



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διπλωματική εργασία

‘Η επίδραση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών’

Του

Καρασιώτου Αντώνη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βασιλική Γρούγιου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος

στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ιούλιος, 2023

Περίληψη

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση για να βοηθήσει τους υπαλλήλους της να αξιοποιήσουν καλύτερα τις δικές τους ικανότητες. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου κεφαλαίου γίνεται στην πραγματικότητα ένας καθοριστικός παράγοντας για να μπορέσουν οι εταιρείες να επιτύχουν μια διαφοροποιημένη θέση εντός του κλάδου. Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας ήταν να μελετήσει την επίδραση της εκπαίδευσης των υπαλλήλων σε διάφορες μεταβλητές που συνθέτουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι αυτής της εμπειρικής μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, έχοντας ολοκληρώσει την βιβλιογραφική ανασκόπηση, δημιουργήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο στάλθηκε σε ένα δείγμα ευκολίας προς συμπλήρωση. Για την ανάλυση των 235 απαντήσεων, χρησιμοποιήθηκαν η μέθοδος της περιγραφικής στατιστικής και το ANOVA test. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν συνειδητοποιήσει την σπουδαιότητα της εκπαίδευσης καθώς θεωρούν ότι η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει θετικά την ικανοποίηση των πελατών, την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, την απόδοση του ξενοδοχείου, την πίστη των υπαλλήλων και τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Λέξεις-κλειδιά: εκπαίδευση, ανθρώπινο δυναμικό, ξενοδοχεία, ικανοποίηση πελατών, πίστη υπαλλήλων

Abstract

Staff training is a tool that a business can use to help its employees make better use of their own abilities. Human capital training is actually becoming a key factor in enabling companies to achieve a differentiated position within the industry. The purpose of this thesis was to study the effect of employee training on various variables that make up the competitive advantage of hotels such as customer satisfaction and employee productivity. The methodology followed is that of this empirical study. More specifically, having completed the literature review, an electronic questionnaire was created, which was sent to a convenience sample to complete. For the analysis of the 235 responses, the method of descriptive statistics and the ANOVA test were used. The survey results show that employees have realized the importance of training as they believe that training can positively affect customer satisfaction, employee productivity, hotel performance, employee loyalty and HR outcomes.

Keywords: training, human resources, hotels, customer satisfaction, employee loyalty

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	ii
Abstract	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	4
2.1 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	4
2.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	7
2.3 Οφέλη από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	9
2.4 Τύποι εκπαίδευσης προσωπικού	11
2.5 Εκπαίδευση και παραγωγικότητα υπαλλήλων	13
2.6 Εκπαίδευση υπαλλήλων και ικανοποίηση πελατών	15
2.7 Εκπαίδευση και αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	17
2.8 Εκπαίδευση και απόδοση ξενοδοχείων	18
2.9 Εκπαίδευση και πίστη ανθρώπινου δυναμικού	20
2.10 Εννοιολογικό μοντέλο	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	23
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	23
3.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	24
3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας	24
3.4 Στατιστική μέθοδος.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	26
4.1 Αποτελέσματα δημογραφικών μεταβλητών	26
4.2 Αποτελέσματα εξαρτημένων μεταβλητών	30
4.2.1 Παραγωγικότητα υπαλλήλων.....	30
4.2.2 Ικανοποίηση πελατών	33
4.2.3 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	37
4.2.4 Αποτελέσματα για την απόδοση του ξενοδοχείου	41
4.2.5 Αποτελέσματα για την πίστη των υπαλλήλων	45
4.3 Τεστ ANOVA για τις δημογραφικές μεταβλητές	48
4.3.1 Τεστ ANOVA για το φύλο	48
4.3.2 Τεστ ANOVA για την ηλικία.....	52
4.3.3 Τεστ ANOVA για την εργασιακή εμπειρία.....	57
4.3.4 Τεστ ANOVA για το επίπεδο εκπαίδευσης	61
4.3.5 Τεστ ANOVA για την θέση των συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο	66

4.3.6 Τεστ ANOVA για το τμήμα απασχόλησης των συμμετεχόντων	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	77
5.1 Συζήτηση.....	776
5.2 Πρακτικές και θεωρητικές επιπτώσεις.....	798
5.3 Περιορισμοί και μελλοντικές μελέτες	78
Βιβλιογραφία	82
Παράρτημα	89

Κατάλογος πινάκων και διαγραμμάτων

Πίνακας 1-Περιγραφικά δεδομένα για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων ...	29
Πίνακας 2-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.....	30
Πίνακας 3-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο με βοηθάει να εκτελώ την εργασία μου στην ώρα της.....	31
Πίνακας 4-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο με βοηθάει να εκτελώ τα καθήκοντά μου σωστά τηρώντας τα λειτουργικά πρότυπα	31
Πίνακας 5-Περιγραφικά δεδομένα για την ικανοποίηση των πελατών	Error! Bookmark not defined.
Πίνακας 6-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο βοηθάει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών	33
Πίνακας 7-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο επιδρά θετικά στις προσδοκίες των πελατών.....	Error! Bookmark not defined.34
Πίνακας 8-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο επιδρά θετικά στις αντιλήψεις των πελατών για την εικόνα του ξενοδοχείου	Error! Bookmark not defined.
Πίνακας 9-Η εκπαίδευση που παρέχεται επιδρά θετικά στην εμπιστοσύνη των πελατών για την σταθερότητα της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών	Error! Bookmark not defined.
Πίνακας 10-Περιγραφικά δεδομένα για τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού	36
Πίνακας 11-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο είναι συνδεδεμένη με την φιλοσοφία και το όραμα του ξενοδοχείου.....	36
Πίνακας 12-Οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από το ξενοδοχείο ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους	37
Πίνακας 13-Το ξενοδοχείο σχεδιάζει τα προγράμματα εκπαίδευσης και τις ευκαιρίες καριέρας σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τους στόχους του	38
Πίνακας 14-Οι πολιτικές προσλήψεων συνδέονται με τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού	39
Πίνακας 15-Το πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων ενισχύει αποτελεσματικά την επιχείρηση	Error! Bookmark not defined.
Πίνακας 16-Περιγραφικά δεδομένα για την απόδοση του ξενοδοχείου.....	Error! Bookmark not defined.
Πίνακας 17-Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην κερδοφορία του ξενοδοχείου.....	Error! Bookmark not defined.
Πίνακας 18-Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην εικόνα του ξενοδοχείου	Error! Bookmark not defined.
Περίληψη.....	ii

Abstract	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	4
2.1 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	4
2.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	7
2.3 Οφέλη από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	9
2.4 Τύποι εκπαίδευσης προσωπικού	11
2.5 Εκπαίδευση και παραγωγικότητα υπαλλήλων	13
2.6 Εκπαίδευση υπαλλήλων και ικανοποίηση πελατών	15
2.7 Εκπαίδευση και αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	17
2.8 Εκπαίδευση και απόδοση ξενοδοχείων	18
2.9 Εκπαίδευση και πίστη ανθρώπινου δυναμικού	20
2.10 Εννοιολογικό μοντέλο	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	23
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	23
3.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	24
3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας	24
3.4 Στατιστική μέθοδος	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	26
4.1 Αποτελέσματα δημογραφικών μεταβλητών	26
4.2 Αποτελέσματα εξαρτημένων μεταβλητών	30
4.2.1 Παραγωγικότητα υπαλλήλων	30
4.2.2 Ικανοποίηση πελατών	33
4.2.3 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	37
4.2.4 Αποτελέσματα για την απόδοση του ξενοδοχείου	41
4.2.5 Αποτελέσματα για την πίστη των υπαλλήλων	45
4.3 Τεστ ANOVA για τις δημογραφικές μεταβλητές	48
4.3.1 Τεστ ANOVA για το φύλο	48
4.3.2 Τεστ ANOVA για την ηλικία.....	52
4.3.3 Τεστ ANOVA για την εργασιακή εμπειρία.....	57
4.3.4 Τεστ ANOVA για το επίπεδο εκπαίδευσης	61
4.3.5 Τεστ ANOVA για την θέση των συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο	66
4.3.6 Τεστ ANOVA για το τμήμα απασχόλησης των συμμετεχόντων	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	77
5.1 Συζήτηση.....	77

5.2 Επίλογος	78
5.3 Πρακτικές και θεωρητικές επιπτώσεις.....	79
5.4 Περιορισμοί και μελλοντικές μελέτες	80
Βιβλιογραφία	82
Παράρτημα	89
Περίληψη.....	ii
Abstract	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	4
2.1 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	4
2.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	7
2.3 Οφέλη από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	9
2.4 Τύποι εκπαίδευσης προσωπικού	11
2.5 Εκπαίδευση και παραγωγικότητα υπαλλήλων	13
2.6 Εκπαίδευση υπαλλήλων και ικανοποίηση πελατών	15
2.7 Εκπαίδευση και αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	17
2.8 Εκπαίδευση και απόδοση ξενοδοχείων	18
2.9 Εκπαίδευση και πίστη ανθρώπινου δυναμικού	20
2.10 Εννοιολογικό μοντέλο	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	23
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	23
3.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	24
3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας	24
3.4 Στατιστική μέθοδος.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	26
4.1 Αποτελέσματα δημογραφικών μεταβλητών	26
4.2 Αποτελέσματα εξαρτημένων μεταβλητών	30
4.2.1 Παραγωγικότητα υπαλλήλων.....	30
4.2.2 Ικανοποίηση πελατών	33
4.2.3 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	37
4.2.4 Αποτελέσματα για την απόδοση του ξενοδοχείου	41
4.2.5 Αποτελέσματα για την πίστη των υπαλλήλων	45
4.3 Τεστ ANOVA για τις δημογραφικές μεταβλητές	48
4.3.1 Τεστ ANOVA για το φύλο	48

4.3.2 Τεστ ANOVA για την ηλικία.....	52
4.3.3 Τεστ ANOVA για την εργασιακή εμπειρία.....	57
4.3.4 Τεστ ANOVA για το επίπεδο εκπαίδευσης.....	61
4.3.5 Τεστ ANOVA για την θέση των συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο.....	66
4.3.6 Τεστ ANOVA για το τμήμα απασχόλησης των συμμετεχόντων.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	77
5.1 Συζήτηση.....	77
5.2 Επίλογος.....	78
5.3 Πρακτικές και θεωρητικές επιπτώσεις.....	79
5.4 Περιορισμοί και μελλοντικές μελέτες.....	80
Βιβλιογραφία.....	82
Παράρτημα.....	89
Περίληψη.....	ii
Abstract.....	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ.....	4
2.1 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	4
2.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.....	7
2.3 Οφέλη από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	9
2.4 Τύποι εκπαίδευσης προσωπικού.....	11
2.5 Εκπαίδευση και παραγωγικότητα υπαλλήλων.....	13
2.6 Εκπαίδευση υπαλλήλων και ικανοποίηση πελατών.....	15
2.7 Εκπαίδευση και αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού.....	17
2.8 Εκπαίδευση και απόδοση ξενοδοχείων.....	18
2.9 Εκπαίδευση και πίστη ανθρώπινου δυναμικού.....	20
2.10 Εννοιολογικό μοντέλο.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	23
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	23
3.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	24
3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	24
3.4 Στατιστική μέθοδος.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	26
4.1 Αποτελέσματα δημογραφικών μεταβλητών.....	26
4.2 Αποτελέσματα εξαρτημένων μεταβλητών.....	30

4.2.1 Παραγωγικότητα υπαλλήλων	30
4.2.2 Ικανοποίηση πελατών	33
4.2.3 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	37
4.2.4 Αποτελέσματα για την απόδοση του ξενοδοχείου	41
4.2.5 Αποτελέσματα για την πίστη των υπαλλήλων	45
4.3 Τεστ ANOVA για τις δημογραφικές μεταβλητές	48
4.3.1 Τεστ ANOVA για το φύλο	48
4.3.2 Τεστ ANOVA για την ηλικία.....	52
4.3.3 Τεστ ANOVA για την εργασιακή εμπειρία.....	57
4.3.4 Τεστ ANOVA για το επίπεδο εκπαίδευσης	61
4.3.5 Τεστ ANOVA για την θέση των συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο	66
4.3.6 Τεστ ANOVA για το τμήμα απασχόλησης των συμμετεχόντων	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	77
5.1 Συζήτηση.....	77
5.2 Επίλογος.....	78
5.3 Πρακτικές και θεωρητικές επιπτώσεις.....	79
5.4 Περιορισμοί και μελλοντικές μελέτες	80
Βιβλιογραφία	82
Παράρτημα	89
Περίληψη.....	ii
Abstract	iii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	
ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	4
2.1 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	4
2.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	7
2.3 Οφέλη από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.....	9
2.4 Τύποι εκπαίδευσης προσωπικού	11
2.5 Εκπαίδευση και παραγωγικότητα υπαλλήλων	13
2.6 Εκπαίδευση υπαλλήλων και ικανοποίηση πελατών	15
2.7 Εκπαίδευση και αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	17
2.8 Εκπαίδευση και απόδοση ξενοδοχείων	18
2.9 Εκπαίδευση και πίστη ανθρώπινου δυναμικού	20
2.10 Εννοιολογικό μοντέλο	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	23

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	23
3.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων	24
3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας	24
3.4 Στατιστική μέθοδος	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	26
4.1 Αποτελέσματα δημογραφικών μεταβλητών	26
4.2 Αποτελέσματα εξαρτημένων μεταβλητών	30
4.2.1 Παραγωγικότητα υπαλλήλων	30
4.2.2 Ικανοποίηση πελατών	33
4.2.3 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	37
4.2.4 Αποτελέσματα για την απόδοση του ξενοδοχείου	41
4.2.5 Αποτελέσματα για την πίστη των υπαλλήλων	45
4.3 Τεστ ANOVA για τις δημογραφικές μεταβλητές	48
4.3.1 Τεστ ANOVA για το φύλο	48
4.3.2 Τεστ ANOVA για την ηλικία	52
4.3.3 Τεστ ANOVA για την εργασιακή εμπειρία	57
4.3.4 Τεστ ANOVA για το επίπεδο εκπαίδευσης	61
4.3.5 Τεστ ANOVA για την θέση των συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο	66
4.3.6 Τεστ ANOVA για το τμήμα απασχόλησης των συμμετεχόντων	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	77
5.1 Συζήτηση	77
5.2 Επίλογος	78
5.3 Πρακτικές και θεωρητικές επιπτώσεις	79
5.4 Περιορισμοί και μελλοντικές μελέτες	80
Βιβλιογραφία	82
Παράρτημα	89
Πίνακας 51-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων	70
Πίνακας 52-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με την ικανοποίηση των πελατών	71
Πίνακας 53-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού	72
Πίνακας 54-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με την απόδοση του ξενοδοχείου	Error! Bookmark not defined.
Πίνακας 55-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με την πίστη των υπαλλήλων	Error! Bookmark not defined.
Διάγραμμα 1-Φύλο συμμετεχόντων	Error! Bookmark not defined.

Διάγραμμα 2-Ηλικία συμμετεχόντων.....	Error! Bookmark not defined.
Διάγραμμα 3-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας.....	Error! Bookmark not defined.
Διάγραμμα 4-Επίπεδο εκπαίδευσης	Error! Bookmark not defined.
Διάγραμμα 5-Θέση στο ξενοδοχείο	Error! Bookmark not defined.
Διάγραμμα 6-Τμήμα απασχόλησης.....	Error! Bookmark not defined.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οργανισμοί, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, τα βήματα διαδικασίας και οι δομές συστημάτων μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους όταν αναπτύσσουν και υλοποιούν την ανάπτυξή τους λαμβάνοντας υπόψη τις οργανωτικές τους ανάγκες. Αναμφίβολα, όπως συμβαίνει με όλους τους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται μια διαδικασία διαχείρισης για να λειτουργεί αποτελεσματικά και τακτικά. Εξαιτίας αυτής της ιδέας, έχει προκύψει η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Izgi, 2013). Σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον με τη διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έδωσε έμφαση στην αξία που δίνεται στους ανθρώπους, έκανε το άτομο στρατηγικά σημαντικό και έφερε στο προσκήνιο την έννοια της εσωτερικής δυναμικής της επιχείρησης (Demir, 2006).

Η έννοια της στρατηγικής, όσον αφορά στη διαχείριση, χρησιμοποιείται από το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα. Η στρατηγική, σε αυτό το πλαίσιο, έχει μια τεχνική έννοια που κινητοποιεί πόρους για να καλύψει τη διαφορά του ανταγωνισμού ρυθμίζοντας τη σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Η διαχείριση ολικής ποιότητας είναι μια προσπάθεια να συγκεντρωθεί η ποιότητα των προσδοκιών των πελατών, οι οποίες θεωρούνται υψηλότερες από πολλά πράγματα και της οποίας το επίπεδο και η ποιότητα έχουν καθοριστεί από τους πελάτες, εντός του πεδίου εφαρμογής του προϊόντος και της υπηρεσίας σε όλες τις δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν (Aksoy και Çubuk, 2006). Η σημερινή αντίληψη για τον ανταγωνισμό έχει αλλάξει με τις αλλαγές που συμβαίνουν με την επίδραση της παγκοσμιοποίησης.

Δεδομένου ότι οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πολλαπλούς ανταγωνιστικούς παράγοντες όπως η ποιότητα, η καινοτομία, η ευελιξία, η ταχύτητα και η διαφορά, είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να έχουν στη διάθεσή τους υλικούς και άυλους πόρους και να διαχειρίζονται την απόδοσή τους με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά τη χρήση αυτών (Truc, 2017). Ως αποτέλεσμα της βιβλιογραφικής έρευνας, συνήχθη το συμπέρασμα ότι η απόδοση της διοίκησης και η διαχείριση ολικής ποιότητας συνέβαλαν σημαντικά στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Şen, 2010). Σε αυτό το πλαίσιο, η μελέτη μας θα είναι σε θέση

να καθοδηγήσει τους διευθυντές ξενοδοχείων προσδιορίζοντας την επίδραση της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της ποιότητας των υπηρεσιών στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Σήμερα, όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν χρειάζονται περισσότερο ή λιγότερο ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με την επιχείρηση που δραστηριοποιούνται. Είτε ο τομέας εργασίας είναι ο τριτογενής τομέας είτε ο τομέας παραγωγής, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια από τις απαραίτητες ανάγκες των επιχειρήσεων και στους δύο τομείς. Αναμφίβολα, όπως συμβαίνει με όλους τους πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται μια διαδικασία διαχείρισης για να λειτουργεί αποτελεσματικά και τακτικά (Izgi, 2013). Λόγω αυτής της ιδέας, προέκυψε η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στον παγκοσμιοποιούμενο κόσμο μας, οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να διατηρήσουν την ύπαρξή τους ενάντια στις αναπτυσσόμενες και μεταβαλλόμενες συνθήκες ανταγωνισμού, να διατηρήσουν την παρουσία τους στην εθνική και διεθνή αγορά στο τρέχον ανταγωνιστικό περιβάλλον και να βελτιώσουν τον εαυτό τους για να είναι επιτυχημένες.

Για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση χρειάζεται διαφορετικούς πόρους (Erdogdu, 2013). Αυτοί οι πόροι είναι οικονομικοί, φυσικοί, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής και των εγκαταστάσεων, μάρκετινγκ που επιτρέπουν τη μεταφορά του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας στους πελάτες, και ανθρώπινου δυναμικού που παρέχουν δομή, γνώση, δεξιότητες και εμπειρία που αξιολογούνται και επιβραβεύονται (Safarli, 2018). Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του παγκόσμιου ανταγωνισμού, την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ταχεία απόκριση στις επιθέσεις των ανταγωνιστών, τη δημιουργία επιχειρήσεων που είναι ευέλικτες και ικανές να προσαρμοστούν στις παγκόσμιες συνθήκες (Demir, 2006, Tran&Tran, 2017). Θα πρέπει να εμπλουτίσετε τη συζήτηση με νεότερες μελέτες.

Στο πλαίσιο αυτό, θα είναι δυνατή η κινητοποίηση ανθρώπων, η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους ενός οργανισμού αξιολογούνται, ικανοποιούνται και τα κίνητρα και το εργασιακό περιβάλλον που απαιτούνται για την επίτευξη της βέλτιστης αποτελεσματικότητας από το

προσλαμβανόμενο προσωπικό είναι μια επιχειρηματική λειτουργία που συμβάλλει επίσης σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Bingöl, 2006).

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η στρατηγική και αρμονική διαχείριση του ανθρώπου, του πιο σημαντικού κεφαλαίου για τον οργανισμό. Ένας καλός υπάλληλος είναι μια λειτουργία για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των ανθρώπων στον οργανισμό. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων λειτουργεί σύμφωνα με τα κοινά συμφέροντα των ανώτερων στελεχών και των εργαζομένων, που έχουν συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων πρέπει να σχεδιάζεται για να δημιουργήσει μια θετική ατμόσφαιρα στην επιχείρηση και να συμβάλει στους στόχους και τις αξίες της επιχείρησης (Akin, 2009). Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα ουσιαστικό και αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η εργασία πρόκειται να αναλύσει τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση προσωπικού και τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Αναφορικά με την δομή της εργασίας, η διπλωματική αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο, το οποίο είναι και το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από την εισαγωγή του θέματος το οποίο θα μελετήσουμε. Το δεύτερο κεφάλαιο που ακολουθεί εμπεριέχει την βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο καθώς και μελέτες που έχουν γίνει στο θέμα που εξετάζουμε. Εν συνεχεία, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας και συγκεκριμένα παρέχονται πληροφορίες σχετικά με το δείγμα, το ερωτηματολόγιο και την μεθοδολογία της έρευνας. Έπειτα στο τέταρτο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση των συμπερασμάτων ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρέχονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

2.1 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η έννοια της στρατηγικής έχει χρησιμοποιηθεί από το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα όσον αφορά τη διαχείριση (Akçakaya, 2010). Η στρατηγική, σε αυτό το πλαίσιο, έχει μια τεχνική έννοια που κινητοποιεί πόρους για να καλύψει τη διαφορά του ανταγωνισμού ρυθμίζοντας τη σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Το 1992, η επιστημονική διαχείριση, η οποία ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες της βιομηχανικής επανάστασης, προτάθηκε από τον Taylor, η θεωρία του οποίου κατέχει σημαντική θέση όσον αφορά την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2006). Στις σπουδές του, ο Taylor εργάστηκε για τη συλλογή δεδομένων, τον καθορισμό των προτύπων συμπεριφοράς που είναι κατάλληλα για τη δουλειά και την εκτέλεση των εργασιών στην ώρα τους.

Ως αποτέλεσμα, συνέβαλε σημαντικά στον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης για τη δίκαιη αξιολόγηση των εργαζομένων. Αυτές οι εργασίες, που αφήνουν πίσω την εργασιακή ικανοποίηση, βασίζονται στο να είναι προσανατολισμένες στην παραγωγή (Fidan, 1998). Μετά το 1920, η κατανόηση του Taylor άρχισε να χάνει την επίδρασή της σταδιακά για αυτόν τον λόγο. Οι επιστημονικές μελέτες που αναπτύχθηκαν από τον Taylor έχουν σημαντική θέση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στις σημερινές επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν και εμπνεύστηκαν από το έργο του Taylor (Tosun, 1990). Στόχος του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αύξηση των κινήτρων του εργαζομένου με αντικειμενικό τρόπο και η εξασφάλιση προσλήψεων σύμφωνα με ορθολογικά και μετρήσιμα κριτήρια επιλογής εργαζομένων.

Μια άλλη εξέλιξη στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ενοποίηση των σπουδών διαχείρισης προσωπικού με την ψυχολογία. Αυτή η ολοκλήρωση αποκάλυψε την έννοια των ανθρώπινων σχέσεων (Akdoğan και Cingöz, 2009). Η έρευνα του Hawthorne από τον Mayo το 1928 έχει σημαντική θέση στην αποκάλυψη της σημασίας του ανθρώπινου στοιχείου στον τομέα της ψυχολογίας.

Εκτός από τη βελτίωση της ποιότητας εργασίας του εργαζομένου, αυτή η έρευνα έριξε επίσης φως σε κοινωνικές και ψυχολογικές πτυχές, ένα άλλο σημαντικό σημείο στην αύξηση της παραγωγικότητας (Keşecioğlu και Ayyıldız, 2009). Ο συμπεριφορισμός στον οποίο εργάστηκε ο Watson το 1914, συνέβαλε στην ανάπτυξη μιας σειράς πρακτικών για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του κυκλώματος παραγωγής και δεν πρέπει να αλλάζουν εύκολα. Η πιο σημαντική μελέτη που το αποδεικνύει αυτό είναι η ιεραρχία των αναγκών που προτάθηκε από τον Maslow (Fernando, 2005). Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας με τον εργοδότη. Η προσέγγιση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχει σημαντικό ρόλο σήμερα. Η προσέγγιση διαχείρισης ανθρώπινων πόρων κατέχει σημαντική θέση στην κάλυψη των αναγκών του οργανισμού καθώς και στην αύξηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα που θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του οργανισμού και του ατόμου, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι η προσέγγιση και η διαχείριση λειτουργούν με συμπληρωματικό τρόπο. Οι βασικές αρχές της προσέγγισης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι οι ακόλουθες (Fernando, 2005):

- Όσοι εργάζονται στην εταιρεία θα πρέπει να διοικούνται σωστά, προκειμένου να αποκτήσουν μελλοντικά σχετικά κέρδη.
- Θα πρέπει να αναπτυχθούν εφαρμογές για να ανταποκρίνονται στις οικονομικές, κοινωνικές και ψυχολογικές προσδοκίες του εργαζομένου.
- Θα πρέπει να δημιουργηθούν χώροι εργασίας στους οποίους οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εκπαιδεύουν αποτελεσματικά και να χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους στο υψηλότερο επίπεδο.
- Θα πρέπει να καθιερωθούν προγράμματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες του εργαζομένου και της επιχείρησης.

Η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων άρχισε να αντιμετωπίζεται σε στρατηγική διάσταση με δύο εξελίξεις στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Η πρώτη από αυτές τις εξελίξεις είναι η μετάβαση από την παραδοσιακή διαχείριση

προσωπικού στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η δεύτερη σημαντική εξέλιξη είναι οι αλλαγές στις στάσεις προς αυτή την κατεύθυνση καθώς τα γενικά στρατηγικά μοντέλα άρχισαν να εξετάζονται και να συζητούνται στην εσωτερική δομή του οργανισμού (Yavan, 2012). Το τελευταίο σημείο της παγκοσμιοποίησης έχει κάνει τις επιχειρήσεις να σκέφτονται πιο στρατηγικά. Με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, φαίνεται ότι δεν υπάρχουν όρια για τη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, ο κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση των επιχειρήσεων, την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη ανωτερότητας απόδοσης οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρεία έχει υγιή δομή και λειτουργία (Uğur, 2003).

Το ανθρώπινο δυναμικό και η διαχείριση προσωπικού βασίζονται σε διαφορετική κατανόηση. Το ανθρώπινο στοιχείο καθώς και η τεχνολογία και το κεφάλαιο έχουν μεταφερθεί σε μια διαφορετική διάσταση με βάση τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Εάν απαιτούνται υψηλές κεφαλαιουχικές δαπάνες για την απόκτηση τεχνολογίας σήμερα και η διαχείριση του κεφαλαίου βασίζεται σε αποτελεσματική και κερδοφόρα εργασία, οι δαπάνες και οι επενδύσεις σε ανθρώπινους πόρους είναι επίσης στρατηγικά σημαντικές για την επιχείρηση (Uğur, 2003). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι οι λειτουργίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων σύμφωνα με τις προσδοκίες του οργανισμού (Alakoz - Burma, 2014).

Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός έμπειρου εργατικού δυναμικού. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η αποδοτική, αποτελεσματική και σωστή χρήση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τους στόχους της εταιρείας. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου στοιχείου σε κάθε οργανισμό σε ένα πλαίσιο που θα ωφελήσει την επιχείρηση (Chavleishvili, 2011).

Όλες οι μελέτες για την εύρεση, ανάπτυξη και διατήρηση του καταλληλότερου ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν αντικείμενο δραστηριότητας στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Από μια γενική σκοπιά, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια στρατηγική άποψη για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου στοιχείου στον οργανισμό. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν ασχολείται μόνο με την επιλογή του κατάλληλου υπαλλήλου για την εργασία (Chavleishvili, 2011), αλλά είναι επίσης μια δραστηριότητα σχεδιασμού για την

ανάπτυξη του εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού που έχει επιλεγεί, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά του και εκπληρώνοντας όλες τις λειτουργίες διαχείρισης.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι επιτυχής μόνο όταν πραγματοποιεί τις εσωτερικές και εξωτερικές δραστηριότητές της στο αναμενόμενο επίπεδο. Σε αντίθεση με τους ορισμούς που έγιναν, τα αποτελέσματα των ακόλουθων προσεγγίσεων φαίνονται στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Sabuncuoğlu, 2000):

- Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων διεξάγεται σε στρατηγική διάσταση.
- Η νέα εμφάνιση της διαχείρισης προσωπικού είναι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
- Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι μια διαδικασία ενσωματωμένη με τις κοινωνικές επιστήμες, που διαχωρίζεται από τη διαχείριση προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής, της ανάπτυξης και των σχέσεων εργαζομένου-εργοδότη.

2.2 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση είναι η διαδικασία που παρέχει στους υπαλλήλους τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να λειτουργήσουν σύμφωνα με τα συστήματα και τα πρότυπα που ορίζει η διοίκηση. Η εκπαίδευση, με τον πιο απλοϊκό ορισμό, είναι μια δραστηριότητα που αλλάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων (McClelland, 2002). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως η εκπαίδευση προσωπικού είναι αναπόσπαστο μέρος των δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι όλο και περισσότερες εταιρείες έχουν συνειδητοποιήσει πόσο σημαντικό είναι να διατηρηθεί η εκπαίδευση στο μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον εργασίας.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης βοηθά στην άρση των ελλείψεων απόδοσης στους εργαζόμενους. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν η ανεπάρκεια προκαλείται από έλλειψη ικανότητας και όχι από έλλειψη κινήτρων για απόδοση, τα εμπλεκόμενα άτομα έχουν την ικανότητα και το κίνητρο που χρειάζονται για να μάθουν πώς να κάνουν τη δουλειά καλύτερα και οι επόπτες και οι συνομήλικοι υποστηρίζουν τις επιθυμητές συμπεριφορές. Οι εργαζόμενοι γίνονται αποτελεσματικοί μετά από την

εκπαίδευση (AlAzzam et al., 2017). Οι αποτελεσματικοί εργαζόμενοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη του οργανισμού και η ανάπτυξη με τη σειρά της προσδίδει σταθερότητα στο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι τείνουν να παραμένουν στον οργανισμό.

Η εκπαίδευση είναι μια επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό με υπόσχεση για καλύτερες αποδόσεις στο μέλλον. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μιας εταιρείας αποφέρει μερίσματα στους εργαζομένους και στον οργανισμό. Αν και κανένα μεμονωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης δεν αποφέρει όλα τα οφέλη, ο οργανισμός, ο οποίος αφοσιώνεται στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη, ενισχύει τις ανθρώπινες ικανότητές του και ενισχύει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Ταυτόχρονα, οι προσωπικοί και επαγγελματικοί στόχοι των εργαζομένων προωθούνται, γενικά προσθέτοντας στις ικανότητές του/της και στην αξία του εργοδότη (Armstrong et al., 2015).

Στη σύγχρονη ξενοδοχειακή επιχείρηση, όλα έχουν να κάνουν με την ικανότητα των ανθρώπων, και ιδιαίτερα τις ιδιότητες των εργαζομένων. Το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών εξαρτάται από τις ιδιότητες των εργαζομένων. Οι ιδιότητες αφορούν γνώσεις, δεξιότητες και σκέψεις που οδηγούν στην επιβίωση και την ανάπτυξη ενός ξενοδοχείου. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση του προσωπικού είναι απαραίτητη από πολλές απόψεις καθώς αυξάνει την παραγωγικότητα ενώ οι εργαζόμενοι είναι οπλισμένοι με επαγγελματικές γνώσεις, έμπειρες δεξιότητες και έγκυρες σκέψεις (Pelin, 2019, AlAzzam et al., 2017).

Η εκπαίδευση του προσωπικού επίσης παρακινεί και εμπνέει τους εργαζομένους παρέχοντας στους υπαλλήλους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στην εργασία τους, καθώς και τους βοηθά να αναγνωρίσουν πόσο σημαντική είναι η δουλειά τους. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη μπορούν να θεωρηθούν ως βασικό μέσο για την εφαρμογή πρακτικών και πολιτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Nickson, 2007). Τα επιτυχημένα ξενοδοχεία περιλαμβάνουν πάντα την εκπαίδευση του προσωπικού ως σημαντική στρατηγική ανάπτυξης. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι το βασικό καθήκον για να βοηθήσει όλους στην εταιρεία να είναι πιο ενωμένοι. Μια επιχείρηση θα μπορούσε να προσλάβει έμπειρους υπαλλήλους ή να εκπαιδεύσει υπαλλήλους για να αποκτήσουν δεξιότητες.

Όταν η εταιρεία εκπαιδεύει το προσωπικό της, παρέχοντας και διαμορφώνοντας μια αρμονική ατμόσφαιρα και ακριβείς προδιαγραφές εργασίας, τότε το ομαδικό πνεύμα θα οικοδομηθεί μεταξύ των εργαζομένων και της διευθυντικής ομάδας στη διαδικασία. Η εκπαίδευση των εργασιακών καθηκόντων είναι μία από τις κύριες πτυχές της εκπαίδευσης του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των αρχών στην εργασία, των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων, προσφέροντας στους υπαλλήλους αυτά τα βασικά στοιχεία. Η εκπαίδευση του προσωπικού βοηθά τις προσωπικές ικανότητες να ταιριάζουν με τις επιχειρηματικές απαιτήσεις. Η εκπαίδευση θα μπορούσε να είναι εξαιρετικά απαιτητική και θα πρέπει να γίνεται σε βάθος. Η έλλειψη κατάρτισης ή η ανεπαρκής κατάρτιση αναδεικνύουν υψηλή εναλλαγή εργαζομένων και την παράδοση υποβαθμισμένων προϊόντων και υπηρεσιών (Lakornsri και Namwong, 2019).

2.3 Οφέλη από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση του προσωπικού ενισχύει αφενός τις δυνατότητες των εργαζομένων και αφετέρου το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η αποτελεσματική εκπαίδευση βελτιώνει τους προσωπικούς χαρακτήρες και τις επαγγελματικές ικανότητες. Όχι μόνο οι εργαζόμενοι, αλλά και η εταιρεία και οι πελάτες επωφελούνται από την εκπαίδευση του προσωπικού λόγω των λαμβανόμενων ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών (Sommerville, 2007). Αναλυτικότερα, τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση του προσωπικού είναι τα παρακάτω:

- **Αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και αναγνώριση**

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι θα κατανοήσουν καλύτερα τη δουλειά τους και επίσης θα αγαπήσουν αυτό που κάνουν (Latifetal., 2013).

- **Ενθαρρύνει την αυτοανάπτυξη και την αυτοπεποίθηση**

Μετά από την συστηματική εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι μπορούν να καταλάβουν ποιος είναι ο ρόλος τους στην επιχείρηση, καθώς επίσης και τις πληροφορίες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες που θα αποκτήσουν κατά την εκπαίδευση. Με τον τρόπο αυτόν θα είναι πιο σίγουροι για την εργασία τους, ώστε να παρέχονται καλύτερες υπηρεσίες (Pelin, 2019).

- **Φέρνει τον εργαζόμενο πιο κοντά στους προσωπικούς του στόχους**

Οι εργαζόμενοι όχι μόνο αποκτούν επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, αλλά είναι σε θέση να διευρύνουν τις επιλογές τους στον καθορισμό στόχων σταδιοδρομίας. Μπορεί να έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν άλλες θέσεις, και να αυξήσουν τις δυνατότητες προαγωγών (AlAzzam et al., 2017).

- **Βοηθά τους εργαζόμενους να γίνουν αποτελεσματικοί στην επίλυση προβλημάτων**

Η πρακτική εμπειρία μπορεί να διδαχθεί και να καθοδηγηθεί από την εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τις μεθόδους επίλυσης προβλημάτων ή παραπόνων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

- **Επιτρέπει στον εργαζόμενο να γίνει πιο παραγωγικός**

Με την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι εξοικειώνονται με τα εργασιακά τους καθήκοντα, τις προηγμένες γνώσεις και τεχνικές που βελτιώνουν τις δυνατότητές τους και αυξάνουν την παραγωγικότητα (Lakornsri και Namwong, 2019).

- **Βοηθά στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**

Οι άνθρωποι που είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση θα ανακαλύψουν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης εκείνους τους υπαλλήλους, που μαθαίνουν γρήγορα, έχουν καλύτερες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να μπορούν να επιλεγούν διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης, και επομένως θα αποκτηθούν καλύτερα αποτελέσματα (Fontaine και Elkheloufi, 2015).

- **Μειώνει τα ατυχήματα και τις παραβιάσεις ασφάλειας**

Η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να αποτρέψουν ατυχήματα, καθώς είναι γνωστό πως χωρίς οργανωμένη εκπαίδευση και καθοδήγηση, ειδικά των εργαζομένων που εργάζονται σε επικίνδυνες εγκαταστάσεις, συμβαίνουν εύκολα ατυχήματα (Harrisetal., 2014b).

- **Βοηθά στην οργανωτική ανάπτυξη**

Τα ξενοδοχεία πρέπει να αναπτύξουν τις τεχνολογίες και τον τρόπο εργασίας τους για να είναι ανταγωνιστικά και η εκπαίδευση του προσωπικού διασφαλίζει την

ανταγωνιστικότητα, γιατί η εκπαίδευση θα φέρει καλή ποιότητα, αποτελεσματικότητα και πιστούς πελάτες στα ξενοδοχεία (Fontaine και Elkheloufi, 2015).

- **Μειώνει τη σπατάλη και την δαπανηρή εναλλαγή εργαζομένων**

Η σπατάλη και οι ζημιές σε διαφορετικά τμήματα εντοπίζονται συνήθως με τη βοήθεια της εκπαίδευσης του προσωπικού. Μπορούν να αποφευχθούν περιττές σπατάλες και ζημιές. Η τακτική εκπαίδευση μπορεί να μειώσει τις εργασιακές πιέσεις και την εναλλαγή των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δαπανηθεί λιγότερο κόστος εργασίας και να επιτευχθεί καλύτερη εξυπηρέτηση (Sommerville, 2007).

2.4 Τύποι εκπαίδευσης προσωπικού

- Ταξινόμηση κατά τοποθεσία προπόνησης

Ανάλογα με τον τόπο όπου πραγματοποιούνται οι εκπαιδεύσεις, διαχωρίζονται σε εκπαίδευση κατ' οίκον, εκπαίδευση στην εργασία και εκπαίδευση σε εξωτερικό χώρο (Latifetal., 2013). Η εσωτερική εκπαίδευση οργανώνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, χρησιμοποιώντας ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις όπως η αίθουσα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση στην εργασία συνήθως πραγματοποιείται από κάθε τμήμα. Οι επόπτες, οι αρχηγοί ομάδων και οι εκπαιδευτές είναι υπεύθυνοι για αυτό το είδος εκπαίδευσης. Για παράδειγμα η εκπαίδευση των υπαλλήλων η οποία γίνεται εκτός ξενοδοχείου αναφέρεται στην εκπαίδευση κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν σεμινάρια και συνέδρια, συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται εκτός ξενοδοχείου ή πηγαίνουν στο εξωτερικό σε άλλα συνεργαζόμενα ξενοδοχεία για εκπαίδευση.

- Ταξινόμηση κατά περιεχόμενο εκπαίδευσης

Οι εκπαιδεύσεις πραγματοποιούνται για διαφορετικούς σκοπούς, ορισμένες οργανώνονται για να βοηθήσουν τους νέους υπαλλήλους να γνωρίσουν το ξενοδοχείο και ορισμένες για τη βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων. Επομένως, οι εκπαιδεύσεις μπορούν να χωριστούν ανάλογα με το περιεχόμενό τους στις ακόλουθες υποκατηγορίες:

- ✓ Εκπαίδευση μαθητευομένων

Στόχος αυτής της εκπαίδευσης είναι να εισαγάγει τις γενικές πληροφορίες του ξενοδοχείου και τις βασικές δεξιότητες που απαιτούνται στην εργασία στους νέους εργαζόμενους. Αυτή η εκπαίδευση βοηθά στη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων και της ομάδας διαχείρισης. Επιπλέον, βοηθά τους εργαζόμενους να διαμορφώσουν τη σωστή στάση απέναντι στην εργασία (Joungetal., 2010).

✓ Εκπαίδευση πιστοποίησης

Μετά από αυτό το είδος εκπαίδευσης, ο εργαζόμενος αποκτά επαγγελματικό πιστοποιητικό σε πρακτικές ή θεωρητικές εξετάσεις. Στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και τους παρακινεί όταν περνούν τις δοκιμασίες (Pelin, 2019).

✓ Εκπαίδευση προσομοίωσης

Η πρακτική εκπαίδευση πραγματοποιείται με τη βοήθεια του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο τη βελτίωση των μεθόδων εργασίας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας με την προσομοίωση του πραγματικού χώρου εργασίας. Αυτή η εκπαίδευση υπάρχει στην καθημερινή εργασία και επομένως είναι μακροπρόθεσμη. Προκειμένου να έχουμε καλά αποτελέσματα από αυτή την εκπαίδευση, οι υπεύθυνοι τμημάτων διαδραματίζουν πολύ σημαντικούς ρόλους χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες εκπαιδευτικές δεξιότητες (Fontaine και Elkheloufi, 2015).

✓ Εκπαίδευση στην εργασία

Η επαγγελματική ποιότητα των εργαζομένων είναι το κλειδί για τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, διδάσκονται οι κανόνες και οι αρχές εργασίας σε αυτό το είδος εκπαίδευσης, ενώ διδάσκονται και η ευγένεια, οι τρόποι και οι τεχνικές χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό το είδος εκπαίδευσης στοχεύει να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους ώστε να μάθουν να κάνουν την εργασία τους με τον πιο γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο (Latifetal., 2013).

✓ Υπηρεσίες ξενοδοχείων και εκπαίδευση διοίκησης

Αυτή η εκπαίδευση επικεντρώνεται περισσότερο σε ένα συγκεκριμένο θέμα σύμφωνα με το αίτημα βελτίωσης της διοίκησης και των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών τηλεφώνου, των σχέσεων με τους επισκέπτες, των δεξιοτήτων πωλήσεων, των γενικών πληροφοριών και εφαρμογών δημοσίων σχέσεων, της ασφάλειας και πρώτων βοηθειών κ.λπ.(Pelín, 2019).

2.5 Εκπαίδευση και παραγωγικότητα υπαλλήλων

Ο Shaheen (2013) εξήγησε ότι οι δεξιότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων πρέπει να αναβαθμιστούν για να διατηρηθεί η υπεροχή στην αγορά λόγω της συνεχούς πίεσης. Για να προσλάβει και να διατηρήσει ποιοτικούς υπαλλήλους μία επιχείρηση, θα πρέπει να χαράξει μια πολιτική για να επενδύσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων της, τις γνώσεις και θα πρέπει να υποβληθεί σε κατάλληλη εκπαίδευση για την αναβάθμιση των ικανοτήτων του προσωπικού. Οι οργανισμοί που είναι αφοσιωμένοι στην παραγωγικότητα και την ποιοτική απόδοση επενδύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Η επιχείρηση επωφελείται από τους υπαλλήλους όταν είναι καλά εκπαιδευμένοι και αναπτυγμένοι. Η εκπαίδευση αξιολογείται σχετικά με το πώς αντιμετωπίζει τις επιχειρηματικές ανάγκες που σχετίζονται με τη μάθηση, την αλλαγή συμπεριφοράς και τη βελτίωση της απόδοσης.

Η εκπαίδευση είναι πλέον πιο προσανατολισμένη στην απόδοση, μπορεί να ευθυγραμμιστεί με τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, για να οδηγήσει σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Καθώς η ανθρώπινη απόδοση αυξάνεται, η επιχειρηματική απόδοση βελτιώνεται επίσης. Οι HuangκαιSu (2016) είναι της άποψης ότι η εκπαίδευση όχι μόνο επηρεάζει το τελικό αποτέλεσμα, αλλά είναι επίσης κρίσιμη για την εξοικονόμηση κόστους. Ως συνέπεια της εκπαίδευσης των εργαζομένων, μειώνεται το επίπεδο του κύκλου εργασιών. Πολλοί διευθυντές διορίζονται σε τέτοιες θέσεις λόγω των δεξιοτήτων και της εξειδίκευσής τους σε συγκεκριμένο τομέα, αλλά δεν διαθέτουν τη γνώση και την εμπειρία για να διαχειριστούν τους ανθρώπους.

Είναι επίσης σημαντικό να εκπαιδούνται και να αναπτύσσονται τα στελέχη και οι διευθυντές ενός οργανισμού. Οι Harrisetal. (2014) συμβουλεύουν ότι οι διευθυντές πρέπει να εκπαιδούνται στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Αυτό περιλαμβάνει τη διάγνωση, τον καθορισμό στόχων, την εξαγωγή εναλλακτικών τρόπων δράσης, την

αξιολόγηση διαφορετικών αιτιών, την επιλογή μιας λύσης και τη δοκιμή και την εφαρμογή της. Μία από τις κύριες αιτίες των λαθών στην επιχείρηση είναι η έλλειψη πειθαρχίας στην προσέγγιση των διευθυντών σε ότι αφορά την επίλυση προβλημάτων. Όταν οι εταιρείες υστερούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, είναι επιρρεπείς να υστερούν και σε ότι αφορά την ποιότητα και την παροχή των υπηρεσιών τους.

Η παραπάνω δήλωση επιβεβαιώνεται από τους Frempongetal. (2018) στο σχόλιό τους για το γεγονός ότι ζούμε σε πολύ μεταβαλλόμενες εποχές. Οι αλλαγές συμβαίνουν συχνά σε οργανισμούς, σε θέσεις εργασίας και στον τρόπο που εκτελούνται. Σήμερα, είναι σημαντικό για τους διευθυντές να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν και να προσαρμοστούν στις προκλήσεις της αλλαγής.

Η παραγωγικότητα είναι μια σχέση μεταξύ εκροών και εισροών. Αυξάνεται όταν συμβαίνει αύξηση της παραγωγής με μικρότερη από την αναλογική αύξηση των εισροών ή όταν η ίδια παραγωγή παράγεται με λιγότερες εισροές. Η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία θετικής τροποποίησης με ειδικούς τρόπους που χειρίζεται τη συμπεριφορά του ατόμου από επαγγελματική ή λειτουργική άποψη. Είναι σημαντικό για τους εργαζομένους μιας εταιρείας να αποκτήσουν εμπειρίες, γνώσεις, πληροφορίες, καλή προσέγγιση στη δουλειά, διαχείριση, τρόπο συμπεριφοράς, κατάλληλες δεξιότητες και απαραίτητες συνήθειες (Salim, 2014).

Επίσης, είναι σημαντική η αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και η αύξηση της παραγωγικότητας (Salim, 2014). Ο Shaheen (2013) υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση βελτιώνει τη συνολική κερδοφορία, την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και τα έσοδα του οργανισμού και άλλα αποτελέσματα που σχετίζονται άμεσα με την εκπαίδευση και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τους υπαλλήλους. Στην πραγματικότητα, η εκπαίδευση είναι σημαντική καθώς είναι μέρος της ποιότητας των υπηρεσιών αυξάνει την απόδοση των ξενοδοχείων. Οι Chowetal. (2007) διαπίστωσαν ότι με την παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης, το ηθικό των υπαλλήλων των ξενοδοχείων, η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση από την εργασία βελτιώνονται. Συνεπώς καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 1: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

2.6 Εκπαίδευση υπαλλήλων και ικανοποίηση πελατών

Η ικανοποίηση προσδιορίζεται με ποικίλες έννοιες, οι οποίες εξαρτώνται από τις ανάγκες του πελάτη πριν από την υπηρεσία, περιορίζονται από τα συναισθήματα ολοκλήρωσης, ευχαρίστησης, ευτυχίας, απόλαυσης και ανακούφισης (Zoe, 2006). Ο πελάτης αξιολογεί την υπηρεσία από την ποιότητα της υπηρεσίας με την οποία εξυπηρετείται. Σύμφωνα με τους Tarur et al. (2015) η ικανοποίηση του πελάτη είναι όταν η υπηρεσία με την οποία εξυπηρετούνται οι πελάτες ταιριάζει με τις προσδοκίες του πελάτη. Εάν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι και εξυπηρετούνται καλά, τότε η επιτυχία θα είναι σίγουρη για την επιχείρηση. Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να επιτευχθεί μέσω των εργαζομένων της. Οι υπάλληλοι που συναλλάσσονται με πελάτες πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι.

Εάν οι εργαζόμενοι είναι καλά εκπαιδευμένοι, η απόδοσή τους θα βελτιωθεί και σίγουρα οι πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι. Οι βελτιωμένες ικανότητες, οι γνώσεις και οι δεξιότητες του ταλαντούχου εργατικού δυναμικού είναι μερικές από τις κύριες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια παγκόσμια αγορά. Για να αναπτυχθούν οι επιθυμητές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων, για να αποδώσουν καλά στην εργασία, απαιτούνται αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης που σίγουρα επηρεάζουν τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων (Taruretal., 2015). Σήμερα οι οργανισμοί εφαρμόζουν τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και επενδύουν στην οικοδόμηση νέων δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους τους, που τους βοηθά να αντιμετωπίσουν τις αβέβαιες συνθήκες που μπορεί να αντιμετωπίσουν στο μέλλον, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση των εργαζομένων μέσω ανώτερου επιπέδου κινήτρων και αφοσίωσης.

Όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν το ενδιαφέρον του οργανισμού τους για αυτούς μέσω της προσφοράς προγραμμάτων κατάρτισης, με τη σειρά τους καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και επιδεικνύουν υψηλή απόδοση στην εργασία τους. Η εκπαίδευση είναι μια αναγκαιότητα στο χώρο εργασίας. Χωρίς εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι δεν έχουν εντολή σχετικά με τις ευθύνες ή τα καθήκοντά τους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αναφέρεται σε προγράμματα

που παρέχουν στους εργαζόμενους πληροφορίες, νέες δεξιότητες ή ευκαιρίες (Tukunimulongo, 2016).

Η εκπαίδευση αναπτύσσει την αποτελεσματικότητα και οδηγεί σε ανώτερη απόδοση στην εργασία, αντικαθιστώντας τις παραδοσιακές αδύναμες πρακτικές με αποτελεσματικές πρακτικές που σχετίζονται με την εργασία. Η εκπαίδευση αναφέρεται σε μια προγραμματισμένη παρέμβαση που στοχεύει στη βελτίωση των στοιχείων της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων (Wello, 2013). Πρόκειται για τη βελτίωση της ικανότητας και της τεχνογνωσίας που φαίνεται να είναι απαραίτητες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τα προγράμματα κατάρτισης μπορεί επίσης να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να μειώσουν το άγχος ή την απογοήτευσή τους, που προέρχονται από την εργασία στην εργασία (Tahiretal., 2014).

Η εκπαίδευση καθορίζεται ως η διαδικασία που επιτρέπει στους εργαζόμενους να ολοκληρώσουν την εργασία με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και είναι ένα ζωτικό στοιχείο για τη στρατηγική διαχείριση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Εάν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους ρόλους τους, η απόδοσή τους θα ενισχυθεί και οι πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι. Οι πελάτες στη συνέχεια θα παραμείνουν σε αυτόν τον οργανισμό και το κέρδος θα είναι μεγάλο για τον οργανισμό. Η απόδοση των εργαζομένων, που επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης, αναφέρεται σε άμεσες βελτιώσεις στις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες για την εκτέλεση εργασιών που σχετίζονται με την εργασία και ως εκ τούτου την επίτευξη μεγαλύτερης δέσμευσης των εργαζομένων προς τους οργανωτικούς στόχους (Utrillaetal., 2015).

Σύμφωνα με τους Wright και Geroy (2001), οι δεξιότητες και οι συμπεριφορές των εργαζομένων αλλάζουν μέσω αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης. Όχι μόνο βελτιώνει τη συνολική απόδοση των ατόμων αλλά βελτιώνει επίσης τις γνώσεις, τις δεξιότητες των εργαζομένων που είναι απαραίτητες για τη μελλοντική εργασία. Μέσω της εκπαίδευσης αναπτύσσονται οι ικανότητες των εργαζομένων που τους δίνουν τη δυνατότητα να υλοποιούν αποτελεσματικά την εργασία και να επιτυγχάνουν τους στόχους των οργανισμών έγκαιρα και ανταγωνιστικά (Huang, 2019). Συνεπώς καταλήγουμε στην παρακάτω υπόθεση:

Υπόθεση 2: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών.

2.7 Εκπαίδευση και αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού

Η βιβλιογραφία για την στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού παρέχει εναλλακτικές προσεγγίσεις στη σχέση μεταξύ των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και των αποτελεσμάτων σε επίπεδο οργανισμού, οι οποίες συχνά αναφέρονται ως καθολικές, ενδεχόμενες και διαμορφωτικές προοπτικές. Αυτές οι προσεγγίσεις μπορούν εξίσου να εξηγήσουν διαφορετικούς τύπους συνδέσεων μεταξύ της κατάρτισης και των αποτελεσμάτων σε επίπεδο οργανισμού. Η πιο βασική προσέγγιση είναι η καθολική προσέγγιση, από την οποία αρκετοί συγγραφείς ισχυρίζονται ότι ορισμένες πρακτικές διαχείρισης προσωπικού είναι καλύτερες από άλλες. Για παράδειγμα, οι Russell et al. (1985) μαζί με τους Terpstra και Rozell (1993) δημιουργούν συνδέσεις μεταξύ επιλογής, εκπαίδευσης και παραγωγικότητας.

Ο Bartel (1994) μαζί με τους Knoke και Kalleberg (1994) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν επίσημα προγράμματα κατάρτισης επιτυγχάνουν αύξηση της παραγωγικότητας. Τέλος, οι Delaney και Huselid (1996) βρίσκουν εμπειρικά στοιχεία για την υπόθεση σύμφωνα με την οποία οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν τις δεξιότητες, τα κίνητρα και τη δομή εργασίας των εργαζομένων συσχετίζονται θετικά με τα οργανωτικά αποτελέσματα. Ακολουθώντας την καθολική προσέγγιση, οι οργανισμοί που παρέχουν πιο εκτεταμένη εκπαίδευση θα είναι σίγουρα πιο αποτελεσματικοί (Saa' και Garcí'a-Falco' n, 2004).

Αντίθετα, υπάρχουν υποστηρικτές της ενδεχόμενης προοπτικής σύμφωνα με τους οποίους η εκπαιδευτική πολιτική μαζί με τους στόχους της θα εξαρτηθεί σαφώς από τον στρατηγικό προσανατολισμό που ακολουθεί η εταιρεία (Schuler et al., 1989). Οι συγγραφείς που υιοθετούν αυτήν την προοπτική περιλαμβάνουν τους Chanetal. (2004) και τους Pen' a και Villasalero (2010) μεταξύ άλλων. Όταν εφαρμόζεται στην εκπαίδευση, η ενδεχόμενη προοπτική υποδηλώνει ότι η εκτεταμένη επίσημη εκπαίδευση θα είναι πιο αποτελεσματική εάν χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με ορισμένες οργανωτικές στρατηγικές.

Σύμφωνα με την προοπτική διαμόρφωσης, ένας αριθμός ιδανικών τύπων ή διαμορφώσεων πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να υλοποιηθούν σε συστήματα ανθρώπινου δυναμικού με υψηλή απόδοση (Ostroff και Bowen, 2000).

Στο πλαίσιο συστημάτων υψηλής απόδοσης, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι συμπληρωματικές και αλληλεξαρτώμενες, να συνεργάζονται για να αναπτύξουν αξία και μοναδικές ανθρώπινες ικανότητες για να αυξήσουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Alleyneetal., 2006). Όταν εφαρμόζεται στην εκπαίδευση η προοπτική διαμόρφωσης, τότε υποδηλώνει ότι η εκπαίδευση θα ενισχύσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα σε μεγαλύτερο βαθμό εάν χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλες συμπληρωματικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού – και όχι από μόνη της. Συνεπώς καταλήγουμε στην παρακάτω ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 3: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού.

2.8 Εκπαίδευση και απόδοση ξενοδοχείων

Η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί και μετρηθεί με τέσσερις βασικούς τρόπους. Συνολικά, η μέτρηση της κατάρτισης περιλαμβάνει απόλυτες μετρήσεις όπως είναι η ποσότητα εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, αναλογικά μέτρα όπως είναι το ποσοστό εκπαιδευμένων εργαζομένων, μέτρα περιεχομένου όπως είναι ο τύπος παρεχόμενης εκπαίδευσης και μέτρα έμφασης όπως είναι η αντιληπτή σημασία της κατάρτισης εντός του οργανισμού. Η μέτρηση της εκπαίδευσης ποικίλλει σε αυτές τις κατηγορίες. Για παράδειγμα, τα απόλυτα μέτρα κατάρτισης έχουν ποσοτικοποιηθεί ως οι συνολικές ώρες ή ημέρες εκπαίδευσης, τα συνολικά χρήματα που δαπανήθηκαν για την κατάρτιση, ο αριθμός των εκπαιδευόμενων/εργαζομένων ή η παρουσία ή η απουσία κατάρτισης ως κατηγορική μεταβλητή.

Οι Wrightetal. (2018) τόνισαν την ανάγκη για μια δυναμική κατανόηση της σχέσης μεταξύ της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής απόδοσης, δεδομένου του αυξημένου ρυθμού αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως η αυξημένη παγκοσμιοποίηση, οι αλλαγές και τα κενά δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας και ο γρήγορος ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής. Η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον γνώρισε σημαντική μεταμόρφωση και αλλαγή τις τελευταίες τρεις δεκαετίες.

Τέτοιες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον περιλαμβάνουν την εμφάνιση οργανισμών που βασίζονται στην τεχνολογία (Montealegra και Cascio, 2017), τους εργαζόμενους στη γνώση, την παγκοσμιοποίηση των οργανισμών (Friedman, 2016), τις δυσκολίες στην πρόσληψη ταλέντων (Cascio και Graham, 2016), τις αλλαγές εργασίας (Wegman et al., 2018) και διαφορές γενεών στις προσδοκίες εργασίας, σταδιοδρομίας και ανάπτυξης. Με βάση την πρόταση ότι ο χρόνος μπορεί να θεωρηθεί ως υποκατάστατο για όλες αυτές τις αλλαγές, τις οποίες ο Johns (2006) ονομάζει πλαίσιο, αυτές οι αλλαγές διαμορφώνουν τις οργανωτικές πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού (Wegman et al., 2018).

Η έρευνα των Riley et al. (2017) δείχνει ότι οι οργανισμοί αυξάνουν τις επενδύσεις στην εκπαίδευση με την πάροδο του χρόνου. Πολλοί οργανισμοί έχουν αφιερώσει επιπλέον οικονομικούς πόρους στην εκπαίδευση για να συγκεντρώσουν διαπιστεύσεις (Riley et al., 2017) και για να καταταγούν σε υψηλή κατάσταση στις κατατάξεις στο χώρο εργασίας. Σε συνδυασμό με αυξημένες επενδύσεις στην κατάρτιση, υπάρχουν ενδείξεις ότι η ποιότητα και ο αντίκτυπος της κατάρτισης έχει βελτιωθεί καθώς αναπτύσσεται το πεδίο (Kraiger et al., 2014) ως αποτέλεσμα περισσότερης έρευνας και αυξανόμενης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των επαγγελματιών στην κατάρτιση, τη μάθηση και την ανάπτυξη με την πάροδο του χρόνου (Ruona, 2016).

Πολυάριθμες ερευνητικές εργασίες (Huang, 2019, Vardarlier, 2016) έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης του ξενοδοχείου τα τελευταία χρόνια (Lal, 2017, Chand και Katou, 2007, Chand, 2010). Αυτές οι εργασίες είχαν ως σκοπό να εντοπίσουν εκείνα τα στοιχεία στο εργασιακό περιβάλλον, τα οποία σχετίζονται με σημαντικές μετρήσεις αποτελεσμάτων όπως η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών και η επιχειρηματική απόδοση. Το κυβερνητικό μοντέλο υιοθετήθηκε στις περισσότερες από αυτές τις μελέτες επειδή η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και τελικά την κερδοφορία της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση στην εταιρεία παραδοσιακά επιδιώκει να μεταδώσει τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την εκτέλεση της τρέχουσας εργασίας. Ωστόσο, είναι δυνατό να μιλάμε για σωστή εκπαίδευση μόνο όταν, πέρα από όλα τα παραπάνω, δίνεται προσοχή στη στάση των εργαζομένων. Επομένως, ο

στόχος της εκπαίδευσης, με στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού, θα πρέπει να συνίσταται στη μετάδοση όχι μόνο τεχνικών και δεξιοτήτων αλλά και των αξιών μέσω των οποίων οι άνθρωποι δίνουν νόημα στην εργασία τους και εντάσσονται στον οργανισμό (Huang, 2019).

Αυτή η έννοια της εκπαίδευσης παρουσιάζει μια ευρύτερη προσέγγιση από την κλασική αποδοχή της και εστιάζει ιδιαίτερα στην πλήρη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Επιπλέον, είναι πιο κοντά τόσο στη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου όσο και στην άποψη της επιχείρησης που βασίζεται στους πόρους, καθώς ένα εργατικό δυναμικό που, εκτός από πολυχρηστικό χαρακτήρα, είναι κοινωνικοποιημένο, ενσωματωμένο, αφοσιωμένο στην κουλτούρα της επιχείρησης, με κίνητρα κ.λπ. να αποκτηθούν στην αγορά εργασίας. Αντίθετα, είναι το αποτέλεσμα αργών, σταδιακών διαδικασιών που τελικά θα προσφέρουν στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι δύσκολο να μιμηθεί από τους ανταγωνιστές. προκύπτει η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση45: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του ξενοδοχείου.

2.9 Εκπαίδευση και πίστη ανθρώπινου δυναμικού

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία επικρατεί η άποψη ότι η εκπαίδευση συνδέεται με την αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διατήρηση των εργαζομένων (Chiangetal., 2005). Επιπλέον, η επένδυση μιας εταιρείας στην κατάρτιση θα έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση και την αύξηση του ηθικού μεταξύ των ειδικευμένων εργαζομένων της ενώ θα ενθαρρύνει υψηλά επίπεδα αυτοεκπλήρωσης μέσω της επαγγελματικής ανέλιξης (Joungetal., 2010). Η ικανοποίηση από την εκπαίδευση και η επιθυμία για παραμονή αυξάνονται καθώς βελτιώνεται η ποιότητα της εκπαίδευσης. Η αύξηση της ποιότητας της εκπαίδευσης οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, η οποία επίσης ενισχύει την πρόθεση του εργαζομένου να παραμείνει στη δουλειά του (Chiangetal., 2005).

Προηγούμενη έρευνα σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ της ικανοποίησης από την εκπαίδευση και της πίστης των υπαλλήλων έχει βρει μια γενική συναίνεση ότι οι δύο αυτές μεταβλητές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους (Memonetal., 2017, Prilyana και Aseanty, 2020). Επιπλέον, η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από

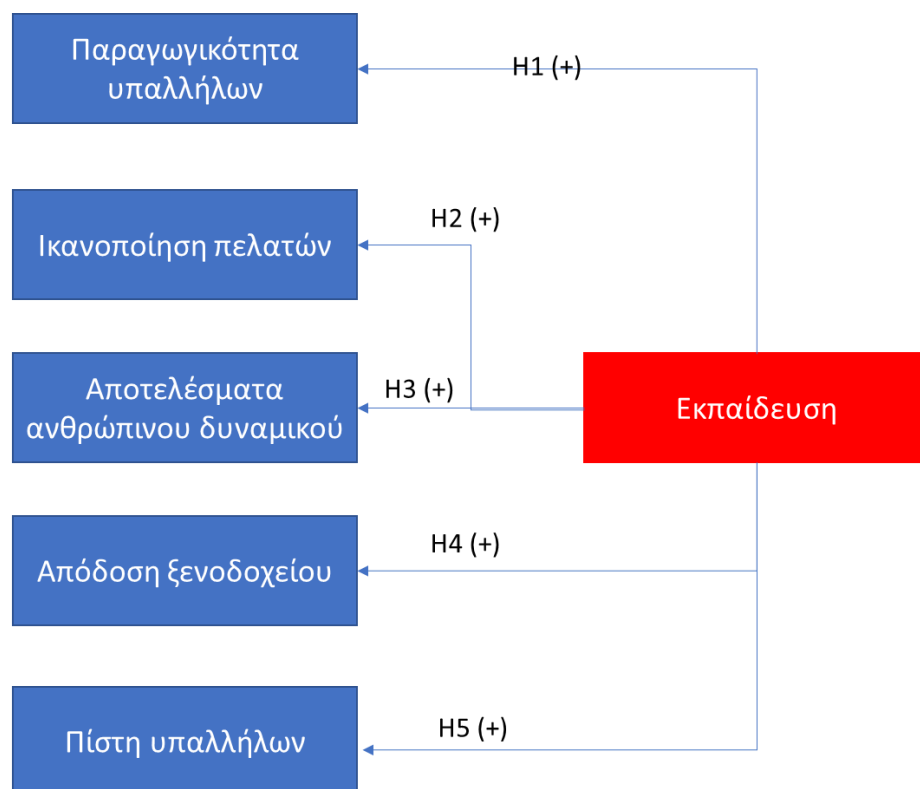
την εκπαίδευση και της πίστης των υπαλλήλων και της θέλησής τους να παραμείνουν στην εταιρεία είναι θετική (Huang και Su, 2016). Αυτό είναι σύμφωνο με προηγούμενες έρευνες που δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την καριέρα και η συναισθηματική δέσμευση συσχετίζονται θετικά με την πίστη των υπαλλήλων (Carmeli και Weisberg, 2006). Η πίστη των εργαζομένων συμπίπτει με την οργανωτική δέσμευση ως την αναλογική δύναμη της σύνδεσης ή της δέσμευσης ενός εργαζομένου στον οργανισμό όπου απασχολείται (Salem και Agil, 2012).

Πολυάριθμες μελέτες συζητούν τη σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της πίστης των υπαλλήλων (Hassanetal., 2013, AbdGhanietal., 2018) ενώ ορισμένες μελέτες εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της πίστης των υπαλλήλων (Frempongetal., 2018). Η φιλοσοφική βάση για την έννοια της ικανοποίησης από την εκπαίδευση υποστηρίζεται από τις έννοιες της επαγγελματικής κατάρτισης και της εργασιακής ικανοποίησης (Salas και CannonBowers, 2001).

Οι Abd Ghani et al. (2018) διαπιστώνουν ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι δείκτες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται με την πίστη των υπαλλήλων. Αυτό το εύρημα συμπίπτει με τη μελέτη που διεξήχθη από τους Costen και Salazar (2011), η οποία δείχνει ότι τόσο η ευκαιρία να μάθουν νέες δεξιότητες όσο και οι ευκαιρίες προώθησης έχουν πολύ ισχυρό αντίκτυπο στην πίστη των υπαλλήλων (Costen και Salazar, 2011). Συνεπώς καθίσταται σαφές ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την αφοσίωση των εργαζομένων (Frempongetal., 2018) και ως εκ τούτου προκύπτει η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 5: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην πίστη των υπαλλήλων.

2.10 Εννοιολογικό μοντέλο



Διάγραμμα 1: Μοντέλο υποθέσεων

Το μοντέλο το οποίο παρουσιάζεται στο παραπάνω διάγραμμα, απεικονίζει τις υποθέσεις που επρόκειτο να διερευνηθούν εις βάθος.

Υπόθεση 1: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Υπόθεση 2: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών.

Υπόθεση 3: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Υπόθεση 4: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του ξενοδοχείου.

Υπόθεση 5: Η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην πίστη των υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να αναλύσει την επίδραση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχειακού κλάδου στην ποιότητα των υπηρεσιών. Ειδικότερα, μέσα από την εμπειρική έρευνα, στόχος της μελέτης αυτής είναι να απαντηθούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η επίδραση της εκπαίδευσης στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού;
- Ποια είναι η επίδραση της εκπαίδευσης στην ικανοποίηση των πελατών;
- Ποια είναι η επίδραση της εκπαίδευσης στην απόδοση μιας εταιρείας;
- Ποια είναι η επίδραση της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα;

- Ποια είναι η επίδραση της εκπαίδευσης στην πίστη των υπαλλήλων;

3.2 Δείγμα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η δειγματοληψία είναι ένα μέσο επιλογής ενός υποσυνόλου μονάδων από έναν πληθυσμό-στόχο με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον πληθυσμό ως σύνολο. Το υποσύνολο των μονάδων που επιλέγονται ονομάζεται δείγμα. Ο σχεδιασμός του δείγματος περιλαμβάνει όλες τις πτυχές του τρόπου ομαδοποίησης των μονάδων στο πλαίσιο, προσδιορισμού του μεγέθους του δείγματος, κατανομής του δείγματος στις διάφορες ταξινομήσεις μονάδων πλαισίου και, τέλος, επιλογής του δείγματος.

Οι επιλογές στο σχεδιασμό του δείγματος επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, όπως το επιθυμητό επίπεδο ακρίβειας και λεπτομέρειας των πληροφοριών που θα παραχθούν, τη διαθεσιμότητα κατάλληλων πλαισίων δειγματοληψίας, και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό από άποψη χρόνου και πόρων. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 235 συμμετέχοντες που εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Πρόκειται για ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα και συγκεκριμένα θα λέγαμε ότι είναι ένα δείγμα ευκολίας, δεδομένου ότι ήταν εύκολα προσβάσιμο. Η συλλογή των δεδομένων έγινε ηλεκτρονικά μέσω της αποστολής του ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες. Η διαδικασία διήρκησε ένα μήνα ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι τηρήθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

3.3 Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών από τους ερωτηθέντες. Αυτά τα όργανα περιλαμβάνουν είτε γραπτές είτε προφορικές ερωτήσεις και περιλαμβάνουν μια μορφή συνέντευξης. Τα ερωτηματολόγια είναι δημοφιλείς μέθοδοι έρευνας επειδή προσφέρουν ένα γρήγορο, αποτελεσματικό και φθινό μέσο συλλογής μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών από μεγάλους όγκους δειγμάτων. Αυτά τα εργαλεία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά για τη μέτρηση της συμπεριφοράς, των προτιμήσεων, των προθέσεων, των στάσεων και των απόψεων

των συμμετεχόντων. Η χρήση ανοιχτών και κλειστών ερευνητικών ερωτήσεων δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές να αποκτήσουν τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα, με αποτέλεσμα πιο ολοκληρωμένα αποτελέσματα.

Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης μελέτης αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος υπάρχουν έξι ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Επιπλέον, το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από πέντε επιμέρους υποτήματα και συγκεκριμένα την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, την ικανοποίηση των πελατών, τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, την απόδοση του ξενοδοχείου και την πίστη των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα η παραγωγικότητα των υπαλλήλων αποτελείται από τρεις ερωτήσεις, η ικανοποίηση των πελατών περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις, τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού εμπερικλείουν πέντε ερωτήσεις, απόδοση του ξενοδοχείου αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις και τέλος η πίστη των υπαλλήλων εμπεριέχει τέσσερις ερωτήσεις.

3.4 Στατιστική μέθοδος

Η μέθοδος ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθεί αρχικά για την επεξεργασία των δεδομένων είναι αυτή της περιγραφικής στατιστικής. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας περιγραφικά μέτρα όπως είναι η συχνότητα, το ποσοστό, ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση, θα αναλυθούν με συνοπτικό και αποτελεσματικό τρόπο οι απαντήσεις των συμμετεχόντων. Επίσης, στην εργασία αυτή θα χρησιμοποιηθεί και η μέθοδος ANOVA.

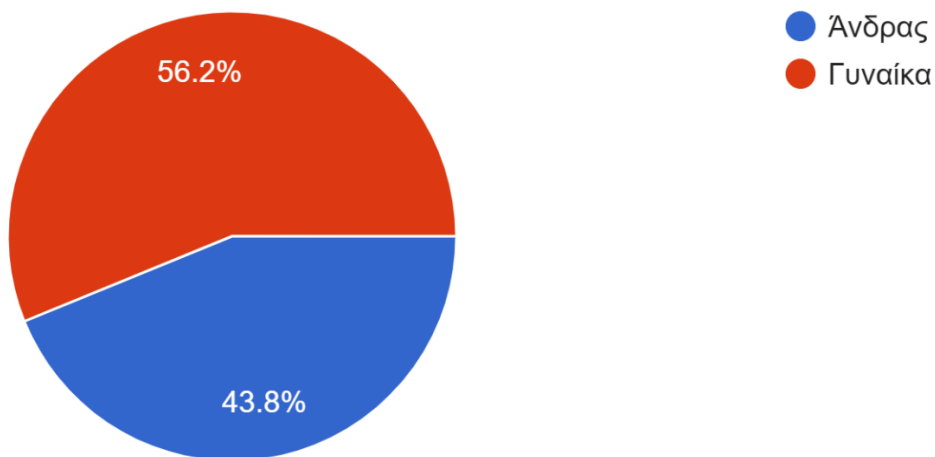
Το ANOVATest χρησιμοποιείται για την ανάλυση των διαφορών μεταξύ των μέσων των διαφόρων ομάδων χρησιμοποιώντας ορισμένες διαδικασίες εκτίμησης. Το ANOVA σημαίνει ανάλυση διακύμανσης. Το τεστ ANOVA είναι ένα τεστ στατιστικής σημασίας που χρησιμοποιείται για να ελέγξει εάν η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί ή όχι κατά τη διάρκεια του ελέγχου υποθέσεων. Μια δοκιμή ANOVA μπορεί να είναι είτε μονόδρομη είτε αμφίδρομη ανάλογα με τον αριθμό των ανεξάρτητων μεταβλητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Αποτελέσματα δημογραφικών μεταβλητών

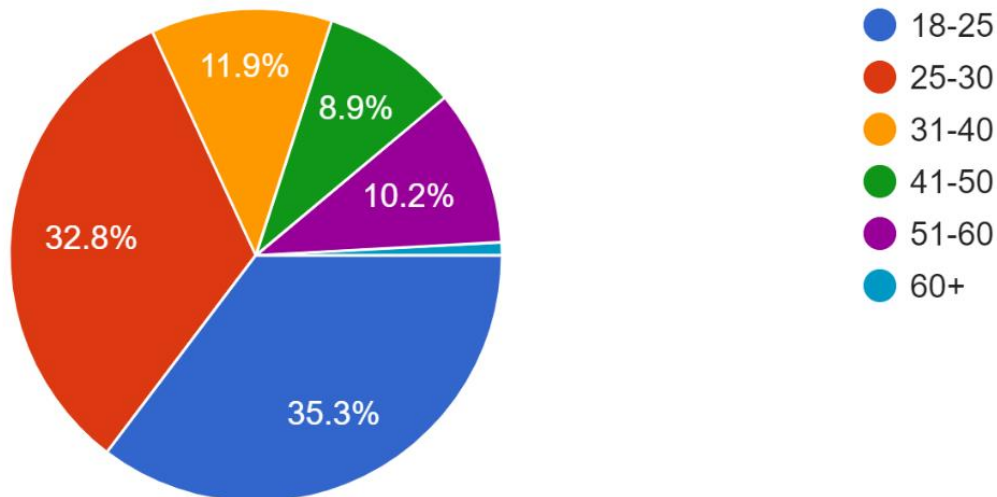
Ξεκινώντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η πρώτη μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν αυτή του φύλου. Ειδικότερα, από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το 56,2% του δείγματος είναι γυναίκες ενώ το 43,8% είναι άνδρες.

Διάγραμμα 1-Φύλο συμμετεχόντων



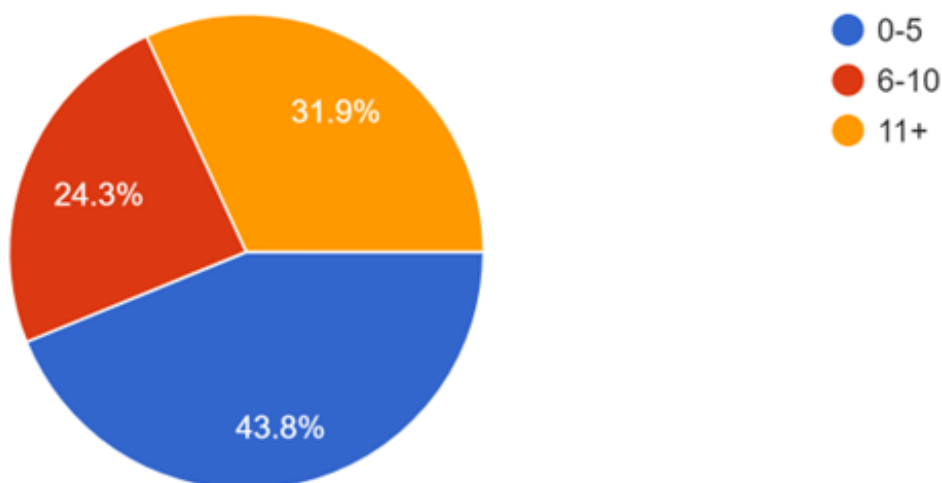
Η επόμενη δημογραφική μεταβλητή που μελετήθηκε ήταν αυτή της ηλικίας. Πιο συγκεκριμένα από την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτει ότι η πλειοψηφία του δείγματος με 35,3% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 18-25 ετών. Στη συνέχεια ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 25-30 ετών με ποσοστό 32,8% και έπειτα το ηλικιακό γκρουπ των 31-40 ετών με ποσοστό 11,9%. Έπειτα είναι η ηλικιακή ομάδα των 51-60 ετών, στην οποία ανήκει το 10,2%, στη συνέχεια ακολουθεί με 8,9% το γκρουπ των 41-50 ετών και το υπόλοιπο 0,9% ανήκει στην ομάδα άνω των 60 ετών.

Διάγραμμα 2-Ηλικία συμμετεχόντων



Η επόμενη δημογραφική μεταβλητή που αναλύεται είναι αυτή της εργασιακής εμπειρίας. Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος με 43,8% έχει από 0-5 έτη εργασιακής εμπειρίας. Επίσης, το 31,9% φαίνεται πως διαθέτει περισσότερα από 11 έτη εργασιακής εμπειρίας ενώ τέλος το 24,3% διαθέτει από 6-10 χρόνια προϋπηρεσίας.

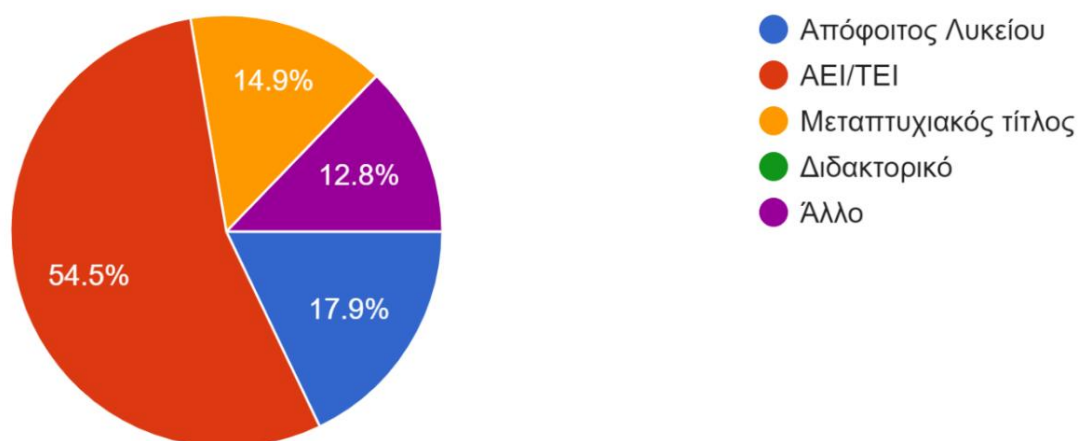
Διάγραμμα 3-Χρόνια εργασιακής εμπειρίας



Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα που ακολουθεί, το 54,5%

είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ το 17,9% είναι απόφοιτοι Λυκείου. Επίσης, ποσοστό ίσο με 14,9 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

Διάγραμμα 4-Επίπεδο εκπαίδευσης



Συνεχίζοντας με την δημογραφική μεταβλητή της θέσης που κατέχουν οι συμμετέχοντες στο ξενοδοχείο, παρατηρούμε ότι το 50,2% είναι υφιστάμενοι/υπάλληλοι τμημάτων, το 29,4% είναι προϊστάμενοι τμημάτων και τέλος το 20,4% είναι στελέχη διοίκησης.

Διάγραμμα 5-Θέση στο ξενοδοχείο



Η τελευταία δημογραφική μεταβλητή είναι αυτή του τμήματος απασχόλησης. Από τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες, προκύπτει ότι το 35,3% απασχολούνται

στο τμήμα Restaurant&bars, το 14% εργάζεται στο τμήμα Operations (generalmanager, operationmanager), το 12,3% απασχολείται στην κουζίνα ενώ το 11,9% δουλεύει σε τμήματα όπως είναι το Revenue, accounting, sales&marketing, reservations.

Διάγραμμα 6-Τμήμα απασχόλησης



4.2 Αποτελέσματα εξαρτημένων μεταβλητών

4.2.1 Παραγωγικότητα υπαλλήλων

Η παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι η πρώτη εξαρτημένη μεταβλητή και αποτελείται από 3 ερωτήσεις, η ανάλυση των οποίων ακολουθεί σε αυτήν την ενότητα. Ωστόσο, από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι με βάση τα περιγραφικά δεδομένα, η ελάχιστη τιμή που λαμβάνει η συνολική μεταβλητή για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι 1 που σημαίνει διαφωνώ απόλυτα και η μέγιστη τιμή είναι 5 που σημαίνει συμφωνώ απόλυτα. Επιπλέον, η μέση τιμή ισούται με 4,23 γεγονός που σημαίνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι υπάρχει σύνδεση της εκπαίδευσης και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

Πίνακας 1-Περιγραφικά δεδομένα για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Παραγωγικότητα υπαλλήλων	235	1	5	4,23	,811

Valid N (listwise)	235				
--------------------	-----	--	--	--	--

Η πρώτη ερώτηση από την οποία αποτελείται η παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι η ακόλουθη ‘‘Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων’’. Με βάση τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 0,9% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, το 2,1% διαφωνεί και το 11,9% φαίνεται να είναι ουδέτερο. Επίσης, το 32,3% συμφωνεί και το 52,8% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο συμβάλει στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Πίνακας 2-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	5	2,1	2,1	3,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	28	11,9	11,9	14,9
	Συμφωνώ	76	32,3	32,3	47,2
	Συμφωνώ απόλυτα	124	52,8	52,8	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που εξετάζει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι η ακόλουθη ‘‘Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο με βοηθάει να εκτελώ την εργασία μου στην ώρα της’’. Με βάση τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 2,6% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή και το 3,8% διαφωνεί. Επίσης, ποσοστό ίσο με 18,7% φαίνεται να είναι ουδέτερο. Επιπλέον, προκύπτει ότι 28,9% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 46% συμφωνεί απόλυτα. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των

συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί πως η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο βοηθά τους υπαλλήλους να εκτελούν την εργασία στην ώρα τους.

Πίνακας 3-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο με βοηθάει να εκτελώ την εργασία μου στην ώρα της					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	6	2,6	2,6	2,6
	Διαφωνώ	9	3,8	3,8	6,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44	18,7	18,7	25,1
	Συμφωνώ	68	28,9	28,9	54,0
	Συμφωνώ απόλυτα	108	46,0	46,0	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που εξετάζει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι η ακόλουθη ‘‘Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο με βοηθάει να εκτελώ τα καθήκοντά μου σωστά τηρώντας τα λειτουργικά πρότυπα’’. Από την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτει ότι το 1,3% διαφωνεί απόλυτα και το 3% διαφωνεί. Επιπλέον, ποσοστό ίσο με 15,3% είναι ουδέτερο. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά το 31,9% συμφωνεί και το 48,5% συμφωνεί απόλυτα και αυτό σημαίνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο βοηθάει το προσωπικό στην εκτέλεση των καθηκόντων του με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η τήρηση των λειτουργικών προτύπων.

Πίνακας 4-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο με βοηθάει να εκτελώ τα καθήκοντά μου σωστά τηρώντας τα λειτουργικά πρότυπα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,3	1,3	1,3

Διαφωνώ	7	3,0	3,0	4,3
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	36	15,3	15,3	19,6
Συμφωνώ	75	31,9	31,9	51,5
Συμφωνώ απόλυτα	114	48,5	48,5	100,0
Σύνολο	235	100,0	100,0	

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση των ερωτήσεων για την σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και της εκπαίδευσης που λαμβάνουν, προκύπτει από τις περισσότερες απαντήσεις ότι εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων και συνεπώς επαληθεύεται η πρώτη υπόθεση. Τα αποτελέσματά μας είναι σύμφωνα με αυτά του Shaheen (2013), που υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδούνται για να είναι παραγωγικοί και να αναπτύσσουν μοναδικές δεξιότητες που θα βοηθήσουν την επιχείρηση.

4.2.2 Ικανοποίηση πελατών

Η δεύτερη εξαρτημένη μεταβλητή είναι αυτή της ικανοποίησης των πελατών και αποτελείται από 4 ερωτήσεις. Ωστόσο, από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι με βάση τα περιγραφικά δεδομένα, η ελάχιστη τιμή που λαμβάνει η συνολική μεταβλητή για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι 1 που σημαίνει διαφωνώ απόλυτα και η μέγιστη τιμή είναι 5 που σημαίνει συμφωνώ απόλυτα. Επιπλέον, η μέση τιμή ισούται με 4,25 γεγονός που σημαίνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι υπάρχει σύνδεση της εκπαίδευσης του προσωπικού με την ικανοποίηση των πελατών.

Πίνακας 5-Περιγραφικά δεδομένα για την ικανοποίηση των πελατών					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ικανοποίηση πελατών	235	1	5	4,25	,750

Valid N (listwise)	235				
--------------------	-----	--	--	--	--

Η πρώτη ερώτηση αναφορικά με την ικανοποίηση των πελατών είναι η ακόλουθη ‘‘Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο βοηθάει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών’’. Με βάση την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει ότι το 1,3% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, το 2,1% διαφωνεί και το 12,8% είναι ουδέτερο. Ωστόσο, η πλειοψηφία δείχνει ότι το 31,1% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 52,8% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 6-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο βοηθάει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,3	1,3	1,3
	Διαφωνώ	5	2,1	2,1	3,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	30	12,8	12,8	16,2
	Συμφωνώ	73	31,1	31,1	47,2
	Συμφωνώ απόλυτα	124	52,8	52,8	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Η δεύτερη ερώτηση αναφορικά με την ικανοποίηση των πελατών είναι η ακόλουθη ‘‘Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο επιδρά θετικά στις προσδοκίες των πελατών’’. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως ένα μικρό ποσοστό φαίνεται να διαφωνεί και συγκεκριμένα το 1,3% διαφωνεί απόλυτα ενώ το 2,1% διαφωνεί. Επιπλέον, ποσοστό ίσο με 17% φαίνεται ότι δηλώνει ουδέτερο. Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων συμφωνεί με την άποψη ότι η εκπαίδευση που

παρέχεται από το ξενοδοχείο επιδρά θετικά στις προσδοκίες των πελατών, με το 31,9% να συμφωνεί απλά και το 47,7% να συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 7-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο επιδρά θετικά στις προσδοκίες των πελατών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,3	1,3	1,3
	Διαφωνώ	5	2,1	2,1	3,4
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	40	17,0	17,0	20,4
	Συμφωνώ	75	31,9	31,9	52,3
	Συμφωνώ απόλυτα	112	47,7	47,7	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση της ικανοποίησης αναφέρεται στο γεγονός ότι “Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο επιδρά θετικά στις αντιλήψεις των πελατών για την εικόνα του ξενοδοχείου”. Με βάση την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνεται ότι το 1,3% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή και το 1,3% διαφωνεί. Επίσης, το 17,4% είναι ουδέτερο. Τέλος, φαίνεται ότι το 32,3% συμφωνεί με την άποψη αυτή και το 47,7% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 8-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο επιδρά θετικά στις αντιλήψεις των πελατών για την εικόνα του ξενοδοχείου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,3	1,3	1,3
	Διαφωνώ	3	1,3	1,3	2,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε	41	17,4	17,4	20,0

	διαφωνώ				
	Συμφωνώ	76	32,3	32,3	52,3
	Συμφωνώ απόλυτα	112	47,7	47,7	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Συνεχίζοντας με τον πίνακα 9, προκύπτει ότι στην ερώτηση “Η εκπαίδευση που παρέχεται επιδρά θετικά στην εμπιστοσύνη των πελατών για την σταθερότητα της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών” το 0,9% διαφωνεί απόλυτα και το 1,7% διαφωνεί. Επίσης, το 18,3% είναι ουδέτερο ενώ το 34,9% συμφωνεί και το υπόλοιπο 44,3% συμφωνεί απόλυτα. Συνεπώς, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να ασκήσει θετική επίδραση στην εμπιστοσύνη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών που προφέρονται.

Πίνακας 9-Η εκπαίδευση που παρέχεται επιδρά θετικά στην εμπιστοσύνη των πελατών για την σταθερότητα της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	4	1,7	1,7	2,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	43	18,3	18,3	20,9
	Συμφωνώ	82	34,9	34,9	55,7
	Συμφωνώ απόλυτα	104	44,3	44,3	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Μετά την ανάλυση των απαντήσεων για την ικανοποίηση των πελατών, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών

και συνεπώς επαληθεύεται η δεύτερη υπόθεση. Στην ίδια κατεύθυνση έχουν κινηθεί και τα αποτελέσματα των Tahir et al. (2014) που υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να μειώνουν το άγχος της εργασίας, να γίνονται αποδοτικοί και ως εκ τούτου να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες και να ικανοποιούν τους πελάτες.

4.2.3 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού

Ο πίνακας 10 που ακολουθεί παρακάτω δείχνει τα περιγραφικά δεδομένα για τη συνολική μεταβλητή των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού η οποία αποτελείται από 5 ερωτήσεις. Από τον πίνακα φαίνεται ότι η ελάχιστη τιμή είναι το 1 δηλαδή διαφωνώ απόλυτα και η μέγιστη τιμή είναι το 5 δηλαδή συμφωνώ απόλυτα. Η μέση τιμή ισούται με 4,10 και σημαίνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν στις ερωτήσεις που συνθέτουν την μεταβλητή των αποτελεσμάτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 10-Περιγραφικά δεδομένα για τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	235	1	5	4,10	,749
Valid N (listwise)	235				

Ο πίνακας 11 στη συνέχεια αναλύει τα αποτελέσματα στην ερώτηση ‘‘Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο είναι συνδεδεμένη με την φιλοσοφία και το όραμα του ξενοδοχείου’’. Από τις απαντήσεις προκύπτει πως ένα μικρό ποσοστό και συγκεκριμένα το 0,9% διαφωνεί απόλυτα και το 2,1% διαφωνεί. Επίσης, προκύπτει ότι το 17,4% είναι ουδέτερο. Τέλος, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με 28,5% και 51,1% αντίστοιχα φαίνεται να συμφωνεί και να συμφωνεί απόλυτα και συνεπώς να αποδέχεται την άποψη ότι η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο συνδέεται με τη φιλοσοφία και το όραμα του ξενοδοχείου.

Πίνακας 11-Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο είναι συνδεδεμένη με την φιλοσοφία και το όραμα του ξενοδοχείου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	5	2,1	2,1	3,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	41	17,4	17,4	20,4
	Συμφωνώ	67	28,5	28,5	48,9
	Συμφωνώ απόλυτα	120	51,1	51,1	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Συνεχίζοντας με τον πίνακα 12 και την ερώτηση “Οι πρακτικές της διοίκησης τους ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από το ξενοδοχείο ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους”, προκύπτει ότι το 1,7% διαφωνεί απόλυτα και τα 4,3% απλά διαφωνεί. Επιπλέον, φαίνεται ότι ποσοστό ίσο με 19,1% είναι ουδέτερο ενώ το 35,3% δηλώνει σύμφωνο με την άποψη αυτή. Τέλος, το 39,6% συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 12-Οι πρακτικές της διοίκησης τους ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από το ξενοδοχείο ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	1,7	1,7	1,7
	Διαφωνώ	10	4,3	4,3	6,0
	Ούτε συμφωνώ ούτε	45	19,1	19,1	25,1

	διαφωνώ				
	Συμφωνώ	83	35,3	35,3	60,4
	Συμφωνώ απόλυτα	93	39,6	39,6	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Σε ότι έχει να κάνει με την ερώτηση “Η εταιρεία σχεδιάζει τα προγράμματα εκπαίδευσης και τις ευκαιρίες καριέρας σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τους στόχους της” φαίνεται ότι το 0,95 διαφωνεί απόλυτα και το 4,3% απλά διαφωνεί. Επίσης, το 22,1% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή. Τέλος, προκύπτει πως τα περισσότερα άτομα αποδέχονται την συγκεκριμένη άποψη καθώς το 32,3% συμφωνεί και το 40,4% συμφωνεί απόλυτα. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι το ξενοδοχείο σχεδιάζει την εκπαίδευση του προσωπικού του με βάση τις απαιτήσεις και τους στόχους.

Πίνακας 13-Το ξενοδοχείο σχεδιάζει τα προγράμματα εκπαίδευσης και τις ευκαιρίες καριέρας σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τους στόχους του					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	10	4,3	4,3	5,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	52	22,1	22,1	27,2
	Συμφωνώ	76	32,3	32,3	59,6
	Συμφωνώ απόλυτα	95	40,4	40,4	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Ο πίνακας 14 στη συνέχεια δείχνει ότι στην ερώτηση “Οι πολιτικές προσλήψεων συνδέονται με τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού” ποσοστό ίσο

με 1,3% διαφωνεί απόλυτα και το 7,7% διαφωνεί. Επίσης, το 24,3% είναι ουδέτερο. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι και πάλι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνεί με την άποψη την συγκεκριμένη με το 32,3% να συμφωνεί και το 34,5% να συμφωνεί απόλυτα. Αυτό δηλώνει ότι οι συμμετέχοντες πιστεύουν πως οι πολιτικές προσλήψεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 14-Οι πολιτικές προσλήψεων συνδέονται με τη στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,3	1,3	1,3
	Διαφωνώ	18	7,7	7,7	8,9
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	57	24,3	24,3	33,2
	Συμφωνώ	76	32,3	32,3	65,5
	Συμφωνώ απόλυτα	81	34,5	34,5	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Η τελευταία ερώτηση αναφορικά με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ακόλουθη “Το πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων ενισχύει αποτελεσματικά την επιχείρηση”. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το 2,1% διαφωνεί απόλυτα και το 3% διαφωνεί. Επιπλέον, υπάρχει και το ποσοστό που είναι ίσο με 16,6% και δηλώνει ουδέτερο δεδομένου ότι δε λαμβάνει ξεκάθαρη θέση. Τέλος, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δείχνει ότι συμφωνεί με την άποψη πως το πρόγραμμα εκπαίδευσης των εργαζομένων ενισχύει αποτελεσματικά το ξενοδοχείο, με το 32,8% να συμφωνεί και το 45,5% να συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 15-Το πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων ενισχύει αποτελεσματικά την επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	2,1	2,1	2,1
	Διαφωνώ	7	3,0	3,0	5,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	39	16,6	16,6	21,7
	Συμφωνώ	77	32,8	32,8	54,5
	Συμφωνώ απόλυτα	107	45,5	45,5	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Από την ανάλυση των απαντήσεων σε ότι αφορά την σχέση της εκπαίδευσης με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών και συνεπώς επαληθεύεται η τρίτη υπόθεση. Παρόμοια ήταν και τα αποτελέσματα των Alleyne et al. (2006) που βρήκαν ότι η εκπαίδευση πρέπει να ενισχύει τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού.

4.2.4 Αποτελέσματα για την απόδοση του ξενοδοχείου

Ο πίνακας 16 που ακολουθεί στη συνέχεια απεικονίζει τα περιγραφικά δεδομένα σχετικά με την συνολική μεταβλητή της απόδοσης του ξενοδοχείου. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η ελάχιστη τιμή ισούται με 1 δηλαδή με την απάντηση διαφωνώ απόλυτα και η μέγιστη τιμή με το 5 δηλαδή με το συμφωνώ απόλυτα. Ο μέσος όρος ισούται με 4,36, γεγονός που δείχνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πως η απόδοση του ξενοδοχείου επηρεάζεται θετικά από την εκπαίδευση του προσωπικού.

Πίνακας 16-Περιγραφικά δεδομένα για την απόδοση του ξενοδοχείου					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Απόδοση ξενοδοχείου	235	1	5	4,36	,730
Valid N (listwise)	235				

Η πρώτη ερώτηση που συνθέτει την μεταβλητή της απόδοσης του ξενοδοχείου είναι η ακόλουθη ‘‘Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην κερδοφορία του ξενοδοχείου’’. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 1,3% διαφωνεί απόλυτα και το 0,9% διαφωνεί ενώ ποσοστό ίσο με 17% είναι ουδέτερο. Ωστόσο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με 27,2% και 53,6% φαίνεται να συμφωνεί και να συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην κερδοφορία του ξενοδοχείου.

Πίνακας 17-Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην κερδοφορία του ξενοδοχείου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	1,3	1,3	1,3
	Διαφωνώ	2	,9	,9	2,1
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	40	17,0	17,0	19,1
	Συμφωνώ	64	27,2	27,2	46,4
	Συμφωνώ απόλυτα	126	53,6	53,6	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Στη συνέχεια ο πίνακας 18 δείχνει τις απαντήσεις στην ερώτηση ‘‘Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην εικόνα του ξενοδοχείου’’. Και πάλι διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα το 63% συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή ενώ το 37% απλά συμφωνεί. Επίσης, ποσοστό ίσο με 9,8% φαίνεται να είναι ουδέτερο ενώ τέλος τα 9,8% διαφωνεί και το 0,4% διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 18-Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην εικόνα του ξενοδοχείου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	1	,4	,4	1,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	9,8	9,8	11,1
	Συμφωνώ	61	26,0	26,0	37,0
	Συμφωνώ απόλυτα	148	63,0	63,0	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση που πλαισιώνει την μεταβλητή της συνολικής απόδοσης του ξενοδοχείου είναι η ακόλουθη “Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στις ευκαιρίες ανάπτυξης του ξενοδοχείου”. Με βάση την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτει πως το 0,9% διαφωνεί απόλυτα και το 1,7% διαφωνεί. Επίσης, ποσοστό ίσο με 12,3% φαίνεται να είναι ουδέτερο ενώ πλειοψηφία των συμμετεχόντων με 33,2% και 51,9% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα. Συνεπώς, προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να επιδράσει θετικά στις ευκαιρίες ανάπτυξης του ξενοδοχείου.

Πίνακας 19-Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στις ευκαιρίες ανάπτυξης του ξενοδοχείου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	4	1,7	1,7	2,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	12,3	12,3	14,9
	Συμφωνώ	78	33,2	33,2	48,1
	Συμφωνώ απόλυτα	122	51,9	51,9	100,0

	Σύνολο	235	100,0	100,0	
--	--------	-----	-------	-------	--

Η τελευταία ερώτηση είναι η ακόλουθη “Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ξενοδοχείου”. Από την ανάλυση των συμπερασμάτων προκύπτει πως το 0,9% διαφωνεί απόλυτα και το 1,7% διαφωνεί. Επιπλέον, ποσοστό ίσο με 14,9% φαίνεται να είναι ουδέτερο. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 30,2% συμφωνεί και το 52,3% συμφωνεί απόλυτα. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι η εκπαίδευση των υπαλλήλων επιδρά θετικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ξενοδοχείου.

Πίνακας 20-Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ξενοδοχείου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,9	,9	,9
	Διαφωνώ	4	1,7	1,7	2,6
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	14,9	14,9	17,4
	Συμφωνώ	71	30,2	30,2	47,7
	Συμφωνώ απόλυτα	123	52,3	52,3	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση των απαντήσεων για την επίδραση της εκπαίδευσης των υπαλλήλων στην απόδοση των ξενοδοχείων, προκύπτει ότι προφανώς και η υπάρχει θετική σχέση και επομένως αποδεχόμαστε την τέταρτη υπόθεση. Επίσης, παρόμοια ήταν και τα αποτελέσματα των Wrightetal. (2018) που βρήκαν ότι βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης της εταιρείας.

4.2.5 Αποτελέσματα για την πίστη των υπαλλήλων

Ο πίνακας 21 παρακάτω, δείχνει τα περιγραφικά δεδομένα σχετικά με την συνολική μεταβλητή της πίστης των υπαλλήλων. Από την ανάλυση, διαπιστώνεται ότι η ελάχιστη τιμή ισούται με 1 δηλαδή με την απάντηση διαφωνώ απόλυτα και η μέγιστη τιμή με το 5 δηλαδή με το συμφωνώ απόλυτα. Ο μέσος όρος ισούται με 4,05 και σημαίνει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση συμφωνώ στα ερωτήσεις που συνθέτουν την μεταβλητή της πίστης των υπαλλήλων.

Πίνακας 21-Περιγραφικά δεδομένα για την απόδοση του ξενοδοχείου					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E Συνολικό	235	1	5	4,05	,890
Valid N (listwise)	235				

Η πρώτη ερώτηση που ανήκει στην ομάδα της πίστης των υπαλλήλων είναι η ακόλουθη “Είμαι περήφανος που εργάζομαι για αυτό το ξενοδοχείο”. Από την ανάλυση φαίνεται ότι το 1,7% διαφωνεί απόλυτα και το 2,1% διαφωνεί. Επιπλέον, ποσοστό ίσο με 16,2% είναι ουδέτερο. Τέλος, υπάρχει και η πλειοψηφία με 31,1% που συμφωνεί και με 48,9% που συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

Πίνακας 22-Είμαι περήφανος που εργάζομαι για αυτό το ξενοδοχείο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	1,7	1,7	1,7
	Διαφωνώ	5	2,1	2,1	3,8
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	38	16,2	16,2	20,0
	Συμφωνώ	73	31,1	31,1	51,1
	Συμφωνώ	115	48,9	48,9	100,0

	απόλυτα				
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Συνεχίζοντας με την ερώτηση “Θα συνιστούσα αυτό το ξενοδοχείο στην οικογένεια και τους φίλους ως ένα από τα καλύτερα μέρη για εργασία”, διαπιστώνεται πως το 1,7% διαφωνεί απόλυτα και το 3,8% διαφωνεί. Επιπλέον, το 17,4% του δείγματος φαίνεται να είναι ουδέτερο και να μην λαμβάνει ξεκάθαρη άποψη. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι και πάλι η πλειοψηφία με 29,4% (συμφωνώ) και 47,7% (συμφωνώ απόλυτα) δηλώνει ότι θα συνιστούσε το συγκεκριμένο ξενοδοχείο σε φίλους και γνωστούς σαν ένα καλό εργασιακό μέρος.

Πίνακας 23-Θα συνιστούσα αυτό το ξενοδοχείο στην οικογένεια και τους φίλους ως ένα από τα καλύτερα μέρη για εργασία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	1,7	1,7	1,7
	Διαφωνώ	9	3,8	3,8	5,5
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	41	17,4	17,4	23,0
	Συμφωνώ	69	29,4	29,4	52,3
	Συμφωνώ απόλυτα	112	47,7	47,7	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Η επόμενη ερώτηση είναι η ακόλουθη “Θα έμενα σε αυτό το ξενοδοχείο ακόμα κι αν μου προσφερόταν η ίδια δουλειά με ελαφρώς υψηλότερη αμοιβή σε άλλο ξενοδοχείο”. Οι απαντήσεις δείχνουν ότι το 4,3% διαφωνεί απόλυτα και το 8,1% διαφωνεί ενώ ουδέτερο είναι ένα μεγάλο ποσοστό και συγκεκριμένα το 25,1%. Επίσης, το 26% δηλώνει ότι συμφωνεί και το 36,6% συμφωνεί απόλυτα και

υποστηρίζει ότι θα έμενε στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο ακόμα και εάν έβρισκε δουλειά με καλύτερη αμοιβή.

Πίνακας 24-Θα έμενα σε αυτό το ξενοδοχείο ακόμα κι αν μου προσφερόταν η ίδια δουλειά με ελαφρώς υψηλότερη αμοιβή σε άλλο ξενοδοχείο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	4,3	4,3	4,3
	Διαφωνώ	19	8,1	8,1	12,3
	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	59	25,1	25,1	37,4
	Συμφωνώ	61	26,0	26,0	63,4
	Συμφωνώ απόλυτα	86	36,6	36,6	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Η τελευταία ερώτηση αναφέρεται στο ότι "Είμαι διατεθειμένος να δουλέψω σε αυτό το ξενοδοχείο για όσο με χρειάζονται και με θεωρούν σημαντικό". Με βάση τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 2,1% διαφωνεί απόλυτα και το 8,9% απλά διαφωνεί. Επίσης, το 21,3% φαίνεται να είναι ουδέτερο ενώ το 26% συμφωνεί και το 41,7% συμφωνεί απόλυτα. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει πως θα εργαζόταν στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο για όσο χρονικό διάστημα χρειαζόταν.

Πίνακας 25-Είμαι διατεθειμένος να δουλέψω σε αυτό το ξενοδοχείο για όσο με χρειάζονται και με θεωρούν σημαντικό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	2,1	2,1	2,1
	Διαφωνώ	21	8,9	8,9	11,1
	Ούτε συμφωνώ	50	21,3	21,3	32,3

	ούτε διαφωνώ				
	Συμφωνώ	61	26,0	26,0	58,3
	Συμφωνώ απόλυτα	98	41,7	41,7	100,0
	Σύνολο	235	100,0	100,0	

Μετά από την ανάλυση των απαντήσεων για την εξέταση του αντίκτυπου της εκπαίδευσης στην πίστη των υπαλλήλων, διαπιστώνεται ότι υπάρχει θετικός συσχετισμός μεταξύ των μεταβλητών αυτών. Τα αποτελέσματά μας υποστηρίζονται από την έρευνα των Huang και Su, (2016) οι οποίοι έδειξαν ότι όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ικανοποίηση από την εκπαίδευση που τους παρέχεται, τότε έχουν ισχυρή θέληση για να παραμείνουν στην εταιρεία.

4.3 Τεστ ANOVA για τις δημογραφικές μεταβλητές

4.3.1 Τεστ ANOVA για το φύλο

Ο πίνακας 26 που ακολουθεί δείχνει τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης για την σχέση του φύλου με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Από την ανάλυση προκύπτει ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες έχουν μέση τιμή 4,2 και συνεπώς δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις με βάση το φύλο καθώς και στις δύο περιπτώσεις συμφωνούν ότι η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Επίσης, η τιμή sig είναι $p = 0,933 > 0,05$ και συνεπώς η επίδραση του φύλου δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Πίνακας 26-Συσχέτιση φύλου με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων

Descriptives								
Παραγωγικότητα των υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower	Upper		

					Bound	Bound		
Ανδρας	103	4,236	,801	,078	4,079	4,392	1	5
Γυναίκα	132	4,227	,820	,071	4,085	4,368	1	5
Σύνολο	235	4,231	,810	,052	4,127	4,335	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,005	1	,005	,007	,933
Within Groups	153,766	233	,660		
Total	153,771	234			

Ο πίνακας 27 στη συνέχεια απεικονίζει τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης για τη σχέση του φύλου με την ικανοποίηση των πελατών. Παρατηρούμε ότι και πάλι ο μέσος όρος των απαντήσεων και στα δύο φύλα κυμαίνεται περίπου στο 4 και συνεπώς τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες συμφωνούν ότι η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται θετικά από την εκπαίδευση, χωρίς ωστόσο η επίδραση του φύλου να έχει στατιστικά σημαντική σχέση καθώς $p = 0,933 > 0,242$.

Πίνακας 27-Συσχέτιση φύλου με την ικανοποίηση των πελατών

Descriptives								
Ικανοποίηση πελατών								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Ανδρας	103	4,3107	,718	,070	4,170	4,451	1	5
Γυναίκα	132	4,1951	,772	,067	4,062	4,328	1	5
Σύνολο	235	4,2457	,7499	,048	4,149	4,342	1	5

ANOVA					
	Sum of	df	Mean Square	F	Sig.

	Squares				
Between Groups	,773	1	,773	1,377	,242
Within Groups	130,848	233	,562		
Total	131,621	234			

Σε ότι έχει να κάνει με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης για τη σχέση του φύλου με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, παρατηρούμε ότι οι τιμές των απαντήσεων σε άνδρες και γυναίκες κυμαίνονται και πάλι στο 4 οπότε συμφωνούν ότι υπάρχει θετική επίδραση της εκπαίδευσης στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 28-Συσχέτιση φύλου με τα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού

Descriptives								
Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Άνδρας	103	4,130	,777	,076	3,978	4,282	1	5
Γυναίκα	132	4,071	,727	,063	3,945	4,196	1	5
Σύνολο	235	4,097	,749	,048	4,000	4,193	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,201	1	,201	,357	,551
Within Groups	131,107	233	,563		
Total	131,308	234			

Ο πίνακας 29 στη συνέχεια απεικονίζει τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης για τη σχέση του φύλου με την απόδοση του ξενοδοχείου. Παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων για τους άνδρες κυμαίνεται περίπου στο 4,5 και για τις γυναίκες στο 4,3 και ως εκ τούτου συμφωνούν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Πίνακας 29-Συσχέτιση φύλου με την απόδοση του ξενοδοχείου

Descriptives								
Απόδοση ξενοδοχείου								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Άνδρας	103	4,451	,667	,065	4,321	4,581	1	5
Γυναίκα	132	4,297	,771	,067	4,164	4,430	1	5
Σύνολο	235	4,364	,729	,047	4,271	4,458	1	5

ANOVA					
Απόδοση ξενοδοχείου					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,374	1	1,374	2,597	,108
Within Groups	123,274	233	,529		
Total	124,648	234			

Αναφορικά με την επίδραση του φύλου στις απαντήσεις για την επίδραση της εκπαίδευσης στην πίστη των υπαλλήλων φαίνεται ότι ο μέσος όρος είναι περίπου στο 4 και συνεπώς συμφωνούν άνδρες και γυναίκες για την θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην πίστη των υπαλλήλων.

Πίνακας 30-Συσχέτιση φύλου με την πίστη των υπαλλήλων

Descriptives

Πίστη υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Άνδρας	103	4,138	,892	,087	3,964	4,312	1	5
Γυναίκα	132	3,979	,885	,077	3,826	4,131	1	5
Σύνολο	235	4,048	,889	,058	3,934	4,163	1	5

ANOVA					
Πίστη υπαλλήλων					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,466	1	1,466	1,858	,174
Within Groups	183,846	233	,789		
Total	185,312	234			

4.3.2 Τεστ ANOVA για την ηλικία

Σε ότι έχει να κάνει με την δεύτερη δημογραφική μεταβλητή και συγκεκριμένα με αυτή της ηλικίας, παρατηρούμε ότι οι ηλικίες που είναι μεγαλύτερες από 51 ετών συμφωνούν περισσότερο για την θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων ενώ οι μικρότερες ηλικίες απλά συμφωνούν.

Πίνακας 31-Συσχέτιση ηλικίας με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων

Descriptives								
Παραγωγικότητα υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		

18-25	83	4,192	,837	,091	4,009	4,375	1	5
25-30	77	4,099	,856	,097	3,905	4,294	1	5
31-40	28	4,392	,708	,133	4,117	4,667	2,6	5
41-50	21	4,253	,744	,162	3,915	4,592	2,6	5
51-60	24	4,513	,673	,137	4,229	4,798	2,3	5
60+	2	5,000	,000	,000	5,000	5,000	5	5
Σύνολο	235	4,231	,810	,052	4,127	4,335	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,299	5	1,060	1,635	,152
Within Groups	148,472	229	,648		
Total	153,771	234			

Αναφορικά με την επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις για την σχέση της εκπαίδευσης με την ικανοποίηση των πελατών, προκύπτει πως σε όλες τις ηλικιακές ομάδες ο μέσος όρος των απαντήσεων κινείται σε τιμές μεγαλύτερες από το 4, με αποτέλεσμα οι συμμετέχοντες να συμφωνούν πως η εκπαίδευση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των πελατών.

Πίνακας 32-Συσχέτιση ηλικίας με την ικανοποίηση των πελατών

Descriptives								
Ικανοποίηση πελατών								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25	83	4,216	,763	,083	4,050	4,383	1	5
25-30	77	4,136	,779	,088	3,959	4,313	1	5

31-40	28	4,339	,681	,128	4,075	4,603	2,7	5
41-50	21	4,333	,826	,180	3,957	4,709	2,5	5
51-60	24	4,510	,601	,122	4,256	4,764	3,5	5
60+	2	4,250	,000	,000	4,250	4,250	4,2	4,2
Σύνολο	235	4,245	,749	,048	4,149	4,342	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,078	5	,616	1,097	,363
Within Groups	128,543	229	,561		
Total	131,621	234			

Σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εκπαίδευση των υπαλλήλων και στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, οι ηλικίες που είναι μεγαλύτερες των 51 ετών συμφωνούν περισσότερο σε σχέση με τις μικρότερες ηλικίες.

Πίνακας 33-Συσχέτιση ηλικίας με τα αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού

Descriptives								
Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25	83	4,161	,693	,076	4,010	4,312	2	5
25-30	77	3,968	,816	,093	3,783	4,154	1	5
31-40	28	4,107	,721	,136	3,827	4,386	2,4	5

41-50	21	3,931	,904	,197	3,521	4,344	2,2	5
51-60	24	4,400	,527	,107	4,177	4,622	3,2	5
60+	2	4,300	,141	,100	3,029	5,570	4,2	4,4
Σύνολο	235	4,097	,749	,048	4,000	4,193	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,461	5	,892	1,611	,158
Within Groups	126,847	229	,554		
Total	131,308	234			

Ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων σχετικά με την επίδραση της εκπαίδευσης την απόδοση του ξενοδοχείου είναι περίπου 4,5 σε όλες τις ηλικιακές ομάδες και συνεπώς συμφωνούν σχεδόν απόλυτα για την θετική σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο μεταβλητές.

Πίνακας 34-Συσχέτιση ηλικίας με την απόδοση του ξενοδοχείου

Descriptives								
Απόδοση ξενοδοχείου								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25	83	4,3645	,78019	,08564	4,1941	4,5348	1	5
25-30	77	4,2403	,79724	,09085	4,0593	4,4212	1	5
31-40	28	4,3661	,66138	,12499	4,1096	4,6225	3	5

41-50	21	4,5714	,50089	,10930	4,3434	4,7994	3,5	5
51-60	24	4,5729	,52378	,10692	4,3517	4,7941	3,5	5
60+	2	4,5000	,35355	,25000	1,3234	7,6766	4,2	4,7
Σύνολο	235	4,3649	,72985	,04761	4,2711	4,4587	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,167	5	,633	1,194	,313
Within Groups	121,481	229	,530		
Total	124,648	234			

Με βάση τον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι σε όλες τις ηλικιακές ομάδες φαίνεται ότι η μέση τιμή είναι κοντά στο 4 και συνεπώς οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η εκπαίδευση επηρεάζει θετικά την πίστη των υπαλλήλων.

Πίνακας 35-Συσχέτιση ηλικίας με την πίστη των υπαλλήλων

Descriptives								
Πίστη υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25	83	3,963	,798	,087	3,789	4,138	2,2	5
25-30	77	3,915	,913	,104	3,708	4,123	1	5
31-40	28	4,330	,938	,177	3,961	4,694	1,2	5
41-	21	4,190	1,051	,229	3,711	4,661	1,2	5

50								
51-60	24	4,239	,845	,172	3,882	4,596	1,7	5
60+	2	5,000	,000	,000	5,000	5,000	5	5
Σύνολο	235	4,048	,889	,058	3,934	4,163	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,290	5	1,458	1,875	,099
Within Groups	178,023	229	,777		
Total	185,312	234			

4.3.3 Τεστ ANOVA για την εργασιακή εμπειρία

Αναφορικά με τα αποτελέσματα για την παραγωγικότητα, παρατηρούμε ότι σε όλα τα επίπεδα εργασιακής προϋπηρεσίας ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι κοντά στο 4 και συνεπώς προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Επίσης, δεν βρίσκουμε στατιστικά σημαντική επίδραση της εργασιακής εμπειρίας σε ότι έχει να κάνει με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Πίνακας 36-Συσχέτιση εργασιακής εμπειρίας με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων

Descriptives								
Παραγωγικότητα υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	103	4,116	,814	,080	3,957	4,275	1	5

6-10	57	4,321	,791	,104	4,111	4,531	2	5
11+	75	4,320	,809	,093	4,133	4,506	1	5
Σύνολο	235	4,231	,810	,052	4,127	4,331	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,413	2	1,206	1,849	,160
Within Groups	151,359	232	,652		
Total	153,771	234			

Επίσης, συνεχίζοντας με την ικανοποίηση των πελατών, προκύπτει ότι και πάλι δεν παρατηρούμε διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων με βάση την εργασιακή εμπειρία καθώς όλοι συμφωνούν με την θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην ικανοποίηση των πελατών.

Πίνακας 37-Συσχέτιση εργασιακής εμπειρίας με την ικανοποίηση των πελατών

Descriptives								
Ικανοποίηση πελατών								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	103	4,162	,749	,073	4,013	4,306	1	5
6-10	57	4,324	,652	,086	4,151	4,497	2,7	5
11+	75	4,303	,814	,094	4,116	4,490	1	5
Σύνολο	235	4,245	,749	,048	4,149	4,342	1	5

ANOVA					
	Sum of	df	Mean Square	F	Sig.

	Squares				
Between Groups	1,357	2	,678	1,208	,301
Within Groups	130,264	232	,561		
Total	131,621	234			

Από τον πίνακα που ακολουθεί, προκύπτει πως και πάλι η εργασιακή εμπειρία δεν διαφοροποιεί τις απαντήσεις των συμμετεχόντων για την επίδραση της εκπαίδευσης στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της εργασιακής εμπειρίας.

Πίνακας 38-Συσχέτιση εργασιακής εμπειρίας με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού

Descriptives								
Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	103	4,034	,693	,068	3,899	4,170	2	5
6-10	57	4,185	,739	,097	3,989	4,382	2	5
11+	75	4,114	,828	,095	3,924	4,305	1	5
Σύνολο	235	4,097	,749	,048	4,000	4,193	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,871	2	,436	,775	,462
Within Groups	130,437	232	,562		
Total	131,308	234			

Αναφορικά με την επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στην απόδοση του ξενοδοχείου, φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα ενώ οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν διαφοροποιούνται καθώς σε όλες τις κατηγορίες οι τιμές κυμαίνονται στο 4,2 και 4,4 και άρα οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι η εκπαίδευση αυξάνει την απόδοση του ξενοδοχείου.

Πίνακας 39-Συσχέτιση εργασιακής εμπειρίας με την απόδοση του ξενοδοχείου

Descriptives								
Απόδοση ξενοδοχείου								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-5	103	4,225	,788	,077	4,071	4,379	1	5
6-10	57	4,473	,626	,082	4,307	4,639	2,7	5
11+	75	4,473	,694	,080	4,313	4,633	1	5
Σύνολο	235	4,364	,729	,047	4,271	4,458	1	

ANOVA					
Απόδοση ξενοδοχείου					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,551	2	1,776	3,402	,035
Within Groups	121,097	232	,522		
Total	124,648	234			

Η εργασιακή εμπειρία φαίνεται ότι δεν επιδρά σημαντικά στην πίστη των υπαλλήλων ενώ οι συμμετέχοντες σε όλες τις κατηγορίες συμφωνούν πως η εκπαίδευση ασκεί θετική επίδραση στην πίστη των υπαλλήλων.

Πίνακας 40-Συσχέτιση εργασιακής εμπειρίας με την πίστη των υπαλλήλων

Descriptives								
Πίστη υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	103	3,868	,73	,072	3,725	4,012	2,2	5
2	57	4,214	,937	,124	3,966	4,463	1	5
3	75	4,170	1,007	,116	3,938	4,401	1	5
Total	235	4,048	,889	,058	3,934	4,163	1	5

ANOVA					
Πίστη υπαλλήλων					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,007	2	3,003	3,886	,022
Within Groups	179,305	232	,773		
Total	185,312	234			

4.3.4 Τεστ ANOVA για το επίπεδο εκπαίδευσης

Οι συμμετέχοντες σε όλα τα μορφωτικά επίπεδα υποστηρίζουν ότι η παραγωγικότητα των υπαλλήλων επηρεάζεται θετικά από την εκπαίδευση που τους παρέχεται. Ωστόσο, δεν βρίσκουμε στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Πίνακας 41-Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων

Descriptives
Παραγωγικότητα υπαλλήλων

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απόφοιτος Λυκείου	42	4,214	,873	,134	3,942	4,486	1	5
ΑΕΙ/ΤΕΙ	128	4,148	,801	,070	4,008	4,288	1,6	5
Μεταπτυχιακό	34	4,441	,572	,098	4,241	4,641	3	5
Διδακτορικό	31	4,365	,952	,170	4,016	4,714	1	5
Σύνολο	235	4,231	,810	,052	4,127	4,335	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,948	3	,983	1,505	,214
Within Groups	150,823	231	,653		
Total	153,771	234			

Σε ότι έχει να κάνει με την επίδραση του επιπέδου εκπαίδευσης στην ικανοποίηση των πελατών, δεν βρίσκουμε στατιστικά σημαντική σχέση ενώ προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες σε όλα τα επίπεδα θεωρούν ότι υπάρχει θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην ικανοποίηση των πελατών.

Πίνακας 42-Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου με την ικανοποίηση των πελατών

Descriptives								
Ικανοποίηση πελατών	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		

Απόφοιτος Λυκείου	42	4,291	,829	,128	4,033	4,550	1	5
ΑΕΙ/ΤΕΙ	128	4,193	,718	,063	4,067	4,319	2,5	5
Μεταπτυχιακό	34	4,441	,526	,090	4,257	4,627	3,2	5
Διδακτορικό	31	4,185	,946	,169	3,838	4,532	1	5
Σύνολο	235	4,245	,749	,048	4,149	4,342	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,851	3	,617	1,098	,351
Within Groups	129,770	231	,562		
Total	131,621	234			

Αναφορικά με την επίδραση της εκπαίδευσης στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, παρατηρούμε πως η τιμή σημαντικότητας είναι $p=0,05$ και αυτό σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Ο μέσος όρος των απαντήσεων κινείται στο 4 δηλαδή στην απάντηση “συμφωνώ” ενώ φαίνεται ότι στην κατηγορία των ατόμων με μεταπτυχιακό τίτλο, ο μέσος όρος είναι υψηλότερος και ίσος με 4,4 και συνεπώς συμφωνούν περισσότερο τα άτομα σε αυτή την ομάδα, με την άποψη ότι η εκπαίδευση ασκεί θετική επιρροή στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 43-Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού

Descriptives								
Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower	Upper		

					Bound	Bound		
Απόφοιτος Λυκείου	42	4,080	,863	,133	3,811	4,350	2	5
ΑΕΙ/ΤΕΙ	128	4,045	,700	,061	3,922	4,167	1,8	5
Μεταπτυχιακό	34	4,405	,427	,073	4,256	4,555	3,4	5
Διδακτορικό	31	3,993	,974	,175	3,635	4,351	1	5
Σύνολο	235	4,097	,749	,048	4,000	4,193	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,928	3	1,309	2,375	,051
Within Groups	127,379	231	,551		
Total	131,308	234			

Συνεχίζοντας την ανάλυση με την επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην απόδοση του ξενοδοχείου, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ενώ προκύπτει πως η τιμή του μέσου όρου των απαντήσεων κινείται στο 4,5 περίπου γεγονός που σημαίνει ότι σε όλες τις κατηγορίες οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η απόδοση του ξενοδοχείου επηρεάζεται θετικά από την εκπαίδευση που λαμβάνουν οι υπάλληλοι.

Πίνακας 44-Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου με την απόδοση του ξενοδοχείου

Descriptives								
Απόδοση ξενοδοχείου								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απόφοιτος	42	4,303	,923	,142	4,015	4,591	1	5

Λυκείου								
ΑΕΙ/ΤΕΙ	128	4,357	,671	,059	4,239	4,474	2,7	5
Μεταπτυχιακό	34	4,500	,525	,090	4,316	4,683	3	5
Διδακτορικό	31	4,330	,864	,155	4,013	4,647	1	5
Σύνολο	235	4,364	,729	,047	4,271	4,458	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,822	3	,274	,511	,675
Within Groups	123,826	231	,536		
Total	124,648	234			

Τέλος, η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην πίστη των υπαλλήλων δεν είναι στατιστικά σημαντική ενώ προκύπτει ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων κυμαίνεται στο 4 και ως εκ τούτου σε όλες τις κατηγορίες τα άτομα συμφωνούν πως η επίδραση μπορεί να συμβάλει θετικά στην πίστη των υπαλλήλων σε ένα ξενοδοχείο.

Πίνακας 45-Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου με την πίστη των υπαλλήλων

Descriptives								
Πίστη υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απόφοιτος Λυκείου	42	3,964	,921	,142	3,677	4,251	1,2	5
ΑΕΙ/ΤΕΙ	128	4,019	,886	,078	3,864	4,174	1,2	5
Μεταπτυχιακό	34	4,227	,680	,116	3,990	4,465	2,7	5

Διδακτορικό	31	4,088	1,061	,190	3,699	4,478	1	5
Σύνολο	235	4,048	,889	,058	3,934	4,163	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,550	3	,517	,650	,584
Within Groups	183,762	231	,796		
Total	185,312	234			

4.3.5 Τεστ ANOVA για την θέση των συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο

Η επίδραση της θέσης που κατέχουν τα άτομα στο ξενοδοχείο φαίνεται ότι έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στις απαντήσεις για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Ειδικότερα, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων ισούται περίπου με 4, με τα στελέχη της διοίκησης να συμφωνούν περισσότερο ότι ο ρόλος της εκπαίδευσης είναι κρίσιμος και θετικός για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Πίνακας 46-Συσχέτιση θέσης συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων

Descriptives								
Παραγωγικότητα υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Στελέχη διοίκησης	47	4,475	,632	,092	4,289	4,660	2,33	5
Προϊστάμενοι υπαλλήλων	70	4,171	,887	,106	3,959	4,383	1	5
Υφιστάμενοι/Υπάλληλοι	118	4,169	,813	,074	4,021	4,317	1	5

τμημάτων								
Σύνολο	235	4,231	,810	,052	4,127	4,335	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,497	2	1,749	2,699	,052
Within Groups	150,274	232	,648		
Total	153,771	234			

Η θέση των συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο με την ικανοποίηση των πελατών δεν συνδέονται με στατιστικά σημαντική σχέση, ενώ προκύπτει πως η τιμή του μέσου όρου των απαντήσεων κινείται στο 4 περίπου, γεγονός που σημαίνει πως οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών.

Πίνακας 47-Συσχέτιση θέσης συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο με την ικανοποίηση των πελατών

Descriptives								
Ικανοποίηση πελατών								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Στελέχη διοίκησης	47	4,393	,652	,095	4,202	4,585	2,5	5
Προϊστάμενοι υπαλλήλων	70	4,275	,814	,097	4,08	4,469	1	5
Υφιστάμενοι/Υπάλληλοι τμημάτων	118	4,169	,742	,068	4,034	4,304	1	5
Σύνολο	235	4,245	,749	,048	4,149	4,342	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,774	2	,887	1,585	,207
Within Groups	129,847	232	,560		
Total	131,621	234			

Από τον πίνακα που ακολουθεί προκύπτει ότι η θέση των συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο δε συνδέεται με στατιστικά σημαντική σχέση με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, η τιμή του μέσου όρου των απαντήσεων κυμαίνεται στο 4 και δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν με την άποψη ότι η εκπαίδευση ασκεί θετική επίδραση στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 48-Συσχέτιση θέσης συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού

Descriptives								
Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Στελέχη διοίκησης	47	4,182	,679	,099	3,983	4,382	2,2	5
Προϊστάμενοι υπαλλήλων	70	4,131	,825	,098	3,934	4,328	1	5
Υφιστάμενοι/Υπάλληλοι τμημάτων	118	4,042	,729	,067	3,909	4,175	2	5
Σύνολο	235	4,097	,749	,048	4,000	4,193	1	5

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,783	2	,391	,695	,500
Within Groups	130,525	232	,563		
Total	131,308	234			

Η απόδοση του ξενοδοχείου και η θέση των συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο δε συνδέονται με στατιστικά σημαντική σχέση. Επίσης, προκύπτει ότι σε όλες τις κατηγορίες η τιμή του μέσου όρου των απαντήσεων είναι περίπου ίση με 4,5 και συνεπώς οι συμμετέχοντες συμφωνούν περισσότερο ότι η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην απόδοση του ξενοδοχείου.

Πίνακας 49-Συσχέτιση θέσης συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο με την απόδοση του ξενοδοχείου

Descriptives								
Απόδοση ξενοδοχείου								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Στελέχη διοίκησης	47	4,494	,555	,081	4,331	4,657	2,7	5
Προϊστάμενοι υπαλλήλων	70	4,450	,719	,085	4,278	4,621	1	5
Υφιστάμενοι/Υπάλληλοι τμημάτων	118	4,262	,785	,072	4,119	4,406	1	5
Σύνολο	235	4,364	,729	,047	4,271	4,458	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	2,531	2	1,265	2,404	,093
Within Groups	122,117	232	,526		
Total	124,648	234			

Η θέση που έχει ο κάθε συμμετέχων στο ξενοδοχείο, φαίνεται ότι ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην πίστη των υπαλλήλων καθώς η τιμή σημαντικότητας ισούται με 0,01. Επίσης, προκύπτει ότι ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 4 σχεδόν για όλες τις κατηγορίες που κατέχουν τα άτομα στο ξενοδοχείο, με εξαίρεση τα στελέχη διοίκησης που συμφωνούν περισσότερο ότι η εκπαίδευση επιδρά στην πίστη των υπαλλήλων.

Πίνακας 50-Συσχέτιση θέσης συμμετεχόντων στο ξενοδοχείο με την πίστη των υπαλλήλων

Descriptives								
Πίστη υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Στελέχη διοίκησης	47	4,414	,766	,111	4,189	4,640	1,5	5
Προϊστάμενοι υπαλλήλων	70	4,100	,946	,113	3,874	4,325	1	5
Υφιστάμενοι/Υπάλληλοι τμημάτων	118	3,872	,859	,079	3,716	4,029	1,2	5
Σύνολο	235	4,048	,889	,058	3,934	4,163	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	d	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,134	2	5,067	6,711	,001

Within Groups	175,178	232	,755		
Total	185,312	234			

4.3.6 Τεστ ANOVA για το τμήμα απασχόλησης των συμμετεχόντων

Το τμήμα στο οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες δεν φαίνεται να ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων, ενώ ο μέσος όρος των απαντήσεων κινείται στο 4 με 4,3, γεγονός που σημαίνει ότι τα άτομα συμφωνούν πως η εκπαίδευση επιδρά θετικά στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Πίνακας 51-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων

Descriptives								
Παραγωγικότητα υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Operations	33	4,323	,847	,147	4,022	4,623	1,6	5
Revenue, Accounting, Sales & Marketing, Reservations	28	4,345	,663	,125	4,087	4,602	2,3	5
Human Resources	13	4,307	,480	,133	4,017	4,597	3,6	5
Front Office, Bell Boys	27	4,123	,740	,142	3,830	4,416	2,6	5
Kitchen	29	4,195	1,029	,191	3,803	4,586	1	5
Restaurants & Bars	83	4,180	,863	,094	3,992	4,369	1	5
Housekeeping	14	4,214	,791	,211	3,757	4,671	3	5

Maintenance	8	4,375	,452	,159	3,997	4,752	3,6	5
Σύνολο	235	4,231	,810	,052	4,127	4,335	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,451	7	,207	,309	,949
Within Groups	152,320	227	,671		
Total	153,771	234			

Η ικανοποίηση των πελατών με το τμήμα απασχόλησης των συμμετεχόντων δεν φαίνεται να συνδέονται με στατιστικά σημαντική σχέση ενώ προκύπτει επίσης πως ο μέσος όρος των απαντήσεων των συμμετεχόντων κινείται στο 4 με 4,4 σε όλες τις κατηγορίες και συνεπώς οι συμμετέχοντες σε όλα τα τμήματα απασχόλησης θεωρούν ότι η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται θετικά από την εκπαίδευση.

Πίνακας 52-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με την ικανοποίηση των πελατών

Descriptives								
Ικανοποίηση πελατών								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Operations	33	4,439	,602	,104	4,225	4,653	2,7	5
Revenue, Accounting, Sales & Marketing, Reservations	28	4,160	,667	,126	3,901	4,419	2,7	5
Human Resources	13	4,365	,555	,154	4,029	4,701	3,2	5
Front Office,	27	4,000	,753	,144	3,702	4,298	2,5	5

Bell Boys								
Kitchen	29	4,181	,949	,176	3,819	4,542	1	5
Restaurants & Bars	83	4,274	,795	,087	4,100	4,447	1	5
Housekeeping	14	4,303	,673	,180	3,914	4,692	3,00	5
Maintenance	8	4,218	,660	,233	3,666	4,771	3	5
Σύνολο	235	4,245	,749	,048	4,149	4,342	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,497	7	,500	,885	,519
Within Groups	128,123	227	,564		
Total	131,621	234			

Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι το τμήμα απασχόλησης δεν επηρεάζει τις απαντήσεις σε ότι έχει να κάνει με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, φαίνεται πως ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμαίνεται από 3,8 μέχρι 4,4 και συνεπώς αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν με την άποψη ότι η εκπαίδευση συνδέεται θετικά με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 53-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού

Descriptives								
Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Operations	33	4,206	,711	,123	3,953	4,458	2,4	5
Revenue, Accounting,	28	4,164	,581	,109	3,938	4,389	2,8	5

Sales & Marketing, Reservations								
Human Resources	13	4,430	,502	,139	4,127	4,734	3,4	5
Front Office, Bell Boys	27	3,807	,691	,133	3,533	4,081	2,8	5
Kitchen	29	4,034	,991	,184	3,657	4,411	1	5
Restaurants & Bars	83	4,101	,791	,086	3,928	4,274	2	5
Housekeeping	14	4,057	,662	,177	3,674	4,439	3	5
Maintenance	8	4,100	,465	,164	3,710	4,489	3,4	4,6
Σύνολο	235	4,097	,749	,048	4,000	4,193	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,369	7	,624	1,116	,354
Within Groups	126,939	227	,559		
Total	131,308	234			

Η απόδοση του ξενοδοχείου δεν συνδέεται με στατιστικά σημαντική σχέση με το τμήμα απασχόλησης των συμμετεχόντων. Ωστόσο, προκύπτει ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμαίνεται στο 4 και συνεπώς σε όλα τα τμήματα απασχόλησης, οι συμμετέχοντες θεωρούν πως η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση στην απόδοση του ξενοδοχείου.

Πίνακας 54-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με την απόδοση του ξενοδοχείου

Descriptives
Απόδοση ξενοδοχείου

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Operations	33	4,477	,538	,093	4,286	4,668	2,7	5
Revenue, Accounting, Sales & Marketing, Reservations	28	4,348	,582	,110	4,122	4,574	3	5
Human Resources	13	4,461	,557	,154	4,122	4,798	3,5	5
Front Office, Bell Boys	27	4,175	,758	,14606	3,875	4,476	2,7	5
Kitchen	29	4,267	,942	,17500	3,908	4,625	1	5
Restaurants & Bars	83	4,430	,803	,08817	4,255	4,606	1	5
Housekeeping	14	4,321	,660	,17664	3,939	4,703	3	5
Maintenance	8	4,187	,477	,16870	3,788	4,586	3,5	5
Σύνολο	235	4,364	,729	,04761	4,271	4,458	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,425	7	,346	,643	,720
Within Groups	122,223	227	,538		
Total	124,648	234			

Τέλος, από τον παρακάτω πίνακα, προκύπτει ότι το τμήμα απασχόλησης ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στις απαντήσεις για την πίστη των υπαλλήλων, δεδομένου ότι η τιμή σημαντικότητας είναι ίση με 0,03. Επίσης, η τιμή του μέσου

όρου των απαντήσεων είναι περίπου ίση με 4 σε όλες τις κατηγορίες και ως εκ τούτου αυτό σημαίνει πως η εκπαίδευση ασκεί θετική επίδραση στην πίστη των υπαλλήλων.

Πίνακας 55-Συσχέτιση τμήματος απασχόλησης των συμμετεχόντων με την πίστη των υπαλλήλων

Descriptives								
Πίστη υπαλλήλων								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Operations	33	4,393	,755	,131	4,126	4,661	2,7	5
Revenue, Accounting, Sales & Marketing, Reservations	28	4,160	,590	,111	3,931	4,389	3	5
Human Resources	13	4,423	,640	,177	4,036	4,810	3	5
Front Office, Bell Boys	27	3,685	,886	,170	3,334	4,036	1,2	5
Kitchen	29	3,939	1,152	,214	3,501	4,378	1	5
Restaurants & Bars	83	3,930	,953	,104	3,722	4,138	1,2	5
Housekeeping	14	4,196	,673	,180	3,807	4,585	3,2	5
Maintenance	8	4,218	,646	,228	3,677	4,759	3	5
Σύνολο	235	4,048	,889	,058	3,934	4,163	1	5

ANOVA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,711	7	1,673	2,188	,036
Within Groups	173,601	227	,765		

Total	185,312	234			
-------	---------	-----	--	--	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

5.1 Συζήτηση

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας ήταν να εξεταστεί η επίδραση της εκπαίδευσης του προσωπικού στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων. Τόσο μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όσο και μέσω της εμπειρικής μελέτης καταλήξαμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- ✓ Η εκπαίδευση φάνηκε ότι ασκεί θετική επίδραση στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Το συμπέρασμα αυτό ευθυγραμμίζεται με το εύρημα των Chowetal. (2007).
- ✓ Διαπιστώσαμε επίσης από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα, ότι η εκπαίδευση συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των πελατών, όπως έχει αποδειχθεί άλλωστε και σε προηγούμενες έρευνες (Tukunimulongo, 2016, Tahir et al., 2014).
- ✓ Επίσης, παρατηρήσαμε ότι η εκπαίδευση ασκεί θετική επίδραση στα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού. Στην ίδια κατεύθυνση είναι και τα ευρήματα των Penˆa και Villasalero (2010).
- ✓ Επιπλέον, προέκυψε ότι η εκπαίδευση συνδέεται θετικά με την απόδοση των ξενοδοχείων. Αυτό το εύρημα υποστηρίζεται από τους Wrightetal. (2018) και

Rileyetal. (2017) που βρίσκουν θετική σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της απόδοσης της εταιρείας.

- ✓ Σε ότι έχει να κάνει με την πίστη των υπαλλήλων διαπιστώθηκε ότι επηρεάζεται θετικά από την εκπαίδευση που τους παρέχεται από την εργασία. Στην ίδια κατεύθυνση είναι και τα αποτελέσματα των (Memon et al., 2017, Prilyana και Aseanty, 2020).
- ✓ Τέλος, διαπιστώθηκε πως οι δημογραφικές μεταβλητές δεν ασκούν σημαντική επίδραση και δεν διαφοροποιούν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις διάφορες κατηγορίες, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι υπάρχει θετική επίδραση της εκπαίδευσης στις συνιστώσες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός ξενοδοχείου.

5.2 Επίλογος

Συνεπώς, έχοντας ολοκληρώσει την μελέτη, καταλήγουμε επίσης, ότι ο σχεδιασμός κατάλληλων στόχων πολιτικής κατάρτισης είναι μια πτυχή που επηρεάζει θετικά όλα τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα προγράμματα κατάρτισης που αναπτύσσονται από τα ξενοδοχεία θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ένα ευρύ φάσμα στόχων για την αύξηση της παραγωγικότητας και θα πρέπει να προσαρμόσουν το προσωπικό στις μελλοντικές αλλαγές, να αναπτύξουν την πολυδύναμη των εργαζομένων για την ενίσχυση της κουλτούρας του οργανισμού, να παρέχουν κίνητρα και να επιτυγχάνουν καλύτερη ατμόσφαιρα εργασίας, να αυξήσουν τον βαθμό συμμετοχής του προσωπικού στον οργανισμό και την ανάπτυξη της μάθησης σε οργανωτικό επίπεδο.

Αυτή η ερευνητική εργασία θα μπορούσε να βοηθήσει τους επιχειρηματίες ξενοδοχείων με δύο τρόπους. Πρώτον, επειδή επιβεβαιώνει τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρέχοντας έτσι στοιχεία ότι οι πόροι που διατίθενται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την εκπαίδευση του προσωπικού τους έχουν θετικό αντίκτυπο στα επίπεδα κέρδους τους. Δεύτερον, αυτή η θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών λαμβάνει χώρα όταν η πολιτική εκπαίδευσης υιοθετεί τα σωστά στάδια. Με άλλα λόγια, η εργασία προσδιορίζει τις πτυχές που σχετίζονται με την ανίχνευση των αναγκών κατάρτισης, τον καθορισμό

στόχων και την αξιολόγηση της εκπαίδευσης για τις οποίες πρέπει να ληφθούν μέτρα για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.

Από ακαδημαϊκής απόψεως, η ερευνητική πρωτοβουλία που παρουσιάζεται εδώ τοποθετείται στη νέα γραμμή ανάπτυξης για την έρευνα στην κατάρτιση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η οποία προσπαθεί να ξεπεράσει τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν άλλες δημοσιεύσεις που προσπαθούν να προχωρήσουν ένα βήμα παραπέρα στην αναζήτηση πιο συγκεκριμένων συνδέσεων μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Guest και Conway 2011). Τέλος, αυτή η εργασία αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια συμπλήρωσης διαφορετικών θεωρητικών μοντέλων που επιδιώκουν να εξηγήσουν τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.3 Πρακτικές και θεωρητικές επιπτώσεις

Αυτή η μελέτη εμπλουτίζει τη θεωρία και την πράξη με διάφορους τρόπους. Πρώτον, αυτή η μελέτη διερεύνησε τη συμβολή της εκπαίδευσης στην απόδοση ποιοτικών υπηρεσιών στις επιχειρήσεις φιλοξενίας . Το αποτέλεσμα δείχνει ότι το αντιληπτό όφελος από την συστηματική κατάρτιση σχετίζεται με την ποιότητα της εργασιακής απόδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στη συνέχεια, αυτό το εύρημα τονίζει την ανάγκη των διευθυντών να ενισχύσουν τις στρατηγικές ανάπτυξης και τα προγράμματα κατάρτισης , επειδή τα οφέλη της εκπαίδευσης για τους εργαζόμενους και η σημασία τους για τα ξενοδοχεία δεν μπορούν να παραβλεφθούν. Κατά συνέπεια, τα στελέχη των τμημάτων ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να αναπτύξουν πολιτικές για την προσβασιμότητα στην εκπαίδευση, την οργάνωση και την διεκπεραίωση τους .

Αυτή η μελέτη συμβάλλει επίσης στη βιβλιογραφία σχετικά με τον κρίσιμο ρόλο της διοικητικής υποστήριξης για την κατάρτιση στον τουριστικό κλάδο. Το εύρημα επισημάνει ότι η οργανωτική υποστήριξη για την εκπαίδευση είναι ένας τρόπος για την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών στα ξενοδοχεία. Η οργανωτική αυτή υποστήριξη είναι μια σημαντική μεταβλητή και μια αξιοπρεπής στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού που διευκολύνει την εξέλιξη και οδηγεί στην υψηλή απόδοση.

Επομένως, αυτό το αποτέλεσμα συνεπάγεται ότι οι διευθυντές θα πρέπει να υποστηρίζουν την κατάρτιση και να σχεδιάζουν προγράμματα που μπορούν να καλύψουν ορισμένες ανάγκες και να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Εν ολίγοις, αυτή η μελέτη εμβαθύνει τη γνώση των σχέσεων μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για τα οφέλη κατάρτισης, της υποστήριξης κατάρτισης, της προσβασιμότητας στην εκπαίδευση και της ποιότητας των υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Έτσι, αυτή η μελέτη υποδηλώνει ότι τα ξενοδοχεία μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εκπαίδευση για να βελτιώσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών υποστηρίζοντας εκπαιδευτικές παρεμβάσεις που ενισχύουν τις ατομικές δεξιότητες, την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συνολική οργανωτική απόδοση.

5.4 Περιορισμοί και μελλοντικές μελέτες

Παρά τις συνεισφορές αυτής της μελέτης, στην πορεία διεξαγωγής της αντιμετωπίστηκαν κάποιοι περιορισμοί. Παρά το γεγονός ότι το δείγμα αυτή της μελέτης είναι αντιπροσωπευτικό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι πρόκειται για ένα σύνολο ανθρώπων που εργάζονται σε ξενοδοχεία συγκεκριμένων περιοχών της Ελλάδος. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από ομάδες προσωπικού που εντάσσονται σε ξενοδοχειακές μονάδες των περιοχών της Ρόδου , της Κω , της Σαντορίνης και της Χαλκιδικής . Συνεπώς, θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη συμμετέχοντες από ξενοδοχεία και άλλων περιοχών της Ελλάδας ,ακόμα και από ηπειρωτικές περιοχές με επιχειρήσεις φιλοξενίας όπου η περίοδος λειτουργίας τους είναι δωδεκάμηνη και η ζήτηση για τις υπηρεσίες τους είναι μεγάλη και εκτός καλοκαιρινών μηνών ,για να ελεγχθούν τυχόν διαφορές.

Επιπλέον ένας ακόμα περιοριστικός παράγοντας που μπορεί να επισημανθεί είναι η προθυμία των εργαζομένων να λάβουν μέρος στην έρευνα . Καθώς η περίοδος αποστολής των ερωτηματολογίων συνέπιπτε με την εκκίνηση της καλοκαιρινής σεζόν στον τουριστικό κλάδο της χώρας μας , πολύ πιθανόν είναι να είχαμε μεγαλύτερο ακόμα δείγμα απαντούντων, εάν η έρευνα πραγματοποιούταν μετά το πέρας της καλοκαιρινής περιόδου.

Στην εξάλειψη των αναφερόμενων περιορισμών θα μπορούσε να βοηθήσει η διεξαγωγή ερευνών με χρήση διαφορετικών μεθόδων , ενισχυμένες με περισσότερες στατιστικές αναλύσεις , βασισμένες σε διαφορετικές χρονικές περιόδου ή και σε περαιτέρω γεωγραφικά πλαίσια .

Η μελλοντική έρευνα μπορεί να διευρύνει το εύρος του προβλήματος ενσωματώνοντας περισσότερους πολιτισμούς και χώρες. Ο στόχος των μελλοντικών μελετών θα πρέπει να είναι η χρήση μιας διαχρονικής ερευνητικής προσέγγισης για τη δημιουργία ευρημάτων που είναι πιο ισχυρά και η ευκαιρία να διευρυνθεί η συνειδητοποίηση των αποτελεσμάτων των πρακτικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, την ποιότητα των υπηρεσιών και τις αποδόσεις των ξενοδοχείων. Για παράδειγμα, οι ερευνητές θα μπορούσαν να εξετάσουν την επιρροή της εκπαίδευσης των υπαλλήλων με πολλαπλούς τρόπους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, προσφέροντας μεγαλύτερη ακρίβεια και βάθος. Τέλος ,ιδιαιτέρο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε μια έρευνα που θα προσπαθούσε να συσχετίσει μεταβλητές όπως κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας των εργαζομένων σε συνάρτηση πρώτα με την αντίληψη τους για την εργασιακή εμπειρία και τις ανάγκες για εκπαίδευση και έπειτα με τα επιθυμητά αποτελέσματα στις ατομικές ή ομαδικές αποδόσεις στην επιχείρηση .

Βιβλιογραφία

- AbdGhani, Z., Hashim, J. &Rahman, R.A. (2018). Factors influencing the loyalty of employee in relation to organizational climate from an Islamic perspective, *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference*, Springer, Singapore, 233-241.
- Akdoğan, A. &Cingöz, A. (2009). *Corporate reputation and Crisis Management: The Role of Crisis Communication in Protecting Corporate Reputation, in Crisis Management*, (Ed. HalukSümer; Helmut Pernsteiner), Istanbul: Istanbul Bilgi University Publications.
- Akı, Ö. (2009). *Investigation of the Effect of Human Resources Management on Organizational Performance: A Research in ISO 500 Large Enterprise*. (Unpublished Doctoral Thesis), Ankara University Institute of Social Sciences, Ankara.
- Aksoy, U. A. &Çabuk, A. (2006). *Effects of Total Quality Management Practices on Institutionalization in SMEs*, Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute, 16 (9), 39-57.
- Alakoç-Burma, Z. (2014). Human Resource Management and Its Importance for Today's organizations, *International Journal of Education and Social Science*, 1 (2), 85 – 94.
- AlAzzam, M., AbuAlRub, R.F. &Nazzal, A.H. (2017). The relationship between work-family conflict and job satisfaction among hospital nurses, *Nursing Forum*, 52 (94), 278-288.
- Alleyne, P., Doherty, L., &Greenidge, D. (2006). Approaches to HRM in the Barbados Hotel Industry, *International Journal of Human Resource Management*, 17, 94–109.
- Armstrong, G.S., Atkin-Plunk, C.A. and Wells, J. (2015). The relationship between work-family conflict, correctional officer job stress, and job satisfaction, *Criminal Justice and Behavior*, 42 (10), 1066-1082.

- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A guide to Action*, London, GBR: Kogan Page, Limited.
- Bartel, A.P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33(4), 411-425.
- Bowen, D.E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the Strength of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29, (2), 203– 221.
- Carmeli, A. Y & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees, *Human Resource Development International*, 9 (2), 191-206.
- Cascio, W.F., & Graham, B.Z. (2016). New strategic role for HR: Leading the employer branding process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182-192.
- Chand, M. (2010). The Impact of HRM Practices on Service Quality, Customer Satisfaction and Performance in the Indian Hotel Industry, *International Journal of Human Resource Management*, 21, 551–566.
- Chand, M., & Katou, A. (2007). The Impact of HRM Practices on Organisational Performance in the Indian Hotel Industry, *Employee Relations*, 29, 6, 576–594.
- Chan, L.M., Shaffer, M.A., & Snape, E. (2004). In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance, *International Journal of Human Resource Management*, 15, 17–35.
- Chavleishvilli, G. (2011). Isomorphic Processes and Social Legitimacy of Institutionalizing Municipal Community Safety Councils (MCSCs) in Kosovo, *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3 (3), 62-67.
- Chiang, C.F., Back, K.J. & Canter, D.D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4 (2), 99-118.
- Costen, W.M. & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (3), 273-284.

- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39, 949–969.
- Demir, Y. (2006). *Investigation of Performance Evaluation Methods in Terms of Strategic Human Resources Management, A Comparative Model for Güven Sigorta T.A.Ş.* (Unpublished Doctoral Thesis), Selcuk University, Institute of Social Sciences, Konya.
- Erdoğan, E. (2013). *Personnel Selection and the Importance of Psychotechnical Tests in Human Resources Management*, (Unpublished Master Thesis), Atılım University, Institute of Social Sciences, Ankara.
- Fernando, M.A. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-634.
- Fidan, Y. (1998). *Business Vision and Strategy, Management and Organization Seminar Notes*, Konya: KTO Executive Education Center Publications.
- Fontaine, R. & Elkheloufi, A. (2015). Preliminary evidence of mindsets and training satisfaction in Malaysia, *Malaysian Management Review*, 50 (2), 69-80.
- Frempong, L.N., Agbenyo, W. & Darko, P.A. (2018). The impact of job satisfaction on employees' loyalty and commitment: a comparative study among some selected sectors in Ghana, *European Journal of Business and Management*, 10 (2), 95-105.
- Friedman, T.L. (2016). *Thank You for Being Late: An Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations*. New York, NY: Farrar, Straus & Giroux.
- Harris, T.B., Chung, W., Hutchins, H.M. & Chiaburu, D.S. (2014b). Do trainer style and learner orientation predict training outcomes? *Journal of Workplace Learning*, 26 (5). 331-344.
- Hassan, M., Hassan, S., Khan, M.F.A. & Iqbal, A. (2013). Impact of HR practices on employee satisfaction and employee loyalty: an empirical study of government-owned public sector banks of Pakistan, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16 (10), 1-8.

- Huang, W.R. & Su, C.H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions, *Industrial and Commercial Training*, 48 (1).
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 40, 171–188.
- Izgi, C. (2013). *Evaluation Process of Employees in Human Resources Management and An Application in Hotel Businesses* (Unpublished Master Thesis), Alanya Alaaddin Keykubat University, Institute of Social Sciences, Alanya.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408.
- Joung, H.-W., Choi, E.-K. & Goh, B.K. (2010). *Training motivational factors as predictors of employees' training satisfaction in foodservice operation*, Paper presented at the International CHRIE Conference-Refereed Track.
- Keçecioğlu, T. & Ayyıldız, N. A. (2009). Transformation from Human Resources Management to Strategic Human Resources Management, *Ege Academic View / Ege Academic Review*, 9 (4), 1172-1173.
- Knoke, D., & Kalleberg, A.L. (1994). Job Training in U.S. Organizations, *American Sociological Review*, 59, 537–546.
- Kraiger, K. (2014). Looking Back and Looking Forward: Trends in Training and Development Research. *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 401–408.
- Kraiger, K., Passmore, J., dos Santos, N., & Malvezzi, S. (2014). *The Wiley Blackwell Handbook of The Psychology of Training, Development and Performance Improvement* (eds). Chichester: John Wiley & Sons.
- Lakornsri, T. & Namwong, S. (2019). The effects of training program on employee training satisfaction: a case study of inter hotel in Bangkok, Thailand, *Dusit Thani College Journal*, 13 (1), 202-217.
- Latif, K.F., Jan, S. & Shaheen, N. (2013). Association of training satisfaction with employee development aspect of job satisfaction, *Journal of Managerial Sciences*, 7 (1), 12-45.

- Memon, M.A., Sallaeh, R., Baharom, M.N.R., Nordin, S.M. & Ting, H. (2017). The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intention, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (3).
- Montealegre, R., & Cascio, W.F. (2017). Technology-driven changes in work and employment. *Communications of the ACM*, 60(12), 60-67.
- Noe A. R., Hollanbeck R. J., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2003). *Human resource management* (3rd Ed) USA: McGraw-Hill.
- Pelin, P. (2019). *Strategic human resources management in perception and implementation: Example of Eskişehir organized industrial zone*, (Unpublished Master Thesis), Sakarya University Institute of Social Sciences, Sakarya.
- Pen˜a, I., & Villasalero, M. (2010). Business Strategy, Human resources System, and Organizational Performance in the Spanish Banking Industry, *International Journal of Human Resource Management*, 21, 2864–2888.
- Prilyana, C. & Aseanty, D. (2020). The effect of training satisfaction to turnover intention mediated by organizational citizenship behavior and job satisfaction in employees of bank Syariah in Jakarta, *Webology*, 17 (2), 17-25.
- Riley, S.M., Michael, S.C., & Mahoney, J.T. (2017). Human capital matters: Market value of firm investment in training and the role of complementary assets. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1895–1914.
- Rothwell, W.J. & Kazanas, H.C. (2006). *Planning and managing human resources* (2nd Ed) Mumbai: Jaico.
- Ruona, W.E. (2016). Evolving Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(4), 551–565.
- Russell, J.S., Terborg, J.R., & Powers, M.L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.
- Saa', P., & Garcı'a-Falco'n, J.M. (2004). The Influence of Human Resource Management in Savings Bank Performance, *Service Industries Journal*, 24, 2, 51–66.
- Sabuncuođlu, Z. (2000). *Human Resources Management*. (1st Edition). Bursa: Ezgi Bookstore Publications.

- Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (2001). The science of training: a decade of progress”, *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 471-499.
- Salem, Z.O. & Agil, S.O.S. (2012). The effects of Islamic management ethics on organizational commitment of employees in Libyan public banks, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6 (7), 260-270.
- Safarlı, C. (2018). *Relationship between strategic human resource practices and employee burnout levels*, (Unpublished Master's Thesis), Bahçeşehir University Institute of Social Sciences, Istanbul.
- Schuler, R., Jackson, S.E., & Rivero, R. (1989). Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 42, 727–786.
- Şen, M. (2010). *Effects of Supply Chain Management on Business Performance in SMEs and A Sample Application*. (Unpublished Master's Thesis), Selcuk University Institute of Social Sciences, Konya.
- Shaheen .A . (2013). Employees Training and Organizational Performance: *Mediation by Employees Performance*, 5 (4), 492-505.
- Tahir, N., Yousafzai, I.K., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity: A case study of United Bank Limited Peshawar City KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (4), 86-98.
- Tarur, U, I., Keriko, J.M., Ombui, K., Karanja, K. & Tirimba, I.O. (2015). Effects of coaching programmes on employee performance in business process outsourcing subsector of Nairobi City County, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5 (3), 01-30.
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, *Personnel Psychology*, 46, 27–48.
- Tosun, K. (1990). *Business Management, Fifth Edition*, Istanbul: Business Faculty Publication.
- Tran, T. V., & Tran, T. K. P. (2017). Examining the interrelationships among destination brand image, destination perceived quality, tourist satisfaction and tourist loyalty: evidence from Danang city, Vietnam. *International Journal of Tourism Policy*, 7(4), 352-374.

- Truc, D. (2017). *Danang suffers from the tourism industry's thirst*. Available at: <http://www.baomoi.com/da-nang-dau-dau-voi-con-khat-nhan-luc-nganh-dulich/c/22234016.epi>.
- Tukunimulongo, J. (2016). Effect of on-the-Job Training on Employee Performance in Kenya: Case of Mumias Sugar Company Limited. *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*, 3 (1), 7-24.
- Uğur, A. (2003). *Human Resources Management*, (1st Edition). Sakarya: Sakarya Bookstore.
- Utrilla, P.N., Grande, F.A. & Lorenzo, D. (2015). *The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case*. Available at: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/80140/586-3167-1-PB.pdf>
- Vardarlier, P., (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Social and Behavioral Sciences*, 235 (1), 463-472.
- Wello, W. (2013). *Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness[online]*. Available at: <http://www.eurojournals.com/ejsr.html>
- Wegman, L., Hoffman, B., Carter, N., Twenge, M., &Guenole, N. (2018). Placing job characteristics in context: Cross-temporal meta-analysis of changes in job characteristics since 1975. *Journal of Management*, 44(1), 352-386.
- Wright, P., Nyberg, A., &Ployhart, R. (2018). *A research revolution in SHRM: New challenges and new research directions*, In Buckley, R., Wheeler, A., Halbesleben, J. (eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 141-161. Bingley: Emerald Publishing Ltd.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management*, 18 (2), 295– 320.
- Yavan, Ö. (2012). Strategic Human Resources Management and Firm Performance, *Academic Overview Magazine*, 10 (32), 1-2.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-25
- 25-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 60+

3. Χρόνια εργασιακής εμπειρίας

- 0-5
- 6-10
- 11+

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος Λυκείου
- ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικό
- Άλλο

5. Θέση στο ξενοδοχείο

- Στελέχη Διοίκησης
- Προϊστάμενοι Τμημάτων
- Υφιστάμενοι / Υπάλληλοι τμημάτων

6. Τμήμα απασχόλησης

- Operations (General Manager, Operation Manager)
- Revenue, Accounting, Sales & Marketing, Reservations
- Human Resources
- Front Office , BellBoys
- Kitchen
- Restaurants&Bars

- Housekeeping
- Maintenance

A. Παραγωγικότητα υπαλλήλων

7. Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

8. Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο με βοηθάει να εκτελώ την εργασία μου στην ώρα της

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

9. Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο με βοηθάει να εκτελώ τα καθήκοντά μου σωστά τηρώντας τα λειτουργικά πρότυπα

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

B. Ικανοποίηση πελατών

10. Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο βοηθάει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

11. Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο επιδρά θετικά στις προσδοκίες των πελατών

- Διαφωνώ απόλυτα

- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

12. Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο επιδρά θετικά στις αντιλήψεις των πελατών για την εικόνα του ξενοδοχείου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

13. Η εκπαίδευση που παρέχεται επιδρά θετικά στην εμπιστοσύνη των πελατών για την σταθερότητα της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Γ. Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού

14. Η εκπαίδευση που παρέχεται από το ξενοδοχείο είναι συνδεδεμένη με την φιλοσοφία και το όραμα του ξενοδοχείου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

15. Οι πρακτικές της διοίκησης τους ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται από το ξενοδοχείο ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

16. Το ξενοδοχείο σχεδιάζει τα προγράμματα εκπαίδευσης και τις ευκαιρίες καριέρας σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τους στόχους του

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

17. Οι πολιτικές προσλήψεων συνδέονται με τη στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

18. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων ενισχύει αποτελεσματικά την επιχείρηση

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Δ. Απόδοση Ξενοδοχείου

19. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην κερδοφορία του ξενοδοχείου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

20. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην εικόνα του ξενοδοχείου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

21. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στις ευκαιρίες ανάπτυξης του ξενοδοχείου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ

- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

22. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβάλει θετικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ξενοδοχείου

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

Ε. Πίστη υπαλλήλων

23. Είμαι περήφανος που εργάζομαι για αυτό το ξενοδοχείο

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

24. Θα συνιστούσα αυτό το ξενοδοχείο στην οικογένεια και τους φίλους ως ένα από τα καλύτερα μέρη για εργασία

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

25. Θα έμενα σε αυτό το ξενοδοχείο ακόμα κι αν μου προσφερόταν η ίδια δουλειά με ελαφρώς υψηλότερη αμοιβή σε άλλο ξενοδοχείο

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

26. Είμαι διατεθειμένος να δουλέψω σε αυτό το ξενοδοχείο για όσο με χρειάζονται και με θεωρούν σημαντικό

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα