



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΓΚ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Αβεροπούλου Αναστασία-Σοφία,

Καπανδρίτης Δημήτριος,

Μαρούντα Μαρία-Αικατερίνη,

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γιαννούκου Ιωάννα

Πάτρα, Οκτώβρης 2021

Περίληψη

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί πλέον τον ακρογωνιαίο λίθο στην λειτουργία επιτυχημένων επιχειρήσεων και οργανισμών παγκοσμίως. Η αντίληψη των εργαζομένων πλέον ως πόρων επιτρέπει την καλύτερη αξιοποίηση τους καθώς και την εξέλιξη τους με τρόπο που είναι κερδοφόρος τόσο για τον οργανισμό, καθώς πλέον διαθέτει προσωπικό υψηλής αξίας και αποδοτικότητας στην εργασία, το οποίο αποδέχεται και προσπαθεί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο που έχει την δυνατότητα εξέλιξης, είναι ευχαριστημένος από την εργασία του και απολαμβάνει αποδοχές ανάλογες αυτής. Οι αρχές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αποτελούν κατά συνέπεια απαιτούμενο στην χρηστή λειτουργία ενός οργανισμού σε οποιονδήποτε τομέα και αν αυτός δραστηριοποιείται. Στην Ελλάδα, τόσο από την άποψη της οικονομικής δραστηριότητας όσο και από την άποψη των θέσεων εργασίας και της προσφοράς στο ΑΕΠ της χώρας ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς είναι αυτός του τουρισμού. Σε αυτόν δραστηριοποιούνται πλήθος επιχειρήσεων από διαφορετικούς συνδεδεμένους τομείς, όπως η φιλοξενία, η εστίαση οι μεταφορές, απασχολώντας έστω και περιστασιακά, μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Η παρούσα εργασία εξετάζει το κατά πόσο οι βασικές αρχές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων εφαρμόζονται στον ελληνικό τουριστικό τομέα μέσω της διενέργειας πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας σε εργαζόμενους και στελέχη επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα.

Λέξεις κλειδιά: Τουριστικός τομέας, Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, εκπαίδευση, αμοιβές,

Abstract

Human resource management is now the cornerstone in the operation of successful companies and organizations worldwide. The perception of employees now as resources allows their better utilization as well as their development in a way that is profitable for both the organization, as it now has staff of high value and efficiency at work, who accepts and strives to achieve the goals of the organization. , as well as for the employee himself who has the opportunity to develop, is satisfied with his work and enjoys remuneration commensurate with it. The principles of human resource management are therefore required for the proper functioning of an organization in any field and if it operates. In Greece, both in terms of economic activity and in terms of jobs and supply to the country's GDP one of the most important sectors is that of tourism. It operates a number of companies from different related sectors, such as hospitality, catering and transport, employing even occasionally, a large number of employees. This paper examines whether the basic principles of human resource management are applied in the Greek tourism sector through conducting primary quantitative research on employees and executives of companies active in the sector.

Keywords: Tourism sector, Human resources management, education, fees.

Περιεχόμενα

Περίληψη	2
Abstract.....	3
Περιεχόμενα	4
Κατάλογος Εικόνων.....	6
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	7
Κατάλογος Πινάκων.....	8
1. Εισαγωγή.....	9
2. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.....	10
2.1 Ορισμός της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων.....	10
2.2 Βασικές πρακτικές της HRM	12
2.2.1 Επιλογή κα πρόσληψη	12
2.2.1.1 Τύποι πρόσληψης	13
2.2.1.2 Διαδικασία πρόσληψης	20
2.2.1.3 Επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων	21
2.2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	22
2.2.2.1 Η διαδικασία εκπαίδευσης.....	23
2.2.2.2 Ωφέλειές από την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στην τουριστική βιομηχανία.....	25
2.2.2.3 Η έλλειψη της εκπαίδευσης	29
2.2.3 Εκτίμηση και απόδοση.....	30
2.3 Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	31
3. Η τουριστική Βιομηχανία στην Ελλάδα	41
4. Σχεδιασμός και Μεθοδολογία έρευνας.....	47
4.1 Ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας	47
4.2 Σχεδιασμός και Εργαλείο έρευνας	48
4.3 Αναζήτηση και επιλογή δείγματος	48
4.4 Συγκέντρωση δεδομένων	49
4.5 Ηθική της έρευνας	49
4.6 Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης δεδομένων	50
5 Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων έρευνας.....	51
5.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος.....	51

5.1.1	Φύλο	51
5.1.2	Ηλικία.....	52
5.1.3	Νομός διαμονής.....	53
5.1.4	Νομός εργασίας.....	55
5.1.5	Οικογενειακή κατάσταση	57
5.1.6	Επίπεδο σπουδών.....	58
5.1.7	Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα	60
5.2	Κατάσταση εργασίας	61
5.2.1	Θέση στην επιχείρηση	62
5.2.2	Κατηγορία ξενοδοχείου	63
5.2.3	Προϋπηρεσία	65
5.2.4	Σχέση εργασίας.....	66
5.2.5	Καθεστώς απασχόλησης.....	66
5.3	Διερεύνηση του κατά πόσο υφίσταται τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση απασχόλησης.....	68
5.4	Διερεύνηση των στρατηγικών και πολιτικών σε σχέση με την πρόσληψη και προσέγγιση προσωπικού στην επιχείρηση εργασίας	68
5.5	Διερεύνηση στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν στην εκπαίδευση/ανάπτυξη του προσωπικού.....	71
5.5	Διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν το ύψος των αποδοχών των εργαζομένων της επιχείρησης.....	76
5.6	Έλεγχος συσχετίσεων.....	77
6.	Συζήτηση – Συμπεράσματα	81
6.1	Συζήτηση - Συμπεράσματα	81
	Βιβλιογραφία	84
	Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο έρευνας	89
	Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία	89
	Μέρος Β	92

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 Ποσοστιαία συνεισφορά τουρισμού στο ελληνικό ΑΕΠ την πενταετία 2015-2020 (πηγή ΣΕΤΕ, ανάλυση του συγγραφέα).....	41
Εικόνα 2 Τουρισμός και απασχόληση (Από τα δεδομένα του πίνακα 1).....	43
Εικόνα 3 Ακαθάριστα έσοδα από τουριστικές δραστηριότητες (από τα δεδομένα του πίνακα 1).....	43
Εικόνα 4 Τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα 2015-2020 (από τα δεδομένα του πίνακα 4)	44
Εικόνα 5 Εστίαση και παραγωγή εισόδων στην Ελλάδα (ΕΛΣΤΑΤ, 2020)	45
Εικόνα 6 Ταξιδιωτικά γραφεία και παραγωγή εισόδων στην Ελλάδα (Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, 2020)>	45

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το φύλο	52
Διάγραμμα 2 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με την ηλικία	53
Διάγραμμα 3 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το νομό κατοικίας	55
Διάγραμμα 4 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το νομό εργασίας	57
Διάγραμμα 5 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση.....	58
Διάγραμμα 6 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το επίπεδο σπουδών.....	60
Διάγραμμα 7 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το ετήσιο εισόδημα	61
Διάγραμμα 8 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη θέση τους στην επιχείρηση	63
Διάγραμμα 9 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη κατηγορία ξενοδοχείου	64
Διάγραμμα 10 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη προϋπηρεσία.....	65
Διάγραμμα 11 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη σχέση εργασίας	66
Διάγραμμα 12 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το καθεστώς εργασίας.....	67

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Στατιστικά Ελληνικού τουρισμού την πενταετία 2015-2020 (ΣΕΤΕ, 2020)	42
Πίνακας 2 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το φύλο	51
Πίνακας 3 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με την ηλικία	52
Πίνακας 4 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τον νομό κατοικίας	54
Πίνακας 5 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τον νομό εργασίας	56
Πίνακας 6 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση.....	58
Πίνακας 7 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το επίπεδο σπουδών	59
Πίνακας 8 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το ετήσιο εισόδημα	61
Πίνακας 9 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη θέση τους στην επιχείρηση	62
Πίνακας 10 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη κατηγορία ξενοδοχείου	64
Πίνακας 11 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη προϋπηρεσία.....	65
Πίνακας 12 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη σχέση εργασίας	66
Πίνακας 13 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το καθεστώς εργασίας.....	67
Πίνακας 14 Αξιολόγηση χρήσης μεθόδων προσέγγισης/αναζήτησης εργαζομένων από την επιχείρηση	69
Πίνακας 15 Διερεύνηση τύπου διαδικασίας επιλογής προσωπικού	70
Πίνακας 16 Τρόποι (κριτήρια) επιλογής προσωπικού	70
Πίνακας 17 Αξιολόγηση προκλήσεων που προκύπτουν από τους τρόπους επιλογής προσωπικού της επιχείρησης.....	71
Πίνακας 18 Στάσεις του δείγματος σε σχέση με την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού στην επιχείρηση που εργάζονται.....	72
Πίνακας 19 Συχνότητα χρήσης μεθόδων παρακίνησης	72
Πίνακας 20 Αξιολόγηση λόγων που κρίνεται απαραίτητη η επιμόρφωση στην επιχείρηση εργασίας	74
Πίνακας 21 Τρόποι αναγνώρισης αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού της επιχείρησης	74
Πίνακας 22 Τρόποι αξιολόγησης αποτελεσμάτων εκπαίδευσης προσωπικού	75
Πίνακας 23 Αξιολόγηση λόγων για εφαρμογή πρακτικών εκπαίδευσης στην εταιρία	76
Πίνακας 24 Αξιολόγηση παραγόντων που επηρεάζουν τον καθορισμό του ύψους των αποδοχών	76
Πίνακας 25 Σύγκριση μέσων όρων κατηγοριών δημογραφικής μεταβλητής καθεστώς εργασίας στο ερώτημα χρήσης ανακοινώσεων αγγελιών στο διαδίκτυο.....	78
Πίνακας 26 Αποτελέσματα independent sample t-test	78
Πίνακας 27 Σύγκριση μέσων όρων κατηγοριών δημογραφικής μεταβλητής καθεστώς εργασίας στο ερώτημα χρήσης ανακοινώσεων αγγελιών στα ΜΜΕ	79
Πίνακας 28 Αποτελέσματα independent sample t-test	79
Πίνακας 29 Σύγκριση μέσων όρων κατηγοριών δημογραφικής μεταβλητής σχέση εργασίας στο ερώτημα χρήσης ανακοινώσεων αγγελιών στα ΜΜΕ.....	80
Πίνακας 30 Αποτελέσματα independent sample t-test	80

1. Εισαγωγή

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί σημαντικό στοιχείο σε έναν σύγχρονο οργανισμό και επιχείρηση, δεδομένου ότι αφορά στην ανάπτυξη και μόνιμη βελτίωση ίσως του πιο σημαντικού είδους πόρου αυτού, του ανθρωπίνου δυναμικού. Η ανάπτυξη του προσωπικού επιτρέπει την βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού/ επιχείρησης και στην εγκαθίδρυση κερδοφόρων και αποδοτικών μεθόδων παραγωγής, λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, η εφαρμογή των αρχών της αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους για την επιτυχία ή μη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Δεδομένης της σημασίας σε πολλά επίπεδα του τουρισμού ως τομέα στην Ελλάδα, είναι σαφές ότι οι οργανισμοί ή/και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν πρέπει να είναι αποδοτικοί και να εξελίσσονται μονίμως, τόσο για την βελτίωση των ιδίων στοιχείων τους όσο και για να είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν σε έναν άκρως ανταγωνιστικό τομέα, τόσο εντός της χώρας όσο και σε σχέση με τις γειτονικές. Στο πλαίσιο αυτό, η εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων φαντάζει ως μονόδρομος για την επιτυχία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.

Ωστόσο, προκύπτει το ερώτημα του κατά πόσο στην παρούσα φάση αυτό όντως λαμβάνει χώρα, και αν ναι σε ποιο βαθμό. Η παρούσα εργασία, εξετάζει μέσω της διενέργειας πρωτογενούς έρευνας σε άτομα που εργάζονται/δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού, το κατά πόσο εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις αυτού οι αρχές της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και σε ποιο βαθμό.

2. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων

Μελέτες δείχνουν ότι η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management – HRM) έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού, ανεξαρτήτως του πεδίου που δραστηριοποιείται. Σύμφωνα με τους Becker και Huselid (1998), υπάρχει μια αξιολογική σχέση μεταξύ των πρακτικών HRM και της εταιρικής απόδοσης. Οι Jiang, Lepak, Hu και Baer (2012) υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται με οικονομικά αποτελέσματα τόσο άμεσα όσο και έμμεσα επηρεάζοντας όχι μόνο το ανθρώπινο κεφάλαιο και τα κίνητρα των εργαζομένων, αλλά και τον εθελοντικό κύκλο εργασιών (Andresen & Nowak, 2015). Με βάση αυτά τα ευρήματα, το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τον ορισμό του HRM και την περιγραφή των σχετικών πρακτικών HRM για αυτή την εργασία.

2.1 Ορισμός της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως ένας πολύτιμος πόρος μιας εταιρείας (Boselie, 2014) και το HRM θεωρείται συχνά ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της διαχείρισης μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού (Barney & Wright, 1998). Το HRM είναι ένας βασικός παράγοντας για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1995; Albrecht et al., 2015) και το κύριο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες εταιρείες από τις ανεπιτυχείς (Marchington & Wilkinson, 2005). Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στον κλάδο των υπηρεσιών όπου οι εργαζόμενοι αποτελούν την κύρια πηγή επαφής με τους πελάτες, είτε μέσω προσωπικής αλληλεπίδρασης, είτε μέσω τηλεφώνου και διαδικτύου (Marchington & Wilkinson, 2005). Ωστόσο, έχει αποτελέσει αντικείμενο συζήτησης στην συναφή βιβλιογραφία, το τι σημαίνει HRM κατ' ουσία όπως υποστηρίζουν οι Marchington & Wilkinson (2005).

Ο Nickson (2007) διαπίστωσε ότι δεν υπάρχει κοινή συμφωνία για το τι σημαίνει HRM και παρέχει μια ποικιλία πιθανών εννοιών που είναι κάπως δυσμενείς για το HRM. Αυτό περιλαμβάνει την αντίληψη ότι η HRM είναι απλώς μια «ετικέτα» και ότι δεν υπάρχει τίποτα ιδιαίτερο ή ξεχωριστό σε αυτή, ή ότι η HRM είναι ένας όρος «χειραγώγησης» που είναι αποτελεί αντικείμενο εκμετάλλευσης από την διαχείρισης. Ωστόσο, ο Nickson (2007) παραθέτει επίσης εξηγήσεις που απεικονίζουν μια θετική εικόνα της HRM. Για παράδειγμα, η HRM μπορεί να

θεωρηθεί ως ένας χάρτης που βοηθά τους επαγγελματίες να κατανοήσουν την έννοια της διαχείρισης των ανθρώπων ενός οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα είναι ένα σύνολο επαγγελματικών πρακτικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διασφαλίσουν μια επαγγελματική προσέγγιση στη διαχείριση αυτή. Ομοίως, οι Collings et al. (2019) βρήκαν τόσο θετικές όσο και αρνητικές αντιλήψεις για την HRM όπως ότι η HRM θεωρείται ως «επιβλαβές ζιζάνιο» το οποίο θα κερδίσει την αποδιδόμενη σημασία του στις επιχειρήσεις και θα συμβάλει στις διαχειριστικές αποφάσεις, μόνο όταν αποδειχθεί ότι είναι ανθεκτικό. Για κάποιο χρονικό διάστημα, η HRM αποτελούσε ένα αμφιλεγόμενο θέμα σε ακαδημαϊκούς κύκλους όπου συνήθως αναφερόταν ότι η HRM υπόσχεται περισσότερα από όσα προσφέρει και ότι τελικά αποτελεί μέθοδο χειραγώγησης και ως εκ τούτου κάτι το ανήθικο (Armstrong, 2008). Στους υπάλληλους, από την άλλη πλευρά, αρέσει η παρουσία του HRM. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν την HRM είναι πιο παρακινημένοι και αισθάνονται πιο ασφαλείς και ικανοποιημένοι στις δουλειές τους (Armstrong, 2008).

Οι Boxall και Purcell (2016, σελ. 7) παρέχουν έναν πιο λεπτομερή ορισμό και περιγράφουν την HRM ως *«τη διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση χτίζει το εργατικό δυναμικό και προσπαθεί να δημιουργήσει τις ανθρώπινες επιδόσεις που χρειάζεται ο οργανισμός»*. Η HRM είναι η γέφυρα μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων (Vardalier, 2016) που εστιάζει στη σχέση μεταξύ εργαζομένου και εταιρείας και συμβάλλει στην επιτυχία μιας επιχείρησης όσον αφορά την αύξηση της οικονομικής απόδοσης (Boselie, 2014). Ο ρόλος της HRM είναι να αναπτύξει πολιτικές, πρακτικές και συστήματα σε μια εταιρεία σε σχέση με τους στρατηγικούς της στόχους που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων της.

Επιπλέον, ο ρόλος της HRM είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει και θα παρακινεί τους υπαλλήλους να κάνουν προσπάθειες με τρόπους που να ωφελούν την εταιρεία (Ulrich & Brockbank, 2005). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας τις πέντε βασικές πρακτικές πρόσληψης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση και διαχείριση επιδόσεων, αποζημίωση και συμμετοχή των εργαζομένων (Boselie, 2014).

Δεν υπάρχει συνολικός ορισμός για την HRM που να καταγράφει επαρκώς την πολυπλοκότητα του όρου. Η αντίληψη για την HRM εξαρτάται από το αν οι άνθρωποι είναι ακαδημαϊκοί, διευθυντές ή υπάλληλοι. Στην παρούσα εργασία, η HRM θεωρείται ως ο τρόπος και η

στρατηγική οι εταιρείες επιδιώκουν να διαχειριστούν τους υπαλλήλους τους (Marchington & Wilkinson, 2005) όσον αφορά την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση της απόδοσης (Armstrong, 2008).

2.2 Βασικές πρακτικές της HRM

Όπως περιγράφεται στην προηγούμενη παράγραφο, υπάρχουν πέντε βασικές πρακτικές της HRM: πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση και διαχείριση απόδοσης, αποζημίωση και συμμετοχή των εργαζομένων. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να περιγραφούν ως παρεμβάσεις προσωπικού ή ενέργειες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων σε μια εταιρεία (Boselie, 2014). Επιπλέον, συμβάλλουν στη διασφάλιση της επιβίωσης μιας επιχείρησης καθώς μπορούν να επηρεάσουν θετικά τα οικονομικά αποτελέσματα.

Τα οικονομικά αποτελέσματα εξαρτώνται από την απόδοση των εργαζομένων όσον αφορά την παραγωγικότητα, την καινοτομία ή τον κύκλο εργασιών. Η απόδοση των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα των συμπεριφορών των εργαζομένων, όπως η δέσμευση των εργαζομένων, η ποιότητα και η ευελιξία που επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού όπως πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση και αποζημίωση εργαζομένων. Οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προκαλέσουν ένα κύμα συνεπειών και, ως εκ τούτου, δεν είναι πάντα δυνατό να μετρηθεί ο άμεσος αντίκτυπος και η προστιθέμενη αξία τους (Andresen & Nowak, 2015)

Δεδομένου ότι αυτή η εργασία δεν μπορεί να εξετάσει λεπτομερώς όλες τις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού που αναφέρονται παραπάνω, θα δοθεί έμφαση στα ακόλουθα τρία: πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, και αξιολόγηση και απόδοση. Αυτές οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού επιλέγονται επειδή είναι κρίσιμα στοιχεία για τη λειτουργία μιας εταιρείας, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη δομή ή τη δραστηριότητά της και καμία εταιρεία δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την πρόσληψη προσωπικού, την εκπαίδευση του νέου προσωπικού και τη διασφάλιση της απόδοσής τους.

2.2.1 Επιλογή και πρόσληψη

Οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής είναι συχνά το σημείο εκκίνησης της οργανωτικής επιτυχίας μέσω της HRM που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση των επιχειρήσεων. Ενώ η πρόσληψη μπορεί να οριστεί ως «οι διαφορετικές δραστηριότητες προσέλκυσης αιτούντων σε έναν οργανισμό» (Boselie, 2014, σελ. 149), η επιλογή «συνίσταται στο *screening* της ομάδας αιτούντων και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την καταλληλότητά τους» (Boselie, 2014, p 149). Η πρόσληψη και η επιλογή είναι ζωτικής σημασίας επειδή εάν οι εταιρείες δεν προσλαμβάνουν άτομα με κατάλληλες δεξιότητες, δεν είναι σε θέση να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες για την αγορά ή να τα παραδώσουν αξιόπιστα (Boxall & Purcell, 2016). Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι παραιτούνται συνεχώς, συνταξιοδοτούνται, προωθούνται ή μερικές φορές ακόμη και απολύονται, η πρόσληψη είναι μια δυναμική διαδικασία. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας οι εταιρείες δεν στοχεύουν μόνο να βρουν και να διατηρήσουν κατάλληλους υποψηφίους, αλλά επιδιώκουν επίσης να απεικονίσουν μια θετική εικόνα στους αιτούντες, επειδή η επιλογή γίνεται με δύο τρόπους και τόσο οι εργοδότες όσο και οι αιτούντες μπορούν να απορρίψουν μια εργασία (Nickson, 2007).

Αν και δεν έχει προσδιοριστεί καθολική λύση ως η καλύτερη μέθοδος για να επιλέξετε το σωστό άτομο για μια κενή θέση, υπάρχει συχνά ένα «κλασικό τρίο» που συνίσταται στην αξιολόγηση του βιογραφικού, των αναφορών και της συνέντευξης εργασίας (Nickson, 2007). Σε κάθε περίπτωση, συνιστάται στις εταιρείες να συμπεριλάβουν έναν συνδυασμό μεθόδων επιλογής στη διαδικασία πρόσληψης για να αυξήσουν την πιθανότητα πρόσληψης ειδικών υπαλλήλων που μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να επιτύχει οργανωτικούς στόχους (Albrecht et al., 2015). Εξετάζοντας εμπειρικά στοιχεία, η πρόσληψη και η επιλογή σχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα της εργασίας και σχετίζονται αρνητικά με τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων (Boselie, 2014). Επιπλέον, οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής συνδέονται με την επίτευξη οργανωτικής επιτυχίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gautier, 2015)

2.2.1.1 Τύποι πρόσληψης

- Εσωτερικές προσλήψεις

Οι εσωτερικές προσλήψεις αναζητούν υποψηφίους για θέσεις από όσους απασχολούνται από τον οργανισμό επί του παρόντος. Οι εσωτερικές πηγές περιλαμβάνουν τους σημερινούς υπαλλήλους, τις αναφορές των υπαλλήλων της, τους πρώην υπαλλήλους και τους πρώην αιτούντες. Ορίζεται επίσης ως η πρακτική της επιλογής υποψηφίων μεταξύ υπαρχόντων υπαλλήλων της εταιρείας για να καταλάβουν μια κενή θέση. Οι εργαζόμενοι στον οργανισμό ενημερώνονται για τις κενές θέσεις με διαφορετικούς τρόπους. Οι κενές θέσεις δημοσιεύονται τακτικά εντός του οργανισμού μέσω ποικίλων μέσων, όπως πίνακες ανακοινώσεων προσωπικού, Intranets, εσωτερικά περιοδικά / ενημερωτικά δελτία (για μια συγκεκριμένη επιχείρηση), εβδομαδιαίο περιοδικό αφιερωμένο αποκλειστικά σε προσωπικές διαφημιστικές εργασίες και συναντήσεις προσωπικού (Nickson, 2007).

Στην συναφή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι υπάρχουν αρκετές πηγές εσωτερικής πρόσληψης σε έναν οργανισμό, όπως τρέχοντες ή μόνιμοι υπάλληλοι, προσωρινοί ή έκτακτοι υπάλληλοι, απόγονοι προηγούμενων υπαλλήλων, άτομα με ειδικές ανάγκες. Η εσωτερική πρόσληψη απαιτεί εξουσία από τις διαδικασίες HRM, επειδή η κακή διαδικασία εσωτερικής πρόσληψης μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρεστημένους διευθυντές και υπαλλήλους του οργανισμού. Ένας διαδοχικός σχεδιασμός με σταθερή και σταθερή διαχείριση απόδοσης πρέπει να εγγυάται την ολοκλήρωση της εσωτερικής πρόσληψης. Είναι ζωτικής σημασίας να εξοικειωθούν οι εσωτερικοί υποψήφιοι με τον οργανισμό. Η λειτουργία της HRM παρέχει τις απαιτούμενες βασικές πληροφορίες (προσόντα και επιτεύγματα) για τον διευθυντή πρόσληψης. Εστιάζοντας στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, δύο από τις πιο κοινές εναλλακτικές λύσεις για εσωτερικές προσλήψεις, που χρησιμοποιούνται είναι (Nickson, 2007):

- a) Προωθήσεις και Μεταφορές: Ένας αποτελεσματικός τρόπος χρήσης των δημοσιεύσεων θέσεων εργασίας και προσωπικού. Οι υποψήφιοι προσελκύονται από ειδοποιήσεις, δημοσιεύσεις και ανακοινώσεις σε συναντήσεις προσωπικού. Μια άλλη λύση είναι η πρόσκληση σε υπαλλήλους να υποβάλουν αίτηση για άλλη προσφορά εργασίας εντός της εταιρείας, προκειμένου να καλύψουν μια κενή θέση. Η επιλογή αυτών των ατόμων μπορεί να βασίζεται σε προσωπικά αρχεία, καθώς πολλοί από αυτούς μπορεί στην παρούσα θέση να είναι υπεύθυνοι για ευθύνες που είναι κατώτερες από τις δεξιότητες και ικανότητες τους. Οι προσφορές αποτελούν στοιχεία καλών δημοσίων σχέσεων για τη φήμη της εταιρείας, ενθαρρύνουν τους φιλόδοξους και ικανούς διευθυντές και

υπαλλήλους για μια καλύτερη προοπτική σταδιοδρομίας, βελτιώνουν την κερδοφορία μιας αξιόπιστης επιλογής με βάση την προηγούμενη απόδοση και τις παραπομπές τους, είναι φθηνότερες από την αναζήτηση πιθανών υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας, διασφαλίζουν λιγότερο χρόνο προσανατολισμού και γενικά χρησιμεύουν ως εκπαιδευτική διαδρομή για διευθυντές μεσαίου και ανώτερου επιπέδου.

- b) Πρώην εργαζόμενοι: Συνταξιούχοι εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι και ικανοί να εργάζονται με μερική απασχόληση, άτομα που έχουν αποθαρρυνθεί αλλά είναι πρόθυμα να επιστρέψουν με υψηλότερους μισθούς. Αυτοί οι άνθρωποι είναι ήδη γνωστοί στην εταιρεία και δεν είναι απαραίτητο να ελεγχθούν η απόδοση και ο χαρακτήρας τους, καθώς είναι εξοικειωμένα με τον οργανισμό. Μερικές φορές, όταν η διαχείριση ζητά ή πρέπει αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα ή οποιαδήποτε άλλη αλλαγή που μπορεί να προκύψει, οι προηγούμενοι ή οι συνταξιοδοτημένοι διευθυντές μπορούν να ανακληθούν για σκοπούς μιας ολοκληρωμένης επίλυσης προβλημάτων. Κατάλληλα άτομα διορίζονται στην κενή θέση.

Πλεονεκτήματα της εσωτερικής πρόσληψης

Είναι ευεργετικό για τις τουριστικές εταιρείες να χρησιμοποιούν το υπάρχον προσωπικό τους, δεδομένου ότι το προσωπικό γνωρίζει τα καθήκοντά του, κατανοεί την εταιρεία και έχει αποδεδειγμένες δυνατότητες που είναι ήδη γνωστές στην διαχείριση. Ο Molander (1996) ισχυρίζεται ότι το κύριο πλεονέκτημα της εσωτερικής πρόσληψης είναι η δυνατότητά του να δημιουργήσει μια κουλτούρα πίστης και ασφάλειας στην εργασία μεταξύ όλων των υπαλλήλων, κάτι που μπορεί να είναι περίπλοκο να επιτευχθεί διαφορετικά. Ένα άλλο πλεονέκτημα αφορά λιγότερη προσπάθεια και χρόνο που απαιτείται να δαπανηθεί για τη διαφήμιση και επίσης έναν τρόπο μείωσης του κόστους εκπαίδευσης που θα απαιτούνταν στην πρόσληψη ενός εξωτερικού υπαλλήλου που θα πρέπει να εξοικειωθεί με τον οργανισμό (Molander 1996). Γενικά, τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής πρόσληψης είναι τα ακόλουθα:

1. Σημαντική ευκαιρία για τους υπαλλήλους να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους στην επιχείρηση σε ανώτερο επίπεδο.
2. Βοήθεια στη διατήρηση του προσωπικού στην εργασία.
3. Απαιτεί μια σύντομη περίοδο προπόνησης επαγωγής.

4. Ο εργοδότης μπορεί να γνωρίζει τις ικανότητες του εσωτερικού υποψηφίου, πράγμα που σημαίνει μειωμένο κίνδυνο επιλογής ακατάλληλου υποψηφίου.
5. Συνήθως είναι πιο γρήγορος και πιο ακριβός τρόπος από την εξωτερική πρόσληψη.

Μειονεκτήματα της εσωτερικής πρόσληψης

Υπάρχουν επίσης ορισμένα μειονεκτήματα, όσον αφορά την εσωτερική πρόσληψη. Το κύριο μειονέκτημά είναι η περιορισμένη προσφορά υποψηφίων (Ahnborg, 1997). Επιπλέον, είναι πιθανό να προκύψουν τα ακόλουθα μειονεκτήματα (Ahnborg, 1997):

1. Περιορισμός του αριθμού πιθανών υποψηφίων για εργασία.
2. Οι εξωτερικοί υποψήφιοι μπορεί να έχουν καλύτερη πιστοποίηση για ορισμένες θέσεις.
3. Θα δημιουργηθεί μια άλλη κενή θέση που πρέπει να καλυφθεί.
4. Οι υφιστάμενοι διευθυντές μπορεί να έχουν την αίσθηση ότι θα προχωρήσουν, ανεξάρτητα από το αν είναι ικανοί και εξειδικευμένοι ή όχι.
5. Η επιχείρηση μπορεί να είναι αρνητική για να προχωρήσει. Η πρόσληψη εξωτερικών συνεργατών μπορεί να εισάγει νέες ιδέες και έννοιες
 - Εξωτερικές προσλήψεις

Το πιο περίπλοκο μέρος της πρόσληψης είναι να εντοπιστούν οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι από το εξωτερικό περιβάλλον, στην αγορά εργασίας. Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά επειδή είναι πολύ εξειδικευμένες ή δεν υπάρχουν επαρκή στελέχη της εταιρείας για να καλύψουν τις ανάγκες της εργασίας, η προσέλκυση υποψηφίων επιτυγχάνεται από την εξωτερική αγορά εργασίας. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα προσλήψεων συνεπώς αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για μια επιτυχημένη ξενοδοχειακή εταιρεία που στοχεύει να επεκτείνει ή να καλύψει πολλές κενές θέσεις εργασίας με εξειδικευμένο και επιδέξιο προσωπικό. Ακριβώς, οι εξωτερικές πηγές απασχόλησης είναι επαγγελματικές ή εμπορικές ενώσεις, διαφημίσεις, ανταλλαγές εργασίας, υπηρεσίες τοποθέτησης κολλεγίων / πανεπιστημίων

/ ινστιτούτων, σύμβουλοι, εκτοπισμένοι, ραδιόφωνο και τηλεόραση, εξαγορές και συγχωνεύσεις και ανταγωνιστές (Nickson, 2007).

Η πιο κοινή μέθοδος που χρησιμοποιείται από τις περισσότερες εταιρείες, είναι δημοσιεύσεις και διαφημίσεις σε εφημερίδες και επαγγελματικές εκδόσεις. Η διαφήμιση είναι ένας τρόπος προσέλκυσης του ενδιαφέροντος των πιθανών υποψηφίων και πρέπει να γίνεται αντιληπτός διεξοδικά.

Πολλές εταιρείες εισάγουν συχνά διαφημίσεις που δεν προσελκύουν την προσοχή και παραμένουν απαρατήρητες ή προσελκύουν λάθος υποψηφίους. Με αυτόν τον τρόπο, είναι απαραίτητο να επαναληφθεί η διαδικασία και ως εκ τούτου χάνονται πολύτιμοι χρόνος και πόροι. Προκειμένου μια δημοσίευση να είναι πλήρως αποτελεσματική, θα πρέπει να γίνει μια πολύ σκόπιμη επιλογή του εντύπου, της ημερομηνίας έκδοσης της ειδοποίησης και να προετοιμαστεί σωστά και διεξοδικά. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η αυξανόμενη χρήση του Διαδικτύου έχουν εισαγάγει ένα νέο εργαλείο που προσελκύει τους υποψηφίους, που ονομάζεται ηλεκτρονική πρόσληψη.

Ένας άλλος τρόπος προσέλκυσης προσωπικού, που χρησιμοποιείται από διάφορες εταιρείες, είναι η συνεργασία με κέντρα κατάρτισης και πανεπιστήμια. Αρκετές εταιρείες συμβούλων, μεταξύ άλλων υπηρεσιών που προσφέρουν, παρέχουν συχνά υπηρεσίες σε εταιρείες επιλογής προσωπικού. Συγκεκριμένα, απαιτείται κάποια επιπλέον φροντίδα για τη σύναψη της σύμβασης μεταξύ συμβούλων και εταιρείας. Το Υπουργείο Εργασίας παρέχει άδεια σε εταιρείες με την εμπειρία και το εκπαιδευμένο προσωπικό που απαιτείται για τη διαδικασία επιλογής. Όταν οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού επιλέγουν τους πιθανούς νέους υπαλλήλους λόγω μιας προσεκτικής και απαιτούμενης εμπειρίας, αυτή η μέθοδος μπορεί να αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματική (Nickson, 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η τουριστική βιομηχανία είναι κυρίως εποχική στην Ελλάδα, οι πιο δημοφιλείς τρόποι πρόσληψης εξωτερικά είναι (Nickson, 2007):

α) Απασχόληση σε Εργοστασιακό Επίπεδο: Πρόκειται για μια πηγή εξωτερικών προσλήψεων κατά την οποία οι αιτήσεις για κενές θέσεις αναγκάζονται να παρουσιαστούν σε πίνακες ανακοινώσεων έξω από την επιχείρηση. Αυτό το είδος προσλήψεων είναι κατάλληλο σε περιπτώσεις όπου πρέπει να διοριστούν διευθυντές ξενοδοχείων. Υπάρχουν υποψήφιοι που

τείνουν να ζητούν θέσεις εργασίας από το ένα μέρος στο άλλο. Αυτοί οι τύποι προσωπικού υποβάλλουν αίτηση μόνοι τους για δουλειά. Αυτός ο τύπος πρόσληψης επιτρέπει στο προσωπικό τη μετακίνηση από το ένα ξενοδοχείο στο άλλο.

β) Διαφήμιση: Είναι μια εξωτερική πηγή που παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία πρόσληψης. Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι καλύπτει μια ευρεία περιοχή της αγοράς και οι πιθανοί υποψήφιοι μπορούν να ενημερωθούν μέσω διαφημίσεων. Το μέσο που χρησιμοποιείται είναι τα μέσα ενημέρωσης γραπτά ή ηλεκτρονικά.

γ) Ανταλλαγές απασχόλησης: Υπάρχουν συγκεκριμένες ανταλλαγές απασχόλησης που τροφοδοτούνται από την κυβέρνηση.

δ) Γραφεία Απασχόλησης: Οι οργανισμοί αναζητούν πρόσληψη και απασχόληση ατόμων, επομένως αυτές οι υπηρεσίες παρέχουν το απαιτούμενο εργατικό δυναμικό σε μια σειρά εταιρειών και ιδρυμάτων.

ε) Εκπαιδευτικά ιδρύματα: Ορισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα παρέχουν στους αποφοίτους τους συγκεκριμένες γνώσεις και ορισμένες επαγγελματικές δεξιότητες, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Αυτός ο τύπος πρόσληψης ονομάζεται συχνά Campus Recruitment.

στ) Προτάσεις & παραπομπές: Αυτή είναι μια ενδιαφέρουσα επιλογή πρόσληψης. Υπάρχουν ορισμένοι άνθρωποι που έχουν εμπειρία σε έναν συγκεκριμένο τομέα. Υπάρχουν τότε κενές θέσεις που καλύπτονται από κρίσεις τέτοιων ανθρώπων. Το μειονέκτημα των παραπομπών είναι ότι μια εταιρεία πρέπει να βασίζεται αποκλειστικά σε τέτοια άτομα τα οποία αργότερα μπορεί να αποδειχθούν αναποτελεσματικά.

ζ) Εργολάβοι Εργασίας: Αυτοί είναι οι εξειδικευμένοι άνθρωποι που προμηθεύουν ανθρώπινο δυναμικό στους οργανισμούς. Μέσω αυτών των εργολάβων, οι εργαζόμενοι διορίζονται βάσει σύμβασης, δηλαδή για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Πλεονεκτήματα της εξωτερικής πρόσληψης

Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα της εξωτερικής πρόσληψης είναι ότι η εταιρεία δεν έχει περιορισμένη προσφορά πιθανών υποψηφίων και μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε μελλοντικούς υπαλλήλους από όλο τον κόσμο. Το πλεονέκτημα της εύρεσης προσωπικού από εξωτερικές

πηγές είναι ότι, μερικές φορές, είναι φθηνότερο για την εταιρεία να προσλαμβάνει ένα νέο άτομο παρά να προωθήσει έναν εργαζόμενο. Επιπλέον, το άτομο που θα προέρχεται από μια εξωτερική πηγή δεν θα επηρεαστεί από τη νοοτροπία των προηγούμενων υπαλλήλων και δεν θα ανήκει σε "κλίκες". Το πιο βασικό είναι ότι, με την άφιξη ενός νέου υπαλλήλου, νέες ιδέες μπορεί να εισαχθούν στον οργανισμό. Γενικά, τα πλεονεκτήματα της εξωτερικής πρόσληψης είναι τα ακόλουθα (Nickson, 2007):

1. Υπάρχει εισροή νέων ικανών και ικανών ατόμων.
2. Προωθεί τον ανταγωνισμό.
3. Υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες αφοσίωσης στα πρότυπα της εταιρείας.
4. Εάν εφαρμοστούν εναλλακτικές λύσεις όπως η πρόσληψη μέσω πανεπιστημίων, υπάρχει η ευκαιρία να προσλάβει η επιχείρηση νέους πτυχιούχους, αυξάνοντας την απασχόληση.

Μειονεκτήματα της εξωτερικής πρόσληψης

Η εξωτερική πρόσληψη μπορεί να μειώσει τις προσπάθειες και τις ελπίδες των υπαρχόντων υπαλλήλων, λόγω των περιορισμένων δυνατοτήτων προώθησης (Nickson, 2007). Η προσέλκυση και η επιλογή νέου υπαλλήλου έχει κάποιες δυσκολίες και αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως μεγάλο μειονέκτημα. Επιπλέον, η τοποθέτηση και προσαρμογή νέων υπαλλήλων απαιτεί χρόνο. Η ηθική τους μπορεί να είναι χαμηλή επειδή μπορεί να επηρεαστεί από την αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων που δεν τους προσφέρθηκε μια προαγωγή ή η θέση που είναι κενή. Ένα τελευταίο μειονέκτημα είναι ότι η αποτελεσματικότητα των νέων προσλήψεων μπορεί να είναι μικρότερη από την αναμενόμενη από την εταιρεία και πρόσθετη προσωπικότητα που δεν «ταιριάζει» με την οργανωτική κουλτούρα. Με βάση τα παραπάνω, ο Chan (Nickson, 2007) ισχυρίζεται ότι ο καλύτερος τρόπος για μια εταιρεία είναι να συνδυάσει εσωτερικές και εξωτερικές προσλήψεις προωθώντας τα κίνητρα των εργαζομένων, λόγω του φόβου των εξωτερικών προσλήψεων. Γενικά, τα κύρια μειονεκτήματα της εξωτερικής πρόσληψης είναι τα ακόλουθα:

1. Είναι μια χρονοβόρα μέθοδος
2. Είναι μια δαπανηρή μέθοδος διότι συνεπάγεται κόστος πρόσληψης, κόστος επιλογής και εκπαίδευσης.

3. Μειώνει την αξιοπιστία για την εταιρεία

2.2.1.2 Διαδικασία πρόσληψης

Η διαδικασία πρόσληψης αποτελείται από πέντε αλληλένδετα στάδια. (i) Σχεδιασμός, (ii) Ανάπτυξη στρατηγικής, (iii) Αναζήτηση, (iv) Έλεγχος και (v) Αξιολόγηση. Η λειτουργία της HRM είναι να κάνει τη διαδικασία στελέχωσης ιδανική. Η ιδανική διαδικασία πρόσληψης είναι αυτή που προσελκύει έναν σχετικά μεγαλύτερο αριθμό ειδικευμένων αιτούντων που θα «επιβιώσουν» από τη διαδικασία ελέγχου και θα δεχτούν θέσεις με τον οργανισμό, όταν προσφέρονται (Nickson, 2007).

Η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα: α) Κατηγοριοποίηση των κενών θέσεων, β) Προετοιμασία περιγραφής εργασίας και προσόντων, γ) Διαφήμιση της κενής θέσης, δ) Διαχείριση της ζήτησης και προσφοράς, ε) Σύντομη λίστα, στ) Ταξινόμηση συνεντεύξεων. Αυτή η διαδικασία ακολουθείται αμέσως από την επιλογή, τις τελικές συνεντεύξεις και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μεταφέροντας την απόφαση και το ραντεβού. Η στελέχωση των κατάλληλων αιτούντων απαιτεί μια χρονοβόρα και λεπτομερή διαδικασία, παρόλο που εξασφαλίζει ίσες ευκαιρίες για όλους τους αιτούντες. Στην πραγματικότητα, καμία συγκεκριμένη απασχόληση δεν πρέπει να πραγματοποιηθεί έως ότου ολοκληρωθεί η διαδικασία πρόσληψης (Nickson, 2007).

Η εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων για κενές θέσεις διευθυντικών στελεχών προϋποθέτει τη σύσταση επιτροπής για την ανάπτυξη των κριτηρίων για την αναθεώρηση των αιτήσεων και των συνεντεύξεων, από πρόσωπο με πρόσωπο έως κλειστές ερωτήσεις, μεθόδους δοκιμών και αξιολόγησης δεξιοτήτων. Η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού δημοσιεύει τη διαφήμιση και καθορίζει τα κριτήρια που σχετίζονται με την εργασία για αξιολόγηση σχετικά με τις κενές θέσεις, έτσι ώστε οι περιγραφές θέσεων εργασίας να είναι διαθέσιμες σε γραφεία, ιδρύματα και οργανισμούς απασχόλησης. Είναι προφανές λοιπόν ότι δεν μπορεί να γίνει πρόσληψη έως ότου οι επιλεγμένοι υποψήφιοι λάβουν έγκριση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού για την πρόσληψη (Nickson, 2007).

Όλα τα επίπεδα των δοκιμών και των προσόντων πρέπει να επιβεβαιώνονται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού πριν από τη διεξαγωγή τους. Σε περίπτωση που ένας υποψήφιος έχει

επιλεγεί αλλά οι δεξιότητές του δεν πληρούν τα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα, η θέση μπορεί να καταταχθεί σε χαμηλότερο επίπεδο, για σκοπούς περαιτέρω εκπαίδευσης. Οι εργοδότες τείνουν να εκχωρούν υπαλλήλους που σχετίζονται με την «τακτοποίηση» τους σε απαιτήσεις εργασίας και οργανισμού. Με τον προοδευτικό χαρακτήρα του τουρισμού και της βιομηχανίας φιλοξενίας, θα ήταν πιο χρήσιμη η άποψη της αντίληψης ότι ταιριάζει ως τεχνική διαλογής για την κατανομή των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή η εταιρεία πρέπει να προσαρμόσει με σύνεση τα καθήκοντά του στον υπάλληλο, ώστε να είναι ανταγωνιστική. Αυτή η έννοια ελέγχου συνιστά ότι οι οργανισμοί προσπαθούν να τοποθετήσουν άτομα των οποίων οι ικανότητες, η εμπειρία, οι ικανότητες και οι φιλοδοξίες σε συγκεκριμένες μονάδες ή καθήκοντα για τη συμπλήρωση των οργανωτικών ηγετών ή την αλλαγή του περιβάλλοντος σε «μονάδα» καταλαμβάνοντας μια υπάρχουσα κενή θέση (συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως «Συμπληρωματική εφαρμογή») (Nickson, 2007).

2.2.1.3 Επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων

Η διαχείριση του νέου εργατικού δυναμικού απαιτεί μια επίσημη διαδικασία ελέγχου. Ο έλεγχος είναι μια διαδικασία δύο σταδίων: να αποφασιστεί ποια είναι τα βασικά καθήκοντα και οι ανθρώπινες απαιτήσεις και ποιες θέσεις πρέπει να καλύψει η εταιρεία. Οι περισσότερες εταιρείες χρειάζονται πληροφορίες αναφοράς και ιστορικό για να κάνουν υποθέσεις και να προσλαμβάνουν το νέο προσωπικό. Η πρόβλεψη των αναγκών προσωπικού είναι το πρώτο βήμα για τον αποκλεισμό των πιο ακατάλληλων υποψηφίων προτού η αίτησή τους φτάσει στο γραφείο. Είναι μια πρόκληση για μια εταιρεία να διασφαλίσει ότι μια συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι κατάλληλη και ταιριάζει με τις ικανότητες ενός αιτούντος. Μια ολοκληρωμένη διαδικασία διαλογής είναι επίσης χρήσιμη για τον προσδιορισμό του εάν προσλαμβάνεται ένας υποψήφιος βάσει των προσόντων του και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων του ή όχι (Nickson, 2007).

Ο δομημένος έλεγχος περιλαμβάνει ερωτήσεις και τεστ προσωπικότητας πολλαπλών επιλογών, από το Oral Testing έως το Situational ή Behavioral Screening που αξιολογεί τον ερωτώμενο σε παράγοντες όπως το ιστορικό εργασίας, το κίνητρο, την κριτική σκέψη και την παρουσίαση. Συνήθως ζητείται από τον αιτούντα να περιγράψει αντιδράσεις ή απαντήσεις που θα έδινε σε κρίσιμες καταστάσεις, συμπεριφορά του παρελθόντος, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Οι

απαντήσεις του ερωτώμενου υπολογίζονται τελικά με κλίμακες βαθμολογίας, σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. (Nickson, 2007)

Οι ερωτήσεις καθορίζουν την καταλληλότητα ενός αιτούντος σε μια θέση εργασίας. Παρόλο που πρόκειται για μια τυπική οικονομική και ακριβή διαδικασία ελέγχου για τις περισσότερες εταιρείες, υπάρχει κάποια ανησυχία σχετικά με την εγκυρότητα αυτών των δοκιμών ως προγνωστικά της συμπεριφοράς και των ικανοτήτων.

Ο μη δομημένος έλεγχος περιλαμβάνει μια διαδικασία όπου μια ποικιλία από πολλές ερωτήσεις μπορούν να υποβληθούν σε διαφορετικούς αιτούντες προκειμένου να προσδιοριστεί εάν ο αιτών γνωρίζει τα πλεονεκτήματά του και πώς αυτός / αυτή θα αντιμετώπιζε έναν κίνδυνο υπό αγχωτικές συνθήκες. Αν και η εκτίμηση μπορεί να είναι υποκειμενική σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτή είναι μια μάλλον βολική μορφή εξέτασης σε περιπτώσεις όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός αιτούντων (Nickson, 2007).

2.2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Οι δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης (Training and Development - TD) βοηθούν τις επιχειρήσεις να χτίσουν διαπροσωπικές και οργανωτικές δεξιότητες μεταξύ του προσωπικού και να αλλάξουν συμπεριφορές των υπαλλήλων με τρόπο που μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της ατομικής, ομαδικής και της απόδοσης συνολικά του οργανισμού/επιχείρησης (Mansour, 2013). Για να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι δραστηριότητες TD επιδιώκουν να βελτιώσουν την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και τη συνεχή ανάπτυξη.

Πολλά οφέλη μπορούν να προκύψουν από δραστηριότητες TD. Οι TD είναι πιθανό να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να εκπαιδευτούν σε θέσεις εργασίας πιο γρήγορα και αποτελεσματικά. Επιπλέον, οι TD είναι πιθανό να μειώσουν τον κύκλο εργασιών τόσο στο νέο όσο και στο καθιερωμένο προσωπικό, να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας και, συνεπώς, να ελευθερώσουν το χρόνο των διευθυντών, καθώς εμφανίζονται λιγότερα λάθη και πρέπει να αφιερωθεί λιγότερος χρόνος για τη διόρθωσή τους. (Nickson, 2007; Mansour, 2013). Επιτρέποντας στους εργαζομένους να μάθουν και να αναπτυχθούν καθ' όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους είναι ζωτικής σημασίας για να διατηρήσουν οι επιχειρήσεις τους

εργαζομένους απασχολημένους και ικανοποιημένους από την εργασία τους (Albrecht et al., 2015) Οι εργοδότες που είναι αφοσιωμένοι στην δραστηριότητα TD γίνονται αντιληπτοί θετικά από τους υπαλλήλους, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση έναντι της εταιρείας και μια κατάσταση win-win και για τα δύο μέρη (Maroudas et al., 2008).

Οι δραστηριότητες TD μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε επιτόπια εκπαίδευση, που πραγματοποιούνται στον τόπο εργασίας του εργαζομένου και σε εκπαίδευση εκτός τόπου που πραγματοποιείται μακριά από τον τόπο εργασίας του εργαζομένου (Bassi & Russ-Eft, 1997). Μια κοινή μέθοδος επιτόπιας εκπαίδευσης είναι η «σκιώδης» εργασία, μια μορφή κατάρτισης κατά την εργασία, η οποία περιλαμβάνει τη μάθηση παρατηρώντας κάποιον με μεγαλύτερη εμπειρία που εκτελεί μια εργασία (Ostrowski Martin, Kolomitro & Lam, 2014). Είναι μια δημοφιλής μέθοδος κατάρτισης καθώς οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να εξασκηθούν αμέσως, λαμβάνουν άμεσα σχόλια και η μέθοδος είναι φθηνή (Nickson, 2007). Μια άλλη μορφή είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μεταφέρονται μεταξύ των θέσεων εργασίας και των τμημάτων στην επιχείρησή τους με συστηματικό τρόπο που αυξάνει τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και μειώνει τη μονοτονία της εργασίας (Rao, 2008). Ωστόσο, μια ανησυχία που συνοδεύει αυτή τη μέθοδο είναι η πιθανότητα αποτυχίας μπροστά στους συναδέλφους κάποιου και με αυτόν τον τρόπο βλάπτει τη φήμη κάποιου στην εργασία (Ostrowski et al., 2014).

Όσον αφορά την εκπαίδευση εκτός τόπου, η μέθοδος διαλέξεων και σεμιναρίων χρησιμοποιείται ευρέως. Είναι κατάλληλη για τη μετάδοση πληροφοριών σε πολλούς υπαλλήλους κάθε φορά και παρέχει στην εταιρεία και τον εκπαιδευτή τη διαβεβαίωση ότι οι εκπαιδευόμενοι ολοκληρώνουν την εκπαίδευση. Ωστόσο, καθώς η επικοινωνία μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου είναι κυρίως μονόδρομη και μερικές φορές στερείται αλληλεπίδρασης (Nickson, 2007; Ostrowski et al., 2014).

2.2.2.1 Η διαδικασία εκπαίδευσης

Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι η διαδικασία εκτίμησης των τύπων εκπαίδευσης που χρειάζεται ένας τουριστικός ή άλλος οργανισμός, η αξιολόγηση της μεθόδου εκπαίδευσης έχει χρησιμοποιηθεί μέχρι στιγμής, η εκτέλεση του είδους της εκπαίδευσης και στη συνέχεια ο προγραμματισμός της εκπαίδευσης. Η εκπαιδευτική διαδικασία χωρίζεται κυρίως σε τέσσερα κύρια βήματα:

1. Αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάλυση των αναγκών εκπαίδευσης είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας και είναι πολύ σημαντικό εργαλείο για την κάλυψη τυχόν κενών που έχουν σημειωθεί καθώς και για την επίλυση κάθε είδους προβλημάτων. Αναφέρεται στη βελτίωση της απόδοσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, βοηθά τους υπαλλήλους που δεν διαθέτουν τις δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες που είναι απαραίτητες για τον οργανισμό. Η διενέργεια της ανάλυσης των αναγκών κατάρτισης είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό ποιο είδος εκπαίδευσης είναι πιο επωφελές, αποτελεσματικό και αποδοτικό για τους υπαλλήλους που εργάζονται στον οργανισμό. Βοηθά επίσης στην εξέλιξη του οργανισμού να επιτύχει τους αναμενόμενους μελλοντικούς στόχους. Περιγράφεται ως ορθολογική διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός καθορίζει πώς να αναπτύξει ή να αποκτήσει τις ανθρώπινες δεξιότητες που χρειάζεται προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρηματικούς του στόχους (Nickson, 2007). Τυχόν ατέλειες και λάθη σε οποιοδήποτε επίπεδο των εργαζομένων μπορούν να καλυφθούν με την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών.

2. Προγραμματισμός της εκπαίδευσης

Μετά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο προγραμματισμός της κατάρτισης είναι το επόμενο βήμα. Ορίζεται ως ο καθορισμός της συνολικής στρατηγικής εκπαίδευσης που οι οργανισμοί θέλουν να ακολουθήσουν. Είναι ο γενικός προγραμματισμός και η προετοιμασία των στόχων, της μεθόδου εκπαίδευσης, της επιλογής των εκπαιδευομένων, της χρονικής διάρκειας και της δομής της κατάρτισης.

3. Εκτέλεση της εκπαίδευσης

Μετά την επιτυχή οργάνωση της εκπαίδευσης, αυτό το βήμα χαρακτηρίζει την εκτέλεση και την εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Σε αυτήν την περίπτωση, ο σύμβουλος πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένος και ο εκπαιδευόμενος πρέπει να συμμετέχει με αποτελεσματικό τρόπο. Σε αυτό το στάδιο ελέγχεται η πρόοδος των εκπαιδευομένων .

4. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση είναι το τελικό στάδιο ενός κύκλου προπόνησης αλλά ταυτόχρονα αποτελεί τη βάση για τον νέο κύκλο προπόνησης (Nickson, 2007). Προφανώς υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αλλαγής, προσαρμογής και οργάνωσης στη μελλοντική εκπαίδευση.

2.2.2.2 Ωφέλειες από την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων στην τουριστική βιομηχανία

Η εκπαίδευση στον τομέα του τουρισμού είναι μια τεράστια επένδυση για το μέλλον όχι μόνο από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και από την πλευρά της ευημερίας του εκάστοτε οργανισμού. Πολλά ξενοδοχεία παγκοσμίως βασίζονται στο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και στην προετοιμασία του προσωπικού. Στην ουσία, η εικόνα και η ύπαρξη των ξενοδοχείων βασίζεται στις ιδιότητες του προσωπικού και στις δυνατότητές του, προκειμένου να φτάσει στην κορυφή και να επιτύχει τους αναμενόμενους στόχους. Είναι ο σημαντικός τρόπος τόνωσης του προσωπικού και επέκτασης της αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση (Nickson, 2007). Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να εργάζονται σε μια εταιρεία για μεγάλο χρονικό διάστημα με σκοπό να αποκτήσουν μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Η ίδια η βιομηχανία φιλοξενίας, με πολλούς εργοδότες σε διάφορους τομείς, έχει τεράστια ευθύνη και πρόκληση στο να διασφαλίσει ότι το τεράστιο εργατικό δυναμικό της, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων είναι νέοι, έχει εκπαιδευτεί στο σωστό επίπεδο προκειμένου να προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας πρότυπα (Nickson, 2007). Η εξυπηρέτηση υψηλής ποιότητας προκαλείται από την αποτελεσματική και αποδοτική εκπαίδευση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση λειτουργεί ως στρατηγικό εργαλείο για την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης δημιουργώντας μια ομάδα υψηλού επιπέδου προσωπικού για να παρέχει ένα εξαιρετικό επίπεδο υπηρεσιών και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των επισκεπτών (Nickson, 2007).

Επιπλέον, η κατάρτιση στη τουριστική βιομηχανία είναι μείζονος σημασίας για τον πολλαπλασιασμό της δέσμευσης, του κινήτρου και της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού και, επομένως, για τη μείωση του κύκλου εργασιών. Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι μια αποτελεσματική κατάρτιση στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού έχει αποκλεισμό μεταξύ της εταιρείας και του προσωπικού της. Επιπλέον, η πίστη και η εμπιστοσύνη του προσωπικού αυξάνεται ραγδαία. Επιπλέον, η εκπαίδευση σε ξενοδοχεία μπορεί να οδηγήσει σε διατήρηση και πιστούς πελάτες και έτσι αυξάνει την ικανοποίηση και την ικανοποίηση των

αναγκών τους. Ωστόσο, υπάρχει ένας εξαιρετικά μεγάλος αριθμός, ιδίως από μικρά ή ακόμη και ιδιωτικά ξενοδοχεία που μερική ή και καθόλου εφαρμόζουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι λόγοι διαφέρουν πολύ. Ένας σημαντικός παράγοντας είναι ότι τα ξενοδοχεία δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ένα άλλο είναι το γεγονός ότι πολλοί επιχειρηματίες του τουρισμού θεωρούν ή ακόμη και πιστεύουν ότι η κατάρτιση είναι σπατάλη χρόνου και χρήματος. Επιπλέον, υπάρχει σύγχυση ως προς το πώς και ποια μέθοδος κατάρτισης πρέπει να επιλέξει ένα ξενοδοχείο.

Δυστυχώς, πολλοί ιδιοκτήτες ξενοδοχείων καθώς και διευθυντές δεν μπορούν να κατανοήσουν τη σημασία αυτής της τακτικής και τα οφέλη της θα έχουν μακροπρόθεσμα στο ξενοδοχείο.

Παροχές για τους εργαζομένους

Όσον αφορά τους εργαζομένους, ένα αποτελεσματικό σύστημα εκπαίδευσης είναι σίγουρα επωφελές για αυτούς καθώς και για την ποιότητα της διαχείρισης. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι μια αποτελεσματική εκπαίδευση στους εργαζομένους θα οδηγήσει στην ενίσχυση του ηθικού, της παραγωγικότητας, της ικανοποίησης και της διατήρησης των εργαζομένων. Εκτός από αυτό, η εκπαίδευση έχει δείξει ότι έχουν θετικές συνέπειες στην ομαδική εργασία και στη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων και της αυτογνωσίας. Βοηθά επίσης τους εργαζόμενους να εξαλείψουν το άγχος και την απογοήτευσή τους σχετικά με την έλλειψη δεξιοτήτων τους ή ακόμη και καταστάσεις που σε άλλη περίπτωση δεν μπορούσαν να αντιμετωπίσουν. Οι Donovan et al (2001) ανέφεραν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο δραστήριοι και γρήγοροι στην απόκριση και αποδοχή αλλαγών, δημιούργησαν την εσωτερική τους εμπιστοσύνη ισχυρότερη και αναπτύσσουν κατανόηση στους υποστηρικτές τους, όταν συμμετέχουν σε διαφορετικούς τύπους εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την προώθηση των κοινωνικών δεξιοτήτων τους και τη βαθιά γνώση συγκεκριμένων τμημάτων. Η εκπαίδευση θεωρείται μια από τις πιο σημαντικές στρατηγικές για να βοηθήσει τους διαχειριστές να αποκτήσουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση πιθανών προκλήσεων (Nickson, 2007).

Επιπλέον, το προσωπικό μπορεί να αντιμετωπίσει πιο δύσκολες καταστάσεις πιο αποτελεσματικά λόγω του γεγονότος ότι ακολουθούν μια κοινή γραμμή. Ο Patrick (2006) ανέφερε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της εκπαίδευσης και των διαφορετικών

αποτελεσμάτων ενός οργανισμού, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και οι οργανωτικές δεσμεύσεις. Πάνω και πάνω, η διάρκεια απασχόλησης συνδέεται επίσης με την κατάρτιση. Το κίνητρο των εργαζομένων δεν πρέπει να αποκλειστεί σε αυτό το θέμα. Τους δίνει τα κίνητρα να κάνουν ό, τι μπορούν για την επιχείρηση Nickson, 2007.

Οφέλη για τον τουριστικό οργανισμό

Είναι γνωστό ότι κατά βάση η τουριστική βιομηχανία παγκοσμίως παρέχει υπηρεσίες, αν όχι προϊόντα. Είναι οργανισμοί υπηρεσιών που προσπαθούν όσο το δυνατόν περισσότερο να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Σύμφωνα με αυτήν την αντίληψη, η εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της ανάπτυξης και της εξέλιξης τους. Όχι μόνο η ανάπτυξη και η εξέλιξη αλλά και η παραγωγικότητα λόγω του γεγονότος ότι η εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στις παρεχόμενες υπηρεσίες, επομένως οι καλύτερες υπηρεσίες ποιότητας που παρέχονται από την εκπαίδευση σημαίνει ότι η παραγωγικότητα του οργανισμού αυξάνεται. Εάν παρέχονται περισσότερες υπηρεσίες ή καλύτερες υπηρεσίες, η παραγωγικότητα έχει αυξηθεί (Nickson, 2007) Η εκπαίδευση μπορεί επίσης να αποφέρει καρπούς για τη βιομηχανία φιλοξενίας όσον αφορά τη μείωση του κόστους. Εάν το προσωπικό είναι καλά εκπαιδευμένο, αυτό σημαίνει ότι γνωρίζουν πολύ καλύτερα σε σχέση με ένα μη εκπαιδευμένο προσωπικό, τα ξενοδοχεία αποφεύγουν τυχόν λάθη και ελλείψεις που θα μπορούσαν να κοστίσουν χρήματα και χρόνο για την επιχείρηση. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία βελτιώνουν τα περιθώρια κέρδους τους μειώνοντας το κόστος και τα έξοδά τους.

Κατά συνέπεια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει στην εξαφάνιση όλων των ειδών περιττών εξόδων. Αποδεικνύεται ότι η εκπαίδευση έχει σοβαρή επίδραση στη βύθιση της ποιότητας και της ποσότητας της εταιρείας, της αποδοτικότητας, της σταθερότητας και της μείωσης του κινδύνου. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη στοχεύουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων όπως τεχνικές, ανθρώπινες, εννοιολογικές και διαχειριστικές για την προώθηση της ατομικής και οργανωτικής ανάπτυξης (Nickson, 2007). Βελτιστοποιεί την εικόνα του οργανισμού και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Οι πρακτικές κατάρτισης που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς μπορεί να έχουν επίδραση, άμεσες ή έμμεσες τόσο στο κίνητρο των εργαζομένων όσο και στην οργανωτική δέσμευση (Meyer και Allen, 1990). Επιπλέον, η παραγωγικότητα, η επιβίωση και η ανάπτυξη του ξενοδοχείου

επηρεάζονται σίγουρα από την κατάλληλη παροχή εκπαίδευσης. Τέλος, η εκπαίδευση μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη για τη διατήρηση των βασικών ικανοτήτων της εταιρείας.

Οφέλη για τους πελάτες

Το επίπεδο της υπηρεσίας και ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία από το προσωπικό της πρώτης γραμμής παίζει σημαντικό ρόλο από την άποψη των πελατών. Οι πελάτες βλέπουν τον ίδιο τον οργανισμό καθώς λαμβάνουν την υπηρεσία από τους υπαλλήλους. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι κατάλληλες πρακτικές κατάρτισης προσωπικού έχουν θετική συμβολή στη συνολική ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών.

Η ισχύς της σχέσης με τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής είναι συχνά ένας σημαντικός παράγοντας της αφοσίωσης των πελατών (Nickson, 2007). Είναι απαραίτητο οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής να γνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα παράπονα των πελατών, πώς να αλληλεπιδρούν μαζί τους και πώς να λένε τα ίδια πράγματα, επίσης, τους συναδέλφους τους.

Ένα καλό καλά εκπαιδευμένο προσωπικό πρώτης γραμμής αυξάνει την ποιότητα της εταιρείας και, συνεπώς, την ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών. Η ανάκτηση υπηρεσιών είναι ένα άλλο πράγμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Η ανάκτηση της υπηρεσίας επιτυγχάνεται με την εξουσιοδότηση των εργαζομένων να λαμβάνουν κατάλληλες αποφάσεις σχετικά με την παράδοση των πελατών και τις σωστές ενέργειες που έχουν ληφθεί. Επιπλέον, οι αντιλήψεις των πελατών και το αν η υπηρεσία που υποσχέθηκε η επωνυμία παρέχεται στο μυαλό των πελατών με τον προτεινόμενο τρόπο ή όχι, σχετίζεται με την παρεχόμενη υπηρεσία προσωπικού πρώτης γραμμής.

Εάν οι πελάτες ένιωσαν μια ατμόσφαιρα ζεστασιάς και φιλίας, αυτό αυξάνει την εγκυρότητα και την εμπιστοσύνη στις ανησυχίες τους. Επιπλέον, η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι πρώτοι υπάλληλοι ασχολούνται με τους πελάτες (Nickson, 2007). Οι πελάτες γίνονται πιο ικανοποιημένοι όταν αποκτούν υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης, η οποία με τη σειρά της προέρχεται από καλά εκπαιδευμένους ανθρώπους. Ο Baum (2002) ανέφερε επίσης ότι τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών και οι αντιλήψεις για την ποιότητα της υπηρεσίας αυξάνονται σημαντικά όταν υπάρχουν εκπαιδευμένοι και εξειδικευμένοι εργαζόμενοι. Αυτό σημαίνει ότι, εάν η άυλη υπηρεσία υπερβαίνει τις προσδοκίες τους, οι πελάτες είναι πιο ικανοποιημένοι.

2.2.2.3 Η έλλειψη της εκπαίδευσης

Η έλλειψη κατάρτισης ή ακόμη και η μειωμένη εκπαίδευση στον τουριστικό κλάδο μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην πλευρά της εταιρείας, των εργαζομένων και των επισκεπτών. Ένα ανεπαρκές ή μη εκπαιδευτικό πρόγραμμα επηρεάζει το προσωπικό και τις εταιρείες καθώς περνά ο καιρός. Από την άποψη του προσωπικού, ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων είναι ένα κρίσιμο πρόβλημα. Ο κύκλος εργασιών του προσωπικού σημαίνει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών και η συνολική παραγωγικότητα είναι μειωμένες.

Η μη παροχή ή ένα περιορισμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προκαλεί αποτυχία υπηρεσίας και αναποτελεσματικότητα της αποκατάστασης υπηρεσίας. Η ικανοποίηση από την εργασία εξαλείφεται επίσης επειδή οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται παραγωγικοί για να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με αποτελεσματικό τρόπο λόγω του γεγονότος ότι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Σε αυτήν την περίπτωση, δεν είναι σε θέση να αποδώσουν, καθώς δεν ακολουθούν την ίδια γραμμή και τον ίδιο τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων.

Επιπλέον, η σχέση επιδεινώνεται μεταξύ προσωπικού και εταιρείας με την πάροδο του χρόνου που δηλώνει την αναξιοπιστία των επιχειρήσεων και την απροθυμία ανησυχίας του προσωπικού της. Ένα άλλο πράγμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι το ηθικό των διευθυντών. Παρέχοντας εκπαίδευση και ανάπτυξη, το ηθικό των εργαζομένων, η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση των ξενοδοχείων βελτιώθηκαν, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να βελτιώσει το ηθικό των διευθυντών (Nickson, 2007). Επίσης, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο διευθυντής να εγκαταλείψει τη δουλειά του λόγω της έλλειψης εκπαίδευσης.

Οι Longenecker και Fink (2014) επεσήμαναν ότι οι ταλαντούχοι διευθυντές είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν έναν οργανισμό εάν λείπουν ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης για ανάπτυξη. Η έλλειψη δεξιοτήτων είναι ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Προκειμένου τα ξενοδοχεία να είναι πιο ανταγωνιστικά και να διαφοροποιούνται έναντι των ανταγωνιστών τους, είναι απαραίτητο το προσωπικό να είναι εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο.

Το κενό του προγράμματος κατάρτισης και ανάπτυξης απειλεί τόσο την ανταγωνιστικότητα όσο και την παραγωγικότητα της επιχείρησης στην αγορά, η οποία με τη σειρά της προκαλεί απώλειες στα κέρδη τους. Επιπλέον, ο κύριος στόχος των ξενοδοχείων είναι η ικανοποίηση των

πελατών τους και η δυνατότητα να γίνουν πιστοί πελάτες. Εάν ένας πελάτης είναι ικανοποιημένος με τη συνολική εικόνα της εταιρείας και της υπηρεσίας, διαδίδουν ένα θετικό στόμα στους στόχους τους συγγενείς και τους φίλους τους. Εάν η εξυπηρέτηση του προσωπικού δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, επειδή είναι ανεκπαίδευτη και ανειδίκευτη, δεν επιστρέφει ξανά, καθώς υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μεταφοράς αρνητικών σχολίων σε ηλεκτρονικούς ιστότοπους.

2.2.3 Εκτίμηση και απόδοση

Οι αυξανόμενες ανταγωνιστικές προκλήσεις παρακίνησαν τις εταιρείες να αρχίσουν να εστιάζουν στη διαχείριση των επιδόσεων. Η διαχείριση της απόδοσης μπορεί να περιγραφεί ως μια συνεχής οργανωτική διαδικασία που περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που περιλαμβάνουν τον εντοπισμό και την αξιολόγηση της απόδοσης των ατόμων και των ομάδων για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων (Albrecht et al., 2015). Στους περισσότερους χώρους εργασίας, οι υπάλληλοι παρακολουθούνται συνεχώς και αξιολογούνται από τη διοίκηση με ανεπίσημο τρόπο, και συχνά δίδονται σχόλια επί τόπου. Αν και συνιστάται τακτικός διάλογος μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων σχετικά με την απόδοση της εργασίας, ο κίνδυνος με τέτοιου είδους ανεπίσημες πληροφορίες είναι ότι η ανατροφοδότηση εξαρτάται από μεμονωμένους διευθυντές και από το εάν δίνουν τακτικά σχόλια.

Ως εκ τούτου, ο Nickson (2007) συμβουλεύει τους διευθυντές και το προσωπικό τους να συναντηθούν επίσημα για να συζητήσουν την απόδοση και τις δυνατότητες μέσω μιας αξιολόγησης απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζομένου βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων σε τακτική, συχνά ετήσια βάση (Nickson, 2007). Μια αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης προάγει την ανάπτυξη ικανοτήτων των εργαζομένων, καθώς βοηθά στον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών ενός υπαλλήλου, ενώ ταυτόχρονα καθορίζει τις ανάγκες ΤΔ (van Esch, Wei & Chiang, 2018). Η αποτυχία να θέσετε στόχους και να παρέχετε συνεχή ανατροφοδότηση μπορεί να οδηγήσει τους υπαλλήλους να παρακινηθούν, καθώς μπορεί να είναι δύσκολο για αυτούς να καταλάβουν τι αναμένεται από αυτούς.

Ωστόσο, ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης επιδόσεων μπορεί να δημιουργήσει ένα όραμα επιτυχίας και ένα περιβάλλον στο οποίο το προσωπικό μπορεί να δώσει το καλύτερο δυνατό και να αγωνιστεί για συνεχή βελτίωση (Maroudas et al., 2008).

2.3 Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του τουρισμού γενικότερα και του ξενοδοχειακού κλάδου ειδικότερα έχουν σημαντικές συνέπειες για τους εργαζόμενους αυτού του τομέα και τον ρόλο που διαδραματίζει η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού στη στήριξη της αυξημένης παραγωγικότητας και της ποιότητας. Τα βασικότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα παρακάτω (Nickson, 2007):

- Ο τουρισμός είναι μια βιομηχανία πολλαπλών προϊόντων και οι διάφοροι κλάδοι του προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων με ποικίλες ανάγκες σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο τουρισμός χαρακτηρίζεται από δυαδικότητα, όπου μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες συνυπάρχουν με τις μικρομεσαίες και τις πολύ μικρές επιχειρήσεις.
- Οι πραγματικές συνθήκες ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού (για παράδειγμα, διαθεσιμότητα προϋπολογισμών ή σχεδίων κατάρτισης, επίπεδα δεξιοτήτων, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και επιχειρηματικό κίνητρο) διαφέρουν πολύ για τους μεγάλους και τους μικρούς φορείς εκμετάλλευσης.
- Τα χαρακτηριστικά των πολλαπλών προϊόντων δημιουργούν ποικιλομορφία στον τουρισμό.
- Η διαχείριση του προορισμού στο τουρισμό, σε αντίθεση με τις μεμονωμένες επιχειρήσεις, δημιουργεί προκλήσεις και προβλήματα όσον αφορά την ιδιοκτησία και την ηγεσία.
- Η απασχόληση στον τομέα του τουρισμού παρουσιάζει προβλήματα, λόγω των διαρθρωτικών παραγόντων που εξετάστηκαν παραπάνω, αλλά και λόγω των αδύναμων συνθηκών της αγοράς εργασίας εντός της οποίας λειτουργεί και των αντιφατικά χαμηλών δεξιοτήτων από τις οποίες εξαρτάται σε σχετικά μεγάλο βαθμό.

- Ο ρόλος της εποχικότητας στη διάρθρωση του τρόπου οργάνωσης του τουρισμού και της διαχείρισης των ανθρώπων, τα στοχαστικά πρότυπα ζήτησης δημιουργούν προκλήσεις για τις τουριστικές επιχειρήσεις σε μια επιχειρησιακή, εμπορική, οικονομική και, πάνω απ' όλα, σε μια έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Ο τουρισμός είναι μια κατακερματισμένη και διαφοροποιημένη βιομηχανία στην οικονομία η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη ποικιλία των οργανωτικών, ιδιοκτησιακών και επιχειρησιακών όρων. Πολλοί αμφισβητούν την εγκυρότητα της χρήσης του όρου «βιομηχανία» για την καταγραφή των χαρακτηριστικών ενός τέτοιου τομέα που περιλαμβάνει ένα τόσο ευρύ φάσμα πράξεων στο δημόσιο, ιδιωτικό και εθελοντικό τομέα. Αυτή η ανομοιογένεια είναι ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά του τομέα και έχει επιπτώσεις σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών, του μάρκετινγκ, της χρηματοδότησης και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της απασχόλησης και των ευρύτερων θεμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ο τουρισμός και ο ξενοδοχειακός τομέας αντιμετωπίζει προκλήσεις που εν μέρει απορρέουν από αυτά τα διαρθρωτικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά αλλά και από ευρύτερα χαρακτηριστικά που υπάρχουν και σε άλλους τομείς υπηρεσιών. Οι μελέτες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την ευρύτερη έρευνα που σχετίζεται με την εργασία στους τομείς αυτούς έχουν καταγράψει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και ο τουριστικός τομέας γενικότερα όσον αφορά την ποιότητα και τα οφέλη αυτής της εργασίας.

Ένα χαρακτηριστικό του τουρισμού είναι η προσέλκυση του πλεονάσματος της εργασίας από άλλους τομείς και η εξασθένιση της ανεργίας, αξιοποιώντας έτσι τον ρόλο του εθνικού οικονομικού πόρου (Baum, 1995). Η σχέση του τουρισμού με τη χρήση της δύναμης της εργασίας εκδηλώνεται άμεσα ή έμμεσα τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό πεδίο.

Ο Baum(1995) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή παροχή τουριστικών υπηρεσιών και ως εκ τούτου, όσοι ασχολούνται με τον τουρισμό παρουσιάζονται ευρέως ως μια κρίσιμη διάσταση στην επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου. Συνεπώς, η επιτυχία των τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εξαρτάται ευθέως από το πώς εκπαιδεύονται, πώς αποτιμώνται και ανταμείβονται και πώς υποστηρίζονται μέσω μιας διαδικασίας συνεχούς μάθησης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας οι εργαζόμενοι του τομέα.(Baum, 1995). Ο Szivas (1999)σημειώνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι

υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στο τομέα μπορούν να προέλθουν μόνο από του ικανούς και κατάλληλα παρακινούμενους υπαλλήλους.

Η ποσοτική αύξηση των ατόμων που συμμετέχουν στην οργάνωση και απογείωση των ταξιδιών και στην εξυπηρέτηση των τουριστών, είναι αποτέλεσμα της σημαντικής αύξησης του αριθμού των ατόμων που ταξιδεύουν, του χρόνου που διατίθεται για διακοπές κ.λπ. Ο αριθμός των ατόμων που εργάζονται σε ξενοδοχεία, εστιατόρια, μεταφορές, τουριστικά γραφεία, στη παροχή / τροφοδοσία ευχαρίστησης, και στη διοικητική ηγεσία της τουριστικής μηχανής σημειώνει σημαντική αύξηση με την ανάπτυξη του τουρισμού. Πολλές όμως από αυτές τις θέσεις εργασίας είναι εποχιακές ή μερικής απασχόλησης, επομένως η συμβολή του τουρισμού στις θέσεις πλήρους απασχόλησης είναι σημαντικά μικρότερη σε σύγκριση με τις θέσεις εργασίας που καταβάλλονται με την ώρα ή ανά σεζόν και συχνά δημιουργούνται σε περιοχές όπου υπάρχουν λίγες εναλλακτικές λύσεις για την απασχόληση. Επιπλέον, πρέπει να αναφέρουμε ότι το μέγεθος της ένταξης της τουριστικής βιομηχανίας είναι αισθητά διαφορετικό από χώρα σε χώρα, επισημαίνοντας τις δυσκολίες συνειδητοποίησης από αυτόν τον τομέα (Nickson, 2007).

Η αυξανόμενη ζήτηση των τουριστών για εξατομικευμένες τουριστικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας είναι συχνά δύσκολο να ικανοποιηθεί, καθώς ορισμένοι τουριστικοί τομείς στερούνται εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου προσωπικού, συχνά λόγω έλλειψης ελκυστικότητας του εργασιακού περιβάλλοντος από τον τουρισμό (Nickson, 2007).

Ορισμένοι ιδιοκτήτες-διαχειριστές είναι σοβαρά ανεπαρκείς σε διαχειριστικές δεξιότητες, κυρίως σε θέματα δημοσιονομικής διαχείρισης και ανθρώπινων πόρων. Αυτό επηρεάζει τη βιωσιμότητα των τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και επηρεάζει την ικανότητά τους να προσφέρουν ένα ελκυστικό πακέτο σταδιοδρομίας για τους φιλόδοξους εργαζόμενους (Nickson, 2007).

Γενικά, η αγορά εργασίας στον τουριστικό τομέα χαρακτηρίζεται από χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Υπάρχουν διαφορές από χώρα σε χώρα και επίσης, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των υποτομέων. Σε κάθε συγκεκριμένο υποτομέα π.χ. όπως οι προμηθευτές τροφίμων και ποτών, θα μπορούσε να απαιτηθεί χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης συγκριτικά με άλλους υποτομείς. Η εικόνα είναι κάπως διαφορετική για τους διευθυντές από όλους τους υποτομείς όπου τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί αύξηση του επιπέδου της επίσημης εκπαίδευσης τους (Nickson, 2007).

Σύμφωνα με την έρευνα του Duncan (2005), υπάρχουν οκτώ βασικές ανησυχίες στην παγκόσμια βιομηχανία φιλοξενίας, που σχετίζονται με θέματα απασχόλησης, επίπεδα φορολογίας και περιβαλλοντικά θέματα. Τα ζητήματα απασχόλησης περιλαμβάνουν αυξήσεις στους κατώτατους μισθούς, αύξηση της ευελιξίας των ωρών εργασίας και αύξηση της εξάρτησης από τους εργαζόμενους στο εξωτερικό. Το ζήτημα της φορολογίας είναι η αντίληψη ότι τα υψηλά ποσοστά Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ) για τη φιλοξενία θα κάνουν διακρίσεις έναντι του τουρισμού. Τα κύρια περιβαλλοντικά ζητήματα είναι η απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιους χώρους και η συμμόρφωση με τον Νόμο περί Διακρίσεων για την Αναπηρία. Η άδεια και οι άδειες τυχερών παιχνιδιών προκαλούν ιδιαίτερες δυσκολίες σε ξενοδοχεία που ειδικεύονται σε οικογενειακές διακοπές και σε θέρετρα, επειδή οι ηλικίες κάτω των 18 ετών είναι περιορισμένες στις περιοχές μπαρ των αδειοδοτημένων χώρων. Η ταξινόμηση των ξενοδοχείων συζητείται επίσης σε κριτικές σχετικά με το τι είναι δίκαιο και κατάλληλο για τον παγκόσμιο κλάδο. Τα ζητήματα των τροφίμων σχετίζονται με την υγεία και την ασφάλεια, την υγιή ζωή και τη χρήση γενετικά τροποποιημένων τροφίμων. Και το ζήτημα των μουσικών πνευματικών δικαιωμάτων αφορά την προτεινόμενη αμοιβή για μουσική υπόκρουση που παίζεται στους δημόσιους χώρους των ιδρυμάτων φιλοξενίας.

Τα θέματα φορολογίας φαίνεται να είναι τα πιο σημαντικά σε ολόκληρο τον κόσμο. Ο Huselid (1995) έχει προτείνει ότι η βελτίωση των δεξιοτήτων, των γνώσεων, των κινήτρων και της διατήρησης των εργαζομένων είναι μια ξεχωριστή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ξενοδοχειακό κλάδο. Πράγματι, ο Huselid υποστηρίζει ότι οι προσεγγίσεις HRM που μπορούν να επιτύχουν «πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης», θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εταιρική απόδοση σε όλους τους μεγάλους κλάδους. Οι Delaney και Huselid (1996) ισχυρίζονται επίσης θετικές σχέσεις μεταξύ πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και σταθερής απόδοσης τόσο σε κερδοσκοπικές όσο και σε μη κερδοσκοπικές εταιρείες.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την άμεση επαφή μεταξύ υπαλλήλων και πελατών. Αναπόφευκτα, ο τρόπος δημιουργίας μιας εντατικής κουλτούρας εξυπηρέτησης πελατών μέσω της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει βασικός στόχος για τους ξενοδόχους. Ως αποτέλεσμα, ο δυνητικός αντίκτυπος των πρακτικών εργασίας υψηλής απόδοσης θα μπορούσε να αναμένεται να είναι τόσο υψηλός, πιθανώς ακόμη υψηλότερος, από ό, τι σε άλλες βιομηχανίες (Nickson, 2007).

Αρκετοί ερευνητές έχουν διερευνήσει πραγματικές προσεγγίσεις και πρακτικές HRM στον ξενοδοχειακό κλάδο, συγκρίνοντάς τις με άλλες βιομηχανίες υπηρεσιών ή μεταποίησης παγκοσμίως (Hoque 2013). Πριν από σχεδόν δέκα χρόνια, σε μια έρευνα των ξένων ξενοδοχείων του Ηνωμένου Βασιλείου, οι Kelliher και Johnson (1997) υποστήριξαν ότι υπήρχαν ελάχιστα στοιχεία για τη μετάβαση από τη «διαχείριση προσωπικού» στη «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού». Οι περισσότερες δραστηριότητες διαχείρισης των εργαζομένων αντικατοπτρίζουν τη ντεμοντέ σκέψη και τις τεχνικές, σε σχέση με άλλες βιομηχανίες. Τόνισαν την ανάγκη υιοθέτησης πιο εξελιγμένων προσεγγίσεων και καινοτόμων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, επειδή οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών στα ξενοδοχεία. Με άλλα λόγια, «η ξενοδοχειακή βιομηχανία πρέπει να οδηγεί προς το HRM αντί να είναι ικανοποιημένος να ακολουθήσει» (Kelliher and Johnson 1997).

Ωστόσο, συγκεκριμένες μελέτες προσφέρουν αντικρουόμενα δεδομένα. Ο Hoque (2013) παρουσίασε μια πιο θετική άποψη για το HRM, τουλάχιστον στην ξενοδοχειακή βιομηχανία του Ηνωμένου Βασιλείου, και πρότεινε ότι δεν υπάρχουν στοιχεία που να δείχνουν ότι τα κατασκευαστικά ιδρύματα έχουν υψηλότερο επίπεδο ενδιαφέροντος και πρακτικής στο HRM. Ο Hoque διαπίστωσε ότι οι πρακτικές HRM, όσον αφορά την εκπαίδευση, την επικοινωνία και τη διαβούλευση, και οι συστηματικοί όροι και προϋποθέσεις απασχόλησης, αναπτύχθηκαν ευρύτερα και χρησιμοποιήθηκαν στον ξενοδοχειακό κλάδο παρά στον τομέα της κατασκευής. Τα ξενοδοχεία είχαν πιο στρατηγικές προσεγγίσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και είχαν περισσότερες πιθανότητες να έχουν στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, επίσημα επικυρωμένη και υποστηριζόμενη ενεργά από την ανώτατη διοίκηση από ό, τι τα κατασκευαστικά ιδρύματα.

Επιπλέον, ένα υψηλότερο ποσοστό των ξενοδοχείων είχε επιτύχει κάποια ενοποίηση μεταξύ της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού και της επιχειρηματικής στρατηγικής, με τις δηλώσεις αποστολής να είναι πιο πιθανό να αναφέρονται ρητά σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού (Hoque 1999c)

Αντίθετα, οι McGunnigle και Jameson (2000) ισχυρίστηκαν ότι βρήκαν λιγότερα στοιχεία για την υιοθέτηση εξελιγμένων προσεγγίσεων HRM στον ξενοδοχειακό κλάδο στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι μέθοδοι πρόσληψης και επιλογής κρίθηκαν παραδοσιακές, με τη συνέντευξη να εξακολουθεί να είναι το κυρίαρχο εργαλείο επιλογής, παρά την περιορισμένη προγνωστική του

ικανότητα (McGunnigle και Jameson 2000). Ανέφεραν ότι ήταν σύνηθες να βλέπουμε τους προϋπολογισμούς κατάρτισης να συμπιέζονται παρά να αναπτύσσουν προϋπολογισμούς για την κάλυψη των πραγματικών αναγκών κατάρτισης. Η επαγγελματική κατάρτιση επικρατούσε με λίγη προσοχή στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να μεταφέρουν σε θέσεις εργασίας στη διοίκηση ή σε άλλους κλάδους. Πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι πρόκειται για επικρίσεις που μπορούν να γίνουν για την πρακτική του HRM σε πολλά βιομηχανικά πλαίσια.

Ίσως πιο χρήσιμα, ο Lucas (2002) διεξήγαγε μια συγκριτική μελέτη πρακτικών HRM στη βιομηχανία φιλοξενίας και σε άλλους κλάδους βιομηχανιών και υπηρεσιών στη Μεγάλη Βρετανία, και διαπίστωσε ότι η HRM στη βιομηχανία φιλοξενίας ήταν διαφορετική. Ο Λούκας πρότεινε να βρεθούν σπάνια συμβουλευτικές επιτροπές, ομαδική εργασία και ομάδες επίλυσης προβλημάτων. Τα κριτήρια πρόσληψης ήταν λιγότερο συστηματικά και η εξωχρηματιστηριακή εκπαίδευση ήταν λιγότερο συχνή στον κλάδο της φιλοξενίας. Ο κλάδος της φιλοξενίας είχε μεγαλύτερη οικονομική συνείδηση όσον αφορά τα τέλη, τους προϋπολογισμούς, το κόστος και τα κέρδη από ό, τι σε άλλους κλάδους και υπηρεσίες.

Αυτές οι μελέτες, σε συνδυασμό, δεν διευκολύνουν το συμπέρασμα εάν το HRM στη φιλοξενία είναι φτωχότερο από ό, τι σε άλλες βιομηχανίες υπηρεσιών ή μεταποίησης. Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο ότι οι μελέτες που συγκρίνουν την ανάπτυξη HRM σε διάφορους τομείς έχουν διεξαχθεί μόνο από βρετανούς ερευνητές. Οι Guerrier και Deery (1998) και Okumus (2002) επισημαίνουν ότι οι περισσότερες μελέτες φιλοξενίας οποιουδήποτε είδους πραγματοποιούνται σε αγγλοσαξονικές χώρες. Πιο συγκεκριμένα, κυρίως από το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ, παρέχοντας περιορισμένο πεδίο για τον τρόπο διαχείρισης των οργανισμών φιλοξενίας σε άλλες χώρες. Είναι δύσκολο να εξαχθεί το συμπέρασμα εάν το HRM στον κλάδο της φιλοξενίας είναι φτωχό ή εξελιγμένο από την έρευνα σε ένα μόνο κράτος, δεδομένου ότι διαφορετικοί εθνικοί πολιτισμοί ή κοινωνικά πλαίσια μπορεί να έχουν διαφορετικές επιπτώσεις σε διαφορετικούς τομείς.

Ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων υπήρξε μια από τις μεγαλύτερες ανησυχίες στον ξενοδοχειακό κλάδο για μεγάλο χρονικό διάστημα (Hinkin και Tracey 2000). Η ξενοδοχειακή βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο υποφέρει συνεχώς από υψηλά επίπεδα κύκλου εργασιών προσωπικού, το οποίο είναι ένα διαδεδομένο και σοβαρό πρόβλημα που οδηγεί σε υψηλές

άμεσες δαπάνες καθώς και άυλα έξοδα (Cheng and Brown 1998; Hinkin and Tracey 2000). Οι άμεσες δαπάνες περιλαμβάνουν το διοικητικό κόστος του διαχωρισμού, της προσέλκυσης και της πρόσληψης, της επιλογής και της πρόσληψης. Τα άυλα κόστη περιλαμβάνουν απώλεια παραγωγικότητας, κακή ποιότητα εξυπηρέτησης και χαμηλό ηθικό που με τη σειρά τους προκαλούν βλάβη στη φήμη του ξενοδοχείου (Cheng and Brown 1998; Hinkin and Tracey 2000). Οι Hinkin και Tracey (2000) πρότειναν ότι οι έμμεσες δαπάνες που σχετίζονται με τον κύκλο εργασιών αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το ήμισυ του συνολικού κόστους που συνεπάγεται ο κύκλος εργασιών. Οι Simons και Hinkin (2001) υποστήριξαν ότι ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων είναι πιο δαπανηρός για τα ξενοδοχεία πολυτελείας από ό, τι για τα ξενοδοχεία χαμηλότερου προϋπολογισμού, λόγω των πιο εξελιγμένων συστημάτων λειτουργίας και κατάρτισης των πρώτων.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τα ποσοστά κύκλου εργασιών. Ο Riegel (2002) υποστηρίζει ότι ο κύκλος εργασιών είναι συνέπεια μιας πολύπλοκης σειράς δυναμικής, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, της οργανωτικής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης, που επηρεάζουν τη στάση των εργαζομένων και τελικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο Mobley (1982) πρότεινε ότι οι λόγοι για τον κύκλο εργασιών γενικά περιλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια για την εργασία, διαθεσιμότητα ελκυστικών εναλλακτικών λύσεων · εξωτερικοί παράγοντες όπως στέγαση, μεταφορά ή φυσικό περιβάλλον · και προσωπικούς παράγοντες όπως ασθένεια ή τραυματισμός.

Οι Wasmuth και Davis (1983) υποστήριξαν ότι ο κύκλος εργασιών βρέθηκε να είναι υψηλότερος όταν η συνολική δυσαρέσκεια στην εργασία είναι υψηλότερη και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δυσαρέσκεια με την εργασία είναι ο κύριος λόγος του κύκλου εργασιών. Οι Hinkin και Tracey (2000) προσέθεσαν κακή επίβλεψη, ένα κακό εργασιακό περιβάλλον και ανεπαρκή αποζημίωση σε αυτήν τη λίστα. Πρότειναν επίσης ότι ορισμένοι διευθυντές δεν κατανοούν τη σχέση μεταξύ της διατήρησης των εργαζομένων και της κερδοφορίας της εταιρείας και αποδέχονται τον κύκλο εργασιών ως απαραίτητο κακό.

Το ζήτημα του κύκλου εργασιών έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών ερευνητών σε διάφορες χώρες. Οι Powell και Wood (1999) πρότειναν ότι ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα στον ξενοδοχειακό κλάδο παγκοσμίως είναι η «διαρροή εγκεφάλων», επειδή οι δεξιότητες και τα προσόντα που αποκτήθηκαν στους ξενοδοχειακούς τομείς μεταφέρονται εύκολα σε άλλους. Οι

Cheng και Brown (1998) διερεύνησαν τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών για τη στρατηγική διαχείριση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων σε μεσαία έως μεγάλα ξενοδοχεία στην Αυστραλία και τη Σιγκαπούρη. Πρότειναν ότι οι πιο αποτελεσματικοί μηχανισμοί για την ελαχιστοποίηση του κύκλου εργασιών είναι η πρόσληψη και η επιλογή. Συνέστησαν την πρόσληψη εσωτερικής αγοράς εργασίας επειδή συνδέεται με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας που μπορεί να μειώσει τα επίπεδα εναλλαγής προσωπικού (Cheng και Brown 1998). Σημείωσαν επίσης την επαγωγή και την κοινωνικοποίηση που μεσολαβεί αποτελεσματικά τους νεοεισερχόμενους στον οργανισμό. και εκπαίδευση και ανάπτυξη που αποδεικνύει την προθυμία ενός οργανισμού να επενδύσει σε άτομα που οδηγούν σε αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης από την εργασία.

Σε πιο θεμελιώδες επίπεδο, οι Iverson και Deery (1997) διερεύνησαν την «κουλτούρα κύκλου εργασιών» σε έξι ξενοδοχεία πέντε αστέρων στη Μελβούρνη της Αυστραλίας και πρότειναν ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πραγματικά δημιουργήσει μια κουλτούρα κύκλου εργασιών, όπου υπάρχει μια κανονιστική πίστη στη νομιμότητα σχετικά υψηλός κύκλος εργασιών. Αυτό το σημείο εγκρίθηκε στη συνέχεια από τους Hinkin και Tracey (2000). Οι Iverson και Deery πρότειναν μια στρατηγική αλλαγή για την προώθηση μιας μόνιμης κουλτούρας απασχόλησης και την ανάπτυξη μιας εσωτερικής αγοράς εργασίας για τη μείωση της ανάπτυξης μιας κουλτούρας κύκλου εργασιών.

Υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές πρέπει να βελτιώσουν τα κανάλια επικοινωνίας και να τονίσουν τον στόχο του οργανισμού για μακροχρόνια απασχόληση κατά τη διάρκεια προγραμμάτων επαγωγής. Τα ξενοδοχεία πρέπει επίσης να αναπτύξουν προγράμματα πορείας σταδιοδρομίας προκειμένου να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και τη διατήρηση εκπαιδευμένων και ειδικευμένων υπαλλήλων.

Στο ασιατικό πλαίσιο, οι Zhang και Wu (2004) σημείωσαν ότι μεταξύ των προκλήσεων ανθρώπινου δυναμικού που αντιμετωπίζει η ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κίνας, τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών του προσωπικού αποτελούν ένα από τα βασικά ζητήματα. Πολλοί υπάλληλοι θεωρούν τη δουλειά φιλοξενίας ως μετάβαση σε μια δουλειά σε έναν κλάδο υψηλότερου επιπέδου, αντί για μια δέσμευση για επαγγελματική ζωή. Πρότειναν επίσης ότι τα χαμηλά επίπεδα ηθικού και κινήτρου είναι κρίσιμοι παράγοντες που συμβάλλουν στον υψηλό κύκλο εργασιών των εργαζομένων. Η ανάπτυξη στρατηγικών διατήρησης είναι επιτακτική για

την επίλυση αυτού του προβλήματος. Μία από τις αποτελεσματικές προσεγγίσεις που πρότειναν είναι η επιλογή ενός διαδόχου καθώς κάθε εργαζόμενος προωθείται, ως τρόπος ενθάρρυνσης τόσο του οργανισμού όσο και του προσωπικού του να σκέφτονται πιο μακροπρόθεσμα, όσον αφορά την αμοιβαία δέσμευση.

Δεδομένου ότι τα ξενοδοχεία είναι μια βιομηχανία προσανατολισμένη στις υπηρεσίες, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια άλλη κρίσιμη ανησυχία. Η ποιότητα της υπηρεσίας έχει οριστεί ως το χάσμα μεταξύ της προσδοκίας του πελάτη για μια υπηρεσία και της αντίληψης του πελάτη για την υπηρεσία που έλαβε (Boella and Goss-Turner 2005). Παρόλο που η υπηρεσία είναι άυλη, η ποιότητά της αντικατοπτρίζεται σε πέντε ευρείες διαστάσεις: χειροπιαστά (εμφάνιση φυσικών στοιχείων), αξιοπιστία (αξιοπιστία, ακριβή απόδοση), ανταπόκριση (ταχύτητα και εξυπηρετικότητα), διασφάλιση (ικανότητα, ευγένεια, αξιοπιστία και ασφάλεια) και ενσυναίσθηση (εύκολη πρόσβαση, καλές επικοινωνίες και κατανόηση των πελατών) (Boella and Goss-Turner 2005, σελ. 297).

Σε μια μελέτη του HRM στον τραπεζικό κλάδο, οι Schneider και Bowen (1993) ενίσχυσαν την άποψη ότι η εμπειρία των πελατών είναι το κρίσιμο ζήτημα στην κατανόηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Ωστόσο, η έρευνά τους έδειξε ότι το κλειδί για τη διαχείριση της εμπειρίας της ποιότητας της υπηρεσίας του πελάτη είναι η διαχείριση της εμπειρίας των εργαζομένων στον οργανισμό τους. Χρησιμοποίησαν πέντε πτυχές του HRM (διευκόλυνση της εργασίας, επίβλεψη, διευκόλυνση της οργανωτικής σταδιοδρομίας, οργανωτική κατάσταση και νέα κοινωνικοποίηση των εργαζομένων) για να ερευνήσουν όλους τους υπαλλήλους σε καθένα από τα 28 καταστήματα και πέντε πτυχές της εμπειρίας της υπηρεσίας (ευγένεια / ικανότητα, χρησιμότητα / ασφάλεια, επαρκές προσωπικό, ηθικό υπαλλήλων και διοίκηση υποκαταστήματος) για την έρευνα πελατών όταν επισκέπτονται το υποκατάστημα. Οι Schneider και Bowen διαπίστωσαν ότι όπου οι εργαζόμενοι περιγράφουν τις πρακτικές HRM του εργοδότη τους σε πιο θετικά

όρους, είναι πιθανό οι πελάτες να αναφέρουν ότι λαμβάνουν ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών. Η παροχή της ξενοδοχειακής υπηρεσίας στους πελάτες πρωταρχικής σημασίας περιλαμβάνει προσωπική επαφή και έτσι η σχέση μεταξύ καλών πρακτικών HRM και εξυπηρέτησης πελατών είναι πιθανό να είναι ισχυρή (Boella και Goss-Turner 2005).

Ο Hoque (2013) υποστηρίζει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών επικεντρώνεται στη φύση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του μεμονωμένου υπαλλήλου και του πελάτη στο σημείο της υπηρεσίας, από την άποψη της ευγένειας και του γενικού επαγγελματισμού. Ο Hoque υποστηρίζει επίσης ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ο κύριος παράγοντας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ξενοδοχειακό κλάδο και ότι κάθε ξενοδοχείο που δεν προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς τις υπηρεσίες του

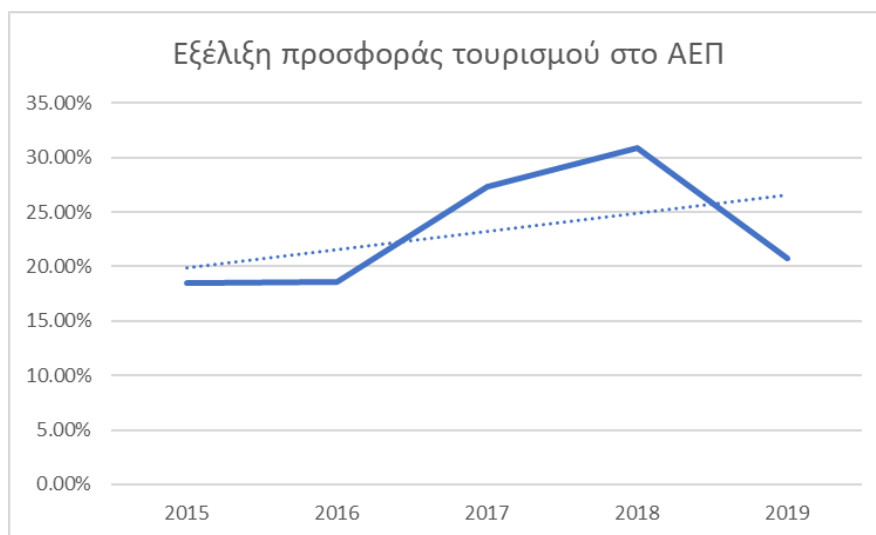
η ποιότητα θα χάσει έδαφος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται από εσωτερικές πηγές περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η ευαισθησία στην αξία, η ασυναισθησία και η δυνατότητα υποκατάστασης και ο υπάλληλος στο τέλος του συστήματος παροχής υπηρεσιών μπορεί να είναι το μόνο διαφοροποιημένο και μοναδικό πλεονέκτημα ενός ξενοδοχειακού οργανισμού το οποίο δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί.

Οι Hinkin και Tracey (2000) έχουν προτείνει ότι στην πραγματικότητα υπάρχουν μόνο δύο τρόποι ανταγωνισμού και διαφοροποίησης μεταξύ των υπηρεσιών φιλοξενίας. Το ένα είναι ανταγωνιζόμενο την τιμή και ελαχιστοποιώντας το κόστος, το οποίο κλειδώνει ένα ξενοδοχείο σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Το άλλο είναι να ανταγωνιστείτε παρέχοντας εξαιρετικές υπηρεσίες. Σημειώνουν ότι η εξυπηρέτηση πελατών δεν είναι μια νέα ιδέα στον κλάδο των υπηρεσιών, αλλά εξακολουθεί να είναι ένα πολύπλοκο πράγμα που πρέπει να ελέγξετε και να διατηρήσετε. Ενόψει του υψηλού επιπέδου κύκλου εργασιών στον ξενοδοχειακό κλάδο, είναι πιθανό ορισμένοι πελάτες να εξυπηρετούνται από προσωπικό που είναι σχετικά μη εκπαιδευμένο, λιγότερο αφοσιωμένο και λιγότερο ικανό στις κοινωνικές του δεξιότητες. Ωστόσο, η αντιμετώπιση αυτού απαιτεί τη χρήση αρκετά συστηματικών προσεγγίσεων για τη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών (Boella και Goss-Turner 2005). Οι Boella και Goss-Turner (2005) πρότειναν ότι εάν ο πρώτος και πρωταρχικός στόχος ενός οργανισμού είναι η παροχή μιας υπηρεσίας, πρέπει να αναπτυχθεί και να χρησιμοποιηθεί μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών, διεισδύοντας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού από τον διευθύνοντα σύμβουλο στο επίπεδο εισόδου υπαλλήλους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να επιλέγονται, να εκπαιδεύονται σωστά και να παρακινούνται συνεχώς για να δεσμευτούν στη στρατηγική ποιότητας των υπηρεσιών ως μέρος της επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού.

3. Η τουριστική Βιομηχανία στην Ελλάδα

Πολύ συχνά ο τουρισμός αναφέρεται στην Ελλάδα ως η «Βαριά Βιομηχανία» της χώρα, και όχι αδικώς, δεδομένου ότι το Ελληνικό παραγωγικό μοντέλο έχει μεταβληθεί τις τελευταίες δεκαετίες προς την παροχή υπηρεσιών και σε αυτό το πεδίο ο τουρισμός έχει πρωταρχικό ρόλο. Μέσω αυτής της αλλαγής και την συρρίκνωση του παραγωγικού τομέα, είτε του πρωτογενούς είτε του δευτερογενούς, είναι σαφές ότι η εστίαση στο ζήτημα της ανάπτυξης αλλά και της οικονομικής δραστηριότητας στην χώρα έχει πλέον στραφεί ξεκάθαρα προς τη εκμετάλλευση του σημαντικότερου τουριστικού δυναμικού της, με την ανάπτυξη διαφόρων μορφών τουρισμού (με κύριο τον μαζικό τουρισμό) και την παράπλευρη ανάπτυξη των συναφών και άμεσα σχετιζόμενων οικονομικών κλάδων (όπως π.χ. οι μεταφορές).

Ο τουρισμός εν γένει πάντα αποτελούσε σημαντικό οικονομικό κλάδο στην χώρα, αλλά ιδιαίτερα από την μεταστροφή αυτή και έπειτα αποτελεί βασικό πυλώνα στην ελληνική οικονομία, κάτι που γίνεται εμφανές από τα αντίστοιχα δεδομένα που δείχνουν ότι παράγει σημαντικό μέρος του ελληνικού ΑΕΠ, όπως παρουσιάζεται και στην εικόνα 1.



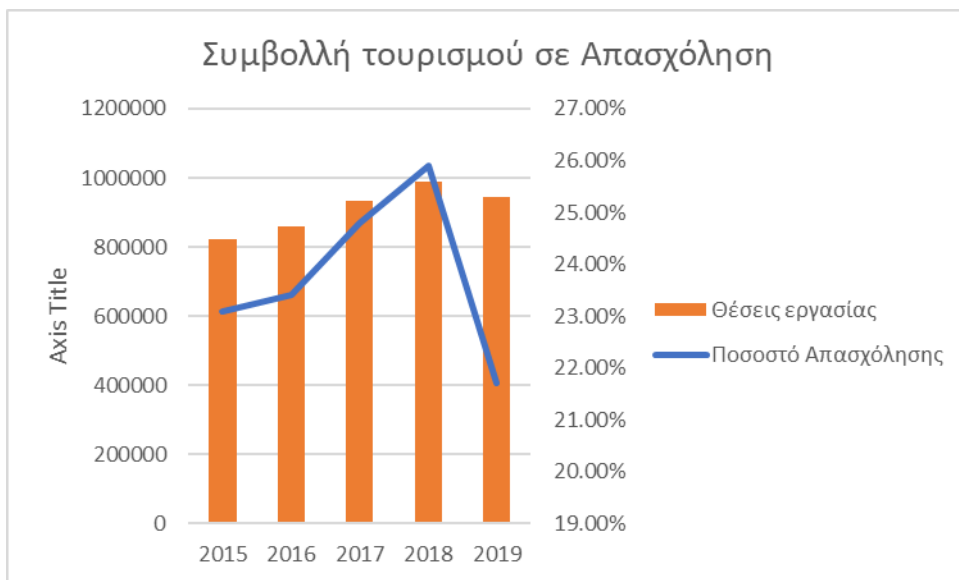
Εικόνα 1 Ποσοστιαία συνεισφορά τουρισμού στο ελληνικό ΑΕΠ την πενταετία 2015-2020 (πηγή ΣΕΤΕ, ανάλυση του συγγραφέα)

Εν γένει τα στοιχεία του ΣΕΤΕ για την ίδια πενταετία είναι ενδεικτικά της σημασίας του τουρισμού στην οικονομική δραστηριότητα στην χώρα, πέραν της σημαντικής συνεισφοράς στο ΑΕΠ.

Πίνακας 1 Στατιστικά Ελληνικού τουρισμού την πενταετία 2015-2020 (ΣΕΤΕ, 2020)

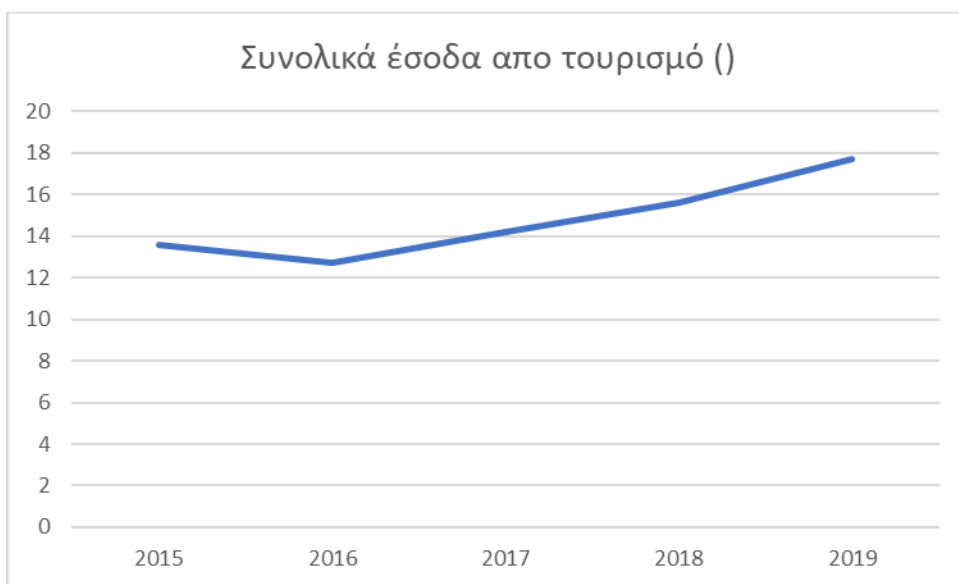
		2015	2016	2017	2018	2019
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΑΕΠ		18.50%	18.60%	27.30%	30.90%	20.80%
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ		23.10%	23.40%	24.80%	25.90%	21.70%
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ		821900	860315	934500	988600	946000
ΈΣΟΔΑ (ΔΙΣ €)		13.6	12.7	14.2	15.6	17.7
ΑΦΪΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ (ΕΚ.)		23.6	24.7	27.2	30.1	31.3
ΜΈΣΗ ΚΑΤΆ ΚΕΦΆΛΗ ΔΑΠΆΝΗ (€)		580	514	522	520	564
ΜΕΡΪΔΙΟ ΑΓΟΡΆΣ	Παγκόσμιο	2%	2%	2%	2%	2%
	Ευρώπη	3.10%	3.10%	4%	4%	4%
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΪΗ	ξενοδοχεία	9757	9730	9783	10121	10121
	κλίνες	784315	788553	806045	798650	798650
ΤΟΡ 5 ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ (ΣΕ ΑΦΪΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ)	Αθήνα	4158330	4526035	4797365	8121761	8810593
	Ηράκλειο	2559805	2885154	3147704	3319392	3256490
	Ρόδος	1902051	2091066	2178663	2362308	2365520
	Θεσσαλονίκη	1569224	1724599	1929916	2162117	2307587
	Κέρκυρα	1092647	1243718	1300189	1509219	1463288

Ο τουρισμός παράλληλα έχει σημαντική συνεισφορά στην απασχόληση, καθώς την πενταετία 2015-2019 εργαζόταν σε αυτόν περίπου το 22% του συνόλου των εργαζομένων στην χώρα (όπως φαίνεται στην εικόνα 2).



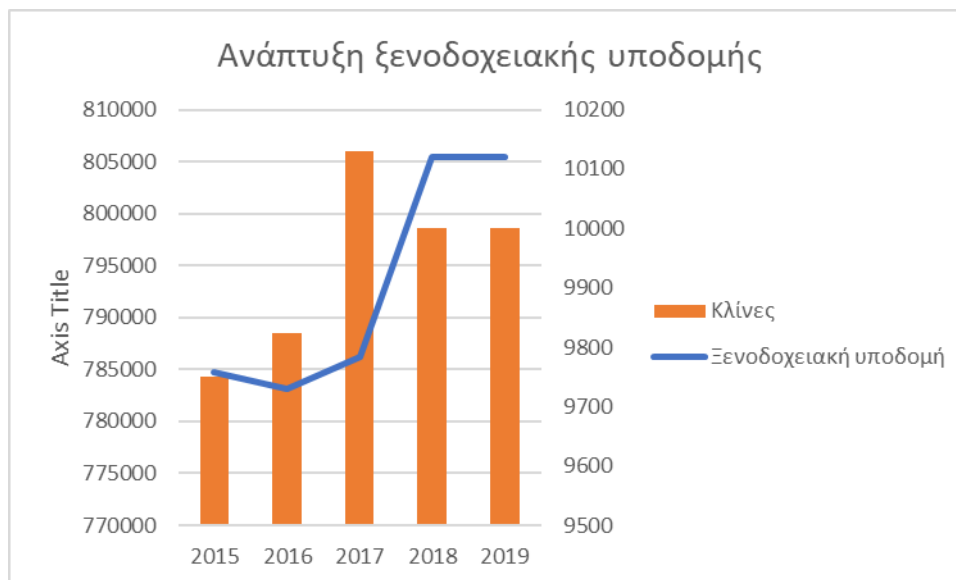
Εικόνα 2 Τουρισμός και απασχόληση (Από τα δεδομένα του πίνακα 1)

Σύμφωνα με τα στοιχεία, τα ακαθάριστα έσοδα από τις τουριστικές δραστηριότητες την ίδια περίοδο ανέρχονται σε περίπου 14.5 δις €. Αυτό σηματοδοτεί την επήρεια του κλάδου όχι μόνο στον βασικό οικονομικό δείκτη όπως είναι το ΑΣΕΠ αλλά και σε έμμεσα κρατικά έσοδα όπως φόροι, ασφαλιστικές εισφορές κ.α. (Εικόνα 3).



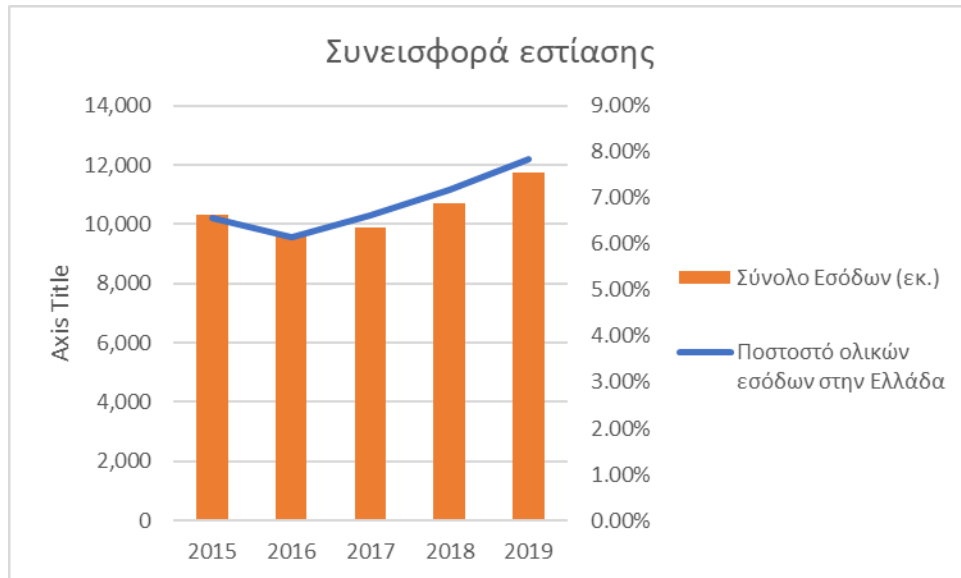
Εικόνα 3 Ακαθάριστα έσοδα από τουριστικές δραστηριότητες (από τα δεδομένα του πίνακα 1)

Περαιτέρω, ο τουρισμός αποτελεί σημαντικό βραχίονα ανάπτυξης και επενδύσεων. Αυτό είναι εμφανές από την αύξηση που παρατηρείται στην εξεταζόμενη πενταετία τόσο στον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων όσο και στον αριθμό των διαθέσιμων κλινών (Εικόνα 4)

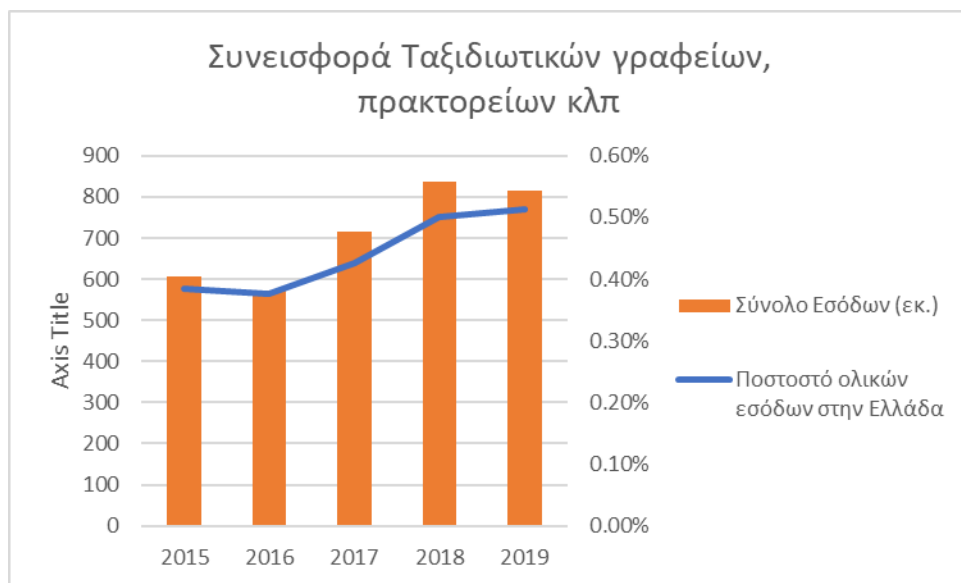


Εικόνα 4 Τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα 2015-2020 (από τα δεδομένα του πίνακα 4)

Ακόμα, σημαντική είναι η συνεισφορά της δραστηριότητας του τομέα στην αντίστοιχη δραστηριότητα σε άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένους κλάδους, όπως οι μεταφορές, η εστίαση, το λιανεμπόριο κ.α. Ειδικά οι δύο πρώτοι τομείς είναι άμεσα συνυφασμένοι με τον τουρισμό καθώς αξιοποιούνται κατά κόρον σε αντίστοιχες δραστηριότητες, η εστίαση και η δραστηριότητα οργάνωσης τουριστικών ταξιδιών και διακοπών. Η συνεισφορά αυτών των κλάδων παρουσιάζονται στις εικόνες 5,6 που ακολουθούν.



Εικόνα 5 Εστίαση και παραγωγή εισόδων στην Ελλάδα (ΕΛΣΤΑΤ, 2020)



Εικόνα 6 Ταξιδιωτικά γραφεία και παραγωγή εισόδων στην Ελλάδα (Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, 2020)>

Είναι σαφές ότι παρά την σοβαρή οικονομική κρίση, ο κλάδος του τουρισμού και οι συνδεόμενοι με αυτόν κλάδοι κατάφεραν να διατηρήσουν σημαντικό μερίδιο της δραστηριότητας τους και όπως φαίνεται στα δεδομένα που παρατέθηκαν, με το θεωρητικό πέρας της κρίσης (στο τέλος του 2018) η αντίστοιχη δραστηριότητα αυξήθηκε ραγδαία. Φυσικά, δεν πρέπει σε αυτό το σημείο να αμεληθεί ο παράγοντας της πανδημίας COVID-19 που εισήλθε το 2020 και εν γένει σταμάτησε σε σημαντικό βαθμό την δραστηριότητα σε πολλούς τομείς

(συμπεριλαμβανομένου και του τουρισμού) όπως φαίνεται στα στοιχεία του πίνακα 4 και στην εικόνα 1.

Ωστόσο, πέραν αυτού, και με την προσδοκία της επιστροφής σε μια κανονική οικονομική δραστηριότητα μέσω της αντιμετώπισης της παρούσας κατάστασης το γενικό συμπέρασμα για την σημασία του τουρισμού στην Ελληνική πραγματικότητα και οικονομία παραμένει.

4. Σχεδιασμός και Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει σαν στόχο να εξετάσει τα πολιτικές και στρατηγικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τομέα του τουρισμού. Έχοντας αναγνωρίσει τις βασικές παραμέτρους και τους βασικούς άξονες της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που έλαβε χώρα στα πλαίσια της εργασίας και παρουσιάστηκε στα προηγούμενα, καθορίστηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και οι άξονες της έρευνας που θα πρέπει να διερευνηθούν ώστε αυτά να απαντηθούν. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της έρευνας που αξιοποιήθηκε στα πλαίσια της εργασίας.

4.1 Ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκε, τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα κάτωθι:

- 1. Οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις αξιοποιούν την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού;*
- 2. Συνάδουν, κατά το δείγμα, οι τρόποι επιλογής και πρόσληψης προσωπικού στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις με τους ενδεδειγμένους από την χρηστή εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων;*
- 3. Συνάδουν, κατά το δείγμα, οι τρόποι εξέλιξης και εκπαίδευσης του προσωπικού στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις με τους ενδεδειγμένους από την χρηστή εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων;*
- 4. Συνάδουν, κατά το δείγμα, οι τρόποι αξιολόγησης και αμοιβής του προσωπικού στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις με τους ενδεδειγμένους από την χρηστή εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων;*
- 5. Υφίστανται συσχετίσεις των απόψεων του δείγματος με τα αντίστοιχα δημογραφικά στοιχεία;*

4.2 Σχεδιασμός και Εργαλείο έρευνας

Με βάση τις ανάγκες της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της εργασίας αποφασίστηκε ότι αυτή θα είναι πρωτογενής και ποσοτική σε σχέση με την μεθοδολογία της. Η ποσοτική έρευνα επιλέχθηκε ώστε να υπάρξει η δυνατότητα να αναζητηθεί ένα δείγμα ικανού μεγέθους, οι απαντήσεις του οποίου θα επέτρεπαν την προβολή των τελικών αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων στον γενικό πληθυσμό των απασχολούμενων και δραστηριοποιούμενων στον τουριστικό τομέα εν Ελλάδι. Παράλληλα, η ποσοτική έρευνα σε αντίθεση με την ποιοτική η οποία συνήθως περιλαμβάνει συνεντεύξεις, είναι πιο γρήγορη σε σχέση με την ανάπτυξη της και την συλλογή των δεδομένων ενώ παράλληλα είναι επίσης πιο ταχεία στην επεξεργασία αυτών, που είναι κατά βάση αριθμητικά. Τέλος, το γεγονός ότι παράγονται αριθμητικά αποτελέσματα επιτρέπει την ερμηνεία τους με μικρότερη πιθανότητα αυτή να επηρεαστεί από τον ερευνητή/ερευνήτρια σε σχέση με την ανάλυση των αποτελεσμάτων από την χρήση συνεντεύξεων.

Κατά συνέπεια, το εργαλείο έρευνας αποφασίστηκε να είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε αντίστοιχους άξονες, οι απαντήσεις των ερωτημάτων των οποίων και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης τους να επιτρέπουν την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Το εργαλείο της έρευνας δημιουργήθηκε εξ' αρχής για την έρευνα της εργασίας. Περιλαμβάνει 2 μέρη .

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στην συγκέντρωση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος με εννέα συνολικά ερωτήματα

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τέσσερις υποενότητες που η καθεμία τους αντιστοιχεί κατά σειρά στα τέσσερα πρώτα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Οι ερωτήσεις σε όλα τα τμήματα του εργαλείου έρευνας είναι κλειστού τύπου, και αφορούν είτε στην επιλογή από συγκεκριμένες απαντήσεις είτε σε απαντήσεις βαθμολόγησης προτάσεων με την χρήση 5βάθμιας κλίμακας Likert.

Μια έντυπη μορφή του ερωτηματολογίου παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α.

4.3 Αναζήτηση και επιλογή δείγματος

Η ομάδα στόχος της έρευνας, όπως αναφέρθηκε ήδη αφορά σε άτομα που δραστηριοποιούνται στο χώρο του τουρισμού είτε ως εργαζόμενοι είτε ως ιδιοκτήτες. Δεν υφίστανται κριτήρια εξαίρεσης για τους/τις συμμετέχοντες/συμμετέχουσες στην έρευνα.

4.4 Συγκέντρωση δεδομένων

Για τις ανάγκες της έρευνας και την άμεση ολοκλήρωση της συλλογής δεδομένων το εργαλείο έρευνας δημιουργήθηκε ψηφιακά και απεστάλη στους συμμετέχοντες/συμμετέχουσες με ηλεκτρονικά μέσα (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αποστολή σε ομάδες νηπιαγωγών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης). Χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα Google Forms, χάριν της ευχρηστίας της τόσο για την ερευνήτρια στην δημιουργία αποστολή του εργαλείου έρευνας και την συγκέντρωση των δεδομένων, όσο και για τους συμμετέχοντες.

4.5 Ηθική της έρευνας

Όσον αφορά στην Ηθική Δεοντολογία της έρευνας, αυτή εξασφαλίστηκε από την πλήρη ανωνυμία των συμμετεχόντων στα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν. Με αυτόν το τρόπο δεν προέκυψαν ζητήματα δεοντολογίας στην χρήση των δεδομένων, και συνεπώς δεν απαιτήθηκε η υπογραφή φόρμας συναίνεσης.

Σε κάθε συμμετέχοντα/ουσα εξηγήθηκε προφορικά σαφώς ο σκοπός της έρευνας καθώς και ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα που αυτός θα έδινε με την συμμετοχή του και την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έλαβε χώρα απρόσκοπτα, χωρίς την παρουσία της υπογράφουσας πλησίον των συμμετεχόντων ώστε να μην υπάρχει καμία αίσθηση επηρεασμού.

Τυχόν απορίες στο ερωτηματολόγιο απαντήθηκαν κατά την αντίστοιχη υποβολή ερωτημάτων από μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τους συμμετέχοντες (.Χατζόπουλος Β, 2011, European Group on Ethics in Science and New Technologies).

4.6 Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων στα ερωτήματα του ερωτηματολογίου θα λάβουν χώρα με την χρήση του στατιστικού πακέτου Software Package for Statistical Analysis της εταιρείας IBM (SPSS v.23).

Ο έλεγχος συσχετίσεων στη περίπτωση των ποιοτικών μεταβλητών έλαβε χώρα με τον υπολογισμό της τιμής του συντελεστή του Spearman μεταξύ των κοινωνικοδημογραφικών στοιχείων με τις απαντήσεις στα ερωτήματα της έρευνας.

5 Αποτελέσματα ανάλυσης δεδομένων έρευνας

5.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

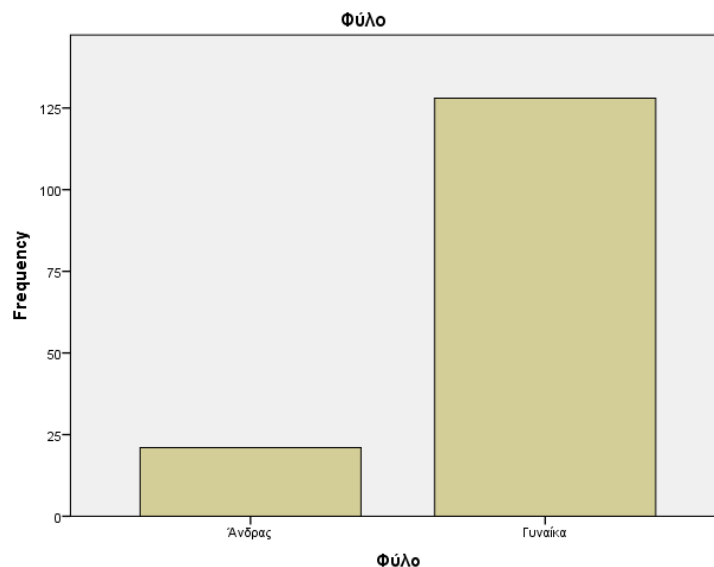
Το δείγμα αποτελούταν συνολικά από 149 άτομα που δραστηριοποιούνται στο χώρο του τουρισμού είτε ως εργαζόμενοι σε τουριστικές επιχειρήσεις είτε ως διευθυντικό προσωπικό και ιδιοκτήτες αυτών. Στα παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία του δείγματος.

5.1.1 Φύλο

Σε σχέση με το φύλο, η σημαντική πλειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες (128 άτομα ή το 85,9% του συνόλου). Οι άντρες που έλαβαν μέρος στη έρευνα ήταν 21 (14,1% του συνόλου). Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 2 και γραφικά στο διάγραμμα 1.

Πίνακας 2 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το φύλο

	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>	<i>Αθροιστικό Ποσοστό</i>
Άνδρας	21	14.1	14.1
Γυναίκα	128	85.9	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 1 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το φύλο

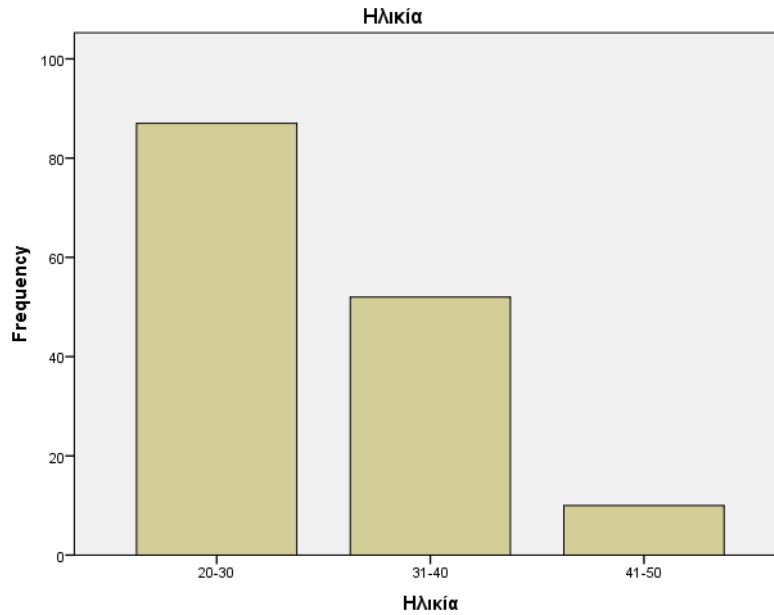
5.1.2 Ηλικία

Σε σχέση με την ηλικία, η πλειοψηφία του δείγματος ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 20-30 ετών (87 άτομα ή 58.4% του συνόλου). Η αμέσως επόμενη πιο συχνά αναφερόμενη ηλικιακή ομάδα ήταν αυτή των 31-40 ετών (52 άτομα ή 34.9% του συνόλου), ενώ 10 άτομα ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα των 41-50 ετών (6.7% του συνόλου).

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 3 και γραφικά στο διάγραμμα 2.

Πίνακας 3 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με την ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
20-30	87	58.4	58.4
31-40	52	34.9	93.3
41-50	10	6.7	100.0
Σύνολο	149	100.0	



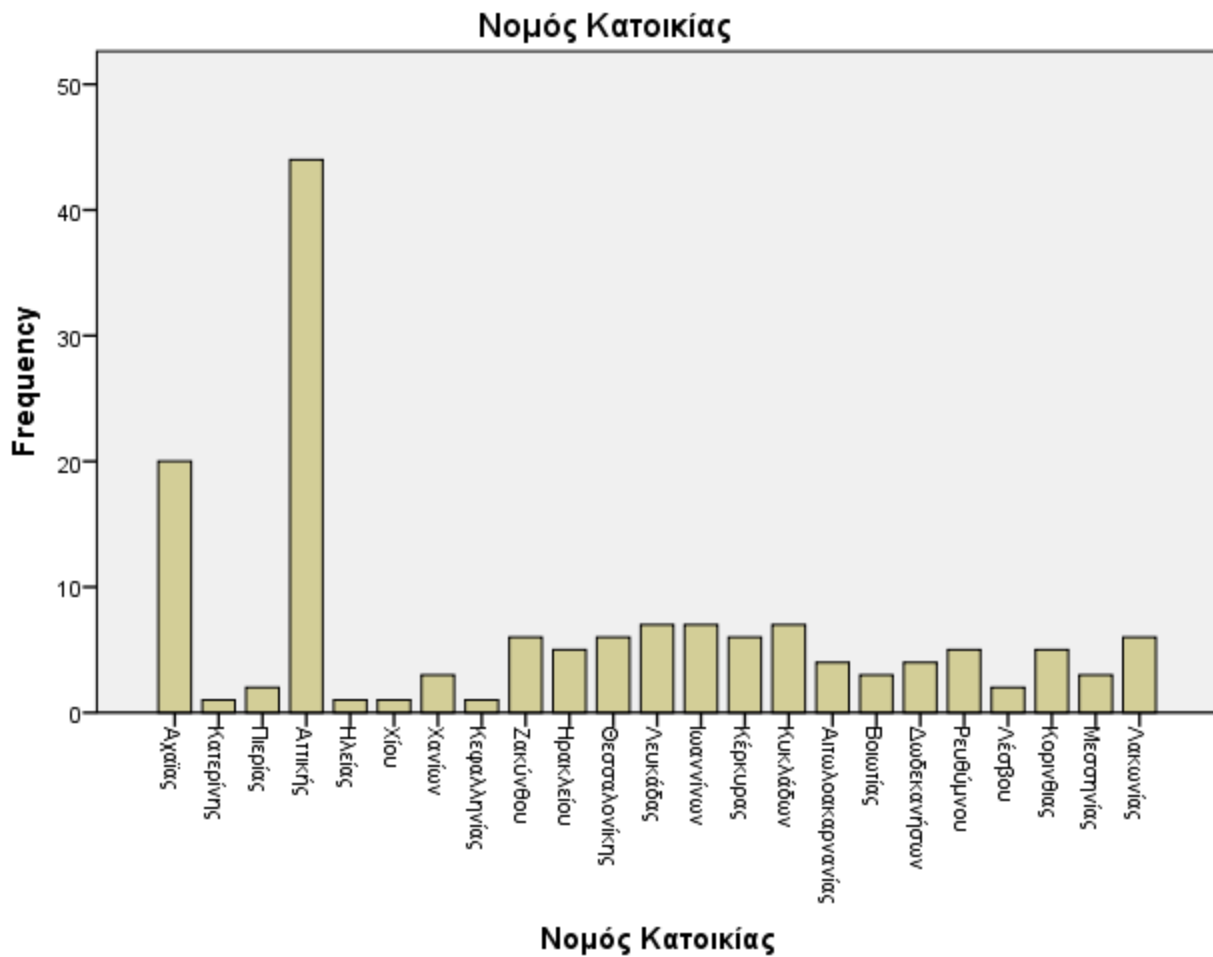
Διάγραμμα 2 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με την ηλικία

5.1.3 Νομός διαμονής

Το δείγμα ανέφερε σημαντικό αριθμό διαφορετικών νομών διαμονής (23 νομοί στο σύνολο). Οι νομοί που αναφέρθηκαν πιο συχνά ήταν αυτοί της Αχαΐας και της Αττικής (20 άτομα ή το 13.4% του συνόλου και 44 άτομα ή το 29.5% του συνόλου αντίστοιχα). Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 4 και γραφικά στο διάγραμμα 3.

Πίνακας 4 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τον νομό κατοικίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αχαΐας	20	13.4	13.4
Κατερίνης	1	.7	14.1
Πιερίας	2	1.3	15.4
Αττικής	44	29.5	45.0
Ηλείας	1	.7	45.6
Χίου	1	.7	46.3
Χανίων	3	2.0	48.3
Κεφαλληνίας	1	.7	49.0
Ζακύνθου	6	4.0	53.0
Ηρακλείου	5	3.4	56.4
Θεσσαλονίκης	6	4.0	60.4
Λευκάδας	7	4.7	65.1
Ιωαννίνων	7	4.7	69.8
Κέρκυρας	6	4.0	73.8
Κυκλάδων	7	4.7	78.5
Αιτωλοακαρνανίας	4	2.7	81.2
Βοιωτίας	3	2.0	83.2
Δωδεκανήσων	4	2.7	85.9
Ρευθύμνου	5	3.4	89.3
Λέσβου	2	1.3	90.6
Κορινθίας	5	3.4	94.0
Μεσσηνίας	3	2.0	96.0
Λακωνίας	6	4.0	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 3 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το νομό κατοικίας

5.1.4 Νομός εργασίας

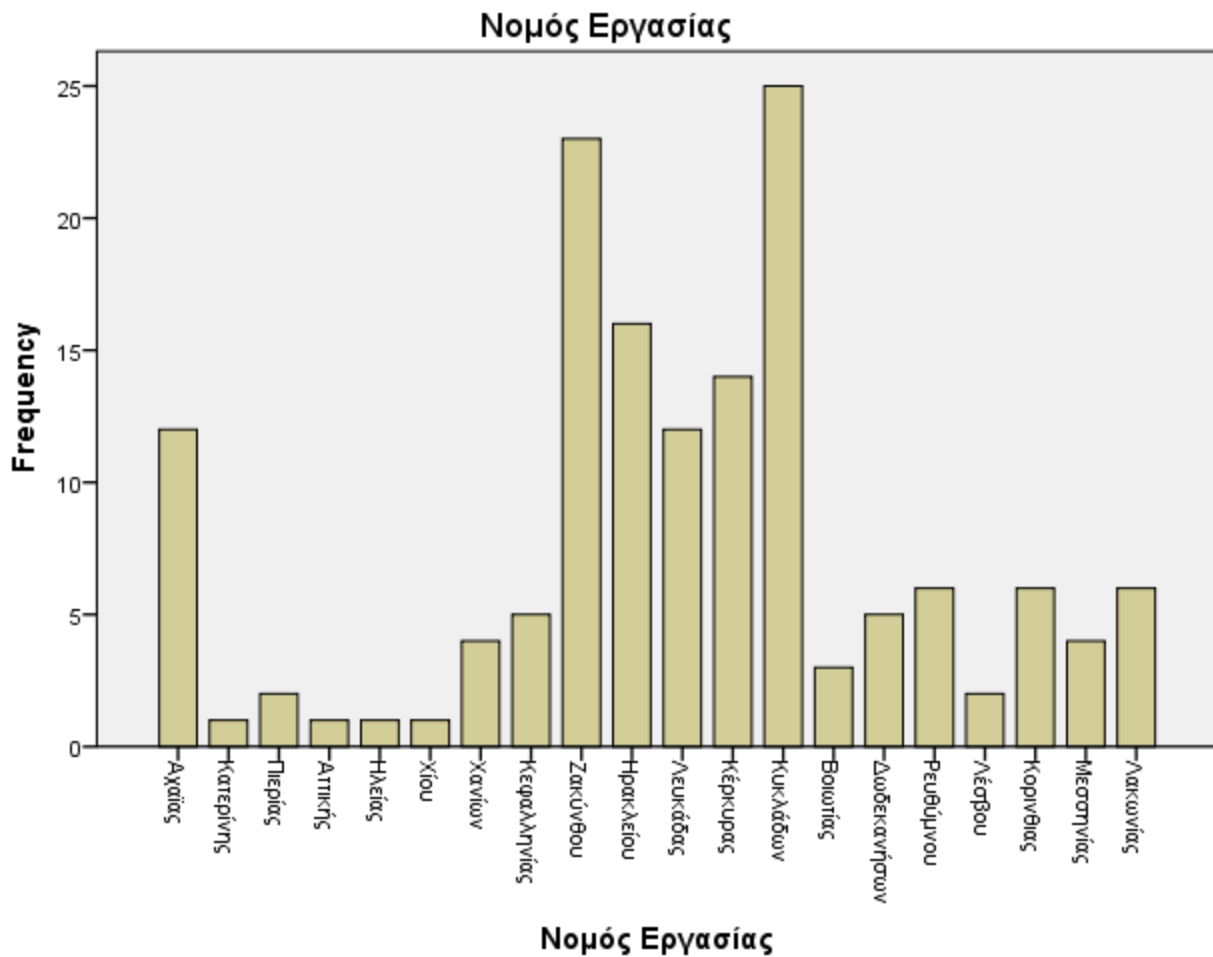
Όπως και σε σχέση με τον νομό κατοικίας, το δείγμα ανέφερε σημαντικό αριθμό διαφορετικών νομών διαμονής (23 νομοί στο σύνολο). Οι νομοί που αναφέρθηκαν πιο συχνά ήταν:

- Ο νομός Κυκλάδων (25 άτομα ή 16.8% του συνόλου)
- Ο νομός Ζακύνθου (23 άτομα ή 15.4% του συνόλου)
- Ο νομός Ηρακλείου (16 άτομα ή 10.7% του συνόλου)
- Ο νομός Κέρκυρας (14 άτομα ή 9.4% του συνόλου).

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 5 και γραφικά στο διάγραμμα 4.

Πίνακας 5 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τον νομό εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Αχαΐας	12	8.1	8.1
Κατερίνης	1	.7	8.7
Πιερίας	2	1.3	10.1
Αττικής	1	.7	10.7
Ηλείας	1	.7	11.4
Χίου	1	.7	12.1
Χανίων	4	2.7	14.8
Κεφαλληνίας	5	3.4	18.1
Ζακύνθου	23	15.4	33.6
Ηρακλείου	16	10.7	44.3
Λευκάδας	12	8.1	52.3
Κέρκυρας	14	9.4	61.7
Κυκλάδων	25	16.8	78.5
Βοιωτίας	3	2.0	80.5
Δωδεκανήσων	5	3.4	83.9
Ρευθύμνου	6	4.0	87.9
Λέσβου	2	1.3	89.3
Κορινθίας	6	4.0	93.3
Μεσσηνίας	4	2.7	96.0
Λακωνίας	6	4.0	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 4 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το νομό εργασίας

Τα αποτελέσματα των δύο τελευταίων απαντήσεων συνάδουν και με τα επίσημα δεδομένα που αφορούν στον τουρισμό, δηλαδή ότι μεγάλο μέρος των απασχολούμενων ή δραστηριοποιούμενων στον τομέα μετακινείται από τον τόπο κατοικίας του προς τον τόπο εργασίας του.

5.1.5 Οικογενειακή κατάσταση

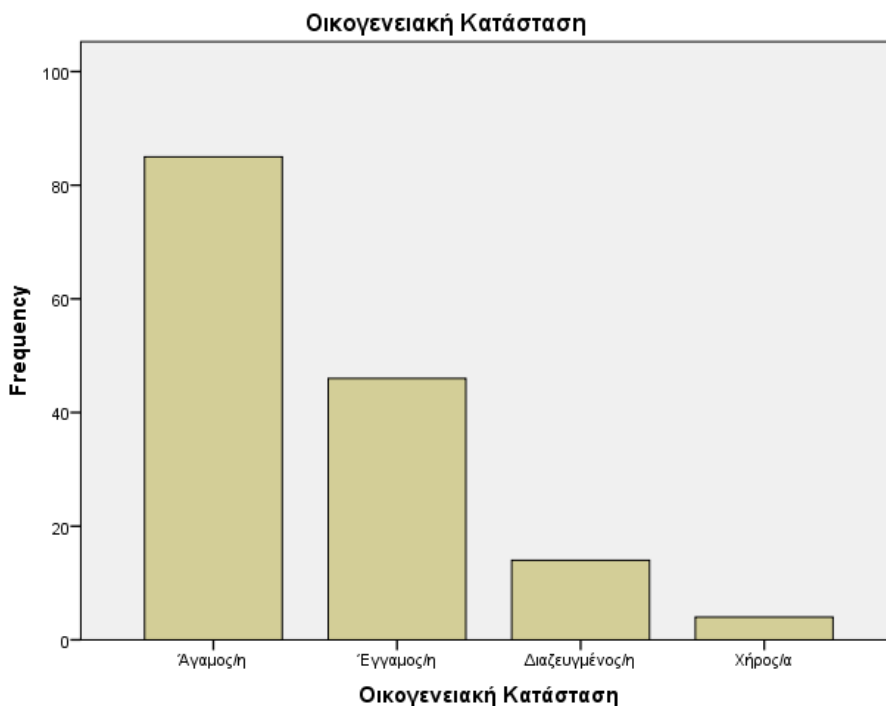
Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση η πλειοψηφία του δείγματος ανέφερε ότι είναι άγαμοι/ες (85 άτομα ή 57% του συνόλου) ενώ οι έγγαμοι/ες ήταν 46 άτομα (30.9% του συνόλου). Αυτό συνάδει κατά βάση με τις αναφερόμενες ηλικιακές ομάδες. Επίσης

διαζευγμένοι/ες δήλωσαν 14 άτομα (9.4% του συνόλου) και χήροι/ες 4 άτομα (2.7% του συνόλου).

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 6 και γραφικά στο διάγραμμα 5.

Πίνακας 6 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άγαμος/η	85	57.0	57.0
Έγγαμος/η	46	30.9	87.9
Διαζευγμένος/η	14	9.4	97.3
Χήρος/α	4	2.7	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 5 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

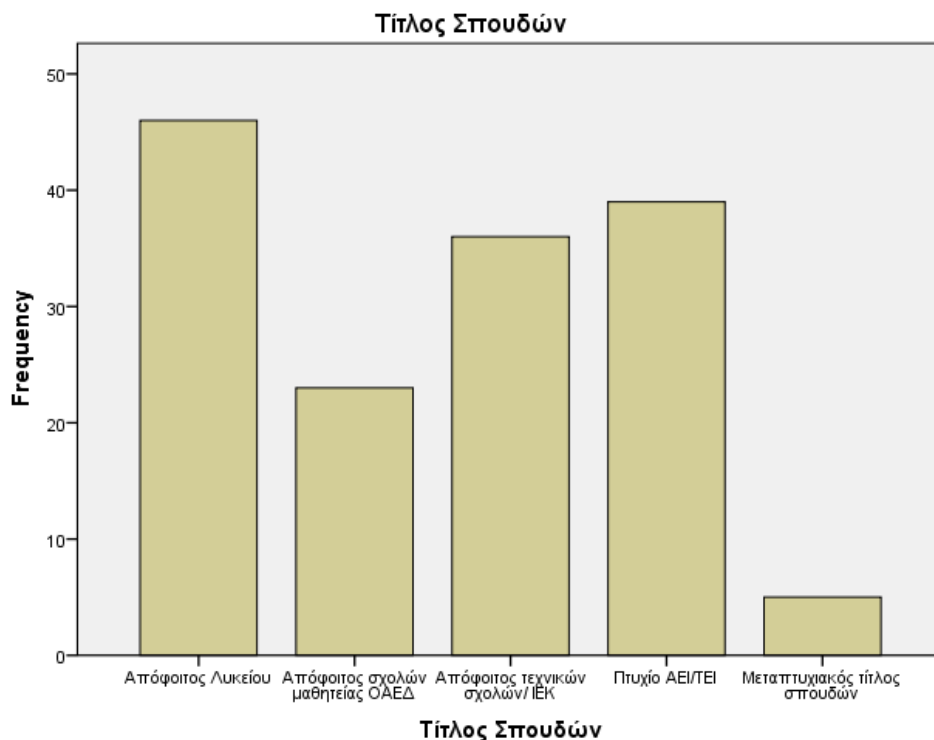
5.1.6 Επίπεδο σπουδών

Σε σχέση με το επίπεδο σπουδών του δείγματος, Η πλειοψηφία του δείγματος ανέφερε ότι ήταν απόφοιτοι Λυκείου (46 άτομα ή 30.9% του συνόλου), ενώ 39 άτομα ανέφεραν πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ (26.2% του συνόλου) και 36 άτομα ότι ήταν απόφοιτοι τεχνικών σχολών/ ΙΕΚ (24.2% του συνόλου). Απόφοιτοι σχολών μαθητείας του ΟΑΕΔ ανέφεραν ότι είναι 23 άτομα (15.4% του συνόλου) και τέλος μεταπτυχιακό τίτλο ανέφερα 5 άτομα (3.4% του συνόλου). Είναι σαφές ότι η διαστρωμάτωση σε σχέση με το επίπεδο των σπουδών δείχνει ότι εν γένει ο τουρισμός στην Ελλάδα αξιοποιείται έστω και εποχιακά σαν τομέας απασχόλησης από άτομα σχεδόν ανεξαρτήτως του επιπέδου αυτού.

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 7 και γραφικά στο διάγραμμα 6.

Πίνακας 7 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το επίπεδο σπουδών

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Απόφοιτος Λυκείου	46	30.9	30.9
Απόφοιτος σχολών μαθητείας ΟΑΕΔ	23	15.4	46.3
Απόφοιτος τεχνικών σχολών/ ΙΕΚ	36	24.2	70.5
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	39	26.2	96.6
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	5	3.4	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 6 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το επίπεδο σπουδών

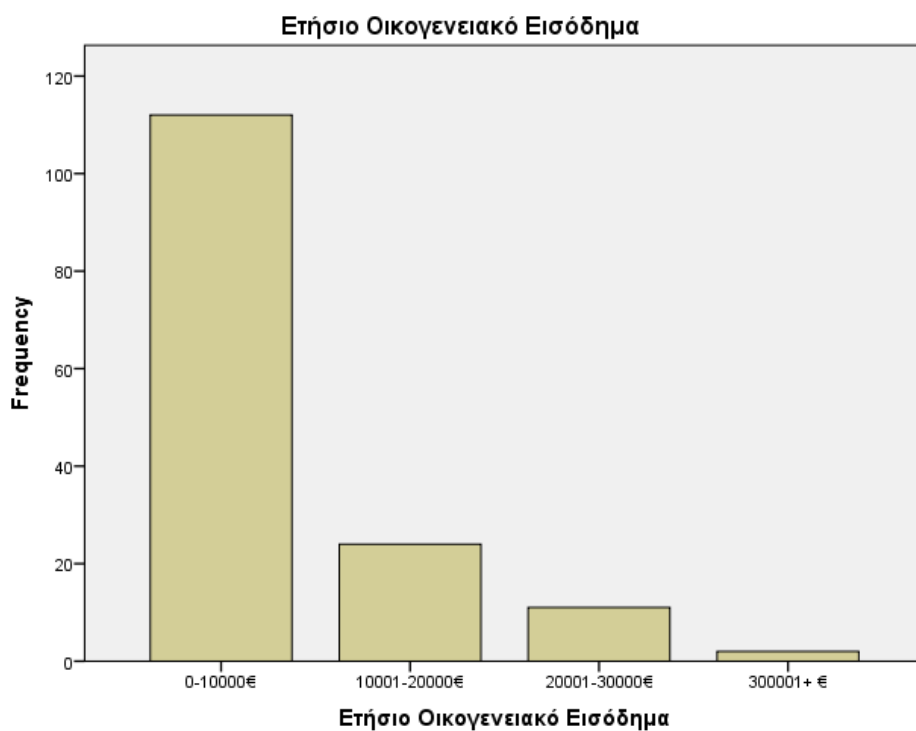
5.1.7 Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα

Σε σχέση με το ετήσιο οικογενειακό εισόδημα η πλειοψηφία του δείγματος αναφέρει εισόδημα 0-10000€ (112 άτομα ή 75.2% του συνόλου). Αντίστοιχα 24 άτομα ανέφεραν εισόδημα 10001-20000€ (16.1% του συνόλου), 11 άτομα εισόδημα 20001-30000€ (7.4% του συνόλου) και 2 άτομα εισόδημα άνω των 30000€ (1.3% του συνόλου). Θα πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι το εισόδημα σε σχέση με τον τουρισμό δεν αποτελεί απαραίτητα καθοριστικό δείκτη, καθώς στο ερώτημα οι συμμετέχοντες/ουσες απάντησαν κυρίως σε σχέση με το επίσημο (προκύπτουν από τις φορολογικές δηλώσεις) εισόδημα, ενώ σημαντικό μέρος του εισοδήματος των εργαζόμενων στο τουρισμό μπορεί να μην προκύπτει επισήμως.

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 8 και γραφικά στο διάγραμμα 7.

Πίνακας 8 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το ετήσιο εισόδημα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
0-10000€	112	75.2	75.2
10001-20000€	24	16.1	91.3
20001-30000€	11	7.4	98.7
300001+ €	2	1.3	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 7 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το ετήσιο εισόδημα

5.2 Κατάσταση εργασίας

Στα επόμενα ερωτήματα επιχειρήθηκε σε σχέση με το δείγμα η καταγραφή της εργασιακής κατάστασης του.

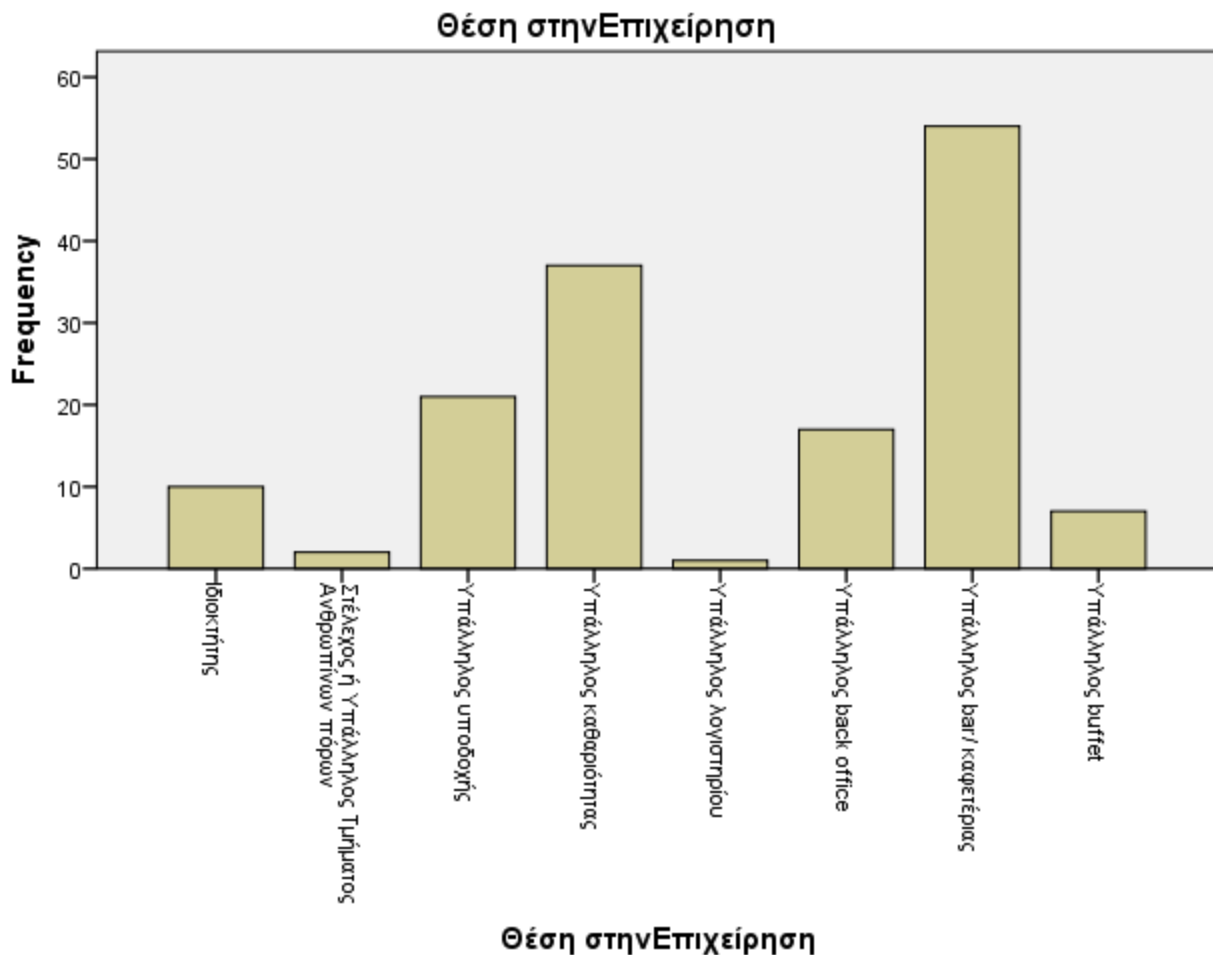
5.2.1 Θέση στην επιχείρηση

Εν γένει το δείγμα δηλώνει ότι απασχολείται σε διάφορες θέσεις στις αντίστοιχες επιχειρήσεις που απασχολείται. Η πιο συνήθης θέση που αναφέρεται ήταν αυτή του υπαλλήλου bar/καφετέριας (54 άτομα ή 36.2% του συνόλου). Αντίστοιχα 37 άτομα δήλωσαν ότι ήταν υπάλληλοι καθαριότητας (24.8% του συνόλου) και 21 άτομα ότι ήταν υπάλληλοι υποδοχής (14.1% του συνόλου).

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 9 και γραφικά στο διάγραμμα 8.

Πίνακας 9 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη θέση τους στην επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ιδιοκτήτης	10	6.7	6.7
Στέλεχος ή Υπάλληλος Τμήματος Ανθρωπίνων πόρων	2	1.3	8.1
Υπάλληλος υποδοχής	21	14.1	22.1
Υπάλληλος καθαριότητας	37	24.8	47.0
Υπάλληλος λογιστηρίου	1	.7	47.7
Υπάλληλος back office	17	11.4	59.1
Υπάλληλος bar/ καφετέριας	54	36.2	95.3
Υπάλληλος buffet	7	4.7	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 8 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη θέση τους στην επιχείρηση

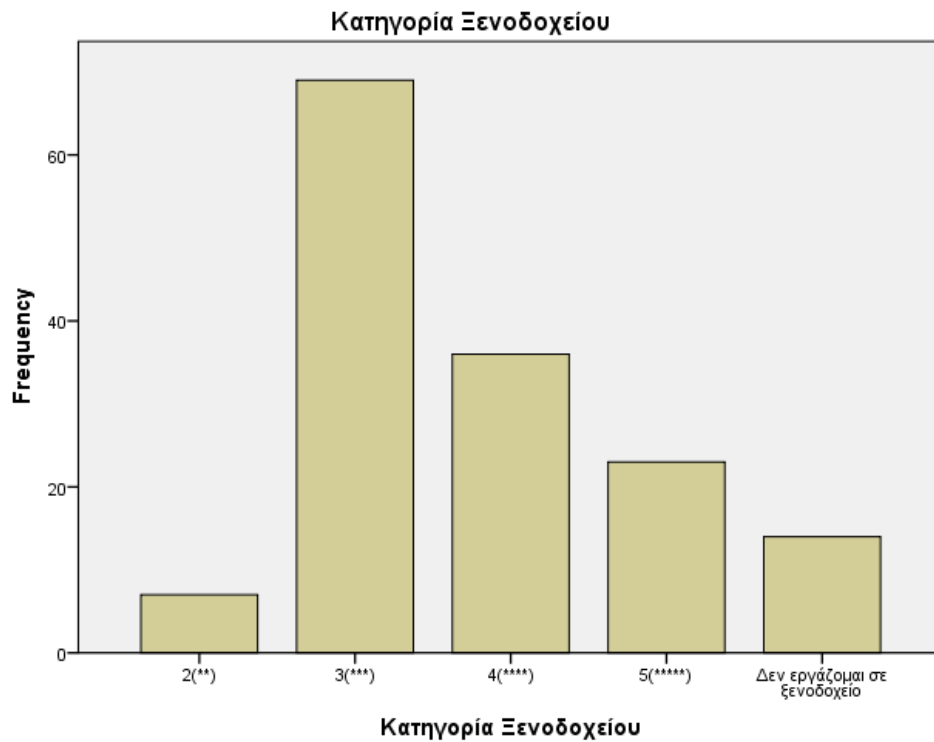
5.2.2 Κατηγορία ξενοδοχείου

Οι ξενοδοχειακές μονάδες απασχολούν ιδιαίτερα στην χρονική περίοδο του καλοκαιριού σημαντικό αριθμό απασχολούμενων, με ιδιαίτερα ποσοστά στις πολύ τουριστικές περιοχές. Στο ερώτημα αυτό εξετάστηκε αν και πόσοι από το δείγμα απασχολούνται σε ξενοδοχειακές μονάδες και η κατηγορία αυτών. Συνολικά 69 άτομα (46.3% του συνόλου) απάντησαν ότι απασχολούνται σε ξενοδοχείο 3 αστερών., 36 άτομα (24.2% του συνόλου) σε ξενοδοχείο 4 αστερών και 23 άτομα (15.4%) σε ξενοδοχείο 5 αστερών. Μη εργαζόμενοι σε ξενοδοχείο δήλωσαν 14 άτομα (9.4% του συνόλου).

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 10 και γραφικά στο διάγραμμα 9.

Πίνακας 10 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη κατηγορία ξενοδοχείου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
2(**)	7	4.7	4.7
3(***)	69	46.3	51.0
4(****)	36	24.2	75.2
5(*****)	23	15.4	90.6
Δεν εργάζομαι σε ξενοδοχείο	14	9.4	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 9 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη κατηγορία ξενοδοχείου

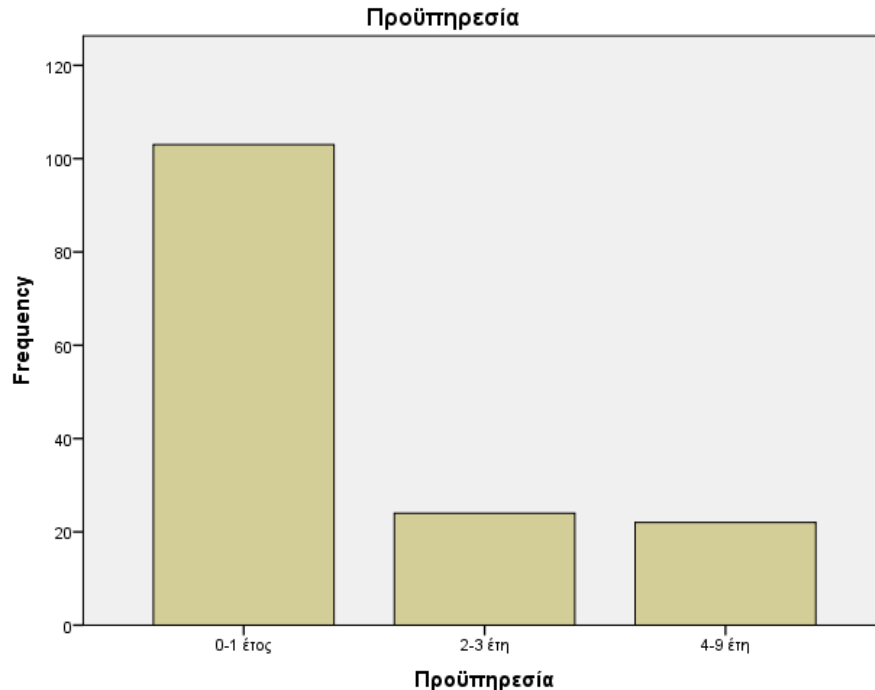
5.2.3 Προϋπηρεσία

Σε σχέση με την προϋπηρεσία, η πλειοψηφία του δείγματος αναφέρει προϋπηρεσία 0-1 έτους (101 άτομα ή 69.1% του συνόλου), ενώ 24 άτομα προϋπηρεσία 2-3 ετών (26.1% του συνόλου) και 22 άτομα (14.8% του συνόλου) προϋπηρεσία 4-9 ετών.

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 11 και γραφικά στο διάγραμμα 10.

Πίνακας 11 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη προϋπηρεσία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
0-1 έτος	103	69.1	69.1
2-3 έτη	24	16.1	85.2
4-9 έτη	22	14.8	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 10 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη προϋπηρεσία

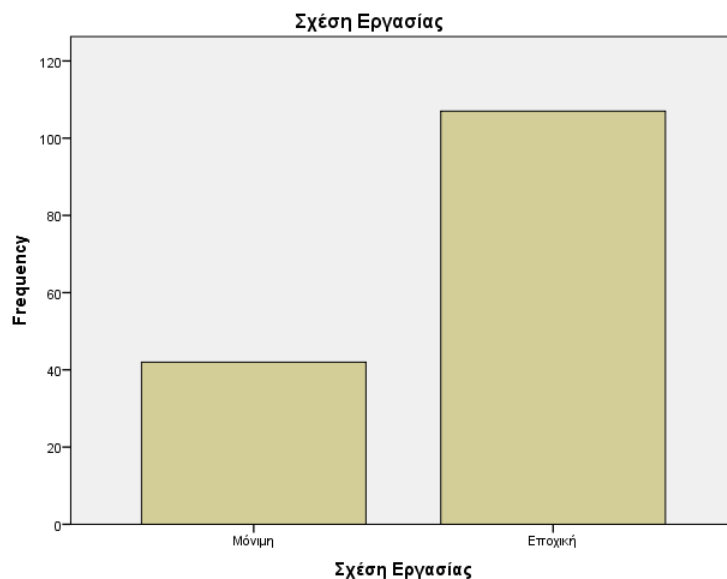
5.2.4 Σχέση εργασίας

Σε σχέση με την σχέση εργασίας του δείγματος η πλειοψηφία αναφέρει εποχική εργασία (107 άτομα ή 71.8% του συνόλου) ενώ 42 άτομα μόνιμη εργασία (28.2% του συνόλου). Το παρόν επιβεβαιώνει την γενική αίσθηση ότι μεγάλο μέρος των απασχολούμενων του τουρισμού είναι εποχικοί.

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 12 και γραφικά στο διάγραμμα 11.

Πίνακας 12 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη σχέση εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μόνιμη	42	28.2	28.2
Εποχική	107	71.8	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 11 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με τη σχέση εργασίας

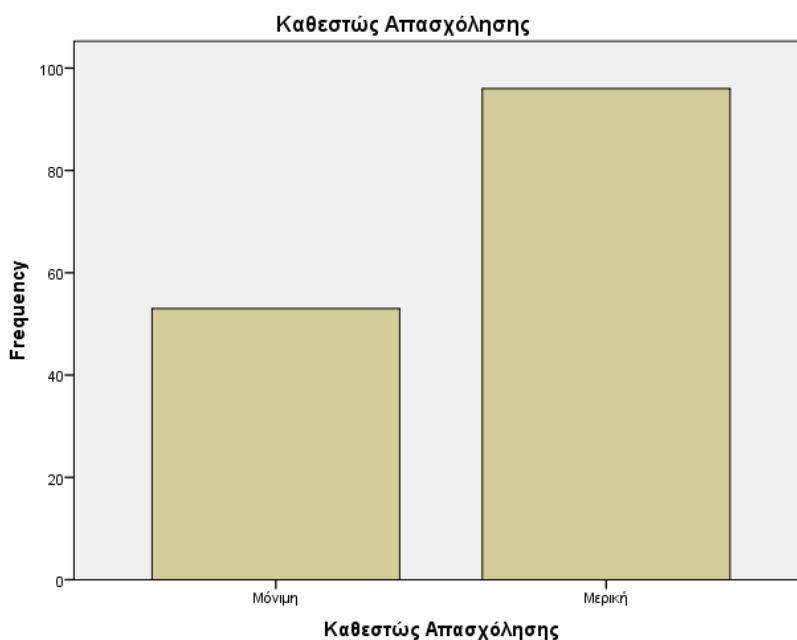
5.2.5 Καθεστώς απασχόλησης

Σε σχέση με το καθεστώς απασχόλησης, η πλειοψηφία αναφέρει μερική απασχόληση (96 άτομα ή 64.4% του συνόλου) ενώ 53 άτομα αναφέρουν μόνιμη απασχόληση (35.6% του συνόλου). Το μεγαλύτερο ποσοστό την μόνιμης εργασίας σε σχέση με το προηγούμενο ερώτημα οφείλεται στο ότι για μερικούς/ές συμμετέχοντες/ουσες η μορφή της εργασίας μπορεί να είναι εποχική ωστόσο υφίσταται συμφωνία για επανάληψη αυτής κάθε έτος και άρα λογίζεται εν μέρει σαν μόνιμη.

Τα σχετικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 13 και γραφικά στο διάγραμμα 12.

Πίνακας 13 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το καθεστώς εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μόνιμη	53	35.6	35.6
Μερική	96	64.4	100.0
Σύνολο	149	100.0	



Διάγραμμα 12 Κατηγοριοποίηση δείγματος σε σχέση με το καθεστώς εργασίας

5.3 Διερεύνηση του κατά πόσο υφίσταται τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση απασχόλησης

Σε σχέση με το ερώτημα αυτό αναζητήθηκε μέσω μιας ερώτησης το κατά πόσο υφίσταται τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση που απασχολείται το δείγμα. Στο ερώτημα το δείγμα απαντά σχεδόν στο σύνολο του (πλην ενός ατόμου που αντιστοιχεί στο 0.7% του συνόλου) ότι οι επιχειρήσεις που εργάζονται έχουν τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Αυτό προκαλεί εν μέρει έκπληξη ιδιαίτερα όσον αφορά στους εργαζόμενους σε ξενοδοχεία 2 αστέρων ή μη εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες, ωστόσο μπορεί να οφείλεται είτε στην παρανόηση του τμήματος και των λειτουργιών του (συνήθως μπερδεύεται με το τυπικό μάνατζμεντ) ή στο γεγονός ότι η επιχείρηση εργασίας λειτουργεί υπό την ομπρέλα ενός μεγαλύτερου οργανισμού που όντως διαθέτει τέτοιο τμήμα.

5.4 Διερεύνηση των στρατηγικών και πολιτικών σε σχέση με την πρόσληψη και προσέγγιση προσωπικού στην επιχείρηση εργασίας

Στον άξονα αυτό του εργαλείου έρευνας διερευνήθηκε η πολιτική σε σχέση με την προσέγγιση/αναζήτηση προσωπικού και της πρόσληψης αυτού από την επιχείρηση που εργάζεται το δείγμα.

Αρχικά σε σχέση με την προσέγγιση του προσωπικού το δείγμα ερωτήθηκε να αξιολογήσει το βαθμό στον οποίο αξιοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι με μια 5θμια κλίμακα Likert με εύρος από Ποτέ (1) έως και Πάντα (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 14.

Πίνακας 14 Αξιολόγηση χρήσης μεθόδων προσέγγισης/αναζήτησης εργαζομένων από την επιχείρηση

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπ. Απόκλιση
<i>Ανακοινώσεις/αγγελίες στο διαδίκτυο</i>	149	1.00	5.00	3.4497	1.05546
<i>Ανακοινώσεις/αγγελίες στα ΜΜΕ</i>	149	1.00	4.00	2.5705	.89484
<i>Γραφείο εύρεσης εργασίας</i>	149	1.00	5.00	2.5705	.94622
<i>Εκπαιδευτικά ιδρύματα</i>	149	1.00	4.00	2.9195	.94094
<i>Επαγγελματικές οργανώσεις</i>	149	1.00	4.00	2.6174	.72221
<i>Ο.Α.Ε.Δ.</i>	149	2.00	5.00	2.6174	.77632
<i>Συστάσεων</i>	149	1.00	4.00	2.8591	.77128
<i>N (listwise)</i>	149				

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις του δείγματος που παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον πίνακα 14 η κύρια μέθοδος για την προσέλκυση και αναζήτηση προσωπικού είναι αυτή της χρήσης ανακοινώσεων και αγγελιών στο διαδίκτυο (M.O. 3.4497, τ.α. 1.05546). Οι υπόλοιπες μέθοδοι εν γένει αξιοποιούνται αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό, δεδομένου ότι οι μέσοι όροι των απαντήσεων στις υπόλοιπες περιπτώσεις είναι μικρότερες του 3 που αντιστοιχεί στο «μερικές φορές». Από τις υπόλοιπες περιπτώσεις ξεχωρίζει η αναζήτηση μέσω εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που βρίσκεται σε αυτή την μέση κατάσταση συχνότητας χρήσης (M.O. 2.9195, τ.α. 0.94094) και η αξιοποίηση συστάσεων (M.O. 2.8591, τ.α. 0.77128).

Διερευνώντας περαιτέρω, ζητήθηκε από το δείγμα να αξιολογήσει το κατά πόσο η επιλογή και προσέγγιση προσωπικού είναι εσωτερική ή εξωτερική ή και τα δύο. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία του δείγματος αναφέρει διαδικασίες που είναι τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές (126 αναφορές ή 84.6% του συνόλου) και 23 άτομα αναφέρουν μόνο εσωτερική διαδικασία (15.4% του συνόλου). Είναι σαφές ότι στις επιχειρήσεις που εργάζεται το δείγμα κυριαρχεί η εκ των έσω διαδικασία αναζήτησης και επιλογής προσωπικού και σε μικρότερο βαθμό η εξωτερική. Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 15.

Πίνακας 15 Διερεύνηση τύπου διαδικασίας επιλογής προσωπικού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μόνο εσωτερική	23	15.4	15.4
Εσωτερική και εξωτερική περίπου στον ίδιο βαθμό	126	84.6	100.0
Σύνολο	149	100.0	

Περαιτέρω, το δείγμα κλήθηκε να αξιολογήσει τον τρόπο (κριτήρια) επιλογής του προσωπικού κατά την πρόσληψη με μια 5θμια κλίμακα Likert με εύρος από Ποτέ (1) έως και Πάντα (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 16.

Πίνακας 16 Τρόποι (κριτήρια) επιλογής προσωπικού

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπ. Απόκλιση
Βιογραφικού σημειώματος	149	2.00	5.00	4.4698	.53973
Συνέντευξης	149	4.00	5.00	4.6577	.47607
Τηλεφωνικής συνέντευξης	149	1.00	5.00	2.7852	1.35349
Διαδικτύου	149	1.00	4.00	2.6174	1.09419
N (listwise)	149				

Τα αποτελέσματα του πίνακα 16 δεν αφήνουν καμία αμφιβολία σε σχέση με τον τρόπο επιλογής του προσωπικού στις επιχειρήσεις που εργάζεται το δείγμα. Αυτοί αφορούν στην εξέταση του βιογραφικού σημειώματος (M.O. 4.4698, τ.α. 0.53793) αλλά πρωτίστως στην συνέντευξη του προσωπικού προς επιλογή (M.O. 4.6577, τ.α. 0.47607).

Τέλος διερευνήθηκαν οι προκλήσεις που κατά το δείγμα προκύπτουν από τους τρόπους επιλογής του προσωπικού από την επιχείρηση που εργάζονται. Το δείγμα αξιολόγησε τις προκλήσεις με μια 5θμια κλίμακα Likert με εύρος από Διαφωνώ απόλυτα (1) έως και Συμφωνώ απόλυτα (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 17.

Πίνακας 17 Αξιολόγηση προκλήσεων που προκύπτουν από τους τρόπους επιλογής προσωπικού της επιχείρησης

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπ. Απόκλιση
Ελλιπής προγραμματισμός	149	1.00	4.00	2.7248	.76986
Ανεπαρκής περιγραφή θέσης	149	1.00	4.00	2.6107	.88311
Ακατάλληλες μέθοδοι επιλογής προσωπικού	149	1.00	4.00	2.9262	.80618
Ελλιπής εμπειρία υποψηφίων	149	1.00	4.00	2.7651	.97530
Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης υποψηφίων	149	1.00	4.00	2.4631	.80977
Υψηλό ποσοστό παραιτήσεων	149	2.00	4.00	2.9732	.75289
N (listwise)	149				

Ως επί το πλείστον το δείγμα φαίνεται να είναι ικανοποιημένο σε σχέση με τους τρόπους επιλογής προσωπικού των επιχειρήσεων που εργάζεται καθώς, όπως φαίνεται στον πίνακα 17, καμία πρόκληση δεν έλαβε μέσο όρο άνω του 3 (με το 3 να αντιστοιχεί στην ουδέτερη στάση). Όλοι οι μέσοι όροι κυμαίνονται μεταξύ της διαφωνίας και της ουδέτερης στάσης.

5.5 Διερεύνηση στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν στην εκπαίδευση/ανάπτυξη του προσωπικού

Στον άξονα αυτού του εργαλείου έρευνας διερευνήθηκαν οι στρατηγικές και πολιτικές για την εκπαίδευση/ ανάπτυξη των εργαζομένων που αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις που εργάζεται το δείγμα.

Αρχικά διερευνήθηκαν οι απόψεις/στάσεις του δείγματος σε σχέση με την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού στην επιχείρηση που εργάζονται. Κλήθηκαν να αξιολογήσουν μια σειρά προτάσεων αξιοποιώντας μια 5θμια κλίμακα Likert με εύρος από Διαφωνώ απόλυτα (1) έως και Συμφωνώ απόλυτα (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 18.

Πίνακας 18 Στάσεις του δείγματος σε σχέση με την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού στην επιχείρηση που εργάζονται

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπ. Απόκλιση
Η επιχείρηση έχει πολιτική επιμόρφωσης και εκπαίδευσης προσωπικού	149	1.00	4.00	3.2752	.86101
Στην επιχείρηση υπάρχει ειδικό τμήμα που ασχολείται με θέματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού	149	1.00	4.00	3.1208	.90727
Η διοίκηση ενθαρρύνει την μεταφορά γνώσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης	149	1.00	5.00	3.3020	1.05718
N (listwise)	149				

Τα αποτελέσματα του πίνακα 18 δείχνουν μια εν γένει ουδέτερη στάση του δείγματος ως προς την επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού στην επιχείρηση που εργάζονται, δεδομένου ότι όλοι οι μέσοι όροι των σχετικών προτάσεων προς αξιολόγηση βρίσκονται στην περιοχή της ουδέτερης στάσης (3). Αυτό αποτελεί μια πρώτη ένδειξη ότι υπάρχει μεν εγκαθιδρυμένη μια στρατηγική για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού στην επιχείρηση αλλά πιθανώς αυτή να μην λειτουργεί με τον αναμενόμενο τρόπο.

Εξετάζοντας περαιτέρω, εξετάστηκε και η παροχή κινήτρων στην επιχείρηση, δεδομένου ότι συνδέεται, όπως αναφέρθηκε και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, τόσο με την αποδοτικότητα στην εργασία αλλά και έμμεσα μέσω της ικανοποίησης από την εργασία με την θέληση και βούληση για περαιτέρω ανάπτυξη. Το δείγμα κλήθηκε να βαθμολογήσει σε σχέση με την συχνότητα χρήσης τέσσερις τρόπους παρακίνησης, αξιοποιώντας μια 5θμια κλίμακα Likert με εύρος από Ποτέ (1) έως και Πάντα (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 19.

Πίνακας 19 Συχνότητα χρήσης μεθόδων παρακίνησης

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπ.
--	---	----------	---------	------	------

					Απόκλιση
<i>Αύξηση μισθού</i>	149	1.00	5.00	3.0671	1.07593
<i>Bonus</i>	149	1.00	5.00	2.8993	1.15516
<i>Άλλες οικονομικές παροχές</i>	149	2.00	5.00	3.2819	1.02060
<i>Άλλες παροχές</i>	149	2.00	5.00	3.3691	.83301
<i>N (listwise)</i>	149				

Τα αποτελέσματα του πίνακα 19 δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που εργάζονται οι συμμετέχοντες/ουσες στην έρευνα εν γένει έχουν προβλήματα στην παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς όπως και στην περίπτωση της αξιολόγησης της εκπαίδευσης, οι μέσοι όροι της βαθμολογίας για τον εκάστοτε τρόπο παρακίνησης βρίσκονται περίξ του 3 που αποτελεί την εν γένει ουδέτερη κατάσταση. Κατά συνέπεια προκύπτει ότι οι επιχειρήσεις αξιοποιούν μεν τρόπους παρακίνησης αλλά σποραδικά ώστε να μην είναι δυνατό να εξασφαλιστεί ένα σαφές συμπέρασμα για την επιτυχία τους.

Περαιτέρω, το δείγμα ερωτήθηκε για το κατά πόσο η αξιολόγηση συνεισφέρει στην αυξημένη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στο ερώτημα οι συμμετέχοντες/ουσες απάντησαν αξιοποιώντας μια 5θμια κλίμακα Likert με εύρος από Διαφωνώ απόλυτα (1) έως και Συμφωνώ απόλυτα (5). Ο μέσος όρος του δείγματος προέκυψε ίσος με 3.9339 ενώ η τυπική απόκλιση ίση με 0.79889. Είναι προφανές ότι το δείγμα θεωρεί θετική την επίδραση της αξιολόγησης στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, ενώ και η συμφωνία του είναι σημαντική όπως διαφαίνεται από την μικρή τιμή της τυπικής απόκλισης.

Στην συνέχεια, διερευνήθηκαν οι λόγοι για τους οποίους θεωρείται ενδεδειγμένη η εκπαίδευση του προσωπικού στην εταιρία εργασίας του δείγματος. Το δείγμα κλήθηκε να βαθμολογήσει σε σχέση με την συχνότητα χρήσης διάφορους λόγους, αξιοποιώντας μια 5θμια κλίμακα Likert με εύρος από Ποτέ (1) έως και Πάντα (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 20.

Πίνακας 20 Αξιολόγηση λόγων που κρίνεται απαραίτητη η επιμόρφωση στην επιχείρηση εργασίας

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπ. Απόκλιση
Ένταξη στο δυναμικό της επιχείρησης	149	2.00	4.00	3.3557	.63750
Ανάληψη νέων καθηκόντων	149	2.00	5.00	3.5839	.72690
Εφαρμογή νέων διαδικασιών'	149	2.00	5.00	3.4094	.72609
Αντιμετώπιση προβλήματος	149	2.00	4.00	3.3960	.64534
Εξοικείωση με τις ισχύουσες προδιαγραφές ποιότητας	149	2.00	4.00	3.2752	.61357
Στα πλαίσια του πλάνου ανάπτυξης του εργαζόμενου	149	2.00	4.00	3.3490	.63593
N (listwise)	149				

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 20, προκύπτει ότι οριακά ο πιο σημαντικός λόγος για την εκπαίδευση του προσωπικού είναι η ανάληψη νέων καθηκόντων (M.O. 3.5839, τ.α. 0.72690) που είναι και ο μοναδικός που ξεπερνά την οριακή τιμή του 3.5 που δείχνει μια σχετικά θετική ροπή. Όλοι οι υπόλοιποι λόγοι εν γένει κρίνονται ήσσονος σημασίας δεδομένης της ουδέτερης στάσης του δείγματος σε αυτούς, όπως φαίνεται από τις αντίστοιχες τιμές των μέσων όρων.

Εστιάζοντας περαιτέρω στο ζήτημα αυτό εξετάστηκε το κατά πόσο η επιχείρηση αξιοποιεί κάποια διαδικασία για την διαπίστωση των αναγκών εκπαίδευσης των εργαζομένων της. Το δείγμα κλήθηκε να βαθμολογήσει σε σχέση με την συχνότητα χρήσης διάφορους τρόπους, αξιοποιώντας μια 5θμια κλίμακα Likert με εύρος από Ποτέ (1) έως και Πάντα (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 21.

Πίνακας 21 Τρόποι αναγνώρισης αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού της επιχείρησης

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπ. Απόκλιση
Παρατηρήσεις/Σχόλια εργαζομένων σχετικά με τις ανάγκες τους	149	2.00	4.00	3.4295	.59565
Παρατηρήσεις/Σχόλια πελατών σχετικά με ελλείψεις/υστερήσεις	149	2.00	4.00	3.0067	.66268
Ποσοτικές μετρήσεις βάσει συγκεκριμένων στόχων	149	1.00	4.00	3.2550	.71805
N (listwise)	149				

Είναι εμφανές, όπως και στα προηγούμενα, ότι οι εξεταζόμενοι τρόποι για την αναγνώριση των αναγκών της εκπαίδευσης του προσωπικού στις αντίστοιχες επιχειρήσεις εργασίας αξιοποιούνται όχι συνεχώς και με κάποια στόχευση αλλά εν γένει σποραδικά και χωρίς κάποια δεδομένη στρατηγική, όπως φαίνεται από τις αντίστοιχες τιμές των μέσων όρων που προέκυψαν.

Στην περίπτωση που αξιοποιούνται προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης στην επιχείρηση, το ζήτημα που προκύπτει πολλές φορές αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας τους. Για τον σκοπό αυτό το δείγμα κλήθηκε να αξιολογήσει τρόπους αξιολόγησης της επιτυχίας των προγραμμάτων με την χρήση μιας 5θμιας κλίμακας Likert με εύρος από Ποτέ (1) έως και Πάντα (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 22.

Πίνακας 22 Τρόποι αξιολόγησης αποτελεσμάτων εκπαίδευσης προσωπικού

	<i>N</i>	<i>Ελάχιστο</i>	<i>Μέγιστο</i>	<i>M.O.</i>	<i>Τυπ. Απόκλιση</i>
<i>Παρατηρήσεις/Σχόλια εργαζομένων σχετικά με τις ανάγκες τους</i>	149	2.00	4.00	3.1409	.75355
<i>Παρατηρήσεις/Σχόλια πελατών σχετικά με ελλείψεις/υστερήσεις</i>	149	2.00	4.00	3.0201	.68250
<i>Ποσοτικές μετρήσεις βάσει συγκεκριμένων στόχων</i>	149	1.00	4.00	3.0470	.73829
<i>N (listwise)</i>	149				

Όπως και στα προηγούμενα δεν φαίνεται να υπάρχει εγκαθιδρυμένη κάποια συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης της εκπαίδευσης του προσωπικού των επιχειρήσεων, γεγονός που είναι εμφανές από τις τιμές των μέσων όρων που προκύπτουν.

Τέλος ζητήθηκε από το δείγμα να αξιολογηθούν οι λόγοι για τους οποίους εφαρμόζονται πρακτικές εκπαίδευσης στην επιχείρηση. Για τον σκοπό αυτό το δείγμα κλήθηκε να αξιολογήσει λόγους με την χρήση μιας 5θμιας κλίμακας Likert με εύρος από Ποτέ (1) έως και Πάντα (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 23.

Πίνακας 23 Αξιολόγηση λόγων για εφαρμογή πρακτικών εκπαίδευσης στην εταιρία

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπ. Απόκλιση
Στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων	149	2.00	5.00	3.6644	.80211
Στην αύξηση της υπευθυνότητας των εργαζομένων	149	2.00	5.00	3.4765	.88976
Στην παραχώρηση δικαιοδοσίας στους εργαζόμενους	149	2.00	5.00	3.3758	.88131
Στην αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος	149	2.00	5.00	3.3691	.82486
Στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών από τους εργαζομένους	149	2.00	5.00	3.4698	.88193
Στην ολοκλήρωση του πλάνου ανάπτυξης των εργαζομένων	149	2.00	5.00	3.4161	.83908
N (listwise)	149				

Οριακά προκύπτει ότι ο κύριος λόγος για τον οποίο λαμβάνει χώρα εφαρμογή διαδικασιών κατάρτισης/εκπαίδευσης είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης (M.O. 3.6644, τ.α. 0.80211). Οι υπόλοιποι λόγοι βρίσκονται περίξ της ουδέτερης στάσης του δείγματος, γεγονός που υποδηλώνει ότι δεν λαμβάνουν χώρα λόγω προγράμματος, πολιτικής ή στρατηγικής της επιχείρησης αλλά εκάστοτε και ανάλογα με την περίπτωση και την κατάσταση της λειτουργίας της επιχείρησης.

5.5 Διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν το ύψος των αποδοχών των εργαζομένων της επιχείρησης

Στο τελευταίο άξονα του ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν οι βασικοί παράγοντες που αφορούν στον καθορισμό του βασικού είδους ανταμοιβής των εργαζομένων του ύψους της αμοιβής αυτών. Για τον σκοπό αυτό το δείγμα κλήθηκε να αξιολογήσει διάφορους παράγοντες με την χρήση μιας 5θμιας κλίμακας Likert με εύρος από Καθόλου (1) έως και Πάρα πολύ (5). Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 24.

Πίνακας 24 Αξιολόγηση παραγόντων που επηρεάζουν τον καθορισμό του ύψους των αποδοχών

	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.O.	Τυπ.
--	---	----------	---------	------	------

					Απόκλιση
Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας	149	2.00	4.00	3.0201	.51294
Τα τυπικά προσόντα του εργαζόμενου	149	2.00	4.00	2.9799	.79245
Οι κοινωνικές δεξιότητες του εργαζόμενου	149	2.00	4.00	2.8121	.67152
Η απόδοση του εργαζόμενου	149	2.00	4.00	3.0738	.77192
Οι απαιτήσεις του εργαζόμενου	149	2.00	4.00	2.8054	.66452
Τα οικονομικά της επιχείρησης	149	2.00	4.00	2.7651	.68170
Οι αμοιβές στον ανταγωνισμό	149	2.00	4.00	2.6577	.71444
Η αγορά εργασίας (υψηλή ανεργία: χαμηλή προσφορά, κλπ)	149	2.00	4.00	2.8188	.86254
Το εργασιακό καθεστώς (μονιμότητα/εποχικότητα)	149	2.00	4.00	2.7785	.67629
Η εργατική νομοθεσία	149	2.00	4.00	3.0805	.77561
Η ένωση / το συνδικάτο των εργαζομένων	149	2.00	4.00	2.8255	.72346
N (listwise)	149				

Αρχικά σημειώνεται από τα αποτελέσματα που παρουσιάζει ο πίνακας 24 ότι κανένας από τους εξεταζόμενους παράγοντες δεν επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό το καθορισμό του ύψους της αμοιβής των εργαζομένων καθώς ο μεγαλύτερος μέσος όρος που προκύπτει είναι 3.0805 (εργατική νομοθεσία). Αυτό είναι σημαντικό καθώς δείχνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις που εργάζεται το δείγμα εν γένει καθορίζουν μόνες τους και σε κάποιο βαθμό αυθαίρετα τις αμοιβές του προσωπικού.

5.6 Έλεγχος συσχετίσεων

Για την διερεύνηση των πιθανών συσχετίσεων αξιοποιήθηκε η ανάλυση αυτών μέσω του δείκτη Spearman's rho δεδομένου ότι τόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές (δημογραφικά στοιχεία) όσο και οι εξαρτημένες μεταβλητές (ερωτήσεις αξόνων) είναι κατηγορικές και όχι συνεχείς. Η μορφή της συσχέτισης ανά περίπτωση όταν διαπιστώθηκε εξετάστηκε με την χρήση independent sample t-test στην περίπτωση που η ανεξάρτητη μεταβλητή παρουσιάζει μόνο δύο κατηγορίες (π.χ. φύλο) και της δοκιμής διακύμανσης ANOVA στην περίπτωση που οι εσωτερικές κατηγορίες της δημογραφικής μεταβλητής ήταν περισσότερες (π.χ. νομός εργασίας). Προέκυψαν τα κάτωθι:

- Διαπιστώθηκε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του καθεστώτος εργασίας και της χρήσης ανακοινώσεων/ αγγελιών στο διαδίκτυο για την εξεύρεση προσωπικού από τις επιχειρήσεις (Spearman's rho=0.338, p=0.000<0.05). Πράγματι διερευνώντας περαιτέρω με την χρήση του independent sample t-test, προκύπτει ότι όντως στο ερώτημα αυτό οι δηλώνοντες μερική απασχόληση απαντούν σημαντικά θετικότερα (M.O. 3,6979) σε σχέση με τους δηλώνοντες μόνιμη εργασία (M.O. 3) (Πίνακες 24, 25).

Πίνακας 25 Σύγκριση μέσων όρων κατηγοριών δημογραφικής μεταβλητής καθεστώτος εργασίας στο ερώτημα χρήσης ανακοινώσεων αγγελιών στο διαδίκτυο

	Καθεστώς Απασχόλησης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ανακοινώσεις/αγγελίες στο διαδίκτυο	Μόνιμη	53	3.0000	1.17670	.16163
	Μερική	96	3.6979	.89584	.09143

Πίνακας 26 Αποτελέσματα independent sample t-test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Ανακοινώσεις /αγγελίες στο διαδίκτυο	Equal variances assumed	.078	.781	-4.061	147	.000	-.69792	.17185	-1.03753	-.35831
	Equal variances not assumed			-3.758	85.795	.000	-.69792	.18570	-1.06709	-.32875

- Διαπιστώθηκε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του καθεστώτος εργασίας και της χρήσης ανακοινώσεων/ αγγελιών στα MME για την εξεύρεση προσωπικού από τις επιχειρήσεις

(Spearman's $\rho=0.381$, $p=0.000<0.05$). Πράγματι διερευνώντας περαιτέρω με την χρήση του independent sample t-test, προκύπτει ότι όντως στο ερώτημα αυτό οι δηλώνοντες μερική απασχόληση απαντούν σημαντικά θετικότερα (Μ.Ο. 2,8125) σε σχέση με τους δηλώνοντες μόνιμη εργασία (Μ.Ο. 2,1321) (Πίνακες 26, 27).

Πίνακας 27 Σύγκριση μέσων όρων κατηγοριών δημογραφικής μεταβλητής καθεστώσ εργασίας στο ερώτημα χρήσης ανακοινώσεων αγγελιών στα ΜΜΕ

	Καθεστώς	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	Απασχόλησης				
Ανακοινώσεις/αγγελίες στα ΜΜΕ	Μόνιμη	53	2.1321	.68043	.09346
	Μερική	96	2.8125	.90974	.09285

Πίνακας 28 Αποτελέσματα independent sample t-test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ανακοινώσεις /αγγελίες στα ΜΜΕ	Equal variances assumed	4.761	.031	-4.757	147	.000	-.68042	.14304	-.96310	-.39775
	Equal variances not assumed			-5.165	133.899	.000	-.68042	.13175	-.94100	-.41985

- Διαπιστώθηκε ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σχέσης εργασίας και της χρήσης ανακοινώσεων/ αγγελιών στα ΜΜΕ για την εξεύρεση προσωπικού από τις επιχειρήσεις (Spearman's $\rho=-0.318$, $p=0.000<0.05$). Πράγματι διερευνώντας περαιτέρω με την χρήση του independent sample t-test, προκύπτει ότι όντως στο ερώτημα αυτό οι δηλώνοντες εποχική εργασία απαντούν σημαντικά θετικότερα (Μ.Ο. 2,7477) σε σχέση με τους δηλώνοντες μόνιμη εργασία (Μ.Ο. 2,1190) (Πίνακες 28, 29).

Πίνακας 29 Σύγκριση μέσω των όρων κατηγοριών δημογραφικής μεταβλητής σχέση εργασίας στο ερώτημα χρήσης ανακοινώσεων αγγελιών στα ΜΜΕ

	Σχέση Εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ανακοινώσεις/αγγελίες στα ΜΜΕ	Μόνιμη	42	2.1190	.73923	.11407
	Εποχική	107	2.7477	.89119	.08615

Πίνακας 30 Αποτελέσματα independent sample t-test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differen ce	Std. Error Differen ce	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Ανακοινώσεις /αγγελίες στα ΜΜΕ	Equal variances assumed	2.667	.105	-4.054	147	.000	-.62862	.15505	-.93504	-.32220
	Equal variances not assumed			-4.398	89.817	.000	-.62862	.14295	-.91261	-.34462

6. Συζήτηση – Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση - Συμπεράσματα

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που διεξήχθη στα πλαίσια της έρευνας της παρούσης εργασίας ανέδειξε τόσο την σημασία της αξιοποίησης των αρχών και των πρακτικών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στον τομέα του τουρισμού όσο και επέτρεψε να σημειωθούν οι βασικότερες και πιο σημαντικές εξ αυτών. Ωστόσο το βασικότερο συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι στην τουριστική επιχείρηση, όπως και σε κάθε σύγχρονο οργανισμό, ανεξαρτήτων του πεδίου ή τομέα που δραστηριοποιείται αυτός, η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί τον θεμέλιο λίθο που εγγυάται, όταν εφαρμόζονται σωστά οι αρχές της, την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την κάλυψη των στόχων της αφενός, και αφετέρου την ικανοποίηση στην εργασία και την διατήρηση και εξέλιξη του προσωπικού της.

Στην διερεύνηση στα πλαίσια του ελληνικού τουρισμού, που αποτελεί κατά βάση έναν από τους πιο σημαντικούς πυλώνες για την οικονομική ανάπτυξη και λειτουργία της χώρας προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα αλλά και αναδείχθηκαν σημαντικές ελλείψεις. Παρά το γεγονός ότι το δείγμα που εξετάστηκε γνωρίζει (ή θεωρεί) ότι στην επιχείρηση που εργάζεται (ή διατηρεί) υφίσταται τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, εντούτοις δεν διαφαίνεται η ακολουθήσει και εφαρμογή των αρχών αυτής.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, προσελκύουν προσωπικού κυρίως από αναρτήσεις και αγγελίες στα ΜΜΕ και στο διαδίκτυο, ενώ οι άλλες οδοί (εκπαιδευτικά ιδρύματα, συστάσεις κλπ) αξιοποιούνται κατά περίπτωση. Θετικό στοιχείο αποτελεί ότι μέθοδος για την πρόσληψη εκτός από την εξέταση του βιογραφικού αποτελεί η συνέντευξη, γεγονός που συνάδει με τις αρχές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ωστόσο, είναι σαφές ότι σε σχέση με την πρόσληψη και αναζήτηση προσωπικού αυτές δεν ακολουθούνται, τουλάχιστον όχι στον βαθμό που θα ήταν δυνατό. Αυτό όμως μπορεί να δικαιολογηθεί εν μέρει από τη φύση της εργασίας στο τομέα του τουρισμού (όπως προκύπτει και από τα αντίστοιχα δημογραφικά στοιχεία) που στην πλειοψηφία της αφορά

σε προσωπικό με εποχικό χαρακτήρα και σε θέσεις μερικής απασχόλησης στις περισσότερες περιπτώσεις.

Σε σχέση με μια από τις σημαντικότερες ευθύνες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, όπως και την παρακίνηση προσωπικού, τα καταγραφόμενα στα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων είναι αρκετά απογοητευτικά. Προκύπτει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις δεν αξιοποιούν ούτε μεθόδους και πρακτικές εκπαίδευσης ούτε παρακίνησης του προσωπικού, τουλάχιστον στον βαθμό που θα έπρεπε. Εν γένει η πρακτική φέρεται να αφορά μια στρατηγική τύπου *ad hoc* όπου ο εργαζόμενος προσλαμβάνεται και εργάζεται με τις δεξιότητες που κατέχει, χωρίς κανένα σχεδιασμό για την βελτίωση αυτών ή και την εξέλιξη του σε ανώτερες θέσεις στην επιχείρηση. Εν ολίγοις, η διαγραφόμενη κατάσταση μοιάζει να είναι σαν οι επιχειρήσεις απλά να αναζητούν άτομα που να μπορούν να ολοκληρώσουν μια εργασία, μέσα σε συγκεκριμένα όρια απαιτήσεων και αποδοτικότητας. Είναι σαφές ότι ο εποχικός τύπος εργασίας και συνάδει αλλά και εξυπηρετεί ως προς αυτό. Ωστόσο, και με βάση τα αναγραφόμενα στην βιβλιογραφία, είναι σαφές ότι δεν αποτελεί έναν αποδοτικό τρόπο διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Ο βασικός λόγος είναι το γεγονός ότι ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται άτυπα ούτως ή αλλιώς στην εργασία του και η έλλειψη παρακίνησης ή προοπτικών ανάπτυξης στο μεγαλύτερο ποσοστό των περιπτώσεων θα τον οδηγήσει στην αλλαγή της επιχείρησης εργασίας. Κατά συνέπεια, παρόλο που οι εργαζόμενοι που εισέρχονται στον τουρισμό είναι νέοι και χωρίς προϋπηρεσία κατά βάση (όπως προκύπτει από τα δημογραφικά στοιχεία), και συνεπώς σχετικά πιο οικονομικά συμφέροντες από άλλους με προϋπηρεσία, μετά το πέρας της εργασίας τους μετατοπίζονται στην δεξαμενή των έχοντας κατάλληλη εκπαίδευση σε μια θέση στην τουριστική βιομηχανία. Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη αξία και συνήθως μεγαλύτερες αποδοχές και θα μπορούσαν να βοηθήσουν μια επιχείρηση να αναδειχθεί και να αυξήσει την αποδοτικότητα της και συνεπώς αποτελούν κεφάλαιο για αυτή, όπως αναφέρεται και στις βασικές θεωρητικές αρχές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων δείχνουν ότι αυτό αγνοείται σε σημαντικό βαθμό (αν όχι πλήρως) από τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Από τα παρουσιαζόμενα στοιχεία διαφαίνεται μια εγκαθίδρυση μιας πρακτικής άντλησης φθηνού εργατικού δυναμικού (με μηδενική ή πολύ μικρή προϋπηρεσία και γνώσεις) σε εποχική και μερική απασχόληση, και η

ανανέωση αυτής κάθε έτος. Αυτό στερεί από τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις ένα μεγάλο κεφάλαιο που θα μπορούσε να βοηθήσει στην περαιτέρω βελτίωση των ιδίων και την αύξηση του κύκλου εργασιών και προφανώς και των κερδών. Είναι σαφές ότι η απουσία μεθόδων και πρακτικών παρακίνησης εν γένει μειώνει τη διατήρηση των εργαζομένων σε μια εργασία και δυσχεραίνει την προσπάθεια μιας επιχείρησης ως προς αυτό αφού χάνεται η εμπιστοσύνη προς την διοίκηση που θα μπορούσε να κρατήσει τον εργαζόμενο στην θέση του. Το φθινό εργατικό δυναμικό μπορεί να βελτιώνει πρόσκαιρα τους οικονομικούς δείκτες της επιχείρησης, αλλά περιορίζει σημαντικά την ανάπτυξη της, γεγονός που ωστόσο δεν φαίνεται να αποτελεί σημείο ανησυχίας στον τουριστικό τομέα στην Ελλάδα.

Στο τελευταίο συνηγορεί και το γεγονός ότι όπως διαφαίνεται από τα παρουσιαζόμενα στοιχεία, οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις αξιολογούν την εργασία και αποφασίζουν το ύψος των αποδοχών σχεδόν αυθαίρετα και σίγουρα όχι σε σχέση με τις αρχές της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Αυτό οδηγεί σε απώλειες προσωπικού υψηλής ποιότητας εργασίας που θα αναζητήσει μια πιο δίκαιη και λογική ανταμοιβή για την εργασία του.

Κατά συνέπεια από την εξέταση των ανωτέρω στοιχείων και των στοιχείων της έρευνας που διεξήχθη προκύπτουν τα κάτωθι τελικά συμπεράσματα:

- Εν γένει οι αρχές και οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων δεν ακολουθούνται στις επιχειρήσεις του ελληνικού τουρισμού παρά μόνο σποραδικά και κατά περίπτωση. Διαφαίνεται ότι τα αντίστοιχα τμήματα, όπου υφίστανται, ασχολούνται κυρίως με το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού παρά με την ανάπτυξη του και την βελτίωση της αποδοτικότητας του.
- Η ελληνική τουριστική βιομηχανία, σε συμφωνία με τα αντίστοιχα επίσημα στοιχεία, βρίσκεται προσκολλημένη στην αναζήτηση φθηνού και πρόσκαιρου προσωπικού, και δεν ασχολείται, ως επί το πλείστον, με την ανάπτυξη του, την επιμόρφωση του, την ανέλιξη του και την αξιοποίηση του ως πόρο, παρά μόνο ως στοιχείο της παραγωγικής διαδικασίας που δύναται να αντικατασταθεί ανά πάσα στιγμή με ένα άλλο.

Βιβλιογραφία

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35

Andresen, M. & Nowak, C. (2015). *Human resource management practices*. Assessing added value. n.p.: Springer International Publishing

Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management. A guide to action* (4th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page

Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31- 46.

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.

Bassi, L. J. & Russ-Eft, D. F. (1997). *What works: Training and development practices*. N.p.: American Society for Training & Development

Baum T., (1995). *Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction*. London: Chapman & Hal

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Personnel and Human Resources Management* 16, 53-101.

Boella, M J & Goss-Turner, S 2005, *Human resource management in the hospitality industry: an introductory guide*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam

Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach* (2nd ed.). Berkshire, UK: McGraw-Hill Education.

Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach* (2nd ed.). Berkshire, UK: McGraw-Hill Education

Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). London: Palgrave

Cheng, A & Brown, A 1998, HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: a comparative study of Australia and Singapore, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 1, February, pp. 136-154

Cheng, A & Brown, A 1998, HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: a comparative study of Australia and Singapore, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 1, February, pp. 136-154.

Collings, D. G., Wood, G. T. & Szamosi, L. T. (2019). *Human resource management. A critical approach* (2nd ed.). Oxon and New York: Routledge

Gautier, C. (2015). *The psychology of work: Insights into successful working practices*. London and Philadelphia: Kogan Page

Guerrier, Y & Deery, M 1998, Research in hospitality human resource management and organizational behaviour, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 17, no. 2, pp. 145-160

Hinkin, T R & Tracey, J B 2000, The cost of turnover: putting a price on the learning curve, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, no. 3, June, pp. 14-21

Hoque, K. (2013). *Human resource management in the hotel industry: Strategy, innovation and performance*. London: Routledge

Iverson, R D & Deery, M 1997, Turnover culture in the hospitality industry, *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no. 4, pp. 71-82

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu., J. & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal* 55(6), 1264-1294

- Kelliher, C & Johnson, K 1997, Personnel management in hotels - an update: a move to human resource management? *Progress in Tourism and Hospitality Research*, vol. 3, no. 4, December, pp. 321-331
- Lucas, R 2002, Fragments of HRM in hospitality? Evidence from the 1998 workplace employee relations survey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 14, no. 5, pp. 207-212
- Mansour, M. (2013). Evaluation of training in organizations: An empirical investigation from a developing country. *International Journal of Education and Research*, 1(6), 1-12
- Marchington, M. & Wilkinson, A. (2005). *Human resource management at work. People management and development* (3rd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Maroudas, L., Kyriakidou, O. & Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing Leisure* 13, 258–271.
- McGunnigle, P J & Jameson, S M 2000, HRM in UK hotels: a focus on commitment, *Employee Relations*, vol. 22, no. 4, pp. 403-422
- Mobley, W H 1982, *Employee turnover: causes, consequences, and control*, Addison-wesley, London
- Molander, C. (1996). *Human Resources at Work*. Lund: Studentlitteratur
- Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Oxford: Elsevier
- Okumus, F 2002, Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature? *International Journal of Hospitality Management*, vol. 21, no. 2, pp. 105-110
- Ostrowski Martin, B., Kolomitro, Klodiana & Lam, T. C. M. (2014). Training methods: A review and analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11-35

- Rao, P. L. (2008). *Enriching human capital through training and development*. New Delhi: Excel Books
- Riegel, C D 2002, The causes and consequences of turnover in the hospitality industry, in Rutherford, D G (ed) *Hotel management and operations*, John Wiley & Sons, New York, pp. 469-476
- Schneider, B & Bowen, D E 1993, The service organization: human resources management is crucial, *Organizational Dynamics*, vol. 21, no. 4, pp. 39-52
- Simons, T & Hinkin, T 2001, 'The effect of employee turnover on hotel profits: a test across multiple hotels, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 42, no. 4, August, pp. 65-69
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press
- Van Esch, E., Wei, L. Q. & Chiang, F. F. T. (2018). High-performance human resource practices and firm performance: the mediating role of employees' competencies and the moderating role of climate for creativity. *International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1683-1708.
- Vardalier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235, 463 – 472, *12th International Strategic Management Conference*, Antalya, Turkey: Elsevier
- Wasmuth, W J & Davis, S W 1983, Managing employee turnover, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 23, no. 4, February, pp. 15-23
- Zhang, H Q & Wu, E 2004, Human resources issues facing the hotel and travel industry in China, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 7, pp. 424-428

Ερωτηματολόγιο

Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλλο

Άντρας

Γυναίκα

Δεν θέλω να απαντήσω

2. Ηλικία

20-30

31-40

41-50

51-60

60+

3. Νομός Κατοικίας: Παρακαλώ συμπληρώστε τον νομό μόνιμης κατοικίας σας

.....

.....

4. Νομός Εργασίας: Παρακαλώ συμπληρώστε το νομό που εδρεύει η εργασία σας

.....
.....

5. Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

6. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης

Απόφοιτος Λυκείου (συμπεριλαμβάνονται τα τεχνικά και επαγγελματικά Λύκεια)

Απόφοιτος σχολών μαθητείας ΟΑΕΔ

Απόφοιτος τεχνικών σχολών/ ΙΕΚ

Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών

Διδακτορικός τίτλος σπουδών

7. Ετήσιο οικογενειακό εισόδημα

0-10000€

10001-20000€

20001-30000€

300001+ €

8. Θέση στην επιχείρηση

- Ιδιοκτήτης
- Γενικός διευθυντής
- Μέλος τμήματος Διοίκησης
- Ανθρωπίνων πόρων Στέλεχος Υπάλληλος
- Υπάλληλος υποδοχής
- Υπάλληλος καθαριότητας
- Υπάλληλος εστιατορίου
- Υπάλληλος λογιστηρίου
- Υπάλληλος back office
- Υπάλληλος bar/ καφετέριας
- Υπάλληλος buffet

9. Σε ποια κατηγορία αστερών ανήκει το ξενοδοχείο που εργάζεστε;

- 1 (*)
- 2(**)
- 3(***)
- 4(****)
- 5(*****)
- Άλλο:.....

10. Προϋπηρεσία στον τουριστικό τομέα

0-1 έτος

2-3 έτη

4-5 έτη

10+ έτη

11. Τύπος εργασιακής σχέσης

Μόνιμη

Εποχική

12. Καθεστώς απασχόλησης

Πλήρης

Μερική

Μέρος Β

13. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε έχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Ναι

Όχι

14. Η επιχείρηση που εργάζεστε χρησιμοποιεί καθορισμένες διαδικασίες εύρεσης υποψηφίων εργασίας;

Ναι

Όχι

15. Στην επιχείρηση που εργάζεστε η επιλογή προσωπικού γίνεται μέσω:

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Ανακοινώσεις/αγγελίες στο διαδίκτυο					
Ανακοινώσεις/αγγελίες στα ΜΜΕ					
Γραφείο εύρεσης εργασίας					
Εκπαιδευτικά ιδρύματα					
Επαγγελματικές οργανώσεις					
Ο.Α.Ε.Δ.					
Συστάσεων					

16. Στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε η επιλογή προσωπικού είναι:

Μόνο εσωτερική

Κυρίως εσωτερική

Εσωτερική και εξωτερική περίπου στον ίδιο βαθμό

Κυρίως εξωτερική

Μόνο εξωτερική

17. Στην επιχείρηση που εργάζεστε η επιλογή προσωπικού γίνεται με χρήση

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Βιογραφικού σημειώματος					
Συνέντευξης					
Τηλεφωνικής συνέντευξης					
Διαδικτύου					

18. Ποια είναι η άποψη σας σχετικά με τις προκλήσεις της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε σε σχέση με την στελέχωσή της;

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ελλιπής προγραμματισμός					
Ανεπαρκής περιγραφή θέσης					
Ακατάλληλες μέθοδοι επιλογής προσωπικού					
Ελλιπής εμπειρία υποψηφίων					
Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης υποψηφίων					
Υψηλό ποσοστό παραιτήσεων					

19. Ποια είναι η άποψη σας σχετικά με την επιμόρφωση και την εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης που εργάζεστε;

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Η επιχείρηση έχει πολιτική επιμόρφωσης και εκπαίδευσης προσωπικού					
Στην επιχείρηση υπάρχει ειδικό τμήμα που ασχολείται με θέματα επιμόρφωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού					
Η διοίκηση ενθαρρύνει την μεταφορά					

γνώσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης					
---------------------------------------------	--	--	--	--	--

20. Σημειώστε την άποψή σας σε σχέση με τις διαδικασίες παρακίνησης των εργαζομένων που εφαρμόζονται στην επιχείρηση που εργάζεστε:

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Αύξηση μισθού					
Bonus					
Άλλες οικονομικές παροχές					
Άλλες παροχές					

21. Στην επιχείρηση που εργάζεστε η αξιολόγηση του προσωπικού επιδρά θετικά στην λειτουργία της;

Διαφωνώ

Διαφωνώ απόλυτα

Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

22. Σε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις προβλέπεται η εκπαίδευση / κατάρτιση στην επιχείρησή σας*?

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Ένταξη στο δυναμικό της επιχείρησης					
Ανάληψη νέων καθηκόντων					

Εφαρμογή νέων διαδικασιών'					
Αντιμετώπιση προβλήματος					
Εξοικείωση με τις ισχύουσες προδιαγραφές ποιότητας					
Στα πλαίσια του πλάνου ανάπτυξης του εργαζόμενου					

23. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση κάποια διαδικασία αναγνώρισης των αναγκών εκπαίδευσης /κατάρτισης?

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Παρατηρήσεις/Σχόλια εργαζομένων σχετικά με τις ανάγκες τους					
Παρατηρήσεις/Σχόλια πελατών σχετικά με ελλείψεις/υστερήσεις					
Ποσοτικές μετρήσεις βάσει συγκεκριμένων στόχων					

24. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση κάποιο σύστημα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας τωνεπιλεγμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης?

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Παρατηρήσεις/Σχόλια εργαζομένων σχετικά με τις ανάγκες τους					

Παρατηρήσεις/Σχόλια πελατών σχετικά με ελλείψεις/υστερήσεις					
Ποσοτικές μετρήσεις βάσει συγκεκριμένων στόχων					

25. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης / κατάρτισης που εφαρμόζονται αποσκοπούν

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων					
Στην αύξηση της υπευθυνότητας των εργαζομένων					
Στην παραχώρηση δικαιοδοσίας στους εργαζόμενους					
Στην αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος					
Στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών από τους εργαζομένους					
Στην ολοκλήρωση του πλάνου ανάπτυξης των εργαζομένων					

26. Σε τι βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω παράγοντες για τον καθορισμό του ύψους των αποδοχών

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετα	Πολύ	Πάρα πολύ
Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας					
Τα τυπικά προσόντα του εργαζόμενου					
Οι κοινωνικές δεξιότητες του εργαζόμενου					
Η απόδοση του εργαζόμενου					
Οι απαιτήσεις του εργαζόμενου					
Τα οικονομικά του ξενοδοχείου					
Οι αμοιβές στον ανταγωνισμό					
Η αγορά εργασίας (υψηλή ανεργία, χαμηλή προσφορά, κλπ.)					
Το εργασιακό καθεστώς (μονιμότητα/ εποχικότητα)					
Η εργατική νομοθεσία					
Η ένωση / το συνδικάτο των εργαζομένων					