



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ
ΜΟΝΑΔΕΣ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ:
ΜΠΤΧΑΒΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ – 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κλάδος του τουρισμού συντίθεται από ένα μείγμα υπηρεσιών, παροχών και δραστηριοτήτων. Απώτερος σκοπός είναι η ικανοποίηση του τουρίστα- πελάτη. Τμήμα του τουριστικού προϊόντος αποτελούν οι υποδομές φιλοξενίας, στις οποίες παρατηρείται μεγάλη ποικιλομορφία. Υπάρχουν διαφορετικού τύπου καταλύματα, διαφορετικής κατηγορίας, διαφορετικής δυναμικότητας, παροχών και υπηρεσιών. Μιας μορφής τουριστικού καταλύματος είναι και ξενοδοχειακές μονάδες. Όμως για να λειτουργήσουν οι ξενοδοχειακές μονάδες απαιτείται ανθρώπινο δυναμικό. Δραστηριοποιώντας κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό είναι δυνατόν να επιτευχθούν οι στόχοι και να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αυτός είναι ο σκοπός και ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Εμβαθύνοντας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δόθηκε η αφορμή να συγγραφεί η παρούσα εργασία. Στο κεφάλαιο 1, γίνεται θεωρητική προσέγγιση του φαινομένου του τουρισμού στην Ελλάδα και της δυναμικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στο κεφάλαιο 2 προσπαθείτε να αναλυθεί θεωρητικά η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων γενικά, ενώ στο κεφάλαιο 3 ειδικότερα στο τομέα του τουρισμού. Στο 4ο και 5ο κεφάλαιο περιλαμβάνει την έρευνα με το διανεμηθέν ερωτηματολόγιο καθώς και τα αποτελέσματα και την ανάλυση αυτών. Στο τέλος αποτυπώνονται τα εξαγόμενα συμπεράσματα.

Συνοψίζοντας, από τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορούμε να συμπεράνουμε τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα τον τρόπο προσέγγισης. Κάθε επιχείρηση, πρέπει και οφείλει, να αξιολογεί τις ανάγκες της και ανάλογα να ακολουθήσει την καταλληλότερη προσέγγιση.

SUMMARY

The tourism industry is made up of a mix of services, benefits and activities. The ultimate goal is the satisfaction of the tourist-customer. Part of the tourist product are the hospitality infrastructures, in which there is great diversity. There are different types of accommodation, different category, different capacity, facilities and services. Hotel units are also a form of tourist accommodation. But in order for the hotel units to function, human resources are required. By properly managing the human resources it is possible to achieve the goals and ensure the viability of the business. This is the purpose and role of human resource management, is the activation of human resources.

Deepening in Human Resources Management, the occasion was given to write this paper. In chapter 1, a theoretical approach is made to the phenomenon of tourism in Greece and the capacity of hotel businesses. In Chapter 2 you try to theoretically analyze the management of human resources in general, while in Chapter 3 in particular in the field of tourism. In the 4th and 5th chapters it includes the research with the distributed questionnaire as well as their results and analysis. At the end, the conclusions drawn are recorded.

Summarizing, from the results of the research, we can conclude the importance of human resource management in hotel companies, regardless of the approach. Every business, must and must, evaluate its needs and accordingly follow the most appropriate approach.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Έχοντας υπόψιν τα αποφθέγματα σπουδαίων φιλοσόφων όπως του Σωκράτη (Αξιοποίησε τον χρόνο σου για να κάνεις τον εαυτό σου καλύτερο. Μάθε από τα γραπτά των άλλων, έτσι ώστε ν' αποκτήσεις εύκολα αυτά που οι άλλοι έχουν εργαστεί σκληρά για να τ' αποκτήσουν) και του Πλούταρχου (Το μυαλό δεν είναι ένα δοχείο που πρέπει να γεμίσει αλλά μια φωτιά που πρέπει ν' ανάψει) ξεκίνησα ένα νέο ταξίδι στον κόσμο της γνώσης. Το ταξίδι αυτό έφτασε στο τέλος του με τη σύνταξη της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Ήταν ένα ταξίδι ονειρικό που μου πρόσφερε πολύτιμες γνώσεις στο αντικείμενο του τουρισμού. Στο ταξίδι αυτό δεν ήμουν μόνος. Βρέθηκαν άνθρωποι, γνωστοί και άγνωστοι, να το κάνουν πιο όμορφο, πιο συναρπαστικό. Όλους αυτούς από το βάθος της καρδιάς μου, θα ήθελα να τους ευχαριστήσω, όλους μαζί και τον καθένα ξεχωριστά που με τον έναν ή τον άλλον τρόπο βοήθησαν στην ολοκλήρωση του ταξιδιού.

Ξεκινώντας θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων για την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράσταση σε όλες τις δυσκολίες. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Παναγόπουλο Αναστάσιο για τις πολύτιμες και εύστοχες παρατηρήσεις και συμβουλές του σε ολόκληρη την διάρκεια των σπουδών.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους μπόρεσαν και συμμετείχαν συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια, διότι χωρίς αυτά δεν θα ήταν δυνατή η σύνταξη και ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Επιπλέον ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω, στους φίλους που είχα πριν αλλά και αυτούς που απέκτησαν κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, για τη συνεχή και ακούραστη ηθική τους υποστήριξη. Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου που τους κούρασα, αλλά με στήριξαν με υπομονή και κατανόηση όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
Κεφάλαιο 1 ^ο - Το φαινόμενο του τουρισμού στην Ελλάδα	12
Η Συμβολή.....	12
Η οργάνωση του τουρισμού στην Ελλάδα.....	13
Η δυναμικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	15
Κεφάλαιο 2 ^ο - Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	23
Βασικές έννοιες - ορισμοί.....	23
Σκοποί διεργασίες	23
Κεφάλαιο 3ο - Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον τουρισμό	27
Εισαγωγή.....	27
Ιστορική αναδρομή	27
Προκλήσεις	28
Κεφάλαιο 4ο – Μεθοδολογία.....	31
Μεθοδολογία συλλογής στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων	31
Δείγμα	32
Ανάλυση δεδομένων.....	33
Κεφάλαιο 5ο - Αποτελέσματα έρευνας.....	34
Συμπεράσματα	58

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Πίνακας 1. Το δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	15
Πίνακας 2. Αποτύπωση της δυναμικής των ξενοδοχειακών μονάδων και των δωματίων στο πέρασμα των χρόνων.....	16
Πίνακας 3. Μεταβολή ξενοδοχειακού δυναμικού.....	18
Πίνακας 4 Ποσόστωση ξενοδοχείων ανά κατηγορία	19
Πίνακας 5. Κατηγοριοποίηση ανά μέγεθος.....	20
Πίνακας 6. Δυναμικότητα ανά κατηγορία	21
Πίνακας 7. Ξενοδοχειακό δυναμικό ανά περιφέρεια.....	21
Πίνακας 8. Η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μέσα από τον ρόλο του υπευθύνου....	28
Πίνακας 9. Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας Δ. Ελλάδος.....	32
Πίνακας 10. Σε τι βαθμό οι κενές θέσεις καλύπτονται από ήδη εργαζόμενους της επιχείρησης	36
Πίνακας 11. Υπάρχουν διαδικασίες που προβλέπουν και προετοιμάζουν τους μόνιμους εργαζόμενους για ανάληψη διευθυντικών κενών θέσεων στην επιχείρηση.....	37
Πίνακας 12. Ποιες θέσεις καλύπτει το εποχιακό προσωπικό.....	38
Πίνακας 13. Όταν απευθύνεστε στο εξωτερικό περιβάλλον για την κάλυψη θέσεων, οι υποψήφιοι που εξετάζονται προέρχονται από ή είναι...*.....	38
Πίνακας 14. Ποια η βαρύτητα των παρακάτω παραγόντων για την τελική επιλογή προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης*?	39
Πίνακας 15. Υπάρχει πρόβλεψη παροχής εκπαίδευσης / κατάρτισης στο προσωπικό *?	39
Πίνακας 16. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης / κατάρτισης των εργαζομένων εφαρμόζονται * ?.....	40
Πίνακας 17. Σε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις προβλέπεται η εκπαίδευση / κατάρτιση στην επιχείρησή.....	40
Πίνακας 18. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση κάποια διαδικασία αναγνώρισης των αναγκών εκπαίδευσης /	41
Πίνακας 19. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση κάποιο σύστημα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των επιλεγμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης*?	41
Πίνακας 20. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης / κατάρτισης που εφαρμόζονται αποσκοπούν... *	42
Πίνακας 21. Στην εκπαίδευση ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε πως πρέπει να επενδύσετε περισσότερο για	42
Πίνακας 22. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*?.....	43
Πίνακας 23. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει περισσότερο ποιοτικά ή ποσοτικά χαρακτηριστικά* ?	43
Πίνακας 24. Ποιες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης εφαρμόζονται για καθεμιά από τις παρακάτω ομάδες.....	44

Πίνακας 25. Ποιες πηγές χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης καθεμιάς από τις παρακάτω.....	46
Πίνακας 26. Για ποιους λόγους γίνεται η αξιολόγηση*?	49
Πίνακας 27. Η αξιολόγηση της απόδοσης ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε ότι είναι περισσότερο σημαντική για	49
Πίνακας 28. Σε τι βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω παράγοντες για τον καθορισμό του ύψους των	50
Πίνακας 29. Το ξενοδοχείο προσφέρει στις παρακάτω ομάδες εργαζομένων κάποιες πρόσθετες παροχές*	51
Πίνακας 30. Οι πρόσθετες παροχές αφορούν τη θέση που έχει ο εργαζόμενος ή την απόδοσή του ?.....	53
Πίνακας 31. Το ξενοδοχείο εφαρμόζει κάποιες άλλες μεθόδους υποκίνησης για καθεμιά από τις παρακάτω ομάδες.....	53
Πίνακας 32. Χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο κάποιες μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων*?.....	56
Πίνακας 33. Η υποκίνηση ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε ότι είναι περισσότερο σημαντική για την επίτευξη.....	57
Πίνακας 34. Σε ποια ομάδα εργαζομένων πιστεύετε πως θα πρέπει οι υπόλοιπες ομάδες εργαζομένων να είναι	57
Εικόνα 1. Αποτύπωση ξενοδοχείων ανά κατηγορία αστεριών.....	19
Εικόνα 2. Εκπαιδευτική βαθμίδα μόνιμου	35
Εικόνα 3. Εκπαιδευτική βαθμίδα εποχιακού ανθρώπινου δυναμικού.....	35
Εικόνα 4. Εκπαίδευση σχετιζόμενη με τον τουρισμό	36
Εικόνα 5. Ποια πιστεύετε πως είναι η καλύτερη επιλογή για την πλήρωση μιας κενής θέσης εργασίας στην επιχείρησή σας*?.....	37

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ελλάδα, η χώρα των αντιθέσεων. Η χώρα στην οποία συνυπάρχουν αρμονικά, θάλασσες και βουνά, χωριουδάκια και μεγαλουπόλεις, ανατολή και δύση. Στην παγκόσμια οικονομική αγορά, ο κλάδος του τουρισμού καταλαμβάνει εξέχουσα θέση με προοπτικές για τη βελτίωση της θέσης αυτής για κράτη που αναγνωρίζουν και ενισχύουν την ανάπτυξή του. Αποτελεί κοινή πεποίθηση όλων, ότι η πορεία του τουρισμού κάθε χρόνο καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την οικονομική πολιτική του Κράτους, αναγνωρίζοντας τη σημασία του τουρισμού και το καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει στη γενικότερη ανάπτυξη. Το κράτος αλλά και οι υπόλοιποι φορείς της κοινωνίας, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δεσμεύσεις για την ποιοτική αναβάθμιση, με απώτερο σκοπό την προσέγγιση μεγαλύτερου αγοραστικού τουριστικού κοινού. Αναδεικνύουν νέους τουριστικούς προορισμούς σε ολόκληρη την επικράτεια, παρουσιάζοντας τις ομορφιές και τις ιδιαιτερότητές τους, αναπτύσσοντας παράλληλα νέες ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουριστικού προϊόντος προκειμένου να το υποστηρίξουν. Όμως προσπάθεια πραγματοποιήθηκε για την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις ξενοδοχειακές μονάδες ως προς τις υποδομές.

Τουρισμός χωρίς ξενοδοχειακές μονάδες δεν νοείται. Αν αναλογιστούμε και την οικονομική κρίση που έπληξε κυρίως, τα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην περιοχή της Μεσογείου όπως η Ελλάδα, καταλαβαίνουμε ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν μεγάλο στίβο να διαβούν. Πρέπει να ανιχνεύσουν τις ανάγκες της αγοράς, να διαμορφώσουν κατάλληλο τουριστικό προϊόν προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Το τουριστικό προϊόν που διαμορφώνεται από τις ξενοδοχειακές μονάδες αποτελεί η ύπαρξη ξεχωριστών και μοναδικών χαρακτηριστικών, πράγμα που αναγκάζει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να διαμορφώσουν και να συνδέσουν ένα ιδιαίτερο σύνολο δραστηριοτήτων για την προώθηση προϊόντος στην αγορά. Την ψυχή των τουριστικών ξενοδοχειακών μονάδων αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό αυτής.

Πολλές ενδιαφέρουσες, έρευνες και μελέτες, που έχουν πραγματοποιηθεί για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και το ρόλο και τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, έχουν αναδείξει το σημαίνον ρόλο για την ανάπτυξη αυτών. Δηλαδή καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το αγωνιστικό πλεονέκτημα που αναφερθήκαμε προηγουμένως. Απώτερος σκοπός των διοικήσεων των ξενοδοχειακών μονάδων είναι μεγιστοποίηση του κέρδους, η οικονομική βιωσιμότητα και η εδραίωση στην κορυφή του κλάδου. Αυτό θα έρθει μέσα από την αρμονική συνεργασία, συνύπαρξη των στελεχών, ανεξάρτητου επιπέδου,

που εργάζονται και δραστηριοποιούνται στην ξενοδοχειακή μονάδα. Ανώτερα και μεσαία στελέχη, εργαζόμενοι είτε πρώτης γραμμής είτε εποχιακοί, και στελέχη υποστήριξης, διαδραματίζουν ο καθένας του, μέσα από τα καθήκοντά τους, καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη του στόχου. Και αυτό διότι ο τουρισμός θα μπορούσε να θεωρηθεί, ως επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Ο σωστός συντονισμός όλου του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, θα μεγιστοποιήσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποφασιστικό ρόλο έχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία εκφράζεται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ή το αντίστοιχο Τμήμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Επειδή καθορίζει και διενεργεί βασικές και αναγκαίες διεργασίες που άπτονται της ψυχής της επιχείρησης που είναι το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να επανδρώνεται από στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις και πολυετή εμπειρία. Άμεση συνάρτηση υπάρχει μεταξύ του επιπέδου εξειδίκευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού και των παρεχομένων υπηρεσιών. Υψηλού επιπέδου παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, σηματοδοτεί την αφετηρία για τη βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη σωστή οικονομική και τιμολογιακή πολιτική. Μονόδρομος αποτελεί για την επιχείρηση η αναζήτηση των στρατηγικών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων. Θα πρέπει εκτός από την δημιουργία μοναδικών ανταγωνιστικών προϊόντων, υπηρεσιών και αγαθών για τους υποψήφιους πελάτες, να γνωρίζει και το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολεί. Δηλαδή να γνωρίζει το επίπεδο γνώσης, κατάρτισης, εξειδίκευσης του εργατικού δυναμικού, τις προοπτικές ανέλιξης αυτού, το βαθμό ικανοποίησης και απόδοσής του.

Με την παρούσα εργασία επιχειρείται να σκιαγραφηθούν οι πρακτικές των διοικήσεων των ξενοδοχειακών μονάδων της Ελλάδας μέσα από μία ποσοτική έρευνα με δείγμα ξενοδοχειακές μονάδες της περιφέρειας Δ. Ελλάδος. Το δείγμα της έρευνας είναι σημαντικό (83 ερωτηματολόγια). Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα ήταν a priori σταθμισμένο και το γεγονός αυτό προσδίδει μεγαλύτερη εγκυρότητα στην παρούσα έρευνα. Η συμβολή της παρούσας εργασίας είναι σημαντική για το χώρο της διοίκησης τουριστικών μονάδων, αφού οι αναγνώστες μπορούν μέσα από την ανάγνωση των επόμενων σελίδων, όχι μόνο να αντιληφθούν τις διαστάσεις και τις δράσεις με τις οποίες μπορεί να καταπιαστεί η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, αλλά και πως αυτές οι διαστάσεις υλοποιούνται στην ελληνική πραγματικότητα. Σίγουρα έχουν γίνει παρόμοιες έρευνες ανά τα διάφορα ελληνικά γεωγραφικά διαμερίσματα, αλλά μία επίκαιρη έρευνα αποδεικνύει και την τάση στην παρούσα φάση. Αναφορικά με την βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο συντάκτης της εργασίας διενήργησε αναζητήσεις τόσο στη βιβλιογραφική βάση Scopus, όσο και στο Google scholar. Το γεγονός αυτό προσδίδει μεγαλύτερη εγκυρότητα στην παρεχόμενη πληροφορία, αφού προέρχεται από έγκριτες βάσεις.

Αναφορικά με τη δομή της εργασίας, αυτή έχει ως εξής:

- Στο κεφάλαιο 1, θα παρουσιαστεί το φαινόμενο του τουρισμού στις Ελλάδα μέσα από την παρουσίαση της διάστασής του και του βαθμού οργάνωσής του.
- Στο κεφάλαιο 2, θα γίνει η παρουσίαση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, της συμβολής του στη διοίκηση, καθώς και τις διαστάσεις του.
- Στο κεφάλαιο 3, η εργασία εστιάζει στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων στον τομέα του τουρισμού, αναφέροντας τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, καθώς και την ιστορική του πορεία.
- Στο κεφάλαιο 4, γίνεται αναφορά στην μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα
- Στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν ενώ
- Στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται σκέψεις και συμπεράσματα του συντάκτη της.

Κεφάλαιο 1^ο - Το φαινόμενο του τουρισμού στην Ελλάδα

Η Συμβολή

Η Ελλάδα είναι μια από τις πιο απομακρυσμένες, περιφερειακές, νησιωτικές και φτωχές οικονομικές περιοχές της ΕΕ. Ο τουρισμός της απαιτεί στρατηγική διαχείριση, προκειμένου να ανταγωνιστεί τους εναλλακτικούς προορισμούς και να μεγιστοποιήσει την ευημερία του πληθυσμού υποδοχής. Παρόμοιες στρατηγικές πραγματοποιούνται από ανταγωνιστικούς προορισμούς σε όλο τον κόσμο, καθώς προετοιμάζονται να αντιμετωπίσουν τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες (Buhalis, 2001). Η ελληνική οικονομία δέχεται συχνά κριτική για την αποτυχία της ανάπτυξης ισχυρών βιομηχανικών τομέων και τη δημιουργία κατάλληλων διαύλων διανομής για την εξαγωγή γεωργίας. Ο τουρισμός συμβάλλει σημαντικά στο ισοζύγιο πληρωμών, ενώ είναι μία από τις λίγες δραστηριότητες που θα επιτρέψουν στην Ελλάδα να επιτύχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της ανακατανομής της εργασίας στην Ευρώπη. Έτσι, αποτελεί ζωτικό κίνητρο της ελληνικής οικονομίας να μειώσει το έλλειμμα του ισοζυγίου πληρωμών, να ενισχύσει την απασχόληση, να δημιουργήσει εισόδημα και να συμβάλει στην περιφερειακή ανάπτυξη (Zacharatos, 1989).

Ο τουρισμός αναγνωρίζεται επίσης όλο και περισσότερο ως μέσο για τις περιφερειακές αναπτυξιακές πολιτικές, ειδικά για κοινωνικοοικονομικά καταθλιπτικές και προβληματικές περιοχές (Konsolas & Zacharatos, 1992). Είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη μη ευνοημένων περιοχών και ιδιαίτερα νησιωτικών περιοχών, οι οποίες έχουν ελάχιστες δυνατότητες ανάπτυξης τοπικών χειροτεχνιών και άλλων βιομηχανιών χωρίς τουριστική ζήτηση. Ο εγχώριος τουρισμός διευκολύνει επίσης ένα βαθμό κατανομής του πλούτου μεταξύ μητροπολιτικών και περιφερειακών περιοχών. Όχι μόνο μειώθηκε ο ρυθμός μετανάστευσης από τα νησιά, ειδικά των νέων, αλλά και μια τάση για την αποκατάσταση στα νησιά ήταν εμφανής την τελευταία δεκαετία καθώς έχουν αναδυθεί νέες ευκαιρίες απασχόλησης (Panagiotopoulou, 1990). Ο τουρισμός ενθαρρύνει επίσης την εποχική μετανάστευση επαγγελματιών σε διάφορους προορισμούς, οι οποίοι εργάζονται στην περιοχή για αρκετούς μήνες κάθε χρόνο (Logothetis, 1990). Ο τουρισμός είναι επίσης σημαντικός εργοδότης, καθώς εκτιμάται ότι η απασχόληση στον τουριστικό τομέα είναι 10% (6.1% άμεση απασχόληση και 3,9% έμμεση) της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα (gnto, 2020). Περίπου το 74% των εργαζομένων απασχολούνται σε καταλύματα, το 21% σε ταξιδιωτικά γραφεία, τις μεταφορές και το δημόσιο τομέα, ενώ ένα επιπλέον 5% απασχολείται στις θαλάσσιες μεταφορές (Stereopoulos, 1995). Οι ευκαιρίες απασχόλησης παρέχονται κυρίως για νέους και για γυναίκες που συχνά είναι αυτοαπασχολούμενοι εντός του νοικοκυριού τους. Ωστόσο, η συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση κινδυνεύει, καθώς ολοένα και περισσότερο η

βιομηχανία χρησιμοποιεί καταλύματα με δυνατότητα προετοιμασίας γευμάτων και αυτοεξυπηρέτησης (Zacharatos, 1989).

Στην πραγματικότητα, η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία είναι ουσιαστικά μεγαλύτερη καθώς τα επίσημα στοιχεία αγνοούν την «παρα-οικονομία» (μαύρη ή παράλληλη οικονομία), η οποία εκτιμάται ότι φτάνει το 28-50% του επίσημου ΑΕΠ (Buhalis, 2001). Ο τουρισμός είναι εποχική δραστηριότητα συχνά συμπληρώνει άλλες οικονομικές δραστηριότητες, όπως η γεωργία και η εκπαίδευση, και επομένως η παραοικονομία στον τουρισμό είναι ακόμη μεγαλύτερη από άλλες βιομηχανίες. Η παραοικονομία περιλαμβάνει τόσο τις διεθνείς μεταφορές χρημάτων για τουριστικά προϊόντα που προσφέρονται εντός της χώρας, όσο και την παράνομη εξαγωγή τουρισμού ξένου συναλλάγματος που επανεξάγεται χωρίς επεξεργασία μέσω του ελληνικού οικονομικού συστήματος. Ως αποτέλεσμα, οι πραγματικές επιπτώσεις του τουρισμού στην οικονομία είναι σε μεγάλο βαθμό άγνωστες (Zacharatos, 1989).

Η οργάνωση του τουρισμού στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης του Τουρισμού και ύστερα από απαιτήσεις των επιχειρηματιών για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του Τουριστικού Κλάδου, η Ελληνική Κυβέρνηση με το Προεδρικό Διάταγμα 89 του 1988 με τίτλο «Οργανισμός Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδος», ίδρυσε το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

Σύμφωνα με αυτό, στους σκοπούς του Επιμελητηρίου περιλαμβάνονται:

- Η μελέτη, υπόδειξη και εφαρμογή κάθε μέτρου που συντελεί στην ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της χώρας
- Η συμβουλευτική στήριξη όλων των μελών του σε θέματα οικονομικά, νομικά και εργασιακά
- Η εκπόνηση μελετών
- Η παροχή στατιστικών στοιχείων του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας
- Η έκδοση ενημερωτικών δελτίων
- Εμπειριστατωμένη πληροφόρηση του καταναλωτή των στοιχείων και των υπηρεσιών των ξενοδοχειακών μονάδων και των camping
- Η συμμετοχή σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις
- Η διοργάνωση συνεδρίων ξενοδοχειακού ενδιαφέροντος
- Η συνεργασία του ξενοδοχειακού κλάδου με τους άλλους τομείς της Ελληνικής οικονομίας

Ενώ οι βασικές λειτουργικές διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο αντικείμενο δραστηριότητας του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος είναι οι ακόλουθες:

- Προεγγραφή σε υποψήφιο ξενοδόχο
- Έγκριση τίτλου ξενοδοχείου
- Εγγραφή νέου μέλους
- Πιστοποίηση Καταλύματος σε κατηγορίες αστέρων
- Είσπραξη εισφορών από τα μέλη
- Έκδοση βεβαιώσεων προς τα μέλη
- Έκδοση διαπιστωτικής πράξης για χορήγηση σύνταξης από αρμόδιο ασφαλιστικό φορέα
- Οδηγός Ξενοδοχείων και camping όλης της χώρας
- Διαδικασία Πιστοποίησης του «Ελληνικού Πρωινού»
- Σήμα “Boutique Hotel”

Ταυτόχρονα, το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος με πρωτοβουλία του και συνεργασία με άλλους φορείς στήριξε την ίδρυση και λειτουργία του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) είναι μη κερδοσκοπικό σωματείο, που ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 1996 με πρωτοβουλία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος και άλλων φορέων που δραστηριοποιούνται στο χώρο του τουρισμού, και έχει ως κύριο σκοπό τη μελέτη του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα και σε άλλες ανταγωνίστριες χώρες. Ειδικότερα στοχεύει στην:

- Εκπόνηση επιστημονικών μελετών που αφορούν στα προβλήματα της ελληνικής τουριστικής οικονομίας, αλλά και της οικονομίας γενικότερα, και διατύπωση προτάσεων και λύσεων που θα συμβάλουν στην ανάπτυξη τόσο του τουριστικού τομέα, όσο και της ελληνικής οικονομίας.
- Παρακολούθηση των εθνικών και διεθνών οικονομικών εξελίξεων και εξέταση των πιθανών επιπτώσεων που έχουν στον τουριστικό τομέα.
- Εκπόνηση μελετών για τα διαρθρωτικά προβλήματα της οικονομίας (θεσμικά, τεχνικά, οικονομικά προβλήματα κ.τ.λ.).
- Εκπόνηση μελετών βιωσιμότητας για τουριστικές επιχειρήσεις.
- Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς κρατικούς φορείς που εμπλέκονται στον τουριστικό τομέα.
- Διοργάνωση προγραμμάτων μεταπτυχιακής έρευνας.

- Διοργάνωση διεθνών τουριστικών συνεδρίων.
- Αρωγή του έργου του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας.

Το ΙΤΕΠ επιτυγχάνει τους σκοπούς του με κάθε νόμιμο μέσο που διαθέτει, και ειδικότερα:



- Με την πλήρη ή μερική απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού.
- Με την αποστολή στο εξωτερικό αποφοίτων ελληνικών πανεπιστημίων για να κάνουν μεταπτυχιακές σπουδές σε τουριστικά θέματα.
- Με την προκήρυξη βραβείων για τη συγγραφή μελετών σε ειδικά θέματα τουριστικού ενδιαφέροντος.
- Με τη συνεργασία με άλλα ελληνικά και ξένα ιδρύματα.
- Με την οργάνωση εξειδικευμένης βιβλιοθήκης και βάσης πληροφοριών.
- Με την έκδοση ειδικών μελετών, καθώς και μιας εξαμηνιαίας έκθεσης για τον τουρισμό και την οικονομία.



Η δυναμικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Μελετώντας τα διαθέσιμα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος σχετικά με την ξενοδοχειακή δυναμικότητα της Ελλάδας, βλέπουμε ότι υπάρχουν δημοσιευμένα αναλυτικά στοιχεία μέχρι και το έτος 2016.

Ειδικότερα, βλέπουμε ότι στο τέλος του 2016 η Ελλάδα διαθέτει συνολικά 9730 ξενοδοχειακές μονάδες, με συνολικό αριθμό δωματίων 407.100 δωμάτια, τα οποία ανταποκρίνονται στο συνολικό αριθμό των 788.553 κλινών. Ενώ κατά την σύνταξη της παρούσας εργασίας ο συνολικός αριθμός είναι:

Πίνακας 1. Το δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

	10.014
	300

 ΔΩΜΑΤΙΑ	455.152
 ΚΑΙΝΕΣ	892.030

Διαπιστώνουμε ότι σε σχέση το 2016 με το 2015 το ξενοδοχειακό δυναμικό είχε αύξηση κατά 0,6% σε όρους δωματίων, ενώ η αύξηση μεταξύ του 2016 έως α' εξάμηνο 2020 έφτασε το 12%. Επίσης συμπεραίνουμε ότι ο μέσος όρος δωματίων ανά ξενοδοχειακή μονάδα είναι περίπου 40 με 42 δωμάτια το 2016, ενώ το α' εξάμηνο του 2020 έφτασε τον αριθμό 45 δωματίων ανά ξενοδοχειακή μονάδα.

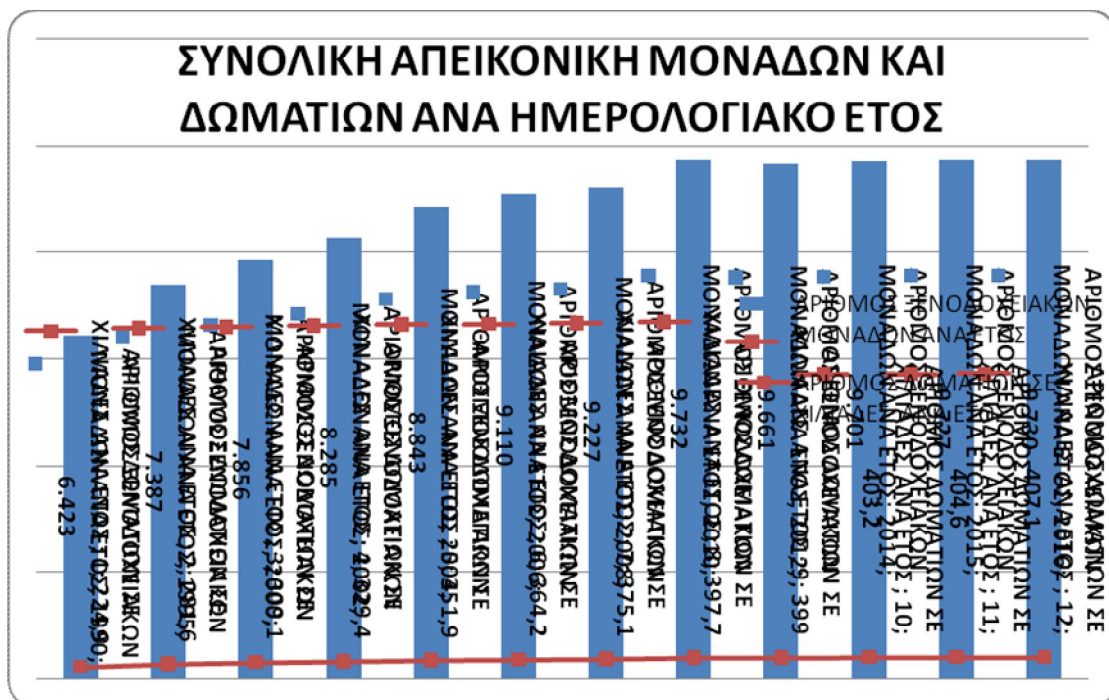
Πίνακας 2. Αποτύπωση της δυναμικής των ξενοδοχειακών μονάδων και των δωματίων στο πέρασμα των χρόνων

Πίνακας αποτύπωσης της δυναμικής των ξενοδοχειακών μονάδων και των δωματίων στο πέρασμα των χρόνων

<i>ΗΜΕΡΟΛΟΓΙΑΚΟ ΕΤΟΣ</i>	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΣΕ ΧΙΛΙΑΔΕΣ	ΜΕΣΟ ΟΡΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ
<i>1990</i>	6.423	224,9	35
<i>1995</i>	7.387	281,6	38,1
<i>2000</i>	7.856	309,1	39,3
<i>2001</i>	8.073	320,5	39,7
<i>2002</i>	8.285	329,4	39,8
<i>2003</i>	8.527	339,5	39,8
<i>2004</i>	8.843	351,9	39,8
<i>2005</i>	9.036	358,7	39,7
<i>2006</i>	9.110	364,2	40
<i>2007</i>	9.207	368	40
<i>2008</i>	9.227	375,1	40,7
<i>2009</i>	9.559	383	40,1
<i>2010</i>	9.732	397,7	40,9
<i>2011</i>	9.653	396,2	41

2012	9.661	399	41,3
2013	9.674	400,6	41,4
2014	9.701	403,2	41,6
2015	9.727	404,6	41,6
2016	9.730	407,1	41,8
Α'εξάμηνο 2020	10014	455,2	45,5

Πηγή: ΙΤΕΠ (2017)



Χωρίζουμε τα δεδομένα του Πίνακα σε 3 περιόδους ανά δεκαετία προκειμένου να δούμε τη μεταβολή του τουριστικού δυναμικού ήτοι: 1990-2000, 2000-2010 και 2010-2020 διπιστώνουμε τα κάτωθι:

- Οι ξενοδοχειακές μονάδες αυξήθηκαν σε ποσοστό 22,31% , 23,88% και 2,90% κατά τις ανωτέρω δεκαετίες, ενώ
- Η αύξηση του αριθμού δωματίων είναι 37,44%, 28,66% και 14,45% αντίστοιχα.
- Η αύξηση του μέσου αριθμού δωματίων ανά ξενοδοχειακή μονάδα είναι 13,37%, 3,86% και 11,22% αντίστοιχα.

Συμπεραίνουμε, ότι ο κλάδος του Τουρισμού αναπτύσσεται, ενώ την τελευταία δεκαετία έχουμε μικρή αύξηση σε αριθμό μονάδων, αλλά ικανοποιητική αύξηση δωματίων, που μπορεί να μεταφραστεί σε δημιουργία μεγάλων μονάδων ή επέκταση ήδη υφιστάμενων.

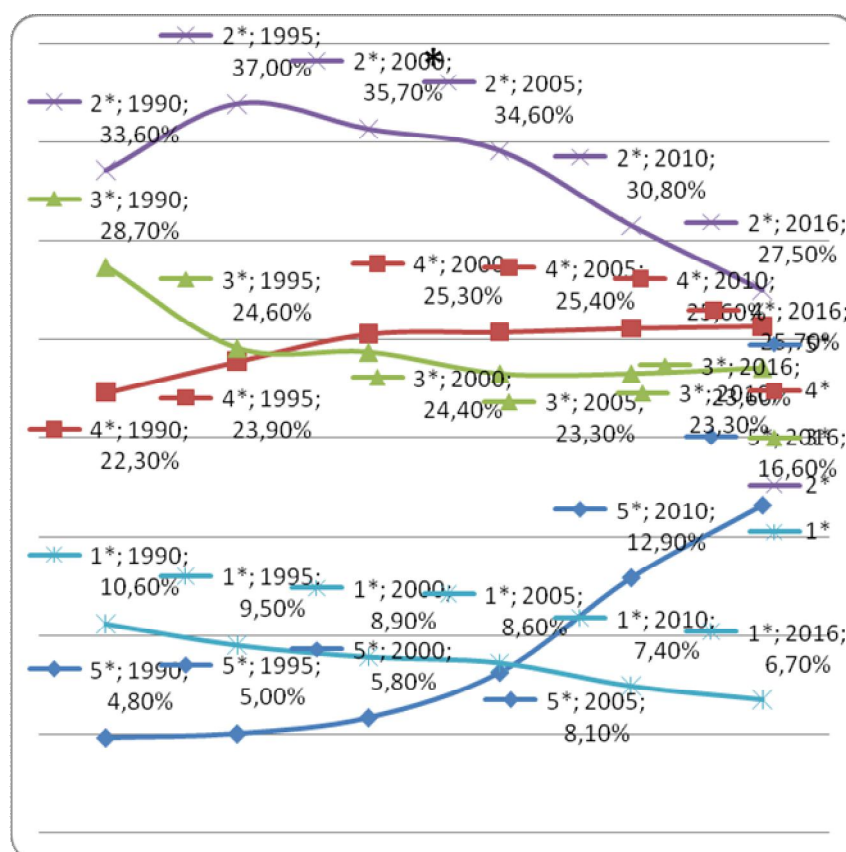
Πίνακας 3. Μεταβολή ξενοδοχειακού δυναμικού

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ				
	1990	2000	2010	2020
ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ	6423	7856	9732	10014
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ		22,31%	23,88%	2,90%
	1990	2000	2010	2020
ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ	224900	309100	397700	455152
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ		37,44%	28,66%	14,45%
	1990	2000	2010	2020
ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΔΩΜΑΤΙΩΝ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ	35,0	39,3	40,9	45,5
ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ		12,37%	3,86%	11,22%

Εντυπωσιακά όμως είναι τα στοιχεία που δείχνουν την ποιοτική αναβάθμιση των ξενοδοχειακών μονάδων με το πέρασμα του χρόνου. Διαπιστώνουμε ότι όλο και μεγαλύτερο ποσοστό εντάσσεται σε μεγαλύτερη κατηγορία αστεριών σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό καθώς η χώρα μας πέρασε μία βαθιά και μεγάλης διαρκείας οικονομική χρήση και ο ελληνικός κλάδος του τουρισμού προσπάθησε στην ποιοτική αναβάθμιση των υποδομών. Ταυτόχρονα βλέπουμε ότι μειώνεται σημαντικά το συνολικό ποσοστό των μονάδων με 1* και 2*, και αυξάνεται των 4*και 5*.

Πίνακας 4 Ποσόστωση ξενοδοχείων ανά κατηγορία

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΑΣΤΕΡΙΑ*					
ΕΤΟΣ	ΠΕΝΤΕ (5) *	ΤΕΣΣΕΡΑ (4)*	ΤΡΙΑ (3)*	ΔΥΟ (2)*	ΈΝΑ (1)*
1990	4,80%	22,30%	28,70%	33,60%	10,60%
1995	5,00%	23,90%	24,60%	37,00%	9,50%
2000	5,80%	25,30%	24,40%	35,70%	8,90%
2005	8,10%	25,40%	23,30%	34,60%	8,60%
2010	12,90%	25,60%	23,30%	30,80%	7,40%
2016	16,60%	25,70%	23,60%	27,50%	6,70%



Εικόνα 1. Αποτύπωση ξενοδοχείων ανά κατηγορία αστεριών

Η ισχύουσα ελληνική νομοθεσία με την οποία γίνεται η κατηγοριοποίηση και συνεπώς η κατάταξη ενός τουριστικού καταλύματος είναι η ακόλουθη:

- Κατάταξη των ενοικιαζομένων δωματίων και ενοικιαζομένων επιπλωμένων διαμερισμάτων σε κατηγορίες με το σύστημα των κλειδιών **Π.Δ. 337/2000 (ΦΕΚ 281/Α΄/28-12-2000)**
- Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστερών και τεχνικές προδιαγραφές αυτών. **Π.Δ. 43/2002 (ΦΕΚ 43/Α/7-3-2002)**
- Πιστοποίηση των κύριων και μη κύριων τουριστικών καταλυμάτων – διαδικασίες. **Ν.3190/2003 (ΦΕΚ 249/Α΄/30-10-2003)**
- Υπουργική απόφαση Τ/7429/16-7-2003 **ΦΕΚ 1123/Β/08-08-2003**
- Υπουργική απόφαση Τ/185/8-1-2004 **ΦΕΚ 69/Β/20-01-2004**
- Υπουργική απόφαση 12403/25-7-2007 **ΦΕΚ 1441/Β/09-08-2007**
- Υπουργική απόφαση Τ/15291/27-8-2009: Τροποποίηση του π.δ/τος 43/2002 (ΦΕΚ Α' 43) "Κατάταξη ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστερών και τεχνικές προδιαγραφές αυτών", όπως ισχύει **ΦΕΚ 1842/Β/3-9-2009**

Ειδικότερα τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ξενοδοχεία) του άρθρου 2 παρ. 1 περίπτωση α΄ του Ν.2160 /93 κατατάσσονται, ανάλογα με τη λειτουργική του μορφή, σε πέντε (05) το πολύ κατηγορίες αστερών, δηλαδή σε κατηγορίες πέντε (5*) αστερών, τεσσάρων (4*) αστερών, τριών(3*) αστερών, δύο (2*) αστερών και ενός (1*) βάσει συστήματος υποχρεωτικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων. Οι ως άνω λειτουργικές μορφές ορίζονται ως ακολούθως:

- Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου
- Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ
- Ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων
- Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων ξενοδοχείο μικτού τύπου

Επίσης, ως προς το μέγεθος της μονάδας έχει γίνει η εξής παραδοχή και κατηγοριοποίηση:

Πίνακας 5. Κατηγοριοποίηση ανά μέγεθος

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ	
ΜΟΝΑΔΑΣΕ	
ΑΡΙΘΜΟ	
ΔΩΜΑΤΙΩΝ	
1-20 δωμάτια	Οικογενειακό
21-50 δωμάτια	Μικρό
51-100 δωμάτια	Μεσαίο

>101 δωμάτια | Μεγάλο

Έτσι η κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας το 2016 με βάση το μέγεθος απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 6. Δυναμικότητα ανά κατηγορία

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΣΥΜΦΩΝΑ
ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΑΣΤΕΡΙΑ**

ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΕ ΔΩΜΑΤΙΑ	1*	2*	3*	4*	5*
1-20	22,20%	41,50%	23,10%	11,80%	1,40%
21-50	12,80%	50,60%	24,70%	9,90%	2,00%
51-100	2,20%	33,30%	39,00%	19,40%	6,10%
>101	0,30%	4,70%	19,80%	43,50%	31,70%

Επιπλέον στο επόμενο πίνακα μπορούμε να δούμε την κατανομή σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια του ξενοδοχειακού δυναμικού ανά διοικητική περιφέρεια, ανά κατηγορία ξενοδοχείου σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, δωμάτια και κλίνες.

Πίνακας 7. Ξενοδοχειακό δυναμικό ανά περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	Μονάδες	11	29	96	168	75	379
	Δωμάτια	1.035	1.910	3.034	3.728	1.126	10.833
	Κλίνες	2.073	3.850	5.958	7.245	2.198	21.324
Αττική	Μονάδες	34	103	136	267	109	649
	Δωμάτια	6.603	8.133	6.698	8.183	2.084	31.701
	Κλίνες	12.565	15.203	12.257	15.062	3.935	59.022
Βορείου Αιγαίου	Μονάδες	6	32	125	177	42	382
	Δωμάτια	784	1.570	4.300	4.319	644	11.617
	Κλίνες	1.595	2.862	8.115	8.132	1.240	21.944
Δυτική Ελλάδα	Μονάδες	4	40	95	105	25	269
	Δωμάτια	1.444	2.179	3.091	2.685	287	9.686
	Κλίνες	3.106	4.175	5.867	5.111	562	18.821
Δυτική Μακεδονία	Μονάδες	3	18	65	36	4	126
	Δωμάτια	61	416	1.736	644	57	2.914
	Κλίνες	137	879	3.659	1.274	141	6.090
Ηπειρος	Μονάδες	11	89	149	133	29	411
	Δωμάτια	836	1.904	2.776	2.450	487	8.453
	Κλίνες	1.756	3.977	5.474	4.675	949	16.831
	Μονάδες	26	117	132	216	77	568

Θεσσαλία	Δωμάτια	1.258	3.342	3.780	4.991	1.455	14.826
	Κλίνες	2.545	6.728	7.454	9.523	2.851	29.101
	Μονάδες	28	117	221	490	74	930
Ιόνια Νησιά	Δωμάτια	4.749	11.203	14.260	16.165	1.511	47.888
	Κλίνες	9.349	21.625	27.514	30.939	2.923	92.350
	Μονάδες	48	100	269	361	417	1.195
Κεντρική Μακεδονία	Δωμάτια	8.506	8.068	10.576	9.663	8.681	45.494
	Κλίνες	17.459	15.711	21.134	18.765	16.719	89.788
	Μονάδες	97	249	361	656	205	1.568
Κρήτη	Δωμάτια	18.844	25.463	16.889	23.092	5.557	89.845
	Κλίνες	38.274	49.429	32.014	41.548	10.251	171.516
	Μονάδες	144	356	484	870	214	2.068
Νότιο Αιγαίο	Δωμάτια	19.715	33.379	19.423	23.833	3.337	99.687
	Κλίνες	40.742	65.064	37.709	45.234	6.498	195.247
	Μονάδες	22	120	210	233	75	660
Πελοπόννησος	Δωμάτια	2.906	4.020	5.689	5.556	911	19.082
	Κλίνες	6.137	7.958	11.223	10.538	1.758	37.614
	Μονάδες	10	42	129	278	66	525
Στερεά Ελλάδα	Δωμάτια	666	2.975	3.781	6.533	1.165	15.120
	Κλίνες	1.472	5.742	7.182	12.319	2.190	28.905
	Μονάδες	444	1.412	2.472	3.990	1.412	9.730
ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑ	Δωμάτια	67.407	104.56	96.033	111.84	27.302	407.146
	Κλίνες	137.21	203.20	185.56	210.36	52.215	788.553

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2016

Κεφάλαιο 2^ο - Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Βασικές έννοιες - ορισμοί

Η ανάπτυξη των επιστημών συσχετιζόμενες με τη διοίκηση και τον συντονισμό των επιχειρήσεων είχε ως επακόλουθο την ακόμη περαιτέρω εξειδίκευση επιμέρους κλάδων όπως αυτός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή όπως αλλιώς αποκαλείτε Διοίκηση Προσωπικού. Συγκεντρώνει πληροφορίες για το σύνολο των θεμάτων που έχουν σχέση με το χειρισμό του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων ώστε να επιτυγχάνει σε όλους τους χρόνους λειτουργίας, το πλέον ενδεικνυόμενο προσωπικό από πλευράς προσόντων, γνώσεων, ακεραιότητα χαρακτήρα, αλλά και σε αριθμό για τη κάλυψη των αναγκών της, ενώ ταυτόχρονα προτείνει την ορθολογική και αποδοτική αξιοποίηση των πόρων. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων σε μία επιχείρηση συναποτελεί μαζί με όλες κρίσιμες λειτουργίες, μία εξόχως σημαντική λειτουργία, καθ' όσον σχετίζεται και δραστηριοποιείται γύρω από ανθρώπους, οι οποίοι συνθέτουν πιο καθοριστικό και σπουδαία παράμετρο για τη επιτυχία κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Για την επιτυχή δραστηριοποίηση της αναφερθείσας λειτουργίας, αυτή στελεχώνεται από καταρτισμένα στελέχη που έχουν ανάλογη γνώση και πείρα.

Το σύνολο των επιχειρήσεων που απασχολούν μεγάλο αριθμό προσωπικού απαρτίζεται από δικό του είτε σε επίπεδο διεύθυνσης είτε τμήματος για την διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων. Η λειτουργία με οποιαδήποτε μορφή της διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων είναι να εισηγείται και να προγραμματίζει τις κατευθύνσεις και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ενώ παράλληλα να επιτελεί ορισμένες διεργασίες. Όπως, έχουμε πει η Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων σε μία επιχείρηση αποτελεί ένα από τα επιμέρους τμήματα ή διευθύνσεις. Στις αρμοδιότητες είναι ο καθορισμός ενός συστήματος με συγκεκριμένα και καθορισμένα κριτήρια για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού από τον ιεραρχικό υπεύθυνο του εργαζόμενου. Για την λήψη σημαντικών και καίριων αποφάσεων για την λειτουργία της επιχείρησης, αυτή λαμβάνεται από όλους τους Τμηματάρχες ή Διευθυντές καθόσον επηρεάζονται και άλλοι τομείς της επιχείρησης. Τέτοιες περιπτώσεις που αφορούν το προσωπικό είναι:

- Πρόσληψη
- Αξιολόγηση
- Προαγωγή
- Εκπαίδευση

Σκοποί διεργασίες

Ακολουθούν περιληπτικά οι σκοποί και οι διεργασίες που επιτελούνται από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εντός της μονάδας.

1. Καθορισμός απαιτούμενου αριθμού εργαζομένων,

Με την διαδικασία αυτή κάθε μονάδα, καθορίζει το απαιτούμενο εργατικό δυναμικό και τα εφόδια που θα πρέπει να έχει. Αυτό γίνεται μέσω:

- Του επανελέγχου των υπαρχόντων στο δυναμικό ανθρώπινο προσωπικό ως προς τα προσόντα,
- Τις εκτιμήσεις σε εργαζομένους για την πλήρη κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης στο παρόν,
- Τις εκτιμήσεις σε εργαζομένους για την πλήρη κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης στο μέλλον σε επικείμενη αύξηση δυναμικότητας,
- Επανακαθορισμός και επικυρωποίηση των δεδομένων της αγοράς σε σχέση με την προσφορά και την ζήτηση, τις τεχνολογικές εξελίξεις, και τέλος
- Σχεδιασμό και καταγραφή ενεργειών σε ενδεχόμενη έλλειψη σε ανθρώπινο δυναμικό ανεξάρτητου κλάδου ή θέσεως στον ελάχιστο δυνατό χρόνο για την αναπλήρωση.

2. Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού

Αφορά τις διαδικασίες προσέγγισης με την επιχείρηση υποψηφίων εργαζομένων με τα απαιτούμενα για την κάθε θέση προσόντα, να προτιμηθεί το δυνατόν καλύτερο ανθρώπινο δυναμικό και να τοποθετηθεί, αναλαμβάνοντας τα καθήκοντα της θέσης εντός της μονάδας. Το αρμόδιο τμήμα ή διεύθυνση ανακοινώνει απευθυνόμενο σε κρατικές υπηρεσίες, ιδιωτικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εύρεση εργασίας, είτε μόνη της σε έντυπα ή ηλεκτρονικά μέσα τις θέσεις που έχει κενές προς κάλυψη. Επιλέγει τη χρήση ενός συγκροτημένου συνόλου μεθόδων αποτελούμενο από επιστημονικά, κοινωνικά, ιατρικά και επιχειρηματικά κριτήρια (όπως υποβολή βιογραφικού, συμπλήρωση ερωτηματολογίων, συστατικών επιστολών, υποβολή σε προσωπική συνέντευξη). Μέσω αυτών οι προϊστάμενοι των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης λαμβάνουν την οριστική απόφαση για πρόσληψη ή μη του κάθε υποψηφίου. Τέλος, μετά την πρόσληψη, τοποθετεί το προσωπικό στη κατάλληλη θέση για την οποία επιλέγει, και αναλαμβάνει καθήκοντα υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση ενός εμπειρότερου.

3. Εκπαίδευση - Ανάπτυξη

Σε αυτή την εκδήλωση ενεργειών από τη Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων γίνεται προσπάθεια, σε συνεργασία μας τα επιμέρους τμήματα της μονάδας, το προσωπικό να αποκτήσει τις αναγκαίες απαραίτητες γνώσεις για την εκπλήρωση του καθηκόντων. Σχεδιάζει ολοκληρωμένο και στοχευμένο πρόγραμμα επιμόρφωση και προβαίνει στην επιτυχή ολοκλήρωσή του.

Ειδικά για την φετινή τουριστική σεζόν, που όλη η ανθρωπότητα ταλανίζεται μεταξύ της υγείας των πολιτών και της οικονομικής καταστροφής, θα πρέπει να ληφθούν πρόσθετα μέτρα. Για την επαναλειτουργία των τουριστικών μονάδων, έχει προβλεφθεί από το Ελληνική Πολιτεία σειρά νόμων και αποφάσεων. Ενδεικτικά για αναφέρουμε την υπ' αριθμ. 1881/29.5.2020 Κοινή Υπουργική Απόφαση, που δημοσιεύθηκε στο Φ.Ε.Κ. 2084 από 30.05.2020 (τεύχος Β') με τίτλο: "Ειδικά πρωτόκολλα υγειονομικού περιεχομένου βάσει των οποίων λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της λήψης μέτρων έναντι του κορωνοϊού COVID-19". Σε αυτό προβλέπονται η τήρηση πρωτοκόλλων υγιεινής για την προστασία των πελατών αλλά και του εργατικού Δυναμικού της επιχείρησης. Ταυτόχρονα το προσωπικό θα πρέπει να

4. Αξιοποίηση προσωπικού μέσω συστήματος Αξιολόγησης

Η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφού έχει θεσπιστεί ένα σύστημα κριτηρίων, σύμφωνα με το οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση του προσωπικού, αυτή πραγματοποιείται συντάσσοντας έντυπα για τη συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης και ανάλογα τις ανάγκες που ανακύπτουν σε στελέχη, πραγματοποιείται ειδικότερη εκπαίδευση εργαζομένων. Έτσι είναι δυνατόν με καλυφθούν οι θέσεις ευθύνης από ήδη υπάρχοντες εργαζόμενες με πλούσια εμπειρία και γνώση της μονάδας.

5. Μεταθέσεις - Προαγωγές

Σημαντικό επίσης είναι ότι η Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού εισηγείται προαγωγές του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη της, τις αποδόσεις έκαστου υπαλλήλου από τις εκθέσεις αξιολόγησης ενώ μπορεί να δρομολογήσει τη μετακίνηση από ένα πόστο σε κάποιο άλλο, ανάλογα τις ανάγκες της μονάδας, αλλά και τα ικανότητες του εργαζόμενου. Κατά το πλείστον, μετακινήσεις ή προαγωγές αποφασίζονται από κοινού με τον προϊστάμενο της διοίκησης προσωπικού και τον προϊστάμενο του τμήματος που απασχολεί τον εργαζόμενο.

6. Σύστημα αποδοχών

Σπουδαίας σημασίας εργασία που εκτελεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, μέσω των κατάλληλα εξειδικευμένων υπαλλήλων, είναι η συγκέντρωση πληροφοριών σχετιζόμενες με μισθολόγια και γενικότερα την αγορά εργασίας. Εισηγείται τυχόν αλλαγές στο μισθολόγιο, λαμβάνοντας κατά το σχεδιασμό την ισχύουσα νομοθεσία περί μισθών, πρόσθετες αμοιβές ή υπερωρίες και μπόνους. Οι συνολικές απολαβές του εργαζόμενου είναι άμεσα συνδεδεμένο με επίπεδο του έργου που αναλαμβάνει να εκτελέσει, τον θεμιτό συναγωνισμό των υπαλλήλων μέσα στη μονάδα, την οικονομική κατάσταση της μονάδας, τη διαμάχη μεταξύ επιχειρήσεων για συγκεκριμένη επαγγελματική θέση ευθύνης ή μη. Την τελική όμως απόφαση για πλαίσιο αποδοχών που συνοδεύει κάθε θέση εργασίας, ανάλογα τα καθήκοντα και ευθύνες, λαμβάνεται από ύπατα στρώματα διοίκησης της επιχείρησης.

7. Πρόσθετες παροχές

Θα πρέπει αν αναφερθούμε ότι εκτός από την εισήγηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος απολαβών, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μεριμνά για την υγειονομική και ασφαλιστική κάλυψη των υπαλλήλων της, καθώς και των προστατευόμενων μελών. Ταυτόχρονα, σε συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης και μετά από έγκρισή της, προσφέρει ανάλογα και με τις δυνατότητες που υπάρχουν, πρόσθετες παροχές όπως είναι η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά, ψυχαγωγικά θεάματα, εκδρομές, χαμηλότοκα δάνεια, δώρα σε γιορτές

8. Απολύσεις εργαζομένων και τήρηση κανόνων

Όπως σε κάθε φάση της ανθρώπινης δραστηριότητας, εφαρμόζονται και τηρούνται κανόνες για την ομαλή και ήρεμη κοινωνική ζωή, έτσι και κάθε μονάδα διαθέτει εσωτερικό κανονισμό που καθορίζει τρόπους συμπεριφοράς και πειθαρχίας

9. Συνθήκες υγιεινής

Προ της ανάληψης υπηρεσίας από τον νέο εργαζόμενο, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, ζητεί και λαμβάνει ιατρικές βεβαιώσεις και πιστοποιητικά καλής υγείας, ενώ ταυτόχρονα προβαίνει σε προγραμματισμό σε τακτά χρονικά διαστήματα επαναληπτικών εξετάσεων. Στο χώρο εργασίας υπάρχουν διαθέσιμα και προσβάσιμα φαρμακεία πρώτων βοηθειών, ενώ σε επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων προτείνει τη πρόσληψη ιατρού εργασίας. Παράλληλα, οργανώνει εκπαιδευτικές δράσεις για την πρόληψη ατυχημάτων στο χώρο εργασίας, σε συνεργασία με εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό.

10. Εργασιακές σχέσεις

Δεν θα πρέπει να παραγκωνίσουμε τον ενδιάμεσο ρόλο που διαδραματίζει το τμήμα ή διεύθυνση δυναμικού της επιχείρησης μεταξύ της διεύθυνσης της μονάδας και το σωματείο του συνδικαλισμού. Πολλές φορές ο προϊστάμενος του τμήματός ή της διεύθυνσης είναι ο συνδεδετικός κρίκος, που εκπροσωπεί την διεύθυνση στις συζητήσεις με το σύλλογο εργαζομένων. Εισηγείται προτάσεις που αφορούν τις επιπλέον ώρες απασχόλησης του προσωπικού, τις περιπτώσεις μετακινήσεων, μεταθέσεων και απολύσεων. Επίσης, συμμετέχει ενεργά στη προσπάθεια για την επίτευξη ειρηνικών, ήρεμων και αγαθών σχέσεων μεταξύ διεύθυνσης και δυναμικό της μονάδας. Για την επίτευξη αυτής της ηρεμίας ο προϊστάμενος του ανθρώπινου δυναμικού καλλιεργεί συνθήκες εμπιστοσύνης, αμοιβαίας αλληλοκατανόησης, προσπαθώντας να κατανοήσουν ότι όλοι μαζί αποτελούν μέρος της επιχείρησης.

11. Μελέτη απόψεων και ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, η διεύθυνση ή το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιεί μελέτες σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Ενδεικτικά μελετά την ικανοποίηση των εργαζομένων με την ανατιθέμενη εργασία, την ιεραρχική εξέλιξη των εργαζομένων, τις απολαβές. Από τα συμπεράσματα των μελετών, εισηγείται προτάσεις για την βελτίωση των ζητημάτων που απασχολούν τους εργαζόμενους.

Όπως συμπεραίνουμε η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εντός μιας μονάδας αποτελεί ένα κομμάτι αυτής, αλλά δεν λειτουργεί απόλυτα ως ανεξάρτητη. Για την βέλτιστη απόδοση του τμήματος ή της διεύθυνσης θα πρέπει να υπάρχει συνεχή, αδιάλειπτη αλληλοβοήθεια, υποστήριξη και συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων ή διευθύνσεων, μέσω των εξειδικευμένων στελεχών σε ζητήματα έμφυχου δυναμικού.

Κεφάλαιο 3ο - Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον τουρισμό

Εισαγωγή

Λίγοι άνθρωποι θα απορρίψουν την πρόταση ότι το ανθρώπινο στοιχείο στους οργανισμούς τουρισμού και φιλοξενίας είναι κρίσιμο για την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση και την πίστη των πελατών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την οργανωτική απόδοση. Αυτή η πεποίθηση υποστηρίζεται από πολλές θεωρίες, μοντέλα και εμπειρικές μελέτες στην επιστημονική βιβλιογραφία, τη διαχείριση υπηρεσιών και τον τουρισμό που τονίζουν τον κρίσιμο ρόλο των ανθρώπινων πόρων για τους οργανισμούς.

Ο τουριστικός τομέας προσφέρει πολλές και ποικίλες ευκαιρίες για επαγγελματική ζωή στους διάφορους υποτομείς του και σε διαφορετικά επίπεδα σε όλο τον κόσμο. Η ετερογένεια της βιομηχανίας, η γεωγραφική εξάπλωση και ο στοχαστικός κύκλος ζήτησης παρέχει τόσο ευκαιρίες όσο και προκλήσεις όσον αφορά τη χαρτογράφηση αυτών και τις προσδοκίες όσων προσελκύονται στην τουριστική βιομηχανία, είτε ως νεοεισερχόμενοι στο εργατικό δυναμικό είτε στο πλαίσιο ευκαιριών αλλαγής στην εργασιακή τους ζωή. Για μερικούς ανθρώπους, αυτό δεν είναι μια ανησυχία ή ένας φόβος, αλλά παρέχει τη βάση για την πρόκληση και την ευκαιρία, την ικανότητα να αναλαμβάνουν τον έλεγχο των πτυχών της ζωής τους και να ανταποκρίνονται θετικά σε αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (Baum, 2007).

Ιστορική αναδρομή

Όπως είναι γνωστό με το πέρασμα του χρόνου πραγματοποιήθηκαν ριζικές αλλαγές στο ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες ήταν απόρροια των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και γενικότερα των διαμορφωμένων συνθηκών της κάθε εποχής. Γενικότερα, συνδέεται άμεσα με τον τρόπο που αντιμετωπίζονταν οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση τόσο από την ιδιοκτησία όσο και από τον αρμόδιο υπεύθυνο που ορίζονταν από αυτή.

Αναζητώντας το πότε κάνει την εμφάνισή της η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορούμε να πούμε ότι τα πρώτα βήματα εντοπίζονται στον 19^ο αιώνα. Όμως, αυτή αρχίζει να αναπτύσσεται στα μέσα του εικοστού (20^{ου}) αιώνα, όπου γίνονται τα πρώτα βασικά βήματα για την κατανόηση των βασικών αναγκών των εργαζομένων και διακρίνουμε τρία βασικά στάδια:

- 1^ο Στάδιο: Προσπάθεια για την καλύτερευση των δυσμενών συνθηκών εργασίας.
- 2^ο Στάδιο: Λόγω της ραγδαίας βιομηχανικής ανάπτυξης σε όλο τον κόσμο και κυρίως σε Ευρώπη και Αμερική έγινε προσπάθεια να κατανοηθούν οι σχέσεις μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη που οδήγησε στην εμφάνιση, δημιουργία και εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και
- 3^ο Στάδιο: Η αλματώδη τεχνολογική ανάπτυξη σε όλο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας είχε ως αποτέλεσμα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να μετεξελιχθεί και να αποτελέσει ένα σημαντικό κλάδο της επιχείρησης,

αναλαμβάνοντας περισσότερα καθήκοντα από την πρόσληψη και στελέχωση έως την αξιολόγηση του προσωπικού και την χάραξη στρατηγικής πολιτικής της επιχείρησης.

Κοιτώντας το σήμερα, θα δούμε ότι οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών έχουν αλλάξει ολοκληρωτικά σε σχέση με το παρελθόν, καθ' όσον δεν νοείται εργασία πέρα του νόμιμου χωρίς πρόσθετες αμοιβές, αποδοχές σύμφωνα με συμβάσεις (είτε συλλογικές, είτε ατομικές) και ασφαλιστική, συνταξιοδοτική και υγειονομική κάλυψη. Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει καταλάβει ότι για την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση η σωστότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η οποία ασκείται μέσω του υπευθύνου Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Εάν θέλαμε να αποτυπώσουμε σε ένα πίνακα την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσου του ρόλου ενός υπεύθυνου αυτής κατά το πέρασμα του χρόνου, θα ήταν ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 8. Η εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μέσα από τον ρόλο του υπευθύνου

ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΡΟΛΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΟΡΟΥ
19⁰² ΑΙΩΝΑΣ	Κοινωνικός Μεταρρυθμιστής
ΤΕΛΗ 19^{0Y} – ΑΡΧΕΣ 20^{0Y}	Στέλεχος Πρόνοιας
1920-1940	Γραφειοκράτης Ανθρωπιστής
ΜΕΤΑ ΤΟΝ Β' ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΟΛΕΜΟ	Διαπραγματευτής Μεσολαβητής
1960-1980	Οργανωτικός –Τεχνοκράτης
1980-1990	Αναλυτής- Προγραμματιστής Ανθρώπινων Πόρων
1990-ΣΗΜΕΡΑ	Σύμβουλος στρατηγικής ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων

Προκλήσεις

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην παρούσα φάση έχει να αντιμετωπίσει ποικίλες προκλήσεις. Οι Kuslivan, Kuslivan, Ilhan, & Buyruk (2010) υπογράμμισαν τα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας, του εργατικού δυναμικού και της αγοράς στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας και πάνω σε αυτά θα πρέπει να κινηθεί ο συγκεκριμένος τομέας

- Βιομηχανία έντασης εργασίας
- Υψηλά επίπεδα εργατικού δυναμικού
- Ανειδίκευτη και ημι-ειδικευμένη φύση των περισσότερων θέσεων εργασίας
- Έλλειψη εργατικού δυναμικού και δεξιοτήτων στον κλάδο
- Ύπαρξη διπλών αγορών εργασίας με βασικό και περιφερειακό εργατικό δυναμικό
- Υψηλό ποσοστό εποχιακού, μερικού χρόνου και κατ'αποκοπή εργατικού δυναμικού
- Χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας των εργαζομένων
- Αδύναμες εσωτερικές αγορές εργασίας
- Υψηλό ποσοστό μη εθνικών (εθνοτικές μειονότητες, μετανάστες), φοιτητές και παράνομη εργασία στη βιομηχανία
- Υψηλό ποσοστό εργαζομένων με εκπαίδευση και δεξιότητες χαμηλού επιπέδου
- Υψηλό ποσοστό νεότερων υπαλλήλων
- Υψηλότερο ποσοστό εργαζομένων με δεύτερη εργασία
- Υψηλό ποσοστό αυτοαπασχόλησης
- Πολύ ετερογενής αγορά εργασίας
- Υψηλό ποσοστό γυναικών εργαζομένων που είναι γενικά στα χαμηλότερα επίπεδα της επαγγελματικής δομής στη βιομηχανία
- Χαμηλή κατάσταση απασχόλησης (κακή εικόνα της απασχόλησης στον κλάδο)
- Το μεγαλύτερο μέρος της απασχόλησης καλύπτεται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Χαμηλό επίπεδο συνδικαλισμού
- Απασχόληση οριακής και μειονεκτικής εργασίας (μεγάλο ποσοστό παιδιών, μειονεκτούντες, διακινούμενοι εργαζόμενοι και "ακατάλληλοι")
- Κακές συνθήκες απασχόλησης και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (μη επαγγελματική πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων, περιορισμένος προσανατολισμός και κατάρτιση, περιορισμένες ευκαιρίες για ανάπτυξη και προώθηση σταδιοδρομίας, χαμηλές αμοιβές και παροχές, απουσία πληρωμών υπερωριών, χαμηλή ασφάλεια εργασίας, απουσία ενδυνάμωσης και συμμετοχής εργαζομένων, «Ιεραρχική», «αυταρχική» και σκληρές μορφές εποπτείας και διαχείρισης, παρενόχληση και εκφοβισμός, χαμηλή ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία, περιορισμένη διαχείριση και προοπτικές σταδιοδρομίας, μεγάλες, παράτυπες ώρες εργασίας, καμία ή μη επαγγελματική αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, κακές φυσικές συνθήκες εργασίας για χρήση των εργαζομένων. απαιτητικοί διευθυντές και επόπτες, κακή συμπεριφορά συναδέλφων, προγράμματα νύχτας και Σαββατοκύριακου, βαρύς φόρτος εργασίας και άγχος. υψηλά ποσοστά τραυματισμών που σχετίζονται με την εργασία, ασθένειες που σχετίζονται με την εργασία και βία, ελλείψεις εργασίας έλλειψη χρόνου για οικογένεια και χαμηλή ποιότητα ζωής)

Όπως είναι εμφανές από την παραπάνω λίστα των ιδιοτεροτήτων του χώρου γίνεται κατανοητός και ο σημαίνων ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή είναι υπεύθυνη για την προσέλκυση ικανού εργατικού δυναμικού και από την άλλη τη διατήρησή του στον χώρο εργασίας του. Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να επιλέξει τους κατάλληλους οι οποίοι θα αποδώσουν τα μέγιστα και θα βελτιώσουν την απόδοση

της ξενοδοχειακής μονάδας. Επίσης οι δύσκολες συνθήκες εργασίας που επικρατούν και μάλιστα στον ελληνικό χώρο όπου η τουριστική περίοδος είναι πιεσμένη επιβάλουν την διαμόρφωση ενός πολύ ισχυρού τμήματος διαχείρισης εργατικού δυναμικού, το οποίο θα κατορθώσει να κρατήσει ικανοποιημένο το εργατικό δυναμικό.

Κεφάλαιο 4ο – Μεθοδολογία

Μεθοδολογία συλλογής στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Σημαντική παράμετρος για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας ήταν η επιλογή της μεθόδου υλοποίησης. Οι βασικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις είναι οι ποιοτικές και οι ποσοτικές έρευνες. Οι ποιοτικές πληροφορίες για τους ανθρώπινους πόρους περιλαμβάνουν έρευνες, συνεντεύξεις, γνώμες και ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, ενώ οι ποσοτικές πληροφορίες περιλαμβάνουν στατιστικά και αριθμητικούς υπολογισμούς που σχετίζονται με την έρευνα για τους ανθρώπινους πόρους (Lawson, 2017). Η συλλογή ποιοτικών δεδομένων από υπαλλήλους και διευθυντές παρέχει πληροφορίες σχετικά με το ηθικό των εργαζομένων, τη δημιουργία ομάδων και αποκαλύπτει προβληματικούς τομείς εντός ενός οργανισμού, τη διοίκησή του και την απόδοση και την κατάρτιση των εργαζομένων. Οι ποσοτικές πληροφορίες περιλαμβάνουν στατιστικούς πίνακες, μαθηματικά διαγράμματα, συγκριτική αξιολόγηση μισθών και αναφορές που αναλύουν τα αποτελέσματα της έρευνας και της συνέντευξης κατά ποσοστά συμμετεχόντων.

Αναφορικά με την ποσοτική έρευνα, έχουμε να παρατηρήσουμε ότι οι ερευνητές ανθρώπινου δυναμικού καταγράφουν τα αποτελέσματα της έρευνας χρησιμοποιώντας στατιστικά και μαθηματικά. Οι ποσοτικές πληροφορίες μπορούν να ελεγχθούν για στατιστική και μαθηματική ακρίβεια, αλλά δεν λαμβάνουν υπόψη μεταβλητές όπως προσωπικές συγκρούσεις μεταξύ υπαλλήλων και υφισταμένων και υποκειμενικές κρίσεις που λαμβάνονται από ερωτηθέντες της έρευνας ή ερωτηθέντες. Το ηθικό των ερωτηθέντων, ο φόβος της τιμωρίας για τις απαντήσεις τους ή την πολιτική στο χώρο εργασίας μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της έρευνας και δεν μπορούν να μετρηθούν χρησιμοποιώντας μία ποιοτική έρευνα. Οι στατιστικοί υπολογισμοί χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό ενός περιθωρίου σφάλματος στη μέτρηση ποιοτικών πληροφοριών, το οποίο παρέχει περιθώρια για ανακρίβειες ή ανακρίβειες απαντήσεις. Οι ποσοτικές πληροφορίες μπορούν να παραμορφωθούν από λανθασμένους μαθηματικούς και στατιστικούς πίνακες (Lawson, 2017).

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού διεξάγουν έρευνα για τον προσδιορισμό των δεικτών αναφοράς των μισθών για τις βιομηχανίες τους, ερευνώντας το κόστος και την κάλυψη των παροχών υγείας και για την έρευνα των υπαλλήλων και της διοίκησης. Οι ποσοτικές και ποιοτικές πληροφορίες είναι χρήσιμες για τον προσδιορισμό των τάσεων και των τομέων βελτίωσης στο χώρο εργασίας. Οι ειδικοί πρόσληψης και διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνουν και συγκεντρώνουν τέτοιες πληροφορίες για τη διατήρηση ανταγωνιστικών αποζημιώσεων και παροχών. Οι πληροφορίες που συλλέγονται καταγράφονται, αναλύονται και παρουσιάζονται στην εκτελεστική διεύθυνση με συστάσεις. Οι ερευνητές ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν επίσης ποσοτικές πληροφορίες για τον προσδιορισμό των τάσεων πρόσληψης και την ανάπτυξη δημογραφικών στοιχείων για τον εντοπισμό υποψηφίων εργασίας. Η έρευνα των υπαλλήλων βοηθά το ανθρώπινο δυναμικό με τον εντοπισμό ηθικών ζητημάτων, τη

βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την αναδιοργάνωση των τμημάτων και τη ροή εργασίας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Lawson, 2017).

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες για τη διερεύνηση προβλημάτων απόδοσης εργαζομένων και ζητημάτων προσωπικού. Τα ποιοτικά δεδομένα μπορούν να βοηθήσουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να εντοπίσουν προβλήματα προσωπικού και πηγές προβλημάτων ηθικού των εργαζομένων. Οι ποσοτικές πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων των αρχείων παρακολούθησης και των εκθέσεων παραγωγής, βοηθούν στον εντοπισμό ατομικών και ομαδικών προβλημάτων εντός ενός οργανισμού. Οι υπεύθυνοι ασφάλειας στο χώρο εργασίας αξιολογούν τα ποσοτικά δεδομένα που αναφέρουν τραυματισμούς εργαζομένων και αστοχίες εξοπλισμού για τον εντοπισμό και τη μείωση των πιθανών τραυματισμών στο χώρο εργασίας. Ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες που χρησιμοποιούνται μαζί παρέχουν ένα πλήρες φάσμα πληροφοριών για το θέμα ή τις περιστάσεις που ερευνώνται. Οι ποιοτικές πληροφορίες παρέχουν πολλαπλές απόψεις για ένα ερευνητικό θέμα, ενώ τα ποσοτικά δεδομένα παρέχουν άμεσες και αντικειμενικές πληροφορίες (Lawson, 2017).

Για τις ανάγκες τις παρούσας έρευνας, επιλέχθηκε η μέθοδος της ποσοτικής έρευνας και του διαμοιρασμού ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ήταν ήδη έγκυρο, αφού είχε χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες άλλης έρευνας. Επομένως ο συντάκτης της παρούσας εργασίας βασίστηκε σε ένα ήδη έγκυρο εργαλείο.

Δείγμα

Η παρούσα εργασία εστίασε στην άντληση των δεδομένων από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρατηρούμε ότι ο μεγαλύτερος όγκος των ξενοδοχειακών μονάδων της εν λόγω περιφέρειας είναι 3-4 αστέρων και μόνο η περιφέρεια Ηλείας έχει 5 αστέρων. Στο ερωτηματολόγιο που απεστάλη σε ξενοδοχειακές μονάδες της Δ. Ελλάδος συλλέχθηκαν 83. Ο ερευνητής της παρούσας εργασίας αφού συνέλεξε δεδομένα επικοινωνίας για τις ξενοδοχειακές μονάδες της περιοχής, απέστειλε ερωτηματολόγιο το οποίο ήταν ήδη έγκυρο από προηγούμενη ανάλογη έρευνα στο χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 9. Ξενοδοχειακό δυναμικό περιφέρειας Δ. Ελλάδος

		5*	4*	3*	2*	1*
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΙΤΩΛΟΑΚ ΑΡΝΑΝΙΑΣ	ΜΟΝΑΔ ΕΣ		7	36	24	11
	ΔΩΜΑΤ ΙΑ		371	105 1	510	12 7
	ΚΛΙΝΕΣ		820	198 7	975	24 7
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΧΑΪΑΣ	ΜΟΝΑΔ ΕΣ		23	41	39	6
	ΔΩΜΑΤ		139	136	992	81

	ΙΑ		1	4		
	ΚΛΙΝΕΣ		269	258	189	15
			1	4	7	2
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΗΛΕΙΑΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	4	14	28	34	7
	ΔΩΜΑΤΙΑ	146	842	773	924	87
		1				
	ΚΛΙΝΕΣ	312	167	146	176	17
		7	2	5	7	9
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	4	44	105	97	24
	ΔΩΜΑΤΙΑ	146	260	318	242	29
		1	4	8	6	5
	ΚΛΙΝΕΣ	312	518	603	463	57
		7	3	6	9	8
Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος						

Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων που αντλήθηκαν από το ερωτηματολόγιο, έγινε με το SPSS. Τι είναι το SPSS; Το SPSS είναι μια σουίτα λογισμικού ανάλυσης που προσφέρεται από την IBM. Υπάρχουν διαφορετικά προϊόντα στη σουίτα, με καθένα από αυτά να προσφέρει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά. Το λογισμικό βάσης στατιστικών στοιχείων SPSS περιλαμβάνει περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, όπως διασταυρούμενο πίνακα και συχνότητες, διμεταβλητές στατιστικές όπως δοκιμές t, ANOVA και συσχέτιση.

Κεφάλαιο 5ο - Αποτελέσματα έρευνας

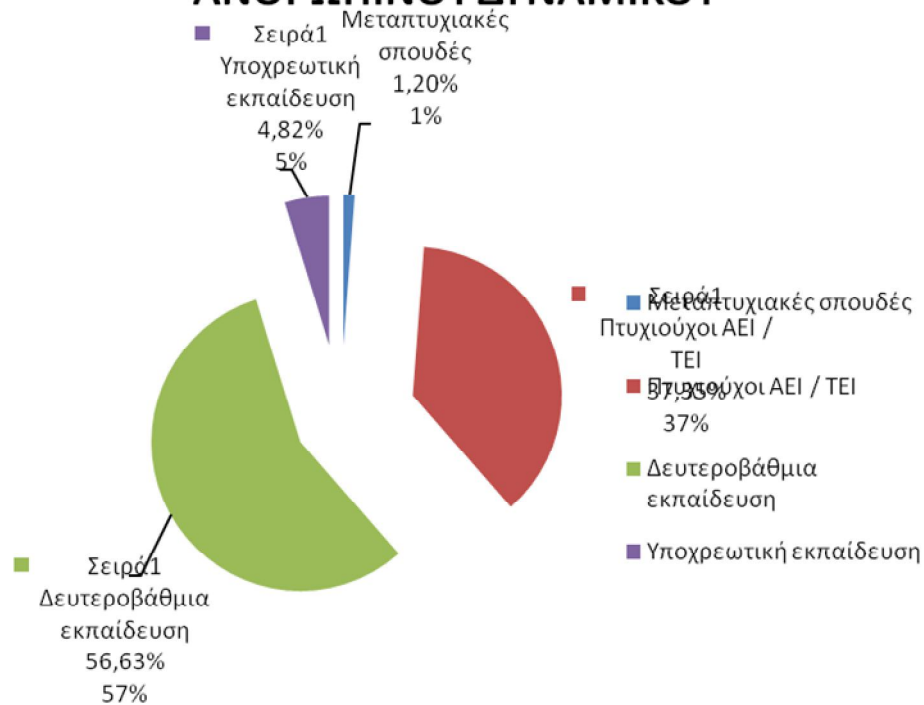
Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Σε πρώτο επίπεδο παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ξενοδοχείων που απάντησε ανήκε στην κατηγορία των 4*. Από την άλλη πλευρά δεν μπορούμε να μιλήσουμε για ξεκάθαρη τάση σε επίπεδο δυναμικότητας μονάδας, αφού οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
5*****	16	19,28%
4****	40	48,19%
3***	17	20,48%
2**	9	10,84%
1*	1	1,20%
	83	100,00%

ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΣΕ ΔΩΜΑΤΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
1-20	12	14,46%
21-50	26	31,33%
51-100	24	28,92%
>101	21	25,30%
	83	100,00%

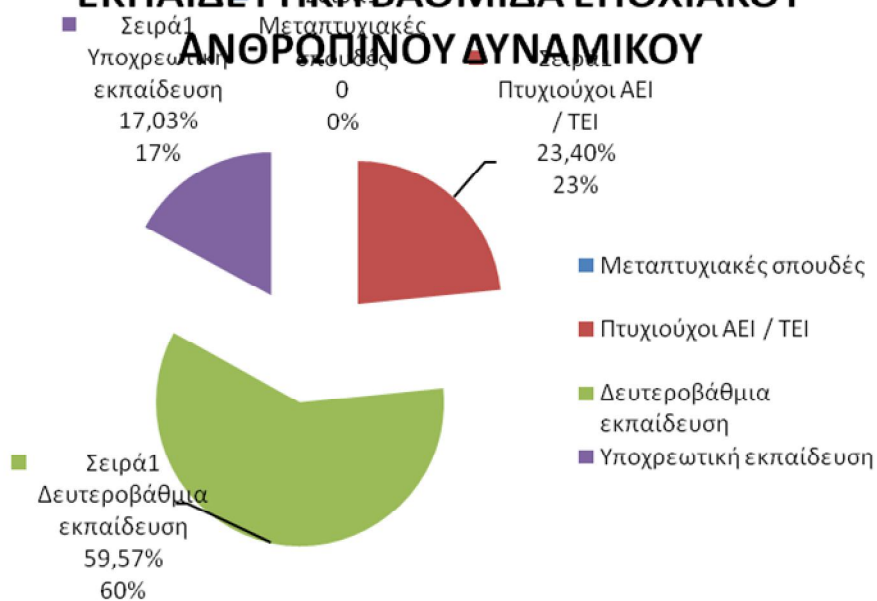
Αναφορικά με την εκπαιδευτική βαθμίδα που έχουν ολοκληρώσει οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες της έρευνά μας έχουμε να αναφέρουμε ότι το μεγαλύτερο κομμάτι του μόνιμου εργατικού δυναμικού τους έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και ένα εξίσου σημαντικό κομμάτι είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ. Ελάχιστοι είναι αυτοί που έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές, επιβεβαιώνοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου (Kusluvan et al., 2010). Πιο ξεκάθαρη είναι η εικόνα στην εκπαιδευτική βαθμίδα του εποχιακού εργατικού δυναμικού, αφού εκεί η πλειοψηφία έχει ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ενώ έντονη είναι και η παρουσία εργαζομένων που έχουν ολοκληρώσει τη βασική εκπαίδευση. Το εποχιακό εργατικό δυναμικό είναι ξεκάθαρο ότι απασχολείται στον τουρισμό αφού είναι μία βιομηχανία που δεν απαιτεί εξειδίκευση. Στην ερώτηση σχετικά με την γνώση που διαθέτει πάνω στον τουρισμό οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν στο μερικές φορές και στο συχνά. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να είναι προσωπικό δευτεροβάθμιας ή υποχρεωτικής εκπαίδευσης, αλλά έχει γνώσεις πάνω στον τουρισμό.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ ΜΟΝΙΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

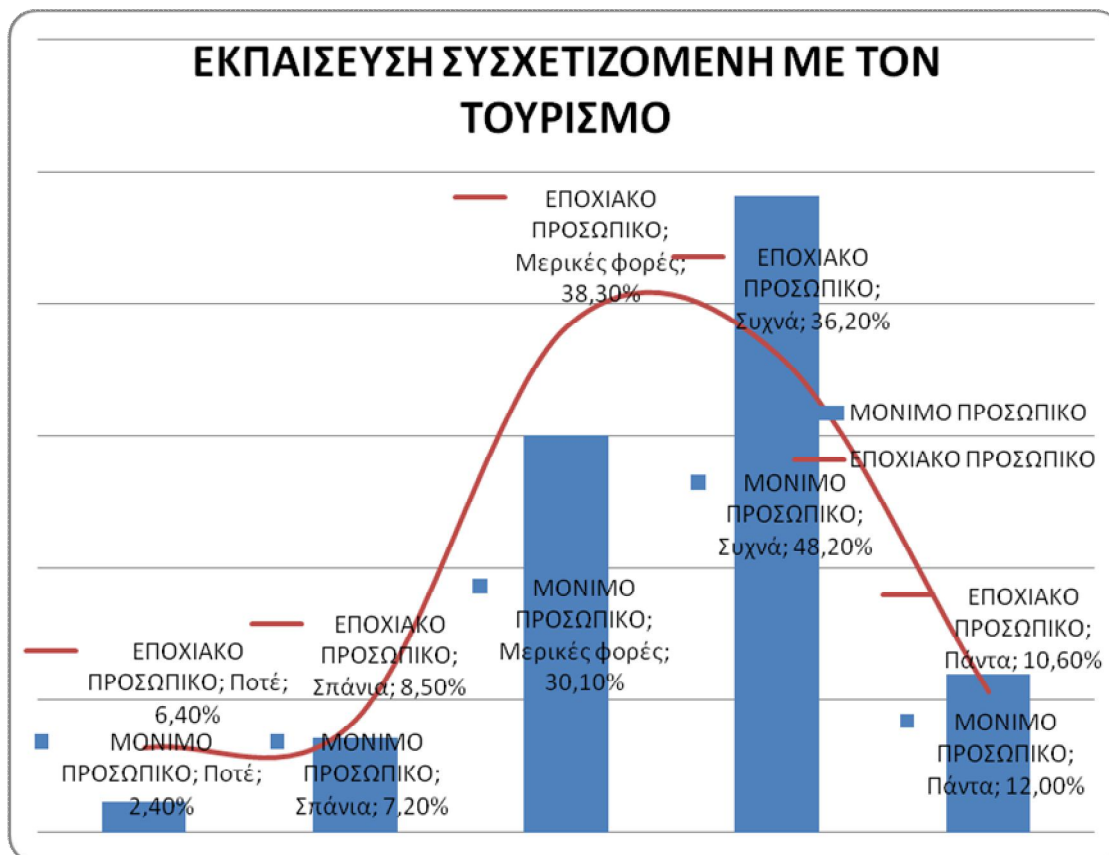


Εικόνα 2. Εκπαιδευτική βαθμίδα μόνιμου

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΒΑΘΜΙΔΑ ΕΠΟΧΙΑΚΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



Εικόνα 3. Εκπαιδευτική βαθμίδα εποχιακού ανθρώπινου δυναμικού



Εικόνα 4. Εκπαίδευση σχετιζόμενη με τον τουρισμό

Στην ερώτηση «Σε τι βαθμό οι κενές θέσεις καλύπτονται από ήδη εργαζόμενους της επιχείρησης?» χαρακτηριστικό είναι να αναφερθεί ότι αυτές καλύπτονται και μάλιστα συχνά. Η απάντηση του συχνά αφορά στο σύνολο των θέσεων και μάλιστα σε ποσοστό πάνω από 30% σε κάθε επίπεδο.

Πίνακας 10. Σε τι βαθμό οι κενές θέσεις καλύπτονται από ήδη εργαζόμενους της επιχείρησης

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Θέσεις 1^{ης} γραμμής	7,20%	10,80%	28,90%	31,30%	21,70%
Θέσεις μεσαίων	4,80%	15,70%	33,70%	37,30%	8,40%
Θέσεις ανώτερων	14,50%	16,90%	24,10%	33,70%	10,80%
Θέσεις υποστήριξης	4,80%	13,30%	39,80%	31,30%	10,80%

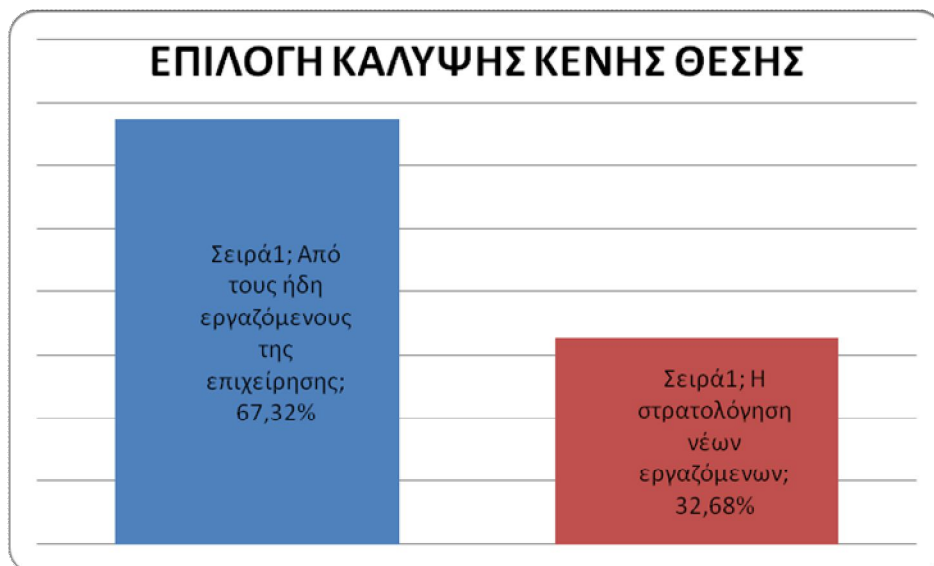
Στην ερώτηση εάν υπάρχουν διαδικασίες που προβλέπουν και προετοιμάζουν τους μόνιμους εργαζόμενους για ανάληψη διεθυντικών κενών θέσεων στην επιχείρηση οι

απαντήσεις που λάβαμε ήταν μοιρασμένες και ως εκ τούτου δεν μπορούμε να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα.

Πίνακας 11. Υπάρχουν διαδικασίες που προβλέπουν και προετοιμάζουν τους μόνιμους εργαζόμενους για ανάληψη διευθυντικών κενών θέσεων στην επιχείρηση

Ναι	Όχι
35	48

Οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις φροντίζουν να καλύπτουν τις κενές θέσεις τους εκ των έσω. Η πρόσληψη νέων εργαζόμενων φαίνεται να έρχεται σε δεύτερη μοίρα.



Εικόνα 5. Ποια πιστεύετε πως είναι η καλύτερη επιλογή για την πλήρωση μιας κενής θέσης εργασίας στην επιχείρησή σας*?

Οι εποχιακοί εργαζόμενοι όταν καλούνται να καλύψουν θέσεις εργασίας στις μονάδες στις οποίες απευθυνθήκαμε καλύπτουν κατά κύριο λόγο θέσεις πρώτης γραμμής. Η παρουσία τους στην ανώτερη διοίκηση είναι μικρή και είναι λογικό, αφού υπάρχει πάντα μία ομάδα σταθερή κάλυψης των βασικών αναγκών και έρχονται οι εποχιακοί για να κλείσουν τις ελλείψεις που υπάρχουν.

Πίνακας 12. Ποιες θέσεις καλύπτει το εποχιακό προσωπικό

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Θέσεις 1 ^{ης} γραμμής	10,60%	14,90%	27,70%	27,70%	10,60%
Θέσεις μεσαίων στελεχών	21,30%	19,10%	36,20%	36,20%	2,10%
Θέσεις ανώτερων στελεχών	38,30%	29,80%	14,90%	14,90%	2,10%
Θέσεις υποστήριξης	10,60%	14,90%	38,30%	31,90%	4,30%

Στην ερώτηση «Όταν απευθύνεστε στο εξωτερικό περιβάλλον για την κάλυψη θέσεων, οι υποψήφιοι που εξετάζονται προέρχονται από ή είναι...* είτε από συστάσεις φίλων είτε από φοιτητές που προέρχονται από τις αντίστοιχες σχολές. Σημαντικός είναι ο ρόλος και τον διαδικτυακών πλατφορμών.

Πίνακας 13. Όταν απευθύνεστε στο εξωτερικό περιβάλλον για την κάλυψη θέσεων, οι υποψήφιοι που εξετάζονται προέρχονται από ή είναι...*

	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ N	ΠΟΣΟΣΤ Ο	ΑΝΑΓΩΓΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ N (83)
Συστάσεις (φίλων, γνωστών, εργαζόμενων στο ξενοδοχείο)	70	24,73%	84,34%
Δημοσίευση αγγελιών στον τύπο	52	18,37%	62,65%
Ανάρτηση αγγελιών στην ιστοσελίδα της επιχείρησης	21	7,42%	25,30%
Διαδουκτιακές πλατφόρμες ανεύρεσης υπαλλήλων (π.χ. <i>innjobs.net</i> , <i>kariera.gr</i> , κλπ.)	57	20,14%	68,67%
Γραφεία ευρέσεως εργασίας / ΟΑΕΔ	13	4,59%	15,66%
Φοιτητές ΑΕΙ/ΤΕΙ οποιοσδήποτε ειδικότητας	21	7,42%	25,30%
Φοιτητές/σπουδαστές τουριστικών επαγγελμάτων	49	17,31%	59,04%
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΛΗΦΘΕΙΣΕΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	283	100,00%	

Από την άλλη πλευρά, στην ερώτηση «Ποια η βαρύτητα των παρακάτω παραγόντων για την τελική επιλογή προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης*?»

βασικό ρόλο παίζει το βιογραφικό του και η επίδοσή του στη συνέντευξη. Από ότι φαίνεται οι ελληνικές ξενοδοχειακές υπηρεσίες δεν εφαρμόζουν κάποια τεστ δεξιοτήτων για να διακρίνουν τους ικανούς υποψήφιους, αλλά επαφίονται στα κλασικά εργαλεία επιλογής. Στην ερώτηση για το αν «Υπάρχει πρόβλεψη παροχής εκπαίδευσης / κατάρτισης στο προσωπικό *?» η τάση είναι τα ξενοδοχεία να παρέχουν προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό που απασχολούν.

Πίνακας 14. Ποια η βαρύτητα των παρακάτω παραγόντων για την τελική επιλογή προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης*?

	1 (Πολύ μεγάλη βαρύτητα)	2 (Μεγάλη βαρύτητα)	3 (Μέτρια βαρύτητα)	4 (Μικρή βαρύτητα)	5 (Πολύ μικρή βαρύτητα)
Η αίτηση του υποψηφίου	6,00%	25,30%	26,50%	25,30%	16,90%
Το βιογραφικό σημείωμα / Η εργασιακή Η συνέντευξη	43,40%	16,90%	8,40%	15,70%	15,60%
Τα αποτελέσματα κάποιων τεστ (δεξιοτήτων, Οι συστάσεις (από το εσωτερικό ή το εξωτερικό	50,60%	15,70%	1,20%	13,20%	19,30%
	4,80%	14,50%	25,30%	21,70%	33,70%
	24,10%	30,10%	21,70%	15,70%	8,40%

Πίνακας 15. Υπάρχει πρόβλεψη παροχής εκπαίδευσης / κατάρτισης στο προσωπικό *?

Ναι	Όχι
50	33

Στην ερώτηση «Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης / κατάρτισης των εργαζομένων εφαρμόζονται * ?» η πιο δημοφιλής επιλογή ήταν η πρακτική άσκηση στο χώρο εργασίας, ενώ η δεύτερη πιο δημοφιλής οι συναντήσεις ενημέρωσης. Η εκτέλεση σεναρίων, καθώς και οι διαλέξεις βρέθηκαν στην τελευταία θέση των επιλογών. Οι μέθοδοι αυτές εκπαίδευσης εφαρμόζονται κυρίως για την εξοικείωση με τις ισχύουσες προδιαγραφές ποιότητας και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών (Πιν. 17).

Πίνακας 16. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης/ κατάρτισης των εργαζομένων εφαρμόζονται * ?

	ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΝΑΓΩΓΗ ΕΠΙ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΟΥ ΥΠΑΡΧΕΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ
Πρακτική εξάσκηση στη θέση εργασίας (on the job training)	46	28,40%	92,00%
Διαλέξεις /Σεμινάρια (εντός ή και εκτός της επιχείρησης)	31	19,14%	62,00%
E-learning (webinars, διαδικτυακά / ηλεκτρονικά μαθήματα κ.λ.π)	10	6,17%	20,00%
Γραπτές διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών	20	12,35%	40,00%
Μελέτη/ Εκτέλεση σεναρίων	10	6,17%	20,00%
Συναντήσεις ενημέρωσης	45	27,78%	90,00%
	162	100,00%	

Πίνακας 17. Σε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις προβλέπεται η εκπαίδευση / κατάρτιση στην επιχείρησή

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές	Συχνά	Πάντα
Ένταξη στο δυναμικό της επιχείρησης	0,00%	2,00%	12,00%	36,00%	50,00%
Ανάληψη νέων καθηκόντων	0,00%	0,00%	4,00%	56,00%	40,00%
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	0,00%	2,00%	10,00%	32,00%	56,00%
Εφαρμογή νέων διαδικασιών	0,00%	0,00%	16,00%	34,00%	50,00%
Αντιμετώπιση προβλήματος	0,00%	0,00%	12,00%	40,00%	48,00%
Εξοικείωση με τις ισχύουσες προδιαγραφές ποιότητας	0,00%	2,00%	8,00%	74,00%	16,00%
Στα πλαίσια του πλάνου ανάπτυξης του εργαζόμενου	6,00%	10,00%	30,00%	46,00%	8,00%
Επαναλήψεις ρουτίνας (π.χ. ετησίως)	2,00%	24,00%	36,00%	36,00%	2,00%

Όμως πως η επιχείρηση αναγνωρίζει την ανάγκη για την εκπαίδευση των εργαζομένων της; Από που αντλεί ερεθίσματα για να προβεί στον σχεδιασμό τους; Πάντα τα σχόλια των πελατών είναι η αφορμή για την ενημέρωση του προσωπικού, ενώ συχνά είναι και το

ίδιο το προσωπικό το οποίο εκδηλώνει ενδιαφέρον για να μάθει κάποια ζητήματα. Παρόλα αυτά η αποτελεσματικότητα αυτών των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων δεν τίθεται πάντα υπό αξιολόγηση. Αυτό αποτελεί μειονέκτημα για τις προσπάθειες των διοικήσεων να επιλύσουν τα προβλήματα μέσω της εκπαίδευσης. Όμως που αποσκοπούν οι μέθοδοι εκπαίδευσης / κατάρτισης που εφαρμόζονται; Ο κύριος λόγος εφαρμογής τους είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων τους,, η ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών από τους εργαζομένους και τρίτον η επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. ΟΙ εργαζόμενοι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού και οφείλει να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητές τους.

Πίνακας 18. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση κάποια διαδικασία αναγνώρισης των αναγκών εκπαίδευσης /

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Παρατηρήσεις/Σχόλια εργαζομένων σχετικά με τις ανάγκες τους	2,00%	6,00%	20,00%	54,00%	18,00%
Παρατηρήσεις/Σχόλια πελατών σχετικά με ελλείψεις/υστερήσεις	2,00%	4,00%	16,00%	36,00%	42,00%
Ποσοτικές μετρήσεις βάσει συγκεκριμένων στόχων	6,00%	8,00%	34,00%	34,00%	18,00%

Πίνακας 19. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση κάποιο σύστημα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των επιλεγμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης*?

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Παρατηρήσεις/Σχόλια εργαζομένων σχετικά με τις ανάγκες τους	2,00%	10,00%	28,00%	32,00%	28,00%
Παρατηρήσεις/Σχόλια πελατών σχετικά με ελλείψεις/υστερήσεις	2,00%	10,00%	12,00%	26,00%	50,00%
Ποσοτικές μετρήσεις βάσει συγκεκριμένων στόχων	4,00%	10,00%	38,00%	32,00%	16,00%

Πίνακας 20. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης / κατάρτισης που εφαρμόζονται αποσκοπούν... *

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Στη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων	0,00 %	0,00%	4,00%	26,00%	70,00 %
Στην αύξηση της υπευθυνότητας των εργαζομένων	0,00 %	6,00%	12,00%	26,00%	56,00 %
Στην παραχώρηση δικαιοδοσίας στους εργαζόμενους	8,00 %	10,00 %	40,00%	36,00%	6,00%
Στην αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος	0,00 %	6,00%	10,00%	52,00%	32,00 %
Στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών από τους εργαζομένους	0,00 %	0,00%	2,00%	30,00%	68,00 %
Στην ολοκλήρωση του πλάνου ανάπτυξης των εργαζομένων	2,00 %	12,00 %	16,00%	40,00%	30,00 %

Στην ερώτηση «Στην εκπαίδευση ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε πως πρέπει να επενδύσετε περισσότερο για την επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης*?» η απάντηση ήταν ξεκάθαρη και αφορούσε το προσωπικό της πρώτης γραμμής. Αυτά είναι που έρχονται σε άμεση επαφή με το κοινό και γι αυτό θα πρέπει να είναι ικανά να το εξυπηρετούν όσο το δυνατόν πιο ποιοτικά.

Πίνακας 21. Στην εκπαίδευση ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε πως πρέπει να επενδύσετε περισσότερο για

	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Προσωπικό 1 ^{ης} γραμμής	4,00%	4,00%	12,00%	34,00%	46,00%
Μεσαία στελέχη	2,00%	10,00%	18,00%	32,00%	38,00%
Ανώτερα στελέχη	6,00%	14,00%	14,00%	30,00%	40,00%
Υπάλληλοι υποστήριξης	4,00%	12,00%	20,00%	46,00%	18,00%
Εποχιακό προσωπικό	16,00%	14,00%	26,00%	22,00%	22,00%

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με την ερώτηση για το αν «Η επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*?» ήταν αναμενόμενη. Η επιχειρήσεις μπαίνουν στη διαδικασία να αξιολογούν το προϊόν που προσφέρουν προκειμένου να δουν αν πρέπει να βελτιώσουν τις ικανότητες του προσωπικού τους. Το αντίθετο θα ήταν νοσηρό. Όπως αναφέρθηκε και στην πρώτη υποενότητα του κεφαλαίου της μεθοδολογίας, η διοικήσεις προσπαθούν να αντλήσουν δεδομένα τόσο μέσα από ποιοτικές όσο και μέσα από ποσοτικές μεθόδους. Αυτό γίνεται κατανοητό μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην αντίστοιχη ερώτηση.

Πίνακας 22. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*?

Ναι	Όχι
48	35

Πίνακας 23. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει περισσότερο ποιοτικά ή ποσοτικά χαρακτηριστικά* ?

	Καθαρά ποιοτικά	Περισσότερο ποιοτικά	Και τα δύο το ίδιο	Περισσότερο ποσοτικά	Καθαρά Ποσοτικά
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ:	7	11	25	5	0
ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΟΝΑΔΩΝ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:	8,43%	13,25%	30,12%	6,02%	0,00%

Αναφορικά με τις μεθόδους που εφαρμόζονται ανάλογα με τη θέση του προσωπικού παρατηρούμε ότι η μέθοδος των αντικειμενικών στόχων εφαρμόζεται κυρίως για τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού. Το εποχιακό προσωπικό δεν αξιολογείται με βάση τους αντικειμενικούς σκοπούς. Από την άλλη πλευρά, οι συζητήσεις με το προσωπικό εφαρμόζεται κυρίως για το προσωπικό της 1ης γραμμής και τα μεσαία στελέχη, ενώ οι παρατηρήσεις / διαπιστώσεις εφαρμόζονται για το προσωπικό 1ης γραμμής. Η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης εφαρμόζεται για τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη, ενώ η λίστα ελέγχου αφορά εν πολλοίς όλο το προσωπικό ανεξαρτήτου θέσης. Αντίστοιχη είναι και η εφαρμογή της χρήσης συγκεκριμένης βαθμολογικής κλίμακας, όπως και της σύγκριση απόδοσης εργαζομένων.

Πίνακας 24. Ποιες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης εφαρμόζονται για καθεμιά από τις παρακάτω ομάδες

		ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟ ΓΙΩΝ (48)
Αντικειμενικοί στόχοι	Προσωπικό 1ης γραμμής	23	19,66%	47,92%
	Μεσαία στελέχη	31	26,50%	64,58%
	Ανώτερα στελέχη	29	24,79%	60,42%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	15	12,82%	31,25%
	Εποχιακό προσωπικό	9	7,69%	18,75%
	Δεν εφαρμόζεται	10	8,55%	20,83%
	ΣΥΝΟΛΟ:	117	100,00%	
Συζητήσεις με τον αξιολογούμενο	Προσωπικό 1ης γραμμής	37	25,87%	77,08%
	Μεσαία στελέχη	34	23,78%	70,83%
	Ανώτερα στελέχη	28	19,58%	58,33%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	29	20,28%	60,42%
	Εποχιακό προσωπικό	15	10,49%	31,25%
	Δεν εφαρμόζεται	0	0,00%	0,00%
	ΣΥΝΟΛΟ:	143	100,00%	
Παρατηρήσεις/ Διαπιστώσεις του αξιολογητή	Προσωπικό 1ης γραμμής	36	29,51%	75,00%
	Μεσαία στελέχη	25	20,49%	52,08%
	Ανώτερα στελέχη	21	17,21%	43,75%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	22	18,03%	45,83%
	Εποχιακό προσωπικό	17	13,93%	35,42%

<i>Αυτοαξιολόγηση</i>	Δεν εφαρμόζεται	1	0,82%	2,08%
	ΣΥΝΟΛΟ:	122	100,00%	
	Προσωπικό 1ης γραμμής	18	18,75%	37,50%
	Μεσαία στελέχη	23	23,96%	47,92%
	Ανώτερα στελέχη	25	26,04%	52,08%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	10	10,42%	20,83%
	Εποχιακό προσωπικό	4	4,17%	8,33%
	Δεν εφαρμόζεται	16	16,67%	33,33%
<i>Λίστα ελέγχου</i>	ΣΥΝΟΛΟ:	96	100,00%	
	Προσωπικό 1ης γραμμής	21	21,88%	43,75%
	Μεσαία στελέχη	20	20,83%	41,67%
	Ανώτερα στελέχη	16	16,67%	33,33%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	16	16,67%	33,33%
	Εποχιακό προσωπικό	7	7,29%	14,58%
	Δεν εφαρμόζεται	16	16,67%	33,33%
	ΣΥΝΟΛΟ:	96	100,00%	
<i>Χρήση συγκεκριμένης βαθμολογικής κλίμακας</i>	Προσωπικό 1ης γραμμής	13	15,85%	27,08%
	Μεσαία στελέχη	10	12,20%	20,83%
	Ανώτερα στελέχη	11	13,41%	22,92%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	16	19,51%	33,33%
	Εποχιακό προσωπικό	9	10,98%	18,75%
	Δεν εφαρμόζεται	23	28,05%	47,92%
	ΣΥΝΟΛΟ:	82	100,00%	

Σύγκριση απόδοσης εργαζομένων	Προσωπικό 1ης γραμμής	18	20,69%	37,50%
	Μεσαία στελέχη	10	11,49%	20,83%
	Ανώτερα στελέχη	10	11,49%	20,83%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	16	18,39%	33,33%
	Εποχιακό προσωπικό	14	16,09%	29,17%
	Δεν εφαρμόζεται	19	21,84%	39,58%
	ΣΥΝΟΛΟ:	87	100,00%	
Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών ("Στιγμές Αλήθειας")	Προσωπικό 1ης γραμμής	25	24,51%	52,08%
	Μεσαία στελέχη	18	17,65%	37,50%
	Ανώτερα στελέχη	17	16,67%	35,42%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	15	14,71%	31,25%
	Εποχιακό προσωπικό	11	10,78%	22,92%
	Δεν εφαρμόζεται	16	15,69%	33,33%
	ΣΥΝΟΛΟ:	102	100,00%	

Ο προϊστάμενος αποτελεί κατά κύριο λόγο η βασική πηγή αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ οι συνεργάτες φαίνεται να μην παίζουν κάποιο ουσιαστικό ρόλο, όπως και οι υφιστάμενοι. Ο ίδιος ο αξιολογούμενος δεν φαίνεται να παίζει συγκεκριμένο ρόλο, ενώ τα σχόλια των πελατών και τα σχόλια των κοινωνικών δικτύων παίζουν κύριο ρόλο.

Πίνακας 25. Ποιες πηγές χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης καθεμιάς από τις παρακάτω

	ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ N	ΠΟΣΟΣΤ Ο	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ (48)	
Προϊστάμενος	Προσωπικό 1ης γραμμής	40	25,97%	83,33%
	Μεσαία	36	23,38%	75,00%

	στελέχη			
	Ανώτερα	24	15,58%	50,00%
	στελέχη			
	Υπάλληλοι	31	20,13%	64,58%
	υποστήριξης			
	Εποχιακό	20	12,99%	41,67%
	προσωπικό			
	Δεν	3	1,95%	6,25%
	χρησιμοποιείτ αι			
	ΣΥΝΟΛΟ:	154	100,00%	
<i>Συνεργάτες</i>	Προσωπικό	19	25,00%	39,58%
	1ης γραμμής			
	Μεσαία	10	13,16%	20,83%
	στελέχη			
	Ανώτερα	13	17,11%	27,08%
	στελέχη			
	Υπάλληλοι	9	11,84%	18,75%
	υποστήριξης			
	Εποχιακό	5	6,58%	10,42%
	προσωπικό			
	Δεν	20	26,32%	41,67%
	χρησιμοποιείτ αι			
	ΣΥΝΟΛΟ:	76	100,00%	
<i>Υφιστάμενοι</i>	Προσωπικό	16	13,11%	33,33%
	1ης γραμμής			
	Μεσαία	15	12,30%	31,25%
	στελέχη			
	Ανώτερα	14	11,48%	29,17%
	στελέχη			
	Υπάλληλοι	12	9,84%	25,00%
	υποστήριξης			
	Εποχιακό	3	2,46%	6,25%
	προσωπικό			
	Δεν	16	13,11%	33,33%
	εφαρμόζεται			
	ΣΥΝΟΛΟ:	76	62,30%	
<i>Αξιολογούμεν ος</i>	Προσωπικό	18	22,78%	37,50%
	1ης γραμμής			
	Μεσαία	14	17,72%	29,17%
	στελέχη			
	Ανώτερα	17	21,52%	35,42%
	στελέχη			
	Υπάλληλοι	8	10,13%	16,67%
	υποστήριξης			

<i>Αξιολογήσεις /Σχόλια πελατών</i>	Εποχιακό προσωπικό	3	3,80%	6,25%
	Δεν χρησιμοποιείτ αι	19	24,05%	39,58%
	ΣΥΝΟΛΟ:	79	100,00%	
	Προσωπικό 1ης γραμμής	40	30,30%	83,33%
	Μεσαία στελέχη	32	24,24%	66,67%
	Ανώτερα στελέχη	20	15,15%	41,67%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	23	17,42%	47,92%
	Εποχιακό προσωπικό	15	11,36%	31,25%
	Δεν εφαρμόζεται	2	1,52%	4,17%
	ΣΥΝΟΛΟ:	132	100,00%	
<i>Σχόλια πελατών σε κοινωνικά δίκτυα</i>	Προσωπικό 1ης γραμμής	33	27,73%	68,75%
	Μεσαία στελέχη	24	20,17%	50,00%
	Ανώτερα στελέχη	20	16,81%	41,67%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	22	18,49%	45,83%
	Εποχιακό προσωπικό	14	11,76%	29,17%
	Δεν χρησιμοποιείτ αι	6	5,04%	12,50%
	ΣΥΝΟΛΟ:	119	100,00%	
	Προσωπικό 1ης γραμμής	15	19,48%	31,25%
	Μεσαία στελέχη	14	18,18%	29,17%
	Ανώτερα στελέχη	12	15,58%	25,00%
Υπάλληλοι υποστήριξης	11	14,29%	22,92%	
Εποχιακό προσωπικό	4	5,19%	8,33%	
Δεν χρησιμοποιείτ αι	21	27,27%	43,75%	
<i>Τμήμα εσωτερικού ελέγχου</i>	Προσωπικό 1ης γραμμής	15	19,48%	31,25%
	Μεσαία στελέχη	14	18,18%	29,17%
	Ανώτερα στελέχη	12	15,58%	25,00%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	11	14,29%	22,92%
	Εποχιακό προσωπικό	4	5,19%	8,33%
	Δεν χρησιμοποιείτ αι	21	27,27%	43,75%

Ο βασικός λόγος για την αξιολόγηση είναι η επιβράβευση του εργαζόμενου. Και σε δεύτερο επίπεδο είναι ο καθορισμός των αυξήσεων και των παροχών που θα πρέπει να λάβει. Χαρακτηριστικό είναι ότι ποτέ η αξιολόγηση δεν γίνεται για Αύξηση / Μείωση της δικαιοδοσίας του εργαζόμενου. Από την άλλη πλευρά η αξιολόγηση είναι πολύ σημαντική για όλες τις βαθμίδες εργαζομένων.

Πίνακας 26. Για ποιους λόγους γίνεται η αξιολόγηση*?

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Προγραμματισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη/βελτίωση δεξιοτήτων του εργαζόμενου (πλάνο ανάπτυξης)	8,33%	8,33%	43,75%	25,00%	14,58%
Αλλαγές στη σύνθεση των καθηκόντων, ανάλογα με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του	6,25%	6,25%	22,92%	54,17%	10,42%
Αύξηση / Μείωση της δικαιοδοσίας του εργαζόμενου	0,00%	20,83%	31,25%	31,25%	16,67%
Καθορισμός αυξήσεων / παροχών	4,17%	10,42%	33,33%	35,42%	16,67%
Επιβράβευση του εργαζόμενου (π.χ. ανάδειξη σε "υπάλληλο του Απολύσεις /	20,83%	12,50%	29,17%	31,25%	6,25%
	2,08%	12,50%	31,25%	29,17%	25,00%

Πίνακας 27. Η αξιολόγηση της απόδοσης ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε ότι είναι περισσότερο σημαντική για

	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Προσωπικό Γ ^{ης} γραμμής	0,00%	2,08%	12,50%	16,67%	68,75%
Μεσαία στελέχη	0,00%	2,08%	22,92%	35,42%	39,58%
Ανώτερα στελέχη	0,00%	4,17%	31,25%	22,92%	41,67%

Υπάλληλοι υποστήριξης	0,00%	2,08%	27,08%	31,25%	39,58%
Εποχιακό προσωπικό	0,00%	4,17%	31,25%	41,67%	22,92%

Πίνακας 28. Σε τι βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω παράγοντες για τον καθορισμό του ύψους των

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Οι απαιτήσεις της	2,41%	3,60%	36,14%	34,94%	22,89%
Τα τυπικά προσόντα του εργαζόμενου	0,00%	8,43%	39,76%	40,96%	10,84%
Οι κοινωνικές δεξιότητες του εργαζόμενου	7,23%	13,25%	57,83%	19,28%	2,41%
Η απόδοση του εργαζόμενου	6,02%	2,41%	22,89%	27,71%	40,96%
Οι απαιτήσεις του εργαζόμενου	13,25%	25,30%	46,99%	9,64%	4,82%
Τα οικονομικά του ξενοδοχείου	1,20%	4,82%	28,92%	26,51%	38,55%
Οι αμοιβές στον ανταγωνισμό	15,66%	16,87%	27,71%	24,10%	15,66%
Η αγορά εργασίας (υψηλή ανεργία, χαμηλή προσφορά, κλπ.)	12,05%	13,25%	39,76%	18,07%	16,87%
Το εργασιακό καθεστώς (μονιμότητα/ εποχικότητα)	13,25%	12,05%	31,33%	38,55%	4,82%
Η εργατική νομοθεσία	0,00%	2,41%	18,07%	21,69%	57,83%
Η ένωση / το συνδικάτο των εργαζομένων	40,96%	15,66%	21,69%	9,64%	12,05%

Αναφορικά με τις παροχές που παρέχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στους εργαζομένους τους έχουμε να παρατηρήσουμε ότι μόνον δίδονται στα ανώτερα στελέχη κατά κύριο λόγο και ουχί στο εποχιακό προσωπικό. Τα δώρα και τα ταξίδια δίδονται σε όλους τους τύπους των εργαζομένων, ενώ η κάλυψη των εξόδων κίνησης γίνεται για μεσαία και τα ανώτερα στελέχη. Η απόδοση μετοχών του ξενοδοχείου δεν ενδείκνυται ως παροχή και δίδεται μόνο σε ανώτερα στελέχη. Επίσης η συμμετοχή στα κέρδη δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, σε αντίθεση με την ομαδική ασφαλιστική κάλυψη

που αφορά όλους τους τύπους εργαζομένων. Τέλος τα δωρεάν γεύματα φαίνεται να είναι η πιο διαδεδομένη παροχή.

Πίνακας 29. Το ξενοδοχείο προσφέρει στις παρακάτω ομάδες εργαζομένων κάποιες πρόσθετες παροχές*

		ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣ ΕΩΝ	ΠΟΣΟΣ ΤΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓ ΙΩΝ (83)
Μπόνους (ετήσιο/σεζόν)	Προσωπικό 1ης γραμμής	16	12,21%	19,28%
	Μεσαία στελέχη	18	13,74%	21,69%
	Ανώτερα στελέχη	33	25,19%	39,76%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	10	7,63%	12,05%
	Εποχιακό προσωπικό	6	4,58%	7,23%
	Όχι	48	36,64%	57,83%
	ΣΥΝΟΛΟ:	131	100,00 %	
Δώρα (ταξίδια, gadgets, κλπ.)	Προσωπικό 1ης γραμμής	13	10,66%	15,66%
	Μεσαία στελέχη	12	9,84%	14,46%
	Ανώτερα στελέχη	13	10,66%	15,66%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	8	6,56%	9,64%
	Εποχιακό προσωπικό	10	8,20%	12,05%
	Όχι	66	54,10%	79,52%
	ΣΥΝΟΛΟ:	122	100,00 %	
Έξοδα κίνησης	Προσωπικό 1ης γραμμής	10	8,00%	12,05%
	Μεσαία στελέχη	26	20,80%	31,33%
	Ανώτερα στελέχη	35	28,00%	42,17%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	6	4,80%	7,23%
	Εποχιακό προσωπικό	2	1,60%	2,41%

	Δεν εφαρμόζεται	46	36,80%	55,42%
<i>Μετοχές του ξενοδοχείου</i>	ΣΥΝΟΛΟ:	125	100,00	%
	Προσωπικό 1ης γραμμής	0	0,00%	0,00%
	Μεσαία στελέχη	0	0,00%	0,00%
	Ανώτερα στελέχη	2	2,41%	2,41%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	0	0,00%	0,00%
	Εποχιακό προσωπικό	0	0,00%	0,00%
	Όχι	81	97,59%	97,59%
<i>Συμμετοχή στα κέρδη</i>	ΣΥΝΟΛΟ:	83	100,00	%
	Προσωπικό 1ης γραμμής	2	2,33%	2,41%
	Μεσαία στελέχη	2	2,33%	2,41%
	Ανώτερα στελέχη	3	3,49%	3,61%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	2	2,33%	2,41%
	Εποχιακό προσωπικό	0	0,00%	0,00%
	Δεν εφαρμόζεται	77	89,53%	92,77%
<i>Ομαδικό πρόγραμμα ασφάλισης / συνταξιοδοτικό</i>	ΣΥΝΟΛΟ:	86	100,00	%
	Προσωπικό 1ης γραμμής	16	12,12%	19,28%
	Μεσαία στελέχη	16	12,12%	19,28%
	Ανώτερα στελέχη	18	13,64%	21,69%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	12	9,09%	14,46%
	Εποχιακό προσωπικό	5	3,79%	6,02%
	Όχι	65	49,24%	78,31%
<i>Δωρεάν γεύματα</i>	ΣΥΝΟΛΟ:	132	100,00	%
	Προσωπικό 1ης γραμμής	55	21,24%	66,27%

Μεσαία στελέχη	56	21,62%	67,47%
Ανώτερα στελέχη	56	21,62%	67,47%
Υπάλληλοι υποστήριξης	51	19,69%	61,45%
Εποχιακό προσωπικό	20	7,72%	24,10%
Όχι	21	8,11%	25,30%
ΣΥΝΟΛΟ:	259	100,00%	

Πίνακας 30. Οι πρόσθετες παροχές αφορούν τη θέση που έχει ο εργαζόμενος ή την απόδοσή του ?

	Καθαρά τη θέση	Περισσότερο τη θέση	Τόση τη θέση όσο και την απόδοση	Περισσότερο την απόδοση	Καθαρά την απόδοση
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ:	6	7	49	11	10
ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΟΝΑΔΩΝ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:	7,23%	8,43%	59,04%	13,25%	12,05%

Ποιες είναι όμως οι μέθοδοι υποκίνησης του προσωπικού; Οι άδειες και τα ρεπό φαντάζουν να είναι η πιο συνηθισμένη για όλο ο προσωπικό. Η ηθική επιβράβευση του προσωπικού του μήνα αφορά περισσότερο τους υπαλλήλους της 1^{ης} γραμμής, ενώ η ανέλιξη στην ιεραρχία αποτελεί εξίσου σημαντική υποκίνηση. Επίσης τα ανώτερα στελέχη έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και τα μεσαία στελέχη να εμπλουτίσουν την εργασία τους. Τέλος η μονιμοποίηση της σχέσης εργασίας αποτελεί βασικό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού.

Πίνακας 31. Το ξενοδοχείο εφαρμόζει κάποιες άλλες μεθόδους υποκίνησης για καθεμιά από τις παρακάτω ομάδες

	ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ N	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩ N (83)
Άδειες / Ρεπό	23	15,75%	27,71%
Προσωπικό 1ης γραμμής	23	15,75%	27,71%
Μεσαία			

	στελέχη			
	Ανώτερα στελέχη	20	13,70%	24,10%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	19	13,01%	22,89%
	Εποχιακό προσωπικό	10	6,85%	12,05%
	Όχι	51	34,93%	61,45%
	ΣΥΝΟΛΟ:	146	100,00%	
<i>Επιβράβευση (π.χ. ανάδειξη σε "υπάλληλο του μήνα")</i>	Προσωπικό 1ης γραμμής	18	15,25%	21,69%
	Μεσαία στελέχη	6	5,08%	7,23%
	Ανώτερα στελέχη	3	2,54%	3,61%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	14	11,86%	16,87%
	Εποχιακό προσωπικό	12	10,17%	14,46%
	Όχι	65	55,08%	78,31%
	ΣΥΝΟΛΟ:	118	100,00%	
	<i>Ανάληψη πρωτοβουλιών / περισσότερη διακριτική ευχέρεια στην εργασία τους</i>	Προσωπικό 1ης γραμμής	45	21,84%
	Μεσαία στελέχη	54	26,21%	65,06%
	Ανώτερα στελέχη	45	21,84%	54,22%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	32	15,53%	38,55%
	Εποχιακό προσωπικό	16	7,77%	19,28%
	Δεν εφαρμόζεται	14	6,80%	16,87%
	ΣΥΝΟΛΟ:	206	100,00%	
<i>Δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχία (πλάνο</i>	Προσωπικό 1ης γραμμής	54	25,00%	65,06%
	Μεσαία	55	25,46%	66,27%

<i>ανάπτυξης)</i>	στελέχη				
	Ανώτερα στελέχη	37	17,13%	44,58%	
	Υπάλληλοι υποστήριξης	36	16,67%	43,37%	
	Εποχιακό προσωπικό	18	8,33%	21,69%	
	Όχι	16	7,41%	19,28%	
	ΣΥΝΟΛΟ:	216	100,00%		
	<i>Δυνατότητα υποβολής προτάσεων προς την επιχείρηση</i>	Προσωπικό 1ης γραμμής	46	20,18%	55,42%
Μεσαία στελέχη		63	27,63%	75,90%	
Ανώτερα στελέχη		60	26,32%	72,29%	
Υπάλληλοι υποστήριξης		32	14,04%	38,55%	
Εποχιακό προσωπικό		17	7,46%	20,48%	
Δεν εφαρμόζεται		10	4,39%	12,05%	
ΣΥΝΟΛΟ:		228	100,00%		
<i>Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</i>		Προσωπικό 1ης γραμμής	26	15,20%	31,33%
		Μεσαία στελέχη	54	31,58%	65,06%
		Ανώτερα στελέχη	65	38,01%	78,31%
	Υπάλληλοι υποστήριξης	10	5,85%	12,05%	
	Εποχιακό προσωπικό	3	1,75%	3,61%	
	Όχι	13	7,60%	15,66%	
	ΣΥΝΟΛΟ:	171	100,00%		
	<i>Εμπλουτισμός εργασίας</i>	Προσωπικό 1ης γραμμής	41	21,81%	49,40%
Μεσαία στελέχη		43	22,87%	51,81%	

<i>Μονιμοποίηση / Ανανέωση σύμβασης</i>	Ανώτερα στελέχη	38	20,21%	45,78%
	Υπάλληλοι υποστήριξη ς	25	13,30%	30,12%
	Εποχιακό προσωπικό	15	7,98%	18,07%
	Όχι	26	13,83%	31,33%
	ΣΥΝΟΛΟ:	188	100,00%	
	Προσωπικό 1ης γραμμής	50	25,91%	60,24%
	Μεσαία στελέχη	31	16,06%	37,35%
	Ανώτερα στελέχη	23	11,92%	27,71%
	Υπάλληλοι υποστήριξη ς	45	23,32%	54,22%
	Εποχιακό προσωπικό	24	12,44%	28,92%
	Όχι	20	10,36%	24,10%
	ΣΥΝΟΛΟ:	193	100,00%	

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική παράμετρο για την ανάπτυξη ενός υγιούς κλίματος μέσα στην επιχείρηση.. Άλλωστε η μη ικανοποίηση αντικατοπτρίζεται και στην παροχή των υπηρεσιών. Ένας μη ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι υποψήφιος για οικειοθελή αποχώρηση από την εργασία δημιουργώντας αλυσιδωτά προβλήματα σε αυτή. Η ικανοποίηση είναι σημαντική για κάθε τύπο εργαζόμενου.

Πίνακας 32.Χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο κάποιες μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων?*

	<i>Όλο χρόνο</i>	<i>το 1 φορά χρόνο</i>	<i>το Κάθε 2 ή περ. χρόνια</i>	<i>Συνέβη 1 φορά</i>	<i>Όχι</i>
<i>Επώνυμες παρατηρήσεις/σχόλια εργαζομένων προς την επιχείρηση</i>	36,14%	14,46%	4,82%	9,64%	34,94%
<i>Ανώνυμες παρατηρήσεις/σχόλια εργαζομένων (π.χ. κουτί παραπόνων)</i>	19,28%	13,25%	0,00%	7,23%	60,24%
<i>Έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων από</i>	0,00%	9,64%	6,02%	8,43%	75,90%

ειδικευμένη εταιρεία

Πίνακας 33. Η υποκίνηση ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε ότι είναι περισσότερο σημαντική για την επίτευξη

	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Προσωπικό Γ ^{ης} γραμμής	1,20%	2,41%	6,02%	27,71%	62,65%
Μεσαία στελέχη	1,20%	2,41%	18,07%	34,94%	43,37%
Ανώτερα στελέχη	1,20%	2,41%	30,12%	25,30%	40,96%
Υπάλληλοι υποστήριξης	2,40%	3,61%	26,51%	21,69%	45,78%
Εποχιακό προσωπικό	13,25%	8,43%	18,07%	18,07%	42,17%

Πίνακας 34. Σε ποια ομάδα εργαζομένων πιστεύετε πως θα πρέπει οι υπόλοιπες ομάδες εργαζομένων να είναι

	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Προσωπικό Γ ^{ης} γραμμής	1,20%	1,20%	10,84%	19,28%	67,47%
Μεσαία στελέχη	2,41%	7,23%	33,73%	27,71%	28,92%
Ανώτερα στελέχη	6,02%	19,28%	31,33%	25,30%	18,07%
Υπάλληλοι υποστήριξης	6,02%	7,23%	20,48%	30,12%	36,14%
Εποχιακό προσωπικό	8,43%	7,23%	16,87%	24,10%	43,37%

Συμπεράσματα

Ο αυξημένος ανταγωνισμός στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει καταστήσει τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχείων. Οι υπηρεσίες που παρέχονται στον κλάδο της φιλοξενίας είναι άυλες, αδιαχώριστες από τον παραγωγό υπηρεσιών, μη τυποποιημένες και αλλοιώσιμες. Λόγω αυτών των χαρακτηριστικών υπηρεσιών, η αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας είναι κυρίως υποκειμενική και εναπόκειται σε μεγάλο βαθμό στους πελάτες. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR), οι πρακτικές και η παροχή κατάλληλων κινήτρων για εργαζομένους είναι σημαντικές για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που προωθεί τη συμπεριφορά που προσανατολίζεται στον πελάτη.

Το HR θεωρείται, στη διεθνή βιβλιογραφία και την καθημερινή επιχειρηματική πρακτική, το βασικό κεφάλαιο της επιχείρησης. Οι ιδιαίτερες και σημαντικές δεξιότητες του εργαζομένου οδηγούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εκτός από την παραγωγικότητα και την κερδοφορία. Αυτό οδήγησε σε διάφορες προσπάθειες για την πρόβλεψη, τον υπολογισμό και τον προσδιορισμό της αξίας HR, ενισχύοντας τη συμβολή της στην αποτελεσματική διαχείριση και επισημαίνεται σταδιακά ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Stavrinoudis & Floras, n.d.). Βασική προϋπόθεση για αποτελεσματικά αποτελέσματα διαχείρισης είναι η έναρξη του ανθρώπινου δυναμικού στον στρατηγικό επιχειρηματικό σχεδιασμό και τα στελέχη του να συμμετέχουν ενεργά στον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση. Οι Schuler και Jackson (1987) προτείνουν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) θα αποδειχθούν αποτελεσματικές στο πλαίσιο ενός γενικού στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδιασμού, με στόχο είτε τη βελτίωση της ποιότητας είτε την καινοτομία. Οι επιχειρήσεις με ελαχιστοποίηση του προσανατολισμού του κόστους, θα βρεθούν αντιμέτωπες με την ανεπάρκεια πρακτικών HRM, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι λειτουργίες και οι αρχές του HRM δεν ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική μείωσης του κόστους (Hoque, 1999). Σήμερα, η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (SHRM) συνδέει, ολοκληρώνει και ενώνει στο πλάτος όλα τα επιχειρησιακά επίπεδα και αναπτύσσει αποτελεσματικά, όσο το δυνατόν περισσότερο, το HR, με βάση τις επιχειρησιακές στρατηγικές ανάγκες. Η στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζεται με διαφορετικούς τρόπους και προσεγγίσεις ανά επιχείρηση, που παρουσιάζονται σε μακροπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο, ενώ οι ανταγωνιστικές ανάγκες διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στις αποφάσεις διαχείρισης. Σύμφωνα με τους Schuler και Jackson (1987), το SHRM σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με θέματα ολοκλήρωσης και υιοθέτησης, ενώ επικεντρώνεται στην επιβεβαίωση ότι α) Το σύστημα HRM είναι πλήρως ενσωματωμένο στο γενικό επιχειρηματικό σύστημα και στις λειτουργίες του, όπως δομήθηκε μέσω μέσων

στρατηγικής και στρατηγικών αναγκών, β) Οι πρακτικές HRM προσαρμόζονται, γίνονται αποδεκτές και εφαρμόζονται από τους διευθυντές και τους εργαζόμενους της γραμμής ως μέρος της καθημερινής τους εργασίας.

Η παρούσα εργασία απέδειξε μέσα από μία εκτενή έρευνα, τη σημασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην ελληνική ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι σημαντική και ότι κάθε επιχείρηση ακολουθεί μία διαφορετική οπτική στην καθημερινότητά της. Δεν υπάρχει μία και μόνο προσέγγιση η οποία να αποτελεί πανάκεια για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα εργασία είναι πολυεπίπεδα και θα πρέπει να εξεταστούν ανά κλάδο ξενοδοχείου. Η στατιστική ανάλυση που μόλις παρουσιάστηκε παρουσιάζει τάσεις η οποίες εμφανίζονται στην παρούσα φάση. Οι τάσεις αυτές άλλοτε είναι επιτυχημένες και άλλοτε όχι. Η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να αξιολογήσει τις ανάγκες της και παράλληλα να ακολουθήσει μία δική της προσέγγιση.

Βιβλιογραφία

- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6), 1383–1399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.04.005>
- Buhalis, D. (2001). Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges. *Current Issues in Tourism*, 4(5), 440–480. <https://doi.org/10.1080/13683500108667898>
- gnto. (2020). *EOT | ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ*. Gnto. <http://www.gnto.gov.gr/>
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419–443.
- Konsolas, N., & Zacharatos, G. (1992). Regionalization of Tourism Activity in Greece Problems and Policies. In *Tourism and the Environment* (pp. 57–65). Springer.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry The Critical Role of the Human Resources for Tourism and Hospitality Businesses. *Cornell Hospitality Quarterly*, 171(2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Lawson, K. (2017). *How Can HR Departments Use Quantitative and Qualitative Data?* Bizfluent. <https://bizfluent.com/info-10035314-can-hr-departments-use-quantitative-qualitative-data.html>
- Logothetis, M. (1990). The economy of Dodekanisos during 1988--1989: developments and perspectives. *Rhodes: Regional Association of Municipalities of Dodekanisos*.
- Panagiotopoulou, R. (1990). *The problem and perspectives of the European insular regions*.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219.
- Stavrinoudis, T. A., & Floras, M. (n.d.). *ENHANCING PERFORMANCE THROUGH INNOVATIVE HRM PRACTICES AND THE ROLE OF BUSINESS STRATEGY. EVIDENCE FROM GREEK CITY HOTELS*.
- Stereopoulos, N. (1995). It is regarded ideal, it became problematic. *Oikonomikos Tachidromos*, 21, 151–153.
- Zacharatos, G. (1989). The problems and perspectives of tourism in Greece. *Politics and Society, Economy and Foreign Relationships*, 273–289.
- Διπλωματική Εργασία: «Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων στη Βελτίωση της Ποιότητας των Υπηρεσιών στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις» Μαρία Γρεασίδου 2019

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Γενικά στοιχεία:

1. Επωνυμία Ξενοδοχείου:.....
2. Κατηγορία Ξενοδοχείου (παρακαλώ επιλέξτε):

5 αστέρων	4 αστέρων	3 αστέρων	2 αστέρων	1 αστέρων

3. Αριθμός Δωματίων*:.....
4. Έτη Λειτουργίας* (παρακαλώ σημειώστε ακέραιο αριθμό)
.....
5. Θέση στελέχους που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο* (παρακαλώ σημειώστε τον τίτλο σας).....

Στοιχεία Προσωπικού

6. Αριθμός μόνιμων εργαζομένων*: (παρακαλώ σημειώστε ακέραιο αριθμό):.....
7. Διάρκεια απασχόλησης των μόνιμων εργαζομένων σε έτη (κατά μέσο όρο) *: (παρακαλώ σημειώστε ακέραιο αριθμό μεγαλύτερο, κάνοντας τη σχετική στρογγυλοποίηση):.....
8. Ποια εκπαιδευτική βαθμίδα έχει ολοκληρώσει η πλειοψηφία των μόνιμων εργαζομένων * ? (παρακαλώ επιλέξτε)

Μεταπτυχιακές σπουδές	Πτυχιούχοι ΑΕΙ / ΤΕΙ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Υποχρεωτική εκπαίδευση	Καμία

9. Η μόρφωση των μόνιμων εργαζομένων σχετίζεται με τον τουρισμό*?

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα

10. Το ξενοδοχείο απασχολεί εποχιακό προσωπικό?

Ναι	Όχι

Αν απαντήσατε «Ναι» στην ερώτηση 5, παρακαλώ όπως απαιτήσετε τα υποερωτήματα 5.1 έως 5.5 (Τμήμα 4 από 11).

Αν απαιτήσατε «Όχι», παρακαλώ συνεχίστε στην ερώτηση 6 (Τμήμα 5 από 11).

Εποχιακό Προσωπικό

11. Αριθμός Εποχιακών εργαζομένων (κατά μέσο όρο) * :.....

12. Διάρκεια απασχόλησης των εποχιακών εργαζομένων σε έτη/σεζόν (κατά μέσο όρο) *:
(παρακαλώ σημειώστε ακέραιο αριθμό μεγαλύτερο ή ίσο του 0 κάνοντας τη σχετική
στρογγυλοποίηση)

13. Ποια εκπαιδευτική βαθμίδα έχει ολοκληρώσει η πλειοψηφία των εποχιακά
εργαζομένων*? (παρακαλώ επιλέξτε)

Μεταπτυχιακές σπουδές	Πτυχιούχοι ΑΕΙ / ΤΕΙ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Υποχρεωτική εκπαίδευση	Καμία

14. Η μόρφωση των εποχιακών' εργαζομένων σχετίζεται με τον τουρισμό?

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα

15. Η επιχείρηση δίνει προτεραιότητα στην επαναπρόσληψη εργαζομένων με τους οποίους
έχει προηγηθεί συνεργασία στο παρελθόν για την κάλυψη των' εποχιακών αναγκών * ?

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα

Επιλογή - Πρόσληψη Προσωπικού

16. Σε τι βαθμό οι κενές θέσεις καλύπτονται από ήδη εργαζόμενους της επιχείρησης?

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Θέσεις 1 ^{ης} γραμμής					
Θέσεις μεσαίων στελεχών					
Θέσεις ανώτερων στελεχών					
Θέσεις υποστήριξης					

17. Υπάρχει διαδικασία που προβλέπει και προετοιμάζει τους εργαζόμενους για ανάληψη διευθυντικών κενών θέσεων στην επιχείρηση?

Ναι	Όχι

18. Οι εποχιακοί υπάλληλοι συμμετέχουν στη διαδικασία κάλυψης των κενών θέσεων της επιχείρησης? (παρακαλώ απαντήστε ΜΟΝΟ εφόσον η επιχείρηση απασχολεί εποχιακό προσωπικό)

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Θέσεις 1 ^{ης} γραμμής					
Θέσεις μεσαίων					

Θέσεις ανώτερων στελεχών					
Θέσεις υποστήριξης					

19. Όταν απευθύνεστε στο εξωτερικό περιβάλλον για την κάλυψη θέσεων, οι υποψήφιοι που εξετάζονται προέρχονται από ή είναι...* (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν):

	Συστάσεις (φίλων, γνωστών, εργαζόμενων στο ξενοδοχείο)
	Δημοσίευση αγγελιών στον τύπο
	Ανάρτηση αγγελιών στην ιστοσελίδα της επιχείρησης
	Διαδουκτιακές πλατφόρμες ανεύρεσης υπαλλήλων (π.χ. innjobs.net, kariera.gr, κλπ.)
	Γραφεία ευρέσεως εργασίας / ΟΑΕΔ
	Φοιτητές ΑΕΙ/ΤΕΙ οποιοσδήποτε ειδικότητας
	Φοιτητές/σπουδαστές τουριστικών επαγγελμάτων

20. Ποια η βαρύτητα των παρακάτω παραγόντων για την τελική επιλογή προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης*? (όπου 1=ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη βαρύτητα και 5=ο παράγοντας με τη μικρότερη βαρύτητα.)

	1	2	3	4	5
Η αίτηση του υποψηφίου					
Το βιογραφικό σημείωμα / Η εργασιακή εμπειρία					
Η συνέντευξη					

Τα αποτελέσματα κάποιων τεστ (δεξιότητων, ψυχογραφικά, κλπ.)					
Οι συστάσεις (από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον)					

21. Ποια πιστεύετε πως είναι η καλύτερη επιλογή για την πλήρωση μιας κενής θέσης εργασίας στην επιχείρησή σας*?

	Από τους ήδη εργαζόμενους της επιχείρησης
	Η στρατολόγηση νέων εργαζόμενων

Εκπαίδευση / Κατάρτιση Προσωπικού

22. Υπάρχει πρόβλεψη παροχής εκπαίδευσης / κατάρτισης στο προσωπικό *?

Ναι	Όχι

Αν απαιτήσατε «Ναι» στην ερώτηση 12, παρακαλώ όπως απαντήσετε τα υποερωτήματα 12.1 έως 12.6 (Τμήμα 7 από 11).

Αν απαιτήσατε «Όχι», παρακαλώ συνεχίστε στην ερώτηση 13 (Τμήμα 8 από 11).

23. Ποιες μέθοδοι εκπαίδευσης / κατάρτισης των εργαζομένων εφ αρμόζονται * ? (επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)

	Πρακτική εξάσκηση στη θέση εργασίας (on the job training)
--	---

	Διαλέξεις /Σεμινάρια (εντός ή και εκτός της επιχείρησης)
	E-learning (webinars, διαδικτυακά/ ηλεκτρονικά μαθήματα κ.λ.π) Γραπτές διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών
	Μελέτη/ Εκτέλεση σεναρίων
	Συναντήσεις ενημέρωσης

24. 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·1 τεχνολογιών					
Εφαρμογή νέων·1 διαδικασιών'					
Αντιμετώπιση προβλήματος					
Εξοικείωση με τις ισχύουσες προδιαγραφές ποιότητας					
Στα πλαίσια του πλάνου ανάπτυξης του εργαζόμενου					

Επαναλήψεις ρουτίνας (π.χ. ετησίως)					
---	--	--	--	--	--

25. 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					

26. Χρησιμοποιεί η επιχείρηση κάποιο σύστημα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των επιλεγμένων 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					

27. 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					

28. Στην εκπαίδευση ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε πως πρέπει να επενδύσετε περισσότερο για την επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης*?

	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
--	-----------	------	--------	------	-----------

Προσωπικό 1 ^{ης} γραμμής					
Μεσαία στελέχη					
Ανώτερα στελέχη					
Υπάλληλοι υποστήριξης					
Εποχιακό προσωπικό					

Αξιολόγηση Προσωπικού

29. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*?

Ναι	Όχι

Αν απαντήσατε «Ναι» στην ερώτηση 13, παρακαλώ όπως απαντήσετε τα υποερωτήματα 13.1 έως 13.5 (Τμήμα 9 από 11).

Αν απαντήσατε «Όχι», παρακαλώ συνεχίστε στην ερώτηση 14 (Τμήμα 10 από 11).

30. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει περισσότερο ποιοτικά ή ποσοτικά χαρακτηριστικά* ? (όπου 1=καθαρά ποιοτικά, 2=περισσότερο ποιοτικά, 3=εξίσου ποιοτικά και ποσοτικά, 4=περισσότερο ποσοτικά, 5=καθαρά ποσοτικά)

	1	2	3	4	5	
Καθαρά ποιοτικά						Καθαρά ποσοτικά

31. Ποιες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης εφαρμόζονται για καθεμιά από τις παρακάτω ομάδες εργαζομένων*? (παρακαλώ σημειώστε όσα ισχύουν ανά μέθοδο-σειρά, άλλως σημειώσατε "Δεν εφαρμόζεται")

	Προσωπικ ό 1ης γραμμής	Μεσαία στελέχ η	Ανώτερ α στελέχη	Υπάλληλοι υποστήριξη ς	Εποχιακό προσωπικ ό	Δεν εφαρμόζετα ι
Αντικειμενικοί στόχοι						
Συζητήσεις με τον αξιολογούμενο						
Παρατηρήσεις·' Διαπιστώσεις του αξιολογητή						
Αυτοαξιολόγησ η						
Λίστα ελέγχου						
Χρήση συγκεκριμένης βαθμολογικής κλίμακας						
Σύγκριση απόδοσης εργαζομένων						
Καταγραφή κρίσιμων περιστατικών ("Στιγμές Αλήθειας")						

32. Ποιες πηγές χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης καθεμιάς από τις παρακάτω ομάδες εργαζομένων*? (παρακαλώ σημειώστε όσα ισχύουν ανά πηγή-σειρά, άλλως σημειώσατε "Δεν χρησιμοποιείται")

	Προσωπικ ό 1ης γραμμής	Μεσαί α στελέχ η	Ανώτερ α στελέχη	Υπάλληλοι υποστήριξη ς	Εποχιακό προσωπικ ό	Δεν χρησιμοποιείτ αι
Προϊστάμενος						
Συνεργάτες						
Υφιστάμενοι						
Αξιολογούμενο ς						

Αξιολογήσεις /Σχόλια πελατών						
Σχόλια πελατών σε κοινωνικά δίκτυα						
Τμήμα εσωτερικού ελέγχου						

33. Για ποιους λόγους γίνεται η αξιολόγηση*?

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Προγραμματισμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ανάπτυξη/ βελτίωση δεξιοτήτων του εργαζόμενου (πλάνο ανάπτυξης)					
Αλλαγές στη σύνθεση των καθηκόντων, ανάλογα με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαζόμενου					
Αύξηση/Μείωση της δικαιοδοσίας του εργαζόμενου					
Καθορισμός αυξήσεων/παροχών					
Επιβράβευση του εργαζόμενου (π.χ. ανάδειξη σε "υπάλληλο του μήνα")					
Απολύσεις Προαγωγές					

34. Η αξιολόγηση της απόδοσης ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε ότι είναι περισσότερο
σημαντική για την επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτηση

	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Προσωπικό 1 ^{ης} γραμμής					
Μεσαία στελέχη					

Ανώτερα στελέχη					
Υπάλληλοι υποστήριξης					
Εποχιακό προσωπικό					

Παροχές και Υποκίνηση Προσωπικού

35. 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					

36. Το ξενοδοχείο προσφέρει στις παρακάτω ομάδες εργαζομένων κάποιες πρόσθετες παροχές*? (παρακαλώ σημειώστε όσα ισχύουν ανά παροχή-σειρά, άλλως σημειώσατε "Όχι")

	Προσωπικό 1ης γραμμής	Μεσαία στελέχη	Ανώτερα στελέχη	Υπάλληλοι υποστήριξης	Εποχιακό προσωπικό	Όχι
Μπόνους (ετήσιο/σεζόν)						
Δώρα (ταξίδια, gadgets, κλπ.)						
Έξοδα κίνησης						
Μετοχές του ξενοδοχείου						
Συμμετοχή στα κέρδη						
Ομαδικό πρόγραμμα ασφάλισης / συνταξιοδοτικό						
Δωρεάν γεύματα						

37. Οι πρόσθετες παροχές αφορούν τη θέση που έχει ο εργαζόμενος ή την απόδοσή του:::?
(όπου 1=καθαρά τη θέση, 2=περισσότερη τη θέση, 3=τη θέση και την απόδοση εξίσου.
4=περισσότερο την απόδοση, 0=καθαρά την απόδοση)

	1	2	3	4	5	
Καθαρά τη θέση						Καθαρά την απόδοση

38. Το ξενοδοχείο εφαρμόζει κάποιες άλλες μεθόδους υποκίνησης για καθεμιά από τις παρακάτω ομάδες εργαζομένων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας*? (παρακαλώ

σημειώστε όσα ισχύουν ανά μέθοδο-σειρά, ή άλλως σημειώσατε "Όχι")

	Προσωπικό 1ης γραμμής	Μεσαία στελέχη	Ανώτερα στελέχη	Υπάλληλοι υποστήριξης	Εποχιακό προσωπικό	Όχι
Άδειες / Ρεπό						
Επιβράβευση (π.χ. ανάδειξη σε "υπάλληλο του μήνα")						
Ανάληψη πρωτοβουλιών - περισσότερη διακριτική ευχέρεια στην εργασία τους						
Δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχία (πλάνο ανάπτυξης)						
Δυνατότητα υποβολής προτάσεων προς την επιχείρηση						
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων						
Εμπλουτισμός εργασίας						
Μονιμοποίηση / Ανανέωση σύμβασης						

39. Χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο κάποιες μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων*?

Όλο το χρόνο	1 φορά το χρόνο	Κάθε 2 ή περ. χρόνια	Συνέβη 1 φορά	Όχι
-----------------	-----------------------	----------------------------	------------------	-----

Επώνυμες παρατηρήσεις/σχόλια εργαζομένων προς την επιχείρηση					
Ανώνυμες παρατηρήσεις/σχόλια εργαζομένων (π.χ. κουτί παραπόνων)					
Έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων από ειδικευμένη εταιρεία					

40. Η υποκίνηση ποιας ομάδας εργαζομένων πιστεύετε ότι είναι περισσότερο σημαντική για την επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης*?

	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Προσωπικό 1 ^{ης} γραμμής					
Μεσαία στελέχη					
Ανώτερα στελέχη					
Υπάλληλοι υποστήριξης					
Εποχιακό προσωπικό					

41. Σε ποια ομάδα εργαζομένων πιστεύετε πως θα πρέπει οι υπόλοιπες ομάδες εργαζομένων να είναι περισσότερο υποστηρικτικές για την επίτευξη ποιοτικής εξυπηρέτησης*?

	Πολύ λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Προσωπικό 1 ^{ης} γραμμής					
Μεσαία στελέχη					
Ανώτερα στελέχη					

Υπάλληλοι υποστήριξης					
Εποχιακό προσωπικό					

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας!