



## Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

### Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

#### Διπλωματική Εργασία

«Οι ανάγκες δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ξενοδοχειακών  
υπαλλήλων πρώτης γραμμής και οι απαιτήσεις τους για κατάρτιση»

«Παρθένα Ελευθεριάδου»

Επιβλέπων καθηγητής: «Δημήτριος Στεργίου»

Κοζάνη, Μάιος 2024

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2024

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.



«Οι ανάγκες δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ξενοδοχειακών  
υπαλλήλων πρώτης γραμμής και οι απαιτήσεις τους για κατάρτιση»

«Παρθένα Ελευθεριάδου»

Επιτροπή Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δημήτριος Στεργίου

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Θεόδωρος Σταυρινούδης

Κοζάνη, Μάιος 2024

## Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Στεργίου Δημήτριο, για την συνεχή υποστήριξη και καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και τον συν-επιβλέπων καθηγητή κύριο Σταυρινούδη Θεόδωρο για την επισφράγιση αυτής.

## Αφιέρωση

*«Αφιερώνω την εργασία στον άντρα μου, τον Μιχάλη μου, στην οικογένεια μου και στις φίλες μου που είναι πάντα δίπλα μου»*

## Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούσε ανέκαθεν για κάθε επιχείρηση το σημαντικότερο κομμάτι της, πόσο μάλλον για τις επιχειρήσεις στον τομέα του τουρισμού. Στον κλάδο της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερη σημασία έχει αποδοθεί στην **κατάρτιση** των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας, αφού αυτή δίνει την δυνατότητα να αντιμετωπίσουν το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και ειδικότερα στην συνεχιζόμενη κατάρτιση. Η κατάρτιση, όπως αναλύεται και στα επόμενα κεφάλαια, συμβάλει στην απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων που χρειάζονται οι εργαζόμενοι, ώστε να ανταπεξέλθουν και να εξελιχθούν στην εργασία τους, καθώς και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκαν οι ανάγκες δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής καθώς και οι απαιτήσεις τους για κατάρτιση. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε έρευνα στα ξενοδοχεία που εδρεύουν μέσα στην πόλη της Κοζάνης, και μέσω αυτής διεξήχθησαν συμπεράσματα σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών όσον αφορά την αναγκαιότητα της κατάρτισης των εργαζομένων. Αναγνωρίστηκαν οι ανάγκες κατάρτισης των ξενοδοχοϋπαλλήλων πρώτης γραμμής και διερευνήθηκαν οι απαιτήσεις που μπορεί να έχουν για κατάρτιση. Η έρευνα έγινε με την ποιοτική μέθοδο, με την τεχνική των δομημένων προσωπικών συνεντεύξεων, και σε αυτήν συμμετείχαν υπάλληλοι πρώτης γραμμής και ανώτερα στελέχη, που εργάζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες της πόλης. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, προέκυψε πως, αν και υπάρχει ανάγκη για κατάρτιση σε δεξιότητες από την πλευρά των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, όπως και απαιτήσεις, στα ξενοδοχεία της πόλης δεν πραγματοποιούνται συχνά προγράμματα κατάρτισης. Οι περισσότεροι υπάλληλοι πρώτης γραμμής αλλά και τα περισσότερα ανώτερα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, έδειξαν να αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της συνεχιζόμενης κατάρτισης, ωστόσο για διάφορους λόγους που παρέθεσαν, η κατάρτιση δεν αποτελεί βασικό κομμάτι της εργασίας τους, γεγονός που θα μπορούσε να αλλάξει.

### Λέξεις – Κλειδιά

ανάγκες δεξιοτήτων υπαλλήλων, απαιτήσεις κατάρτισης, απαιτούμενες γνώσεις υπαλλήλων πρώτης γραμμής, κατάρτιση ξενοδοχειακών υπαλλήλων, συνεχιζόμενη κατάρτιση

## **Abstract**

Human resources have always been the cornerstone of every business, especially in the tourism industry. In the hospitality sector, particular emphasis is placed on the training of employees, as it equips them to navigate a constantly changing environment, with a focus on ongoing training. As discussed in the following chapters, training contributes to the acquisition of essential skills that employees need to excel in their roles and supports the growth and development of businesses.

This dissertation examines the needs and abilities of front-line hotel employees, as well as their training requirements. Specifically, research was conducted on hotels in the city of Kozani, drawing conclusions about the perspectives of front-line employees and senior executives regarding the necessity of employee training. The study identified the training needs of front-line employees and explored their specific requirements for training.

The research employed a qualitative methodology, using structured personal interviews with front-line employees and senior executives working in Kozani's hotels. Analysis of the research results revealed that, despite a recognised need for skills training among front-line employees and their expressed requirements, training programs are infrequently offered in the city. Both front-line employees and senior executives acknowledged the importance of continuous training. However, for various reasons, training has not been integrated as a key component of their work, indicating an area for potential improvement.

## **Keywords**

Competencies, continuous training, front-line employees, hospitality, hotels, knowledge requirements, skills, training, training requirements

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract .....	vi
Περιεχόμενα .....	vii
Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων .....	ix
Κατάλογος Πινάκων/Εικόνων.....	x
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	xi
1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Εισαγωγικές πληροφορίες .....	1
1.2 Σημαντικότητα της έρευνας .....	3
1.3 Ερευνητικός σκοπός και στόχοι .....	5
1.4 Δομή της εργασίας.....	6
2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	8
2.1 Κατάρτιση εργαζομένων .....	8
2.1.1 Ορισμοί κατάρτισης εργαζομένων .....	9
2.1.2 Η σημασία της συνεχιζόμενης κατάρτισης εργαζομένων και τα οφέλη της στον ξενοδοχειακό κλάδο .....	10
2.1.3 Μέθοδοι κατάρτισης εργαζομένων .....	13
2.2 Απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων πρώτης γραμμής στον ξενοδοχειακό κλάδο .....	15
2.3 Δυσκολίες κατάρτισης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	18
2.3.1 Μη επαρκής χρηματοδότηση .....	18
2.3.2 Περιορισμένος χρόνος, έλλειψη συνέπειας και έλλειψη σχεδιασμού .....	18
2.3.3 Κατάρτιση σε περιόδους αιχμής .....	19
2.3.4 Υψηλός δείκτης αποχώρησης εργαζομένων από τις επιχειρήσεις.....	19
2.3.5 Έλλειψη κατάλληλων εκπαιδευμένων εκπαιδευτών.....	19
2.3.6 Διαφορετικές ανάγκες εργαζομένων.....	20
2.3.7 Αντιρρήσεις εργαζομένων για συμμετοχή σε κατάρτιση / Ελλιπής συμμετοχή.....	20
2.3.8 Δυσκολία αξιολόγησης αποτελεσματικότητας .....	20
2.3.9 Ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό .....	21
2.3.10 Έλλειψη προσαρμοστικότητας στις νέες ανάγκες .....	21
2.3.11 Περιορισμένη πρόσβαση στα τεχνολογικά μέσα .....	22
2.3.12 Μη αναγνώριση της σημαντικότητας της κατάρτισης.....	22
2.3.13 Έλλειψη συνεργασίας επιχειρήσεων με εκπαιδευτικούς φορείς.....	22
2.4 Πώς η κατάρτιση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών; .....	23
2.4.1 Ο ρόλος των υπαλλήλων πρώτης γραμμής στη διαμόρφωση της ποιότητας της υπηρεσίας .....	24
2.4.2 Έλλειψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	26
2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	28
3. Μεθοδολογία της έρευνας.....	29
3.1 Σκοπός της έρευνας και στρατηγική .....	29
3.2 Το ξενοδοχειακό προφίλ της πόλης της Κοζάνης.....	31
3.3 Ερευνητικές προσεγγίσεις.....	32

3.3.1 Επιλεχθείσα ερευνητική προσέγγιση .....	33
3.4 Πεδίο της έρευνας και καθορισμός του δείγματος.....	35
3.5 Μέθοδος ανάλυσης .....	37
3.6 Εγκυρότητα και αξιοπιστία .....	38
4. Αποτελέσματα της έρευνας.....	40
4.1 Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων.....	40
4.2 Ευρήματα .....	43
4.2.1 Κύριες απαιτούμενες δεξιότητες.....	43
4.2.2 Ανάγκες και απαιτήσεις των υπαλλήλων για κατάρτιση .....	45
4.2.3 Αναγκαιότητα κατάρτισης .....	47
5. Συμπεράσματα και προτάσεις .....	50
5.1 Βασικά συμπεράσματα.....	50
5.2 Θεωρητικές προεκτάσεις.....	51
5.3 Διοικητικές προεκτάσεις .....	54
5.4 Περιορισμοί της έρευνας.....	56
5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	57
Βιβλιογραφία.....	59
Ελληνική .....	59
Ξενόγλωσση .....	61
Παράρτημα Α: Συνέντευξη σε υπάλληλους πρώτης γραμμής.....	67
Παράρτημα Β: Συνέντευξη σε ανώτερα στελέχη.....	68
Παράρτημα Γ: Κωδικοί .....	69
Παράρτημα Δ: Θεματικές κατηγορίες .....	70



## Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

Εικόνα 1-1 Το λογότυπο του ΕΑΠ, σε έγχρωμη έκδοση.... **Error! Bookmark not defined.**

Εικόνα 1-2 Το λογότυπο του ΕΑΠ, στην αγγλική γλώσσα, σε έγχρωμη έκδοση..... **Error! Bookmark not defined.**

Εικόνα 1-3 Τα λογότυπα του ΕΑΠ, σε μονόχρωμη έκδοση **Error! Bookmark not defined.**

## **Κατάλογος Πινάκων/Εικόνων**

Εικόνα 1 Center of Academic Research and Search 2024 .....	33
Πίνακας 1 Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος 2024.....	32
Πίνακας 2 Προφίλ Συμμετεχόντων .....	37

## **Συντομογραφίες & Ακρωνύμια**

ΔΕ	Διπλωματική Εργασία
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
ΕΕΚ	Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση
ΚΕΚ	Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης

## 1. Εισαγωγή

### 1.1 Εισαγωγικές πληροφορίες

Με τον όρο επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση (EEK) νοείται η παροχή δεξιοτήτων, ικανοτήτων και οι γνώσεων σε νέους και ενήλικες, που κρίνονται απαραίτητες στην ευρύτερη αγορά εργασίας ή σε κάποια επαγγέλματα συγκεκριμένα (European Commission, 2023). Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση βοηθάει στην ενίσχυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων, στην ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία και την έρευνα, μέσω της ενθάρρυνσης των εργαζομένων και πραγματοποιείται στο εργασιακό περιβάλλον, στις επιχειρήσεις και σε κέντρα επαγγελματικής κατάρτισης (ΚΕΚ). Αποτελεί ένα σημαντικό μέσο επίτευξης στόχων, τόσο κοινωνικών όσο και οικονομικών, όπως η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και το επίπεδο απασχόλησης (European Commission, European Commission, 2023b). Συνεπώς, σημαντική παράμετρος στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ευημερίας και τουριστικής ανάπτυξης, είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του, που αναπτύσσονται με την κατάρτιση (Σταυρινούδης, 2022)

Γενικά υπάρχει έλλειψη προσπάθειας από την πλευρά των επιχειρήσεων και των οργανισμών για την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης και εκπαίδευσης, λόγω της μη αποδοχής της αντίληψης πως η εκπαίδευση των εργαζομένων δύναται να βοηθήσει στους μελλοντικούς στόχους αυτών (Hyasat et al, 2022). Ειδικότερα, όσον αφορά την Ελλάδα, σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Δεξιοτήτων (European Skills Index – ESI) το 2020, συγκριτικά με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι σαφές πως η χώρα υστερεί στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στην αξιοποίηση αυτών αλλά και στην επιτυχή σύνδεση των αποκτηθεισών δεξιοτήτων με την κατάλληλη θέση εργασίας (Σταυρινούδης, 2022). Ιδιαίτερα στον κλάδο της φιλοξενίας, τον τομέα μελέτης της παρούσας εργασίας, φαίνεται ότι η ανάγκη των υπαλλήλων και κατάρτιση ολοένα και αυξάνεται, ειδικά μετά τις αρνητικές επιπτώσεις της πανδημίας του κορωνοϊού Covid-19, καθώς αυξήθηκαν οι ανάγκες για μάθηση και βελτίωση των υπηρεσιών των πελατών (Hyasat et al, 2022).

Οι όροι «δεξιότητες» και «ικανότητες» έχουν διαφορετικό περιεχόμενο και είναι διαφορετικές έννοιες, αν και πολλές φορές λανθασμένα αναφέρονται ως συνώνυμοι. Ως

ικανότητα ορίζεται η ικανότητα να εφαρμόζονται δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές που στοχεύουν στην επίτευξη ορατού αποτελέσματος. Συνεπώς, οι ικανότητες περιλαμβάνουν τις δεξιότητες. Στις ικανότητες περιλαμβάνονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές (Σταυρινούδης, 2022). Ως **δεξιότητα** ορίζεται η δυνατότητα που κατέχει ένα άτομο να καταφέρνει κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα, επενδύοντας τον ελάχιστο χρόνο και την ελάχιστη προσπάθεια. Η δεξιότητα μπορεί να έχει πολλές μορφές όπως οι συναισθηματικές δεξιότητες, οι μορφές συμπεριφοράς, οι δεξιότητες τεχνογνωσίας, η πειθαρχία, η διαχείριση πελατών κτλ. Στην ουσία οι δεξιότητες είναι ένα ευρύ φάσμα που μπορεί να περιλαμβάνει από την δυνατότητα κάποιου να επιλύει προβλήματα, μέχρι την δυνατότητα του να είναι χαμογελαστός στην εργασία του (Payne, 2004).

Οι δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν μέσω της κατάρτισης, της εμπειρίας ή της αυτοκατανόησης και χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες. Οι κύριες κατηγορίες δεξιοτήτων είναι:

- Οι τεχνικές δεξιότητες, που έχουν να κάνουν με την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς ή την χρήση τεχνολογιών και εργαλείων.
- Οι προσωπικές δεξιότητες, που έχουν σχέση με την ανάπτυξη της προσωπικότητας, την αυτογνωσία, την διαχείριση του εαυτού, την θέληση για μάθημα, την προθυμία για εργασία κτλ.
- Οι μεταπρακτικές δεξιότητες, που αφορούν τις επαγγελματικές και κοινωνικές δεξιότητες και συμβάλλουν στην αποτελεσματική συνεργασία και επικοινωνία.
- Οι ακαδημαϊκές δεξιότητες, που σχετίζονται με την δυνατότητα του ατόμου να αναλύει, να συνθέτει, να διαθέτει κριτική σκέψη, να επεξεργάζεται πληροφορίες και να αντιλαμβάνεται (Van Laar et al, 2022)

Σύμφωνα με το Πλαίσιο Ικανοτήτων (Competency Framework) στο Ηνωμένο Βασίλειο, το οποίο έχει αναπτυχθεί με σκοπό την υποστήριξη του Σχεδίου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης (Public Administration Reform Plan) και την συνεισφορά στο σύστημα διοίκησης της απόδοσης του ανθρωπίνου δυναμικού, οι **ικανότητες** ορίζονται ως τις συμπεριφορές και γνώσεις που βοηθούν στην επιτυχημένη απόδοση, σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Με βάση τις ικανότητες, οι οποίες μπορεί να είναι σωρευτικές ή διακριτές, καθορίζεται το πώς θα πρέπει να εργαστεί ο εργαζόμενος ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του καθώς και τι χρειάζεται να πράξει. Στο μοντέλο αυτό οι

ικανότητες χωρίζονται σε πέντε ενότητες οι οποίες είναι: επιχειρησιακή ευφυΐα, διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, δημιουργία συμμαχιών, διοίκηση αλλαγών και προσανατολισμός στα αποτελέσματα (Τσολακίδου, 2017).

## **1.2 Σημαντικότητα της έρευνας**

Στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας παίζει το εργατικό δυναμικό. Η επιλογή του κατάλληλου εργατικού δυναμικού καθιστά μια επιχείρηση ανταγωνιστική, καθώς η συνδρομή των εργαζομένων είναι καθοριστική για την προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες της. Αυτό αφορά ιδιαίτερα τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, οι οποίοι είναι αυτοί που έρχονται πρώτοι σε επαφή με τον πελάτη (Valkanos & Fragoulis, 2007). Σήμερα, δεδομένου των συνεχών αλλαγών, απαιτείται από τις επιχειρήσεις να προσφέρουν στους εργαζομένους τους συνεχή κατάρτιση, έτσι ώστε αυτοί να μπορούν να ανταποκριθούν στις τεχνολογικές και κοινωνικές απαιτήσεις που ολοένα αυξάνονται και αλλάζουν. Θα πρέπει λοιπόν, εκτός από την σωστή επιλογή προσωπικού, να γίνεται και κατάρτιση του ήδη υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού. Η κατάρτιση των εργαζομένων εντός επιχείρησης, βοηθά στην προαγωγή και συμπλήρωση των δεξιοτήτων και επαγγελματικών προσόντων των εργαζομένων, και αναβαθμίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της (Smith et al, 2013)

Σε μεγάλο βαθμό, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εξαρτώνται από τις υπηρεσίες που παρέχουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, οι οποίοι είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή υπηρεσία. Αξίζει να σημειωθεί πως η παροχή ασφάλειας και συνεχιζόμενης κατάρτισης στο ανθρώπινο δυναμικό, συμβάλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην βελτίωση της στάσης, των δεξιοτήτων, της δημιουργικότητας και της συμπεριφοράς τους (Jaiswal & Dhar, 2017)

Η κατάρτιση των εργαζομένων των ξενοδοχοϋπαλλήλων πρώτης γραμμής, είναι σημαντική για μερικούς από τους παρακάτω λόγους, οι οποίοι σχετίζονται με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

1. Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, που δημιουργούν την ανάγκη για νέες δεξιότητες και γνώσεις, καθώς και νέες μεθόδους και διαδικασίες στο αντικείμενο της εργασίας.
2. Η απόκλιση της θεωρίας από την πράξη στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, που έχει ως αποτέλεσμα οι απόφοιτοι τουριστικών σχολών να μην ανταποκρίνονται στην πράξη εν ώρα εργασίας. Έτσι χρήζουν κατάρτισης ώστε να ανταπεξέλθουν (Wakelin-Theron et al, 2018).
3. Οι συνεχείς αλλαγές στις συνθήκες εργασίας και στον τρόπο εξυπηρέτησης, τα νέα προϊόντα και οι υπηρεσίες, που απαιτούν εργαζομένους με τα ανάλογα προσόντα.
4. Ο επανασχεδιασμός οργανωτικών λειτουργιών μιας επιχείρησης που απαιτεί αυξημένα καθήκοντα και νέες εργασιακές ικανότητες (Smith et al, 2013)
5. Μέσω της κατάρτισης των εργαζομένων ενισχύεται η βιωσιμότητα στον κλάδο της φιλοξενίας (Smith et al, 2013)
6. Η κατάρτιση των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει πηγή δημιουργίας βασικών ικανοτήτων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Belias et al, 2020).

Ο τρόπος παραγωγής και λειτουργίας των επιχειρήσεων επηρεάζεται σημαντικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η συνεχής κατάρτιση δίνει την δυνατότητα στους εργαζομένους να παραμένουν ενημερωμένοι και αποτελεσματικοί, όσο εξελίσσονται οι επαγγελματικές απαιτήσεις. Με την κατάρτιση, το εργατικό δυναμικό γίνεται δυναμικό, ευέλικτο και μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στις νέες τεχνολογίες και μεθόδους (Tudor et al, 2022). Τα εκπαιδευτικά συστήματα, συμπεριλαμβανομένου και του ελληνικού, φαίνεται να είναι χαρακτηρίζονται από μια απόκλιση μεταξύ θεωρίας και πράξης. Δηλαδή δεν υπάρχει συνέπεια μεταξύ των θεωρητικών γνώσεων που λαμβάνουν οι φοιτητές και των πρακτικών που απαιτούνται από την εργασία. Συγκεκριμένα στην περίπτωση των τουριστικών σχολών, η κατάρτιση είναι σημαντική καθώς βοηθάει τους απόφοιτους να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του τομέα του τουρισμού και συνεπώς να ανταποκρίνονται καλύτερα στην πράξη εν ώρα εργασίας. Επιπλέον με την κατάρτιση ενισχύονται οι δεξιότητες που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης στις σχολές και διασφαλίζεται η επιτυχής πορεία του εργαζομένου (Wakelin-Theron et al, 2018).

Η συνεχής τεχνολογική πρόοδος και οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις ανάγκες της αγοράς, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο εξυπηρέτησης και στις

υπηρεσίες, και κατ' επέκταση στις απαιτούμενες δεξιότητες και στα προσόντα των εργαζομένων. Με την κατάρτιση, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για τις νέες τεχνολογίες και αποκτούν τις αντίστοιχες δεξιότητες, αναπτύσσουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες και αυξάνουν την αποτελεσματικότητα τους, ενθαρρύνεται η ανάπτυξη της κριτικής τους σκέψης και προσαρμόζονται πιο εύκολα σε νέες πρακτικές στην εργασία (El Hourmi & El Azyzy, 2022). Συχνά, ο επανασχεδιασμός των οργανωτικών λειτουργιών σε μια επιχείρηση, συνδυάζεται με συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, δημιουργεί την ανάγκη για αναβάθμιση των υφιστάμενων δεξιοτήτων και ανάπτυξη νέων, και επιφέρει προκλήσεις. Η συνεχής κατάρτιση βοηθά στην επιτυχή διαχείριση των προκλήσεων, στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και στην βελτίωση των υπαρχουσών, στην αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών και στην εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες (World Economic Forum, 2023).

Συγκεκριμένα στον κλάδο της φιλοξενίας, η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο κομμάτι για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Μέσω της διαδικασίας της κατάρτισης, παρέχεται υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών από τους εργαζομένους, αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση και η παραγωγικότητα, γίνεται καλύτερη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται πιο εύκολα στις αλλαγές. Με αυτούς τους τρόπους η κατάρτιση συμβάλλει στην ενίσχυση της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης στον κλάδο της φιλοξενίας (Caitlin et al, 2018).

Η έρευνας εστιάζει συγκεκριμένα στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής σε ξενοδοχεία, δηλαδή αυτούς που έρχονται σε άμεση επαφή με τους τουρίστες-πελάτες, καθώς είναι αυτοί που διαμορφώνουν την αντίληψη του κοινού για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ένα ξενοδοχείο. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι η επεξεργασία των δεδομένων που αναδεικνύουν τη συμβολή τους στην ποιότητα των υπηρεσιών, και κατ' επέκταση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι ιδιαίτερα σημαντική.

### **1.3 Ερευνητικός σκοπός και στόχοι**

Σε σχέση με τα προαναφερθέντα, σκοπός της έρευνας είναι η εξέταση των απόψεων ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής αναφορικά με την κατάρτιση τους στο αντικείμενο της εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα έχει ως σκοπό την διερεύνηση



των αναγκών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής, καθώς και των απαιτήσεων αυτών για κατάρτιση.

Προς επίρρωση αυτού του σκοπού, οι επιμέρους στόχοι της μελέτης είναι:

- Η εξέταση των απόψεων τόσο των εργαζομένων όσο και διοικητικών στελεχών σχετικά με την αναγκαιότητα της κατάρτισης των εργαζομένων.
- Η αναγνώριση των αναγκών κατάρτισης των ξενοδοχοϋπαλλήλων πρώτης γραμμής – ποιες είναι δηλαδή οι δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν.
- Η διερεύνηση των απαιτήσεων των ξενοδοχοϋπαλλήλων πρώτης γραμμής για κατάρτιση.

## **1.4 Δομή της εργασίας**

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό. Το θεωρητικό μέρος απαρτίζεται από δύο κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο, η Εισαγωγή, αναφέρεται στην κατάρτιση και επαγγελματική εκπαίδευση, στους ορισμούς των όρων «δεξιότητες» και «ικανότητες», καθώς επίσης και στην σημαντικότητα της έρευνας πάνω στην κατάρτιση των υπαλλήλων πρώτης γραμμής. Επιπλέον, στο ίδιο κεφάλαιο αναφέρονται ο ερευνητικός σκοπός και οι στόχοι της παρούσας μελέτης, όπως και η δομή της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αυτό της βιβλιογραφικής επισκόπησης, δίνονται οι ορισμοί της έννοιας της κατάρτισης των εργαζομένων και περιγράφεται η σημασία της συνεχιζόμενης κατάρτισης των εργαζομένων όπως και τα οφέλη αυτής στον ξενοδοχειακό κλάδο. Επιπρόσθετα στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται οι μέθοδοι κατάρτισης που υπάρχουν, οι απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων πρώτης γραμμής στον ξενοδοχειακό κλάδο καθώς και οι δυσκολίες κατάρτισης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Το κεφάλαιο αυτό κλείνει εξηγώντας πως η κατάρτιση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, παρουσιάζοντας τον ρόλο των υπαλλήλων πρώτης γραμμής στη διαμόρφωση της ποιότητας της υπηρεσίας, καθώς και την έλλειψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας απαρτίζεται από το τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο που έχουν να κάνουν με την μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της έρευνας. Στο τρίτο κεφάλαιο

αναλύονται ο σκοπός της έρευνας και η μεθοδολογία, παρουσιάζεται το ξενοδοχειακό προφίλ του Δήμου Κοζάνης, οι μέθοδοι έρευνας που υπάρχουν, όπως και η επιλεγθείσα μέθοδος στην παρούσα εργασία. Στη συνέχεια του ίδιου κεφαλαίου παρατίθενται πληροφορίες για το πεδίο της έρευνας και τον καθορισμό του δείγματος, και για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, δίνονται πληροφορίες για τα προφίλ συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις και των απόψεων που κυριαρχούν σχετικά με την κατάρτιση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει η υποενοότητα του κεφαλαίου αυτού, που αναφέρει ποιες είναι οι ικανότητες και οι δεξιότητες που πιστεύουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι ότι πρέπει να αποκτήσουν μέσω της κατάρτισης στον εργασιακό τους χώρο. Η εργασία ολοκληρώνεται με το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, όπου παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

## **2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

Στο παρόν κεφάλαιο προσφέρεται το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης και αναπτύσσεται το εξεταζόμενο θέμα μέσα από μια κριτική επισκόπηση σχετικής και σύγχρονης βιβλιογραφίας. Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στην βελτίωση της κατανόησης της κατάρτισης εργαζομένων στον τουριστικό τομέα. Η βιβλιογραφική επισκόπηση αποτελεί κρίσιμο κομμάτι της εργασίας καθώς εξετάζεται η επιστημονική προσέγγιση του θέματος, και προσφέρει το θεωρητικό θεμέλιο πάνω στο οποίο θα οικοδομηθεί η ερευνητική προσπάθεια.

### **2.1 Κατάρτιση εργαζομένων**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί για κάθε τουριστική επιχείρηση το σημαντικότερο κομμάτι της. Για το λόγο αυτό, είναι ζωτικής σημασίας για την τουριστική βιομηχανία, η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κατάσταση συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης μέσω της κατάρτισης. Η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την ικανότητα των τουριστικών επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν το μεταβαλλόμενο περιβάλλον που καλούνται να αντιμετωπίσουν (Rossidis et al, 2021). Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το βασικό συστατικό για την επιτυχία και την αποτυχία του οργανισμού. Η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελούν κεντρικό πυλώνα για την ανάπτυξη των οργανισμών και την επίτευξη της υψηλής απόδοσης. Στον κλάδο της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερη σημασία έχει αποδοθεί στην κατάρτιση των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας. Τα επιτυχημένα ξενοδοχεία περιλαμβάνουν πάντα την κατάρτιση του προσωπικού ως σημαντική στρατηγική ανάπτυξης (Belias & Trihas, 2022).

Η έρευνα έχει εντοπίσει ότι οι οργανωτικές πρακτικές που σχετίζονται με την προμήθεια, την ανάπτυξη και την αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου επηρεάζουν την καινοτομία σε επίπεδο επιχειρήσεων και βιομηχανιών. Ανάμεσα στις πρακτικές αυτές είναι η κατάρτιση των εργαζομένων, που ανήκει στις πρακτικές αναβάθμισης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Έχει αποδειχθεί πως η κατάρτιση βοηθά στην ανάπτυξη της δημιουργικής διαδικασίας σκέψης και ενθαρρύνει την απόδοση των εργαζομένων (Jaiswal & Dhar, 2017).

Η κατάρτιση εργαζομένων πρώτης γραμμής σε ξενοδοχεία αποτελεί ζωτικό στοιχείο για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και τη δημιουργία μιας θετικής εμπειρίας για τους πελάτες. Αναφερόμενοι συγκεκριμένα στην κατάρτιση των εργαζομένων πρώτης γραμμής,

πρόκειται για το προσωπικό που έρχεται απευθείας σε επαφή με τους επισκέπτες, όπως οι υπάλληλοι υποδοχής, οι σερβιτόροι, οι καμαριέρες και άλλοι εργαζόμενοι που συμβάλλουν στη συνολική εμπειρία διαμονής του πελάτη (Bercu, 2017).

Οι εξελίξεις που έφερε η πανδημία Covid – 19 στον κλάδο της φιλοξενίας και όχι μόνο, έχουν δημιουργήσει έναν κόσμο για ταξίδια και παραθεριστές που φαίνεται να είναι εξαιρετικά διαφορετικός από αυτόν που υπήρχε μόλις μερικά χρόνια πριν. Κρίνεται απαραίτητο να γίνουν κατανοητές οι νέες ανάγκες κατάρτισης του κλάδου από τους εργαζομένους που σχετίζονται με τη φιλοξενία. Η φροντίδα και η προσοχή που λαμβάνει ένας ταξιδιώτης από τους ανθρώπους με τους οποίους αλληλεπιδρά ενώ βρίσκεται στο ταξίδι παραμένει για πάντα στη συνείδησή του, για αυτό θα πρέπει οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες να μπορούν να υποστηριχθούν από τη διαδικασία κατάρτισης. Έτσι, θα πρέπει ο κλάδος της φιλοξενίας να εξασφαλίσει στους εργαζομένους του, μέσω της κατάρτισης, τις απαραίτητες δεξιότητες για να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες που δημιουργήθηκαν με τις νέες συνθήκες καθώς και για όσες προκύψουν στο μέλλον (Raina et al, 2022).

### **2.1.1 Ορισμοί κατάρτισης εργαζομένων**

Στην παρούσα υποενότητα προσφέρονται κάποιοι ορισμοί για τον όρο της κατάρτισης, με σκοπό την διασφάλιση της σαφήνειας και της κατανόησης του όρου.

Ως **αρχική επαγγελματική κατάρτιση**, ορίζεται η κατάρτιση με την οποία προσφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό βασικές επαγγελματικές δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες. Με την αρχική επαγγελματική κατάρτιση στόχος είναι η ένταξη ή επανένταξη των εργαζομένων στην αγορά εργασίας, η προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη καθώς και η εξέλιξη και κινητικότητα τους στην αγορά εργασίας. Πρόκειται δηλαδή για τον πρώτο κύκλο κατάρτισης των εργαζομένων σε κάποιο συγκεκριμένο επάγγελμα και καλύπτει τις πρωτεύουσες ανάγκες με την απόκτηση δεξιοτήτων και γνώσεων γενικού χαρακτήρα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

Ως **συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση**, ορίζεται η κατάρτιση η οποία αναβαθμίζει, συμπληρώνει, και κάνει πιο σύγχρονες τις δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις των εργαζομένων, που αποκτήθηκαν μέσω των συστημάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης και

αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης. Στόχος της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης είναι η ένταξη ή επανένταξη των εργαζομένων στην αγορά εργασίας, η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και διατήρηση της θέσης εργασίας. Με την συνεχιζόμενη κατάρτιση δηλαδή, ανανεώνονται και εκσυγχρονίζονται τα προσόντα τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

Συγκεκριμένα για την **κατάρτιση των εργαζομένων** στα ξενοδοχεία, ορίζεται ως μια διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων σε άτομα που εργάζονται στον τομέα της φιλοξενίας και των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Αυτή η διαδικασία συχνά περιλαμβάνει την εκμάθηση πτυχών όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η επικοινωνία, η διαχείριση του χρόνου και η εξοικείωση με τα συστήματα λειτουργίας του ξενοδοχείου (Hu et al, 2022).

Ακόμη ένας ορισμός που υπάρχει για την **συνεχιζόμενη κατάρτιση**, είναι ότι συνιστά μια συστηματική διαδικασία που ενισχύει τη γνώση, τις δεξιότητες, τη στάση και την τεχνογνωσία των εργαζομένων για την ολοκλήρωση των τακτικών εργασιών για την επιτυχή επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Hosen et al, 2023). Σύμφωνα με τους Τσεκούρας, Σταμπουλής & Λιτσαρδάκης (2004) ως συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση ορίζεται η συνεχής παροχή συμπληρωματικής κατάρτισης στο εργατικό δυναμικό με τη χρήση διάφορων μέσων, για τον εμπλουτισμό των γνώσεων και τον δεξιοτήτων του, με σκοπό να συγχρονίζεται με τις εξελίξεις και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του τομέα και της αγοράς εργασίας. Οι ίδιοι ορίζουν την συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση και ως την παροχή συμπληρωματικής κατάρτισης ούτως ώστε οι εργαζόμενοι επαγγελματίες ενός τομέα που δέχεται οικονομικές αλλαγές, να έχουν την δυνατότητα να κάνουν μεταπήδηση σε παρόμοιες επαγγελματικές εργασίες οι οποίες έχουν μεγάλη ζήτηση στην αγορά εργασίας (Τσεκούρας, Σταμπουλής, & Λιτσαρδάκης, 2004). Στην παρούσα εργασία έμφαση δίνεται στην συνεχιζόμενη κατάρτιση.

### **2.1.2 Η σημασία της συνεχιζόμενης κατάρτισης εργαζομένων και τα οφέλη της στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Η συνεχής κατάρτιση είναι σημαντική για την προσαρμογή στις εξελίξεις στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Αποτελεί μια διαδικασία βοηθά στην εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών (Hu et al, 2022). Η σωστή κατάρτιση των εργαζομένων είναι καθοριστική για πολλούς λόγους τόσο για τον

εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση και την διαχείριση αυτής. Από το 1982 ακόμη, αποδείχθηκε εμπειρικά από τους Basudur et al (1982) ότι η παροχή κατάρτισης στους εργαζόμενους, επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων να σκέφτονται διαφορετικά. Αυτό βοηθά στην ενίσχυση του επιπέδου δημιουργικότητας των εργαζομένων (Basudur et al, 1982).

Η σημασία της συνεχιζόμενης κατάρτισης των υπαλλήλων στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι μεγάλη για πολλούς λόγους. Κάποια από τα οφέλη για τους εργαζομένους είναι πως μέσω της κατάρτισης ενημερώνονται για νέες τεχνολογίες και μεθόδους, αφού οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι μέθοδοι εργασίας συνεχώς αλλάζουν. Με την συνεχιζόμενη κατάρτιση, επιτυγχάνεται η ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού, αφού εξασκούνται και βελτιώνονται οι ικανότητες του, κάνοντας το πιο αποτελεσματικό στο αντικείμενο της εργασίας. Με την παροχή της κατάρτισης, οι εργαζόμενοι μπορούν να προωθήσουν την καριέρα τους και να προοδεύσουν σε αυτήν, καθώς η ένδειξη της δέσμευσης για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, είναι ένα προσόν που εκτιμάται συνήθως από τους εργοδότες. Ακόμη ένα όφελος για τους υπαλλήλους είναι πως η κατάρτιση τους βοηθά να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις αλλαγές της αγοράς εργασίας, όπως πχ αλλαγές στις απαιτήσεις των καταναλωτών και οικονομικές αλλαγές, γεγονός που αυξάνει την ικανοποίησή τους (Hosen et al, 2023). Η ικανοποίησή τους αυξάνεται και λόγω της δυνατότητας για συνεχιζόμενη κατάρτιση, αφού τους δημιουργείται το αίσθημα πως η επιχείρηση επενδύει για την ανάπτυξη και την καριέρα τους, και έτσι αυξάνεται και ο αριθμός των αφοσιωμένων εργαζομένων (INΣETE, 2023). Τα παραπάνω οφέλη που προσφέρουν τα προγράμματα κατάρτισης στους εργαζομένους, τους βοηθούν να διασφαλίσουν ένα υψηλό επίπεδο εργασιακού βίου, συμβάλλοντας στην υγεία τους, απαλλάσσοντας από το εργασιακό άγχος και την ψυχολογική εξουθένωση της εργασίας. Ως αποτέλεσμα, δύνανται να ανταποκριθούν δίχως στρες και άγχος στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους (Chen & Eyoun, 2021).

Η επιχείρηση που είναι υπέρ της συνεχιζόμενης κατάρτισης των εργαζομένων της, έχει το προτέρημα να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να ενισχύεται η ανταγωνιστικότητά της. Η ανταγωνιστικότητά των επιχειρήσεων αυξάνεται και από την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, αφού οι καλύτερα καταρτισμένοι δύνανται να εκτελούν τα καθήκοντά τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Ανάμεσα στα οφέλη



που αποκομίζει η επιχείρηση από την συνεχή κατάρτιση του εργατικού της δυναμικού, είναι και η προώθηση της καινοτομίας. Η κατάρτιση βοηθά τους εργαζομένους να σκέφτονται με δημιουργικό τρόπο και να βοηθούν στην καινοτομία και διευκόλυνση των εργασιών. Επιπλέον, με την κατάρτιση των εργαζομένων επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης καθώς και καλύτερη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει διότι με την κατάρτιση ενισχύονται οι δεξιότητες των εργαζομένων και δημιουργείται ένα υψηλότερο επίπεδο ανθρωπίνου δυναμικού Έχει αποδειχθεί πως η προσφορά συστηματικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και προγραμμάτων κατάρτισης στους εργαζομένους, αυξάνει τα κέρδη για τις επιχειρήσεις και έχει θετικά οικονομικά αποτελέσματα σε αυτές (Fakhriddinovich & Khalimovich, 2022). Γίνεται σαφές λοιπόν πως η συνεχιζόμενη κατάρτιση είναι μια πολύ σημαντική επένδυση μακροπρόθεσμα, καθώς συμβάλει και στην διατήρηση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των επιχειρήσεων (INΣETE, 2023).

Η κατάρτιση για την ασφάλεια και την υγιεινή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ουσιώδης, γιατί προσφέρεται ένα ασφαλέστερο περιβάλλον για τους πελάτες και τους εργαζομένους και εξασφαλίζεται η υγιεινή και η ασφάλεια (Al-Akash et al, 2022). Η ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας βελτιώνεται μέσω της ομαδικής κατάρτισης η οποία ενθαρρύνει τη συνεργασία και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, και έτσι υπάρχει καλύτερη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, η κατάρτιση βοηθάει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης για την εξυπηρέτηση του πελάτη, εφόσον δίνει έμφαση στη σημασία της εξυπηρέτησης και της προσιτής επικοινωνίας, και έτσι ο πελάτης λαμβάνει υψηλής ποιότητας εμπειρία (Fakhriddinovich & Khalimovich, 2022). Η κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί βασικό στάδιο της διαδικασίας της εκπαίδευσης, και μέσω αυτής οι εργαζόμενοι αποκομίζουν τις αναγκαίες προσωπικές δεξιότητες και τα εφόδια, που απαιτούνται για τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης. Η παροχή ακατάλληλης κατάρτισης ή η έλλειψη παροχής κατάρτισης, ωθούν το ανθρώπινο δυναμικό σε υψηλό κύκλο εργασιών, με αποτέλεσμα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται να είναι κακής ποιότητας (Xiao, 2010).

Συγκεκριμένα στην περίπτωση των ξενοδοχείων, οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, έχουν βασικό ρόλο στην ικανοποίηση του ταξιδιώτη και στην δημιουργία της τουριστικής εμπειρίας. Λόγω της άμεσης αλληλεπίδρασης και συνεχούς επαφής τους με τον επισκέπτη, μπορούν να μεταφέρουν σημαντικές πληροφορίες και γνώσεις στην επιχείρηση ώστε αυτή

να τις αξιοποιήσει κατάλληλα προς όφελος της. Μέσω την κατάρτισης του, το ανθρώπινο δυναμικό αξιοποιείται στην προσπάθεια επίτευξης της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Ένα από τα πιο έντονα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο τουριστικός τομέας είναι ο αυξημένος δείκτης αποχώρησης ή αλλιώς η έλλειψη προσωπικού. Σε αυτή την περίπτωση, η βοήθεια της κατάρτισης είναι πολύτιμη καθώς με την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνονται οι ικανοί και παραγωγικοί εργαζόμενοι και παράλληλα ενισχύεται η πίστη του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση. Η παροχή συνεχιζόμενης κατάρτισης στους εργαζομένους μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο διατήρησης του ανθρωπίνου δυναμικού και να μειώσει τον δείκτη αποχώρησης τους (ΙΝΣΕΤΕ, 2023).

Συνολικά, η συνεχιζόμενη κατάρτιση βοηθά στο να διατηρείται η δύναμη του εργατικού δυναμικού ανταγωνιστική, ευέλικτη και προσαρμοστική, ικανή να έρχεται αντιμέτωπη με τις προκλήσεις της σύγχρονης οικονομίας. Αποτελεί το κλειδί για την ανάπτυξη τόσο των ατόμων όσο και των επιχειρήσεων, παρέχοντας τους τα εφόδια που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις του επαγγελματικού περιβάλλοντος (Fakhriddinovich & Khalimovich, 2022). Μελέτες έχουν δείξει πως σημαντικό στοιχείο στην διαδικασία της κατάρτισης είναι η πως ενισχύει την ψυχική αντοχή των εργαζομένων και είναι αρωγός στην προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες εργασίας (Giousmpasoglou, Marinakou, & Zoriatas, 2021). Διαπιστώνεται λοιπόν, πως τα οφέλη που προσφέρει η κατάρτιση των εργαζομένων είναι και έμμεσα εκτός από άμεσα, πέρα από τις οργανωσιακές επιδόσεις δηλαδή, υπάρχουν και παράπλευρα οφέλη που πηγάζουν από την κατάρτιση.

### **2.1.3 Μέθοδοι κατάρτισης εργαζομένων**

Η κατάρτιση κατά βάση συνδυάζει θεωρητική γνώση και πρακτική εφαρμογή και μπορεί να πραγματοποιείται μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σεμιναρίων, διαδικτυακών μαθημάτων ή ακόμη και εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που δημιουργούνται από τα ίδια τα ξενοδοχεία ή παρέχονται από Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ), εντός του χώρου εργασίας ή εκτός του χώρου εργασίας (Παντόπουλος, 2022). Το σημαντικό είναι να προσαρμόζονται οι μέθοδοι στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης και να υποστηρίζουν τη συνεχή εξέλιξη των εργαζομένων. Υπάρχουν αρκετές διαφορετικές μέθοδοι και μορφές κατάρτισης των υπαλλήλων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Κάποιες από τις πιο κοινές είναι οι ακόλουθες:



- **Κατάρτιση επάνω στην εργασία ή κατά την εργασία (On-the-Job Training):** Αυτή αποτελεί κοινή μέθοδο κατάρτισης των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις. Σε αυτήν, οι υπάλληλοι μπαίνουν σε ρόλο/θέση στην οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν τους πελάτες-επισκέπτες ώστε να μάθουν τον χειρισμό διαφορετικών καταστάσεων. Με την κατάρτιση επάνω στην εργασία, ο υπάλληλος μαθαίνει πως η εξυπηρέτηση πελατών είναι από τα πιο σημαντικά κομμάτια της τουριστικής επιχείρησης (Παντόπουλος, 2022). Η κατάρτιση αυτή πραγματοποιείται από παλαιότερο εργαζόμενο ή από τον προϊστάμενο ή αλλιώς μέντορα (ΙΝΣΕΤΕ, 2023).
- **Ηλεκτρονική μάθηση:** Το Online Learning με μαθήματα ηλεκτρονικής μορφής αποτελεί μια συνήθη επιλογή στην κατάρτιση των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις. Μέσω πολλών και διαφορετικών ιστότοπων, οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν διαδικτυακά μαθήματα εξυπηρέτησης πελατών, μάρκετινγκ και άλλων πολλών θεμάτων, ώστε να καταρτιστούν σε διάφορα αντικείμενα της τουριστικής επιχείρησης (Παντόπουλος, 2022). Η εξ αποστάσεως κατάρτιση γίνεται με τη μορφή σεμιναρίων με την χρήση εξειδικευμένων πλατφορμών εκπαίδευσης (ΙΝΣΕΤΕ, 2023).
- **Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ):** Σε αυτή την περίπτωση η κατάρτιση λαμβάνει χώρα σε χώρους παρόχων εκπαίδευσης, ή και εξ αποστάσεως μέσω διαδικτύου από πλατφόρμα των κέντρων επαγγελματικής κατάρτισης. Έχουν ως προτέρημα την ευελιξία στον χρόνο και την τοποθεσία (ΙΝΣΕΤΕ, 2023).
- **Εκπαιδευτικά προγράμματα:** Τα προγράμματα αυτά μπορεί να είναι είτε εκπαιδευτικά σεμινάρια είτε εργαστήρια, και βοηθούν στην αλληλεπίδραση και την πρακτική εξάσκηση στο αντικείμενο της εργασίας (Ahmad et al, 2018).
- **Ομαδικές δραστηριότητες:** Αυτού του είδους η κατάρτιση πραγματοποιείται με ομαδικά σεμινάρια ή ομαδικές προκλήσεις. Με τα ομαδικά σεμινάρια ενθαρρύνεται η ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των εργαζομένων και η συνεργασία. Οι ομαδικές προκλήσεις είναι δραστηριότητες που παρακινούν τους εργαζομένους να συνεργαστούν και να επιλύσουν διαφόρων ειδών προβλήματα (Ahmad et al, 2018).
- **Εξατομικευμένες δραστηριότητες:** Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται οι στόχοι απόδοσης, ο καθορισμός στόχων δηλαδή και η παρακολούθηση κατά πόσο

επιτυγχάνονται, και η ατομική κατάρτιση που είναι προσαρμοσμένη για τον κάθε εργαζόμενο και τις ανάγκες του (Belias et al, 2020).

- **Μέσα προσομοίωσης:** Η κατάρτιση πραγματοποιείται με παιχνίδια κατάρτισης και σενάρια προσομοίωσης, με τα οποία ενισχύονται οι δεξιότητες και η συνεργασία με τη χρήση παιχνιδιών, και αναπαρίστανται πραγματικές καταστάσεις εργασίας (Al-Abbadi, 2021).

Μια επιχείρηση επιλέγει να πραγματοποιήσει κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης ως μέρος ενός συνολικού προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης ή όταν κρίνεται απαραίτητο μετά από κάποια αξιολόγηση λόγω ανάγκης εκπαίδευσης σε ποικίλα εργασιακά θέματα. Όταν μια επιχείρηση θέλει να εισάγει νέες υπηρεσίες και προϊόντα, οι εργαζόμενοι οφείλουν να καταρτιστούν σε αυτό το νέο αντικείμενο. Επιπλέον, η επιχείρηση διεξάγει προγράμματα κατάρτισης όταν γίνονται αλλαγές στο εργατικό δυναμικό της ή υπάρχει ανάγκη να καλυφθούν θέσεις εργασίας από τους εργαζομένους που υπάρχουν ήδη σε αυτή (McNamara, 2008).

## **2.2 Απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων πρώτης γραμμής στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Η ανάπτυξη του τουρισμού τα τελευταία χρόνια είχε σημαντικό αντίκτυπο στον κλάδο της φιλοξενίας και στην υπάρχουσα τουριστική βιομηχανία. Αυτό επιφέρει αλλαγές και στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, εφόσον δημιουργούνται ανάγκες ανάπτυξης νέων ρόλων και δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται έχουν ως βάση μια τετραπλή προσέγγιση η οποία έχει να κάνει με την ικανοποίηση των εργαζομένων, τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των οργανισμών, του τομέα του τουρισμού και της κοινωνίας στη χώρα (ΙΝΣΕΤΕ, 2023). Αυτές είναι οι:

- I. **Κοινωνικές Δεξιότητες:** Κάποιες από αυτές είναι η ομαδικότητα, η συνεργασία, η λεκτική και μη επικοινωνία, η ενσυναίσθηση και η συναισθηματική νοημοσύνη, η δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών καθώς και οι αξίες. Τις δεξιότητες αυτές πρέπει να τις διαθέτει κάθε εργαζόμενος ως προσόν της συμπεριφοράς και του χαρακτήρα του, ώστε να ανήκει σε μια ομάδα αρμονικά, και λέγονται και «soft skills».

- II. Διοικητικές Δεξιότητες: Σε αυτές τις κατηγορίες ενδεικτικά περιλαμβάνεται η εύκολη προσαρμογή στις πιθανές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης με συγκροτημένο τρόπο, η υλοποίηση ανταγωνιστικών και καινοτόμων ιδεών κ.α. Αυτή η κατηγορία δεξιοτήτων θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμη, αφού έχει επιρροή σε όλη την διοικητική λειτουργία και την δομή της οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων, και οφείλουν να τις κατέχουν μεσαία και υψηλόβαθμα στελέχη. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν και οι δεξιότητες των στελεχών που έχουν σχέση με την οργάνωση των επιχειρήσεων σε διάφορα επίπεδα. Αυτές μπορεί να είναι η ένδειξη κατανόησης στις ανάγκες του πελάτη, η ικανότητα δημιουργίας επωφελών συνεργασιών στο εσωτερικό της επιχείρησης, ο έγκαιρος εντοπισμός των εταιρικών κενών δεξιοτήτων εντός της επιχείρησης, όπως και η καλλιέργεια μιας κουλτούρας μαζί με διαρκή ενίσχυση μαζί με δεξιότητες.
- III. Τεχνικές Δεξιότητες: Αυτή η κατηγορία δεξιοτήτων αφορά τις στάσεις και τις αντιλήψεις που σχετίζονται με το περιβάλλον, την βιωσιμότητα και την τοπικότητα. Τεχνικές δεξιότητες μπορεί να είναι η διοίκηση λειτουργιών στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού, η ορθή τουριστική συμπεριφορά και η επιτυχής διαχείριση των παραπόνων των πελατών, καθώς και γνώσεις ξένων γλωσσών.
- IV. Ψηφιακές Δεξιότητες: Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών με το μέγιστο τρόπο, που αποσκοπούν στην επικοινωνία και στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων μιας επιχείρησης, σχετίζεται με τις ψηφιακές δεξιότητες. Ψηφιακές δεξιότητες μπορεί να είναι η γνώση συστημάτων CRM (διαχείρισης πελατειακών σχέσεων), η γνώση διεθνών συστημάτων κρατήσεων, η βελτιστοποίηση των λειτουργιών σε μια επιχείρηση και η αναλύσεις δεδομένων, η ασφάλεια στο διαδίκτυο κα (INΣΕΤΕ, 2023).

Τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, υπάρχει και μια ιδιαίτερη κατηγορία δεξιοτήτων που συσχετίζεται με την ψηφιοποίηση και την αυτοματοποίηση του νέου εργασιακού περιβάλλοντος. Με αυτές τις δεξιότητες, δεν καλύπτονται μόνο η ικανότητα χρήσης των τεχνολογικών προγραμμάτων και εργαλείων, αλλά υποστηρίζονται και οι εργαζόμενοι για να ικανοποιήσουν τρία κριτήρια. Αυτά τα κριτήρια είναι: η λειτουργικότητα σε ένα ψηφιακό περιβάλλον που αναπτύσσεται έντονα, ο συνεχής συγχρονισμός με τις νέες

συνθήκες και απαιτήσεις της εργασίας και τις νέες θέσεις εργασίας και τέλος η δημιουργία προστιθέμενης αξίας, εκτός από αυτήν που προέρχεται από τις «έξυπνες» μηχανές και τα αυτοματοποιημένα συστήματα (Σταυρινούδης, 2022).

Η διαχείριση των κοινωνικών σχέσεων όπως η εργασία σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον και η κοινωνική νοημοσύνη, είναι δεξιότητες που δεν δύνανται να αντικατασταθούν εύκολα. Όπως και η δυνατότητα εκτίμησης των καταστάσεων, η αντίληψη του ατόμου για τον χειρισμό των διαφόρων καταστάσεων σε μια επιχείρηση και η δημιουργικότητα, είναι δεξιότητες που δεν αντικαθίστανται με ευκολία. Αντίθετα, υπάρχουν δεξιότητες που τροποποιούνται, όπως για παράδειγμα οι ψηφιακές δεξιότητες, που όπως προαναφέρθηκε λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης αυξάνονται και οι ανάγκες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Nedelkoska & Quintini (2018), είναι αναγκαία η τροποποίηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται σε μια εργασία, παρά η αλλαγή κάποιου επαγγέλματος. Η πρόγνωση των δεξιοτήτων που θα απαιτούνται από τους εργαζομένους, καθώς και η έγκαιρη εισαγωγή και προσαρμογή τους στα προγράμματα κατάρτισης και δια βίου μάθησης, κρίνονται σημαντικές διαδικασίες (Λιντζέρης, 2020).

Η κατάρτιση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία είναι κρίσιμη για την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών. Μερικά κύρια θέματα που μπορούν να καλυφθούν με την κατάρτιση των εργαζομένων σε ξενοδοχεία, είναι:

- Η υποδοχή και η εξυπηρέτηση πελατών. Δηλαδή βασικές δεξιότητες υποδοχής, φιλικότητα καθώς και κατανόηση της σημασίας της καλής εξυπηρέτησης πελατών.
- Η διαχείριση των κρατήσεων. Όπως χρήση συστημάτων κρατήσεων και διαχείριση διαθεσιμότητας, και κατανόηση πολιτικών ακυρώσεων και αλλαγών.
- Η καθαριότητα και η συντήρηση. Βασικές τεχνικές συντήρησης και προσεκτική καθαριότητα δωματίων και κοινόχρηστων χώρων.
- Η ασφάλεια και οι έκτακτες καταστάσεις. Κατάρτιση σχετικά με τις διαδικασίες ασφάλειας όπως και προετοιμασία για έκτακτες καταστάσεις, πυρκαγιές ή φυσικές καταστροφές.
- Η επαγγελματική συμπεριφορά. Όπως διαχείριση προβλημάτων και εφαρμογή καλών πρακτικών επικοινωνίας και εταιρικής συμπεριφοράς.

- Η διαχείριση συστημάτων τεχνολογίας. Χρήση τεχνολογικών εφαρμογών και συστημάτων κρατήσεων στα ξενοδοχεία.
- Η εξειδίκευση σε τομείς εργασίας. Κατάρτιση σε ειδικές δεξιότητες για τους υπαλλήλους σερβιτόρους, κουζίνας, στελέχη υποδοχής κλπ (Hyasat et al, 2022).

Είναι σαφές λοιπόν, πως ο εργαζόμενος στη σύγχρονη εποχή δεν έχει ανταγωνισμό μόνο με άλλους εργαζομένους στον ίδιο χώρο εργασίας, αλλά θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα της έγκαιρης προσαρμογής σε ένα εργασιακό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται, και τη δυνατότητα της ενσωμάτωσης της δια βίου μάθησης και κατάρτισης στην εργασιακή του κουλτούρα (Σταυρινούδης, 2022).

## **2.3 Δυσκολίες κατάρτισης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Με την ανάγκη που υπάρχει για κατάρτιση, προκύπτουν και διάφορες δυσκολίες που πρέπει να ξεπεράσει η εκάστοτε επιχείρηση, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Τα προγράμματα κατάρτισης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα (Khalimova, 2022). Κάποια από αυτά είναι:

### **2.3.1 Μη επαρκής χρηματοδότηση**

Συχνά, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έλλειψη οικονομικών πόρων και έχουν στη διάθεση τους περιορισμένο προϋπολογισμό για να διαθέσουν στις δραστηριότητες κατάρτισης. Το γεγονός αυτό, μπορεί να τις αναγκάσει να έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε προγράμματα κατάρτισης υψηλής ποιότητας (Rakhmatullaev & Aminova, 2022).

### **2.3.2 Περιορισμένος χρόνος, έλλειψη συνέπειας και έλλειψη σχεδιασμού**

Η έλλειψη σχεδιασμού και συνέπειας μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του προγράμματος κατάρτισης. Η στρατηγική κατάρτισης πρέπει να είναι καλά δομημένη και να αφιερώνεται επαρκής χρόνος, ώστε να καλυφθούν σωστά οι ανάγκες των εργαζομένων. Ανάμεσα στους κύριους λόγους μη παροχής συνεχιζόμενης κατάρτισης είναι ο περιορισμένος χρόνος, με ποσοστό 33,9% των επιχειρήσεων στον κλάδο της φιλοξενίας, να δηλώναν πως δεν διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο το 2020 (ΕΛΣΤΑΤ, 2020). Σημαντικό

πρόβλημα συνεπώς αποτελεί η οργάνωση του χρόνου στην κατάρτιση, τόσο για τους εκπαιδευόμενους όσο και για τους εκπαιδευτές, καθώς οι μεν καλούνται να εφαρμόσουν στην πράξη όσο μαθαίνουν στην θεωρία, και οι δε να διεξάγουν τα προγράμματα κατάρτισης σε συγκεκριμένα χρονικά όρια (Uyen, 2013).

### **2.3.3 Κατάρτιση σε περιόδους αιχμής**

Σε περιόδους υψηλής κίνησης, προσλαμβάνεται μεγάλος όγκος εποχιακού ανθρωπίνου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες. Η προθυμία αυτών των εργαζομένων να καταρτιστούν, δεν είναι το ίδιο μεγάλη όσο των μόνιμων υπαλλήλων, καθώς δεν δεσμεύονται για τον οργανισμό και δεν ενδιαφέρονται συνήθως να βελτιωθούν καθώς η παροχή κατάρτισης γίνεται με γρήγορο ρυθμό. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορεί να βρίσκονται υπό πίεση χρόνου και να δυσκολεύεται να αφιερώσουν χρόνο για κατάρτιση (Uyen, 2013).

### **2.3.4 Υψηλός δείκτης αποχώρησης εργαζομένων από τις επιχειρήσεις**

Στον τομέα της φιλοξενίας, πολλοί από τους εργαζομένους είναι περιστασιακοί ή εργάζονται με καθεστώς μερικής απασχόλησης παραμένοντας στις επιχειρήσεις για μικρό χρονικό διάστημα. Ο υψηλός κύκλος εργασιών και η ανταγωνιστική αγορά εργασίας οδηγούν τους εργαζομένους να αναζητούν συνεχώς καλύτερες ευκαιρίες εργασίας. Αυτό συχνά δημιουργεί στα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων, την απροθυμία στην πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, διότι δεν είναι βέβαιοι εάν θα παραμείνουν οι εργαζόμενοι στη δική τους επιχείρηση για πολύ καιρό ή εάν θα μοιραστούν τις γνώσεις που αποκόμισαν στην επόμενη εργασία τους. Ωστόσο, η έλλειψη κατάρτισης δημιουργεί το αίσθημα της δυσαρέσκειας στο ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να τους οδηγήσει στην αποχώρηση από την εκάστοτε επιχείρηση (Khalimova, 2022).

### **2.3.5 Έλλειψη κατάλληλων εκπαιδευμένων εκπαιδευτών**

Για την επιτυχία ενός προγράμματος κατάρτισης, μεγάλη σημασία έχει η ποιότητα των εκπαιδευτών. Η έλλειψη εξειδικευμένων εκπαιδευτών, συνεπάγεται την αναποτελεσματικότητα του προγράμματος. Στην τουριστική κατάρτιση παρατηρείται ορισμένες φορές η συμμετοχή μη καταλλήλων εκπαιδευτών και δομών εκπαίδευσης, καθώς και ελλείψεις σε θέματα πιστοποίησης γνώσεων και επαγγελματικών δεξιοτήτων, βάσει διεθνών προτύπων και αναγνωρισμένων πρακτικών (Σταυρινούδης, 2022).



### **2.3.6 Διαφορετικές ανάγκες εργαζομένων**

Στο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι έχουν διάφορες ανάγκες όσον αφορά την κατάρτιση και αυτές οι ανάγκες μπορεί να επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες όπως το επίπεδο εκπαίδευσης και δεξιοτήτων, ο εργασιακός τομέας, το επίπεδο εμπειρίας, οι προσωπικές προτιμήσεις, τα ατομικά σχέδια καριέρας και οι ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Για παράδειγμα, ορισμένοι εργαζόμενοι προτιμούν μάθηση μέσω παραδοσιακών μεθόδων, όπως σεμινάρια, ενώ άλλοι προτιμούν διαδραστικές διαδικτυακές πλατφόρμες. Οι εργοδότες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτές τις διαφορές, να τις κατανοούν ώστε να έχουν την δυνατότητα να επιλέγουν τα κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες και να βελτιώνουν τις δεξιότητες και την απόδοση των εργαζομένων. Ένα πρόγραμμα κατάρτισης που δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές του κάθε εργαζόμενου, ίσως να μην είναι τόσο αποτελεσματικό (Wang et al, 2022).

### **2.3.7 Αντιρρήσεις εργαζομένων για συμμετοχή σε κατάρτιση / Έλλιπής συμμετοχή**

Τα οφέλη της συνεχιζόμενης κατάρτισης μπορεί να περιοριστούν όταν οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν ενεργά στα προγράμματα κατάρτισης ή δεν δείχνουν έντονο ενδιαφέρον. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι υπάλληλοι έχουν αντίρρηση όσον αφορά τη συμμετοχή τους σε προγράμματα κατάρτισης, είτε λόγω έλλειψης χρόνου είτε λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος. Η αδιαφορία και η έλλειψη κατανόησης της σημαντικότητας της κατάρτισης, οδηγούν στην ανεπαρκή συμμετοχή. Πρόσφατα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ δείχνουν πως το 2020 στις ξενοδοχειακές μονάδες, διατέθηκε μόνο 1,1 ώρα ανά εργαζόμενο για κατάρτιση (ΕΛΣΤΑΤ, 2020).

### **2.3.8 Δυσκολία αξιολόγησης αποτελεσματικότητας**

Πρόκληση μπορεί να αποτελέσει για πολλούς διευθυντές η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης και η απόδειξη της αξίας της, καθώς είναι πολύπλοκη διαδικασία. Κάποιοι από τους λόγους που τους κάνουν να δυσκολεύονται να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας είναι: α) ο ανεπαρκής καθορισμός στόχων, β) η έλλειψη κατάλληλων μέσων για τη μέτρηση των επιδόσεων, γ) το περιορισμένο χρονικό διάστημα για να διεξαγάγουν ολοκληρωμένες αξιολογήσεις, δ) η δυσκολία μέτρησης αντίκτυπου στην απόδοση των εργαζομένων ή του οργανισμού. Ωστόσο, χωρίς την συνεχή αξιολόγηση και προσαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης, η

κατάρτιση χάνει την αποτελεσματικότητα της και την εξασφάλιση της ποιότητας της (Urbancová et al, 2021).

### **2.3.9 Ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό**

Στον κλάδο της φιλοξενίας, το εργασιακό περιβάλλον συχνά χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία των εργαζομένων. Ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό αναφέρεται σε μια ομάδα εργαζομένων που διαφέρουν μεταξύ τους σε πολλούς παράγοντες, όπως το φύλο, η ηλικία, ο πολιτισμός, η εθνικότητα, η εμπειρία, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο σεξουαλικός προσανατολισμός και άλλα. Στα πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα απαιτείται ειδική προσέγγιση και προσαρμοστικότητα ως προς την κατάρτιση. Η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού, δημιουργεί προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από την επιχείρηση στον σχεδιασμό του προγράμματος κατάρτισης (Kawasaki & Zou, 2023). Κάποια σημαντικά θέματα που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις κατά την κατάρτιση σε ποικιλόμορφα εργατικά δυναμικά είναι:

- i. Ο σχεδιασμός προγραμμάτων βάσει των διαφορετικών αναγκών και προτεραιοτήτων των εργαζομένων.
- ii. Η ευαισθητοποίηση μεταξύ των συναδέλφων σχετικά με τις πολιτισμικές διαφορές.
- iii. Η χρήση διαφοροποιημένων μεθόδων κατάρτισης, δίνοντας βάση στις προτιμήσεις των εργαζομένων όσον αφορά τους τρόπους μάθησης.
- iv. Η ενθάρρυνση αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της κατάρτισης.
- v. Η προώθηση της δικαιοσύνης και της ισότητας μεταξύ των εργαζομένων, μέσω της ενσωμάτωσης αρχών κοινωνικής δικαιοσύνης στα προγράμματα κατάρτισης.
- vi. Μέτρηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης στα ποικιλόμορφα εργατικά δυναμικά (Kawasaki & Zou, 2023).

Στα ποικιλόμορφα εργατικά δυναμικά, όταν η κατάρτιση προσεγγίζεται σωστά, ενισχύεται τόσο η δημιουργικότητα και η συνεργασία όσο και η επίδοση της επιχείρησης (Kawasaki & Zou, 2023).

### **2.3.10 Έλλειψη προσαρμοστικότητας στις νέες ανάγκες**

Η γρήγορη αλλαγή στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού μπορεί να καθιστά ξεπερασμένα τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα κατάρτισης, εάν δεν είναι επαρκώς ευέλικτα και προσαρμοστικά. Οι επιχειρήσεις συχνά εμφανίζουν έλλειψη προσαρμοστικότητας στις



νέες ανάγκες που προκύπτουν. Ωστόσο οφείλουν να είναι έτοιμες να προσαρμόζονται συνεχώς στις τεχνολογικές εξελίξεις, τι νέες απαιτήσεις και τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η υιοθέτηση συστηματικών προσεγγίσεων στην εκπαίδευση όπως η παροχή συνεχιζόμενης κατάρτισης και η συνεργασία με Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης, βοηθούν να αντιμετωπιστεί η έλλειψη προσαρμοστικότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Kleefstra, Stoffers , & Altan, 2020).

### **2.3.11 Περιορισμένη πρόσβαση στα τεχνολογικά μέσα**

Σε ορισμένες περιπτώσεις, δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες δυνατότητες ως προς την πρόσβαση στα τεχνολογικά μέσα. Μπορεί δηλαδή η πρόσβαση σε εξ αποστάσεως εκπαιδευτικά υλικά ή τεχνολογία να είναι περιορισμένη και να προκαλέσει ανισότητες στο ανθρώπινο δυναμικό. Η περιορισμένη πρόσβαση στα τεχνολογικά μέσα μπορεί να αποτελέσει μεγάλο εμπόδιο στην κατάρτιση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, εφόσον περιορίζεται η ικανότητά τους να εκσυγχρονίζονται και να προσαρμόζονται στις νέες πρακτικές και τεχνολογίες (Kleefstra, Stoffers , & Altan, 2020).

### **2.3.12 Μη αναγνώριση της σημαντικότητας της κατάρτισης**

Πολύ συχνά, τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων τείνουν να μην αναγνωρίζουν πλήρως την σημασία της κατάρτισης για την επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τις δαπάνες για επένδυση σε εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, το 78,3% των ελληνικών επιχειρήσεων δεν επενδύει σε κανένα είδος συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, το μεγαλύτερο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ματσαγγάνης & Μανάλης, 2021). Το ποσοστό αυτό αποδεικνύει πως οι χαμηλού επιπέδου δεξιότητες στη χώρα, οφείλονται, μεταξύ άλλων, και στην άρνηση πολλών επιχειρήσεων να επενδύσουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που απασχολούν πάνω από 250 εργαζομένους και αρνούνται να επενδύσουν στην κατάρτιση του προσωπικού τους, ανέρχεται στο 31,8%, σύμφωνα με τα δεδομένα του 2021 (Ματσαγγάνης & Μανάλης, 2021).

### **2.3.13 Έλλειψη συνεργασίας επιχειρήσεων με εκπαιδευτικούς φορείς**

Η απουσία σύνδεσης, επικοινωνίας και συνεπώς συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευτικών φορέων τουριστικής εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας, εμποδίζει: α) την διαμόρφωση κατανόησης των αναγκών των τουριστικών επιχειρήσεων από την πλευρά των φορέων εκπαίδευσης, και β) την κατανόηση-αποδοχή της ανάγκης, από τις ίδιες τις επιχειρήσεις,

για ύπαρξη εργαζομένων ικανών να συνεισφέρουν με επιστημονικό τρόπο στην οργάνωση και διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Αυτή η έλλειψη συνεργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε απόκλιση μεταξύ των απαιτούμενων δεξιοτήτων και αυτών που προσφέρονται από τα προγράμματα κατάρτισης, δηλαδή στην παροχή μη κατάλληλα διαμορφωμένων προγραμμάτων κατάρτισης (Σταυρινούδης, 2022).

Για να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα οι επιχειρήσεις, μπορούν να επικεντρωθούν στη σχεδίαση καλά δομημένων προγραμμάτων κατάρτισης, στην αξιολόγηση των αναγκών του προσωπικού, στην εφαρμογή αξιόπιστων μεθόδων αξιολόγησης, και να διατηρούν συνεχή επαφή με τους εκπαιδευτικούς φορείς (Khalimova, 2022).

## **2.4 Πώς η κατάρτιση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;**

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζεται σημαντικά από την κατάρτιση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ένα καλά εκπαιδευμένο και καταρτισμένο προσωπικό, μπορεί να προσφέρει ανώτερη εμπειρία εξυπηρέτησης στους επισκέπτες του ξενοδοχείου και να συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία με διάφορους τρόπους. Ένας από αυτούς είναι πως μέσω της κατάρτισης οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να επικοινωνούν με τους πελάτες, να δημιουργούν θετική εντύπωση σε αυτούς και να χειρίζονται με επαγγελματισμό δυσάρεστες καταστάσεις. Ακόμη, το προσωπικό που είναι καταρτισμένο, έχει τις γνώσεις πάνω στις παρεχόμενες υπηρεσίες, και έτσι δύναται να παρέχει εξειδικευμένες συμβουλές και βοήθεια στους πελάτες του ξενοδοχείου. Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν κατάρτιση στο κομμάτι της εξυπηρέτησης πελατών, μαθαίνουν να ανταποκρίνονται καλύτερα στις προσδοκίες και στις ανάγκες των πελατών, εξυπηρετώντας τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020).

Η κατάρτιση που σχετίζεται με την ασφάλεια και την υγεία στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει στην εξασφάλιση της προστασίας και για τους εργαζόμενους και για τους πελάτες, δημιουργώντας τους το αίσθημα της ευημερίας και της ασφάλειας, αναβαθμίζοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μέσω της κατάρτισης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι διδάσκονται τις δεξιότητες διαχείρισης συγκρούσεων, γεγονός που βοηθάει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και στην διαχείριση παραπόνων των

πελατών. Τα προγράμματα κατάρτισης δίνουν την δυνατότητα στο εργατικό δυναμικό να ενημερώνεται συνεχώς για τις εξελίξεις στον τεχνολογικό κλάδο και τις σύγχρονες πρακτικές στην εργασία, βελτιώνοντας έτσι ασταμάτητα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Γίνεται σαφές λοιπόν, πως όσα προαναφέρθηκαν συμβάλουν σε υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών, αυξημένη ικανοποίηση των επισκεπτών και, τελικά, σε μεγαλύτερη επιτυχία για τα ξενοδοχεία. Η κατάρτιση του ανθρωπίνου δυναμικού, μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών στον τομέα της φιλοξενίας (Al-Abbad, 2021).

#### **2.4.1 Ο ρόλος των υπαλλήλων πρώτης γραμμής στη διαμόρφωση της ποιότητας της υπηρεσίας**

Η αριστεία της παρεχόμενης υπηρεσίας αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό. Το ανθρώπινο δυναμικό, και ειδικά οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, μπορεί να «χρησιμοποιηθεί» για την ανάπτυξη και εφαρμογή της αριστείας των υπηρεσιών και για τη διασφάλιση μοναδικών εμπειριών των πελατών. Οι δεξιότητες των υπαλλήλων πρώτης γραμμής στις ξενοδοχειακές μονάδες, μπορούν επίσης να αποτελέσουν πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής των ξενοδοχείων διαδραματίζουν βασικό ρόλο στη διαμόρφωση και τη διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Είναι τα πρώτα άτομα που έρχονται σε επαφή με τους επισκέπτες και επηρεάζουν άμεσα την εμπειρία τους, μέσω της συμπεριφοράς, του επαγγελματισμού και της αποτελεσματικότητά τους (Tiago et al, 2020). Υπάρχουν κάποιοι κρίσιμοι ρόλοι των υπαλλήλων πρώτης γραμμής στη διαμόρφωση της ποιότητας της υπηρεσίας, οι οποίοι περιλαμβάνουν:

- Την επικοινωνία με τον πελάτη, η οποία πρέπει να είναι επαγγελματική, ευγενική και ενημερωμένη ώστε να δημιουργηθούν θετικές εντυπώσεις. Αυτά τα κατορθώνει ο υπάλληλος πρώτης γραμμής, που είναι το πρώτο σημείο επαφής με τον πελάτη.
- Την επίλυση προβλημάτων, αφού οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής είναι αυτοί που έρχονται πρώτοι αντιμέτωποι με δυσκολίες και προβλήματα, οι ίδιοι τα αντιμετωπίζουν και παρέχουν λύσεις ώστε να ικανοποιούν τους πελάτες.
- Την δημιουργία θετικής εμπειρίας. Στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής δίνεται η ευκαιρία να προσφέρουν στους πελάτες μια θετική εικόνα και μια αξέχαστη εμπειρία, μέσω της εξυπηρετικότητας και της καλής τους συμπεριφοράς.

- Την διατήρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, για την οποία έχουν την ευθύνη οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, οι οποίοι πρέπει να τηρούν οποιαδήποτε πρότυπα ποιότητας και διαδικασίες έχει ορίσει η εκάστοτε επιχείρηση (Megasari & Fitri Afianti, 2022).
- Την συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής έχουν την δυνατότητα να συλλέγουν πληροφορίες όταν συναναστρέφονται με τους πελάτες, και έτσι προσφέρουν στην επιχείρηση στοιχεία που βοηθούν στην βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας.
- Την κατανόηση των αναγκών. Όταν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής είναι εκπαιδευμένοι κατάλληλα, είναι ικανοί να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών και έτσι προσφέρουν σε αυτούς εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Αυτό βοηθά στην διαμόρφωση της ποιότητας της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση (Tiago et al, 2020).

Συγκεκριμένα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, υπάρχουν ορισμένοι τομείς και πόστα, στα οποία οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής δύνανται να διαμορφώνουν και να διατηρούν την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών. Για παράδειγμα, στη θέση της υποδοχής ενός ξενοδοχείου, εκεί όπου γίνεται η πρώτη επαφή του πελάτη με το ξενοδοχείο, οι υπάλληλοι έχουν τον κρίσιμο ρόλο αφού από την επαγγελματική τους συμπεριφορά κρίνεται η δημιουργία της θετικής ή αρνητικής εντύπωσης. Επιπλέον, οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής που εργάζονται στη θέση του σέρβις δωματίου ή της καμαριέρας, έχουν την ευθύνη για την άνεση και την καθαριότητα των χώρων. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19, εφαρμόστηκαν προληπτικά μέτρα προστασίας τόσο των επισκεπτών όσο και των εργαζομένων, όπου σημαντικό ρόλο στην υλοποίησή τους είχαν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής. Τα αυστηρά υγειονομικά πρωτόκολλα, όπως ο συχνός καθαρισμός και η απολύμανση των κοινόχρηστων χώρων των ξενοδοχείων, η χρήση προστατευτικών στολών, ο ηλεκτρονικός προγραμματισμός των κρατήσεων για τον περιορισμό της επαφής στην υποδοχή και ο έλεγχος υγείας των επισκεπτών είναι μερικά από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν (Belias & Trihas, 2022).

Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε εστιατόρια και μπαρ ξενοδοχείων είναι υπεύθυνοι για την γευστική εμπειρία των πελατών. Αν είναι πλήρως ενημερωμένοι για το μενού που προσφέρει το ξενοδοχείο και εξυπηρετούν με επαγγελματισμό, τότε έχουν την δυνατότητα

να διαμορφώσουν με επιτυχία την ποιότητα της υπηρεσίας (Miguel Carvalho & Alves, 2022). Αξίζει να σημειωθεί πως οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής είναι αυτοί, που λόγω της άμεσης επαφής με τους πελάτες, αντιμετωπίζουν τα παράπονα των πελατών, προσφέρουν λύσεις, και μπορούν να παρέχουν πληροφορίες στους επισκέπτες όσον αφορά το ξενοδοχείο, τα αξιοθέατα της περιοχής κτλ. Η ύπαρξη αυτής της ικανότητας παροχής χρήσιμων πληροφοριών στους πελάτες αναβαθμίζει την εμπειρία διαμονής τους και συνεπώς την ποιότητα της υπηρεσίας (Belias et al, 2020).

#### **2.4.2 Έλλειψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που απασχολούν τον κλάδο της φιλοξενίας είναι η έλλειψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με την ανάλυση που αφορά τόσο την Ελλάδα και την Ισπανία, όσο και τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Η ανάλυση αυτή υπογραμμίζει πως η έλλειψη αυτή ίσως να σχετίζεται με τις δεξιότητες των εργαζομένων, που είναι απαραίτητες για να παρέχονται υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, και όχι στον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται για να καλυφθούν οι θέσεις στις επιχειρήσεις (TornosNews, 2022). Αξίζει να σημειωθεί πως η έλλειψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα και του φαινομένου της Μεγάλης Παραίτησης, όπου υπάλληλοι, κυρίως στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, παραιτούνται από τις θέσεις εργασίας τους. Φαίνεται πως το φαινόμενο αυτό συνδέεται στενά με τις ανάγκες δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής, καθώς η απουσία της κατάρτισης αποτελεί έναν από τους παράγοντες που οδήγησαν στην απώλεια προσωπικού (pwc, 2023). Συνεπώς, η ανάγκη για συνεχιζόμενη κατάρτιση συνδέεται με την αντιμετώπιση του φαινομένου της Μεγάλης Παραίτησης, καθώς μέσω της κατάρτισης μπορούν να ενισχυθούν οι ικανότητες των υπαλλήλων και να αντιμετωπιστούν οι παράγοντες που τους οδηγούν στην παραίτηση (Παπαδοπούλου, 2023).

#### **Η Μεγάλη Παραίτηση**

Το φαινόμενο των 4,5 εκατομμυρίων παραιτήσεων τον μήνα στις ΗΠΑ, ονομάστηκε Μεγάλη Παραίτηση από τον Άντονι Κλοτζ, από τον Μάιο του 2021 και μετέπειτα. Στην Ελλάδα, παρατηρήθηκε έξαρση αποχωρήσεων τους πρώτους 4 μήνες του 2022, με μηνιαίο

μέσο όρο 75.792 εργαζόμενοι. Αυτό αποτελεί σημάδι πως οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να παραιτηθούν για να αναζητήσουν νέες θέσεις εργασίας, γιατί η εργασία τους δεν τους καλύπτει συγκεκριμένες ανάγκες για παράδειγμα, και πως είναι ισχυρότερη η αγορά εργασίας. Στη χώρα, οι άδειες θέσεις εργασίας αυξήθηκαν τους πρώτους 3 μήνες του 2022 συγκριτικά με το 2021 κατά 148,4%, σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ (Ιωάννου, 2022). Με το φαινόμενο της Μεγάλης Παραίτησης, παρατηρήθηκε έλλειψη προσωπικού στον τουριστικό τομέα, αφού η τουριστική σεζόν του 2022 είχε ξεκινήσει με 55.000 κενές θέσεις εργασίας (Παπαδής, 2022).

Η έλλειψη εργατικού δυναμικού συνέχισε να αποτελεί φλέγον ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και για το έτος 2023, όπου οι θέσεις παρέμειναν κενές και οι διευθυντές έψαχναν απεγνωσμένοι εργαζομένους. Οι χαμηλές αμοιβές και η εποχικότητα με τα εξαντλητικά ωράρια που εφάρμοσαν τα προηγούμενα έτη οι ξενοδόχοι και οι γενικοί διευθυντές στους εργαζομένους, οδήγησαν σε αυτήν την κακή εικόνα του 2023 και στην έλλειψη εμπιστοσύνης των νέων προς τον κλάδο. Είναι φανερό πως τα ξενοδοχεία δεν ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες των εργαζομένων, με αποτέλεσμα αυτοί να στραφούν σε άλλους κλάδους με καλύτερες συνθήκες εργασίας (Παπαδοπούλου, 2023). Συγκεκριμένα οι ειδικότητες της καμαριέρας, του receptionist, του σερβιτόρου και του βοηθού σερβιτόρου, του λαντζέρη, του barista και της τεχνικής υποστήριξης, αντιστοιχούν στο 45% του συνόλου της έλλειψης (Παύλου, 2023).

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης προέρχεται από τις χαμηλές αμοιβές που προσφέρουν συχνά οι επιχειρήσεις, γεγονός που συνδέεται με την απουσία εξειδικευμένων γνώσεων – δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό (ΙΝΣΕΤΕ, 2023). Η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού τον κλάδο της φιλοξενίας αφορά τόσο το εξειδικευμένο όσο και το ανειδίκευτο προσωπικό. Ειδικά για τις θέσεις των διευθυντικών στελεχών φαίνεται πως το κενό είναι μεγάλο, και κρίνεται απαραίτητο να υλοποιηθούν τα κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης, ώστε να καλυφθεί η ζήτηση (Παύλου, 2023). Οι εργαζόμενοι μέσω των προγραμμάτων κατάρτισης αποκομίζουν πολλά οφέλη, όπως προ αναφέρθηκε, και αναπτύσσεται η ικανοποίηση από την εργασία τους. Μέσω αυτών των προγραμμάτων αναπτύσσεται επίσης η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους ίδιους και στην επιχείρηση που εργάζονται, και έτσι η επιλογή τους είναι να παραμείνουν σε αυτήν και όχι να προβούν σε



αναζήτηση άλλης εργασίας (Costen & Salazar, 2011). Είναι σαφές πως με την κατάρτιση μειώνεται ο δείκτης αποχώρησης του εργατικού δυναμικού.

Για να ανακτηθεί το χαμένο ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να κατανοήσουν οι ξενοδόχοι τα λάθη των περασμένων ετών, να κατανοήσουν τις καινούργιες ανάγκες των νέων και να προσαρμόσουν τις επιχειρήσεις τους στα νέα δεδομένα. Η εμπιστοσύνη που χάθηκε από την πλευρά των εργαζομένων θα πρέπει να αποκατασταθεί και να τους δημιουργηθεί εκ νέου το αίσθημα της ασφάλειας. Η ανάπτυξη της ομαδικότητας, η προοπτική εργασιακής εξέλιξης, τα δώρα παραγωγικότητας, η παροχή δωρεάν εκπαιδευτικών προγραμμάτων κα, είναι κάποια παραδείγματα παροχών που μπορούν να γίνουν κίνητρα απασχόλησης στον κλάδο των ξενοδοχείων (Παπαδοπούλου, 2023).

## **2.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Από το παρόν κεφάλαιο προκύπτει το συμπέρασμα πως η επένδυση στην συνεχιζόμενη κατάρτιση του ανθρωπίνου δυναμικού κρίνεται απαραίτητη για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, την αντιμετώπιση των κρίσεων και προκλήσεων και την διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Επιπλέον, είναι σαφές πως τα οφέλη της συνεχιζόμενης κατάρτισης των υπαλλήλων στον ξενοδοχειακό κλάδο, και συγκεκριμένα της πρώτης γραμμής, είναι πολλά και οφελούν τόσο τους εργαζομένους όσο και τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Υφίστανται αρκετές διαφορετικές μέθοδοι και μορφές κατάρτισης, όμως το σημαντικό είναι αυτές να προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων και στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης. Γίνεται κατανοητό πως η δια βίου μάθηση και κατάρτιση θα πρέπει να ενσωματωθεί στην εργασιακή κουλτούρα των εργαζομένων, ώστε να γίνεται έγκαιρη προσαρμογή σε ένα εργασιακό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθούν μια σειρά ενεργειών ώστε να σχεδιαστούν σωστά τα κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης, και να αντιμετωπιστούν τα διάφορα προβλήματα που αυτά τα προγράμματα παρουσιάζουν. Τέλος, φαίνεται πως η παροχή της κατάλληλης συνεχιζόμενης κατάρτισης στους εργαζομένους, συμβάλει στην αναβάθμιση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας και στην ανάκτηση του χαμένου ανθρωπίνου δυναμικού.

### **3. Μεθοδολογία της έρευνας**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για να ολοκληρωθεί η έρευνα και να ικανοποιηθεί ο ερευνητικός σκοπός και οι στόχοι της. Στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας αναφέρεται τόσο η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε, όσο και οι ερευνητικές αποφάσεις που καθοδήγησαν την έρευνα. Ο όρος μεθοδολογία της έρευνας έχει να κάνει με όλες τις μεθόδους και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται ώστε να συλλεχθούν και να αναλυθούν τα δεδομένα που απαιτούνται, με σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Στη μεθοδολογία περιλαμβάνονται και ο σχεδιασμός του ερευνητικού πλάνου, ο καθορισμός του δείγματος και τα εργαλεία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται αυτά τα ζητήματα.

#### **3.1 Σκοπός της έρευνας και στρατηγική**

Όπως προαναφέρθηκε και στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, ο σκοπός της έρευνας ήταν η εξέταση των απόψεων ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής σχετικά με την παροχή προγραμμάτων κατάρτισης στην εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα, σκοπό της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των αναγκών των δεξιοτήτων των ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής, καθώς και των απαιτήσεων αυτών για κατάρτιση.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, οι στόχοι που τέθηκαν για την έρευνα ήταν:

- Να εξεταστούν οι απόψεις τόσο υπαλλήλων πρώτης γραμμής όσο και ανώτερων στελεχών σχετικά με την αναγκαιότητα της παροχής κατάρτισης στους εργαζομένους
- Να αναγνωριστούν οι ανάγκες κατάρτισης των ξενοδοχοϋπαλλήλων πρώτης γραμμής και να διερευνηθούν οι δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν για την εργασία τους.
- Να διερευνηθούν οι απαιτήσεις που μπορεί να έχουν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι πρώτης γραμμής για κατάρτιση.

Όπως αναλύεται εκτενέστερα στη συνέχεια, η έρευνα πραγματοποιήθηκε με συνεντεύξεις. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που έγιναν στις συνεντεύξεις προέκυψαν λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω ερευνητικούς στόχους. Κάθε μία από τις ερωτήσεις συνδέεται με έναν ερευνητικό στόχο, ώστε στο τέλος να επιτευχθεί ο απώτερος ερευνητικός σκοπός της. Για αυτόν τον λόγο, το θέμα της εργασίας αναπτύχθηκε μέσα από τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αποτελούν τη βάση του ερευνητικού μέρους.



A) Ποιές είναι οι ανάγκες κατάρτισης των ξενοδοχοϋπαλλήλων πρώτης γραμμής; Μέσω αυτού του ερευνητικού ερωτήματος διερευνώνται οι ανάγκες που έχουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, τόσο από την πλευρά των ίδιων των υπαλλήλων όσο και των ανώτερων στελεχών.

B) Ποιές είναι οι απαιτούμενες δεξιότητες που πρέπει να έχουν; Με αυτό το ερευνητικό ερώτημα, η ερευνήτρια προσπαθεί να ανακαλύψει ποιες δεξιότητες πιστεύουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής και τα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων, πως πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να μπορούν να ανταπεξέρχονται στα καθήκοντα τους.

Γ) Τί άποψη έχουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής και τα ανώτερα στελέχη, σχετικά με την αναγκαιότητα της κατάρτισης των εργαζομένων; Αυτό το ερευνητικό ερώτημα έχει ως στόχο την εξερεύνηση των απόψεων και των αντιλήψεων των υπαλλήλων πρώτης γραμμής και των ανώτερων στελεχών για την παροχή προγραμμάτων κατάρτισης στα ξενοδοχεία, και κατά πόσο η συνεχής παροχή αυτών βοηθάει και είναι αναγκαία.

Δ) Τί απαιτήσεις έχουν για κατάρτιση οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής; Μέσω αυτού του ερευνητικού ερωτήματος διερευνώνται οι πιθανές απαιτήσεις που μπορεί να έχουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής για παροχή κατάρτισης από τα ξενοδοχεία στα οποία εργάζονται, και βέβαια εάν ενημερώνονται για αυτές τα ανώτερα στελέχη.

Όσον αφορά την στρατηγική της έρευνας, δόθηκε μεγάλη σημασία τόσο στον σχεδιασμό της έρευνας, και την συλλογή των δεδομένων, όσο και στο να αναλυθούν και να ερμηνευθούν σωστά αυτά. Η απόφαση της ερευνήτριας να πραγματοποιηθεί η έρευνα μόνο στα ξενοδοχεία της πόλης της Κοζάνης πάρθηκε γιατί είναι ο τόπος καταγωγής της, και συνεπώς υπήρχε μεγαλύτερη ευκολία στην προσέλευση των περισσότερων ξενοδοχείων και στην συλλογή των πληροφοριών. Επιπλέον, λόγω των προσωπικών γνωριμιών της ερευνήτριας με κάποια από τα άτομα που εργάζονται στο ερευνητικό πεδίο, υπήρξε άμεση ανταπόκριση από τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων να συμμετέχουν στην διαδικασία της έρευνας.

Στο αρχικό στάδιο της έρευνας, ο ερευνήτρια ήρθε σε επικοινωνία με όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες της πόλης και τους γνωστοποίησε την πρόθεση της να πραγματοποιηθεί η έρευνα. Εξηγήθηκε αναλυτικά το θέμα της έρευνας και δόθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες ώστε να γίνει κατανοητή η διαδικασία και ο σκοπός των ατομικών συνεντεύξεων. Η ερευνήτρια οφείλει να πληροφορεί και να ζητά την άδεια των εμπλεκομένων, καθώς μαζί με τις πληροφορίες που θα αποκομίσει στις συνεντεύξεις, θα λάβει και τις προσωπικές τους γνώμες που θα χρησιμοποιήσει μετέπειτα στην ανάλυση (Fakhriddinovich & Khalimovich, 2022). Αφού η ερευνήτρια πήρε την προφορική συγκατάθεση από τους συμμετέχοντες, κλείστηκαν με τον καθένα από αυτούς ραντεβού για τις προσωπικές συνεντεύξεις.

Στο επόμενο στάδιο, με τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων συλλέχθηκαν τα δεδομένα που απαιτούνταν, τα οποία καταγράφηκαν από την ερευνήτρια με χειρόγραφο τρόπο καθώς οι συμμετέχοντες δεν επιθυμούσαν να ηχογραφηθούν με τεχνικά μέσα. Οι χειρόγραφες σημειώσεις, θα μπορούσαν να ταξινομηθούν είτε ανά ξενοδοχείο είτε ανά ομάδα ερωτώμενων. Στην παρούσα εργασία, ταξινομήθηκαν με βάση το κάθε ξενοδοχείο ώστε να είναι πιο εύκολη η σύγκριση των απαντήσεων στις ερωτήσεις καθώς και ο εντοπισμός των ομοιοτήτων στις απόψεις των συμμετεχόντων.

### **3.2 Το ξενοδοχειακό προφίλ της πόλης της Κοζάνης**

Η Κοζάνη είναι η έδρα του Δήμου Κοζάνης και ανήκει στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, στη Βόρεια Ελλάδα. Αυτή η θέση, την έχει κάνει συγκοινωνιακό κόμβο αφού συνδέει την Μακεδονία με την Θεσσαλία και την Ήπειρο, με αποτέλεσμα την εύκολη πρόσβαση των επισκεπτών. Η οικονομία της πόλης βασίζεται κυρίως στο εμπόριο και στη γεωργία, έχει έκταση 9.451τ.μ. και είναι κτισμένη σε υψόμετρο 720μ. Στην πόλη βρίσκονται 4 αρχαιολογικά και ιστορικά μουσεία καθώς και 2 ακαδημαϊκά ιδρύματα. Αξίζει να σημειωθεί πως διατηρείται η πλούσια τοπική παράδοση μέσα από τους πολιτισμούς θεσμούς της, όπως είναι τα Λασσάνεια, η Κοζανίτικη Αποκριά, οι Λαζαρίνες και τα Μωμοέρια. Παρόλο που η πόλη δεν έχει έντονο τουρισμό, τα δρώμενα αυτά συμβάλουν στην αύξηση της επισκεψιμότητας στα ξενοδοχεία της πόλης, όταν πραγματοποιούνται, και αποτελούν εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Συγκεκριμένα η περίοδος του καρναβαλιού, από την Τσικνοπέμπτη έως και την Καθαρά Δευτέρα, είναι για την πόλη έντονη τουριστικά και συνεπώς απαιτητική (καρναβάλι, ήθη - έθιμα καρναβαλιού) (Δήμος Κοζάνης, 2024).

Όσον αφορά το ξενοδοχειακό προφίλ, ο αριθμός των ξενοδοχείων που βρίσκονται και δραστηριοποιούνται μέσα στην πόλη είναι επτά, εκ των οποίων τα τέσσερα είναι 2\* αστέρων, τα δύο 3\* αστέρων και το ένα ξενοδοχείο είναι 5\* αστέρων (ΞΕΕ, 2024). Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αυτές οι ξενοδοχειακές μονάδες.

ΟΝΟΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	ΑΣΤΕΡΙΑ	ΛΩΜΑΤΙΑ	ΚΑΙΝΕΣ
ΑΛΙΑΚΜΩΝ	3	73	146
ΑΝΕΣΙΣ	2	36	64
ΕΛΕΝΑ	2	39	72
ΕΡΜΙΟΝΙΟΝ	5	14	32
ΚΑΤΕΡΙΝΑ	2	39	68
ΝΕΦΕΛΗ	2	38	72
ΤΣΕΛΙΚΑΣ	3	48	96

Πίνακας 1

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος 2024

### 3.3 Ερευνητικές προσεγγίσεις

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να εξεταστεί και να ερευνηθεί ένα θέμα και αυτοί οι τρόποι είναι οι ερευνητικές προσεγγίσεις (Taherdoost, 2022). Οι ερευνητικές προσεγγίσεις έχουν να κάνουν με τους τρόπους που συλλέγονται και αναλύονται τα δεδομένα, και οι κύριες προσεγγίσεις είναι η ποιοτική και η ποσοτική (Collis & Hussey, 2014). Με την **ποσοτική** ερευνητική προσέγγιση, η έρευνα γίνεται μέσω αριθμών, γραφημάτων και στατιστικών δεδομένων, και συνήθως γίνεται χρήση ερωτηματολογίων ώστε να εξεταστούν μεγάλα δείγματα. Η προσέγγιση αυτή είναι χρήσιμη, όταν οι ερευνητές θέλουν να ελέγξουν ή να επιβεβαιώσουν μια υπόθεση ή μια θεωρία. Η **ποσοτική** έρευνα βασίζεται κυρίως σε πρακτικά πειράματα, μαθηματικά και έρευνες. Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα δίνει έμφαση σε ορισμούς και λέξεις και βασίζεται σε συνεντεύξεις, παρατηρήσεις και υπάρχουσες δημοσιευμένες εργασίες. Επιπλέον, η ποιοτική έρευνα προτιμάται από τους ερευνητές όταν στοχεύουν στην κατανόηση εννοιών όπως παρατηρήσεις, πολύπλοκες εμπειρίες, πεποιθήσεις και σκέψεις (Sardana et al, 2023). Υπάρχουν κάποιες σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο αυτών μεθόδων, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ
Παράθεση μη αριθμητικών στοιχείων (κειμένων, ηχογραφήσεων, συμβόλων, εικόνων κ.λ.π.)	Αριθμητικά δεδομένα
Υποκειμενική: βαρύτητα στις ατομικές ερμηνείες των γεγονότων.	Αντικειμενική: ακριβής μέτρηση και ανάλυση των εννοιών
Διατύπωση της επιστημονικής υπόθεσης καθώς η έρευνα εξελίσσεται.	Διατύπωση της επιστημονικής υπόθεσης στο πρώτο στάδιο της έρευνας
Ανάλυση και συλλογή δεδομένων παράλληλα.	Ανάλυση των δεδομένων μετά από τη συλλογή τους
Στόχος: η λεπτομερής περιγραφή και κατανόηση του ζητήματος.	Στόχος η πρόβλεψη
Εμπλοκή του ερευνητή στο υπό μελέτη αντικείμενο.	Αποστασιοποίηση του ερευνητή από το αντικείμενο έρευνας.
Συλλογή των δεδομένων, (συμμετοχική) παρατήρηση, συνέντευξη (σε βάθος).	Συλλογή των δεδομένων, ερωτηματολόγια, βιβλιογραφικές επισκοπήσεις, εργαλεία συγκέντρωσης αριθμητικών δεδομένων.
Ευελιξία στο στάδιο του σχεδιασμού (ανακάλυψη του απροσδόκητου).	Τάση για πρόβλεψη προβλημάτων πριν εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Εικόνα 1

Πηγή: Center of Academic Research and Search, 2024

Επιπλέον, υπάρχουν και οι **μικτές** μέθοδοι έρευνας, οι οποίες στην ουσία είναι ένας συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης που βασίζονται στο σκοπό της έρευνας και στην καλύτερη κατανόηση του θέματος. Αυτές έχουν τα πλεονεκτήματα τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής μεθόδου, και μπορεί να φανούν χρήσιμες σε περίπτωση που μία από τις δύο προσεγγίσεις δεν είναι επαρκής για την μελέτη (Taherdoost, 2022).

### 3.3.1 Επιλεχθείσα ερευνητική προσέγγιση

Η επιλογή της καταλληλότερης προσέγγισης είναι δύσκολη για τους ερευνητές και η επιλογή εΐθισται να βασίζεται στις ανάγκες της έρευνας και στα πλεονεκτήματα και τους περιορισμούς της εκάστοτε προσέγγισης (Taherdoost, 2022). Η προσέγγιση που επιλέχθηκε για την πραγματοποίηση της έρευνας στην παρούσα εργασία είναι η ποιοτική, με τη χρήση της μεθόδου των δομημένων συνεντεύξεων, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν διά ζώσης με τους συμμετέχοντες. Η επιλογή της ποιοτικής μεθόδου κρίθηκε πιο κατάλληλη από την

ποσοτική, δεδομένου του σκοπού της μελέτης, καθώς επιτρέπει την εις βάθος διερεύνηση των αντιλήψεων και την περιγραφή των εμπειριών των συμμετεχόντων. Με την ποιοτική έρευνα, η ερευνήτρια θέλησε να κατανοήσει καλύτερα τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την κατάρτιση, μέσα από την αφήγηση των εμπειριών τους. Με τις δομημένες συνεντεύξεις, η έρευνα γίνεται με προκαθορισμένες ερωτήσεις οι οποίες είναι προσχεδιασμένες από την ερευνήτρια, και δύνανται να καλύψουν τους βασικούς στόχους της έρευνας. Με τη μέθοδο αυτή, στόχος είναι η κατανόηση και η εξερεύνηση των απόψεων και πεποιθήσεων του ατόμου που συμμετέχει στην έρευνα, με σκοπό την απόκτηση πολλών γνώσεων εις βάθος για το εξεταζόμενο θέμα. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται είναι κατά βάση ποιοτικά όπως περιγραφές, εμπειρίες μέσω της ερμηνείας. Για την συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων δύνανται να χρησιμοποιηθούν αρκετά εργαλεία (Creswell, 2017). Ορισμένα από τα οποία περιλαμβάνουν:

- **Συνεντεύξεις**, οι οποίες μπορεί να είναι δομημένες, ημιδομημένες ή ανοιχτές και βοηθούν στην διερεύνηση των εμπειριών, των πεποιθήσεων και των απόψεων των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα.
- **Ομάδες εστίασης**, στις οποίες γίνεται ομαδική συνέντευξη με ελεύθερη ροή λόγου και συζήτηση γύρω από ένα θέμα. Συνήθως υπάρχει καθοδήγηση από κάποιον συντονιστή.
- **Παρατήρηση**, όπου η ερευνήτρια παρατηρεί το φαινόμενο που βρίσκεται υπό μελέτη, ώστε να συλλέξει πληροφορίες για αυτό.
- **Παρατήρηση με συμμετοχή**, όπου η ερευνήτρια παρατηρεί το φαινόμενο αλλά και συμμετέχει στο περιβάλλον που λαμβάνει χώρα (Creswell, 2017).

Η ποιοτική έρευνα έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Κάποια από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι πως υπάρχει η δυνατότητα απόκτησης πληροφοριών σχετικά με συναισθήματα και γεγονότα εις βάθος, καθώς και η ανακάλυψη των πραγματικών νοημάτων των πράξεων. Μέσω αυτής, μπορούν να ανακαλυφθούν οι εμπειρίες των ατόμων σε διαφορετικές καταστάσεις χρονικά, και να πραγματοποιηθεί ιδεογραφική έρευνα. Ακόμη ένα πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας, είναι η ευκαιρία αλληλεπίδρασης με τους συμμετέχοντες, η παροχή ελευθερίας σε αυτούς και η κατανόηση της προοπτικής τους. Επιπλέον, με αυτή τη μέθοδο, δίνεται η δυνατότητα προσαρμογής της μεθόδου σύλληψης δεδομένων, σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν στην έρευνα. Αξίζει να σημειωθεί πως συνήθως με την ποιοτική

έρευνα συλλέγεται μεγάλη ποικιλία πληροφοριών για το θέμα που μελετάται (Taherdoost, 2022).

Συγκεκριμένα για τη **δομημένη συνέντευξη** που επιλέχθηκε εδώ, ένα από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι πως ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος της μεροληψίας αφού οι ίδιες ερωτήσεις υποβάλλονται σε όλους τους συμμετέχοντες με την ίδια σειρά. Πιστεύεται πως οι δομημένες συνεντεύξεις είναι πιο αξιόπιστες από άλλους τύπους συνεντεύξεων επειδή είναι προκαθορισμένες από πριν με προσεκτικό τρόπο και όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις με την ίδια σειρά. Έτσι διευκολύνεται η σύγκριση των απαντήσεων και γίνονται πιο αξιόπιστες και έγκυρες. Αξίζει να σημειωθεί πως οι δομημένες συνεντεύξεις εμπλουτίζουν το υπό μελέτη θέμα, δεν είναι χρονοβόρες για τον ερωτώμενο και συχνά είναι απλές, οικονομικές και αποδοτικές. Ωστόσο υπάρχουν και αρνητικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να αισθανθούν άβολα και να επηρεαστούν οι απαντήσεις τους (George & Merkus, 2023).

Αντίστοιχα, η μέθοδος αυτή έχει και μειονεκτήματα, όπως, ότι βασίζεται σε φαινομενολογικές μεθόδους και μπορεί να υπάρξουν παραβλέψεις από την πλευρά της ερευνήτριας. Επιπλέον, μπορεί να υπάρξει χαμηλή αξιοπιστία σε ορισμένους τομείς, όπως για παράδειγμα σε φορείς πολιτικής χάραξης, και τα ευρήματα της δεν μπορούν να γενικευθούν, δεδομένου ότι τα μεγέθη του δείγματος δεν είναι μεγάλα και δεν αντιπροσωπεύουν μεγάλο όγκο συμμετεχόντων. Με την ποιοτική έρευνα, υπάρχουν δυσκολίες στην διαδικασία ερμηνείας και ανάλυσης, και οι διαδικασίες ανάλυσης δεδομένων είναι συνήθως χρονοβόρες, καθώς θα πρέπει να ερμηνευθούν και να καταγραφούν τα δεδομένα με λεπτομέρεια. Μειονέκτημα αποτελεί και το ότι η συγκέντρωση γίνεται περισσότερο στις εμπειρίες των συμμετεχόντων, και όχι τόσο στις ευαισθησίες τους, και τέλος, πως υπάρχει ο κίνδυνος, η ερμηνεία των δεδομένων να επηρεαστεί από τις απόψεις της ερευνήτριας (Taherdoost, 2022).

### **3.4 Πεδίο της έρευνας και καθορισμός του δείγματος**

Το πεδίο της έρευνας έχει να κάνει με τον τομέα που θα εξεταστεί και το δείγμα αποτελεί το υποσύνολο του πληθυσμού που επιλέγεται για μελέτη. Το δείγμα της έρευνας θα πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό ώστε να μπορέσουν να



επιτευχθούν οι στόχοι της έρευνας. Για τον καθορισμό το δείγματος σε μια έρευνα, λαμβάνονται υπόψη αρκετοί παράμετροι όπως το πόσο αντιπροσωπευτικό θα είναι, το πόσο μεγάλος θα είναι ο πληθυσμός, η μέθοδος έρευνας κι άλλα (Campbell et al, 2020).

Στην περίπτωση της παρούσας εργασίας, το πεδίο της έρευνας είναι τα ξενοδοχεία που εδρεύουν και δραστηριοποιούνται στην πόλη της Κοζάνης. Έγινε χρήση της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling) και της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling). Ως σκόπιμη δειγματοληψία, ορίζεται αυτή που επιλέγει τα μέλη του δείγματος από καλά καθορισμένα κριτήρια με βάση την τεχνογνωσία και τις γνώσεις της ερευνήτριας. Ως δειγματοληψία ευκολίας, ορίζεται αυτή που επιλέγει τα μέλη του δείγματος με βάση την εγγύτητα με την ερευνήτρια. Αυτές οι 2 τεχνικές, είναι τεχνικές δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων (Obilor, 2023). Σε μια ποιοτική έρευνα, δύναται το δείγμα να είναι σκόπιμα επιλεγμένο ώστε να κατανοείται σε μεγαλύτερο βάθος το θέμα της μελέτης. Με την σκόπιμη δειγματοληψία, επιλέγονται οι ερωτηθέντες που έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσφέρουν χρήσιμα και κατάλληλα δεδομένα και πληροφορίες (Campbell et al, 2020). Σε αυτήν την περίπτωση, η επιλογή έγινε ανάμεσα σε υπαλλήλους πρώτης γραμμής και ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων, συγκεκριμένα υπεύθυνους προσωπικού και διευθυντές/διευθύντριες. Οι ξενοδοχειακές μονάδες της πόλης είναι δυναμικότητας περίπου 10 εργαζομένων ανά ξενοδοχείο, και σε όλα τα ξενοδοχεία όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπό καθεστώς μόνιμης απασχόλησης, όλη τη διάρκεια του έτους.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από συνολικά 13 άτομα, 8 υπαλλήλους πρώτης γραμμής και 5 ανώτερα στελέχη, τα οποία εργάζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες στην πόλη της Κοζάνης. Πιο συγκεκριμένα, από τους 8 υπαλλήλους πρώτης γραμμής, οι 6 εργάζονται στη θέση του ρεσεψιονίστ και οι 2 στη θέση της καμαριέρας. Από τα 5 ανώτερα στελέχη που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, τα 2 άτομα έχουν θέση υπεύθυνου προσωπικού και τα υπόλοιπα 3 άτομα έχουν θέση διευθυντή ξενοδοχείου. Όλοι οι ερωτώμενοι είναι ηλικίας από 27 ετών και άνω, με εμπειρία από 8 μήνες έως και 33 χρόνια.

Σε πρώτη φάση, η ερευνήτρια ήρθε σε επαφή με τους υποψήφιους συμμετέχοντες ώστε να ενημερωθούν για το θέμα της έρευνας, την διαδικασία και για την ανωνυμία των συνεντεύξεων. Αφού ερωτήθηκαν εάν επιθυμούν να λάβουν μέρος στην έρευνα, στη συνέχεια κλείστηκαν τα ραντεβού για τις συναντήσεις ανάλογα με το πρόγραμμα τους. Οι



χώροι που λάμβαναν χώρα τα ραντεβού για τις συνεντεύξεις ήταν τα ξενοδοχεία όπου εργαζόταν ο εκάστοτε υπάλληλος ή ανώτερο στέλεχος. Οι συνεντεύξεις είχαν διάρκεια από 35 έως 45 λεπτά και πραγματοποιήθηκαν όλες δια ζώσης. Οι συμμετέχοντες που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν συνεργάσιμοι και πρόθυμοι και η διαδικασία απέφερε αρκετές και ενδιαφέρουσες πληροφορίες σχετικά με το θέμα που εξετάζεται. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα στοιχεία των 13 ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα όσον αφορά το φύλο, την ηλικία, της θέση εργασίας και τα έτη που εργάζονται στο εκάστοτε ξενοδοχείο.

ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΘΕΣΗ	ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΓΥΝΑΙΚΑ	30	ΡΕΣΕΨΙΟΝ	7
ΑΝΤΡΑΣ	25	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2
ΑΝΤΡΑΣ	63	ΡΕΣΕΨΙΟΝ	33
ΓΥΝΑΙΚΑ	50	ΚΑΜΑΡΙΕΡΑ	8
ΓΥΝΑΙΚΑ	55	ΚΑΜΑΡΙΕΡΑ	15
ΑΝΤΡΑΣ	58	ΡΕΣΕΨΙΟΝ	20
ΑΝΤΡΑΣ	75	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	17
ΑΝΤΡΑΣ	35	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	2,5
ΓΥΝΑΙΚΑ	28	ΡΕΣΕΨΙΟΝ	8 ΜΗΝΕΣ
ΓΥΝΑΙΚΑ	45	ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	21
ΓΥΝΑΙΚΑ	46	ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ	22
ΓΥΝΑΙΚΑ	27	ΡΕΣΕΨΙΟΝ	1,5
ΓΥΝΑΙΚΑ	35	ΡΕΣΕΨΙΟΝ	13

Πίνακας 2. Προφίλ Συμμετεχόντων

### 3.5 Μέθοδος ανάλυσης

Σαν πρώτο βήμα, η ερευνήτρια έκανε προσεκτική ανάγνωση των συνεντεύξεων, εφόσον ήταν ήδη σε έντυπη μορφή και δεν χρειάστηκε να γίνει απομαγνητοφώνηση αυτών. Στη συνέχεια, σημείωσε τα αποσπάσματα τα οποία είτε ήταν επαναλαμβανόμενα είτε φαινόταν σημαντικά. Σε κάθε ένα από αυτά τα αποσπάσματα, έδωσε έναν κωδικό ο οποίος περιγράφει με σύντομο τρόπο το περιεχόμενό του. Σε όποιο απόσπασμα χρειάστηκε, δόθηκαν περισσότεροι από έναν κωδικούς. Μετέπειτα, όλοι οι κωδικοί συγκεντρώθηκαν σε μια λίστα, η ερευνήτρια προσπάθησε να εντοπίσει σε αυτούς κοινές αντιλήψεις ή ιδέες, και τους ομαδοποίησε ανάλογα με το πόσο παρόμοιο θέμα έχουν. Από αυτή τη διαδικασία, δημιουργήθηκαν θεματικές κατηγορίες που σχετίζονται ή και προκύπτουν από τα δεδομένα. Τέλος, καταγράφηκαν οι θεματικές κατηγορίες και οι κωδικοί. Στο παράρτημα της εργασίας

παρατίθενται οι πίνακες με τους κωδικούς και τις θεματικές κατηγορίες που προέκυψαν (Παραρτήματα Γ και Δ). Η διαδικασία αυτή που ακολουθήθηκε, βασίζεται στη θεωρία της θεματικής ανάλυσης (Braun & Clarke, 2006).

Η θεματική ανάλυση είναι μια ανάλυση ευρέως χρησιμοποιημένη και χρήσιμη στην ποιοτική μέθοδο έρευνας, η οποία προσφέρει ευέλικτη και προσιτή προσέγγιση αναλύοντας ποιοτικά δεδομένα. Αποτελεί μία μέθοδο που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό, την ανάλυση και την αναφορά θεματικών κατηγοριών εντός δεδομένων μιας έρευνας. Οργανώνει σε μικρό βαθμό, περιγράφει και αναλύει τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας με λεπτομερή τρόπο. Η θεματική ανάλυση θα πρέπει να θεωρηθεί ως θεμελιώδης μέθοδος για ποιοτική ανάλυση, καθώς παρέχει τις δεξιότητες που μπορεί να είναι χρήσιμες για τη διεξαγωγή πολλών άλλων μορφών ποιοτικής ανάλυσης. Τα κύρια βασικά προτερήματα της είναι η ευελιξία της και η χρησιμότητα της όπως προαναφέρθηκε (Braun & Clarke, 2006).

### **3.6 Εγκυρότητα και αξιοπιστία**

Στην μέθοδο της ποιοτικής έρευνας με συνεντεύξεις, τα ζητήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας, αποτελούν μείζον ζήτημα, ώστε να μπορεί να διασφαλιστεί η ακρίβεια των αποτελεσμάτων. Ένα χαρακτηριστικό των δομημένων συνεντεύξεων είναι πως υπάρχει η δυνατότητα να ελεγχθεί και να επιβεβαιωθεί από την ερευνήτρια η αξιοπιστία των δεδομένων, αφού οι ερωτήσεις είναι προσχεδιασμένες για να αναδειχθούν ακριβή στοιχεία (Taherdoost, 2022). Επιπλέον, στην ποιοτική έρευνα η ερευνήτρια βασίζεται στην εγκυρότητα, δηλαδή στην λεπτομερή περιγραφή των ανθρώπινων δράσεων κατά τη διάρκεια της έρευνας, η οποία ορίζεται ως η δυνατότητα της έρευνας να είναι αληθινή, ακριβής και σωστή (Aguinis & Solarino, 2019).

Όσον αφορά την αξιοπιστία της ποιοτικής έρευνας, στην παρούσα εργασία η ερευνήτρια προσπάθησε να γίνει η συλλογή των πληροφοριών δίχως προβλήματα, καταγράφηκαν και παρουσιάστηκαν με λεπτομερή τρόπο και η μεθοδολογία και η στρατηγική της έρευνας, ώστε να είναι σαφής η διαδικασία που ακολουθήθηκε. Κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων ακολουθήθηκαν διαδικασίες που διασφαλίζουν την ηθική δεοντολογία της ερευνήτριας. Δηλαδή, όλα τα δεδομένα καταγράφηκαν με αντικειμενικότητα, η ερευνήτρια

διαχειρίστηκε όλους τους συμμετέχοντες με τον ίδιο τρόπο χωρίς να κάνει διακρίσεις, τους παρείχε την υποστήριξη που έπρεπε και ήταν ενήμεροι πως δεν θα παραβιαστεί η ιδιωτικότητα τους μέσω των συνεντεύξεων (Hughes , 2003). Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία είναι σημαντικό να συνυπάρχουν σε μια έρευνα και αποτελούν βασικά ζητήματα μιας έρευνας, για αυτό και στην παρούσα εργασία ακολουθήθηκαν στρατηγικές που τις ενίσχυσαν. Συγκεκριμένα, έγινε λεπτομερής περιγραφή και καταγραφή όλων των διαδικασιών της έρευνας, έγινε σύγκριση των συνεντεύξεων, και ενσωματώθηκαν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των ερωτώμενων στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Προκύπτει το συμπέρασμα λοιπόν πως η έρευνα διακρίνεται και από εγκυρότητα και από αξιοπιστία.

## **4. Αποτελέσματα της έρευνας**

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται τα δεδομένα και τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο των δομημένων συνεντεύξεων. Η ανάλυση των δεδομένων αποτελεί το επόμενο βήμα στην διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας με εγκυρότητα. Εφόσον συλλέγονται τα ποιοτικά δεδομένα με τις δομημένες ή τις μη δομημένες συνεντεύξεις, αναλύονται για να ερμηνευθούν και να γίνει κατανοητό το θέμα της έρευνας. Σε αυτό το σημείο γίνονται οι συγκρίσεις, οι ερμηνείες, οι αντιπαραβολές και οι επαληθεύσεις. Η ανάλυση των δεδομένων είναι ο απώτερος στόχος της έρευνας και της δίνει νόημα μέσα από τις συνδέσεις και τις ερμηνείες της ερευνήτριας (Μαντζούκας, 2007).

### **4.1 Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων**

Στους συμμετέχοντες της έρευνας, τέθηκαν μια σειρά από ερωτήσεις, ξεκινώντας από εκείνες που στόχευαν να καθορίσουν το προφίλ των πληροφοριοδοτών (π.χ. θέση εργασίας) και συνεχίζοντας με ερωτήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις και τις απόψεις τους επάνω στο θέμα μελέτης της παρούσας εργασίας. Για παράδειγμα, οι αρχικές ερωτήσεις ώστε να σχηματιστεί το προφίλ των υπαλλήλων πρώτης γραμμής ήταν οι ακόλουθες:

- *Ποιό είναι τα εργασιακά σας καθήκοντα στο ξενοδοχείο;*
- *Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;*

Και αντίστοιχα για τα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων:

- *Ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο;*
- *Πόσο καιρό βρίσκεστε σε αυτή τη θέση;*

Στη συνέχεια, οι ερωτώμενοι υποβλήθηκαν σε ερωτήσεις, που βοήθησαν την ερευνήτρια να αναγνωρίσει τις ανάγκες που έχουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής για κατάρτιση, στα ξενοδοχεία της πόλης, και χρησίμευσαν ως βάση για τις επόμενες ερωτήσεις. Για παράδειγμα, για να αναγνωριστούν οι ανάγκες κατάρτισης από τους ίδιους τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, η ερευνήτρια τους υπέβαλε τις ερωτήσεις:

- *Ποιές δεξιότητες θεωρείτε πώς είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθημερινών σας καθηκόντων με επιτυχία;*
- *Ποια είναι τα βασικά προβλήματα ή οι προκλήσεις που αντιμετωπίζετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;*

- *Ποιό κομμάτι της εργασίας σας θεωρείτε πιο απαιτητικό;*
- *Ποιες επαγγελματικές ανάγκες σας πιστεύετε πως μπορούν να καλυφθούν μέσω προγραμμάτων κατάρτισης;*

Αντίστοιχα στα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων, τέθηκαν ερωτήματα, ώστε να μπορέσει η ερευνήτρια να αναγνωρίσει τις ανάγκες κατάρτισης των υπαλλήλων πρώτης γραμμής και από την δική τους πλευρά, να καταλάβει ποιες είναι οι απαιτούμενες δεξιότητες κατά την άποψη τους, καθώς και αν οι ίδιοι τις γνωρίζουν. Τα ερωτήματα ήταν:

- *Ποιές δεξιότητες θεωρείτε πως είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων των υπαλλήλων πρώτης γραμμής με επιτυχία;*
- *Ενημερώνεστε από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής για τυχόν προβλήματα ή προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους;*
- *Σε ποιες πτυχές της εργασίας των υπαλλήλων πρώτης γραμμής θεωρείτε πως απαιτείται επιπλέον κατάρτιση;*
- *Εάν παράσχετε προγράμματα κατάρτισης στους εργαζομένους, πως διασφαλίζετε ότι οι ανάγκες τους ενσωματώνονται στα προγράμματα κατάρτισης;*

Έπειτα, η ερευνήτρια έθεσε ερωτήματα με τα οποία είχε την πρόθεση να εξετάσει τις απόψεις των ίδιων των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, σχετικά με την αναγκαιότητα της κατάρτισης αυτών στα ξενοδοχεία. Αυτά ήταν:

- *Σας παρέχονται προγράμματα κατάρτισης από την επιχείρηση;*
- *Αν πραγματοποιούνται προγράμματα κατάρτισης, πόσο συχνά γίνεται αυτό; Θεωρείτε επαρκή την συχνότητα πραγματοποίησης προγραμμάτων κατάρτισης;*
- *Αν δεν πραγματοποιούνται προγράμματα κατάρτισης, θεωρείτε πως θα έπρεπε να αλλάξει αυτό; Γιατί θα έπρεπε να αλλάξει;*
- *Πόσο αναγκαία θεωρείται την ύπαρξη της συνεχιζόμενης κατάρτισης για τους ξενοδοχοϋπαλλήλους πρώτης γραμμής;*
- *Εάν την θεωρείτε σημαντική, γιατί το πιστεύετε αυτό; Εάν δεν την θεωρείτε σημαντική, γιατί το πιστεύετε αυτό;*
- *Πώς πιστεύετε ότι μπορεί να συμβάλει η κατάρτιση στην προσωπική σας εξέλιξη;*
- *Πιστεύετε πως η παροχή κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε τα τυχόν προβλήματα και τις δυσκολίες εν ώρα εργασίας;*

- Θεωρείτε πως η συνεχιζόμενη κατάρτιση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης σας καθώς και της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών στο ξενοδοχείο;
- Ποια πιστεύετε πως είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που σας προσφέρει η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης σαν εργαζόμενο;
- Ποια πιστεύετε πως είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης για το ξενοδοχείο;

Η ερευνήτρια ωστόσο, έχοντας ως στόχο να εξετάσει αντίστοιχα και την άποψη των ανωτέρων στελεχών σχετικά με την αναγκαιότητα της κατάρτισης των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, ώστε να έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει τις απόψεις και των 2 πλευρών, έκανε στα διοικητικά στελέχη τις ερωτήσεις:

- Παρέχετε προγράμματα κατάρτισης στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής στο ξενοδοχείο;
- Αν πραγματοποιούνται προγράμματα κατάρτισης, πόσο συχνά γίνεται αυτό;
- Αν δεν πραγματοποιούνται προγράμματα κατάρτισης, ποιοι είναι οι λόγοι;
- Πόσο αναγκαία θεωρείται την ύπαρξη της συνεχιζόμενης κατάρτισης για τους ξενοδοχοϋπαλλήλους πρώτης γραμμής;
- Πιστεύετε πως η παροχή κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να αντιμετωπίσουν τα τυχόν προβλήματα και τις δυσκολίες;
- Θεωρείτε πως η συνεχιζόμενη κατάρτιση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης των ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής καθώς και της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών στο ξενοδοχείο; Αν ναι, με ποιόν τρόπο; Αν όχι, γιατί;
- Ποια πιστεύετε πως είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζομένους;
- Ποια πιστεύετε πως είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης για το ξενοδοχείο;
- Εάν έχετε παράσχει προγράμματα κατάρτισης στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητά τους μέχρι σήμερα;

Τέλος, για να επιτευχθεί ο στόχος της διερεύνησης των απαιτήσεων των ξενοδοχοϋπαλλήλων πρώτης γραμμής για κατάρτιση, η ερευνήτρια έκανε στους ίδιους τους υπαλλήλους τις ερωτήσεις:

- *Ποιες είναι οι ανάγκες σας για κατάρτιση ώστε να μπορείτε να εκτελείτε καλύτερα τα καθήκοντά σας;*
- *Ποιες θα ήταν οι προσδοκίες σας από ένα πρόγραμμα κατάρτισης;*
- *Με ποιόν τρόπο και εργαλεία θα θέλατε να διεξάγονται τα προγράμματα κατάρτισης;*

Και αντίστοιχα στα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων, τέθηκε η παρακάτω ερώτηση, ώστε να είναι σε θέση η ερευνήτρια να καταλάβει εάν τα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων γνωρίζουν τις τυχόν απαιτήσεις των υπαλλήλων τους για κατάρτιση, και αν σαφώς ενδιαφέρονται να είναι ενήμεροι για αυτές.

- *Ενημερώνεστε από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής σχετικά με τυχόν απαιτήσεις που ίσως έχουν για κατάρτιση;*

Οι ερωτήσεις αυτές, επέτρεψαν στους ερωτώμενους να μοιραστούν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις τους, και τα δεδομένα αναλύθηκαν με θεματική ανάλυση ώστε να μπορεί η ερευνήτρια να εντοπίσει βασικά θέματα που δύνανται να συζητηθούν (Braun & Clarke, 2006). Στις ακόλουθες ενότητες παρουσιάζονται τα ευρήματα που προέρχονται από τις συνεντεύξεις με τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και τα ανώτερα στελέχη σε ξενοδοχεία της Κοζάνης.

## **4.2 Ευρήματα**

Οι θεματικές κατηγορίες που προέκυψαν από την διαδικασία της κωδικοποίησης είναι τρεις: (1) οι κύριες απαιτούμενες δεξιότητες, (2) οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των υπαλλήλων για κατάρτιση και (3) η αναγκαιότητα της κατάρτισης.

### **4.2.1 Κύριες απαιτούμενες δεξιότητες**

Η πρώτη θεματική κατηγορία που προέκυψε από την ομαδοποίηση των κωδικών είναι αυτή των κύριων απαιτούμενων δεξιοτήτων των υπαλλήλων πρώτης γραμμής. Τόσο οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, όσο και τα ανώτερα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, προσδιόρισαν ακριβώς ποιες θεωρούν πως είναι οι απαιτούμενες δεξιότητες για έναν υπάλληλο πρώτης γραμμής στα ξενοδοχεία της πόλης. Ξεκινώντας από την πλευρά των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, όπως αναφέρθηκε από τους περισσότερους, οι επικοινωνιακές δεξιότητες ανήκουν στις πιο σημαντικές δεξιότητες για την εκτέλεση των καθημερινών τους καθηκόντων με επιτυχία. Συγκεκριμένα, ανάμεσα σε αυτές



περιλάμβαναν την ευγένεια, την καλή και σωστή επικοινωνία, και τον σεβασμό απέναντι στον πελάτη και στους συναδέλφους. Σχεδόν όλοι από τους εργαζομένους, έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα στην καλή γνώση χειρισμού Η/Υ αφού όπως δήλωσαν η εργασία τους βασίζεται στη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Για ορισμένους υπαλλήλους, απαραίτητες δεξιότητες είναι η εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και η έγκαιρη και ορθή διεκπεραίωση εργασιών, όπως είτε συγκεκριμένα μία εκ των πληροφοριοδοτών: *“Θεωρώ ως βασικές δεξιότητες την πρόθυμη διάθεση εξυπηρέτησης των πελατών και φυσικά την ικανότητα διεκπεραίωσης πολλών εργασιών ταυτόχρονα”* [γυναίκα, 27, ρεσεψιονίστ]. Την ίδια άποψη είχαν και άλλοι ερωτώμενοι υπάλληλοι, οι οποίοι είπαν επιπρόσθετα πως η καλή εξυπηρέτηση πελατών οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη και άρα στην επίτευξη των στόχων στην εργασία. Όπως είτε συγκεκριμένα μία από τις υπαλλήλους στην ερευνήτρια: *“Η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί σημαντικό κομμάτι της εργασίας, ώστε με την αναχώρηση από το ξενοδοχείο να έχει μόνο θετικές εντυπώσεις”* [γυναίκα, 35, ρεσεψιονίστ).

Από την πλευρά των ανώτερων στελεχών, σχεδόν όλοι συμφωνούν με τους υπαλλήλους στο ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η καλή γνώση χειρισμού Η/Υ καθώς και η εξυπηρέτηση πελατών, αποτελούν τις πιο σημαντικές δεξιότητες. Ένα από τα ανώτερα στελέχη μας είπε: *“Οι δεξιότητες που πρέπει να υπάρχουν για αυτή τη θέση σίγουρα είναι η σωστή επικοινωνία και η υπομονή για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών”* [γυναίκα, 46, διευθύντρια]. Για άλλα ανώτερα στελέχη, πολύ σημαντικές δεξιότητες, για να εκτελούνται τα καθημερινά καθήκοντα των υπαλλήλων πρώτης γραμμής με επιτυχία, είναι οι οργανωτικές δεξιότητες, καθώς και η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων. Συγκεκριμένα, η δήλωση ενός από τα ανώτερα στελέχη ήταν: *“Είναι πολύ σημαντικό να είναι σε θέση ο υπάλληλος να αντιλαμβάνεται τις δύσκολες καταστάσεις και να μπορεί να τις διαχειριστεί κατάλληλα και έγκαιρα”* [γυναίκα, 45, υπεύθυνη προσωπικού].

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, έγινε αντιληπτό πως στα περισσότερα σημεία οι 2 πλευρές, αυτή των υπαλλήλων πρώτης γραμμής και αυτή των ανώτερων στελεχών, συμφωνούσαν και είχαν κοινές απόψεις. Δηλαδή, οι απόψεις των περισσότερων ήταν σχεδόν ίδιες αναφορικά με το ποιες είναι οι απαιτούμενες και οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ένας υπάλληλος ώστε να εκτελεί τα καθημερινά του καθήκοντα με

επιτυχία. Μια αξιοσημείωτη διαφορά στις απόψεις των δυο πλευρών, είναι πως οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν βασική την δεξιότητα διεκπεραίωσης πολλών εργασιών ταυτόχρονα, ενώ από τα ανώτερα στελέχη παρατηρήθηκε πως θεωρούν σημαντικό να μπορεί ο υπάλληλος να διαχειρίζεται κατάλληλα δύσκολες καταστάσεις. Ήταν εμφανής αυτή η διαφορά στις αντιλήψεις των δυο πλευρών, αφού οι υπάλληλοι κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έδιναν περισσότερη βαρύτητα στις δεξιότητες που είναι πιο πρακτικές, ενώ τα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων, εστίαζαν σε δεξιότητες που η ανάπτυξη τους μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και στην επιτυχία της επιχείρησης μελλοντικά.

#### **4.2.2 Ανάγκες και απαιτήσεις των υπαλλήλων για κατάρτιση**

Η δεύτερη θεματική κατηγορία που προέκυψε από την ομαδοποίηση των κωδικών είναι αυτή των αναγκών των υπαλλήλων για κατάρτιση, καθώς και των απαιτήσεων. Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις οι ανάγκες των υπαλλήλων για κατάρτιση, αποτελούν και τις απαιτήσεις τους για κατάρτιση. Θέτοντας τις ερωτήσεις της συνέντευξης, αναγνωρίστηκαν οι ανάγκες των υπαλλήλων για κατάρτιση και διερευνήθηκαν οι απαιτήσεις που μπορεί να έχουν από τους εργοδότες τους για κατάρτιση. Επιπλέον, η ερευνήτρια προσπάθησε να κατανοήσει και από την πλευρά των ανώτερων στελεχών, ποιες πιστεύουν πως είναι οι ανάγκες των υπαλλήλων τους, καθώς και αν είναι ενήμεροι για τυχόν απαιτήσεις που μπορεί να έχουν για παροχή κατάρτισης.

Σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα, υποστήριξαν πως η κατάρτιση στη χρήση συστημάτων διαχείρισης ξενοδοχείου αποτελεί για αυτούς μεγάλη ανάγκη, καθώς είναι το πιο βασικό εργαλείο στην εργασία τους. Ένας υπάλληλος εξ αυτών είπε: “Έχω ανάγκη για κατάρτιση στη χρήση των συστημάτων του ξενοδοχείου, ώστε να είμαι σε θέση να κάνω τις κρατήσεις με μεγαλύτερη ευκολία και να εκτελώ καλύτερα τα καθήκοντα μου” [άντρας, 58, ρεσεψιονίστ]. Με αυτήν την άποψη συμφωνούν και τα περισσότερα ανώτερα στελέχη, που θεωρούν επίσης πως οι υπάλληλοι τους χρήζουν κατάρτισης στη χρήση των ξενοδοχειακών προγραμμάτων. Σύμφωνα με έναν υπεύθυνο προσωπικού: “Η παροχή κατάρτισης θα βοηθούσε τους υπαλλήλους να χειρίζονται καλύτερα τα προγράμματα του υπολογιστή και του ξενοδοχείου, πράγμα που έχουν ανάγκη” [άντρας, 25, υπεύθυνος προσωπικού].

Επίσης σχεδόν όλοι από τους υπαλλήλους, δήλωσαν πως μια από τις μεγαλύτερες ανάγκες που έχουν για κατάρτιση είναι η εκμάθηση ξένων γλωσσών, μιας που στον κλάδο της φιλοξενίας είναι από τα βασικότερα πράγματα που πρέπει να γνωρίζει ένας υπάλληλος. Η ανάγκη τους αυτή, ανήκει και στις απαιτήσεις τους, αφού εξέφρασαν στην ερευνήτρια την απογοήτευση από την έλλειψη παροχής κατάρτισης στις ξένες γλώσσες, και δήλωσαν πως ανήκει στις απαιτήσεις τους. Την ίδια ανάγκη εξέφρασαν και για κατάρτιση στο κομμάτι της διαχείρισης παραπόνων των πελατών, αφού για τους περισσότερους υπαλλήλους τα παράπονα των πελατών αποτελούν ένα από τα βασικά τους προβλήματα. Όπως σχολίασε μια πληροφοριοδότης: *“Τα παράπονα των πελατών, η κακή συμπεριφορά τους και η διαχείριση αυτών, είναι από τις πιο συχνές προκλήσεις που έχουμε να αντιμετωπίσουμε στην ρεσεψιόν”* [γυναίκα, 30, ρεσεψιονίστ]. Από την άλλη, παρατηρήθηκε από την ερευνήτρια, πως το θέμα της διαχείρισης παραπόνων των πελατών ενώ επισημάνθηκε έντονα από την πλευρά των υπαλλήλων, κανένα από τα ανώτερα στελέχη δεν αναφέρθηκε σε αυτό. Η παροχή κατάρτισης στη διαχείριση παραπόνων των πελατών, αποτελεί λοιπόν μία από τις απαιτήσεις των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, όμως τα ανώτερα στελέχη δεν είναι ενημερωμένα για αυτήν την απαίτηση και αγνοούν το πρόβλημα αυτό.

Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, έδειξαν προβληματισμένοι με το θέμα της διαχείρισης χρόνου εν ώρα εργασίας, και δήλωσαν την ανάγκη να καταρτιστούν επάνω σε αυτό, καθώς λαμβάνουν αρκετή πίεση χρόνου εν ώρα εργασίας. Όπως σημείωσε ένας από τους πληροφοριοδότες: *“Πρόκληση για μένα είναι η διαχείριση του χρόνου και της πίεσης, αφού οι ρυθμοί στη δουλειά είναι γρήγοροι”* [άντρας, 63, ρεσεψιονίστ]. Η κατάρτιση στα υγειονομικά πρωτόκολλα και σε θέματα υγειονομικού χαρακτήρα στο χώρο των ξενοδοχείων, είναι ακόμη μία ανάγκη που έχουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής και ειδικότερα τα άτομα που εργάζονται ως καμαριέρες. Σύμφωνα με όσα είπαν στην ερευνήτρια, θεωρούν πολύ σημαντική την παροχή κατάρτισης σε αυτό το κομμάτι, διότι θα νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια και θα γνωρίζουν όλα όσα πρέπει για την τήρηση των κανόνων υγιεινής στους χώρους των ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα, και οι δύο καμαριέρες που συμμετείχαν στην έρευνα, στην ερώτηση που τους έκανε η ερευνήτρια σχετικά με το ποιες ανάγκες τους θα μπορούσαν να καλυφθούν μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, απάντησαν ακριβώς το ίδιο: *“Θα μπορούσε να καλυφθεί η ανάγκη για κατάρτιση στην τήρηση*

κανόνων υγιεινής μέσω προγραμμάτων κατάρτισης στα υγειονομικά πρωτόκολλα” [γυναίκα, 50, καμαριέρα] [γυναίκα, 55, καμαριέρα].

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσίασαν και οι απαιτήσεις των υπαλλήλων πρώτης γραμμής σχετικά με τον τρόπο και τα εργαλεία διεξαγωγής των προγραμμάτων κατάρτισης στο μέλλον. Δηλαδή, όταν ερωτήθηκαν από την ερευνήτρια με ποιον τρόπο και εργαλεία θα ήθελαν να διεξάγονται τα προγράμματα κατάρτισης, οι μισοί δήλωσαν πως θα ήθελαν να διεξάγονται διαδικτυακά μέσω ειδικών πλατφόρμων εκπαίδευσης, και οι άλλοι μισοί θα προτιμούσαν την δια ζώσης κατάρτιση. Τα άτομα που δήλωσαν την προτίμηση τους προς την δια ζώσης κατάρτιση, είπαν στην ερευνήτρια πως θα ήθελαν να καταρτιστούν εν ώρα εργασίας και επάνω στο αντικείμενο της εργασίας ώστε να κατανοούν καλύτερα αυτά που θα μαθαίνουν.

Από την πλευρά τους τα ανώτερα στελέχη, δήλωσαν στην ερευνήτρια πως ενημερώνονται από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής για τυχόν προβλήματα ή προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς και για τυχόν απαιτήσεις που ίσως έχουν για κατάρτιση. Ωστόσο, όλα τα ανώτερα στελέχη φαίνεται πως αναγνώρισαν δύο μόνο από τις ανάγκες που εξέφρασαν οι υπάλληλοι στην ερευνήτρια. Δηλαδή, θεωρούν πως οι υπάλληλοι τους, έχουν ανάγκη για κατάρτιση μόνο στη χρήση ξενοδοχειακών προγραμμάτων και στην εκμάθηση ξένων γλωσσών, γεγονός που δίνει την εντύπωση πως δεν ενημερώνονται πλήρως ούτε για τις ανάγκες ούτε για τις απαιτήσεις των υπαλλήλων τους.

#### **4.2.3 Αναγκαιότητα κατάρτισης**

Αυτή η θεματική κατηγορία σχετίζεται με την αναγκαιότητα της κατάρτισης, και προέκυψε από την εξέταση των απόψεων τόσο των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, όσο και των ανώτερων στελεχών, σχετικά με την αναγκαιότητα της κατάρτισης των πρώτων στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, επισήμανε πως οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν συνεχώς νέες ανάγκες, απαιτήσεις και δεδομένα στον τομέα του τουρισμού και ειδικότερα στον κλάδο της φιλοξενίας, και πως αυτό αυξάνει την ανάγκη για

κατάρτιση των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα. Συγκεκριμένα, μία εκ των υπαλλήλων είπε: *“Θεωρώ την ύπαρξη της συνεχιζόμενης κατάρτισης αρκετά αναγκαία, διότι υπάρχουν συνεχώς τεχνολογικές εξελίξεις, οι τουριστικές επιχειρήσεις εξελίσσονται ραγδαία και οι ξενοδοχοϋπάλληλοι πρέπει να ενημερώνονται”* [γυναίκα, 28, ρεσεψιονίστ]. Την ίδια άποψη είχαν τα μισά από τα ανώτερα στελέχη της έρευνας, και σύμφωνα με έναν από αυτούς τους πληροφοριοδότες: *“Η κατάρτιση είναι πολύ αναγκαία διότι συνεχώς τα δεδομένα μεταβάλλονται στον τουρισμό, και γι’ αυτό οι εργαζόμενοι θα πρέπει να καταρτίζονται ώστε να παραμένουν ενημερωμένοι για τις εξελίξεις”* [άντρας, 35, υπεύθυνος προσωπικού].

Ενδιαφέρον παρουσίασαν οι απόψεις των υπαλλήλων πρώτης γραμμής και των ανώτερων στελεχών, σχετικά με το ποια είναι τα σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης για τους ίδιους τους εργαζομένους αλλά και για το ξενοδοχείο. Σύμφωνα με τους υπαλλήλους, η κατάρτιση βοηθά στην απόκτηση γνώσεων, στην επαγγελματική τους εξέλιξη, στην αποδοτικότητα τους, στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων και στην αναβάθμιση των υπαρχόντων. Μέσω αυτών, πιστεύουν πως μπορεί να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα τους και η ποιότητα της εξυπηρέτησης, άρα μακροχρόνιο όφελος για το ξενοδοχείο. Όπως είπε ένας υπάλληλος: *“Η συνεχής εμπλούτευση γνώσεων, βοηθάει τον υπάλληλο στην καθημερινή εργασία και την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου”* [γυναίκα, 28, ρεσεψιονίστ].

Από τα λεγόμενα των ανώτερων στελεχών, η ερευνήτρια έβγαλε το συμπέρασμα, πως αν και οι περισσότεροι από αυτούς δεν παρέχουν προγράμματα κατάρτισης στους εργαζομένους τους, αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν αυτά καθώς και την σημαντικότητα της συνεχιζόμενης κατάρτισης. Κατά την άποψη τους, η κατάρτιση προσφέρει ως πλεονεκτήματα την αναβάθμιση δεξιοτήτων και γνώσεων, την σωστή διαχείριση των πελατών, την αύξηση της αποδοτικότητάς και την εύκολη αντιμετώπιση των προβλημάτων. Οι απόψεις των δύο πλευρών φαίνεται πως συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό σχετικά με τα πλεονεκτήματα της κατάρτισης. *“Η συνεχιζόμενη κατάρτιση είναι αναγκαία, αφού μέσω αυτής οι υπάλληλοι λαμβάνουν νέες και αναβαθμισμένες γνώσεις οι οποίες τους βοηθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και συνεπώς να προσφέρουν καλύτερη εξυπηρέτηση και υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες”* [άντρας, 35, υπεύθυνος προσωπικού]

Αν και σχεδόν όλα τα ανώτερα στελέχη απάντησαν στην ερευνήτρια ότι πιστεύουν πως η παροχή κατάρτισης κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής να αντιμετωπίσουν τα τυχόν προβλήματα και τις δυσκολίες στην εργασία τους, μόνο δύο εξ αυτών παρέχουν στους εργαζομένους τους προγράμματα κατάρτισης. Σύμφωνα με τα λεγόμενα τους, η έλλειψη παροχής κατάρτισης ευθύνεται σε κάποιους βασικούς λόγους οι οποίοι αποτελούν και τα εμπόδια στην σχεδίαση και διεξαγωγή προγραμμάτων. Αυτά είναι, η έλλειψη διαθέσιμου ελεύθερου χρόνου του προσωπικού και των ιδίων, η έλλειψη οικονομικών πόρων, τα ωράρια των υπαλλήλων που δεν βολεύουν πολλές φορές καθώς και η έλλειψη προσωπικού η οποία οδηγεί σε φορτωμένο ωράριο με ανύπαρκτο διαθέσιμο χρόνο για κατάρτιση.

Συνοψίζοντας, τόσο οι υπάλληλοι όσο και τα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα, πιστεύουν πως η κατάρτιση είναι αναγκαία για τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής αφού προσφέρει στους ίδιους αλλά και στο εκάστοτε ξενοδοχείο που εργάζονται όλα όσα προαναφέρθηκαν. Ωστόσο, αν και αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα της, λόγο των προβλημάτων και των εμποδίων που ισχυρίστηκαν πως υπάρχουν, τα ανώτερα στελέχη δεν παρέχουν προγράμματα κατάρτισης στους εργαζομένους τους. Οι υπάλληλοι από τη μεριά τους, όλοι εκτός από έναν, θεωρούν πως θα έπρεπε και πως θα ήθελαν να αλλάξει αυτό και να τους παρέχονται προγράμματα κατάρτισης. Πιστεύουν πως θα έπρεπε να αλλάξει γιατί θα ήθελαν να αποκτήσουν νέες γνώσεις, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να εξελιχθούν επαγγελματικά. Αξίζει να σημειωθεί, πως η μειοψηφία των υπαλλήλων που δεν θεωρούν αναγκαία την παροχή της κατάρτισης, έδωσαν ως αιτιολογία στην ερευνήτρια, ο ένας πως λόγω προχωρημένης ηλικίας δεν θεωρεί πως θα του προσφέρει κάτι στην εργασία του, και ο άλλος υπάλληλος πως τη δεδομένη στιγμή κρίνει τις ανάγκες του ξενοδοχείου σταθερές και πως δεν υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις από τους πελάτες τους. Αντίστοιχα και το ένα και μοναδικό ανώτερο στέλεχος που είπε στην ερευνήτρια πως δεν την θεωρεί πολύ αναγκαία, το αιτιολόγησε πως η πόλη δεν είναι κατ' εξοχήν τουριστικό μέρος και δεν υπάρχουν οι δυσκολίες, κατά την άποψη του.



## **5. Συμπεράσματα και προτάσεις**

### **5.1 Βασικά συμπεράσματα**

Η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι στη διαχείριση του προσωπικού της κάθε εταιρείας, και προσφέρει πολλά οφέλη και στους ίδιους τους εργαζομένους αλλά και στις επιχειρήσεις. Είναι σημαντική ειδικότερα για τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής στα ξενοδοχεία, οι οποίοι είναι αυτοί που έρχονται πρώτοι σε επαφή με τον πελάτη, και η συνδρομή τους είναι καθοριστική για την προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες.

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξεταστούν οι απόψεις των ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής αναφορικά με την κατάρτιση τους στο αντικείμενο της εργασίας τους. Και πιο συγκεκριμένα, η έρευνα είχε ως σκοπό την διερεύνηση των αναγκών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής, καθώς και των απαιτήσεων αυτών για κατάρτιση. Προκειμένου να γίνει αυτό, η ερευνήτρια έκανε χρήση της ποιοτικής έρευνας με προσωπικές συνεντεύξεις, υποβάλλοντας ερωτήσεις στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και στα ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων που εδρεύουν στην πόλη. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης και η ανάπτυξη του θέματος έγινε μέσα από τρεις θεματικές κατηγορίες. Η πρώτη θεματική κατηγορία είχε να κάνει με την άποψη των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών σχετικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες για έναν ξενοδοχοϋπάλληλο πρώτης γραμμής. Η δεύτερη θεματική κατηγορία σχετίζεται με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των υπαλλήλων πρώτης γραμμής των ξενοδοχείων της έρευνας, για κατάρτιση. Και η τρίτη και τελευταία έχει να κάνει με την εξέταση των απόψεων τόσο των υπαλλήλων πρώτης γραμμής, όσο και των ανώτερων στελεχών, σχετικά με την αναγκαιότητα της κατάρτισης.

Από την διεξαγωγή της έρευνας προέκυψαν κάποια βασικά συμπεράσματα όπως το γεγονός πως ενώ υπάρχει αναγνώριση της σημαντικότητας της κατάρτισης για τους εργαζομένους, δεν υπάρχει προσπάθεια από την μεριά των ανώτερων στελεχών να ξεπεραστούν τα εμπόδια και οι δυσκολίες που έχουν στην παροχή της. Εκτός από την έλλειψη προσπάθειας, υπάρχει και η έλλειψη στήριξης από το κράτος, το οποίο δεν στηρίζει οικονομικά και δεν δίνει κίνητρα στα ξενοδοχεία να εντάξουν την κατάρτιση στο πρόγραμμά τους, σύμφωνα πάντα με τα λεγόμενα των συμμετεχόντων στην έρευνα.



Επιπλέον, προέκυψε το συμπέρασμα πως η παροχή κατάρτισης στους υπαλλήλους των ξενοδοχείων συνδέεται άμεσα με την περιοχή που δραστηριοποιείται το εκάστοτε ξενοδοχείο, καθώς και πόσων αστερών είναι. Στην περίπτωση των ξενοδοχείων της Κοζάνης, μέσω της έρευνας φάνηκε πως το επίπεδο της παροχής κατάρτισης είναι πολύ χαμηλό, και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ότι δεν αποτελεί μια κατ' εξοχήν τουριστική περιοχή, όπως ένα νησί, και πως οι επιχειρήσεις είναι 2 ή 3 αστερών, και δεν θεωρούν πως οι πελάτες τους χρειάζονται αναβαθμισμένες υπηρεσίες.

Επιπλέον, από την έρευνα προέκυψε το συμπέρασμα πως για τους συμμετέχοντες, και κυρίως για τους υπαλλήλους, σημαντικό πλεονέκτημα της κατάρτισης αποτελεί η απόκτηση γνώσεων και νέων δεξιοτήτων ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους, να βελτιώσουν την επικοινωνία τους με τους πελάτες και να μπορούν να διαχειριστούν κατάλληλα τα παράπονα τους και τις δύσκολες καταστάσεις. Άρα σαν γενική εικόνα, τα ξενοδοχεία στην πόλη είναι λίγων αστερών, με μέτριες υπηρεσίες, τις οποίες τα ανώτερα στελέχη φαίνεται πως δεν ενδιαφέρονται άμεσα να βελτιώσουν, αφού πιστεύουν πως αυτό δεν χρειάζεται, αν και αναγνωρίζουν την σημαντικότητα της κατάρτισης και τα όσα πλεονεκτήματα θα μπορούσε αυτή να προσφέρει στα ξενοδοχεία τους. Από τη μεριά τους οι υπάλληλοι δήλωσαν και την ανάγκη αλλά και την απαίτηση για παροχή κατάρτισης έστω και μελλοντικά.

## **5.2 Θεωρητικές προεκτάσεις**

Κατά την ανάλυση των συνεντεύξεων, εντοπίστηκαν τα σημεία εκείνα στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, τα οποία συνδέονται με το θεωρητικό κομμάτι των προηγούμενων κεφαλαίων και με τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με το θέμα της εργασίας. Παρακάτω παρουσιάζονται τα σημεία αυτά.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, το θέμα των κύριων απαιτούμενων δεξιοτήτων των υπαλλήλων πρώτης γραμμής συζητήθηκε αρκετά και όπως προαναφέρθηκε και στην ενότητα 4.2, και οι 2 πλευρές είπαν στην ερευνήτρια ποιες θεωρούν πως είναι οι κύριες απαιτούμενες δεξιότητες για έναν υπάλληλο πρώτης γραμμής. Φαίνεται πως οι απόψεις των πληροφοριοδοτών συμφωνούν με τη βιβλιογραφία του 2<sup>ου</sup> κεφαλαίου, στο κομμάτι των τεχνικών δεξιοτήτων, όπου εκεί περιλαμβάνεται η διαχείριση των παραπόνων των πελατών,

καθώς και οι γνώσεις ξένων γλωσσών. Τόσο το (INSETTE, 2023), όσο και οι συμμετέχοντες της έρευνας, θεωρούν ως σημαντικές, τις κοινωνικές και τις επικοινωνιακές δεξιότητες στις οποίες περιλαμβάνονται η ευγένεια, η καλή και σωστή επικοινωνία, όπως και η εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και τις ψηφιακές δεξιότητες. Σύμφωνα με το άρθρο των (Hyasat et al, 2022), με την κατάρτιση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία μπορούν να λυθούν θέματα που σχετίζονται με την υποδοχή και την εξυπηρέτηση πελατών, με τη διαχείριση των κρατήσεων, με υγειονομικά θέματα και καθαριότητα καθώς και σωστή διαχείριση προβλημάτων. Αυτά συνάδουν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που έχουν οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής για κατάρτιση. Δηλαδή, τα λεγόμενα τους ταιριάζουν με την διεθνή βιβλιογραφία ως προς ποια βασικά πράγματα θα μπορούσε να καλύψει η παροχή κατάρτισης.

Όπως είπαν στην ερευνήτρια τα ανώτερα στελέχη, τα εμπόδια που συναντούν στην διεξαγωγή προγραμμάτων κατάρτισης είναι η έλλειψη διαθέσιμου ελεύθερου χρόνου του προσωπικού και των ιδίων, η έλλειψη οικονομικών πόρων, τα ωράρια των υπαλλήλων που δεν βολεύουν πολλές φορές καθώς και η έλλειψη προσωπικού. Αυτά συνάδουν με όσα αναφέρονται και στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, ως δυσκολίες κατάρτισης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Khalimona, 2022). Η κατάρτιση επάνω στην εργασία ή κατά την εργασία (On-the-Job Training), η δια ζώσης και η εξ αποστάσεως (ηλεκτρονική μάθηση - Online Elearning), είναι οι πιο συνήθεις επιλογές στην κατάρτιση των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις σύμφωνα με τον (Παντόπουλος, 2022), και αναλύοντας τις συνεντεύξεις φαίνεται πως αποτελούν και την προτίμηση των υπαλλήλων ως προς τον τρόπο και τα εργαλεία διεξαγωγής των προγραμμάτων κατάρτισης.

Το έντονο πρόβλημα της έλλειψης ανθρωπίνου δυναμικού στον τομέα του τουρισμού, είναι εμφανές και στις ξενοδοχειακές μονάδες της πόλης όπου διεξήχθη η έρευνα. Και οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής αλλά και τα ανώτερα στελέχη, παραπονέθηκαν πως επειδή δεν επαρκεί το προσωπικό, δεν υπάρχει διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος για να διαθέσουν στην κατάρτιση, αφού ο όγκος των εργασιών συγκεντρώνεται σε αυτούς. Αυτό κατά συνέπεια οδηγεί σε μη καταρτισμένο υφιστάμενο προσωπικό στα ξενοδοχεία, που με τη σειρά του οδηγεί ξανά στην έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού σε αυτά. Αυτό που δήλωσαν οι συμμετέχοντες της έρευνας, αναλύεται και στο άρθρο (TornosNews, 2022), και συνδέεται με το φαινόμενο της Μεγάλης Παραίτησης, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την έλλειψη

καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Φαίνεται πως το φαινόμενο αυτό συνδέεται στενά με τις ανάγκες δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής, για τις οποίες οι πληροφοριοδότες εξέφρασαν στην ερευνήτρια τις απαιτήσεις τους.

Πολλοί από τους πληροφοριοδότες, έχουν την άποψη πως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, και πως η κατάρτιση βοηθά σε αυτό. Μάλιστα η μία εξ αυτών είπε στην ερευνήτρια: *“Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται κατά πολύ από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής. Όσο περισσότερο ενημερωμένος είναι ο υπάλληλος μέσω της κατάρτισης, τόσο καλύτερα μπορεί να βοηθήσει και τον πελάτη και έτσι βελτιώνεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης”* [γυναίκα, 45, υπεύθυνη προσωπικού]. Η άποψη τους αυτή συμφωνεί με τη θεωρία στο άρθρο (Waqanimaravu & Arasanmi, 2020), που λέει ακριβώς τα ίδια, πως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζεται σημαντικά από την κατάρτιση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και πως ένα καλά εκπαιδευμένο και καταρτισμένο προσωπικό, μπορεί να προσφέρει ανώτερη εμπειρία εξυπηρέτησης στους επισκέπτες του ξενοδοχείου.

Αρκετοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, τόνισαν την σημασία της κατάρτισης για τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, καθώς και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η παροχή της, τόσο στους ίδιους όσο και στα ξενοδοχεία που εργάζονται. Σύμφωνα με τους (Chen & Eyoun, 2021), οι καταρτισμένοι εργαζόμενοι δύνανται να ανταποκριθούν δίχως στρες και άγχος στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες τους. Ένας υπάλληλος ανέφερε: *“Η κατάρτιση μπορεί να συμβάλει στην προσωπική μου εξέλιξη μέσω της διεύρυνσης πνευματικών οριζόντων, του λιγότερου άγχους και της καλύτερης διαχείρισης στρεσογόνων καταστάσεων”* [άντρας, 58, ρεσεψιονίστ]. Αυτή η αντίληψη συνάδει με την θεωρία των (Chen & Eyoun, 2021), οι οποίοι υποστηρίζουν το ίδιο. Η κατάρτιση για την ασφάλεια και την υγιεινή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ουσιώδης, γιατί προσφέρεται ένα ασφαλέστερο περιβάλλον για τους πελάτες και τους εργαζομένους και εξασφαλίζεται η υγιεινή και η ασφάλεια (Al-Akash et al, 2022). Και πράγματι, αυτό συνάδει με την ανάγκη για κατάρτιση σε θέματα κανόνων υγιεινής και υγειονομικών πρωτοκόλλων, που εξέφρασαν κάποιοι από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής.

Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της (ΕΛΣΤΑΤ, 2020), σε ορισμένες περιπτώσεις οι υπάλληλοι έχουν αντίρρηση όσον αφορά τη συμμετοχή τους σε προγράμματα κατάρτισης, είτε λόγω έλλειψης χρόνου είτε λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος. Τα στοιχεία αυτά φαίνεται πως σχετίζονται με τις απόψεις ορισμένων από τους υπαλλήλους, όπως για παράδειγμα ενός υπαλλήλου που δήλωσε στην ερευνήτρια: *“Δεν θεωρώ πως η κατάρτιση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης μου, διότι λόγω ηλικίας δεν διαθέτω την όρεξη και τα ψυχικά αποθέματα να ασχοληθώ με τέτοιου είδους προγράμματα κατάρτισης”* [άντρας, 63, ρεσεψιονίστ]. Με βάση τα στοιχεία των (Ματσαγγάνης & Μανάλης, 2021), συχνά τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων τείνουν να μην αναγνωρίζουν πλήρως την σημασία της κατάρτισης για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να μην την παρέχουν στους εργαζομένους τους. Αυτό, παρατηρήθηκε και σε κάποια από τα συμμετέχοντα ανώτερα στελέχη της παρούσας έρευνας, αφού όπως είπε το ένα από αυτά: *“Όχι δεν πιστεύω πως η κατάρτιση βοηθά σε πολλούς τομείς, τις δυσκολίες τις λύνουμε και εμείς οι υπεύθυνοι”* [γυναίκα, 46, διευθύντρια].

Λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης αυξάνονται και οι ανάγκες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Nedelkoska & Quintini (2018), είναι αναγκαία η τροποποίηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται σε μια εργασία. Με αυτή τη θεωρία συνάδει και η άποψη των συμμετεχόντων, αφού όπως είπαν στην ερευνήτρια, οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν συνεχώς νέες ανάγκες, απαιτήσεις και δεδομένα και αυτό αυξάνει την ανάγκη για κατάρτιση των υπαλλήλων πρώτης γραμμής. Με την κατάρτιση, το εργατικό δυναμικό γίνεται δυναμικό, ευέλικτο και μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στις νέες τεχνολογίες και μεθόδους (Tudor et al, 2022).

### **5.3 Διοικητικές προεκτάσεις**

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, δίνονται μερικές προτάσεις, των οποίων η εφαρμογή θα μπορούσε να συμβάλει στην βελτίωση της παροχής κατάρτισης στους ξενοδοχοϋπαλλήλους πρώτης γραμμής. Με την βελτίωση αυτή, θα μπορέσει αυξηθεί το επίπεδο γνώσεων του ανθρωπίνου δυναμικού στα ξενοδοχεία, θα αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων, θα προσφέρονται υψηλότερου επιπέδου υπηρεσίες, θα αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών και όλα αυτά θα συντελέσουν στην καλύτερη πορεία των ξενοδοχείων και την στην επιτυχία τους.

Μία από τις βασικότερες ανάγκες και απαιτήσεις των υπαλλήλων ήταν αυτή της εκμάθησης ξένων γλωσσών. Για αυτό, θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης που έχουν ως θέμα την διαπολιτισμική επικοινωνία, ώστε να τους προσφέρονται μαθήματα ξένων γλωσσών στις πιο διαδεδομένες γλώσσες, και να γίνει η επικοινωνία τους με τους ξένους πελάτες πιο εύκολη και αποτελεσματική. Εάν δεν υπάρχουν ήδη τέτοια προγράμματα, η πρόταση της ερευνήτριας θα ήταν η σχεδίαση τους από τα κέντρα κατάρτισης της πόλης, καθώς και η οικονομική στήριξη από το κράτος ώστε να καλυφθεί αυτό το κενό στις γνώσεις των ξενοδοχοϋπαλλήλων της πόλης. Τα προγράμματα Mentoring στα ανώτερα στελέχη με θέμα την σχεδίαση των προγραμμάτων κατάρτισης, είναι μία ακόμη πρόταση, καθώς παρακολουθώντας προγράμματα καθοδήγησης, τα ανώτερα στελέχη θα διευκολυνόντουσαν στην σχεδίαση και οργάνωση των προγραμμάτων κατάρτισης, καθώς και στο πως να ξεπερνάνε τις δυσκολίες που τους εμποδίζουν σε αυτό. Αυτό θα τους έδινε και περισσότερα κίνητρα στο να παρέχουν στους εργαζομένους τους συνεχιζόμενη κατάρτιση. Επιπλέον, μέσω αυτού θα μπορούσαν να δοθούν υποστήριξη και κίνητρα στην μετάβαση από την εργασία στην κατάρτιση και για τους υπαλλήλους και τα ανώτερα στελέχη.

Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι είναι ένας από τους λόγους που δεν παρέχουν τα ξενοδοχεία της πόλης κατάρτιση στους υπαλλήλους τους. Για αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει λύση η αξιοποίηση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση και το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Υπάρχουν τέτοια προγράμματα, τα οποία στοχεύουν στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα το τρέχον πρόγραμμα «Επανεπιδίκευση και αναβάθμιση δεξιοτήτων στον τομέα του τουρισμού». Το συγκεκριμένο πρόγραμμα λειτουργεί με σύστημα Επιταγών Κατάρτισης (Training Vouchers), δηλαδή οι εργαζόμενοι θα μπορούν να καταρτιστούν ώστε να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους, θα λαμβάνουν επίδομα ύψους 1.250€ και ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις δεν θα επιβαρύνονται οικονομικά (ΕΕΚ, 2024). Η διαμόρφωση προγραμμάτων κατάρτισης με ευέλικτες ώρες παρακολούθησης και εξ αποστάσεως παρακολούθηση, με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως εξυπηρέτηση πελατών, ψηφιακές δεξιότητες κτλ, θα ήταν ένα καλό κίνητρο για παροχή κατάρτισης στα ξενοδοχεία της πόλης, αφού όλοι οι συμμετέχοντες ανέφεραν ως πρόβλημα τα ωράρια εργασίας τους. Τόσο οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής όσο και τα

ανώτερα στελέχη των ξενοδοχείων, θα μπορούσαν να ενημερωθούν πλήρως για τον τουριστικό τομέα και τα προγράμματα κατάρτισης που σχετίζονται με αυτόν, εάν συγκροτούνταν προγραμμάτων επαγγελματικού προσανατολισμού και συμβουλευτικής, με τα οποία θα κατανοούσαν πως αυτά που τους εμποδίζουν στην παροχή κατάρτισης μπορούν να λυθούν και πως μπορεί να τους βοηθήσει η παροχή της (Σταυρινούδης, 2022).

Η σημαντικότητα των δεξιοτήτων των ξενοδοχοϋπαλλήλων υπαλλήλων πρώτης γραμμής είναι μεγάλη για την πορεία των ξενοδοχειακών μονάδων. Η συνεχιζόμενη κατάρτιση του προσωπικού μπορεί να αναπτύξει τις δεξιότητες αυτές και αποτελεί μια επένδυση για το μέλλον, από την οποία μπορούν να επωφεληθούν τόσο οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, όσο και τα ανώτερα στελέχη αλλά ακόμη περισσότερο οι ίδιες οι επιχειρήσεις αφού συνδέεται με την απόδοση των επιχειρήσεων και συμβάλει στην αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, όπως έχει πει και ο Ikujiro Nonaka «Σε μια οικονομία όπου η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, η μόνη σίγουρη πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση» (Nonaka, 2005).

«In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge» (Nonaka, 2005).

## **5.4 Περιορισμοί της έρευνας**

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί πως η διαδικασία της έρευνας αντιμετώπισε κάποιους περιορισμούς, όπως η άρνηση και η αδιαφορία κάποιων ιδιοκτητών των ξενοδοχείων να συμμετάσχουν στις συνεντεύξεις, καθώς και η επιφυλακτικότητα τόσο αυτών όσο και των υπαλλήλων πρώτης γραμμής να δώσουν απαντήσεις στις ερωτήσεις. Ορισμένοι εξ αυτών απέφυγαν να συμμετέχουν στην έρευνα ή επικαλέστηκαν άγνοια του θέματος και των συνεντεύξεων γενικότερα ή δήλωσαν πως δεν έχουν ελεύθερο χρόνο λόγω φόρτου εργασίας. Επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες αρνήθηκαν να ηχογραφηθούν, οπότε όλα τα δεδομένα και οι πληροφορίες καταγράφηκαν με χειρόγραφο τρόπο κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, γεγονός που πίεσε την ερευνήτρια ώστε να προλαβαίνει να καταγράφει όλα τα λεγόμενα τους. Παρόλ' αυτά, οι συμμετέχοντες έδειχναν κατανόηση και έδιναν στην ερευνήτρια τον απαραίτητο χρόνο για να γίνει η χειρόγραφη καταγραφή των απαντήσεων στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων. Περιορισμό επίσης υπήρξε και στο ότι όλα τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 2 και 3 αστέρων, καθώς στην πόλη



δραστηριοποιείται 1 μόνο ξενοδοχείο 5 αστερών το οποίο δεν δέχτηκε να συμμετέχει. Άρα δεν υπήρχε η δυνατότητα να συγκριθούν οι απόψεις των συμμετεχόντων μεταξύ 2 ή 3 αστερών και 5 αστερών ξενοδοχείων. Τέλος, ένας από τους βασικότερους περιορισμούς της έρευνας είναι πως τα ευρήματα της δεν μπορούν να αντιπροσωπεύσουν όλα τα ξενοδοχεία της Ελλάδας, αφού διεξήχθη μόνο στις ξενοδοχειακές μονάδες της πόλης της Κοζάνης.

## **5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Στο μέλλον θα μπορούσε η έρευνα να διεξαχθεί και σε άλλα ξενοδοχεία άλλων πόλεων της Ελλάδας, με σκοπό την ανάδειξη των απόψεων και των υπολοίπων ξενοδοχοϋπαλλήλων και ανώτερων στελεχών, σχετικά με τις ανάγκες δεξιοτήτων τους και τις απαιτήσεις τους για κατάρτιση. Αυτό, θα έδινε την δυνατότητα να συγκριθούν οι απόψεις μεταξύ των συμμετεχόντων, να συγκριθεί το επίπεδο της κατάρτισης σε κάθε διαφορετικό μέρος της χώρας, και να μελετηθεί πως αυτά μπορούν να επηρεάζονται από την πόλη στην οποία δραστηριοποιείται το κάθε ξενοδοχείο ή από το πόσων αστερών είναι. Θα ήταν ενδιαφέρον εάν η έρευνα επεκτεινόταν και σε ξενοδοχεία άλλων χωρών, ώστε να μπορούσαν να συγκριθούν οι απόψεις των υπαλλήλων διαφορετικής εθνικότητας, μέσω αυτής της σύγκρισης θα φαινόταν η διαφορά στα επίπεδα παροχής κατάρτισης, η διαφορά στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις απαιτούμενες δεξιότητες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εργαζομένων για κατάρτιση. Έτσι θα μπορούσε να δοθεί απάντηση στο ερώτημα, κατά πόσο επηρεάζονται και διαφοροποιούνται οι αντιλήψεις και οι απόψεις από την χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται τα ξενοδοχεία.

Επιπλέον, θα μπορούσε μελλοντικά η έρευνα να γίνει για όλους τους εργαζομένους των ξενοδοχείων, όχι μόνο για τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, ώστε να διερευνηθούν οι ανάγκες δεξιοτήτων και οι απαιτήσεις για κατάρτιση και από άλλα πόστα εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν να συγκριθούν οι απόψεις των συμμετεχόντων από διαφορετικές θέσεις εργασίας, και να φανεί κατά πόσο διαφέρουν ανάλογα τη θέση εργασίας του εργαζομένου. Θα είχε ενδιαφέρον η έρευνα να γίνει και για τις προτιμήσεις των εργαζομένων διαφορετικών θέσεων εργασίας για τις μεθόδους και τα εργαλεία διεξαγωγής προγραμμάτων κατάρτισης ώστε να φανεί επίσης κατά πόσο διαφέρουν ανάλογα τη θέση εργασίας του εργαζομένου, και επιπλέον να γίνει και σύγκριση στην αποτελεσματικότητα των διαφορετικών μεθόδων κατάρτισης. Τέλος, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα με



ποσοτική μέθοδο, για παράδειγμα ερωτηματολόγια, σε πελάτες που επισκέπτονται ξενοδοχεία, σχετικά με τις εμπειρίες εξυπηρέτησης τους, ώστε να συγκριθούν μετά τα αποτελέσματα ανάμεσα στα ξενοδοχεία που παρέχουν κατάρτιση στους εργαζομένους τους και σε αυτά που δεν παρέχουν.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- TornosNews. (2022, Ιούλιος 22). *tornosnews.gr*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 12, 2024, από McKinsey | Το πρόβλημα της έλλειψης εργαζομένων στον τουρισμό δεν βρίσκεται στον αριθμό αλλά στις δεξιότητες: <https://www.tornosnews.gr/tornos/xristika/57956-mckinsey-to-provvlhma-ths-elleipshs-ergazomenon-ston-toyrismo-den-vrisketai-ston-arithmo-alla-stis-dexiothtes.html>
- Tudor et al. (2022). Digital Education for Health Professionals: An Evidence Map, Conceptual Framework, and Research Agenda. *Journal of Medical Internet Research*, 24(3). doi:10.2196/31977
- Urbancová et al. (2021). Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Sustainability*, 13(5). doi:<https://doi.org/10.3390/su13052721>
- Uyen, D. (2013). Improving the effectiveness of staff training in a hotel : case study: Hotel X. *Business Education*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 5, 2024, από <https://www.semanticscholar.org/paper/Improving-the-effectiveness-of-staff-training-in-a-Uyen/e92d053aa3ab8af3962253506639eb123717115c>
- Δήμος Κοζάνης. (2024). *Δήμος Κοζάνης*. Ανάκτηση Απρίλιος 23, 2024, από Ο Τόπος μας: <https://cityofkozani.gov.gr/e-kozane>
- ΕΕΚ. (2024). *Επιταγή Επαγγελματικής Κατάρτισης*. Ανάκτηση Ιούνιος 14, 2024, από Υπουργείο Τουρισμού - Προγράμματα Κατάρτισης στον Τουρισμό Δράση 16921 «Επανεπιδίκευση και αναβάθμιση δεξιοτήτων στον τομέα του τουρισμού» (Reskilling and upskilling in tourism): <https://voucher.gov.gr/project/view-mintour>
- ΕΛΣΤΑΤ. (2020). *statistics.gr*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 5, 2024, από Συνεχής Επαγγελματική Κατάρτιση στις Επιχειρήσεις / 2020: [https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&\\_documents\\_WAR\\_publicat](https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&_documents_WAR_publicat)
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2023, Δεκέμβριος 14). *Ευρωπαϊκή Επιτροπή*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 17, 2024, από Νόμος 3879/2010 (ΦΕΚ 163 Α'): «Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις». Περιλαμβάνει γενικές διατάξεις ρύθμισης της Δια Βίου Μάθησης στην Ελλάδα. Ορίζει τα όργανα και τις αρμοδιότητες των φορέων της Δια Βίου Μάθησης. Ορίζει το εθνικό δίκτυο Δ: <https://eurymdice.eacea.ec.europa.eu/el/national-education-systems/greece/nomothesia-kai-alla-episima-eggrafa>
- ΙΝΣΕΤΕ. (2023). *insete.gr*. Ανάκτηση Ιανουάριος 21, 2024, από Οι ανάγκες επαγγελματικής κατάρτισης (reskilling/upskilling) του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό: [https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23\\_03-Tourism\\_Training\\_Upskilling-Reskilling.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23_03-Tourism_Training_Upskilling-Reskilling.pdf)

- Ιωάννου, Χ. (2022). *Οικονομικός Ταχυδρόμος*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 12, 2024, από Η «Μεγάλη Παραίτηση» στην ελληνική εκδοχή της: <https://www.ot.gr/2022/06/23/aporseis/experts/megali-paraitisi-stin-elliniki-ekdoxi-tis/>
- Λιντζέρης, Π. (2020). *ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ*. Ανάκτηση Ιανουάριος 23, 2024, από Θεωρητικές και πρακτικές διαστάσεις της βασισμένης στην εργασία μάθησης Ερευνητικά κείμενα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/7265/%ce%94%ce%b9%cf%80%ce%bb%cf%89%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae%20%ce%95%cf%81%ce%b3%ce%b1%cf%83%ce%af%ce%b1%20-%20%ce%95%ce%bd%ce%b4%ce%bf%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%87%ce%b5%ce%b9%cf%81%ce>
- Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα: Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. (Κ. –Κ. Ελένη, Επιμ.) *Νοσηλευτική*, 46(1), σσ. 88-98. Ανάκτηση Μάιος 15, 2024, από <https://eclass.uop.gr/modules/document/file.php/TS162/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD.pdf>
- Ματσαγγάνης, Μ., & Μανάλης, Γ. (2021, Δεκέμβριος 3). *Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής & Εξωτερικής Πολιτικής*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 4, 2024, από In focus – Η αδιαφορία των επιχειρήσεων για την κατάρτιση εμπόδιο για την αναβάθμιση του παραγωγικού μοντέλου: <https://www.eliamer.gr/publication/in-focus-%CE%B7-%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7/>
- ΞΕΕ. (2024). *Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος*. Ανάκτηση Απρίλιος 23, 2024, από Αναζήτηση Ξενοδοχείων και Κάμπινγκ: [https://www.grhotels.gr/touristikos-odigos/anazitisi-ksenodocheion-kai-kamping/?s\\_regions=334&s\\_regional\\_unit=463&s\\_municipality=464&location\\_term\\_id=464&s\\_listing\\_type\[\]=293](https://www.grhotels.gr/touristikos-odigos/anazitisi-ksenodocheion-kai-kamping/?s_regions=334&s_regional_unit=463&s_municipality=464&location_term_id=464&s_listing_type[]=293)
- Παντόπουλος, Φ. (2022). *TravelDailyNews*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 1, 2024, από Εκπαίδευση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων στην επικοινωνία με τον πελάτη: <https://www.traveldailynews.gr/column/arthro/ekpaideysi-prosorikoy-toyristikon-epicheiriseon-stin-epikoinonia-me-ton-pelati/>
- Παπαδής, Κ. (2022, Αύγουστος 26). *Οικονομικός Ταχυδρόμος*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 12, 2024, από Μεγάλη Παραίτηση: Οι λόγοι που οδηγούν τους νέους και η διττή εικόνα της εργασίας: <https://www.ot.gr/2022/08/26/forologia/agora-ergasias-i-ditti-eikona-kai-oi-logoi-pou-odigoun-tous-neous-sti-megali-paraitisi/>
- Παπαδοπούλου, Λ. (2023, Αύγουστος 21). *TravelDailyNews*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 12, 2024, από Έλλειψη προσωπικού: Η διαπραγματευτική δύναμη των ξενοδοχείων: <https://www.traveldailynews.gr/column/arthro/elleipsi-prosorikoy-i-diapragmateytiki-dynami-ton-xenodocheion/>
- Παύλου, Α. (2023, Δεκέμβριος 20). *Οικονομικός Ταχυδρόμος*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 12, 2024, από Τουρισμός: Πόσοι εργαζόμενοι λείπουν από τα ελληνικά

- ξενοδοχεία: <https://www.ot.gr/2023/12/20/tourismos/tourismos-posoi-ergazomenoi-leipoun-apo-ta-ellinika-ksenodoxeia/>
- Σταυρινούδης, Θ. Α. (2022, Οκτώβριος). *Insete*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 4, 2023, από Τουρισμός Σύγχρονες Εκπαιδευτικές Ανάγκες και Προτάσεις Πολιτικής: [https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23\\_01\\_Tourismos\\_Ekpaideytikes-Anagkes.pdf?fbclid=IwAR2oWAMHAM\\_sd65tk9FqD90LfowwX3hX0iAU04pBsquXhQ9cx3wQ9Ep9cw](https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23_01_Tourismos_Ekpaideytikes-Anagkes.pdf?fbclid=IwAR2oWAMHAM_sd65tk9FqD90LfowwX3hX0iAU04pBsquXhQ9cx3wQ9Ep9cw)
- Τσεκούρας, Ι., Σταμπουλής, Μ., & Λιτσαρδάκης, Μ. (2004). *Η χρηματοδότηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα. Περιγραφή του συστήματος χρηματοδότησης*. Λουξεμβούργο: Cedefop Panorama series; 90. Ανάκτηση Ιανουάριος 30, 2024, από [https://www.cedefop.europa.eu/files/5143\\_el.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5143_el.pdf)
- Τσιμπούκης, Ι. (1979). *Η Μέτρηση και η Αξιολόγηση στις Επιστήμες της Αγωγής: Βασικές έννοιες*. Τ. Α'. Αθήνα: Ορόσημο. Ανάκτηση Μάιος 1, 2024
- Τσολακίδου, Σ. (2017). Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα. *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*, 12(5), σσ. 73-83. Ανάκτηση Ιανουάριος 14, 2024, από [http://ejst.uniwa.gr/issues/issue\\_53/Tsolakidou\\_53.pdf](http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf)

## Ξενόγλωσση

- Agrawal et al. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. *McKinsey Insights (Issue May)*. Ανάκτηση Ιανουάριος 27, 2024, από <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now#/>
- Aguinis, H., & Solarino, A. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Ahmad et al. (2018). An evaluation of teaching methods of entrepreneurship in hospitality and tourism programs. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 14-25. doi:10.1016/j.ijme.2017.11.002
- Al-Abbadi, L. (2021). The effect of employee sustainable training on sustainable performance. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(6), 1-12. Ανάκτηση Φεβρουάριος 9, 2024, από [https://www.researchgate.net/publication/358734398\\_The\\_effect\\_of\\_employee\\_sustainable\\_training\\_on\\_sustainable\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/358734398_The_effect_of_employee_sustainable_training_on_sustainable_performance)
- Al-Akash et al. (2022). The effect of food safety training program on food safety knowledge and practices in hotels' and hospitals' food services. *Ital J Food Saf*, 11(1). doi:10.4081/ijfs.2022.9914
- Basudur et al. (1982). Training in creative problem solving: Effects of. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 41-70. Ανάκτηση Ιανουάριος 27, 2024, από [https://www.basadur.com/wp-content/uploads/2021/05/1982-Training-in-CPS-Effects-on-MSB-GBG\\_SGG.pdf](https://www.basadur.com/wp-content/uploads/2021/05/1982-Training-in-CPS-Effects-on-MSB-GBG_SGG.pdf)

- Belias et al. (2020). The Impact of Corporate Culture in the Performance of the Front Desk Employees—The Case of Five Star Hotels in Greece. Στο V. Katsoni, *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability* (σσ. 563-576). Springer. doi:10.1007/978-3-030-03910-3
- Belias, D., & Trihas, N. (2022). Human Resource Training of Front Office Employees and Change Management in Hospitality Sector during Crisis. *Proceedings of the 4th International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business*, 101-106. doi:10.5220/0011060000003206
- Bercu, A.-M. (2017). Impact of Employees' Training Programmes on Job Satisfaction. *CURRENT SCIENCE*, 112(7), 1340-1345. doi:10.18520/cs/v112/i07/1340-1345
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*. 3(2), 77-101. Ανάκτηση Μάιος 26, 2024, από [https://www.researchgate.net/publication/235356393\\_Using\\_thematic\\_analysis\\_in\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology)
- Caitlin et al. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Campbell et al, S. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. (Sage, Επιμ.) *Journal of Research in Nursing*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management* 94, 1-10. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102850
- Collis, & Hussey. (2014). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Palgrave Macmillan. Ανάκτηση Απρίλιος 24, 2024, από [https://www.researchgate.net/publication/38177413\\_Business\\_research\\_A\\_practical\\_guide\\_for\\_undergraduate\\_and\\_postgraduate\\_students](https://www.researchgate.net/publication/38177413_Business_research_A_practical_guide_for_undergraduate_and_postgraduate_students)
- Costen, & Salazar. (2011). The Impact of Training and Development on Employees' Job Satisfaction, Loyalty and Intent to Stay in the Lodging Industry. *Journal of Human Resource in Hospitality and Tourism*, 10, 273-284. doi:[doi.org/10.1080/15332845.2011.555734](https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555734)
- Creswell, J. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2024, από [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)
- Delfino, & Van der Kolk. (2021). Remote working,. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. doi:10.1108/AAAJ-06-2020-
- El Hourmi, M., & El Azyzy, Y. (2022). Skills for Employability in Tourism and Hospitality: Overview of the. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 3543-3551. doi:<https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i12-11>
- European Commission. (2023). *European Commission*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 4, 2023, από Γλωσσάριο Ορων - Επαγγελματική Εκπαίδευση και κατάρτιση: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/el/programme-guide/part-d/glossary-vet>
- European Commission. (2023b). *European Commission*. Ανάκτηση Δεκέμβριος 4, 2023, από Πρωτοβουλίες για την επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση:



- <https://education.ec.europa.eu/el/education-levels/vocational-education-and-training/about-vocational-education-and-training>
- Fakhriddinovich, Z., & Khalimovich, K. (2022). Importance of the Quality Staff Training in Hotel Industry (On the Example of Bukhara Hotels). *European Journal of Innovation in Nonformal Education (EJINE)*, 2(6), 11-18. Ανάκτηση Ιανουάριος 31, 2024, από <https://inovatus.es/index.php/ejine/article/view/923/1056>
- George, T., & Merkus, J. (2023). *Scribbr*. Ανάκτηση Απρίλιος 27, 2024, από Structured Interview | Definition, Guide & Examples: <https://www.scribbr.com/methodology/structured-interview/>
- Giousmpasoglou, C., Marinakou, E., & Zopiatis, A. (2021). Hospitality managers in turbulent times: the COVID-19 crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1-41. doi:10.1108/IJCHM-07-2020-0741
- Hosen et al. (2023). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. (E. Ltd, Επιμ.) *The Authors*, 10(1). doi:10.1016/j.heliyon.2023.e23903
- Hu et al. (2022). Using hotel reviews to assess hotel frontline employees' roles and performances. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1796-1822. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2021-0491>
- Hughes, A. (2003). *Testing for Language Teachers*. Cambridge: Cambridge University Press. Ανάκτηση Μάιος 1, 2024
- Hyasat et al. (2022). TRAINING NEEDS ASSESSMENT FOR SMALL BUSINESSES: THE CASE OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN JORDAN. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 20-29. doi:<https://doi.org/10.30892/gtg.40102-798>
- Jaiswal, D., & Dhar, R. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 1-21. doi:<https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202035>
- Kawasaki, S., & Zou, X. (2023). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes across cultures. *Social and Personality Psychology Compass*, 17(5). doi:<https://doi.org/10.1111/spc3.12741>
- Khalimova. (2022). Uzbekistan Hospitality Training Programs and its Problems. *Journal of Ethics and Diversity in International Communication*, 2(3), 1-10. Ανάκτηση Φεβρουάριος 3, 2024, από <https://openaccessjournals.eu/index.php/jedic/article/view/1118/1063>
- Kleefstra, A., Stoffers, J., & Altan, M. (2020). Workplace learning and organisational performance in the hospitality industry. (E. P. Limited, Επιμ.) *International Hospitality Review*, 34(2), 173-186. doi:10.1108/IHR-12-2019-0025
- McNamara. (2008). THE PERFORMANCE IMPLICATIONS OF PARTICIPATING IN AN ACQUISITION WAVE: EARLY MOVER ADVANTAGES, BANDWAGON EFFECTS, AND THE MODERATING INFLUENCE OF INDUSTRY CHARACTERISTICS AND ACQUIRER TACTICS. *Academy of Management Journal*, 51(1), 113-130. doi:[doi:doi.org/10.5465/amj.2008.30755057](https://doi.org/10.5465/amj.2008.30755057)
- Megasari, C., & Fitri Afianti, A. (2022). THE ROLE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT THROUGH TRAINING AND DEVELOPMENT IN SUPPORTING HOTEL MANAGEMENT (CASE STUDY OF THE GRAND ROYAL HOTEL PANGHEGAR BANDUNG). *JURNAL*

- MANAJEMEN PELAYANAN HOTEL, 6(2), 334-340.  
doi:<http://dx.doi.org/10.37484/jmph.060204>.
- Miguel Carvalho, P., & Alves, H. (2022). Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 1-36. doi:10.1108/IJCHM-12-2021-1528
- Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). Automation, skills use and training. In OECD social, employment and migration working papers. *Creative Education*, 202, 1-125.  
doi:<https://doi.org/10.1787/1815199X>
- Nonaka, I. (2005). The Theory of the Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis. (O. U. ICC, Επιμ.) *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419-436.  
doi:10.1093/icc/dth058
- Obilor, E. (2023). Convenience and Purposive Sampling Techniques: Are they the Same? *International Journal of Innovative Social & Science Education Research*, 11(1), 1-7. Ανάκτηση Μάιος 23, 2024, από <https://seahipaj.org/journals-ci/mar-2023/IJISSER/full/IJISSER-M-1-2023.pdf>
- Payne, J. (2004). The changing meaning of skill: SKOPE Issue Paper 1. (O. & Universities, Επιμ.) *Economic & Social Research Council*. Ανάκτηση Ιανουάριος 7, 2024, από [https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:32bdde50-3585-4af4-99c6-9ae28344e68d/download\\_file?file\\_format=application%2Fpdf&safe\\_filename=The%2Bchanging%2Bmeaning%2Bof%2Bskill&type\\_of\\_work=Report](https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:32bdde50-3585-4af4-99c6-9ae28344e68d/download_file?file_format=application%2Fpdf&safe_filename=The%2Bchanging%2Bmeaning%2Bof%2Bskill&type_of_work=Report)
- pwc. (2023). [www.pwc.com](https://www.pwc.com). Ανάκτηση Φεβρουάριος 25, 2023, από Business leaders everywhere are prioritising transformation, but what if your most skilled people are more reinvention ready than your company culture is? And what if your employees say they are even more likely to quit now than they were last year—back w: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
- Raina et al. (2022). How to Cite: The empirical study on the quality education and training of hotel staff in five star hotels of Punjab. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), 3664-3671. doi:10.53730/ijhs.v6nS3.6599
- Rakhmatullaev, F., & Aminova, N. (2022). Methodological Approaches to the Development of Ecological Tourism Logistics. (I. P. Co, Επιμ.) *207European Journal of Innovation in Nonformal Education(EJINE)*, 2(1), 207-211. Ανάκτηση Φεβρουάριος 3, 2024, από <https://inovatus.es/index.php/ejine/article/view/218/183>
- Rossidis et al. (2021). Strategic Human Resource Management in the International Hospitality Industry. An Extensive Literature Review. Στο Katsoni et al, *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World* (σσ. 337-346). Springer .  
doi:10.1007/978-3-030-72469-6
- Sardana et al. (2023). Chapter 6 - Qualitative and quantitative research methods. Στο *Substance Use and Addiction Research-Methodology, Mechanisms, and Therapeutics* (σσ. 65-69). Academic Press. Ανάκτηση Απρίλιος 24, 2024, από <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780323988148000081>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson. Ανάκτηση Απρίλιος 21, 2024, από <https://www.slideshare.net/MuhammadSabirAfridi1/research-methods-for-business-studentspearson-education-2019pdf>



- Smith et al. (2013). Theory in Hospitality, Tourism, and Leisure Studies. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 875-894.  
doi:10.1080/19368623.2013.771114
- Taherdoost, H. (2022). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research*, 5(1), 53-63. doi:<https://doi.org/10.30564/jmser.v5i1.4538>
- Tiago et al. (2020). Human Resources Role in Hospitality Service Quality. Στο A. Kavoura, E. Kefallonitis, & P. Theodoridis, *Strategic Innovative Marketing and Tourism. Springer Proceedings in Business and Economics* (σσ. 81-89). Springer Proceedings in Business and Economics. doi:[doi.org/10.1007/978-3-030-36126-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-36126-6_10)
- TornosNews. (2022, Ιούλιος 22). *tornosnews.gr*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 12, 2024, από McKinsey | Το πρόβλημα της έλλειψης εργαζομένων στον τουρισμό δεν βρίσκεται στον αριθμό αλλά στις δεξιότητες:  
<https://www.tornosnews.gr/tornos/xristika/57956-mckinsey-to-provvlhma-ths-elleipshs-ergazomenon-ston-toyrismo-den-vrisketai-ston-arithmo-alla-stis-dexiothtes.html>
- Tudor et al. (2022). Digital Education for Health Professionals: An Evidence Map, Conceptual Framework, and Research Agenda. *Journal of Medical Internet Research*, 24(3). doi:10.2196/31977
- Urbancová et al. (2021). Effective Training Evaluation: The Role of Factors Influencing the Evaluation of Effectiveness of Employee Training and Development. *Sustainability*, 13(5). doi:<https://doi.org/10.3390/su13052721>
- Uyen, D. (2013). Improving the effectiveness of staff training in a hotel : case study: Hotel X. *Business Education*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 5, 2024, από <https://www.semanticscholar.org/paper/Improving-the-effectiveness-of-staff-training-in-a-Uyen/e92d053aa3ab8af3962253506639eb123717115c>
- Valkanos, E., & Fragoulis, I. (2007). Experiential learning – its place in in-house. (E. G. Limited, Επιμ.) *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(5), 21-23. doi:10.1108/14777280710779454
- Van Laar et al. (2022). Developing policy aimed at 21st-century digital skills for the creative industries: an interview study with founders and managing directors. *Journal of Education and Work*, 35(2), 195-209.  
doi:<https://doi.org/10.1080/13639080.2022.2036710>
- Wakelin-Theron et al. (2018). Perception of tourism graduates and the tourism industry on the important knowledge and skills required in the tourism industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(4), 1-18. Ανάκτηση Φεβρουάριος 23, 2024, από [https://www.researchgate.net/publication/336799113\\_Perception\\_of\\_tourism\\_graduates\\_and\\_the\\_tourism\\_industry\\_on\\_the\\_important\\_knowledge\\_and\\_skills\\_required\\_in\\_the\\_tourism\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/336799113_Perception_of_tourism_graduates_and_the_tourism_industry_on_the_important_knowledge_and_skills_required_in_the_tourism_industry)
- Wang et al. (2022). Emotional labour strategies and job burnout: A meta-analysis of Chinese employees. *Asian Journal of Psychology*, 26(2), 219-237.  
doi:<https://doi.org/10.1111/ajsp.12554>

- Waqanimaravu, M., & Arasanmi, C. (2020). Employee training and service quality in the hospitality industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 23(3), 1-12. doi:10.1080/15378020.2020.1724850
- Wong et al. (2021). Consuming Information Related to COVID-19 on Social Media Among Older Adults and Its Association With Anxiety, Social Trust in Information, and COVID-Safe Behaviors: Cross-sectional Telephone Survey. *JOURNAL OF MEDICAL INTERNET RESEARCH*, 23(2), 1-12. doi:doi:10.2196/26570
- World Economic Forum. (2023). *World Economic Forum*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 23, 2024, από The Future of Jobs Report 2023: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Xiao, Y. (2010). *THE IMPORTANCE OF STAFF TRAINING IN THE HOTEL INDUSTRY*. Ανάκτηση Φεβρουάριος 3, 2024, από theseus.fi: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7213/Final%20Thesis--The%20importance%20of%20Staff%20training%20in%20the%20hotel%20industry.pdf>

## **Παράρτημα Α: Συνέντευξη σε υπάλληλους πρώτης γραμμής**

- 1) Ποιά είναι τα εργασιακά σας καθήκοντα στο ξενοδοχείο;
- 2) Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο;
- 3) Ποιές δεξιότητες θεωρείτε πώς είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθημερινών σας καθηκόντων με επιτυχία;
- 4) Ποια είναι τα βασικά προβλήματα ή οι προκλήσεις που αντιμετωπίζετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;
- 5) Ποιό κομμάτι της εργασίας σας θεωρείτε πιο απαιτητικό;
- 6) Σας παρέχονται προγράμματα κατάρτισης από την επιχείρηση;
  - a. Αν πραγματοποιούνται προγράμματα κατάρτισης, πόσο συχνά γίνεται αυτό;
  - b. Θεωρείται επαρκή την συχνότητα πραγματοποίησης προγραμμάτων κατάρτισης ;
  - c. Αν δεν πραγματοποιούνται προγράμματα κατάρτισης, θεωρείτε πως θα έπρεπε να αλλάξει αυτό;
  - d. Γιατί θα έπρεπε να αλλάξει;
- 7) Πόσο αναγκαία θεωρείται την ύπαρξη της συνεχιζόμενης κατάρτισης για τους ξενοδοχοϋπαλλήλους πρώτης γραμμής;
- 8) Εάν την θεωρείτε σημαντική, γιατί το πιστεύετε αυτό;
- 9) Εάν δεν την θεωρείτε σημαντική, γιατί το πιστεύετε αυτό;
- 10) Ποιες είναι οι ανάγκες σας για κατάρτιση ώστε να μπορείτε να εκτελείτε καλύτερα τα καθήκοντά σας; (πχ ανάγκη για κατάρτιση στη χρήση συστημάτων του ξενοδοχείου, στην αποτελεσματική επικοινωνία κα)
- 11) Ποιες επαγγελματικές ανάγκες σας πιστεύετε πως μπορούν να καλυφθούν μέσω προγραμμάτων κατάρτισης; (πχ διαχείριση κρατήσεων, προώθηση των υπηρεσιών κα)
- 12) Πώς πιστεύετε ότι μπορεί να συμβάλει η κατάρτιση στην προσωπική σας εξέλιξη;
- 13) Πιστεύετε πως η παροχή κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε τα τυχόν προβλήματα και τις δυσκολίες εν ώρα εργασίας;
- 14) Θεωρείτε πως η συνεχιζόμενη κατάρτιση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης σας καθώς και της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών στο ξενοδοχείο;
  - a) Αν ναι, με ποιον τρόπο;
  - b) Αν όχι, γιατί;
- 15) Ποιες θα ήταν οι προσδοκίες σας από ένα πρόγραμμα κατάρτισης;
- 16) Με ποιόν τρόπο και εργαλεία θα θέλατε να διεξάγονται τα προγράμματα κατάρτισης;
- 17) Ποια πιστεύετε πως είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που σας προσφέρει η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης σαν εργαζόμενο;
- 18) Ποια πιστεύετε πως είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης για το ξενοδοχείο;

## **Παράρτημα Β: Συνέντευξη σε ανώτερα στελέχη**

- 1) Ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο;
- 2) Πόσο καιρό βρίσκεστε σε αυτή τη θέση;
- 3) Ποιές δεξιότητες θεωρείτε πώς είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων των υπαλλήλων πρώτης γραμμής με επιτυχία;
- 4) Παρέχετε προγράμματα κατάρτισης στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής στο ξενοδοχείο;
- 5) Αν πραγματοποιούνται προγράμματα κατάρτισης, πόσο συχνά γίνεται αυτό;
- 6) Αν δεν πραγματοποιούνται προγράμματα κατάρτισης, ποιοι είναι οι λόγοι;
- 7) Πόσο αναγκαία θεωρείτε την ύπαρξη της συνεχιζόμενης κατάρτισης για τους ξενοδοχοϋπαλλήλους πρώτης γραμμής;
- 8) Ενημερώνεστε από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής για τυχόν προβλήματα ή προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους;
- 9) Πιστεύετε πως η παροχή κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να αντιμετωπίσουν τα τυχόν προβλήματα και τις δυσκολίες;
- 10) Σε ποιες πτυχές της εργασίας των υπαλλήλων πρώτης γραμμής θεωρείτε πως απαιτείται επιπλέον κατάρτιση;
- 11) Θεωρείτε πως η συνεχιζόμενη κατάρτιση μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης των ξενοδοχειακών υπαλλήλων πρώτης γραμμής καθώς και της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών στο ξενοδοχείο;
  - a) Αν ναι, με ποιόν τρόπο;
  - b) Αν όχι, γιατί;
- 12) Ποια πιστεύετε πως είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζομένους;
- 13) Ποια πιστεύετε πως είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης για το ξενοδοχείο;
- 14) Ενημερώνεστε από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής σχετικά με τυχόν απαιτήσεις που ίσως έχουν για κατάρτιση;
- 15) Ποια είναι τα βασικά εμπόδια που αντιμετωπίζετε ως διοίκηση του ξενοδοχείου στην παροχή αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης;
- 16) Εάν έχετε παράσχει προγράμματα κατάρτισης στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής, πώς αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα τους μέχρι σήμερα;
- 17) Εάν παράσχετε προγράμματα κατάρτισης στους εργαζομένους, πώς διασφαλίζετε ότι οι ανάγκες τους ενσωματώνονται στα προγράμματα κατάρτισης;
- 18) Εάν πραγματοποιείτε προγράμματα κατάρτισης, ποια είναι η διαδικασία που ακολουθείτε για τον σχεδιασμό και την υλοποίησή τους;

## Παράρτημα Γ: Κωδικοί

Αρίθμηση κωδικού	Όνομα Κωδικού
K1	Επικοινωνιακές δεξιότητες
K2	Διαχείριση παραπόνων πελατών
K3	Τεχνολογικές εξελίξεις
K4	Συστήματα διαχείρισης ξενοδοχείου
K5	Διαχείριση χρόνου
K6	Εξυπηρέτηση πελατών
K7	Διαχείριση δύσκολων καταστάσεων
K8	Οργανωτικές δεξιότητες
K9	Διεκπεραίωση εργασιών
K10	Έλλειψη προσωπικού
K11	Γνώση χειρισμού Η/Υ
K12	Απόκτηση γνώσεων
K13	Υγειονομικά Πρωτόκολλα
K14	Γνώση ξένων γλωσσών
K15	Προσαρμογή σε αλλαγές
K16	Εξ αποστάσεως/διαδικτυακά

## Παράρτημα Δ: Θεματικές κατηγορίες

Θεματική κατηγορία	Ομαδοποιημένοι Κωδικοί
Κύριες απαιτούμενες δεξιότητες	Επικοινωνιακές δεξιότητες (Κ1), Εξυπηρέτηση πελατών (Κ6), Οργανωτικές δεξιότητες (Κ8), Γνώση χειρισμού Η/Υ (Κ11), Διαχείριση δύσκολων καταστάσεων (Κ7), Διεκπεραίωση εργασιών (Κ9)
Ανάγκες και απαιτήσεις υπαλλήλων για κατάρτιση	Συστήματα διαχείρισης ξενοδοχείου (Κ4), Διαχείριση χρόνου (Κ5), Διαχείριση παραπόνων πελατών (Κ2), Γνώση ξένων γλωσσών (Κ14), Υγειονομικά Πρωτόκολλα (Κ13), Εξ αποστάσεως/διαδικτυακά (Κ16)
Αναγκαιότητα κατάρτισης και επαγγελματική εξέλιξη	Προσαρμογή σε αλλαγές (Κ15), Έλλειψη προσωπικού (Κ10), Απόκτηση γνώσεων (Κ12), Τεχνολογικές εξελίξεις (Κ3)

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.