομέα της πληροφορικής

Στον τομέα της πληροφορικής οι μεταβλητές Γ4.26, Γ4.27 και Γ4.28 (πίνακας 5.6) παρουσιάζουν συσχέτιση καθώς αναφέρονται σε τεχνικές εκπαίδευσης στη θέση εργασίας. Συνεπώς, και σε αυτό το τμήμα προκύπτει ο παράγοντας της μη τυπικής εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας.

Παράγοντας Β: Μη τυπική μάθηση εκτός της θέσης εργασίας στον τομέα της πληροφορικής

Λαμβάνοντας υπόψη τις λοιπές μεταβλητές είναι εμφανές ότι αυτές αφορούν τεχνικές εκπαίδευσης εκτός της θέσης εργασίας.

Συνεπώς η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών, βελτιώνεται μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία περιλαμβάνουν τεχνικές εκπαίδευσης είτε εντός είτε εκτός της εργασίας. Το στοιχείο αυτό απαντά στο όγδοο ερευνητικό ερώτημα που είχε τεθεί.

5.3.7. Τμήμα Γ5. : Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων.

Πίνακας 5.7. Ανάλυση μεταβλητών και παραγόντων του Γ5 τμήματος

Γ5 Τμήμα Ερωτηματολογίου Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων.	<ul style="list-style-type: none"> • 32° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) • 33° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring) • 34° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training) • 35° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars) • 36° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies) • 37° Ερώτημα: Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations) 					
	Παράγοντας A: Μη Τυπική μάθηση στη θέση εργασίας , (τομέας διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων)	Φορτία Παραγόντων	Communalities	Παράγοντας B: Μη Τυπική μάθηση εκτός θέσης εργασίας (τομέας διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων)	Φορτία Παραγόντων	Communalities
	(Γ5. 32) Εκπαίδευση με «Επιδείξεις»	0,676	0,608	(Γ5. 35) Εκπαίδευση με «Διαλέξεις και Σεμινάρια»	0,811	0,702
	(Γ5. 33) Εκπαίδευση με «Καθοδήγηση»	0,874	0,793	(Γ5. 36) Εκπαίδευση με «Μελέτες Περιπτώσεων»	0,864	0,750
	(Γ5. 34) Εκπαίδευση με «Πρακτική εξάσκηση»	0,833	0,698	(Γ5. 37) Εκπαίδευση με «Επιχειρηματικά παίγνια και Προσομοιώσεις»	0,820	0,743
	Προϋποθέσεις δεδομένων: Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν πρέπει να είναι τακτικές μεταβλητές με τιμές από 1 ως 5.					
	Αξιοπιστία Cronbach's Alpha: 0,806 Επιτεύχθηκε					
	Τεστ σφαιρικότητας, Bartlett's Test: Καταλληλόλητα για μείωση: η τιμή p του τεστ σφαιρικότητας του Bartlett βρέθηκε να ισούται με .000 επομένως μπορεί να συνεχιστεί η διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών.					
	Δειγματοληπτική επάρκεια, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,741. Ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) για τις απομεινάντες μεταβλητές είχε μεσαία τιμή					
	Σημείωση Γραμμική συσχέτιση: δημιουργήθηκε Μήτρα Συσχέτισης για να ελεγχθεί αν υπάρχει μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με καμία άλλη. Με ελάχιστο όριο συσχέτισης $r \geq 0,3$ δεν βρέθηκε μεταβλητή που δεν συσχετίζεται με κάποια από τις άλλες μεταβλητές.					

Από την ανάλυση με τη μέθοδο κύριων συνιστωσών βρέθηκαν δύο παράγοντες με τιμή ιδιοτιμής διακύμανσης ίση με 3,060 και 1,235 που καλύπτουν το 71,585% της συνολικής

διακύμανσης (Πίνακας Παραρτήματος Β.64) . Ο πρώτος παράγοντας προκύπτει από τις μεταβλητές Γ5.32, Γ5.33 και Γ5.34 ενώ ο δεύτερος παράγοντας από τις μεταβλητές Γ5.35, Γ5.36 και Γ5.37 (Πίνακας 5.7.).

Ερμηνεία παραγόντων:

Παράγοντας Α: Μη τυπική μάθηση στη θέση εργασίας στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων

Στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων οι μεταβλητές Γ5.32, Γ5.33 και Γ5.34 παρουσιάζουν συσχέτιση καθώς αναφέρονται σε τεχνικές εκπαίδευσης στη θέση εργασίας (on the job training). Συνεπώς, και σε αυτό το τμήμα προκύπτει ο παράγοντας της μη τυπικής εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας.

Παράγοντας Β: Μη τυπική μάθηση εκτός της θέσης εργασίας στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων

Λαμβάνοντας υπόψη τις λοιπές μεταβλητές είναι εμφανές ότι αυτές αφορούν τεχνικές εκπαίδευσης εκτός της θέσης εργασίας (off the job training).

Φαίνεται λοιπόν πως και στον τομέα της διαχείρισης των υγειονομικών κρίσεων χρησιμοποιούνται ξεχωριστά τεχνικές εκπαίδευσης εντός και εκτός της θέσης εργασίας, οι οποίες βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων. Το συμπέρασμα αυτό απαντά στο ένατο ερευνητικό ερώτημα που είχε τεθεί.

Από την παραπάνω ανάλυση καθίσταται σαφές ότι προκύπτουν συνολικά 13 παράγοντες οι οποίοι στο σύνολό τους αφορούν είδη μάθησης στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης φαίνεται πως σε μεγάλο βαθμό συμφωνούν με το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας καθώς αρκετά στοιχεία της βιβλιογραφίας τεκμηριώνονται και ερευνητικά. Συγκεκριμένα, είδαμε και πως από την έρευνα προκύπτει ότι η άτυπη μάθηση στα ξενοδοχεία λαμβάνει τη μορφή μιας κυκλικής διαδικασίας ενώ η μη – τυπική εκπαίδευση προσφέρεται μέσω συγκεκριμένων τεχνικών εκπαίδευσης.

5.4. Συμπεράσματα πρωτογενούς έρευνας

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα στηρίχτηκε στη διερεύνηση τριών βασικών στοιχείων αναφορικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Το πρώτο στοιχείο ήταν αυτό της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της μάθησης που συντελείται εντός των ξενοδοχειακών μονάδων. Το δεύτερο στοιχείο που τέθηκε προς διερεύνηση ήταν αυτό της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Τέλος τα προαναφερθέντα στοιχεία εξετάστηκαν συνδυαστικά προκειμένου να προκύψουν συσχετισμοί μεταξύ της εκπαίδευσης και της απόδοσης των εργαζομένων. Λόγω του ότι η παρούσα έρευνα διεξήχθη στην περίοδο της πανδημικής κρίσης, που επέφερε στρεβλώσεις στην ξενοδοχειακή αγορά εργασίας, όλα τα παραπάνω εξετάστηκαν με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον, δηλαδή στην μετά covid – 19 εποχή.

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα στο οποίο καταλήγει η παρούσα έρευνα αφορά στον τρόπο με τον οποίο συντελείται η μάθηση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τόσο μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και μέσα από την διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας προκύπτει ότι τα ξενοδοχεία είναι οργανισμοί που «μαθαίνουν» χωρίς απαραίτητα να εφαρμόζεται κάποια εκπαιδευτική παρέμβαση. Το στοιχείο αυτό εντάσσεται στα πλαίσια της άτυπης μάθησης που γίνεται μέσα από την δραστηριοποίηση της επιχείρησης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Συγκεκριμένα την άτυπη μάθηση την ορίσαμε και ως έναν όρο «ομπρέλα» ο οποίος συνδέει όλες εκείνες τις διεργασίες που σχετίζονται με την οργανωσιακή μάθηση και «εκπαιδεύουν άτυπα» το προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Από την πρωτογενή έρευνα φαίνεται πως η οργανωσιακή ή άτυπη μάθηση είναι μια κυκλική διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι μέσω της ανατροφοδότησης που παρέχουν, δίνουν την ευκαιρία στα ξενοδοχειακά στελέχη να επιλύουν τόσο καθημερινά όσο και σύνθετα προβλήματα. Το στοιχείο αυτό έρχεται σε συμφωνία με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και συγκεκριμένα επιβεβαιώνει την θεωρία των πολλών επιπέδων μάθησης (Απλού και Διπλού βρόχου – Single & Double Loop learning theory) των Argyris & Schon (1978).

Επιπλέον η έρευνα κατέδειξε ότι, η οργανωσιακή μάθηση συνεπικουρούμενη από την οργανωσιακή μνήμη, που είναι η ικανότητα του οργανισμού να αποθηκεύει πληροφορίες του παρελθόντος, είναι μια απαραίτητη διαδικασία η οποία βοηθά μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να προσαρμόζεται στο ευμετάβλητο ξενοδοχειακό περιβάλλον. Μέσω της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις, παράγωγο της οργανωσιακής μνήμης, συνδέονται με τη βελτίωση

της λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως ακριβώς το είχε περιγράψει ο Garvin, (1993) στη θεωρία των πέντε δομικών στοιχείων.

Μολονότι η άτυπη εκπαίδευση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να το βοηθήσει να «μάθει» από τα σφάλματα του παρελθόντος και να εξελιχθεί, τα δεδομένα αλλάζουν όταν λάβουμε υπόψη την μεταβλητή της απόδοσης. Μέσω της άτυπης εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποτελεσματικοί κάτι το οποίο δεν συνεπάγεται και αύξηση της απόδοσης τους. Για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων είδαμε πως ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να υιοθετήσει συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και να θέσει σαφείς εκπαιδευτικούς στόχους. Και σε αυτό το σημείο υπαισέρχεται η έννοια της μη – τυπικής εκπαίδευσης που προσφέρουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τα ερευνητικά ευρήματα καταδεικνύουν πως οι διοικούντες των ξενοδοχειακών μονάδων αναγνωρίζουν το εκπαιδευτικό κενό που υφίσταται μεταξύ της τυπικής εκπαίδευσης, του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος δηλαδή, και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να είναι κάποιος αποδοτικός στην εργασία του. Κατά συνέπεια τα κενά αυτά προορίζεται να καλυφθεί μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού (μη – τυπική εκπαίδευση) η οποία δύναται να εξοπλίσει του εργαζομένους με απαραίτητες οριζόντιες δεξιότητες (soft skills) όπως είναι η προσωπική επικοινωνία, η ικανότητα της πειθούς, η ικανότητα της επίλυσης συγκρούσεων και προβλημάτων και η ικανότητα της ομαδικότητας. Οι παραπάνω δεξιότητες δεν μπορούν να αποκτηθούν μέσα στα στενά όρια μιας ακαδημαϊκής αίθουσας παρά μόνο κατά την απασχόληση με το ξενοδοχειακό αντικείμενο.

Για την εκπαίδευση του προσωπικού οι Dipboye (2018), Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003) και Μούζα – Λαζαρίδη (2006) αναφέρουν ότι χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες τεχνικές εκπαίδευσης που διακρίνονται σε αυτές που εφαρμόζονται πάνω στη θέση εργασίας (on the job training) αλλά και σε αυτές που εφαρμόζονται εκτός των ωρών εργασίας (off the job training). Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη, κατέστη σαφές πως υπάρχει όντως ένας σαφής διαχωρισμός των τεχνικών εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται στα ξενοδοχεία καθώς μέσω της παραγοντικής ανάλυσης είδαμε ότι παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους η εκπαίδευση με «επιδείξεις», η «καθοδηγούμενη εκπαίδευση» και η εκπαίδευση με «πρακτική εξάσκηση» που αφορούν την εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα εντός των ωρών εργασίας. Αντίστοιχη υψηλή συσχέτιση παρουσιάζουν και τα «σεμινάρια», οι «μελέτες περιπτώσεων» καθώς τα «επιχειρηματικά παίγνια και οι προσομοιώσεις» που αποτελούν τεχνικές εκπαίδευσης εκτός της θέσης εργασίας.

Συνεπώς, μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του προσωπικού της μέσω της άτυπης εκπαίδευσης, η οποία κρίνεται ανεπαρκής για την βελτίωση και της αποδοτικότητας. Για την βελτίωση της αποδοτικότητας χρειάζεται μια καλά στοχευμένη εκπαιδευτική παρέμβαση προσαρμοσμένη στις ανάγκες του εκάστοτε υπαλλήλου. Σε αυτό το σημείο δεν θα πρέπει να λησμονηθεί ότι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάτι το οποίο επιτρέπει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται στο ασταθές ξενοδοχειακό περιβάλλον.

Τα παραπάνω ερευνητικά δεδομένα αποκτούν ιδιαίτερη αξία εάν εξεταστούν υπό το πρίσμα της πανδημίας covid – 19 και των συνεπειών της στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η οργανωσιακή μάθηση θα επιτρέψει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα καθώς η εμπειρία της πανδημίας μετατρέπεται σε γνώση. Αυτό όμως που αποτελεί αναγκαιότητα στην εποχή μετά την πανδημία είναι η εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες ικανότητες – δεξιότητες που θεωρούνται κρίσιμες και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να συνεργάζονται ψηφιακά και να κάνουν χρήση των νέων τεχνολογιών. Θα πρέπει δηλαδή να αλλάξει το περιεχόμενο των παραδοσιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς έχουν αναθεωρηθεί οι δεξιότητες που απαιτούνται πλέον για να επιβιώσει κάποιος εργαζόμενος στην αγορά εργασίας. Η αναβάθμιση (upskilling) και ο επαναπροσδιορισμός (reskilling) των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαίος καθώς λόγω της πανδημίας συντελείται ένας σημαντικός διαχωρισμός σε εργαζόμενους που είναι περισσότερο ή λιγότερο απαραίτητοι βάσει προσόντων – ικανοτήτων. Κατά συνέπεια, οι τεχνολογικές και ψηφιακές γνώσεις, οι ηγετικές ικανότητες και η προσαρμοστικότητα των υπαλλήλων θα πρέπει να αποτελούν την βασική στοχοθεσία των μελλοντικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

5.5.Προτάσεις πολιτικής

Η συγκεκριμένη έρευνα, εκτός του θεωρητικού υποβάθρου στηρίχθηκε στις απόψεις διευθυντών και εν γένει στελεχών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ενώ τα ερευνητικά αποτελέσματα εντάσσονται στο κεφάλαιο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό το πλαίσιο αναφοράς, τα ξενοδοχειακά στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ανωτέρω ευρήματα προκειμένου να εφαρμόσουν πολιτικές που θα βελτιώσουν την αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού.

Ειδικότερα, τα στελέχη που απασχολούνται στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν σε ένα πρώτο στάδιο να διερευνήσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων στο ξενοδοχείο τους και εν συνεχεία να εφαρμόσουν ένα καλά στοχευμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που θα εφαρμοστεί εκτός από σαφή στοχοθεσία να πρέπει να έχει και προσδοκώμενα αποτελέσματα. Για την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να επιλέξουν τεχνικές εκπαίδευσης που ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και αυτές μπορεί να είναι είτε εντός είτε εκτός της θέσης εργασίας σύμφωνα με τον διαχωρισμό που εντοπίσαμε στις προηγούμενες ενότητες.

Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη την διάσταση της πανδημίας, γίνεται αντιληπτό ότι η αναγκαιότητα για την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην εποχή της πανδημικής κρίσης είναι ιδιαίτερα υψηλή. Οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα ξενοδοχεία χρειάζεται να είναι καλά προετοιμασμένοι και έχουν εξοπλίσει το προσωπικό με όλες τις γνώσεις προκειμένου να ανταποκριθούν σε ενδεχόμενες κρίσεις και απειλές. Παράλληλα, τα στελέχη χρειάζεται να διερευνούν συνεχώς ποιες ικανότητες – δεξιότητες θεωρούνται απαραίτητες από την ξενοδοχειακή αγορά στην μετά covid – 19 εποχή και να αναμορφώνουν το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες. Σύμφωνα με τα ανωτέρω συμπεράσματα, οι εκπαιδευτικοί στόχοι των προγραμμάτων πρέπει να προσανατολίζονται στις απόκτηση ψηφιακών και εν γένει τεχνολογικών γνώσεων από τους εργαζομένους ενώ παράλληλα θα πρέπει να ενισχυθεί και το στοιχείο της προσαρμοστικότητας και της διαχείρισης κρίσεων.

5.6. Περιορισμοί της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από διοικητικά στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κυρίως στον Ελλαδικό χώρο και έχει τους εξής περιορισμούς:

Πρώτον, και παρά το γεγονός ότι το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε ήταν ικανοποιητικό (N=135), δεν μπορεί να θεωρηθεί απόλυτα αντιπροσωπευτικό για όλο τον πληθυσμό γι' αυτό και τα ευρήματα της δεν μπορούν να γενικευτούν αλλά αποτελούν ένα αξιόλογο στοιχείο καταγραφής και ερμηνείας των σκοπών της έρευνας.

Δεύτερον, πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχει σχετικό κενό στην ελληνική βιβλιογραφία και γι' αυτό η παρούσα έρευνα στηρίχτηκε σε βιβλιογραφικές πηγές οι οποίες εξετάζουν το θέμα σ' ένα γενικότερο πλαίσιο που όμως δεν ταυτίζονται απόλυτα με αυτό καθαυτό το status των

ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Βέβαια σε ένα διεθνοποιημένο πλαίσιο που κινείται ο τουρισμός και ειδικά ο ξενοδοχειακός, αυτό ελαχιστοποιεί τις όποιες υφιστάμενες διαφορές.

Τρίτον, η επικρατούσα κατάσταση πανδημίας (covid-19) και η συνακόλουθη «καραντίνα» κατά την περίοδο της έρευνας δυσκόλεψε την επαφή κι επικοινωνία με τα ξενοδοχεία και τα στελέχη αυτών.

Τέταρτον, ένας περιορισμός υπήρξε από την περίοδο υλοποίησης της έρευνας (Μάρτιος-Μάιος 2022) καθώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προετοιμάζονταν για την επερχόμενη σεζόν με αποτέλεσμα, να μην είναι εύκολο να ανταποκριθούν τα διαφορά στελέχη στις απαιτήσεις της έρευνας, λόγω έλλειψης χρόνου.

Τέλος, καθώς η διάσταση ξενοδοχειακού τουρισμού εμπεριέχει πολλές παραμέτρους, περιορισμός της έρευνάς μας αποτελεί το γεγονός ότι πιθανόν να υπάρχουν και άλλες διοικητικές πτυχές ή ερωτήματα που δεν συμπεριελήφθησαν εδώ.

5.7. Επιστημονική και πρακτική συνεισφορά

Η συγκεκριμένη έρευνα προσπάθησε να αναδείξει τη σημασία της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εστιάζοντας στο κομμάτι της απόδοσης των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, η αξία της είναι διττή αφού συνεισφέρει τόσο στην επιστημονική διερεύνηση των θετικών επιδράσεων της εκπαίδευσης όσο και στην πρακτική εφαρμογή των μεθόδων που βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών οργανισμών. Επιπλέον επιχείρησε να συνεισφέρει σε μια αναδιοργάνωσή των σχέσεων και των γνώσεων που παρέχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Από επιστημονικής απόψεως είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι υπάρχει ένα εκπαιδευτικό κενό μεταξύ της επίσημης εκπαίδευσης και της πρακτικής εφαρμογής των γνώσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η έρευνα ανέδειξε την έλλειψη οριζόντιων δεξιοτήτων από το εργατικό δυναμικό των ξενοδοχείων κάτι το οποίο επηρεάζει σε αρκετές περιπτώσεις ευθύνεται και για την χαμηλή απόδοση των υπαλλήλων.

Από την άλλη πλευρά όμως, είδαμε πως μέσω της εκπαίδευσης αυξάνεται η αισιοδοξία, η αφοσίωση και η εξειδίκευση των υπαλλήλων ενώ επίσης οι τελευταίοι αποκτούν και νέες δεξιότητες. Λαμβάνοντας υπόψη τις θετικές επιδράσεις της εκπαίδευσης τα ξενοδοχεία

μπορούν να επενδύσουν στην εκπαίδευση του προσωπικού το οποίο αποτελεί και τον πολυτιμότερο πόρο.

Σε πρακτικό επίπεδο η έρευνα έχει καταδείξει τον τρόπο εφαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και γενικά έχουν αναλυθεί εκτενώς όλα τα στάδια της εκπαιδευτικής παρέμβασης. Οι τεχνικές εκπαίδευσης όπως παρουσιάστηκαν αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο για τα στελέχη των ξενοδοχειακών φορέων προκειμένου αυτοί να φροντίσουν για τη δημιουργία ευνοϊκού και αναβαθμισμένου εργασιακού κλίματος.

Συνεπώς η συνεισφορά της έρευνας είναι και επιστημονική και πρακτική καθώς προκύπτει η θετική επίδραση της εκπαίδευσης που είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων κάτι το οποίο βοηθά τα ξενοδοχεία να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εν κατακλείδι, η σπουδαιότητα της εργασίας μας έγκειται στο ότι δεν αποτελεί μια στείρα περιγραφή του προβλήματος και της σημασίας της εκπαίδευσης αλλά επιχειρεί να δώσει το έναυσμα στους διοικούντες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να επενδύσουν σε αναβαθμισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία προσδίδουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα οφέλη για μια επιχείρηση.

5.8. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τις παραπάνω διαπιστώσεις που στηρίζονται στα αποτελέσματα της έρευνας, η επιμόρφωση στους εργαζόμενους έχει αξία τόσο για τους ίδιους όσο και τους ξενοδοχειακούς οργανισμούς, προτείνονται τα εξής:

1) Να ερευνηθεί επιστημονικά περαιτέρω το θέμα και να γίνει βαθύτερη διερεύνηση με μεγαλύτερο δείγμα και σε άλλους τομείς και διαδικασίες των επιχειρήσεων ως οργανισμών η και μεθοδολογικά με «ανοικτές» συνεντεύξεις προκειμένου πληρέστερη ανατροφοδότηση από τα ίδια τα στελέχη. Υπάρχουν πολλές πτυχές και διαστάσεις του θέματος που χρειάζονται περισσότερη αποσαφήνιση όπως η γνώση από το προσωπικό διοικητικών λειτουργιών ή η επέκταση της κατάρτισης και άλλους τομείς όπως πχ η επικοινωνία, η τεχνογνωσία, η διαχείριση κρίσεων κλπ.

2) Να υπάρξει πιο συστηματική έρευνα, με την συλλογή στοιχείων από περισσότερους οργανισμούς και σε συσχέτιση με διάφορα τουριστικά «προϊόντα» θεματικός τουρισμός κλπ.

3) Να καθιερωθεί υποχρεωτική συστηματική εισαγωγική αλλά και περιοδική επιμόρφωση των εργαζομένων σε όλους τους ξενοδοχειακούς οργανισμούς και αξιολόγησή της ως προς τα αποτελέσματα με βάση τις αρχές εκπαίδευσης ενηλίκων.

4) Πιστεύουμε πως θα παρουσίαζε ενδιαφέρον και η εξέταση της πλευράς των απλών εργαζομένων στη θεματολογία της παρούσας έρευνας για τα θέματα που επιμορφώνονται αλλά και της επαγγελματικής ικανοποίησης που αποκομίζουν. Ιδιαίτερα δε, θα είχε επιστημονικό και χρηστικό ενδιαφέρον η συγκριτική διερεύνηση των δύο πλευρών δηλαδή των στελεχών αλλά και των εργαζομένων

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adikaram, A.S., Naotunna, N.P.G.S.I., & Priyankara, H.P.R. (2021). Battling COVID-19 with human resource management bundling. *Employee Relations*, Vol. 43 No. 6, 1269-1289. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0390>
- Ali, S., Peters, L. D., Khan, U., Ali, W., & Saif, N. (2020). Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*. 1 – 12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102349>
- Arghode, V., Brieger, E.W. and McLean, G.N. (2017), Adult learning theories: implications for online instruction, *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 No. 7, 593-609. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2017-0014>
- Arsawan I.W.E., Rajjani I., & Suryantini S.NP. (2018). INVESTIGATING KNOWLEDGE TRANSFER MECHANISM IN FIVE STAR HOTELS. *Polish Journal of Management Studies*. Vol. 18, 22-32. DOI: 10.17512/pjms.2018.18.2.02
- Auray, S., Eyquem, A. (2020). The macroeconomic effects of lockdown policies. *Journal of Public Economics*. 1-12. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104260>
- Azevedo, J.P. et al.(2020). Simulating the Potential Impacts of COVID-19 School Closures on Schooling and Learning Outcomes: *A Set of Global Estimates*. Washington D.C.: World Bank Group.
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M. & Stoltenberg, U. (2007), Developing key competencies for sustainable development in higher education, *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 8 No. 4, 416-430. <https://doi.org/10.1108/14676370710823582>
- Basten, D., Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *Sage Open*. 1-20. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Bell, J. (2007). *Πώς να συντάξετε μια επιστημονική εργασία. Οδηγός ερευνητικής μεθοδολογίας* (μτφ. Ε. Πανάγου). Αθήνα: Μεταίχμιο.

- Blackman, D. & Ritchie, B., W. (2008). Tourism Crisis Management and Organizational Learning. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23:2-4, 45-57, DOI: 10.1300/J073v23n02_04
- Bhaskara, G. I., & Filimonau, V. (2021). The COVID-19 pandemic and organizational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 46. 364 – 375, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.011>
- Brum, S. (2007). What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover. *Seminar Research Paper Series*. (Paper 45). University of Rhode Island http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/45http://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/45
- Castaneda, D. I., Manrique, L. F., Cuellar, S. (2017). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22, 299-325.
- Creswell, J. (2016), Η έρευνα στην εκπαίδευση, Μετ. Καβουράκου Ν., Αθήνα: εκδόσεις Ίων.
- Dipboye, L. R. (2018). Employee Training and Development. In Dipboye R., *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp.581 – 624). <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-785-220181016>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*. Vol. 5, 137 – 147. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4475>
- Flood, R. L., & Romn, N. R. A. (2018). A systemic approach to processes of power in learning organizations: Part I – literature, theory, and methodology of triple loop learning, *The Learning Organization*, Vol. 25 No. 4, 260-272. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2017-0101>
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment*, 7(3), 286–299. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.286>

- Fu, H. W. (2017). Organizational Learning and Organization Innovation in the Tourist Hotels – An Empirical Study. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 6347 – 6356. DOI: 10.12973/eurasia.2017.01069a
- Garvin, A. D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 33. 1297 – 1318. DOI: 10.1108/IJCHM-07-2020-0741
- Gössling, S., Scott, D., Hall, M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Göhlich, M. (2016). Theories of Organizational Learning as resources of Organizational Education. In: Schröer A., Göhlich M., Weber S., Pätzold H. (eds) *Organisation und Theorie. Organisation und Pädagogik*, vol 18. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10086-5_2
- Hamouche, S., & Chabani, Z. (2021). COVID-19 and the new forms of employment relationship: implications and insights for human resource development. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 53 No. 4, 366-379. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2020-0112>
- Herold., B. (2017). *The Case(s) Against Personalized Learning*, November 7, ανακτήθηκε 29-12-2021 από https://stimuli.no/sites/default/files/u19/Personalized_Learning.pdf
- Hornig, J. S., L., Lin. (2013). Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 20, 61-67, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.06.003>.
- Huang, A., Makridis, C., Baker, M., Medeiros, M., Guo, Z. (2020). Understanding the impact of COVID-19 intervention policies on the hospitality labor market. *International Journal of Hospitality Management*, 1-9 doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102660>

- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. and Bakare, K.K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 No. 4, 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Ismail, A. L., Abdul-Majid, A. M & Musibau, H. O. (2017). Employee Learning Theories and Their Organizational Applications. *Academic Journal of Economic Studies.*, 96-104. Retrieved From: <https://www.researchgate.net/publication/322628330>
- Javeau, C. (2000). *Η έρευνα με ερωτηματολόγιο*, (επιμέλεια-μετάφραση. Κ.Τζάνοε-Τζώρτζη). Αθήνα: Δαρδανός.
- Karam, E.P., Gardner, W.L., Gullifor, D.P., Tribble, L.L. and Li, M. (2017). Authentic Leadership and High-Performance Human Resource Practices: Implications for Work Engagement, *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 35)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 103-153. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120170000035004>
- Katemliadis, I. and Papatheodorou, A. (2021). The Importance of Tourism for the Greek Economy: Traits and Development, Vlachos, V., Bitzenis, A. and Sergi, B.S. (Ed.) *Modeling Economic Growth in Contemporary Greece (Entrepreneurship and Global Economic Growth)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 263-279. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-122-820211019>
- Keeley, B. (2007). *Human Capital: How what you know shapes your life*, PARIS: OECD Insights
- Khalaf, S. N., Morsy, M. A, & Ali, N. A. (2016). Impact of Effective Training on Employee Performance in Hotel Establishments. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels*. Vol. 10. 92-109. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/326740928_Impact_of_Effective_Training_on_Employee_Performance_in_Hotel_Establishments/stats
- Khawaja, K.F., Sarfraz, M., Rashid, M., & Rashid, M. (2021). How is COVID-19 pandemic causing employee withdrawal behavior in the hospitality industry? An empirical

investigation. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0002>

Kushal, A. (2022). Knowledge derivation from Likert scale using Z-numbers. *Information Sciences*, Vol. 590. 234-252. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2022.01.024>

Kyriakides, L., & Christoforou, C., & Charalambous, C. (2013). What matters for student learning outcomes: A meta-analysis of studies exploring factors of effective teaching. *Teaching and Teacher Education*, 36. 143–152. DOI: 10.1016/j.tate.2013.07.010

Laerd Statistics. Ημερομηνία ανάκτησης 22-06-2008. <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/principal-components-analysis-pca-using-spss-statistics.php>

Lai, J. H. K., & Choi, E. C. K. (2015). Performance measurement for teaching hotels: A hierarchical system incorporating facilities management. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, Vol. 16, 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2015.02.002>

Luo, C.-C., Wang, Y.-C., & Tai, Y.-F. (2019). Effective training methods for fostering exceptional service employees. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 2 No. 4, 469-488. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2019-0013>

Madera, J.M., Dawson, M., Guchait, P. and Belarmino, A.M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, 48-67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>

Marneros, S., Papageorgiou, G., & Efstathiades, A. (2021). Examining the core competencies for success in the hotel industry: The case of Cyprus. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, Vol. 28, <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100303>

Mikołajczyk, K. (2021). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2020-0171>

- Miri, S. A., Mansorb, N. N. A., Chasempourc Z., & Anvarid R. (2013). Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research*, 227-235. DOI: [10.1016/j.sbspro.2014.03.671](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.671)
- Mo, S. (2017). Organizational Learning Process in Single, Double and Triple Loop Companies in Post – Crisis Situation in Textile Sector in Tunisia. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*.
- Nieves, J., Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 224 – 232. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31, 1138 – 1152. DOI 10.1108/JOCM-10-2017-0385
- OECD Insights. (2007). *Human Capital: How what you know shapes your life*. PARIS: OECD.
- Otoo, F.N.K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, Vol. 42 No. 7/8, 517-534. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0061>
- Panno, A. (2020). Performance measurement and management in small companies of the service sector; evidence from a sample of Italian hotels. *Measuring Business Excellence*, Vol. 24 No. 2, 133-160. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2018-0004>
- Papanikos, G. (2020). The Impact of the Covid – 19 Pandemic on Greek Tourism. *Athens Journal of Tourism*, Vol. 7, Issue 2, 87-100. <https://doi.org/10.30958/ajt.7-2-2>
- Park, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22, 1408 – 1423. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0467>

- Pnevmatikoudi, K. & Stavrinoudis, T. (2016). Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research. *European Journal of Tourism Research*, 12. 82-98.
- Putra, A. S., Novitasari, D., Asbari M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., Suroso, & Cahyono, Yoyok. (2020). Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: The Mediation Effect of Organizational Learning. *International Journal of Science and Management Studies*, Vol. 3, 27-43.
- Romme, G. A., Witteloostuijn, v. A. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12. 439 – 453.
<https://doi.org/10.1108/09534819910289110>
- Sanabria-Díaz, J.M., Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y. (2021). Public strategies to rescue the hospitality industry following the impact of COVID-19: A case study of the European Union. *International Journal of Hospitality Management*. doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102988.
- Schermerhorn, R. J. (2012). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης
- Schultz, T. (1972). *Investment in Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, σσ. 312-321. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Sisson, G. L., Adams, R. A. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 131-145. DOI: 10.1080/10963758.2013.826975
- Ubeda-García, M., Marco-Lajara, B., Sabater-Sempere, V., García-Lillo, F. (2013). Does training influence organisational performance? Analysis of the Spanish hotel sector. *European Journal of Training and Development*, Vol 37 (4), 380-413.
<https://doi.org/10.1108/03090591311319780>
- Αλεξόπουλος, Δ. (2004). *Ψυχομετρία*, Αθήνα: Πεδίο

- Ανδρεαδάκης, Ν., Βάμβουκας, Μ. (2005). *Οδηγός για την εκπόνηση και τη σύνταξη γραπτής ερευνητικής εργασίας-σεμιναριακής, πτυχιακής, διπλωματικής*. Αθήνα: Ατραπός.
- Βάμβουκας, Μ. (2010). *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία* (9^η εκδ). Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Βαρβαρέσος, Σ. (1998). *Τουρισμός Έννοιες, μεγέθη, δομές*, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Βελισαρίου, Ε. (2000). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Βαλαχής, Ι. (2010). *Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων ανθρώπινων πόρων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και τουρισμού: διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών των προγραμμάτων κατάρτισης* (Διδακτορική Διατριβή). Ανακτήθηκε από: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/19161>
- Γαβρίτσα, Γ. (2021). *Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ως παράγοντας επιτυχίας των τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα: ΕΑΠ.
- ΓΣΕΕ-ΙΝΕ, (2022.) *Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση Ετήσια Έκθεση*. Αθήνα: ΓΣΕΕ-ΙΝΕ
- Ευρωπαϊκή Αρχή Εργασίας. (2020, Ιούνιος 30) 8 βασικές δεξιότητες για να πετύχετε στην μετά COVID – 19 εποχή. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ανακτήθηκε από: https://ec.europa.eu/eures/public/8-essential-skills-succeed-post-covid-19-world-2020-06-30_el
- Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Ζήγος, Στ. (1990). *Ευρωπαϊκά Εκπαιδευτικά Συστήματα και Ενιαίο Σχολείο*, Αθήνα.
- Θεοφιλίδης, Χ. (2002). *Η συγγραφή επιστημονικής εργασίας. Από τη θεωρία στην Πράξη*. Αθήνα : Δαρδανός.
- Ίκκος, Α. Κουτσός, Σ. (2021). *Η απασχόληση στα Καταλύματα και την Εστίαση και τους Λοιπούς Κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας, 2011-2020*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ.
- Ίκκος, Α. (2021, Ιούλιος 18) Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού. *Η Καθημερινή*.

- ΙΝΣΕΤΕ, (2014). Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των επιχειρήσεων στον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα, Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ.
- Κανελλοπούλου, Α. (2021), *Η εποχή μετά την πανδημία COVID-19 - Πώς επηρέασε τη Στρατηγική Μάρκετινγκ των ξενοδοχείων*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Μάνατζμεντ –Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα
- Καραλής, Θ., Παπαγεωργίου Ή. (2012). *Σχεδιασμός, Υλοποίηση & Αξιολόγηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ
- Μάρκου, Α., & Μανώλογλου Ε. (2008). Εκπαιδευτικές ανάγκες εργαζομένων και αυτοαπασχολούμενων στα ταξιδιωτικά πρακτορεία, *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 126, Β', 131-160.
- Μούζα – Λαζαρίδη, Α. – Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ
- Μπέλας, Θ. (1993). *Μεθοδολογία της Ψυχοπαιδαγωγικής Έρευνας*, Γιάννινα.: Αυτοέκδοση.
- Μπουραντάς, Δ. (2018). *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ, Πρακτικές, μέθοδοι, εργαλεία για εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω της ομάδας*, Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογίος.
- Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας. (2020). *Οι επιπτώσεις της Υγειονομικής Κρίσης στην Ελληνική Οικονομία και οι προτάσεις για την επόμενη μέρα*. Αθήνα: Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας.
- Παπαγεωργάκης, Π. (2009), *Η τήρηση του Χρονοδιαγράμματος Μελέτης ως παράγοντας επιτυχούς ολοκλήρωσης των σπουδών στην Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, Διπλωματική Εργασία Πάτρα: ΕΑΠ.
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*, Αθήνα: Gutenberg-Τυπωθήτω.
- Παπαλεξανδρή Α. Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου.
- Παπαναστασίου, Κ., Παπαναστασίου, Ε. (2005). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Λευκωσία : Αυτοέκδοση.

- Παπανικολάου, Ε. (2019). Ο ρόλος της τουριστικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό τομέα, *Μελέτη περίπτωσης ΑΣΤΕΡ*, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*, Τόμος 2, εκδόσεις Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Πάτσος, Χ. (2015). Βασικές αρχές και μέθοδοι διερεύνησης των επιμορφωτικών αναγκών των εκπαιδευτικών από τους Σχολικούς Συμβούλους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων*, Τευχ. 7^ο, σ. 36-51. Έρκυνα.
- Πυργιωτάκης, Ι.Ε. (1999). *Εισαγωγή στην παιδαγωγική Επιστήμη*, Αθήνα: εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Ρομπόλης, Σ., Δημουλάς, Κ., Γαλατάς, Β., (1999). *Η δια Βίου Επαγγελματική Κατάρτιση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ .
- Σαρρή, Π. (2009). Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας- Εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα
- Σαΐτη, Α. (2000). *Εκπαίδευση και οικονομική ανάπτυξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω.
- Σαΐτη Α., & Σαΐτης Χ. (2020). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων*, 2^η έκδοση, Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαΐτη & Σαΐτης, (2011). *Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, τόμος Α΄, Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Στουρνάρας, Γ. (2020). Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2020. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος.
- Σωτηριάδης, Μ. (1994). *Τουριστική Πολιτική*, Ηράκλειο: ΑΤΕΙ Ηρακλείου.
- Σωτηρούδας, Β. (2012). *Σχεδίαση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής Κατάρτισης*. Διαθέσιμο στο: https://www.academia.edu/2461721/%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97_%CE%9A%CE%91%CE%99_%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%97%CE%A3%

[%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%93%CE%A1%CE%91%CE%9C%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%A9%CE%9D%CE%95%CE%9D%CE%94%CE%9F%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%CE%A3%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A1%CE%A4%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3](#)

Τσιπλητάρης, Α., Μπαμπάλης, Θ. (2006). *Δέκα παραδείγματα Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας*, Αθήνα : Ατραπός.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο Στελεχών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Αξιότιμη κυρία/ Αξιότιμε κύριε

Ονομάζομαι Παπαγεωργάκης Ευθύμιος και είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι η διερεύνηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη μετά Covid - 19 εποχή. Η έρευνα διεξάγεται για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας με επιβλέποντες καθηγητές τους Δρ. κ. Σταυρινούδη Θεόδωρο (email.: tsta@aegean.gr) και Δρ. κ. Κακαρούγκα Χρήστο (email.: ch.kakarougkas@aegean.gr) η οποία υλοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος "Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό".

Η παρούσα έρευνα είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς επιχειρεί να αναδείξει τη σημασία της εκπαίδευσης τόσο για την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού όσο και για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τα ερευνητικά ευρήματα είναι σημαντικά αφενός για τους σκοπούς της διπλωματικής εργασίας, αφετέρου θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα στα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Δηλαδή, τα στελέχη θα μπορούσαν να φροντίσουν για τη δημιουργία ευνοϊκού και αναβαθμισμένου εργασιακού κλίματος αλλά και να εφαρμόσουν στρατηγικές που θα οδηγήσουν στην επαγγελματική ικανοποίηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Συνεπώς, η διπλωματική έχει και μια ευρύτερη αξία καθώς δύναται να συμβάλει στην αναδιοργάνωση των σχέσεων και των γνώσεων που παρέχουν τα ξενοδοχεία και για αυτό η συμμετοχή σε αυτή είναι ιδιαίτερα κρίσιμη.

Το παρόν ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ως εκ τούτου έχετε επιλεγεί λόγω της εμπειρίας σας στον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και των γνώσεων που διαθέτετε αναφορικά με το αντικείμενο. Η εμπειρία αυτή θα είναι καθοριστική για την έρευνα καθώς θα επιτρέψει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων αναφορικά με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν είναι υποχρεωτική, οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς, ενώ ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η επεξεργασία των δεδομένων θα εξασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Τα προσωπικά σας δεδομένα δε θα δημοσιευτούν και μπορείτε οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμείτε να αιτηθείτε την αφαίρεση και τη διαγραφή των στοιχείων σας από την έρευνα.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

Με εκτίμηση,

Παπαγεωργάκης Ευθύμιος
email.: thymios92@gmail.com
Τηλέφωνο: 6981615168

Ημερομηνία .../ ... /2022

Α'. Οργανωσιακή Μάθηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Οδηγίες Συμπλήρωσης:

Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε 5 ενότητες και αποτελείται από 46 ερωτήσεις κλίμακας κλειστών γραμμικών επιλογών. Ειδικότερα, είναι δομημένο βάσει της κλίμακας "Likert", και σε αυτό καλείστε να αξιολογήσετε το επίπεδο στο οποίο συμφωνείτε σε μια δήλωση. Η κλίμακα Likert περιλαμβάνει πέντε (5) βαθμούς:

1. Διαφωνώ Απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ Απόλυτα

Σε κάθε ερώτηση επιλέγετε 1 από τα 5.

1. Η οργανωσιακή μάθηση στο ξενοδοχείο που εργάζεστε συντελείται μέσω:

α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|--|-----------------------|--------------------------|
| 1. Διαφωνώ
Απόλυτα | 2. Διαφωνώ | 3. Ούτε
Διαφωνώ/
Ούτε
Συμφωνώ | 4. Συμφωνώ | 5.
Συμφωνώ
Απόλυτα |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

β. Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|--|-----------------------|-----------------------|
| 1. Διαφωνώ
Απόλυτα | 2. Διαφωνώ | 3. Ούτε
Διαφωνώ/
Ούτε
Συμφωνώ | 4. Συμφωνώ | 5. Συμφωνώ
Απόλυτα |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

γ. Του πειραματισμού και της ανάληψης ρίσκων που το ξενοδοχείο «γεννά».

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|--|-----------------------|--------------------------|
| 1. Διαφωνώ
Απόλυτα | 2. Διαφωνώ | 3. Ούτε
Διαφωνώ/
Ούτε
Συμφωνώ | 4. Συμφωνώ | 5.
Συμφωνώ
Απόλυτα |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

δ. Της διαχείρισης των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν (οργανωσιακή μνήμη).

1. Διαφωνώ
Απόλυτα

2. Διαφωνώ

3. Ούτε
Διαφωνώ/ Ούτε
Συμφωνώ

4. Συμφωνώ

5.
Συμφωνώ
Απόλυτα

ε. Μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (benchmarking).

1. Διαφωνώ
Απόλυτα

2. Διαφωνώ

3. Ούτε
Διαφωνώ/ Ούτε
Συμφωνώ

4. Συμφωνώ

5.
Συμφωνώ
Απόλυτα

2. Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχειακών οργανισμών.

1. Διαφωνώ
Απόλυτα

2. Διαφωνώ

3. Ούτε
Διαφωνώ/ Ούτε
Συμφωνώ

4. Συμφωνώ

5. Συμφωνώ
Απόλυτα

Β'. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Οδηγίες Συμπλήρωσης:

Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε 5 ενότητες και αποτελείται από 46 ερωτήσεις κλίμακας κλειστών γραμμικών επιλογών. Ειδικότερα, είναι δομημένο βάσει της κλίμακας "Likert", και σε αυτό καλείστε να αξιολογήσετε το επίπεδο στο οποίο συμφωνείτε σε μια δήλωση. Η κλίμακα Likert περιλαμβάνει πέντε (5) βαθμούς:

1. Διαφωνώ Απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ Απόλυτα

Σε κάθε ερώτηση επιλέγετε 1 από τα 5.

3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρησή σας αρκούν για την ανταπόκρισή τους στις απαιτούμενες εργασιακές συνθήκες.

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Κατά την κρίση σας, η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις:

α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες.

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

γ. Συμβάλλει στην πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών.

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

δ. Ενισχύει τα κίνητρα των υπαλλήλων.

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ε. Οδηγεί στην αύξηση των συνολικών πωλήσεων.

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτισης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνογνωσία με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξενοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.

1. Διαφωνώ
Απόλυτα

2. Διαφωνώ

3. Ούτε
Διαφωνώ/ Ούτε
Συμφωνώ

4. Συμφωνώ

5. Συμφωνώ
Απόλυτα

Γ'. Η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων σε τομείς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Οδηγίες Συμπλήρωσης:

Το ερωτηματολόγιο διαρθρώνεται σε 5 ενότητες και αποτελείται από 46 ερωτήσεις κλίμακας κλειστών γραμμικών επιλογών. Ειδικότερα, είναι δομημένο βάσει της κλίμακας "Likert", και σε αυτό καλείστε να αξιολογήσετε το επίπεδο στο οποίο συμφωνείτε σε μια δήλωση. Η κλίμακα Likert περιλαμβάνει πέντε (5) βαθμούς:

1. Διαφωνώ Απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Ούτε Διαφωνώ / Ούτε Συμφωνώ, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ Απόλυτα

Σε κάθε ερώτηση επιλέγετε 1 από τα 5.

Γ1. Τομέας: Εξυπηρέτηση πελατών.

8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demosrations).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ2. Τομέας: Πωλήσεις

14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ3. Τομέας: Επαγγελματισμός

20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ4. Τομέας: Πληροφορική

26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Διαφωνώ
Απόλυτα | 2. Διαφωνώ | 3. Ούτε
Διαφωνώ/ Ούτε
Συμφωνώ | 4. Συμφωνώ | 5. Συμφωνώ
Απόλυτα |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Διαφωνώ
Απόλυτα | 2. Διαφωνώ | 3. Ούτε
Διαφωνώ/ Ούτε
Συμφωνώ | 4. Συμφωνώ | 5. Συμφωνώ
Απόλυτα |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Διαφωνώ
Απόλυτα | 2. Διαφωνώ | 3. Ούτε
Διαφωνώ/ Ούτε
Συμφωνώ | 4. Συμφωνώ | 5. Συμφωνώ
Απόλυτα |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Διαφωνώ
Απόλυτα | 2. Διαφωνώ | 3. Ούτε
Διαφωνώ/ Ούτε
Συμφωνώ | 4. Συμφωνώ | 5. Συμφωνώ
Απόλυτα |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Διαφωνώ
Απόλυτα | 2. Διαφωνώ | 3. Ούτε
Διαφωνώ/ Ούτε
Συμφωνώ | 4. Συμφωνώ | 5. Συμφωνώ
Απόλυτα |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ5. Τομέας: Διαχείριση Υγειονομικών Κρίσεων

32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).

1. Διαφωνώ Απόλυτα	2. Διαφωνώ	3. Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε Συμφωνώ	4. Συμφωνώ	5. Συμφωνώ Απόλυτα
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δ'. Γενικά Στοιχεία

38. Αναφέρετε τον Νομό - την περιοχή στην οποία βρίσκεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση όπου εργάζεστε:

.....

39. Αναφέρετε το τμήμα/θέση στην οποία εργάζεστε

.....

Ε'. Δημογραφικά Στοιχεία

40. Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα

41. Οικογενειακή Κατάσταση:

Έγγαμος

Άγαμος

Άλλο:.....

42. Ηλικία.

30 και κάτω

31-40

41-50

51 και άνω

**43. Χρόνια εργασίας στον
ξενοδοχειακό κλάδο:**

44.α. συνολικά

β. στην επιχείρηση που εργάζεστε τώρα

45. Εργασιακή σχέση:

- Διευθυντής
- Προϊστάμενος τμήματος
- Υπεύθυνος τμήματος
- Άλλο:.....

46. Επίπεδο Σπουδών

A. Απόφοιτος Δημοτικού	
B. Απόφοιτος Γυμνασίου	
Γ. Απόφοιτος Λυκείου	
Δ. Ανώτερη μόρφωση (ΙΕΚ. κ.λπ.)	
Ε. Ανώτατη μόρφωση (ΑΕΙ – ΤΕΙ)	
ΣΤ. Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	

Παράρτημα Β

Πίνακες Στατιστικής Ανάλυσης

Πίνακας Β.1. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών Α τμήματος του ερωτηματολογίου

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -									
FACTOR									
/VARIABLES @1@.Τησανατροφοδοτήσησπουπαρέχουν @2@.Τουδιαμοισαμούτηςγνώσησμεταξ									
@3@.Τουτε ιροματ ιρομούκα ιτησανάληψη @4@.Τησδ ιαχείρ ισήςτωνγνώσεωνκα ιτω									
@62.Οι ενδοοργανωσιακέγγυλνώσε ιςτωνερ									
/MISSING LISTWISE									
/ANALYSIS @1@.Τησανατροφοδοτήσησπουπαρέχουν @2@.Τουδιαμοισαμούτηςγνώσησμεταξ									
@3@.Τουτε ιροματ ιρομούκα ιτησανάληψη @4@.Τησδ ιαχείρ ισήςτωνγνώσεωνκα ιτω									
@62.Οι ενδοοργανωσιακέγγυλνώσε ιςτωνερ									
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR EXTRACTION ROTATION									
/FORMAT SORT BLANK(000)									
/PLOT EIGEN ROTATION									
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(4)									
/EXTRACTION PC									
/CRITERIA ITERATE(25)									
/ROTATION VARIMAX									
/SAVE REG(ALL)									
/METHOD=CORRELATION.									

Πίνακας Β.2. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών Α τμήματος του ερωτηματολογίου – δεδομένα

Factor Analysis		
Notes		
Output Created		04-JUN-2022 21:24:58
Comments		
Input	Data	D:\SPSS Εργασία\Παπαγεωργάκης\Data 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>FACTOR /VARIABLES @1α.Της ανατροφοδότησης που παρέχουν @2β.Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ @3γ.Του πειραματισμού και της ανάληψης @4δ.Της διαχείρισης των γνώσεων και των @62.Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων /MISSING LISTWISE /ANALYSIS @1α.Της ανατροφοδότησης που παρέχουν @2β.Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ @3γ.Του πειραματισμού και της ανάληψης @4δ.Της διαχείρισης των γνώσεων και των @62.Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων /PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR EXTRACTION ROTATION /FORMAT SORT BLANK(000) /PLOT EIGEN ROTATION</p>
Resources	Processor Time	00:00:03,06
	Elapsed Time	00:00:02,39
	Maximum Memory Required	4396 (4,293K) bytes
Variables Created	FAC1_11	Component score 1
	FAC2_11	Component score 2
[DataSet1] D:\SPSS Εργασία\Παπαγεωργάκης\Data 1.sav		

Πίνακας Β.3. Μήτρα συσχέτισης των μεταβλητών του Α τμήματος του ερωτηματολογίου

Correlation Matrix						
Correlation	1 α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.	1 α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.	2 β. Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.	3 γ. Του πειραματισμού και της ανάληψης ρίσκων που το ξενοδοχείο "γεννά".	4 δ. Της διαχείρισης των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν (οργανωσιακή μνήμη).	6 2. Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών οργανισμών.
	1,000	0,417	1,000	0,306	0,007	0,241
	0,417	1,000	0,340	1,000	0,258	0,454
	0,306	0,340	1,000	0,081	0,081	0,088
	0,007	0,258	0,081	1,000	0,007	0,342
	0,241	0,454	0,088	0,342	0,241	1,000

Πίνακας Β.4. KMO & Bartlett's Test – Communalities Α τμήματος του ερωτηματολογίου

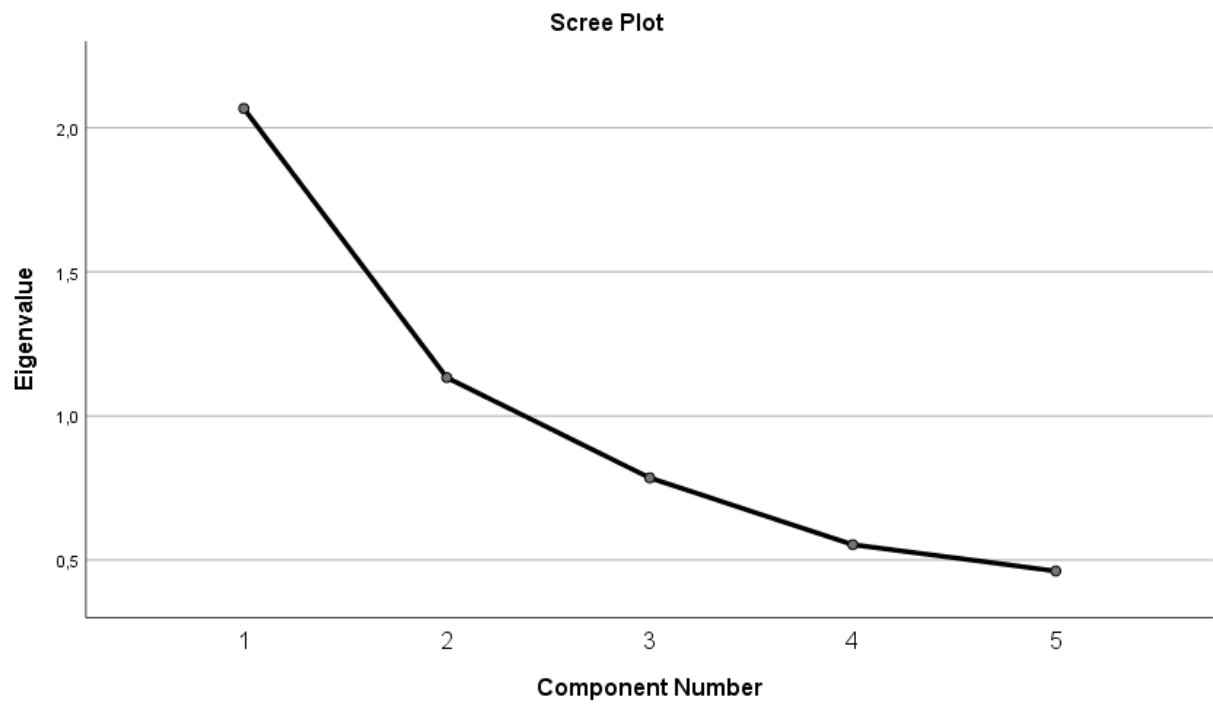
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,648
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	99,323
	df	10
	Sig.	0,000
Communalities		
	Initial	Extraction
1 α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.	1,000	0,636
2 β. Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.	1,000	0,683
3 γ. Του πειραματισμού και της ανάληψης ρίσκων που το ξενοδοχείο "γεννά".	1,000	0,546
4 δ. Της διαχείρισης των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν (οργανωσιακή μνήμη).	1,000	0,682
6 2. Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών οργανισμών.	1,000	0,653
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Πίνακας Β.5.: Συνολική διακύμανση μεταβλητών Α τμήματος του ερωτηματολογίου

Component	Initial Eigenvalues				Extraction Sums of Squared Loadings				Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,067	41,334	41,334	2,067	41,334	41,334	1,650	33,001	33,001	1,650	33,001	33,001
2	1,133	22,660	63,993	1,133	22,660	63,993	1,550	30,992	63,993	1,550	30,992	63,993
3	0,785	15,701	79,694									
4	0,553	11,067	90,761									
5	0,462	9,239	100,000									

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Διάγραμμα Β.1. Scree Plot, τμήμα Α ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.6.: Μήτρα συνιστωσών, Component matrix, Α τμήμα ερωτηματολογίου

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
2 β. Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.	0,826	-0,037
6 2. Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών οργανισμών.	0,689	0,422
1 α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.	0,636	-0,481
3 γ. Του πειραματισμού και της ανάληψης ρίσκων που το ξενοδοχείο "γεννά".	0,538	-0,506
4 δ. Της διαχείρισης των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν (οργανωσιακή μνήμη).	0,466	0,682

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 2 components extracted.

Πίνακας Β.7.: Πίνακας συσχετίσεων, Α τμήμα ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations						
		1 α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.	2 β. Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.	3 γ. Του πειραματισμού και της ανάληψης ρίσκων που το ξενοδοχείο "γεωά".	4 δ. Της διαχείρισης των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν (οργανωσιακή μνήμη).	6 2. Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών οργανισμών.
Reproduced Correlation	1 α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.	,636 ^a	0,543	0,586	-0,032	0,235
	2 β. Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.	0,543	,683 ^a	0,463	0,359	0,553
	3 γ. Του πειραματισμού και της ανάληψης ρίσκων που το ξενοδοχείο "γεωά".	0,586	0,463	,546 ^a	-0,095	0,157
	4 δ. Της διαχείρισης των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν (οργανωσιακή μνήμη).	-0,032	0,359	-0,095	,682 ^a	0,609
	6 2. Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών οργανισμών.	0,235	0,553	0,157	0,609	,653 ^a
Residual ^b	1 α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.		-0,126	-0,279	0,039	0,006
	2 β. Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.		-0,126		-0,101	-0,099
	3 γ. Του πειραματισμού και της ανάληψης ρίσκων που το ξενοδοχείο "γεωά".		-0,279	-0,123		0,176
	4 δ. Της διαχείρισης των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν (οργανωσιακή μνήμη).		0,039	-0,101	0,176	
	6 2. Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών οργανισμών.		0,006	-0,099	-0,069	-0,267

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 8 (80,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

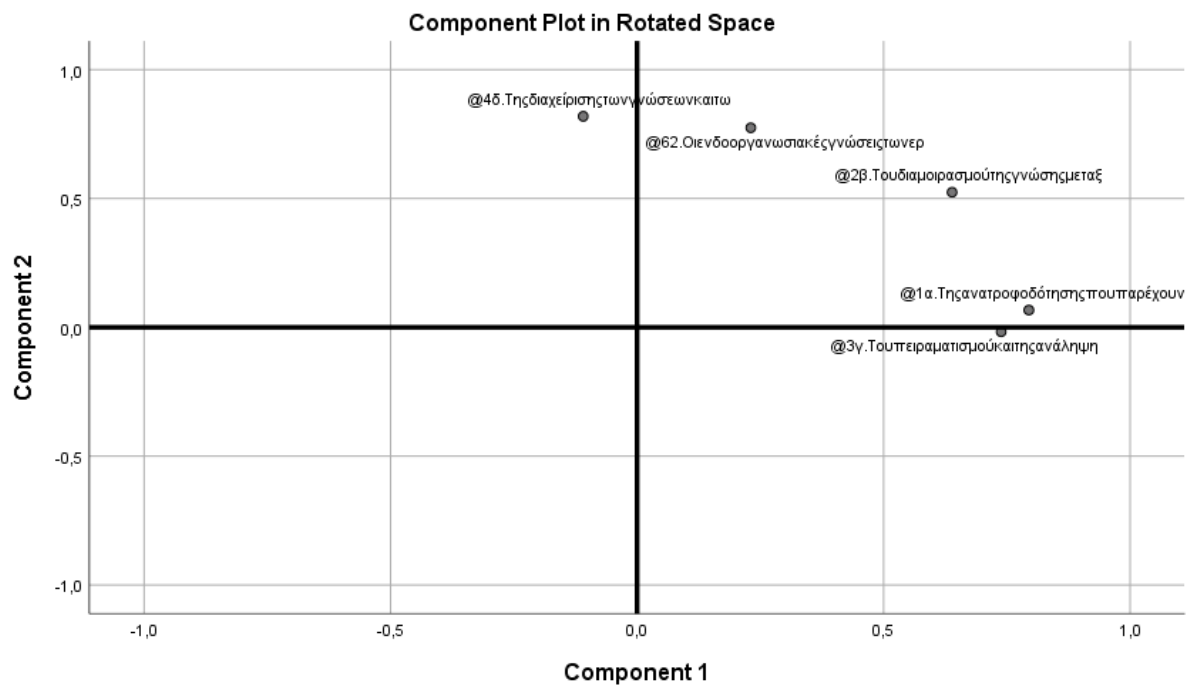
Πίνακας Β.8.: Αντεστραμμένη μήτρα συνιστωσών, rotated component matrix, Α τμήμα ερωτηματολογίου

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
1 α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.	0,795	0,067
3 γ. Του πειραματισμού και της ανάληψης ρίσκων που το ξενοδοχείο "γεννά".	0,738	-0,017
2 β. Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.	0,639	0,524
4 δ. Της διαχείρισης των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν (οργανωσιακή μνήμη).	-0,109	0,819
6 2. Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών οργανισμών.	0,231	0,774
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Πίνακας Β.9.: Component transformation Matrix, Α τμήμα ερωτηματολογίου

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	0,744	0,668
2	-0,668	0,744
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		

Διάγραμμα Β.2.:Component Plot in Rotated Space, Α τμήμα ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.10.: Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών, Β τμήμα ερωτηματολογίου

FACTOR					
/VARIABLES @73. Η επιχείρηση στο ημερολόγιο έχει 84. Ο αριθμός των εργαζομένων					
@9α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγής @10β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων					
@11γ. Συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρείας @12δ. Ενισχύει τα κίνητρα των υπαλλήλων					
@13ε. Οδηγεί στην αύξηση των οφελών @14ε. Μέσω της εκπαίδευσης κατάρτισης					
@157. Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία					
/MISSING LISTWISE					
/ANALYSIS @73. Η επιχείρηση στο ημερολόγιο έχει 84. Ο αριθμός των εργαζομένων					
@9α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγής @10β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων					
@11γ. Συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρείας @12δ. Ενισχύει τα κίνητρα των υπαλλήλων					
@13ε. Οδηγεί στην αύξηση των οφελών @14ε. Μέσω της εκπαίδευσης κατάρτισης					
@157. Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία					
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR EXTRACTION ROTATION					
/FORMAT SORT BLANK(000)					
/PLOT EIGEN ROTATION					
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(4)					
/EXTRACTION PC					
/CRITERIA ITERATE(25)					
/ROTATION VARIMAX					
/SAVE REG(ALL)					
/METHOD=CORRELATION.					

Πίνακας Β.11. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών Β τμήματος του ερωτηματολογίου – δεδομένα

Factor Analysis		
Notes		
Output Created		04-JUN-2022 21:26:54
Comments		
Input	Data	D:\SPSS Εργασία\Παπαγεωργάκης\Da ta 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>FACTOR /VARIABLES @73.Ηεπιχείρησηστηνοποία εργάζεστεπ @84.Οιθεωρητικέςγνώσειςτω νεργαζομέ</p> <p>@9α.Οδηγείστηναύξησητηςπ αραγωγικό @10β.Βελτιώνεταιησυμπεριφο ράτωννεργα</p> <p>@11γ.Συμβάλλειστηνπληρέστ ερεξυστηρ @12δ.Ενισχύεταικίνητρατων υπαλλήλων</p> <p>@13ε.Οδηγείστηναύξησητων συνολικώνπ @146.Μέσωτηςεκπαίδευσης κατάρτισηςπ</p> <p>@157.Ηενδοεπιχειρησιακή παίδευσησ /MISSING LISTWISE /ANALYSIS @73.Ηεπιχείρησηστηνοποία εργάζεστεπ @84.Οιθεωρητικέςγνώσειςτω νεργαζομέ</p> <p>@9α.Οδηγείστηναύξησητηςπ αραγωγικό @10β.Βελτιώνεταιησυμπεριφο</p>
Resources	Processor Time	00:00:01,59
	Elapsed Time	00:00:01,08
	Maximum Memory Required	11916 (11,637K) bytes
Variables Created	FAC1_12	Component score 1
	FAC2_12	Component score 2

Πίνακας Β.12. Μήτρα συσχέτισης των μεταβλητών Β τμήματος του ερωτηματολογίου

Correlation Matrix										
Correlia 7.3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	7.3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	8.4. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρησή σας	9.α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	10.β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες.	11.γ. Συμβάλλει στην πλήρητερη εξυπηρέτηση των πελατών.	12.δ. Ενοχλεί τα κίνητρα των υπαλλήλων.	13.ε. Οδηγεί στην αύξηση των συνολικών πωλήσεων.	εκπαίδευσης/απόδοσης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνολογία με βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρηση.	15.7. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξενοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κ ότι το οποίο μακροπρόθεσμα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	15.7. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξενοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κ ότι το οποίο μακροπρόθεσμα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.
	1,000	0,111	0,303	0,246	0,219	0,232	0,124	0,126	0,302	
8.4. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρησή σας αρκούν για την ανταπόκριση τους στις απαιτούμενες εργασιακές συνθήκες.	0,111	1,000	0,298	0,328	0,344	0,344	0,335	0,103	0,169	
9.α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	0,303	0,298	1,000	0,620	0,576	0,620	0,534	0,430	0,468	
10.β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες.	0,246	0,328	0,620	1,000	0,715	0,492	0,570	0,516	0,558	
11.γ. Συμβάλλει στην πλήρητερη εξυπηρέτηση των πελατών.	0,219	0,344	0,576	0,715	1,000	0,515	0,655	0,537	0,487	
12.δ. Ενοχλεί τα κίνητρα των υπαλλήλων.	0,232	0,344	0,620	0,492	0,515	1,000	0,622	0,465	0,281	
13.ε. Οδηγεί στην αύξηση των συνολικών πωλήσεων.	0,124	0,335	0,534	0,570	0,655	0,622	1,000	0,509	0,416	
14.6. Μέσω της εκπαίδευσης/απόδοσης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνολογία με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	0,126	0,103	0,430	0,516	0,537	0,465	0,509	1,000	0,498	
15.7. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξενοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κ ότι το οποίο μακροπρόθεσμα προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	0,302	0,169	0,468	0,558	0,487	0,281	0,416	0,498	1,000	

Πίνακας Β.13. KMO & Bartlett's Test – Communalities Β τμήματος του ερωτηματολογίου

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	501,629
	df	36
	Sig.	0,000

Πίνακας Β.14. Communalities Β τμήματος του ερωτηματολογίου

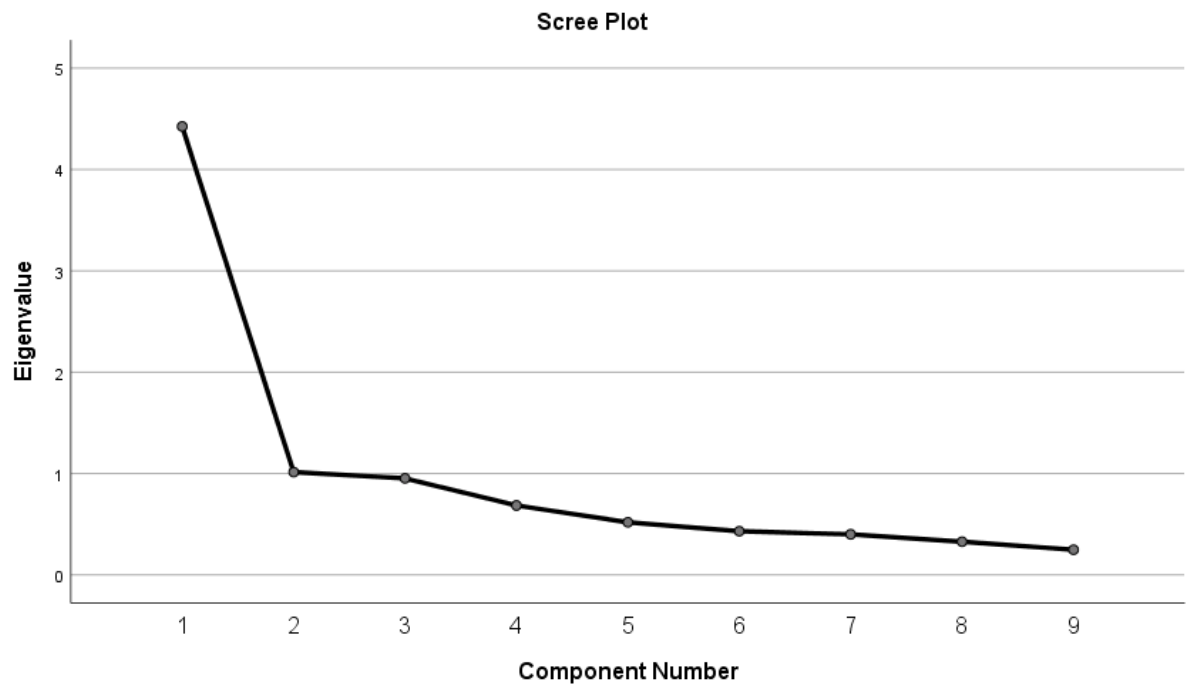
Communalities		
	Initial	Extraction
7 3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	1,000	0,535
8 4. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρησή σας αρκούν για την ανταπόκρισή τους στις απαιτούμενες εργασιακές συνθήκες.	1,000	0,483
9 α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	1,000	0,606
10 β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες.	1,000	0,699
11 γ. Συμβάλλει στην πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών.	1,000	0,708
12 δ. Ενισχύει τα κίνητρα των υπαλλήλων.	1,000	0,587
13 ε. Οδηγεί στην αύξηση των συνολικών πωλήσεων.	1,000	0,697
14 6. Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτισης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνογνωσία με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	1,000	0,498
15 7. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξενοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	1,000	0,626

Πίνακας Β.15.: Συνολική διακόμανση μεταβλητών Β τμήματος του ερωτηματολογίου

Component	Initial Eigenvalues				Extraction Sums of Squared Loadings				Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,424	49,161	49,161	4,424	49,161	49,161	3,351	37,238	37,238	3,351	37,238	37,238
2	1,014	11,268	60,429	1,014	11,268	60,429	2,087	23,191	60,429	2,087	23,191	60,429
3	0,952	10,581	71,010									
4	0,685	7,611	78,621									
5	0,518	5,760	84,380									
6	0,430	4,783	89,163									
7	0,400	4,445	93,608									
8	0,327	3,639	97,247									
9	0,248	2,753	100,000									

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Διάγραμμα Β.3. Scree Plot, τμήμα Β ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.16.: Μήτρα συνιστωσών, Component matrix, Β τμήμα ερωτηματολογίου

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
11 γ. Συμβάλλει στην πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών.	0,838	-0,072
10 β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες.	0,835	0,042
13 ε. Οδηγεί στην αύξηση των συνολικών πωλήσεων.	0,794	-0,258
9 α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	0,775	0,071
12 δ. Ενισχύει τα κίνητρα των υπαλλήλων.	0,726	-0,245
14 β. Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτισης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνογνωσία με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	0,696	0,118
15 γ. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξενοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	0,672	0,417
7 β. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	0,360	0,637
8 α. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρησή σας αρκούν για την ανταπόκρισή τους στις απαιτούμενες εργασιακές συνθήκες.	0,448	-0,531
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Πίνακας Β.17.α. : Πίνακας συσχετίσεων, Β τμήμα ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations												
Reprod used Correl tion	7.3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	7.3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	8.4. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρηση σας αρκούν για την αναπλήρωση τους στις απαιτούμενες εργασίες συνθήκες.	9 α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	9 α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότη ας των εργαζομένων.	10 β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων πρόσ τους πρόβλεψ.	11 γ. Συμβάλλει στην πληρέστερη εξυπηρέτηση των πλάκων.	12 δ. Εμψυχώνει τα κίνητρα των υπαλλήλων.	13 ε. Οδηγεί στην αύξηση των συνολικών πωλησιών.	14 β. Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτι σης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνολογία με αποτελέσματα να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξνοδοχειακή επιχείρηση.	15.7. Η εξοδότηση/κατάρτι σης παρέχεται η επιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξνοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εξοδοχειακή επιχείρηση.	
	0,538 ^a	-0,177	0,483 ^a	0,310	0,324	0,352	0,256	0,105	0,122	0,325	0,325	0,508
8.4. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρηση σας αρκούν για την αναπλήρωση τους στις απαιτούμενες εργασίες συνθήκες.				0,608 ^a	0,650	0,699 ^a	0,645	0,545	0,492	0,586	0,548	0,579
9 α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	0,324	0,310	0,483 ^a									
10 β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες.	0,327	0,352	0,352	0,650	0,699 ^a	0,697	0,697	0,596	0,652	0,586	0,548	0,579
11 γ. Συμβάλλει στην πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελάτων.	0,256	0,414	0,414	0,645	0,697	0,697	0,645	0,545	0,492	0,586	0,548	0,579
12 δ. Εμψυχώνει τα κίνητρα των υπαλλήλων.	0,105	0,456	0,456	0,545	0,596	0,596	0,545	0,545	0,492	0,586	0,548	0,579
13 ε. Οδηγεί στην αύξηση των συνολικών πωλησιών.	0,122	0,492	0,492	0,597	0,652	0,652	0,597	0,597	0,652	0,586	0,548	0,579
14 β. Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτισης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνολογία με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξνοδοχειακή επιχείρηση.	0,325	0,249	0,249	0,586	0,548	0,548	0,586	0,548	0,492	0,586	0,548	0,579
15.7. Η εξοδότηση/κατάρτιση παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξνοδοχειακή επιχείρηση.	0,508	0,080	0,080	0,551	0,579	0,579	0,551	0,579	0,426	0,517	0,517	0,626 ^a

Πίνακας Β.17.β. : Πίνακας συσχετίσεων, Β τμήμα ερωτηματολογίου

Residual a ^b	7.3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	7.3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	8.4. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρησή σας αρκούν για την αναπλήρωση των απαιτούμενων εργασιών στις συνθήκες	9.α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	10.β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες.	11.γ. Συμβάλλει στην πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών.	12.δ. Ενωχλεί τα κίνητρα των υπαλλήλων.	13.ε. Οδηγεί στην αύξηση των οικονομικών στην ξηνοδοχειακή επιχείρηση.	14.6. Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτισης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνολογία με σκοπό να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξηνοδοχειακή επιχείρηση.	15.7. Η εθνοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξηνοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην	14.6. Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτισης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνολογία με σκοπό να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξηνοδοχειακή επιχείρηση.	15.7. Η εθνοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξηνοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην					
	0.288	0.288	-0.011	-0.011	-0.024	-0.070	-0.111	-0.158	-0.146	0.090	-0.083	-0.021	-0.046	-0.105	-0.010	-0.019	-0.206
	-0.021	-0.021	-0.011	-0.030	-0.030	-0.069	-0.031	-0.063	-0.118	-0.036	-0.029	-0.011	-0.038	-0.011	-0.013	-0.013	-0.199
	-0.081	-0.081	-0.024	-0.030	-0.104	0.018	-0.104	-0.082	-0.070	0.018	-0.029	-0.011	-0.038	-0.011	-0.013	-0.013	-0.199
	-0.036	-0.036	-0.070	-0.069	0.018	0.018	-0.111	-0.029	-0.038	-0.036	-0.029	-0.011	-0.038	-0.011	-0.013	-0.013	-0.199
	0.127	0.127	-0.111	-0.031	-0.104	-0.111	-0.111	-0.017	-0.011	-0.111	-0.029	-0.011	-0.038	-0.011	-0.013	-0.013	-0.199
	0.003	0.003	-0.158	-0.063	-0.082	-0.029	-0.017	-0.013	-0.013	-0.003	-0.029	-0.011	-0.038	-0.011	-0.013	-0.013	-0.199
	-0.199	-0.199	-0.146	-0.118	-0.070	-0.038	-0.011	-0.013	-0.013	-0.199	-0.013	-0.013	-0.013	-0.013	-0.013	-0.013	-0.199
	-0.206	-0.206	0.090	-0.083	-0.021	-0.046	-0.105	-0.010	-0.019	-0.206	-0.019	-0.206	-0.019	-0.206	-0.019	-0.206	-0.206

Extraction Method: Principal Component Analysis.

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 19 (52.0%) nondundant residuals with absolute values greater than 0.05.

Πίνακας Β.18.: Αντεστραμμένη μήτρα συνιστωσών, rotated component matrix, Β τμήμα ερωτηματολογίου

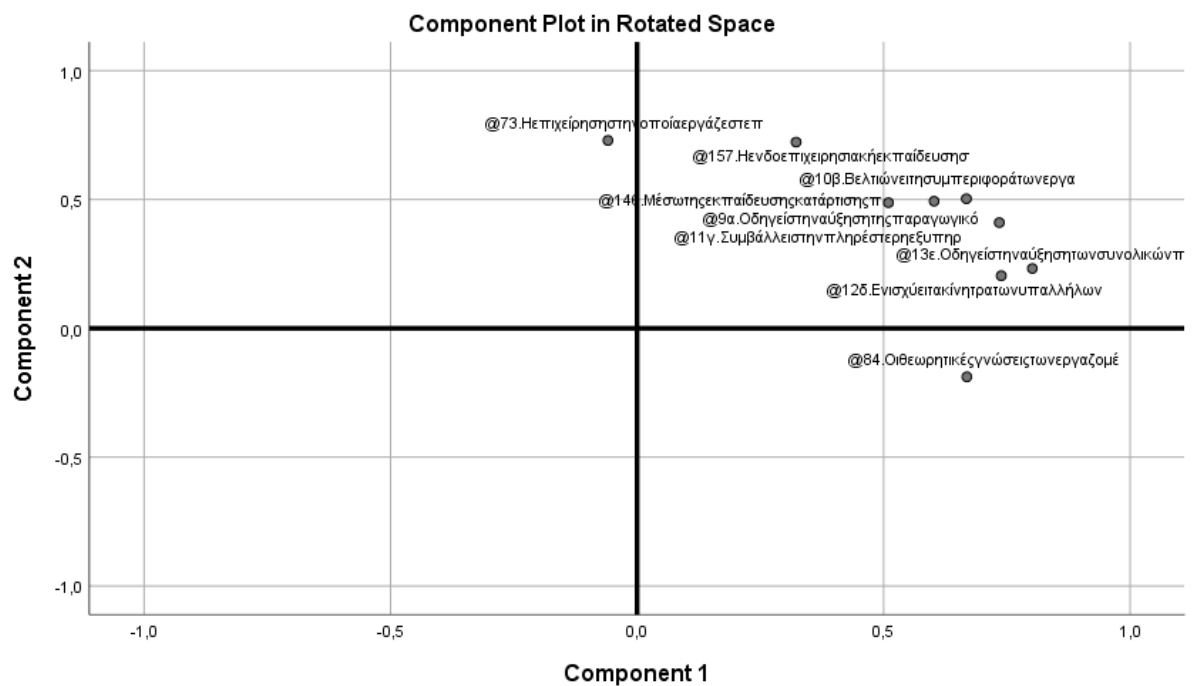
Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	
13 ε. Οδηγεί στην αύξηση των συνολικών πωλήσεων.	0,802	0,232	
12 δ. Ενισχύει τα κίνητρα των υπαλλήλων.	0,739	0,204	
11 γ. Συμβάλλει στην πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών.	0,735	0,410	
8 4. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρησή σας αρκούν για την ανταπόκρισή τους στις απαιτούμενες εργασιακές συνθήκες.	0,669	-0,188	
10 β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες.	0,668	0,503	
9 α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	0,602	0,493	
14 6. Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτισης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνογνωσία με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	0,510	0,488	
7 3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	-0,059	0,729	
15 7. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξενοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	0,322	0,723	
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a			
a. Rotation converged in 3 iterations.			

Πίνακας Β.19.: Component transformation Matrix, Β τμήμα ερωτηματολογίου

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	0,828	0,561
2	-0,561	0,828

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Διάγραμμα Β.4.:Component Plot in Rotated Space, Β τμήμα ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.20. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών Γ1 τμήματος του ερωτηματολογίου

FACTOR					
/VARIABLES @168. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @179. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@1810. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @1911. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@2012. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @2113. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
/MISSING LISTWISE					
/ANALYSIS @168. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @179. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@1810. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @1911. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@2012. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @2113. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR EXTRACTION ROTATION					
/FORMAT SORT BLANK(000)					
/PLOT EIGEN ROTATION					
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(4)					
/EXTRACTION PC					
/CRITERIA ITERATE(25)					
/ROTATION VARIMAX					
/SAVE REG(ALL)					
/METHOD=CORRELATION.					

**Πίνακας Β.21. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών
Γ1 τμήματος του ερωτηματολογίου – δεδομένα**

Factor Analysis		
Notes		
Output Created		04-JUN-2022 21:28:16
Comments		
Input	Data	D:\SPSS Εργασία\Παπαγεωργάκης\Da ta 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> FACTOR /VARIABLES @168.Ηαπόδοσηητωνεργαζο μένωνστονομ @179.Ηαπόδοσηητωνεργαζο μένωνστονομ @1810.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @1911.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @2012.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @2113.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ /MISSING LISTWISE /ANALYSIS @168.Ηαπόδοσηητωνεργαζο μένωνστονομ @179.Ηαπόδοσηητωνεργαζο μένωνστονομ @1810.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @1911.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @2012.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @2113.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ /PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,84
	Elapsed Time	00:00:00,77
	Maximum Memory Required	5928 (5,789K) bytes
Variables Created	FAC1_13	Component score 1
	FAC2_13	Component score 2

Πίνακας Β.22. Μήτρα συσχέτισης των μεταβλητών του Γ1 τμήματος του ερωτηματολογίου

Correlation Matrix							
				18 10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	19 11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	20 12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	21 13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).
	16 8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demosntrations).	1,000	0,422	0,282	0,382	0,335	0,307
Correlation	16 8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demosntrations).						
	17 9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,422	1,000	0,360	0,359	0,377	0,223
	18 10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	0,282	0,360	1,000	0,067	0,220	0,124
	19 11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,382	0,359	0,067	1,000	0,611	0,608
	20 12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,335	0,377	0,220	0,611	1,000	0,619
	21 13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,307	0,223	0,124	0,608	0,619	1,000

Πίνακας Β.23. KMO & Bartlett's Test Γ1 τμήματος του ερωτηματολογίου

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,760
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	233,240
	df
	15
	Sig.
	0,000

Πίνακας Β.24. Communalities Γ1 τμήματος του ερωτηματολογίου

Communalities		
	Initial	Extraction
16 8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	1,000	0,514
17 9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	1,000	0,621
18 10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	1,000	0,676
19 11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1,000	0,755
20 12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1,000	0,714
21 13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1,000	0,734

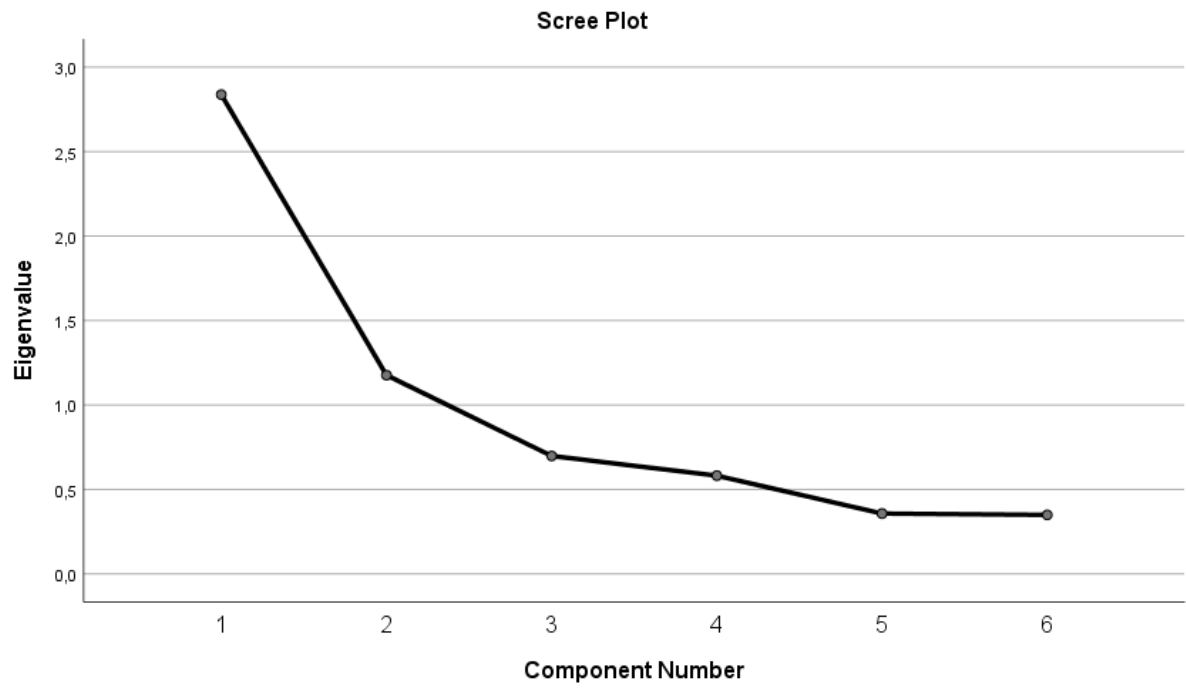
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας Β.25.: Συνολική διακύμανση μεταβλητών Γ1 τμήματος του ερωτηματολογίου

Component	Total Variance Explained									
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	2,838	47,294	47,294	2,838	47,294	47,294	2,318	38,633	38,633	
2	1,177	19,609	66,903	1,177	19,609	66,903	1,696	28,270	66,903	
3	0,698	11,637	78,540							
4	0,581	9,691	88,231							
5	0,357	5,949	94,180							
6	0,349	5,820	100,000							

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Διάγραμμα Β.5. Scree Plot, τμήμα Γ1 ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.26.: Μήτρα συνιστωσών, Component matrix, Γ1 τμήμα ερωτηματολογίου

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
20 12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,813	-0,231
19 11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,792	-0,357
21 13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγία και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,749	-0,416
16 8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,646	0,310
17 9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,640	0,460
18 10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	0,401	0,718
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Πίνακας Β.27.α. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ1 τμήμα του ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations							
	16 8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demosntrations).	17 9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	18 10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	19 11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	20 12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	21 13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Reprod uced Correla tion	16 8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demosntrations).	0,514 ^a	0,556	0,482	0,402	0,454	0,355
	17 9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,556	,621 ^a	0,587	0,343	0,413	0,288
	18 10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	0,482	0,587	,676 ^a	0,062	0,160	0,002
	19 11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,402	0,343	0,062	,755 ^a	0,727	0,742
	20 12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,454	0,413	0,160	0,727	,714 ^a	0,705
	21 13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,355	0,288	0,002	0,742	0,705	,734 ^a

Πίνακας Β.27.β. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ1 τμήμα του ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations							
	16 8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	17 9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	18 10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	19 11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	20 12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	21 13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Residual^b	16 8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	-0,134	-0,200	-0,020	-0,119	-0,048	-0,048
	17 9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	-0,134	-0,226	0,017	-0,037	-0,065	-0,065
	18 10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	-0,200	-0,226	0,005	0,060	0,122	0,122
	19 11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	-0,020	0,017	0,005	-0,115	-0,134	-0,134
	20 12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	-0,119	-0,037	0,060	-0,115	-0,086	-0,086
	21 13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	-0,048	-0,065	0,122	-0,134	-0,086	-0,086

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 10 (66,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

**Πίνακας Β.28.: Αντεστραμμένη μήτρα συνιστωσών, rotated component matrix, Γ1
τμήμα ερωτηματολογίου**

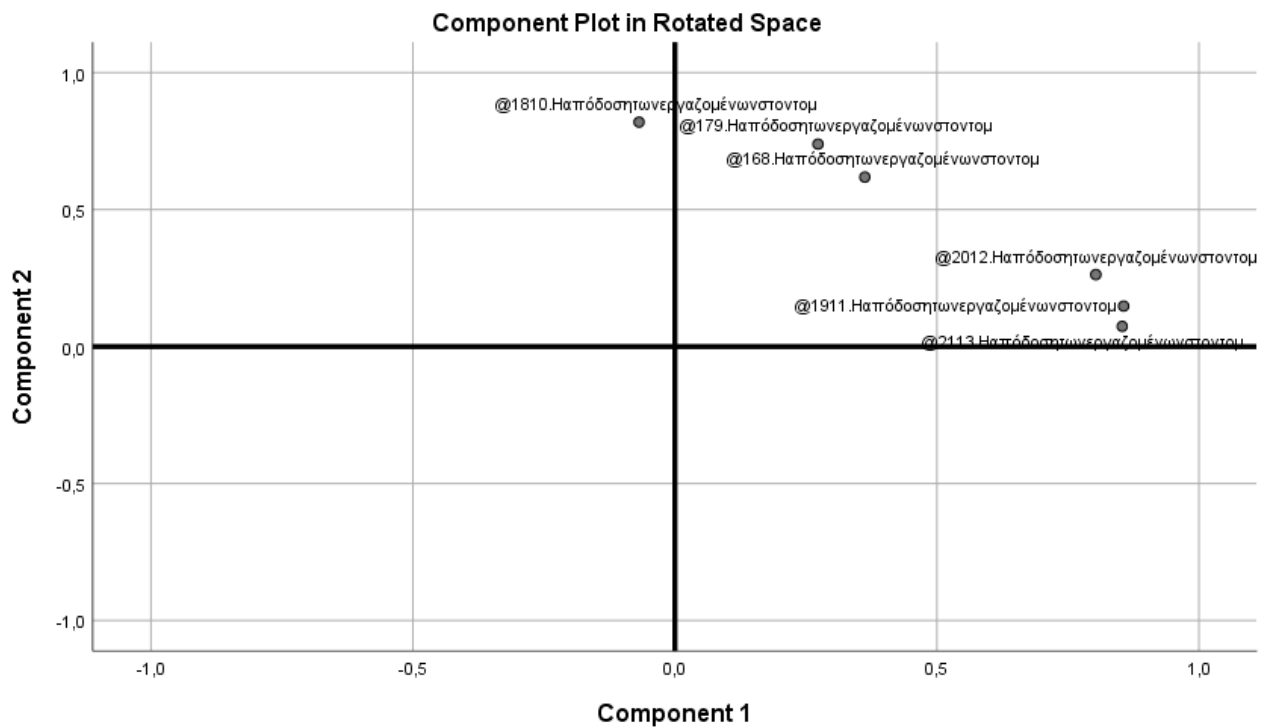
Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
19 11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,856	0,148
21 13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,854	0,074
20 12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,803	0,263
18 10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	-0,069	0,819
17 9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,273	0,739
16 8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,362	0,619
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Β. Πίνακας 29.: Component transformation Matrix, Γ1 τμήμα ερωτηματολογίου

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	0,829	0,559
2	-0,559	0,829

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Πίνακας Β.6.:Component Plot in Rotated Space, Γ1 τμήμα ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.30.: Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών, Γ2 τμήμα ερωτηματολογίου

FACTOR						
/VARIABLES @2214. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @2315. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ						
@2416. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @2517. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ						
@2618. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @2719. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ						
/MISSING LISTWISE						
/ANALYSIS @2214. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @2315. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ						
@2416. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @2517. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ						
@2618. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @2719. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ						
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR EXTRACTION ROTATION						
/FORMAT SORT BLANK(000)						
/PLOT EIGEN ROTATION						
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(4)						
/EXTRACTION PC						
/CRITERIA ITERATE(25)						
/ROTATION VARIMAX						
/SAVE REG(ALL)						
/METHOD=CORRELATION.						

**Πίνακας Β.31. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών
Γ2 τμήματος του ερωτηματολογίου – δεδομένα**

Factor Analysis		
Notes		
Output Created		04-JUN-2022 21:29:36
Comments		
Input	Data	D:\SPSS Εργασία\Παπαγεωργάκης\Da ta 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	135
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	FACTOR /VARIABLES @2214.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2315.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2416.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2517.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2618.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2719.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ /MISSING LISTWISE /ANALYSIS @2214.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2315.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2416.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2517.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2618.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ @2719.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωνστονοτμ /PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR	
Resources	Processor Time	00:00:00,30
	Elapsed Time	00:00:00,27
	Maximum Memory Required	5928 (5,789K) bytes
Variables Created	FAC1_14	Component score 1
Warnings		
Only one component was extracted. Component plots cannot be produced.		

Πίνακας Β.32. Μήτρα συσχέτισης των μεταβλητών Γ2 τμήματος του ερωτηματολογίου

Correlation Matrix							
	22 14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) .	23 15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring) .	24 16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	25 17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	26 18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	27 19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Πάιγμα και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Correlation	22 14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) .	0,484	0,364	0,430	0,429	0,452	
	23 15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	1,000	0,439	0,376	0,358	0,347	
	24 16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	0,364	1,000	0,242	0,386	0,309	
	25 17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,430	0,376	1,000	0,672	0,564	
	26 18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,429	0,358	0,386	1,000	0,663	
	27 19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Πάιγμα και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,452	0,347	0,309	0,663	1,000	

Πίνακας Β.33. KMO & Bartlett's Test, Γ2 τμήματος του ερωτηματολογίου

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,804
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	284,126
	df	15
	Sig.	0,000

Πίνακας Β.34. Communalities Γ2 τμήματος του ερωτηματολογίου

Communalities		
	Initial	Extraction
22 14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) .	1,000	0,515
23 15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	1,000	0,444
24 16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	1,000	0,350
25 17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1,000	0,597
26 18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1,000	0,680
27 19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1,000	0,613

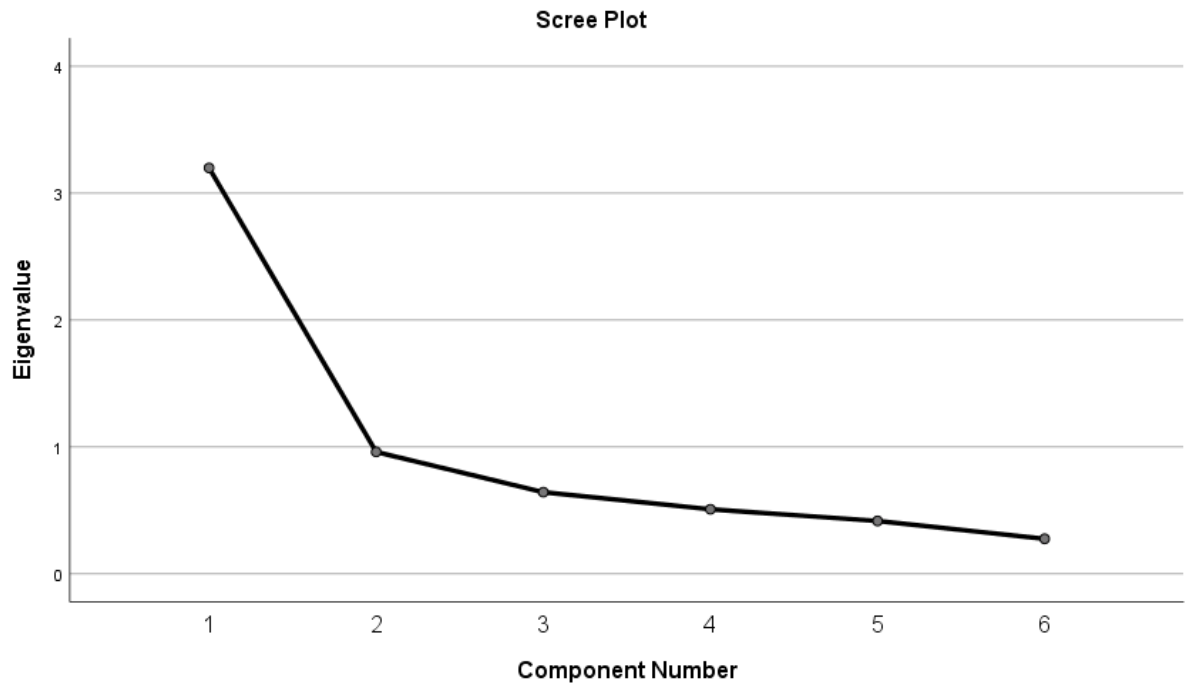
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας Β.35.: Συνολική διακύμανση μεταβλητών Γ2 τμήματος του ερωτηματολογίου

Component	Total Variance Explained				Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Initial Eigenvalues % of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	3,199	53,314	53,314	3,199	53,314	53,314	
2	0,960	15,999	69,313				
3	0,643	10,709	80,022				
4	0,508	8,464	88,486				
5	0,416	6,927	95,413				
6	0,275	4,587	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Διάγραμμα Β.7. Scree Plot, τμήμα Γ2 ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.36.: Μήτρα συνιστωσών, Component matrix, Γ2 τμήμα ερωτηματολογίου

Component Matrix ^a	
	Component
	1
26 18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,825
27 19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,783
25 17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,773
22 14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) .	0,717
23 15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,666
24 16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	0,592
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Πίνακας Β.37.α. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ2 τμήμα ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations							
		22 14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) .	23 15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	24 16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	25 17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	26 18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	27 19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).
Reproduced Correlation	22 14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) .	,515 ^a	0,478	0,424	0,554	0,592	0,562
	23 15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,478	,444 ^a	0,394	0,515	0,550	0,522
	24 16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	0,424	0,394	,350 ^a	0,457	0,488	0,463
	25 17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,554	0,515	0,457	,597 ^a	0,637	0,605
	26 18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,592	0,550	0,488	0,637	,680 ^a	0,646
	27 19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,562	0,522	0,463	0,605	0,646	,613 ^a

Πίνακας Β.37.β. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ2 τμήμα ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations							
	22 14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) .	23 15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	24 16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	25 17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	26 18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	27 19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγμα και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Residual ^b	22 14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) .	0,006	0,006	-0,061	-0,124	-0,163	-0,110
	23 15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).		0,045	0,045	-0,138	-0,191	-0,175
	24 16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	-0,061	0,045		-0,215	-0,102	-0,154
	25 17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	-0,124	-0,138	-0,215		0,035	-0,041
	26 18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	-0,163	-0,191	-0,102	0,035		0,018
	27 19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγμα και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	-0,110	-0,175	-0,154	-0,041	0,018	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 10 (66,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

Πίνακας Β.38.: Αντεστραμμένη μήτρα συνιστωσών, rotated component matrix, Γ2 τμήμα ερωτηματολογίου

Rotated Component Matrix ^a
a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Πίνακας Β.39.: Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών, Γ3 τμήμα ερωτηματολογίου

FACTOR					
/VARIABLES @2820 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω @2921 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω					
@3022 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω @3123 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω					
@3224 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω @3325 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω					
/MISSING LISTWISE					
/ANALYSIS @2820 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω @2921 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω					
@3022 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω @3123 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω					
@3224 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω @3325 .Οεπαγγεληματα ισηδρστωνεργαζομενω					
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR EXTRACTION ROTATION					
/FORMAT SORT BLANK(000)					
/PLOT EIGEN ROTATION					
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(4)					
/EXTRACTION PC					
/CRITERIA ITERATE(25)					
/ROTATION VARIMAX					
/SAVE REG(ALL)					
/METHOD=CORRELATION .					

**Πίνακας Β.40. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών
Γ3 τμήματος του ερωτηματολογίου – δεδομένα**

Factor Analysis		
Notes		
Output Created		04-JUN-2022 21:30:47
Comments		
Input	Data	D:\SPSS Εργασία\Παπαγεωργάκης\Da ta 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	135
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>FACTOR /VARIABLES @2820.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων @2921.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων</p> <p>@3022.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων @3123.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων</p> <p>@3224.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων @3325.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων /MISSING LISTWISE /ANALYSIS @2820.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων @2921.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων</p> <p>@3022.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων @3123.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων</p> <p>@3224.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων @3325.Οεπαγγελματισμόςτω νεργαζομένων /PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,49
	Elapsed Time	00:00:00,48
	Maximum Memory Required	5928 (5,789K) bytes
Variables Created	FAC1_15	Component score 1
	FAC2_15	Component score 2

Πίνακας Β.41. Μήτρα συσχέτισης των μεταβλητών Γ3 τμήματος του ερωτηματολογίου

Correlation Matrix							
	28 20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	29 21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	30 22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	31 23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	32 24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	33 25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Correlation	28 20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,437	0,322	0,364	0,425	0,473	
	29 21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	1,000	0,391	0,229	0,256	0,235	
	30 22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	0,322	1,000	0,168	0,269	0,112	
	31 23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,364	0,229	1,000	0,586	0,519	
	32 24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,425	0,256	0,269	1,000	0,698	
	33 25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,473	0,235	0,112	0,519	1,000	

Πίνακας Β.42. KMO & Bartlett's Test, Γ3 τμήματος του ερωτηματολογίου

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,750
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	247,867
	df	15
	Sig.	0,000

Πίνακας Β.43. Communalities Γ3 τμήματος του ερωτηματολογίου

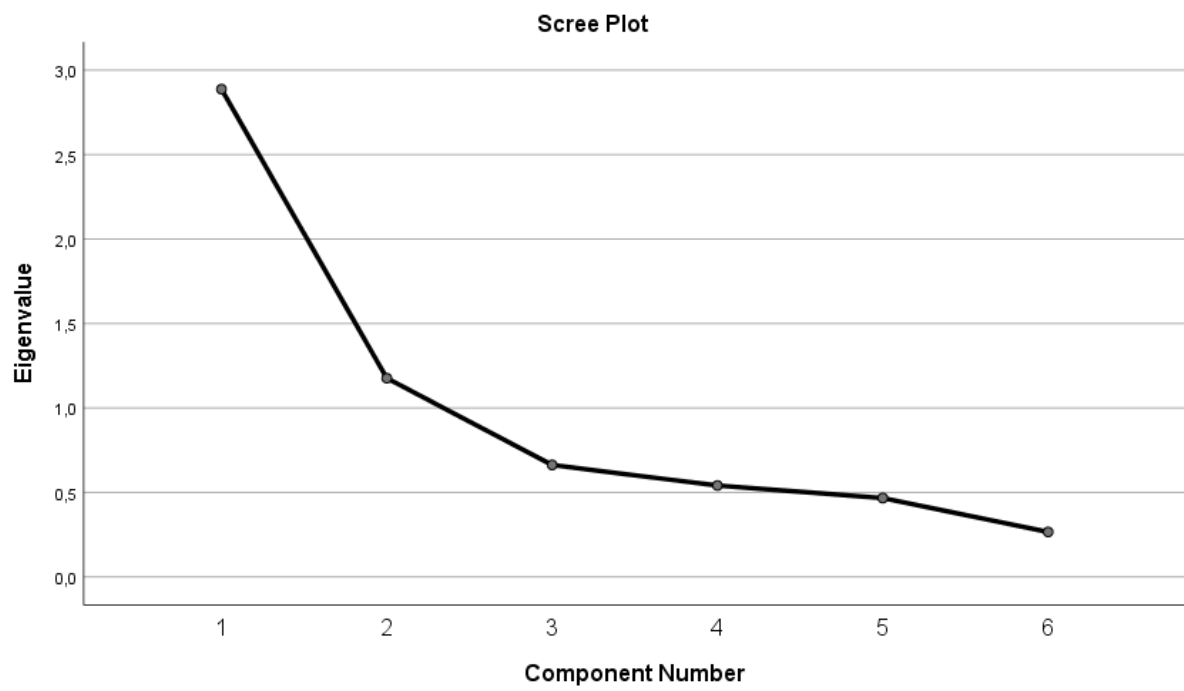
Communalities		
	Initial	Extraction
28 20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	1,000	0,578
29 21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	1,000	0,663
30 22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	1,000	0,656
31 23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1,000	0,631
32 24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1,000	0,765
33 25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1,000	0,770
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Πίνακας Β.44.: Συνολική διακύμανση μεταβλητών Γ3 τμήματος του ερωτηματολογίου

Total Variance Explained												
Component	Initial Eigenvalues				Extraction Sums of Squared Loadings				Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %			
1	2.888	48.125	48.125	2.888	48.125	48.125	2.384	39.737	39.737			
2	1.176	19.605	67.731	1.176	19.605	67.731	1.680	27.993	67.731			
3	0.663	11.043	78.774									
4	0.541	9.016	87.790									
5	0.467	7.776	95.566									
6	0.266	4.434	100.000									

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Διάγραμμα Β.8. Scree Plot, τμήμα Γ3 ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.45.: Μήτρα συνιστωσών, Component matrix, Γ3 τμήμα ερωτηματολογίου

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
32 24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,822	-0,298
33 25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,784	-0,394
28 20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,732	0,206
31 23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,722	-0,330
30 22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	0,470	0,660
29 21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,564	0,588
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Πίνακας Β.46.α. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ3 τμήμα ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations							
	28 20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	29 21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	30 22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	31 23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	32 24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	33 25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Reproduced Correlation	28 20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,578 ^a	0,534	0,480	0,461	0,540	0,493
	29 21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,534	0,663 ^a	0,653	0,213	0,289	0,211
	30 22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	0,480	0,653	0,656 ^a	0,122	0,190	0,109
	31 23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,461	0,213	0,122	0,631 ^a	0,692	0,697
	32 24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,540	0,289	0,190	0,692	0,765 ^a	0,762
	33 25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,493	0,211	0,109	0,697	0,762	0,770 ^a

Πίνακας Β.46.β. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ3 τμήμα ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations								
	28 20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	29 21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	30 22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	31 23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	32 24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	33 25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).		
Residual ^b	28 20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).		-0,097	-0,158	-0,097	-0,115		-0,020
	29 21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	-0,097		-0,262	0,016	-0,033		0,024
	30 22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	-0,158	-0,262		0,046	0,079		0,004
	31 23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	-0,097	0,016	0,046		-0,107		-0,177
	32 24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	-0,115	-0,033	0,079	-0,107			-0,065
	33 25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	-0,020	0,024	0,004	-0,177	-0,065		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 9 (60,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

**Πίνακας Β.47.: Αντεστραμμένη μήτρα συνιστωσών, rotated component matrix, Γ3
τμήμα ερωτηματολογίου**

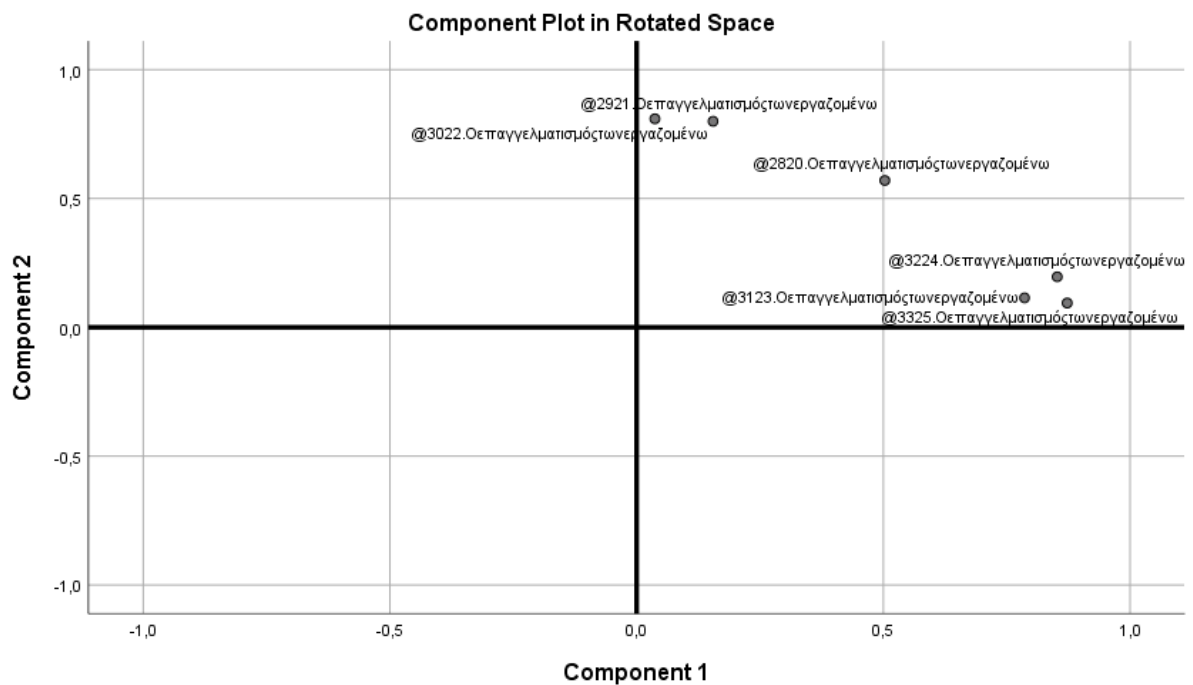
Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
33 25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,873	0,094
32 24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,852	0,196
31 23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,786	0,114
30 22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	0,037	0,809
29 21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με καθοδήγηση και της εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,155	0,800
28 20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,503	0,570
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Πίνακας Β.48.: Component transformation Matrix, Γ3 τμήμα ερωτηματολογίου

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	0,840	0,542
2	-0,542	0,840

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Διάγραμμα Β.9.:Component Plot in Rotated Space, Γ3 τμήμα ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.49. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών Γ4 τμήματος του ερωτηματολογίου

FACTOR					
/VARIABLES @3426. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @3527. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@3628. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @3729. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@3830. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @3931. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
/MISSING LISTWISE					
/ANALYSIS @3426. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @3527. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@3628. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @3729. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@3830. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @3931. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR EXTRACTION ROTATION					
/FORMAT SORT BLANK(000)					
/PLOT EIGEN ROTATION					
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(4)					
/EXTRACTION PC					
/CRITERIA ITERATE(25)					
/ROTATION VARIMAX					
/SAVE REG(ALL)					
/METHOD=CORRELATION.					

Πίνακας Β.50. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών Γ4 τμήματος του ερωτηματολογίου – δεδομένα

Factor Analysis		
Notes		
Output Created		04-JUN-2022 21:31:37
Comments		
Input	Data	D:\SPSS Εργασία\Παπαγεωργάκης\Da ta 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>FACTOR</p> <p>/VARIABLES</p> <p>@3426.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3527.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3628.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3729.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3830.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3931.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>/MISSING LISTWISE</p> <p>/ANALYSIS</p> <p>@3426.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3527.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3628.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3729.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3830.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>@3931.Ηαπόδοσητηνεργαζ ομένωστονοτομ</p> <p>/PRINT INITIAL</p> <p>CORRELATION KMO REPR</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,48
	Elapsed Time	00:00:00,53
	Maximum Memory Required	5928 (5,789K) bytes
Variables Created	FAC1_16	Component score 1
	FAC2_16	Component score 2

Πίνακας Β.51. Μήτρα συσχέτισης των μεταβλητών του Γ4 τμήματος του ερωτηματολογίου

Correlation Matrix							
		34 26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	35 27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	36 28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	37 29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	38 30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	39 31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).
Correlation	34 26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	1,000	0,577	0,308	0,428	0,236	0,263
	35 27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,577	1,000	0,427	0,265	0,263	0,278
	36 28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	0,308	0,427	1,000	0,303	0,318	0,162
	37 29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,428	0,265	0,303	1,000	0,625	0,521
	38 30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,236	0,263	0,318	0,625	1,000	0,625
	39 31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,263	0,278	0,162	0,521	0,625	1,000

Πίνακας B.52. KMO & Bartlett's Test Γ4 τμήματος του ερωτηματολογίου

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	260,395
	df	15
	Sig.	0,000

Πίνακας B.53. Communalities Γ4 τμήματος του ερωτηματολογίου

Communalities		
	Initial	Extraction
34 26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	1,000	0,660
35 27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	1,000	0,745
36 28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	1,000	0,479
37 29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1,000	0,696
38 30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1,000	0,789
39 31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1,000	0,715

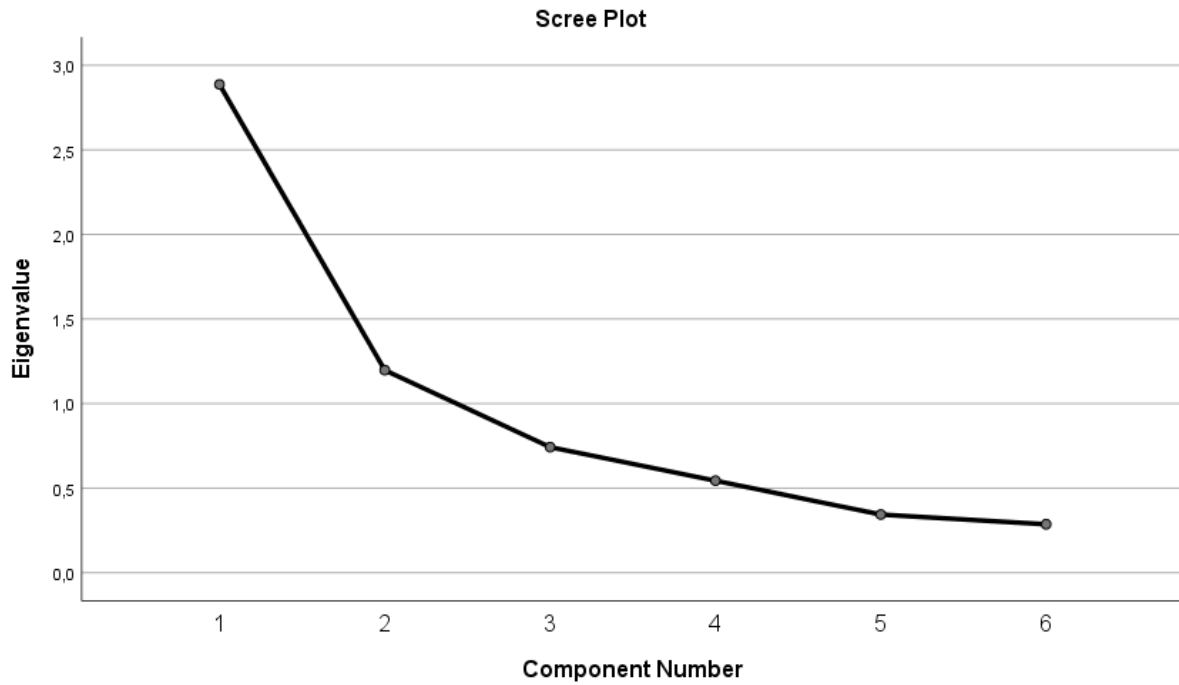
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας Β.54.: Συνολική διακύμανση μεταβλητών του Γ4 τμήματος του ερωτηματολογίου

Component	Initial Eigenvalues				Extraction Sums of Squared Loadings				Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,887	48,109	48,109	2,887	48,109	48,109	2,159	35,988	35,988	2,159	35,988	35,988
2	1,197	19,954	68,063	1,197	19,954	68,063	1,924	32,074	68,063	1,924	32,074	68,063
3	0,742	12,370	80,432									
4	0,544	9,064	89,496									
5	0,344	5,732	95,228									
6	0,286	4,772	100,000									

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Διάγραμμα Β.10. Scree Plot, τμήμα Γ4 ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.55.: Μήτρα συνιστωσών, Component matrix, Γ4 τμήμα ερωτηματολογίου

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
37 29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,782	-0,291
38 30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,763	-0,454
39 31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,707	-0,465
34 26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,664	0,468
35 27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,653	0,564
36 28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	0,571	0,391
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Πίνακας Β.56.α. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ4 τμήμα του ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations							
		34 26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	35 27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	36 28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	37 29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	38 30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	39 31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).
Reproduced Correlation	34 26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις"	,660 ^a	0,698	0,562	0,383	0,294	0,252
	35 27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring)	0,698	,745 ^a	0,593	0,346	0,242	0,199
	36 28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training)	0,562	0,593	,479 ^a	0,333	0,259	0,222
	37 29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,383	0,346	0,333	,696 ^a	0,729	0,688
	38 30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies)	0,294	0,242	0,259	0,729	,789 ^a	0,750
	39 31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations)	0,252	0,199	0,222	0,688	0,750	,715 ^a

Πίνακας Β.56.β. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ4 τμήμα του ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations							
	34 26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	35 27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	36 28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	37 29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	38 30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	39 31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγμα και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Residual ^b	34 26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις"	-0,121	-0,254	0,045	-0,059	0,011	0,011
	35 27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring)	-0,121	-0,166	-0,081	0,021	0,079	0,079
	36 28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training)	-0,254	-0,166	-0,030	0,060	-0,060	-0,060
	37 29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures and Seminars)	0,045	-0,081	-0,030	-0,104	-0,167	-0,167
	38 30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies)	-0,059	0,021	0,060	-0,104	-0,125	-0,125
	39 31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγμα και Προσομοιώσεις" (Business Games and Simulations)	0,011	0,079	-0,060	-0,167	-0,125	-0,125
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. Reproduced communalities							
b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 11 (73,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than							

**Πίνακας Β.57.: Αντεστραμμένη μήτρα συνιστωσών, rotated component matrix, Γ4
τμήμα ερωτηματολογίου**

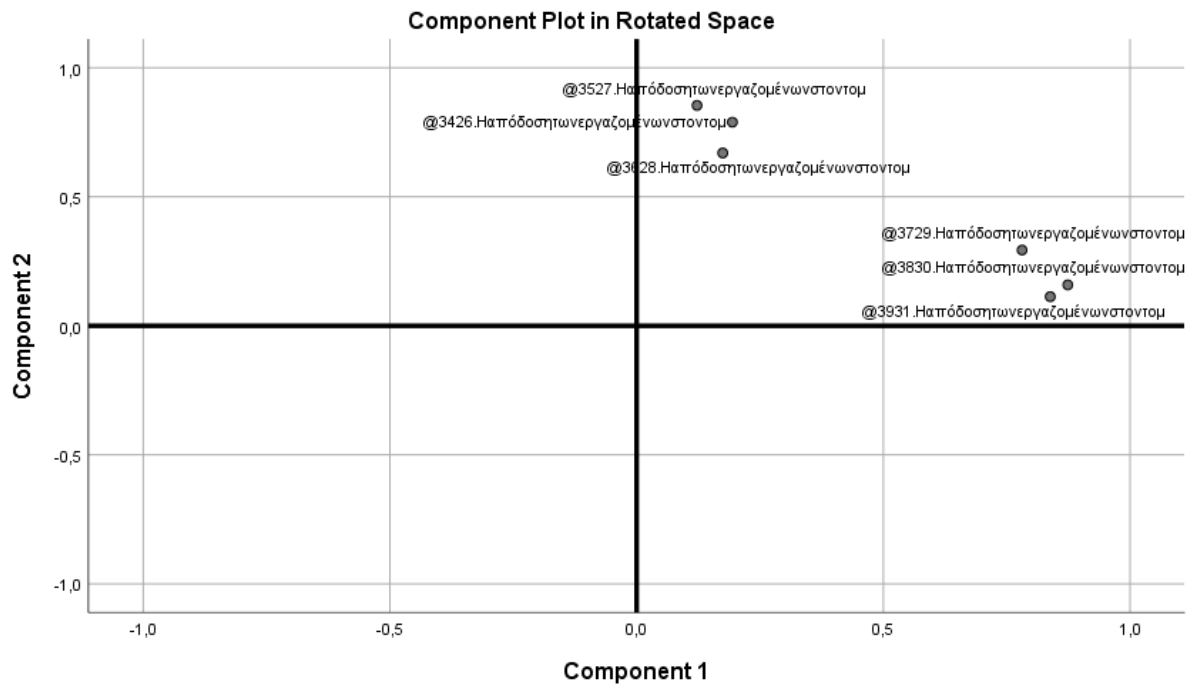
Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
38 30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,874	0,158
39 31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγμα και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,838	0,113
37 29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,781	0,293
35 27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με καθοδήγηση και της εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,122	0,854
34 26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,194	0,789
36 28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	0,175	0,670
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Β. Πίνακας 58.: Component transformation Matrix, Γ4 τμήμα ερωτηματολογίου

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	0,755	0,656
2	-0,656	0,755

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Διάγραμμα Β.11.:Component Plot in Rotated Space, Γ4 τμήμα ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.59.: Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών, Γ5 τμήμα ερωτηματολογίου

FACTOR					
/VARIABLES @4032. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @4133. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@4234. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @4335. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@4436. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @4537. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
/MISSING LISTWISE					
/ANALYSIS @4032. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @4133. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@4234. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @4335. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
@4436. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ @4537. Ηαπόδοση των εργαζομένων στον τομ					
/PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR EXTRACTION ROTATION					
/FORMAT SORT BLANK(000)					
/PLOT EIGEN ROTATION					
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(4)					
/EXTRACTION PC					
/CRITERIA ITERATE(25)					
/ROTATION VARIMAX					
/SAVE REG(ALL)					
/METHOD=CORRELATION.					

**Πίνακας Β.60. Διερευνητική παραγοντική ανάλυση με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών
Γ4 τμήματος του ερωτηματολογίου – δεδομένα**

Factor Analysis		
Notes		
Output Created		04-JUN-2022 21:32:19
Comments		
Input	Data	D:\SPSS Εργασία\Παπαγεωργάκης\Da ta 1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<p>FACTOR /VARIABLES @4032.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @4133.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ</p> <p>@4234.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @4335.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ</p> <p>@4436.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @4537.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ /MISSING LISTWISE /ANALYSIS @4032.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @4133.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ</p> <p>@4234.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @4335.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ</p> <p>@4436.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ @4537.Ηαπόδοσηητωνεργαζ ομένωνστονομ /PRINT INITIAL CORRELATION KMO REPR</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,53
	Elapsed Time	00:00:00,49
	Maximum Memory Required	5928 (5,789K) bytes
Variables Created	FAC1_17	Component score 1
	FAC2_17	Component score 2

Πίνακας Β.61. Μήτρα συσχέτισης των μεταβλητών Γ4 τμήματος του ερωτηματολογίου

Correlation Matrix							
	40 32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	41 33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	42 34. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	44 36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	45 37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Correlation	40 32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	41 33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	42 34. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	44 36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	45 37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
	1,000	0,564	0,386	0,424	0,270	0,494	
	0,564	1,000	0,602	0,350	0,227	0,324	
	0,386	0,602	1,000	0,202	0,210	0,290	
	0,424	0,350	0,202	1,000	0,583	0,575	
	0,270	0,227	0,210	0,583	1,000	0,629	
	0,494	0,324	0,290	0,575	0,629	1,000	

Πίνακας B.62. KMO & Bartlett's Test, Γ5 τμήματος του ερωτηματολογίου

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,741
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	296,194
	df	15
	Sig.	0,000

Πίνακας B.63. Communalities Γ5 τμήματος του ερωτηματολογίου

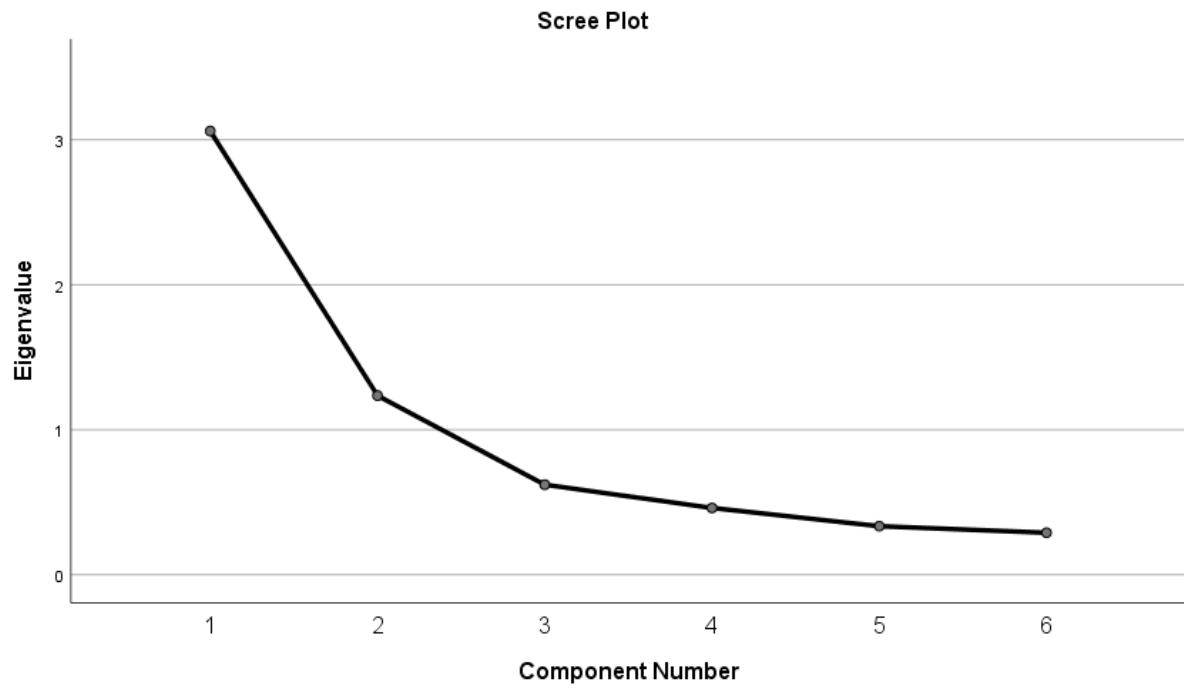
Communalities		
	Initial	Extraction
40 32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	1,000	0,608
41 33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	1,000	0,793
42 34. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	1,000	0,698
43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1,000	0,702
44 36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1,000	0,750
45 37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγμα και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1,000	0,743
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Πίνακας Β.64.: Συνολική διακύμανση μεταβλητών Γ5 τμήματος του ερωτηματολογίου

Total Variance Explained											
Component	Total	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings			
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %		
1	3,060	50,997	50,997	3,060	50,997	50,997	2,260	37,666	37,666		
2	1,235	20,588	71,585	1,235	20,588	71,585	2,035	33,918	71,585		
3	0,621	10,345	81,930								
4	0,460	7,671	89,601								
5	0,335	5,576	95,177								
6	0,289	4,823	100,000								

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Διάγραμμα Β.12. Scree Plot, τμήμα Γ5 του ερωτηματολογίου



Πίνακας Β.65.: Μήτρα συνιστωσών, Component matrix, Γ5 τμήμα ερωτηματολογίου

Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
45 37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,791	-0,342
43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,746	-0,380
40 32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,739	0,249
41 33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,705	0,544
44 36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,688	-0,526
42 34. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	0,600	0,582
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Πίνακας Β.66.α. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ5 τμήμα ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations							
	40 32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	41 33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	44 36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	45 37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Reproduced Correlation	0,608 ^a	0,657	0,588	0,457	0,378	0,500	
41 33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,657	0,793 ^a	0,739	0,319	0,199	0,372	
42 34. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	0,588	0,739	0,698 ^a	0,226	0,107	0,275	
43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,457	0,319	0,226	0,702 ^a	0,714	0,721	
44 36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,378	0,199	0,107	0,714	0,750 ^a	0,725	
45 37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,500	0,372	0,275	0,721	0,725	0,743 ^a	

Πίνακας Β.66.β. : Πίνακας συσχετίσεων, Γ5 τμήμα ερωτηματολογίου

Reproduced Correlations							
	40 32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	41 33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	44 36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	45 37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	
Residual ^a	40 32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις"		-0,093	-0,203	-0,033	-0,107	-0,005
	41 33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	-0,093		-0,137	0,031	0,028	-0,047
	42 34. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	-0,203	-0,137		-0,024	0,103	0,015
	43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	-0,033	0,031	-0,024		-0,131	-0,146
	44 36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	-0,107	0,028	0,103	-0,131		-0,096
	45 37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παιγμά και Προσομοιώσεις"	-0,005	-0,047	0,015	-0,146	-0,096	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 8 (53,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

Πίνακας 67.: Αντεστραμμένη μήτρα συνιστωσών, rotated component matrix, Γ5 τμήμα ερωτηματολογίου

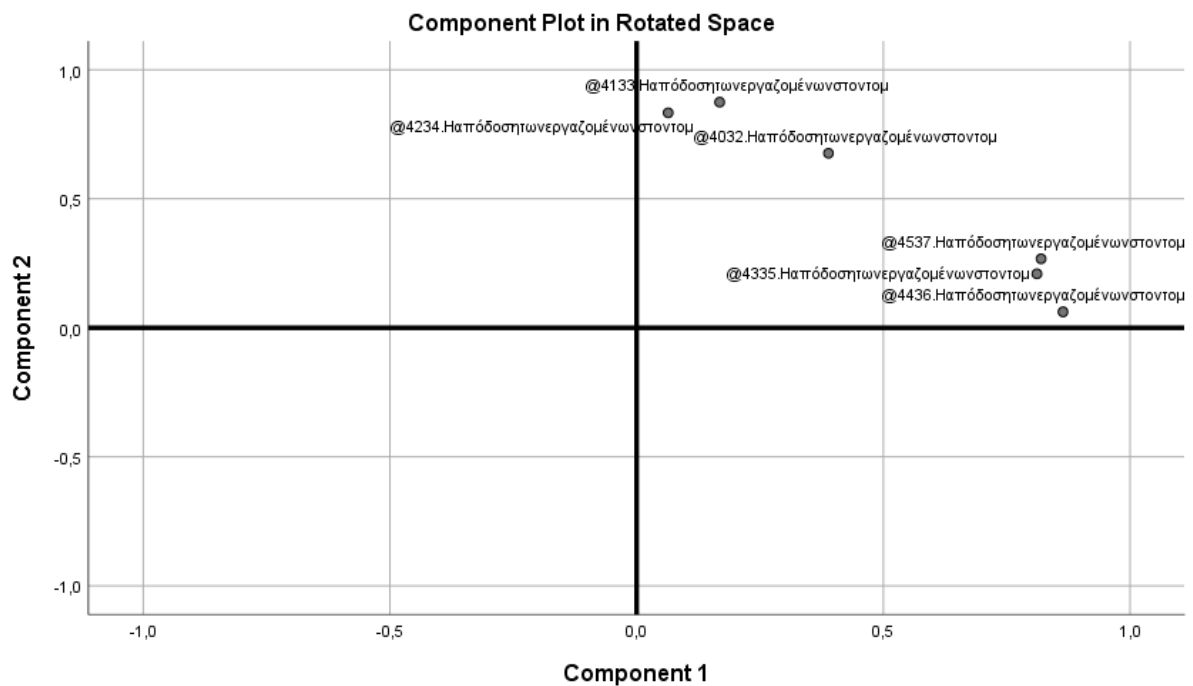
Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
44 36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	0,864	0,062
45 37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	0,820	0,267
43 35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	0,811	0,209
41 33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με καθοδήγηση και της εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	0,168	0,874
42 34. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	0,064	0,833
40 32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	0,389	0,676
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Πίνακας Β.68.: Component transformation Matrix, Γ5 τμήμα ερωτηματολογίου

Component Transformation Matrix		
Component	1	2
1	0,749	0,662
2	-0,662	0,749

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Διάγραμμα Β.13.:Component Plot in Rotated Space, Γ5 τμήμα ερωτηματολογίου



Ανάλυση αξιοπιστίας δεδομένων

Πίνακας 69.: Ανάλυση αξιοπιστίας Α τμήματος του ερωτηματολογίου.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,629	5

Πίνακας 70.: Ανάλυση αξιοπιστίας Β τμήματος του ερωτηματολογίου

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,832	9

Πίνακας 71.:Ανάλυση αξιοπιστίας Γ1 τμήματος του ερωτηματολογίου

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,773	6

Πίνακας 72.:Ανάλυση αξιοπιστίας Γ2 τμήματος του ερωτηματολογίου

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,823	6

Πίνακας 73.: Ανάλυση αξιοπιστίας Γ3 τμήματος του ερωτηματολογίου

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,781	6

Πίνακας 74.: Ανάλυση αξιοπιστίας Γ4 τμήματος του ερωτηματολογίου

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,782	6

Πίνακας 75.: Ανάλυση αξιοπιστίας Γ5 τμήματος του ερωτηματολογίου

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	
0,806	6	

Παράρτημα Γ

Πίνακας Γ.1. Συγκεντρωτικά αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης

Μεταβλητές	Παράγοντες (από τις ερωτήσεις κάθε τμήματος)	Τμήμα
1. α. Της ανατροφοδότησης που παρέχουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου προς τη διοίκηση.	1	A
1. β. Του διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των υπαλλήλων του ξενοδοχείου.	1	A
1.γ. Του πειραματισμού και της ανάληψης ρίσκων που το ξενοδοχείο "γεννά".	1	A
1.δ. Της διαχείρισης των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν (οργανωσιακή μνήμη).	2	A
1. ε. Μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης με άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (benchmarking).	1(0,261)	A
2. Οι ενδοοργανωσιακές γνώσεις των εργαζομένων, βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών οργανισμών.	2	A
3. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.	2	B
4. Οι θεωρητικές γνώσεις των εργαζομένων στην επιχείρησή σας αρκούν για την ανταπόκρισή τους στις απαιτούμενες εργασιακές συνθήκες.	1	B
5. α. Οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	1	B
5. β. Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους πελάτες.	1	B
5. γ. Συμβάλλει στην πληρέστερη εξυπηρέτηση των πελατών.	1	B
5. δ. Ενισχύει τα κίνητρα των υπαλλήλων.	1	B
5. ε. Οδηγεί στην αύξηση των συνολικών πωλήσεων.	1	B
6. Μέσω της εκπαίδευσης/κατάρτισης παρέχεται η απαιτούμενη τεχνογνωσία με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	1	B
7. Η ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στα ξενοδοχεία παρέχει γνώσεις και δεξιότητες στους εργαζομένους κάτι το οποίο μακροπρόθεσμα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.	2	B
8. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	2	Γ1

9. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	2	Γ1
10. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	2	Γ1
11. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1	Γ1
12. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1	Γ1
13. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1	Γ1
14. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations) .	1	Γ2
15. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	1	Γ2
16. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	1	Γ2
17. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1	Γ2
18. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1	Γ2
19. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1	Γ2
20. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	2	Γ3
21. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης με μέντορα" (Coaching & Mentoring).	2	Γ3
22. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In basket training).	2	Γ3
23. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1	Γ3
24. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1	Γ3
25. Ο επαγγελματισμός των εργαζομένων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια" και "Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1	Γ3
26. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	2	Γ4
27. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της "εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	2	Γ4

28. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In-basket training).	2	Γ4
29. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1	Γ4
30. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1	Γ4
31. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1	Γ4
32. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιδείξεις" (Demonstrations).	2	Γ5
33. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με καθοδήγηση" και της "εκπαίδευσης μέσω μέντορα" (Coaching & Mentoring).	2	Γ5
34. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Πρακτική Εξάσκηση" (In- basket training).	2	Γ5
35. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Διαλέξεις και Σεμινάρια" (Lectures & Seminars).	1	Γ5
36. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Μελέτες Περιπτώσεων" (Case Studies).	1	Γ5
37. Η απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων βελτιώνεται μέσω της εκπαίδευσης με "Επιχειρηματικά Παίγνια και Προσομοιώσεις" (Business Games & Simulations).	1	Γ5