



# **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

*Διπλωματική Εργασία*

**ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

**ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ  
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ (SOFT SKILLS)**

της:

**ΜΕΓΑ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ**

Επιβλέπων Καθηγητής:

Αβδημιώτης Σπυρίδων

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2018

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2018

Η Δηλούσα: Παναγιώτα Μέγα

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το θέμα της μεταφοράς εμπειρικής γνώσης στον εργασιακό χώρο καθώς και τα κίνητρα για την εκπαίδευση προσωπικού στους οργανισμούς. Αρχικά, πραγματοποιείται μια ερμηνευτική προσέγγιση στην γνώση, στα επίπεδα που την διακρίνουν αλλά και στα είδη της. Στην συνέχεια υπεισερχόμαστε στο θέμα της άρρητης – εμπειρικής γνώσης με σκοπό ο αναγνώστης να είναι σε θέση να κατανοήσει τον τρόπο μεταφοράς της στους οργανισμούς που ακολουθεί εν συνεχεία. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε, αποτυπώνονται οι δείκτες που σχετίζονται με την μεταφορά εμπειρικής γνώσης σε συνδυασμό με την συμβολή της οργανωτικής εκπαίδευσης. Ακολούθως, γίνεται αναφορά για ποιο λόγο είναι σημαντική η εκπαίδευση των εργαζομένων ενώ παράλληλα αναδεικνύονται τα κίνητρα εκείνα που ωθούν τους εργαζόμενους στην περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση. Το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας ολοκληρώνεται με τη συμβολή των κοινωνικών και προσωπικών δεξιοτήτων (soft skills) του εκπαιδευτή στην εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και στην παρακίνηση αυτών να μοιραστούν την γνώση τους.

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, πραγματοποιείται μια ερευνητική ανάλυση, με δείγμα εργαζόμενους σε ξενοδοχειακούς οργανισμούς, ούτως ώστε να αναδειχθεί η δυνατότητα για απόκτηση (απορρόφηση), μετάδοση και χρήση εμπειρικής – άρρητης γνώσης εντός των οργανισμών που εργάζονται οι ερωτώμενοι.

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	3
Ερευνητικοί στόχοι.....	6
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	7
Η γνώση και η εκπαίδευση στους οργανισμούς.....	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Ερμηνευτική προσέγγιση στην γνώση.....	7
1.3 Η γνώση στους οργανισμούς.....	9
1.4 Τα επίπεδα της γνώσης, είδη και διάκριση.....	11
1.5 Ρητή γνώση.....	12
1.6 Άρρητη γνώση – εμπειρική γνώση.....	14
1.6.1 Ταξινόμηση γνώσης.....	17
1.7 Δημιουργία και μετατροπή γνώσης.....	19
1.8 Μεταφορά εμπειρικής γνώσης στους οργανισμούς.....	21
1.8.1 Δείκτες που σχετίζονται με την μεταφορά εμπειρικής γνώσης.....	23
1.8.2 Κωδικοποίηση και εξατομίκευση ως στρατηγικές μεταφοράς γνώσης.....	25
1.8.3 Η τεχνολογία ως μέσο για την μεταφορά εμπειρικής γνώσης.....	26
1.9 Οργανωτική εκπαίδευση.....	28
1.10 Η εκπαίδευση των εργαζομένων.....	30
1.11 Κίνητρα για την εκπαίδευση εργαζομένων.....	31
1.12 Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η θετική της σχέση με την μεταφορά εμπειρικής γνώσης.....	33
1.13 Κοινωνικές & προσωπικές δεξιότητες (soft skills) και εκπαίδευση.....	34
1.14 Εκπαίδευση εργαζομένων, δεξιότητες και ικανότητες εκπαιδευτή.....	36
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	39
Μεθοδολογία της έρευνας.....	39
2.1 Εισαγωγή.....	39

2.2 Σκοπός.....	39
2.3 Είδος έρευνας – προσέγγιση - δείγμα.....	40
2.4 Συλλογή δεδομένων.....	41
2.5 Χρονική διάρκεια.....	42
2.6 Στατιστική ανάλυση.....	42
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> .....	44
Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	44
3.1 Δημογραφικά και γενικά στοιχεία δείγματος.....	44
3.2 Αποτελέσματα παραγόντων που διαμορφώνουν την ικανότητα επιδέξιας δράσης .....	50
3.3 Αποτελέσματα παραγόντων που καθορίζουν την απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.....	55
3.4 Αποτελέσματα για την εγγύτητα σχέσεων – κοινωνικότητα.....	58
3.5 Αποτελέσματα για την συναισθηματική ευφυΐα.....	60
3.6 Αποτελέσματα για την ηγεσία.....	65
3.7 Αποτελέσματα για την λήψη και απορρόφηση της γνώσης.....	68
3.8 Ανάλυση με βάσει τα δημογραφικά και τα άλλα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων .....	75
3.8.1 Ανάλυση με βάσει το φύλο.....	76
3.8.2 Ανάλυση με βάσει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο.....	80
3.8.3 Ανάλυση με βάσει την εμπειρία.....	89
3.8.4 Ανάλυση με βάσει το είδος του ξενοδοχείου (αστέρια).....	93
3.8.5 Ανάλυση με βάση ξενοδοχειακή αλυσίδα.....	100
Συμπεράσματα.....	104
Βιβλιογραφία.....	111
Παράρτημα ερωτηματολόγιο.....	119

## Ερευνητικοί στόχοι

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ανάδειξη της δυνατότητας για απόκτηση (απορρόφηση), μετάδοση και χρήση εμπειρικής – άρρητης γνώσης εντός των οργανισμών. Επιμέρους στόχοι είναι οι εξής:

Η σύνδεση της γνώσης με τους επιχειρηματικούς οργανισμούς (η γνώση ως επιχειρηματική ευκαιρία – ύπαρξη γνώσης εντός του οργανισμού και αποδοτική χρήση της προς όφελος του οργανισμού).

Οι ικανότητες και η διάθεση των εργαζομένων για να προάγουν την μετάδοση εμπειρικής γνώσης σε σχέση με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται

Διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την εγγύτητα σχέσεων - κοινωνικότητα και των τυπικών δομών επικοινωνίας ως κίνητρα για την μετάδοση εμπειρικής γνώσης.

Διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την στάση της ηγεσίας απέναντι στο θέμα της μετάδοσης εμπειρικής γνώσης

Διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την λήψη και την απορρόφηση της γνώσης

Διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την μετάδοση και την χρήση της γνώσης

# **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

## **Η γνώση και η εκπαίδευση στους οργανισμούς**

### **1.1 Εισαγωγή**

### **1.2 Ερμηνευτική προσέγγιση στην γνώση**

Η έννοια της λέξης γνώση, υπόκειται σε πολυάριθμες διαφορετικές ερμηνείες. Διαχρονικά, η έννοια της γνώσης έχει συνδεθεί με όρους όπως δεδομένα, πληροφορίες, νοημοσύνη, δεξιότητα, ιδέες διορατικότητα κ.τ.λ. και οι οποίοι εξαρτώνται από το πλαίσιο το οποίο εξετάζεται η γνώση την εκάστοτε φορά. Η γνώση, προέρχεται μέσα από τις πληροφορίες οι οποίες βρίσκονται στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται το άτομο. Οι πληροφορίες αυτές, και περισσότερο οι καταγεγραμμένες, μετεξελίσσονται στον νου και παρέχουν στο άτομο εξοικείωση και αντιληπτότητα οι οποίες οδηγούν στην κατανόηση των πραγμάτων. Με λίγα λόγια, η γνώση, συμβάλει στην πρακτική κατανόηση των στοιχείων ενός θέματος μέσω μιας εξειδίκευσης που βασίζεται λίγο ή πολύ στην τυπικότητα και συστηματικότητα.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η γνώση συνδέεται με την πληροφορία και αυτή με την σειρά της με τα δεδομένα και τα στοιχεία. Συνεπώς, μπορεί να αναφερθεί, ότι η πληροφορία αποτελεί μια διάταξη στοιχείων με κύρια συνιστώσα την μεταξύ τους σχέση. Με βάσει αυτό, ο Bell το 1998 διατύπωσε στην μελέτη του την άποψη ότι η γνώση είναι μια απόρροια της κριτικής ικανότητας του ατόμου να διαχειρίζεται τα στοιχεία και τις πληροφορίες (Bell, 1998). Στο ίδιο μοτίβο, οι πληροφορίες για να μετατραπούν σε γνώση οφείλουν να είναι χρήσιμες.

Για την χρησιμότητα των πληροφοριών δύναται να χρησιμοποιηθεί το κριτήριο των 4σ ή 4c το οποίο αναφέρει τα κάτωθι:

- Comparison – Σύγκριση: Αναφέρεται στην σύγκλιση των πληροφοριών από μια κατάσταση σε μια άλλη κατάσταση που είναι ήδη γνωστή
- Consequences – Συνέπειες: Αναφέρεται στις επιπτώσεις που θα έχουν οι πληροφορίες για τις αποφάσεις και τις ενέργειες που θα επακολουθήσουν
- Connections – Συνδέσεις: Αναφέρεται στο γεγονός πως ένα μέρος της γνώσης συνδέεται με κάτι άλλο
- Conversation – Συζητήσεις: Αναφέρεται στο τι σκέφτονται και τι συζητούν οι άνθρωποι γύρω από αυτές τις πληροφορίες

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες είναι απλά μοτίβα και δεν έχουν νόημα μέχρι κάποιος να τα αναγνωρίσει και να τα ερμηνεύσει ως πρότυπα (Bennet and Bennet, 2008). Έτσι, η γνώση υπάρχει στον ανθρώπινο εγκέφαλο με τη μορφή αποθηκευμένων ή εκφρασμένων νευρικών μοτίβων τα οποία επιλέγονται, ενεργοποιούνται, αναμειγνύονται και αντικατοπτρίζονται από την σκέψη. Από αυτή τη διαδικασία ανάμιξης δημιουργούνται νέα πρότυπα που μπορούν να αντιπροσωπεύουν την κατανόηση, την έννοια και την ικανότητα να προβλέπουν (σε διάφορους βαθμούς) τα αποτελέσματα των δυναμικών ενεργειών. Μέσω αυτών των διαδικασιών το μυαλό αναπτύσσεται συνεχώς δημιουργώντας πληροφόρηση και γνώση. Η διαφορά μεταξύ της πληροφορίας και της γνώσης υπογραμμίζει τη δυσκολία της ανταλλαγής γνώσεων, αναγνωρίζοντας ότι η γνώση πρέπει να αναπαραχθεί από έναν ακροατή και ότι μόνο πληροφορίες μπορούν να μεταφερθούν μεταξύ δύο ανθρώπων.

Σε παλαιότερες αναφορές και σε κείμενα του Πλάτωνα, η γνώση καλείται ως μια «δικαιολογημένη αληθινή πεποίθηση». Στο ίδιο μοτίβο οι Nonaka και Takeuchi (1995), τροποποίησαν την αρχική άποψη του Πλάτωνα και διατύπωσαν για την γνώση, ότι πρόκειται για την δυναμική ανθρώπινη διαδικασία να δικαιολογήσει την προσωπική πίστη προς την αλήθεια (Fine, 2003).

Ωστόσο, αν εξεταστεί η γνώση υπό διαφορετική σκοπιά και προσέγγιση, αναδεικνύονται διαφορετικοί ορισμοί όπως αυτός του Bell που εξέτασε την γνώση σε οργανωτικό επίπεδο. Σύμφωνα λοιπόν με τον Bell ως γνώση καλείται το "σύνολο οργανωμένων δηλώσεων γεγονότων ή ιδεών, που παρουσιάζουν μια αιτιολογημένη



κρίση ή ένα πειραματικό αποτέλεσμα, το οποίο μεταδίδεται σε άλλους μέσω κάποιας μορφής ή μέσου επικοινωνίας σε συστηματική μορφή". Για το Davenport και τον Prusak (2003), η γνώση είναι "ένας ρευστός συνδυασμός πλαισιωμένων εμπειριών, αξιών, πληροφοριών συμφραζομένων και εμπειρικών γνώσεων". Αντίστοιχα, ο Boisot (1995) ορίζει τη γνώση ως την "ικανότητα που βασίζεται σε πληροφορίες προερχόμενες από μια πλειάδα δεδομένων και που συμπληρώνονται από το σύνολο των προσδοκιών που διατηρεί ο παρατηρητής σε σχέση με ένα γεγονός" (Gao, Meng & Clarke, 2008).

Το 2004 οι Bennet και Bennet έδωσαν ένα περισσότερο λειτουργικό ορισμό για την γνώση εκφράζοντας ότι πρόκειται για την ικανότητα (δυναμική ή πραγματική) βάσει της οποίας τα άτομα αναλαμβάνουν αποτελεσματική δράση σε ποικίλες και αβέβαιες καταστάσεις.

### **1.3 Η γνώση στους οργανισμούς**

Η γνώση είναι ένα σημαντικό θέμα για τις επιχειρηματικές οργανώσεις. Έχουν υπάρξει διάφορες προοπτικές από τις οποίες οι ερευνητές και οι επαγγελματίες έχουν προσεγγίσει τη διαχείριση της γνώσης. Η απόκτηση, η μετάδοση και η χρήση της γνώσης ήταν πάντα ένα σημαντικό κομμάτι των ανθρωπίνων υποθέσεων. Ωστόσο η σύνδεση της γνώσης με τις επιχειρηματικές οργανώσεις έγινε σχετικά πρόσφατα με την παράλληλη εισχώρηση στην κοινωνία της γνώσης του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

Η γνώση, ως σημαντικό στοιχείο των επιχειρήσεων, εντοπίζεται και αναγνωρίζεται στον επιστημονικό κλάδο περίπου στα τέλη της δεκαετίας του 90' από τον Ιάπωνα συγγραφέα και καθηγητή Nonaka. Ο ίδιος, ορμώμενος από τις ταχύτατα και ραγδαίες αλλαγές στο οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, κατέστησε την γνώση ως την σημαντικότερη συνιστώσα που δύναται να φέρει ανταγωνιστικότητα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Μέσα από την μελέτη του Nonaka, διαπιστώνεται ότι η επιτυχία συνδέεται άμεσα με την γνώση καθώς ένας επιχειρηματικός οργανισμός που έχει την ικανότητα παραγωγής και διαμοίρασης γνώσης (Shared knowledge) μπορεί να ενστερνιστεί γρηγορότερα και ευκολότερα τις οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές, με αποτέλεσμα να γίνεται καινοτόμος και

ανταγωνιστικός. Η γνώση, δεν συμβάλει μόνο στην παραγωγική ευκαιρία μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται στις σχετικές αλλαγές στο περιβάλλον, αλλά συμβάλλει παράλληλα στην "μοναδικότητα", ως μια ευκαιρία, για κάθε επιχείρηση. Ακλουθώντας τον Nonaka, αρκετοί μελετητές και συγγραφείς ασχολήθηκαν με την γνώση στους οργανισμούς. Μάλιστα, ένας εξ αυτών, ο Drucker, επεκτάθηκε σε θέματα εργασιακής γνώσης κάνοντας αναφορές στους «εργάτες της γνώσης».

Κατά τον Drucker, η γνώση στους οργανισμούς αναφέρεται στις πληροφορίες που αλλάζουν το προσωπικό και το ωθούν σε δράση για μια αποτελεσματική αντίδραση. Ο ίδιος, μιλώντας για τους «εργάτες της γνώσης» δήλωσε ότι μέσα από την εκπαίδευση και την συστηματική μάθηση επέρχεται η γνώση, που αν αξιοποιηθεί καταλλήλως, προσδίδει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό. Τόσο ο Drucker όσο και ο Nonaka πιστεύουν ακράδαντα ότι η γνώση πρέπει να σχετίζεται με τη δράση. Ωστόσο, ο Drucker υπογραμμίζει το έργο της γνώσης που γίνεται από τους εργάτες της γνώσης και την παραγωγικότητα τους, ενώ ο Nonaka υποστηρίζει ότι όλοι οι οργανισμοί πρέπει να συμμετέχουν σε δραστηριότητες δημιουργίας γνώσης. Η διαφορά προέρχεται κυρίως από τους διάφορους τύπους οργανώσεων που εξετάστηκαν όταν ήρθε στο προσκήνιο των συζητήσεων το θέμα της διαχείρισης και της δημιουργίας της γνώσης.

Για αρκετά χρόνια, το ζήτημα της γνώσης στους οργανισμούς αναδείχθηκε ως θέμα υψίστης σημασίας καθώς συνδεόταν άμεσα και έμμεσα με την επιχειρηματική επιτυχία. Ο Blanker το 1993 ανέδειξε στην μελέτη του ότι η γνώση αφορούσε ένα σημαντικό απόκτημα των οργανισμών με δυναμική και αξία ίση με αυτή των υποδομών και των περιουσιακών στοιχείων. Αντίστοιχα ο Sieloff (1999) ανέδειξε την γνώση ως ένα πολύτιμο και βαρύντιμο περιουσιακό στοιχείο του ενεργητικού μιας επιχείρησης.

Η απόδοση οποιασδήποτε οργάνωσης επηρεάζεται και καθορίζεται σε καθημερινή βάση από τις ενέργειες του κάθε υπαλλήλου. Αυτές οι ενέργειες επηρεάζονται από μια σειρά αποφάσεων που λαμβάνουν οι υπάλληλοι βασιζόμενοι στην γνώση. Αδιαμφισβήτητα η γνώση ενδυναμώνει την λήψη καλών αποφάσεων και ενεργειών γεγονός που καθιστά την γνώση μέσα στον οργανισμό αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής απόδοσης. Οι επιχειρηματικές οργανώσεις, έχουν

συμφέρον να χρησιμοποιούν τόσο τις επιχειρηματικές γνώσεις που ανήκουν στον οργανισμό όσο και τις προσωπικές γνώσεις των υπαλλήλων τους.

## 1.4 Τα επίπεδα της γνώσης, είδη και διάκριση

Στην μελέτη του ο Gao (Gao et al., 2003), εξέτασε την οργανωτική γνώση σε δύο επίπεδα: το ατομικό επίπεδο και το οργανωτικό επίπεδο. Η γνώση σε προσωπικό επίπεδο ή όπως δηλώνεται ως ατομική, αναφέρεται στην εξειδικευμένη γνώση του ατόμου που διαμορφώνεται βάσει των αξιών του, της επαγγελματικής και της ηθικής δεοντολογίας του. Η προσωπική γνώση ανήκει στο πρόσωπο που την κατέχει και όχι στον οργανισμό για τον οποίο εργάζεται, ασχέτως αν μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον οργανισμό. Σε οργανωτικό επίπεδο, η οργανωτική γνώση χωρίζεται στις στατικές γνώσεις και στις δυναμικές γνώσεις διεργασιών με τις δύο αυτές κατηγορίες να εσωκλείουν υποκατηγορίες.

Η μεν στατική γνώση αναφέρεται στη σαφή γνώση ή στα όργανα της γνώσης όσον αφορά την επιστήμη, την τεχνολογία, τη θεωρία διαχείρισης της γνώσης καθώς και τις πληροφορίες και τα δεδομένα από τα οποία στηρίζεται ή προέρχεται η γνώση και ταξινομείται ως εξής:

- Οραματική γνώση - (οργανωτικό όραμα, αποστολή, ηθική δεοντολογία),
- Αντικειμενική / υποκειμενική γνώση - (επιστήμη, τεχνολογία και διαχείριση γνώσης υπό τη μορφή πτυχών όπως: τεχνολογικός εξοπλισμός, προϊόντα, ερευνητικά εργαστήρια, εξειδικευμένοι υπάλληλοι, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας
- Γενική γνώση - (πληροφορίες και δεδομένα)

Η δε οργανωτική δυναμική γνώση διαδικασιών σχετίζεται με τις ανθρώπινες δράσεις ή τις οργανωτικές δραστηριότητες λειτουργίας. Αυτές κατηγοριοποιούνται σε

- Αυτόνομο σύστημα ανθρώπινης δραστηριότητας (δραστηριότητα ξεχωριστής αποστολής)

- Ημιαυτόνομο σύστημα ανθρώπινης δραστηριότητας (δραστηριότητα σαφών στόχων)
- Γενικό σύστημα ανθρώπινης δραστηριότητας (δραστηριότητα καθορισμένων προβλημάτων)

Η γνώση μπορεί να οριστεί περαιτέρω ως υποκειμενική ή αντικειμενική. Ως ρητή ή άρρητη και ως βαθειά ή επιφανειακή. Στην ερμηνευτική προσέγγιση της γνώσης υπάρχει ένα αρχικός διαχωρισμός που την εξετάζει υπό το πρίσμα δύο διαστάσεων: στην σαφή/ ρητή γνώση (επίσημη και γραπτή γνώση, εκφρασμένη με τη μορφή δεδομένων, επιστημονικών τύπων, βιβλίων και εγχειριδίων και στην σιωπηρή ή άρρητη/εμπειρική γνώση. (Gao et al., 2002, 2003).

## 1.5 Ρητή γνώση

Υπάρχουν διαφορετικά πλαίσια για την διάκριση διαφορετικών «τύπων» γνώσης. Ένα προτεινόμενο πλαίσιο για την κατηγοριοποίηση των διαστάσεων της γνώσης κάνει διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης. Η ρητή γνώση (explicit knowledge) είναι η διαδικασία της κλήσης πληροφοριών και διαδικασιών από την μνήμη, ούτως ώστε άτομο να μπορεί να περιγράψει με ακρίβεια, σε λέξεις ή και οπτικά (παραστάσεις) μια κατάσταση, και να την μεταδώσει σε ένα άλλο άτομο με σκοπό εκείνο να δημιουργήσει ένα νόημα και να του προκαλέσει το αποτέλεσμα της κατανόησης (Bennet & Bennet, 2008).

Πρόκειται ουσιαστικά για μια ανταλλαγή πληροφοριών η οποία ανακαλεί δεδομένα και πληροφορίες από την μνήμη, από εγχειρίδια, από βιβλία ή και βάσεις δεδομένων με σκοπό να μεταφερθεί και να επαναχρησιμοποιηθεί εύκολα. Στην ρητή γνώση το άτομο γνωρίζει συνειδητά ότι την κατέχει γεγονός που του επιτρέπει να την μεταδώσει εύκολα σε άλλους (Bray, 2010).

## Επιφανειακή γνώση –Surface Knowledge

Η επιφανειακή γνώση είναι κατά κύριο λόγο, αλλά όχι αποκλειστικά, μια πληροφορία. Απαντά συνήθως σε ερωτήσεις σχετικές με το τι, πότε, πού και ποιο είναι το μέσο λύσης ή σχέδιο δράσης. Ουσιαστικά αφορά και αντιπροσωπεύει ορατές επιλογές του ατόμου που απαιτούν ελάχιστη κατανόηση ή μικρής δόσης δράση. Είναι περισσότερο μια συνειδητοποίηση από την πλευρά του δέκτη η οποία επιδέχεται αποθήκευση είτε στο μυαλό του αλλά είτε σε έντυπο ή ηλεκτρονικό μέσο (βιβλίο, υπολογιστής)

Μεγάλο μέρος της καθημερινότητάς μας, όπως χαλαρές συνομιλίες, περιγραφές ή ακόμη και αυτό-ανάκλαση γεγονότων, θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως σκέψεις μιας επιφανειακής γνώσης. Η επιφανειακή γνώση εστιάζει στην βραχυπρόθεσμη απομνημόνευση με ανεπαρκή έμφαση στην κατανόηση ή το νόημα (Chickering et all, 2005). Επιπλέον η επιφανειακή γνώση, συχνά, είναι δύσκολο να την θυμηθεί ένα άτομο και εύκολο να την ξεχάσει καθώς έχει πολλές φορές ελάχιστη σημασία και λίγες συνδέσεις με άλλες αποθηκευμένες μνήμες (Sousa, 2006).

Η επιφανειακή γνώση προκύπτει από πληροφορίες και από ένα στοιχειώδες νόημα. Κατά αυτό τον τρόπο, απαιτεί ένα επίπεδο κατανόησης και σημασίας, ούτως ώστε ο δημιουργός γνώσης να μπορεί να προσδιορίσει τη συνοχή και την ενσωμάτωση των πληροφοριών με τρόπο που να έχει ουσία. Αυτή η έννοια μπορεί να δημιουργηθεί μέσω λογικής, ανάλυσης, παρατήρησης, προβληματισμού, και ως ένα βαθμό - πρόβλεψης.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν, ότι τους επιχειρηματικούς οργανισμούς, η επιφανειακή γνώση αναδύεται και διευρύνεται καθημερινά λόγω των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εργαζομένων μέσα από τις διαδικασίες και τις λειτουργικές πρακτικές της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι γίνονται πομποί και δέκτες δεδομένων και πληροφοριών γεγονός που διευκολύνουν την κινητοποίηση της επιφανειακής γνώσης αλλά και της δημιουργίας νέας.

## **Βαθεία γνώση – Deep Knowledge**

Στην βαθιά γνώση, είναι αναγκαία η ανάπτυξη της κατανόησης εννοιών και της ενσωμάτωσης τους σε ένα πλαίσιο αναφοράς. Η ανάπτυξη βαθιάς γνώσης δεν είναι ένα εύκολο έργο. Χρειάζεται έντονο και επίμονο ενδιαφέρον αλλά και αφοσίωση σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Ειδικότερα στην επιστημονική/τεχνολογική γνώση, απαιτείται μελέτη και εμπειρία χρόνων. Στην βαθιά γνώση το άτομο επικεντρώνεται στην λεπτομέρεια και στα πλαίσια κάθε συσχετιζόμενης, με το θέμα, εμπειρίας. Υποβάλει ερωτήσεις και αναλύει σε βάθος τις σχέσεις των προτύπων χρόνο με τον χρόνο ώστε να οδηγηθεί στην εμπειρογνωμοσύνη, δηλαδή στο ασυνείδητο υπόβαθρο της βαθιάς γνώσης.

Κατά αυτό τον τρόπο, το άτομο συλλέγει σχετικές πληροφορίες, τις οποίες τις συνδυάζει χτίζοντας ένα ευρύ φάσμα μοτίβων. Η συλλογή σχετικών πληροφοριών και ο συνδυασμός τους σε κομμάτια αφορά μια πρακτική προσπάθεια η οποία σε πολλές των περιπτώσεων παρέχει την καλύτερη δυνατή λύση σε κάθε πρόβλημα. Όταν ένα άτομο έχει βαθιά γνώση, όλο και περισσότερο από τη μάθηση-εκπαίδευση του θα συσσωρεύεται συνεχώς στο ασυνείδητο. Με άλλα λόγια, στον τομέα των επιχειρήσεων, η γνώση γεννά γνώσεις. Όσο περισσότερο γίνεται κατανοητό κάτι, τόσο περισσότερο μπορεί να αναπτυχθεί (Benet & Benet, 2008).

### **1.6 Άρρητη γνώση – εμπειρική γνώση**

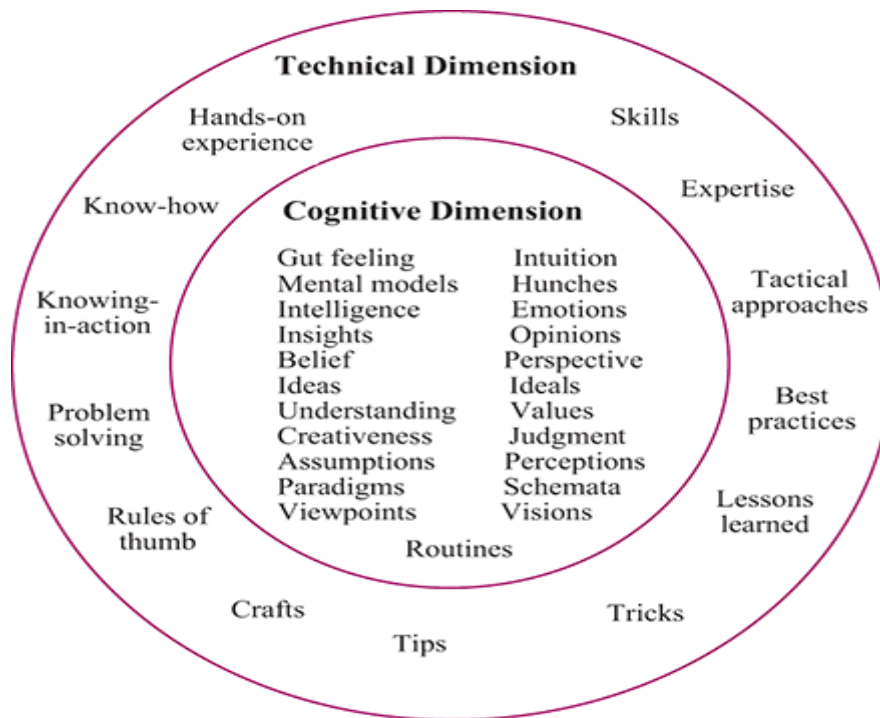
Η άρρητη γνώση (tacit knowledge) είναι η γνώση η οποία δεν μπορεί να αποτυπωθεί επακριβώς με λόγια ή έννοιες καθώς δεν μπορεί να εκφραστεί σαφώς με τέτοιο τρόπο ώστε ένα άλλο άτομο να μπορεί να εξαγάγει και να ξαναδημιουργήσει αυτή τη γνώση (κατανόηση, έννοια, κ.λπ.) (Bennet & Bennet, 2008). Η εμπειρική γνώση, είναι η γνώση που οι άνθρωποι συνήθως αποκτούν μεμονωμένα ή ως ομάδα στο χώρο εργασίας, όπως παραδείγματος χάριν μια διαδικασία μάθησης στην πράξη.

Είναι αντιληπτό, ότι σε αντίθεση με την ρητή γνώση η οποία είναι αρθρωμένη, καταγεγραμμένη ή δημοσιευμένη σε βιβλία ή ακαδημαϊκά εγχειρίδια, η

εμπειρική γνώση εξαρτάται περισσότερο από τον κάτοχο της, και κατά επέκταση με την σκέψη του και την εμπειρία του. Οι Nonaka και Takeuchi (1995) έχουν εντοπίσει δύο διαστάσεις στην άρρητη γνώση, την γνωστική και την τεχνική.

- **Τεχνική διάσταση:** Αναφέρεται σε ικανότητες και δεξιότητες ατόμων. Εκφράζει την τεχνογνωσία που έχουν τα άτομα, έπειτα από την εμπειρία μιας χρόνιας ενασχόλησης με κάτι, η οποία όμως δεν μπορεί να αποτυπωθεί ή να εκφραστεί με λόγια. Οι «άτυπες δεξιότητες» είναι οι κοινά αποδεκτοί ορισμοί της εμπειρικής γνώσης.
- **Γνωστική διάσταση:** Αναφέρεται σε διανοητικά/πνευματικά μοντέλα, παραδείγματα, αξίες, πεποιθήσεις, ιδέες και αντιλήψεις οι οποίες ριζώνονται στο μυαλό και θεωρούνται δεδομένες (Leonard and Insch, 2005, Haldin-Herrgard, 2000, Nonaka, 1994).

**Σχήμα 1.1: Δυνητική κατανομή παραδειγμάτων εμπειρικής γνώσης στην γνωστική και τεχνική διάσταση (technical & cognitive dimension) –Πηγή: (Panahi, Watson, & Partridge, 2013) -Towards tacit knowledge sharing over social web tools"**



Source: Adopted from Nonaka (1994)

Η άρρητη γνώση, παρόλο που δεν διατυπώνεται γλωσσικά, μπορεί να μεταδοθεί μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της πρακτικής υπό το πρίσμα και την καθοδήγηση της εμπειρίας. Στο σχήμα 1.1 απεικονίζεται μια δυνητική κατανομή παραδειγμάτων εμπειρικής γνώσης στις δύο διαστάσεις που ανέδειξαν οι Nonaka και Takeuchi.

Ο Polanyi (αναφερόμενος στο Grant, 2007) θεωρεί ότι η άρρητη γνώση είναι κάτι το προσωπικό, την αναφέρει ως μια ικανότητα ενός ατόμου να λύσει ένα πρόβλημα ή να προβεί σε μια ενέργεια βάσει της δικής του εμπειρίας και μάθησης. Από τα πρωτοποριακά έργα των Polanyi, Nonaka και Takeuchi, ακολούθησαν αρκετοί συγγραφείς που ενστερνίστηκαν αυτό τον ορισμό και τον ενέταξαν στην επιστημονική μελέτη της διοίκησης των επιχειρήσεων υπογραμμίζοντας τη σημασία



της άρρητης γνώσης στην διαχείρισης άυλων περιουσιακών στοιχείων από τους οργανισμούς (Davenport & Prusak, 2003).

### 1.6.1 Ταξινόμηση γνώσης

Σε κάθε πεδίο υπάρχουν αρκετοί τομείς γνώσης οι οποίοι μπορούν να ομαδοποιηθούν ή να οργανωθούν σύμφωνα με ομοιότητες και διαφορές, κάτι που θα μπορούσε να ονομαστεί ταξινόμηση γνώσης. Η ταξινόμηση, προσφέρει μια χρήσιμη ομαδοποίηση για την κατανόηση διαφορετικών «τύπων» ούτως ώστε να είναι περισσότερο εύκολο να γνωρίζει μια οργάνωση ποια γνώση της είναι χρήσιμη και ποια όχι.

Συνολικά, αυτές οι κατηγορίες γνώσεων διαδραματίζουν διαφορετικούς ρόλους στην κατανόηση καταστάσεων αλλά και στη λήψη μέτρων όταν αυτά είναι αναγκαία. Μάλιστα ο Wilson στην μελέτη του το 1998 ανέδειξε την συμβολή διάφορων τύπων γνώσεων ως την βέλτιστη πρακτική για να βρεθεί η καλύτερη λύση σε μια κατάσταση. Αναφορικά μερικοί «τύποι γνώσεων» διαφαίνονται ακολούθως:

**Η μετά-γνώση – Meta-knowledge:** αντιπροσωπεύει την ικανότητα κατανόησης, δημιουργίας, αφομοίωσης, μόχλευσης, σμίλευσης και εφαρμογής διαφόρων τύπων πληροφοριών και γνώσεων. Δεδομένου ότι οι πολύπλοκες καταστάσεις περιέχουν αρκετούς κλάδους και κατηγορίες γνώσεων, η χρήση της μετά-γνώσης περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα να συνδυάσουμε διαφορετικά είδη γνώσεων.

**Η γνώση βασισμένη στα στοιχεία – Evidence based knowledge:** περιλαμβάνει θεωρητική και εμπειρική γνώση και αντιπροσωπεύει τις θεμελιώδεις έννοιες που εξηγούν γιατί συμβαίνουν τα πράγματα βάσει εμπειρικών αποτελεσμάτων. Η γνώση αυτή χρησιμεύει ως οδηγός για τον καθορισμό προσδοκιών και δυνατοτήτων καθώς παρέχει στο χρήστη ένα επίπεδο εμπιστοσύνης.

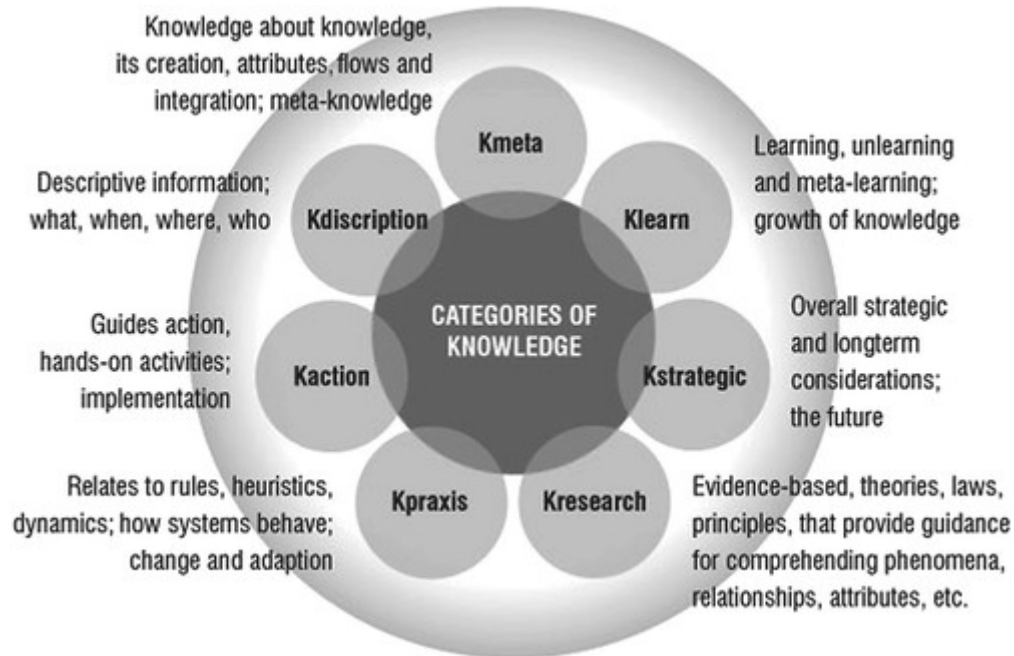
Η **πρακτική γνώση – Pragmatic knowledge:** αντιπροσωπεύει την πρακτική κατανόηση των καταστάσεων και του τρόπου με τον οποίο αλλάζουν ή μπορούν να αλλάξουν. Είναι άρρητη, βιωματική, ρεαλιστική και διαισθητική γνώση

Η **γνώση σε δράση – Knowledge in action:** αντιπροσωπεύει την ικανότητα να αναλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες που επιτυγχάνουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Περιλαμβάνει την κατανόηση του βασικού πλαισίου και της κατάστασης εντός της οποίας πραγματοποιείται η δράση.

Η **περιγραφική γνώση – Descriptive knowledge:** αντιπροσωπεύει την πληροφορία που ενημερώνει τι, ποιος, πότε και πού βρίσκεται μια κατάσταση

Οι παραπάνω τύποι γνώσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά ως ένα χρήσιμο εργαλείο από τους επιχειρηματικούς οργανισμούς και ειδικότερα στην περίπτωση που ένας τύπος γνώσης παρουσιάζει κενά. Αυτά τα κενά προκύπτουν όταν εντός του οργανισμού δεν μπορεί να βρεθεί μια λύση σε ένα ζήτημα που έχει προκύψει καθώς είτε χρησιμοποιούνται λανθασμένες πληροφορίες είτε είναι ανεπαρκής η γνώση (Bennet & Bennet, 2004). Με άλλα λόγια, τα διαφορετικά είδη γνώσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν στρατηγικά από τις επιχειρήσεις προσφέροντας λύση και κατά επέκταση ανταγωνιστικότητα. Το σχήμα 1.2 που ακολουθεί απεικονίζεται η ταξινόμηση των τύπων γνώσεων.

**Σχήμα 1.2: Ταξινόμηση των τύπων γνώσεων –Πηγή:**  
**(Bennet & Bennet, 2008) - "The depth of knowledge: surface, shallow or deep"**



## 1.7 Δημιουργία και μετατροπή γνώσης

Το μοντέλο δημιουργίας γνώσης (ονομάζεται επίσης μοντέλο SECI) που αναπτύχθηκε από τους Nonaka και Takeuchi (1995) αποτέλεσε το αντικείμενο πολλών ερευνητικών άρθρων μελετώντας τον ρόλο που διαδραματίζουν η πληροφορική και οι νέες τεχνολογίες στην μεταφορά γνώσεων (Marwick, 2001, Lopez-Nicolas και Soto-Acosta, 2010 · Šarkiūnaitė και Krikščiūnienė, 2005 · Chatti et al., 2007). Το μοντέλο SECI του Nonaka και Takeuchi παρουσιάζει τέσσερις φάσεις-διαδικασίες για τη μετατροπή της γνώσης.

Η γνώση μετατρέπεται με τέσσερις διαδικασίες όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.1 ως εξής:

- Από άρρητη σε άρρητη με την κοινωνικοποίηση – socialization
- Από άρρητη σε ρητή με την εξωτερίκευση – externalization
- Από ρητή σε άρρητη με την εσωτερίκευση – internalization
- Από ρητή σε ρητή με συνδυασμό – combination

Πίνακας 1.1: Διαδικασίες μετατροπής της γνώσης –*Πηγή*: Nonaka Tackouchi 1995

Μετατροπή	Άρρητη Γνώση	Ρητή Γνώση
Άρρητη γνώση	<i>Κοινωνικοποίηση</i> (Συγκλίνουσα γνώση)	<i>Εξωτερίκευση</i> (Εννοιολογική γνώση)
Ρητή γνώση	<i>Εσωτερίκευση</i> (Λειτουργική γνώση)	<i>Συνδυασμός</i> (Συστημική γνώση)

**Κοινωνικοποίηση:** Εντός του οργανισμού, τα άτομα που αποτελούν την ομάδα (εργαζόμενοι) κοινωνικοποιούνται μέσω των συζητήσεων, της ανταλλαγής ιδεών και των εμπειριών με σκοπό την μετάδοση και την παραγωγή ιδεών. Παραδείγματος χάριν, κοινωνικοποίηση συμβαίνει όταν σε ένα εργαζόμενο τοποθετείται δίπλα ένας άλλος εργαζόμενος με σκοπό να τον μιμηθεί και να του μεταφερθεί η γνώση. Αντίστοιχα, γνώση μεταδίδεται εντός των εταιρικών συμβουλίων όπου ανταλλάσσονται ιδέες μεταξύ των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα παρέχεται στα μέλη η κατάλληλη πληροφόρηση.

**Εξωτερίκευση:** Συμβαίνει στην περίπτωση που η άρρητη γνώση διατυπώνεται και μεταδίδεται με ρητές έννοιες. Στην διαδικασία αυτή, συμβάλουν σημαντικά οι χρήσεις μοντέλων και εννοιών ενώ δεν παραλείπεται ο διάλογος στην διαδικασία σύλληψης νέων ιδεών. Η εξωτερίκευση αποτελεί το κλειδί στην δημιουργία γνώσης καθώς μέσω αυτής δημιουργούνται νέες ρητές έννοιες οι οποίες μοντελοποιούνται και επαναχρησιμοποιούνται για περαιτέρω μετατροπή της γνώσης.

**Εσωτερίκευση:** Στην εσωτερίκευση, η ρητή γνώση μετατρέπεται σε και ενσωματώνεται σε άρρητη γνώση. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού εσωτερικεύουν τις εμπειρίες που αποκτούν στον χρόνο και όταν αυτές καταφέρουν να γίνουν τεχνογνωσία τότε δύναται να χρησιμοποιηθούν ως άρρητη γνώση. Αυτό που συμβάλει πολύ στην διαδικασία της εσωτερίκευσης είναι η διατύπωση της γνώσης είτε προφορικά, είτε με διαγράμματα σε έγγραφα ή με προφορικές ιστορίες.

**Συνδυασμός:** Στους επιχειρηματικούς οργανισμούς, πολύ κρίσιμο ρόλο στην δημιουργία νέων ιδεών διαδραματίζουν τα μεσαία στελέχη. Τα ανώτερα στελέχη συνήθως δίνουν μια κατεύθυνση και ένα όραμα. Τα μεσαία στελέχη μέσω του συνδυασμού της κωδικοποιημένης γνώσης που υπάρχει στην επιχείρηση, δημιουργούν νέα γνώση. Με τον συνδυασμό γίνεται ανταλλαγή ρητών ιδεών και γνώσης σε μέρος ή στο σύνολο των ατόμων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

## **1.8 Μεταφορά εμπειρικής γνώσης στους οργανισμούς**

Η γνώση είναι ένας κρίσιμος πόρος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους οργανισμούς και ειδικότερα στη σημερινή παγκόσμια οικονομία που βασίζεται στη γνώση (Foss et al., 2010, Wang & Noe, 2010). Η γνώση, όχι μόνο καθιστά δυνατή την καινοτομία στις επιχειρήσεις (Argote et al., 2000, Collins & Smith, 2006), αλλά επίσης ενισχύει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα του ίδιου του οργανισμού (Arthur & Huntley, 2005, Grant, 1996). Συνεπώς, οι επιχειρήσεις εντείνουν όλο και περισσότερο την αναζήτηση τρόπων μεταφοράς της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων τους ευελπιστώντας στην αποτροπή της απώλειας της (Bou-Llusar και Segarra-Ciprés, 2006, Murray and Peyrefitte, 2007). Η μεταφορά γνώσης, και ειδικότερα η μεταφορά εμπειρικής γνώσης, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα μιας ορθής διαχείρισης της γνώσης στους οργανισμούς (Cabrerá & Cabrerá, 2002).

Εξίσου, και ο τρόπος μεταφοράς της άρρητης/εμπειρική γνώσης στους οργανισμούς μεταξύ των ατόμων, όπως η μεταφορά εμπειριών, δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας αλλά και η διατήρηση αυτής της γνώσης στην οργανωτική μνήμη, αποτελούσε εξίσου ενδιαφέρον ζήτημα για τους οργανισμούς (Taylor, 2007).

Ωστόσο, η εξεύρεση των κατάλληλων συνθηκών, κινήτρων και μηχανισμών για την κατανομή αυτής της αδόμητης γνώσης αποτελεί εδώ και καιρό ένα σημαντικό ζήτημα στους ερευνητικούς και επιστημονικούς κλάδους που ασχολούνται με την διαχείριση της γνώσης (Allen, 2008). Προγενέστερες έρευνες, καταδεικνύουν ότι η μεταφορά εμπειρικής γνώσης στους οργανισμούς είναι ένα ζήτημα που επηρεάζεται άμεσα από διάφορα κίνητρα και άλλους παράγοντες ενεργοποίησης και παρακίνησης (Chennamaneni and Teng, 2011, Joia and Lemos, 2010, Li et al., 2010).

Αν και οι οργανισμοί επενδύουν σημαντικά ποσά για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης της γνώσης, οι εργαζόμενοι φαίνεται να εξακολουθούν να διστάζουν να μοιραστούν τις γνώσεις τους (Cabrera και Cabrera , 2005, Lin, 2007). Ως αποτέλεσμα, οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν συχνά ορισμένες δυσκολίες για να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να μοιράζονται και να ανταλλάσσουν αυτό που ήδη γνωρίζουν (Cabrera και Cabrera, 2002, 2005) καθιστώντας απαραίτητη την ύπαρξη κατάλληλων κινήτρων.

Οι Ezinegard και λοιποί συγγραφείς (2000) εξετάζοντας διάφορους επιχειρηματικούς οργανισμούς, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εμπειρική γνώση, δηλαδή η τεχνογνωσία και οι δεξιότητες των υπαλλήλων τους ήταν το κλειδί της οργανωτικής απόδοσης και της επιχειρηματικής επιτυχίας. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, υποστηριζόταν η άποψη ότι η μεταφορά εμπειρικής γνώσης ανάμεσα στο πλήθος των εργαζομένων αποτελούσε την βασική επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού. Συνεπώς, αυτές οι επιχειρήσεις ενθάρρυναν τους εργαζόμενους να μοιραστούν τις γνώσεις τους αυξάνοντας παράλληλα τα επίπεδα εμπιστοσύνης σχετικά με την αναγνώριση την επιβράβευση κτλ.

Σε έναν οργανισμό, η υποστήριξη των μελών μεταξύ τους, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του συνολικά παραγόμενου έργου, συμβάλλοντας σημαντικά στην γενικότερη οργανωτική απόδοση. Οι Chiaburun (2010) και Harrison (2008) ανέδειξαν ότι η υποστήριξη των συναδέλφων έχει θετική επίδραση στην μεταξύ τους σχέση γεγονός που τους οδηγεί σε αίσθημα ασφάλειας για την ανταλλαγή εμπειρικών γνώσεων. Συνεπώς, η υποστήριξη των μελών μεταξύ τους, αποτελεί κίνητρο για την μεταφορά εμπειρικής γνώσης.

Επίσης, ο παράγοντας εμπιστοσύνη διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο με τους Kogut και Zander (1992) να υποστηρίζουν ότι η μεταφορά άρρητης/εμπειρικής γνώση είναι περισσότερο πιθανό να είναι πιο επιτυχημένη όταν υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα μέλη του οργανισμού.

### **1.8.1 Δείκτες που σχετίζονται με την μεταφορά εμπειρικής γνώσης**

Ορισμένοι σχετικοί δείκτες μπορούν να βρεθούν στην επιστημονική βιβλιογραφία για τη διάδοση και την μεταφορά της εμπειρικής γνώσης. Πρώτα απ' όλα, δεδομένου ότι η άρρητη γνώση αποκτάται μέσω εσωτερικών μεμονωμένων διαδικασιών όπως η εμπειρία, ο προβληματισμός, και τα ατομικά ταλέντα, η προσωπική συνιστώσα είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την μετάδοση της άρρητης/εμπειρικής γνώσης (Grant, 2007) Οι δείκτες που σχετίζονται με την μεταφορά εμπειρικής γνώσης διαφαίνονται ακολούθως:

**Ατομική διαχείριση χρόνου:** Σήμερα, η ανταπόκριση στις ευκαιρίες και τις απειλές της αγοράς είναι κρίσιμη. Οι Davenport και Prusak (2003) προειδοποιούν ότι ο χρόνος, ως σπάνιος πόρος, δεν πρέπει να χαθεί, εκτός εάν η εφαρμογή του αποφέρει ικανοποιητική αποζημίωση στον οργανισμό. Για τον Haldin-Herrgard (2000), η διάδοση της γνώσης απαιτεί διαθεσιμότητα χρόνου κάτι που είναι ασύμβατο με τον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο. Ως εκ τούτου, η ατομική διαχείριση του χρόνου γίνεται ένας βασικός δείκτης για τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης.

**Κοινή γλώσσα:** Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης είναι η χρήση κοινής γλώσσας. Υποστηρίζεται ότι δεν μπορεί να υπάρξει μεταφορά εμπειρικής γνώσης εάν δεν υπάρχει η προϋπόθεση ύπαρξης μιας κοινά αποδεκτής γλώσσας ή μιας ενιαίας χρήσης ρητών ορολογιών.

**Αμοιβαία εμπιστοσύνη:** Προκειμένου η μεταφορά εμπειρικής γνώσης να είναι επιτυχής μέσα σε έναν οργανισμό, είναι πρωταρχικής σημασίας να επικρατεί μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων, η οποία πρέπει να αναπτυχθεί μέσα στο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο βρίσκονται (Joia, 2006). Όσο

μεγαλύτερη είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα μεταφοράς εμπειρικής γνώσης.

**Δίκτυο σχέσεων:** Ο δείκτης αυτός, αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να ανακαλύψει και να εντοπίσει μέσα στον οργανισμό τους ανθρώπους που κατέχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία που θέλει να μεταδώσει.

**Ιεραρχία:** Σύμφωνα με τον Joia (2006), ορισμένοι οργανωτικοί γραφειοκρατικοί παράγοντες μπορούν να παρεμποδίσουν τη διαδικασία μεταφοράς γνώσης, όπως είναι η ιεραρχία. Οι ιεραρχικές και γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές, καθώς και οι πολιτικές που συνοδεύουν τις ιεραρχίες, εμποδίζουν την επικοινωνία, την ανταλλαγή πληροφοριών και κατά συνέπεια τη μεταφορά γνώσης (Disterer, 2003, Collison and Parcell, 2004). Επομένως, η προσβασιμότητα ενός οργανισμού σε άτομα που κατέχουν εμπειρική γνώση, παρά την ιεραρχική τους θέση, μπορεί να αποτελέσει ενδεικτικό δείκτη για τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης.

**Ανταμοιβή:** Προκειμένου να ενθαρρυνθούν οι άνθρωποι να μοιραστούν τις γνώσεις τους, πρέπει να ανταμειφθούν επαρκώς (Disterer, 2003, Szulanski, 1996). Για τη Joia (2006), είναι σημαντικό να αναπτυχθούν συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης που να λαμβάνουν υπόψη την κατανομή και την μεταφορά της γνώσης. Οι Davenport και Prusak (2003) υποστηρίζουν ότι για να δημιουργηθεί μια εταιρική κουλτούρα που προάγει την ανταλλαγή γνώσεων, είναι απαραίτητη η χρήση οικονομικών κινήτρων, όπως είναι τα επιδόματα, οι μισθολογικές αυξήσεις, οι προαγωγές κ.λπ.

Τα συστήματα για την ανταμοιβή εκείνων που διαθέτουν σημαντική τεχνική εμπειρογνωμοσύνη, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους εκείνους που χρησιμοποιούν το χρόνο τους για να μοιραστούν τη γνώση, δεν ενθαρρύνουν τη διάδοση της γνώσης. Εκτός αυτού, θα πρέπει να αναγνωριστούν και άλλες μορφές εμπειρικής γνώσης, όπως η τεχνογνωσία. Τέλος, τα συστήματα που τιμωρούν εκείνους που κάνουν λάθη αποθαρρύνουν την καινοτομία, η οποία είναι η βάση για τη δημιουργία και τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης. Έτσι, ο σχετικός δείκτης για τη μεταφορά άρρητης γνώσης που προτείνεται είναι αυτός που καθορίζει εάν ο οργανισμός ανταμείβει τη μεταφορά εμπειρικής γνώσης μεταξύ των μελών του.



**Τύπος εκπαίδευσης και κατάρτισης:** Η εισροή νέων υπαλλήλων και η μεταφορά εργαζομένων σε υποκαταστήματα ή τμήματα απαιτούν την κατάλληλη κατάρτιση, το συντομότερο δυνατό, ώστε οι εργαζόμενοι αυτοί να εξοικειωθούν με τις νέες τους δραστηριότητες (Joia, 2007). Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση είναι μια στρατηγική δραστηριότητα και μπορεί να διεξαχθεί με διάφορους τρόπους. Ο τύπος της εφαρμοζόμενης κατάρτισης υποδεικνύει την τάση της εταιρείας να δώσει προτεραιότητα στη μεταφορά της εμπειρικής γνώσης. Η επίσημη εκπαίδευση, με μαθήματα και παρουσιάσεις, διευκολύνει την ανταλλαγή ρητών γνώσεων. Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης μπορεί να δοθεί από εκπαιδευτές ή μέσω συστημάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και είναι κατάλληλος για την κωδικοποιημένη μεταφορά γνώσης, καθώς αναφέρεται σε κανόνες και διαδικασίες.

Οι πιο προσαρμοσμένες στρατηγικές όμως, βασίζονται σε πιο προσωπικές επαφές καθώς καθοδηγούν καλύτερα την μετάδοση της εμπειρικής γνώσης. Σε αυτούς τους τύπους κατάρτισης, οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μεταφέρουν τις γνώσεις τους στους νεότερους εργαζομένους. Κατά γενικό κανόνα, αυτός ο τύπος εκπαίδευσης στην εργασία επικεντρώνεται σε αυτές κάθε αυτές δραστηριότητες της εργασίας (Joia, 2007).

### **1.8.2 Κωδικοποίηση και εξατομίκευση ως στρατηγικές μεταφοράς γνώσης**

Στην διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε δύο τρόπους στρατηγικών μεταφοράς γνώσης, την κωδικοποίηση και την εξατομίκευση.

Η κωδικοποίηση, ως στρατηγική μεταφοράς γνώσης, αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία όλες οι γνώσεις τυποποιούνται, δομούνται και αποθηκεύονται σε συστήματα πληροφοριών. Στα συστήματα αυτά, η γνώση μπορεί να αποκτηθεί μέσω ενός αποτελεσματικού συστήματος αναπροσαρμογής και μπορεί να διανεμηθεί σε όλους τους εργαζόμενους αλλά και σε όλα τα υποκαταστήματα της εταιρείας μέσω ενός δικτύου δεδομένων. Από την άλλη πλευρά, στην εξατομίκευση,

η έμφαση δίνεται στην μεταφορά εμπειρικής γνώσης από το ένα άτομο στο άλλο. Στην περίπτωση αυτή, τα συστήματα αποθήκευσης της γνώσης είναι λιγότερο ισχυρά από ότι στην προηγούμενη στρατηγική. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι περισσότερο εκείνα που δίνουν προτεραιότητα στην προσωπική επαφή.

Αρκετοί ερευνητές όπως παραδείγματος χάριν (Jasimuddin et al., 2005 και Scheepers et al., 2004) έχουν τονίσει την ανάγκη ενοποίησης αυτών των δύο στρατηγικών σε μια ενιαία στρατηγική με σκοπό την μέγιστη απόδοση της. Υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση στη διαχείριση της γνώσης θα πρέπει να υιοθετήσουν μια συμβιωτική προσέγγιση στις δύο αυτές στρατηγικές με σκοπό την δημιουργία ενός περιβάλλοντος προσιτό για την αναπαραγωγή της γνώσης.

### **1.8.3 Η τεχνολογία ως μέσο για την μεταφορά εμπειρικής γνώσης**

Η (IT) τεχνολογία (τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνίας) θεωρείται ως ένας από τους βασικούς παράγοντες που επιτρέπουν την μεταφορά και διευκολύνουν την δραστηριότητα ανταλλαγής γνώσεων μέσα στους οργανισμούς. Αν και στο παρελθόν έχει υποστηριχθεί ότι η παραδοσιακή πληροφορική έχει επικεντρωθεί περισσότερο στη διαχείριση πληροφοριών παρά στη διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των κατόχων της γνώσης (Huysman and Wulf, 2005, Marwick, 2001), οι σύγχρονες έρευνες αναδεικνύουν ότι οι τεχνολογικές πλατφόρμες παρέχουν ένα ευρύ φάσμα ανταλλαγής εμπειρικής γνώσης. (Hsia et al., 2006, Abidi et al., 2009, Osimo, 2008, Steininger et al., 2010).

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι (IT) τεχνολογίες μπορούν να διευκολύνουν την ανταλλαγή εμπειρικής γνώσης σχεδόν στον ίδιο βαθμό με εκείνο που μπορεί η προσωπική αλληλεπίδραση. (Harris & Lecturer, 2009, & Hildrum, 2009). Από την πλευρά τους, η τεχνολογία της πληροφορικής μπορεί εύκολα να διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων με χαμηλό έως μεσαίο βαθμό σαφήνειας ενώ

παράλληλα να υποστηρίζει την μεταφορά γνώσεων με υψηλό βαθμό σαφήνειας δίκαια προς όλους τους εργαζόμενους τους οργανισμού.

Επιπλέον, βάσει της θεωρία της δημιουργίας γνώσεων των Nonaka και Takeuchi (1995), οι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η μεταφορά εμπειρικής γνώσης με την βοήθεια των ΤΠΕ (τεχνολογίες πληροφορική & επικοινωνίας) μπορεί να διαδοθεί από τη μετατροπής της, από άρρητη σε ρητή μέσω της εξωτερίκευσης και από ρητή σε άρρητη μέσω της εσωτερίκευσης όπως είδαμε και στην ενότητα 1.7 της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Συνεπώς η υποστήριξη των ΤΠΕ παρουσιάζεται ως ικανοποιητικό εργαλείο μεταφοράς εμπειρικής γνώσης εντός του οργανισμού.

Τρεις από αυτές τις μετατροπές που αναλύσαμε στην ενότητα 1.7, δηλαδή η κοινωνικοποίηση, η εξωτερίκευση και η εσωτερίκευση - είναι οι κύριες διαδικασίες μεταφοράς εμπειρικής γνώσης (Šarkiūnaitė and Krikščiūnienė, 2005). Μερικοί ερευνητές προσπάθησαν να δημιουργήσουν μια σύνδεση μεταξύ των υφιστάμενων εργαλείων πληροφορικής και της μεταφοράς εμπειρικής γνώσης χρησιμοποιώντας το μοντέλο SECI.

Ο Marwick (2001) έκρινε ότι η σταδιακή πρόοδος, όσον αφορά την προσαρμογή της ανθρώπινης δραστηριότητας στην ανάπτυξη νέων εργαλείων όπως σύγχρονα συστήματα συνεργασίας, (ηλεκτρονικά φόρουμ συζήτησης και τηλεδιάσκεψη με υψηλό εύρος ζώνης), συμβάλει σημαντικά στην μεταφορά εμπειρικής γνώσης καλύτερα από τους παραδοσιακούς τρόπους του παρελθόντος.

Οι Lopez-Nicolas και Soto-Acosta (2010) διαπίστωσαν επίσης ότι οι ΤΠΕ μπορούν να επηρεάσουν όλες τις διαδικασίες δημιουργίας γνώσης που προσδιορίστηκαν στο μοντέλο SECI. Η μελέτη τους δείχνει, ότι η τεχνολογία πληροφορικής μπορεί να μεταφέρει εμπειρική γνώση μέσω της διευκόλυνσης αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων του οργανισμού. Με τη διαδικασία εξωτερίκευσης μπορούν να αναπτυχθούν ηλεκτρονικές συζητήσεις χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία των ατόμων. Παράλληλα υποστήριξαν, ότι χάριν της τεχνολογίας, μεγάλος όγκος πληροφοριών είναι πάντοτε διαθέσιμος καθιστώντας την μεταφορά εμπειρικής γνώσης περισσότερο εύκολη.

Οι Hara και Hew (2007) στην μελέτη τους, ανέδειξαν ότι οι νέες τεχνολογίες συμβάλουν έμπρακτα στην μεταφορά εμπειρικής γνώσης. Στην μελέτη ενός μεγάλου

οργανισμού στον κλάδο της υγείας, διαπίστωσαν ότι πλήθος εργαζομένων επικοινωνεί μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας στην οποία συζητάνε ιδέες αλλά και προτάσεις στο πώς να αντιμετωπίζουν ορισμένα εργασιακά θέματα.

Αντίστοιχα, σε μια πιο πρόσφατα έρευνα, οι Jarrahi και Sawyer (2013) έδειξαν ότι τα εργαλεία κοινωνικού ιστού, και ιδιαίτερα τα δημόσια, όπως το Twitter, τα blogs και το LinkedIn, αποτελούν αποτελεσματικές πλατφόρμες για την ανταλλαγή και την μεταφορά εμπειρικών γνώσεων και καινοτόμων ιδεών τόσο εντός του οργανισμού όσο και εκτός του οργανισμού με άλλες επιχειρήσεις.

Παρά το γεγονός ότι η συμβολή των νέων τεχνολογιών στην μεταφορά εμπειρικής γνώσης είναι μεγάλη, δεν λείπουν εκείνοι οι ερευνητές που θεωρούν ότι ως τρόπος παρουσιάζει κενά και δυσκολίες, με το σημαντικότερο όλων να αναφέρεται στην απόσταση, δηλαδή στο γεγονός ότι για την μεταφορά εμπειρικής γνώσης είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία πρόσωπο με πρόσωπο (Falconer, 2006)

## **1.9 Οργανωτική εκπαίδευση**

Σε μια εποχή συνεχών αλλαγών και αυξανόμενης οικονομικής αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας, τόσο η διοίκηση όσο και οι εργαζόμενοι κατανοούν την περιορισμένη ικανότητα τους να αντιμετωπίζουν τις μελλοντικές απαιτήσεις που τους επιβάλλονται. Οι μελέτες δείχνουν την εμφάνιση δύο τάσεων, όλο και πιο ενοχλητικές για την εταιρική διαχείριση, την αυξανόμενη ηλικία του εργατικού δυναμικού και την ταχεία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών (Tai, 2006). Σύμφωνα με τον Τάι, οι ερευνητές συγκλίνουν στις προτάσεις τους στις επιχειρήσεις, να αυξάνουν τους προϋπολογισμούς κατάρτισης, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να διατηρήσουν ένα προσαρμόσιμο και ευέλικτο εργατικό δυναμικό.

Η οργάνωση δεν μπορεί να δημιουργήσει γνώση παρά μόνο μέσω των ατόμων. Άρα θα πρέπει να φροντίζει να παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες που να βοηθούν τα δημιουργικά άτομα να δημιουργούν γνώση η οποία έπειτα θα γίνεται κτήμα της. Αυτή η βοήθεια μπορεί να αναφέρεται στην περαιτέρω εκπαίδευση των

ατόμων-εργαζομένων ή στην δημιουργία, όπως συναντάται στην βιβλιογραφία, ενός οργανισμού μάθησης

Με τον όρο οργανωτική εκπαίδευση ορίζεται η προγραμματισμένη παρεμβατική διαδικασία που σχεδιάζεται με σκοπό να ενισχύσει ορισμένους καθοριστικούς παράγοντες επίδοσης των εργαζομένων στις επιμέρους θέσεις εργασίας που κατέχουν (Chiaburu & Tekleab, 2005). Η οργανωτική εκπαίδευση, σχετίζεται με τις δεξιότητες που είναι αναγκαίες ώστε να βελτιωθεί η πιθανότητα επίτευξης των στόχων και οι οποίες ορίζονται από τον ίδιο τον οργανισμό και την διοίκηση του.

Η κατάρτιση που προσφέρεται στους εργαζόμενους μπορεί να συμβάλει στην μείωση τους άγχους από αισθήματα απογοήτευσης σχετικά με το αν διαθέτουν τις ικανότητες να φέρουν εις πέρας τις απαιτήσεις της εργασίας και αισθήματα πίεσης σχετικά με το αν χειρίζονται αποτελεσματικά τα σχετικά με την εργασία ζητήματα που προκύπτουν (Chen et al., 2004).

Με την εκπαίδευση θεωρείται ότι δημιουργείται ή αποκτάται η ικανότητα (δυναμική και πραγματική) ούτως ώστε οι άνθρωποι να αναλάβουν αποτελεσματική δράση. Από μια νευροεπιστημονική οπτική, αυτό σημαίνει ότι η εκπαίδευση είναι η ταυτοποίηση, η επιλογή και η ανάμιξη των σχετικών νευρικών μοτίβων (πληροφοριών) στο μυαλό, με τις πληροφορίες από το περιβάλλον για να δημιουργηθεί η κατανόηση, η έννοια και η πρόβλεψη των πιθανών ενεργειών.

Η οργανωτική εκπαίδευση είναι το άθροισμα όλων των διαδικασιών μάθησης μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την ατομική μάθηση, αλλά και την κοινωνική μάθηση από συζητήσεις σε ομαδικούς διαλόγους και σε συναντήσεις της οργάνωσης (π.χ. Meetings, συμβούλια κτλ). Με άλλα λόγια, η οργανωτική εκπαίδευση αντιπροσωπεύει τις διαδικασίες σε όλο τον οργανισμό που δημιουργούν ή αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις για να επιβιώσουν, να ανταγωνιστούν και να αναπτυχθούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η εκπαίδευση είναι μια δυναμική διαδικασία που εκδηλώνεται μέσα από τη συνεχώς μεταβαλλόμενη φύση των ατόμων και των οργανώσεων, όπως η καινοτομία, η συνεργασία, οι πολιτισμικές αλλαγές και η προσωπική ανάπτυξη.

## 1.10 Η εκπαίδευση των εργαζομένων

Η συμμετοχή των αναδυόμενων χωρών στην παγκόσμια αγορά είναι αμείλικτα ανταγωνιστική με τον αριθμό των εταιρειών να αυξάνεται κατακόρυφα (Warner, 2011). Οι επιχειρήσεις πλέον αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις σε ένα ιδιαίτερος ανταγωνιστικό περιβάλλον που καθιστούν τις πρακτικές ορθής διοίκησης αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής λειτουργίας. Στο μοτίβο αυτό, η προσέλκυση και η διατήρηση ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη, με την προϋπόθεση ότι οι εν λόγω εργαζόμενοι θα δεχθούν περαιτέρω ανάπτυξη εντός του οργανισμού μέσω μιας ορθής εκπαίδευσης - κατάρτισης.

Διαχρονικά το ζήτημα της εκπαίδευσης των εργαζομένων, είναι ένα ζήτημα που έχει μελετηθεί εκτενώς από πλειάδα ερευνητών. λόγω των πολυάριθμων πλεονεκτημάτων που προσφέρει στους οργανισμούς. Από την άποψη αυτή, οι Dolog's και άλλοι ερευνητές (2008) υποστήριξαν μια προσέγγιση στρατηγικής που βασίζεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων με την παράλληλη ανάπτυξη ενός πλαισίου το οποίο θα λειτουργεί ως δίκτυο μετάδοσης εμπειρικής γνώσης.

Πριν από την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης και κατάρτισης, πρέπει να προηγηθούν πολλά στάδια. Πρώτον, πρέπει να διεξαχθεί μια ανάλυση των αναγκών του οργανισμού για να προσδιοριστεί το πρόβλημα που αναμένεται να επιλύσει η εκπαίδευση. Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση θεμάτων όπως είναι η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων. Υπάρχουν διάφορες μαθησιακές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα, στο πλαίσιο της εκπαίδευσης. στο χώρο εργασίας. Η εξάσκηση εκτός του χώρου εργασίας όμως, δίνει μεγάλη σημασία και εγκυρότητα σχετικά με την εκπαίδευση που δέχεται το άτομο. Ωστόσο, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις μεθόδους κατάρτισης, όπως η εκπαίδευση δεξιοτήτων στους εργαζόμενους, έδειξε ότι οι ενήλικες ως εκπαιδευόμενοι έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τα ξεχωρίζουν από τους λοιπούς εκπαιδευόμενους όπως παραδείγματος χάριν οι φοιτητές ή οι μαθητές.

Αυτά τα χαρακτηριστικά διαφέρουν από συγγραφέα έως συγγραφέα. Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχει συναίνεση στη βιβλιογραφία μεταξύ αρκετών ερευνητών και τα οποία διαφαίνονται ακολούθως:

- Οι εκπαιδευόμενοι του οργανισμού συμμετέχουν στη διαδικασία μάθησης με συγκεκριμένες προθέσεις, στόχους και προσδοκίες.
- Οι εκπαιδευόμενοι του οργανισμού έχουν ήδη ορισμένες γνώσεις και εμπειρίες, καθώς και σταθερές προοπτικές.
- Οι εκπαιδευόμενοι του οργανισμού έχουν ήδη αναπτύξει προσωπικές μορφές μάθησης.
- Οι εκπαιδευόμενοι του οργανισμού είναι υποχρεωμένοι να ανακατευθύνουν τις δραστηριότητές τους καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους
- Οι εκπαιδευόμενοι του οργανισμού πρέπει να αντιμετωπίσουν ορισμένα εμπόδια στη διαδικασία εκμάθησής τους.

### **1.11 Κίνητρα για την εκπαίδευση εργαζομένων**

Η πλειοψηφία των ερευνητών στον τομέα των κινήτρων για την εκπαίδευση υποστηρίζει ότι υπάρχει αδιαμφισβήτητη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της δέσμευσης τους από την οργάνωση. (Basset-Jones and Lloyd, 2005 · Chen et al., 2004 · Lok and Crawford, 2004, Pool and Pool, 2007). Οι έρευνες εστιάζουν στο γεγονός ότι οι οργανώσεις που χρησιμοποιούν προγράμματα κινήτρων, που περιλαμβάνουν τρεις μεγάλες δομές, δηλαδή ισότητα, ομογένεια και επίτευγμα καταφέρνουν να παρακινούν τους εργαζόμενους να δεχθούν περαιτέρω κατάρτιση και εκπαίδευση λόγω της οργανωτικής δέσμευσης.

Οι πρακτικές κατάρτισης και εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί, μπορούν να έχουν άμεσο ή έμμεσο αποτέλεσμα τόσο στα κίνητρα των εργαζομένων

όσο και στην οργανωτική δέσμευση, δηλαδή στη σχετική ισχύ συμμετοχής ενός εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη οργάνωση (Pool & Pool, 2007). Οι οργανισμοί, προκειμένου να εξοπλίσουν τους υπαλλήλους τους με τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να κάνουν αποδοτικά την δουλειά τους, στρέφονται σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν στο σύνολο την απόδοση του οργανισμού.

Ορισμένες εταιρείες που σχεδιάζουν μακροπρόθεσμα την επιχειρηματική τους στρατηγική, επενδύουν στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων από τους υπαλλήλους τους, προκειμένου να μπορέσουν να χειριστούν ζητήματα που δεν υπάρχουν επί του παρόντος, αλλά είναι πιθανό να προκύψουν στο μέλλον. Αυτού του είδους η κατάρτιση μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα κινήτρων και δέσμευσης από τους εργαζόμενους, καθώς το βλέπουν στην πραγματικότητα ως μια σημαντική ευκαιρία. Η εκτίμηση αυτών των υπαλλήλων για την επένδυση που πραγματοποιεί η οργάνωση σε αυτούς και για το γεγονός ότι είναι μέλη αυτού του οργανισμού, αυξάνει τα επίπεδα ικανοποίησης τους. Κατά συνέπεια, η κινητοποίηση, η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων παρουσιάζονται ως σημαντικά κίνητρα για την εκπαίδευση τους.

Οι Wright και Geroy υποστήριξαν ότι για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση, πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένα ζητήματα. Παραδείγματος χάριν οι διοικούντες του οργανισμού μπορεί να χρειαστεί να εκπαιδευτούν και εκείνοι προκειμένου να αντιμετωπίσουν κατάλληλα την εκπαίδευση των εργαζομένων τους. Ομοίως η εκπαιδευτική παρέμβαση που θα υιοθετηθεί, οφείλει να ταιριάζει και να είναι συμβατή με την οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν σε έναν οργανισμό εάν πιστεύουν ότι ο οργανισμός έχει δεσμευτεί σε εκείνους και ότι η διοίκηση καταβάλει προσπάθειες για να δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον εργασίας. (Swart et al., 2005).

Οι υπάλληλοι που εκφράζουν ενδιαφέρον στο να εκπαιδευτούν είναι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους. Δηλαδή η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους φαίνεται να τους παρακινεί για περαιτέρω εκπαίδευση (Tsai, 2007),

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που παρουσιάζεται ως κίνητρο εκπαίδευσης αναφέρεται στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η υποκείμενη λογική



του επιμέρους μοντέλου κατάρτισης, υπαγορεύει ότι η οργάνωση θα πρέπει να αναγνωρίσει τότε οι υπάλληλοί της δεν είναι αποτελεσματικοί ώστε να επιχειρήσει μια αλλαγή στις γνώσεις, τις στάσεις και τις δεξιότητές τους. Αυτή η έλλειψη απόδοσης μπορεί να συμβεί για διάφορους λόγους. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην αισθάνονται πλέον υποκινούμενοι να εφαρμόσουν τις δεξιότητές τους, ίσως γιατί φοβούνται να το πράξουν ή μπορεί να πιστεύουν ότι η πράξη τους θα φέρει σύγκρουση συμφερόντων με τον οργανισμό. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τον οργανισμό για να μπορέσει να υιοθετήσει την καταλληλότερη εκπαιδευτική παρέμβαση, η οποία θα ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες και θα ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων να συμμετάσχουν. Σύμφωνα με τους Swart κ.ά. (2005), το κίνητρο για προγράμματα εκπαιδευτικής κατάρτισης εξαρτάται από την παρακίνηση του εργαζομένου από πλευράς του οργανισμού.

### **1.12 Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η θετική της σχέση με την μεταφορά εμπειρικής γνώσης**

Παλαιότερες έρευνες καταδεικνύουν ότι τα άτομα με υψηλά προσόντα μάθησης λόγω μιας εκτενούς εκπαίδευσης, είναι λιγότερο ανταγωνιστικά επειδή εκτιμούν την εσωτερική τους ανάπτυξη περισσότερο από ό, τι να συγκρίνονται με άλλους (Nicholls, 1975). Επιπλέον, έρευνα έχει δείξει ότι η μεταφορά των εμπειρικών τους γνώσεων, τους δίνει την ευκαιρία να κατανοήσουν καλύτερα το επίπεδο της γνώσης τους (Bock et al., 2005). Όταν εντός του οργανισμού, τα άτομα μοιράζουν και εξηγούν την εμπειρική τους γνώση σε άλλα άτομα, τότε μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα το επίπεδο γνώσης και εμπειρίας τους, γεγονός που τους βοηθά να βελτιωθούν. (Bock et al., 2005). Lu et al. (2012) Όταν αυτή η βελτίωση επιβραβεύεται από τον οργανισμό, οι εργαζόμενοι αυξάνουν την διάθεση τους για περαιτέρω διαμοίραση γνώσης.

Άλλωστε, έχει αποδειχθεί ότι ο προσανατολισμός προς την εκπαίδευση των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την ανταλλαγή γνώσεων. Έτσι, οι εργαζόμενοι με

υψηλούς μαθησιακούς προσανατολισμούς είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε ανταλλαγή γνώσεων παρά με εκείνους με χαμηλό προσανατολισμό μάθησης. Οι εργαζόμενοι με χαμηλό προσανατολισμό μάθησης δεν θα δείξουν αυτή την τάση, αφού η απόκτηση της γνώσης μπορεί να μην είναι η κύρια ανησυχία τους (Wang & Noe, 2010).

### **1.13 Κοινωνικές & προσωπικές δεξιότητες (soft skills) και εκπαίδευση**

Για να επιβιώσουν οι εργαζόμενοι στον σημερινό ανταγωνιστικό και δυναμικό επιχειρηματικό κόσμο πρέπει να διαθέτουν κοινωνικές και προσωπικές δεξιότητες (soft skills). Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι περισσότεροι οργανισμοί και οι εργοδότες αυτών, αναμένουν από τους εργαζόμενους να επιδεικνύουν και να υπερέχουν σε πολλές δεξιότητες όπως παραδείγματος χάριν η ομαδική εργασία και η ομαδική ανάπτυξη (Rothwell & Arnold, 2007). Οι σύγχρονοι οργανισμοί, ενδιαφέρονται να αξιοποιήσουν τις «μαλακές» προσωπικές δεξιότητες (soft skills) των εργαζομένων τους, αν όχι περισσότερο, τουλάχιστον στον ίδιο βαθμό που αξιοποιούν την ειδική τους γνώση. (Raybould & Sheedy, 2005). Ο Maniscalco (2010) αναφερόμενος στις προσωπικές δεξιότητες, κάνει λόγο για χαρακτηριστικά γνωρίσματα και συμπεριφορές απαραίτητες μέσα στην εργασία και τον οργανισμό.

Ομοίως, ο Lorenz (2009) αναφέρει για τις μαλακές δεξιότητες ότι είναι ένα σύνολο προσωπικών χαρακτηριστικών, συνηθειών, συμπεριφορών και κοινωνικών στοιχείων που κάνουν έναν υπάλληλο καλό και συμβατό συνεργάτη. Οι Gibbons και Lange (2000) υποστηρίζουν ότι ο όρος «μαλακές» δεξιότητες είναι συνώνυμος με τον όρο βασικές. Τέλος, Ο Stevens και ο Campion (1999) ανέπτυξαν μια ταξινόμηση που περιγράφει πέντε διαστάσεις μαλακών δεξιοτήτων: επικοινωνία, επίλυση προβλημάτων, επίλυση συγκρούσεων, καθορισμός στόχων και σχεδιασμός - συντονισμός εργασιών.

Για να πετύχει ένας οργανισμός ένα υψηλό επίπεδο εργασίας, πρέπει να παρέχει στους υπαλλήλους του προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης, καλώς σχεδιασμένα, ώστε να τους προσαρμόσει στο εκάστοτε περιβάλλον. Όπως δήλωσε ο

Heathfield (2008), η εκπαίδευση είναι ένα σημαντικό στοιχείο στη δημιουργία ενός υψηλού επιπέδου εργασιακής απόδοσης. Συμπληρωματικά, η μελέτη του Staffan (2010) σχετικά με τις δεξιότητες και την απόδοση, έδειξε ότι «μαλακές» δεξιότητες (soft skills) που προήλθαν εξαιτίας κάποιου προγράμματος κατάρτισης διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό της επιτυχίας ενός έργου ή της απόδοσης της εργασίας στην γενικότερη λειτουργία της οργάνωσης.

Οι μαλακές δεξιότητες είναι συνήθως δύσκολο να παρατηρηθούν, να ποσοτικοποιηθούν, να μετρηθούν και να αναγνωριστούν (Yen et al., 2001). Για παράδειγμα, οι δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η συνεργασία και η διαχείριση δύσκολων καταστάσεων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην λειτουργία των οργανισμών. Παραδείγματος χάριν, μερικοί άνθρωποι κάνουν φίλους εύκολα, γεγονός που αυτό θα θεωρούνταν πολύτιμη δεξιότητα στον κόσμο των πωλήσεων. Στην πραγματικότητα, οι μαλακές δεξιότητες περιλαμβάνουν ικανότητες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα όπως: την αυτογνωσία, τη στάση ενός ατόμου για τη διαχείριση της καριέρας του, την αντιμετώπιση των καλών κριτικών τη λήψη αποφάσεων, τη συνεργασία με τους ανθρώπους κλπ. (Marci, 2008). Οι περισσότεροι εργοδότες αναμένουν ότι οι εργαζόμενοι θα επιδείξουν και θα υπερέχουν σε πολλές "μαλακές" δεξιότητες από αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Πολλοί οργανισμοί σήμερα, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στα προγράμματα επαγγελματικής πιστοποίησης και κατάρτισης που αναπτύσσουν τεχνικές δεξιότητες, δηλαδή "σκληρές δεξιότητες" (hard skills), παρά στις soft skills, επειδή οι σκληρές δεξιότητες σχετίζονται πιο άμεσα με τις καθημερινές λειτουργίες και τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, η υπερβολική εξάρτηση από τις τεχνικές και διαχειριστικές δεξιότητες εις βάρος των ανθρώπινων δεξιοτήτων ή των μαλακών δεξιοτήτων, που κρίνονται κρίσιμες για την επιτυχία της διοίκησης μιας εταιρείας, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την αποστολή της εταιρείας μακροπρόθεσμα (Muzio et al., 2007).

Επιπλέον, η ανάπτυξη μόνο των σκληρών δεξιοτήτων, καθιστά τους εργαζόμενους περισσότερο προσανατολισμένους προς την εργασία χωρίς το ίχνος πρωτοβουλιών που οδηγούν στην καινοτομία. Μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Bailly και Léné (2013), διαπίστωσε αύξηση στη ζήτηση για μαλακές δεξιότητες υπαλλήλων από τις εταιρίες. Πολλοί διευθύνοντες σύμβουλοι και

διευθυντές εταιρειών σήμερα, δαπανούν σημαντικό χρόνο και ενέργεια για το σχεδιασμό προγραμμάτων που παρακολουθούν την εργασιακή ρουτίνα τέλεσης των εργασιακών καθηκόντων των υπαλλήλων. Ως αποτέλεσμα, αγνοούν την έγκαιρη αντιμετώπιση των συναισθηματικών ζητημάτων και μερικές φορές δημιουργούν περιττό άγχος και ανθυγιεινές εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους, γεγονός που όπως είδαμε και στην ενότητα 1.8 της παρούσας διπλωματικής εργασίας, δυσκολεύει την μεταφορά εμπειρικής γνώσης στο σύνολο της οργάνωσης. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για να είναι οι οργανισμοί ανταγωνιστικοί στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο χρειάζεται εργαζόμενους με μαλακές δεξιότητες, οι οποίες, σύμφωνα με τους Gibbons και Lange (2000), είναι συνώνυμες με τις βασικές δεξιότητες, τις βασικές ικανότητες και τις προσωπικές δεξιότητες.

#### **1.14 Εκπαίδευση εργαζομένων, δεξιότητες και ικανότητες εκπαιδευτή**

Για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα ενισχυθούν με πλήθος δεξιοτήτων στα εκπαιδευτικά προγράμματα που δέχονται, πρέπει να εξεταστεί η μεθοδολογία του εκπαιδευτικού προγράμματος και κατά πόσο είναι συμβατό με τον οργανισμό. Σύμφωνα με το Mandakini (2002), η μεθοδολογία κατάρτισης ενός προγράμματος εξαρτάται από πλήθος παραγόντων όπως η μέθοδος, τα υλικά, οι πόροι και οι ικανότητες των εκπαιδευτών.

Αν και υπάρχουν αρκετά στοιχεία που δείχνουν ότι η ικανότητα των εκπαιδευτών έχει θετική επίδραση στα αποτελέσματα της κατάρτισης, είναι λίγα τα στοιχεία εκείνα που σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτή και της αποτελεσματικότητας του. Οι λόγοι για τους οποίους οι μελετητές δεν έχουν διερευνήσει επαρκώς την επίδραση των χαρακτηριστικών των εκπαιδευτών είναι επειδή οι οργανώσεις επικεντρώνονται περισσότερο στην επένδυση, στην κατάρτιση και στην ανάπτυξη.

Έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες σχετικά με το πώς οι προσωπικές διαχειριστικές δεξιότητες (soft skills) ενός εκπαιδευτή, μπορούν να επηρεάσουν την μετάδοση εμπειρικής γνώσης με την παράλληλη ανάπτυξη των δεξιοτήτων των

εργαζομένων. Αυτές οι μελέτες επέτρεψαν στους διοικούντες των οργανισμών να έχουν καλύτερη κατανόηση των επιχειρησιακών τους αναγκών, επιλέγοντας την κατάλληλη εκπαιδευτική μέθοδο από τον κατάλληλο εκπαιδευτή. Ο Nickson (2003) υποστήριξε ότι η απόκτηση και η χρήση δεξιοτήτων στους οργανισμούς μέσω μιας ορθής και συμβατής εκπαιδευτικής διαδικασίας, θα έχει σημαντικές και θετικές οικονομικές επιδράσεις στην οργάνωση, συμφωνώντας ότι η επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτή κρίνεται ως σημαντική συνιστώσα.

Ο Nilsson (2010) διαπίστωσε ότι η ικανότητα, οι διαπροσωπικές δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτή επηρεάζουν σημαντικά την μετάδοση γνώσεων στα άτομα του οργανισμού. Οι Sail και Alavi (2010) ισχυρίζονται ότι οι διαπροσωπικές δεξιότητες του εκπαιδευτή αυξάνουν κατά πολύ περισσότερο τη γνώση των εργαζομένων μετά την εκπαίδευσή τους. Οι Olivier και άλλοι συγγραφείς (2009) αναφέρουν ότι πέρα από τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτή, ο χώρος που γίνεται η εκπαίδευση δύναται να επηρεάσουν την μαθησιακή εμπειρία και κατά επέκταση να αυξήσουν ή να μειώσουν την πιθανότητα αφομοίωσης των δεξιοτήτων που διδάσκονται. Έτσι, από την προαναφερθείσα βιβλιογραφία προκύπτει ότι οι δεξιότητες του εκπαιδευτή όπως: δεξιότητες επικοινωνίας, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, και διαπροσωπικές δεξιότητες είναι μερικές από τις κατηγορίες μαλακών δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι εκπαιδευτές προκειμένου να μεταδώσουν εμπειρική γνώση και να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Από τις έρευνες που έχουν αφιερώσει την προσοχή τους στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών, οι ικανότητες των εκπαιδευτών και η αμεσότητα έχουν συσχετιστεί περισσότερο με τα αποτελέσματα της κατάρτισης (Finn κ.ά., 2009, McCroskey et al., 1974, Towler and Dipboye, 2001). Με τη διεύρυνση του θέματος σχετικά με άλλους παράγοντες που σχετίζονται με τον εκπαιδευτή, εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο μερικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες του εκπαιδευτή, όπως η καθοδήγηση, επηρεάζουν περισσότερο τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης σε σχέση με την αυτή κάθε αυτή ικανότητα του εκπαιδευτή.

Παράλληλα με την ικανότητα, οι δεξιότητες και το στυλ του εκπαιδευτή, επηρεάζουν τα μαθησιακά αποτελέσματα. Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν ιδιαίτερη σημασία στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα, όπου οι εκπαιδευόμενοι συναντούν νέες

ιδέες, επιφορτίζονται με την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και επιζητούν περισσότερη καθοδήγηση σε σχέση με όταν εργάζονται (MacKeracher, 2004)

## **Κεφάλαιο 2°**

### **Μεθοδολογία της έρευνας**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Σε κάθε ερευνητική προσπάθεια, η μέθοδος η οποία επιλέγεται-χρησιμοποιείται, κατέχει σημαντικό ρόλο στα αποτελέσματα. Σε πολλές των περιπτώσεων, οι ερευνητικοί μέθοδοι, είναι οι κύριοι παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας στα προς εξεταζόμενα θέματα της έρευνας. Στο παρόν κεφάλαιο, περιγράφεται η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει την μέθοδο συλλογής των δεδομένων και στοιχεία από το όργανο συλλογής των δεδομένων (ερωτηματολόγιο). Πρωτίστως όμως θα αναφερθεί ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας και κατά επέκταση θα διατυπωθούν οι ερευνητικοί στόχοι.

#### **2.2 Σκοπός**

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας είναι η ανάδειξη της δυνατότητας για απόκτηση (απορρόφηση), μετάδοση και χρήση εμπειρικής – άρρητης γνώσης εντός των ξενοδοχειακών οργανισμών μεταξύ των υπαλλήλων. Αναλυτικότερα, η ερευνητική διαδικασία αποσκοπεί στην αποτύπωση και διερεύνηση των κάτωθι:

- Η σύνδεση της γνώσης με τους επιχειρηματικούς οργανισμούς (η γνώση ως επιχειρηματική ευκαιρία – ύπαρξη γνώσης εντός του οργανισμού και αποδοτική χρήση της προς όφελος του οργανισμού).
- Οι ικανότητες και η διάθεση των εργαζομένων για να προάγουν την μετάδοση εμπειρικής γνώσης σε σχέση με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται

- Διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την εγγύτητα σχέσεων - κοινωνικότητα και των τυπικών δομών επικοινωνίας ως κίνητρα για την μετάδοση εμπειρικής γνώσης.
- Διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την στάση της ηγεσίας απέναντι στο θέμα της μετάδοσης εμπειρικής γνώσης
- Διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την λήψη και την απορρόφηση της γνώσης
- Διερεύνηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την μετάδοση και την χρήση της γνώσης

### **2.3 Είδος έρευνας – προσέγγιση - δείγμα**

Οι μέθοδοι με τις οποίες μπορεί να εκπονηθεί μια έρευνα είναι τρεις: η ποιοτική, η ποσοτική και μικτή μέθοδος. Με την ποιοτική μέθοδο διερευνούμε τις νέες διαστάσεις του αντικειμένου που εξετάζουμε με σκοπό να το κατανοήσουμε καλύτερα. Με λίγα λόγια, στόχος της ποιοτικής έρευνας δεν είναι απλά η περιγραφή μιας στάσης/κατάστασης αλλά η ολοκληρωτική κατανόηση για το γιατί συμβαίνει αυτό. Η ποιοτική έρευνα διαφέρει σημαντικά ως προς τα μεθοδολογικά εργαλεία άντλησης γνώσης, αλλά και τη θεωρητική αφετηρία, από την ποσοτική έρευνα. Στην ποσοτική έρευνα είναι σημαντικό να αντληθούν στοιχεία από ένα δείγμα, δηλαδή από ένα πλήθος ερωτώμενων.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, εκπονήθηκε μια ποσοτική έρευνα με όργανο συλλογής το ανώνυμο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, απευθυνόμενο σε ξενοδοχοϋπαλλήλους. Συνεπώς, απαραίτητη προϋπόθεση ήταν ο συμμετέχοντας να εργάζεται σε κάποια ξενοδοχειακή μονάδα την περίοδο της ερευνητικής διαδικασίας. Για τον λόγο αυτό, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε πλήθος ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ παράλληλα αναρτήθηκε σε κλειστές ομάδες και φόρουμ ξενοδοχοϋπαλλήλων.

Η προσέγγιση της μεθοδολογίας, επιτρέπει να αναδείξει τους παράγοντες εκείνους που συμβάλουν στην απόκτηση και μετάδοση εμπειρικής γνώσης εντός των ξενοδοχειακών οργανισμών.



## 2.4 Συλλογή δεδομένων

Ένα πολύ σημαντικό στάδιο στην εκπόνηση μιας έρευνας είναι η συλλογή των δεδομένων που πραγματοποιείται. Η επιλογή της μεθόδου συλλογής δεδομένων εξαρτάται κυρίως από τις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος (συμμετέχοντες, γεωγραφική συγκέντρωση, διαθέσιμος χρόνος, δυσκολία εύρεσης συμμετεχόντων, ύπαρξη προηγούμενων μελετών σχετικά με το θέμα και τον κλάδο). Η πρώτη ερώτηση που συνήθως γίνεται είναι αν υπάρχουν ή όχι αρκετά δεδομένα από τρίτες πηγές (π.χ. στοιχεία επιχειρήσεων και οργανισμών) (Parasuraman et al., 2007). Στην περίπτωση που υπάρχουν πρόσφατα στοιχεία για τον κλάδο και το δείγμα, τότε μπορεί ο ερευνητής να χρησιμοποιήσει όλα αυτά τα δεδομένα μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Η πρώτη κατηγορία δεδομένων που χρησιμοποιεί ένας ερευνητής αναφέρεται στα πρωτογενή δεδομένα, δηλαδή σε δεδομένα που δεν προϋπάρχουν και αναζητούνται αποκλειστικά για το αντικείμενο που εξετάζουμε.

Τα μέσα συλλογής δεδομένων στην ποσοτική έρευνα είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία στην ερευνητική πορεία ενός θέματος που εξετάζεται. Τα κυριότερα μέσα συλλογής δεδομένων, που χρησιμοποιούνται για την εξέταση του ερευνητικού προβλήματος είναι η παρατήρηση, το ερωτηματολόγιο και η συνέντευξη (Saunders and Thornhill, 2003).

Στην παρούσα έρευνα, το μέσο συλλογής δεδομένων που αξιοποιήθηκε ήταν το ανώνυμο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελεί το κατεξοχήν μέσο συλλογής δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες. Περιέχει μια σειρά από ερωτήσεις σχετικές με το θέμα της έρευνας τις οποίες καλούνται τα υποκείμενα να απαντήσουν γραπτώς. Η διατύπωση των ερωτήσεων, η έκταση και η παρουσίαση αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τα αποτελέσματα αυτής. Για τον λόγο αυτό, η σύνταξη του ερωτηματολογίου και οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφευχθεί κάθε πιθανή παρερμηνεία, καθώς οι ερωτήσεις σχετίζονταν με το πρόβλημα της έρευνας.

Από την άλλη πλευρά τα δευτερογενή στοιχεία αναφέρονται σε στοιχεία που έχουν συλλεχτεί και προϋπάρχουν καθώς έχουν επιλύσει ένα άλλο ερευνητικό ζήτημα

στο παρελθόν. Μέσα από τα δευτερογενή στοιχεία δεν μπορούμε να παράγουμε νέα γνώση. Μπορούμε όμως να γνωρίσουμε κάποια στοιχεία για ζητήματα που απασχολούν τον ερευνητή με χαμηλό κόστος και χωρίς δαπάνη χρόνου όπως απαιτούν τα πρωτογενή στοιχεία.

Για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία. Τα μεν πρωτογενή στοιχεία, συλλέχθηκαν μέσω του ερευνητικού ερωτηματολογίου ενώ τα δε δευτερογενή μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και τα οποία υπάρχουν στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## **2.5 Χρονική διάρκεια**

Η παρούσα έρευνα εκπονήθηκε στο δεύτερο εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 2017-2018 και συγκεκριμένα από το μήνα Αύγουστο μέχρι Σεπτέμβριο. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 158 ξενοδοχοϋπαλλήλους διάφορων δημογραφικών/χαρακτηριστικών ομάδων. Συνεπώς, το δείγμα της έρευνας ανήλθε σε 158 άτομα.

## **2.6 Στατιστική ανάλυση**

Μετά την συλλογή των δεδομένων τα στοιχεία εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Στην βάση του στατιστικού προγράμματος SPSS η στήλη αντιπροσωπεύει την ερώτηση και η γραμμή την απάντηση του ερωτώμενου.

Οι μεταβλητές μελετήθηκαν με την χρήση περιγραφικών μεθόδων και χρησιμοποιήθηκαν πίνακες διπλής εισόδου για την σύγκριση διαφορετικών δημογραφικών κατηγοριών και για τον έλεγχο της στατιστικής σημαντικότητας. Επίσης χρησιμοποιήθηκαν τα στατιστικά τεστ Mann Whitney U test και Kruskal Wallis για την διαπίστωση στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των

διαφορετικών δημογραφικών ομάδων. Στο στατιστικό τεστ χρησιμοποιήθηκε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Συνεπώς στατιστικά σημαντικές διαφορές διαπιστώσαμε όταν  $\text{sig.}<0,05$ .

## Κεφάλαιο 3°

### Ανάλυση αποτελεσμάτων

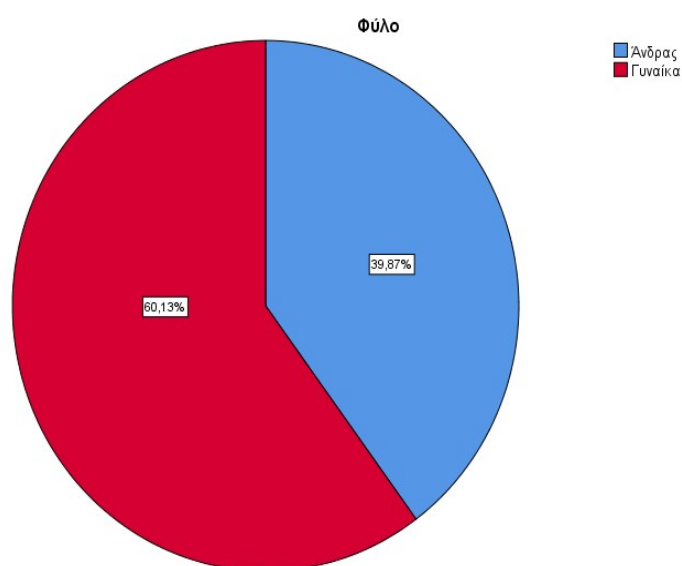
#### 3.1 Δημογραφικά και γενικά στοιχεία δείγματος

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος απαρτίζεται από γυναίκες με 60,1% ενώ η συμμετοχή των ανδρών ανέρχεται στο 39,9%

Πίνακας 3.1: Συχνότητα – φύλο

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	63	39,9	39,9	39,9
	Γυναίκα	95	60,1	60,1	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

Διάγραμμα 3.1: Φύλο

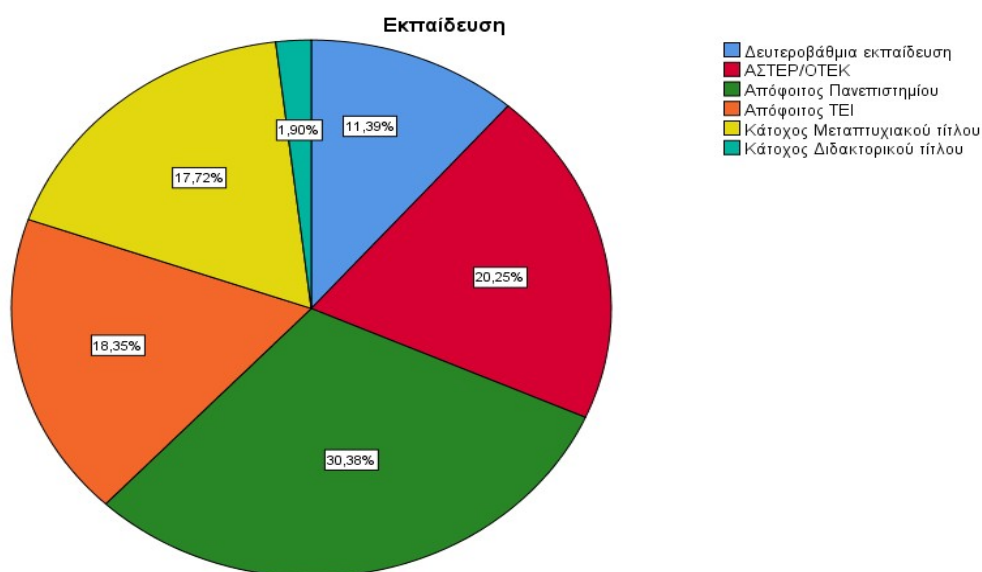


Στο δείγμα, το μεγαλύτερο ποσοστό απαρτίζεται από απόφοιτους πανεπιστημίου (30,4%) ενώ ακολουθούν οι απόφοιτη σχολών ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕΚ με 20,3%. Επιπρόσθετα, το 18,4% είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι, το 17,7% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το 11,4% απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το ποσοστό των συμμετεχόντων με κατοχή διδακτορικού τίτλου είναι κάτω από 2%. Συμπεραίνουμε ότι το δείγμα έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

**Πίνακας 3.2: Συχνότητα – εκπαιδευτικό υπόβαθρο συμμετεχόντων**

		Εκπαίδευση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	11,4	11,4	11,4
	ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕΚ	32	20,3	20,3	31,6
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	48	30,4	30,4	62,0
	Απόφοιτος ΤΕΙ	29	18,4	18,4	80,4
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	28	17,7	17,7	98,1
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	3	1,9	1,9	100,0
	<b>Total</b>		158	100,0	100,0

**Διάγραμμα 3.2: Εκπαιδευτικό υπόβαθρο συμμετεχόντων**

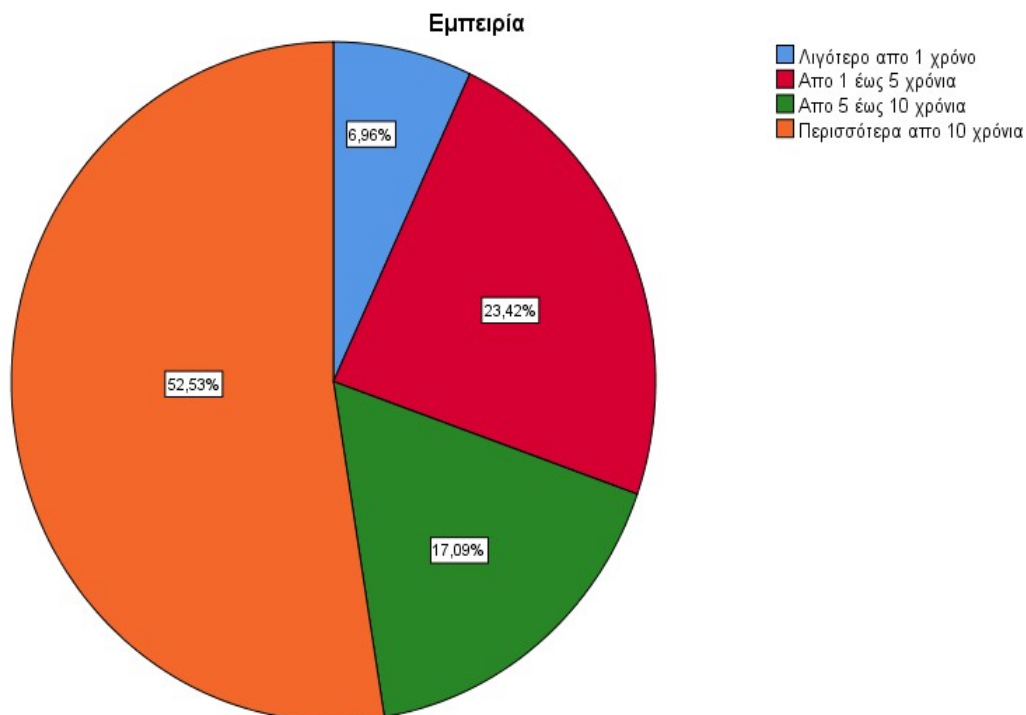


Το 52,5% των συμμετεχόντων κατέχει πάνω από 10 χρόνια εμπειρίας στον ξενοδοχειακό κλάδο, ακολουθούν οι συμμετέχοντες με εμπειρία από 1 έως 5 έτη με ποσοστό 23,4% και οι συμμετέχοντες με εμπειρία από 5 έως 10 έτη με ποσοστό 17,1%. Τέλος, με ποσοστό 7% εντοπίστηκαν συμμετέχοντες με εμπειρία λιγότερο από ένα έτος. Συμπεραίνουμε ότι το δείγμα παρουσιάζει σχετικά υψηλή ξενοδοχειακή εμπειρία με την πλειοψηφία να δηλώνει περισσότερο από 10 χρόνια.

**Πίνακας 3.3: Συχνότητα – Εμπειρία στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Εμπειρία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	7,0	7,0	7,0
	Από 1 έως 5 χρόνια	37	23,4	23,4	30,4
	Από 5 έως 10 χρόνια	27	17,1	17,1	47,5
	Περισσότερα από 10 χρόνια	83	52,5	52,5	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 3.3: Ξενοδοχειακή εμπειρία συμμετεχόντων**

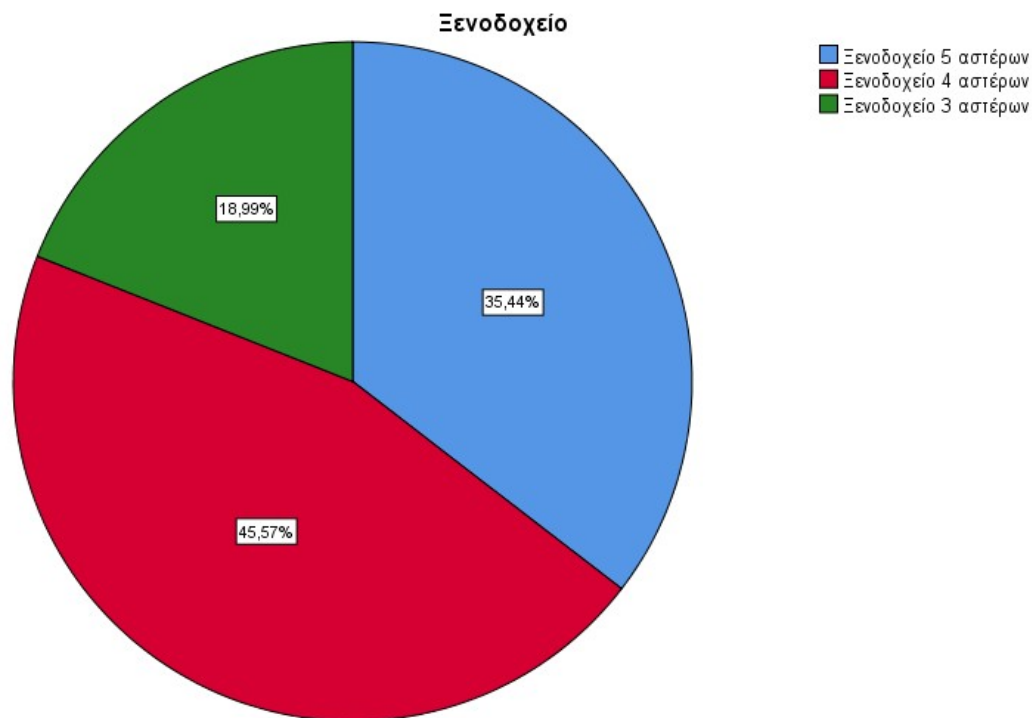


Στο δείγμα, το 45,6% των συμμετεχόντων εργάζεται σε ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων ενώ ακολουθούν οι συμμετέχοντες που εργάζονται σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων με ποσοστό 35,4%. Το 19% δήλωσε ότι εργάζεται σε ξενοδοχείο τριών αστέρων.

**Πίνακας 3.4: Συχνότητα - Κατηγορία ξενοδοχείου**

<b>Ξενοδοχείο</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
Valid	<b>Ξενοδοχείο 5 αστέρων</b>	56	35,4	35,4	35,4
	<b>Ξενοδοχείο 4 αστέρων</b>	72	45,6	45,6	81,0
	<b>Ξενοδοχείο 3 αστέρων</b>	30	19,0	19,0	100,0
	<b>Total</b>	158	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 3.4: Κατηγορία ξενοδοχείου που εργάζεται το δείγμα**



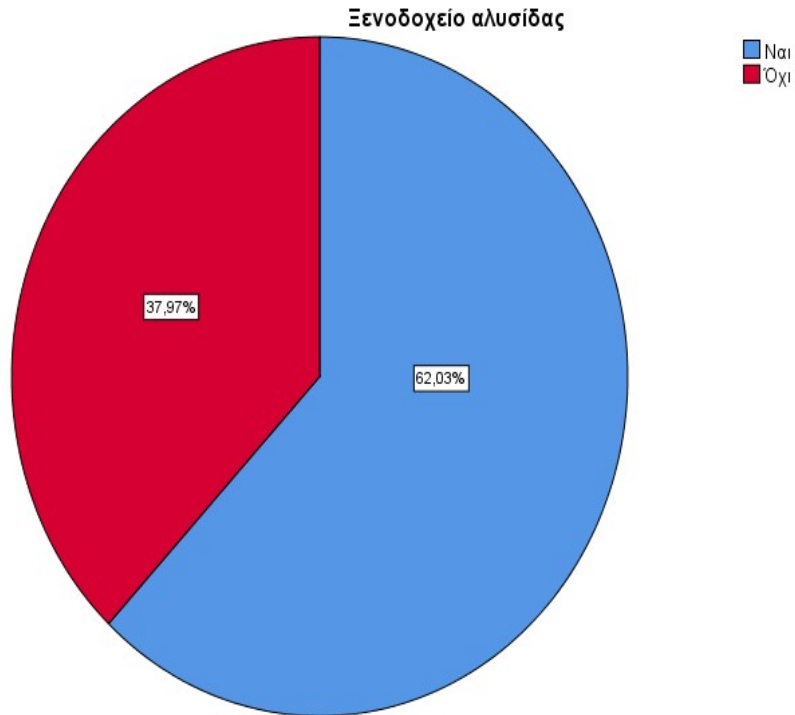
Το 62% του δείγματος δήλωσε ότι το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεται αποτελεί μέρος διεθνούς ή Ελληνικής αλυσίδας ενώ το 38% απάντησε αρνητικά.

**Πίνακας 3.5: Συχνότητα – ξενοδοχείο αλυσίδας**

<b>Ξενοδοχείο αλυσίδας</b>					
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>Valid</b>	<b>Ναι</b>	98	62,0	62,0	62,0
	<b>Όχι</b>	60	38,0	38,0	100,0
	<b>Total</b>	158	100,0	100,0	

**Διάγραμμα 3.5: Ξενοδοχείο αλυσίδας**





### **3.2 Αποτελέσματα παραγόντων που διαμορφώνουν την ικανότητα επιδέξιας δράσης**

Από τους πίνακες 3.6 και 3.7 που αναφέρονται στους παράγοντες ικανότητας επιδέξιας δράσης, παρατηρούμε ότι το δείγμα τους παράγοντες «διατηρώ θρησκευτικά σύμβολα στο χώρο εργασίας» και «πολλά πράγματα καθορίζονται από μια ανώτερη δύναμη» ρέπει από την διαφωνία προς την ουδετερότητα.

Στους παράγοντες: «η σωματική και πνευματική κούραση δεν με εμποδίζει να φέρω εις πέρας το έργο», «δίνω το 101% όταν εργάζομαι», «επιδιώκω προσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους εκτός επαγγελματικών υποχρεώσεων», «προσαρμόζομαι στις ανάγκες των πελατών» «επιδιώκω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με πελάτες», «γνωρίζω καλά τις ανάγκες τις αγοράς», «έχω εκπαιδευτεί ικανοποιητικά για το αντικείμενο της εργασίας μου», «αίσθημα ενοχής μερικές φορές

για παραλήψεις», «η νοοτροπία έχει σημαντικό ρόλο στην συμπεριφορά των συναδέλφων» και «η κουλτούρα του πελάτη έχει σημαντικό ρόλο στον τρόπο προσέγγισης του» το δείγμα ρέπει από την ουδετερότητα προς την συμφωνία.

Τέλος στους παράγοντες «επιδιώκω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους», «η εκπαίδευση συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του έργου μου», «αγαπώ αυτό που κάνω», «γνωρίζω άριστα το αντικείμενο της εργασίας μου» και «η νοοτροπία έχει σημαντικό ρόλο για το εις πέρας έργο» το δείγμα ρέπει από την συμφωνία προς την απόλυτη συμφωνία.

**Πίνακας 3.6: Παράγοντες για την ικανότητα επιδέξια δράσης**

<b>Ικανότητα επιδέξιας δράσης – παράγοντες</b>					
<b>Παράγοντες</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ουδέτερο (ούτε συμφωνώ/ διαφωνώ)</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
<b>Η σωματική κόπωση δεν με εμποδίζει να φέρω εις πέρας το έργο</b>	3,2%	13,3%	14,6%	<b>45,6%</b>	23,4%
<b>Η πνευματική κόπωση δεν με εμποδίζει να φέρω εις πέρας έργο</b>	4,4%	18,4%	19%	38%	20,3%
<b>Δίνω το 101% των δυνατοτήτων όταν εργάζομαι</b>	1,9%	5,7%	18,4%	41,8%	32,3%

Επιδιώκω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους	0,6%	0,6%	12%	50,5%	36,1%
Επιδιώκω προσωπικές επαφές εκτός επαγγελματικών υποχρεώσεων	1,9%	13,3%	44,9%	32,3%	7,6%
Προσαρμόζομαι στις ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου	1,9%	2,5%	13,9%	58,9%	22,8%
Επιδιώκω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με πελάτες	2,5%	5,7%	22,8%	43,7%	25,3%
Η εκπαίδευση συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του έργου μου	0,6%	1,9%	7%	30,4%	60,1%
Αγαπώ αυτό που κάνω	1,9%	0,6%	9,5%	38,6%	49,4%
Γνωρίζω άριστα το αντικείμενο της εργασίας	1,3%	2,5%	14,6%	55,1%	26,6%
Γνωρίζω καλά τις ανάγκες της αγοράς	1,9%	4,4%	24,1%	52,5%	17,1%
Έχω εκπαιδευτεί ικανοποιητικά για το αντικείμενο της εργασίας μου	1,9%	3,2%	25,3%	48,7%	20,9%
Τα πράγματα καθορίζονται από μια ανώτερη δύναμη	15,8%	20,3%	33,5%	19,6%	10,8%
Διατηρώ θρησκευτικά σύμβολα στην εργασία μου	25,9%	17,1%	23,4	22,2%	11,4%
Αίσθημα ενοχής για παραλήψεις μερικές φορές	7%	13,3%	22,8%	46,8%	10,1%
Ενδιαφέρομαι για την γνώμη των συναδέλφων για το πως λειτουργώ	5,7%	4,4%	23,4%	52,5%	13,9%

Η νοοτροπία καθοριστική στην συμπεριφορά των συναδέλφων	1,9%	2,5%	13,3%	56,3%	25,9%
Η νοοτροπία σημαντική για το εις πέρας έργο	1,9%	2,5%	13,3%	56,3%	25,9%
Η νοοτροπία πελάτη έχει σημαντικό ρόλο στον τρόπο προσέγγισης του	2,5%	3,2%	19,6%	51,9%	22,8%

**Πίνακας 3.7: Μέση και τυπική απόκλιση στους παράγοντες για την ικανότητα επιδέξιας δράσης**

<b>Ικανότητα επιδέξιας δράσης – παράγοντες</b>			
<i>Παράγοντες</i>	<b>Mean (Μέση απόκλι ση)</b>	<b>Std. Deviation (Τυπική απόκλι ση)</b>	<b>N</b>
Η σωματική κόπωση δεν με εμποδίζει να	3,73	1,063	158

φέρω εις πέρας το έργο			
Η πνευματική κόπωση δεν με εμποδίζει να φέρω εις πέρας έργο	3,51	1,138	158
Δίνω το 101% των δυνατοτήτων όταν εργάζομαι	3,97	0,954	158
Επιδιώκω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους	4,21	0,723	158
Επιδιώκω προσωπικές επαφές εκτός επαγγελματικών υποχρεώσεων	3,30	0,865	158
Προσαρμόζομαι στις ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου	3,98	0,802	158
Επιδιώκω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με πελάτες	3,84	0,957	158
Η εκπαίδευση συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του έργου μου	4,47	0,763	158
Αγαπώ αυτό που κάνω	4,33	0,825	158
Γνωρίζω άριστα το αντικείμενο της εργασίας	4,03	0,793	158
Γνωρίζω καλά τις ανάγκες της αγοράς	3,78	0,847	158
Έχω εκπαιδευτεί ικανοποιητικά για το αντικείμενο της εργασίας μου	3,84	0,859	158
Τα πράγματα καθορίζονται από μια ανώτερη δύναμη	2,89	1,208	158

Διατηρώ θρησκευτικά σύμβολα στην εργασία μου	2,76	1,356	158
Αίσθημα ενοχής για παραλήψεις μερικές φορές	3,40	1,064	158
Ενδιαφέρομαι για την γνώμη των συναδέλφων για το πως λειτουργώ	3,65	0,971	158
Η νοοτροπία καθοριστική στην συμπεριφορά των συναδέλφων	3,98	0,744	158
Η νοοτροπία σημαντική για το εις πέρας έργο	4,02	0,818	158
Η κουλτούρα πελάτη έχει σημαντικό ρόλο στον τρόπο προσέγγισης του	3,89	0,879	158

### **3.3 Αποτελέσματα παραγόντων που καθορίζουν την απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων**

Από τους πίνακες 3.8 και 3.9 παρατηρούμε ότι το δείγμα για τους παράγοντες «μου αρέσει η δουλειά μου», «πηγαίνω με κέφι στην δουλειά», «επηρεάζω θετικά τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου» και «είμαι υπερήφανος για την δουλειά μου» ρέπει από την συμφωνία προς την απόλυτη συμφωνία. Σε όλους του υπόλοιπους παράγοντες που φαίνονται στο πίνακα, το δείγμα ρέπει από την ουδετερότητα στην συμφωνία εκτός από τον παράγοντα «η εργασία μου δεν μου προκαλεί άγχος» που το δείγμα διαφώνησε με ροπή προς την ουδετερότητα. Διαπιστώνεται ότι παρόλο που το δείγμα συμφωνεί στους παράγοντες που σχετίζονται με ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, επικρατεί εργασιακό άγχος.

**Πίνακας 3.8: Παράγοντες απόδοσης και ικανοποίησης υπαλλήλων**

<b>Απόδοση &amp; ικανοποίηση υπαλλήλων</b>					
<b>Παράγοντες</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ουδέτερο (ούτε διαφωνώ/συμφωνώ)</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
<b>Ο όγκος καθηκόντων επηρεάζει εργασιακή απόδοση</b>	5,7%	17,1%	12,7%	44,9%	19,6%
<b>Έχω σαφείς προοπτικές για επαγγελματικό μέλλον</b>	1,9%	4,4%	27,2%	44,3%	22,2%
<b>Η απόδοση των συναδέλφων επηρεάζει εργασιακή απόδοση μου</b>	5,1%	17,1%	28,5%	38,6%	10,8%
<b>Η γραφειοκρατία επηρεάζει την απόδοση μου</b>	7%	20,9%	22,2%	36,1%	13,9%
<b>Η συνολική απόδοση επηρεάζει την αμοιβή μου</b>	8,2%	16,5%	29,7%	32,9%	12,7%
<b>Η αναγνώριση έργου επηρεάζει την απόδοση</b>	4,4%	7,6%	12,7%	41,8%	33,5%
<b>Η υλικοτεχνική υποδομή επηρεάζει</b>	3,2%	7,6%	24,7%	43%	21,5%

την απόδοση					
Η απόδοση επηρεάζεται από τριβές με πολίτες	8,2%	13,3%	31,6%	37,3%	9,5%
Μου αρέσει η δουλειά μου	0	0,6%	8,2%	43,7%	47,5%
Πηγαίνω με κέφι στην δουλειά	1,3%	1,3%	16,5%	49,4%	31,6%
Επηρεάζω θετικά τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου	0	2,5%	20,3%	48,1%	29,1%
Υπερήφανος για την δουλειά μου	0	1,3%	15,2%	42,4%	41,1%
Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια	7%	13,9%	32,9%	33,5%	12,7%
Η εργασία δεν προκαλεί άγχος	19%	29,7%	19,6%	20,9%	10,8%

**Πίνακας 3.9:** Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στους παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση και ικανοποίηση των υπαλλήλων

<b>Απόδοση &amp; ικανοποίηση υπαλλήλων</b>			
<i>Παράγοντες</i>	Mean μέση απόκλιση	Std. Deviation (Τυπική απόκλιση)	N
Ο όγκος καθηκόντων επηρεάζει εργασιακή απόδοση	3,56	1,154	158
Έχω σαφείς προοπτικές για επαγγελματικό μέλλον	3,80	0,899	158
Η απόδοση των συναδέλφων επηρεάζει εργασιακή απόδοση μου	3,33	1,043	158



Η γραφειοκρατία επηρεάζει την απόδοσή μου	3,29	1,153	158
Η συνολική απόδοση επηρεάζει την αμοιβή μου	3,25	1,128	158
Η αναγνώριση έργου επηρεάζει την απόδοση	3,92	1,080	158
Η υλικοτεχνική υποδομή επηρεάζει την απόδοση	3,72	0,990	158
Η απόδοση επηρεάζεται από τριβές με πολίτες	3,27	1,073	158
Μου αρέσει η δουλειά μου	4,38	0,664	158
Πηγαίνω με κέφι στην δουλειά	4,09	0,801	158
Επηρεάζω θετικά τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου	4,04	0,773	158
Υπερήφανος για την δουλειά μου	4,23	0,750	15,2%
Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια	3,31	1,082	158
Η εργασία δεν προκαλεί άγχος	2,75	1,282	158

### 3.4 Αποτελέσματα για την εγγύτητα σχέσεων – κοινωνικότητα

Από τους πίνακες 3.10 και 3.11 παρατηρούμε ότι το δείγμα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη και τις καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, ρέπει από την ουδετερότητα στην συμφωνία. Στους παράγοντες: «είμαι πρόθυμος να προσφέρω βοήθεια σε άλλους», «είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους για την εκπλήρωση των καθηκόντων μου και μου είναι εύκολη η επικοινωνία με τα άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση», το δείγμα συμφώνησε με ροπή προς την απόλυτη συμφωνία. Ουδετερότητα με ροπή προς την συμφωνία, το δείγμα παρουσίασε στον παράγοντα «επικοινωνώ αυτοπρόσωπος για την ανταλλαγή γνώσεων»

**Πίνακας 3.10: παράγοντες που καθορίζουν την εγγύτητα σχέσεων – κοινωνικότητα**

<b>Εγγύτητα σχέσεων – κοινωνικότητα</b>					
<b>Παράγοντες</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ουδέτερο</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
<b>Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου</b>	6,3%	16,5%	41,1%	32,3%	3,8%
<b>Με εμπιστεύονται οι συνάδελφοι</b>	3,2%	4,4%	33,5%	51,9%	7%
<b>Διατηρώ φιλικές σχέσεις με συναδέλφους</b>	3,2%	5,1%	26,6%	51,3%	13,9%
<b>Είμαι πρόθυμος να προσφέρω βοήθεια σε άλλους</b>	0,6%	0,6%	8,2%	60,1%	29,7%
<b>Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους για τα καθήκοντα μου</b>	0,6%	0,6%	7,6%	60,8%	30,4%
<b>Μου είναι εύκολη η</b>	1,3%	3,8%	12%	58,2%	24,7%

επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση					
Έχω καλές και στενές σχέσεις με συναδέλφους	1,3%	6,3%	27,8%	52,5%	12%
Συζητώ θέματα εργασίας με συναδέλφους	4,4%	6,3%	21,5%	51,9%	15,8%
Συμμετέχω σε εκδηλώσεις της επιχείρησης	3,2%	5,7%	27,2%	47,5%	16,5%
Επικοινωνώ αυτοπρόσωπος για ανταλλαγή γνώσεων	1,9%	3,2%	15,8%	54,4%	24,7%

**Πίνακας 3.11: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στους παράγοντες που καθορίζουν την εγγύτητα σχέσεων – κοινωνικότητα**

<b>Εγγύτητα σχέσεων - κοινωνικότητα</b>			
<b>Παράγοντες</b>	<b>Mean Μέση απόκλιση</b>	<b>Std. Deviation Τυπική απόκλιση</b>	<b>N</b>
Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου	3,11	0,942	158
Με εμπιστεύονται οι συνάδελφοι	3,55	0,818	158
Διατηρώ φιλικές σχέσεις με συναδέλφους	3,68	0,891	158
Είμαι πρόθυμος να προσφέρω βοήθεια σε άλλους	4,18	0,658	158
Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με	4,20	0,653	158

άλλους για τα καθήκοντα μου			
Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση	4,01	0,798	158
Έχω καλές και στενές σχέσεις με συναδέλφους	3,68	0,816	158
Συζητώ θέματα εργασίας με συναδέλφους	3,68	0,965	158
Συμμετέχω σε εκδηλώσεις της επιχείρησης	3,68	0,924	158
Επικοινωνώ αυτοπρόσωπος για ανταλλαγή γνώσεων	3,97	0,840	158

### 3.5 Αποτελέσματα για την συναισθηματική ευφυΐα

Από τους πίνακες 3.11 και 3.12 παρατηρούμε ότι για τους παράγοντες «γνωρίζω καλά πως αισθάνομαι», «δεν επιτρέπουν τα αρνητικά συναισθήματα να επηρεάσουν την συνεργασία», «παραμερίζω τα συναισθήματα για να ολοκληρωθεί η εργασία», «ελέγχω τα αρνητικά συναισθήματα», «ελέγχω παρορμήσεις που προκαλούν αναστάτωση», «βοηθάω τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν δεν είναι», «αντιλαμβάνομαι για οι συνεργάτες μου βιώνουν συγκεκριμένα συναισθήματα», «παραμένω ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις» και «ελέγχω συναισθηματικές εκρήξεις», το δείγμα ρέπει από την ουδετερότητα στην συμφωνία. Αντίστοιχα, στους παράγοντες: «είμαι δεκτικός σε αλλαγές για την επίτευξη στόχων», «έχω συνείδηση των συναισθηματικών μου μεταπτώσεων», «έχω συνείδηση των παρορμήσεων μου», «έχω διάθεση να πετύχω επιχειρησιακούς στόχους», «χειρίζομαι αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις», «παρέχω συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους όταν υπάρχει πίεση», «αντιλαμβάνομαι συναισθήματα που

μεταδίδονται μέσω μη λεκτικών μηνυμάτων», «επιθυμών να πετυχαίνω υψηλούς στόχους» και «αντιμετωπίζω τα προβλήματα χωρίς να μειώνω τους συνεργάτες μου», το δείγμα ρέπει από την συμφωνία στην απόλυτη συμφωνία. Τέλος στον παράγοντα «αναγνωρίζω ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν την διαδικασία λήψης των αποφάσεων», το δείγμα δείχνει να συμφωνεί.

**Πίνακας 3.12: παράγοντες που καθορίζουν την συναισθηματική ευφυΐα**

<b>Συναισθηματική ευφυΐα</b>					
<b>Παράγοντες</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ουδέτερο</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
Δεκτικός σε αλλαγές για επίτευξη στόχων ατομικό/ομαδικό επίπεδο	0	3,2%	13,9%	54,4%	28,5%
Γνωρίζω καλά πως αισθάνομαι κάθε φορά και γιατί	0	4,4%	18,4%	56,3%	20,9%
Έχω συνείδηση των συναισθηματικών μεταπτώσεων	0	1,9%	12,3%	65,2%	19,6%
Δεν επιτρέπω αρνητικά συναισθήματα άλλων να επηρεάζουν την συνεργασία	1,9%	13,9%	29,7%	39,9%	14,6%
Παραμερίζω τα συναισθήματα για να ολοκληρωθεί η εργασία	1,3%	12%	33,5%	41,1%	12%
Ελέγχω τα δυσάρεστα συναισθήματα	3,8%	10,1%	22,2%	51,9%	12%
ελέγχο παρορμήσεις που προκαλούν αναστάτωση	0	1,3%	19%	63,3%	16,5%
Έχω συνείδηση των παρορμήσεων	0,6%	0	7,6%	51,9%	39,9%
Έχω διάθεση να πετύχω επιχειρησιακούς στόχους	0	0	10,8%	60,1%	29,1%
Βοηθάω τους άλλους να αισθανθούν	0	4,4%	26,6%	53,8%	15,2%

καλύτερα όταν δεν είναι					
Χειρίζομαι αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις	0,6%	1,3%	15,8%	55,7%	25,9%
Παρέχω συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους όταν υπάρχει πίεση	0,6%	1,3%	15,8%	57%	25,3%
Αντιλαμβάνομαι συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω «μη λεκτικών μηνυμάτων».	0	3,8%	16,5%	51,3%	28,5%
Αντιλαμβάνομαι γιατί οι συνεργάτες μου βιώνουν συγκεκριμένα συναισθήματα	0,6%	4,4%	22,8%	57%	15,2%
Παραμένω ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις	1,3%	4,4%	25,3%	50,6%	18,4%
Επιθυμώ να πετυχαίνω υψηλούς στόχους	0	3,2%	11,4%	45,6%	39,9%
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα χωρίς να μειώνω τους συνεργάτες μου	1,9%	1,3%	10,1%	57%	29,7%
Ελέγχω συναισθηματικές τις συναισθηματικές μου εκρήξεις	3,8%	4,4%	28,5%	50,6%	12,7%
Αναγνωρίζω ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων	3,2%	1,9%	11,4%	58,9%	24,7%

**Πίνακας 3.12: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στους παράγοντες που καθορίζουν την συναισθηματική ευφυΐα**

<b>Συναισθηματική ευφυΐα</b>			
<i>Παράγοντες</i>	Mean	Std. Deviation	N
Δεκτικός σε αλλαγές για επίτευξη στόχων ατομικό/ομαδικό επίπεδο	4,08	0,740	158
Γνωρίζω καλά πως αισθάνομαι κάθε φορά και γιατί	3,94	0,754	158
Έχω συνείδηση των συναισθηματικών μεταπτώσεων	4,03	0,638	158
Δεν επιτρέπω αρνητικά συναισθήματα άλλων να επηρεάζουν την συνεργασία	3,51	0,969	158
Παραμερίζω τα συναισθήματα για να ολοκληρωθεί η εργασία	3,51	0,901	158
Ελέγχω τα δυσάρεστα συναισθήματα	3,58	0,959	158

Ελέγγω παρορμήσεις που προκαλούν αναστάτωση	3,95	0,636	158
Έχω συνείδηση των παρορμήσεων	4,30	0,665	158
Έχω διάθεση να πετύχω επιχειρησιακούς στόχους	4,18	0,606	10,8%
Βοηθάω τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν δεν είναι	3,80	0,747	158
Χειρίζομαι αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις	4,06	0,727	158
Παρέχω συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους όταν υπάρχει πίεση	4,05	0,721	158
Αντιλαμβάνομαι συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω «μη λεκτικών μηνυμάτων».	4,04	0,777	158
Αντιλαμβάνομαι γιατί οι συνεργάτες μου βιώνουν συγκεκριμένα συναισθήματα	3,82	0,764	158
Παραμένω ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις	3,80	0,833	158
Επιθυμώ να πετυχαίνω υψηλούς στόχους	4,22	0,771	158
Αντιμετωπίζω τα προβλήματα χωρίς να μειώνω τους	4,11	0,782	158



συνεργάτες μου			
Ελέγχω τις συναισθηματικές μου εκρήξεις	3,64	0,897	158
Αναγνωρίζω ότι τα συναισθήματα επηρεάζουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων	4,00	0,852	158

### 3.6 Αποτελέσματα για την ηγεσία

Το δείγμα, στις ερωτήσεις που αναφέρονται στον διευθυντή της ξενοδοχειακής μονάδας για τους παράγοντες: «αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων», «αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφιστάμενων», «καθιστά σαφές ποιο θα είναι το κέρδος εάν οι επιδόσεις ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα», «κερδίζει με τις ενέργειες τον σεβασμό», «εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των πράξεων του», «βοηθάει τους υφιστάμενους να εξετάζουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες», «εστιάζει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της δημιουργικότητα των υφιστάμενων», «ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα μέσα στην επιχείρηση να ανταλλάσσουν γνώσεις και πληροφορίες μεταξύ τους», «ενδιαφέρεται για την ζωή των εργαζομένων», «οικοδομεί καλές σχέσεις» και δείχνει πνεύμα συνεργασία και εποικοδομητικής συμπεριφοράς», δήλωσε ότι ο διευθυντής προβαίνει στις άνωθεν ενέργειες ούτε συχνά ούτε σπάνια με ροπή προς συχνά.

**Πίνακας: 3.13: παράγοντες που καθορίζουν την ηγεσία**

Παράγοντες	Ηγεσία				
	Ποτέ	Σπάνια	Ούτε σπάνια /συχνά	Συχνά	Πολύ συχνά
Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων	3,2%	7%	16,5%	51,3%	22,2%
Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση υφιστάμενων	5,7%	6,3%	24,1%	39,9%	24,1%
Καθιστά σαφές ποιο θα είναι το κέρδος εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης	5,7%	9,5%	20,9%	41,1%	22,8%
Κερδίζει με ενέργειες τον σεβασμό	5,1%	6,3%	15,8%	40,5%	32,3%
Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των πράξεων του	3,2%	8,9%	24,1%	48,1%	15,8%
Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως άτομα με διαφορετικές φιλοδοξίες ικανότητες ανάγκες	4,4%	5,1%	18,4%	45,6%	26,6%
Βοηθά υφιστάμενους να εξετάζουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες	2,5%	11,4%	20,9%	41,1%	24,1%

Εστιάζει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και της δημιουργικότητας των υφιστάμενων	3,2%	11,4%	15,8%	43%	26,6%
Ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες	3,8%	10,1%	20,9%	46,8%	18,4%
Ενδιαφέρεται για την ζωή των εργαζομένων	7%	10,8%	28,5%	40,5%	13,3%
Δείχνει ικανότητα να οικοδομεί καλές σχέσεις με άλλους	5,1%	5,7%	26,6%	43%	19,6%
Δείχνει πνεύμα συνεργασία και επικοινωνιακή συμπεριφορά	4,4%	4,4%	17,7%	44,9%	28,5%

Πίνακας 3.14: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στους παράγοντες που καθορίζουν την ηγεσία

Ηγεσία			
Παράγοντες	Mean	Std Deviation	N
Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων	3,82	0,961	158
Αφιερώνει χρόνο	3,70	1,080	158

στην εκπαίδευση και καθοδήγηση υφιστάμενων			
Καθιστά σαφές ποιο θα είναι το κέρδος εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης	3,66	1,105	158
Κερδίζει με ενέργειες τον σεβασμό	3,89	1,088	158
Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των πράξεων του	3,65	0,958	158
Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως άτομα με διαφορετικές φιλοδοξίες ικανότητες ανάγκες	3,85	1,017	158
Βοηθά υφιστάμενους να εξετάζουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες	3,73	1,032	158
Εστιάζει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και της δημιουργικότητας των υφιστάμενων	3,78	1,061	158
Ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους	3,66	1,014	158

<b>γνώσεις και πληροφορίες</b>			
<b>Ενδιαφέρεται για την ζωή των εργαζομένων</b>	3,42	1,072	158
<b>Δείχνει ικανότητα να οικοδομεί καλές σχέσεις με άλλους</b>	3,66	1,020	158
<b>Δείχνει πνεύμα συνεργασία και εποικοδομητική συμπεριφορά</b>	3,89	1,016	158

### **3.7 Αποτελέσματα για την λήψη και απορρόφηση της γνώσης**

Το δείγμα, για την λήψη και απορρόφηση γνώσης, (πίνακες 3.15 και 3.16) στους παράγοντες «αναζητώ πληροφορίες τις απομνημονεύω και τις χρησιμοποιώ στο μέλλον», «ζητώ από συναδέλφους να μοιραστούν εμπειρίες σε εργασιακά θέματα», «γνωρίζω ικανοποιητικά πως λειτουργεί το τμήμα στο οποίο εργάζομαι», «είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία τα όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου», «ανανεώνω δεξιότητες και γνώσεις με την συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης», «έχω τις απαραίτητες γνώσεις να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις τις εργασίας μου», «απέκτησα πολλές γνώσεις παρατηρώντας εμπειρότερους συναδέλφους», «επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους απέκτησα νέες γνώσης και δεξιότητες» και γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό πως λειτουργεί η επιχείρηση», συμφώνησε με ροπή στην απόλυτη συμφωνία. Για τον παράγοντα, «αντλώ πληροφόρηση και γνώσεις από την βάση δεδομένων της επιχείρησης» το δείγμα κράτησε ουδέτερη στάση με ροπή προς την μάλλον συμφωνία.

Πίνακας 3.15: Παράγοντες που καθορίζουν την λήψη και απορρόφηση γνώσης

Λήψη και απορρόφηση γνώσης					
Παράγοντες	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Αναζητώ πληροφορίες, τις απομνημονεύω και τις χρησιμοποιώ στο μέλλον	0	2,5%	10,8%	52,5%	34,2%
Ζητώ από τους συναδέλφους να μοιραστούν εμπειρίες σε εργασιακά θέματα	0,6%	3,2%	12%	53,8%	30,4%
Γνωρίζω ικανοποιητικά πως λειτουργεί το τμήμα που εργάζομαι	0	1,9	3,2%	59,5%	35,4%
Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου	0,6%	2,5%	7%	58,2%	31,6%
Ανανεώνω δεξιότητες και γνώσεις με συμμετοχή σε σεμινάρια προγράμματα κατάρτισης	0	5,1%	14,6%	38,6%	41,8%
Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου	1,3%	0	11,4%	48,1%	39,2%
Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας εμπειρότερους συναδέλφους μου	1,3%	0,6%	15,8%	48,7%	33,5%
Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες	1,3%	0,6%	11,4%	50,6%	35,1%

Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πώς λειτουργεί η επιχείρηση	0,6%	0,6%	7%	63,3%	28,5%
Αντλώ πληροφόρηση και γνώσεις από τις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης	2,5%	5,1%	12,7%	56,3%	23,4%

**Πίνακας 3.16: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στους παράγοντες που καθορίζουν την λήψη και απορρόφηση γνώσης**

<b>Λήψη και απορρόφηση γνώσης</b>			
	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N</b>
Αναζητώ πληροφορίες, τις απομνημονεύω και τις χρησιμοποιώ στο μέλλον	4,18	0,721	158
Ζητώ από τους συναδέλφους να μοιραστούν εμπειρίες σε εργασιακά θέματα	4,10	0,775	158
Γνωρίζω ικανοποιητικά πώς λειτουργεί το τμήμα που εργάζομαι	4,28	0,619	158
Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου	4,18	0,718	158
Ανανεώνω δεξιότητες και γνώσεις με συμμετοχή σε	4,17	0,861	158

σεμινάρια προγράμματα κατάρτισης			
Εχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου	4,24	0,752	158
Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας εμπειρότερους συναδέλφους μου	4,13	0,788	158%
Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες	4,20	0,761	158
Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πώς λειτουργεί η επιχείρηση	4,18	0,637	158
Αντλώ πληροφόρηση και γνώσεις από τις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης	3,93	0,890	158

Το δείγμα, για την απορρόφηση γνώσης, (πίνακες 3.17 και 3.18) στους παράγοντες «εκφράζω απόψεις και σκέψεις στα υπό συζήτηση θέματα των συνεδριάσεων», «μεταφέρω επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους», «μεταφέρω προσωπικές εμπειρίες στους συναδέλφους», «ανταλλάσσω πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών με τους συναδέλφους», «πειραματίζομαι με την νέα γνώση», «όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική» και η «γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης όπου εργάζομαι» κράτησε ουδέτερη στάση με ροπή προς την συμφωνία. Αντίστοιχα, για του παράγοντες: «ανταλλάσσω νέες ιδέες με τους συναδέλφους μου»,



«έχω τροποποιήσει την καθημερινή εργασία εντάσσοντας ότι χρήσιμο έχω μάθει από τους συναδέλφους για να αποδίδω καλύτερα» και «έχω πετύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις» το δείγμα συμφώνησε με ροπή στην απόλυτη συμφωνία.

**Πίνακας 3.15: Παράγοντες που καθορίζουν την απορρόφηση γνώσης**

Απορρόφηση γνώσης					
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Εκφράζω απόψεις και σκέψεις στα υπό συζήτηση θέματα στις συνεδριάσεις	2,5%	10,1%	27,8%	45,6%	13,9%
Μεταφέρω επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους μου	0,6%	3,2%	19%	55,7%	21,5%
Μεταφέρω προσωπικές εμπειρίες στους συναδέλφους μου	1,3%	2,5%	13,9%	53,8%	27,8%
Ανταλλάσσω νέες ιδέες με τους συναδέλφους μου	1,9%	2,5%	13,9%	53,8%	27,8%
Ανταλλάσσω πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών με τους συναδέλφους μου	1,9%	5,1%	16,5%	50,6%	25,9%
Συνήθως πειραματίζομαι με τη νέα γνώση	1,9%	5,1%	20,9%	46,2%	25,9%
Έχω τροποποιήσει την καθημερινή εργασία, εντάσσοντας ότι χρήσιμο έχω μάθει από τους άλλους, για να αποδίδω καλύτερα	1,9%	3,2%	14,6%	53,2%	27,2%

Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις	0,6%	1,3%	8,2%	60,1%	29,7%
Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική	1,9%	4,4%	28,5%	44,9%	20,3%
Η γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης όπου εργάζομαι	2,5%	8,2%	26,6%	43%	19,6%

**Πίνακας 3.17: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση στους παράγοντες που καθορίζουν την απορρόφηση γνώσης**

Απορρόφηση γνώσης			
	Mean	Std. Deviation	N
Εκφράζω απόψεις και σκέψεις στα υπό συζήτηση θέματα στις συνεδριάσεις	3,58	0,939	158
Μεταφέρω επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους μου	3,94	0,768	158
Μεταφέρω προσωπικές εμπειρίες στους συναδέλφους μου	3,99	0,790	158
Ανταλλάσσω νέες ιδέες με τους συναδέλφους μου	4,03	0,833	158
Ανταλλάσσω πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών με τους	3,94	0,894	158

συναδέλφους μου			
Συνήθως πειραματίζομαι με τη νέα γνώση	3,89	0,914	158
Έχω τροποποιήσει την καθημερινή εργασία, εντάσσοντας ότι χρήσιμο έχω μάθει από τους άλλους, για να αποδίδω καλύτερα	4,01	0,848	158
Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις	4,17	0,679	158
Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική	3,77	0,888	158
Η γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης όπου εργάζομαι	3,69	0,964	158

### **3.8 Ανάλυση με βάση τα δημογραφικά και τα άλλα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων**

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα έτσι όπως προέκυψαν από τον έλεγχο συσχετίσεων με βάση τα δημογραφικά και τα άλλα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Χρησιμοποιήθηκαν δύο στατιστικά τεστ, το Mann Whitney U test στις διχοτομικές ερωτήσεις (παραδείγματος χάριν το φύλο που ήταν οι επιλογές: άνδρας, γυναίκα και στην ξενοδοχειακή αλυσίδα που ήταν ναι ή όχι) και το Kruskal Wallis test στις ερωτήσεις με παραπάνω από δυο επιλογές απαντήσεων.

Αφού ελέχθησαν όλες οι μεταβλητές, ακολουθεί η απεικόνιση και ο σχολιασμός όσων μεταβλητών η Asymp. Sig ήταν κάτω από 0,05 (επίπεδο σημαντικότητας 5%). Σε όσες περιπτώσεις μεταβλητών η τιμή sig ήταν μικρότερη του 0,05 τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και δεχόμαστε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο εκάστοτε χαρακτηριστικό με την μεταβλητή που εξετάζουμε.

### 3.8.1 Ανάλυση με βάση το φύλο

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 3.18 στατιστικώς σημαντική σχέση βρέθηκε μόνο ανάμεσα στην μεταβλητή «η νοοτροπία είναι σημαντική για το εις πέρας έργο» και στο φύλο με  $\text{sig}=0,03 < 0,05$ . Μάλιστα οι άντρες απάντησαν θετικότερα (mean rank=88,21) συγκριτικά με τις γυναίκες (mean rank=73,73), ότι η νοοτροπία τους έχει έναν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των όσων αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας στο ξενοδοχείο που εργάζονται.

Πίνακας 3.18 Συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και στους παράγοντες επιδέξιας δράσης

Επιδέξια δράση	Φύλο	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Η νοοτροπία μου έχει έναν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των όσων αναλαμβάνω να φέρω εις πέρας στο ξενοδοχείο (Sig=0,03)</i>	Άνδρας	63	<b>88,21</b>	<b>0,03</b>
	Γυναίκα	95	73,73	
	<i>Total</i>	<i>158</i>		

Mann-Whitney test

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 3.19 στατιστικά σημαντική σχέση βρέθηκε ανάμεσα στο φύλο και στην μεταβλητή «είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους για την επιτέλεση των καθηκόντων μου» στους παράγοντες για την κοινωνικότητα και εγγύτητα σχέσεων ( $\text{sig}=0,037<0,05$ ). Μάλιστα οι άντρες απάντησαν θετικότερα (Mean Ranks=87,54) ότι είναι πιο πρόθυμοι να συνεργαστούν για τη επιτέλεση των καθηκόντων τους συγκριτικά με τις γυναίκες (Mean Ranks=74,17).

**Πίνακας 3.19: Συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και στους παράγοντες για την κοινωνικότητα & εγγύτητα σχέσεων**

Κοινωνικότητα – εγγύτητα σχέσεων	Φύλο	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων μου</i>	Άνδρας	63	87,54	0,037
	Γυναίκα	95	74,17	
	<b>Total</b>		<b>158</b>	

**Mann-Whitney test**

Από τον πίνακα 3.20 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο φύλο και στην μεταβλητή «παραμένω ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις» για τους παράγοντες της συναισθηματικής ευφυΐας ( $\text{sig}=0,020<0,05$ ). Μάλιστα, οι άντρες απάντησαν θετικότερα ότι παραμένον ήρεμοι σε περίπλοκες καταστάσεις (Mean Ranks=89,10) συγκριτικά με τις γυναίκες.

Πίνακας 3.20: Συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και στην συναισθηματική ευφυΐα

Συναισθηματική ευφυΐα	Φύλο	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Παραμένο ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις</i>	Άνδρας	63	89,10	0,020
	Γυναίκα	95	73,14	
	<i>Total</i>		<i>158</i>	

**Mann-Whitney test**

Από τον πίνακα 3.21 παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική σχέση βρέθηκε στις μεταβλητές «μεταφέρω επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους μου» και «γνωρίζω ικανοποιητικά πως λειτουργεί η επιχείρηση» για τους παράγοντες λήψης και απορρόφησης γνώσης. Μάλιστα οι άντρες απάντησαν θετικότερα (Mean Ranks 88,29 & 73,67) ότι μεταφέρουν επαγγελματικές γνώσεις – εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους και ότι γνωρίζουν ικανοποιητικά πως λειτουργεί η επιχείρηση στην οποία εργάζονται συγκριτικά με τις γυναίκες (Mean Ranks 73,67 & 74,03).

Πίνακας 3.21: Συσχέτιση ανάμεσα στο φύλο και στους παράγοντες για την λήψη και απορρόφηση γνώσης

Λήψη και απορρόφηση γνώσης	Φύλο	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Μεταφέρω επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους μου</i>	Άνδρας	63	<b>88,29</b>	<b>0,029</b>
	Γυναίκα	95	73,67	
<i>Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό πως λειτουργεί η επιχείρηση</i>	Άνδρας	63	<b>87,75</b>	<b>0,030</b>
	Γυναίκα	95	74,03	
<b>Total=158</b>				

Mann-Whitney test

### 3.8.2 Ανάλυση με βάση το εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Πίνακας 3.22: Συσχέτιση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στους παράγοντες για την επιδέξια δράση



Επιδέξια δράση	Εκπαίδευση	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Δίνω το 101% των δυνατοτήτων μου στην εργασία</i>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	95,83	<b>0,025</b>
	Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕ	32	73,69	
	Κ	48	65,63	
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	29	92,59	
	Κ	28	82,23	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	28	82,23	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	3	113,50	
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	3	113,50	
<i>Διατηρώ θρησκευτικά σύμβολα στον χώρο εργασίας μου</i>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	59,69	<b>0,003</b>
	Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕ	32	68,67	
	Κ	48	97,17	
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	29	82,21	
	Κ	28	77,79	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	28	77,79	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	3	21,00	
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	3	21,00	
<b>Total=158</b>				

Από τον πίνακα 3.22 παρατηρούμε ότι στατιστικά σημαντική σχέση βρέθηκε ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στις μεταβλητές «δίνω το 101% των δυνατοτήτων μου» (sig=0,025) και «διατηρώ θρησκευτικά σύμβολα στον χώρο εργασίας μου» (sig=0,003) για τους παράγοντες επιδέξιας δράσης. Μάλιστα η ομάδα με εκπαιδευτικό υπόβαθρο διδακτορικού τίτλου (Mean Ranks=113,50) απάντησε θετικότερα ότι δίνει το 101% των δυνατοτήτων στην εργασία, συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ. Αντίστοιχα, η ομάδα με εκπαιδευτικό υπόβαθρο πανεπιστημίου (Mean

Ranks=97,17) απάντησε θετικότερα συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ του μορφωτικού επιπέδου ότι διατηρεί θρησκευτικά σύμβολα στο χώρο όπου εργάζεται.

Πίνακας 3.23: Συσχέτιση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στους παράγοντες για την απόδοση και ικανοποίηση υπαλλήλων

Απόδοση και ικανοποίηση υπαλλήλων	Εκπαίδευση	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<b><i>H</i></b> <b><i>γραφειοκρατία επηρεάζει την απόδοση μου</i></b>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	51,31	<b>0,002</b>
	Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕ Κ	32	72,80	
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	48	87,17	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	29	70,10	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	28	<b>102,46</b>	
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	3	74,00	
	<b><i>H</i></b> <b><i>απόδοση μου επηρεάζεται από την τριβή με τους πολίτες</i></b>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	58,08
Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕ Κ	32	63,61		
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	48	<b>97,52</b>		
Απόφοιτος ΤΕΙ	29	79,88		
Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	28	82,55		
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	3	60,17		
<b><i>Total=158</i></b>				

Kruskal Wallis Test

Από τον πίνακα 3.23 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στις μεταβλητές «η απόδοση μου επηρεάζεται από την γραφειοκρατία» ( $\text{sig}=0,002<0,05$ ) και «η απόδοση μου επηρεάζεται από την τριβή με τους πολίτες» ( $\text{sig}=0,003<0,05$ ) για τους παράγοντες απόδοση και ικανοποίηση υπαλλήλων. Μάλιστα η ομάδα με εκπαιδευτικό υπόβαθρο μεταπτυχιακού τίτλου (Mean Ranks=102,46) απάντησε θετικότερα ότι η γραφειοκρατία επηρεάζει την απόδοση τους στην εργασία συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ. Αντίστοιχα, οι απόφοιτοι πανεπιστημίου (Mean Ranks=97,52) απάντησαν θετικότερα συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ ότι η απόδοση τους επηρεάζεται από την καθημερινή τριβή με τους πολίτες.

Πίνακας 3.24: Συσχέτιση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στους παράγοντες για την κοινωνικότητα & εγγύτητα σχέσεων

Κοινωνικότητα & εγγύτητα σχέσεων	Εκπαίδευση	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους για την επιτέλεση των καθηκόντων</i>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	94,50	0,018
	Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕ	32	84,44	
	Κ			
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	48	65,13	
	υ	29	83,12	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	28	88,86	

<b>μου</b>	Κάτοχος Μεταπτυχιακ ού τίτλου Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	3	44,50	
<b>Είναι εύκολη η επικοινωνία με τα άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση</b>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	81,06	<b>0,009</b>
	Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕ Κ	32	88,17	
		48	65,98	
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	29	70,66	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	28	99,23	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακ ού τίτλου	3	95,33	
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου			
	<b>Total=158</b>			

#### Kruskal Wallis Test

Από τον πίνακα 3.24 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στις μεταβλητές «είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους για τα καθήκοντα μου» ( $\text{sig}=0,018 < 0,05$ ) και «μου είναι εύκολη η επικοινωνία με τα άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση» ( $\text{sig}=0,009 < 0,05$ ) για τους παράγοντες κοινωνικότητα και εγγύτητα σχέσεων. Αναζητώντας το μεγαλύτερο Rank, βλέπουμε ότι η ομάδα με εκπαιδευτικό υπόβαθρο την δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Mean Ranks=94,50) απάντησε θετικότερα ότι είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν με άλλους για τα καθήκοντα τους συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ. Αντίστοιχα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (Mean Ranks=99,23) απάντησαν θετικότερα συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ ότι τους είναι εύκολη η επικοινωνία με τα άλλα άτομα μέσα στον εργασιακό χώρο.

**Πίνακας 3.25: Συσχέτιση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στους παράγοντες για την συναισθηματική ευφυΐα**

Συναισθηματική ευφυΐα	Εκπαίδευση	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Είμαι δεκτικός σε αλλαγές για την επίτευξη στόχων</i>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	86,97	0,005
	Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕ	32	86,63	
	Κ	48	64,30	
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	29	80,26	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	28	92,38	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	3	74,33	
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου			

#### Kruskal Wallis Test

Από τον πίνακα 3.25 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στην μεταβλητή «είμαι δεκτικός σε αλλαγές για την επίτευξη στόχων» ( $\text{sig}=0,005<0,05$ ). Αναζητώντας το μεγαλύτερο Rank, παρατηρούμε ότι η ομάδα με εκπαιδευτικό υπόβαθρο μεταπτυχιακού τίτλου (Mean Ranks=92,38) απάντησε θετικότερα ότι είναι δεκτικοί σε αλλαγές για την επίτευξη στόχων συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ.

Παράλληλα στον πίνακα 3.26 που ακολουθεί και στην στατιστικώς σημαντική σχέση που βρέθηκε ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στις μεταβλητές «ο διευθυντής αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση των υπαλλήλων» και «ο διευθυντής εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των πράξεων του, παρατηρούμε ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου είχαν περισσότερο θετική στάση συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ.

Πίνακας 3.26: Συσχέτιση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στους παράγοντες της ηγεσίας

Ηγεσία	Εκπαίδευση	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Ο διευθυντής αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφιστάμενων</i>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	18	94,75	0,033
	Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕ	32	65,42	
	Κ	48	74,68	
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	29	74,02	
	υ	28	96,91	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	28	96,91	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	3	105,83	
	Κάτοχος διδακτορικού			

	τίτλου			
<i>Ο διευθυντής εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των πράξεων του</i>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕΚ	18	75,44	0,02
	Κ	32	57,47	
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	48	84,21	
	υ	29	84,17	
	Απόφοιτος ΤΕΙ	28	90,86	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	3	112,33	
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου			
<b>Total=158</b>				

#### Kruskal Wallis Test

Πίνακας 3.27: Συσχέτιση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στους παράγοντες τη λήψη και απορρόφηση της γνώσης

Λήψη και απορρόφηση γνώσης	Εκπαιδευτικό υπόβαθρο	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Αναζητώ πληροφορίες τις απομνημονεύω και τις χρησιμοποιώ στο μέλλον</i>	Δευτερ. Εκπ.	18	95,50	<b>0,045</b>
	Απ.ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕΚ	32	83,42	
	48	64,55		
	Απ.Πανεπ.	29	82,09	
	Απ. ΤΕΙ	28	84,55	
	Μεταπτυχιακό Διδακτορικό	3	108,67	
<i>Γνωρίζω ικανοποιητικά πως λειτουργεί το τμήμα που εργάζομαι</i>	Δευτερ. Εκπ.	18	83,33	<b>0.014</b>
	Απ.ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕΚ	32	83,63	
	48	63,71		
	Απ.Πανεπ.	29	80,40	
	Απ. ΤΕΙ	28	95,68	
	Μεταπτυχιακό Διδακτορικό	3	105,50	
<i>Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει</i>	Δευτερ. Εκπ.	18	81,53	<b>0,021</b>
	Απ.ΑΣΤΕΡ/ΟΤΕΚ	32	85,59	
	48	67,58		
	Απ.Πανεπ.	29	74,47	

<i>από τους συναδέλφους</i>	Απ. ΤΕΙ	28	91,09
	Μεταπτυχιακό	3	133,50
	Διδακτορικό		

Πίνακας 3.28: Συσχέτιση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στους παράγοντες τη λήψη και απορρόφηση της γνώσης

Λήψη και απορρόφηση γνώσης	Εκπαιδευτικό υπόβαθρο	N	Mean Ranks	Asymp. Sig
<i>Συνήθως πειραματίζομαι με την νέα γνώση</i>	Δευτερ. Εκπ.	18	74,00	<b>0,014</b>
	Απ.ΑΣΤΕΡ/	32	84,75	
	ΟΤΕΚ	48	65,86	
	Απ.Πανεπ.	29	76,62	
	Απ. ΤΕΙ	28	99,16	
	Μεταπτυχιακό Διδακτορικό	3	119,00	
<i>Η γνώση μεταφέρεται εύκολα στην επιχείρηση όπου εργάζομαι</i>	Δευτερ. Εκπ.	18	80,36	<b>0.010</b>
	Απ.ΑΣΤΕΡ/	32	77,16	
	ΟΤΕΚ	48	79,80	
	Απ.Πανεπ.	29	58,88	
	Απ. ΤΕΙ	28	97,43	
	Μεταπτυχιακό Διδακτορικό	3	126,50	

Από τους πίνακες 3.27 και 3.28 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στις μεταβλητές «Αναζητώ πληροφορίες τις απομνημονεύω και τις χρησιμοποιώ στο μέλλον» ( $\text{sig}=0,045<0,05$ ), «γνωρίζω ικανοποιητικά πως λειτουργεί το τμήμα όπου εργάζομαι» ( $\text{sig}=0,014<0,05$ ), «είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω



μάθε» (sig=0,021<0,05). Οι κάτοχοι διδακτορικών τίτλων απάντησαν θετικότερα και στις τρεις μεταβλητές σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ομάδες εκπαιδευτικών υποβάθρων.

Αντίστοιχα, οι κάτοχοι διδακτορικών τίτλων, απάντησαν θετικότερα ότι συνήθως πειραματίζονται με την νέα γνώση και ότι η γνώση μεταφέρεται εύκολα στην ξενοδοχειακή μονάδα όπου εργάζονται.

### 3.8.3 Ανάλυση με βάση την εμπειρία

Πίνακας 3.29: Συσχέτιση ανάμεσα στην εμπειρία και στους παράγοντες επιδέξιας δράσης

Επιδέξια δράση	Εμπειρία	N	Mean Ranks	Sig
<i>Γνωρίζω άριστα το αντικείμενο της εργασίας μου</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	58,23	<b>0,003</b>
	1-5 χρόνια	37	63,15	
	5-10 χρόνια	27	79,04	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	<b>89,76</b>	
<i>Γνωρίζω καλά τις ανάγκες τις αγοράς</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	59,50	<b>0,037</b>
	1-5 χρόνια	37	67,97	
	5-10 χρόνια	27	78,35	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	<b>87,66</b>	
<i>Έχω εκπαιδευτεί ικανοποιητικά για τις ανάγκες τις εργασίας μου</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	65,95	<b>0,014</b>
	1-5 χρόνια	37	62,92	
	5-10 χρόνια	27	79,85	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	<b>88,57</b>	
<i>Total 158</i>				

Kruskal Wallis Test

Από τον πίνακα 3.29 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων και στις μεταβλητές «γνωρίζω καλά το αντικείμενο της εργασίας μου» ( $\text{sig}=0,003<0,05$ ), «γνωρίζω καλά τις ανάγκες τις αγοράς» ( $\text{sig}=0,037<0,05$ ) και «έχω εκπαιδευτεί ικανοποιητικά για τις ανάγκες της εργασίας» ( $\text{sig}=0,014<0,05$ ). Μάλιστα η ομάδα με εργασιακή εμπειρία πάνω από δέκα χρόνια απάντησε θετικότερα σε σχέση με τα άλλα γκρουπ ότι γνωρίζει άριστα το αντικείμενο της εργασίας ενώ παράλληλα γνωρίζει καλά τις ανάγκες τις αγοράς. Επιπρόσθετα, το ίδιο γκρουπ, ήταν θετικότεροι σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες, ότι έχει εκπαιδευτεί ικανοποιητικά για το αντικείμενο της εργασίας του.

**Πίνακας 3.30: Συσχέτιση ανάμεσα στην εμπειρία και στους παράγοντες απόδοση και ικανοποίηση υπαλλήλων**

Απόδοση και Εμπειρία ικανοποίηση υπαλλήλων		N	Mean Ranks	Sig
<i>Πηγαίνω με κέφι στην δουλεία μου</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	<b>88,05</b>	<b>0,015</b>
	1-5 χρόνια	37	63,66	
	5-10 χρόνια	27	70,69	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	88,30	
<i>Είμαι υπερήφανος για την δουλεία μου</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	85,86	<b>0,042</b>
	1-5 χρόνια	37	63,69	
	5-10 χρόνια	27	75,09	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	<b>87,02</b>	
<i>Η εργασία μου δεν μου προκαλεί άγχος</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	<b>107,27</b>	<b>0,010</b>
	1-5 χρόνια	37	61,19	
	5-10 χρόνια	27	79,85	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	83,87	
	<i>Total 158</i>			

**Kruskal Wallis Test**

Στατιστικά σημαντική σχέση βρέθηκε επίσης ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία και στις μεταβλητές «πηγαίνω με κέφι στην δουλειά μου» ( $\text{sig}=0,015<0,05$ ), «είμαι υπερήφανος για την δουλειά μου» ( $\text{sig}=0,042<0,05$ ) και «η εργασία μου δεν μου προκαλεί κανένα άγχος» ( $\text{sig}=0,010<0,05$ ).

Στον πίνακα 3.29, αναζητώντας το μεγαλύτερο Rank, παρατηρούμε ότι η ομάδα με εργασιακή εμπειρία λιγότερο από 1 χρόνο (Mean Rank=88,05 και Mean Rank=107,27) απάντησε θετικότερα ότι πηγαίνει με κέφι στην δουλειά και θετικότερα σχετικά με το ότι η εργασία δεν τους προκαλεί άγχος. Αντίστοιχα, η ομάδα με εργασιακή εμπειρία πάνω από 10 χρόνια απάντησε θετικότερα συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ ότι νιώθουν υπερήφανη για την εργασία τους (Mean Rank=87,2).

**Πίνακας 3.31: Συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία και στους παράγοντες ηγεσίας**

Ηγεσία	Εμπειρία	N	Mean Ranks	Sig
<i>Ο διευθυντής εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των πράξεων</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	77,00	<b>0,014</b>
	1-5 χρόνια	37	62,30	
	5-10 χρόνια	27	74,41	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	<b>89,16</b>	
<i>Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως άτομα με διαφορετικές φιλοδοξίες - ικανότητες</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	72,50	<b>0,040</b>
	1-5 χρόνια	37	66,70	
	5-10 χρόνια	27	71,65	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	<b>88,69</b>	
<i>Δείχνει ικανότητα να οικοδομεί καλές σχέσεις με τους άλλους</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	<b>97,50</b>	<b>0,028</b>
	1-5 χρόνια	37	66,20	
	5-10 χρόνια	27	69,06	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	86,44	
<b>Total 158</b>				

Kruskal Wallis Test

Στο πίνακα 3.31 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία και στις μεταβλητές «ο διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των πράξεων» ( $\text{sig}=0,014<0,05$ ), «αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως άτομα με διαφορετικές φιλοδοξίες-ικανότητες» ( $\text{sig}=0,040<0,05$ ) και «ο διευθυντής δείχνει την ικανότητα να οικοδομεί καλές σχέσεις με τους άλλους» ( $\text{sig}=0,028$ ).

Η ομάδα με εργασιακή εμπειρία πάνω από 10 χρόνια είναι πιο θετικοί στην άποψη ότι ο διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των πράξεων και αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως άτομα με διαφορετικές φιλοδοξίες –ικανότητες συγκριτικά με τα υπόλοιπα γκρουπ. Αντίστοιχα η ομάδα με εργασιακή εμπειρία μικρότερη του ενός έτους είναι πιο θετικοί στην άποψη ότι ο διευθυντής δείχνει την ικανότητα να οικοδομεί καλές σχέσεις με τους άλλους μέσα στον εργασιακό χώρο.

**Πίνακας 3.31: Συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία και στους παράγοντες λήψης και απορρόφησης γνώσης**

Λήψη και Εμπειρία απορρόφηση γνώσης	N	Mean Ranks	Sig	
<i>Ανταλλάσσω πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών μου με τους συναδέλφους</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	<b>89,18</b>	<b>0,003</b>
	1-5 χρόνια	37	59,04	
	5-10 χρόνια	27	75,04	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	88,79	
<i>Συνήθως πειραματίζομαι με την νέα γνώση</i>	Λιγότερο από 1 χρόνο	11	59,73	<b>0,006</b>
	1-5 χρόνια	37	68,26	
	5-10 χρόνια	27	68,15	
	Πάνω από 10 χρόνια	83	<b>90,83</b>	
<b>Total 158</b>				

#### Kruskal Wallis Test

Από τον πίνακα 3.31 παρατηρούμε την στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εργασιακή εμπειρία και στις μεταβλητές «ανταλλάσσω πολλές νέες μεθόδους

εκτέλεσης εργασιών με τους συναδέλφους μου» ( $\text{sig}=0,004<0,05$ ) και «συνήθως πειραματίζομαι με την νέα γνώση» ( $\text{sig}=0,006<0,05$ ). Μάλιστα όσοι εργάζονται λιγότερο από ένα έτος απάντησαν θετικότερα ότι ανταλλάσσουν πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών τους με τους συναδέλφους τους (Mean Ranks=89,18). Αντίστοιχα, όσοι δήλωσαν ότι εργάζονται περισσότερα από 10 χρόνια, ήταν πιο θετικοί στην άποψη ότι πειραματίζονται με την νέα γνώση (Mean Ranks=90,83).

### 3.8.4 Ανάλυση με βάση το είδος του ξενοδοχείου (αστέρια)

Πίνακας 3.32: Συσχέτιση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στους παράγοντες επιδέξιας δράσης

Επιδέξια δράση	Είδος ξενοδοχείου	N	Mean Ranks	Sig
<i>Η διαρκής εκπαίδευση συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του έργου</i>	5αστέρων	56	<b>88,09</b>	<b>0,026</b>
	4αστέρων	72	79,38	
	3αστέρων	30	63,75	
	Total=158			

#### Kruskal Wallis Test

Από τον πίνακα 3.32 παρατηρούμε στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στην μεταβλητή «η διαρκής εκπαίδευση συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του έργου» ( $\text{sig}=0,026<0,05$ ). Συγκεκριμένα, όσοι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι εργάζονται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων απάντησαν θετικότερα ότι η διαρκής εκπαίδευση συμβάλει στην αποτελεσματικότητα του έργου τους σε σύγκριση με τους ερωτώμενους που εργάζονται σε ξενοδοχείο 4 και 3 αστέρων.

Πίνακας 3.33: Συσχέτιση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στους παράγοντες απόδοσης και ικανοποίησης υπαλλήλων

Απόδοση και ικανοποίηση υπαλλήλων	Είδος ξενοδοχείου	N	Mean Ranks	Sig
<i>Σαφείς προοπτικές</i>	5αστέρων	56	<b>87,94</b>	<b>0,004</b>
	4αστέρων	72	82,61	

<b>για το επαγγελματικό μέλλον</b>	3αστέρων	30	56,28
<b>Total=158</b>			

#### Kruskal Wallis Test

Στατιστικά σημαντική σχέση βρέθηκε επίσης ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στην μεταβλητή «έχω σαφείς προοπτικές για το επαγγελματικό μου μέλλον» (sig=0,004<0,05). Στον πίνακα 3.33 παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 5 αστέρων (Mean Rank = 0,004), απάντησαν θετικότερα σε σύγκριση με τους υπολοίπους ότι έχουν σαφείς προοπτικές για το επαγγελματικό τους μέλλον.

**Πίνακας 3.34: Συσχέτιση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στους παράγοντες κοινωνικότητα και εγγύτητα σχέσεων**

<b>Κοινωνικότητα και εγγύτητα σχέσεων</b>	<b>Είδος ξενοδοχείου</b>	<b>N</b>	<b>Mean Ranks</b>	<b>Sig</b>
<b>Είμαι πρόθυμος να προσφέρω βοήθεια σε άλλους</b>	5αστέρων	56	<b>84,45</b>	<b>0,016</b>
	4αστέρων	72	82,53	
	3αστέρων	30	60,53	
<b>Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους για τα καθήκοντα μου</b>	5αστέρων	56	<b>90,33</b>	<b>0,005</b>
	4αστέρων	72	78,66	
	3αστέρων	30	61,30	
<b>Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με τα άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση</b>	5αστέρων	56	<b>85,73</b>	<b>0,002</b>
	4αστέρων	72	84,35	
	3αστέρων	30	56,22	
<b>Επικοινωνώ αυτοπρόσωπο για ανταλλαγή γνώσεων</b>	5αστέρων	56	80,47	<b>0,015</b>
	4αστέρων	72	<b>86,65</b>	
	3αστέρων	30	60,53	
<b>Total=158</b>				

#### Kruskal Wallis Test

Από τον πίνακα 3.34 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στις μεταβλητές «είμαι πρόθυμος να προσφέρω βοήθεια σε άλλους» ( $\text{sig}=0,016 < 0,05$ ), «είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους για τα καθήκοντα μου» ( $\text{sig}=0,005 < 0,05$ ), «μου είναι εύκολη η επικοινωνία με τα άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση» ( $\text{sig}=0,002 < 0,05$ ) και «επικοινωνώ αυτοπρόσωπος για ανταλλαγή γνώσεων» ( $\text{sig}=0,015 < 0,05$ ). Αναζητώντας τα μεγαλύτερα Ranks, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 5 αστέρων απάντησαν θετικότερα ότι είναι πρόθυμοι να προσφέρουν βοήθεια σε άλλους (Mean Rank= 84,45), πρόθυμοι να συνεργαστούν με άλλους για τα καθήκοντα τους (Mean Rank= 90,33) και ότι τους είναι εύκολη η επικοινωνία με τα άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση (Mean Rank= 85,73).

Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 4 αστέρων, απάντησαν θετικότερα ότι επικοινωνούν αυτοπρόσωπος για ανταλλαγή γνώσεων σε σύγκριση με τους εργαζόμενους 5 και 3 αστέρων ξενοδοχείων (Mean Rank= 86,65).

**Πίνακας 3.34: Συσχέτιση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στους παράγοντες συναισθηματικής ευφυΐας**

Συναισθηματική ευφυΐα	Είδος ξενοδοχείου	N	Mean Ranks	Sig
<i>Έχω συνειδήσεων παρορμήσεων μου</i>	5αστέρων	56	79,58	<b>0,040</b>
	4αστέρων	72	<b>86,07</b>	
	3αστέρων	30	63,58	
<i>Έχω διάθεση να πετύχω επιχειρησιακούς στόχους</i>	5αστέρων	56	<b>87,44</b>	<b>0,003</b>
	4αστέρων	72	82,28	
	3αστέρων	30	58,02	
<i>Χειρίζομαι αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις</i>	5αστέρων	56	<b>83,19</b>	<b>0,046</b>
	4αστέρων	72	82,57	
	3αστέρων	30	62,05	
<i>Παραμένω ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις</i>	5αστέρων	56	<b>85,89</b>	<b>0,036</b>
	4αστέρων	72	81,81	
	3αστέρων	30	62,04	
<i>Αντιμετωπίζω τα προβλήματα</i>	5αστέρων	56	<b>87,64</b>	<b>0,012</b>
	4αστέρων	72	81,04	

<i>χωρίς να μειώνω τους συνεργάτες μου</i>	3αστέρων	30	60,60
	<b>Total=158</b>		

#### Kruskal Wallis Test

Από τον πίνακα 3.34 παρατηρούμε την στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στις μεταβλητές «έχω συνείδηση των παρορμήσεων» (sig=0,040 <0,05), «έχω διάθεση να πετύχω επιχειρησιακούς στόχους» (sig=0,003 <0,05), «χειρίζομαι αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις» (sig=0,046), «παραμένω ήρεμος σε περίπλοκες καταστάσεις» (sig=0,036 < 0,05) και «αντιμετωπίζω τα προβλήματα χωρίς να μειώνω τους συνεργάτες μου (sig=0,012 < 0,05). Αναζητώντας τα μεγαλύτερα Ranks, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 αστέρων απάντησαν θετικότερα σε σύγκριση με τους υπολοίπους ότι έχουν συνείδηση των συναισθηματικών παρορμήσεων τους (Mean Rank= 86,07). Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων ήταν πιο θετικοί στο να πετυχαίνουν επιχειρησιακούς στόχους (Mean Rank =87,44), πιο θετικοί στο να χειρίζονται αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις (Mean Rank= 83,19), πιο θετικοί στο να παραμένουν ήρεμοι σε περίπλοκες καταστάσεις (Mean Rank= 85,89) και πιο θετικοί στο να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα χωρίς να μειώνουν τους συνεργάτες τους.

**Πίνακας 3.35: Συσχέτιση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στους παράγοντες λήψης και απορρόφησης γνώσης**

Λήψη και απορρόφηση γνώσης	Είδος ξενοδοχείου	N	Mean Rank	Sig
<i>Αναζητώ πληροφορίες τις απομνημονεύω και τις χρησιμοποιώ</i>	5αστέρων	56	<b>91,79</b>	<b>0,017</b>
	4αστέρων	72	74,61	
	3αστέρων	30	68,28	
<i>Εφαρμόζω με επιτυχία όσα έχω μάθει από</i>	5αστέρων	56	<b>84,39</b>	<b>0,045</b>
	4αστέρων	72	82,51	
	3αστέρων	30	63,13	



τους συναδέλφους μου				
<i>Ανανεώνω δεξιότητες και γνώσεις με την συμμετοχή σε σεμινάρια</i>	5αστέρων	56	<b>87,69</b>	<b>0,027</b>
	4αστέρων	72	80,44	
	3αστέρων	30	61,95	
<i>Μεταφέρω προσωπικές εμπειρίες με συναδέλφους</i>	5αστέρων	56	<b>83,79</b>	<b>0,02</b>
	4αστέρων	72	80,75	
	3αστέρων	30	68,50	
	<b>Total = 158</b>			

#### Kruskal Wallis Test

Πίνακας 3.36: Συσχέτιση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στους παράγοντες λήψης και απορρόφησης γνώσης

Λήψη και απορρόφηση γνώσης	Είδος ξενοδοχείου	N	Mean Rank	Sig
<i>Ανταλλάσω πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών με τους συναδέλφους μου</i>	5αστέρων	56	<b>84,28</b>	<b>0,037</b>
	4αστέρων	72	83,19	
	3αστέρων	30	61,73	
<i>Η γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης όπου εργάζομαι</i>	5αστέρων	56	<b>87,80</b>	<b>0,043</b>
	4αστέρων	72	79,82	
	3αστέρων	30	63,23	
<i>Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική</i>	5αστέρων	56	<b>90,40</b>	<b>0,017</b>
	4αστέρων	72	77,85	
	3αστέρων	30	63,10	
<i>Ανταλλάσω νέες ιδέες με τους συναδέλφους</i>	5αστέρων	56	<b>83,94</b>	<b>0,034</b>
	4αστέρων	72	83,43	
	3αστέρων	30	61,78	

<i>μου</i>				
<b>Συνήθως πειραματίζομαι με την νέα γνώση</b>	5αστέρων	56	<b>90,14</b>	<b>0,021</b>
	4αστέρων	72	77,84	
	3αστέρων	30	63,62	
	<b>Total = 158</b>			

### Kruskal Wallis Test

Από τους πίνακες 3.35 και 3.36 που αναφέρονται στους παράγοντες λήψης και απορρόφησης γνώσης παρατηρούμε στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο είδος του ξενοδοχείου και στις μεταβλητές «Αναζητώ πληροφορίες τις απομνημονεύω και τις χρησιμοποιώ στο μέλλον» (sig= 0,017), «είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου» (sig=0,045 < 0,05), «ανανεώνω τις δεξιότητες και γνώσεις με την συμμετοχή σε σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης» (sig=0,027 < 0,05), «μεταφέρω προσωπικές εμπειρίες με συναδέλφους» (sig=0,02 < 0,05), «ανταλλάσσω πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών μου με τους συναδέλφους μου» (sig=0,037 < 0,05), «η γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων μέσα στην επιχείρηση όπου εργάζομαι» (sig=0,043 < 0,05), «όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική» (sig=0,017 < 0,05), «ανταλλάσσω νέες ιδέες με τους συναδέλφους μου» (sig=0,034 < 0,05) και «συνήθως πειραματίζομαι με την νέα γνώση» (sig= 0,021 <0,05).

Σε όλες τις παραπάνω μεταβλητές που βρέθηκε στατιστικά σημαντική σχέση, οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων παρουσιάζονται πιο θετικοί καθώς σημείωσαν τα μεγαλύτερα Ranks σε σύγκριση με τους εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες 3 και 4 αστέρων.

### 3.8.5 Ανάλυση με βάση ξενοδοχειακή αλυσίδα

Πίνακας 3.37: Συσχέτιση ανάμεσα στην ξενοδοχειακή αλυσίδα και στους παράγοντες επιδέξιας δράσης

Επιδέξια δράση	Ξενοδοχειακή αλυσίδα	N	Mean Ranks	Sig
Γνωρίζω καλά τις ανάγκες της αγοράς	Ναι	98	<b>81,73</b>	<b>0,03</b>
	Όχι	60	75,86	
	<i>Total = 158</i>			

Mann Whitney U Test

Από τον πίνακα 3.37 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο αν η ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται οι συμμετέχοντες του δείγματος ανήκει σε Ελληνική ή ξένη ξενοδοχειακή αλυσίδα και στην μεταβλητή «γνωρίζω καλά τις ανάγκες της αγοράς» ( $\text{sig}=0,03 < 0,05$ ) στους παράγοντες επιδέξιας δράσης. Συγκεκριμένα όσοι δήλωσαν ότι εργάζονται σε ξενοδοχειακή αλυσίδα απάντησαν θετικότερα ότι γνωρίζουν καλά τις ανάγκες της αγοράς (Mean Rank= 81,73) σε σύγκριση με όσους δεν εργάζονται σε ξενοδοχείο ξενοδοχειακής αλυσίδας.

Πίνακας 3.38: Συσχέτιση ανάμεσα στην ξενοδοχειακή αλυσίδα και στους παράγοντες απόδοση και ικανοποίηση υπαλλήλων

Απόδοση και ικανοποίηση υπαλλήλων	Ξενοδοχειακή αλυσίδα	N	Mean Ranks	Sig
Έχω σαφείς προοπτικές για το επαγγελματικό μου μέλλον	Ναι	98	<b>87,95</b>	<b>0,002</b>
	Όχι	60	65,70	
	<i>Total = 158</i>			

Mann Whitney U test

Στον πίνακα 3.38 παρατηρούμε στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο αν είναι ξενοδοχειακή αλυσίδα και στην μεταβλητή «έχω σαφείς προοπτικές για το επαγγελματικό μου μέλλον» ( $\text{sig}=0,002 < 0,05$ ). Συγκεκριμένα όσοι δήλωσαν ότι εργάζονται σε ξενοδοχειακή αλυσίδα απάντησαν θετικότερα ότι έχουν σαφείς προοπτικές για το επαγγελματικό τους μέλλον (Mean Rank= 87,95) σε σύγκριση με όσους δεν εργάζονται σε ξενοδοχείο ξενοδοχειακής αλυσίδας.

**Πίνακας 3.39: Συσχέτιση ανάμεσα στην ξενοδοχειακή αλυσίδα και στους παράγοντες κοινωνικότητα και εγγύτητα σχέσεων**

Κοινωνικότητα και εγγύτητα σχέσεων	Ξενοδοχειακή αλυσίδα	N	Mean Ranks	Sig
<i>Εμπιστεύομαι του συναδέλφους</i>	Ναι	98	<b>86,19</b>	<b>0,013</b>
	Όχι	60	68,58	
<i>Με εμπιστεύονται οι συνάδελφοι</i>	Ναι	98	<b>86,54</b>	<b>0,006</b>
	Όχι	60	<b>68,00</b>	
<i>Total =158</i>				

Mann Whitney U test

Στον πίνακα 3.39 παρατηρούμε στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο αν είναι ξενοδοχειακή αλυσίδα και στις μεταβλητές «εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου» ( $\text{sig}=0,013 < 0,05$ ) και «με εμπιστεύονται οι συνάδελφοι μου» ( $\text{sig}= 0,006 < 0,05$ ). Συγκεκριμένα όσοι δήλωσαν ότι εργάζονται σε ξενοδοχειακή αλυσίδα απάντησαν θετικότερα ότι εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους (Mean Rank= 86,19) και θετικότερα ότι τους εμπιστεύονται οι συνάδελφοι τους (Mean Rank= 86,54) σε σύγκριση με όσους δεν εργάζονται σε ξενοδοχείο ξενοδοχειακής αλυσίδας.

**Πίνακας 3.40: Συσχέτιση ανάμεσα στην ξενοδοχειακή αλυσίδα και στους παράγοντες συναισθηματικής ευφυΐας**

Συναισθηματική ευφυΐα	Ξενοδοχειακή αλυσίδα	N	Mean Ranks	Sig
<b>Έχω διάθεση να πετύχω επιχειρησιακούς στόχους</b>	Ναι	98	<b>84,61</b>	<b>0,039</b>
	Όχι	60	71,15	
<b>Χειρίζομαι αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις</b>	Ναι	98	<b>84,30</b>	<b>0,038</b>
	Όχι	60	70,43	
<b>Παρέχω συναισθηματική ή υποστήριξη στους άλλους όταν υπάρχει πίεση</b>	Ναι	98	<b>84,52</b>	<b>0,048</b>
	Όχι	60	71,30	
		<b>Total = 158</b>		

#### Mann Whitney U test

Στον πίνακα 3.40 παρατηρούμε στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο αν είναι ξενοδοχειακή αλυσίδα και στις μεταβλητές «έχω διάθεση να πετύχω επιχειρησιακούς στόχους» ( $\text{sig}=0,039 < 0,05$ ), «χειρίζομαι αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις» ( $\text{sig}= 0,038 < 0,05$ ) και «παρέχω συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους όταν υπάρχει πίεση» ( $\text{sig}=0,048 < 0,05$ ). Συγκεκριμένα όσοι δήλωσαν ότι εργάζονται σε ξενοδοχειακή αλυσίδα απάντησαν θετικότερα ότι έχουν διάθεση να πετύχουν επιχειρησιακούς στόχους (Mean Rank= 84,61), θετικότερα ότι χειρίζονται αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις (Mean Rank= 84,30) και θετικότερα ότι παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους όταν υπάρχει πίεση (Mean Rank= 84,52) σε σύγκριση με όσους δεν εργάζονται σε ξενοδοχείο ξενοδοχειακής αλυσίδας.

**Πίνακας 3.41: Συσχέτιση ανάμεσα στην ξενοδοχειακή αλυσίδα και στους παράγοντες ηγεσίας**

Ηγεσία	Ξενοδοχειακή αλυσίδα	N	Mean Ranks	Sig
<b>Ο διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας</b>	Ναι	98	<b>86,65</b>	<b>0,008</b>
	Όχι	60	67,82	
		<b>Total = 158</b>		

*αφιερώνει  
χρόνο στην  
εκπαίδευση  
και  
καθοδήγηση  
των  
υφιστάμενων*

### **Mann Whitney U test**

Από τον πίνακα 3.41 παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο αν η ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται οι συμμετέχοντες του δείγματος ανήκει σε Ελληνική ή ξένη ξενοδοχειακή αλυσίδα και στην μεταβλητή «ο διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφιστάμενων του» ( $\text{sig}=0,008 < 0,05$ ) στους παράγοντες για την ηγεσία. Συγκεκριμένα όσοι δήλωσαν ότι εργάζονται σε ξενοδοχειακή αλυσίδα απάντησαν θετικότερα. Ο διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφιστάμενων του (Mean Rank= 86,65) σε σύγκριση με όσους δεν εργάζονται σε ξενοδοχείο ξενοδοχειακής αλυσίδας.

## **Συμπεράσματα**

Η γνώση, είτε ως συνδυασμός πληροφοριών και εμπειρικών γνώσεων είτε ως ικανότητα που βασίζεται σε πληροφορίες, δίνει την δυνατότητα στα άτομα να αναλαμβάνουν δράση σε ποικίλες και αβέβαιες καταστάσεις. Η απόκτηση, η μετάδοση και η χρήση της γνώσης αν και ήταν πάντα ένα σημαντικό κομμάτι των ανθρώπινων υποθέσεων, για τις επιχειρήσεις, αναδείχθηκε ως σημαντικό ζήτημα τα

τελευταία χρόνια. Η μετάδοση γνώσης στους επιχειρηματικούς οργανισμούς είχε ξεκάθαρο σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας καθώς αναδείχθηκε ότι η επιχειρηματική επιτυχία συνδεόταν άμεσα με την γνώση. Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί που έχουν την ικανότητα παραγωγής και διαμοίρασης γνώσης, μπορούν να ενστερνιστούν γρηγορότερα και ευκολότερα τις οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές, με αποτέλεσμα να γίνονται καινοτόμοι και ανταγωνιστικοί.

Παράλληλα διαπιστώθηκε ότι η γνώση, δεν συμβάλει μόνο στην παραγωγική ευκαιρία μιας επιχείρησης να προσαρμόζεται στις σχετικές αλλαγές στο περιβάλλον, αλλά συμβάλλει παράλληλα στην "μοναδικότητα", ως μια ευκαιρία, για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Η άρρητη γνώση είναι η γνώση η οποία δεν μπορεί να αποτυπωθεί επακριβώς με λόγια ή έννοιες καθώς δεν μπορεί να εκφραστεί σαφώς με τέτοιο τρόπο ώστε ένα άλλο άτομο να μπορεί να εξαγάγει και να ξαναδημιουργήσει αυτή τη γνώση. Η εμπειρική γνώση, είναι η γνώση που οι άνθρωποι συνήθως αποκτούν μεμονωμένα ή ως ομάδα στο χώρο εργασίας, όπως παραδείγματος χάριν μια διαδικασία μάθησης στην πράξη. Είναι αντιληπτό, ότι σε αντίθεση με την ρητή γνώση η οποία είναι αρθρωμένη, καταγεγραμμένη ή δημοσιευμένη σε βιβλία ή ακαδημαϊκά εγχειρίδια, η εμπειρική γνώση εξαρτάται περισσότερο από τον κάτοχο της, και κατά επέκταση με την σκέψη του και την εμπειρία του.

Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, διαπιστώθηκε ότι μέσα από την εκπαίδευση και την συστηματική μάθηση επέρχεται η γνώση, και η οποία αν αξιοποιηθεί καταλλήλως, προσδίδει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό. Μάλιστα, ορισμένοι συγγραφείς ανέδειξαν ότι η γνώση πρέπει να σχετίζεται με τη δράση. Με βάση αυτή την παραδοχή, αναδείχτηκε στο ερευνητικό κομμάτι της παρούσας εργασίας ότι το δείγμα έδειξε συμφωνία με ροπή στην απόλυτη συμφωνία σε ορισμένους **παράγοντες επιδέξιας δράσης** όπως: «η εκπαίδευση συμβάλει αποτελεσματικά στην απόδοση του έργου μου», «γνωρίζω άριστα το αντικείμενο της εργασίας μου» και «αγαπώ αυτό που κάνω». Κατά αυτό τον τρόπο συμπεραίνουμε ότι το δείγμα δείχνει θετική στάση και συμφωνία απέναντι στους παράγοντες επιδέξιας δράσης γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι η γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί καταλλήλως στον οργανισμό και να προσδώσει τα οφέλη της.

Η απόδοση οποιασδήποτε οργάνωσης επηρεάζεται και καθορίζεται σε καθημερινή βάση από τις ενέργειες του κάθε υπαλλήλου. Αυτές οι ενέργειες επηρεάζονται από μια σειρά αποφάσεων που λαμβάνουν οι υπάλληλοι βασιζόμενοι στην γνώση. Αδιαμφισβήτητα η γνώση ενδυναμώνει την λήψη καλών αποφάσεων και ενεργειών γεγονός που καθιστά την γνώση μέσα στον οργανισμό αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωτικής απόδοσης. Οι επιχειρηματικές οργανώσεις, έχουν συμφέρον να χρησιμοποιούν τόσο τις επιχειρηματικές γνώσεις που ανήκουν στον οργανισμό όσο και τις προσωπικές γνώσεις των υπαλλήλων τους. Συμπεραίνουμε λοιπόν μια σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση του οργανισμού και στην απόδοση των υπαλλήλων. Στο ερευνητικό μέρος, στην ενότητα που μελετούσε τους **παράγοντες για την απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων** διαπιστώθηκε ότι η πλειονότητα του δείγματος έδειξε απόλυτη συμφωνία σε παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση της εργασίας όπως «μου αρέσει η δουλειά μου», πηγαίνω με κέφι στην δουλειά μου», είμαι υπερήφανος για την δουλειά μου» και επηρεάζω θετικά τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου». Η αποτύπωση αυτή ενισχύει την άποψη ότι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση του δείγματος συμβάλει σημαντικά στην απόδοση τους και κατά επέκταση στην απόδοση του οργανισμού που είναι και το ζητούμενο για την επιχειρησιακή επιτυχία. Παράλληλα, στάση προς την συμφωνία έδειξε το δείγμα και σε ορισμένες άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή τους απόδοση και αυτές ήταν: η γραφειοκρατία, ο συνολικός όγκος των καθηκόντων, η αναγνώριση του έργου τους και η απόδοση των συναδέλφων τους. Από αυτές τις μεταβλητές συμπεραίνουμε ότι η μεταφορά εμπειρικής γνώσης στους οργανισμούς είναι ένα ζήτημα που επηρεάζεται άμεσα από διάφορα κίνητρα και άλλους παράγοντες ενεργοποίησης και παρακίνησης. Με λίγα λόγια ασχέτως αν οι οργανισμοί επενδύουν σημαντικά ποσά για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης της γνώσης, οι εργαζόμενοι μπορεί να διστάζουν να μοιραστούν τις γνώσεις τους, καθιστώντας απαραίτητη την ύπαρξη κατάλληλων κινήτρων ή αναγνώρισης τους έργου τους. Τέλος, για την μελέτη επιδέξιας δράσης το δείγμα έδειξε να συμφωνεί ότι η εργασία ενίοτε προκαλεί εργασιακό άγχος.

Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφία βρέθηκε επίσης ότι εντός του οργανισμού, τα άτομα που αποτελούν την ομάδα (εργαζόμενοι) κοινωνικοποιούνται μέσω των συζητήσεων, της ανταλλαγής ιδεών και των εμπειριών με σκοπό την μετάδοση και την παραγωγή ιδεών. Με λίγα λόγια αναδείχθηκε ότι η



κοινωνικοποίηση πραγματοποιείται όταν σε ένα εργαζόμενο τοποθετείται δίπλα ένας άλλος εργαζόμενος με σκοπό να τον μιμηθεί και να του μεταφερθεί η γνώση. Αντίστοιχα, γνώση μεταδίδεται εντός των εταιρικών συμβουλίων όπου ανταλλάσσονται ιδέες μεταξύ των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα παρέχεται στα μέλη η κατάλληλη πληροφόρηση. Στο ερευνητικό κομμάτι, και στην μελέτη των **παραγόντων για την κοινωνικότητα και εγγύτητα σχέσεων**, αναδείξαμε ότι η πλειονότητα του δείγματος έχει στάση προς την απόλυτη συμφωνία σε παράγοντες που σχετίζονται με την συνεργασία και την βοήθεια εντός του οργανισμού.

Συγκεκριμένα, το δείγμα συμφώνησε απόλυτα ότι είναι πρόθυμο να συνεργαστεί με άλλους για την εκπλήρωση των καθηκόντων και πρόθυμο να προσφέρει βοήθεια σε άλλους. Ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά συμφωνίας συγκέντρωσαν και οι μεταβλητές που σχετίζονται με την επικοινωνία καθώς το δείγμα συμφώνησε ότι του είναι εύκολη η επικοινωνία εντός του οργανισμού και ότι επικοινωνεί αυτοπρόσωπος για ανταλλαγή γνώσεων. Από τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι το δείγμα, διατηρεί καλές σχέσεις με τους συνεργάτες του μέσα στον οργανισμό γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι η κοινωνικότητα και η εγγύτητα σχέσεων κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα και άρα αυξάνονται οι πιθανότητες μετάδοσης και απορρόφησης γνώσης μεταξύ των εργαζομένων.

Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναδείχθηκε επιπρόσθετα ότι εντός του οργανισμού, η υποστήριξη των μελών μεταξύ τους, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του συνολικά παραγόμενου έργου, συμβάλλοντας σημαντικά στην γενικότερη οργανωτική απόδοση. Συνεπώς, η υποστήριξη των μελών μεταξύ τους, αποτελεί κίνητρο για την μεταφορά εμπειρικής γνώσης. Μελετώντας τους **παράγοντες συναισθηματικής ευφυΐας** στο ερευνητικό κομμάτι, αναδείχθηκε ότι η πλειονότητα του δείγματος, με ροπή στην απόλυτη συμφωνία έχει την διάθεση να πετύχει επιχειρησιακούς στόχους έχοντας παράλληλα συνείδηση των παρορμήσεων και χειριζόμενοι αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις χωρίς να μειώνονται οι άλλοι συνεργάτες. Παράλληλα με ροπή στην συμφωνία το δείγμα δήλωσε ελέγχει τις συναισθηματικές του εκρήξεις, παραμένει ήρεμο σε περίπλοκες καταστάσεις και βοηθάει τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν δεν είναι. Το γεγονός αυτό συνηγορεί στην άποψη ότι η υποστήριξη των συναδέλφων κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα και αυτό έχει μια θετική επίδραση στην μεταξύ τους σχέση γεγονός που τους οδηγεί σε αίσθημα ασφάλειας για την

ανταλλαγή εμπειρικών γνώσεων. Επιπρόσθετα, προκειμένου η μεταφορά εμπειρικής γνώσης να είναι επιτυχής μέσα σε έναν οργανισμό, είναι πρωταρχικής σημασίας να επικρατεί μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων, η οποία πρέπει να αναπτυχθεί μέσα στο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο στο οποίο βρίσκονται. Και σε αυτό τον παράγοντα το δείγμα έδειξε ροπή προς την συμφωνία στις μεταβλητές με εμπιστεύονται οι συναδέλφοι και εμπιστεύομαι τους συναδέλφους μου.

Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναδείχθηκαν ορισμένοι τρόποι μεταφοράς γνώσης. Ένας από αυτούς, η κωδικοποίηση, ανέδειξε ότι όλες οι γνώσεις τυποποιούνται, δομούνται και αποθηκεύονται σε συστήματα πληροφοριών. Στα συστήματα αυτά, η γνώση μπορεί να αποκτηθεί μέσω ενός αποτελεσματικού συστήματος αναπροσαρμογής και μπορεί να διανεμηθεί σε όλους τους εργαζόμενους αλλά και σε όλα τα υποκαταστήματα της εταιρείας μέσω ενός δικτύου δεδομένων. Ένας ακόμη τρόπος, η εξατομίκευση έσωσε έμφαση στην μεταφορά εμπειρικής γνώσης από το ένα άτομο στο άλλο. Στην περίπτωση αυτή, τα συστήματα αποθήκευσης της γνώσης είναι λιγότερο ισχυρά από ότι στην προηγούμενη στρατηγική και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι περισσότερο εκείνα που δίνουν προτεραιότητα στην προσωπική επαφή. Συνεπώς υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση των ατόμων-εργαζομένων ώστε να δημιουργηθεί αυτό που αναδείχθηκε και σε θεωρητικό υπόβαθρο ένας οργανισμός μάθησης. Η οργανωτική εκπαίδευση είναι το άθροισμα όλων των διαδικασιών μάθησης μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο την ατομική μάθηση, αλλά και την κοινωνική μάθηση από συζητήσεις σε ομαδικούς διαλόγους και σε συναντήσεις της οργάνωσης. Η εκπαίδευση είναι μια δυναμική διαδικασία που εκδηλώνεται μέσα από τη συνεχώς μεταβαλλόμενη φύση των ατόμων και των οργανώσεων, όπως η καινοτομία, η συνεργασία, οι πολιτισμικές αλλαγές και η προσωπική ανάπτυξη.

Στο ερευνητικό κομμάτι και στην **μελέτη των παραγόντων για την λήψη και απορρόφηση γνώσης**, η πλειονότητα του δείγματος είχε ροπή προς την απόλυτη συμφωνία σε μεταβλητές που σχετίζονται με την μετάδοση γνώσης όπως: ζητώ από τους συναδέλφους να μοιραστούν γνώσεις πάνω σε εργασιακά θέματα, ανανεώνω την γνώση με την συμμετοχή σε σεμινάρια και εκδηλώσεις της επιχείρησης, απέκτησα πολλές γνώσεις επικοινωνώντας και παρατηρώντας εμπειρότερους συναδέλφους και αναζητώ πληροφορίες τις οποίες θα τις χρησιμοποιήσω στο μέλλον. Παράλληλα ροπή προς την απόλυτη συμφωνία το δείγμα έδειξε και στις μεταβλητές ανταλλάσω νέες

ιδέες με τους συναδέλφους μου και «έχω τροποποιήσει την καθημερινή εργασία εντάσσοντας ότι χρήσιμο έχω μάθει από τους άλλους για να αποδίδω καλύτερα».

Επιπρόσθετα, ροπή προς την συμφωνία έδειξε το δείγμα στις μεταβλητές που σχετίζονται με την μετάδοση γνώση και συγκεκριμένα στην μεταβλητή «μεταφέρω επαγγελματικές γνώσεις – εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους μου και στην μεταβλητή «η γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων εντός τους οργανισμού». Τα αποτελέσματα της έρευνας συνηγορούν στο γεγονός ότι παρόλο που η άρρητη γνώση δεν διατυπώνεται γλωσσικά, μπορεί να μεταδοθεί μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και της πρακτικής υπό το πρίσμα και την καθοδήγηση της εμπειρίας. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το δείγμα δείχνει να έχει θετική στάση και ωριμότητα απέναντι στην λήψη και απορρόφηση γνώσης γεγονός που μπορεί να βοηθήσει στα μέγιστα τον εκάστοτε οργανισμό στο οποίο δραστηριοποιείται.

Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα, αξίζει να αναφερθούν ορισμένα σημεία από τους ελέγχους συσχετίσεων – συγκρίσεων που πραγματοποιήθηκαν στις ενότητες των ερωτήσεων με ορισμένα χαρακτηριστικά και δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Από τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν αναδείχθηκε ότι οι άνδρες εργαζόμενοι έδειξαν περισσότερο θετική στάση απέναντι στην συνεργασία με άλλους συναδέλφους για την τέλεση των καθηκόντων, ότι παραμένουν περισσότερο ήρεμοι σε περίπλοκες καταστάσεις, ότι μεταφέρουν εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους και ότι γνωρίζουν σε ικανοποιητικό βαθμό πως λειτουργεί το τμήμα στο οποίο εργάζονται σε σύγκριση με τις γυναίκες.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αναδείχθηκε ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου ήταν θετικότεροι στο να δίνουν το 101% στην εργασία τους, θετικότεροι στο να πειραματίζονται με την νέα γνώση και θετικότεροι στην άποψη ότι η γνώση μεταφέρεται εύκολα στον ξενοδοχειακό οργανισμό όπου εργάζονται σε σύγκριση με τους λοιπούς συμμετέχοντες από άλλες ομάδες με διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου απάντησαν θετικότερα ότι η γραφειοκρατία επηρεάζει την απόδοσή τους, ότι είναι δεκτικοί σε αλλαγές για την επίτευξη στόχων και ότι τους είναι πιο εύκολη η επικοινωνία με τα άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση. Οι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου απάντησαν θετικότερα ότι η απόδοσή τους επηρεάζεται από την τριβή με τους πολίτες ενώ όσοι είχαν ως εκπαιδευτικό υπόβαθρο την δευτεροβάθμια εκπαίδευση απάντησαν θετικότερα ότι

είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν με άλλους για τα καθήκοντα τους συγκριτικά με τα άλλα γκρουπ.

Όσων αφορά την εργασιακή εμπειρία του δείγματος, αποτυπώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία πάνω από 10 χρόνια, απάντησαν θετικότερα ότι γνωρίζουν άριστα το αντικείμενο της εργασίας ενώ παράλληλα γνωρίζουν καλά τις ανάγκες της αγοράς και ότι έχουν εκπαιδευτεί ικανοποιητικά για το αντικείμενο της εργασίας τους σε σύγκριση με τους υπόλοιπους ερωτώμενους με διαφορετική εργασιακή εμπειρία. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι με πάνω από 10 χρόνια εμπειρίας, απάντησαν θετικότερα ότι νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους και ήταν πιο θετικοί στην άποψη ότι ο διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας που εργάζονται εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των πράξεων και ότι αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως άτομα με διαφορετικές φιλοδοξίες –ικανότητες συγκριτικά με τα υπόλοιπα γκρουπ. Από την άλλη πλευρά, όσοι δήλωσαν ότι εργάζονται λιγότερο από ένα έτος, απάντησαν θετικότερα ότι πηγαίνουν με κέφι στην εργασία τους, η εργασία τους δεν τους προκαλεί άγχος και ήταν πιο θετικοί στην άποψη ότι ο διευθυντής της μονάδας που εργάζονται δείχνει την ικανότητα να οικοδομεί καλές σχέσεις με τους άλλους. Επίσης πιο θετικοί φάνηκαν να είναι και στην ανταλλαγή πολλών νέων μεθόδων εργασίας με τους συναδέλφους τους.

Όσων αφορά το είδος του ξενοδοχείου που εργάζονται οι ερωτώμενοι στο δείγμα, αναδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 5 αστέρων ήταν πιο θετικοί στην άποψη ότι η διαρκής εκπαίδευση συμβάλει στην αποδοτικότητα του έργου τους και ότι έχουν περισσότερο σαφείς προοπτικές για το επαγγελματικό τους μέλλον. Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 5 αστέρων ήταν πιο πρόθυμοι να προσφέρουν βοήθεια σε άλλους, πιο πρόθυμοι να συνεργαστούν με άλλους για τα καθήκοντα τους και απάντησαν θετικότερα ότι τους είναι εύκολη η επικοινωνία με τα άλλα άτομα μέσα στην επιχείρηση. Τέλος φάνηκε ότι οι ίδιοι εργαζόμενοι ήταν πιο θετικοί στο να χειρίζονται αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις, πιο θετικοί στο να παραμένουν ήρεμοι σε περίπλοκες καταστάσεις και πιο θετικοί στο να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα χωρίς να μειώνουν τους συνεργάτες τους. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι το είδος του ξενοδοχείου και συγκεκριμένα στα 5άστερα ξενοδοχεία διαδραματίζουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για λήψη και απορρόφηση της γνώσης καθώς οι εργαζόμενοι ήταν πιο θετικοί στις μεταβλητές που επηρεάζουν την διαχείριση της γνώσης. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ήταν πιο θετικοί στο να

αναζητήσουν πληροφορίες να τις απομνημονεύω και τις χρησιμοποιήσουν, πιο θετικοί στο να εφαρμόσουν με επιτυχία όσα έχουν μάθει από τους συναδέλφους τους και πιο θετικοί στο να ανταλλάξουν πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών τους με τους συναδέλφους τους.

Όσων αφορά τον παράγοντα ξενοδοχειακή αλυσίδα, όσοι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι εργάζονται σε κάποια ξενοδοχειακή μονάδα η οποία αποτελεί μέρος ελληνικής ή διεθνούς ξενοδοχειακής αλυσίδας, ήταν πιο θετικοί ότι εμπιστεύονται τους συναδέλφους τους, είχαν περισσότερη διάθεση να πετύχουν επιχειρησιακούς στόχους, ήταν πιο θετικοί στο χειρίζονται αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις και πιο θετικοί στο να παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους όταν υπάρχει πίεση σε σύγκριση με όσους δεν εργάζονται σε ξενοδοχείο ξενοδοχειακής αλυσίδας. Τέλος, οι ίδιοι ερωτώμενοι ήταν πιο θετικοί στην άποψη ότι ο διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία εργάζονται αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφιστάμενων του.

Κλείνοντας τα συμπεράσματα αντιλαμβανόμαστε ότι αν και η γνώση είναι βασικό θεμέλιο κάθε επιτυχημένης επιχείρησης, από μόνοι τους οι οργανισμοί δεν μπορούν να δημιουργήσουν γνώση παρά μόνο μέσω των ατόμων. Συνεπώς, οι οργανισμοί οφείλουν να φροντίζουν να παρέχουν τις κατάλληλες συνθήκες που να βοηθούν τα δημιουργικά άτομα να δημιουργούν γνώση η οποία έπειτα θα γίνεται κτήμα της. Το δείγμα της έρευνας δείχνει να έχει θετική στάση στην μετάδοση, στην λήψη και στην απορρόφηση της γνώσης γεγονός που καταδεικνύει ότι με τις ορθές τακτικές, την ανταμοιβή, την επιβράβευση και τα κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης η άρρητη εμπειρική γνώση δύναται να διαμοιραστεί με επιτυχία μέσα στον οργανισμό.

## **Βιβλιογραφία**

Abidi, S.S.R., Hussini, S., Sriraj, W., Thienthong, S. and Finley, G.A. (2009), *“Knowledge sharing for pediatric pain management via a Web 2.0 framework”*, Studies in Health Technology and Informatics, Vol. 150, pp. 287-291.

Allen, J.P. (2008), “*How Web 2.0 communities solve the knowledge sharing problem*”, paper presented at the IEEE International Symposium on Technology and Society, Fredericton. 26-28 June.

Argote, L. , Ingram, P. , Levine, J.M. and Moreland, R.L. (2000), “*Knowledge transfer in organizations: learning from the experience of others*”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , Vol. 82 No. 1, pp. 1-8.

Arthur, J.B. and Huntley, C.L. (2005), “*Ramping up the organizational learning curve: assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing*”, *Academy of Management Journal* , Vol. 48 No. 6, pp. 1159-1170.

Bailly, F. and Léné, A. (2013), “The personification of the service labour process and the rise of soft skills: a French case study”, *Employee Relations*, Vol. 35 No. 1, pp. 79-97.

Bennet, D. and Bennet, A. (2008), “*Engaging tacit knowledge in support of organizational learning*”, *VINE*, Vol. 38 No. 1, pp. 72-94.

Bennet, A. and Bennet, D. (2004), *Organizational Survival in the New World: The Intelligent Complex Adaptive System*, Elsevier, Boston, MA.

Bock, G.-W. , Zmud, R.W. , Kim, Y.-G. and Lee, J.-N. (2005), “*Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate*”, *MIS Quarterly* , Vol. 29 No. 1, pp. 87-111.

Boisot, M.H. (1995), *Information space: a framework for learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge

Bou-Llusar, J.C. and Segarra-Ciprés, M. (2006), “Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 4, pp. 100-12.

Cabrera, A. and Cabrera, E.F. (2002), “Knowledge-sharing dilemmas”, *Organization Studies* , Vol. 23 No. 5, pp. 687-710.

Cabrera, E.F. and Cabrera, A. (2005), “*Fostering knowledge sharing through people management practices*”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 720-735.

Chiaburu, D.S., Sawyer, K.B. and Thoroughgood, C.N. (2010), “Transferring more than learned in training: employees’ and managers’(over) generalization of skills”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 18 No. 4, pp. 380-393.

Chiaburu, D.S. and Baker, V.L. (2006), “*Extra-role behaviors challenging the status-quo: validity and antecedents of taking charge behaviors*”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 620-637.

Chatti, M.A., Klamma, R. and Jarke, M. (2007), “*The Web 2.0 driven SECI model based learning process*”, in Klamma, R., Jarke, M. and Naeve, A. (Eds), *Proceedings of the Seventh IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT 2007)*, IEEE Computer Society, Piscataway, NJ, pp. 780-782.

Chennamaneni, A. and Teng, J.T.C. (2011), “An integrated framework for effective tacit knowledge transfer”, *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2011)*, Detroit, MI.

Chickering, A.W., Dalton, J.C. and Stamm, L. (2005), *Encouraging Authenticity and Spirituality in Higher Education*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Collins, C.J. and Smith, K.G. (2006), “*Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 3, pp. 544-560.

Davenport, T. and Prusak, L. (2003), *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam Seu Capital*, 12th ed., Elsevier, Rio de Janeiro.

Drucker, P. (2000), “*Knowledge work*”, *Executive Excellence*, Vol. 17 No. 4, pp. 11-12.

Disterer, G. (2003), *“Fostering knowledge sharing: why and how?”*, in Reis, A. and Isaias, P.(Eds), Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2003, Lisbon, pp. 219-26

Dolog, P., Simon, B., Nejdil, W. and Klobucar, T. (2008), *“Personalizing access to learning networks”*, *ACM Transactions on Internet Technology*, Vol. 8 No. 2, pp. 1-21.

Ezinegeard, J., Leigh, S. and Wilde, R. (2000), *“Knowledge management at Ernst and Young UK, Getting value through knowledge flows”*, Teaching Case, Ernst and Young, London.

Falconer, L. (2006), *“Organizational learning, tacit information, and e-learning: a review”*, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 2, pp. 140-151.

Fei Gao, Meng Li, Steve Clarke, (2008) *“Knowledge, management, and knowledge management in business operations”*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Issue: 2, pp.3-17,

Foss, N.J., Husted, K. and Michailova, S. (2010), *“Governing knowledge sharing in organizations: levels of analysis, governance mechanisms, and research directions”*, *Journal of Management Studies* , Vol. 47 No. 3, pp. 455-482.

Gao F. Meng Li, Steve Clarke, (2008) *“Knowledge, management, and knowledge management in business operations”*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Issue: 2, pp.3-17.

Gao, F. and Li, M. (2003), *“Critical systems thinking for knowledge management”*, *Systemist*, Vol. 25, pp. 112-20.

Gibbons, W.D. and Lange, T. (2000), *“Developing core skills-lessons from Germany and Sweden”*, Vol. 42 No. 1, pp. 24-32.

Grant, R.M. (1996), *“Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration”*, *Organization Science* , Vol. 7 No. 4, pp. 375-387.



Hara, N. and Hew, K.F. (2007), "*Knowledge-sharing in an online community of health-care professionals*", *Information Technology & People*, Vol. 20 No. 3, pp. 235-261.

Harris, R. and Lecturer, P. (2009), "*Improving tacit knowledge transfer within SMEs through e-collaboration*", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 3, pp. 215-231.

Haldin-Herrgard, T. (2000), "*Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations*", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1 No. 4, pp. 357-365.

Heathfield, S. (2008), "Twelve tips for team building: how to build successful work teams"

Hildrum, J.M. (2009), "Sharing tacit knowledge online: a case study of e-learning in Cisco's network of system integrator partner firms", *Industry & Innovation*, Vol. 16 No. 2, pp. 197-218.

Hsia, Z.L., Lin, M.N., Wu, J.H. and Tsai, H.T. (2006), "*A framework for designing nursing knowledge management systems*", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Vol. 1, pp. 14-21.

Huysman, M. and Wulf, V. (2005), "The role of information technology in building and sustaining the relational base of communities", *The Information Society*, Vol. 21 No. 2, pp. 81-89.

Jarrahi, M.H. and Sawyer, S. (2013), "*Social technologies, informal knowledge practices, and the enterprise*", *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 23 Nos 1/2, pp. 110-137.

Jasimuddin, S.M., Klein, J.H. and Connell, C. (2005), "The paradox of using tacit and explicit knowledge: strategies to face dilemmas", *Management Decision*, Vol. 43 No. 1, pp. 102-112.

Joia, L.A. (2006), "*Distributive knowledge transfer processes in G2G endeavours: a heuristic frame*", in Traunmüller, R. (Ed.), *Knowledge Transfer for eGovernment: Seeking Better eGovernment Solutions*, Trauner Verlag Universität, Linz, pp. 170-83.

Joia, L.A. (2007), "*Knowledge management strategies: creating and testing a measurement scale*", International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol. 4 No. 3, pp. 203-21.

Krishna Venkitachalam, Peter Busch, (2012) "*Tacit knowledge: review and possible research directions*", Journal of Knowledge Management, Vol. 16 Issue: 2, pp.357-372,

Kogut, B. and Zander, U. (1992), "*Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*", Organization Science, Vol. 3 No. 3, p. 390.

Leonard, N. and Insch, G. (2005), "*Tacit knowledge in academia: a proposed model and measurement scale*", The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, Vol. 139 No. 6, pp. 495-512.

Li, Z., Zhu, T. and Wang, H. (2010), "*A study on the influencing factors of the intention to share tacit knowledge in the university research team*", Journal of Software, Vol. 5 No. 5, pp. 538-545.

Lin, C.-P. (2007), "To share or not to share: modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator", *Personnel Review* , Vol. 36 No. 3, pp. 457-475.

Lopez-Nicolas, C. and Soto-Acosta, P. (2010), "*Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: an empirical investigation in SMEs*", International Journal of Information Management, Vol. 30 No. 6, pp. 521-528.

Lorenz, K. (2009), "Top 10 soft skills for job hunters",

Luiz Antonio Joia, Bernardo Lemos, (2010) "*Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations*", Journal of Knowledge Management, Vol. 14 Issue: 3, pp.410-427,

Lu, L. , Lin, X. and Leung, K. (2012), "Goal orientation and innovative performance: the mediating roles of knowledge sharing and perceived autonomy", *Journal of Applied Social Psychology* , Vol. 42 No. S1, pp. 180-197.

Mandakini, P. (2002), "Participatory training. Participatory lifelong learning and information and communication technologies", School of Social Sciences, Jawaharlal Nehru University, New Delhi, pp. 117-138.

Maniscalco, R.S. (2010), "*La competenza interlinguistica e interculturale per la cittadinanza globale*", Label Lingue Europeo: Dialogare Premia, I quaderni LLP, Agenzia Nazionale Scuola, Vol. 5, pp. 9-13.

Marci, A. (2008), "*Sharpening the soft-skills (which aren't really touchy-feely)*", Times, New York, April 7, 2008.

Marwick, A.D. (2001), "*Knowledge management technology*", IBM Systems Journal, Vol. 40 No. 4, pp. 814-830.

Murray, S.R. and Peyrefitte, J. (2007), "Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process", Journal of Managerial Issues, Vol. 19 No. 1, pp. 111-133.

Muzio, E., Fisher, D.J., Thomas, E.R. and Peters, V. (2007), "*Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies*", Project Management Journal, Vol. 38 No. 2, pp. 30-38.

Nilsson, S. (2010), "*Enhancing individual employability: the perspective of engineering graduates*", Education and Training, Vol. 52 Nos 6/7, pp. 540-551.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY.

Olivier, T., Hausdorf, P., Lievens, F. and Conlon, P. (2009), "*Interpersonal dynamics in assessment center exercises effects of role player portrayed disposition*", Journal of Management.

Osimo, D. (2008), "*Web 2.0 in government: why and how*", *Scientific and Technical Reports, Institute for Prospective Technological Studies (IPTS)*, Joint Research Center (JRC), European Commission, Seville.

Polanyi, M. (2009), *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press, London, (first published 1966).

Rosli Ibrahim, Ali Boerhannoeddin, Kazeem Kayode Bakare, (2017) "*The effect of soft skills and training methodology on employee performance*", *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 Issue: 4, pp.388-406,

Rothwell, A. and J. Arnold (2007), "*Self-perceived employability: development and validation of a scale*", *Personnel Review*, Vol. 36 No. 1, pp. 23-41.

Sail, R.M. and Alavi, K. (2010), "*Social skills and social values training for future k-workers*", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34 No. 3, pp. 226-258.

Šarkiūnaitė, I. and Krikščiūnienė, D. (2005), "*Impacts of information technologies to tacit knowledge sharing: empirical approach*", *Informacijos mokslai*, pp. 69-79.

Sirous Panahi, Jason Watson, Helen Partridge, (2013) "*Towards tacit knowledge sharing over social web tools*", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Issue: 3, pp.379-397.

Sousa, D.A. (2006), *How the Brain Learns*, Corwin Press, Thousand Oaks, CA.

Soojin Lee, Yongsu Yoo, Seokhwa Yun, (2015) "*Sharing my knowledge? An interactional perspective*", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 Issue: 8, pp.986-1002.

Steininger, K., Rückel, D., Dannerer, E. and Roithmayr, F. (2010), "*Healthcare knowledge transfer through a Web 2.0 portal: an Austrian approach*", *International Journal of Healthcare Technology and Management*, Vol. 11 Nos 1/2, pp. 13-30.

Stevens, M.J. and Campion, M.A. (1999), "*Staffing work teams: development and validation of a selection test for teamwork settings*", *Journal of Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 207-228.

Taylor, H. (2007), “Tacit knowledge: conceptualizations and operationalizations”, *International Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 60-73.

Ted Foos, Gary Schum, Sandra Rothenberg, (2006) *"Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect"*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Issue: 1, pp.6-18.

T. Brad Harris, Wonjoon Chung, Holly M. Hutchins, Dan S. Chiaburu, (2014) *"Do trainer style and learner orientation predict training outcomes?"*, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26 Issue: 5, pp.331-344.

Visvalingam Suppiah, Manjit Singh Sandhu, (2011) *"Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour"*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 Issue: 3, pp.462-477.

Wang, S. and Noe, R.A. (2010), *"Knowledge sharing: a review and directions for future research"*, *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No. 2, pp. 115-131.

Yen, D.C., Lee, S. and Koh, S. (2001), “Critical Knowledge/skill sets required by industries: an empirical analysis”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101 No. 8, pp. 432-442.

## **Παράρτημα ερωτηματολόγιο**

Με την παραδοχή ότι η αξιοποίηση της εμπειρίας των στελεχών μιας επιχείρησης φιλοξενίας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την επιτυχία της, το κύριο ερευνητικό ερώτημα που τίθεται αφορά στη δυνατότητα που έχουν οι υπάλληλοι, να μεταφέρουν την εμπειρική τους γνώση στους νεότερους.

Για να απαντήσουμε στο ερώτημα, διεξάγουμε έρευνα, με σκοπό να εστιάσουμε στους παράγοντες (αλλά και τις συνθήκες) που είναι σημαντικοί για να μεταβιβαστεί αυτή η πολύτιμη γνώση. Το κύριο ερευνητικό εργαλείο είναι το παρόν ερωτηματολόγιο, η συμπλήρωση του οποίου δεν θα διαρκέσει περισσότερο από 5 λεπτά!!

Για οποιαδήποτε πληροφορία απευθυνθείτε στο διεύθυνση:

[mega.panag@gmail.com](mailto:mega.panag@gmail.com)

**Ενότητα Α: Παράγοντες που διαμορφώνουν την ικανότητα επιδέξιας δράσης**

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε τις απόψεις σας σχετικά με το εργασιακό άγχος. Παρακαλούμε να υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα  1	Διαφωνώ  2	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ 3	Συμφωνώ  4	Συμφωνώ Απόλυτα  5
-----------------------------	------------------	---	------------------	-----------------------------

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

A.1	Η σωματική κόπωση δεν σταματά την προσπάθειά μου για να φέρω εις πέρας το έργο μου	1	2	3	4	5
A.2	Η πνευματική μου κόπωση δεν σταματά την προσπάθειά μου να φέρω εις πέρας το έργο μου	1	2	3	4	5
A.3	Δίνω το 101% των δυνατοτήτων μου όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5
A.4	Επιδιώκω να έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
A.5	Επιδιώκω να έχω προσωπικές κοινωνικές επαφές με τους συναδέλφους μου εκτός επαγγελματικών υποχρεώσεων	1	2	3	4	5
A.6	Προσπαθώ να προσαρμόζομαι στις ανάγκες των πελατών του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
A.7	Επιδιώκω να έχω καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
A.8	Πιστεύω ότι η διαρκής εκπαίδευση συμβάλει στη αποτελεσματικότητα του έργου μου	1	2	3	4	5
A.1	Αγαπώ αυτό που κάνω	1	2	3	4	5
0						
A.1	Γνωρίζω άριστα το αντικείμενο της εργασίας μου	1	2	3	4	5
1						
A.1	Γνωρίζω πολύ καλά τις ανάγκες της αγοράς	1	2	3	4	5
2						
A.1	Έχω εκπαιδευτεί ικανοποιητικά στο αντικείμενο της εργασίας μου	1	2	3	4	5
3						
A.1	Πιστεύω ότι πολλά πράγματα καθορίζονται από μια ανώτερη δύναμη	1	2	3	4	5
4						
A.1	Διατηρώ θρησκευτικά σύμβολα σε προσωπικούς μου χώρους	1	2	3	4	5
5						
A.1	Κάποιες φορές νιώθω ενοχές για διάφορες παραλήψεις μου	1	2	3	4	5
6						
A.1	Με νοιάζει η γνώμη των συναδέλφων μου σχετικά με το πώς λειτουργώ ως υπάλληλος	1	2	3	4	5
7						
A.1	Πιστεύω ότι η νοοτροπία μου έχει έναν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των όσων αναλαμβάνω να φέρω εις πέρας στο ξενοδοχείο	1	2	3	4	5
8						
A.1	Πιστεύω ότι η κουλτούρα/ νοοτροπία είναι καθοριστική στη συμπεριφορά των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5
9						
A.2	Η κουλτούρα του πελάτη έχει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που θα τον προσεγγίσω	1	2	3	4	5
0						

### Ενότητα Β: Απόδοση & Ικανοποίηση υπαλλήλων

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε **κατά ποιο τρόπο οι παράγοντες που καθορίζουν την καθημερινή σας απόδοση στη δουλειά, σας επηρεάζουν σωματικά και ψυχολογικά**. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

<b>B1</b>	Ο όγκος καθηκόντων/ αρμοδιοτήτων, επηρεάζει την απόδοσή μου	1	2	3	4	5
.2	<b>B</b> Έχω σαφείς προοπτικές για το επαγγελματικό μέλλον μου	1	2	3	4	5
.3	<b>B</b> Η συνολική απόδοση των συναδέλφων μου επηρεάζει την απόδοσή μου	1	2	3	4	5
.4	<b>B</b> Η γραφειοκρατία επηρεάζει την απόδοσή μου	1	2	3	4	5
.5	<b>B</b> Η συνολική μου απόδοση επηρεάζεται από το ύψος της αμοιβής μου	1	2	3	4	5
.6	<b>B</b> Η αναγνώριση του έργου μου επηρεάζει τη συνολική μου απόδοση	1	2	3	4	5
.7	<b>B</b> Η υφιστάμενη υλικοτεχνική υποδομή επηρεάζει τη συνολική μου απόδοση	1	2	3	4	5
.8	<b>B</b> Η συνολική μου απόδοση επηρεάζεται από την καθημερινή τριβή με τους πολίτες	1	2	3	4	5
.9	<b>B</b> Μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
.10	<b>B</b> Πηγαίνω με κέφι και καλή διάθεση στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
.11	<b>B</b> Νιώθω ότι επηρεάζω θετικά τη ζωή των αποδεκτών των υπηρεσιών μου	1	2	3	4	5
.12	<b>B</b> Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
.13	<b>B</b> Αισθάνομαι εργασιακή ασφάλεια	1	2	3	4	5
.14	<b>B</b> Η εργασία μου, δεν μου προκαλεί κανένα άγχος	1	2	3	4	5

### Ενότητα Γ': Εγγύτητα Σχέσεων – Κοινωνικότητα

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.



Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Γ.1	Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους στην επιχείρηση όπου εργάζομαι	1	2	3	4	5
Γ.2	Νιώθω ότι οι άλλοι με εμπιστεύονται	1	2	3	4	5
Γ.3	Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Γ.4	Είμαι πρόθυμος να προσφέρω τη βοήθειά μου σε άλλους	1	2	3	4	5
Γ.5	Είμαι πρόθυμος να συνεργαστώ με άλλους κατά την επιτέλεση των καθηκόντων μου	1	2	3	4	5
Γ.6	Μου είναι εύκολη η επικοινωνία με άλλα άτομα στην επιχείρηση	1	2	3	4	5
Γ.7	Σε γενικές γραμμές, έχω καλές και στενές σχέσεις με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Γ.8	Συνήθως εκμεταλλεύομαι τις ευκαιρίες να συζητώ θέματα της δουλειάς με συναδέλφους	1	2	3	4	5
Γ.9	Συμμετέχω στις εκδηλώσεις και τις κοινωνικές δραστηριότητες που οργανώνει η επιχείρηση όπου εργάζομαι	1	2	3	4	5
Γ.10	Συνήθως επικοινωνώ με άλλα άτομα αυτοπροσώπως προκειμένου να ανταλλάξω γνώσεις	1	2	3	4	5

#### Ενότητα Δ: Συναισθηματική ευφυΐα

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε **ορισμένα προσωπικά σας χαρακτηριστικά σε σχέση με την εργασία σας**. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Δ.1	Είμαι δεκτικός/η σε γρήγορες αλλαγές με σκοπό την επίτευξη στόχων σε ατομικό/ ομαδικό επίπεδο.	1	2	3	4	5
Δ.2	Γνωρίζω καλά πώς αισθάνομαι κάθε φορά και γιατί αισθάνομαι έτσι.	1	2	3	4	5
Δ.3	Έχω συνείδηση των συναισθηματικών μου μεταπτώσεων.	1	2	3	4	5
Δ.4	Δεν επιτρέπω τα αρνητικά συναισθήματα των υπολοίπων να παρεμποδίζουν τη συνεργασία.	1	2	3	4	5
Δ.5	Παραμερίζω τα συναισθήματα προκειμένου να ολοκληρωθεί η δουλειά.	1	2	3	4	5
Δ.6	Ελέγχω τα δυσάρεστα συναισθήματά μου.	1	2	3	4	5
Δ.7	Ελέγχω παρορμήσεις που είναι δυνατό να προκαλέσουν αναστάτωση.	5	1	2	3	4
Δ.8	Έχω συνείδηση των παρορμήσεών μου.	1	2	3	4	5

<b>Δ.9</b>	Έχω διάθεση να επιτύχω τους επιχειρησιακούς στόχους.	1	2	3	4	5
<b>Δ.10</b>	Βοηθάω τους άλλους να αισθανθούν καλύτερα όταν δεν είναι καλά.	1	2	3	4	5
<b>Δ.11</b>	Χειρίζομαι αποτελεσματικά συναισθηματικές συγκρούσεις.	1	2	3	4	5
<b>Δ.12</b>	Παρέχω συναισθηματική υποστήριξη στους άλλους στο πλαίσιο καταστάσεων πίεσης.	1	2	3	4	5
<b>Δ.13</b>	Αντιλαμβάνομαι τα συναισθήματα που μεταδίδονται μέσω «μη λεκτικών μηνυμάτων».	1	2	3	4	5
<b>Δ.14</b>	Αντιλαμβάνομαι γιατί οι συνεργάτες μου βιώνουν συγκεκριμένα συναισθήματα.	1	2	3	4	5
<b>Δ.15</b>	Παραμένω ήρεμος/η σε περίπλοκες καταστάσεις.	1	2	3	4	5
<b>Δ.16</b>	Επιθυμώ να θέτω και να επιτυγχάνω υψηλούς στόχους.	1	2	3	4	5
<b>Δ.17</b>	Αντιμετωπίζω τα προβλήματα χωρίς να "μειώνω" όσους εργάζονται μαζί μου.	1	2	3	4	5
<b>Δ.18</b>	Καταφέρνω να ελέγξω τις συναισθηματικές μου εκρήξεις.	1	2	3	4	5
<b>Δ.19</b>	Αναγνωρίζω πώς τα συναισθήματά μου επηρεάζουν τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων.	1	2	3	4	5

### Ενότητα Ε: Ηγεσία

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Ποτέ 1	Σπάνια 2	Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια 3	Συχνά 4	Πολύ Συχνά 5
-----------	-------------	-------------------------------------	------------	--------------------

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

**Ο Διευθυντής μου...:**

<b>E.1</b>	Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων	1	2	3	4	5
<b>E.2</b>	Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του	1	2	3	4	5
<b>E.3</b>	Καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
<b>E.4</b>	Κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του	1	2	3	4	5
<b>E.5</b>	Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του	1	2	3	4	5
<b>E.6</b>	Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1	2	3	4	5
<b>E.7</b>	Βοηθά τους υφισταμένους να εξετάζουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	1	2	3	4	5
<b>E.8</b>	Εστιάζει στην ενθάρρυνση και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και της δημιουργικότητας των υφισταμένων	1	2	3	4	5
<b>E.9</b>	Ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση	1	2	3	4	5
<b>E.10</b>	Ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων	1	2	3	4	5
<b>E.11</b>	Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί καλές σχέσεις με άλλους	1	2	3	4	5
<b>E.12</b>	Δείχνει πνεύμα συνεργασίας και εποικοδομητική συμπεριφορά	1	2	3	4	5

### Ενότητα Στ': Λήψη και Απορρόφηση Γνώσης

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα 1	Διαφωνώ 2	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερ α 3	Συμφ ωνώ 4	Συμφωνώ Απόλυτα 5
-------------------------	--------------	---	------------------	-------------------------

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

<b>Στ.1</b>	Αναζητώ πληροφορίες στο αντικείμενο της εργασίας μου και τις απομνημονεύω, για να τις χρησιμοποιήσω στο μέλλον.	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---	---

<b>ΣΤ.2</b>	Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα .	1	2	3	4	5
<b>ΣΤ.3</b>	Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί το τμήμα όπου εργάζομαι.	1	2	3	4	5
<b>ΣΤ.4</b>	Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
<b>ΣΤ.5</b>	Συνήθως ανανεώνω τις δεξιότητες και τις γνώσεις μου συμμετέχοντας σε σεμινάρια, εργαστήρια, προγράμματα κατάρτισης, κα.	1	2	3	4	5
<b>ΣΤ.6</b>	Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
<b>ΣΤ.7</b>	Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
<b>ΣΤ.8</b>	Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες .	1	2	3	4	5
<b>ΣΤ.9</b>	Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί η επιχείρηση.	1	2	3	4	5
<b>ΣΤ.10</b>	Αντλώ πληροφόρηση και γνώσεις από τις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης.	1	2	3	4	5

### Ενότητα Ζ': Λήψη και Απορρόφηση Γνώσης

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε/ διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

<b>Z.1</b>	Εκφράζω πολλές απόψεις και σκέψεις για τα υπό συζήτηση θέματα στις συνεδριάσεις της εταιρείας	1	2	3	4	5
<b>Z.2</b>	Μεταφέρω επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρογνωμοσύνη στους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
<b>Z.3</b>	Μεταφέρω προσωπικές εμπειρίες στους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
<b>Z.4</b>	Ανταλλάσσω νέες ιδέες με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
<b>Z.5</b>	Ανταλλάσσω πολλές νέες μεθόδους εκτέλεσης των εργασιών με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
<b>Z.6</b>	Συνήθως πειραματίζομαι με τη νέα γνώση	1	2	3	4	5
<b>Z.7</b>	Έχω τροποποιήσει την καθημερινή μου εργασία, εντάσσοντας ό,τι χρήσιμο έχω μάθει από τους άλλους, για να αποδώω καλύτερα	1	2	3	4	5
<b>Z.8</b>	Έχω επιτύχει σημαντικές βελτιώσεις στις εργασιακές μου επιδόσεις	1	2	3	4	5

<b>Z.9</b>	Όταν αναλαμβάνω πρωτοβουλία, αυτή είναι πάντοτε αποτελεσματική	1	2	3	4	5
<b>Z.10</b>	Σε γενικές γραμμές, η γνώση μεταφέρεται εύκολα μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης όπου εργάζομαι.	1	2	3	4	5

## Ενότητα Η: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

Η ενότητα αυτή στοχεύει στη συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ερευνητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια βάζοντας σε κύκλο μια μόνο απάντηση για κάθε μια από τις πιο κάτω ερωτήσεις / δηλώσεις:

### Η.1. Φύλο:

Ανδρας	1
Γυναίκα	2

### Η.2. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Λύκειο)	1
Απόφοιτος ΑΣΤΕΡ / ΟΤΕΚ	2
Απόφοιτος ΤΕΙ	3
Απόφοιτος Πανεπιστημίου	4
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	5
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	6

### Η.3. Συνολική εμπειρία στο χώρο των ξενοδοχείων; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Λιγότερο από 1 χρόνο	1
Από 1 μέχρι 5 χρόνια	2
Από 5 μέχρι 10 χρόνια	3
Περισσότερο από 10 χρόνια	4

### Η.4. Σήμερα εργάζεστε σε: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

Ξενοδοχείο (5 αστέρων)	1
Ξενοδοχείο (4 αστέρων)	2
Ξενοδοχείο (3 αστέρων)	3

Η.5. Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε αποτελεί μέρος διεθνούς ή Ελληνικής αλυσίδας; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)

ΝΑΙ	1
ΟΧΙ	2

