



# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση  
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και  
Ηγεσία



## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του  
Ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα κατά την  
οικονομική ύφεση του covid-19**

**Επιμέλεια: Θεοδορίδου Δήμητρα**

ΚΟΖΑΝΗ 2023



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Υγεία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ  
«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»



## **Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Υγεία**

### **Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

### **Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

#### **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του  
Ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα κατά την  
οικονομική ύφεση του covid-19**

**Μάθημα: Ερευνητική Μεθοδολογία**

**Θεοδωρίδου Δήμητρα Α.Μ.: 00129**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:**

**Τσακιρίδου Ελένη**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :**

- 1) Τσακιρίδου Ελένη**
- 2) Τριαντάρη Σωτηρία**
- 3) Βέζου Μαρίνα**



«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα:

**ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ**

Υπογραφή:

**ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ**



## Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία έφτασε στο τέλος του η φοίτησή μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία» του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω εξ αρχής την διευθύντρια του τμήματος, την κυρία Τριαντάρη Σωτήρια για την ευκαιρία που μου έδωσε να πραγματοποιήσω το πρόγραμμα αυτό. Εξίσου, ευχαριστώ την επιβλέπουσα της διπλωματικής μου, την κυρία Τσακιρίδου Ελένη, για την πολύτιμη βοήθεια της και την στήριξη που μου προσέφερε για να εκπληρώσω την εργασία. Επίσης, τους καθηγητές μου για την συμπαράστασή τους, αλλά και τους συμφοιτητές μου με τους οποίους μοιραζόμασταν τις ίδιες ανησυχίες και άγχη. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την συμπαράσταση και την βοήθειά τους.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το παρόν έγγραφο αποτελεί την διπλωματική εργασία με τίτλο: "Η στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό τομέα κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης του ιού covid-19 ". Για το θέμα αυτό πραγματοποιήθηκε έρευνα σε δείγμα εκατό είκοσι επιχειρήσεων του ξενοδοχειακού κλάδου μέσα στο δυσμενές κλίμα της παγκόσμιας αυτής κρίσης.

Το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε η παρούσα εργασία είναι ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής στρατηγικής, όταν πρόκειται για περιόδους οικονομικής ύφεσης. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, η οποία ήταν βασισμένη στη βιβλιογραφική μελέτη, απαντήθηκαν ερωτήματα σχετικά με τις μεθόδους που γίνονται στη στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού. Πρώτο στάδιο της επιλογής προσωπικού, τις απόψεις που κυριαρχούν στους τρόπους των υπεύθυνων στελεχών για τη στρατηγική ανθρώπινου κεφαλαίου και τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού. Επιπλέον, να αξιολογήσει τον βαθμό επιρροής των οικονομικών συνθηκών, καθώς και τη δυνατότητα πρόσληψης προσωπικό, εν μέσω μία δύσκολης περιόδου.

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιαστεί ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων του ξενοδοχειακού κλάδου την περίοδο της οικονομικής κρίσης του κορωνοϊού και να αποδείξει την ανάπτυξη της σε μια ανταγωνιστική στρατηγική. Η ερευνητική προσέγγιση στοχεύει να εκπληρώσει την θεωρητική σκοπιά και να αποκαλύψει τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού. Καταλήγοντας, να αποδείξει την επιλογή κατάλληλου προσωπικού ως πλεονέκτημα ανταγωνισμού την περίοδο της οικονομικής ύφεσης, ώστε να αναδείξει την διατήρηση βιώσιμης ανάπτυξης. Καθώς επίσης, να αναδείξει ποιο θεωρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε τι βαθμό το ρόλο επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου στη διατήρηση αυτής της στρατηγικής.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ανθρώπινο Δυναμικό, Διοίκηση, Covid-19



## ABSTRACT

This document constitutes the thesis entitled: "The strategy of Human Resource Management in the hotel sector during the period of economic recession of the covid-19 virus". For this matter, a survey was carried out on a sample of one hundred and twenty companies in the hotel sector in the unfavorable climate of this global crisis.

The theoretical framework on which this work was based is the role of human resources management in the development of a sustainable competitive strategy when it comes to periods of economic recession. More specifically, through the research carried out, which was based on the literature study, questions were answered regarding the methods used in the recruitment of human resources. First stage of personnel selection, the views that dominate the ways of the executives responsible for the human capital strategy and the process of attracting personnel. In addition, to assess the degree of influence of economic conditions, as well as the possibility of hiring staff, in the midst of a difficult period.

The purpose of the paper is to present the role of human resources management in the hotel industry during the economic crisis of the coronavirus and to demonstrate its development in a competitive strategy. The research approach aims to fulfill the theoretical perspective and reveal the processes involved in staff recruitment and selection. In conclusion, to demonstrate the selection of suitable personnel as a competitive advantage in the period of economic recession, so as to highlight the maintenance of sustainable development. As well as, to highlight what they consider the competitive advantage and to what extent the selection of appropriate human capital plays a role in maintaining this strategy.

**Key-words:** Human Resources, Management, Covid-19



## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT .....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ.....	10
1.1 Γενικά.....	10
1.2 Μοντέλα Ηγεσίας.....	11
1.3 Η Επικοινωνία ως μέσο Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	12
1.4 Διαφορές Ηγέτη -Μάνατζερ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	18
2.1 Γενικά.....	18
2.2 Η Λειτουργία και Ο Σκοπός Της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
2.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ξενοδοχειακό κλάδο .....	20
2.4 Τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής εργασίας.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	28
3.1 Γενικά.....	28
3.2 Μέθοδοι και εργαλεία προσέλκυσης προσωπικού .....	28
3.3 Επιλογή προσωπικού.....	31
3.4 Στρατολόγηση προσωπικού.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ COVID-19.....	38
4.1 Γενικά.....	38
4.2 Η Οικονομική Ύφεση του Covid-19.....	38
4.3 Ηγεσία και οικονομική κρίση.....	41
4.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομική κρίση.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	44
5.1 Γενικά.....	44



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ  
«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

5.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) στον 21 <sup>ο</sup> Αιώνα .....	44
5.3 Η χρήση των ιστοχώρων κοινωνικής δικτύωσης (Social media) .....	46
5.4 Προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	47
ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΑ .....	49
6.1 Σκοπός Έρευνας .....	49
6.2 Δείγμα έρευνας.....	49
6.3 Μεθοδολογία Έρευνας .....	49
6.4 Δομή ερωτηματολογίου.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ.....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ .....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	76





## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός ως επιχειρηματική δραστηριότητα έχει αποκτήσει μεγάλες διαστάσεις και επιρροή στην οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι σχετικές με τον τουρισμό, και ειδικά οι ξενοδοχειακές, μάχονται για να διατηρήσουν μια σεβαστή θέση στην πυραμίδα της εργασιακής αγοράς, αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό προβάδισμα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους βρίσκεται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων ανθρώπων σε αυτές με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο με άλλα λόγια, είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους. Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως θέμα τη «Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα κατά την οικονομική ύφεση του covid-19». Χωρίζεται σε 2 μέρη: Το πρώτο αφορά το θεωρητικό μέρος όπου γίνεται θεωρητική επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και στο δεύτερο αναλύεται το πρακτικό, στο οποίο πραγματοποιείται η ερευνητική προσέγγιση του θέματος. Αναλυτικότερα, στο πρώτο από τα 5 κεφάλαια του θεωρητικού μέρους, παρουσιάζεται η ηγεσία και πως αυτή έχει εκφραστεί στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται το περιεχόμενο και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ), περιγράφεται η έννοια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, σε δεύτερο επίπεδο, περιγράφεται ο ρόλος της Δ.Α.Δ. συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τη λειτουργία της στελέχωσης προσωπικού. Παρουσιάζονται οι μέθοδοι και τα εργαλεία προσέλκυσης και στη συνέχεια αναλύεται η διαδικασία της επιλογής υποψηφίων για την κάλυψη θέσης εργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η οικονομική ύφεση κυρίως που έχει προκληθεί μετά την πανδημία του covid-19 και πως διαμορφώνεται ο ρόλος της Δ.Α.Δ. στο σύγχρονο περιβάλλον και την εποχή της οικονομικής ύφεσης. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και γίνεται αναφορά στη χρήση των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης από αυτή.



## ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

#### 1.1 Γενικά

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο. Η διαδικασία επηρεασμού γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε τα άτομα εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. Η ηγεσία αν και εξαρτάται από τον ηγέτη, διαμορφώνεται περισσότερο υπό το πλέγμα της ίδιας της φύσης της ηγεσίας. Επιπλέον, θα μπορούσε να οριστεί ως μια δυναμική διαδικασία, που ποικίλει από κατάσταση σε κατάσταση με αλλαγές σε ηγέτες, οπαδούς και καταστάσεις. Αφενός δίνεται έμφαση στον ηγέτη και στους οπαδούς αλλά αφετέρου το στυλ της ηγεσίας οφείλει να προσαρμοστεί στις συγκεκριμένες καταστάσεις της εποχής και της περιόδου που δρουν οι ηγέτες και οι ηγούμενοι. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμοστεί και να εκπαιδευτεί με τα πρότυπα της εκάστοτε περιόδου που λαμβάνει χώρα η δράση του. Μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1970, η ηγεσία σχετίζεται και υποτάσσεται στις καταστάσεις, οι οποίες έχουν την δυνατότητα να την επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό. Στη σύγχρονη εποχή, ο όρος ηγεσία ταυτίζεται περισσότερο με την έννοια της επιρροής και της καθοδήγησης που ασκεί ένα πρόσωπο σε κάποια άλλα. Θεωρείται ότι η ηγεσία μπορεί να οραματιστεί το μέλλον, ευθυγραμμίζοντας τους ανθρώπους με το συγκεκριμένο όραμα και να τους εμπνέει, έτσι ώστε να το πραγματοποιήσουν. Ακόμη, ως ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί η ικανότητα και η συμπεριφορά ορισμένων ατόμων να “οδηγούν” μπροστά, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους άλλους, είτε αυτοί είναι υφιστάμενοι τους, είτε συνεργάτες τους, είτε οπαδοί τους κτλ. Ο ηγέτης είναι το άτομο το οποίο έχει την ικανότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς ορισμένων ανθρώπων, προκειμένου αυτοί να κάνουν κάτι που αυτός επιθυμεί. Δεν υπάρχει κάποιος και κοινώς αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας. Μπορεί να πούμε ότι είναι η κύρια δυναμική δύναμη που παρακινεί και συντονίζει την οργάνωση στην



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

επίτευξη των στόχων της. Η ηγεσία ως η αμοιβαία διαδικασία κινητοποίησης ατόμων με συγκεκριμένα κίνητρα και αξίες, διάφορους οικονομικούς, πολιτικούς και άλλους πόρους, στο πλαίσιο του ανταγωνισμού και των συγκρούσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ανεξάρτητα ή αμοιβαία που κατέχουν τόσο οι ηγέτες όσο και οι οπαδοί, η ηγεσία είναι η «διαδικασία (όχι μια θέση) που περιλαμβάνει ηγέτες, οπαδούς και καταστάσεις. Τέλος, ηγεσία χαρακτηρίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει σε άλλους να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία των οργανώσεων των οποίων είναι μέλη. Οι άνθρωποι εμπιστεύονται και επιθυμούν να καθοδηγούνται από έναν ηγέτη έχοντας την ελπίδα ότι θα κατακτήσουν τους στόχους τους και ενθουσιάζονται με αυτό το ταξίδι της επίτευξής του. (Τριαντάρη, 2020)

## 1.2 Μοντέλα Ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές μελέτες αναφορικά με τα μοντέλα ηγεσίας, με κύριο στόχο να προσδιοριστούν η φυσιογνωμία του ηγέτη, οι σχέσεις του με τους υφισταμένους, οι διοικητικές ικανότητες του ηγέτη, καθώς και οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον ηγέτη από τον μη ηγέτη. Τα βασικά μοντέλα αντικατοπτρίζουν την κοινωνική ηθική του Αριστοτέλη, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο ηγέτης διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό το ήθος του στις σχέσεις του με τους υφισταμένους, από τους οποίους αναγνωρίζεται και ο θεσμικός του ρόλος. Από τη θέση αυτή θα ιεραρχήσουμε τα μοντέλα ηγεσίας, τα οποία αναλύονται με αξιακή παράμετρο την κοινωνική ηθική του Αριστοτέλη.

- 1) **Μοντέλο Ηγετικής Προσωπικότητας:** Είναι γνωστό και ως μοντέλο των χαρακτηριστικών της ηγεσίας. Το εν λόγω μοντέλο προσεγγίζει εκείνα τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που διακρίνουν τον ηγέτη από τον μη ηγέτη. Η προσωπικότητα του ηγέτη δομείται με χαρακτηριστικά που πρέπει να τείνουν στην ευδαιμονία του οργανισμού/επιχείρησης, που σημαίνει ότι οι πράξεις του, θα πρέπει να οδηγούν σε ένα αγαθό και δημιουργικό σκοπό. Το πρώτο και βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι η φρόνηση που ανήκει στις διανοητικές και ηθικές αρετές. Ο φρόνιμος ηγέτης που διευθύνει και λαμβάνει αποφάσεις με τον ορθό λόγο, μπορεί να οδηγείται σε ηθικές πράξεις, που μπορούν να προσφέρουν όφελος, αλλά και ανθρώπινη ευδαιμονία. Η φρόνηση αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό για τον ηγέτη, διότι ενισχύει τον αυτοέλεγχο, που συμβάλει στην καθοδήγηση και εγκράτεια των συναισθημάτων και των παρορμήσεων, καθώς ο ηγέτης διακρίνεται εξαιτίας της πειστικής του ικανότητας για την κοινωνικότητα και την επικοινωνιακή του ικανότητα. Η πειστική ικανότητα του ηγέτη εξωτερικεύεται με την ευσυνειδησία, της οποίας αποτέλεσμα είναι η εμπιστοσύνη που αποσπά από τους υφισταμένους του. Η φρόνηση σε συνάφεια με την επικοινωνιακή



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19» εξωστρέφεια και την ευσυνειδησία συμβάλλουν στο να οδηγείται ο ηγέτης σε νέες εμπειρίες. Αναμφισβήτητα η εξωστρέφεια και η ανάγκη του ηγέτη για διαπροσωπικές σχέσεις, προϋποθέτουν το πολύ βασικό γνώρισμα της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο ενισχύεται καθόλη τη διάρκεια της ζωής του, ώστε να διαισθάνεται τις ανάγκες των άλλων και να διαχειρίζεται τις αντιδράσεις του. Ο δίκαιος ηγέτης είναι πολύ αναγκαίο στοιχείο σε όλες τις εποχές και πολύ περισσότερο σήμερα, όπου συχνά πλήττονται τα δικαιώματα των εργαζομένων. Η δικαιοσύνη αποτελεί εφιαλτήριο για τα χαρακτηριστικά της υπευθυνότητας, της κοινωνικής συμμετοχής, της ανεξαρτησίας στον ηγέτη.

- 2) **Μοντέλο Ηγετικής Συμπεριφοράς:** Η παράθεση των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη αποτελεί τη δυνατότητα να κατανοήσουμε ποιο άτομο ασκεί την διοικητική ικανότητα. Στα χαρακτηριστικά προστίθεται η ηγετική συμπεριφορά που προσδιορίζει τις παραμέτρους της ηγεσίας: α) Τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο έργο και β) τη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη για την μέριμνα του ατόμου. (Τριαντάρη, 2020)

### 1.3 Η Επικοινωνία ως μέσο Ηγετικής Συμπεριφοράς

Η επικοινωνία είναι μια έννοια που έχει συνδεθεί άμεσα με την εργασιακή ανάμιξη, με την αυξημένη οργανωσιακή επίδοση, τη διατήρηση των εργαζόμενων και την επίτευξη ευπορίας σε επίπεδο εργαζόμενων. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αποδώσουν ευχάριστα στους οργανωσιακούς στόχους, όταν υπάρχει μια ανοιχτή επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τον σκοπό και τη στρατηγική του οργανισμού τους, να τους βοηθήσει στο να συνειδητοποιήσουν τις αξίες της εταιρείας και να αναπτύξει την αίσθηση του ανήκειν, καθώς μπορούν να αντιληφθούν τους τρόπους που συμβάλλουν στη γενικότερη αποστολή της. Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι ένα μεγάλο πρόβλημα στους σύγχρονους οργανισμούς, είναι η συναισθηματική, ψυχολογική και πνευματική αποκοπή των εργαζόμενων. Συχνά οι εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται σκληρά, για την επίτευξη στόχων, χωρίς να κατανοούν πώς η επίτευξή τους, μπορεί να ωφελήσει πραγματικά το τμήμα, αυτούς ή τη γενική οργανωσιακή στρατηγική. Η επικοινωνιακή ικανοποίηση ενός εργαζομένου, σχετικά με τις διάφορες πτυχές εντός ενός οργανισμού μπορεί να είναι σημαντική. Επομένως η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως μια πολύπλευρη διαδικασία, όπου στο τέλος οι εργαζόμενοι δείχνουν να κατανοούν και να αποδέχονται το ρόλο τους σε σχέση με τις στρατηγικές, οργανωσιακές επιδιώξεις. Συχνά θεωρείται, ότι οι οργανισμοί εμβιβάζουν κυρίως στο εξωτερικό μάρκετινγκ και όχι αρκετά στην εσωτερική επικοινωνία. Αυτό μπορεί να κατανοηθεί ως εξής: συχνά είναι πολύ πιο εύκολο να μελετηθεί ποσοτικά η αγορά, παρά να γίνουν σημαντικές προσπάθειες κατανόησης αντιλήψεων των εργαζόμενων, κάτι που συχνά παρερμηνεύεται ως προς την απόδοση



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

της επένδυσης που θα έχει προς την εταιρεία. Από την άλλη, η επικέντρωση στους εργαζόμενους, μπορεί να είναι η πιο σημαντική στρατηγική απόφαση. Οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, όπου έχει σαν αποτέλεσμα την εξέλιξη της εταιρείας. Ακόμα και χωρίς να το καταλαβαίνουν, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, τείνουν να αναπτύσσουν σημαντικές προοπτικές, που συχνά δεν εργαλειοποιούνται και αφήνονται ανεκμετάλλευτες. Η ικανότητα έκφρασής τους και ανταλλαγής μπορεί πραγματικά να οδηγήσει στη επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών. Επομένως, η εσωτερική επικοινωνία, πρέπει να διασφαλίσει ότι αναπτύσσονται οι συνθήκες ανταλλαγής απόψεων εντός του οργανισμού, δεδομένου ότι η οργανωσιακή γνώση είναι εξαιρετικά σημαντική. Μια σημαντική διάκριση που πρέπει να γίνει στην επικοινωνία είναι ο τρόπος που επικοινωνούν τα άτομα. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι ένα είδος επικοινωνίας κατά την οποία η γλώσσα του σώματος και του προσώπου επηρεάζει την ισχύ του μηνύματος. Διαφαίνεται ένα μεγάλο πρόβλημα, για τους οργανισμούς, όπου έχουν επικεντρώσει το μεγαλύτερο μέρος της ενέργειάς τους, σε μεταβλητές που δεν αφορούν την επικοινωνία. Παρόλο που όλα είναι γνωστά και αποδεκτά, δεν υπάρχουν οργανισμοί που να ασχολούνται σοβαρά με την αυτό-επίγνωση, ενσυναίσθησης και διαχείριση της κινησιολογίας. Η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών σε θέματα ενσυναίσθησης και μη επικοινωνίας, μπορεί να αποτελεί μια πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Τριαντάρη, 2009)

### **Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη**

Οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες δεν ξεχωρίζουν για τις τεχνικές γνώσεις τους, αλλά για τις επικοινωνιακές ικανότητες τους, την ικανότητα διαχείρισης εργασιακών σχέσεων, τη δημιουργία οράματος, καθώς και για έναν αριθμό άλλων δεξιοτήτων, οι οποίες ενώνονται κάτω από την σκέπη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Η ηγεσία έχει να κάνει με το όραμα, την έμπνευση, την παρακίνηση και την αλλαγή. Ένας ηγέτης με υψηλή ενσυναίσθηση, είναι ικανός να εμπνέει ευχάριστα τους υφισταμένους του, αποζητώντας την αρμονία στις σχέσεις και τις συμπεριφορές τους, αλλά και να δημιουργεί απόδοση, που να απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Η ηγεσία αφορά στην απόκτηση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς και το δυναμικό όραμα, το οποίο τους εμπνέει και τους κινητοποιεί. Όσο για την ικανότητα παρακίνησης, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν το ταλέντο να παροτρύνουν προσφέροντάς τους κίνητρα, βασισμένα σε πραγματικές ανάγκες. Ο προσδιορισμός των αναγκών απαιτεί πραγματικό ταλέντο, καθώς διαφέρουν όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά και στο ίδιο άτομο, ανάλογα τις φάσεις της ζωής του. Όσον αναφορά στην ηγεσία και στην επικοινωνία, η τέχνη της επικοινωνίας θεωρείται από πολλούς ειδικούς ως το πιο απαραίτητο στοιχείο για έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός, να ακούει προσεκτικά και να





στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

αντιλαμβάνεται τί ακριβώς εννοεί η άλλη πλευρά. Πρέπει να είναι σαφής στον τρόπο ομιλίας του και να εκπέμπει στο ίδιο μήκος κύματος, με τον εκάστοτε συνομιλητή του και φυσικά στο σωστό χρόνο. Η ευθύνη της σωστής επικοινωνίας ανήκει πάντα στον ηγέτη. Ως προς τους υφισταμένους του, ο ηγέτης θα πρέπει να παρέχει απλόχερα πληροφορίες που αφορούν την υλοποίηση του στόχου, θα πρέπει να ανοίγει δίαυλους επικοινωνίας με τους υφισταμένους του, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι φήμες και οι παρατηρήσεις, να κάνει σύντομες, αλλά τακτικές επισκέψεις στους χώρους εργασίας και να παρατηρεί από κοντά τις συνθήκες εργασίας και να εντοπίζει τυχόν προβλήματα. Η ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς το καθήκον του ηγέτη αποτελεί η παρότρυνση ενθουσιασμού και πάθους για δουλειά, η καλλιέργεια της ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Είναι πλέον ευρέως διαδεδομένο, πως οι καλύτεροι ηγέτες, είναι εκείνοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης. Πολλές φορές, προσπαθώντας να πάρουν τη σωστή απόφαση, μπλοκάρονται από πρωτόγνωρα συναισθήματα και οδηγούνται σε λάθος συμπεράσματα και αποφάσεις. Χαρακτηριστικά της επιτυχίας αποτελούν οι δεξιότητες, όπως η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, που έχουν σχέση με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αύξηση και την ανάπτυξη των ποσοστών αποτελεσματικότητάς. Η αύξηση της ενσυναίσθησης κάνει τους ηγέτες ικανότερους και δημιουργικότερους, κάτι που μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη περισσότερων επιλογών και στην πιο αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων. Όσο περισσότερο εμπλουτίζει κανείς τις ικανότητες και δεξιότητές του, τόσο αποτελεσματικότερα μπορεί να εφαρμόσει στην πράξη αυτά που έμαθε, αλλά και να τα μεταδώσει στους υφισταμένους του. Είναι πολύ σημαντικό ένας ηγέτης να μπορεί να ελέγχει τον εαυτό του, ακόμα και σε συνθήκες πρωτόγνωρες. Συνεπώς, όταν ο ηγέτης είναι ικανός να συγκρατεί τα συναισθήματά του, αλλά ταυτόχρονα και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων, τότε μπορεί να επηρεάσει τις αλλαγές καλύτερα. (Τριαντάρη, 2020)

### **Χαρακτηριστικά χαρισματικών ηγετών**

Προκειμένου να εξακριβωθεί ο ορισμός μιας χαρισματικής ηγεσίας, σκόπιμο είναι να αναφερθούν ορισμένα χαρακτηριστικά, τα οποία θεωρούνται θεμελιώδη για έναν χαρισματικό ηγέτη.

**A) Σαφής γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί:** Εάν δεν γνωρίζει ο ηγέτης, επακριβώς το αντικείμενο με το οποίο έχει σκοπό να ασχοληθεί, καθώς και η πρόβλεψη που θέλει η ομάδα του να φτάσει, είναι δύσκολο να οδηγηθεί προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου.

**B) Αντικειμενικότητα:** Είναι βασικό ο ηγέτης να έχει την ικανότητα, να αξιολογεί αντικειμενικά τη δουλειά των υφισταμένων του, που σαν αποτέλεσμα προϋποθέτει



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19» σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Σημαντικό είναι, ο ηγέτης να αποφύγει κάθε είδους προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες.

**Γ) Πειθώ και Αποφασιστικότητα:** Η πειθώ είναι από τα πιο χρήσιμα εργαλεία του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει να είναι αποφασιστικός, γιατί συχνά θα πρέπει να πάρει γρήγορα μία απόφαση για το καλό της ομάδας, ώστε να τη βγάλει από μία δύσκολη κατάσταση.

**Δ) Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός:** Η εφαρμογή νέων ιδεών είναι χαρακτηριστικό στοιχείο για έναν ηγέτη, όμως θα πρέπει να προσέχει τον τρόπο εφαρμογής των ιδεών.

**Ε) Έμπνευση:** Για να μπορέσει ο ηγέτης να κατευθύνει μια ομάδα και να επηρεάσει τον τρόπο δράσης και σκέψης της, θα πρέπει αρχικά να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της αλλά και να τους εμπνεύσει.

**Στ) Δημοκρατικότητα:** Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει ελεύθερα να λένε τη γνώμη τους για οτιδήποτε και η γνώμη αυτή θα πρέπει να θεωρείται σεβαστή από όλους. Η ενθάρρυνση των υφισταμένων βοηθά να έχουν την ελευθερία και την άνεση να εκφράσουν τις απόψεις και τις ιδέες τους.

**Ζ) Αποκεντρωτισμός:** Ο ηγέτης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες τις δουλειές της ομάδας. Θα πρέπει να διανείμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις αναλαμβάνει όλες μόνος του.

Τα ηγετικά στελέχη ουσιαστικά πρέπει να διακατέχονται από το πνεύμα συμβιβασμού και τη δυνατότητα της προσέγγισης, να διακρίνονται από επίγνωση, πίστη και επιμονή στους στόχους και να τη μεταδίδουν, καθώς επίσης να επιθυμούν και να αποκτούν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους. Να ενισχύουν την ομαδικότητα και τη συνεργασία και να είναι προσβάσιμοι στην επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον, πρέπει να έχουν την ικανότητα να αξιολογούν τους κινδύνους, να ρισκάρουν, να είναι διορατικοί και καινοτόμοι και να εντοπίζουν τις ευκαιρίες, αναγνωρίζοντας τα κενά στην αγορά. Θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσουν τις δυσλειτουργίες και να εφαρμόζουν ισχυρές και αποτελεσματικές τακτικές διαχείρισης κρίσεων, έχοντας καθορίσει σαφείς και πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Τέλος, ο χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει σωστή εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης, αλλά και να θέτει εφικτούς στόχους με απώτερο σκοπό τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. (Τριαντάρη, 2020)



## 1.4 Διαφορές Ηγέτη -Μάνατζερ

Διοίκηση (Management) θα μπορούσαμε να εννοηθεί ότι σημαίνει οργάνωση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της ανθρώπινης πρωτοβουλίας. Σημαίνει επίσης αποτελεσματική χρήση όλων των παραγωγικών πόρων, υλικών και άυλων προς επίτευξη των επιχειρηματικών και προσωπικών στόχων. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι έννοιες συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες και για την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων είναι ο ιδανικός συνδυασμός τους. Το μάνατζμεντ έρχεται αντιμέτωπο με την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία έρχεται αντιμέτωπη με τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα. Ένας μάνατζερ προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες όταν υπάρχει απόκλιση από τον επιδιωκόμενο στόχο και όταν συμβάλει η επίτευξη του, της ανταμείβει. Ο μάνατζερ παρακολουθεί την πορεία προς τον στόχο ανά τακτά χρονικά διαστήματα και εάν εντοπιστεί κάποια απόκλιση, παρεμβαίνει και διορθώνει, τροποποιώντας το σύστημα ανταμοιβών, συζητάει με το προσωπικό και καθιερώνει περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης. Επιπλέον, ο μάνατζερ πρέπει να εντοπίζει την αφοσίωση των εργαζόμενων, τη δεξιότητα και την προσπάθεια για την επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου, αλλά όλα αυτά να τα ανταμείβει με δίκαιο τρόπο. Ο τρόπος τώρα που κινείται ένας ηγέτης είναι ανώτερος των όσων κάνει ένας μάνατζερ. Αξιοποιεί συμβολικές χειρονομίες και ενέργειες και δίνει το προσωπικό παράδειγμά του, προκειμένου να κινητοποιήσει τις αξίες των υφισταμένων του και να γίνουν ένα με τον στόχο. Ένα ισχυρό χαρακτηριστικό των ηγετών, που τους διαχωρίζει από τους μάνατζερ είναι ότι αξιοποιούν στο μεγαλύτερο βαθμό που μπορούν το ανθρώπινο δυναμικό τους και δημιουργούν μια προσωπική χημεία μαζί τους. Καταλήγοντας, επισημαίνεται ότι η καλή ηγεσία συνεπάγεται και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ, όπου έχει σαν αποτέλεσμα στην επίτευξη στόχων. Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο προΐσταται ένας διακριτός μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού. Οι αρμοδιότητες που έχουν οι μάνατζερ με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν οι:

1. Τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση
2. Ένταξη νέων εργαζόμενων στην επιχείρηση
3. Εκπαίδευση υπαλλήλων για εργασίες που είναι καινούριες για αυτούς
4. Βελτίωση της εργασιακής απόδοσης κάθε ατόμου
5. Επίτευξη συνεργασιών και ανάπτυξη ομαλών εργασιακών σχέσεων
6. Ερμηνεία των πολιτικών και των διαδικασιών της εταιρείας





«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

7. Έλεγχος του εργατικού κόστους
8. Ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε ατόμου
9. Δημιουργία και διατήρηση ομαδικού κατά τμήμα φρονήματος
10. Προστασία της υγείας και των συνθηκών εργασίας των εργαζόμενων (Τριαντάρη, 2020)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 2.1 Γενικά

Θεωρείται πως Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management) είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και υπολογίζοντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εννοείται η λειτουργία διοίκησης η οποία αναλαμβάνει να μελετήσει, να εφαρμόσει και να ασκήσει έλεγχο σε μια σειρά από δραστηριότητες. Συγκεκριμένα, αφορούν την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Συμβάλλει στην εναρμόνιση των πρακτικών της με την στρατηγική για να συντονίζει τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο, για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και να βοηθούν στην κάλυψη στόχων, όπου σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα αλλά και την κοινωνική δικαιοσύνη. (Σ. Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001) Στην Ελλάδα ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Δυναμικών (HR) ήταν αρκετά υποβαθμισμένος, αφού δεν αποτελούσε μέρος διοίκησης τον οποίο το μεγαλύτερο εύρος των ελληνικών επιχειρήσεων εξασκούσε. Η είσοδος παραπάνω πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες εφαρμόζαν μοντέρνες μεθόδους διοίκησης, μεγάλωσε την πίεση στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο αυξημένος ανταγωνισμός άλλαξε την όψη για τις ελληνικές εταιρείες, ώστε για να επιβιώσουν και να διακριθούν στο κλάδο τους, θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν το πολύτιμο κεφάλαιο, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό. Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων δίνουν έμφαση στην ορθή λειτουργία του τμήματος HR. Κάποιες μικρότερες εταιρείες, ο ρόλος του τμήματος περιορίζεται σε ζητήματα στελέχωσης και αμοιβής, όμως δεν αμφισβητείται η σπουδαιότητα του στη λειτουργία της επιχείρησης, όχι απλά στην εφαρμογή της στρατηγικής της, αλλά και στο σχεδιασμό της εταιρικής στρατηγικής. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010)

### 2.2 Η Λειτουργία και Ο Σκοπός Της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα, όπου αυτό είναι ο βασικός σκοπός της. Η επίτευξη του σκοπού όμως οδηγεί σ' ένα σύνολο από στόχους. Στον βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της οργάνωσης είναι σαφείς και γνωστοί, είναι δυνατός και ο προσδιορισμός της πορείας της. Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, αλλά μπορεί και να είναι συγκεκριμένοι και λειτουργικοί. Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επίσης, χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση αναγκών προσωπικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Είναι απαραίτητο να επιλέγονται με προσοχή, διότι σε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποτελεσματικότητα τους εργαζόμενους. Οι γενικοί και οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωσιακής ιεραρχίας ως επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία. Ακόμη, υποδεικνύουν το απαιτητό πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων και λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζόμενους. Δηλαδή δείχνουν τις ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία. Έτσι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να γνωρίζουν τι ζητείται απ' αυτούς. Όμως υπάρχει κίνδυνος οι στόχοι της επιχείρησης να θεωρηθούν σκοποί από τους εργαζόμενους και να εστιάσουν τις προσπάθειες τους σε ένα σημείο αγνοώντας το σύνολο. Σε περίπτωση που ο σκοπός της διαφωνήσει με τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. (Αβραμίδου, 2011)

### Σκοπός του εργαζομένου

Ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται ένα άτομο διαμορφώνει τη συμπεριφορά και το χαρακτήρα του στον χώρο εργασίας. Έτσι, μπορεί να εργάζεται για τους παρακάτω σκοπούς:

1. χρηματική αμοιβή,
2. μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή,
3. επαγγελματική επιτυχία, κοινωνικές συναναστροφές,
4. κοινωνική τοποθέτηση,
5. ισχύ.

Πάντα οι σκοποί είναι περισσότεροι από έναν, ενώ δεν είναι πάντα γνωστοί στον ίδιο τον εργαζόμενο. Όταν ο σκοπός για τους οποίους εργάζεται, επιτυγχάνεται, τότε αυτός είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

### Οργάνωση

Οργάνωση δεν εννοείται η αταξία, αλλά η διευθέτηση, η διάταξη, η τακτοποίηση και συστηματοποίηση. Δηλώνεται η καλή συνεργασία των στοιχείων που αποτελούν μια ολότητα. Μια τουριστική επιχείρηση μοιάζει με έναν ζωντανό οργανισμό, όπου η



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

ομαλή λειτουργία και επιβίωση εξαρτάται από την συνεργασία των τμημάτων που τον συνθέτουν. Επιπλέον, είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Η οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης αφορά την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα που το καθένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, την ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος, τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων.

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του.
- Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο.
- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους. (Γεωργίου, 2004)

### 2.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ξενοδοχειακό κλάδο

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές. Έτσι, ένα ξενοδοχείο μπορεί να μοιάζει με μία απλή επιχείρηση, αλλά αποτελεί μια μοναδικότητα. Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία αλλά και γενικότερα σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σπουδαίο ρόλο. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θέτει στόχους όπως βελτίωση της παραγωγικότητας, επικοινωνία των εργαζομένων, προγράμματα διαδοχής στελεχών, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας, κίνητρα απόδοσης. Στους στόχους συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις (Λαλούμης Β. Ρ., 1998). Ο διαμερισμός εργασίας που εφαρμόζεται στα μεγάλα ξενοδοχεία έχει σαν αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδικευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του. Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει, ανάλογα με το μέγεθος και το προσφερόμενο προϊόν. Τα τμήματα του ξενοδοχείου διακρίνονται σε αυτά που δημιουργούν έσοδα, και ονομάζονται τμήματα εκμετάλλευσης, και σε εκείνα που στηρίζουν τη λειτουργία και είναι τα τμήματα υποστήριξης. Τα τμήματα



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

υποστήριξης διακρίνονται σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες χωρίς να δημιουργούν όμως έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης ) και σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο). Τα προηγούμενα χρόνια, τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου ονομάζονταν υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο στους πελάτες του. Υπηρεσία είναι η εργασία που γίνεται για να ικανοποιηθούν άμεσα ή έμμεσα οι ανάγκες του πελάτη και συνδέονται με τη φύση της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2001) Σε ορισμένα τμήματα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου (τμήματα μετώπου), οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Όμως, μπορούν να έρθουν σε επαφή με πελάτες και ορισμένα από τα τμήματα υποστήριξης, όπως της υποδοχής, των δημοσίων σχέσεων, της ψυχαγωγίας και άθλησης, ενώ τα τμήματα της καθαριότητας, της συντήρησης, του μαγειρείου και της διεύθυνσης έρχονται σπάνια σε επαφή με τους πελάτες. Η λέξη τμήμα υποδηλώνει ειδικό χώρο όπου απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό και βρίσκεται σε συνεχή λειτουργία, ανάλογα με τα επίπεδα ζήτησης. Ορισμένα μικρά ξενοδοχεία προσφέρουν αποκλειστικά δωμάτια, οπότε το τμήμα που λειτουργεί είναι αυτό το υπνοδωματίων, που συμπληρώνεται με τα τμήματα υποστήριξης, της υποδοχής, της συντήρησης, της διοίκησης και του λογιστηρίου. Από τον αριθμό των προσφερομένων προϊόντων εξαρτάται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου. Η οργανωτική δομή περιγράφει τη θέση κάθε εργαζομένου με τις σχέσεις ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας, όμως, περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών. Όπως αναφέρθηκε, το ξενοδοχείο αποτελείται από ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων τμημάτων, όπου το καθένα αποτελεί σύνολο ομαδοποιημένων θέσεων εργασίας. Ο καταμερισμός του έργου μπορεί να αποτυπωθεί σε έναν τύπο διαγράμματος που ονομάζεται οργανόγραμμα. Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται κατά κανόνα τα λειτουργικά οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Οριζόντια διαρθρώνονται οι λειτουργίες του ξενοδοχείου, όπου ένα τμήμα που βρίσκεται δίπλα σε ένα άλλο έχει διαφορετική ειδικότητα. Επιτελικά τμήματα είναι εκείνα που προσφέρουν σημαντικές συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, είτε αυτά είναι τμήματα εκμετάλλευσης είτε υποστήριξης. Ο διευθυντής ασκεί τον υψηλό έλεγχο της επιχείρησης, καθορίζει θέματα πολιτικής προσωπικού, επικεντρώνεται στο περιβάλλον της επιχείρησης, είτε αυτό αφορά τον ανταγωνισμό, είτε πιθανές ευκαιρίες της αγοράς, είτε σχέσεις με τους κρατικούς μηχανισμούς των κρατών με τα οποία υπάρχουν σοβαρές συνεργασίες. Ο υποδιευθυντής απασχολείται κυρίως με τα εσωτερικά θέματα, συντονίζει τις λειτουργίες, λύνει τα υπάρχοντα προβλήματα, τηρεί προσωπικές σχέσεις με τους κυριότερους προμηθευτές και είναι ο υπεύθυνος τήρησης της πολιτικής της διεύθυνσης. Ο υπεύθυνος οικονομικών υπηρεσιών παρακολουθεί το οικονομικό υπόβαθρο και οργανώνει το οικονομικό μέλλον του οργανισμού. Σε συνεργασία με



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

τον υπεύθυνο μάρκετινγκ οργανώνει το πρόγραμμα πολιτικής πωλήσεων που θα ακολουθήσει, επιβλέπει την έρευνα για νέες αγορές και ενημερώνεται για τη συμπεριφορά του ανταγωνισμού. Σε συνεργασία με τον υπεύθυνο λογιστηρίου ενημερώνεται για την οικονομική πορεία, ελέγχει τους ισολογισμούς και διαμορφώνει την πολιτική πληρωμών προς τους προμηθευτές.

## 2.4 Τα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής εργασίας

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται ως ιδιόμορφη εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Σε τέτοιες επιχειρήσεις υπάρχουν ορισμένες ιδιομορφίες, όπως είναι τα διακεκομμένα ωράρια και η εποχική απασχόληση (Λαλούμης Δ. , 2015). Αυτό έχει σαν συνέπεια ελάχιστη απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία, τα οποία δημιουργούν ένα κλίμα εργασίας που απαιτεί συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού (Gold, 2000). Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε άμεση και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αυτοματοποιηθεί, διότι η ποιότητα των παροχών εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα.

### Διευθυντής προσωπικού

Μια διοίκηση για να είναι αποτελεσματική βασίζεται από τρεις βασικές ικανότητες: α) Επαρκή τεχνική ικανότητα για να φέρει σε πέρας τους μηχανισμούς κάθε εργασίας για την οποία είναι υπεύθυνος. β) Επαρκή ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, έτσι ώστε να είναι ένα αποδοτικό μέλος μιας ομάδας και να μπορεί να δημιουργεί μέσα σ' αυτήν ένα πνεύμα συνεργασίας. γ) Επαρκή ικανότητα αντίληψης για να αντιλαμβάνεται και να προβλέπει τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων παραγόντων που υπεισέρχονται, έτσι ώστε να μπορεί να ενεργεί κάθε φορά ανάλογα. Η σπουδαιότητα αυτών των ικανοτήτων δείχνει να ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο υπευθυνότητας της διεύθυνσης. Για να είναι αποτελεσματική διεύθυνση αρμόζει η ικανότητα αντίληψης. Επιπλέον, παίρνει μέρος στην επιλογή νέων υπαλλήλων, ενημερώνει τους νέους υπαλλήλους σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους, τους εκπαιδεύει, διορθώνει, συμβουλεύει και αξιολογεί τους υφισταμένους του. Ακόμη, προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις, χειρίζεται παράπονα εργαζομένων, δίνει στους υπαλλήλους τις εντολές, υποκινεί τους υφισταμένους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους. Επιβάλλει τους κανονισμούς και τηρεί την πειθαρχία, μεταφέρει στη διοίκηση τις υποδείξεις και κρίσεις των εργαζομένων, αλλά και προλαμβάνει κινδύνους και μεριμνά για ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας.





### **Πολιτική προσωπικού**

Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της πολιτική, η οποία αποδίδει τους συγκεκριμένους σκοπούς της, καθώς και τις σκέψεις για την εκπλήρωσή τους, αποτυπωμένες σε γενικές οδηγίες. Για την εφαρμογή της καθαρίζονται ειδικά προγράμματα, τα οποία περιλαμβάνουν διαδικασίες και κανονισμούς για την αποφυγή ανεξέλεγκτων δράσεων. Καθορίζεται ως μέρος της γενικής πολιτικής της μονάδας και πρέπει να συμφωνεί μ' αυτή.

### **Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας προσωπικού**

Η υπηρεσία προσωπικού διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού, παρότι που η τελική έγκριση της πολιτικής προσωπικού είναι ζήτημα της διοίκησης, ο διευθυντής προσωπικού είναι ο αρμόδιος για τη εφαρμογή της, με βάση τις εμπειρίες και τα στοιχεία της επιχείρησης. Σε περίπτωση νέας πολιτικής, είναι απαραίτητο να επιβλέψει όλα τα στοιχεία που την επιβάλλουν. Η υπηρεσία προσωπικού παρέχει συμβουλές λόγω προβλημάτων προσωπικού προς τη διοίκηση, καθώς και προσφέρει υπηρεσίες προς την τουριστική επιχείρηση σχετικά με τις διαδικασίες στελέχωσης, καταστάσεων υπολογισμού μισθοδοσίας και τήρησης αρχείου προσωπικού. Επιπρόσθετα επιβλέπει όλα τα τμήματα της επιχείρησης, σχετικά με τη συμμόρφωση και εφαρμογή των εσωτερικών κανονισμών, καθώς και ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα και απολύσεις. Οι δραστηριότητες της διοίκησης προσωπικού έχουν σαν στόχους: τη βελτίωση παραγωγικότητας, την επικοινωνία εργαζομένων, τα προγράμματα διαδοχής στελεχών, την εκπαίδευση και ανάπτυξη απόδοσης προσωπικού, κίνητρα απόδοσης, σχεδιασμό εργασίας, τον έλεγχο κόστους προσωπικού, τις προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, τον εντοπισμό και αξιολόγηση ταλέντων, την ασφάλεια εργαζομένων, τον καθορισμό αμοιβών, τις προσλήψεις στελεχών, την αξιολόγηση θέσεων εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις.

### **Οι λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού**

Η υπηρεσία προσωπικού είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή να ελέγχει τις δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων, να προβλέπει τις ανάγκες με βάση την παρούσα παραγωγή, να αναλύει την προσφορά και ζήτηση και να προγραμματίζει την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε διοικητικά στελέχη (Λαλούμης Δ. , 2015). Η υπηρεσία προσωπικού περιλαμβάνει τη στελέχωση, καθώς και είναι υπεύθυνη για τον προσανατολισμό και την προσαρμογή των εισερχομένων στην οργάνωση. Συντονίζει τις προαγωγές και μεταθέσεις των εργαζομένων, αναλαμβάνει την επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη της οργάνωσης.



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης, των προσπαθειών και δυνατοτήτων του προσωπικού, τη πολιτική συστημάτων αμοιβών, έτσι ώστε η οργάνωση να παρακινεί για απόδοση τους εργαζόμενους. Επίσης, ασχολείται με θέματα υγείας και πρόληψης ατυχημάτων των εργαζομένων και είναι αρμόδια για τις εργασιακές σχέσεις της επιχείρησης, οι οποίες περιλαμβάνουν τη εφαρμογή πολιτικών για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Αναλαμβάνει θέματα που αφορούν τη συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης. Αναλαμβάνει το σχεδιασμό δεδομένων και προσφέρει υπηρεσίες στην διοίκηση σχετικά με τη δομή της επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές, μέσω της έρευνας των ανθρώπινων μεταβλητών και συμβάλλει στην υλοποίησή τους για τη βελτίωση του κλίματος και των λειτουργιών της οργάνωσης. Ιδιαίτερα χρήσιμη για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης έχει αποδειχτεί η ανάλυση και η έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων, όπως η υποκίνηση των εργαζομένων και η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία.

### **Οργάνωση τμήματος προσωπικού**

Το τμήμα εξαρτάται από τη στάση της διοίκησης, όπου καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Στην περίπτωση μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας διακρίνουμε τρεις βαθμίδες διοίκησης: την κεντρική, την περιφερειακή και την τοπική. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, καθώς και σε κάθε παράρτημα. Συγκεκριμένα, βοηθά και κατευθύνει τον υπεύθυνο προσωπικού της τοπικής διοίκησης, ο οποίος υπάγεται στον τοπικό διευθυντή.

### **Ευθύνες του τμήματος προσωπικού**

Είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί το πεδίο εφαρμογής της διοίκησης και τίθεται το ζήτημα του καθορισμού της ευθύνης και των ρόλων του τμήματος προσωπικού ως προς την οικονομική μονάδα. Το τμήμα προσωπικού έχει την ευθύνη της ανάπτυξης της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού τόσο σε επίπεδο διαμόρφωσης πολιτικών όσο και σε επίπεδο εφαρμογής τους. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στον φορέα των ευθυνών δεν είναι συγκεκριμένος και σαφής, αλλά διαφοροποιείται από οργάνωση σε οργάνωση. Έτσι η προσέγγισή του θα μπορούσε να γίνει με την παρουσίαση αποτελεσμάτων εμπειρικών ερευνών που αναφέρονται σ' αυτές τις ευθύνες. Όπως προκύπτει οι λειτουργίες στις οποίες αφιερώνουν περισσότερο χρόνο οι διευθυντές προσωπικού είναι οι παρακάτω: οικονομικές αμοιβές, προγραμματισμός και διαχείριση συμπληρωματικών παροχών, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού,





στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»  
πρόγραμμα διαδοχής, προσλήψεις, εργασιακές σχέσεις, γενικά διοικητικά θέματα και  
προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.

### **Προβλήματα κατά τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού**

Κάποιες φορές το περιεχόμενο της διοίκησης προσωπικού επικεντρώνεται στην άποψη της υπηρεσίας προσωπικού, παρότι όλα τα στελέχη σε όλα τα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης, περιλαμβάνονται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Ενώ η κατάσταση αυτή αντιστρέφεται και το θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται. Η κάθε προσέγγιση μειώνει και παραβλέπει την αλληλεξάρτησή της από τις άλλες διοικητικές λειτουργίες. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Λαλούμης Δ. , 2015). Εξάλλου, η φύση της διοίκησης προσωπικού φαίνεται στην απογοήτευση των εργαζομένων, την οποία δοκιμάζουν την προσπάθειά τους να δικαιολογήσουν τους ρόλους τους. Η απογοήτευση αυτή συνδέεται συχνά με την ανάθεση άσχετων καθηκόντων στο τμήμα προσωπικού.

### **Ο προγραμματισμός ως βασικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ενέργεια που σκοπεύει να εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση τον σωστό αριθμό καταλλήλων εκπαιδευμένων ανθρώπων, σε συγκεκριμένο χρόνο, για την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της. Επομένως, είναι μια λειτουργία που ξεκινάει πριν την λειτουργία κάθε νέας τουριστικής επιχείρησης και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια ύπαρξής της, με σκοπό τον ποιοτικό, ποσοτικό και χρονικό προσδιορισμό σε ανθρώπινο δυναμικό. (Λαλούμης Β. Ρ., 1998)

#### **Τα πέντε στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού:**

1. Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
2. Προσέλκυση προσωπικού
3. Επιλογή προσωπικού
4. Ενημέρωση και προσαρμογή προσληφθέντων
5. Εκπαίδευση προσωπικού

Η τεχνολογία επηρεάζει άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό όσον αφορά την απασχόληση και την εξειδίκευση, οι οποίες πηγάζουν από αλλαγές στην ισχύ, τις ύλες που χρησιμοποιούνται και τα τεχνικά συστήματα. Οι κυριότερες κοινωνικές εξελίξεις οι οποίες επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό είναι οι πληθυσμιακές τάσεις, η μόρφωση



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19» και η κοινωνική ανάπτυξη. Όσον αφορά τις οικονομικές εξελίξεις υπάρχει ένα πρότυπο ανάπτυξης, το οποίο συνδέεται άμεσα με τις τεχνολογικές και τις κοινωνικές εξελίξεις. Έχοντας χρησιμοποιήσει το κεφάλαιο για να αυξήσει τις δυνατότητες παραγωγής, έχει καταβάλει μεγάλες προσπάθειες για να αυξήσει την οικονομική απόδοση αυτής της επένδυσης και αυτό οδηγεί στην ανάγκη μιας βελτιωμένης στρατηγικής στο μάρκετινγκ, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η διάθεση του προϊόντος και να διασφαλιστεί ότι η ζήτησή του θα είναι συνεχής. Σε καθεμιά απ' αυτές τις φάσεις θα διαφέρει και είναι απαραίτητο γι' αυτόν που προγραμματίζει αυτές τις ανάγκες να γνωρίζει σε ποια απ' αυτές τις φάσεις βρίσκεται η επιχείρηση. Ο βαθμός της οικονομικής ανάπτυξης επηρεάζεται και από τις πολιτικές εξελίξεις. Μετά λοιπόν από τη μελέτη όλων αυτών των εξελίξεων που επηρεάζουν τον σχεδιασμό προγραμμάτων μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να προχωρήσει στον σωστότερο προσδιορισμό των αναγκών της, τόσο από ποσοτικής πλευράς όσο και από πλευράς εξειδίκευσης.

Μια επιχείρηση προσφεύγει για αναζήτηση προσωπικού:

- α) Σε αγγελίες στις εφημερίδες.
- β) Στην αυθόρμητη προσέλευση των υποψηφίων.
- γ) Στις γνωριμίες της διοίκησης.
- δ) Στον ΟΑΕΔ - γραφείο εύρεσης εργασίας.
- ε) Στις τουριστικές σχολές και συλλόγους αποφοίτων (ΑΤΕΙ - ΙΕΚ).

### **Περιγραφή καθηκόντων θέσης**

Η περιγραφή εργασίας είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών που αναλύει την εργασία. Περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες, την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο, τις σχέσεις με άλλα έργα και τις προσωπικές απαιτήσεις του έργου. (Λαλούμης Δ. , 2015)

Η περιγραφή εργασίας χρησιμεύει:

- Να προσδιορίζονται με ακρίβεια τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρεμβάσεις από άλλους με το συγκεκριμένο αντικείμενο.
- Να προσδιορίζονται οι προδιαγραφές , δηλαδή εκείνες τις οποίες πρέπει να πληροί ένας υποψήφιος προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτής της θέσης.



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

- Να γίνεται κατανομή του προσωπικού σε κάθε τμήμα ή υπηρεσία μιας οργάνωσης.
- Να προσδιορίζονται οι μελλοντικές ανάγκες ενός τμήματος ή υπηρεσίας σε προσωπικό.
- Να προσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης ενός τμήματος ή υπηρεσίας, με απώτερο σκοπό την επιτυχή εξέλιξη των εργαζομένων.
- Να αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Να αξιολογείται η θέση εργασία, έτσι ώστε να προσδιορίζεται ο μισθός ή το ημερομίσθιο του ατόμου που θα την καταλάβει.
- Τέλος έχει αποδειχθεί ότι η περιγραφή καθηκόντων συντελεί στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και στην πρόληψή τους.

Έτσι η επιχείρηση θα έχει χρόνο να διαμορφώσει τον άνθρωπο που θα χρειαστεί στο μέλλον, με την κατάλληλη εκπαίδευση από τους υπάρχοντες στην οργάνωσή της. Θα υπάρξει μείωση των εξόδων για την μη εύρεση προσωπικού, ενώ παράλληλα θα μειωθεί αισθητά και το συνολικό κόστος των αποδοχών προσωπικού, επειδή σε κάθε τοποθέτηση θα λαμβάνονται αυστηρά υπόψη οι απόλυτα απαραίτητες προδιαγραφές του ατόμου και δεν θα παρουσιάζεται το φαινόμενο να τοποθετούνται άτομα με καλύτερα προσόντα απ' όσα απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι προδιαγραφές θέσης εργασίας πρέπει να συντάσσονται από τον διευθυντή ή τον προϊστάμενο του τμήματος και πάντοτε με βάση την περιγραφή καθηκόντων. Οι απαιτήσεις όμως πρέπει να περιορίζονται όσο το δυνατό περισσότερο και σε καμιά περίπτωση να μη στοχεύει σε κάποιο άτομο, το οποίο τελικά θα έχει περισσότερα προσόντα απ' όσα θεωρούνται αναγκαία. Για να διευκολυνθούμε αυτό το έργο, θα πρέπει να προσδιορίσουμε ποιες προδιαγραφές κρίνονται απαραίτητες και ποιες επιθυμητές. Η απαραίτητη προϋπόθεση είναι μια ελάχιστη απαίτηση και δεν είναι διαπραγματεύσιμη. Η έλλειψη των απαραίτητων προδιαγραφών αποκλείει αυτόματα τον υποψήφιο γι' αυτή τη θέση. Γι' αυτό, όσο ελάχιστες είναι οι απαραίτητες προδιαγραφές για μια θέση, τόσο μεγαλύτερος θα είναι και ο αριθμός των υποψηφίων γι' αυτή. (Λαλούμης Δ. , 2015)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 3.1 Γενικά

Το ανθρώπινο δυναμικό αφορά τη γνώση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την ειδίκευση των εργαζόμενων μίας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις είναι συστήματα δυσεπίλυτα και απαιτείται οι υπεύθυνοι τους να έχουν γνώσεις οικονομίας, ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και διοίκησης. Οι σχέσεις που διαμορφώνονται είναι εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές περιγράφει στοιχεία εντός της επιχείρησης, όπως η κοινωνική δομή, η κουλτούρα, οι στόχοι και η τεχνολογία, ενώ οι εξωτερικές εμβαθύνουν στην αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, την κοινωνία και τα κυρίαρχα συστήματα. Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις έχει θεσπιστεί ο ρόλος του τμήματος στελεχωμένου προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού εξασφαλίζει διάφορα ζητήματα, όπως η πρόβλεψη αναγκών, η στρατολόγηση, η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στην τουριστική επιχείρηση. Το τμήμα, εκτός από τον όγκο της διαδικαστικής εργασίας, ασχολείται με θέματα επικοινωνίας, εφαρμογής εσωτερικού κανονισμού και πειθαρχίας, εκπαίδευσης προσωπικού, ανθρώπινων σχέσεων, αιτημάτων προσωπικού. (Λαλούμης Β. Ρ., 1998) Στις μικρότερες επιχειρήσεις το ρόλο του τμήματος προσωπικού αναλαμβάνει ο διευθυντής. Η στελέχωση ως πράξη αναζήτησης κατάλληλων υποψηφίων για μια θέση εργασίας και η τελική επιλογή, ως διαδικασία πρόσληψης του πιο κατάλληλου ανθρώπου για τη συγκεκριμένη θέση, οδηγούν σε αλλαγή της κουλτούρας των οργανισμών (Armstrong, 2006). Η προσέλκυση είναι ενέργεια κατά την οποία η επιχείρηση αναζητά το άτομο εκείνο που έχει τα απαιτούμενα προσόντα για να καλύψει την κενή θέση που προέκυψε και θα συμβάλει στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Το τελευταίο βήμα της στελέχωσης είναι η επιλογή όπου τελικά η επιχείρηση έχει διαλέξει τον κατάλληλο υποψήφιο που θα προσληφθεί (Purcell, 2003). Η διαδικασία αυτή αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες που έχει στην ευθύνη της η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Η στελέχωση του οργανισμού με τους κατάλληλους ανθρώπους στις σωστές θέσεις, καθώς και η επιλογή των συνεργατών που θα υποστηρίξουν τη διαδικασία, είναι αρμοδιότητα της διοίκησης.

### 3.2 Μέθοδοι και εργαλεία προσέλκυσης προσωπικού

Μετά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, η επόμενη πράξη στη λειτουργία της στελέχωσης είναι η προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων. Πρόκειται για μια διαδικασία που επικεντρώνεται στη στελέχωση της επιχείρησης με το απαραίτητο προσωπικό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στο μέγιστο. (Λαζαρίδη, 2006) Η ενέργεια προσέλκυσης των υποψηφίων από τις επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη στις μέρες μας. Ανάλογα με το μέγεθος της κάθε μιας, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιούνται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον,



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

η διαδικασία προσέλκυσης διαφέρει, και αποτελεί μια πρόκληση ώστε να προσλάβουν άτομα με πολλαπλές δεξιότητες και talέντα. Το εύρος των ταλέντων αποτελεί το πιο σημαντικό ζήτημα στις επιχειρήσεις και αυτό επειδή το ταλέντο είναι σπάνια στη σημερινή εποχή. Οπότε θα είναι απαιτητικό για πολλές να ανταποκριθούν σε αυτά τα κριτήρια και επομένως θα είναι λίγες αυτές που θα αποκτήσουν ανταγωνιστικότητα για να κυριαρχήσουν στο χώρο. Η έννοια της στελέχωσης, περιλαμβάνει όλες τις στρατηγικές ενέργειες, διαδικασίες και τακτικές που εστιάζουν στην προσέλκυση και τοποθέτηση ικανών ανθρώπων (από εμπειρίες, δεξιότητες, συμπεριφορές και άλλα χαρακτηριστικά) στην κατάλληλη θέση. (Armstrong, A Handbook of Human Resources Management, 2003) Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των αναγκών σε εργατικό δυναμικό, τη στρατολόγηση, την επιλογή, καθώς και τη διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό. Η προσέλκυση υποψηφίων αποτελεί την πρώτη συνάντηση με τους υποψήφιους εργαζομένους, που σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να προγραμματιστεί σωστά η συγκεκριμένη διαδικασία. (Σ. Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001) Η στρατολόγηση περιέχει τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που επιβάλλεται, την πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών σε σχέση με προηγούμενες χρονιές, τις προσδοκίες και τη γνώση που θα εξυπηρετούσε τη κατάλληλη θέση. (Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μαναντζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες, 1991) Πριν μια επιχείρηση κάνει οποιαδήποτε μορφή προσέλκυσης για να αναζητήσει ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να δει αν οι εργαζόμενοι αρμόζουν για τις ακάλυπτες θέσεις του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η κάλυψη των αναγκών μπορεί να γίνει είτε μέσα από την επιχείρηση ή από την αγορά εργασίας. Στόχος για κάθε επιχείρηση είναι να υιοθετήσει τη σωστή πολιτική προσέλκυσης. Κάποιες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των υπάλληλων της, δηλαδή προτιμούν την εσωτερική προσέλκυση και κάποιες άλλες προτιμούν να προσλαμβάνουν ικανούς ανθρώπους, δηλαδή επιθυμούν την εξωτερική προσέλκυση. Και οι δυο πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, όμως ο συνδυασμός τους βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Οι βασικές επιλογές περιλαμβάνουν τα εξής: (Λαζαρίδη, 2006)

### Αγγελίες

Η καταχώρηση αγγελίας σε έντυπη μορφή αποτελεί την πιο παραδοσιακή μέθοδο προσέλκυσης, αλλά και την πιο παρωχημένη. Για να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα μια αγγελία αρμόζει να γίνει πολύ προσεκτική επιλογή, όπως την ημέρα έκδοσης της και να συνταχθεί ορθώς και επιμελώς. Δηλαδή να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη θέση εργασίας, τα προσόντα των υποψηφίων, τις αποδοχές, την τοποθεσία της θέσης και ταυτόχρονα να προσελκύει ικανούς υποψηφίους εμφανίζοντας μια θετική εικόνα για την επιχείρηση, δίνοντας έμφαση στα πλεονεκτήματα της εργασίας.





### **Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα**

Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω των γραφείων διασύνδεσης ή των γραφείων ευρέσεως εργασίας των ιδρυμάτων.

### **Ηλεκτρονική προσέλκυση**

Είναι η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού μέσω ηλεκτρονικών πηγών και συγκεκριμένα μέσω του διαδικτύου. Η εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου, με τα πλεονεκτήματα της αυξημένης προσβασιμότητας, της ευελιξίας και του χαμηλού κόστους, έχει προσδώσει πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανάρτηση online αγγελιών σε εξειδικευμένες ιστοσελίδες (όπως Skywalker, Adecco, Jobfind, Kariera), αλλά και στην ιστοσελίδα της ίδιας της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι αναρτημένες θέσεις είναι πως συνοδεύονται από αναλυτική περιγραφή της θέσης και παρουσίαση της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της. Επίσης η συμπλήρωση της αίτησης και η αποστολή βιογραφικού είναι πιο ασφαλής και γρήγορη επειδή δεν υπάρχει η δυνατότητα να χαθεί και χωρίς ιδιαίτερο κόστος. Ένα από τα βασικά οφέλη που λαμβάνει η επιχείρηση είναι ότι οι αγγελίες δημοσιεύονται άμεσα και η ανταπόκριση από τους ενδιαφερόμενους γίνεται γρήγορα, καθώς επίσης και ότι δίνεται η δυνατότητα στους εργοδότες για αναζήτηση ποιοτικών εργαζομένων. (ΣΤΟΥΠΑ, 2012)

### **Social Media**

Η ραγδαία εξάπλωση των κοινωνικών δικτύων και η δύναμή τους δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεκμετάλλευτες από τα τμήματα HR και τις εταιρείες στελέχωσης. Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης δηλώνουν πια δυναμικά την παρουσία τους στις διαδικασίες προσέλκυσης επιδιώκοντας να αποτελέσουν κοινό τόπο συνάντησης εργοδοτών και όσων αναζητούν εργασία. Έτσι λοιπόν τα social media προσφέρουν όφελος τόσο για τη στελέχωση, όσο και για τη προβολή της εικόνας της επιχείρησης. Πέρα από πηγή αναζήτησης υποψηφίων, λειτουργούν και ως πηγές πληροφόρησης για το προφίλ των υποψηφίων που έχουν περάσει την πρώτη διαδικασία συνέντευξης. (Πέτση, 2012)

### **Εταιρείες αναζήτησης επιλογής προσωπικού**

Η ανάθεση όλης της διαδικασίας προσλήψεων σε εξειδικευμένες εταιρείες στελέχωσης αποτελεί συνήθη πρακτική για γρήγορα και ποιοτικά αποτελέσματα. Ιδιαίτερα στην περίπτωση κάλυψης θέσεων που απαιτούν εξειδικευμένα προσόντα, η τεχνογνωσία, οι υποδομές, η δικτύωση και η μακρόχρονη εμπειρία των εταιρειών στελέχωσης αποτελούν την ιδανική λύση για την ορθή επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων που θα παραμείνουν στον οργανισμό. Η εταιρεία αναλαμβάνει, σύμφωνα



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

με τα κριτήρια που θα έχει συμφωνήσει, τη διαδικασία αναζήτησης, την επιλογή των καλύτερων υποψηφίων μέσα από συνεντεύξεις και τεστ δεξιοτήτων, τη διασταύρωση των στοιχείων τους, τον έλεγχο της συμβατότητάς τους με την εταιρική κουλτούρα, λειτουργώντας ως στρατηγικός εταίρος.

### **Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις**

Σε αυτήν την περίπτωση, ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων και τους κάνουν προσφορά με υψηλά κίνητρα καριέρας.

### **Ημέρες καριέρας**

Η διοργάνωση σε εκδηλώσεις καριέρας, στοχεύει στην προσέλκυση αποφοίτων ή ατόμων που επιθυμούν να μετακινηθούν και αφορά κυρίως χαμηλότερες ιεραρχικά θέσεις. Ακόμη και αν δεν υπάρχουν ανάγκες στελέχωσης, οι εκδηλώσεις αυτές επιτρέπουν τη συλλογή βιογραφικών για την κάλυψη τους σε μελλοντική φάση.

### **Εταιρικές βάσεις βιογραφικών**

Η βάση δεδομένων με βιογραφικά που έχουν συγκεντρωθεί από προηγούμενες αγγελίες, online αιτήσεις σε ιστοσελίδες και η συμμετοχή σε ημέρες καριέρας, αποτελεί μία σημαντική πηγή υποψηφίων ταλέντων, την οποία επιβάλλεται να επισκεφθεί πριν προχωρήσει σε νέα διαδικασία αναζήτησης.

### **Εσωτερική πρόσληψη**

Η κάλυψη μίας θέσης εσωτερικά συντελεί στην εξοικονόμηση κόστους, ακόμη και αν απαιτεί περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη του ατόμου, ενέχει λιγότερο ρίσκο, εφόσον γνωρίζει ήδη τις ικανότητες του ατόμου και ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων, καθώς αισθάνονται ότι η εταιρεία τους προσφέρει προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης. (Λαλούμης Δ. , 2015)

## **3.3 Επιλογή προσωπικού**

Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων, γίνεται η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Η επιλογή υποψηφίων είναι η ενέργεια με την οποία διαλέγει η επιχείρηση από ένα εύρος υποψηφίων τα άτομα που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος.



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

(Κανελλόπουλος, Διοίκηση προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού, 2002) Για την κάλυψη της κατάλληλης θέσης κρίνονται τα προσόντα στη προδιαγραφή της εργασίας. Το αποτέλεσμα της επιλογής δεν έχει μόνο αντίκτυπο στη μακροχρόνια λειτουργία αλλά και στην αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων της. Η επιλογή προσωπικού όταν πραγματοποιείται με ορθό τρόπο, εξασφαλίζει την ωφέλεια της επιχείρησης, αλλά και την τοποθέτηση κατάλληλων ατόμων σε ικανές θέσεις. Οι ενδεχόμενες λανθασμένες επιλογές μπορεί να προβούν επιζήμιες και με πολλαπλό κόστος για την επιχείρηση. (Λαζαρίδη, 2006) Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να διαθέτει μια στρατηγική στελέχωσης, ώστε να λειτουργεί προληπτικά και να μην προβαίνει συχνά σε προσλήψεις. Συγκεκριμένα στη τωρινή δυσμενή συγκυρία, κανένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού δεν επιθυμεί να αναλάβει το κόστος λανθασμένων επιλογών. Που στο κόστος αυτό συνεπάγονται τα έξοδα διαφήμισης στα μέσα, χαμένες ανθρωπόωρες του τμήματος προσλήψεων, έξοδα εξωτερικού συνεργάτη, απώλεια της επένδυσης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, ζημιολόγα κέρδη από τη μειωμένη παραγωγικότητα και τις χαμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Για να είναι μια επιλογή αποτελεσματική, επιβάλλεται να γίνει γνωστή η φύση της θέσης εργασίας και τα προβλήματα που απορρέουν από αυτή ενώ παράλληλα χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση των επιλεγθέντων ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Αν η επιχείρηση επιλέξει λάθος άτομα για συγκεκριμένες θέσεις, τότε αυτή η διαδικασία οδηγεί σε αρνητικές επιπτώσεις σε υπαλλήλους και πελάτες (Waight, 2005). Η επιλογή έχει άμεση σχέση με δυο βασικούς παράγοντες, την οργανωσιακή κουλτούρα και την υποκίνηση του ατόμου. Ως οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται οι αξίες που επικρατούν σε μια οργάνωση, ώστε το άτομο που θα επιλεγθεί να είναι κατάλληλο να ασπάζεται αυτές τις αρχές, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αλλά και την εξέλιξη του ατόμου μέσα της. Η υποκίνηση του ατόμου αναφέρεται πως ανταποκρίνεται το άτομο στις απαιτήσεις της επιχείρησης, δηλαδή αν αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010) Η επιλογή καθώς και τα κριτήρια με τα οποία γίνονται, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση παρόλο που όλες στοχεύουν στη συμφωνία του ατόμου με την θέση εργασίας. Στις ξενοδοχειακές επικρατεί η τάση να επικεντρώνεται το βάρος στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας (Pecci, 2001). Οι εταιρίες αυτές εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές που απαιτούνται διαφορετικούς τύπους και αριθμούς υπαλλήλων. Έτσι, η στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρία έχει συνέπεια στον τύπο των υπαλλήλων που επιθυμεί να επιλέξει. Αντιθέτως, και οι υποψήφιοι αναζητούν μια εταιρία που να ταιριάζει με τις ιδεολογίες τους. Επίσης, οι μέθοδοι της επιλογής που θα χρησιμοποιηθούν, θα εξαρτηθεί από το κεφάλαιο που θα διαθέτει η εταιρία αλλά και από τις απαιτήσεις για την κάλυψη της θέσης. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010)

Τύποι μεθόδων επιλογής:

- Συστάσεις και βιογραφικά στοιχεία





- Συνεντεύξεις
- Δοκιμασίες σωματικής και γνωστικής ικανότητας
- Καταγραφή χαρακτηριστικών της προσωπικότητας
- Δείγματα εργασίας

### **Σκοπός αποτελεσματικής επιλογής**

Μια επιχείρηση είναι άριστη όσο το εύρος των ανθρώπων που απασχολεί. Όποτε όσο υπάρχει σωστή οργάνωση ενός οργανισμού, δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Οι αποφάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την στρατολόγηση εργαζομένων θεωρούνται από τις πιο σημαντικές ενέργειες που γίνονται σε έναν οργανισμό (Charles, 1995). Βασικός σκοπός της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση για την επιχείρηση. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010) Η βασική δυσκολία της σωστής επιλογής είναι ότι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα, όπου σαν προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου είναι η δίκαιη μεταχείριση των εργαζόμενων. Ακόμα και στο πρώτο στάδιο υποψηφιότητας, ο εργαζόμενος επιβάλλεται να αισθάνεται ότι βρίσκεται σε δίκαιη μεταχείριση. Έτσι, οι κανόνες της ισότητας και της δικαιοσύνης πρέπει να συνεπάγονται, μεταξύ άλλων διαδικασιών και στο στάδιο της διαδικασίας επιλογής προσωπικού.

### **Διαδικασία επιλογής**

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων εννοούμε ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, όπου αφορά τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, από όλους τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Τα συνήθη βήματα μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι: (ΣΤΟΥΠΑ, 2012)

### ***Βιογραφικό σημείωμα***

Τα βιογραφικά σημειώματα αποτελούν βασικό στοιχείο για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και είναι απαραίτητα. Παρατηρείται ότι χρησιμοποιούνται ως κύριο μέσο επιλογής προσωπικού. Με το βιογραφικό σημείωμα ο υποψήφιος εκτός από προσωπικά στοιχεία όπως όνομα και διεύθυνση, αναφέρει πολύτιμες πληροφορίες για την προϋπηρεσία του, την μόρφωσή του, τις ικανότητες και ενδιαφέροντα του. Επιβάλλεται να είναι καθαρογραμμένο, ευανάγνωστο, συμμετρικό και ισορροπημένο οπτικά. Μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις, να συνοδεύεται με μια συστατική επιστολή, στην οποία ο υποψήφιος δίνει έμφαση στα δυνατά χαρακτηριστικά του και δηλώνει τη θέση που επιθυμεί. Αποσκοπούν στην αποκάλυψη ορισμένων ικανοτήτων των υποψηφίων, όπως την ικανότητα να



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»  
τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και  
ξεκάθαρο τρόπο. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010)

### **Αίτηση πρόσληψης**

Η αίτηση είναι ένα έντυπο με κενά πεδία, τα οποία συμπληρώνονται από το άτομο και το προμηθεύεται από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Ο σκοπός της είναι να παρέχει στην επιχείρηση βασικές πληροφορίες για το υπόβαθρο του υποψηφίου και επιτρέπει στους διευθυντές να βρουν συγκεντρωμένα δεδομένα. Η αίτηση σε σχέση με το βιογραφικό αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και συμβάλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων.

### **Συστάσεις**

Οι συστάσεις συνήθως γίνονται με τηλεφωνική επικοινωνία, σπανίως είναι γραπτές συνοδεύοντας το βιογραφικό και σχεδόν ποτέ από επίσκεψη. Έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες λαμβάνουν υπόψη τις συστάσεις διότι δίνουν τη δυνατότητα επικοινωνίας με προηγούμενους εργοδότες του αιτούντος και εξυπηρετούν σε δυο σκοπούς. Πρώτον, επιβεβαιώνουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο αιτών και δεύτερον παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες που μπορούν να φανούν χρήσιμες στην απόφαση της πρόσληψης. (ΣΤΟΥΠΑ, 2012)

### **Συνέντευξη**

Η συνέντευξη αποτελεί το πιο διαδεδομένο και ευέλικτο εργαλείο για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Ορίζεται ως ο διάλογος που προσφέρει την ευκαιρία επαφής μεταξύ υπεύθυνου επιλογής και υποψηφίου και δίνει τη δυνατότητα στο άτομο που τη διεξάγει να συλλέξει ακόμη περισσότερες πληροφορίες για την προσωπικότητα τα κίνητρα και τις σκέψεις του υποψηφίου, τις οποίες δεν είναι δυνατόν να αντιληφθεί από μια απλή αίτηση. Η συνέντευξη μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας, όπου στοχεύει στο να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Συμβαίνει η συνέντευξη να έχει μορφή μονής κατεύθυνσης, όπου ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις του εξεταστή, ή διπλής κατεύθυνσης που επιτρέπει στον υποψήφιο να υποβάλλει ερωτήσεις. Ο υποψήφιος από την πλευρά του έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας για την οποία έχει αιτηθεί. Η διεξαγωγή της συνέντευξης απαιτεί ένα πεπειραμένο και έμπειρο άτομο, ικανό να διαπιστώσει ή να αναγνωρίσει τις δυνατότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, δεδομένου ότι σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος ταιριάζει με το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση και την επιχείρηση. (Χυτήρης, 2001)



Ανάλογα με τη δομή τους οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε:

- 1) Ελεύθερη συνέντευξη: όπου δεν υπάρχει κάποια τυποποιημένη μορφή που ακολουθείται. Επιτρέπει στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις ακολουθώντας τα σημεία ενδιαφέροντος που προκύπτουν από τη συζήτηση. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως μια "γενική συζήτηση".
- 2) Δομημένη συνέντευξη: σε αυτού του είδους τη συνέντευξη οι ερωτήσεις και οι αποδεκτές απαντήσεις είναι καθορισμένες εκ των προτέρων και έχουν αξιολογηθεί ως προς την καταλληλότητα του περιεχομένου τους. Στη σημερινή εποχή προτιμάται κυρίως η δομημένη συνέντευξη ως η καταλληλότερη μέθοδος επιλογής.

### **Δοκιμασίες**

Οι δοκιμασίες έχουν σκοπό να αναδείξουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους όπου αναφέρθηκαν παραπάνω. Συνήθως τα τεστ δίνουν στοιχεία που θα πρέπει να συνοπολογίζονται με τις πληροφορίες της αίτησης, της συνέντευξης και του βιογραφικού σημειώματος και είναι τα εξής:

- Τεστ γνώσεων
- Τεστ ικανοτήτων
- Τεστ προσωπικότητας
- Τεστ διανοητικών ικανοτήτων και ευφυΐας
- Τεστ ενδιαφερόντων
- Τεστ εκπαίδευσης ή εκτέλεσης της εργασίας

### **Ιατρικές εξετάσεις**

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο υποψήφιος να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας και να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων. Οι ιατρικές εξετάσεις δεν γίνονται με σκοπό να δοθεί προτεραιότητα σε κάποιον υποψήφιο εκτός κάποιας αναπηρίας, αλλά απαιτούνται για την επιβεβαίωση ότι ο υποψήφιος είναι ικανός να αποδώσει στη συγκεκριμένη θέση για την οποία πρόκειται να προσληφθεί. Πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. (Λαλούμης Δ., 2015)

## **3.4 Στρατολόγηση προσωπικού**

Η στελέχωση προσωπικού απαρτίζεται από τη στρατολόγηση. Είναι μια σειρά διαδικασιών όπου προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει ικανούς



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

υποψηφίους να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους στόχους που αυτή έχει θέσει, την στρατηγική της και τις αξίες της. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010) Αρχικά, γίνεται ο προσδιορισμός απαιτήσεων των θέσεων σε γνώσεις και δεξιότητες με την ανάλυση έργου θέσης. Μια σχεδιασμένη ενέργεια θα προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψηφίους εργαζομένους, γιατί τους πληροφορεί για τις ευκαιρίες εργασίας, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, παρέχει πληροφορίες για τη συγκεκριμένη εργασία και βοηθά τον υποψήφιο να διαλέξει εργασία σύμφωνη με τα ενδιαφέροντά του, έπειτα ακολουθεί η προσέλκυση υποψηφίων και τέλος γίνεται η επιλογή των καταλληλότερων. Επίσης, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και η δραστηριότητα του αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης. Για να επιτευχθεί ο προγραμματισμός, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η ανάλυση κάθε εργασίας, που θα αποτελέσει το βασικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα δομηθούν οι προβλέψεις των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. (Waight, 2005) Η στρατολόγηση είναι η πιο περίπλοκη διαδικασία από ότι μερικά στελέχη θεωρούν, δεν περιλαμβάνει μόνο τοποθέτηση αγγελιών και συνεννόηση με γραφεία ευρέσεως εργασίας. Ο στόχος της στρατολόγησης δεν είναι απλώς να δημιουργήσει πλήθος υποψηφίων χωρίς προσόντα, έτσι ώστε η επιχείρηση να δαπανήσει σημαντικά κονδύλια για την επιλογή προσωπικού αλλά ελάχιστες θέσεις να καλυφθούν. Οι πολιτικές στρατολόγησης περιλαμβάνουν ζητήματα σχετικά με την εξέταση των εσωτερικών αιτήσεων, την ανάπτυξη των εργαζομένων και την επεξεργασία των αιτήσεων με ένα ορθό τρόπο, χωρίς λάθη στις αγγελίες για τις θέσεις εργασίας και χωρίς διακρίσεις. (Wright, 2008).

### **Ανάλυση των θέσεων εργασίας**

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι η ενέργεια μέσω της οποίας προσδιορίζονται τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας και τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων που απαιτούνται (Charles, 1995). Η ανάλυση των θέσεων εργασίας παράγει πληροφορίες που βοηθούν στη περιγραφή καθηκόντων και προσόντων. Μια περιγραφή καθηκόντων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της θέσης εργασίας, τις ευθύνες, τις συνθήκες εργασίας και τα χαρακτηριστικά της θέσης. Η περιγραφή προσόντων περιλαμβάνει τα προσόντα όπου απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη εργασία, όπως γνώσεις, εμπειρία, δεξιότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010)

### **Σχεδιασμός εργασίας**



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

Σχεδιασμός εργασίας ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία ,όπου αποφασίζεται η κάλυψη και ο τρόπος κενών θέσεων. Οι θέσεις θα κατοχυρωθούν από το ήδη υπάρχον προσωπικό ή θα χρειαστεί να στρατολογηθούν εκ νέου υποψήφιοι εκτός της εταιρίας. Στην πρώτη διαδικασία οι εργαζόμενοι θα χρειάζονται εκπαίδευση, ανάπτυξη και καθοδήγηση με σκοπό την ανταπόκριση του. Στην άλλη περίπτωση, δηλαδή στην εξωτερική στρατολόγηση θα πρέπει να γίνει νέος σχεδιασμός και να αποφασιστούν πηγές στρατολόγησης. Η πρόβλεψη αφορά τις ανάγκες για προσωπικό και η συνήθης διαδικασία ακολουθεί πρώτα την πρόβλεψη εσόδων και έπειτα την εκτίμηση μεγέθους του απαιτούμενου προσωπικού για την κάλυψη του όγκου. Η κάθε εταιρία χρησιμοποιεί την τεχνική που την εξυπηρετεί καλύτερα, αφού γίνει πρόβλεψη αναγκών για προσωπικό και ακολουθήσει η πρόβλεψη για την προσφορά είτε αυτή προέρχεται από το εσωτερικό της εταιρίας είτε από εξωτερικές πηγές. (Dexter, 2001).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ COVID-19

### 4.1 Γενικά

Μια κρίση εμφανίζεται σε όλα τα στάδια μιας επιχείρησης, έτσι ώστε να χρειαστεί να κατευθυνθεί στρατηγικά για τη διαχείριση των αλλαγών και για να ελέγχεται η κατεύθυνση των γεγονότων. Η ακριβής αιτία μιας κρίσης είναι απροσδιόριστη και το αποτέλεσμα της είναι μια σειρά αρνητικών επιπτώσεων στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στην Ελλάδα, είναι σκόπιμο η αντιμετώπιση ενός τεράστιου δημόσιου χρέους και ελλείμματος. Προκειμένου να μειωθούν τα παραπάνω, η κυβέρνηση έλαβε αποφάσεις, επιβάλλοντας υψηλούς φόρους, οι οποίοι δημιούργησαν αρνητικό κλίμα από μεριάς των επιχειρήσεων. Σαν αποτέλεσμα ήταν ότι τα περιθώρια κέρδους μειώθηκαν και παράλληλα με την έλλειψη αποτελεσματικών ηγετικών προτύπων, πολλές επιχειρήσεις είχαν δύσκολες συνέπειες. Σε πολλές περιπτώσεις η κρίση χρησιμοποιήθηκε ως δικαιολογία για την παραβίαση των εργασιακών σχέσεων και τη μείωση των μισθών ή ακόμη και τη μείωση των θέσεων εργασίας. Αυτό που είναι σίγουρο είναι ότι μία κρίση, οδηγεί σε μια επιχειρηματική κρίση, όπου οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν αποφάσεις, όπως απολύσεις, προκειμένου να αντιμετωπίσουν την κρίση. Μια κρίση συνίσταται σε μια περίοδο κατά την οποία το σύστημα δεν λειτουργεί σωστά, συνεπώς πρέπει να υπάρξουν συγκεκριμένες ενέργειες για την αντιμετώπιση των αλλαγών. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, υπάρχει τετριμμένη οικονομική απόδοση, η παραγωγή αδυνατεί να ανταποκριθεί στα επίπεδα της ζήτησης και είναι απαραίτητο να υπάρξουν άμεσες διορθωτικές ενέργειες, λόγω ότι το σύστημα δεν λειτουργεί σωστά. Η οικονομική και κοινωνική κατάσταση των Ελλήνων έχει υποστεί εκτενείς αλλαγές. (Λυμπερόπουλος, 2016)

### 4.2 Η Οικονομική Ύφεση του Covid-19

Η πρώτη ανακοίνωση για τον νέο κορωνοϊό (SARS-CoV-2) από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) χρονολογείται στις 21 Ιανουαρίου 2020 και προέρχεται από το γραφείο του ΠΟΥ της πόλης Γουχάν στην Κίνα, όπου εντοπίστηκαν κρούσματα πνευμονίας άγνωστης αιτίας. Στην Ελλάδα, τα πρώτα κρούσματα SARS-CoV-2 ανακοινώθηκαν επίσημα από της Γενικής Διεύθυνσης Υγείας στις 26 Φεβρουαρίου 2020. Τότε, η βαθιά έλλειψη γνώσης για αυτόν τον ιό, σε συνδυασμό με την έλλειψη θεραπείας για τον COVID-19 σύμφωνα με επίσημες πληροφορίες που παρουσιάζονται από το DGS, κατέστησαν απαραίτητα αυστηρά μέτρα περιορισμού, τα οποία διέφεραν από χώρα σε χώρα. Οι άνθρωποι έμειναν σε καραντίνα από τους άλλους, εφαρμόζοντας μέτρα κοινωνικής απόστασης, υγιεινής και αναπνευστικής εθιμοτυπίας και υιοθέτηση ακραίων πολιτικών μέτρα, όπως η κατάσταση έκτακτης ανάγκης που επιβλήθηκε από τις 23 Μαρτίου έως τις 2 Μαΐου 2020. Αυτό ανάγκασε τα σχολεία, το εμπόριο και τις μη βασικές επιχειρήσεις σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα να κλείσουν. Καθώς αυτή ήταν, και σε κάποιο βαθμό





στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

εξακολουθεί να είναι, μια νέα ασθένεια, αν και συνδέεται με υπάρχοντες ιούς σε κυκλοφορία στο ανθρώπινο περιβάλλον, η εμβέλεια και η ταχεία εξάπλωση του ιού έχουν κάνει ένα άτυπο φαινόμενο, το οποίο καλύπτεται από αβεβαιότητα και οι κοινωνικές ομάδες έπρεπε να βρουν παγκόσμια μέσα αντιμετώπισης. (Sónia P. Gonçalves, 2021) Το Covid-19 έχει φέρει μια απροσδόκητη ανάγκη για αλλαγή στους οργανισμούς, ιδιαίτερα σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η φύση αυτής της παγκόσμιας κρίσης σημαίνει ότι αυτές οι διαδικασίες παραμένουν υποσυστηματοποιημένες. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων απαιτείται να συμβάλλει σε πρακτικές και διαδικασίες που προέκυψαν από την πανδημία και να παρουσιάσει την προοπτική του ανθρώπου να διαχειριστεί πόρους για το μέλλον. Έχουν συμβεί αλλαγές στις διαδικασίες εργασίας, οργάνωσης, προσλήψεων, επιλογής προσωπικού και επικοινωνίας. Υπήρξε αύξηση της χρήση τηλεργασίας, απολύσεων και θετική αξιολόγηση του επιπέδου προετοιμασίας των οργανισμών και προσαρμογής σε αυτή την κρίση. Αναφέρεται ότι οι πιο εμφανείς αλλαγές στο μέλλον, θα συνδεθεί με τη χρήση της τεχνολογίας, την τηλεργασία και την οργάνωση της εργασίας. Οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού (HRM) αποτελούν βασικούς πυλώνες προσαρμογής των οργανισμών σε αυτή την κατάσταση πανδημίας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βρέθηκε σε ρόλο υλοποίησης σχεδίων που όρισαν οι πολιτικές δυνάμεις κατά σειρά να διατηρηθεί η κοινωνική απόσταση, συμβάλλοντας έτσι στη μείωση της εξάπλωσης του ιού. Ταυτόχρονα, σε διάφορους τομείς έχουν κυριαρχήσει στρατηγικές που επιτρέπουν τους ανθρώπους να εργάζονται από το σπίτι. Η χρήση της τεχνολογίας καθιστά τη διαχείριση των συναισθηματικών ανησυχιών των εργαζομένων, οι οποίες συνδέονται με τις πιθανές επιπτώσεις της κρίσης στη δυναμική της εργασίας. Κοινές πρακτικές HRM που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τις εταιρείες να προσαρμοστούν σε καταστάσεις κρίσης, περιλαμβάνουν: την προσαρμογή μισθών του εργατικού δυναμικού, όπως απολύσεις, πρόωρη συνταξιοδότηση και προσφυγή σε μερική απασχόληση εργαζομένων, την αναδιοργάνωση των προγραμμάτων εργασίας, όπως μείωση των υπερωριών και ευέλικτων ωρών εργασίας, την σταθεροποίηση του εργατικού δυναμικού, όπως ενθάρρυνση αδειών και προσφυγή απολύσεων, αλλά και κάνοντας τροποποίηση συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Παρόλο αυτά ο ρόλος των ηγετών στη διαχείριση της κρίσης καταστάσεων, αλλά ιδίως των διευθυντών ανθρώπινων πόρων, υπήρξαν πρακτικές HRM και προσδιορίζονται ότι μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση της κρίσης που προκλήθηκαν από την πανδημία, στη διαχείριση της ανισότητας που βιώνουν διάφορες ομάδες εργαζομένων σε μια τέτοια κατάσταση. Οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην ανταπόκριση αναγκών των εργαζομένων σε ότι αφορά την ασφάλεια αλλά και τον χειρισμό θεμάτων του άγχους που είναι εφικτό να επιδεινωθεί από την ανάγκη για πολύωρη εργασία. Τις κύριες προκλήσεις που έχει δημιουργήσει η κρίση του COVID-19, ενίσχυσαν τη διασφάλιση ψυχικής υγείας και ευημερίας των εργαζομένων. Μια καλύτερη



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

κατανόηση του, ο αντίκτυπος της πανδημίας στην εργασία και στις εταιρείες έχει καταστεί επιτακτική που παρέχουν καλύτερη καθοδήγηση στα άτομα σε αυτή τη διαρκώς μεταβαλλόμενη κατάσταση. Όσον αφορά τις αλλαγές που έγιναν σε κάθε διαδικασία HRM, εκτός από τις απολύσεις και τη συνέχιση των δραστηριοτήτων, η επαγωγή και η ενσωμάτωση είναι μια ουσιαστική διαδικασία προσαρμογής των εργαζομένων. Ακόμη, η εσωτερική επικοινωνία φαίνεται να έχει υποστεί μια διαδικασία εντατικοποίησης και καινοτομίας, για να κατανοήσουμε καλύτερα τους οργανισμούς τη τρέχουσα κατάσταση, όπως και είναι σημαντικό να συγκεντρωθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για αυτά τα θέματα. Το HRM έχει υποστεί πληγή κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης, καθώς η πανδημία COVID-19 εμφανίστηκε απροσδόκητα και πρόκειται να συνεχιστεί επ' αόριστον, οι επιπτώσεις της στους οργανισμούς είναι απαραίτητη για την καλή διαχείριση καθώς και για τις σχετικές διαδικασίες μάθησης. Έτσι, η πανδημία COVID-19 έχει αμφισβητήσει τη διατήρηση των συμβατικών πρακτικών HRM απαιτητικές, η ανησυχία δεν πρέπει να είναι μόνο για HRM, αλλά για τη βελτίωση του ρόλου του. (Κανακούδας, 2022) Τα 3 τελευταία χρόνια, η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε συνεχή ύφεση, έτσι πολλοί κλάδοι της οικονομίας κατέρρευσαν και η ανεργία εκτινάχθηκε. Ο τουρισμός ήταν ένας από τους ελάχιστους τομείς, που επέδειξε αξιοθαύμαστη αντοχή. Οι εξελίξεις αυτές τον καθιέρωσαν ως τη πιο κύρια βιομηχανία της χώρας, βασικό πυλώνα ανάπτυξης και δημιουργίας απασχόλησης. Παρόλα αυτά, ο ελληνικός τουρισμός, με τα διαρθρωτικά προβλήματα και τον ελάχιστο βαθμό ανταγωνιστικότητας, ήταν επόμενο να δεχθεί ισχυρότατο πλήγμα από την κρίση του covid-19. Η συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου, η μείωση προσέλευσης τουριστών είναι μερικά από τα στοιχεία που επιβεβαιώνουν την επανεκτίμηση της κατάστασης. Η άσχημη εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό και τα προβλήματα που έχουν πλήξει τον τουρισμό, είχαν ως αποτέλεσμα τη ελάττωση των κρατήσεων τα τελευταία χρόνια σε όλους τους προορισμούς, αλλά και τη μείωση τιμών στα ξενοδοχεία. Επομένως, η κατάρρευση των πωλήσεων για την πλειοψηφία των ελληνικών ξενοδοχείων, έχει σαν αποτέλεσμα χαμηλότερη δυναμικότητα και δημιουργεί πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτή η κατάσταση της πλεονάζουσας δυναμικότητας και η χαμηλή πληρότητα, οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό. Η συνεχής κατάρρευση των τιμών εγκυμονεί σημαντικούς κινδύνους, καθώς μπορεί να δημιουργεί μια λάθος εικόνα. Από την άλλη πλευρά, μέσα στη δύνη της κρίσης που διανύουμε, οι εργαζόμενοι στα τουριστικά επαγγέλματα καλούνται να προσέλθουν σε διαπραγματεύσεις για την υπογραφή νέας σύμβασης εργασίας, καθώς οι τουριστικές επιχειρήσεις και ιδιαιτέρως τα ξενοδοχεία, επιζητούν μειώσεις μισθών και αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις. Οι επιπτώσεις της κρίσης στον ξενοδοχειακό κλάδο, την κατάρρευση του εσωτερικού τουρισμού και τις δυσκολίες των επιχειρήσεων για την κάλυψη του κόστους λειτουργίας τους, σε διαπραγμάτευση για τη μείωση των βασικών μισθών. (Todorov, 2020)





### 4.3 Ηγεσία και οικονομική κρίση

Η κρίση δεν έχει χρόνο και όρια, μπορεί να συμβεί οποτεδήποτε με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Συχνά πλήττει την επιχείρηση και οδηγεί σε απολύσεις, έλλειψη εμπιστοσύνης, ψυχολογική ταραχή, αγωνία, αλλά και το κλείσιμο της ίδια της επιχείρησης. Η επιτυχία για τις ελληνικές επιχειρήσεις απαιτεί μια νέα γενιά ηγετών που θα ασκούν ηγεσίες και όχι εξουσίες, που θα πλημμυρίζουν από αξίες και αρχές, που θα έχουν όραμα, που θα μπορούν να εμπνεύσουν και που θα βοηθούν τη συνεργασία. Η ηγεσία δεν γίνεται από ασφαλές καθεστώς, αλλά πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του. Επίσης, η ηγεσία είναι μια επιδραστική επικοινωνία και πως συχνά στη διοίκηση υπάρχει η ρήση του γνωρίζω τι πρέπει να κάνω και το τι κάνω τελικά. Στις μέρες μας χρειαζόμαστε ειλικρίνεια, ανεξάρτητο πνεύμα, καθαρή σκέψη, να αξιοποιήσουμε τα talenta, να συνεργαστούμε, να δείξουμε ευελιξία και κατανόηση. Επιπλέον, οι αληθινοί ηγέτες είναι εκείνοι που αναπτύσσουν τις ικανότητες των άλλων και πως ο ρόλος του ηγέτη είναι να διαμορφώνει τις δομές και τις συνθήκες που επιτρέπουν στην επιχείρησή του να είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα και να μπορεί να ανατροφοδοτεί την ανάπτυξή της. Στη νέα εποχή, βασικός σκοπός του ηγέτη είναι να διαμορφώνει τις συνθήκες εκείνες που επιτρέπουν για να γεννηθούν ιδέες και καινοτομία. (Τριαντάρη, 2020) Η επένδυση στους ανθρώπους, στην ανάπτυξή τους και στη διάχυση της γνώσης εντός του οργανισμού είναι κομβικής σημασίας. Όλες οι κρίσεις, έτσι και η τρέχουσα, έχουν ένα τέλος και πρέπει να είμαστε σε θέση να οραματιζόμαστε πού σκοπεύουμε να φτάσουμε. Στην Ελλάδα, χρειαζόμαστε δραστικές αλλαγές για να τις ακολουθήσουμε στο περιβάλλον που με ταχύτητα φέρνουν οι τεχνολογικές εξελίξεις. Σήμερα πολλές επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην πειστική καθημερινότητα και δεν κάνουν μακροπρόθεσμα οράματα. Ένα παράδειγμα είναι η εταιρεία Μπάρμπα Στάθης, που από εταιρεία αρχικά απευθυνόμενη στην εγχώρια αγορά, σήμερα πραγματοποιεί εξαγωγές ίσες με το 20% του τζίρου της, αλλά και της ΔΕΛΤΑ, που τρέχει με ρυθμό 70% σε αυτό το επίπεδο. Την κρίση την αντιμετώπισε η ηγετική ομάδα συνειδητοποίησε τα αρνητικά της στοιχεία, που έπρεπε να γίνουν θετικά. Επίλεξε στόχο, λειτούργησε ομαδικά, καινοτομία και ευθυγράμμισε τα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης στον όμιλο. Καταλήγοντας, έχοντας αφομοιώσει τον τρόπο, το συμπέρασμα είναι το εξής, σε μια δύσκολη εποχή, όπως η εποχή που ζούμε τώρα, για να μπορέσει όχι μόνο να επιβιώσει ένας οργανισμός, θα πρέπει να στελεχώνεται από ανθρώπους με αυτογνωσία, τολμηρούς γνώστες των ανθρώπινων σχέσεων, προσαρμοστικούς και ευέλικτους. Οι κρίσεις αυξάνουν τις ανάγκες των ατόμων για δυναμική ηγεσία και τους κάνουν πιο δεκτικούς σε αλλαγές, εφόσον αντιληφθούν πως ο απώτερος σκοπός είναι το καλύτερο μέλλον. Σε καιρούς δύσκολους οι άνθρωποι αναμένουν από τους ηγέτες εθελοντικά και πρόθυμα να τους ακολουθούν, για ελπίδα, έμπνευση και παρακίνηση για την εκπλήρωση του οράματος και επίτευξη του κοινού λαμπρού στόχου. (Ρούκας, 2017)



#### 4.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομική κρίση

Η πανδημία οδήγησε τις μονάδες ανθρώπινου δυναμικού να εστιάσουν σε νέες πρακτικές επικοινωνίας, να αξιοποιήσουν την υπάρχουσα και νέα τεχνολογία και να εφαρμόσουν νέες μορφές συνεργασίας. Έτσι, υιοθετήθηκε ένα μοντέρνο πλαίσιο εργασίας το οποίο ενθαρρύνει την αυτονομία, τη συνεργασία, τη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη. Η αναδιοργάνωση που προκλήθηκε στην απασχόληση εξαιτίας της πανδημίας οδήγησε στην ανάληψη νέων δράσεων για τον επαναπροσδιορισμό της εργασίας και θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Η κατάσταση της πανδημίας έδωσε τη δυνατότητα στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να αποτελέσουν οδηγό για τις εταιρίες τους προκειμένου να ενισχυθούν και να καταστούν πιο ανθεκτικές για να υπερπηδήσουν τα εμπόδια της πανδημίας (Μυλωνά & Βλαχάκη, 2022). Το ανθρώπινο δυναμικό ανταποκρίθηκε άμεσα στις νέες ανάγκες επιδεικνύοντας ευελιξία και δημιουργήθηκε ανάγκη επαναπροσδιορισμού του τρόπου ζωής και της εργασίας των ανθρώπων με αποτέλεσμα να επαναπροσδιορίσουν τις πολιτικές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η κρίση της πανδημίας είναι ένας από τους κύριους παράγοντες, ικανούς να ωθήσουν τις επιχειρήσεις σε αλλαγή του επιχειρησιακού τους πλάνου και σε ανασχεδιασμό στρατηγικής. Συχνά, όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει μια κρίση και δεν έχει τη δυνατότητα να καλύψει τα έξοδα του προσωπικού της, μια λύση είναι η μαζική απόλυση εργαζομένων, με αποτέλεσμα τις αρνητικές συνέπειες που έχει για την εταιρεία. Ένας προσεκτικός προγραμματισμός για τέτοιες κρίσεις, κατά την περίοδο που ακόμα η επιχείρηση είναι ισχυρή οικονομικά, θα μπορούσε να περιλαμβάνει μια σειρά εναλλακτικών πολιτικών που θα απέτρεπαν την έσχατη λύση των απολύσεων. Η υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων οργάνωσης της εργασίας, όπως μερική απασχόληση και διαμοιραζόμενη εργασία, θα βοηθούσε την επιχείρηση σε μια τέτοια περίπτωση. Σε μια δύσκολη φάση της οικονομίας η έννοια της στελέχωσης προσωπικού επαναπροσδιορίζεται και η απουσία αναπτυξιακών πρωτοβουλιών δεν δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας, αλλά συρρικνώνουν τις ήδη υπάρχουσες. (Παπαρσενίου, 2018) Διαπιστώνουμε λοιπόν, πως το κυριότερο στοιχείο του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος είναι η αβεβαιότητα, την οποία οι επιχειρήσεις σήμερα βιώνουν έντονα, τη στιγμή που η απροσδόκητη φύση της τρέχουσας κρίσης καθιστά ακόμα πιο αβέβαιο το μέλλον τους. Με αυτά τα δεδομένα οι εργαζόμενοι του κόσμου οφείλουν να χαρακτηρίζονται από προσαρμοστικότητα και να βρίσκονται σε εγρήγορση, για να παραμείνουν στην αμείλικτη αγορά εργασίας. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υψηλή ανεργία, μειώσεις αποδοχών και έντονη ανασφάλεια, η εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων θα αποτελούσε απλούστερη υπόθεση. Με τον αριθμό των ανέργων να αυξάνεται συνεχώς, ο όγκος των βιογραφικών που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις έχει αυξηθεί έντονα, δημιουργώντας σημαντικά προβλήματα διαχείρισης και τεράστιο



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

φόρτο εργασίας στη ΔΑΔ. Παρόλο που οι εταιρείες συνεχίζουν να συναντούν δυσκολίες στην εύρεση ταλέντων, κυρίως για διευθυντικούς ρόλους ή για θέσεις που απαιτούν εξειδικευμένες δεξιότητες ή τεχνικές γνώσεις παρόλη την πληθώρα βιογραφικών. Η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμοστούν στη θέση αυτή είναι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη. Είναι προφανές ότι ο νέος ρόλος που καλούνται να παίξουν τα διευθυντικά στελέχη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, απαιτεί διαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Το κλειδί για την αύξηση της επιρροής της Διοίκησης Ανθρώπινων Δυναμικών είναι η αλλαγή φιλοσοφίας, η έμφαση και η στόχευση του τμήματος Δ.Α.Δ. της επιχείρησης. Μία λύση θα αποτελούσε η μετουσίωσή και η αναθεώρηση των πρακτικών του παρελθόντος και η ένταξη των λειτουργιών της στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την εισαγωγή της τεχνολογίας, προσαρμογή στην οικονομική ύφεση, διαφάνεια στη διοίκηση προσωπικού, επίδειξη κοινωνικής υπευθυνότητας. Τέλος, για να καταστεί εφικτή η αλλαγή της φύσης και του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Δυναμικών είναι απαραίτητη η άμεση ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις απαιτήσεις του διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης. (Τριαντάρη, 2020)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 5.1 Γενικά

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας όλες οι βιομηχανικές χώρες αντιμετωπίζουν μια περίοδο γρήγορων αλλαγών. Οι ριζικές μεταβολές στις επιχειρήσεις έχουν πάρει ήδη παγκόσμιες διαστάσεις. Οι σύγχρονες απαιτήσεις στην διεθνή οικονομική αγορά έχουν υποχρεώσει τις επιχειρήσεις να γίνονται πιο ανταγωνιστικές και πιο αποτελεσματικές από ότι στο παρελθόν. Η παγκοσμιοποίηση, η απελευθέρωση της αγοράς, η εξέλιξη της τεχνολογίας έχουν εντείνει τον βαθμό της ανταγωνιστικότητας ανάμεσα στους οργανισμούς. Η σύγχρονη αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα στην επιχείρηση, αναφέρεται στη φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπισης των προβλημάτων του ανθρώπινου παράγοντα, όπου αυτό συνεπάγεται ότι οι αποφάσεις που τον αφορούν συνδέονται με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης και επεκτείνονται σε θέματα όπως οργανωσιακή κουλτούρα, σχεδιασμός δομής και εξοπλισμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους. Στην εξέλιξη αυτή, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) προσκαλείται να γίνει απαιτητική και γεμάτη προκλήσεις και επιβάλλεται να πάρει αποφάσεις για την εξισορρόπηση τάσεων που συγκρούονται μεταξύ τους. Μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, ο ρόλος των υπαλλήλων φαίνεται να βρίσκεται σε αντίφαση, δηλαδή μπορεί να είναι ο πολυτιμότερος πόρος κάθε επιχείρησης, ενώ από την άλλη η εργασιακή καθημερινότητα συχνά τους καθιστά αναλώσιμους. Επιπλέον, αυξημένος ανταγωνισμός δεν αντιμετωπίζεται με το να επιβληθούν οι εργαζόμενοι να δουλεύουν απαιτητικά, αλλά να μάθουν να δουλεύουν διαφορετικά, υιοθετώντας νέες τεχνικές κατάλληλες για κάθε περίπτωση. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2010) Ωστόσο, όσον αφορά το ρόλο των διευθυντών της διοίκησης των ανθρώπινων δυναμικών, έχει γίνει πολυδιάστατος, πρέπει να είναι καινοτόμοι και μεσολαβητές ταυτόχρονα. Έτσι, θα πρέπει να εστιάσουν πιο πολύ στην αποτροπή σύγκρουσης, παρά στην επίλυση των προβλημάτων, όταν παρουσιαστούν. (Τζεκίνης, 1988) Κυρίως στην ελληνική οικονομία, οι εργασιακές σχέσεις και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκονται σε ένα μεταβατικό στάδιο, όπου το κόστος διαβίωσης είναι μεγάλο και η ανεργία να διογκώνεται, έτσι το εργασιακό τοπίο τελεί υπό διαμόρφωση. Το γεγονός αυτό αποτελεί άλλη μια πρόκληση που πρέπει να αντεπεξέρθει η σύγχρονη Δ.Α.Δ.

### 5.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ) στον 21<sup>ο</sup> Αιώνα

Η Δ.Α.Δ. αντιμετωπίζει διαρκείς αλλαγές και εξελίξεις τόσο στο εξωτερικό όσο και στο οργανωσιακό περιβάλλον που την επηρεάζουν και καθιστούν αναγκαίο το ρόλο της. Τέτοιες είναι:



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

- Ταχύτητα αλλαγών
- Παγκοσμιοποίηση – διεθνοποίηση
- Αλλαγές στη νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων
- Απότομη ανάπτυξη τριτογενούς τομέα
- Ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογίας
- Συγχωνεύσεις, εξαγορές
- Οργανωσιακό περιβάλλον
- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Συγκριτική Αξιολόγηση
- Διαχείριση γνώσης
- Οργανωσιακή κουλτούρα
- Ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες
- Μείωση προσωπικού

Μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι ως φορείς γνώσης αποτελούν κεφάλαιο μιας επιχείρησης και το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Τριαντάρη, 2020). Το ανθρώπινο δυναμικό παρέχει με την προσφορά του και τη δημιουργικότητά του, οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης βασίζεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της. Η στρατηγική, η χρήση της τεχνολογίας και η ικανότητα συνεχούς μάθησης συναρτώνται από σωστούς εργαζομένους. Έτσι η παραδοσιακή αντίληψη που έδειχνε τον ανθρώπινο παράγοντα να είναι κόστος για μια επιχείρηση, μεταβάλλεται σε στρατηγικό πόρο. Η επιθυμία των διοικούντων να επενδύσουν σε γνώσεις και σε ταλέντα για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης τονίζει τον όρο άνθρωποι πόροι, αλλά και τη διάθεση για απόδοση μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στην δημιουργία και την ολοκλήρωση του οράματος των στόχων της. Η νέα εξέλιξη επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και τις μορφές εργασίας, όπως το σαφές αντικείμενο εργασίας, τη καθημερινή παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας δείχνουν να είναι αβέβαια και τείνουν σε ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στην τηλεργασία και στις εναλλαγές εργασιακών καθηκόντων. Όλες αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν την ψυχολογία των εργαζομένων, έτσι η σχέση εργοδότη-εργαζομένου αλλάζει και γίνεται λιγότερο ιεραρχική, με αμοιβαία υψηλές απαιτήσεις. Η δέσμευσή των εργαζομένων μειώνεται και αρχίζουν να λειτουργούν ανεξάρτητα, προσπαθώντας να αποκτήσουν γνώσεις και ικανότητες, βοηθώντας τους να τις χρησιμοποιούν. Τα νέα δεδομένα διαφοροποιούν σημαντικά το ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Χατζόγλου, 2010).





στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

### 5.3 Η χρήση των ιστοχώρων κοινωνικής δικτύωσης (Social media)

Η είσοδος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) έχει αλλάξει την επικοινωνία, καθώς οι άνθρωποι λειτουργούν ως ενεργά μέρη μιας αμφίδρομης επικοινωνιακής διαδικασίας. Ωστόσο, αυτό που δεν είναι τόσο εμφανές είναι η εξέλιξη της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ εργοδοτών-εργαζόμενων, αλλά και συναδέλφων. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία είναι σημαντικό για να διασφαλιστεί ότι υπάρχει αμοιβαία κατανόηση μεταξύ της ηγεσίας και του προσωπικού (Andersson, 2019). Η τεχνολογία και ιδιαίτερα το διαδίκτυο έχουν αλλάξει τα δεδομένα σε όλους τους τομείς το επιχειρησιακό περιβάλλον. Η τελευταία τεχνολογική καινοτομία που εμφανίστηκε στον χώρο εργασίας είναι τα social media, τα οποία άλλαξαν τον τρόπο που επικοινωνούμε, δημιουργούμε δίκτυα και ανταλλάσσουμε πληροφορίες. Το διαδίκτυο έχει κατακτήσει με περίπου 350 ιστοτόπους, εκ των οποίων οι 150 είναι οι πλέον ενεργοί έχοντας εγγεγραμμένους από μερικές εκατοντάδες εκατομμύρια μέλη. Στην κορυφή βρίσκεται το πλέον δημοφιλές και πολυσυζητημένο Facebook, το οποίο πρωτοεμφανίστηκε το 2004 όπου μέχρι σήμερα έχει εκατομμύρια χρήστες ανά τον κόσμο. Τα κοινωνικά δίκτυα στοχεύουν στην επικοινωνία μεταξύ χρηστών που μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα και έχουν σχεδιαστεί για την γρήγορη μετάδοση. Αποτελεί γεγονός ότι τα 2/3 του πληθυσμού παγκοσμίως επισκέπτονται τα κοινωνικά δίκτυα, το Facebook και το Twitter συγκεντρώνουν περισσότερους εγγεγραμμένους χρήστες. Περισσότερο εγκεκριμένο για το εργασιακό δίκτυο είναι το LinkedIn, χωρίς να σημαίνει ότι δεν μπορούν να αξιοποιηθούν και τα υπόλοιπα, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της λειτουργικότητας και της φιλοσοφίας τους. Το LinkedIn, που θεωρείται η πλέον διαδεδομένη ιστοσελίδα μεταξύ των στελεχών Δ.Α.Δ., έχει χιλιάδες χρήστες. Σε σχέση με το Facebook, τα στελέχη Δ.Α.Δ. ασχολούνται πιο ενεργά με το LinkedIn. Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζομένους-υποψηφίους, οι οποίοι είναι περισσότερο δραστήριοι με το Facebook παρά με το LinkedIn. Άλλωστε, θεωρείται το LinkedIn, σε σχέση με το Facebook, ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο για την εξεύρεση και την επιλογή μεσαίων, ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών. Που σημαίνει ότι τα στελέχη Δ.Α.Δ. έχουν κατανοήσει αρκετά τη σημασία της διαφοροποίησης αυτών των δύο εργαλείων ως προς την εξεύρεση και την προσέλκυση προσωπικού. Ωστόσο, σε διάφορες χώρες, δεν τα χρησιμοποιούν με μεγάλη συχνότητα για την αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών για τους υποψηφίους τους. Υπάρχει και η εξαίρεση διάφορων στελεχών Δ.Α.Δ. που για διαφορετικούς λόγους, είτε πρακτικούς είτε δεοντολογικούς, ουδέποτε χρησιμοποιεί το διαδίκτυο και τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης για την αναζήτηση προσωπικού. Ωστόσο, η κατηγορία αυτή μεταξύ των υποψηφίων-εργαζομένων οφείλεται στο ότι χρησιμοποιούν άλλους τρόπους αναζήτησης εργασίας (αγγελίες, ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας). Άλλωστε, η συχνή χρήση των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης δεν ενδείκνυται για ενεργή αναζήτηση εργασίας, όσο και η ενημέρωση για την αγορά εργασίας και τις





στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

νέες θέσεις που υπάρχουν. Επίσης, η χρήση του Twitter για εξεύρεση και αναζήτηση προσωπικού θα είναι μεγαλύτερη στο μέλλον, ενώ προβλέπεται να επαυξηθεί και η διασύνδεση των κλασικών ιστοσελίδων αναζήτησης εργασίας με τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης. Η πραγματική προβλεπτική εγκυρότητα των ιστοσελίδων αυτών, με την πρόβλεψη της μελλοντικής εργασιακής απόδοσης είτε της απόδοσης στη διαδικασία της επιλογής και το ποιος είναι ο ρόλος των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων στην αξιολόγηση των πληροφοριών που συλλέγουμε, δεν έχει μελετηθεί. Σήμερα ήδη είναι εύκολο να βρούμε στοιχεία και πληροφορίες για οποιονδήποτε θέλουμε. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνουμε την πιθανότητα διακρίσεων εις βάρος των υποψηφίων. Οι οργανισμοί θα κληθούν να ενσωματώσουν στις οργανωσιακές πρακτικές τους, και πιο συγκεκριμένα στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, τη χρήση των νέων αυτών τεχνικών και μεθόδων των εξειδικευμένων ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης. (Πέτση, 2012)

#### **5.4 Προκλήσεις που αντιμετωπίζει η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Στο μέλλον η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά προκλήσεων. Η πρώτη πρόκληση είναι η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, όπου καλείται όχι μόνο να επιλέξει ικανά άτομα ή άτομα υψηλών δυνατοτήτων αλλά και να ανακαλύψει και να αναπτύξει εργαζομένους από τη εταιρία. Στην προσπάθεια προσέλκυσης και διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων τα τμήματα έρχονται αντιμέτωπα με μια ακόμη πρόκληση, τη διαχείριση της εικόνας και την ανάδειξή της. Η αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων μέσα από τη διαχείριση της απόδοσης και τη σύνδεσή της με τις αμοιβές, αποτελεί μια ακόμα πρόκληση για τη Δ.Α.Δ. Η συνεισφορά και η απόδοση κάθε εργαζομένου θα πρέπει να είναι αντίστοιχη με την αμοιβή του, ώστε να καθιερώνεται το αίσθημα δικαιοσύνης και αναγνώρισης των προσπαθειών του, γεγονός που γίνεται σπάνια στις επιχειρήσεις στην παρούσα κατάσταση της οικονομικής ύφεσης. Επιπλέον, στο μέλλον η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών θα αποτελέσει πρόκληση, κυρίως στην αναζήτηση αποτελεσματικότερων πρακτικών με σκοπό η εκπαίδευση των στελεχών να είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους και το όραμα της εταιρίας και να συνεισφέρει στην εδραίωση κοινής κουλτούρας. Επίσης, ένα θέμα που απασχολεί ιδιαίτερα τους οργανισμούς είναι η ανάπτυξη ηγετών, καθώς οι ηγετικές ικανότητες θεωρούνται κλειδί στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης και η καθιέρωση μιας κοινής κουλτούρας προσανατολισμένη στο στόχο και την αποστολή της επιχείρησης είναι επίσης ένα σημαντικό θέμα προς εξέταση. Καταλήγοντας, μια τελευταία πρόκληση για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εξυπηρέτηση των στόχων κάθε ομάδας και η ύπαρξη συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν μεταξύ ομάδων. Με την εμφάνιση της τεχνολογίας αξιολόγησης των εργαζόμενων, τα τμήματα προσωπικού διεύρυναν το ρόλο τους με



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

την ανάληψη καθηκόντων επιλογής εργαζόμενων, εκπαίδευσης και προαγωγών. Η παγκοσμιοποίηση αφορά την τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν τις πωλήσεις, την ιδιοκτησία και την παραγωγή τους σε νέες αγορές στο εξωτερικό. Η τεχνολογία δεν είναι ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει αυτή την αλλαγή. Η μοντέρνα Δ.Α.Δ. λοιπόν απαιτεί για τις ομάδες των πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση (Τριαντάρη, 2020).

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Στο δεύτερο μέρος αυτής της διπλωματικής εργασίας γίνεται μια προσπάθεια να συνδυαστούν οι γνώσεις που προσκομίστηκαν μέσω της βιβλιογραφικής, με τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχειακές μονάδες, προκειμένου να εξαχθούν τα συμπεράσματα σχετικά με τη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα και το ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού μέσω ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα στα επόμενα κεφάλαια, παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερευνητικοί στόχοι, καθώς επίσης και ποιο είναι το δείγμα του πληθυσμού που επιλέχτηκε με σκοπό την εξαγωγή των προσδοκώμενων συμπερασμάτων. Στη συνέχεια, αναλύεται η μεθοδολογία στην οποία βασίστηκε η ερευνητική διαδικασία και ορίζονται τα ερωτήματα που προσπαθεί αυτή να απαντήσει. Παρουσιάζονται επίσης τα δεδομένα που προέκυψαν έπειτα από την έρευνα, δηλαδή τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν. Ολοκληρώνοντας, αξιολογείται ο σχολιασμός των δεδομένων και των συμπερασμάτων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΕΥΝΑ

### 6.1 Σκοπός Έρευνας

Βασικός σκοπός της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας είναι να μελετηθεί σε ένα δείγμα ελληνικών ξενοδοχείων το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει από σκοπιάς στρατηγικής διοίκησης, και να διερευνήσει τα αποτελέσματα της οικονομικής ύφεσης κατά την περίοδο του covid-19, και πόσο οι υπεύθυνοι για θέματα ανθρώπινου δυναμικού θεωρούν σημαντικό το ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 6.2 Δείγμα έρευνας

Πεδίο έρευνας της συγκεκριμένης μελέτης αποτελεί ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα. Στη συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια συμμετείχαν 120 ξενοδοχειακές μονάδες από όλη την Ελλάδα, όπως Χαλκιδική, Μύκονο, Σαντορίνη, Κρήτη, Θάσο, Σκόπελο, Σκιάθο, Λευκάδα, Ζάκυνθο, Αθήνα, Θεσσαλονίκη. Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε ανώνυμα μέσω τη φόρμα της Google ([https://docs.google.com/forms/d/12o0MPtunj1DEiGc8Uj9dfJ3OVhVCKbdTjiPlqjr bLI/edit?urp=gmail\\_link](https://docs.google.com/forms/d/12o0MPtunj1DEiGc8Uj9dfJ3OVhVCKbdTjiPlqjr bLI/edit?urp=gmail_link)), η οποία διακινήθηκε αποστέλλοντας την σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), όπου και βρίσκονταν τα ερωτηματολόγια. Το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο διεξήχθη η έρευνα ήταν μεταξύ Ιούλιο έως Δεκέμβρη του έτους 2022, περίοδος κατά την οποία είχαν τη δυνατότητα να διαθέσουν τον απαιτούμενο χρόνο για την πραγματοποίηση της έρευνας. Όλα τα δεδομένα αναλύθηκαν στατιστικά με την εφαρμογή ανάλυσης δεδομένων SPSS.

### 6.3 Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας αναφέρεται στη συνολική προσέγγιση της ερευνητικής διαδικασίας, από τη θεωρητική σκοπιά ως τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων. Η έρευνα πρέπει πάντα να ακολουθεί μια συστηματική και προσεκτικά σχεδιασμένη μεθοδολογία. Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα και η μέθοδος προσέγγισής της είναι ποιοτική. Ως τεχνική συλλογής των στοιχείων επιλέχτηκε το εργαλείο του ερωτηματολογίου. Η ποιοτική έρευνα έχει



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

οριστεί ως εκείνη της οποίας το ουσιώδες χαρακτηριστικό είναι ότι ενδιαφέρεται για τη συγκέντρωση ποιοτικών και όχι ποσοτικών στοιχείων δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην υποκειμενική προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ως δομημένη μέθοδος, ερευνά τα πράγματα στο φυσικό τους περιβάλλον. Επομένως, μέσω αυτής, γίνεται μια βαθύτερη ανάλυση του αντικειμένου της έρευνας. Τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια, ούτε να συγκριθούν αφού βασίζεται σε συλλογή ποιοτικών στοιχείων. Η ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε, προκειμένου να δοθεί μια ακριβέστερη και πληρέστερη πληροφόρηση για το θέμα που εξετάζουμε και για να επιδιωχθεί μια εμπειρική προσέγγισή του, αφού ο αριθμός των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι περιορισμένος. Πιο συγκεκριμένα, οι λόγοι που οδήγησαν στη χρήση της ποιοτικής έρευνας είναι πρώτον η δυνατότητα να καταγραφούν οι προσωπικές απόψεις των ατόμων που εμπλέκονται άμεσα με το διερευνητικό θέμα, και δεύτερον η δυνατότητα ανάλυσης κάποιων εννοιών και λέξεων-κλειδιών και όχι αριθμών. Για τη διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας, χρειάζεται να γίνουν κατανοητές και να ερμηνευθούν οι αντιλήψεις και οι εμπειρίες των ερωτηθέντων και για να γίνει αυτό ακολουθήθηκε μια διαδικασία τα στάδια της οποίας ήταν τα εξής:

1. Ο καθορισμός του ερευνητικού περιγράμματος
2. Η δημιουργία των ερευνητικών ερωτημάτων
3. Η εύρεση του δείγματος
4. Η συγκέντρωση των δεδομένων
5. Η ανάλυση των δεδομένων
6. Η σύνταξη της παρουσίασης των αποτελεσμάτων

### **Εργαλεία συλλογής στοιχείων και μέσων**

Για τη συλλογή των στοιχείων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε, η μέθοδος του ερωτηματολογίου, όπου αποτελείται από δεκαεννιά ερωτήσεις, με τις οποίες απευθύνεται στα υποκείμενα της έρευνας για την συλλογή πληροφοριών και καταγραφή των δεδομένων, προκειμένου να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των υπεύθυνων στον τομέα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα είναι τα παρακάτω:

1<sup>ο</sup> Μέρος: Τα Δημογραφικά στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

2<sup>ο</sup> Μέρος: Με ποιο τρόπο γίνεται η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού, ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται και ποια τα κριτήρια επιλογής. Πόσο διαδεδομένα είναι στη χρήση τους τα κοινωνικά δίκτυα για διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

3<sup>ο</sup> Μέρος: Σε ποιο βαθμό έχει επηρεάσει η οικονομική ύφεση την πολιτική και τη στρατηγική των επιχειρήσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

4<sup>ο</sup> Μέρος: Ποιος έχει την ευθύνη για θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Πόσο σημαντικό θεωρούν οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων το ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση αειφόρου πλεονεκτήματος που θα διαφοροποιήσει το ξενοδοχείο τους από τον ανταγωνισμό.

## 6.4 Δομή ερωτηματολογίου

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, ακολουθήθηκε η μορφή του ερωτηματολογίου, στην οποία υπάρχει προκαθορισμένος αριθμός ερωτήσεων που πρέπει να απαντηθούν. Για το σκοπό αυτό, συστάθηκε ένα ερωτηματολόγιο, όπου συνιστά το κλασικότερο μέσο συλλογής στοιχείων, με το οποίο είναι εξοικειωμένοι, τόσο οι ερωτώμενοι, όσο και οι ερευνητές. Παράλληλα, προσφέρει τη δυνατότητα μέσω των δομημένων και τυποποιημένων ερωτήσεων, για καταγραφή τυποποιημένων απαντήσεων, εύκολων στην ανάλυση και επεξεργασία τους. Ο σχεδιασμός και η διατύπωση ερωτήσεων είναι ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία ερευνητικών εγχειρημάτων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από κλειστού και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες διαμορφώνονται βάσει των θεμάτων που προσεγγίστηκαν από την θεωρητική επισκόπηση. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε με βάση 4 θεματικές ενότητες:

- 1) Το Προφίλ της Επιχείρησης
- 2) Προσέλκυση - Επιλογή Προσωπικού
- 3) Οικονομική Ύφεση covid-19 και Επιπτώσεις
- 4) Ανθρώπινο Δυναμικό και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Αναλυτικότερα, στις εισαγωγικές ερωτήσεις, ο ερωτώμενος καλείται να μας δείξει τι φύλο είναι, την ηλικία του και το μορφωτικό του επίπεδο. Η δεύτερη θεματική ενότητα, ασχολείται με θέματα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Επιχειρείται να απαντηθεί ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση πραγματοποιεί τις προσλήψεις,



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ  
«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

ποιες οι μέθοδοι και τα κριτήρια επιλογής προσωπικού και τέλος, αν κάνουν χρήση των κοινωνικών δικτύων για τα συγκεκριμένα ζητήματα. Η τρίτη ενότητα αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με τη στρατηγική που διαμόρφωσε η επιχείρηση λόγω της οικονομικής ύφεσης, ο βαθμός στον οποίο επηρεάστηκε από τις δυσμενείς συνθήκες και τις επιπτώσεις της κρίσης στην πολιτική του ξενοδοχείου σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό της. Στην τελευταία θεματική ενότητα, ερευνάται αν διαθέτει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ποιος έχει την ευθύνη για θέματα προσωπικού, ποιο θεωρούν οι ερωτώμενοι πως είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τους διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό, εξετάζει αν η στρατηγική συρρίκνωσης αποτελεί αναγκαία επιλογή σύμφωνα με αυτούς και καταλήγοντας, ποιο θεωρούν πως είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και πόσο σημαντικό θεωρούν το ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.



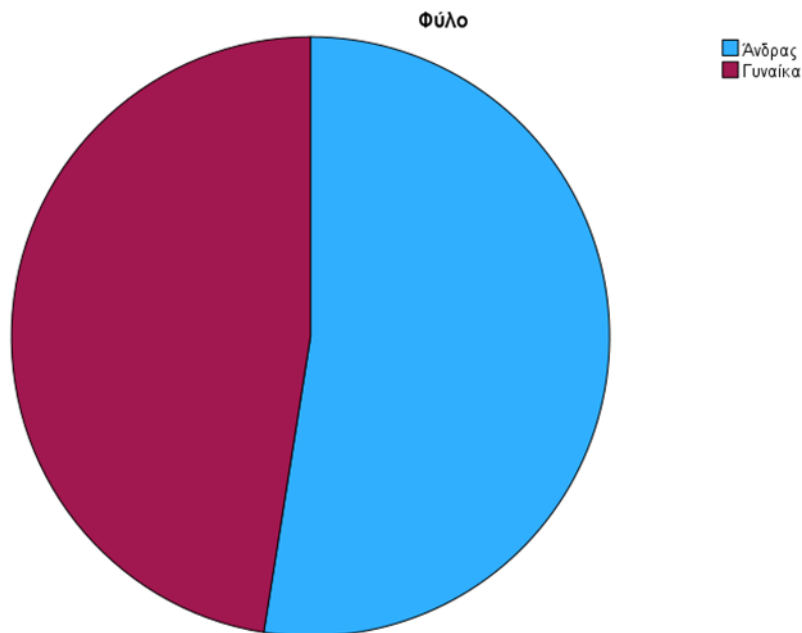


στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (52,5%) ήταν άντρες. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι οι άντρες στην έρευνα έδειξαν πιο αυξημένη διάθεση συμμετοχής από ότι οι γυναίκες (47,5%) αφού μετείχαν σε μεγαλύτερη αναλογία.

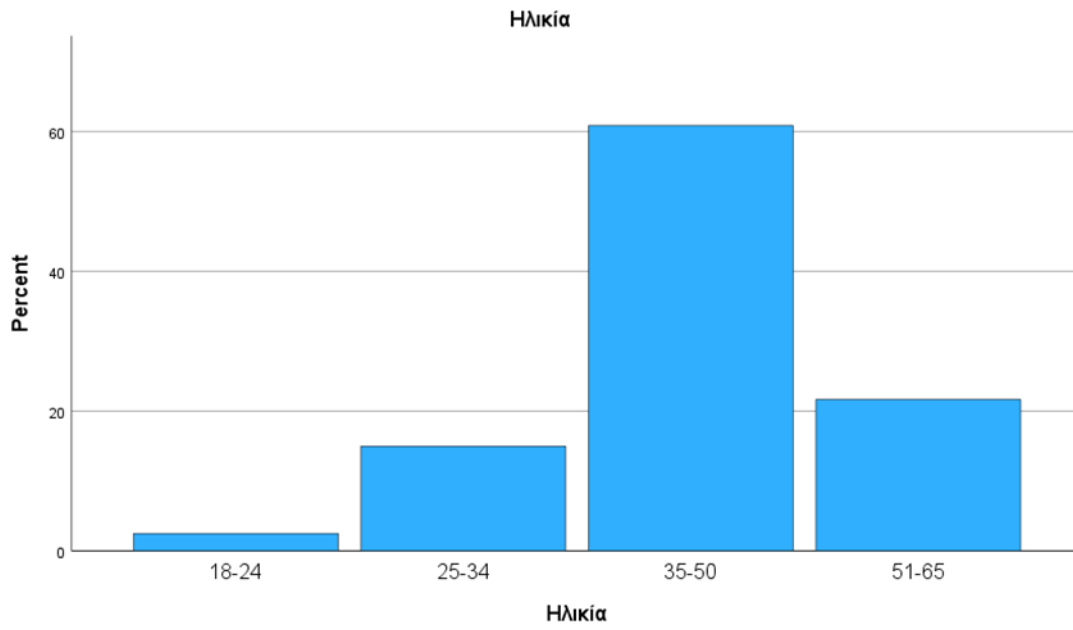
(Σχήμα 7.1 Φύλο ερωτώμενων υπεύθυνων Διοίκησης του ξενοδοχειακού τομέα)



Στην επόμενη ερώτηση παρουσιάζεται το ποσοστό ηλικίας που συμμετείχε στην έρευνα. Το 60,8% είναι από 35 έως 50 χρονών, το 21,7% είναι 51 έως 65 χρονών, το 15 % είναι 25 έως 34 χρονών και το 2,5% είναι 18 έως 24.

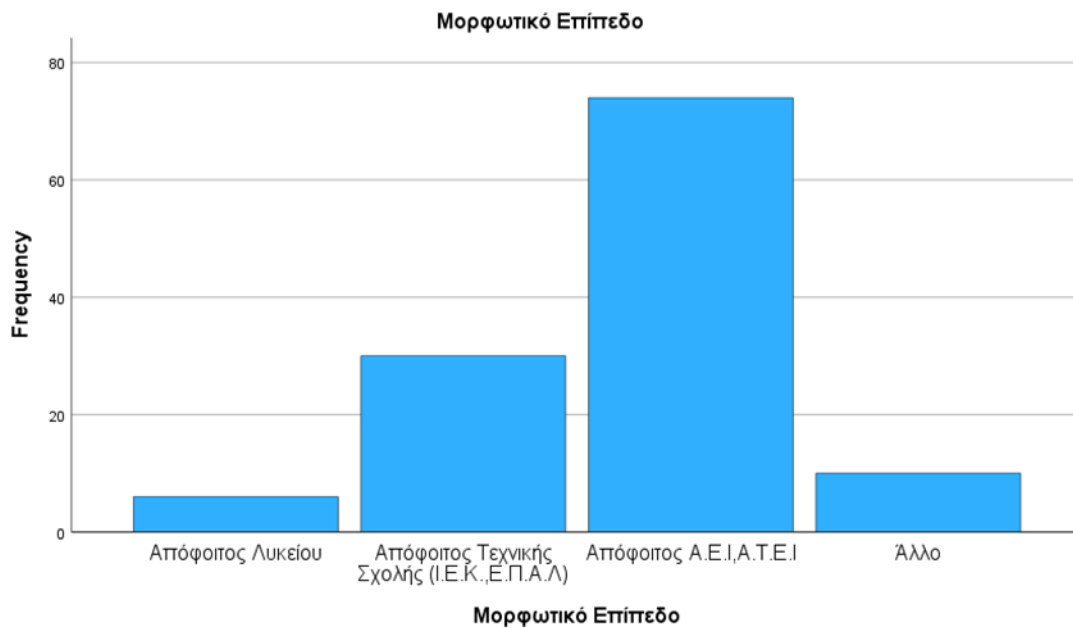


«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»  
(Σχήμα 7.2 Ηλικιακό φάσμα ερωτηθέντων)



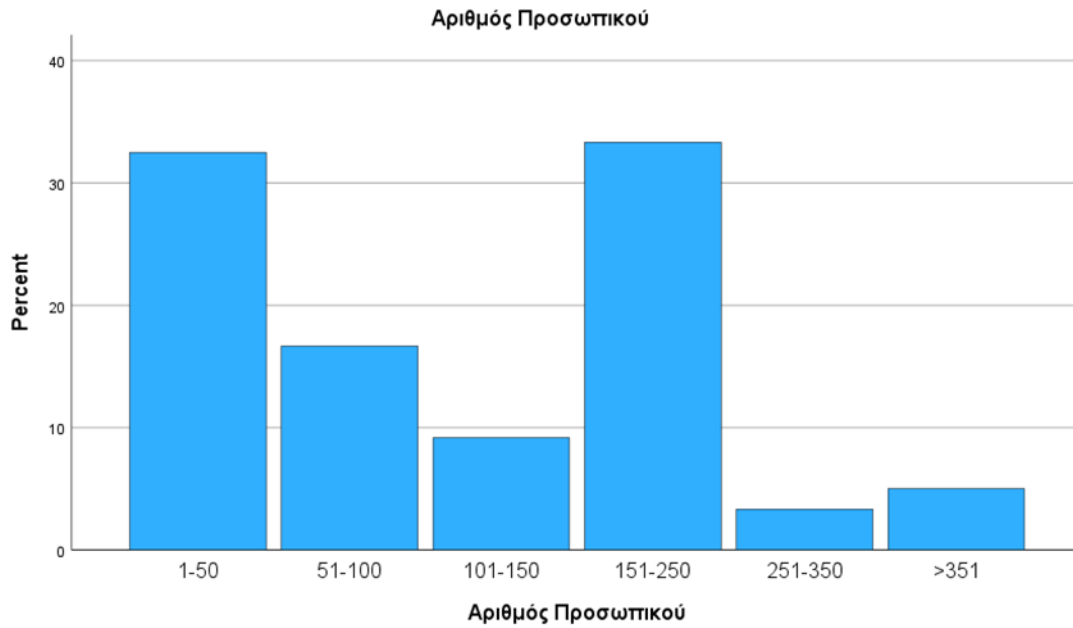
Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, το 61,7% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίων (Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι), το 25% είναι απόφοιτοι Ι.Ε.Κ ή Ε.Π.Α.Λ, το 5% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 8,3% είχαν κάποια άλλη μόρφωση.

(Σχήμα 7.3 Μορφωτικό Επίπεδο ερωτηθέντων)



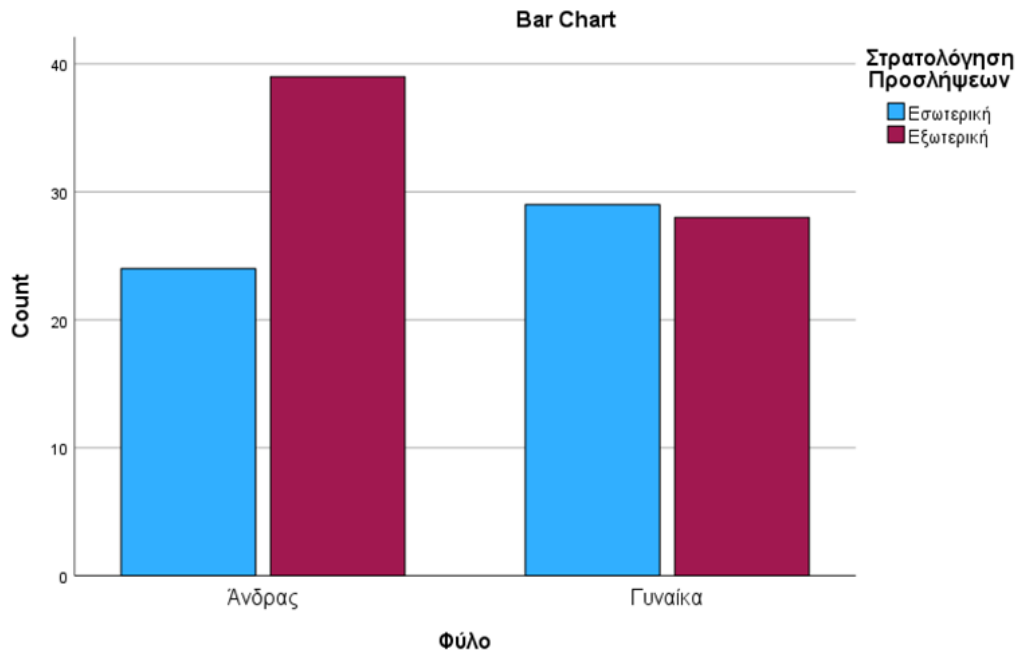
Συνεχίζοντας στη δεύτερη θεματική ενότητα που πραγματεύεται θέματα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, Παρακάτω απεικονίζουμε γραφικά τον αριθμό προσωπικού αναλυτικά για κάθε ξενοδοχείο που συμμετείχε στην παρούσα μελέτη. Παρατηρούμε πως από το σύνολο των 120 ξενοδοχείων που έλαβαν μέρος στην έρευνα το 33,3% απασχολούν το μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων (δηλαδή απασχολούν 151-250 άτομα), το 32,5% απασχολούν 1-50 άτομα, το 16,7% απασχολούν 51-100 άτομα, το 9,2% απασχολούν 101-150 άτομα, το 5% απασχολεί άνω των 350 ατόμων και το 3,3% απασχολεί από 251-350 άτομα.

(Σχήμα 7.4 Αριθμός προσωπικού απασχόλησης ξενοδοχείων)



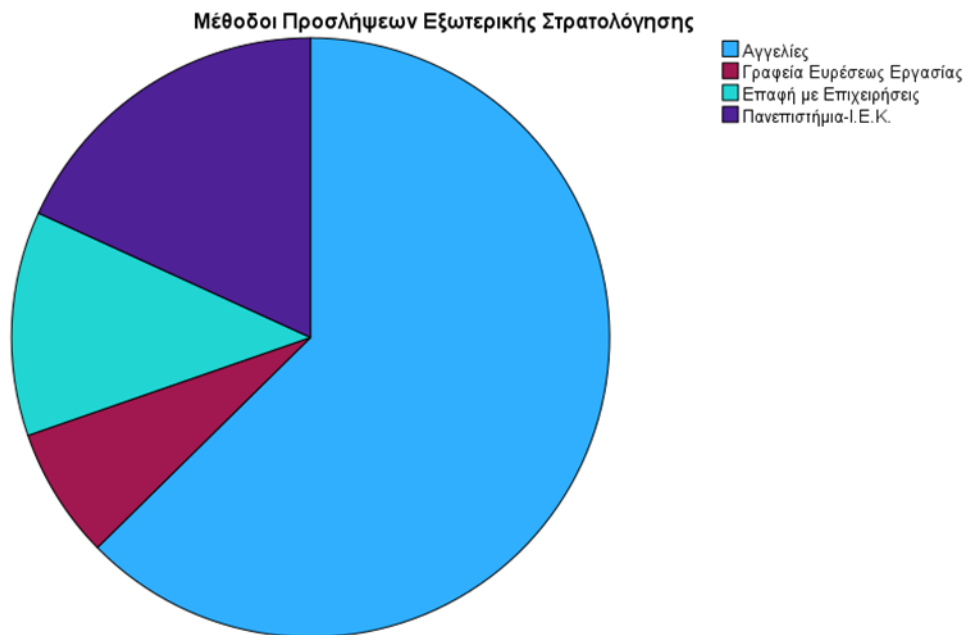
Η πέμπτη ερώτηση αφορά τον τρόπο που γίνεται η πλειοψηφία των προσλήψεων στα ξενοδοχεία και τις μεθόδους στρατολόγησης που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο. Η πλειοψηφία των απαντήσεων φανερώνει πως το 32,5% των αντρών πραγματοποιούν εξωτερική στρατολόγηση για να προσλάβουν ανθρώπινο δυναμικό, οι θέσεις εργασίας δηλαδή καλύπτονται από εξωτερικές πηγές και το 20% πραγματοποιούν εσωτερική στρατολόγηση, ενώ το 24,2% των γυναικών χρησιμοποιούν εσωτερική στρατολόγηση και το 23,3% χρησιμοποιούν εξωτερική στρατολόγηση.

(Σχήμα 7.5 Μέθοδος στρατολόγησης προσλήψεων)



Η επόμενη ερώτηση αποτελεί προέκταση της προηγούμενης, συμπληρώνοντας τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η διοίκηση της κάθε επιχείρησης στην περίπτωση που πραγματοποιεί εξωτερική στρατολόγηση για τη στελέχωσή της. Οι απαντήσεις αποδεικνύουν πως, για την προσέλκυση προσωπικού και τη διαδικασία της στελέχωσης, απευθύνονταν σε παραδοσιακά μέσα, όπως μέσω αγγελιών είτε έντυπες είτε ηλεκτρονικές (51,7%). Ένα αξιοσημείωτο ποσοστό προσλήψεων σε ορισμένα ξενοδοχεία, γίνεται κάθε χρόνο από άτομα που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν την πρακτική τους άσκηση με σκοπό την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα, σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα και οργανισμούς της Ελλάδας και του εξωτερικού (15%). Είναι σημαντικό επιπλέον να σημειώσουμε ότι το 10% που συμμετείχαν στην έρευνα, αναζητούν εργατικό δυναμικό μέσω άλλων επιχειρήσεων που μπορεί να τους εξασφαλίσουν τη θέση που αναζητούν. Τέλος, το 5,8% των ξενοδοχείων πραγματοποιούν πολλές προσλήψεις από γραφεία ευρέσεως εργασίας.

(Σχήμα 7.6 Μέθοδος προσλήψεων εξωτερικής στρατολόγησης)



Η έβδομη ερώτηση αφορά τα κριτήρια επιλογής προσωπικού, τον πλέον σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ανέδειξαν την προϋπηρεσία (80%) ως το βασικό κριτήριο με βάση το οποίο οι υπεύθυνοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επιλέγουν το προσωπικό τους. Το αμέσως επόμενο κριτήριο από άποψη σημαντικότητας αποτελεί η παρουσία που έχουν την ώρα της συνέντευξης και η εικόνα που δημιούργησαν κατά τη διαδικασία επιλογής (45,8%), ακολουθεί η εκπαίδευση που έχουν αποκτήσει οι υποψήφιοι και πόσο καταρτισμένοι είναι στο αντικείμενο που καλούνται να εργαστούν (41,7%). Στο 33,3% τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και η συμπεριφορά λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην επιλογή προσωπικού, οι συστατικές επιστολές θεωρούνται σημαντικές για την εξασφάλιση της στελέχωσης (9,2%), η εξωτερική εμφάνιση παρουσιάζεται ως επιπλέον επιθυμητό προσόν ιδιαίτερα σε θέσεις εργασίας που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες (7,5%) και τέλος η επίδοση σε τεστ για την επιλογή εξειδικευμένων θέσεων παίζει ρόλο για την επιλογή προσωπικού (3,3%). Παρακάτω παρουσιάζουμε γραφικά τα κριτήρια με βάσει τα οποία γίνεται η επιλογή προσωπικού στα ξενοδοχεία που έλαβαν μέρος στην έρευνα:

(Σχήμα 7.7 Κριτήρια επιλογής υποψήφιων κατάλληλου προσωπικού)



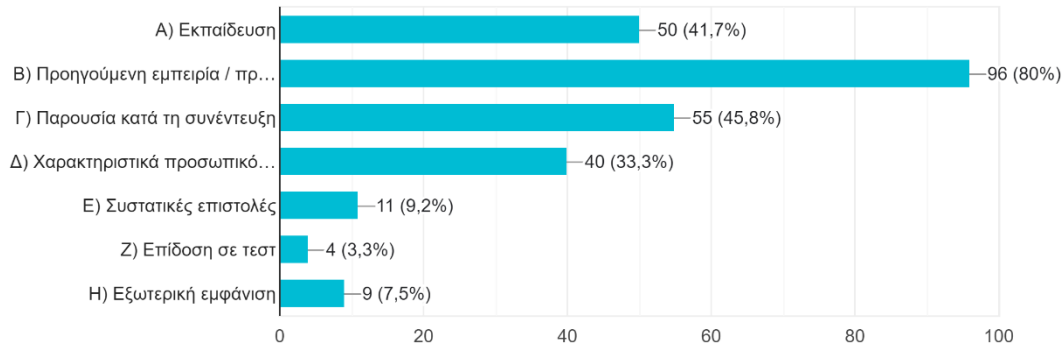


ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ  
«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»



7) Ποια τα κριτήρια επιλογής κατάλληλου προσωπικού; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)

120 απαντήσεις

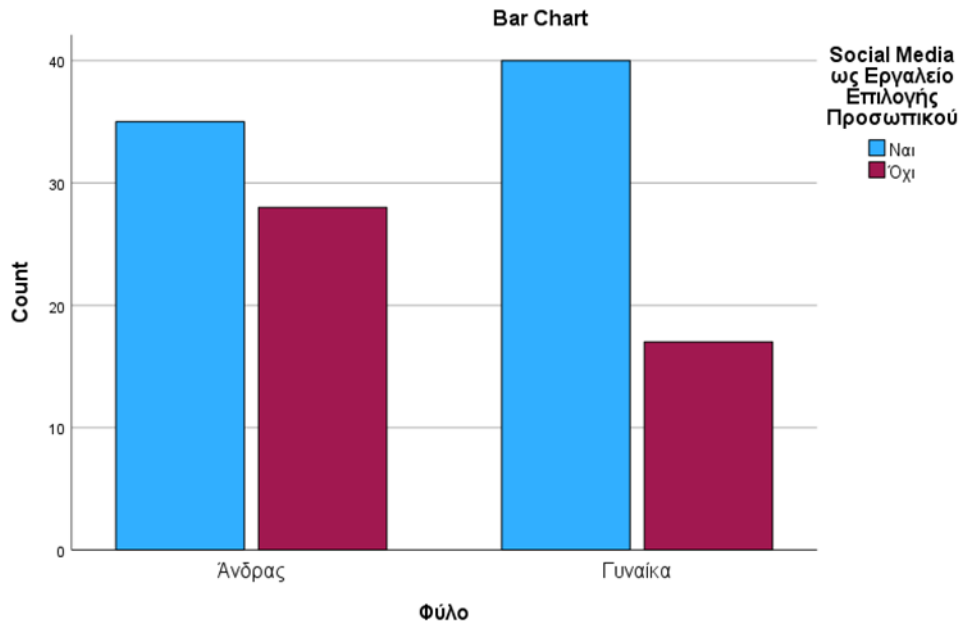


Στην τελευταία ερώτηση του δεύτερου μέρους, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν αν χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα προκειμένου να προσελκύσουν ή να επιλέξουν προσωπικό. Οι περιπτώσεις που απάντησαν θετικά στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν αρκετές. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων που απάντησαν ναι ήταν γυναίκες (70,2%) και το 55,6% ήταν άντρες, ενώ η πλειοψηφία αρνητικών απαντήσεων ήταν άντρες (44,4%) και οι γυναίκες 29,8%.

(Σχήμα 7.8 Επιλογή προσωπικού μέσω κοινωνικών δικτύων)



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ  
«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

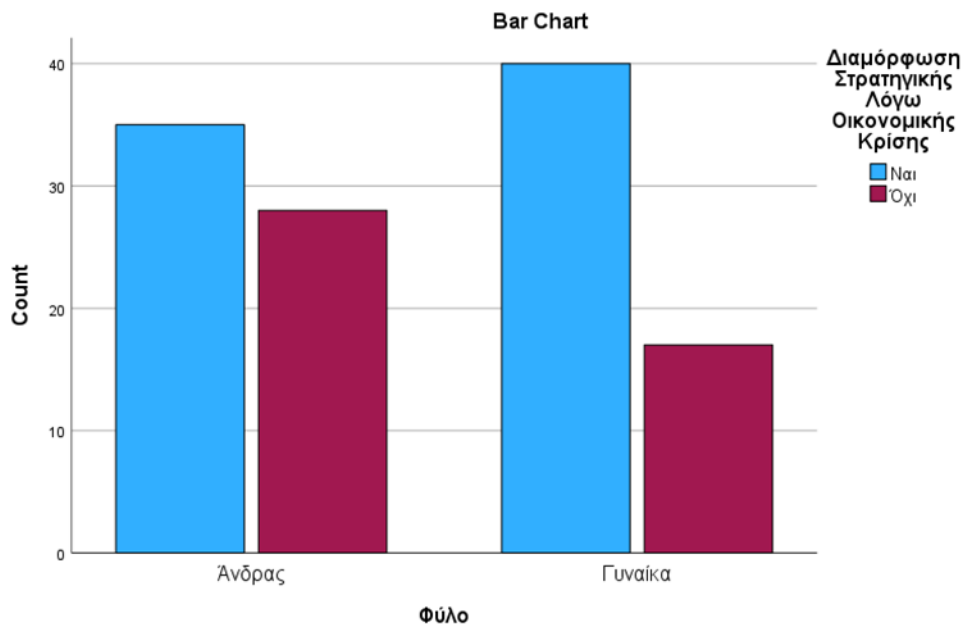


Στη τρίτη θεματική ενότητα που ακολουθεί επιχειρείται να αναλυθεί η κατάσταση που έχει δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια στις ξενοδοχειακές μονάδες λόγω της οικονομικής ύφεσης και πόσο αυτή έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, στην ένατη ερώτηση οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν αν διαμόρφωσαν διαφορετικά τη στρατηγική τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις παρούσες οικονομικές συνθήκες. Από το σύνολο των αρνητικών απαντήσεων, το 62,2% ήταν άντρες, ενώ το 37,8% ήταν γυναίκες. Η πλειοψηφία των θετικών απαντήσεων ήταν γυναίκες (53,3%) και 46,7% ήταν άντρες.

(Σχήμα 7.9 Διαμόρφωση στρατηγικής λόγω οικονομικής ύφεσης covid-19)

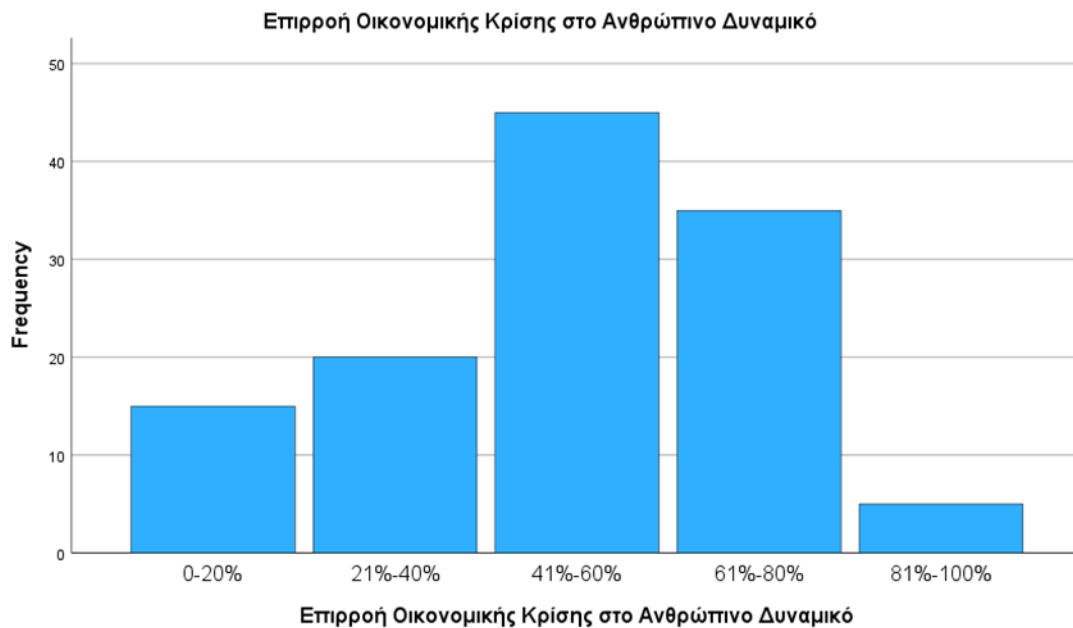


ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ  
«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»



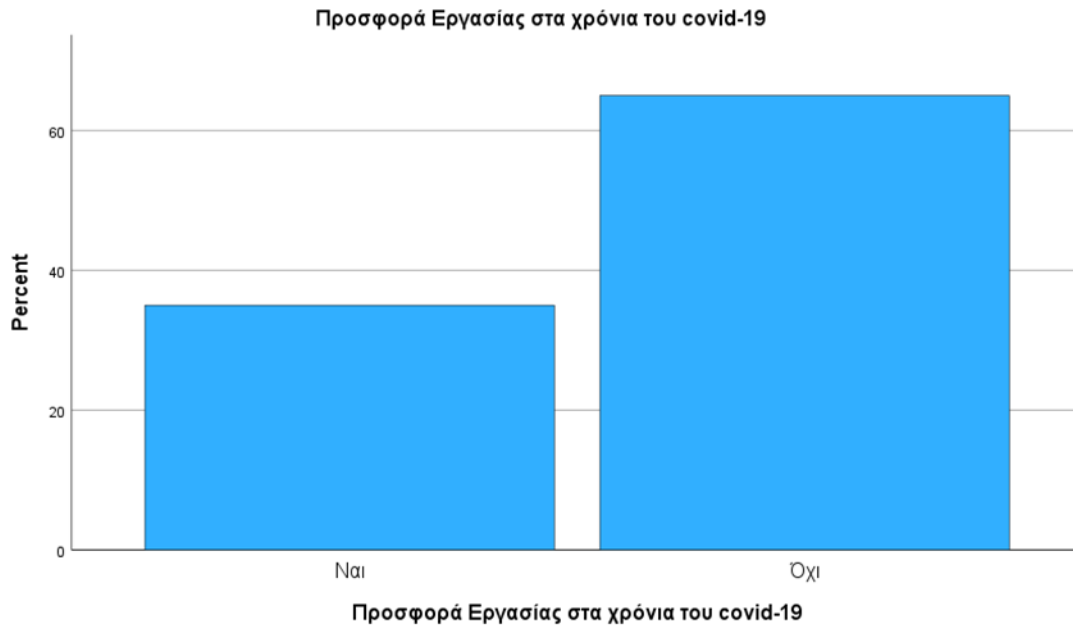
Η ερώτηση που ακολουθεί απαντά στο σε ποιο βαθμό επηρέασαν οι οικονομικές συνθήκες των τελευταίων δύο ετών την πολιτική της εταιρίας σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Στη συγκεκριμένη ερώτηση το 37,5% απάντησαν ότι επηρέασαν 41%-60%, το 29,2% απάντησε 61%-80%, το 16,7% έδειξε 21%-40%, το 12,5% επηρέαστηκε 0-20% και το 4,2% επηρέαστηκαν 81%-100%.

(Σχήμα 7.10 Βαθμός επιρροής των οικονομικών συνθηκών στο ανθρώπινο δυναμικό)



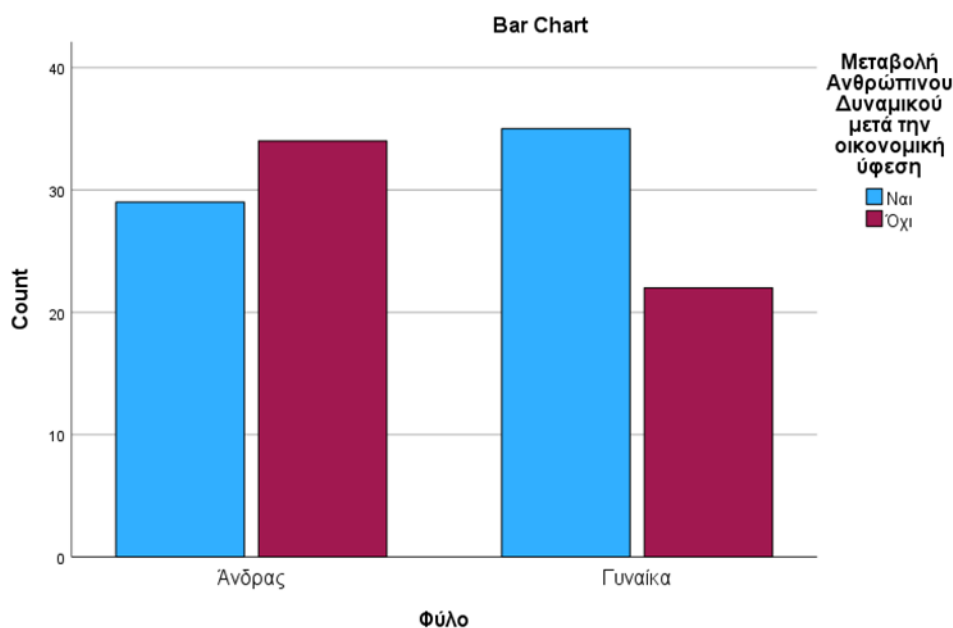
Η ενδέκατη ερώτηση αφορά τη προσφορά εργασίας που παρουσιάζεται στα χρόνια του covid-19. Τα αποτελέσματα της έρευνας εμφανίζουν πως το 65% δεν υπήρξε ζήτηση εργασίας, ενώ το 35% δείχνει ότι παρουσιάστηκε περισσότερη ζήτηση μέσα σ'αυτα τα δύο τελευταία χρόνια.

(Σχήμα 7.11 Παρουσίαση προσφορά εργασίας στα χρόνια του ιού covid-19)



Στην ερώτηση που ακολουθεί είναι αν μεταβλήθηκε το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων τους μετά την οικονομική ύφεση. Το 29,2% των γυναικών έδειξε να απαντά θετικά, ενώ το 18,3% απάντησε αρνητικά. Στο 28,3% των ανδρών φάνηκε να απαντούν αρνητικά και το 24,2% απάντησε θετικά.

(Σχήμα 7.12 Μεταβολή ανθρώπινου δυναμικού λόγω ύφεσης)

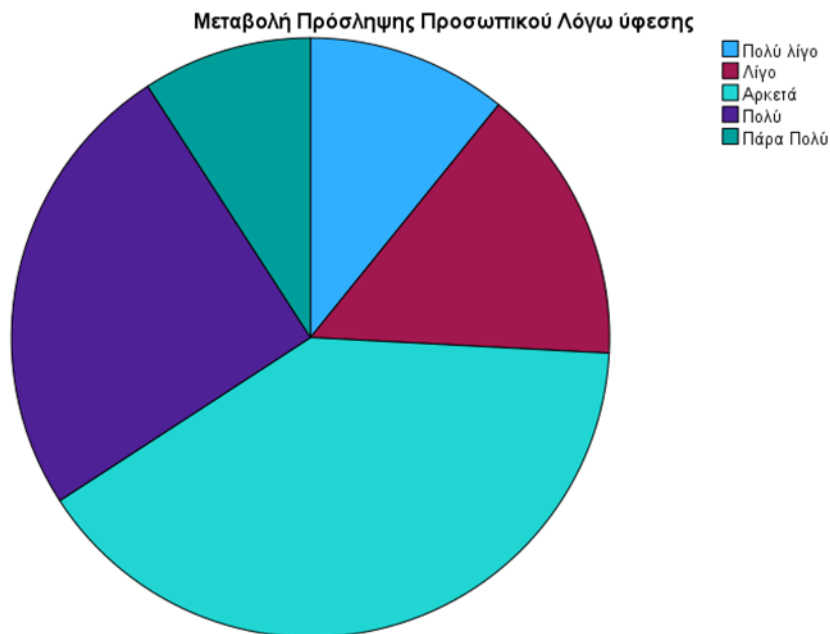




στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

Η επόμενη ερώτηση διερευνά κατά πόσο έχει μεταβληθεί η πρόσληψη στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων με καλύτερες αποδοχές λόγω της εμφάνιση της οικονομικής ύφεσης. Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση παρουσιάζουν ενδιαφέρον και ποικιλία καθώς το 40% των ξενοδοχείων απάντησαν ότι μετέβαλαν αρκετά, ενώ το 25% πολύ. Στο 15% βρίσκεται να υπάρχει λίγο η μεταβολή πρόσληψης προσωπικού, ενώ 10,8% πολύ λίγο. Το 9,2% των ξενοδοχείων απάντησε ότι πάρα πολύ μεταβλήθηκε η επιλογή τους λόγω της κρίσης.

(Σχήμα 7.13 Βαθμός μεταβολής πρόσληψης προσωπικού λόγω ύφεσης)



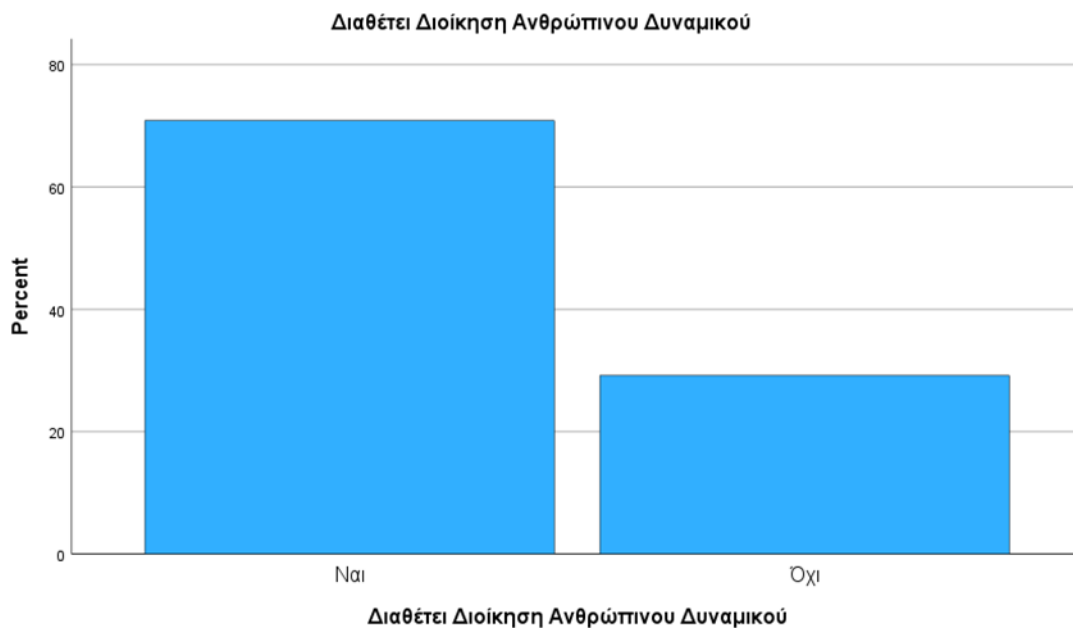
Στην τελευταία θεματική ενότητα που πραγματεύεται το θέμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ανθρώπινου δυναμικού, η ερώτηση που καλούνται να απαντήσουν οι ερωτώμενοι, είναι αν το ξενοδοχειακό τους κατάλυμα διαθέτει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην συγκεκριμένη ερώτηση η απάντηση ήταν ότι το 70,8% διαθέτει τμήμα, ενώ το 29,2% απάντησε ότι δεν διαθέτει ξεχωριστό τμήμα που ασχολείται με θέματα





στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19» διοίκησης όσον αφορά το προσωπικό. Η επόμενη ερώτηση, έρχεται να συμπληρώσει την αμέσως προηγούμενη και να απαντήσει στο ποιος έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη για θέματα ΔΑΔ στο εκάστοτε ξενοδοχείο. Το μεγαλύτερο ποσοστό (51,4%) απάντησε πως υπεύθυνος για αντίστοιχα θέματα είναι ο Hotel Manager, το 34,3% πως είναι ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου, ενώ 8,6% αποφάσεις για θέματα HRM παίρνει ο Sales & Rooms Division Director, ενώ 5,7% αναλαμβάνει ο Reception Manager. Στα δύο παρακάτω γραφήματα που ακολουθούν παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ποσοστό

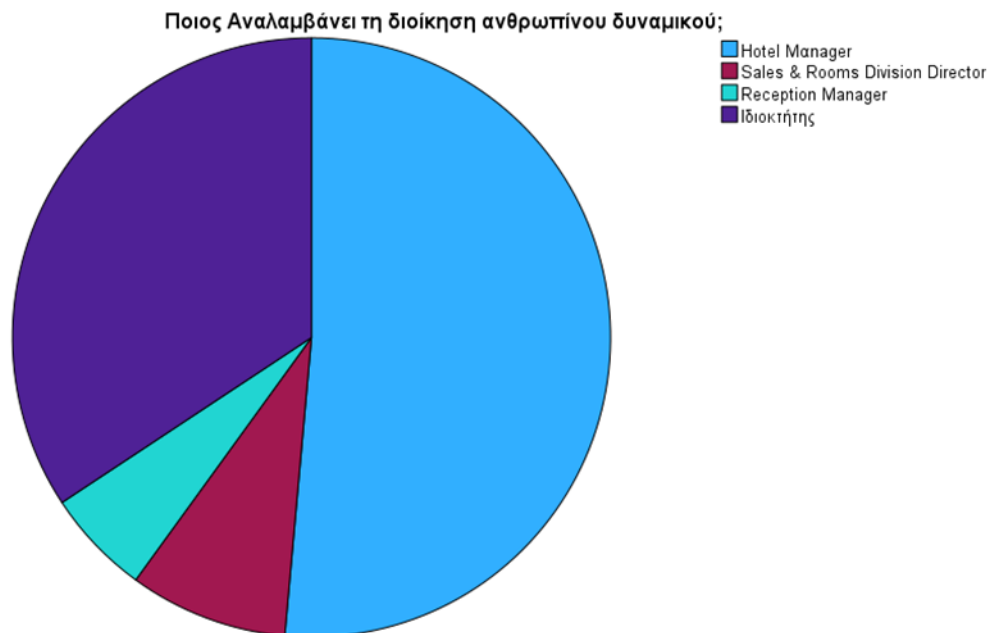
(Σχήμα 7.14 Διάθεση Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού)



(Σχήμα 7.15 Ποιος είναι υπεύθυνος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;)



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ  
«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

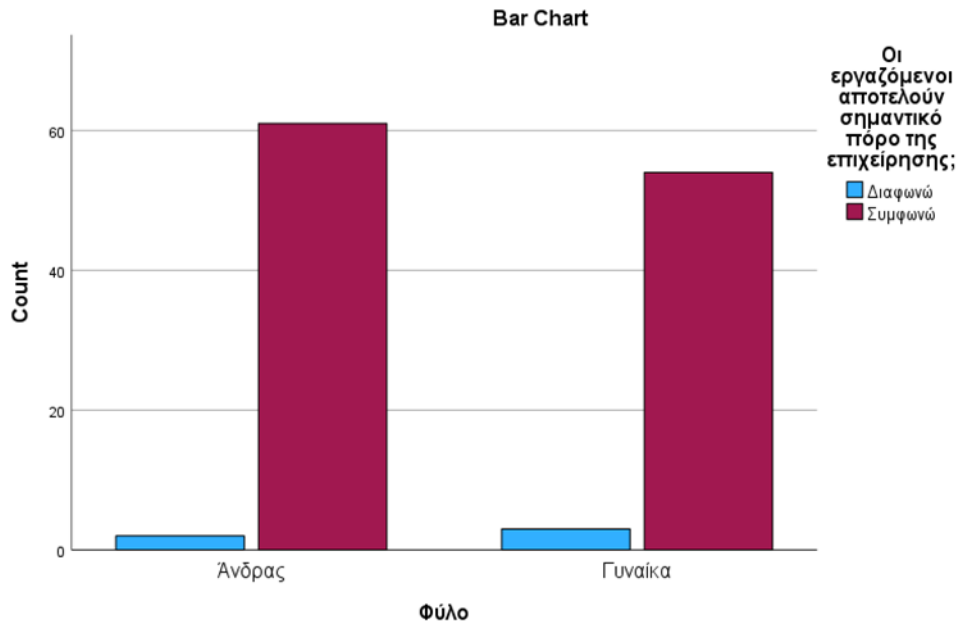


Προχωράμε στις δύο επόμενες ερωτήσεις με τις εξής επιλογές: «Διαφωνώ», «Συμφωνώ», για τις δύο παρακάτω δηλώσεις: 1) Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης, και 2) Η στρατηγική συρρίκνωσης αποτελεί αναγκαία επιλογή στην οικονομική ύφεση που διανύουμε. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων έχουν πως το 96,8% των ανδρών στα ξενοδοχεία αποκρίθηκαν πως συμφωνούν στο ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης, ενώ το 3,2% διαφώνησαν. Το 94,7% των γυναικών φάνηκαν να συμφωνούν και το 5,3% να διαφωνούν πως οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό πόρο στο ξενοδοχείο τους. Το 52,5% των ξενοδοχείων απάντησαν πως διαφωνούν με τη στρατηγική των απολύσεων ως αναγκαία επιλογή στη δυσμενή οικονομική κατάσταση που διανύουμε, ενώ το 47,5% εξέφρασαν να συμφωνούν ως προς τη λογική της συρρίκνωσης.

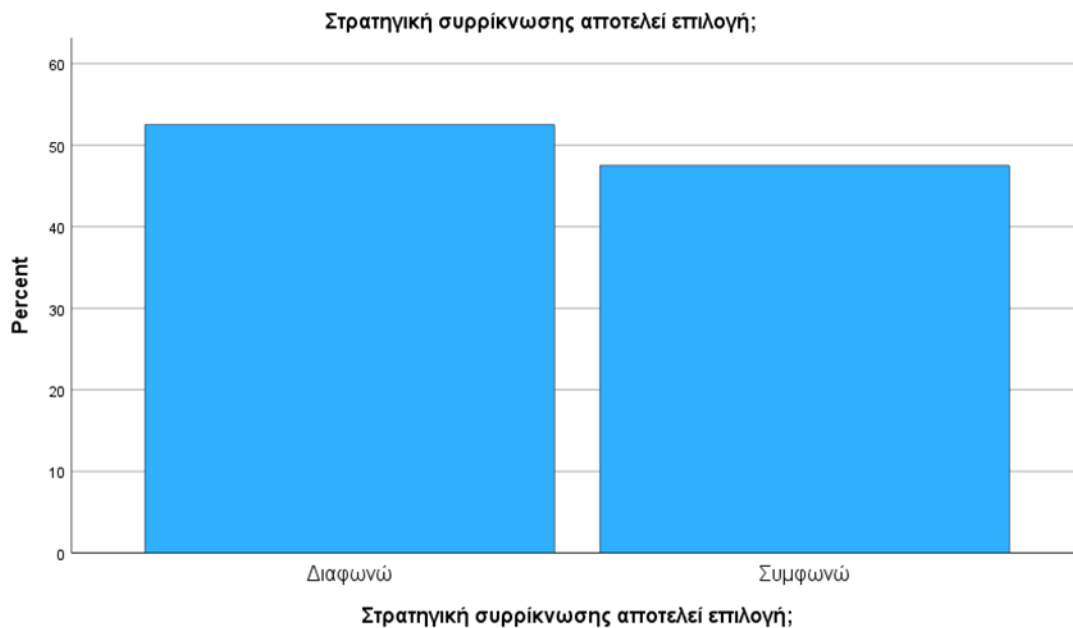
(Σχήμα 7.16 Το ανθρώπινο δυναμικό αν αποτελεί σημαντικό πόρο)



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ  
«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»



(Σχήμα 7.17 Επιλογή η στρατηγική συρρίκνωσης;)





στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν το πλεονέκτημα που τους διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό, ποιά θεωρούν πως είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους. Στην ερώτηση αυτή υπερείχαν οι απαντήσεις που αναδείκνυαν στο 50% των ξενοδοχείων ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Σημαντικό πλεονέκτημα ακόμη το 33,3 % δήλωσαν πως τους παρέχει η αφοσίωση στο προσωπικό τους. Αξίζει, να επισημάνουμε πως το 13,3% συμπεριέλαβαν στην απάντησή τους την στρατηγική marketing, ενώ 3,3% δήλωσαν κάτι άλλο ως στοιχεία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα.

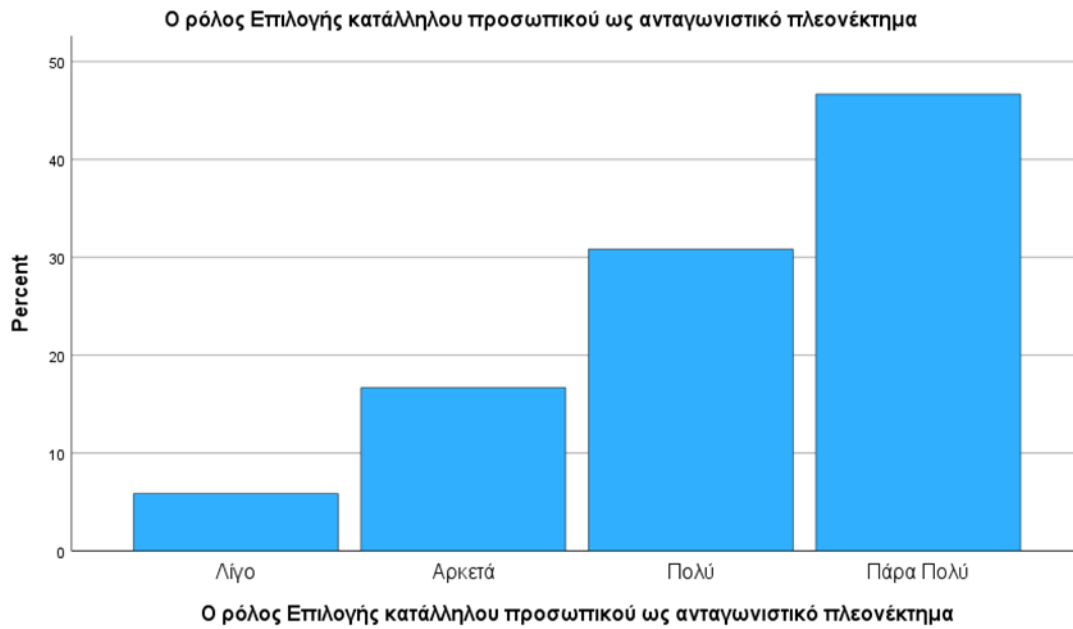
(Σχήμα 7.18 Πλεονέκτημα Ανταγωνιστικότητας)



Στην τελευταία ερώτηση οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν πόσο σημαντικό θεωρούν το ρόλο της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην ερώτηση αυτή το 46,7% των ξενοδοχείων απάντησαν πως η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι πάρα πολύ σημαντική. Από την άλλη πλευρά, το 30,8% των ερωτηθέντων δηλώνει πως πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού θεωρώντας το ανθρώπινο δυναμικό ως το στρατηγικό πλεονέκτημα που τους διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Το 16,7% των απαντήσεων ήταν πως θεωρούν αρκετά σημαντικό τον ρόλο επιλογής προσωπικού, ενώ 5,8% δήλωσαν λίγο να είναι σημαντικός ο ρόλος κατάλληλου προσωπικού.



«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»  
(Σχήμα 7.19 Βαθμός επιλογής προσωπικού ως ανταγωνιστικότητα)





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη με μελέτη περίπτωσης της φαρμακοβιομηχανίας BIANEΞ Α.Ε. έδειξε να προσλαμβάνει προσωπικό μέσω εταιρικού αρχείου βιογραφικών και της προσωπικής της ιστοσελίδας, αλλά και μέσω των μέσων κοινωνικών δικτύωσης (Linkedin). Στην ίδια έρευνα, όσον αφορά την μελέτη περίπτωσης της εταιρείας οργάνωσης ξενοδοχείων Eroque Collection, η μέθοδος που ακολουθεί για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού της είναι μέσω αγγελιών. Κυρίως με την χρήση ηλεκτρονικών μέσων κοινωνικών δικτύωσης (Facebook), ακόμα και με εταιρίες ευρέσεως προσωπικού, αλλά και σε διάφορες συμμετοχές σε ημέρες καριέρας. Τα social media, όμως, θεωρούν πως αποτελούν μία αξιόπιστη διαδικασία πρόσληψης, διότι βοηθάει στη μείωση χρόνου και κόστους, καθώς και σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρησή τους. (Πολάτσης, 2020) Σχετικά με το αποτέλεσμα του κριτηρίου επιλογής προσωπικού, μία άλλη έρευνα έδειξε πως σημαντική αξία για την πρόσληψη υποψηφίου στην επιχείρησή τους, είναι η προσωπικότητα του και ο χαρακτήρας που θα δείξει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Έπειτα εξετάζεται η προϋπηρεσία, διότι ο χαρακτήρας που θα παρουσιάσει στην αρχή, δείχνει τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες που θα έχει στην πορεία του. Όπως αποδεικνύεται, σε σύγκριση με αυτές τις δύο έρευνες, το κριτήριο πρόσληψης υποψηφίων τείνει να διαφέρει, διότι η προηγούμενη εμπειρία σε κάποιους τομείς θεωρείται απαραίτητη, ενώ σε κάποιους άλλους τομείς κρίνεται ο χαρακτήρας που θα δείξουν εξ αρχής, θα αποδείξει την προσωπικότητα του αν επιλεγεί για μέσα στην επιχείρηση. (Δρακομαθιουλάκη, 2021) Σύμφωνα με το αποτέλεσμα μεταβολής ανθρώπινου δυναμικού λόγω της οικονομικής ύφεσης, μία ακόμη προηγούμενη έρευνα έδειξε πως σε δύσκολες συνθήκες, όπως η οικονομική κρίση που επήλθε στη χώρα μας το 2012, παρουσιάζουν να επηρεάζουν τη διαβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και να προχωράν σε περικοπές μισθών ή μειώσεις προσωπικού. Όσον αφορά αυτά που βρήκα σε σχέση με τις προηγούμενες έρευνες δείχνουν να συμφωνούν, διότι μία τέτοια συνθήκη για μία επιχείρηση είναι δύσκολο να διατηρηθεί και να μην υπάρξει η λύση της πτώχευσης. Σε μία άλλη έρευνα έδειξε οι ερωτηθέντες να εκφράζουν την άποψη ούτε να συμφωνούν και ούτε να διαφωνούν με τη συρρίκνωση εργαζομένων στη δυσμενή οικονομική κατάσταση που βίωσαν. Παρατηρείται να ακολουθείται η ίδια διαδικασία με το αποτέλεσμα που βρέθηκε με άλλες έρευνες, διότι εφαρμόζουν παρόμοια στρατηγική οι επιχειρήσεις μέσα σε περιόδους κρίσεις. (ΣΤΟΥΠΑ, 2012)





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οικονομική κρίση είναι μία συνθήκη, η οποία έχει δείξει, πως μπορεί να επιφέρει πολλές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Ο βαθμός της κρίσης επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων, την κουλτούρα και τη συμπεριφορά που χαρακτηρίζει τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων. Ο κύριος στόχος ενός λειτουργικού ηγέτη είναι να ρυθμίζει και να αξιολογεί όλες τις εναλλακτικές και τις παραμέτρους, έτσι ώστε οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης να μην είναι αρκετές. Η προφύλαξη από το ρίσκο μπορεί να εξασφαλίσει την επιβίωση των επιχειρήσεων. Τα ανώτερα στελέχη σε μια επιχείρηση, είναι εφικτό να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ με τους υπαλλήλους της, καθώς έτσι θα μπορέσουν να ενώσουν την ομάδα και να αντιμετωπίσουν επιτυχώς τα προβλήματα. Οι ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρατηρείται να ξεκίνησαν να καταλαβαίνουν τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και να αναγνωρίζουν το ρόλο που έχει στην ανάπτυξη μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής στρατηγικής. Σε περίοδο οικονομικής ύφεσης που όλες οι λειτουργίες της Δ.Α.Δ. και οι πρακτικές τους δεν μπορούν να εφαρμοστούν εξ ολοκλήρου και με τον τρόπο που θα επιθυμούσαν οι επιχειρήσεις. Οι συγκεκριμένες μεταβολές φαίνεται πως επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τις εργασιακές σχέσεις, καθώς η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε μία δύσκολη περίοδο. Ενώ η ανεργία αυξάνεται, ο ρόλος των εργαζομένων δείχνει να θεωρούνται ο πολυτιμότερος πόρος κάθε επιχείρησης. Επομένως, η οικονομική κρίση πλήττει σοβαρά τη στρατηγική Δ.Α.Δ., αλλά θα πρέπει να έχει ως προτεραιότητα τη μετατροπή του ανθρώπινου κεφαλαίου σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε πρακτική θα πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο που να συμφωνεί με την στρατηγική, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για δυσμενείς περιόδους και η επιχείρηση πρόκειται να ανταπεξέλθει σε αυτές τις συνθήκες. Προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα επιτυχώς, αρχικά κρίθηκε σκόπιμο να αναλυθεί η μέθοδος προσέλκυσης προσωπικού. Από τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, προέκυψε πως το μεγαλύτερο σύνολο των ξενοδοχείων που συμμετείχαν, μετέβαλλαν να επιλέγουν προσωπικό μέσω εξωτερικής προσέλκυσης, επιλέγοντας οι περισσότεροι υπεύθυνοι την μέθοδο των αγγελιών. Σύμφωνα με το αποτέλεσμα που βρήκα, προηγούμενες έρευνες έδειξαν να χρησιμοποιούν κυρίως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την επιλογή προσωπικού τους, διότι θεωρούν πως είναι μία διαδικασία με λιγότερο κόστος και χρόνο. Ακόμη, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων φάνηκε να απαντά ότι το βασικό τους κριτήριο επιλογής είναι να κατέχουν προϋπηρεσία και επίσης να αναζητά προσωπικό με τη χρήση των κοινωνικών δικτύων. Εδώ φαίνεται να υπάρχει αντίρρηση με την έρευνα που έγινε, γιατί άλλες έρευνες έδειξαν να



στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

θεωρούν, πως τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και η παρουσία που θα παρουσιάσουν την ώρα της συνέντευξης, να είναι πιο σημαντικά, λόγω πως θα ξέρουν τι χαρακτήρα θα δείξει ο υποψήφιος. Το ανθρώπινο στοιχείο παίζει πρωταρχικό ρόλο στην συνολική επιτυχία ενός οργανισμού και πολύ περισσότερο σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών όπως η φιλοξενία, ώστε μια επιχείρηση να είναι τόσο καλή όσο το σύνολο των ανθρώπων που απασχολεί. Ακολουθώντας στο κυρίως μέρος της έρευνας, όπου αφορά την οικονομική κρίση που επήλθε από την περίοδο του covid-19 στον ξενοδοχειακό κλάδο, από τα αποτελέσματα προέκυψε πως τα περισσότερα ξενοδοχεία μετέβαλλαν τη δράση στρατηγικής της επιχείρησης, καθώς φαίνεται να επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από τις συνθήκες αυτές. Όσον αφορά την προσφορά εργασίας σε αυτά τα δύο χρόνια, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έδειξε ότι δεν υπήρξε ζήτηση στην επιχείρηση τους και παρουσιάστηκε να μεταβάλλουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς επηρεάστηκαν εξίσου από τις συνθήκες της οικονομικής ύφεσης και θα προέβησαν σε περικοπές και λιγότερες παροχές, για την ωφέλεια τους. Παρατηρείται πως η έρευνα που διεξήχθη, μαζί με προηγούμενες έρευνες να συμφωνούν στη στρατηγική που ακολουθείται στο ανθρώπινο δυναμικό σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Καταλήγοντας, διαπιστώθηκε πως σε μεγάλο βαθμό τα ξενοδοχεία διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ελάχιστες περιπτώσεις έδειξαν να είναι υπεύθυνος κάποιος άλλο άτομο. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων αν οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό πόρο στην επιχείρηση, φάνηκε σε μεγάλο βαθμό οι περισσότεροι να συμφωνούν. Επίσης, στην ερώτηση αν θεωρούν να υπάρξουν στρατηγικές περικοπών του προσωπικού, μέσω αυτής της δυσμενής συνθήκης, οι περισσότεροι φάνηκαν να διαφωνούν, εφόσον η επιχείρηση εκ' των πραγμάτων μπορεί να είναι βιώσιμη. Στο κομμάτι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχείων ορισμένες απαντήσεις έδειξαν πως είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Τέλος, η επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού θεώρησαν σε μέγιστο βαθμό πως είναι απαραίτητο για το ρόλο της ανταγωνιστικότητας. Σε δύσκολες περιόδους, έδειξαν όλες οι έρευνες να συμφωνούν στη διαδικασία που ακολουθούν στο ανθρώπινο δυναμικό της ως μέσο ανταγωνισμού. Όποτε όσο καλά και αν έχει οργανωθεί, δεν μπορεί να είναι επιτυχημένη αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Είναι, λοιπόν, ευρύτατα διαδεδομένο πλέον πως ο δρόμος για την επιτυχία και κυρίως για την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην αξιοποίηση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη

- Andersson, R. (2019). Employee Communication Responsibility: Its Antecedents and Implications for Strategic Communication Management. *International Journal of Strategic Communication*, σσ. 60-75.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resources Management*. London: Practice 9th .
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*. London: Kogan Page.
- Charles, R. G. (1995). *Strategy and Human Resources: A General Managerial Perspective*. New Jersey: Enlgewood Cliffs .
- Dexter, J. G. (2001). *Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία*. Έλλην.
- Gold, J. B. (2000). *Human Resource Management: Theory and Practice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Pecci, G. &. (2001). *Partnership at Work : Mutuality and the Balance of Advantage* . London: British Journal of Industrial Relations.
- Purcell, P. B. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sónia P. Gonçalves, J. V. (2021). *COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers*. Ανάκτηση από MDPI: <https://www.mdpi.com/journal/admsci>
- Todorov, T. (2020). *How COVID-19 affected the financial reports on stock companies*. Ανάκτηση από Capital: [https://www.capital.bg/moiat\\_capital/investments/2020/09/11/4112190\\_kak\\_covid-19\\_se\\_otrazi\\_na\\_finansovite\\_otcheti\\_na/](https://www.capital.bg/moiat_capital/investments/2020/09/11/4112190_kak_covid-19_se_otrazi_na_finansovite_otcheti_na/)
- Waight, S. S. (2005). *Connecting HRD and Creativity: Advances in Developing Human Resources*. New York: Sage Publications.
- Wright, R. N. (2008). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Κ. Αθανασόπουλος.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ  
«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού



- στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»  
Αβραμίδου, Β. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων και Συστήματα Βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού Διπλωματική εργασία*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Γεωργίου, Ε. (2004). *Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των Ελληνικών Επιχειρήσεων κατά την Οικονομική Υφεση Διπλωματική Εργασία*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Δρακομαθιουλάκη, Κ. (2021). *Διπλωματική: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μελέτη περίπτωσης Santa Marina*. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Κανακούδας, Π. (2022). *ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΣΕ Ο COVID-19 ΤΟΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ Διπλωματική*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανατζμεντ σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες*. Αθήνα: Θεωρία και Πράξη.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα.
- Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική.
- Λαλούμης, Β. Ρ. (1998). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Αθηνών, Ελλάδα.
- Λυμπερόπουλος, Κ. (2016). Άποψη: Οι σκοτεινές πλευρές της χαρισματικής ηγεσίας σε περίοδο κρίσης. *Η Καθημερινή*, <http://www.kathimerini.gr/880382/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-oi-skoteines-pleyres-ths-xarismatikhs-hgesias-se-periodo-krishs>.
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Αντικούλα.
- Παπαρσενίου, Α. (2018). *Ο ηγέτης που έσωσε την Αμερική: Ένα σημαντικό βιβλίο για τον Φραγκλίνο Ντελάνο Ρούζβελτ*. Ανάκτηση από Hellas Journal: <https://hellasjournal.com/2018/03/o-igetis-pou-esose-tin-ameriki-ena-simantiko-vivlio-gia-ton-fragklino-ntelano-rouzvelt/>
- Πέτση, Α. (2012). *Η χρήση των social από ελληνικές επιχειρήσεις: υπό το πρίσμα διαφημιστικών εταιρειών, Διπλώματική εργασία*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία  
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΘΕΟΔΩΡΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ



- «Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»  
Πολάτσης, Σ. (2020). *Διπλωματική: Καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη ψηφιακή εποχή*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Ρούκας, Σ. Π. (2017). *Προτάσεις Ηγεσίας για την έξοδο από την κρίση*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Σ. Ξυροτύρη-Κουφίδου. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Αντικούλα.
- ΣΤΟΥΠΑ, Χ. (2012). *Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων του Ξενοδοχειακού κλάδου κατά την οικονομική ύφεση και ο ρόλος της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου πλεονεκτήματος*. Χαλκίδα: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Τζεκίνης, Μ. Π. (1988). *Πρακτικά θέματα στη διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Γαλαίος.
- Τριαντάρη, Σ. Α. (2009). *Πολιτική, Ρητορική και Επικοινωνία τον 14ο*. Θεσσαλονίκη: Αντ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη, Σ. Α. (2020). *ΗΓΕΣΙΑ-ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ Από τον Αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Θεσσαλονίκη: Κ.& Μ. ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
- Τριαντάρη, Σ. Α. (2020). *Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας, Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας*. Θεσσαλονίκη: Κ & Μ Σταμούλη.
- Χατζόγλου, Ν. (2010). *Μορφές Ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1) Φύλο\*

A) Γυναίκα

B) Άνδρας

2) Ηλικία\*

A) 18-24

B) 25-34

Γ) 35-50

Δ) 51-65

3) Μορφωτικό Επίπεδο\*

A) Απόφοιτος Λυκείου

B) Απόφοιτος Τεχνικής Σχολής (Ι.Ε.Κ, Ε.Π.Α.Σ, κλπ.)

Γ) Απόφοιτος Α.Ε.Ι., Α.Τ.Ε.Ι

Δ) Άλλο

#### ΜΕΡΟΣ Β. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4) Ποιος ο συνολικός αριθμός προσωπικού που απασχολεί η επιχείρηση;\*

A) 1-50

B) 50-100

Γ) 150-250

Δ) 251-350

E) >351





στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

5) Η πλειοψηφία των προσλήψεων πραγματοποιείται με εσωτερική ή εξωτερική στρατολόγηση;\*

A) Εσωτερική

B) Εξωτερική

6) Σε περίπτωση εξωτερικής στρατολόγησης, ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε/θα χρησιμοποιούσατε;

A) Αγγελίες

B) Γραφεία ευρέσεως εργασίας

Γ) Πανεπιστήμια- ΙΕΚ

Δ) Άμεση επαφή με επιχειρήσεις

7) Ποια τα κριτήρια επιλογής κατάλληλου προσωπικού; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις)\*

A) Εκπαίδευση

B) Προηγούμενη εμπειρία / προϋπηρεσία

Γ) Παρουσία κατά τη συνέντευξη

Δ) Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

E) Συστατικές επιστολές

Z) Επίδοση σε τεστ

H) Εξωτερική εμφάνιση

8) Χρησιμοποιείτε τα social media ως εργαλείο; (Προσέλκυσης - Επιλογής προσωπικού)\*

A) Ναι

B) Όχι

ΜΕΡΟΣ Γ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ ΤΟΥ COVID-19

9) Προκειμένου να ανταποκριθεί η επιχείρηση στην παρούσα οικονομική κρίση, διαμόρφωσε διαφορετικά τη στρατηγική της;\*

A) Ναι



«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

B) Όχι

10) Σε ποιο βαθμό επηρέασαν οι οικονομικές συνθήκες των τελευταίων δύο ετών την πολιτική της εταιρίας σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό;\*

A) 0-20%

B) 21%-40%

Γ) 41%-60%

Δ) 61%-80%

E) 81%-100%

11) Παρουσιάστηκε μεγαλύτερη προσφορά εργασίας τα τελευταία δύο χρόνια στο ξενοδοχείο σας;\*

A) Ναι

B) Όχι

12) Πόσο μετέβαλλε η οικονομική ύφεση τη δυνατότητα να προσλάβετε προσωπικό με περισσότερα προσόντα και χαμηλότερες αποδοχές;\*

A) Πολύ Λίγο

B) Λίγο

Γ) Αρκετά

Δ) Πολύ

E) Πάρα Πολύ

13) Έχει μεταβληθεί το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας σε σχέση με τον αριθμό προσωπικού μετά την εμφάνιση της οικονομικής ύφεσης;\*

1) Ναι

2) Όχι

ΜΕΡΟΣ Δ. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ & ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

14) Διαθέτει το ξενοδοχείο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;\*

A) Ναι



«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

B) Όχι

15) Αν όχι, ποιος έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη για τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Η απάντησή σας

16) Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:\*

A) Συμφωνώ

B) Διαφωνώ

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης;

Η στρατηγική συρρίκνωσης αποτελεί αναγκαία επιλογή στην οικονομική ύφεση που διανύουμε;

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης;

Η στρατηγική συρρίκνωσης αποτελεί αναγκαία επιλογή στην οικονομική ύφεση που διανύουμε;

17) Ποιο θεωρείτε πως είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας;\*

A) Αφοσίωση- Διαχείριση προσωπικού

B) Προσέγγιση – Εξυπηρέτηση πελατών

Γ) Στρατηγική marketing

Δ) Άλλο

18) Πόσο σημαντικό θεωρείτε το ρόλο της επιλογής κατάλληλου προσωπικού στη διατήρηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για το ξενοδοχείο σας;\*

A) Πολύ Λίγο

B) Λίγο

Γ) Αρκετά

Δ) Πολύ

E) Πάρα Πολύ



## ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	63	52,5	52,5	52,5
	Γυναίκα	57	47,5	47,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	3	2,5	2,5	2,5
	25-34	18	15,0	15,0	17,5
	35-50	73	60,8	60,8	78,3
	51-65	26	21,7	21,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### Μορφωτικό Επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Λυκείου	6	5,0	5,0	5,0
	Απόφοιτος Τεχνικής Σχολής (Ι.Ε.Κ., Ε.Π.Α.Λ)	30	25,0	25,0	30,0
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι, Α.Τ.Ε.Ι	74	61,7	61,7	91,7
	Άλλο	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### Αριθμός Προσωπικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-50	39	32,5	32,5	32,5
	51-100	20	16,7	16,7	49,2
	101-150	11	9,2	9,2	58,3
	151-250	40	33,3	33,3	91,7
	251-350	4	3,3	3,3	95,0
	>351	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

### Φύλο \* Στρατολόγηση Προσλήψεων Crosstabulation

Φύλο		Στρατολόγηση Προσλήψεων		Total
		Εσωτερική	Εξωτερική	
Άνδρας	Count	24	39	63
	% of Total	20,0%	32,5%	52,5%
Γυναίκα	Count	29	28	57
	% of Total	24,2%	23,3%	47,5%
Total	Count	53	67	120
	% of Total	44,2%	55,8%	100,0%

### Μέθοδοι Προσλήψεων Εξωτερικής Στρατολόγησης

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		Αγγελίες	62	51,7	62,6
	Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας	7	5,8	7,1	69,7
	Επαφή με Επιχειρήσεις	12	10,0	12,1	81,8
	Πανεπιστήμια-Ι.Ε.Κ.	18	15,0	18,2	100,0
	Total	99	82,5	100,0	
Missing	System	21	17,5		
Total		120	100,0		

### Φύλο \* Social Media ως Εργαλείο Επιλογής Προσωπικού Crosstabulation

Φύλο		Social Media ως Εργαλείο Επιλογής Προσωπικού		Total
		Ναι	Όχι	
Άνδρας	Count	35	28	63
	% within Φύλο	55,6%	44,4%	100,0%
Γυναίκα	Count	40	17	57
	% within Φύλο	70,2%	29,8%	100,0%
Total	Count	75	45	120
	% within Φύλο	62,5%	37,5%	100,0%



«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

**Φύλο \* Διαμόρφωση Στρατηγικής Λόγω Οικονομικής Κρίσης  
Crosstabulation**

		Διαμόρφωση Στρατηγικής Λόγω Οικονομικής Κρίσης		Total	
		Ναι	Όχι		
Φύλο	Άνδρας	Count	35	28	63
		% within Διαμόρφωση Στρατηγικής Λόγω Οικονομικής Κρίσης	46,7%	62,2%	52,5%
	Γυναίκα	Count	40	17	57
		% within Διαμόρφωση Στρατηγικής Λόγω Οικονομικής Κρίσης	53,3%	37,8%	47,5%
Total		Count	75	45	120
		% within Διαμόρφωση Στρατηγικής Λόγω Οικονομικής Κρίσης	100,0%	100,0%	100,0%

**Επιρροή Οικονομικής Κρίσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-20%	15	12,5	12,5	12,5
	21%-40%	20	16,7	16,7	29,2
	41%-60%	45	37,5	37,5	66,7
	61%-80%	35	29,2	29,2	95,8
	81%-100%	5	4,2	4,2	100,0
Total		120	100,0	100,0	

**Προσφορά Εργασίας στα χρόνια του covid-19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	42	35,0	35,0	35,0
	Όχι	78	65,0	65,0	100,0
Total		120	100,0	100,0	





«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

### Μεταβολή Πρόσληψης Προσωπικού Λόγω ύφεσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ λίγο	13	10,8	10,8	10,8
	Λίγο	18	15,0	15,0	25,8
	Αρκετά	48	40,0	40,0	65,8
	Πολύ	30	25,0	25,0	90,8
	Πάρα Πολύ	11	9,2	9,2	100,0
Total		120	100,0	100,0	

### Φύλο \* Μεταβολή Ανθρώπινου Δυναμικού μετά την οικονομική ύφεση Crosstabulation

		Μεταβολή Ανθρώπινου Δυναμικού μετά την οικονομική ύφεση			
		Ναι	Όχι	Total	
Φύλο	Άνδρας	Count	29	34	63
		% of Total	24,2%	28,3%	52,5%
	Γυναίκα	Count	35	22	57
		% of Total	29,2%	18,3%	47,5%
Total		Count	64	56	120
		% of Total	53,3%	46,7%	100,0%

### Διαθέτει Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	85	70,8	70,8	70,8
	Όχι	35	29,2	29,2	100,0
Total		120	100,0	100,0	

### Ποιος Αναλαμβάνει τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hotel Manager	18	15,0	51,4	51,4
	Sales & Rooms Division Director	3	2,5	8,6	60,0
	Reception Manager	2	1,7	5,7	65,7
	Ιδιοκτήτης	12	10,0	34,3	100,0
	Total		35	29,2	100,0
Missing	System	85	70,8		
Total		120	100,0		



«Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού  
στον Ξενοδοχειακό κλάδο την περίοδο της οικονομικής ύφεσης covid-19»

**Φύλο \* Οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό πόρο της  
επιχείρησης; Crosstabulation**

		Οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό πόρο της επιχείρησης;		Total	
		Διαφωνώ	Συμφωνώ		
Φύλο	Άνδρας	Count	2	61	63
		% within Φύλο	3,2%	96,8%	100,0%
Γυναίκα		Count	3	54	57
		% within Φύλο	5,3%	94,7%	100,0%
Total		Count	5	115	120
		% within Φύλο	4,2%	95,8%	100,0%

**Στρατηγική συρρίκνωσης αποτελεί επιλογή;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	63	52,5	52,5	52,5
	Συμφωνώ	57	47,5	47,5	100,0
Total		120	100,0	100,0	

**Ποιο είναι το Πλεονέκτημα Ανταγωνιστικότητας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άλλο	4	3,3	3,3	3,3
	Αφοσίωση-Διαχείριση προσωπικού	40	33,3	33,3	36,7
	Εξυπηρέτηση Πελατών	60	50,0	50,0	86,7
	Στρατηγική marketing	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**Ο ρόλος Επιλογής κατάλληλου προσωπικού ως  
ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	7	5,8	5,8	5,8
	Αρκετά	20	16,7	16,7	22,5
	Πολύ	37	30,8	30,8	53,3
	Πάρα Πολύ	56	46,7	46,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	