



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



**ΘΕΜΑ: «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΧΙΟΥ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: Μαρία Βασιλείου

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: Δρ. Μαρία Ντουμή

ΧΙΟΣ, 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην επιμέρους ανάλυση των εννοιών της εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο έχοντας ως δείγμα της έρευνας εργαζόμενους του ξενοδοχειακού κλάδου της Περιφερειακής Ενότητας Χίου. Αρχικά ορίζεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αναλύεται η οργάνωση της, τα είδη της, οι λειτουργίες της και η αποτελεσματικότητά της. Στην συνέχεια εισάγεται η έννοια της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και εστιάζεται στα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εκπαίδευση στον εργαζόμενο, αλλά και στην οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού, τονίζονται οι βασικότερες αρχές αποτελεσματικής μάθησης, καθώς επίσης και τα οφέλη που προσφέρει η εκπαίδευση στον εργαζόμενο του τουριστικού κλάδου. Η θεωρητική προσέγγιση του θέματος ολοκληρώνεται με την ανάλυση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αναλύεται η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου, με έμφαση στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων και γίνεται μια αναφορά στα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού τομέα και της απασχόλησης. Το ερευνητικό μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε την περίοδο Ιούλιος - Άγουστος του 2017 στους εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου της Χίου με την μορφή συνέντευξης. Τα αποτελέσματα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά στο να κατανοήσουμε τα υπέρ και τα κατά σύμφωνα με την άποψη των ερωτώμενων που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, αλλά και να λάβουμε προτάσεις βελτίωσης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν την Περιφερειακή Ενότητα της Χίου.

Λέξεις Κλειδιά: Διοίκηση, Ανθρώπινο Δυναμικό, ξενοδοχεία, εκπαίδευση, Χίος

SUMMARY

The present work focuses on the individual analysis of the concepts of education and Human Resource Development in the hotel sector, having as a sample of research workers of the hotel sector of Chios Regional Unity. Initially, is defined the concept of Human Resource Management and are analyzed its organization, its types, functions and effectiveness. Then the concept of human resource education is introduced and focuses on the advantages offered by employee training and the organization of staff training, highlighting the key principles of effective learning, as well as the benefits of training to the tourist industry . The theoretical approach of the subject is completed with the analysis of the Human Resources Management in the hotel sector. The organizational structure of the hotel is analyzed, with emphasis on the Human Resource Department of the Hotel and a reference is made to the characteristics of the hotel sector and employment. The research part of the work includes the results of the survey conducted in the period July - August 2017 to the employees of the hotel industry of Chios in the form of an interview. These results are particularly important in understanding the pros and cons according to the respondents' opinion regarding the training of the employees in the hotel sector and also to receive proposals for improvement of the educational programs concerning the Regional Unity of Chios.

Key Words: Management, Human Resource, hotels, education, Chios

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Ορισμοί.....	7
1.3 Οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
1.4 Είδη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	11
1.5 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	12
1.6 Κριτήρια αξιολόγησης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	14
1.7 Αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Ορισμοί των βασικών εννοιών της εκπαίδευσης.....	18
2.3 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού.....	19
2.4 Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού.....	20
2.5 Αρχές αποτελεσματικής μάθησης.....	23
2.6 Η φιλοσοφία της επαγγελματικής εκπαίδευσης.....	25
2.7 Μέθοδοι και τύποι επαγγελματικής εκπαίδευσης.....	26
2.7.1 Επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση - μέσα στον χώρο εργασίας (In the job Training).....	27
2.7.2 Επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση-εκτός του χώρου εργασίας (In house-Off the job Training).....	28
2.7.3 Επαγγελματική εκπαίδευση εξωτερική-εκτός της επιχείρησης (External-Off the job Training).....	30
2.8 Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.....	30
2.9 Οφέλη της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

3.1 Εισαγωγή.....	33
3.2 Τμήματα του ξενοδοχείου.....	35
3.3 Οργανωτική δομή των τμημάτων των ξενοδοχείων.....	35
3.4 Επιτελικά τμήματα.....	37
3.5 Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων.....	37
3.6 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων.....	40
3.7 Η εκπαίδευση στελεχών διοίκησης φιλοξενίας παγκοσμίως.....	42
3.8 Προβλήματα που συνδέονται με τη διαδικασία της εκπαίδευσης.....	45

3.9 Κρίσιμα ζητήματα σχετικά με την ξενοδοχειακή εκπαίδευση	49
3.10 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης στελεχών διοίκησης φιλοξενίας	54
3.11 Τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού τομέα και της απασχόλησης.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	
4.1 Εισαγωγή.....	56
4.2 Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας.....	56
4.3 Το ξενοδοχειακό προφίλ του Νομού Χίου.....	57
4.4 Το προφίλ των ερωτώμενων της έρευνας.....	64
4.5 Περιγραφική ανάλυση.....	66
4.7 Παραγοντική ανάλυση.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	95

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά μαλακής και σκληρής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	12
Πίνακας 2: Κριτήρια αξιολόγησης της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
Πίνακας 3: Η εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη του προσωπικού.....	30
Πίνακας 4: Τμήματα εκμετάλλευσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας.....	34
Πίνακας 5: Τμήματα υποστήριξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας.....	34
Πίνακας 6: Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη νήσο Χίο.....	58
Πίνακας 7: Ξενοδοχειακό δυναμικό (ξενοδοχεία και Hotel apartments) της νήσου Χίος για το έτος 2012.....	59
Πίνακας 8: Ξενοδοχειακό δυναμικό της νήσου Χίος για το έτος 2016.....	60
Πίνακας 9: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων και «ξενώνων» στην πόλη της νήσου Χίος.....	60
Πίνακας 10: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων και «ξενώνων» στον Κάμπο.....	61
Πίνακας 11: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων, «studios» και «appartments» στον Καρφά.....	61
Πίνακας 12: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων και «appartments» στην Αγία Ερμιόνη.....	62
Πίνακας 13: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων και «appartments» στο Μ. Λιμνίωνα.....	62
Πίνακας 14: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στην Αγία Φωτιά.....	62
Πίνακας 15: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στο Πυργί.....	63
Πίνακας 16: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στην Κώμη.....	63
Πίνακας 17: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στα Μεστά.....	63
Πίνακας 18: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στη Βολισσό.....	63

Πίνακας 19: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στα Καρδάμυλα.....	63
Πίνακας 20: Το προφίλ των ερωτώμενων της έρευνας (N=52).....	65
Πίνακας 21: Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;.....	67
Πίνακας 22: Ποια η άποψη σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων.....	68
Πίνακας 23: Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει.....	72
Πίνακας 24: Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στη Χίο.....	73
Πίνακας 25: Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει *Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης *Χρόνια στον τουριστικό τομέα (Πίνακας συσχετίσεων).....	75
Πίνακας 26: Ποια η άποψη σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων *Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης *Χρόνια στον τουριστικό τομέα (Πίνακας συσχετίσεων).....	77
Πίνακας 27: Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα *Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης (Πίνακας συσχετίσεων).....	79
Πίνακας 28: Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στη Χίο *Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης *Χρόνια στον τουριστικό τομέα (Πίνακας συσχετίσεων).....	80
Πίνακας 29: Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείται σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις *Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης *Χρόνια στον τουριστικό τομέα *Χρόνια στη συγκεκριμένη επιχείρηση*Απόψεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων (Πίνακας συσχετίσεων).....	81
Πίνακας 30: KMO and Barlett's Test.....	84
Πίνακας 31: Component matrix.....	85

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Συγκεντρωτική οργάνωση.....	9
Εικόνα 2: Αποκεντρωτική οργάνωση.....	9
Εικόνα 3: Κάθετη οργανωτική ανάπτυξη.....	35
Εικόνα 4: Οριζόντια οργανωτική ανάπτυξη.....	36
Εικόνα 5: Μικτή οργανωτική ανάπτυξη μεγάλου ξενοδοχείου.....	36
Εικόνα 6: Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου.....	37
Εικόνα 7: Χάρτης της Χίου με τοπωνύμια.....	59

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Οι βασικότερες ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.....	22
Σχήμα 2: Κύκλος μάθησης κατά Kolb.....	23
Σχήμα 3: Οι βασικότερες ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων.....	38
Διάγραμμα 1: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;.....	66
Διάγραμμα 2: Έχετε εκπαιδευτεί σε ειδικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς;.....	70
Διάγραμμα 3: Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείται σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;.....	71
Διάγραμμα 4: Scree Plot.....	85

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή η επιτακτική ανάγκη για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μετατίθεται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης στους πόρους (υλικούς και άυλους) που αυτή μπορεί να αναπτύξει και να συνδυάσει στο εσωτερικό της περιβάλλον. Πράγματι, οι θεωρίες που υποστήριζαν ότι η πηγή αυτού του πλεονεκτήματος βρίσκεται έξω από την επιχείρηση (π.χ. τεχνολογία, νομοθεσία, πρόσβαση σε πηγές κεφαλαίου) χάνουν σταδιακά έδαφος (Aragon et al. 2003).

Πιο συγκεκριμένα σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε ορισμένους από τους βασικούς ορισμούς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Επίσης θα εξετάσουμε πως μια επιχείρηση οργανώνει το δυναμικό της επισημαίνοντας πως η καλή οργάνωση μιας επιχείρησης είναι αυτή που θα την οδηγήσει στην κερδοφορία της. Μέσα σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα είδη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς και το περιεχόμενο της. Τέλος θα μελετήσουμε τα βασικά κριτήρια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για να ελέγξουμε κατά πόσο είναι αποτελεσματική η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μέσα σε μια επιχείρηση.

1.2 Ορισμοί

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί σήμερα από την πλειοψηφία των ερευνητών ένα από τα κυριότερα τμήματα μιας επιχείρησης και έχει ως στόχο την εφαρμογή των απαραίτητων ενεργειών τόσο για την εργασιακή και προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και την ανάπτυξη των καλών σχέσεων μεταξύ τους (Baum, 1995, Λαλούμης, 2015). Στη διεθνή βιβλιογραφία για την περιγραφή του συγκεκριμένου όρου παρατίθενται διάφοροι ορισμοί. Οι ορισμοί που ακολουθούν παρουσιάζουν τις κυριότερες τάσεις που επικρατούν.

- **Ορισμός της Δ.Α.Π ως διοικητική λειτουργία:** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια διοικητική λειτουργία η οποία εφαρμόζει και ελέγχει τις δραστηριότητες αυτές οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για την διαχείριση και

τον συντονισμό των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού (Byars,Lesley 2004).

- **Ορισμός της Δ.Α.Π που βασίζεται στις λειτουργίες σε συνδυασμό με τους σκοπούς ανθρωπίνων πόρων:** Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003).
- **Ορισμός της Δ.Α.Π που παρουσιάζει τις σύγχρονες τάσεις:** Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα που αποτελεί έναν από τους πολυτιμότερους πόρους του οργανισμού και συμβάλει είτε ατομικά είτε συλλογικά στην επίτευξη στόχων (Armstrong 2006).

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί δίνουν έμφαση στον σημαντικό ρόλο που έχουν οι ανθρώπινοι πόροι για τον οργανισμό καθώς και στη σωστή αντιμετώπιση τους εντός της επιχείρησης.

1.3 Οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η οργάνωση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα από τα «κλειδιά επιτυχίας» μιας κερδοφόρας επιχείρησης, αφού η ορθή και αποτελεσματική οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού της μπορεί να αποφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα στην εταιρεία. Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο κάθε επιχείρηση λειτουργεί το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2002) υποστηρίζουν ότι καθορίζεται από το μέγεθος της επιχείρησης καθώς και από τον βαθμό που δραστηριοποιούνται τα στελέχη της. Επιπροσθέτως, επισημαίνουν, ότι οι εφαρμοζόμενες μέθοδοι Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων δύναται είτε να είναι εξελιγμένες είτε να βασίζονται σε παλιότερα πρότυπα.

Σύμφωνα με τον Λαλούμη (2015) βασικός στόχος της οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού κάθε επιχείρησης είναι η επίτευξη διαφόρων αποτελεσμάτων τα οποία τα έχει προσχεδιάσει κατά την ίδρυση της. Για να επιτευχθούν τα ανώτερα κρίνεται απαραίτητο ο υπεύθυνος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να έχει

προσδιορίζει την πορεία της οργάνωσης, διευκρινίζοντας τους βασικούς σκοπούς της λειτουργίας αυτής.

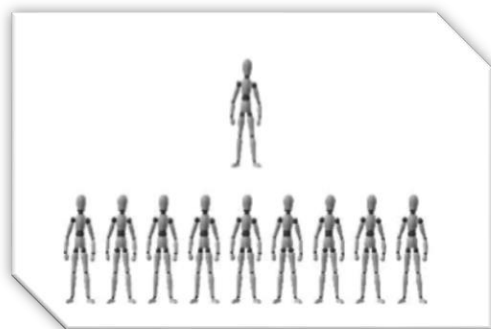
Οι συνηθέστεροι σκοποί της οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- **Γενικοί σκοποί:** για παράδειγμα ο σκοπός της τάδε ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι να εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους πελάτες της εδώ η επιχείρηση έχει ένα γενικό όραμα.
- **Λειτουργικοί σκοποί:** για παράδειγμα ο σκοπός της τάδε ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι να κάνει 20.000 διανυκτερεύσεις τον μήνα Μάιο εδώ συγκεκριμενοποιείται ο στόχος της επιχείρησης.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι τελευταίοι σκοποί εφαρμόζονται ως «κριτήριο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων ή ως εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό.» (Λαλούμης 2015).

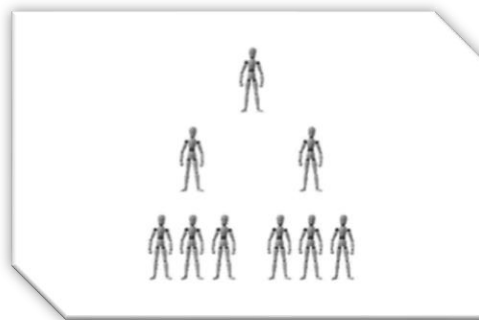
Στις Εικόνες που ακολουθούν παρουσιάζονται πιθανές δομές της οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού .

Εικόνα 1: Συγκεντρωτική οργάνωση



Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001

Εικόνα 2: Αποκεντρωτική οργάνωση



Πηγή: Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001

Κατά την Ξηροτύρη – Κουφίδου (2001), σε μια επιχείρηση δύναται είτε να εφαρμόζεται η συγκεντρωτική πολιτική οργάνωσης για την λήψη των αποφάσεων, είτε η αποκεντρωτική πολιτική. Στην πρώτη περίπτωση το ανώτερο μέλος της κορυφής είναι αρμόδιο για τη λήψη των αποφάσεων τις οποίες μερिमνά να τις μεταφέρει στα υπόλοιπα μέλη της ιεραρχικής πυραμίδας. Αντίθετα στη δεύτερη περίπτωση οι

αποφάσεις δύναται να παρθούν και από τα κατώτερα διοικητικά στρώματα. Συνήθως στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων εφαρμόζεται η αποκεντρωτική πολιτική οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να μην παρεμποδίζεται η ευελιξία στην «εργατική δύναμη».

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2002) επισημαίνουν ότι δύναται να υπάρχουν δυο είδη οργάνωσης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού :

- **Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρές επιχειρήσεις:** στην περίπτωση αυτή τόσο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων όσο και τα συστήματα βελτίωσης της ικανοποίησης του προσωπικού εμφανίζουν βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ιδιοκτήτη της επιχείρησης ή του υπεύθυνου της διοίκησης . Γι' αυτό το λόγο οι Beaver και Lashley (1998) υποστηρίζουν ότι η λειτουργία της οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές επιχειρήσεις «διαστέλλεται» ή «συστέλλεται» ανάλογα με την προσωπικότητα του υπεύθυνου για τη δραστηριότητα αυτή.
- **Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες επιχειρήσεις:** στην οποία υπάρχει συνεργασία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα στελέχη γραμμής (line managers). Τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θεωρούνται ως επιτελικά στελέχη (staff managers), διότι ανήκουν στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για έμμεσες ή υποστηρικτικές λειτουργίες που ενώ έχουν σημαντικό κόστος, η συνεισφορά τους στην επιχείρηση είναι έμμεση και συνεπώς δύσκολο να εκτιμηθεί (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2002). Στελέχη γραμμής (line managers) ονομάζονται τα στελέχη διαφόρων ειδικοτήτων που έχουν άμεση ευθύνη για την δημιουργία συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Δηλαδή η συνεισφορά τους στην επιχείρηση μπορεί να αξιολογηθεί και να μετρηθεί με βάση τα αποτελέσματα που φέρνουν στην επιχείρηση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2002).

1.4 Είδη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Σύμφωνα με τον Armstrong (1999), η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) διακρίνεται σε δυο είδη:

1. **Μαλακή Δ.Α.Π:** Βασίζεται στην επικοινωνία, την κινητοποίηση και την Ηγεσία. Αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως τον σημαντικότερο πόρο στην επιχείρηση και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως άτομα και οι ανάγκες τους σχεδιάζονται αναλόγως. Σχετικά με την εστίαση του ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων, τους ρόλους, τις ανταμοιβές, τα κίνητρά τους κλπ. **Τα βασικά χαρακτηριστικά της μαλακής ΔΑΠ είναι τα εξής:**

- Στρατηγική εστίαση στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού.
- Ισχυρή και τακτική αμφίδρομη επικοινωνία.
- Ανταγωνιστική δομή αμοιβών με κατάλληλες ανταμοιβές απόδοσης (π.χ. μερίδιο κέρδους, επιλογές μετοχών).
- Οι εργαζόμενοι είναι εξουσιοδοτημένοι και ενθαρρύνονται να αναζητούν εξουσιοδότηση και να αναλαμβάνουν την ευθύνη.
- Τα συστήματα αξιολόγησης επικεντρώνονται στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση της κατάρτισης και άλλων αναγκών ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Καλύτερες οργανωτικές δομές.

2. **Σκληρή ΔΑΠ:** Βασίζεται στο διοικητικό χαρακτήρα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους απλώς ως πόρο της επιχείρησης (όπως μηχανήματα και κτίρια). Βασίζεται στην ισχυρή σύνδεση με τον εταιρικό επιχειρηματικό σχεδιασμό - πόσα μέσα χρειαζόμαστε, πώς τα έχουμε και πόσο θα κοστίσει. Σχετικά με την εστίαση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στον προσδιορισμό των αναγκών της επιχείρησης στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού πρόσληψη και διαχείριση (ενοικίαση, μετακίνηση και πυροδότηση) . **Τα βασικά χαρακτηριστικά της σκληρής ΔΑΠ είναι τα εξής:**

- Βραχυπρόθεσμες αλλαγές στους αριθμούς των εργαζομένων (πρόσληψη, απόλυση).

- Ελάχιστη επικοινωνία από την κορυφή προς τα κάτω (από τα ανώτερα στα κατώτερα σε κλίμακα μέλη).
- Ικανοποιητικός μισθός για τη διατήρηση του προσωπικού (π.χ. ελάχιστο μισθό).
- Τα συστήματα αξιολόγησης επικεντρώνονται στη λήψη αποφάσεων (καλών και κακών) σχετικά με το προσωπικό.
- Καλύτερες οργανωτικές δομές.
- Ταιριάζει με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Στον Πίνακα 1 συνοψίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της μαλακής και της σκληρής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά μαλακής και σκληρής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Μαλακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	Σκληρή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Υπάλληλος ως πόρος	Υπάλληλοι ως έξοδο
Θέματα ανθρώπων	Θέματα αγοράς
Αμοιβαία αφοσίωση	Συμμόρφωση
Ένταξη συνεργασία	Έλεγχος
Ποιοτική /διαπραγματευτική	Ποιοτική/Ορθολογιστική

Πηγή:Armstrong 1999

1.5 Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Δ.Α.Π είναι η θεωρία και η πρακτική που προσδιορίζει τη φύση της εργασίας, ρυθμίζει τις εργασιακές σχέσεις και καλύπτει τους παρακάτω λειτουργικούς τομείς (Millward et. al., 2000).

Οι Λειτουργικοί τομείς της Δ.Α.Π είναι οι εξής :

- **Προγραμματισμός:** Προετοιμασία προβλέψεων για τις μελλοντικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον της επιχείρησης, το όραμα και τους στόχους της, τις στρατηγικές της, τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της, συμπεριλαμβανομένων της δομής, κουλτούρας, τεχνολογίας και ηγεσίας της.

- **Στελέχωση:** Η απόκτηση ανθρώπων με κατάλληλη επιδεξιότητα, ικανότητα, γνώση και εμπειρία για τη συμπλήρωση θέσεων σε μια επιχείρηση.
- **Ανάπτυξη προσωπικού:** Αναλύει εκπαιδευτικές απαιτήσεις για να διαβεβαιώσει ότι το εργατικό δυναμικό κατέχει την γνώση και επιδεξιότητα για να αποδώσουν ικανοποιητικά στην δουλειά τους ή να προαχθούν μέσα στην επιχείρηση.
- **Παρακίνηση:** Ο σχεδιασμός και η διοίκηση συστημάτων ανταμοιβής. Η εκτέλεση της περιλαμβάνει αξιολόγηση εργασίας, αξιολόγηση επίδοσης και οφέλη.
- **Διατήρηση προσωπικού:** Η διοίκηση και επιτήρηση της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, η υγεία και οι πολιτικές κοινωνικής πρόνοιας για τη διατήρηση ενός ικανού εργατικού δυναμικού και η συμμόρφωση σε θεσπισμένες αρχές και κανόνες.
- **Διοίκηση Εργασιακών Σχέσεων:** Η εμπλοκή/ συμμετοχή εργαζομένων σε συνδικάτα και συνδικαλιστικές οργανώσεις. Σε περιβάλλον συλλογικού φορέα περιλαμβάνει ακόμη διαπραγματεύσεις μεταξύ διοίκησης και αντιπροσώπων του συνδικάτου για την επιρροή αποφάσεων σχετικά με τη σύμβαση προσωπικού.

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν σχεδιαστεί για να συνδυάσουν αρμονικά άτομα με επιχειρησιακά καθήκοντα, να κινητοποιήσουν το εργατικό δυναμικό και να επιληφθούν αντιφάσεων και εντάσεων κατά την εργασία.

1.6 Κριτήρια αξιολόγησης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Αν και οι περισσότεροι ειδικοί της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων χαρακτηρίζουν την αξιολόγηση της ανώτερης διαδικασίας μια δύσκολη λειτουργία τη θεωρούν απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης ανεξάρτητου μεγέθους της. Για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης, ο υπεύθυνος του τμήματος αυτού λαμβάνει υπόψη του ορισμένα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι τα κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, τα ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης περιεχομένων υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τα κριτήρια

συμπεριφοράς εργαζομένων που περιλαμβάνουν μια κατηγορία καθώς και τα κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002). Συνοπτική επεξήγηση της συμβολής των ανώτερων κριτηρίων στην αξιολόγηση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού παρατίθεται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Κριτήρια αξιολόγησης της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Κριτήρια	Επεξήγηση κριτηρίων
Κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν διάφορους δείκτες	προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, κέρδη ανά εργαζόμενο, ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο, προστιθέμενη αξία προς σύνολο εξόδων μισθοδοσίας.
Ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης περιεχομένων υπηρεσιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων, σχέση αριθμού υποψηφίων που ενδιαφέρθηκαν για μια θέση με τον αριθμό του συνόλου θέσεων που προσφέρθηκαν από την επιχείρηση, ετήσιος μέσος όρος ωρών/ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος παροχών ανά υπάλληλο, μετρήσεις βελτίωσης στην απόδοση σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση, συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με κέρδη, κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος, αναλογία αριθμού απασχολούμενων στο τμήμα προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων.
Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων που περιλαμβάνουν μια κατηγορία ποσοτικών μεθόδων που μετράει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.	δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων, δείκτες απουσιών, προτάσεις υποβαλλόμενες από εργαζομένους για βελτιώσεις ή εξοικονόμηση πόρων, αριθμός ατυχημάτων, απώλεια ωρών εργασίας λόγω απεργιών.

Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων	Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται από ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από τους εργαζομένους και αφορούν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά και πιστεύουν στη δίκαιη αξιολόγησή τους, είναι ευχαριστημένοι με τις προσφερόμενες ευκαιρίες και πληροφόρηση, με την εκπαίδευση, τις συνθήκες εργασίας, με τις των συναδέλφων και προϊσταμένων κ.τ.λ.
--	--

Πηγή: Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2002

Στόχος των παραπάνω κριτηρίων αξιολόγησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσα σε μια επιχείρηση (Πίνακας 2) είναι η υποστήριξη των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, καθώς και η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας.

1.7 Απολεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εστιάζεται σε δύο κυρίως διαφορετικά επίπεδα (Χ.Ν Πρωτόπαπας, Διδακτορική Διατριβή):

- **Στο επίπεδο λειτουργίας ΔΑΠ** αυτής καθαυτής (δηλαδή Διεύθυνσης ή Τμήματος) (HR effectiveness) και κυρίως αφορά στις προσπάθειες των μελών-στελεχών της προς αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης.
- **Στο επίπεδο συνόλου της επιχείρησης/ οργανισμού** (Overall HR effectiveness) και αφορά βασικά στις συνδυασμένες προσπάθειες προς την ίδια κατεύθυνση τόσο των προαναφερθέντων μελών-στελεχών γραμμής.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα των Tsui & Gomex Mejia (1998) η ΔΑΠ με την σειρά της διακρίνεται σε «ειδικής αποτελεσματικότητας» και «συνολικής αποτελεσματικότητας» ΔΑΠ σε επίπεδο επιχείρησης.

Ειδική αποτελεσματικότητα ΔΑΠ (επίπεδο λειτουργίας): η πρώτη θεώρηση αποτελεσματικότητας ΔΑΠ αναφέρεται στην έκταση της συμβολής της λειτουργίας ΔΑΠ στους στόχους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στην εμπλοκή των

στελεχών της του Τμήματος ανθρωπίνων πόρων στο στρατηγικό σχεδιασμό, στην δημιουργία συστημάτων πολιτικών-πρακτικών ΔΑΠ για την υλοποίηση της στρατηγικής, στην εξασφάλιση και ανάπτυξη ικανών εργαζομένων που διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες στην εκτέλεση του Τμήματος με έμφαση στην συμβολή του στην επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης (Tsui&Gomez-Mejia, Huselid et al (1997), Wright et al (1998), Mitsuhashi et al (1998), Ahmed (1999) και Richard Johnson (2001)).

Συνολική αποτελεσματικότητα ΔΑΠ (επίπεδο συνόλου επιχείρησης/ οργανισμού):

η δεύτερη θεώρηση της αποτελεσματικότητας ΔΑΠ αναφέρεται στην αξιοποίηση του συνόλου των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της, η οποία επηρεάζεται τόσο από τις προσπάθειες των στελεχών γραμμής όσο και των στελεχών της λειτουργίας ΔΑΠ (Tsui&Gomez-Mejia,1998). Άρα σε επίπεδο συνόλου της επιχείρησης/οργανισμού, η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην συμβολή της ΔΑΠ στις επιχειρησιακές επιδόσεις, η οποία ως δραστηριότητα δεν περιορίζεται μόνο στο χώρο του αντίστοιχου Τμήματος αλλά εμπλέκει όλο το σύνολο της επιχείρησης και κατ'επέκταση όλο το στελεχιακό δυναμικό της. Επομένως προκειμένου οι πολιτικές/πρακτικές ΔΑΠ να είναι αποτελεσματικές θα πρέπει να είναι:

- Εναρμονισμένες με την στρατηγική της επιχείρησης.
- Συνεπείς μεταξύ τους ως προς το περιεχόμενο τους.
- Ενταγμένες κατάλληλα στο εσωτερικό περιβάλλον της.

Η αποτελεσματικότητα της ΔΑΠ με την συνολική θεώρηση, δεν είναι μόνο έργο του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, αλλά προόδου της συνδυασμένης δράσης μεταξύ των στελεχών αυτών και των διευθυντικών στελεχών που ανήκουν σε λειτουργικούς χώρους της επιχείρησης υπό την καθοδήγηση και στήριξη της Διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης, των όρων εκπαίδευσης, επαγγελματικής εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται στοιχεία ώστε να:

- γίνουν διακριτές οι βασικές διαφορές μεταξύ της εκπαίδευσης και της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- γίνουν σαφή τα οφέλη τόσο της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού από μια επιχείρηση όσο και της επιπρόσθετης εκπαίδευσής του.

Σχετικά μεγάλο τμήμα του δεύτερου κεφαλαίου εστιάζεται στις εφαρμοζόμενες μεθοδολογίες για την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού σε μια επιχείρηση. Για κάθε μέθοδο αναφέρονται τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα της.

2.2 Ορισμοί των βασικών εννοιών της εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τον Atkinson (1994), η λέξη εκπαίδευση χρησιμοποιείται προκειμένου να καλυφθεί η προετοιμασία των ανθρώπων για την αλλαγή και αποτελείται από δύο μέρη. Πρώτα υπάρχει το θέμα της εκπαίδευσης που συσχετίζεται με τις στάσεις και τη συνειδητοποίηση. Πρόκειται για ανθρώπους που συνειδητοποιούν ότι κάθε μικρό πράγμα που κάνουν είναι σημαντικό για την λειτουργία και την επιτυχία σε κάθε τομέα. Μεταβάλλοντας τις βαθύτερες αρχές των στάσεων, οι αξίες και οι πεποιθήσεις είναι η δυσκολότερη πρόκληση σε οποιοδήποτε πρόγραμμα. Δεύτερον, υπάρχει η ανάγκη της εκπαίδευσης, η ανάγκη του να είναι κάποιος ικανός να κάνει τις συγκεκριμένες ενέργειες σωστά.

Ο όρος «συμπεριφορά» χρησιμοποιείται υπό την ευρεία έννοια για να περιλάβει οποιοδήποτε γνώσεις και δεξιότητες που αποκτώνται από έναν υπάλληλο μέσω της πρακτικής άσκησης. Ο Truelove (1992), πήγε ένα βήμα περαιτέρω στον καθορισμό της λέξης «ανάπτυξη» λέγοντας πως είναι μια διαδικασία με την οποία τα άτομα μαθαίνουν μέσω της εμπειρίας, προκειμένου να είναι περισσότερο αποτελεσματικά. Στοχεύει να βοηθήσει τους ανθρώπους να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τη γνώση που η εκπαίδευση και η επαγγελματική εκπαίδευση τους έχουν δώσει, όχι μόνο

στις τρέχουσες εργασίες τους, αλλά και σε μια μελλοντική απασχόληση. Ενσωματώνει τις έννοιες όπως «ψυχολογική ανάπτυξη-ανάταση», «μεγαλύτερη ωριμότητα» και «αυξανόμενη εμπιστοσύνη» (Truelove, 1992).

Με άλλα λόγια, η έννοια της εκπαίδευσης περιλαμβάνει όλες τις επίσημες δραστηριότητες εκμάθησης, που μπορούν ή δεν μπορούν να οδηγήσουν στην απόκτηση προσόντων και μπορούν να ληφθούν οποιαδήποτε στιγμή κατά την διάρκεια μιας επαγγελματικής καριέρας.

Κατά τον Armstrong, (1999), «επαγγελματική εκπαίδευση» είναι «η συστηματική τροποποίηση της συμπεριφοράς μέσω της εκμάθησης η οποία εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης, της οδηγίας, της ανάπτυξης και της προγραμματισμένης εμπειρίας» (Armstrong, 1999). Σύμφωνα με τον Goldstein (1980), «επαγγελματική εκπαίδευση» είναι «η απόκτηση δεξιοτήτων, εννοιών ή συμπεριφορών που έχουν ως αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσης στο εργασιακό περιβάλλον αποτελώντας συγχρόνως και ένα σημαντικό εργαλείο για αλλαγή».

Επιπροσθέτως, «επαγγελματική εκπαίδευση» είναι «μια προγραμματισμένη διαδικασία για να τροποποιήσει τη γνώση της στάσης ή την ικανότητα της συμπεριφοράς, μέσω της εμπειρίας εκμάθησης, για να επιτύχει την αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή ένα φάσμα δραστηριοτήτων». Ο σκοπός της, στην κατάσταση εργασίας, είναι να αναπτύξει τις δυνατότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες εργατικού δυναμικού του οργανισμού» (Armstrong, 1999).

Ο ορισμός που δίνεται από την επιτροπή υπηρεσιών εργατικού δυναμικού (MSC) δίνει μια καλύτερη και σε βάθος ερμηνεία της επαγγελματικής εκπαίδευσης και όχι μόνο εξηγεί τι είναι επαγγελματική εκπαίδευση αλλά εξηγεί και τον λόγο των πρακτικών επαγγελματικής εκπαίδευσης που πρέπει να εφαρμοστούν. Μερικές φορές υπάρχει σύγχυση μεταξύ των όρων «εκπαίδευση» και «επαγγελματική εκπαίδευση», επειδή υπάρχει σε μεγάλο βαθμό αλληλεξάρτηση. Αυτή η σχέση μπορεί να γίνει κατανοητή καλύτερα θεωρώντας πως η εκπαίδευση έχει να κάνει με την μετάδοση της γνώσης ενώ η επαγγελματική εκπαίδευση κατευθύνεται προς την αλλαγή της συμπεριφοράς και της στάσης.

2.3 Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού

Για την διατήρηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και τη βελτίωση της παραγωγικότητας η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ουσιαστικοί παράγοντες. Ακόμα και νομοθετικά υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που επιβάλουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους.

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής από τα πλεονεκτήματα που αυτή προσφέρει από την εκπαίδευση των εργαζομένων της. Τα οφέλη της επιχείρησης από την εκπαίδευση των εργαζομένων της διακρίνονται σε (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2002):

➤ **Αυξημένη παραγωγικότητα**

Ο εμπλουτισμός γνώσεων και δεξιοτήτων μέσα σε μια επιχείρηση οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα καθώς γίνεται μείωση των λαθών και αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας. Στη σημερινή εποχή οι παρεχόμενες θέσεις εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση έτσι ώστε να αξιοποιηθεί η τεχνολογία η οποία αποτελεί βασικό όργανο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

➤ **Ανύψωση του ηθικού**

Η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής εκπαίδευσης και επομένως η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού.

➤ **Μειωμένη επίβλεψη**

Ο εργαζόμενος που έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντα του με μειωμένη επίβλεψη, διότι λαμβάνει ο ίδιος πρωτοβουλίες και επομένως, δεν χρειάζεται να υπάρχει κόστος για δεύτερη επίβλεψη.

➤ **Μείωση ατυχημάτων**

Ο εργαζόμενος που έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν την δουλειά και την σωστή συντήρηση και επιπλέον ενημερώνεται για τα μέτρα ασφαλείας, επομένως αυτό το γεγονός οδηγεί στην μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.

➤ **Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία**

Η σταθερότητα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά τις απώλειες έμπειρου προσωπικού. Μπορεί να

ενισχυθεί με την δημιουργία αποθέματος κατάλληλα εκπαιδευόμενου προσωπικού, έτσι ώστε να μπορούν να αναπληρωθούν τυχόν απώλειες μέσα στην επιχείρηση.

➤ **Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης**

Μια επιχείρηση εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Το γεγονός αυτό συμβαίνει διότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες καθώς επίσης τους κάνει και πιο ανταγωνιστικούς. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές αλλά και να αυξήσουν την ικανότητα τους να απασχοληθούν αλλού. Η ευελιξία είναι η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές του αντικειμένου ή του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.

➤ **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων**

Μια επιχείρηση εκπαιδώντας τους υπαλλήλους της αυξάνει την αφοσίωση και την υποκίνηση τους και τους ενθαρρύνει να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της ίδιας της επιχείρησης.

➤ **Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στην βελτίωση της απόδοσης**

Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά την ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς την συνεχή βελτίωση της αποστολής.

2.4 Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού

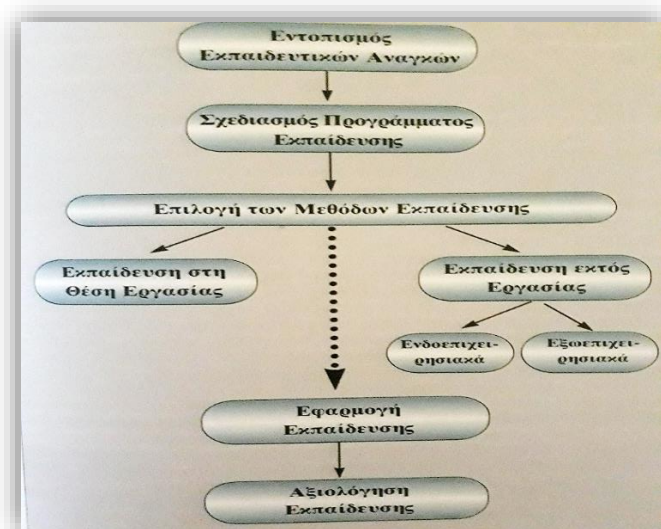
Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2002 υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και επομένως η οργάνωση της εκπαίδευσης πρέπει να γίνεται με την συμμετοχή των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης (π.χ γενική διοίκηση, τμήμα προσωπικού και τμήμα εκπαίδευσης). Κάθε επιχείρηση καθορίζει με τον δικό της τρόπο τις λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, που θα ακολουθήσει. Οι λεπτομέρειες αυτές αποφασίζονται από το διοικητικό συμβούλιο της οργάνωσης ή από μια ομάδα που λειτουργεί για αυτόν ειδικά τον σκοπό. Η

καθημερινή επίβλεψη της εκπαίδευσης συνήθως γίνεται από τον Διευθυντή Προσωπικού ή τον υπεύθυνο εκπαίδευσης, και αυτό εξαρτάται από το αν η εκπαίδευση θεωρείται αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού ή ανήκει σε ξεχωριστό Τμήμα/Διεύθυνση. Οι υποχρεώσεις των υπεύθυνων εκπαίδευσης κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή 2002 είναι οι ακόλουθες:

- Η διατύπωση και η κοινοποίηση της πολιτικής και των αρχών για την εκπαίδευση.
- Η εξασφάλιση των χρηματικών πόρων και της υποδομής που είναι απαραίτητη για την υλοποίηση των προγραμμάτων.
- Ο καθορισμός των υποχρεώσεων και των συνθηκών για όλα τα μέλη του προσωπικού σχετικά με την συμμετοχή τους στην εκπαίδευση είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι (π.χ αμοιβές εκπαιδευτών, ωράριο εκπαιδευόμενων, συχνότητα προγραμμάτων).
- Ο συντονισμός των εκπαιδευτικών ενεργειών των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης μέσω του τμήματος προσωπικού που λειτουργεί ως συνδεδετικός κρίκος για την ανταλλαγή προτάσεων σχετικά με το σχεδιασμό της εκπαίδευσης.
- Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εκπαίδευσης και η εξασφάλιση κόστους-οφέλους για την επιχείρηση.

Με βάση τα ανωτέρω η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού μπορεί να συμπεριλάβει τα ακόλουθα στάδια όπως αυτά παρίστανται στο Σχήμα 1 (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2002).

Σχήμα1:Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού



Πηγή: Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2002

Αναλυτικά τα **στάδια** αυτά είναι:

- **Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών:** απαιτεί βασική προϋπόθεση για την εκπαίδευση προσωπικού ώστε να ανταποκρίνονται στις υπάρχουσες εργασιακές ανάγκες που έχει η επιχείρηση και όχι σε αόριστες και υποθετικές εργασιακές ανάγκες. Επομένως η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι προϋπόθεση για άσκηση αποτελεσματικής εκπαίδευσης.
- **Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης:** αφότου εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης. Ο σχεδιασμός του προγράμματος εκπαίδευσης περιλαμβάνει τους στόχους και το περιεχόμενο του προγράμματος εκπαίδευσης, τους εκπαιδευόμενους (δηλαδή καθορισμός του αριθμού εκπαιδευομένων από πιο τμήμα προέρχεται ο εκπαιδευόμενος, τον χώρο και χρόνο εκπαίδευσης), τους εκπαιδευτές (δηλαδή εξακρίβωση των χαρακτηριστικών του προσωπικού εκπαίδευσης που θα εμπλέκεται στην παροχή εκπαίδευσης) και τέλος τις εκπαιδευτικές μεθόδους.
- **Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης:** υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης η εκπαίδευση στην θέση εργασίας -on the job training και η

εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας -off the job training όπου διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή και εξωεπιχειρησιακή.

- **Εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης:** η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης ουσιαστικά περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος καθώς και την συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Η αξιολόγηση ή αλλιώς feedback είναι ουσιαστικά η σύγκριση των στόχων με το αποτέλεσμα, με σκοπό την απάντηση του κατά πόσο η εκπαίδευση έχει πετύχει το σκοπό της.

2.5 Αρχές αποτελεσματικής μάθησης

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή 2002 ένα κλασικό μοντέλο που εξηγεί τον τρόπο βιωματικής μάθησης προτάθηκε από τον David Kolb, το 1976. Το μοντέλο αυτό επεξηγεί τις αρχές αποτελεσματικής μάθησης.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Kolb η μάθηση μπορεί να παρουσιαστεί ως ένας κύκλος τεσσάρων σταδίων (Σχήμα 2)

Σχήμα 2: Κύκλος μάθησης κατά Kolb



Πηγή: <http://thetrainingthinking.com/o-kuklos-mathisis-ton-tessaron-stadion-tou-david-kolb/>

Πιο συγκεκριμένα **οι άνθρωποι μαθαίνουν με διάφορους τρόπους:**

- **Από τις συγκεκριμένες εμπειρίες που βιώνουν.** Τα γεγονότα εξαναγκάζουν τα άτομα να μάθουν. Ο άνθρωπος δεδομένου ότι δεν

μπορεί να ελέγξει τα εξωτερικά γεγονότα, αποφεύγει αυτά που τον δυσαρεστούν και επιδιώκει αυτά που του προκαλούν ευχαρίστηση.

- **Από την αναστοχαστική παρατήρηση** αυτών που συμβαίνουν. Τα άτομα αποκτούν νέες εμπειρίες και αντιμετωπίζουν πραγματικές καταστάσεις
- **Από την αφηρημένη θεωρητική σύλληψη** εννοώντας την μελέτη βιβλίων, άρθρων την κατανόηση θεωριών και μοντέλων. Η μάθηση προέρχεται από την δομή κάποιου νέου τρόπου συμπεριφοράς. Δηλαδή μαθαίνει κανείς κάνοντας κάτι, με αποτέλεσμα το άτομο στο στάδιο αυτό να αισθάνεται ικανό να δράσει πιο αποτελεσματικά.

Επιπροσθέτως σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή 2002 στην πράξη οι **κυριότερες αργές μάθησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις**, ιδίως για το προσωπικό των κατώτερων και μεσαίων βαθμίδων είναι οι εξής παρακάτω:

- Η γνώση της προόδου και η επαναπληροφόρηση (feedback) σχετικά με την επίδοση βοηθούν στην επίτευξη μάθησης. Είναι σημαντικό μέσα στην επιχείρηση να αναγνωρίζεται η πρόοδος και η καλή επίδοση των εργαζόμενου που προέκυψε από την εκπαίδευση που έλαβε.
- Η μάθηση γίνεται πληρέστερη όταν δίνονται στον εκπαιδευόμενο περισσότερες ευκαιρίες για εφαρμογή. Πιο συγκεκριμένα όσο περισσότερες αισθήσεις χρησιμοποιούνται όπως η χρήση οπτικοακουστικών μέσων και πρακτικές ασκήσεις βοηθούν τον εκπαιδευόμενο στην πληρέστερη γνώση.
- Η διακεκομμένη άσκηση βοηθά σε προγράμματα κατάρτισης και μάθησης του εκπαιδευόμενου. Πιο συγκεκριμένα δεν πρέπει να υπάρχει μόνο θεωρητική κατάρτιση μέσα στην επιχείρηση διότι δεν γίνεται αξιοποίηση των γνώσεων του εκπαιδευόμενου και υπάρχει μεγάλη σπατάλη πόρων δίχως αποτέλεσμα. Το σωστό είναι η θεωρητική κατάρτιση να συνοδεύεται από πρακτική άσκηση έτσι ώστε ο εκπαιδευόμενος να μπορέσει να δώσει το εκατό τοις εκατό του εαυτού του μέσα στην επιχείρηση.

2.6 Η φιλοσοφία της επαγγελματικής εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τον Armstrong (1999), υπάρχουν τρεις ευρείες προσεγγίσεις στην «επαγγελματική εκπαίδευση» διαθέσιμες στους οργανισμούς. Μερικοί υιοθετούν μια φιλελεύθερη προσέγγιση θεωρώντας ότι οι υπάλληλοι θα ανακαλύψουν τι πρέπει να κάνουν για τους εαυτούς τους από μόνοι τους ή μέσω κάποιων άλλων (π.χ. εάν οι ελλείψεις ικανότητας επρόκειτο να αντιμετωπιστούν, θα αποκαθιστούσαν την κατάσταση από το «λαθραίο κυνήγι» -proaching προσωπικού από άλλους οργανισμούς που επενδύουν στην επαγγελματική εκπαίδευση).

Επίσης άλλοι οργανισμοί μπορούν να επενδύσουν στην επαγγελματική εκπαίδευση στις καλές οικονομικές περιόδους, αλλά στις κακές οικονομικές περιόδους με την επαγγελματική εκπαίδευση να είναι η πρώτη στη λίστα των περικοπών του προϋπολογισμού. Ακόμη, οι οργανισμοί που υιοθετούν μια θετική φιλοσοφία επαγγελματικής εκπαίδευσης πράττουν έτσι επειδή είναι πεπεισμένοι ότι ζουν σε έναν κόσμο όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με το να έχουν στην διάθεση τους υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό παρά πράττοντας το αντίθετο.

Αυτός ο στόχος δεν μπορεί να επιτευχθεί εάν οι διευθυντές δεν επενδύουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των υπαλλήλων τους. Επίσης, είναι σημαντικό για τους υπαλλήλους να συνειδητοποιήσουν ότι οι οργανισμοί παρουσιάζουν μια πράξη πίστης με τη δημιουργία των ευκαιριών για την επιπλέον εκπαίδευση και ενίσχυση των δεξιοτήτων τους. Αυτή είναι η προληπτική προσέγγιση και όχι η αντιδραστική προσέγγιση υποδεικνύοντας πως η επαγγελματική εκπαίδευση είναι μια συνεχής και τρέχουσα διαδικασία μέσα στον οργανισμό.

2.7 Μέθοδοι και τύποι επαγγελματικής εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τους Miller et al (1992) υπάρχουν διάφορες περιπτώσεις στις οποίες η περαιτέρω επαγγελματική εκπαίδευση είναι απαραίτητη. Μια τέτοια κατάσταση προκύπτει όταν γίνονται αλλαγές που επηρεάζουν την εργασία. Εάν οι αλλαγές είναι μεγάλες, νέα πρότυπα απόδοσης, διαδικαστικά φύλλα και σχέδια επαγγελματικής εκπαίδευσης πρέπει να τρέχουν μέσω των πρόσθετων επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η επιλογή μιας ιδιαίτερης μεθόδου εξαρτάται από τον στόχο της επαγγελματικής

εκπαίδευσης, τον αριθμό των υπαλλήλων που συμμετέχουν, τα επίπεδα ικανότητας και δυνατότητας των εκπαιδευόμενων και τον προϋπολογισμό της επαγγελματικής εκπαίδευσης (Powers, 1995). Οι Armstrong (1999) και οι Go, Monachello και Baum (1996) συμφωνούν ότι υπάρχουν τρεις κύριες τοποθεσίες- χώροι όπου μπορεί να πραγματοποιηθεί η επαγγελματική εκπαίδευση: «στην επιχείρηση- μέσα στο χώρο εργασίας (in company on the job)», «στην επιχείρηση -εκτός του χώρου εργασίας (in company off the job)», και η «εξωτερική επαγγελματική εκπαίδευση (external training)», όπου κάθε μία έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αξίζουν συζήτηση και ερμηνεία.

2.7.1 Επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση - μέσα στον χώρο εργασίας (In the job Training)

Η « επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση-μέσα στον χώρο εργασίας (on the job training)» είναι η συνηθέστερη διαδικασία που χρησιμοποιείται από τη βιομηχανία. Κατά κάποιο τρόπο, σχεδόν όλοι οι εκπαιδευόμενοι εκτίθενται στην εκμάθηση μέσα στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον Goldstein (1993) «τα περισσότερα προγράμματα εκμάθησης μέσα στον χώρο εργασίας δεν προγραμματίζονται και έτσι δεν λειτουργούν σωστά». Πάρα πολύ συχνά, η πρακτικότητα υπαγορεύει τη χρήση «επαγγελματικής εκπαίδευσης στην επιχείρηση- μέσα στον χώρο εργασίας (on the job training)». Έχει σχετικά χαμηλότερο κόστος και ευκολία εφαρμογής (Goldsmith, et al, 1997). Ακόμα και αν ο εκπαιδευτής είναι ικανός η δραστηριότητα επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι κατώτερη των περιστάσεων.

Όπως προτείνεται από τον Armstrong (1999), η «επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση- μέσα στον χώρο εργασίας (on the job training)» είναι μια διαδικασία που μπορεί να ακολουθήσει διάφορα βήματα. Αυτά περιλαμβάνουν τη διδασκαλία και την εκμάθηση από τους διευθυντές ή τους ηγέτες ομάδων (team leaders) ή την επαγγελματική εκπαίδευση σε ένα γραφείο. Η αποτελεσματικότητα της «επαγγελματικής εκπαίδευσης στην επιχείρηση-μέσα στον χώρο εργασίας» θα καθοριστεί από την ποιότητα της καθοδήγησης από τους διευθυντές ή τους ηγέτες ομάδων.

Επίσης ο Armstrong (1999), υποστηρίζει ότι η «επαγγελματική εκπαίδευση μέσα στον χώρο εργασίας (on the job training)» είναι ο μόνος τρόπος για να αναπτυχθούν και να ασκηθούν οι συγκεκριμένες διευθυντικές, ηγετικές, τεχνικές, χειρωνακτικές και διοικητικές δεξιότητες ομάδων που απαιτούνται από τον χώρο εργασίας. Σε σχέση με το παραπάνω, οι Go et al (1996) θεωρούν ότι η «επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση-μέσα στον χώρο εργασίας» απαιτεί προγραμματισμό και η δομή και η επίβλεψη να είναι αποτελεσματικές για ποικίλες και προσανατολισμένες προς τον πελάτη πρακτικές και ικανότητες.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της «επαγγελματικής εκπαίδευσης στην επιχείρηση-μέσα στον χώρο εργασίας» είναι τα ακόλουθα (Armstrong, 1999):

- Επικαιρότητα και αμεσότητα.
- Θεωρία που τίθεται σε εφαρμογή αμέσως και με προφανής σχετικότητα
- Ένα μεγάλο μέρος της εκμάθησης μπορεί να πραγματοποιηθεί φυσικά ως τμήμα απόδοσης της διοικητικής διαδικασίας
- Ο αποτελεσματικότερος τρόπος εάν οι συγκεκριμένοι στόχοι εκμάθησης έχουν ειπωθεί.

«Τελικά, εάν γίνεται σωστά η «επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση- μέσα στον χώρο εργασίας» είναι μια λογική και οικονομικά αποδοτική μέθοδος επαγγελματικής εκπαίδευσης και αξιολόγησης της προόδου της επαγγελματικής εκπαίδευσης σε εργασίες όπως στις λιανικές πωλήσεις, στη διαχείριση τροφίμων και ποτών και σε πόστα ελέγχου» (Go et al, 1996).

2.7.2 Επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση-εκτός του χώρου εργασίας (In house-Off the job Training)

Οι Go et al (1996) προτείνουν ότι ο διακριτός παράγοντας «επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση-εκτός του χώρου εργασίας» από άλλους τύπους «επαγγελματικής εκπαίδευσης στην επιχείρηση- εκτός του χώρου εργασίας (Off the job Training)» είναι πως «η επαγγελματική εκπαίδευση στην επιχείρηση - εκτός του χώρου εργασίας» λαμβάνει χώρα μακριά από τη φυσική θέση που η εργασία πραγματοποιείται στην πραγματικότητα αλλά είναι ακόμα υπό την αιγίδα και πιθανόν στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (Go et al, 1996).

Ο Armstrong (1999), επίσης, θεωρεί ότι αυτός ο τύπος επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι ο καλύτερος τρόπος για να αποκτηθούν οι προηγμένες δεξιότητες εγχειριδίων, γραφείων εξυπηρέτησης πελατών ή πωλήσεων και να μάθει ο εργαζόμενος τις διαδικασίες και τα προϊόντα της επιχείρησης. Αυξάνει επίσης τον προσδιορισμό του εκπαιδευομένου με τον οργανισμό.

Οι κύριες μέθοδοι είναι οι ακόλουθες (Boella, 1996):

- **Οι ομιλίες:** χρησιμοποιούνται καλύτερα για τη μετάδοση της γνώσης, όπως η ιστορία και οι πολιτικές της επιχείρησης, τα νομικά θέματα, οι κανονισμοί, οι «συνταγές» και μια περίληψη των μεθόδων και των διαδικασιών.
- **Οι συζητήσεις:** χρησιμοποιούνται καλύτερα για να διαμορφώσουν και για να παγιώσουν τι έχει μεταδοθεί από άλλες τεχνικές.
- **Οι διαλέξεις:** δεν σημαίνουν τίποτα περισσότερο από ότι οι ομιλίες στους εκπαιδευόμενους, ενώ συνήθως υπάρχει λίγη συμμετοχή εκπαιδευομένων. Η μέθοδος της διάλεξης επικρίνεται λόγω της τάσης της για μονόδρομη επικοινωνία, αλλά οι συγκρίσεις της προγραμματισμένης ή εξ αποστάσεως εκπαίδευσης έχουν αποτύχει να δείξουν ότι οι νεότερες τεχνικές οδηγούν σε μεγαλύτερα επιτεύγματα από τον εκπαιδευόμενο.
- **Οι μελέτες περίπτωσης, τα προγράμματα και τα επιχειρησιακά παιχνίδια:** χρησιμοποιούνται καλύτερα για να επεξηγήσουν και για να παγιώσουν τις αρχές της διαχείρισης όπως ο προγραμματισμός, οι αναλυτικές τεχνικές, κ.τ.λ.
- **Ο ρόλος-παιχνίδι:** χρησιμοποιείται καλύτερα για να αναπτύξει τις κοινωνικές δεξιότητες όπως η υποδοχή φιλοξενούμενων, ο χειρισμός των καταγγελιών των πελατών, οι πωλήσεις, η λήψη συνέντευξης ή οι εκπαιδευτικές τεχνικές.
- **Οι ταινίες, τα διαγράμματα, και άλλα οπτικά βοηθήματα:** δεν πρέπει να χρησιμοποιηθούν κανονικά ως εκπαιδευτικές τεχνικές από μόνες τους, αλλά πρέπει να υποστηρίξουν τις συζητήσεις, τις μελέτες περίπτωσης και τα παιχνίδια ρόλους.
- **Τα προγραμματισμένα κείμενα και τα βίντεο με διαλόγους:** ικανοποιούν πολλές από τις αρχές της εκμάθησης. Επιπλέον, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οποιαδήποτε στιγμή και δεν απαιτείται η παρουσία εκπαιδευτικού, ενώ δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διδάξουν

θέματα όπως οι χειρωνακτικές δεξιότητες, ενώ είναι πολύ ακριβά στο σχεδιασμό.

Κατά τον Armstrong (1999) κάποια μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι βρίσκουν μερικές φορές δύσκολο να μεταφέρουν τις δεξιότητες και τη γνώση που λαμβάνουν από τα προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης στο χώρο της εργασίας. Επιπλέον, τα πράγματα μπορεί να είναι πιο σύνθετα, όταν οι διευθυντές και οι ηγέτες ομάδων μεταφέρουν από την κατάσταση επαγγελματικής εκπαίδευσης στην πραγματική ζωή τις δεξιότητες και τις γνώσεις που λαμβάνουν στα προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης.

2.7.3 Επαγγελματική εκπαίδευση εξωτερική-εκτός της επιχείρησης (External-Off the job Training)

Αυτή η μορφή επαγγελματικής εκπαίδευσης περιλαμβάνει τους υπαλλήλους που είναι ελεύθεροι να παρευρεθούν σε ένα τοπικό κολλέγιο ή ένα πανεπιστήμιο είτε για βραχυπρόθεσμα είτε για επίσημα επικυρωμένα επιμορφωτικά προγράμματα σπουδών. Οι Go et al (1996) προτείνουν ότι η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί είτε να προσαρμοστεί στις συγκεκριμένες ανάγκες των οργανισμών είτε να εστιάσει σε ειδικούς επιστημονικούς κλάδους σχετικούς με τη φιλοξενία και τη βιομηχανία του τουρισμού. Η εξωτερική επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί επίσης να καλύψει πιο τεχνικά ή θέματα διαχείρισης, που είναι ευεργετικά για την ανάπτυξη των διευθυντών ή των ηγετών ομάδων, τεχνικές και κοινωνικής φύσης γνώσεις και δεξιότητες, όπως προτείνονται από τον Armstrong (1999).

Άλλες μορφές εξωτερικής επαγγελματικής εκπαίδευσης θα μπορούσαν να είναι οι ειδικές σειρές μαθημάτων και οι διασκέψεις που οργανώνονται από άλλους οργανισμούς εκτός των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Όπως με τις περισσότερες μορφές μεταφοράς επαγγελματικής εκπαίδευσης και εκμάθησης, η πρακτική εφαρμογή είναι δυσκολότερη από τους δύο προηγούμενους τύπους επαγγελματικής εκπαίδευσης. Μια άλλη σημαντική ανησυχία είναι ότι η αποτελεσματικότητα της «επαγγελματικής εκπαίδευσης εξωτερικής-εκτός της επιχείρησης» θα καθοριστεί από το πόσο γρήγορα χρησιμοποιούνται η γνώση και οι

δεξιότητες που αποκτήθηκαν. Ο Armstrong (1999) δήλωσε πως εάν δεν χρησιμοποιηθεί αμέσως η εκμάθηση που αποκτήθηκε μπορεί να «εξατμιστεί» γρήγορα. Τέλος, λόγω του εύρους και της ποικιλίας των διαθέσιμων επιμορφωτικών προγραμμάτων, είναι δύσκολο για τους οργανισμούς να επιλέξουν το πιο σχετικό για να επιτύχουν τους στόχους τους.

2.8 Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Κατά την Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2010) με τον όρο «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» χαρακτηρίζονται οι συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της παρούσας και της μελλοντικής επίδοσης των στελεχών της. Στην ανάπτυξη, η εστίαση είναι τόσο στην τρέχουσα εργασία, όσο και στις εργασίες που θα έχουν οι εργαζόμενοι στο μέλλον. Η ανάπτυξη αποδίδει ως προς τους περισσότερο ικανούς και ευέλικτους ανθρώπινους πόρους μακροπρόθεσμα. Οι Latchem and Lockwood (1998) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν **τρία επίπεδα για τη εξέλιξη της ανάπτυξης του προσωπικού** τα οποία είναι:

- βραχυπρόθεσμα προγράμματα προσανατολισμού τα οποία έχουν ως σκοπό να καλύψουν τις άμεσες ανάγκες του προσωπικού.
- μεσοπρόθεσμα προγράμματα με σκοπό τις βασικές αρχές σε ειδικά θέματα.
- μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων με βάση τις αντιλήψεις των μελλοντικών αναγκών.

Οι βασικές διαφορές μεταξύ της επαγγελματικής εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3: Η εκπαίδευση σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη του προσωπικού

	Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
Εστίαση	Τρέχουσα εργασία	Τρέχουσες και μελλοντικές εργασίες
Σκοπός	Μεμονωμένοι	Ομάδα εργασίας ή επιχείρησης

Χρονικός ορίζοντας	Άμεσος	Μεγάλος χρονικός ορίζοντας
Στόχος	Αντιμετώπιση τρέχουσας	Προετοιμασία για μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων

Πηγή: Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010

2.9 Οφέλη της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τον Willey (1993), **οι εταιρίες ξοδεύουν ένα τεράστιο ποσό ετησίως για την εκπαίδευση των εργαζομένων, πιστεύοντας πως:**

- Βελτιώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων
- Βελτιώνει την ευχαρίστηση στην εργασία
- Βελτιώνει την παραγωγικότητα
- Βελτιώνει την ποιότητα εργασίας
- Βελτιώνει τη γενική εικόνα του οργανισμού προς τους πελάτες
- Αυξάνει τα επίπεδα κέρδους μειώνοντας την συχνότητα εναλλαγής των εργαζομένων στην επιχείρηση και τα σχετικά με αυτό κόστη.

Άλλοι **στόχοι της εκπαίδευσης** είναι να:

- Αναπτύσσει δεξιότητες των εργαζομένων για την βελτίωση της αποδοτικότητας τους.
- Βοηθά ανθρώπους να αναδυθούν μέσα σε ένα οργανισμό έτσι ώστε να υπάρχει μία συνεχής επιτυχημένη πορεία του οργανισμού.
- Μειώνει τον χρόνο διδασκαλίας από τους εργαζομένους σε νέες θέσεις εργασίας από μεταφορά ή προαγωγή, έτσι ώστε να διασφαλίσει ότι θα είναι πλήρως εξοπλισμένοι όσο το δυνατόν οικονομικότερα και γρηγορότερα (Armstrong, 1999).

Επιπλέον, οι Clements and Josiam (1995) επισημαίνουν τα διάφορα **οφέλη που υπάρχουν από την επαγγελματική εκπαίδευση όπως:**

- Την βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.
- Την βελτίωση της ποιότητας εργασίας των υπαλλήλων.
- Την βελτίωση της γενικής αντίληψης των πελατών για έναν οργανισμό.
- Την αύξηση σε επίπεδο επιχειρησιακού κέρδους.
- Την αύξηση στην απασχολημένη ικανότητα των υπαλλήλων.

- Την αύξηση του επιπέδου αυτοσυνειδητοποίησης των υπαλλήλων.
- Την αύξηση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία,
- Την έλξη των νέων υπαλλήλων.
- Την βελτίωση των στάσεων των υπαλλήλων.
- Μείωση της «συχνότητας εναλλαγής εργαζομένων» (Labour Turnover)
- Μείωση των δαπανών.
- «Ικανότητες, γνώση, δεξιότητες και στάσεις απαραίτητες για να επιτύχουν οποιοσδήποτε ρεαλιστικές φιλοδοξίες έχουν για την εργασία τους, δίνοντας τους την δυνατότητα, μέσω της βελτίωσης των ικανοτήτων και της αυτο-εκτίμησης τους, να κερδίσουν περισσότερα εάν και εφόσον επιθυμούν κάποιου είδους προώθηση» (Boella, 1996).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) **τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης των εργαζομένων είναι τα εξής:**

- Αύξηση της παραγωγικότητας των ανθρωπίνων πόρων.
- Βελτίωση του ηθικού των ανθρωπίνων πόρων.
- Μείωση της ανάγκης επίβλεψης των ανθρωπίνων πόρων από ειδικούς.
- Διατήρηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε περίπτωση αποχώρησης προσωπικού.
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη.
- Αύξηση του βαθμού αφοσίωσης των ανθρωπίνων πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

3.1 Εισαγωγή

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζεται σε δύο έννοιες:

Πρώτη έννοια είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχείων. Πιο συγκεκριμένα παρατίθενται στοιχεία τόσο για το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων, όσο και για τις αρμοδιότητες του. Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία για την εκπαίδευση αλλά ειδικά προσαρμοσμένα για τα στελέχη της διοίκησης φιλοξενίας παγκοσμίως. Τα στοιχεία αυτά επεξηγούν επιπροσθέτως τα προβλήματα που συνδέονται με τη διαδικασία της εκπαίδευσης και γενικότερα τα κυριότερα κρίσιμα ζητήματα που σχετίζονται με την ξενοδοχειακή εκπαίδευση.

Δεύτερη έννοια είναι ο όρος «ξενοδοχείο». Πιο αναλυτικά διερευνώνται γενικά στοιχεία για την ξενοδοχειακή επιχείρηση και συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στα τμήματα από τα οποία απαρτίζεται ένα ξενοδοχείο καθώς και στην οργανωτική δομή των τμημάτων αυτών. Επίσης αναλύονται τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού τομέα της απασχόλησης.

3.2 Τμήματα του ξενοδοχείου

Γενικά οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως πιο σύνθετες συγκριτικά με τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Όπως υποστηρίζει ο Βαρβαρέσος, 1998, το ξενοδοχείο διαιρείται σε διάφορα τμήματα, ορισμένα από τα οποία δημιουργούν έσοδα και ορισμένα που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων. Έσοδα δημιουργούν τα λεγόμενα τμήματα εκμετάλλευσης (Πίνακας 4), όπως το εστιατόριο, μπαρ, κλπ., τα οποία μεταποιούν πρώτες ύλες και προσφέρουν υπηρεσίες, με σκοπό την επίτευξη κέρδους.

Τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου, τα οποία εξυπηρετούν τη βασική εμπορική δραστηριότητα του, είναι η διεύθυνση, το τμήμα front office, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης κλπ. (Πίνακας 5). Το τμήμα ψυχαγωγίας κι άθλησης σε ορισμένες

περιπτώσεις μπορεί να δημιουργεί έσοδα και να εντάσσεται στα τμήματα εκμετάλλευσης. Η υπηρεσία ψυχαγωγίας κι άθλησης μπορεί να αποτελέσει η ίδια ένα τμήμα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, δημιουργώντας έσοδα από ενοικιάσεις σκαφών, εκδρομές, συμμετοχή σε μηχανοκίνητα αθλήματα κλπ. Επίσης μπορεί να ενισχύσει ποιοτικά το προϊόν διαφόρων τμημάτων εκμετάλλευσης, όπως του μπαρ, του νυκτερινού κέντρου του ξενοδοχείου κλπ., προσφέροντας απασχόληση στην τουριστική πελατεία, ψυχαγωγία και διασκέδαση. Ορισμένα ξενοδοχεία αναψυχής δίνουν έμφαση στη υπηρεσία αυτή του ξενοδοχείου, με αποτέλεσμα να επισκιάζονται οι άλλες υπηρεσίες.

Πίνακας 4: Τμήματα εκμετάλλευσης μιας ξενοδοχειακής μονάδα

Τμήματα εκμετάλλευσης
Τμήμα υποδοματίων
Τμήμα εστιατορίων
Τμήμα εκδηλώσεων
Τμήμα room service
Τμήμα μπαρ
Τμήμα τηλεφωνείου
Λοιπά τμήματα όπως γκαράζ, καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών, ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, κλπ.

Πηγή: Λαλούμης, 2015

Πίνακας 5: Τμήματα υποστήριξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας

Τμήματα υποστήριξης	
Τμήματα υπηρεσιών προς τους πελάτες	Τμήματα υπηρεσιών προς την επιχείρηση
Τμήμα υποδοχής	Διεύθυνση
Τμήμα θυρωρείου	Λογιστήριο
Τμήμα κρατήσεων	Τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ
Τμήμα ταμείου	Τμήμα εσωτερικών ελέγχων
Τμήμα δημοσίων σχέσεων	Τμήμα προμηθειών
Τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης	
Τμήμα ασφάλειας	
Τμήμα συντήρησης	
Τμήμα μαγειρείου	

Πηγή: Λαλούμης, 2015

3.3 Οργανωτική δομή των τμημάτων των ξενοδοχείων

Στην παρούσα ενότητα γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιαστούν οι κυριότερες πληροφορίες σχετικά με την οργανωτική δομή των διαφόρων τμημάτων των ξενοδοχείων, δηλαδή πληροφορίες για τον κάθε εργαζόμενο, τις σχέσεις που αναπτύσσονται με τους ανωτέρους, τις επαγγελματικές τους ευθύνες και την ιεραρχική επικοινωνία (Λαλούμης, 2015). Η απεικόνιση της ανώτερης διαδικασίας γίνεται με ένα συγκεκριμένο τύπο διαγράμματος γνωστό ως «οργανόγραμμα».

Σύμφωνα με τον Λαλούμη (2015) στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εφαρμόζονται κυρίως τα «λειτουργικά οργανογράμματα» που δύναται να αναπτυχθούν τόσο κάθετα όσο και οριζόντια (Εικόνα 3 και Εικόνα 4). Στην πρώτη περίπτωση γίνεται εύκολα κατανοητή η ιεραρχική αλληλοεξάρτηση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Δηλαδή το τμήμα της διοίκησης των επισκευαστικών τμημάτων εξαρτάται από τον ανώτερο τμήμα του, δηλαδή τη γενική διοίκηση.

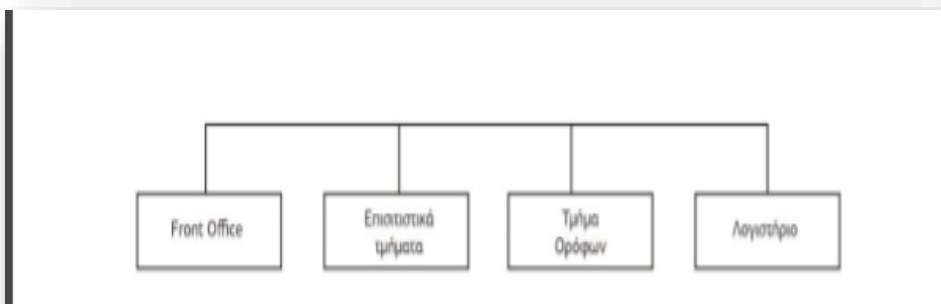
Εικόνα 3: Κάθετη οργανωτική ανάπτυξη



Πηγή: Λαλούμης, 2015

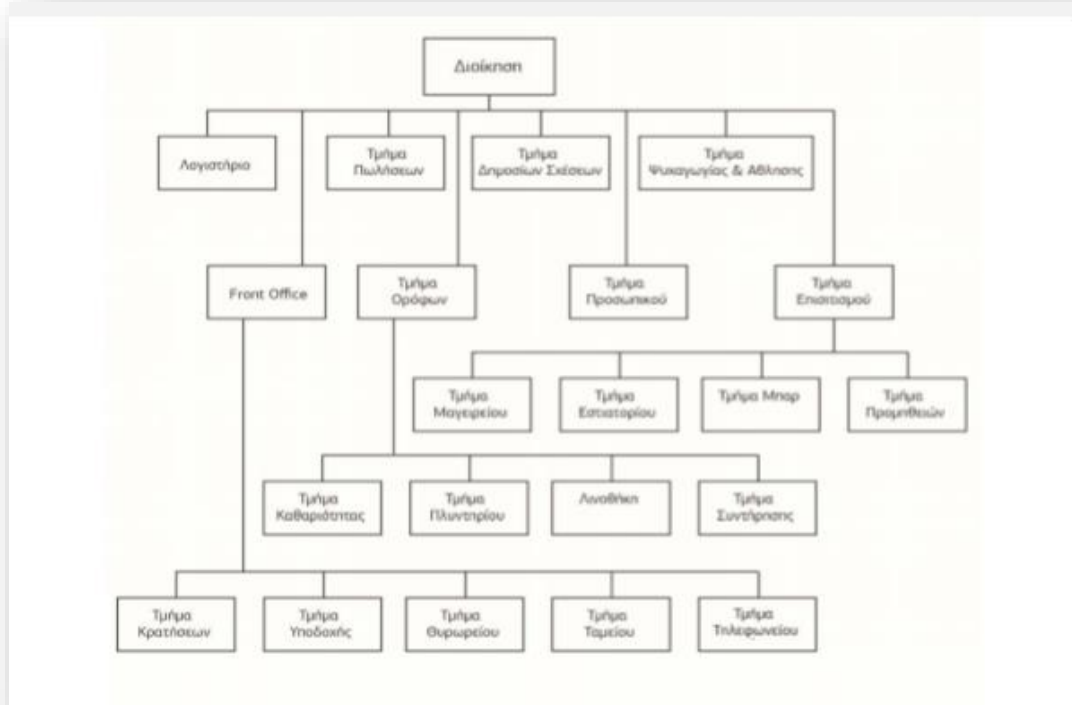
Στη δεύτερη περίπτωση, γίνονται εύκολα κατανοητές οι διαφορετικές λειτουργίες των τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης του ξενοδοχείου.

Εικόνα 4.: Οριζόντια οργανωτική ανάπτυξη.



Πηγή: Λαλούμης, 2015

Εικόνα 5: Μικτή οργανωτική ανάπτυξη μεγάλου ξενοδοχείου



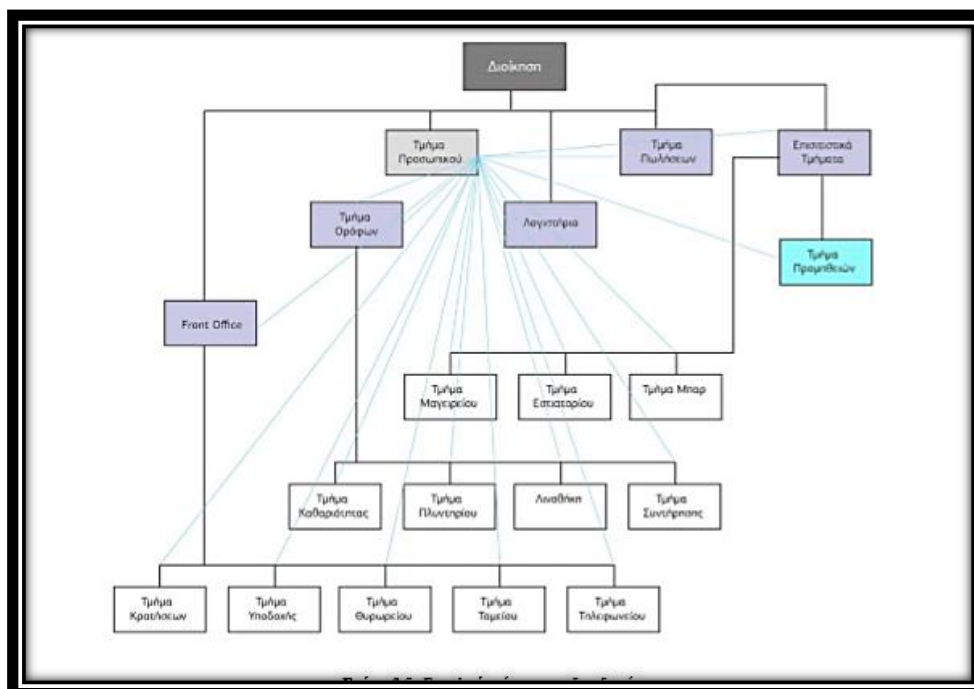
Πηγή:Λαλούμης, 2015

Όταν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση συνδυάσει τις δυο ανώτερες οργανωτικές μορφές τότε δημιουργεί την «μικτή ανάπτυξη» (Εικόνα 5). Όπως αναφέρει ο Λαλούμης (2015) στην περίπτωση αυτή η οριζόντια ή κάθετη ανάπτυξη είναι σχετικές, γιατί οι «σειρές» είναι αυτές που απεικονίζουν τις «εξουσίας και εξάρτησης».

3.4 Επιτελικά τμήματα

Ως «Επιτελικά τμήματα» χαρακτηρίζονται τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας που παρέχουν αξιόλογες «συμβουλευτικές υπηρεσίες» προς τα άλλα τμήματα του, είτε αυτά είναι τμήματα εκμετάλλευσης είτε υποστήριξης. Ενδεικτικά αναφέρεται το τμήμα προσωπικού, το οποίο, αλληλεπιδρά με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου (Εικόνα 6) (Λαλούμης, 2015). Τα επιτελικά τμήματα επηρεάζουν ορισμένες δραστηριότητες των άλλων τμημάτων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγχύσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Εικόνα 6: Επιτελικά τμήματα του ξενοδοχείου



Πηγή: (Λαλούμης, 2015)

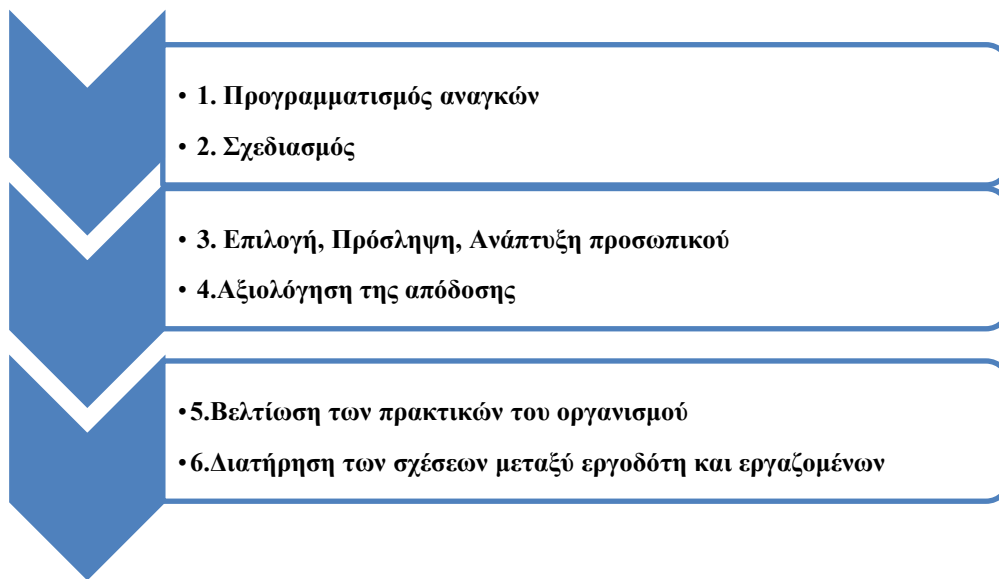
3.5 Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων

Σύμφωνα με τους Σταυρινούδης και συν. (2003) το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και για αυτό το λόγο θεωρείται ότι κατέχει σπουδαίο ρόλο. Κατέχει συμβουλευτικό χαρακτήρα όσον αφορά τον χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων.

Υπεύθυνος για την διαμόρφωσή της πολιτικής του συγκεκριμένου τμήματος είναι ο διευθυντής ο οποίος συμβουλευέται τη διοίκηση (Κανελλόπουλος 1991).

Οι βασικότερες ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι έξι και παρουσιάζονται στο Σχήμα 3. Κατά τον Katou and Budhwar (2007) οι ανώτερες ενέργειες λειτουργούν ως «πεδία κλειδιά», στα οποία βασίζονται και σχεδιάζονται όλες οι στρατηγικές για την αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σχήμα 3: Οι βασικότερες ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων



Πηγή: Σταυρινούδης και συν. 2003

Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων είναι οι ακόλουθες (Κανελλόπουλος 1991).

Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων:

- **Απασχόληση/Πρόσληψη:** Η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εξεύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρωπίνων πόρων και γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.
- **Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας:** Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας).

- **Επιμόρφωση προσωπικού:** Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωτικές αλλαγές.
- **Πολιτική μισθών και ημερομισθίων:** Απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου-θέσης προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.
- **Υγεία και ασφάλεια, κανονισμών και εκπαίδευση:** Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.
- **Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις:** Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και επιβάλλονται ποινές όταν αυτοί παραβιαστούν.
- **Επικοινωνία των εργαζομένων:** Πρόκειται για τις εργατικές σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται οι στόχοι και οι πολιτικές της επιχείρησης.
- **Εξυπηρέτηση εργαζομένων:** Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό. Πρόκειται για τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.
- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού:** Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς- ζήτησης. Επίσης, εφαρμόζονται κανόνες, και χρονοδιαγράμματα.

- **Οργανωτικός σχεδιασμός:** Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με τη δομή της επιχείρησης (όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα) από το τμήμα προσωπικού με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκησης.
- **Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων:** Ερευνώνται προβλήματα όπως η υποκίνηση εργαζομένων η ομαδική συμπεριφορά κ.ά.

3.6 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων

Σε συνδυασμό με τα ανώτερα σημαντικό είναι να αναφερθούν και οι κυριότερες αρμοδιότητες του τμήματος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Κατά τον Baum (1997) οι αρμοδιότητες αυτές διακρίνονται σε 11 κατηγορίες, για τις οποίες συνοπτικές πληροφορίες παρουσιάζονται παρακάτω

Βασικές αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις:

- **Απασχόληση/Πρόσληψη:** Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εξεύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων και γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή, και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.
- **Μεταθέσεις ,προαγωγές, διακοπή της εργασίας:** Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια της υπηρεσίας).
- **Επιμόρφωση προσωπικού:** Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας , ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές.
- **Πολιτική μισθών και ημερομισθίων:** Κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου-θέσης ,προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι.

- **Υγεία και ασφάλεια:** Πρόκειται για ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας που προβλέπεται από σχετικούς νόμους. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφάλειας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.
- **Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις:** Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και επιβάλλονται ποινές όταν αυτοί παραβιαστούν.
- **Επικοινωνία των εργαζομένων:** Πρόκειται για τις εργατικές σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης ,πολιτικές στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται, και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό.
- **Εξυπηρέτηση εργαζομένων:** Πρόκειται για τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής ,αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα ,δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.
- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού:** Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς ζήτησης. Επίσης εφαρμόζονται κανόνες χρονοδιαγράμματα (π.χ. ωραρίων).
- **Οργανωτικός σχεδιασμός:** Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με την δομή της επιχείρησης (όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα), από το τμήμα προσωπικού με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.
- **Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων:** Χρήσιμη η λειτουργία αυτή για έρευνα προβλημάτων όπως η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά και άλλα.

3.7 Η εκπαίδευση στελεχών διοίκησης φιλοξενίας παγκοσμίως

Η πραγματικότητα στην βιομηχανία τουρισμού και φιλοξενίας στις ευρωπαϊκές χώρες, σύμφωνα με τον Baum (1995), είναι ότι αφενός «η εκπαίδευση είναι η διαδικασία συνεργασίας μεταξύ της βιομηχανίας τουρισμού και του αμαλλάματος των διαδικασιών δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και αφετέρου των ειδικών παροχών των προγραμμάτων σπουδών και δραστηριοτήτων ανάπτυξης, δημόσιου και ιδιωτικού τομέα» Επομένως, είναι μια συνεργασία που λειτουργεί σύμφωνα με διάφορα πρότυπα και με διαφορετικά κέντρα ελέγχου και επιρροής. Αυτά τα **πρότυπα, σύμφωνα με τον Baum (1995), είναι τα ακόλουθα:**

- **The total separation model:** στο οποίο υπάρχουν λίγες συνδέσεις μεταξύ της επαγγελματικής εκπαίδευσης και της ανάπτυξης όπου η βιομηχανία εξαρτάται από το εξωτερικό εκπαιδευτικό σύστημα ως πηγή εύρεσης νέων υπαλλήλων, χωρίς να συμβάλει στην διαδικασία της εκπαίδευσης από την άποψη της επαγγελματική εκπαίδευσης του προγράμματος σπουδών, διδακτικών μεθόδων κτλ.. Αυτό το πρότυπο υπάρχει κυρίως στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης. Σύμφωνα με μια έρευνα στην εκπαίδευση φιλοξενίας, στην Πολωνία (Baum, 1995) αναπτύχθηκαν τέσσερις βασικοί δείκτες επιτυχούς επαγγελματικής εκπαίδευσης και χρήσιμα εργαλεία μέτρησης για την ανάλυση οποιουδήποτε εκπαιδευτικού συστήματος στην διοίκηση επιχειρήσεων τουρισμού και φιλοξενίας. Οι **τέσσερις βασικοί δείκτες είναι οι εξής:**

1. Ικανοποιητικές και αποτελεσματικές συνδέσεις μεταξύ εκπαίδευσης και βιομηχανίας.
2. Ενημερωμένα, καλύτερα και πρακτικότερα πρότυπα.
3. Επαρκής παροχή σε όλα τα επίπεδα, σε υποτομείς και ομάδες απασχόλησης.
4. Ικανοποιητικό εύρος, κατανόηση και πρόκληση.

- **Long-standing education and industry partnerships:** σε αυτό το σύστημα οι νέοι σπουδαστές εγκαταλείπουν το σχολείο στα δεκαέξι τους χρόνια και συνεχίζουν στην εκπαίδευση μέσω ενός συνδυασμού επαγγελματικής εκπαίδευσης στον εργασιακό χώρο συμμετέχοντας σε μερικής παρακολούθησης τοπικά κολλέγια εξειδίκευσης-επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αυτό το πρότυπο υπάρχει στη Γερμανία.

- **Το Βρετανικό πρότυπο συνεργασίας:** αυτό το πρότυπο λειτουργεί σε δύο

επίπεδα. Από τη μια υπάρχουν οι αυτοσχέδιες και πολύ μεταβλητές συνδέσεις μεταξύ των μεμονωμένων προμηθευτών εκπαίδευσης και της βιομηχανίας τουρισμού και φιλοξενίας σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, και από την άλλη το επικρατούν σύστημα είναι περισσότερο καθοδηγούμενο από την κυβέρνηση από ότι είναι στην περίπτωση της Γερμανίας.

- **Το ιρλανδικό πρότυπο:** αυτό το πρότυπο λειτουργεί σε δύο επίπεδα επίσης. Το ένα είναι μη σχεδιασμένο και άτυπο όπως στη Μεγάλη Βρετανία και το άλλο ρυθμίζεται μέσω ενός μοναδικού συντονιστικού οργανισμού, ένα ιρλανδικό ημι-κρατικό φορέα, γνωστό ως CERT. Το CERT είναι ένας Ιρλανδικός ημι- κρατικός συντονιστικός φορέας υπό την εποπτεία του Υπουργείου Τουρισμού που δημιουργήθηκε το 1963. Στόχος του είναι να οργανώνει τους εργοδότες, τα συνδικάτα και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μέσα στον τουρισμό σε μακροπρόθεσμο επίπεδο μέσω της έρευνας και να καθορίζει τις ανάγκες της εκπαίδευσης, να σχεδιάζει και να εφαρμόζει τα προγράμματα σπουδών μέσω των κέντρων κατάρτισης και του συστήματος κολλεγίων του ίδιου του οργανισμού (Walsh, 1993, αναφέρεται στον Baum, 1995).

Όπως ο Baum (1995) έχει προσδιορίσει τα διαφορετικά πρότυπα της εκπαίδευσης στην Ευρώπη, έτσι και ο Formica (1996) έχει μελετήσει τις διαφορές οι οποίες υπάρχουν μεταξύ των ευρωπαϊκών και αμερικανικών πανεπιστημιακών συστημάτων. Η πρακτική εμπειρία, σύμφωνα με τον Kaplan (1982), χαρακτηρίζει την ευρωπαϊκή διοίκηση φιλοξενίας εκπαίδευση που έχει μια έλλειψη γενικής κουλτούρας ενώ το αμερικανικό σύστημα εστιάζει στην προσωπική ανάπτυξη με την ενίσχυση του προσωπικού μέσω της χρήσης των κατάλληλων επιχειρησιακών δεξιοτήτων και γνώσεων, ώστε να διαχειρίζονται τις επιχειρήσεις φιλοξενίας (κατάλυμα-σίτιση).

Σύμφωνα με τους Cooper et al (1992) τα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά ιδρύματα προωθούν ένα ισχυρό υπόβαθρο σε κανονικές διαδικασίες αλλά αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στην αναδυόμενη ζήτηση και στις αλλαγές της τρέχουσας αγοράς η οποία ζητά πολυσύνθετους διευθυντές που να είναι κατάλληλοι τόσο λειτουργικά όσο και διοικητικά και χρηματοδοτικά, σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού και γενικής κουλτούρας. Εν τούτοις, οι «μελλοντικές τάσεις στην ανάπτυξη της εκπαίδευσης τουρισμού και φιλοξενίας προτείνουν την ανάγκη για μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των ευρωπαϊκών και αμερικανικών συστημάτων» (Formica, 1996).

3.8 Προβλήματα που συνδέονται με τη διαδικασία της εκπαίδευσης

Στη βιομηχανία φιλοξενίας συνολικά, δυστυχώς, η επαγγελματική εκπαίδευση είναι μια παραμελημένη λειτουργία, όπου πολύ συχνά αφήνεται στην τύχη. Σύμφωνα με τον Boella (1992), πολλοί από τους παραδοσιακούς εργοδότες της βιομηχανίας, ιδιαίτερα οι μικρότερες και ατομικές επιχειρήσεις, δεν εφαρμόζουν την κατάλληλη επαγγελματική εκπαίδευση για διάφορους λόγους όπως το γεγονός ότι είναι επικεντρωμένοι συνεχώς στα άμεσα λειτουργικά προβλήματα χωρίς να προγραμματίζουν για το μέλλον.

Επιπλέον, πολλοί ιδιοκτήτες και διευθυντές δεν έχουν επίσημη εκπαίδευση και επομένως είναι απληροφόρητοι για τα πρότυπα και τα οφέλη που μπορούν να επιτευχθούν μέσω της επαγγελματικής εκπαίδευσης ή πολλοί από αυτούς έχουν χαμηλό διαθέσιμο κεφάλαιο και δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά την επένδυση (Richardson και van den Berg, 2001). Ειδικά στην Ελλάδα, οι διευθυντές ξενοδοχείων θεωρούν ότι είναι ευθύνη άλλων να τους παρέχουν εκπαιδευμένο προσωπικό και για αυτόν το λόγο δεν θεωρούν την επαγγελματική εκπαίδευση ως πολύτιμη επένδυση (Zermpini, 1999). Η εποχικότητα και ιδιαίτερα η υψηλή «συχνότητα εναλλαγής εργαζομένων» έχουν επίσης επιπτώσεις στο μέγεθος της επαγγελματική εκπαίδευσης που τα ξενοδοχεία παρέχουν στους υπαλλήλους τους. Ειδικά στην Ελλάδα, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στην βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι ότι η εποχιακή φύση της απασχόλησης αναπαράγει μια στάση για την βιομηχανία που την θεωρεί ως εποχιακή εργασία. Οι εργαζόμενοι εργάζονται στα ξενοδοχεία κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών και επιστρέφουν συνήθως στα κύρια επαγγέλματά τους το χειμώνα. Επομένως, θεωρείται από τους εργοδότες ως χάσιμο χρόνου και χρημάτων να επενδύσουν στην επαγγελματική εκπαίδευση των υπαλλήλων τους (Zermpini, 1999; Goldsmith και Smirli, 1995).

Ο Lunch (1994) ερεύνησε τη σύνδεση μεταξύ του τουρισμού, προωθώντας τα παγκοσμίου ποιότητας πρότυπα διανομής και τις επιπτώσεις τους στην επαγγελματική εκπαίδευση. Ο ερευνητής εστίασε στην απαίτηση για επαγγελματική εκπαίδευση από εργαζομένους σε Bed & Breakfast επιχειρήσεις εξετάζοντας τα κίνητρά τους, τις αντιλαμβανόμενες απαιτήσεις τους για κατάρτισή και τους προσδιοριστικούς παράγοντες των απόψεων τους σχετικά με την επαγγελματική εκπαίδευση.

Προσδιόρισε ένα χαμηλό ποσοστό επαγγελματικής εκπαίδευσης μεταξύ των εργαζομένων σε Bed & Breakfast επιχειρήσεις και υπέθεσε πως η επαγγελματική εκπαίδευση μπορεί να μην θεωρηθεί ως σχετική, και πως ένα μεγαλύτερο ποσοστό θα μπορούσε να εμφανιστεί, εάν διανέμονταν αποτελεσματικότερα στους νέους εργαζόμενους του οργανισμού. Εν πάση περιπτώσει, η επαγγελματική εκπαίδευση στις μικρές εταιρίες είναι πιθανότερο να είναι πιο άτυπη, να παρέχεται από τον ιδιοκτήτη και να διεξάγεται «μέσα στον χώρο εργασίας» (On the job training).

Η έναρξη λειτουργίας τους δεν είναι δαπανηρή αλλά ούτε απαιτεί μεγάλη εξειδίκευση στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Το αποτέλεσμα αυτού είναι ότι υπάρχουν σχετικά λίγοι οργανισμοί που θα μπορούσε να ειπωθεί πως λειτουργούν στο όριο της ορθής πρακτικής, όπως παραδείγματος χάριν, από την άποψη της πολιτικής και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Keer και Mayhew, 1999). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνουν την βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι κατακερματισμένες και αδύναμα οργανωμένες.

Αν και μερικά ξενοδοχεία παρέχουν επαγγελματική εκπαίδευση στους εργαζομένους τους, προσδιορίστηκαν σημαντικά προβλήματα από τους υπαλλήλους που έχουν σχέση με την παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης και που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αυτά τα προβλήματα έχουν να κάνουν με τη δομή και τη συχνότητα των επιμορφωτικών προγραμμάτων, την έλλειψη αφοσίωσης και συνέπειας από πλευράς της διοίκησης, την έλλειψη εγκαταστάσεων, την χρήση των μεθόδων επαγγελματικής εκπαίδευσης, την υψηλή εποχικότητα, την αξιολόγηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και την ποικίλομορφία των υπαλλήλων (Zermpini, 1999). Η ανάγκη για μεγαλύτερη συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και της βιομηχανίας φιλοξενίας και τουρισμού είναι η σημαντικότερη προϋπόθεση προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα της παρεχόμενης επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Οι Clements και Josiam (1995) υποστήριξαν ότι η δομημένη επαγγελματική εκπαίδευση βρίσκεται συνήθως μέσα στους πολύ μεγάλους οργανισμούς. Το κύριο εμπόδιο στη δομημένη επαγγελματική εκπαίδευση είναι ότι οι δαπάνες για την επαγγελματική εκπαίδευση είναι άμεσες και προφανείς, ενώ τα οφέλη εμφανίζονται μετά από καιρό και δεν είναι μετρήσιμα. Οι εκτιμήσεις για τα οφέλη πρέπει να είναι

ρεαλιστικές και συγκεκριμένες όσο το δυνατόν περισσότερο.

Οι Reid και Barrington (1994) εν τούτοις, υποστήριξαν ότι η επαγγελματική εκπαίδευση δεν είναι απαραίτητο να βρίσκεται μόνο σε σαφή περιοχή όπου πραγματοποιείται, επειδή η επαγγελματική εκπαίδευση μέσα από ένα τμήμα μπορεί να δημιουργεί οφέλη και σε άλλο. Παραδείγματος χάριν, η μείωση των δαπανών συντήρησης ενός ξενοδοχείου μπορεί να γίνει με την επαγγελματική εκπαίδευση των αρχιμαγείρων ή των υπαλλήλων υπηρεσίας δωματίων- housekeeping.

Επίσης, διάφοροι μελετητές συμπεριλαμβανομένων των Miller και Porter (1992), έχουν αναφέρει δυσκολία στην αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων. Οι διευθυντές χρησιμοποιούν συχνά άτυπη ανατροφοδότηση από αρμόδιους για την επαγγελματική εκπαίδευση, προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της επαγγελματικής εκπαίδευσης για τα διάφορα επίπεδα προσωπικού. Οι περιστασιακές αξιολογήσεις είναι συχνά παραπλανητικές λόγω των λαθών στην παρατήρηση και την ερμηνεία. Εάν δεν χρησιμοποιείται συστηματικά η αξιολόγηση, είναι αδύνατο να γνωρίζει κανείς εάν τα προβλήματα απόδοσης είναι αποτέλεσμα της ανεπαρκούς επαγγελματικής εκπαίδευσης ή άλλων παραγόντων εκτός της επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Επομένως, πρέπει να υπάρξουν δύο στάδια στην αξιολόγηση ενός επιμορφωτικού προγράμματος. Πρώτα, είναι σημαντικό να αξιολογηθούν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Οι μέθοδοι περιλαμβάνουν την εκπαιδευτική ύλη της επαγγελματικής εκπαίδευσης, τους εκπαιδευτικούς, τις οπτικοαουστικές ενισχύσεις καθώς και τα κριτήρια που καθιερώθηκαν για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Οι απόψεις των υπαλλήλων σε αυτό το στάδιο μπορούν να είναι μεγάλης σπουδαιότητας, δεδομένου ότι είναι αυτές οι οποίες μπορούν να παρέχουν τις χρήσιμες πληροφορίες για το πώς μια εργασία μπορεί να γίνει καλύτερα. Επιπλέον, ξέρουν ποιες δεξιότητες και γνώσεις είναι απαραίτητες για να τους καταστήσει αποτελεσματικότερους στην ολοκλήρωση των στόχων τους.

Το δεύτερο στάδιο είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του επιμορφωτικού προγράμματος. Είναι το τελικό μέρος από τη διαδικασία επαγγελματική εκπαίδευσης,

το οποίο στοχεύει να αξιολογήσει τα αποτελέσματα της διαδικασίας επαγγελματική εκπαίδευσης, δηλαδή την βελτίωση στην απόδοση που προκύπτει από την επαγγελματική εκπαίδευση. Η αξιολόγηση πρέπει να αξιολογεί αλλαγές στη γνώση, στην κατανόηση, στις στάσεις, στις δεξιότητες και στις γενικές δυνατότητες των εκπαιδευομένων που συμμετείχαν στο πρόγραμμα. Επομένως, μια καλά προγραμματισμένη και συστηματική αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων είναι απαραίτητη προκειμένου να καθοριστεί εάν και σε ποιο βαθμό οι στόχοι επιτεύχθηκαν.

Επίσης, είναι ζωτικής σημασίας οι διευθυντές της πρώτης γραμμής να υποστηρίζουν την επαγγελματική εκπαίδευση με τη συμμετοχή τους όσο το δυνατόν περισσότερο, επειδή εάν όλη η εκπαιδευτική διαδικασία αφήνεται στους εκπαιδευτικούς μπορεί να αναπτυχθεί ένα ανεπιθύμητο χάσμα μεταξύ των διευθυντών πρώτης γραμμής και των «εκπαιδευτών». Ο καλύτερος τρόπος για να υπερνικηθεί αυτό είναι οι διευθυντές πρώτης γραμμής να εκπαιδευθούν παίρνοντας μέρος σε επιμορφωτικά προγράμματα. Αυτό μπορεί να εξασφαλίσει ότι η εκπαιδευτική οδηγία που δίνεται μπορεί συμφωνεί με τις απαιτήσεις και τους όρους της εργασίας, αλλά πιο σημαντικό είναι ότι πείθει τους διευθυντές πρώτης γραμμής ότι το εκπαιδευτικό προσωπικό εργάζεται και μαζί τους και προς όφελος τους (Boella, 1992).

Το τελικό σημείο ενδιαφέροντος αφορά τον αρμόδιο για την επαγγελματική εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η διαχείριση δεν ενδιαφέρεται συχνά για την επαγγελματική εκπαίδευση. Οι πεπειραμένοι υπάλληλοι αναμένεται εκτός από τα βασικά δικά τους καθήκοντα, να παρουσιάσουν στο νέο εργαζόμενο πώς να κάνει την εργασία του σωστά. Οι διευθυντές πρώτης γραμμής, αρμόδιοι για την εκπαίδευση, αντιμετωπίζουν αφενός την πρόκληση της διανομής του χρόνου τους μεταξύ της αρχικής τους ευθύνης για την διαχείριση της επιχείρησης και αφετέρου της σημαντικής εργασίας για την επαγγελματική εκπαίδευση των υπαλλήλων. Κατά συνέπεια, ο επικεφαλής του τμήματος μπορεί να αναθέσει το καθήκον της επαγγελματικής εκπαίδευσης στο βοηθό ή στους επόπτες του, οι οποίοι δεν είναι συχνά κατάλληλα εκπαιδευμένοι και ικανοί να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους.

Επομένως, αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εκπαιδευόμενοι να μην εκτελούν τις εργασίες τους σύμφωνα με τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες. Ο Venoukas (1998)

υποστηρίζει πως εκείνα τα άτομα που είναι αρμόδια για την επαγγελματική εκπαίδευση δεν είναι πάντα κατάλληλα, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι περισσότεροι από αυτούς είναι έμπειροι στην λειτουργία ξενοδοχείων και έχουν τεχνικές γνώσεις αλλά δεν έχουν τα απαιτούμενα επίσημα-τυπικά και ακαδημαϊκά προσόντα.

Τελικά, ένα σημαντικό επιμορφωτικό πρόγραμμα παρέχει και βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη στους οργανισμούς φιλοξενίας. Περαιτέρω έμφαση, εν τούτοις, χρειάζεται να δοθεί στον κεντρικό ρόλο που διαδραματίζει. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός έχει γίνει ένα από τα σημερινά παραδείγματα οργανισμών καθώς οι αγορές γίνονται όλο και περισσότερο διεθνοποιημένες. Η ποιοτική επαγγελματική εκπαίδευση, επομένως, βάζει τους οργανισμούς φιλοξενίας να ευθυγραμμιστούν με τα πιο σημαντικά επιχειρησιακά παραδείγματα της νέας χιλιετίας. Πρέπει να δοθεί πολλή εκτίμηση στις στάσεις και απόψεις των υπαλλήλων όσον αφορά την επαγγελματική εκπαίδευση καθώς επίσης και τον αντίκτυπο της σε αυτούς και στο εάν οι οργανισμοί ενδιαφέρονται για τη λήψη του μεγίστου από το ανθρώπινο δυναμικό τους.

3.9 Κρίσιμα ζητήματα σχετικά με την ξενοδοχειακή εκπαίδευση

«Η ξενοδοχειακή και τουριστική βιομηχανία είναι εντάσεως εργασίας βιομηχανία, εξαρτώμενη υπερβολικά από την διαθεσιμότητα ποιοτικού προσωπικού που έχει να διανέμει έτσι ώστε να λειτουργήσει και να διοικήσει το ξενοδοχειακό και τουριστικό προϊόν κατάλληλα» (Amoah and Baum, 1997). Η συνεργασία μεταξύ του τουρίστα και του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ένα σημαντικό κομμάτι του συνόλου της τουριστικής εμπειρίας. Το ανθρώπινο δυναμικό ως τμήμα του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι πολυδιάστατο.

Σύμφωνα με τους Amoah and Baum (1997), **τα εκπαιδευτικά προγράμματα εμφανίστηκαν ως ανταπόκριση των παρακάτω αναγκών για την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων σε ένα απαιτητικό περιβάλλον έτσι ώστε:**

- Να διατηρούν την βιομηχανία ενήμερη για τις τεχνολογικές εξελίξεις και τάσεις.
- Να διαθέτουν ικανά στελέχη για αναπλήρωση ανά πάσα στιγμή.

- Να ανυψώνουν την εικόνα της καριέρας στον τουρισμό..
- Να στελεχώνουν νέες και αναπτυσσόμενες τουριστικές βιομηχανίες.
- Να θεσμοθετούν εργασιακούς κανόνες.
- Να μειώνουν την εισαγόμενη εργασία
- Να ανταποκριθούν στην αυξανόμενη ζήτηση υπηρεσιών και επικοινωνιακών απαιτήσεων από τους πελάτες.

Όλα τα παραπάνω είναι αναμφίβολα στοιχεία σε αυτό που ο Baum (1995) ορίζει ως αειφορικές πολιτικές και εφαρμογές ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό.

Σύμφωνα με τους Amoah and Baum (1997), **τα θέματα της εκπαίδευσης διακρίνονται** στα παρακάτω «στοιχεία κλειδιά ή θεωρήσεις τα οποία θα πρέπει να αξιολογούνται από αυτούς που είναι υπεύθυνοι για τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων και την χάραξη της πολιτικής». Αυτά είναι τα παρακάτω:

- Το τουριστικό περιβάλλον
- Ο τουρισμός και η αγορά εργασίας
- Ο τουρισμός και η κοινωνία
- Ο τουρισμός και η εκπαίδευση
- Η αξιοποίηση - ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων στην ξενοδοχειακή και τουριστική βιομηχανία.

Επιπλέον, οι Amoah and Baum (1997) υποστηρίζουν ότι «η εκπαίδευση υποστηρίζεται από διαφανείς και έγκυρες πολιτικές, που μπορούν να βελτιώσουν τις προοπτικές των ανθρωπίνων πόρων στον τουρισμό, κάνοντας την εκπαίδευση υψίστης σημασίας στο γενικό κλίμα των ανθρωπίνων πόρων στον τουρισμό και στην φιλοξενία».

Ο Pizam (1995) ισχυρίζεται ότι οι μόνοι που καρπώνονται τα οφέλη της ξενοδοχειακής εκπαίδευσης δεν είναι οι φοιτητές των ξενοδοχειακών προγραμμάτων και των προγραμμάτων τροφοδοσίας αλλά η ξενοδοχειακή βιομηχανία και η κοινωνία γενικότερα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναδύεται ένα θεμελιώδες ερώτημα για τους ειδήμονες της βιομηχανίας: «Θα πρέπει τα πτυχία της τουριστικής και της ξενοδοχειακής διοίκησης να αναπτύσσονται έτσι ώστε να καθιστούν δυνατό οι απόφοιτοι να αντιμετωπίζονται ως απασχολήσιμοι και εκτός της ξενοδοχειακής και

τουριστικής βιομηχανίας έτσι ώστε να αυξάνουν τις επαγγελματικές τους ευκαιρίες ή εναλλακτικότερα, να παράγουν υψηλής-εξειδίκευσης αποφοίτους για ειδικές θέσεις εργασίας στην βιομηχανία» (Iayawardena, 2001). Αυτός ο συνδυασμός έκανε κάποιους ερευνητές, όπως τους Amoah and Baum (1997), να ισχυρίζονται ότι η ξενοδοχειακή και τουριστική εκπαίδευση δεν έχει κρατήσει επαφή με την εναλλασσόμενη φύση και την ποικιλία της βιομηχανίας ως ένα πεδίο μελέτης.

Σύμφωνα με τον Westlake (1992), υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την παροχή ξενοδοχειακής και τουριστικής εκπαίδευσης μεταξύ διαφορετικών κρατών. **Αυτοί οι παράγοντες είναι οι παρακάτω:**

- Διαφορετικές κυβερνητικές και εκπαιδευτικές δομές από χώρα σε χώρα-ιδιωτικές, δημόσιες, εμπορικές, θεσμικοί παράγοντες, αντιπρόσωποι και ομάδες.
- Διαφορετικές δομές στην βιομηχανία. Για παράδειγμα το ποιος θα έχει την διοίκηση, ο ιδιωτικός ή δημόσιος τομέας, ο βαθμός ωριμότητας, ανάπτυξης και έντασης του ανταγωνισμού.
- Ποικιλομορφία των δομών, τίτλων και προσόντων που προσφέρονται από τα εκπαιδευτήρια και τα ινστιτούτα επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Αυτοί οι διαφορετικοί παράγοντες, σύμφωνα με τον Westlake (1992), έχουν άμεσες επιπτώσεις στα εκπαιδευτικά πακέτα που προσφέρονται με αναφορά στο πόσο γενική-ανθρωπιστική και επαγγελματική παιδεία θα πρέπει να παρέχεται ή ποια θα είναι κριτήρια εισόδου για κάποια συγκεκριμένα επαγγέλματα και που αυτά μπορεί να απαιτούνται.

Άλλοι ερευνητές είναι προσεκτικοί όταν κάποια προγράμματα σπουδών χρησιμοποιούν στους τίτλους τους λέξεις ή όρους όπως «διεθνείς», «αναψυχή» και/ή «φιλοξενία». Επομένως, σύμφωνα με τους Middleton and Ladkin (1996) που δήλωσαν για την έλλειψη κοινής κατανόησης για το τι περιλαμβάνουν τα τουριστικά και ξενοδοχειακά πτυχία και το πόσο αυτά διαφέρουν από άλλα σχετικά με υπηρεσίες προγράμματα σπουδών, μπορεί να προκαλεί σύγχυση τόσο στους εργοδότες όσο και στους φοιτητές σε μια προσπάθεια να αξιολογήσουν τις διαφορές μεταξύ πτυχίων.

Επομένως, υπάρχει η αντίληψη ότι πολύ συχνά τα εκπαιδευτικά ιδρύματα λανθασμένα χρησιμοποιούν τον όρο «διεθνές» ώστε να περιγράψουν και να εκθέσουν στην αγορά

της «διοίκησης επιχειρήσεων φιλοξενίας» μεταπτυχιακά και προπτυχιακά προγράμματα σπουδών τους (Jayawardena, 2001). Μετά από ανάλυση των προγραμμάτων αυτών, έγινε αντιληπτό ότι τα περισσότερα από αυτά είναι περισσότερο «τοπικά» στον σχεδιασμό, μελέτη και διανομή παρά «διεθνή» (Jayawardena, 2001). Σύμφωνα με τον Jayawardena (2001), πανεπιστημιακά τμήματα τα οποία ποτέ δεν λειτούργησαν στο εξωτερικό προσφέρουν τέτοιου είδους προγράμματα και μόνο λίγες «διεθνείς» μελέτες περίπτωσης περιλαμβάνονται στα προγράμματα όπου είναι και τα μόνο «διεθνή» συστατικά στοιχεία των προγραμμάτων αυτών.

Επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η φύση της ξενοδοχειακής και τουριστικής αγοράς εργασίας καθώς επίσης και οι επιπτώσεις που το μοντέλο του Riley (1991) έχει στην επαγγελματική εκπαίδευση στον κλάδο ενώ θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι δεν υπάρχει μια αναγνωρισμένη και συγκεντρωτική ξενοδοχειακή και τουριστική αγορά εργασίας παρά ένα μείγμα μεγάλου αριθμού υποκατηγοριών της αγοράς. Η αναφορά του Riley σχετικά με την «αδύναμη» εσωτερική αγορά εργασίας παρέχει ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο αναλύει τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων φιλοξενίας και τουριστικών εταιριών και αυτών που προσφέρουν επαγγελματική εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τον Baum (1995), **όσο πιο «αδύναμη» είναι η αγορά εργασίας, τότε:**

- Θα παρέχονται τα χαμηλότερα επίπεδα μισθών με αποτέλεσμα να μειώνεται η έλξη για συγκεκριμένη επαγγελματική εκπαίδευση.
- Τόσο μεγαλύτερη θα είναι η εξάρτηση της βιομηχανίας από την επαγγελματική εκπαίδευση για την εξασφάλιση δεξιοτήτων
- Τόσο μεγαλύτερο θα είναι το εύρος των δεξιοτήτων που απαιτείται από την επαγγελματική εκπαίδευση.
- Τόσο πιο δύσκολο θα είναι να συνδυαστούν οι σπουδές με την δουλειά και την καριέρα.

Ενώ από την άλλη, **όσο «δυνατότερη» είναι η αγορά εργασίας σημαίνει πως:**

- Περισσότερο σαφείς και ποιοτικές θα είναι οι απαιτήσεις από την επαγγελματική εκπαίδευση.
- Τόσο πιο εύκολο θα είναι να συνδυαστούν οι σπουδές με τη δουλειά και την καριέρα.

Έτσι λοιπόν, το προφίλ των δεξιοτήτων της ξενοδοχειακής και τουριστικής βιομηχανίας επηρεάζεται άμεσα τόσο από την αγορά εργασίας που είναι διαθέσιμη σε αυτήν όσο και από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Baum, 2002). Τα χαρακτηριστικά της «αδύναμης» εσωτερικής αγοράς εργασίας αυτά καθαυτά ενισχύουν τις καθοδικές πιέσεις στις προσδοκίες για δεξιότητες, τις οποίες οι εργοδότες έχουν από το προσωπικό τους και αυτές στην συνέχεια επηρεάζουν τον χαρακτήρα και το επίπεδο εκπαίδευσης που το εκπαιδευτικό σύστημα διανέμει.

Παρόλες τις προκλήσεις που η εκπαίδευση αντιμετωπίζει, ο λόγος για τον οποίο θα παρακολουθήσει κανείς πανεπιστημιακή εκπαίδευση στην ξενοδοχειακή και τουριστική βιομηχανία είναι η εξέλιξη του σε επιτυχημένο διευθυντή, επαγγελματία και εργαζόμενο σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα μετά την αποφοίτηση. Σύμφωνα με τον Baum (1995), μερικά από τα πιο **σημαντικά αποτελέσματα τα οποία αναμένονται από την εκπαίδευση περιλαμβάνουν:**

- Την επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης.
- Την ενδυνάμωση της εξουσιοδότησης των εργαζομένων μέσα από άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό σε όλα τα επίπεδα.
- Την αποτελεσματική προώθηση των εργασιακών σχέσεων οι οποίες εξαρτώνται σημαντικά από την ενδυνάμωση της εξουσιοδότησης.
- Την αρμονία, την αποδοτική συνεργασία και την ομαδική εργασία μέσα στους οργανισμούς, στην βιομηχανία ως οντότητα και στα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Την προετοιμασία για επαγγελματική μετακίνηση μέσα στην Ευρώπη, κυρίως μέσα από την βελτίωση των γλωσσικών δεξιοτήτων.
- Την αναβάθμιση των επιχειρησιακών επιπέδων-βαθμών (standards) φιλοξενίας.
- Την αναγνώριση της σημασίας της αειφορικότητας ως πολιτικής στους ανθρώπινους πόρους στα ξενοδοχεία.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Luke and Ingold (1990), ακόμη ένας στόχος της ξενοδοχειακής και τουριστικής εκπαίδευσης είναι να τροφοδοτεί την βιομηχανία με υψηλής στάθμης αποφοίτους εξοπλισμένους με τις πιο κατάλληλες διοικητικές ικανότητες. Αυτό πρέπει να αντανακλάται σε κάθε πρόγραμμα σπουδών, ειδάλλως θα στερείται ζωτικότητας και αξιοπιστίας (Christou, 1999).

3.10 Αξιολόγηση της εκπαίδευσης στελεχών διοίκησης φιλοξενίας

Παρά την υπάρχουσα διαθέσιμη επαγγελματική εκπαίδευση σε παγκόσμιο επίπεδο, θα μπορούσε να ειπωθεί πως δεν υπάρχει αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά τον τρόπο αξιολόγησης των προγραμμάτων σπουδών της επαγγελματικής εκπαίδευσης (Burnett and Clarke, 1999). Η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας, σχετικά με την αξιολόγηση των προγραμμάτων της μεταλυκειακής εκπαίδευσης, έχει να κάνει με την αξιολόγηση των πανεπιστημιακών προγραμμάτων (Ramsden, 1992). Επομένως, η ποιοτική αξιολόγηση συχνά αποτελείται από μια σειρά δεικτών απόδοσης οι οποίοι είναι εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την συλλογή στοιχείων όσον αφορά το πόσο καλά ένα ινστιτούτο επιτυγχάνει τους στόχους του (Burnett και Clarke, 1999).

Το ερώτημα είναι ποιος ή ποιοι θα εμπλέκονται στην αξιολόγηση. Υπάρχουν επιχειρήματα ότι **το αξιολογηθέν δείγμα πρέπει να προέρχεται από τις παρακάτω ομάδες:**

- Ανάδραση ή ανατροφοδότηση (feedback) των φοιτητών: Η ανταπόκριση από τους φοιτητές είναι ένας σημαντικός παράγοντας αξιολόγησης ενός προγράμματος σπουδών (Ramsden, 1992).
- Η πρόοδος των φοιτητών και ο δείκτης συμπλήρωσης του προγράμματος σπουδών: ο δείκτης προόδου των φοιτητών είναι ένα μέτρο μέτρησης του αριθμού των μαθημάτων που επιτυχώς συμπληρώθηκαν μέσα σε ένα λογικό χρονικό πλαίσιο (Jordan, 1989).
- Ανάδραση (feedback) των αποφοίτων: ο Jordan (1989) προτείνει πως οι δείκτες ικανοποίησης των αποφοίτων είναι ένα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης ενός προγράμματος σπουδών.
- Δείκτες απασχόλησης των αποφοίτων: η κατάσταση απασχόλησης των αποφοίτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ποσοστό των αποφοίτων που βρήκαν δουλειά σε ένα ορισμένο χρονικό σημείο μετά την αποφοίτηση (Burnett και Clarke, 1999),
- Οι εργοδότες και οι αντιπρόσωποι της βιομηχανίας: από τότε που η εκπαίδευση συνδέεται απευθείας με την εργασία, η σημαντικότητα και η αξιοπιστία της καθορίζεται από τους εργοδότες και την βιομηχανία καθώς και από το εκπαιδευτικό

σύστημα.

Ακόμη μια ομάδα η οποία αξίζει να εξετασθεί, ώστε να αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα σπουδών, είναι οι εκπαιδευτικοί και οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσαν να αξιολογηθούν είναι η **«αυτό-αξιολόγηση»** και η **«αξιολόγηση από τους συναδέλφους»**:

- **Αυτό-αξιολόγηση:** οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να είναι έτοιμοι στις ανάγκες της «αυτό-αξιολόγησης» όσον αφορά την ατομική τους ποιότητα στην διδασκαλία.
- **Αξιολόγηση από τους συναδέλφους:** όπως ο McKernan (1991) προτείνει, η «αξιολόγηση από τους συναδέλφους» είναι μια σημαντική πηγή ανάδρασης (feedback) από τους δασκάλους στην διαδικασία αξιολόγησης ενός προγράμματος σπουδών.

3.11 Τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού τομέα και της απασχόλησης

Ο ευρύτερος ξενοδοχειακός τομέας αποτελεί τον κυριότερο εργοδότη της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας και συγκεντρώνει ένα σύνολο ιδιαίτερων εργοδοτικών χαρακτηριστικών τα οποία συντελούν στη δημιουργία δύο αντίθετων απόψεων στους απασχολούμενους, τόσο θετικών όσο και αρνητικών. Τα χαρακτηριστικά αυτά προσδιορίζονται μέσα από τις ελάχιστες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στον ελλαδικό χώρο. Σχετική μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων αναφέρει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ξενοδοχείων (97%) απασχολεί τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας του ιδιοκτήτη, ενώ κατά μέσο όρο, ένα ελληνικό ξενοδοχείο απασχολεί από δυο έως τρία μέλη της οικογένειας του ιδιοκτήτη και από επτά έως οκτώ μισθωτούς υπαλλήλους (Παπανίκος 2004). Συνεπώς, τα ελληνικά ξενοδοχεία, απασχολούν κατά μέσο όρο περίπου οκτώ άτομα ανά μονάδα, ενώ υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των περιοχών και ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με στοιχεία του Συλλόγου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ, 2003) παρουσιάζεται σχετικά **μεγάλη δυσκολία στον ακριβή υπολογισμό της συνολικής απασχόλησης στα ξενοδοχεία η οποία οφείλεται κυρίως σε δυο αίτια:**

- Την υψηλή εποχική κύμανση της ζήτησης.
- Τις διαφορετικές μορφές των σχέσεων εργασίας (μισθωτοί-ημερομίσθιοι,

μόνιμοι - εποχικοί).

Η μελέτη του Συλλόγου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων - ΣΕΤΕ (2003) χρησιμοποιώντας ως βάση τις ξενοδοχειακές δυναμικότητες σε κλίνες, υπολόγισαν τη συνολική απασχόληση στα ξενοδοχεία σε 96.759 άτομα. Σύμφωνα με τη μελέτη: «Ένα ποσοστό 65% της συνολικής απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα ενεργοποιείται σε εποχική βάση με σημαντικό άνοιγμα χρονικής διαφοροποίησης από περιοχή σε περιοχή (από τρεις έως οκτώ μήνες), με βάση τα στοιχεία εποχικής λειτουργίας» (ΣΕΤΕ 2003). Μαζί με τα βοηθητικά καταλύματα η άμεση απασχόληση του ξενοδοχειακού τομέα υπολογίζεται σε 171.365 άτομα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μεθοδολογίες της ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας καθώς και των αποτελεσμάτων τους. Πιο αναλυτικά θα γίνει αναφορά στον σκοπό και την μεθοδολογία της έρευνας, στο ξενοδοχειακό προφίλ της Χίου, καθώς επίσης θα αναλυθούν και τα αποτελέσματα της έρευνας με την χρήση του SPSS 2016 V.24.

4.2 Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της άποψης των ερωτώμενων σχετικά με το αν θεωρούν απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα αλλά και της άποψη τους βάσει της εμπειρίας τους σε ερωτήσεις που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων. Επίσης λαμβάνονται σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με το πόσες φορές το χρόνο οι εργαζόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Επιπλέον γίνεται διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης που έχουν παρακολουθήσει οι ερωτώμενοι. Τέλος γίνεται έρευνα σχετικά με την βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο της Χίου.

Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται η έρευνα είναι άτομα του εργατικού δυναμικού της Χίου κατά την περίοδο Ιούλιος-Αύγουστος 2017. Απευθυνθήκαμε σε άντρες και γυναίκες άνω των 18 ετών όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης με προϋπόθεση την εργασία τους στον ξενοδοχειακό κλάδο της Χίου. Η μέθοδος με την οποία έγινε η έρευνα είναι μέσω συνέντευξης με την μορφή σκόπιμης δειγματοληψίας. Στην δειγματοληψία αυτού του τύπου κυρίως επιλέγονται οι ερωτώμενοι ώστε να εξυπηρετούν τους γενικούς και ειδικούς σκοπούς της ερευνητικής διαδικασίας. Σε αυτή τη περίπτωση επιλέχθηκαν εργαζόμενοι του ξενοδοχειακού κλάδου της Χίου, οι οποίοι ερωτήθηκαν μέσω συνέντευξης βάσει δομημένου ερωτηματολογίου. Η συνέντευξη αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής ποιοτικού υλικού δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες. Υπάρχουν κυρίως τρεις τύποι συνέντευξης, η δομημένη, η ημιδομημένη και η μη-δομημένη. Εμείς βασιστήκαμε στην δομημένη συνέντευξη

δηλαδή ορίσαμε ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων που έγιναν σε όλους τους ερωτώμενους. Οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες τόσο ως προς το περιεχόμενο τους όσο και ως προς την σειρά που ακολουθεί η μια την άλλη. Η συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε έγινε με την μορφή κλειστών ερωτήσεων κατά κύριο λόγο. Στον τύπο αυτό όλες οι πιθανές απαντήσεις του συνεντευξιαζόμενου προσχεδιάζονται. Η συνέντευξη έχει ως βασικό πλεονέκτημα της την αμεσότητα ανάμεσα στον ερευνητή/ερευνήτρια και τον ερωτώμενο και ως αρνητικό της στοιχείο ότι αποτελεί χρονοβόρα μέθοδο όχι μόνο ως προς την υλοποίηση της αλλά και ως προς την πρόσβαση στους ερωτώμενους/ες. Το σύνολο των ερωτωμένων στο οποίο απευθύνεται η έρευνα είναι 52 άτομα του ξενοδοχειακού κλάδου της Χίου τα οποία αποτελούν και το δείγμα της έρευνας. **Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην συνέντευξη περιείχε κλειστές και ανοιχτές ερωτήσεις καθώς και ερωτήσεις κλίμακας Likert και αφορούσαν τις εξής 4 θεματικές ενότητες:**

- Αξιολόγηση προτάσεων σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Αξιολόγηση προτάσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχουν παρακολουθήσει οι εργαζόμενοι.
- Αξιολόγηση προτάσεων σχετικά με την βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο της Χίου.
- Τα δημογραφικά στοιχεία.

4.3 Το ξενοδοχειακό προφίλ του Νομού Χίου

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται στοιχεία για το τουριστικό δυναμικό της Χίου, αξιοποιώντας δεδομένα τόσο από το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) όσο και από την αρμόδια τουριστική υπηρεσία της νήσου. Οι κυριότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη νήσο Χίο παρουσιάζονται στον Πίνακα 6 , ενώ πιο αναλυτικά δεδομένα για το ολικό δυναμικό καταλυμάτων στη Χίο δίνονται στους Πίνακες 11-22.

Πίνακας 6 : Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη νήσο Χίο

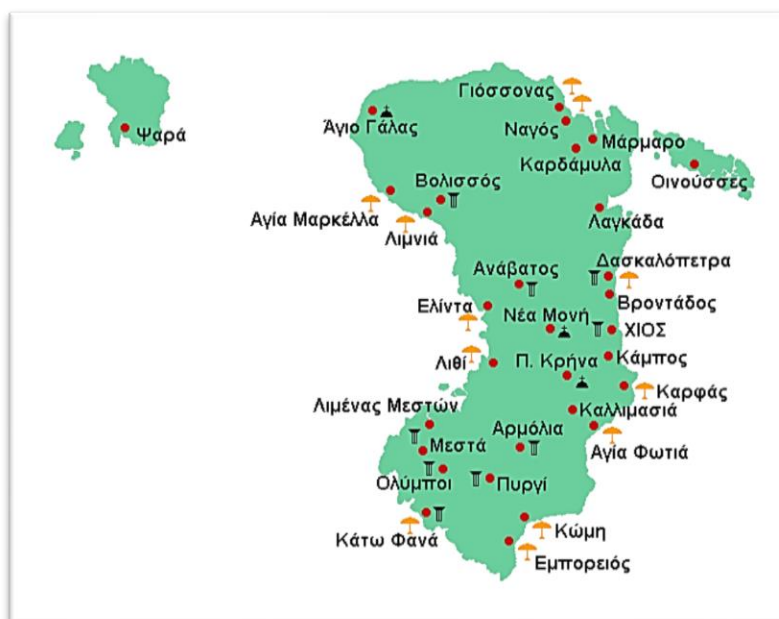
ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)	Περιοχή λειτουργίας
ΧΑΝΔΡΗΣ	A	139(262)	ΠΡΟΚΥΜΑΙΑ
ERYTHA	A	102(160)	ΚΑΡΦΑΣ
GOLDEN SAND	A	108(198)	ΚΑΡΦΑΣ
GRECIAN CASTLE	A	57(89)	Λ.ΕΝΩΣΕΩΣ
ΑΙΠΟΣ	B	52(98)	ΑΙΠΟΣ ΒΡΟΝΤΑΔΟΣ
BEL AIR (APART)	B	14(28)	ΠΡΟΚΥΜΑΙΑ
GOLDEN ODYSSEY	B	72(137)	ΚΟΝΤΑΡΙ
MORNING STAR	B	24(48)	ΚΟΝΤΑΡΙ
POSIDONIO	B	56(112)	ΚΑΡΦΑΣ
SUNSET	B	28(52)	ΚΑΡΦΑΣ
ΑΓΙΑ ΜΑΡΚΕΛΑ	B	21(40)	ΒΡΟΝΤΑΔΟΣ
ΚΑΡΔΑΛΥΛΑ	B	32(60)	ΚΑΡΔΑΛΥΛΑ
ΚΥΜΑ	C	59(82)	ΠΡΟΚΥΜΑΙΑ
DIANA	C	51(98)	BENIZEΛΟΥ 92
ΧΙΟΝΑ	C	16(30)	ΚΑΡΔΑΜΥΛΑ
FILOXENIA	D	17(27)	ΡΟΙΔΟΥ
CANADIAN	D	14(27)	ΚΑΤΑΡΡΑΚΤΗΣ
ΡΟΔΟΝ	D	8(13)	ΖΑΧΡΙΟΥ 17

Πηγή: (http://www.chiosnet.gr/tourism/services/hotels_gr.htm)

Λαμβάνοντας υπόψη τα αναλυτικά δεδομένα του Πίνακα 6 σχετικά με το μέγεθος των ξενοδοχείων, την τοποθεσία και την τάξη **συμπεραίνονται τα εξής:**

- Από τις 18 ξενοδοχειακές μονάδες, οι 8 είναι Β κατηγορίας δηλαδή 2 αστέρων ενώ μόνο 3 μονάδες 5 αστέρων.
- Η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων έχει μεσαίο μέγεθος.
- Οκτώ ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκονται στο δήμο της Χίου (Εικόνα 7).

Εικόνα 7: Χάρτης της Χίου με τοπωνύμια



Πηγή: (http://www.chiosnet.gr/tourism/himap_gr.htm).

Σύμφωνα με τα επίσημα δεδομένα του Ινστιτούτου του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), το 2012 το η νήσος Χίος είχε 59 μονάδες, εκ των οποίων το 46% εντάσσονταν στην κατηγορία των 3 αστέρων (Πίνακας 7). Το 2016, το δυναμικό των ξενοδοχειακών μονάδων αυξήθηκε μόνο κατά 9% (6 νέες μονάδες) (Πίνακας 8).

Πίνακας 7: Ξενοδοχειακό δυναμικό (ξενοδοχεία και Hotel apartments) της νήσου Χίος για το έτος 2012.

Ξενοδοχειακό δυναμικό 2012							
Περιφερειακή Ενότητα		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
Χίου	Μονάδες	2	15	27	11	4	59
	Δωμάτια	76	699	457	293	43	1.568
	Κλίνες	119	1.201	837	526	76	2.759

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Πίνακας 8: Ξενοδοχειακό δυναμικό της νήσου Χίος για το έτος 2016

Ξενοδοχειακό δυναμικό 2016							
Περιφερειακή Ενότητα		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
Χίου	Μονάδες	2	15	32	10	6	65
	Δωμάτια	76	697	528	292	86	1.679
	Κλίνες	119	1.197	970	512	150	2.948

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Στους κάτωθι πίνακες παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με τους ξενώνες, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και τα hotel «apartments». Η καταγραφή επικεντρώνεται στα καταλύματα με τον μεγαλύτερο αριθμό κλινών.

Πίνακας 9: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων και «ξενώνων» στην πόλη της νήσου Χίος.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)	Τύπος καταλύματος
ΣΤΑΘΑΚΗ (ΟΜΙΡΟΣ)	A	15(31)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΓΙΑΝΝΙΩΔΗ (Αννα)	A	8(22)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΧΑΤΖΕΛΕΝΗΣ (ΧΙΟΣ ROOMS)	B	11(27)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΣΤΟΥΛΑΣ Α (ALEX)	B	6(14)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΨΩΡΑ ΑΜΑΛΙΑ	C	10(18)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΦΑΙΔΡΑ	A	10(19)	ΞΕΝΩΝΑΣ

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Βάση των στοιχείων του Πίνακα 10, διαπιστώνεται πως στην περιοχή του Κάμπου οι κλίνες στα ενοικιαζόμενα δωμάτια ανέρχονται στις 86 ενώ στις 62 στους ξενώνες.

Πίνακας 10: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων και «ξενώνων» στον Κάμπο

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)	Τύπος καταλύματος
ΑΝΑΣΤΑΣΑΚΗΣ	A	5(10)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ Κ	A	5(14)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΤΟΠΑΚΑ	A	10(22)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΨΩΡΑ (VILLA CLIO)	A	5(13)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΒΟΥΛΑΜΑΝΔΗΣ Μ	A	7(16)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΣΙΜΟΣ	A	6(11)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΠΕΡΙΒΟΛΙ	A	15(32)	ΞΕΝΩΝΑΣ
ΜΑΥΡΟΚΟΡΔΑΤΙΚΟ	A	9(18)	ΞΕΝΩΝΑΣ
ΑΣΤΡΑΚΙΑ- ΑΠΕΣΣΟΥ ΔΗΜ	A	4(12)	ΞΕΝΩΝΑΣ

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Βάση των στοιχείων των Πίνακα 10 διαπιστώνεται πως στην περιοχή του Κάμπου ο συνολικός αριθμός των κλινών ανέρχεται στις 1240 .

Πίνακας 11: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων, «studios» και «appartments» στον Καρφό

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)	Τύπος καταλύματος
ΒΕΛΟΝΙΑΣ Γ	A	13(36)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΜΟΡΟΜΑΛΟΣ – OCEAN BLUE	A	10(20)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΚΑΡΑΤΖΑΣ ΣΤΑΜ	A	23(46)	«Studios»
ΓΑΡΑΓΑΝΗ Κ	A	10(32)	«Studios»
ΓΑΒΑΚΟΣ Ν ZODIAK	A	12(24)	«Studios»
ΜΟΥΤΑΦΗΣ Δ	A	10(24)	«Studios»
ΠΑΛΛΑΜΑΣ Φ	A	10(27)	«Studios»
ΤΡΑΥΛΟΣ	A	10(30)	«Studios»
ΤΣΑΓΚΑΤΟΣ Η	A	10(35)	«Studios»
ΦΡΑΓΚΟΜΙΧΑΛΟΣ	B	25(50)	«Studios»

ΠΑΝΘΕΟΝ	B	24(48)	«apartments»
OCEANIA	C	20(34)	«apartments»

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Βάση των δεδομένων των Πινάκων 12 και 13 φαίνεται πως οι περιοχές Αγία Ερμιόνη και Μ.Λιμνιώνας έχουν μεγάλο αριθμό κλινών (352 και 145 αντίστοιχα).

Πίνακας 12: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων και «apartments» στην Αγία Ερμιόνη

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)	Τύπος καταλύματος
ΚΥΡΙΛΙΔΗΣ ΤΟΥΛΠΙΑ	A	10(35)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΖΕΥΓΙΟΣ Ν	A	9(27)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΛΙΝΑΚΗΣ	A	10(25)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΚΑΡΑΝΙΚΟΛΑ ΚΥΡΙΑΚΗ	A	10(24)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΔΟΛΩΝΑΣ ΤΟΥΛΙΠΑΣ	A	29(58)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
SUNRISE	B	26(47)	«apartments»

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Πίνακας 13: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων και «apartments» στο Μ. Λιμνίονα

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)	Τύπος καταλύματος
ΣΤΡΟΥΜΠΗ	A	18(44)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΦΡΑΓΚΑΚΗ	A	10(24)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΚΙΤΡΟΜΗΛΙΔΗ	A	10(20)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
ΜΕΛΕΚΟΥ	A	7(19)	ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ
SUNVILLAGE	B	30(56)	«apartments»

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Πίνακας 14: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στην Αγία Φωτιά

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)
ΖΩΗΣ	A	11(22)

ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ	A	10(25)
ΠΕΛΑΝΤΗΣ	A	10(20)
ΖΩΗ	A	10(20)

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Πίνακας 15: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στο Πυργί

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)
ΓΙΑΝΚΗ ΜΙΝΑ	A	4(7)
ΦΙΤΙΛΙ ΛΙΛΑ	A	3(8)
ΚΩΣΤΑΡΗ	B	2(5)
ΒΑΛΛΑ (ΡΙΤΑ)	B	5(12)

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Πίνακας 16: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στην Κόμη

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)
ΦΑΚΙΡΙ	A	9(18)
ΒΕΡΓΙΤΣΗΣ	A	6(15)
ΜΑΝΕΣ	B	6(12)
ΜΟΝΙΑΡΟΣ	B	9(13)

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Πίνακας 17: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στα Μεστά

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)
ΚΑΡΑΒΕΛΑ	A	4(12)
ΠΗΠΙΔΗΣ	A	6(12)
ΦΛΩΡΑΔΗ	B	5(10)
ΦΙΛΛΑ	B	4(18)

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Πίνακας 18: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στη Βολισσό

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)
ΟΜΙΡΟΣ TRAVEL	A	17(47)
VOLLISOS TRAVEL	A	9(25)
ΖΟΡΜΠΑΣ	A	8(19)

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Πίνακας 19: Οι βασικότερες επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων στα Καρδάμυλα

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΤΑΞΗ	Αριθμός δωματίων (κλινών)
ΛΙΑΔΗΣ	A	6(14)
ΣΑΡΡΗΣ	A	11(33)
ΠΟΝΗΡΟΥ	B	6(14)

Πηγή: (<http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>)

Συνοψίζοντας τα ανώτερα δεδομένα των πινάκων φαίνεται πως στην ανατολική πλευρά της Χίου (Εικόνα 7) βρίσκεται η πλειοψηφία των τουριστικών καταλυμάτων. Ειδικότερα σε τρεις δήμους (Δήμος Χίου, Αγίου Μηνά και Βροντάδου), το άθροισμα των κλινών αντιπροσωπεύει το 77% του ολικού αριθμού κλινών σε όλο το νησί.

4.4 Το προφίλ των ερωτώμενων της έρευνας

Στην έρευνα που διενεργήθηκε η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι άνδρες (56%), ενώ στις γυναίκες αντιστοιχεί μόλις το 44% του δείγματος, (Πίνακας 20).

Η ηλικία των ερωτώμενων κυμαίνεται από 18 έως 56+ έτη με το μεγαλύτερο ηλικιακό ποσοστό (33%) να βρίσκεται στην ηλικιακή κλάση 26-35, ενώ το αμέσως μεγαλύτερο ηλικιακό ποσοστό ανήκει στην κλάση 36-45 με ποσοστό 27%. Το 17% των ατόμων που εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι ηλικίας που κυμαίνεται από 46-55 ενώ το 13% των ατόμων ανήκει στην ηλικιακή κλάση 18-25 ετών. Μόλις το 10% των ερωτώμενων ανήκει στην κλάση 56 χρονών και άνω (Πίνακας 20).

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο το μεγαλύτερο ποσοστό (31%) είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 27% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το 15% των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι τεχνικών ή άλλων σπουδών και το 8% κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο. Στο 4% των ερωτώμενων ανήκουν απόφοιτοι Γυμνασίου. Ενώ μόλις το 2% δηλώνουν απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ή ως κάτοχοι διδακτορικού τίτλου (Πίνακας 20).

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση το μεγαλύτερο ποσοστό είναι έγγαμοι (35%), αμέσως μετά το 15% είναι άγαμοι ενώ μόλις το 2% είναι διαζευγμένοι. Σχετικά με τα έτη εργασίας στον τουριστικό τομέα το μεγαλύτερο ποσοστό (46%) έχει από 6-8 χρόνια στον τουριστικό τομέα ενώ στη συνέχεια πάνω από 9 χρόνια έχει το 31% και

από 3-5 χρόνια έχει το 15%. Σχετικά μικρό ποσοστό μόλις 8% έχει λιγότερο από 2 χρόνια εργασίας στον τουριστικό τομέα (Πίνακας 20).

Το 60% των ατόμων που εργάζονται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση βρίσκονται σε αυτήν την επιχείρηση πάνω από 6 χρόνια. Ενώ από 1,5 χρόνο έως 2 χρόνια έχει το 17%. Το 13% των ατόμων που εργάζεται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση έχει από 7 μήνες έως 1 χρόνο και μόλις το 10% έχει λιγότερο από 6 μήνες. Παρατηρούμε δηλαδή ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (60%) παραμένει στον ίδιο χώρο εργασίας πάνω από 3 χρόνια (Πίνακας 20).

Τέλος σχετικά με την θέση εργασίας μέσα στην επιχείρηση το 54% εργάζονται ως υπάλληλοι υποδοχής και το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό είναι υπάλληλοι λογιστηρίου, το 17% αυτών που εργάζονται στον ξενοδοχειακό τομέα είναι και ιδιοκτήτες της ξενοδοχειακής επιχείρησης ενώ μόλις το 2% είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση και διοίκηση του ξενοδοχείου (Πίνακας 20).

Τα ποσοστά του παρακάτω πίνακα (Πίνακας 20) είναι στρογγυλοποιημένα στο πρώτο δεκαδικό ψηφίο.

Πίνακας 20: Το προφίλ των ερωτώμενων της έρευνας (N=52)

	(%)		(%)
Φύλο		Οικογενειακή κατάσταση	
Ανδρας	56	Έγγαμος/η	35
Γυναίκα	44	Άγαμος/η	15
Ηλικία		Διαζευγμένος/η, Χήρος/α	2
18-25	13	Έτη εργασίας στον τουριστικό τομέα	
26-35	33	<2 χρόνια	8
36-45	27	3-5 χρόνια	15
46-55	17	6-8 χρόνια	46
56 και άνω	10	>9 χρόνια	31
Μορφωτικό επίπεδο		Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση	
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	2	<6 μήνες	10
Γυμνάσιο	4	7 μήνες-1 χρόνο	13
Λύκειο	27	1,5 χρόνο-2 χρόνια	17

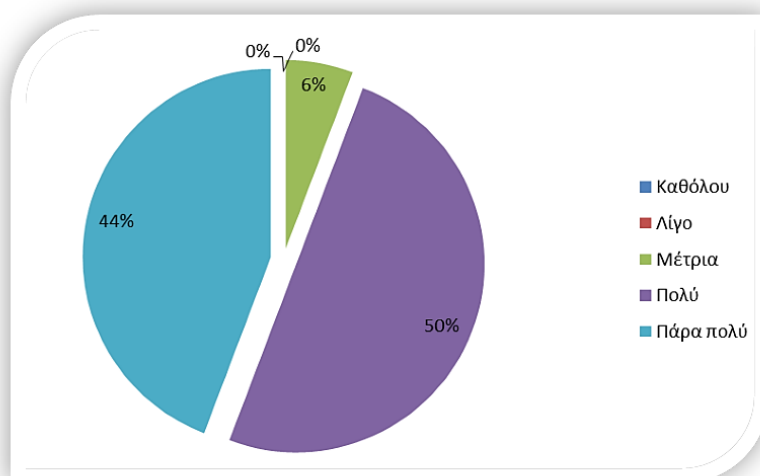
Τεχνικές ή άλλες Σχολές	15	>3 χρόνια	60
Πανεπιστήμιο	31	Θέση εργασίας στην επιχείρηση	
Μεταπτυχιακές σπουδές	8		
Διδακτορικός τίτλος	2	Υπάλληλος υποδοχής	54
		Υπάλληλος λογιστηρίου	23
		Ιδιοκτήτης/Ιδιοκτήτρια	19
		Οργάνωση & διοίκηση	4

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

4.5 Περιγραφική ανάλυση

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε. Ειδικότερα σχετικά με την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;» οι ερωτώμενοι απάντησαν τα παρακάτω (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Αναλυτικότερα το 50% των ερωτώμενων απάντησε ότι είναι πολύ απαραίτητη η αναγκαιότητα εκπαίδευση των εργαζομένων, ενώ το 44% θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ απαραίτητη και μόλις το 6% απάντησε ότι είναι μέτρια αναγκαία η εκπαίδευση τους. Ωστόσο δεν υπήρχαν απόψεις που να δηλώνουν χαμηλό ή μηδενικό βαθμό αναγκαιότητας.

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Πόσο σημαντικούς θεωρείται τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;» (Πίνακας 21).

Πίνακας 21: Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	Μέσος όρος
Τεχνολογική πρόοδος	0,0 %	0,0 %	26,9 %	46,9%	26,9 %	4,00 %
Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς	0,0 %	0,0 %	26,9 %	51,9 %	21,2 %	3,94 %
Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές	0,0 %	1,9 %	26,9 %	32,7 %	38,5 %	4,08 %
Διεθνής ανταγωνισμός	0,0 %	0,0 %	17,3 %	44,2 %	38,5 %	4,19 %
Δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας	0,0 %	1,9 %	7,3 %	50,0 %	40,4 %	4,29 %

(Χαρακτηρισμός 1:Καθόλου, 2:Λίγο , 3:Μέτρια , 4: Πολύ, 5 :Πάρα πολύ)

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Σύμφωνα με την επεξεργασία των δεδομένων του Πίνακα 21, ο μέσος όρος των ερωτηθέντων (M=4,29) δήλωσε ως πιο σημαντικό παράγοντα την δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας. Αναλυτικά το 50% συμφωνεί πολύ, το 40,4% συμφωνεί πάρα πολύ, ενώ το 7,7% συμφωνεί μέτρια και μόλις το 1,9% συμφωνεί λίγο. Αμέσως μετά αυτόν που θεωρούν ως δεύτερο σημαντικότερο παράγοντα είναι ο διεθνής ανταγωνισμός (M=4,19). Αναλυτικά το 44,2% δήλωσε ότι συμφωνεί πολύ, το 38,5% δήλωσε ότι συμφωνεί πάρα πολύ ενώ μέτρια συμφωνεί το 17,3%. Ως τρίτο σημαντικότερο παράγοντα οι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι είναι ο επανασχεδιασμός λειτουργιών και οι οργανωτικές αλλαγές (M=4,08). Συγκεκριμένα το 38,5% θεωρεί ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας είναι πάρα πολύ σημαντικός, ενώ το 32,7% τον θεωρεί πολύ σημαντικό και το 26,9% μέτρια σημαντικό, μόλις το 1,9% τον θεωρεί λίγο σημαντικό. Ως τέταρτο σημαντικό παράγοντα οι ερωτηθέντες θεωρούν την τεχνολογική πρόοδο (M=4,00), με 46,9% να τον θεωρεί πολύ σημαντικό το 26,9% πάρα πολύ σημαντικό και επίσης το 26,9% μέτρια σημαντικό. Τέλος λιγότερο σημαντικό θεωρούν τις απαιτήσεις και τις αλλαγές της αγοράς (M=3,94). Αναλυτικά

το 51,9% το θεωρεί πολύ σημαντικό, το 26,9% μέτρια σημαντικό και το 21,2% πάρα πολύ σημαντικό (Πίνακας 21). Σε ότι αφορά την παραπάνω ερώτηση οι ερωτώμενοι ως σημαντικότερο παράγοντα θεωρούν την δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας (M=4,29).

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν την άποψη τους στην ερώτηση «Ποια η άποψη σας σύμφωνα με την εμπειρία σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων» (Πίνακας 22).

Πίνακας 22: Ποια η άποψη σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	Μέσος όρος
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.	0,0 %	1,9 %	17,3 %	53,8 %	26,9 %	4,06 %
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν για τις μελλοντικές αλλαγές στην επιχείρηση.	0,0 %	3,8 %	11,5 %	57,7 %	26,9 %	4,08 %
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας.	0,0 %	0,0 %	11,5 %	44,2 %	44,2 %	4,33 %
Η εκπαίδευση επιδιώκει να προσαρμόζει το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές.	0,0 %	0,0 %	15,4 %	40,4 %	44,2 %	4,31 %
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.	0,0 %	1,9 %	13,5 %	36,5 %	48,1 %	4,29 %
Η εκπαίδευση επιδιώκει να ενισχύσει την κουλτούρα της επιχείρησης και να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον.	0,0 %	3,8 %	9,6 %	50,0 %	9,6 %	4,17 %

Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία.	0,0 %	9,6 %	26,9 %	46,2 %	17,3 %	3,60 %
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.	0,0 %	11,5 %	28,8 %	50,0 %	9,6 %	3,71 %
Η εκπαίδευση επιδιώκει να μεταφέρει και να μοιραστεί η γνώση που παράγεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.	1,9 %	5,8 %	23,1 %	42,3 %	26,9 %	3,87 %
Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά.	0,0 %	0,0 %	17,3 %	34,6 %	48,1 %	4,31 %
Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων.	0,0 %	0,0 %	13,5 %	48,1 %	38,5 %	4,25 %
Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.	0,0 %	1,9 %	7,7 %	61,5 %	28,8 %	4,21 %
Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων.	3,8 %	1,9 %	15,4 %	53,8 %	25,0 %	3,94 %
Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο.	0,0%	0,0 %	15,4 %	57,7 %	26,9 %	4,12 %
Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο.	0,0 %	0,0 %	11,5 %	46,2 %	42,3 %	4,31 %

(Χαρακτηρισμός 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5:

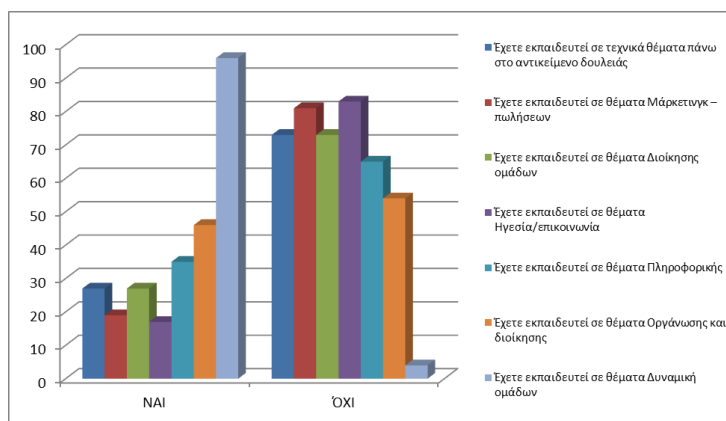
Συμφωνώ απόλυτα)

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Πίνακα 22 οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας ($M=4,33$), συγκεκριμένα το 44,2% συμφωνεί απόλυτα ενώ το 45,2% απλά συμφωνεί, και ένα μικρότερο ποσοστό 11,5% ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί. Επίσης οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζόμενου στην τουριστική αγορά ($M=44,31$) με το 48,1% να συμφωνεί απόλυτα και επίσης οι ερωτώμενοι συμφωνούν στη πρόταση ότι η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορέσουν να εφαρμοστούν στο τουριστικό κλάδο ($M=4,31$) με το 46,2% να συμφωνεί και το 42,3% να συμφωνεί απόλυτα. Στη πλειοψηφία ανήκουν επίσης αυτοί που υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές ($M=4,31$) με το 44,2% να συμφωνεί απόλυτα. Επίσης αυτοί που υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων ($M=4,29$) με ποσοστό 48,1% υποστηρίζει ότι συμφωνεί απόλυτα. Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό ότι οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα ($M=4,21$) και με ποσοστό 61,5% να συμφωνεί. Στην επόμενη βαθμίδα ανήκουν αυτοί που υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης ($M=3,71$) και το 50% να συμφωνεί ενώ το 9,6% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί. Ενώ ακόμα λιγότεροι υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία ($M=3,60$) και ποσοστό 46,2% να συμφωνεί ενώ 26,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Συνοψίζοντας οι περισσότεροι συμφωνούν με την πρόταση ότι η εκπαίδευση αποσκοπεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας ενώ αυτοί που μειονεκτούν υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία.

Στη συνέχεια σε ότι αφορά την ερώτηση «Έχετε εκπαιδευτεί σε ειδικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς;» τα αποτελέσματα της ερώτησης παρουσιάζονται παρακάτω (Διάγραμμα 2).

Διάγραμμα 2: Έχετε εκπαιδευτεί σε ειδικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς;

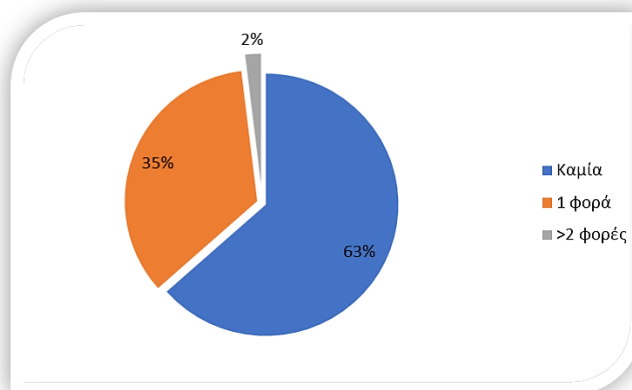


Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων βάσει του Διαγράμματος 2 έχει εκπαιδευτεί πάνω σε θέματα Δυναμικής Ομάδων. Έπειτα ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό έχει εκπαιδευτεί σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης. Το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό έχει εκπαιδευτεί σε θέματα Πληροφορικής. Επίσης αρκετοί από τους ερωτηθέντες δεν έχουν εκπαιδευτεί πάνω σε θέματα ηγεσίας/επικοινωνίας αλλά και σε θέματα Μάρκετινγκ και Πωλήσεων. Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό δεν έχει λάβει εκπαίδευση σε Τεχνικά Θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς αλλά και σε θέματα Διοίκησης Ομάδων.

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση « Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;» (Διάγραμμα 3).

Διάγραμμα 3: Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις;



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Βάσει του Διαγράμματος 3 παρατηρούμε ότι το 63% των ερωτώμενων δηλώνει ότι δεν παρακολουθεί καμία φορά το χρόνο σεμινάρια, ενώ το 35% παρακολουθεί μία φορά και μόλις το 2% παρακολουθεί πάνω από δύο φορές το χρόνο σεμινάρια. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι ερωτώμενοι, παρότι εργάζονται στον τουριστικό τομέα δεν έχουν παρακολουθήσει σχετικά σεμινάρια.

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν την άποψη τους στην ερώτηση «Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει» (Πίνακας 23).

Πίνακας 23: Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει

	1	2	3	4	5	Μέσος όρος
Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας	0,0 %	7,7 %	30,8 %	48,1 %	13,5 %	3,67 %
Η εκπαίδευση που έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα ικανοποιεί τις προσδοκίες σας	0,0 %	3,8 %	40,4 %	40,4 %	15,4 %	3,67 %
Μετά από την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας	0,0 %	5,8 %	11,5 %	57,7 %	25,0 %	4,02 %
Μετά την εκπαίδευση ενισχύεται η θέση σας στον χώρο εργασίας	0,0 %	5,8 %	25,0 %	46,2 %	23,1 %	3,87 %
Μετά την εκπαίδευση είστε περισσότερο παραγωγικός	0,0 %	3,8 %	17,3 %	55,8 %	23,1 %	3,98 %
Μετά την εκπαίδευση έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σας	0,0 %	3,8 %	15,4 %	53,8 %	26,9 %	4,04 %
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων	0,0 %	5,8 %	11,5 %	50,0 %	32,7 %	4,10 %
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην βελτίωση υπάρχουσών δεξιοτήτων	0,0 %	3,8 %	17,3 %	44,2 %	34,6 %	4,10 %

(Χαρακτηρισμός 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ)

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Οι ερωτώμενοι βάσει του Πίνακα 23 απάντησαν τα κάτωθι.

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (M=4,10) δήλωσε ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλαν πολύ στην ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων με ποσοστό 50%, ενώ το 5,8% υποστηρίζει ότι συνέβαλαν ελάχιστα. Εν συνεχεία συμφωνούν ότι μετά την εκπαίδευση έχει βελτιωθεί πολύ η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (M=4,04) με ποσοστό 53,8%, ενώ μόλις το 3,8% συμφωνεί ότι έχει βελτιωθεί ελάχιστα. Αντιθέτως δηλώνουν σε μικρότερο βαθμό σχετικά με το ότι οι γνώσεις που απέκτησαν μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία τους (M=3,67). Επίσης σε μικρότερο βαθμό δηλώνουν ότι η εκπαίδευση που έχουν παρακολουθήσει μέχρι σήμερα ικανοποιεί τις προσδοκίες τους (M=3,67).

Οι ερωτώμενοι δήλωσαν την άποψη τους για την ερώτηση « Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στη Χίο.» (Πίνακας 24).

Πίνακας 24: Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στη Χίο.

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	Μέσος όρος
Αύξηση του αριθμού επιμορφωτικών προγραμμάτων	1,9 %	3,8 %	11,5 %	50,0 %	32,7 %	4,06 %
Μεγαλύτερη εξειδίκευση των επιμορφωτικών προγραμμάτων	0,0 %	1,9 %	7,7 %	61,5 %	28,8 %	4,17 %
Δυνατότητα επιλογής προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο του κάθε ενδιαφερόμενου	0,0 %	1,9 %	11,5%	53, %	32,7 %	4,25 %

Μεγαλύτερος αριθμός συμμετοχών που λαμβάνει μέρος σε επιμορφωτικά προγράμματα	0,0 %	3,8 %	13,5 %	46,2 %	36,5 %	4,15 %
Μεγαλύτερος αριθμός φορέων που πραγματοποιούν τα επιμορφωτικά προγράμματα	0,0 %	1,9 %	17,3 %	40,4 %	40,4 %	4,19 %
Συνέργεια φορέων για την πραγματοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	0,0 %	0,0 %	21,2 %	40,4 %	38,5 %	4,17 %
Μεγαλύτερη συνολική διάρκεια	0,0 %	3,8%	19,2 %	46,2 %	30,8 %	4,04 %
Μεγαλύτερη διάρκεια θεωρητικής κατάρτισης	3,8 %	1,9%	23,1%	44,2 %	26,9 %	3,88 %
Μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης	0,0 %	0,0 %	11,5 %	44,2 %	44,2 %	4,33 %
Μεγαλύτερο εύρος εκπαιδευτικών αντικειμένων	0,0%	5,8 %	15,4 %	42,3 %	36,5 %	4,08 %
Περισσότερα προγράμματα στο νομό	0,0%	1,9 %	3,8 %	48,1 %	46,2 %	4,38 %

(Χαρακτηρισμός 1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ, 3: ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απόλυτα)

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Σύμφωνα με την επεξεργασία των δεδομένων του Πίνακα 24 οι ερωτώμενοι συμφωνούν απόλυτα στο ότι απαιτούνται περισσότερα προγράμματα στη Χίο (M=4,38) με ποσοστό 48,1% αλλά και το 46,2% συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω πρόταση, μόλις το 1,9% διαφωνεί με την αύξηση των σεμιναρίων στη Χίο. Επίσης οι ερωτώμενοι συμφωνούν στο να αυξηθεί η διάρκεια της πρακτικής άσκησης (M=4,33) με ποσοστό 44,2%, ενώ δεν υπάρχει καμία απολύτως διαφωνία με την πρόταση αυτή. Πολλοί επίσης από τους ερωτηθέντες τόνισαν το ενδιαφέρον τους στο να δίνεται δυνατότητα επιλογής προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο του κάθε ενδιαφερόμενου (M=4,25) με ποσοστό 53,8% να συμφωνεί και 32,7% να συμφωνεί απόλυτα, μόλις το 1,9% διαφωνεί με την πρόταση αυτή. Επιπλέον οι ενδιαφερόμενοι έδειξαν το ενδιαφέρον τους βάσει της άποψης τους ότι χρειάζεται μεγαλύτερος αριθμός φορέων που πραγματοποιούν τα επιμορφωτικά προγράμματα (M=4,19), το 40,4% να

συμφωνεί απόλυτα με την εξής πρόταση και το 1,9% να διαφωνεί. Μικρότερος αριθμός ερωτηθέντων υποστήριξε ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα στη Χίο χρειάζονται μεγαλύτερη διάρκεια θεωρητικής κατάρτισης (M=3,88) αλλά και μεγαλύτερη συνολική διάρκεια (M=4,08). Συνοψίζοντας οι ερωτώμενοι έδειξαν την επιθυμία τους για περισσότερα προγράμματα στη Χίο αλλά και για μεγαλύτερο αριθμό φορέων.

4.6 Διερεύνηση συσχετίσεων

Στη παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων που πραγματοποιήθηκαν με τον έλεγχο χ^2 (chi - square). Ο έλεγχος χ^2 (chi-square) γενικά χρησιμοποιείται για να εκτιμήσουμε αν δύο ή περισσότερα δείγματα τα οποία αποτελούνται από δεδομένα συχνοτήτων (ονομαστικά δεδομένα) διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους (Howitt, Cramer Στατιστική με το SPSS 2016). Εμείς θα επικεντρωθούμε στον έλεγχο Pearson Chi Square Test ή αλλιώς έλεγχο σημαντικότητας. Αν το επίπεδο σημαντικότητας για το δίπλευρο έλεγχο είναι μικρότερο του 0,05 ο συγκεκριμένος έλεγχος χ^2 είναι σημαντικός, αλλιώς ($\geq 0,05$) ο έλεγχος χ^2 είναι στατιστικά ασήμαντος.

Ειδικότερα πραγματοποιήθηκε διερεύνηση συσχετίσεων μέσω του Pearson Chi Square Test στην ερώτηση «Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει» σε σχέση με το φύλλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια απασχόλησης στο τουριστικό τομέα (Πίνακας 25).

Πίνακας 25: Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης που έχετε παρακολουθήσει *Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης *Χρόνια στον τουριστικό τομέα (Πίνακας συσχετίσεων)

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	Pearson Chi Square Test			
	Φύλλο	Ηλικία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Χρόνια στον τουριστικό τομέα
Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων	0,462	0,139	0,023	0,623

Μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας				
Η εκπαίδευση που έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα ικανοποιεί τις προσδοκίες σας	0,300	0,398	0,002	0,209
Μετά από την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας	0,926	0,309	0,040	0,591
Μετά την εκπαίδευση ενισχύεται η θέση σας στον χώρο εργασίας	0,801	0,019	0,061	0,241
Μετά την εκπαίδευση είστε περισσότερο παραγωγικός	0,995	0,304	0,022	0,449
Μετά την εκπαίδευση έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σας	0,750	0,082	0,009	0,574
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων	0,283	0,148	0,001	0,843
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην βελτίωση υπαρχουσών δεξιοτήτων	0,167	0,023	,000	0,640

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Στο Πίνακα 25 παρατηρούμε ότι υπάρχει συσχέτιση στη πρόταση «Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας» με το επίπεδο εκπαίδευσης δηλαδή οι ερωτώμενοι ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν εφαρμόζουν τις γνώσεις που απέκτησαν μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων στην εργασία τους. Το επίπεδο σημαντικότητας της παραπάνω συσχέτισης είναι $0,023 < 0,05$.

Η πρόταση «Η εκπαίδευση που έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα ικανοποιεί τις προσδοκίες σας» συσχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης, δηλαδή ανάλογα με το

επίπεδο που έχουν οι ερωτώμενοι η εκπαίδευση που έχουν παρακολουθήσει μέχρι σήμερα ικανοποιεί τις προσδοκίες τους ($p=0,02$) (Πίνακας 25).

Επίσης παρατηρούμε στον Πίνακα 25 ότι η πρόταση «Μετά από την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας» συσχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης δηλαδή ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν οι ερωτώμενοι μετά την παρακολούθηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων γίνονται πιο αποδοτικοί στον εργασιακό τομέα. Το επίπεδο σημαντικότητας της συγκεκριμένης συσχέτισης είναι $0,040 < 0,05$.

Σχετικά με την πρόταση «Μετά την εκπαίδευση ενισχύεται η θέση σας στον χώρο εργασίας» παρατηρούμε από τον Πίνακα 25 ότι εξαρτάται από την ηλικία του ερωτώμενου δηλαδή ανάλογα της ηλικίας του ερωτώμενου μετά την εκπαίδευση ενισχύεται η θέση τους στον χώρο εργασίας διότι το επίπεδο σημαντικότητας του χ^2 ελέγχου είναι $0,019 < 0,05$.

Η πρόταση «Μετά την εκπαίδευση είστε περισσότερο παραγωγικός» εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του ερωτώμενου ($p=0,022$) δηλαδή ανάλογα του επιπέδου εκπαίδευσης οι ερωτώμενοι γίνονται περισσότερο παραγωγικοί μετά την εκπαίδευση καθώς επίσης και η πρόταση «Μετά την εκπαίδευση έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σας» εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του ερωτώμενου ($p=0,009$) δηλαδή ανάλογα του επιπέδου εκπαίδευσης που έχουν οι ερωτώμενοι μετά την εκπαίδευση υπάρχει βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Στον Πίνακα 25 παρατηρούμε ότι η πρόταση «Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων» συσχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης ($p=0,001$) ενώ τέλος η πρόταση «Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην βελτίωση υπαρχουσών δεξιοτήτων» εξαρτάται αρχικά από την ηλικία του ερωτώμενου με επίπεδο σημαντικότητας ($p=0,023$) και μετέπειτα εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης με επίπεδο σημαντικότητας ($p=0,000$).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρότασης «Ποια η άποψη σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την

εκπαίδευση των εργαζομένων» σε σχέση με το φύλλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια στον τουριστικό τομέα (Πίνακας 26).

Πίνακας 26: Ποια η άποψη σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων *Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης *Χρόνια στον τουριστικό τομέα (Πίνακας συσχετίσεων).

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	Pearson Chi Square Test			
	Φύλλο	Ηλικία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Χρόνια στον τουριστικό τομέα
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.	0,303	0,530	0,333	0,127
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν για τις μελλοντικές αλλαγές στην επιχείρηση.	0,332	0,484	0,217	0,433
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας.	0,713	0,734	0,913	0,758
Η εκπαίδευση επιδιώκει να προσαρμόζει το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές.	0,763	0,166	0,742	0,445
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.	0,173	0,758	0,377	0,361
Η εκπαίδευση επιδιώκει να ενισχύσει την κουλτούρα της επιχείρησης και να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον.	0,897	0,820	0,915	0,416
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία.	0,707	0,728	0,182	0,804
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.	0,914	0,657	0,111	0,943
Η εκπαίδευση επιδιώκει να μεταφέρει και να μοιραστεί η γνώση που παράγεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.	0,475	0,260	0,669	0,816

Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά.	0,524	0,269	0,434	0,150
Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων.	0,484	0,327	0,276	0,263
Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα.	0,448	0,309	0,931	0,213
Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων	0,228	0,677	0,004	0,723
Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο	0,619	0,606	0,760	0,290
Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο	0,066	0,175	0,272	0,495

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Βάση του Πίνακα 26 μέσω του Pearson Chi Square Test καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η πρόταση «Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων» εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του ερωτώμενου δηλαδή ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν οι ερωτώμενοι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διοργανώνουν σεμινάρια στον εργασιακό τομέα της επιχείρησης ($p=0,004$).

Στην συνέχεια στον Πίνακα 27 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρότασης «Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα» σε σχέση με το φύλλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 27: Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα

*Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης (Πίνακας συσχετίσεων).

	Pearson Chi Square Test
--	-------------------------

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	Φύλλο	Ηλικία	Επίπεδο εκπαίδευσης
Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς	0,866	0,343	0,126
Μάρκετινγκ – πωλήσεων	0,203	0,473	0,830
Διοίκηση ομάδων	0,041	0,273	0,377
Ηγεσία/επικοινωνία	0,05	0,009	0,08
Πληροφορικής	0,417	0,051	0,142
Οργάνωσης και διοίκησης	0,797	0,605	0,806
Δυναμική ομάδων	0,134	0,01	0,000
Άλλο	0,342	0,481	0,046

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Παρατηρούμε στον Πίνακα 27 ότι η «Διοίκηση ομάδων» ως ένας από τους παράγοντες που καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα εξαρτάται από το φύλλο με επίπεδο σημαντικότητας ($p=0,041$) ενώ ο παράγοντας «Ηγεσία/επικοινωνία» εξαρτάται από την ηλικία του ερωτώμενου, με επίπεδο σημαντικότητας $0,009 < 0,05$. Ο παράγοντας «Δυναμική ομάδων» εξαρτάται από την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης του ερωτώμενου με τιμές στατιστικής σημαντικότητας $p=0,01$ και $p=0,000$. Τέλος ο παράγοντας «Άλλο» εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του ερωτώμενου με επίπεδο σημαντικότητας $0,046 < 0,05$.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 28) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρότασης «Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στη Χίο» σε σχέση με το φύλλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια στον τουριστικό τομέα.

Πίνακας 28: Ποια η άποψη σας για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση των τρόπων εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο στη Χίο *Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης *Χρόνια στον τουριστικό τομέα (Πίνακας συσχετίσεων).

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	Pearson Chi Square Test			
	Φύλλο	Ηλικία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Χρόνια στον τουριστικό τομέα
Αύξηση του αριθμού επιμορφωτικών προγραμμάτων	0,888	0,392	0,000	0,106

Μεγαλύτερη εξειδίκευση των επιμορφωτικών προγραμμάτων	0,476	0,167	0,000	0,648
Δυνατότητα επιλογής προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο του κάθε ενδιαφερόμενου	0,669	0,383	0,000	0,596
Μεγαλύτερος αριθμός συμμετοχών που λαμβάνει μέρος σε επιμορφωτικά προγράμματα	0,548	0,705	0,606	0,297
Μεγαλύτερος αριθμός φορέων που πραγματοποιούν τα επιμορφωτικά προγράμματα	0,367	0,283	0,314	0,061
Συνέργεια φορών για την πραγματοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	0,877	0,713	0,625	0,488
Μεγαλύτερη συνολική διάρκεια	0,504	0,462	0,863	0,780
Μεγαλύτερη διάρκεια θεωρητικής κατάρτισης	0,672	0,103	0,575	0,230
Μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης	0,599	0,175	0,446	0,653
Μεγαλύτερο εύρος εκπαιδευτικών αντικειμένων	0,673	0,000	0,773	0,157
Περισσότερα προγράμματα στο νομό	0,810	0,662	0,996	0,225

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Βάση του Πίνακα 28 μέσω του Pearson Chi Square Test η πρόταση «Αύξηση του αριθμού επιμορφωτικών προγραμμάτων» συσχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης με επίπεδο σημαντικότητας ($p=0,000$) δηλαδή κατά πόσο θα αυξηθούν τα επιμορφωτικά προγράμματα στη Χίο εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν οι ερωτώμενοι. Η πρόταση «Δυνατότητα επιλογής προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο του κάθε ενδιαφερόμενου» εξαρτάται από το επίπεδο εκπαίδευσης του ερωτώμενου με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ($p=0,000$) δηλαδή ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν οι ερωτώμενοι δίνεται η δυνατότητα επιλογής προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο του κάθε ενδιαφερόμενου. Επιπροσθέτως η πρόταση «Μεγαλύτερο εύρος εκπαιδευτικών αντικειμένων» εξαρτάται από την ηλικία του ερωτώμενου δηλαδή ανάλογα με την ηλικία που έχει ο ενδιαφερόμενος υπάρχει η δυνατότητα μεγαλύτερου εύρους εκπαιδευτικών αντικειμένων με επίπεδο σημαντικότητας $0<0,05$.

Στον Πίνακα 29 μέσω του Pearson Chi Square Test γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της πρότασης «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις» σε σχέση με το φύλλο, την ηλικία το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια στον τουριστικό τομέα και τις απόψεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων

Πίνακας 29: Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις *Φύλλο *Ηλικία *Επίπεδο εκπαίδευσης *Χρόνια στον τουριστικό τομέα *Χρόνια στη συγκεκριμένη επιχείρηση*Απόψεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων (Πίνακας συσχετίσεων).

	Pearson Chi Square Test
ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείτε σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις
Φύλλο	0,555
Ηλικία	0,917
Επίπεδο εκπαίδευσης	0,216
Χρόνια στο τουριστικό τομέα	0,927
Χρόνια στη συγκεκριμένη επιχείρηση	0,663
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.	0,599
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν για τις μελλοντικές αλλαγές στην επιχείρηση.	0,141
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας.	0,887
Η εκπαίδευση επιδιώκει να προσαρμόζει το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές.	0,464
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.	0,749
Η εκπαίδευση επιδιώκει να ενισχύσει την κουλτούρα της επιχείρησης και να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον.	0,093
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία.	0,153

Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.	0,932
Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά	0,645
Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων	0,043
Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα	0,257
Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων	0,468
Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο	0,448
Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορέσουν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο	0,594

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Παρατηρώντας τον Πίνακα 29 η πρόταση « Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων» συσχετίζεται με το «Πόσες φορές το χρόνο παρακολουθείται σεμινάρια σχετικά με τις τουριστικές επιχειρήσεις» δηλαδή ανάλογα με τον αριθμό των φορών που παρακολουθούν σεμινάρια οι ερωτώμενοι μέσα σε ένα χρόνο η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων με επίπεδο σημαντικότητας $0,043 < 0,05$.

4.7 Παραγοντική Ανάλυση

Στην παρούσα ενότητα καταγράφονται τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης (Factor Analysis). Η παραγοντική ανάλυση είναι η τεχνική που εξασφαλίζει τη μείωση μεγάλου αριθμού μεταβλητών σε ένα μικρότερο αριθμό παραγόντων ή διαστάσεων (Σιώμκος, Βασιλακοπούλου, 2005:285). Γενικότερα ο σκοπός της παραγοντικής ανάλυσης είναι να συνοψίσει τις σχέσεις ανάμεσα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών με έναν σαφή και περιεκτικό τρόπο, ώστε να γίνει αντιληπτή μια έννοια ή ιδιότητα (Αλεξόπουλος, 1998:115).

Ειδικότερα το SPSS περιγράφει την παραγοντική ανάλυση ως μια διαδικασία περιορισμού του συνόλου των δεδομένων. Ουσιαστικά αυτό γίνεται διότι παίρνει έναν

αριθμό μεταβλητών και τις συμπεκνώνει σε έναν αριθμό παραγόντων που παραμένουν μεταβλητές και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν οποιαδήποτε άλλη αριθμητική μεταβλητή. Στην συνέχεια θα εφαρμόσουμε παραγοντική ανάλυση στην ερώτηση «Ποια η άποψη σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων» η οποία αποτελείται από 15 μεταβλητές.

Αρχικά χρησιμοποιώντας το στατιστικό των Kaser Meyer Olkin (KMO) εξετάζεται αν τα δεδομένα μας είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Το στατιστικό αυτό παίρνει τιμές στο διάστημα $[0,1]$. Αν $KMO > 0,6$ συνεχίζουμε την παραγοντική ανάλυση. Παρατηρώντας τον δείκτη Measure of Sampling Adequacy μας επιτρέπει να αποφανθούμε αν μία μεταβλητή είναι κατάλληλη για να χρησιμοποιηθεί στην ανάλυση, τιμές οι οποίες είναι μεγαλύτερες του 0,5 μας υποδεικνύουν την καταλληλότητα.

Το SPSS περιέχει το δείκτη Bartlett's test of sphericity, ο οποίος αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων. Το τεστ σφαιρικότητας του Bartlett αποφαινεται για την παρουσία συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Στην ουσία, μας δίνει την πιθανότητα κατά την οποία ο πίνακας συσχέτισης να έχει σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ κάποιων μεταβλητών. Με τον έλεγχο της σφαιρικότητας γίνεται έλεγχος της υπόθεσης ότι ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι μοναδιαίος, δηλαδή ο πίνακας με τα διαγώνια στοιχεία μονάδες και τα εκτός της διαγωνίου μηδενικά.

Έλεγχος υπόθεσης της σφαιρικότητας: (Μαύρου 2012)

- H_0 : ο πίνακας συσχέτισης είναι μοναδιαίος (Οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες μεταξύ τους) ($R=I$)
- H_1 : ο πίνακας συσχέτισης δεν είναι μοναδιαίος (Υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών) ($R \neq I$)

Η υπόθεση της σφαιρικότητας θα πρέπει να απορρίπτεται (p -τιμή του Bartlett test of sphericity $< 0,05$). Συνεπώς οι συσχετίσεις που περιέχει η πρόταση « Ποια η άποψη σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων» είναι στατιστικά σημαντικές. Το επόμενο βήμα είναι να διαπιστωθεί βάση των ελέγχων η χρήση της παραγοντικής ανάλυσης ως αποδέκτης στατιστικής μεθόδου για την ανάλυση των δεδομένων μας. Μεγάλες τιμές του δείκτη Kaiser- Meyer

– Olkin -KMO (άνω του 0,50), ως δείκτης σύγκρισης των μεγεθών των παρατηρούμενων συντελεστών συσχέτισης προς τους συντελεστές μερικής συσχέτισης, δηλώνουν ότι η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης των μεταβλητών είναι αποδεκτή ως τεχνική για την ανάλυση των δεδομένων.

Στην παρούσα εργασία εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis) στην ερώτηση «Ποια η άποψη σας, σύμφωνα με την εμπειρία σας, για τις παρακάτω προτάσεις σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζομένων» και με το Scree Plot ή αλλιώς γράφημα κρήνου καταλήγουμε στην ύπαρξη τριών παραγόντων.

Αρχικά επιλέχθηκε η καταλληλότητα των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση. Η διαδικασία που ακολουθήθηκε παραπάνω και τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι τα εξής:

Πίνακας 30: KMO and Barlett's Test

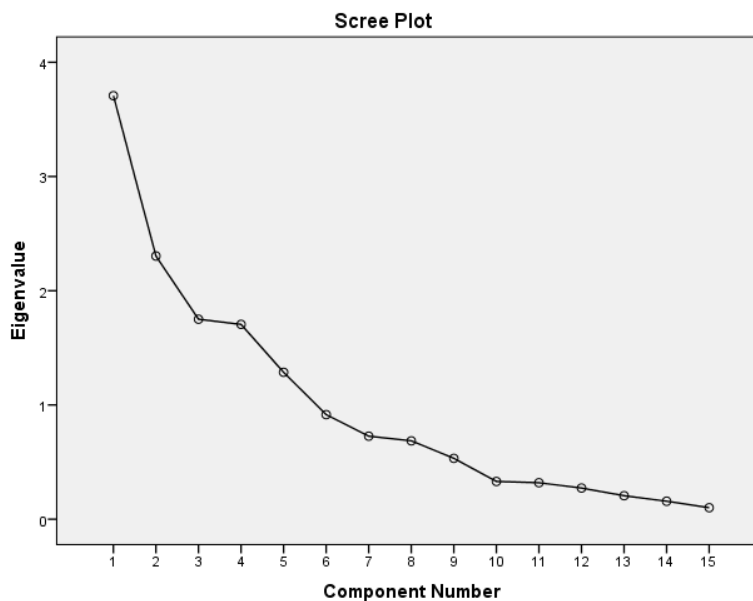
Kaiser –Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,758
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	325,300
	df	205
	Sig.	,000

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Όπως διαπιστώνουμε στον Πίνακα 30, η τιμή του KMO είναι $0,758 > 0,6$ άρα τα δεδομένα χαρακτηρίζονται κατάλληλα για την παραγοντική ανάλυση. Στον ίδιο πίνακα υπάρχει ο δείκτης ελέγχου σφαιρικότητας του Barlett με sig. $p = ,000$ που δηλώνει την παρουσία σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ κάποιων μεταβλητών.

Στη συνέχεια μέσω του διαγράμματος Scree Plot διαπιστώθηκε ο αριθμός των παραγόντων που προέκυψαν από την ανάλυση. Πρόκειται για τρεις παράγοντες που αναλύονται στην συνέχεια.

Διάγραμμα 4: Scree Plot



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 31) αναφέρεται στην παραγοντική ανάλυση (Factor Analysis) και περιέχει τα στοιχεία των τριών παραγόντων που προέκυψαν.

Πίνακας 31: Componed matrix

	Παράγοντες		
	F1	F2	F3
Factor 1: Τι προσφέρει η εκπαίδευση			
Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά	,435		
Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων	,454		
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.	,469		
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν για τις μελλοντικές αλλαγές στην επιχείρηση.	,548		
Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορέσουν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο	,553		
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.	,695		

Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων	,728		
Factor 2: Τι επιδιώκει η εκπαίδευση			
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας.		,526	
Η εκπαίδευση επιδιώκει να ενισχύσει την κουλτούρα της επιχείρησης και να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον.		,610	
Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο		,614	
Η εκπαίδευση επιδιώκει να προσαρμόζει το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές.		,684	
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία.		,701	
Η εκπαίδευση επιδιώκει να μεταφέρει και να μοιραστεί η γνώση που παράγεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.		,780	
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.		,812	
Factor 3: Υποχρεώσεις των εκπαιδευομένων			
Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα			,461

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων στο SPSS 2016 v. 24.0

Βάση του Πίνακα 31 στον πρώτο παράγοντα «**Τι προσφέρει η εκπαίδευση**» οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων και αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες. Παράλληλα οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορέσουν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο. Επίσης θεωρούν πως υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν για τις μελλοντικές αλλαγές στην επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες **δεν** ενισχύουν την συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια. Τέλος η πλειοψηφία των ερωτώμενων καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση **δεν** αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζόμενου στην τουριστική αγορά.

Στον δεύτερο παράγοντα «**Τι επιδιώκει η εκπαίδευση**» σύμφωνα με τον Πίνακα 31 οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης, αλλά και να μεταφέρει και να μοιράσει

τη γνώση που παράγεται στο εσωτερικό της. Επίσης οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία, αλλά και να προσαρμόζει το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές. Παράλληλα θεωρούν ότι η εκπαίδευση **δεν** βοηθά τον εργαζόμενο σε ταχύτερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο και **δεν** αποσκοπεί στην βελτίωση της κουλτούρας και του εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στην επιχείρηση. Τέλος οι ερωτώμενοι **δεν** θεωρούν ότι η εκπαίδευση αποσκοπεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας.

Στο τρίτο παράγοντα «**Υποχρεώσεις των εκπαιδευομένων**» οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε ότι αφορά το θεωρητικό μέρος της εργασίας προέκυψε ως συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη και η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι μια μέθοδος που έχει ως στόχο την εξασφάλιση στην τουριστική επιχείρηση τον σωστό αριθμό κατάλληλα εκπαιδευμένων ανθρώπων, ώστε να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της στο παρόν αλλά και στο μέλλον. Με λίγα λόγια η εκπαίδευση προσωπικού στον τουριστικό κλάδο είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Μέσω του εκπαιδευτικού προγράμματος ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις εργασιακές συνθήκες και γίνεται πιο αποδοτικός. Οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την εκπαίδευση διότι με τις γενικές γνώσεις που αποκτούν μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και βελτιώνουν τις δυνατότητες παραγωγής μέσα στην επιχείρηση. Σύμφωνα με την έρευνα, που πραγματοποιήθηκε οι ερωτώμενοι θεωρούν απαραίτητη την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα και παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία την θεωρεί ιδιαίτερα απαραίτητη. Επίσης θεωρούν ως πιο σημαντικό παράγοντα που καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση τους την δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας και πιστεύουν ότι η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι δεν παρακολουθούν καμία φορά το χρόνο σεμινάρια. Πιστεύουν επίσης ότι τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλαν στην ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων αλλά και στην βελτίωση των υπαρχουσών. Εν κατακλείδι η πλειοψηφία των ερωτώμενων θεωρεί πως ορισμένοι τρόποι βελτίωσης της εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο της Χίου είναι η δυνατότητα επιλογής προγραμμάτων ανάλογα με το γνωστικό αντικείμενο του κάθε ενδιαφερόμενου, ο μεγαλύτερος αριθμός φορέων που πραγματοποιεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα, η μεγαλύτερη εξειδίκευση των επιμορφωτικών προγραμμάτων, η μεγαλύτερη διάρκεια πρακτικής άσκησης και τέλος η συνέργεια φορέων για την πραγματοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Τα επιμορφωτικά σεμινάρια και η εκπαίδευση σε βασικά γνωστικά αντικείμενα βελτιώνουν την εικόνα των εργαζομένων σε πολλά επίπεδα. Η συμβολή της εκπαίδευσης δρα σε πολλαπλά σημεία. Βελτιώνεται η αποδοτικότητα των

εργαζομένων, ενημερώνονται για τις νέες εξελίξεις στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, αποκτούν αυτοπεποίθηση και ασφάλεια.

Κρίνεται συνεπώς απαραίτητο οι φορείς να διοργανώνουν περισσότερα εκπαιδευτικά προγράμματα και γενικότερα να επενδύουν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Από την άλλη κρίνεται επίσης απαραίτητο ο ίδιος ο εργαζόμενος να κατανοήσει τα οφέλη της συνεχούς εκπαίδευσης και να την εντάξει στις προτεραιότητες του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αλεξόπουλος, Δ. 1998, *Ψυχομετρία Α' τόμος*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Βαρβαρέσος, Σ. 1998. *Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα*, Έκδοση Β.
- Ιωσιφίδης, Δ. 2017, *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας και επιστημολογία των κοινωνικών επιστημών*, Εκδόσεις Τζιόλα.
- Κανελλόπουλος, Χ. 1991, *Διοίκηση Προσωπικού. Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Management. Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα.
- Λαλούμης, Δ. 2015, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks.
- Μαύρου, Ν. 2012, *Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυση και Εφαρμογές*,
- Μπαφούνης.Χ, Κατσαίτης.Α. 2005, *Ξενοδοχειακή τεχνική .Δομή και οργάνωση Τουριστικών Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, ΟΤΕΚ, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή.Ν, Μπουραντάς.Δ. 2002, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπανίκος Γ.Θ. 2004, *.Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία*, Εκδόσεις: *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, Αθήνα.
- Σιώμκος.Γ, Βασιλακοπούλου.Α. 2005, *Εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης στην έρευνα αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Σταυρινούδης.Θ., Παπαγεωργίου.Σ., Μαλτέζου.Ε, Λαλούμης.Δ., 2003, *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.
- Τσάρτας, Π. 2000, *Κριτική Αποτίμηση των Παραμέτρων Ασυγκρότησης των Χαρακτηριστικών της Μεταπολεμικής Τουριστικής Ανάπτυξης*, Πολυεπιστημονικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π. 1999, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Howitt.Dennis, Cramer.Duncan. 2010, *Στατιστική με το SPSS 2016*, Επιστημονική επιμέλεια ελληνικής έκδοσης Κοντακός Σ.Π, Εκδόσεις Κειδάρημος, Αθήνα.
- Jenks, J. 1996, *Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού*, Εκδόσεις Κριτήριο, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Amoah, V. and Baum, T. 1997, *Tourism education: policy versus practice International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, pp. 5-12.
- Armstrong, M. 1999, *Handbook of Human Resource Practice*. London: Kogan Page, 7th ed.
- Christou, E. 1999, *Hospitality management education in Greece: an exploratory study. Tourism Management*, 20, pp. 683-692.
- Clements C.J., Josiam, B.J. 1995, *Training: quantifying the financial benefits. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, 10-15.
- Cooper, C., Scales, J.W., Westlake, J. 1992, *The anatomy of tourism and hospitality educators in the UK. Tourism Management*, 13, pp. 234-242.
- Formica, S. 1996, *European hospitality and tourism education: differences with the American model and future trends, International Journal of Hospitality Management*, Vol 15, No 4, pp. 317-23.
- Goldstein, I.L. 1980, *Training in work organizations. Annual. Reviews in Psychology*, 31, pp. 229-272.
- Jayawardena, C. 2001, *Challenges in international Hospitality management education. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, pp. 310-315.
- Jordan, T. 1989, *Measurement and Evaluation in Higher Education. London: Falmer Press Journal of Applied Psychology*, 64, pp. 239-246.
- Katou, A. and Budhwar, P. 2007, *The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms*, Thunderbird International Business Review, 49, pp. 1-4.
- Latchem, C. and Lockwood, F. 1998, *Staff Development in Open and Flexible Learning*, Routledge, London and New York London: Routledge.
- McKernan, J. 1991, *Curriculum Action Research: a handbook of methods and resources for the reflective practitioner*, London: Kogan Page.
- Middleton, V. and Ladkin, A. 1996, *The Profile of Tourism Degree Courses in the UK 1995/6*, National Liaison Group for Higher Education in Tourism, Guideline No. 4.
- Millward, N., Bryson, A., Forth, J. 2000, *All Challenge at Work: British Employee Relation 1980-1998*, London: Routledge.
- Pizam, A. 1995, *Who is the customer in hospitality education? International Journal of Hospitality Management*, 14, pp. 215-216.
- Ramsden, P. 1992, *Learning to Teach in Higher Education*.
- Riley, M. 1991, *Human resource management: a guide to personnel practice in the hotel and catering industry*, Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Truelove, S. 1992, *Handbook of Training and Development*, Oxford: Blackwell Business, pp.38-52.
- Willey, C. 1993, *Training for the '90s. How leading companies focus on quality*

improvement, technological change, and customer service. Employment Relations Today, 20, pp. 79-96.

Ηλεκτρονική πηγή

- The Training Thinking. 2015, *Ο Κύκλος Μάθησης των Τεσσάρων Σταδίων του David Kolb*, [Online], Available from: <http://thetrainingthinking.com/o-kuklos-mathisis-ton-tessarou-stadion-tou-david-kolb/>.
- INSETE. 2018, [Online], Available from: <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/>
- INSETE. 2018, [Online], Available from: <http://www.insete.gr/el-gr/>
- ΙΤΕΠ. 2017, *Στατιστικά στοιχεία για το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας*, [Online], <http://www.grhotels.gr/GR/XEE/ITEP/Pages/statistics.aspx>.
- ΙΤΕΠ. 2017, *Διάρθρωση και Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα 2016*, [Online], Available from: http://www.grhotels.gr/gb/ITEP_Hotel-Structure2016_TELIKO.pdf
- ICAP GROUP.2004, *Κλαδική μελέτη για τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*, [Online], <http://www.icap.gr/Default.aspx?id=1090&nt=148&lang=1>.

Διατριβές

- Πρωτόπαπας, Χ.Ν. 2011, *Συμβολή και διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της Δ.Α.Π ως μέσο επίτευξης των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Tο παρόν ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται στο πλαίσιο έρευνας για την πραγματοποίηση της πτυχιακής μου εργασίας με θέμα: «Ανάπτυξη και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο" Η περίπτωση της Περιφέρειας της Ενότητας Χίου» του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου, με έδρα τη Χίο.

Με εκτίμηση

Βασιλείου Μαρία

Προπτυχιακός Φοιτητής, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης, Χίος

e-mail: fme11009@fme.aegean.gr

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους ακόλουθους παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Τεχνολογική πρόοδος					
Απαιτήσεις και αλλαγές της αγοράς					
Επανασχεδιασμός λειτουργιών και οργανωτικές αλλαγές					
Διεθνής ανταγωνισμός					
Δυνατότητα επανένταξης στην αγορά εργασίας					

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

	1	2	3	4	5
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να βελτιωθούν στην εργασία τους.					
Υπάρχει ένα σύστημα γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύξουν για τις μελλοντικές αλλαγές στην επιχείρηση.					
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας.					
Η εκπαίδευση επιδιώκει να προσαρμόζει το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές.					
Η εκπαίδευση αποσκοπεί στο να αναπτύξει το προσωπικό της επιχείρησης πολλαπλές δεξιότητες.					

Η εκπαίδευση επιδιώκει να ενισχύσει την κουλτούρα της επιχείρησης και να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον.					
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία.					
Η εκπαίδευση επιδιώκει να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση της επιχείρησης.					
Η εκπαίδευση επιδιώκει να μεταφέρει και να μοιραστεί η γνώση που παράγεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.					
Η επιπρόσθετη εκπαίδευση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του εργαζομένου στην τουριστική αγορά					
Η εκπαίδευση βοηθάει στην εξέλιξη των εργαζομένων					
Οι εργαζόμενοι οφείλουν να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα					
Οι ξενοδοχειακές μονάδες ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων τους σε σεμινάρια προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές έναντι άλλων επιχειρήσεων					
Η εκπαίδευση βοηθά τον εργαζόμενο σε γρηγορότερη αναβάθμιση της θέσης του στον ξενοδοχειακό κλάδο					
Η παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσφέρει χρήσιμες γνώσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στον τουριστικό κλάδο					

4. Σε ποια από τα ακόλουθα αντικείμενα έχετε εκπαιδευτεί;

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο δουλειάς | <input type="checkbox"/> Πληροφορικής |
| <input type="checkbox"/> Μάρκετινγκ – πωλήσεων | <input type="checkbox"/> Οργάνωσης και διοίκησης |
| <input type="checkbox"/> Διοίκηση ομάδων | <input type="checkbox"/> Δυναμική ομάδων |
| <input type="checkbox"/> Ηγεσία/επικοινωνία | <input type="checkbox"/> Άλλο..... |

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

- καμία 1 φορά >2 φορές

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

	1	2	3	4	5
Οι γνώσεις που αποκτήσατε μέσω των επιμορφωτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία σας					

Η εκπαίδευση που έχετε παρακολουθήσει μέχρι σήμερα ικανοποιεί τις προσδοκίες σας					
Μετά από την παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων είστε πιο αποδοτικοί στην εργασία σας					
Μετά την εκπαίδευση ενισχύεται η θέση σας στον χώρο εργασίας					
Μετά την εκπαίδευση είστε περισσότερο παραγωγικός					
Μετά την εκπαίδευση έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σας					
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων					
Τα επιμορφωτικά προγράμματα συνέβαλλαν στην βελτίωση υπαρχουσών δεξιοτήτων					

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

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

8. Φύλο ερωτώμενου

Άντρας

Γυναίκα

9. Ηλικία ερωτώμενου

18-25 26-35 36-45 46-55 56-
άνω

10. Οικογενειακή κατάσταση

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

11. Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτώμενου

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

12. Πόσα χρόνια εργάζεστε στον τουριστικό τομέα;

<2 χρόνια 3-5 χρόνια 6-8 χρόνια >9 χρόνια

13. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην συγκεκριμένη επιχείρηση;

<6 μήνες 1.5 χρόνο-2 χρόνια
 7 μήνες-1 χρόνο >3 χρόνια

14. Ποια είναι η θέση εργασίας σας στην επιχείρηση;

.....