



**ΣΧΟΛΗ: ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**«Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό»**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΜΑΡΙΑΝΘΗ ΗΛΙΑΔΗ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΛΟΥΤΣΙΝΙΩΤΗΣ**

## Περιεχόμενα

|       |                                                                                              |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Εισαγωγή .....                                                                               | 3  |
| 2     | Η Ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία και ο τουρισμός.....                                      | 5  |
| 2.1   | Παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας..... | 5  |
| 2.2   | Ο βαθμός ανταγωνιστικότητας στον τουριστικό τομέα. ....                                      | 6  |
| 2.3   | Ανταγωνισμός στην τουριστική επιχείρηση και ποιότητα υπηρεσιών φιλοξενίας                    | 8  |
| 2.4   | Κατηγοριοποίηση και επιδόσεις του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου .....                       | 10 |
| 2.5   | Η απασχόληση στον ελληνικό ξενοδοχειακό τομέα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης .....  | 11 |
| 3     | Μεθοδολογία .....                                                                            | 14 |
| 4     | Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό.....                                  | 15 |
| 4.1   | Ποιότητα υπηρεσιών και άνθρωποι πόροι .....                                                  | 15 |
| 4.2   | Στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού .....                                         | 16 |
| 4.2.1 | Αρχές Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....                                        | 18 |
| 4.2.2 | Έννοιες Στρατηγικού Ανθρώπινου Δυναμικού .....                                               | 19 |
| 4.2.3 | Strategic Fit View .....                                                                     | 20 |
| 4.2.4 | Η Στρατηγική Άποψη Ευελιξίας .....                                                           | 23 |
| 4.2.5 | Το 5P μοντέλο του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού.....                                      | 24 |
| 4.3   | Στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....            | 25 |
| 4.4   | Ο ρόλος της αποτελεσματικής πρόσληψης προσωπικού .....                                       | 28 |
| 5     | Εφαρμογή ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό: Πορεία και προκλήσεις<br>30            |    |
| 5.1   | Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης .....                    | 31 |
| 5.2   | Αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα.....                              | 32 |
| 5.3   | Προκλήσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό ξενοδοχειακό τομέα ..... | 33 |
| 6     | Συμπεράσματα.....                                                                            | 37 |
| 7     | Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....                                                          | 40 |
| 8     | Βιβλιογραφία .....                                                                           | 41 |
| 8.1   | Ξενόγλωσσες αναφορές.....                                                                    | 41 |
| 8.2   | Ελληνόγλωσσες Αναφορές.....                                                                  | 51 |

# 1 Εισαγωγή

Είναι αλήθεια ότι η τουριστική βιομηχανία έχει εξελιχθεί σε έναν ουσιαστικό και με επιρροή τομέα της οικονομίας όλου του κόσμου. Με την τρέχουσα κατάσταση, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα, και ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διατήρηση μιας επιθυμητής θέσης στην ιεραρχία της αγοράς εργασίας. Όταν πρόκειται για ολόκληρο το τουριστικό πακέτο, τα ξενοδοχεία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και η αποτελεσματικότητά τους καθορίζεται κυρίως από το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχουν και τη διαπροσωπική σχέση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων τους και των επισκεπτών.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι επίσης ο θεμελιώδης παράγοντας που καθορίζει την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ των ξενοδοχειακών προϊόντων. Σύμφωνα με τους Dekoulou και Trivellas (2014) και την Koufidou – Xyrotzyri (2010), το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι υψίστης σημασίας, διότι παρέχει συνεχή ανανέωση, πρόοδο και αλλαγή, καθώς και τη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που μπορεί να διευκολύνει την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τους Jafari και Var (1994), τα ξενοδοχεία λειτουργούν κυρίως ως επιχειρήσεις που παρέχουν ένα ευρύ φάσμα αγαθών και υπηρεσιών στην τουριστική βιομηχανία στο σύνολό της. Μέσω της εφαρμογής της αποτελεσματικής εποπτείας ανθρώπων, οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν αποτελεσματικά τους στόχους τους και να εγγυηθούν τη συνεχή βιωσιμότητά τους μακροπρόθεσμα. Είναι ζωτικής σημασίας να τεθούν συγκεκριμένες διαδικασίες που δίνουν έμφαση κυρίως στην πρόσληψη ατόμων υψηλής ειδίκευσης που είναι πρόθυμα να συμβάλουν ενεργά στην επίτευξη όλων των επιχειρηματικών στόχων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της τρέχουσας κατάστασης του ξενοδοχειακού τομέα στην Ελλάδα σε σχέση με τις κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις που συμβαίνουν τώρα, με ιδιαίτερη έμφαση στην επεξεργασία θεμάτων που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Συγχρόνως, η εργασία δίνει έμφαση στην αξία της ποιότητας των υπηρεσιών για την προσέλκυση πελατών, καθώς και στην

ανάγκη ενός ειδικευμένου προσωπικού για τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην τουριστική επιχείρηση.

## **2 Η Ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία και ο τουρισμός**

### **2.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας**

Η ανταγωνιστικότητα είναι ένα φλέγον θέμα τα τελευταία χρόνια, με τις κυβερνήσεις και τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο να επικεντρώνονται σ' αυτήν (Porter, 1990, 2002; Rocha, 2004). Ο τουρισμός γενικά αναγνωρίζεται ως μια σημαντική επιχείρηση που συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα πολλών τοποθεσιών (Lazzeretti et al., 2008; Alberti και Giusti, 2012; Chin et al., 2015).

Παράλληλα, η ανταγωνιστικότητα έχει προκύψει ως δημοφιλής φράση για την έκφραση της στρατηγικής και της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης του τουρισμού. Περιλαμβάνει πολλά σημαντικά χαρακτηριστικά του κλάδου, όπως το επιχειρηματικό κλίμα, τις υποδομές, το ρυθμιστικό πλαίσιο και τους προσβάσιμους πόρους (Balan et al., 2009).

Σύμφωνα με τον Kim (2000), η ανταγωνιστικότητα της τουριστικής βιομηχανίας ορίζεται ως η ικανότητα μιας χώρας να παράγει επιπλέον αξία μέσω του περιβάλλοντος της τουριστικής αγοράς, των τουριστικών πόρων, των ανθρώπινων πόρων και των τουριστικών εγκαταστάσεων. Ταυτόχρονα, η ανταγωνιστικότητα στην τουριστική επιχείρηση επηρεάζεται όχι μόνο από τη μελλοντική ικανότητα, αλλά και από την αξιολόγηση της τρέχουσας ικανότητας και απόδοσης στον τουρισμό.

Επιπροσθέτως, η φιλοξενία είναι ένας σημαντικός τομέας στην τουριστική βιομηχανία, καθώς παρέχει κρίσιμη υποστήριξη για την επέκταση και την επιτυχία των τουριστικών δραστηριοτήτων. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην επιρροή των καταλυμάτων στην τοπική οικονομία, καθώς αυτός ο τομέας παράγει τις περισσότερες δαπάνες. Αυτό, με τη σειρά του, συμβάλλει στο εισόδημα του πληθυσμού μέσω του πολλαπλασιαστικού φαινομένου (Piter, 2005). Σύμφωνα με τον Marques (2006), η παρουσία της φιλοξενίας είναι κρίσιμη για την επιβίωση του τουρισμού. Ομοίως, η ποιότητα των ξενοδοχείων έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα του τουρισμού. Επιπλέον, η έλλειψη εξαιρετικών υπηρεσιών στα ξενοδοχεία έχει επιζήμια επίδραση στη συνολική ποιότητα του ταξιδιού. Επομένως, η ύπαρξη ανταγωνιστικών

πλεονεκτημάτων είναι κρίσιμη για την επιτυχία στον ξενοδοχειακό κλάδο (Tsai et al., 2009).

## **2.2 Ο βαθμός ανταγωνιστικότητας στον τουριστικό τομέα.**

Αρκετές μελέτες έχουν αναδείξει την άποψη ότι ο τουρισμός είναι μια κρίσιμη βιομηχανία που συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα διαφορετικών τοποθεσιών σε όλο τον κόσμο (Sinclair-Maragh και Gursoy, 2015; Beladi et al., 2015; Banki και Ismail, 2015; Hamarneh, 2015; Zhang, 2016).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το θέμα της ανταγωνιστικότητας έχει καταστεί ένα φλέγον θέμα μεταξύ όλων των παραγόντων σε οποιαδήποτε οικονομία. Αν και η έννοια της ανταγωνιστικότητας μπορεί να φαίνεται απλή, η πολυπλοκότητά της αναδύεται όταν καταβάλλεται προσπάθεια να οριστεί και να εξεταστεί, λαμβάνοντας υπόψη διάφορες βιβλιογραφικές πηγές (Porter, 1994; Cooke και Morgan, 1998; Desrochers και Sautet, 2004). Σύμφωνα με τον Porter (1990), η ασάφεια του ανταγωνισμού πηγάζει από μια ποικιλία ορισμών και απόψεων για το θέμα, καθιστώντας αδύνατη την καθιέρωση ενός πλήρους και ευρέως αναγνωρισμένου ορισμού. Οι Croes και Kubickova (2013) υποστήριξαν ότι η διαθέσιμη βιβλιογραφία για την ανακρίβεια της έννοιας έχει πολλαπλές ανταγωνιστικές ερμηνείες, γεγονός που καθιστά δύσκολη την εφαρμογή της.

Επιπλέον, ο Porter (1990) όρισε την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας ως την ανταγωνιστικότητα των βιομηχανιών της. Ομοίως, η ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο το επιχειρηματικό της μοντέλο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον για να παρέχει προσφορές προστιθέμενης αξίας. Ως εκ τούτου, η ανταγωνιστικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να αποκτά και να διατηρεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, επιτρέποντάς του να αναπτύξει, να διατηρήσει και να βελτιώσει τη μοναδική του θέση στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον (Olmos, 2012).

Σύμφωνα με τους Costa et al. (2004), ο ανταγωνισμός είναι μια σημαντική ανησυχία στις σημερινές κοινωνίες. Η ανταγωνιστικότητα επιδιώκεται σε όλες τις δραστηριότητες, όχι μόνο σε οικονομικές. Έτσι, η διατήρηση μιας ανταγωνιστικής στάσης είναι

απαραίτητη για την επίτευξη οποιουδήποτε στόχου. Τέλος, η ποσότητα του ανταγωνισμού μέσα σε έναν κλάδο είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τον καθορισμό της επιτυχίας του στην παγκόσμια αγορά (Crouch και Ritchie, 1999).

Αξιοσημείωτο επίσης είναι ότι ο τουρισμός είναι μια αναπτυσσόμενη και ουσιαστική επιχείρηση τόσο στις βιομηχανικές όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες (Chao et al., 2005). Αναγνωρίζεται γενικά ως ένας από τους κορυφαίους κλάδους. Σύμφωνα με τους Alberti και Giusti (2012), ο τουρισμός είναι μια κρίσιμη επιχείρηση που έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα πολλών τοποθεσιών σε όλο τον κόσμο. Επιπλέον, ο τουρισμός εξακολουθεί να παρέχει σημαντική οικονομική αξία και δυνατότητες απασχόλησης (Botti et al. 2008).

Επιπροσθέτως, η οικονομική ανάπτυξη θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες δυνάμεις της κοινωνίας μας, με σημαντικό αντίκτυπο σε εθνικό επίπεδο, γεγονός που επιβεβαιώνεται από πολλούς ερευνητές (Sharpley, 2002; Brau et al., 2003; Chao et al., 2005; Jackson, 2006).

Το φυσικό περιβάλλον (γεωγραφική θέση, τοπία και κλίμα), το ανθρωπογενές περιβάλλον (τουριστικές μεταφορές, παροχή υποδομών αναψυχής και ψυχαγωγίας, υπηρεσίες, καταστήματα και ξενοδοχειακό δίκτυο) και η παγκοσμιοποίηση της αγοράς έχουν επίσης αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού τομέα (Navickas και Malakauskaite, 2009). Συγχρόνως, οι Malakauskaite και Navickas (2010) υποστήριξαν ότι η ανταγωνιστικότητα της τουριστικής βιομηχανίας είναι σημαντική για την οικονομική ανάπτυξη. Είναι αναμφίβολα το αποτέλεσμα ενός συνδυασμού φυσικών και ανθρωπογενών επιρροών που παρατηρούνται σε τουριστικές τοποθεσίες. Αυτό αποφασίζεται από την ικανότητα των τουριστικών επιχειρήσεων να προσελκύουν νέους τουρίστες και να αυξάνουν τις δαπάνες τους, παρέχοντας προϊόντα, υπηρεσίες και αξέχαστες εμπειρίες υψηλής ποιότητας.

Η έρευνα έδειξε ότι, ενώ η τουριστική αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία έχει αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητά της, η παροχή δημόσιας χρηματοδότησης υπηρεσιών όπως οι υποδομές, ο περιβαλλοντικός και χωροταξικός σχεδιασμός, η οικονομική και κοινωνικοπολιτική σταθερότητα, η κατάρτιση και η εκπαίδευση, μπορεί να παίζουν επίσης ρόλο. Ωστόσο, είναι ζωτικής σημασίας να τονιστεί ότι η τελική επιτυχία ή αποτυχία μιας τουριστικής εταιρείας καθορίζεται από τις εγγενείς

ιδιότητες και την ικανότητά της να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς (Camison και Forés, 2015).

Σύμφωνα με τους Zhou et al. (2015), δεν υπάρχει ευρέως αποδεκτός ορισμός της ανταγωνιστικότητας προορισμού. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι ο ορισμός της ανταγωνιστικότητας προορισμού περιλαμβάνει πολλά βασικά στοιχεία: έναν συγκεκριμένο προορισμό, τα παρεχόμενα αγαθά/υπηρεσίες ή τουριστικές εμπειρίες, την αντανάκλαση της κατανάλωσης (τα συναισθήματα των τουριστών/επισκεπτών κατά τη διάρκεια και μετά το ταξίδι τους) και τη σύγκριση με άλλους προορισμούς.

### **2.3 Ανταγωνισμός στην τουριστική επιχείρηση και ποιότητα υπηρεσιών φιλοξενίας**

Από τη δεκαετία του 1990, η ανταγωνιστικότητα αποτελεί το επίκεντρο της έρευνας στον μεταποιητικό τομέα και σε συναφείς τομείς. Οι Tsai et al. (2009), μια ομάδα ερευνητών, άρχισε πρόσφατα να ερευνά την ανταγωνιστικότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σύμφωνα με τους Ritchie και Crouch (2003), η σημασία αυτού του θέματος πηγάζει από το συνεχές και έντονα ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον, καθώς και από την ανάγκη εντοπισμού των ανταγωνιστικών παραγόντων που σχετίζονται με τη βιομηχανία φιλοξενίας προκειμένου να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παράλληλα, η φιλοξενία είναι ένα ουσιαστικό συστατικό του τουρισμού που συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη και την επιτυχία του κλάδου σε κάθε χώρα (Matias, 1992). Σύμφωνα με τους Villamarín et al. (2012), η φιλοξενία επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των τουριστών κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Αποτελεί ουσιαστικό συστατικό της όλης τουριστικής εμπειρίας. Επιπλέον, ο κλάδος της φιλοξενίας σε διαφορετικούς τουριστικούς προορισμούς είναι πολύ ανταγωνιστικός τόσο με τις τοπικές όσο και με τις διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων (Wu et al., 2010).

Τα ξενοδοχεία πρέπει να αξιολογούν τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας τους με σκοπό τη μεγιστοποίηση της χρήσης φυσικών και ανθρώπινων πόρων, ενισχύοντας έτσι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Από την άλλη πλευρά, η ταχεία επέκταση των διεθνών ξενοδοχείων έχει οδηγήσει σε έναν πολύ ανταγωνιστικό κλάδο. Αυτό κατέστησε αναγκαία τη δημιουργία τακτικών μάρκετινγκ, καθώς και τη βελτίωση των εταιρικών

λειτουργιών και της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτά τα στοιχεία είναι κρίσιμα για την επιβίωση αυτών των ξενοδοχείων (Wang et al. 2006).

Ταυτόχρονα, η μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης είναι μια σημαντική ευθύνη για τα διευθυντικά στελέχη, καθώς μ' αυτό τον τρόπο επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού (Anderson et al., 2000). Σύμφωνα με τον Chen (2009), η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα συνεχές πρόβλημα, καθώς χρησιμεύει ως το θεμέλιο για τη λήψη αποφάσεων και είναι κρίσιμο για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης.

Τα ξενοδοχεία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία οικονομικών ευκαιριών, ενώ έχουν επίσης σημαντικές έμμεσες περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Η παρουσία ενός ξενοδοχείου σε μια συγκεκριμένη περιοχή μπορεί να βοηθήσει στην τόνωση του τουρισμού, στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων σε περιοχές που επηρεάζονται από τον τουρισμό και στην αναζωογόνηση διαφόρων οικονομικών δραστηριοτήτων που διαφορετικά θα έπαυαν να υπάρχουν. Η ανάπτυξη μιας κοινότητας βελτιώνει τη λειτουργία ενός ξενοδοχειακού ιδρύματος, προάγοντας έτσι την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική πρόοδο της κοινότητας (Go et al. 1994). Ωστόσο, πολλά ξενοδοχεία δυσκολεύονται να χτίσουν μια ανταγωνιστική στρατηγική ως αποτέλεσμα των ραγδαίων αλλαγών του κλάδου. Αυτές οι εξελίξεις είναι συνέπεια του σκληρού ανταγωνισμού, των γρήγορων τεχνικών βελτιώσεων και της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των καταναλωτών (Tavitiyaman et al., 2011).

Από τη σκοπιά του πελάτη, η διαχείριση των εργασιών φιλοξενίας απαιτεί εξελιγμένες προσεγγίσεις που λογοδοτούν για την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων, υλικών και οικονομικών πόρων που εμπλέκονται. Συνεπάγεται επίσης αντιστοίχιση του κόστους αυτών των πόρων με την αυξανόμενη ανάγκη για υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών, λαμβάνοντας υπόψη τα οικονομικά στοιχεία των τουριστικών πρωτοβουλιών (Pestana, 1998).

Σύμφωνα με τον Martins (2004), τρεις κύριες μεταβλητές μπορεί να τονώσουν την έναρξη ή την ανάπτυξη της καινοτομίας σε μια ξενοδοχειακή μονάδα: η τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών, το περιβάλλον και η ποιότητα. Σύμφωνα με τον Baptista (2003), πολλές νέες υπηρεσίες χρειάζονται επιπλέον κτίρια και εξοπλισμό. Αντίθετα, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη δημιουργική φαντασία για να ταιριάζουν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες για άνεση και αναψυχή. Αυτές οι υπηρεσίες δημιουργούνται

μετά από μια ολοκληρωμένη επισκόπηση δεδομένων από το εξωτερικό περιβάλλον, ιδιαίτερα την αγορά και τους ανταγωνιστές.

Για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο κλάδος της φιλοξενίας πρέπει να διαχειρίζεται σωστά την καινοτομία. Συνεπώς, η διοίκηση του ξενοδοχείου θα πρέπει να τονίσει αυτήν την αρχή κατά την ανάπτυξη των επιχειρηματικών στρατηγικών (Martinez-Lopez και Vargas-Sánchez, 2013).

## **2.4 Κατηγοριοποίηση και επιδόσεις του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου**

Οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο καλούνται να συμμετάσχουν στις διαπραγματεύσεις για νέες συμβάσεις εν μέσω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Κι αυτό γιατί ο τουριστικός τομέας, δηλαδή τα ξενοδοχεία, επιχειρούν να μειώσουν τους μισθούς ως αντίδραση στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις και στην εργατική νομοθεσία. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό. Ως αποτέλεσμα των επιπτώσεων που είχε η οικονομική κρίση στον ξενοδοχειακό κλάδο, της μείωσης του αριθμού των εγχώριων επισκεπτών και των δυσκολιών πληρωμής των λειτουργικών δαπανών, η Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων ζήτησε από τις εργατικές οργανώσεις των εργαζομένων να διαπραγματευτούν τους κατώτατους μισθούς και να επαναπροσδιορίσουν τα καταβληθέντα επιδόματα. Συγχρόνως, τα ξενοδοχεία πραγματοποίησαν καμπάνια για την αλλαγή των συνθηκών απόλυσης των εποχικών εργαζομένων, οι οποίοι ζητούσαν ευέλικτο ωράριο εργασίας και μείωση των αποδοχών.

Πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη από τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (ILO) υπογράμμισε την ανθεκτικότητα του τουριστικού τομέα ενόψει της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης, καθώς και τον ζωτικό ρόλο που διαδραματίζει στην προώθηση της ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας και στη δημιουργία ευκαιριών εργασίας. Προέκυψαν επίσης ορισμένα σημαντικά ζητήματα που έπρεπε να αντιμετωπιστούν, όπως η σοβαρή εποχικότητα, οι παρατεταμένες ώρες εργασίας, οι ανεπαρκείς αποδοχές και η έλλειψη εξειδικευμένης εμπειρογνωμοσύνης.

Τον Μάιο του 2012, το Ινστιτούτο Τουρισμού και Οικονομικών Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) ανέφερε ότι ο αριθμός των εργαζομένων στα ελληνικά ξενοδοχεία ήταν 93.523. Ο αριθμός αυτός ανέβηκε στις 121.557 τον Αύγουστο του ίδιου έτους. Αναφέρθηκε από το ΙΤΕΠ και το ΗCH (2013) ότι ο αριθμός των απασχολούμενων τον Μάιο ήταν 0,9% χαμηλότερος από ό,τι ήταν το 2012, αλλά ο αριθμός των απασχολούμενων τον Αύγουστο αυξήθηκε κατά 1,3%. Σημειώθηκε μείωση στη συνολική οικονομική δραστηριότητα ως συνέπεια της μείωσης της απασχόλησης κατά 3% κατά το τρίτο τρίμηνο του 2013, σε σύγκριση με το ίδιο τρίμηνο του 2012. Συνολικά 20.400 θέσεις εργασίας εξαλείφθηκαν από τον κλάδο της φιλοξενίας μεταξύ των ετών 2008 και 2013, με αποτέλεσμα τη μείωση της απασχόλησης κατά 6,6%.

Παρά το γεγονός ότι είναι ο τέταρτος τομέας με το χαμηλότερο ποσοστό απασχόλησης, η τουριστική βιομηχανία έχει επιδείξει αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα απέναντι στη μείωση των ευκαιριών απασχόλησης. Σύμφωνα με τις ΙΤΕΠ και ΗCH (2014), ο ρυθμός αύξησης της απασχόλησης δείχνει ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στη μείωση της ανεργίας.

## **2.5 Η απασχόληση στον ελληνικό ξενοδοχειακό τομέα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης**

Είναι αποδεδειγμένο ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται σημαντικά από τις οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο (Mello, 2006). Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μια κρίση στην οικονομία είναι ένας από τους σημαντικότερους εξωτερικούς παράγοντες που ενδέχεται να οδηγήσει σε μια συνολική αναδιοργάνωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ως αποτέλεσμα των σημερινών συνθηκών, η θέση των εργαζομένων φαίνεται να αποκτά μια αντιφατική πολικότητα: θεωρούνται το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο οποιασδήποτε επιχείρησης, ωστόσο είναι συχνά αναλώσιμοι ως συνέπεια των συγχωνεύσεων και των περικοπών προσωπικού. Υπό αυτές τις συνθήκες, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να αναλάβει έναν πιο επίπονο και απαιτητικό ρόλο. Σε περίπτωση σοβαρής οικονομικής κρίσης, μια εταιρεία μπορεί να στραφεί σε μαζικές απολύσεις ως μέθοδο επίλυσης της αδυναμίας εκπλήρωσης των δαπανών προσωπικού. Αυτή είναι μια κοινή

πρακτική. Από την άλλη πλευρά, αυτή η στρατηγική έχει αρνητικές συνέπειες όχι μόνο για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για την κοινότητα που βρίσκεται σε άμεση γειτνίαση με την επιχείρηση. Ως μέρος ενός ολοκληρωμένου σχεδίου για την αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων ενώ ο οργανισμός εξακολουθεί να βρίσκεται σε ασφαλή οικονομική θέση, ενδέχεται να είναι δυνατή η υιοθέτηση μιας σειράς διαφορετικών λύσεων πολιτικής που θα εμπόδιζαν τον οργανισμό να καταφύγει σε απολύσεις ως τελική λύση.

Παρόλα αυτά, η έννοια της στελέχωσης επανεξετάζεται στο πλαίσιο μιας οικονομίας που συρρικνώνεται συνεχώς. Λόγω του γεγονότος ότι η παρούσα κατάσταση απαιτεί σημαντική αφοσίωση, ευρεία γνώση και τεράστια ικανότητα, είναι απολύτως σαφές ότι υπάρχει σημαντική ανάγκη για άτομα που είναι ταυτόχρονα ταλαντούχα και ικανά. Ωστόσο, η επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης και η έλλειψη προσπαθειών επέκτασης όχι μόνο μειώνουν τη δυνατότητα δημιουργίας θέσεων εργασίας (ιδιαίτερα για τις μικρότερες επιχειρήσεις), αλλά μειώνουν και τον αριθμό των θέσεων εργασίας που είναι πλέον διαθέσιμες.

Η αβεβαιότητα είναι, αναμφίβολα, το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με σημαντικά εμπόδια. Δεδομένων των πληροφοριών που παρουσιάζονται εδώ, είναι απαραίτητο για τους εργαζόμενους να επιδεικνύουν ευελιξία και εγρήγορση προκειμένου να πλοηγηθούν με επιτυχία σε μια αγορά εργασίας που είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική. Δεδομένου του υψηλού ποσοστού ανεργίας, είναι εύλογο να πιστεύουμε ότι η διαδικασία εντοπισμού των κατάλληλων υποψηφίων θα είναι λιγότερο δύσκολη από ό,τι στο παρελθόν. Αντίθετα, ο ισχυρισμός αυτός είναι σωστός για δύο βασικούς λόγους, οι οποίοι είναι οι εξής: Το αυξανόμενο ποσοστό ανεργίας οδήγησε σε σημαντική αύξηση του αριθμού των βιογραφικών που δίνονται σε εταιρείες, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα μεγάλες δυσκολίες στη διαχείριση του φόρτου εργασίας στα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η διάδοση μιας διαφήμισης, ιδιαίτερα όταν δεν απευθύνεται σε α συγκεκριμένο κοινό, έχει ως αποτέλεσμα μια μεγάλης κλίμακας διανομή βιογραφικών από άτομα που, ως επί το πλείστον, δεν διαθέτουν τα προσόντα που αναφέρονται στην αγγελία, αλλά αναζητούν οποιαδήποτε ευκαιρία απασχόλησης για να εξασφαλίσουν οικονομικά τον εαυτό τους. Επιπλέον, παρά το πλήθος των βιογραφικών που είναι προσβάσιμα, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να αγωνίζονται να βρουν

ειδικευμένους εργαζομένους, ιδιαίτερα για διευθυντικές θέσεις ή θέσεις εργασίας που χρειάζονται εξειδικευμένη εμπειρία και τεχνολογικές ικανότητες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για επαγγέλματα που απαιτούν τεχνολογική οξυδέρκεια.

Επιπλέον, η ευρωπαϊκή αγορά εργασίας βιώνει σημαντικές μεταβάσεις ως συνέπεια της ανόδου της τεχνολογίας, της αυξανόμενης ηλικίας του πληθυσμού και της μετάβασης προς μια βιομηχανική οικονομία που παράγει χαμηλά επίπεδα ρύπανσης. Αυτή ακριβώς τη στιγμή, η δομή της εργασίας διέρχεται από μια μετάβαση σε ένα νέο σύστημα στο οποίο η απασχόληση στον τομέα των υπηρεσιών βασίζεται σε προηγμένες ικανότητες. Σύμφωνα με το Πανόραμα Δεξιοτήτων της ΕΕ για την Ελλάδα (2015), οι τομείς του τουρισμού και των υπηρεσιών έχουν την ικανότητα να οδηγήσουν την οικονομική ανάκαμψη στην Ελλάδα και αναμένεται να σημειώσουν ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια. Ο τουριστικός και ο κατασκευαστικός κλάδος αναμένεται να έχουν αύξηση πενήντα τοις εκατό στον αριθμό των νέων εργαζομένων στο κοντινό μέλλον.

### **3 Μεθοδολογία**

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε σ' αυτήν την έρευνα ήταν μια εξαντλητική ανασκόπηση της προηγούμενης έρευνας που είχε πραγματοποιηθεί. Το πιο σημαντικό υλικό για την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας συλλέχθηκε από γνωστές διαδικτυακές βάσεις δεδομένων όπως το Science Direct, το Emerald και το EBSCO host, εκτός από τις επιστημονικές μηχανές αναζήτησης όπως το Google Scholar και το Scirus. Μια άλλη μηχανή αναζήτησης που τέθηκε υπό έλεγχο είναι η Google, μαζί με άλλες δημοφιλείς μηχανές αναζήτησης.

Η έρευνα χρησιμοποιεί μια ποικιλία βιβλιογραφικών πηγών, συμπεριλαμβανομένων άρθρων που έχουν δημοσιευτεί σε επιστημονικά περιοδικά, βιβλία, πρακτικά συνεδρίων, εταιρικές εργασίες και μελέτες, ιστότοπους και ηλεκτρονικά περιοδικά. Κατά την επιλογή των βιβλιογραφικών πηγών, δόθηκε βάση στο πόσο σχετικές ήταν με το θέμα της εργασίας. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι αυτή η έρευνα δεν καλύπτει όλες τις πτυχές του θέματος.

## **4 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό**

### **4.1 Ποιότητα υπηρεσιών και ανθρώπινοι πόροι**

Είναι σαφές ότι για να συνεχίσει να υπάρχει ο ξενοδοχειακός τομέας, είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των καταναλωτών. Πράγματι, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών οδηγεί σε αυξημένη αφοσίωση των πελατών (Lavlak και Right, 2003). Για το λόγο αυτό, ο κλάδος της φιλοξενίας έχει πιεστεί να βελτιώσει τις υπηρεσίες του και να εκπληρώσει τις απαιτήσεις της αγοράς προκειμένου να ευχαριστήσει τους πελάτες που είναι όλο και πιο απαιτητικοί (Pizam, 2004). Ταυτόχρονα, οι ξενοδοχειακές εταιρείες είναι υπεύθυνες για τη δημιουργία διακριτικών και θεμελιωδών χαρακτηριστικών που είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή να μιμηθούν. Αυτές οι ιδιότητες χρησιμεύουν ως βασικά στοιχεία της επωνυμίας τους, τα οποία είναι τόσο μοναδικά όσο και σημαντικά. Σύμφωνα με τους Kandampully et al. (2001), Naisbitt και Aburdene (1986) και Hamel και Prahalad (1989), τα ξενοδοχεία δίνουν επίσης υψηλή προτεραιότητα στην ποιότητα των υπηρεσιών ως κρίσιμο στοιχείο της επιχειρηματικής τους στρατηγικής. Αυτό χρησιμεύει ως ζωτικό σημείο για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ποιότητα των υπηρεσιών και το ανθρώπινο δυναμικό είναι δύο από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη της βέλτιστης επιχειρηματικής απόδοσης και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας (Θεοχάρης 2008; Σωτηριάδης και Βαρβαρέσος 2006; Pearce 2009). Σύμφωνα με τους Sarmaniotis et al. (2011) και Juran (1992), η μετάβαση, από τον ανταγωνισμό που βασίζεται στην τιμή, στον ανταγωνισμό που βασίζεται στην ποιότητα, είναι μια ένδειξη ότι οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν περισσότερο τη στρατηγική σημασία της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Είναι πιθανό η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών χαμηλότερης ποιότητας να είναι η κύρια αιτία της πτώσης της τουριστικής ανταγωνιστικότητας που έχει σημειωθεί σε πολλές χώρες. Για να τηρηθεί η ιδεολογία του οργανισμού, η οποία δίνει έμφαση στην ποιότητα, είναι απαραίτητο να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους (Riley, 2014). Σύμφωνα με τους Santouridi και Trivella (2009), είναι

πολύ εύλογο ότι υπάρχει μια ουσιαστική σχέση μεταξύ των υψηλών επιπέδων απασχόλησης, των υψηλών επιπέδων ευτυχίας των εργαζομένων και των υψηλών επιπέδων ποιότητας σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών όπου οι επαφές πραγματοποιούνται αυτοπροσώπως. Με άλλα λόγια, το προσκήνιο είναι τώρα στους τρόπους με τους οποίους οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν τους καλύτερους υπαλλήλους τους και να εγγυηθούν ότι θα συνεχίσουν να λειτουργούν σε υψηλό επίπεδο. Για να είναι επιτυχημένοι οι διευθυντές στην καλλιέργεια της αφοσίωσης του προσωπικού, πρέπει να επιδεικνύουν το ίδιο επίπεδο αφοσίωσης. Ακολουθώντας τις συστάσεις των Polychroniou (2008β; 2009β), Trivellas (2011) και Trivellas και Kakkos (2015), ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής ενός ευρέως φάσματος λύσεων βασισμένων σε κίνητρα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Υπό το πρίσμα αυτό, οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα των υπηρεσιών τους πρέπει να δίνουν μεγάλη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και τις προσλήψεις, να επιλέγουν προσεκτικά το προσωπικό και να εργάζονται επίμονα για την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας.

Αναντίρρητα, η ποιότητα των υπηρεσιών παίζει ουσιαστικό ρόλο σε όλα τα στοιχεία των επιχειρηματικών λειτουργιών (Santouridis και Trivellas, 2010). Αυτό περιλαμβάνει την παραγωγή και τη διανομή αγαθών και υπηρεσιών, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξη μιας επωνυμίας που είναι γνωστή για την αξιοπιστία της. Συγχρόνως, είναι μια διαδικασία που απαιτεί ταχεία και συνεπή ανταπόκριση στη μέθοδο με την οποία παρέχονται οι υπηρεσίες (Trivellas και Santouridis, 2016). Με λίγα λόγια, είναι απαραίτητο για κάθε τουριστική επιχείρηση να αναζητά και να διατηρεί προσωπικό που είναι εξοπλισμένο με τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες κάθε μεμονωμένου πελάτη. Προκειμένου να διασφαλιστεί η διατήρηση της ποιότητας της υπηρεσίας, είναι ευρέως κατανοητό ότι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη προϋπόθεση.

## **4.2 Στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού**

Το Strategic HRM, έχει τις ρίζες του στον στρατό, όπου ο όρος "Strategos" αναφέρεται στην ικανότητα οργάνωσης, διοίκησης και συντονισμού ενός στρατού για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής θέσης. Στον εταιρικό τομέα, αναφέρεται στις πράξεις της ανώτατης διοίκησης που καθοδηγούν την εταιρεία προς τους στόχους και τους σκοπούς της. Το Strategic HRM είναι ένα προληπτικό στοιχείο του HRM που διαχειρίζεται τους ανθρώπους, εκτελώντας τυπικές ευθύνες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η στρατολόγηση, η ανάπτυξη, η ανταμοιβή και η διατήρησή τους. Αυτές οι λειτουργίες είναι συνεπείς με τους στόχους και τους σκοπούς των διαφόρων τμημάτων και της εταιρείας στο σύνολό της. Το Strategic HRM δημιουργεί επίσης ένα πλαίσιο για τη σύνδεση των προσεγγίσεων διαχείρισης και ανάπτυξης ατόμων με μακροπρόθεσμους εταιρικούς στόχους και αποτελέσματα. Το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό, μερικές φορές γνωστό ως "Στρατηγική των ανθρώπων", είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διαχείριση και την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων ώστε να ευθυγραμμιστεί με τους μακροπρόθεσμους στόχους ενός οργανισμού. Καμία μέθοδος HRM δεν μπορεί να είναι χρήσιμη σε όλες τις περιπτώσεις. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν τη χαρακτηριστική στρατηγική τους, λαμβάνοντας υπόψη το ιδιαίτερο περιβάλλον, τις αξίες, τον πολιτισμό και τους στόχους τους.

Επιπλέον, το Strategic HRM ασχολείται με την εκτέλεση στρατηγικής και τη στρατηγική συμπεριφορά των επαγγελματιών HR που συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους σε καθημερινή βάση για να εγγυηθούν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και αξιών του οργανισμού (Armstrong, 1998).

Οι ερευνητές άρχισαν να επικεντρώνονται στη στρατηγική διάσταση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στα τέλη της δεκαετίας του 1970, ως αποτέλεσμα δύο μεγάλων αλλαγών στη βιβλιογραφία: πρώτον, μια μετάβαση από την παλιά προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού σε μια πιο σύγχρονη αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού και δεύτερον, έναν επαναπροσανατολισμό των γενικών στρατηγικών μοντέλων σε εσωτερικές πτυχές του οργανισμού. Το Strategic HRM εμφανίστηκε περίπου το 1990, όταν οι ακαδημαϊκοί δημιούργησαν μερικούς ορισμούς του στρατηγικού HRM, όπως:

Το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό είναι μια «*μακρο-οργανωτική προσέγγιση για την προβολή του ρόλου και της λειτουργίας του HRM στον ευρύτερο οργανισμό*» (Butler et al., 1991).

Το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό είναι μια διαδικασία που συνδυάζει λειτουργίες ανθρώπινων πόρων σε πολλαπλούς τομείς πολιτικής και ιεραρχίες με βάση τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού (Schuler, R.S., 1992).

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιγράφεται επίσης ως «*το μοτίβο των προγραμματισμένων αναπτύξεων και δραστηριοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που προορίζονται να επιτρέψουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του*» (Wright και McMahan, 1992).

Τέλος, το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), η επαγγελματική ένωση επαγγελματιών HR με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, όρισε τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως μια μέθοδο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που προσφέρει ένα στρατηγικό πλαίσιο για την υποστήριξη των μακροπρόθεσμων στόχων και των αποτελεσμάτων της εταιρείας. Η στρατηγική αφορά τα μακροπρόθεσμα προβλήματα των ανθρώπων καθώς και τα μακρο-θέματα όπως η δομή, η ποιότητα, ο πολιτισμός, οι αξίες, η δέσμευση και η αντιστοίχιση πόρων με τις μελλοντικές απαιτήσεις (Ενημερωτικό Φύλλο CIPD).

#### **4.2.1 Αρχές Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είναι γεγονός ότι το Strategic HRM προσφέρει μια άποψη για το πώς ένας οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί κρίσιμες δυσκολίες ή στοιχεία επιτυχίας που συνδέονται με τους ανθρώπους, καθώς και να εφαρμόσει στρατηγικές επιλογές που έχουν σημαντική και μακροπρόθεσμη επιρροή στη συμπεριφορά και την απόδοσή του. Δεν πρόκειται απλώς για «*αντιγραφή των τρεχουσών συνθηκών ή των ιστορικών πρακτικών*» (Smith, 1982). Οι επτά έννοιες των Ondrack και Nininger (1984) για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών HR επιτρέπουν το τη στρατηγική διαχείριση στο ανθρώπινο δυναμικό:

1. Υπάρχει ένας ενιαίος γενικός στόχος και οι συνιστώσες του ανθρώπινου δυναμικού αυτού του στόχου είναι προφανείς.

2. Εντός του οργανισμού, υπάρχει ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη ενός καλά καθορισμένου σχεδίου, με ρητά ενσωματωμένα στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού.

3.Υπάρχουν συνεχείς αποτελεσματικοί δεσμοί που διασφαλίζουν ότι τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνονται στη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων.

4. Ο ρόλος του διευθύνοντος συμβούλου παρουσιάζει δυσκολία όσον αφορά την εξισορρόπηση των ανησυχιών για το ανθρώπινο δυναμικό με τις εμπορικές απαιτήσεις.

5. Η ευθύνη για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθορίζεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

6. Οι δραστηριότητες διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι σχετικές με τις απαιτήσεις του οργανισμού.

7. Απαιτεί αναγνώριση και αντίδραση με τα κοινωνικά, πολιτικά, τεχνικά και οικονομικά περιβάλλοντα στα οποία ο οργανισμός θα λειτουργήσει.

#### **4.2.2 Έννοιες Στρατηγικού Ανθρώπινου Δυναμικού**

Είναι γνωστό ότι τρεις αρχές στηρίζουν το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό: η προσέγγιση που βασίζεται σε πόρους, η στρατηγική προσαρμογή και η στρατηγική ευελιξία.

Αναλυτικότερα, ο Penrose (1959) πρότεινε την προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους, πάνω στην οποία βασίστηκε ο Wernerfelt (1984). Αυτή η προσέγγιση λειτουργεί ως στέρεο θεμέλιο για τη στρατηγική (Grant, 1991) και παίζει καθοριστικό ρόλο στον τομέα της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, προσφέροντας ένα ενιαίο πλαίσιο. Από την άλλη, η προοπτική του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαφέρει από την προσέγγιση που βασίζεται σε πόρους καθώς εστιάζει στη σχέση μεταξύ της στρατηγικής και των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης. Επίσης, η βασισμένη στους πόρους προσέγγιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επικεντρώνεται στην εταιρεία, ενώ η στρατηγική ανάλυση εστιάζει στο βιομηχανικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Grant (1991), οι πόροι μιας επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας και της κερδοφορίας της.

Σύμφωνα με τον Barney (1991, 1995), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο είναι διαφορετικές όσον αφορά τους στρατηγικούς πόρους που έχουν στον έλεγχό τους. Συγχρόνως, αυτοί οι πόροι δεν είναι πλήρως κινητοί μεταξύ των επιχειρήσεων και η ετερογένειά τους παραμένει με την πάροδο του χρόνου. Παράλληλα, το συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών εξαρτάται από τις

ξεχωριστές δεξιότητες και τους πόρους που διατηρούν σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν τη γνώση, τη σοφία, την ικανότητα ανάληψης κινδύνου και την κρίση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Για να προκύψει ένα μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι πόροι μιας επιχείρησης πρέπει να έχουν τα ακόλουθα τέσσερα χαρακτηριστικά: 1. Πολύτιμοι 2. Σπάνιοι 3. Μη μιμώμενοι 4. Χωρίς αντικατάσταση. Ταυτόχρονα, οι διευθυντές πρέπει να αναζητήσουν και να αξιοποιήσουν αυτούς τους πόρους μέσα στην εταιρεία τους.

Οι Wright και McMahan (1992) πρότειναν επίσης ότι οι ανθρώπινοι πόροι παρέχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς η διαθεσιμότητά τους ποικίλλει μεταξύ των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, με αποτέλεσμα την ετερογένεια. Δεύτερον, αυτοί οι πόροι παραμένουν στατικοί επειδή άλλες επιχειρήσεις δεν έχουν την ικανότητα να τους προσελκύσουν.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ο πρωταρχικός στόχος του Strategic HRM είναι η οικοδόμηση των στρατηγικών ικανοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη στρατηγικής αντιστοίχισης μεταξύ των πόρων και των ευκαιριών, έτσι ώστε αυτοί οι πόροι να μπορούν να προσφέρουν αξία στην εταιρεία. Επιπροσθέτως, υποστηρίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Schuler και McMillan (1984).

Τέλος, η προοπτική της εταιρείας που βασίζεται σε πόρους θεωρείται σημαντική επειδή δίνει έμφαση στην αξία μιας προσέγγισης διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και παρέχει μια λογική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω πόρων, διαχείρισης ταλέντων και πρωτοβουλιών μάθησης και ανάπτυξης ως στρατηγική για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### **4.2.3 Strategic Fit View**

Σύμφωνα με τους Wright και McMahan (1992), η στρατηγική προσαρμογή αποτελείται από δύο στοιχεία που διακρίνουν το στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό: την κάθετη προσαρμογή, η οποία συσχετίζει τις προσεγγίσεις του ανθρώπινου δυναμικού με τις στρατηγικές διαδικασίες του οργανισμού και την οριζόντια προσαρμογή, η οποία δίνει

έμφαση στην οριζόντια ευθυγράμμιση ή τον συγχρονισμό σε διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Guest (1997) διατύπωσε επίσης πέντε τύπους προσαρμογής με βάση τις δύο διαστάσεις, συμπεριλαμβανομένης της προσαρμογής για συγκεκριμένο κριτήριο έναντι της προσαρμογής χωρίς κριτήριο και την εσωτερική προσαρμογή έναντι της εξωτερικής προσαρμογής. Το Fit ταξινομείται σε πέντε τύπους: στρατηγική αλληλεπίδραση, έκτακτη ανάγκη, ιδανικό σύνολο πρακτικών, *gestalt* και πακέτα.

Το Fit ως στρατηγική αλληλεπίδραση αντιπροσωπεύει την παραδοσιακή στρατηγική προσέγγιση, η οποία επιδιώκει να συνδέσει τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού με το εξωτερικό περιβάλλον. Η ικανότητα επιλογής του τρόπου ανταπόκρισης και αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον είναι ένα σημαντικό στοιχείο. Μόλις γίνει μια επιλογή, η στρατηγική και η πρακτική HR πρέπει να την αντικατοπτρίζουν.

Η προσαρμογή έκτακτης ανάγκης είναι παρόμοια με την παραδοσιακή προσέγγιση έκτακτης ανάγκης, η οποία υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που αναφέρουν υψηλότερες επιδόσεις θα έχουν διαδικασίες και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που ανταποκρίνονται περισσότερο σε εξωτερικούς παράγοντες. Αυτά τα εξωτερικά στοιχεία μπορεί να περιλαμβάνουν τη δυναμική της αγοράς, τις νομικές αλλαγές ή τα χαρακτηριστικά του κλάδου. Αυτή η τεχνική προϋποθέτει ότι ένα είδος απάντησης είναι πάντα το καλύτερο, αλλά δεν αναφέρει τον ακριβή τύπο απάντησης ή οποιαδήποτε κατηγορία απαντήσεων, παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος για τον οποίο αυτό δεν μπορούσε να επιτευχθεί.

Η προσαρμογή σε ένα ιδανικό σύνολο πρακτικών υποδηλώνει ότι κάθε εταιρεία έχει ένα σύνολο βέλτιστων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του.

Το *Gestalt Fit* σημαίνει ότι η επιτυχία του στρατηγικού HRM εξαρτάται από τον εντοπισμό του κατάλληλου μείγματος πρακτικών για τον οργανισμό. Αυτή η προσέγγιση συνεπάγεται ότι το σύνολο των πρακτικών είναι πάντα ανώτερο από τα επιμέρους στοιχεία. Αυτό μπορεί να είναι το αποτέλεσμα ενός συγκεκριμένου συνδυασμού ή του συνόλου όλων των πρακτικών. Αυτός ο συνδυασμός είναι μοναδικός και δίνει στις επιχειρήσεις ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Το *Fit as bundles* υποδηλώνει τη δυνατότητα πολλών μοτίβων ή διαμορφώσεων πρακτικών, γνωστών ως "δέσμες πρακτικών".

Γενικά, μπορεί να υπάρχει πληθώρα πιθανών συνδυασμών ή διαμορφώσεων πρακτικών που συμβάλλουν στην ισχυρή απόδοση. Για παράδειγμα, ορισμένοι οργανισμοί μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια της απασχόλησης ως βασικό συστατικό, ενώ άλλοι μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στην κατάρτιση και την ανάπτυξη ή την οργανωτική δέσμευση.

Ο Wood (1999) ερεύνησε επίσης τον αντίκτυπο των στοιχείων πολλαπλών συμφραζομένων στις εισαγωγές συστημάτων HRM και εντόπισε τέσσερις διακριτές μορφές προσαρμογής για ένα στρατηγικό ανθρώπινο δυναμικό.

Πρώτον, η στρατηγική προσαρμογή που είναι η σχέση μεταξύ του συστήματος HR και της στρατηγικής. Πιο αναλυτικά, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις και τα άτομα να επικεντρωθούν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, καθώς η εκτέλεση της στρατηγικής εξαρτάται από την ευθυγράμμιση του συστήματος HR και της στρατηγικής.

Δεύτερον, η εσωτερική προσαρμογή που αναφέρεται στη σχέση μεταξύ πολλών πρακτικών HR. Αυτή η άποψη πιστεύει ότι το σύστημα του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι ένα εσωτερικά ολοκληρωμένο σύνολο πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Τρίτον, η οργανωτική προσαρμογή που αναφέρεται στη σχέση μεταξύ του συστήματος HR και άλλων σχετικών συστημάτων στην εταιρεία. Τα σχετικά συστήματα μπορεί να περιλαμβάνουν τεχνικά συστήματα, συστήματα κατασκευής και ελέγχου.

Τέταρτον, η περιβαλλοντική προσαρμογή που αναφέρεται στην αλληλεπίδραση του συστήματος ανθρώπινου δυναμικού με το εξωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα μ' αυτή τη λογική, το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αντιδρά στις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και στους θεσμικούς νόμους και φιλοδοξίες που επηρεάζουν την εταιρεία.

Συνολικά, αυτές οι τέσσερις κατηγορίες προσαρμογής αντιπροσωπεύουν την πεποίθηση ότι ένα σχετικά ευρύ σύνολο παραγόντων με βάση τα συμφραζόμενα μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα του HRM, και επομένως μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην προσέγγιση προσαρμογής του HRM, επειδή η ενσωμάτωση διαφορετικών παραγόντων στην έννοια της προσαρμογής επιτρέπει μια πιο ολοκληρωμένη περιγραφή της καταλληλότητας σε οργανισμούς.

#### 4.2.4 Η Στρατηγική Αποψη Ευελιξίας

Η στρατηγική ευελιξία είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να αντιδρά και να προσαρμόζεται στις αλλαγές στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Η εταιρεία αναδιαρθρώνει γρήγορα τους πόρους της ανταποκρινόμενη στις περιβαλλοντικές απαιτήσεις, καθώς το περιβάλλον μπορεί να έχει αντίκτυπο στην ευελιξία του οργανισμού. Ο Weick (1979) ορίζει την ευελιξία ως τον προσδιορισμό των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον και τη διατήρηση επαρκούς δεξαμενής διακριτών δραστηριοτήτων για να ανταποκριθεί σε τέτοιες αλλαγές.

Στη βιβλιογραφία στρατηγικής HRM, οι Milliman et al. (1991) καθιέρωσαν δύο απόψεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ προσαρμογής και ευελιξίας. Σύμφωνα με την έννοια της «ορθογωνίας», η εφαρμογή και η ευελιξία βρίσκονται σε αντίθετα άκρα της ίδιας συνέχειας. Η «συμπληρωματική» θέση υποστηρίζει ότι η προσαρμογή και η ευελιξία είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και ότι και οι δύο είναι απαραίτητες για την καλή λειτουργία των οργανισμών.

Κατά τη διερεύνηση της ευελιξίας στο SHRM, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι το κύριο μοντέλο βασίζεται στον ορισμό της ευελιξίας του Sanchez (1995), ο οποίος πρότεινε δύο τύπους ευελιξίας. Αρχικά, έκανε λόγο για την ευελιξία πόρων, η οποία αναφέρεται στην ποικιλία των πιθανών εφαρμογών για έναν πόρο, το κόστος και τη δυσκολία μετατροπής σε άλλη χρήση καθώς και τον χρόνο που απαιτείται για να γίνει αυτό. Συγχρόνως, ανέφερε την ευελιξία συντονισμού, η οποία αφορά την ικανότητα μιας εταιρείας να συνθέτει εκ νέου τη στρατηγική, να αναδιαρθρώνει τους πόρους και να τους αναδιατάσσει.

Σε ένα σταθερό πλαίσιο, οι πρακτικές HRM είναι προβλέψιμες και το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά περιορισμένο σύνολο ικανοτήτων, αλλά σε ένα δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον, τα άτομα αναπτύσσουν ένα ευρύτερο σύνολο δεξιοτήτων και συμμετέχουν σε μια ποικιλία συμπεριφορών. Οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα talέντα σε ποικίλες θέσεις και ρυθμίσεις (Wright και Snell, 1998). Σύμφωνα με τους Wright και Snell (1998) οι έννοιες της προσαρμογής και της ευελιξίας είναι συμβατές και μπορεί να συνυπάρχουν. Η μόνη διάκριση είναι ότι η προσαρμογή εμφανίζεται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ενώ η ευελιξία εμφανίζεται διαχρονικά.

Στη βιβλιογραφία για την ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού, οι Ketkar και Sett (2009) πρότειναν την ιδέα της «ευελιξίας που προκαλεί» πρακτική HR. Ξεκίνησαν με τα μέτρα δεξιοτήτων, συμπεριφοράς και ευελιξίας πρακτικής του HR του Bhattacharya, αλλά ανέπτυξαν επίσης ένα μέτρο πρακτικών 22 σημείων που προκαλούν ευελιξία (για παράδειγμα, «Χρησιμοποιούμε διαδικασίες επιλογής που μας επιτρέπουν να ανακαλύψουμε την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων»). Σε μια συγχρονική μελέτη ινδικών επιχειρήσεων, παρατήρησαν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που προάγουν την ευελιξία συσχετίστηκαν με την ικανότητα, τη συμπεριφορά και την ευελιξία πρακτικής ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, δεδομένου ότι όλα τα δεδομένα ελήφθησαν από τον ίδιο ερωτώμενο, η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις αιτιώδεις σχέσεις θεωρήθηκε δύσκολη.

Συνοψίζοντας, η κύρια δουλειά του Strategic HRM είναι να χτίζει την προσαρμογή σε ένα υποσύνολο στρατηγικά συναφών στοιχείων, ενώ παράλληλα επιδιώκει να αναπτύξει γενικές οργανωτικές ικανότητες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εύρεση και εκτέλεση πολλών διαφορετικών στρατηγικών έργων.

#### **4.2.5 Το 5P μοντέλο του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού**

Ο Randall S. Schuler, ερευνητής στο Stem School of Business του Πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης, παρουσίασε το 5P μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού το 1992. Αυτή η προσέγγιση ενσωματώνει πολλούς ρόλους ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγική της εταιρείας. Τα 5P αυτού του μοντέλου αποτελούνται από πέντε δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη Φιλοσοφία Ανθρώπινου Δυναμικού, την Πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού, τα Προγράμματα Ανθρώπινου Δυναμικού, τις Πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού και τις Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε περιόδους αβεβαιότητας, οι εταιρείες καθορίζουν (ή επαναπροσδιορίζουν) τις στρατηγικές επιχειρηματικές τους απαιτήσεις. Κατά συνέπεια, αυτά τα κριτήρια ευθυγραμμίζονται με το συνολικό σχέδιο της διοίκησης για επιβίωση, ανάπτυξη, προσαρμοστικότητα και κερδοφορία. Οι εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές του περιβάλλοντος επηρεάζουν τον καθορισμό αυτών των στρατηγικών επιχειρηματικών απαιτήσεων. Ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να κατανοήσει αυτές τις

στρατηγικές απαιτήσεις της εταιρείας πριν αναπτύξει οποιοδήποτε σχέδιο. Οι οργανισμοί πρέπει να διατηρούν μια σχέση μεταξύ των ανθρώπινων πόρων και των επιχειρηματικών απαιτήσεων ενώ αναπτύσσουν και εκτελούν εξειδικευμένες στρατηγικές. Για να προκληθούν συγκεκριμένες ενέργειες, οι απαιτήσεις της εταιρείας μεταφράζονται γενικά σε πιο ρεαλιστικές δηλώσεις γνωστές ως στρατηγικοί επιχειρηματικοί στόχοι. Αυτές μπορεί επίσης να αναφέρονται ως δηλώσεις εταιρικού οράματος.

Οι πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν τα προγράμματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτά τα προγράμματα είναι δραστηριότητες συντονισμένες από το ανθρώπινο δυναμικό που στοχεύουν στην καθιέρωση, προώθηση και διατήρηση στρατηγικών προσπαθειών οργανωσιακού μετασχηματισμού ως απάντηση στις στρατηγικές επιχειρηματικές απαιτήσεις. Αυτές οι προσπάθειες ξεκινούν από την κορυφή και στη συνέχεια ρέουν προς τα κάτω, ή μπορεί να ξεκινήσουν σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο σε μία ή περισσότερες τοποθεσίες. Αυτά τα έργα, ωστόσο, έχουν ορισμένα παρόμοια στοιχεία. Πρώτον, παρακινούνται από τις στρατηγικές προθέσεις και τους στόχους της εταιρείας. Δεύτερον, περιλαμβάνουν δυσκολίες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες είναι σημαντικές επιχειρηματικές ανησυχίες που σχετίζονται με τους ανθρώπους και οι οποίες χρειάζονται μια σημαντική προσπάθεια μετασχηματισμού του οργανισμού για να ξεπεραστούν. Εκτιμούν επίσης την ανάγκη θέσπισης στρατηγικών στόχων βάσει των οποίων μπορεί να κριθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος.

### **4.3 Στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Είναι αποδεδειγμένο ότι οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εξαιρετικά ανταγωνιστική τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία, διαφοροποιώντας τις προσφορές τους μέσω της χρήσης υπηρεσιών δικτύωσης και μάρκετινγκ, αξιοποιώντας τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία του προσωπικού τους, ενισχύοντας τα φυσικά τους περιουσιακά στοιχεία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, δημιουργώντας μια φημισμένη μάρκα και καλλιεργώντας μια ξεχωριστή εταιρική κουλτούρα. Μια ξεχωριστή δυνατότητα για επιτυχημένες δημόσιες σχέσεις, τη δημιουργία εταιρικής φήμης, τη δημιουργία αξιόπιστων και αφοσιωμένων

σχέσεων και αυξημένα ποσοστά κερδοφορίας μπορούν να παραχθούν μέσω της διαφοροποίησης, η οποία χρησιμεύει ως μέθοδος για την προσέλκυση της προσοχής των καταναλωτών. Επιπλέον, η διαφοροποίηση μπορεί να παράγει μια ξεχωριστή δυνατότητα επιτυχίας στις δημόσιες σχέσεις.

Ομολογουμένως, οι εταιρείες που δίνουν υψηλή προτεραιότητα στην ποιότητα των υπηρεσιών τους έχουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους. Ειδικότερα, η φιλική προσέγγιση και η αξιόπιστη συμπεριφορά των μελών του προσωπικού εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους πελάτες.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η λειτουργία της ανθρώπινης επιρροής είναι ένα ουσιαστικό συστατικό στον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει μια επιχείρηση. Ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να έχει μια εταιρεία είναι μια ομάδα που είναι έμπειρη σε καινοτόμες διαδικασίες και καινοτόμες προσεγγίσεις για την παροχή υπηρεσιών. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η ευγένεια και η φιλικότητα, είναι οι πιο σημαντικές πτυχές που οδηγούν στην παροχή υπηρεσιών που είναι συνεπείς και ακριβείς, καλύπτοντας με επιτυχία τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

Παράλληλα, το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού είναι ο πιο πολύτιμος πόρος που διαθέτει. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το προσωπικό έχει τη δυνατότητα να ασκήσει ουσιαστική επιρροή στο σημερινό κλίμα, το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό (Πολυχρονίου, 2008α). Έχει ειπωθεί από επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού ότι η ποιότητα της εργασίας ήταν η μόνη πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια των τελευταίων δέκα ετών (Workforce, 1994; Hamel, 1996). Σύμφωνα με την Πολυχρονίου (2009α), ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία μιας εταιρείας είναι η ικανότητά της να προσελκύει, να γαλουχεί και να διατηρεί στο δυναμικό της ειδικευμένους υπαλλήλους. Ως εκ τούτου, η ύπαρξη ομάδων ατόμων που οδηγούνται, αφοσιώνονται και ανταμείβονται κατάλληλα είναι αυτό που προκαλεί το πραγματικό κέρδος στην παραγωγή.

Σύμφωνα με τον Guest (1987), οι άνθρωποι είναι το πιο πολύτιμο και λιγότερο διαχειριζόμενο περιουσιακό στοιχείο σε μια επιχείρηση σε σύγκριση με όλους τους

άλλους πόρους που περιλαμβάνονται στον οργανισμό. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένα ουσιαστικό συστατικό στη διαδικασία διαμόρφωσης του οράματος, της απόφασης για το εύρος των πρακτικών, της παροχής κατευθύνσεων για τις εργασιακές δραστηριότητες, της θέσπισης στόχων, της κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων και της εφαρμογής αυτών των σχεδίων με τρόπο που να συνάδει με τις βασικές αξίες του οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να θεωρείται ως σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού (Trivellas και Reklitis, 2014).

Στην πραγματικότητα, οι εξαιρετικές ικανότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι, όπως τα υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και οι άριστες δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών, καθιστούν το ανθρώπινο κεφάλαιο βασικό συστατικό στη διαδικασία ανάπτυξης ανταγωνιστικής θέσης για μια επιχείρηση (ibid). (Trivellas και Dargenidou 2008; Trivellas και Drimoussis 2013; EU Skills Panorama, 2015) Οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) περιέχουν ένα συγκεκριμένο μείγμα προσωπικοτήτων, δεξιοτήτων, στυλ, διαδικασιών και οργανωτικής κουλτούρας. Είναι δύσκολο για άλλες επιχειρήσεις να αναπαράγουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, γεγονός που συμβάλλει στα προφανή οφέλη που παρέχουν αυτά τα πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τα ευρήματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ επιχειρήσεων που στοχεύουν στην παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αυτές οι επιχειρήσεις δίνουν σημαντική σημασία στις δεξιότητες και την απόδοση των εργαζομένων τους.

Οι συγγραφείς Barney και Wright (1998) και Trivellas και Santouridis (2009) πρότειναν ότι είναι απαραίτητο είτε να διατηρηθεί είτε να αναπτυχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσον αφορά το θέμα, οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να θέτουν ως κορυφαία προτεραιότητα τον στρατηγικό έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού τους, καθώς οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Σύμφωνα με τους Trivellas και Dargenidou (2008), οι οργανισμοί συχνά συμμετέχουν στην πρακτική της ευθυγράμμισης της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με στρατηγικούς στόχους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση και να αναπτύξουν μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία και την προσαρμογή. Στο πλαίσιο της διαδικασίας διαμόρφωσης και υλοποίησης στρατηγικών στόχων, ο κύριος στόχος της

διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι να μετατρέψει αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### **4.4 Ο ρόλος της αποτελεσματικής πρόσληψης προσωπικού**

Αυτή τη στιγμή, το επίπεδο ανταγωνισμού στον επιχειρηματικό τομέα αυξάνεται, και αυτό συμβαίνει σε παγκόσμια αλλά και σε γεωγραφική κλίμακα. Είναι πιθανό οι επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν την οικονομική κρίση ως ευκαιρία για να αναδιοργανωθούν και να υιοθετήσουν μια πιο ανταγωνιστική στρατηγική. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ανθρώπινοι πόροι δεν αξιοποιούνται στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, ειδικά σε σύγκριση με τη σημασία που δίνεται στους οικονομικούς και τεχνολογικούς πόρους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακινούνται να συμμετέχουν στην καινοτομία, την αυτονομία και την ανακάλυψη νέων ιδεών, σύμφωνα με το DDI (n.d.). Αυτό θα πρέπει να επιτευχθεί μέσω καλής ηγεσίας και επιχειρηματικής κουλτούρας.

Για να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να θέτουν την προσεκτική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού τους ως κορυφαία προτεραιότητα και να δίνουν έμφαση σε αυτήν. Σύμφωνα με τον Βλάχο (2011), μια σειρά από εταιρείες στην Ελλάδα έχουν αναγνωρίσει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη της εταιρικής επιτυχίας, δημιουργώντας μια σχέση μεταξύ των πρακτικών HR και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Ικανά άτομα που είναι κατάλληλα για συγκεκριμένες ευκαιρίες εργασίας και που είναι ικανά να εκτελέσουν και να υποστηρίξουν τη συνολική στρατηγική της εταιρείας είναι ο στόχος των αποτελεσματικών στρατηγικών πρόσληψης. Για να γίνει αυτό, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να επιλέξει προσεκτικά κάθε υποψήφιο και στη συνέχεια να συνεχίσει να εστιάζει στις δυνατότητες εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης που έχει στη διάθεσή του. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εγγυάται ότι κάθε μέλος της εταιρείας λαμβάνει ό,τι του αναλογεί. Όταν οι προσωπικές φιλοδοξίες των εργαζομένων ευθυγραμμίζονται με τους αναπτυξιακούς στόχους της εταιρείας, είναι δυνατό να επιτευχθούν τα βέλτιστα επίπεδα ομαδικής εργασίας. Στην κατάσταση που παρουσιάζεται εδώ, τα άτομα επιδεικνύουν επαρκές επίπεδο κινήτρων

για να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τα talέντα τους προκειμένου να αναλάβουν νέες ευθύνες, ενώ η επιχείρηση παρέχει τις απαιτούμενες ευκαιρίες στους εργαζομένους της. Όταν οι στόχοι των ανθρώπων και των επιχειρήσεων δεν είναι συνεπείς, τα αποτελέσματα της εταιρικής σχέσης είναι φτωχά, γεγονός που οδηγεί σε δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων και αναποτελεσματικότητα στις λειτουργίες της εταιρείας.

Ως αποτέλεσμα της στενής σχέσης που υπάρχει μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRM), η διαχείριση ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει κρίσιμο και ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας εταιρείας (Sluijs και Kluytmans 1994; Trivellas et al., 2007). Αν και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM) θεωρείται συχνά ότι εξαρτάται από την επιχειρηματική στρατηγική, είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι αυτή η σύνδεση είναι ουσιαστικά αμοιβαία. Η ικανότητα να ξεπερνάει τους άλλους εξαρτάται όλο και περισσότερο από την τεχνογνωσία και τη συμβολή των στελεχών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων για τη λήψη ουσιαστικών αποφάσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί ζούμε σε μια εποχή στην οποία οι παραδοσιακές τεχνικές δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί εύκολα να αναπαραχθούν.

## **5 Εφαρμογή ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό: Πορεία και προκλήσεις**

Σύμφωνα με τα ευρήματα μιας μελέτης που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Τουριστικής Έρευνας και Προβλέψεων (ΙΤΕΡ), υπάρχουν τέσσερις κύριες κατηγορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ταξινόμηση των δωματίων ξενοδοχείων. Σύμφωνα με το ΙΤΕΡ και το HCH 2014, υπάρχουν μερικές διακριτές κατηγορίες ξενοδοχείων που μπορούν να διακριθούν από τον αριθμό των δωματίων που παρέχουν. Τα μικρά ξενοδοχεία (21-50 δωμάτια), τα μεσαία ξενοδοχεία (51-100 δωμάτια) και τα μεγάλα ξενοδοχεία (πάνω από 100 δωμάτια) είναι οι τύποι ξενοδοχείων που εμπίπτουν σ' αυτήν την κατηγορία. Τα οικογενειακά ξενοδοχεία κυμαίνονται από 1 έως 20 δωμάτια.

Όσον αφορά τη συνολική ξενοδοχειακή ικανότητα, τα οικογενειακά ξενοδοχεία αντιπροσωπεύουν το 43% της συνολικής ξενοδοχειακής χωρητικότητας της χώρας, ενώ τα μικρά ξενοδοχεία αποτελούν το 37%, τα ενδιάμεσα ξενοδοχεία το 13% και τα μεγάλα ξενοδοχεία μόλις το 7%. Οι επιχειρήσεις που έχουν λιγότερους από 250 υπαλλήλους ταξινομούνται είτε ως μικρές είτε ως μεγάλες, όπως δήλωσε η Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2003 (European Commission, 2003). Λόγω των μεγάλων δραστηριοτήτων τους και των τεράστιων οικονομικών πόρων, οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων στην Ελλάδα έχουν την ικανότητα να χειραγωγούν την τιμολόγηση και τα προϊόντα τους με τρόπο που καθιστά πολύ δύσκολο για τις μικρότερες επιχειρήσεις να τα ανταγωνιστούν. Αυτού του είδους οι συμπεριφορές λειτουργίας παρατηρούνται συχνά σε παραδοσιακούς τουριστικούς προορισμούς στην Ελλάδα, όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος λόγω του μεγάλου αριθμού επισκεπτών και καταλυμάτων.

Για πρώτη φορά, η μελέτη πραγματοποίησε μια σύγκριση μεταξύ της απόδοσης των αλυσίδων ξενοδοχείων και των αλυσίδων εκτός ξενοδοχείων (μέσες απαντήσεις των ερωτηθέντων). Με βάση τα δεδομένα, διαπιστώθηκε ότι το εννέα τοις εκατό των ξενοδοχείων που μελετήθηκαν συνδέονταν με τις αλυσίδες ξενοδοχείων. Αυτό αντιπροσωπεύει πάνω από είκοσι έξι τοις εκατό της συνολικής χωρητικότητας του δωματίου. Αυτή τη στιγμή, η πληρότητα για τη συγκεκριμένη ομάδα είναι υψηλότερη από το μέσο όρο των ξενοδοχείων κατά τους μήνες Μάιο και Αύγουστο. Τον Μάιο, το ποσοστό πληρότητας των ξενοδοχείων που ανήκαν σε συγκεκριμένη αλυσίδα ήταν

65,4%, ενώ ο μέσος όρος πληρότητας για ξενοδοχεία που ήταν εκτός αυτής της αλυσίδας ήταν 50,9%. Υπήρχε ποσοστό πληρότητας 87,1% για τα ξενοδοχεία της αλυσίδας τον μήνα Αύγουστο, ενώ το ποσοστό πληρότητας για τα άλλα ξενοδοχεία ήταν 81,5%. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία της αλυσίδας είχαν υψηλότερα μέσα εύρη τιμών, με τις χρεώσεις δωματίων να φτάνουν τα 88,4 € τον Μάιο και τα 141,4 € τον Αύγουστο.

Συμπερασματικά, είναι σαφές ότι τα ξενοδοχεία υψηλότερης κατηγορίας και μεγαλύτερου μεγέθους αποτελούν συχνά μέρος μιας αλυσίδας και έχουν υψηλότερο επίπεδο απόδοσης σε σύγκριση με τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία μικρότερου μεγέθους. Επιπλέον, οι διαφορές που έχουν παρατηρηθεί μπορεί να συνδέονται με τις επιμέρους προσεγγίσεις στην αγορά που έχουν υιοθετήσει αυτές οι δύο ξενοδοχειακές εταιρείες.

### **5.1 Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης**

Ο τουρισμός είναι μια από τις επιχειρήσεις που πρέπει να δοθεί προτεραιότητα για μελλοντική ανάπτυξη και δημιουργία θέσεων εργασίας στην Ελλάδα, σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Κι αυτό γιατί ο τουρισμός είναι ένας από τους κλάδους που αξιοποιεί το συγκριτικό πλεονέκτημα της Ελλάδας. Επιπλέον, τονίζεται ότι ο ιατρικός τουρισμός έχει τη δυνατότητα να εξελιχθεί σε ένα εξειδικευμένο τμήμα της οικονομίας που ωθεί στην ανάπτυξη. Παρόλα αυτά, υπάρχει έντονη ανάγκη για το εργατικό δυναμικό να μάθει νέες δεξιότητες, όπως φαίνεται από τις προβλέψεις για την ανάπτυξη ορισμένων τομέων και επαγγελμάτων. Επομένως, όσοι αναζητούν εργασία σ' αυτούς τους αναπτυσσόμενους τομείς πρέπει να αναλάβουν μετεκπαίδευση ή περαιτέρω εκπαίδευση προκειμένου να είναι επιλέξιμοι για απασχόληση. Οι εκτιμήσεις δείχνουν επίσης ότι θα υπάρξει στροφή από τις μεγάλες αστικές περιοχές προς την ελληνική περιφέρεια, προκειμένου να καταστεί δυνατή η άνοδος του τουριστικού τομέα.

Για να επιτευχθεί τόσο η πρόοδος όσο και η κοινωνική ειρήνη, είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να επιδείξουν την ικανότητα να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ως αντίδραση σ' αυτό το νέο περιβάλλον. Μια ανάλυση που διεξήχθη πριν από λίγο καιρό από την Ευρωπαϊκή Ένωση έδειξε ότι η πλειονότητα των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα απασχοληθεί στον τομέα των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών

(Commission of the European Communities, 2009). Εκτιμάται ότι μέχρι το έτος 2020, η πλειοψηφία των ατόμων στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα απασχολούνται σε τομείς όπως η εκπαίδευση, το λιανικό εμπόριο, η υγειονομική περίθαλψη και η ασφάλιση. Αναμένεται επίσης ότι ένας αυξανόμενος αριθμός προοπτικών απασχόλησης θα χρειαστεί μεγαλύτερο βαθμό εκπαίδευσης καθώς και πρόσθετες δεξιότητες, όπως η ικανότητα κριτικής σκέψης, αποτελεσματικής επικοινωνίας και επάρκειας στα ηλεκτρονικά μέσα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω δεδομένα, τα στελέχη που εργάζονται στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λάβουν ειδοποίηση σχετικά με τις επικείμενες δημογραφικές προσαρμογές που θα πραγματοποιηθούν στις αντίστοιχες περιοχές λειτουργίας τους. Η εφαρμογή απαρχαιωμένων κανονισμών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια πολύτιμων ταλέντων σε σύντομο χρονικό διάστημα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε άσκοπη απώλεια ικανότητας. Επιπλέον, είναι προφανές ότι οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται να συμμετέχουν σε συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση προκειμένου να προσαρμοστούν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, να επιτύχουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Επιτροπή αναγνωρίζει ότι η τρέχουσα οικονομική κρίση προσθέτει ένα επιπλέον επίπεδο πολυπλοκότητας στις προβλέψεις για την απασχόληση και έχει αναγνωρίσει ότι οι προβλέψεις είναι ευάλωτες σε αλλαγές.

Τέλος, η αξιολόγηση προηγούμενων πρακτικών και η εφαρμογή νέων στρατηγικών για την αντιμετώπιση προκλήσεων όπως η οικονομική ύφεση, η διαφάνεια στη διαχείριση προσωπικού, οι ειδικές απαιτήσεις του κλάδου, η συμμόρφωση με τα εγχώρια, ευρωπαϊκά και διεθνή νομικά πλαίσια καθώς και η ενσωμάτωση της κοινωνικής ευθύνης είναι τα πρώτα βήματα στην εξέλιξη του μετασχηματισμού.

## **5.2 Αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στην Ελλάδα**

Είναι εμφανές ότι η προοπτική των ελληνικών επιχειρήσεων έχει μετατραπεί ως αποτέλεσμα του αυξημένου ανταγωνισμού, που έχει καταστήσει αναγκαία τη στρατηγική χρήση πολύτιμου ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέχιση της ύπαρξής τους.

Επιπλέον, είναι δυνατόν να δούμε την τάση για αύξηση της πολιτικής δύναμης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και την αυξανόμενη σημασία αυτού του τμήματος όχι μόνο ως προς την εκτέλεση των σχεδίων, αλλά και ως προς τη διαμόρφωση της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού.

Παράλληλα, το εύρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού περιορίζεται σε θέματα που σχετίζονται με τον μισθό και τις προσλήψεις. Ωστόσο, για να εξασφαλιστεί η συνέχιση της ύπαρξής τους μακροπρόθεσμα, οι επιχειρήσεις πρέπει να θέσουν ως προτεραιότητα τη λειτουργία τους στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο απόδοσής τους στο τρέχον ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εξαιτίας αυτού, είναι επιτακτική ανάγκη οι εργαζόμενοι να καταβάλουν τις μέγιστες προσπάθειές τους και να κάνουν τα καθήκοντά τους στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Στο πλαίσιο του υψηλού εργατικού κόστους και του έντονου ανταγωνισμού στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, είναι σαφές ότι υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τους DeNisi και Griffin (2001), η επιτυχία της ελληνικής ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορεί να αποδοθεί στην ανάπτυξη μιας δομής απασχόλησης υψηλής απόδοσης. Η χρήση αυτού του συστήματος απαιτεί από τις επιχειρήσεις να εφαρμόζουν ορισμένες τεχνικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, οι οποίες τους επιτρέπουν να επιτυγχάνουν πιο αποτελεσματικά τους στόχους τους. Είναι πιθανό η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία να εξαρτάται από δραστηριότητες όπως η διεξαγωγή ερευνών στάσης. Αυτές οι έρευνες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους, θετικές ή αρνητικές, για το εργασιακό περιβάλλον με τρόπο εντελώς ανώνυμο.

### **5.3 Προκλήσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό ξενοδοχειακό τομέα**

Η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία αντιμετωπίζει μια σειρά από προκλήσεις όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η πρώτη πρόκληση αφορά την εύρεση ατόμων που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες. Για την ακρίβεια, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για την αναγνώριση και την

καλλιέργεια του ταλέντου των εργαζομένων από την μερίδα των ατόμων που εργάζονται στον ξενοδοχειακό τομέα. Αυτή η ευθύνη εκτείνεται πέρα από την επιλογή των καταρτισμένων επαγγελματιών ή εκείνων με υψηλές δυνατότητες. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού έχουν μια επιπλέον πρόκληση στις προσπάθειές τους να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εξειδικευμένα άτομα. Αυτή η πρόκληση είναι ευθύνη της διατήρησης της εικόνας της επιχείρησης και της προώθησής της ως μια επιχείρηση που είναι ελκυστική στους πιθανούς εργαζόμενους. Υπάρχει επίσης το πρόβλημα της αύξησης του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών και του επιπέδου δέσμευσης του προσωπικού μέσω της χρήσης της διαχείρισης απόδοσης και της σύνδεσης μεταξύ αυτής και των επιβραβεύσεων των εργαζομένων. Προκειμένου να καλλιεργηθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και εκτίμησης μεταξύ των εργαζομένων, είναι σημαντικό να παρέχεται η κατάλληλη αποζημίωση και να αναγνωρίζονται οι συνεισφορές που καταβάλλονται από κάθε εργαζόμενο.

Επιπλέον, η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι μια σημαντική πρόκληση, ειδικά στην αναζήτηση πιο αποτελεσματικών τρόπων εκπαίδευσης του προσωπικού που να είναι σύμφωνοι με το όραμα της εταιρείας και να συμβάλλουν στην οικοδόμηση μιας κουλτούρας κοινής για όλους τους εργαζόμενους. Με βάση τα ευρήματα της μελέτης, προτείνεται οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα που ασχολούνται με τον τουρισμό και τη διαχείριση ξενοδοχείων να τροποποιήσουν τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να βελτιώσουν τα προσόντα των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τους Stavrinoudi και Floras (2012), αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συνεχείς επενδύσεις στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, που θα χρησιμεύσει ως μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Λόγω του ότι οι ηγετικές δεξιότητες είναι επίσης απαραίτητες για την επιτυχία μιας εταιρείας, η ανάπτυξή τους είναι μια μεγάλη πρόκληση για τους οργανισμούς. Η ικανότητα μιας ξενοδοχειακής εταιρείας να λαμβάνει μορφωμένες μακροπρόθεσμες αποφάσεις είναι κρίσιμη για τις μελλοντικές επιδόσεις και τη βιωσιμότητα της εταιρείας (Pearce 2011; Polychroniou 2008b, 2009b; Trivellas και Reklitis 2014; Trivellas και Drimoussis 2013).

Παράλληλα, οι διευθυντές ξενοδοχείων πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν εις βάθος αναλύσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη πορεία δράσης. Οι διευθυντές ενός ξενοδοχείου πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να λαμβάνουν καλά τεκμηριωμένες αποφάσεις με σκοπό τη βελτίωση μιας συγκεκριμένης κατάστασης και να ανταποκρίνονται επιτυχώς στις αλλαγές προκειμένου να διασφαλίσουν ότι το ξενοδοχείο παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες.

Γενικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι ο ελληνικός ξενοδοχειακός τομέας πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προτεραιότητα τόσο στη διείσδυση όσο και στη σταθερότητα, εφαρμόζοντας δημιουργικές τακτικές που βασίζονται σε εξωτερικές μεταβλητές. Αυτό θα επέτρεπε στην επιχείρηση να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της (Reklitis και Trivelas, 2009). Είναι ευθύνη των ανώτερων διευθυντικών στελεχών να παρακινούν τους εργαζομένους και να καλλιεργούν σχέσεις σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, τα οποία τελικά θα έχουν θετικά αποτελέσματα σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) (Koutouzis, 1999). Σύμφωνα με τους Courtis και Mylonakis (2008), αυτό θα βελτιώσει επίσης τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων, η οποία θα χρησιμεύσει στην καλλιέργεια ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας.

Επιπροσθέτως, οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αδυνατούν να ελαχιστοποιήσουν τις συνέπειες των περιστάσεων που έχουν υπονομεύσει την ανταγωνιστική τους θέση λόγω της παρούσας κατάστασης στη χώρα. Αντί για αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εργαστούν για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαχωρίζοντας τον εαυτό τους από τους ανταγωνιστές τους και παρέχοντας στους πελάτες μια μοναδική πρόταση αξίας. Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικής πρέπει να αποκλειστεί από το μοντέλο που εξαρτάται κυρίως από τον θερινό μαζικό τουρισμό, ο οποίος έχει ήδη περάσει το ώριμο στάδιο του κύκλου ζωής του. Αυτό απαιτείται λόγω του γεγονότος ότι τα έσοδα έχουν μειωθεί και υπάρχει επείγουσα ανάγκη αντιμετώπισης του προβλήματος. Οι αναδυόμενες μορφές τουρισμού, όπως ο ιατρικός τουρισμός, έχουν μικρό μερίδιο αγοράς σε ορισμένες τοποθεσίες αυτή τη στιγμή, αλλά έχουν τη δυνατότητα να είναι πολύ επιτυχημένες στο μέλλον.

Χωρίς αμφιβολία, η επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης του κλάδου είναι ανεπαρκής για τη χρηματοδότηση νέων επενδύσεων και την πλήρη χρήση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του σε ένα αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Courtis and Mylonakis (2008) και Aspirdis (2004) και 2007 αντίστοιχα, οι επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καλούνται να σχεδιάσουν ένα σχέδιο στρατηγικής για την αντιμετώπιση των ελλείψεων και τη μείωση των κινδύνων που συνδέονται με το αναξιοποίητο ανθρώπινο δυναμικό.

## 6 Συμπεράσματα

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα έχει πρόσφατα αναγνωρίσει τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) και τον σημαντικό ρόλο της στη διαμόρφωση μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής στρατηγικής (Stavrinoudis και El Chanoun 2013; Giousmpasoglou 2011; Aspridis και Kyriakou). Αυτή η αναγνώριση εντάσσεται στο πλαίσιο της οικοδόμησης μιας βιώσιμης ανταγωνιστικής στρατηγικής. Αναμφίβολα, η κρίση έχει φέρει στο φως τη στρατηγική σημασία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό και έχει υπογραμμίσει τη θέση του ως το πιο σημαντικό συστατικό για τη διασφάλιση της επιβίωσης τέτοιων εταιρειών (Στάικου και Στεργίου, 2015). Επιπλέον, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται σημαντικά τόσο από τις εθνικές όσο και από τις διεθνείς οικονομικές αλλαγές. Ως συνέπεια αυτού, ένα νέο πλαίσιο στις εργασιακές σχέσεις και στις μεθόδους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει επηρεαστεί από ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένη ανεργία, μειώσεις στις αμοιβές και αυξημένη απρόβλεπτη κατάσταση.

Στο παρελθόν, η απασχόληση χαρακτηριζόταν από στοιχεία όπως η ασφάλεια της εργασίας, ένα καλά καθορισμένο εύρος εργασίας και η τακτική παρουσία των εργαζομένων στον τόπο απασχόλησής τους. Ωστόσο, αυτό έχει αντικατασταθεί από πολλά άλλα πράγματα, όπως η αβεβαιότητα, οι απολύσεις, οι συχνές μεταβάσεις σε ευέλικτες μορφές απασχόλησης, τα εκ περιτροπής καθήκοντα εργασίας και οι συνεχείς αντικαταστάσεις ατόμων. Η κατάσταση της απασχόλησης στην Ελλάδα υφίσταται αλλαγές στο συγκεκριμένο πλαίσιο, με τον ρόλο των εργαζομένων να εξελίσσεται σε μια παράδοση δυαδικότητα. Αυτές οι αλλαγές συμβαίνουν στο πλαίσιο του τρέχοντος κλίματος. Τα άτομα συνήθως θεωρούνται αναλώσιμα μετά από επαναλαμβανόμενες συγχωνεύσεις, πτωχεύσεις και μειώσεις προσωπικού. Αυτό συμβαίνει παρά το γεγονός ότι η εργασία είναι ευρέως αναγνωρισμένη ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Υπό το πρίσμα αυτό, οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων επηρεάζονται από την οικονομική ύφεση, η οποία καθιστά αναγκαία την τροποποίηση αυτών των στρωμάτων για την επιτυχή αντιμετώπιση των προβλημάτων που δίνει ένα αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Trivellas (2011) και Trivellas και Santouridis (2016), το ανθρώπινο στοιχείο είναι ο μεγαλύτερος παράγοντας καθορισμού της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στην επιχείρηση φιλοξενίας, όπως συμβαίνει σε κάθε άλλο κλάδο υπηρεσιών. Ως αποτέλεσμα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματική διαχείριση της ανθρώπινης σύνθεσης και ικανότητας προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτητικές απαιτήσεις των πελατών της. Η ικανότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου να καλλιεργεί χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές είναι το κλειδί για την κατανόηση της στρατηγικής αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου. Εξαιτίας αυτού, είναι απαραίτητο να δοθεί υψηλή προτεραιότητα στη φιλοσοφία και τη στρατηγική κατά την αντιμετώπιση προκλήσεων που σχετίζονται με το ανθρώπινο στοιχείο στις ξενοδοχειακές λειτουργίες. Σε αυτό το πλαίσιο, «η εύρεση τρόπων διατήρησης αξιόλογων εργαζομένων και η παρακίνηση τους να αποδώσουν στο μέγιστο επίπεδό τους υπό την καθοδήγηση εμπνευσμένων ηγετών για να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους» (Trivellas και Dargenidou 2009) είναι μια σημαντική πτυχή.

Σύμφωνα με τον Baumgartner (2014), η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να αυξήσει την κερδοφορία της όταν υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός συμμετοχής, ικανοποίησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αισθάνονται πιο ενδυναμωμένοι. Ένα από τα διακριτικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανότητά της να βελτιώνει την απόδοση ενός οργανισμού, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ενθαρρύνοντας την πίστη και την προσοχή των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού της με τρόπο που να εξυπηρετεί όχι μόνο τα συμφέροντα των εργαζομένων αλλά και τα συμφέροντα της εταιρείας εξαρτάται από τη συνεκτίμηση των αναγκών των εργαζομένων και τη δημιουργία αρμονικών σχέσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων. Οι εταιρείες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την πιθανότητα ότι η εφαρμογή τεχνικών μείωσης του εργατικού δυναμικού, όπως οι μαζικές απολύσεις, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με μειώσεις αποζημιώσεων, οι οποίες μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις δυνατότητες επέκτασης των επιχειρήσεων. Η αλλαγή του μισθού ενός υπαλλήλου με βάση την απόδοσή του θα

πρέπει να αποτελεί συστατικό ενός συστήματος κινήτρων που έχει σχεδιαστεί για να μεγιστοποιεί την πιθανότητα ότι οι εργαζόμενοι θα υποστήριζαν τους στόχους του οργανισμού.

Τελικά, η ικανότητα μιας εταιρείας να διατηρεί, να καλλιεργεί και να χρησιμοποιεί πλήρως το κατάλληλο προσωπικό είναι ένα άυλο πλεονέκτημα που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Όταν λειτουργούν στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό κλίμα, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να αντιδρούν επιτυχώς στην οικονομική κρίση και τις επιπτώσεις που έχει επιφέρει προσεκτικά, επιλέγοντας και αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό που είναι πιο κατάλληλο για την κατάσταση. Ως αποτέλεσμα, είναι ευθύνη της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων να καταστήσει τη στρατηγική μετατροπή του ανθρώπινου κεφαλαίου σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κορυφαία προτεραιότητα. Επιπλέον, κάθε πρακτική HRM πρέπει να βρίσκεται στην ίδια σελίδα με αυτόν τον σκοπό. Ειδικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, πρέπει να οργανωθεί με τρόπο που να συνάδει με τον στόχο της εταιρείας.

Ομολογουμένως, η Ελλάδα εξακολουθεί να είναι ένας από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς στον κόσμο, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει. Υπάρχουν ακόμη σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης για την τουριστική βιομηχανία, παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση βιώνει τώρα ύφεση και ότι το παρόν κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον μπορεί να επιφέρει οποιαδήποτε απρόβλεπτα σενάρια. Πρώτα και κύρια, ο τουριστικός τομέας στην Ελλάδα πρέπει να επανατοποθετηθεί τόσο στην τοπική όσο και στη διεθνή τουριστική αγορά, παρέχοντας μια πιο εκλεπτυσμένη και βελτιωμένη εμπειρία στους τουρίστες. Αυτό απαιτεί καταρτισμένους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που είναι εξοικειωμένοι με την αγορά και είναι σε θέση να προσαρμόσουν κατάλληλα τα σχέδιά τους, καθώς και άτομα που έχουν λάβει αρκετή εκπαίδευση και είναι σε θέση να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται.

## **7 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Σε επόμενες μελέτες, η ποσοτική ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία συμπερασμάτων που βασίζονται σε μετρήσεις, παρέχοντας έτσι μια πιο σύνθετη απεικόνιση του θέματος. Επιπλέον, είναι υψίστης σημασίας να διερευνηθούν οι απόψεις του εργατικού δυναμικού στο πλαίσιο μιας συγκριτικής μελέτης που αποσκοπεί στον εντοπισμό πιθανών διαφορών στη στάση μεταξύ των εργαζομένων και των επιπέδων διοίκησης στην ελληνική ξενοδοχειακή και τουριστική βιομηχανία.

## 8 Βιβλιογραφία

### 8.1 Ξενόγλωσσες αναφορές

Alberti, F. and Giusti, J. (2012), "Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: the motor valley cluster", *City, Culture and Society*, Vol. 3 No. 4, pp. 261-273.

Anderson, R., Fok, R. and Scott, J. (2000), "Hotel industry efficiency: an advanced linear programming examination", *American Business Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 40-48.

Armstrong, M. (1998). *Strategic Human Resource Management A Guide To Action*, Kogan Page, London.

Armstrong, M., και Long, P. (1994). *The reality of strategic HRM*. London: Institute of Personnel and Development. Retrieved from [http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/sites/default/files/EUSP\\_AH\\_Greece\\_0.pdf](http://skillspanorama.cedefop.europa.eu/sites/default/files/EUSP_AH_Greece_0.pdf).

Aspridis, G. (2004). *Human resource performance evaluation systems. Comparison in public and private sectors*. Doctoral Dissertation, Faculty of Political Science and Public Administration of National and Kapodistrian University of Athens.

Aspridis, G. (2007). *Performance management in modern human resource management: How public sector can learn from private sector*. Mytilene: University of Aegean.

Aspridis, G., και Kyriakou, D. (2012). Human resource evaluation in hotel units. *Management*, 7(1), 17–34.

Balan, D., Balaure, V. and Veghes, C. (2009), "Travel and tourism competitiveness of the world's top tourism destinations: an exploratory assessment", *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol. 11 No. 2, pp. 979-987.

Banki, M. and Ismail, H. (2015), "Understanding the characteristics of family owned tourism micro businesses in Mountain destinations in developing countries: evidence from Nigeria", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 13, pp. 18-32.

Baptista, M. (2003), *Turismo Gestão Estratégica*, Editorial Verbo, Cochabamba.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management Studies*, 17 (1), 99–120

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

Barney, J. B., και Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management (1986–1998)*, 37(1), 31.

Baumgartner, J. (2014). Benefits of employee empowerment for service quality and job satisfaction in the hospitality industry. *Signature*.

Beladi, H., Chao, C., Ee, M. and Hollas, D. (2015), “Medical tourism and health worker migration in developing countries”, *Economic Modelling*, Vol. 46, pp. 391-396.

Botti, L., Camprubi, R. and Torrès, O. (2008), “Tourism and regional development: small bussinesses and social network for competitiveness”, *Research Entrepreneurship and Small Business XXII*, Universidad Beira Interior, Covilhã.

Brau, R., Lanza, A. and Pigliaru, F. (2003). “How Fast are the Tourism Countries Growing? The Cross- country Evidence”, Nota Di Lavori 85.2003, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, available at: [www.feem.it/userfiles/attach/Publication/NDL2003/NDL2003-085.pdf](http://www.feem.it/userfiles/attach/Publication/NDL2003/NDL2003-085.pdf), (acedido em 20 May 2013).

Camis on, C. and Forés, B. (2015), “Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: new emprirical evidence from Spain”, *Tourism Management*, Vol. 48, pp. 477-499.

Chao, C., Hazari, B., Laffargue, J., Sgro, P. and Yu, E. (2005). “Tourism, jobs, capital accumulation and economy: a dynamic analysis”, Paris-Jourdan Science Economiques, Working Paper 2005-16.

Chen, T. (2009), “Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain”, *Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 415-422.

Chin, W., Haddock-Fraser, J. and Hampton, M. (2015), “Destination competitiveness: evidence from Bali”, *Current Issues in Tourism*, Vol. 4, pp. 1-25.

Commission of the European Communities. (2009). *New skills for new jobs: Anticipating and matching labour market and skills needs*. Office for Official Publications of the European Communities, 2009.

Cooke, P. and Morgan, K. (1998), *The Associational Economy: Firms, Regions and Innovation*, OUP, Oxford. Costa, C., Rita, P. and Águas, P. (2004), *Tendências Internacionais Em*

*Turismo*, 2a Edição, Grupo Lidel,

Courtis, P., και Mylonakis, J. (2008). A holistic approach of assessing and improving competitiveness in tourism: The case of Ionian Islands (Greece). *Problems and Perspectives in Management*, 6(3), 31–37.

Croes, R. and Kubickova, M. (2013), “From potential to ability to compete: towards a performance – based tourism competitiveness index”, *Journal of Destination Marketing και Management*, Vol. 2, pp. 146-154.

Crouch, G. (2007), *Modelling Destination Competitiveness: A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*, National Library of Australia Cataloguing in Publication Data, Canberra, ISBN 9781920965389.

Crouch, G. and Ritchie, J. (1999), “Tourism, competitiveness, and societal prosperity”, *Journal of Business Research*, Vol. 44 No. 3, pp. 137-152.

DDI (n.d.). *Creating the conditions for sustainable innovation the leadership imperative*. Development Dimensions International. Retrieved from [http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/creatingtheconditionsforsustainableinnovation\\_tr\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/creatingtheconditionsforsustainableinnovation_tr_ddi.pdf).

Dekoulou, P., και Trivellas, P. G. (2014). Learning organization in greek advertising and media industry: A way to face crisis and gain sustainable competitive advantage. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 147, 338–347.

DeNisi, A. S., και Griffin, R. W. (2001). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Desrochers, P. and Sautet, F. (2004), “Cluster-based economic strategy, facilitation policy and the market process”, *Review of Austrian Economics*, Vol. 17 Nos 2/3, pp. 233-245.

Dimitriadi, A. (2015). *Europe’s dubious response to the refugee crisis*. ELIAMEP Thesis. Hellenic Foundation for European and Foreign Policy-ELIAMEP. Retrieved from [http://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2015/09/ELIAMEP-Thesis-1-2015\\_Ang.Dimitriadi1.pdf](http://www.eliamep.gr/wp-content/uploads/2015/09/ELIAMEP-Thesis-1-2015_Ang.Dimitriadi1.pdf).

Esen, H. and Uyar, H. (2012), “Examining the competitive structure of Turkish tourism industry in comparison with diamond model”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 62, pp. 620-627.

- EU Skills Panorama. (2015) *Prospects for Greece, analytical highlight*. April 2015.
- European Union Commission. (2003). Commission recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. *Official Journal of the European Union*, 46, 36–41.
- GBR Consulting. (2011). Greek hospitality industry performance—3rd Quarter 2011. *Gbr Hospitality Quarterly Newsletter*.
- GBR Consulting. (2014). The Impact of the crisis on the Athens hotel industry.
- Giousmpasoglou, C. (2011). Managing the hotel managers: HRM practices in greek luxury hotels.
- Go, F., Pine, R. and Yu, R. (1994), “Hong Kong: Sustaining competitive advantage in asia’s hotel industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 35 No. 5, pp. 50-61.
- Grant, R. M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33 (3), 114–35. doi:10.2307/41166664
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276. doi:10.1080/095851997341630
- Hamarneh, I. (2015), “Competitiveness in tourism sector”, *Journal of Tourism και Services*, Vol. 6 No. 10, pp. 81-91.
- Hamel, C., και Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, May–June, 63–76.
- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, 69–71.
- Herciu, M. (2013), “Measuring international competitiveness of Romania by using porter’s diamond and revealed comparative advantage”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 6, pp. 273 -279.
- ITEP και HCH. (2013). *Performance of Greek Tourism and developments in the basic figures of the Greek Hotel Market 2011 – 2012*. Research Institute for Tourism και Hellenic Chamber of Hotels.

Jackson, J. (2006), “Developing regional tourism in China: the potential for activating business clusters in a socialist market economy”, *Tourism Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 695-706.

Jafari, J., και Var, T. (1994). Human resources for tourism. *Annals of Tourism Research*, 21(4), 847–848.

Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Simon and Schuster.

Kandampully, J., Mok, C., και Sparks, B. (2001). *Service quality management in hospitality, tourism, and leisure*. Binghamton, NY: The Haworth Hospitality Press.

Kasavana, M. L. (2014). *Managing front office operations with answer sheet (AHLEI)* (9th Ed.). American Hotel και Lodging Association.

Ketkar, S. και Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009–1038.

Kim, C. (2000), *A Model Development for Measuring Global Competitiveness of the Tourism Industry in the Asia-Pacific Region*, Korea Institute for International Economic Policy, Sejong.

Koufidou-Xyrotiri, S. (2010). *Dioikisi Anthropon Poron—Ktizontas ta themelia gia tin stratigiki ton anthropon [Human resources management—building foundations for people strategy]*. Thessaloniki: Anikoula. [In Greek].

Koutouzis, M. (1999). *Genikes Arhes Management, Touristiki Nomothesia kai Organosi Ergodotikon kai Syloggikon Foreon [General Management Principles, Tourist Legislation and Organization of Employers and Collective Bodies]* Patra: EAP. [In Greek].

Lavlak, C., και Right, L. (2003). *Marketing principles and services*. Abolfazl Tajzadeh (trans): Semat Press.

Lazzeretti, L., Boix, R. and Capone, F. (2008), “Do creative industries cluster? Mapping creative local production systems in Italy and Spain”, *Industry και Innovation*, Vol. 15 No. 5, pp. 549-567.

Malakauskaite, A. and Navickas, V. (2010), “The role of clusters in the formation process of tourism sector competitiveness: Conceptual novelties”, *Economics and Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 149-154.

- Marques, J. (2006), *Introdução à Hotelaria*, Livraria Civilização Editora, Porto.
- Mártinez-L opez, A. and Vargas-Sánchez, A. (2013), “Factores com un especial impacto em el nível de innovacion del sector hotelero español”, *Tourism και Management Studies*, Vol. 9 No. 2, pp. 7-12.
- Martins, A. (2004), *Inovação e Tecnologia No Turismo – O Sector Hoteleiro Do Algarve. Tese Mestrado Em Ciências Economicas e Empresariais*, Universidade do Algarve, Faro.
- Matias, F. (1992). “A Indústria Hoteleira no Algarve: Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégico”, Dissertação – Mestrado em Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Mello, J. A. (2006). *Strategic human resource management* (2nd ed.). Ohio, United States: Thompson, South-Western.
- Milliman, J., Von Glinow, M. και Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and international human resource management in multinational companies. Implications for congruence theory“. *Academy of Management Review*, 16(2), 318–339.
- Moon, H., Rugman, A. and Verbeke, A. (1998), “A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore”, *International Business Review*, Vol. 7, pp. 135-150.
- Naisbitt, J., και Aburdene, P. (1986). *Re-inventing the corporation: Transforming your job and your company for the new information society*. Warner Books.
- Navickas, V. and Malakauskaite, A. (2009), “The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors”, *The Economic Conditions of Enterprise Functioning*, Vol. 1 No. 6, pp. 37-44.
- Olmos, G. (2012), “Hospitality competitiveness measurement system”, *Journal of Global Business and Technology*, Vol. 2 No. 8, pp. 29-37.
- Ondrack, D. A. and Nininger, J. R. (1984) Human resource strategies: the corporate perspective, *Business Quarterly*, 49 (4), 101–109.
- Pearce, J. (2009). *Strategic management formulation implementation and control* (11th Ed.). Buxton: McGraw Hill.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, Oxford
- Pestana, D. (1998), “Grupo pestana um caso de internacionalização”, *Economia και Prospectiva*, Vol. 1 No. 4, pp. 113-119.

Piter (2005). “Terras do Vouga e do Caramulo: Dinamização do Turismo em Áreas de Montanha”, PITER – Programa Integrado Turístico de Natureza Estruturante e Base Regional, Portaria n° 450/2001 de 5 de Maio.

Pizam, A. (2004). Are hospitality employees equipped to hide their feelings? *International Journal of Hospitality Management*, 23, 315–316.

Polychroniou, P. (2008a). Human resources management theory and practice: The impact on modern organizations. *Advances in Management*, 1(4), 16–19.

Polychroniou, P. (2008b). Transformational leadership and work motivation in modern organizations: A critical analysis. *Advances in Management*, 1(3), 9–12.

Polychroniou, P. (2009a). What about HRM? *Advances in Management*, 2(3), 3–4.

Polychroniou, P. (2009b). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15(7), 343–356.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, NY.

Porter, M. (1994), *Construir as Vantagens Competitivas De Portugal*, 1a Edição, Fórum para a Competitividade, Lisboa.

Porter, M. (2002). “Regional Foundations of Competitiveness and Implications for Government Policy”, Paper presented to Department of Trade and Industry Workshop, April.

Reklitis, P., και Trivellas, P. (2009) *A comparison of TQM aspects in high and low performing Greek firms certified with ISO 9001:2000*. International Conference on Tourism Development and Management, Kos, Greece.

Riley, M. (2014). *Human resource management in the hospitality and tourism industry*. Routledge.

Ritchie, J. and Crouch, G. (2003), *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Cambridge.

Rocha, H. (2004), “Entrepreneurship and development: the role of clusters”, *Small Business Economics*, Vol. 23 No. 5, pp. 363-400.

Rutherford, D. G., και O’Fallon, M. J. (Eds.). (2007). *Hotel management and operations*. Hoboken, NJ: John Wiley.

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 135–159.

Santouridis, I., και Trivellas, P. (2009). Investigating the mediation effect of satisfaction on the service quality and customer loyalty link: Empirical evidence from greek customers of internet shops, *IEEE* (pp. 2227–2231). (IEEM 2009).

Santouridis, I., και Trivellas, P. (2010). Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in the mobile telephony sector in Greece. *The TQM Journal*, 22(3), 330–343.

Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., Papaioannou, E., και Tilikidou, I. (2011). Construction of a measure of hotel management attitude towards customer-centric orientation. In: *Proceedings of International Conference, Special Interest Tourism και Destination Managemen* (pp. 27–30), Kathmandu.

Schuler, R.S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32. doi:10.1016/0090-2616(92)90083-y

Schuler, R.S. και McMillan, I. (1984). Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 23, 241-256.

Sharpley, R. (2002), “The challenges of economic diversification through tourism: the case of Abu Dhabi”, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 4 No. 3, pp. 221-235.

Sinclair-Maragh, G. and Gursoy, D. (2015), “Imperialism and tourism: the case of developing island countries”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 50, pp. 143-158.

Smit, A. (2010), “The competitive advantage of nations: is porter’s diamond framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?”, *Southern African Business Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 105-130.

Smith, E. C. (1982). Strategic business planning and human resources, 606–10. *Personnel Journal*, 61(8), 606-610.

Soteriades, M., και Varvaressos, S. (2006). *Quality service in hotel businesses*. Centre International de Recherches et d’Etudes Touristiques, Collection Studies και Reports, Série C, Volume C-8, Aix-en-Provence.

Staikou, V., και Stergiou, D. (2015). The impact of the economic crisis on HRM among

Five-Star hotels in Greece. *Paper presented at the International Conference on Business και Economics of the Hellenic Open University 2015, Athens, 6–7 February 2015, Athens: HOU.*

Stavrinoudis, T. A., και El Chanoun, C. (2013). Human resources involvement in adapting Total Quality Management: The case of 4 and 5 star city hotels in Athens. *Journal of Travel and Tourism Research*, 13(1/2), 39.

Stavrinoudis, T., και Floras, M. (2012). Enhancing performance through innovative HRM practices and the role of business strategy. Evidence from Greek city hotels. In: *2nd International Scientific Conference Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management. Corfu: Democritus University of Thrace, Alexander Technological Institute of Thessaloniki, Washington State University.*

Strategic Human Resource Management Factsheets. CIPD., from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/hr/strategic-hrm-factsheet>

Tavitiyaman, P., Qu, H. and Zhang, H. (2011), “The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 648-657.

Theocharis, N. (2008). Hospitality and customer service in hotel enterprises. *Paper presented at the International Scientific Conference S. E. F.—2, 24–26 September, Piraeus, Greece.*

*Tourism Economics*, Vol. 16 No. 4, pp. 867-882.

*Tourism in an Era of Uncertainty Rhodes Island, Greece 27–30 April 2011*, 233.

Trivellas, P. (2011). Work motivation and job performance of frontline employees: The mediating role of organizational commitment, *IEEE* (pp. 1878–1882), (IEEM 2011).

Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., και Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. *The mediating effect of general competencies, Procedia Economics and Finance*, 19, 238–247.

Trivellas, P., Reklitis, P., και Konstantopoulos, N. (2007). A dynamic simulation model of organizational culture and business strategy effects on performance. *American Institute of Physics Conference Proceedings*, 963(2), 1074–1078.

Trivellas, P., και Dargenidou, D. (2008). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality. *The case of Technological Educational Institute of Larissa, the TQM Journal*, 21(4), 382–399.

Trivellas, P., και Dargenidou, D. (2009). Leadership and service quality in higher education: The case of the technological educational institute of Larissa. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(3), 294–310.

Trivellas, P., και Drimoussis, C. (2013). Investigating leadership styles. *Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece, Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 73, 692–700.

Trivellas, P., και Kakkos, N. (2015). Understanding the impact of procedural justice, job characteristics and resources on emotional exhaustion and its marketing-related implications, Anatolia. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 26(1), 45–60.

Trivellas, P., και Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles και managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, 380–390.

Trivellas, P., και Santouridis, I. (2009). TQM and innovation performance in manufacturing smes, the mediating effect of job satisfaction, *IEEE* (pp. 458–462), (IEEM 2009).

Trivellas, P., και Santouridis, I. (2016). Job satisfaction as a mediator of the relationship between service quality and organizational commitment in higher education. *An Empirical Study of Faculty and Administration Staff, Total Quality Management και Business Excellence*, 27(1–2), 169–183.

Tsai, H., Song, H. and Wong, K. (2009), “Tourism and hotel competitiveness research”, *Journal of Travel και Tourism Marketing*, Vol. 26 Nos 5/6, pp. 522-546.

UKEssays. (November 2018). The Fit and Strategic Human Resource Management. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/business/the-fit-and-strategic-human-resource-management-business-essay.php?vref=1>

Van Sluijs, E., και Kluytmans, F. (1994). *Business strategy and human resource management: Setting the scene*. MERIT.

Villamarín, P., Vila, T. and González, M. (2012), “Eficiência relativa da oferta de alojamentos hoteleiros de gama média e alta da provincias espanholas: Uma aplicação da análise envolvente de dados”, *Journal of Tourism Development*, Vols 17/18, pp. 729-744.

Vlachos, I. P. (2011). The effects of human resource practices on firm growth. *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 108.

Wang, F., Huang, W. and Shang, J. (2006), "Measuring the cost-efficiency of international tourist hotels in Taiwan", *Tourism Economics*, Vol. 12 No. 1, pp. 65-85.

Warech, M., και Tracey, J. B. (2004). Evaluating the impact of human resources identifying what matters. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(4), 376–387.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp 171–80

Workforce. (1994). HR leaders brainstorm the profession's future. Retrieved from <http://www.workforce.com/articles/hr-leaders-brainstorm-the-profession-s-future>.

Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998) Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review*, 23 (4), 756–772

Wright, P. M., και McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. doi:10.1177/014920639201800205

Wu, J., Liang, L. and Song, H. (2010), "Measuring hotel performance using the integer DEA model",

YOYNT, Ypourgeio Oikonomias, Ypodomon, Nautilias kai Tourismou. (2015). *Eiptosis apo tis Roes Prosfygon sta Nisia toy Aigaiou. Synoptiki Ekthesi* [Impact of Refugee Flows in the Aegean Islands, Summary Report]. [In Greek] Retrieved from [http://www.mnec.gr/images/docs/Final\\_Report\\_-\\_17SEP2015.pdf](http://www.mnec.gr/images/docs/Final_Report_-_17SEP2015.pdf).

Zhang, J. (2016), "Weighing and realizing the environmental, economic and social goals of tourism development using an analytic network process-goal programming approach", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 127, pp. 262-273.

Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, J. and Selin, S. (2015), "Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid Analytic Hierarchy Process (AHP): the case study of West Virginia", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 15, pp. 72-80.

## 8.2 Ελληνόγλωσσες Αναφορές

Ινστιτούτο Τουρισμού και Οικονομικών Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) (2012) [https://www.e-kyklades.gr/images/GR\\_GreekTourismHotels2013\\_F32298.pdf](https://www.e-kyklades.gr/images/GR_GreekTourismHotels2013_F32298.pdf)

