



**ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**



**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**“Η σημασία της Διαχείρισης Ανθρώπινου
Δυναμικού στον Ελληνικό τουρισμό”**

ΟΝΟΜΑ: ΜΠΑΤΖΑΚΑΣ ΠΕΡΙΑΝΔΡΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: T2019010

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ.ΚΛΟΥΤΣΙΝΙΩΤΗΣ
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

Αριθμός λέξεων: 9.998

ΚΕΡΚΥΡΑ 2023

Στον Μιγάλη...

Ευχαριστίες.

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον κύριο Παναγιώτη Κλουτσινιώτη για την καθοδήγηση του στην εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας. Εν συνεχεία, θα ήθελα να ευχαριστήσω και όλους τους καθηγητές που είχα κατά την διάρκεια της φοίτησής μου στο τμήμα Τουρισμού του Ιονίου Πανεπιστημίου για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν και για την υπομονή που έδειξαν.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και τις φίλες μου που με στήριξαν σε αυτό το ταξίδι γνώσεων, που πάντα με υποστηρίζουν και που είναι δίπλα μου.

Σαφώς και ένα μεγάλο ευχαριστώ προσφέρω στην οικογένεια μου, στους γονείς μου και στους συγγενείς μου για ότι μου έχουν προσφέρει όλα αυτά τα χρόνια και κυρίως για την ανιδιοτελή αγάπη τους.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω εμένα, γιατί όταν δεν μπορούσα να συνεχίσω προς τον στόχο μου πίστευα σε εμένα, γιατί δεν λύγισα ποτέ, δεν τα παράτησα ποτέ και ούτε σκοπεύω να τα παρατήσω.

Ευχαριστώ όλους για όλα.

Περίληψη.

Στην παρούσα εργασία διερευνάται η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό. Αναλυτικότερα, εξετάζεται η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό, σε τι βαθμό επηρεάζονται οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζονται οι επιχειρήσεις αυτές καθώς και που αποσκοπεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η συνεισφορά της εργασίας αυτής σε ακαδημαϊκό και όχι μόνο επίπεδο, είναι να τονίσει την σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, να αναδειξει πιθανά προβλήματα που ενδέχεται να υπάρχουν και να προτείνει πιθανές λύσεις. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συγγραφή της έρευνας της εργασίας αυτής υπόκειται στα πλαίσια της μεθόδου της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Κατά την μέθοδο αυτή, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που παρουσιάζονται, αναλύονται και επεξεργάζονται, αντλούνται από έγκυρες πηγές όπως επιστημονικά άρθρα και περιοδικά, βιβλία, πρακτικά συνεδρίων και πανεπιστημιακές διαλέξεις. Πιο συγκεκριμένα η παρούσα εργασία βασίζεται σε πληροφορίες και δεδομένα που συλλέχθηκαν από επιστημονικά συγγράμματα, άρθρα επιστημονικών περιοδικών και πανεπιστημιακές διαλέξεις. Τα κύρια αποτελέσματα που απορρέουν από την έρευνα της εργασίας αυτής, είναι αρκετά σημαντικά. Ξεκινώντας, υπάρχει αρκετό ενδιαφέρον στο γεγονός ότι δεν διεξάγονται έρευνες με έμφαση στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Γεγονός που δυσχεραίνει την κατάσταση στο να παρουσιαστεί μια γενική εικόνα του ελληνικού τουρισμού στο σήμερα, με σκοπό να επιλυθούν όποια προβλήματα υπάρχουν. Συνεχίζοντας, ακόμη ένα συμπέρασμα που έρχεται στην επιφάνεια είναι πως στις έρευνες και στις μελέτες που έχουν διεξαχθεί μέχρι στιγμής συμμετέχοντες είναι μόνο οι μάνατζερ. Ως αποτέλεσμα δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή η κατάσταση η οποία πρέπει να αντιμετωπιστεί από τους εργαζόμενους στις τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν σημαντικό ρόλο στην παραγωγή ποιοτικών τουριστικών υπηρεσιών. Τέλος, σε θέματα που σχετίζονται με τις θεωρίες και τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αρκετοί όροι και ορολογίες έχουν παραπλήσιες έννοιες με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα στην βιβλιογραφική επισκόπηση της ΔΑΔ.

Abstract

In this essay, it is presented the impact that the Human Resources Management(HRM) has on the Greek tourism. In more detail, it is examined the importance of Human Resources Management to the Greek tourism, at what level the Greek tourism is affected by Human Resources Management, how is the Greek tourism affected and what are the goals of Human Resources Management. The contribution of the essay in academic and not only level, is to highlight the importance of Human Resources Management, to show possible problems that might exist and to propose possible solutions. The methodology that was followed for this essay is following the method of literature review. According to this method the information and the data are being presented, analyzed and processed by valid sources such as scientific articles and magazines, books, conference and university proceedings. More precisely, this essay is based on information and data that was gathered by scientific articles, books and university proceedings. The main results of the survey of this essay are very important. Firstly, it is quite interesting the fact that there are not held any surveys emphasizing on the practices of Human Resources Management of the Greek tourism businesses. This is a fact that makes it difficult to present a general picture of Greek tourism today, in order to solve any problems that exist. Moreover, a result that comes to light shows that in surveys that have been held so far the participants are only managers. As a result, the situation that must be addressed by the workers in tourism businesses can not be perceived, as workers have an important role in the production of quality tourism services. Also in matters related to the theories and practices of Human Resources Management, several terms and terminologies have similar meanings, resulting in problems in the bibliographic review of Human Resources Management.

Σημείωμα Συγγραφέα

Ο συγγραφέας βεβαιώνει ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας
Μπατζάκας Περίανδρος Αλέξανδρος, Κέρκυρα 2023

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
Σημείωμα Συγγραφέα.....	6
Εισαγωγή.....	8
2)Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	9
2.1)Εισαγωγή βασικών εννοιών.....	9
2.2) Ασχολίες της ΔΑΔ.....	11
2.2.1) Παραλλαγές της ΔΑΔ.....	15
2.3) Στόχοι της ΔΑΔ.....	16
2.4) Οι ρόλοι της ΔΑΔ.....	18
2.5) Η αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ.....	20
2.6) Η σχέση απασχόλησης και το ψυχολογικό συμβόλαιο.....	22
2.6.1)Σύστημα ΔΑΔ.....	22
2.6.2)Συμπεριφορά των εργαζομένων.....	23
2.7) Στρατηγική διοίκηση και πολυδιάστατες στρατηγικές προσεγγίσεις της ΔΑΔ.....	24
2.7.1) Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων- HPWS.....	25
2.7.2) Το μαύρο κουτί.....	25
3) Ερευνητική Μεθοδολογία.....	26
4.) Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων.....	28
4.1)Θεωρητικά και υποθετικά προβλήματα.....	28
4.1.1) Η διαδικασία λειτουργίας του “μαύρου κουτιού”	29
4.1.2) Συχνότητα ορολογιών.....	30
4.1.3) Διαφοροποιημένος κατάλογος πρακτικών ΔΑΠ.....	30
4.2)Μεθοδολογικά προβλήματα.....	31
4.3) Θετικά αποτελέσματα ερευνών σχετικά με τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης..	32
4.3.1)Πακέτα πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	33
4.4) Επιπτώσεις.....	34
5)Συμπεράσματα.....	34
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	38

Εισαγωγή.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί έναν σημαντικό οικονομικό παράγοντα, ο οποίος είναι χρήσιμος για την χώρα καθώς η Ελλάδα είναι ένας δημοφιλής παγκόσμιος τουριστικός προορισμός και γίνεται επισκέψιμος από εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο. Ένας προορισμός γνωστός για τον μοναδικό τρόπο ζωής των κατοίκων της χώρας, της πολιτιστικής κληρονομιάς που κατέχει όπως και των υπέροχων τόπων και τοπίων σε όλη την χώρα. Ο τουρισμός έχει αρκετά μεγάλη σημασία στην οικονομία της Ελλάδας καθώς φέρνει αρκετά μεγάλα ποσά εσόδων στην χώρα και ως συνέπεια από πολλούς, είτε ειδικούς είτε όχι, χαρακτηρίζεται ως η “βαριά βιομηχανία” της Ελλάδας.

Ωστόσο, η λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων, προκειμένου να είναι επικερδείς και ποιοτικές με τα σημερινά δεδομένα στον τουριστικό κλάδο, πρέπει να έχουν θεμελιώδεις βάσεις με τις κατάλληλες πρακτικές και λειτουργίες. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, μέσω των λειτουργιών της και των πρακτικών της, καθοδηγεί τους εργαζόμενους με σκοπό την επίτευξη της μέγιστης ποιοτικής αποτελεσματικότητας τους.

Η παρούσα έρευνα βοηθά στο να αναλυθεί και να κατανοηθεί η βάση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, δηλαδή γίνεται επεξήγηση και ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφικής επισκόπησης σχετικά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, τις λειτουργίες και τις πρακτικές που περιλαμβάνει. Περαιτέρω, στην έρευνα αυτή, εξηγείται η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό, σε τι βαθμό επηρεάζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της τουριστικές επιχειρήσεις και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζονται.

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει την σημασία που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό. Ακόμη ένας στόχος είναι να παρουσιάσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο ελληνικός τουρισμός στην σημερινή εποχή. Τέλος μέσω της έρευνας αυτής, αναδεικνύονται προβλήματα που απασχολούν τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις σε επίπεδο σχετικό με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και γίνονται προτάσεις για την επίλυσή τους.

Η έρευνα αποτελείται από πέντε βασικά δομικά μέρη, την εισαγωγή, την βιβλιογραφική επισκόπηση, την ερευνητική μεθοδολογία, την ανάλυση αποτελεσμάτων

και τα συμπεράσματα. Πιο αναλυτικά στην εισαγωγή γίνεται αναφορά και επεξήγηση του ερευνητικού ερωτήματος της εργασίας αυτής καθώς και παρουσίαση των ερευνητικών στόχων. Στην συνέχεια της έρευνας, στην βιβλιογραφική επισκόπηση παρουσιάζονται, αναλύονται και επεξηγούνται βασικές θεωρίες και ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Προχωρώντας παρακάτω, στην ερευνητική μεθοδολογία, παρουσιάζεται εκτενέστερα το ερευνητικό ερώτημα της έρευνας, το είδος της έρευνας που έχει διεξαχθεί καθώς επίσης γίνεται μια εκτενής ανάλυση της δομής της εργασίας. Τέλος στο κεφάλαιο της ερευνητικής μεθοδολογίας αναφέρεται και ο σκοπός της έρευνας αυτής καθώς και στο κοινό το οποίο απευθύνεται. Στο επόμενο κεφάλαιο της έρευνας, στην παρουσίαση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, γίνεται εμβάθυνση στο γνωστικό αντικείμενο της έρευνας, δηλαδή γίνεται εμβάθυνση σε συγκεκριμένες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που θεωρούνται αποτελεσματικές για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων. Στο τέλος της έρευνας βρίσκονται τα συμπεράσματα. Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται τα πορίσματα που προκύπτουν από την έρευνα, αναφέρονται προβλήματα που εντοπίζονται και προτείνονται λύσεις.

2)Βιβλιογραφική επισκόπηση.

2.1)Εισαγωγή βασικών εννοιών.

Πριν οποιαδήποτε εμβάθυνση στο γνωστικό αντικείμενο της εργασίας αυτής, θα ήταν πρέπει να γίνει μια εισαγωγή σε ορισμούς και χρήσιμες και βασικές έννοιες που αφορούν και επεξηγούν την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Σύμφωνα με τους Στειακάκης και Κατζός, (2002)«οργανισμός είναι ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ανθρώπων που εργάζονται μαζί συνειδητά για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού». Οι οργανισμοί κατηγοριοποιούνται σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί στοχεύουν στην επίτευξη στόχων κοινωνικών, πολιτικών ή και πολιτιστικών όπως επίσης και άλλων θεσμικών στόχων. Η διαφορά τους με τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς είναι ότι, οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν σαν κύριο στόχο την δημιουργία κέρδους και πολλές φορές, εσόδων. Ουσιαστικά επιχείρηση ονομάζεται ένας κερδοσκοπικός οργανισμός με έμφαση στην δημιουργία κέρδους. Το

κέρδος αυτό χρησιμοποιείται ως ανταμοιβή για την επένδυση που πραγματοποιήθηκε, την εργασία που προσφέρθηκε, ακόμα και τον κίνδυνο που μπορεί να ελλοχεύει στην υπόσταση ζημίας(Στειακάκης και Κατζός, 2002). Σαφώς, οι οργανισμοί αυτοί έχουν επικεφαλής που τους διοικούν και τους καθοδηγούν. Οι επικεφαλής αυτοί ονομάζονται Manager και είναι άτομα υπεύθυνα για την επίτευξη στόχων μέσω των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού (Πετρίδου, 1998)

Εμβαθύνοντας, λοιπόν, στις έννοιες και τους ορισμούς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να αναλυθεί πως ορίζεται το Ανθρώπινο Δυναμικό (HR). Σύμφωνα με τους Schuller and Werner, (2012,) «ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς άνθρωποι πόροι , είναι όλοι άνθρωποι που συμβάλουν στην επίτευξη του έργου ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης».Οι άνθρωποι πόροι κατηγοριοποιούνται ανάλογα με ορισμένα χαρακτηριστικά του σώματος ή της ψυχολογίας ενός εργαζομένου. Η νοημοσύνη, η δέσμευση ενός εργαζομένου στην εργασία του, οι ικανότητες και οι δεξιότητες, η άδηλη γνώση καθώς και η ικανότητα για μάθηση (Bratton and Gold, 2003). Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η ΔΑΠ είναι μια φιλοσοφία διοίκησης του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης με αρχή την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα βασικό συστατικό για την επιτυχία της επιχείρησης αυτής. Δηλαδή όταν η επιχείρηση αξιοποιεί σωστά τις ικανότητες και την τεχνογνωσία του εργατικού δυναμικού της αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. «Η ΔΑΠ έχει ως στόχο την πρόσληψη ικανών, ευέλικτων και αφοσιωμένων ανθρώπων, διαχειριζόμενη και επιβραβεύοντας την απόδοσή τους και αναπτύσσοντας τις βασικές τους ικανότητες»(Price, 2007).

Συνεχίζοντας, παρατηρείται μία ακόμη έννοια συμβατή με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διαφορετική όμως προς τον ορισμό της αλλά και τον ρόλο που έχει μέσα στην επιχείρηση. Η διοίκηση προσωπικού ή αλλιώς διοίκηση εργατικού δυναμικού, η οποία απευθύνεται κυρίως στους εργαζόμενους της επιχείρησης, είναι μια στρατηγική κατά την οποία οι εργαζόμενοι της, πρέπει να τοποθετηθούν σε κατάλληλα πόστα εργασίας, να τους αναθέσουν καθήκοντα ανάλογα με τις ικανότητες τους και να τους αντιστοιχίσουν τις κατάλληλες απολαβές. Με απλούστερα λόγια, η διοίκηση προσωπικού είναι υπεύθυνη για την σωστή τοποθέτηση των εργαζομένων, στο σωστό πόστο εργασίας, δίνοντας τους την σωστή κατάρτιση και κατεύθυνση καθώς και την

στοχοθεσία της επιχείρησης και πληρώνοντας τους με τις κατάλληλες απολαβές (Torrington and Hall, 1991).

Βέβαια παρατηρούνται ορισμένες βασικές διαφορές μεταξύ της διοίκησης προσωπικού και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η διοίκηση προσωπικού επικεντρώνεται στον εργαζόμενο, δίνει έμφαση στην λειτουργικότητα και την διοίκηση, εφαρμόζεται αντιδραστικά και επικεντρώνεται στη μέτρηση της επίδοσης. Αντιθέτως η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί επιχειρησιακό εταίρο, δίνει έμφαση στην στρατηγική, εφαρμόζεται προληπτικά και επικεντρώνεται στην πρόσθεση αξίας (Armstrong, 2006).

Προς την αποφυγή παρανοήσεων ακολουθεί μια απλούστερη μορφή των εννοιών που αφορούν και περικλύζονται στην διοίκηση ανθρώπων.

- Η διοίκηση ανθρώπων (people management) αφορά τις πολιτικές και τις πρακτικές που καθορίζουν το πώς πρέπει να διαχειρίζονται και να αναπτύσσονται οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις (Armstrong, 2006).
- Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (human resources management- HRM) είναι μια στρατηγική που σχετίζεται με τη διαχείριση των πολυτιμότερων πόρων της επιχείρησης, δηλαδή των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν και συμμετέχουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Armstrong, 2006).
- Η διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital management) σχετίζεται με την κατεύθυνση που πρέπει να έχει η επιχείρηση προκειμένου να μεγιστοποιήσει την προστιθέμενη αξία των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν (Armstrong, 2006).
- Η διοίκηση προσωπικού (personnel management) ασχολείται με την απόκτηση, την οργάνωση καθώς και την υποκίνηση των ανθρώπινων πόρων που χρειάζονται στην επιχείρηση (Armstrong, 2006).

2.2) Ασχολίες της ΔΑΔ.

Προτού αναλυθούν οι ασχολίες-δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό να αναφερθούν και να αναλυθούν όροι απλοί όμως

σημαντικοί για την πλήρη κατανόηση του γνωστικού αντικειμένου.

- Αποστολή (mission): Ο λόγος που υφίσταται η επιχείρηση και οι στόχοι της (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Όραμα (vision): Ο τελικός σταθμός της επιχείρησης, σε ένα μακροπρόθεσμο πλάνο όπου πρέπει να φτάσει (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Σκοπός (goals): Η τελική κατάσταση κατά την οποία η επιχείρηση θέλει να φτάσει, όσο διαρκεί η περάτωση του οράματος (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Στόχοι (targets) ή αντικειμενικοί στόχοι (objectives): μετρήσεις που εφαρμόζονται σχετικά με τον τελικό σκοπό (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Σχέδια (plans): Δράσεις για εφαρμογή για την ορατή περίοδο (Armstrong, 2006; Mayo, 2008).
- Έργο (task): «Είναι ένα καθήκον που υπάρχει κάθε φορά που μια προσπάθεια πρέπει να αναλωθεί για έναν σκοπό» (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Θέση (position): Ένα σύνολο έργων που εξουσιοδοτείται σε έναν εργαζόμενο (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Θέση εργασίας (job): Το σύνολο των θέσεων που σχετίζεται με σημαντικά έργα (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Φιλοσοφίες Ανθρώπινων Πόρων-ΑΠ (HR-philosophies): Η περιγραφή των θεμελιακών αξιών και των βασικών αρχών που υιοθετεί η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Κάτου, όπως αναφέρεται στο Armstrong , 2006 και στο Mayo ,2008).
- Στρατηγικές ΑΠ (HR-strategies): «Ορίζουν την κατεύθυνση προς την οποία η ΔΑΠ προτίθεται να κινηθεί» Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Πολιτικές ΑΠ (HR-policies): Ο καθορισμός των αρχών , των στρατηγικών και των αξιών που χρειάζεται να εφαρμόζονται και να υλοποιούνται σε ορισμένους τομείς της ΔΑΔ (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Διαδικασίες ΑΠ (HR-processes): Είναι οι τυπικές διαδικασίες και οι μέθοδοι που που χρησιμοποιούνται , ώστε να λειτουργούν οι πολιτικές και οι στρατηγικές της ΔΑΔ (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Πρακτικές ΑΠ (HR-practices): Οι άτυπες προσεγγίσεις που χρησιμοποιεί η ΔΑΔ (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).
- Προγράμματα ΑΠ (HR-programs): Η δυνατότητα των στρατηγικών, των

πρακτικών και των πολιτικών των ανθρώπινων πόρων (ΑΠ) να εφαρμόζονται σύμφωνα με το σχέδιο (Armstrong, 2006; Mayo ,2008).

Οι δραστηριότητες και οι ασχολίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολλές και διαφορετικές και ονομάζονται λειτουργίες της ΔΑΔ (HRM functions). Οι λειτουργίες της ΔΑΔ απαρτίζονται από τέσσερις κατηγορίες, την στελέχωση, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, της ανταμοιβής και τις εργασιακές σχέσεις.

Α. Στελέχωση(staffing / employee resourcing).

1. Ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis): Είναι μία συχνή διαδικασία κατά την οποία γίνεται συλλογή, καταγραφή και αξιολόγηση στοιχείων και πληροφοριών σε μία επιχείρηση, με σκοπό τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και στην περιγραφή μίας θέσης εργασίας. Η ανάλυση θέσης εργασίας είναι μία πολύ σημαντική δραστηριότητα της ΔΑΔ, καθώς σχεδόν όλες οι λειτουργίες της σχέσης εργασίας και απασχόλησης εξαρτώνται κατά πολύ από την επίτευξη της δραστηριότητας αυτής (Armstrong et al., 2006).
2. Προγραμματισμός ΑΠ (HR planning): Είναι μία τακτική και συνεχής διαδικασία που διασφαλίζει ότι η επιχείρηση έχει τον κατάλληλο αριθμό και είδος υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, στον κατάλληλο χρόνο, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι έτοιμη να φέρει εις πέρας όλους τους αντικειμενικούς στόχους που έχει θέσει (Armstrong et al., 2006).
3. Περιγραφή της θέσης εργασίας (job description): Η επίσημη καταχώρηση που περιγράφει το πλαίσιο , τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες , τις υπευθυνότητες και της ανάγκες επίδοσης μίας θέσης εργασίας (Armstrong et al., 2006).
4. Ατομικές προδιαγραφές (person specification): Τα απαραίτητα και επιθυμητά χαρακτηριστικά και προσόντα που χρειάζονται για την πρόσληψη ενός ατόμου σε μία θέση εργασίας (Armstrong et al., 2006).
5. Προσέλκυση ή στρατολόγηση (recruitment): Η διαδικασία της προσέλκυσης αιτούντων , είτε εσωτερικών είτε εξωτερικών υποψηφίων, με τα κατάλληλα προσόντα για μία θέση εργασίας (Armstrong et al., 2006).
6. Επιλογή (selection): Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου για την θέση εργασίας, μέσω χρησιμοποίησης ορισμένων μεθόδων και τεχνικών. Το σωστό ταίριασμα (matching) του κατάλληλου υποψηφίου με την κατάλληλη θέση

εργασίας είναι κρίσιμο για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (Armstrong et al., 2006).

7. Απασχόληση (employment): Η τοποθέτηση του νέου εργαζομένου στην επιχείρηση. Η σύντομη και πετυχημένη ένταξη του νέου εργαζομένου στο θέση εργασίας του είναι χρήσιμη για την σωστή επίδοσή του στην επιχείρηση (Armstrong et al., 2006).

B. Κατάρτιση και ανάπτυξη (training and development).

1. Κατάρτιση και ανάπτυξη ατόμων και ομάδων (individual and team training and development): Είναι μία τακτική και διαρκής διαδικασία με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Απαρτίζεται από τρεις δραστηριότητες. Την κατάρτιση (training), την εκπαίδευση (education) και την ανάπτυξη (development) (Armstrong et al., 2006).
2. Παρακολούθηση και έλεγχος κατάρτισης και ανάπτυξης (monitoring training and development): Μία διαδικασία συνεχής και συστηματική με σκοπό την παρακολούθηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της κατάρτισης και της ανάπτυξης (Armstrong et al., 2006).
3. Σχεδίαση θέσης εργασίας (job design): Αποτελεί μία σημαντική λειτουργία της ΔΑΔ και σχετίζεται με τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας και την συσχέτισή τους με την συνολική επιχείρηση (Armstrong et al., 2006).
4. Αξιολόγηση επίδοσης εργαζομένου (performance appraisal): Μία διαδικασία κατά την οποία, η διοίκηση έχει την ευκαιρία να αξιολογήσει την πρωτότερη επίδοση ενός υπαλλήλου της επιχείρησης, όπως και να σχεδιάσει την μελλοντική του επίδοση, μέσα από καθορισμένους στόχους και προσδιορισμένων αναπτυξιακών αναγκών. Η διαδικασία αυτή είναι συνεχόμενη και αναλύει τις ικανότητες και τις δυνατότητες ενός εργαζομένου σχετικά με προηγούμενες και μελλοντικές εργασίες του, προκειμένου να ληφθούν σχετικές αποφάσεις (Armstrong et al., 2006).
5. Διαχείριση ταλέντων (talent management): Μία διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση σκοπεύει στην σωστή διαχείριση και διατήρηση ατόμων με ιδιαίτερη αξία και ικανότητες που συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων (Armstrong et al., 2006).

6. Διαχείριση σταδιοδρομίας (career management): Μία διαδικασία που αποσκοπεί στην κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων για εργασιακή εξέλιξη (Armstrong et al., 2006).

Γ. Ανταμοιβές (rewards).

1. Αξιολόγηση θέσης εργασίας (job evaluation): Ο προσδιορισμός της θέσης εργασίας ενός εργαζομένου με σκοπό να δημιουργηθούν εσωτερικά επίπεδα ταξινόμησης ανταμοιβών (Armstrong et al., 2006).
2. Αμοιβές (remuneration): Η μορφή άμεσης βασικής χρηματικής αποζημίωσης, όπως μισθοί και ημερομίσθια, καθώς επίσης και άμεσων χρηματικών μεταβλητών, παραδείγματος χάριν προμήθειες ή αμοιβές επίδοσης, που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Στην αμοιβή περιλαμβάνονται επίσης και οι όροι και κανονισμοί (Armstrong et al., 2006).
3. Παροχές (benefits): Όλες οι παροχές έμμεσων χρηματικών απολαβών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, όπως ιατρική ασφάλιση ή προγράμματα υγείας, εργασιακή ασφάλεια, άδειες για σπουδές (Armstrong et al., 2006).
4. Σχήματα κινήτρων (incentive schemes): Είναι οι αμοιβές που συνδέονται με τις επιδόσεις των εργαζομένων όπως συμμετοχή στα κέρδη ατομικών ή ομαδικών μπόνους. Ακόμη περιλαμβάνονται και οι ρυθμίσεις προαγωγών (Armstrong et al., 2006).

Δ. Εργασιακές Σχέσεις (employee relations).

1. Εμπλοκή εργαζομένων (employee involvement): Η ευκαιρία των εργαζομένων της επιχείρησης να συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων, σχετικά με τα θέματα εργασίας με τα οποία ασχολούνται και ενδέχεται να προκύψουν (Armstrong et al., 2006).
2. Συμμετοχή των εργαζομένων (employee participation): Η ευκαιρία των εργαζομένων της επιχείρησης να συμβάλουν στην απευθείας λήψη των αποφάσεων που σχετίζεται με συγκεκριμένα θέματα έτσι ώστε επιχείρηση και εργαζόμενος να έρχονται σε ισορροπία και σε συμφωνία θέσεων και απόψεων (Armstrong et al., 2006).
3. Επικοινωνία (communication): Η ανάπτυξη και η εξέλιξη της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση σχετίζεται με την σωστή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και

διοίκησης. Έχει σκοπό την δημιουργία καναλιών ροής πληροφοριών για την καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας (Armstrong et al., 2006).

4. Υγεία και ασφάλεια (health and safety): Οι διαδικασίες που γίνονται με σκοπό την δημιουργία ενός υγιούς και ασφαλούς εργασιακού χώρου, από τον οποίο ο κίνδυνος και το άγχος εξαλείφονται. (Armstrong et al., 2006).

2.2.1) Παραλλαγές της ΔΑΔ.

Μελετώντας της λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), διακρίνονται δύο παραλλαγές της, η σκληρή και η μαλακή ΔΑΠ.

- Σκληρή ΔΑΠ (hard HRM): Η σκληρή ΔΑΠ δίνει έμφαση στις στρατηγικές και της ποσοτικές πτυχές της ΔΑΠ. Θεωρεί πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένας οικονομικός συντελεστής της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα τα μηχανήματα, που πρέπει να εκμεταλλευτούν όσο το δυνατόν γίνεται καλύτερα. Έτσι, σαν προτεραιότητα η σκληρή ΔΑΠ έχει τον ξεκάθαρο προσδιορισμό στόχων και λειτουργιών με τακτική και συνεχόμενη μέτρηση και αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων (Truss et al., 1997).
- Μαλακή ΔΑΠ (soft HRM): Η μαλακή ΔΑΠ χρησιμοποιεί την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Αυτό έρχεται εις πέρας με την σωστή επικοινωνία, υποκίνηση και την κατάλληλη ηγεσία. Με αυτή την προσέγγιση οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μεγάλη αφοσίωση για την επιχείρηση, χωρίς να χρειάζονται στενή παρακολούθηση της εργασίας τους και καταφέρνουν να οργανώνουν τις υποχρεώσεις τους από μόνοι τους (Truss et al., 1997).

Όπως είναι προφανές η σκληρή και η μαλακή ΔΑΠ έχουν ορισμένες βασικές διαφορές. Στην σκληρή ΔΑΠ οι εργαζόμενοι αποτελούν έναν σημαντικό πόρο που χρήζει αξιοποίησης, ενώ στην μαλακή οι εργαζόμενοι είναι μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η σκληρή ΔΑΠ στοχεύει στην εγκατάσταση, τόσο των εργαζομένων όσο και των μηχανημάτων, στον έλεγχο, στην καθοδήγηση και στην μέτρηση της επίδοσης. Τέλος χαρακτηρίζεται από δυσκαμψία. Αντιθέτως, η μαλακή ΔΑΠ αποσκοπεί

στην ανάπτυξη, την αφοσίωση, την εμπλοκή και την ενεργοποίηση της επίδοσης. Τέλος χαρακτηρίζεται από ευελιξία (Crawshaw and Hatch, 2014).

2.3) Στόχοι της ΔΑΔ.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζεται από τέσσερις γενικές κατηγορίες.

1. Κοινωνικοί στόχοι (societal objectives): Η ΔΑΔ έχει τη δυνατότητα να συμβάλει ηθικά και κοινωνικά σχετικά με τις ανάγκες και τις προκλήσεις που ενδέχεται να προκύψουν στην κοινωνία. Η κοινωνία έχει την ικανότητα να θεσπίσει νόμους που αφορούν θέματα προσλήψεων και απολύσεων ή να θεσμοθετήσει νόμους σχετικά με την υγεία, την ασφάλεια, την ισότητα στον χώρο εργασίας και οτιδήποτε άλλο κοινωνικό φαινόμενο μπορεί να επηρεάσει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (MBA Mentor, 2014).
2. Οργανωσιακοί στόχοι (organizational objectives): Ένας πολύ σημαντικός στόχος της ΔΑΔ. Είναι η προσπάθεια προκειμένου να αυξηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της (MBA Mentor, 2014).
3. Λειτουργικοί στόχοι (functional objectives): Είναι η συμβολή του κάθε ξεχωριστού τομέα της διοίκησης της επιχείρησης με σκοπό να επιτευχθεί ο στόχος που έχει τεθεί (MBA Mentor, 2014).
4. Προσωπικοί στόχοι (personal objectives): Οι προσωπικοί στόχοι του κάθε εργαζομένου είναι ένα σημαντικό στοιχείο υποκίνησης. Όταν οι προσωπικοί στόχοι ενός εργαζομένου επιτυγχάνονται, τότε ο εργαζόμενος είναι πιο αποδοτικός στην εργασία του. Στόχος, λοιπόν, της ΔΑΔ είναι να βοηθήσει στην υλοποίηση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων και εν συνέχεια να δημιουργήσει μία σύζευξη μεταξύ των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης (MBA Mentor, 2014).

Μέσα από τις τέσσερις αυτές γενικές κατηγορίες υπάρχουν ειδικοί στόχοι που διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και από επιχείρηση σε επιχείρηση. Ωστόσο η κάθε

επιχείρηση έχει την δική της οπτική και την δική της λειτουργία σχετικά με την επίτευξη των στόχων που θέτει. Κατά συνέπεια προκύπτουν τρεις οπτικές που σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπων.

- Πλουραλιστική οπτική (pluralist perspective): Είναι μια παραδοχή κατά την οποία η διοίκηση και οι εργαζόμενοι δεν έχουν τα ίδια συμφέροντα με σκοπό να έρχονται σε σύγκρουση και αντιπαράθεση. Η κατάσταση αυτή δεν χαρακτηρίζεται ως λανθασμένη από την στιγμή που γίνεται να επέλθει λύση. Στην περίπτωση που δεν γίνεται να βρεθεί μια λύση, είναι δυνατόν να γίνει παρέμβαση από τρίτους (Henderson, 2011).
- Μοναδιαία οπτική (unitarist perspective): Η οπτική αυτή, σε αντίθεση με την πλουραλιστική, σχετίζεται με το γεγονός ότι τα συμφέροντα τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης είναι κοινά, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται υψηλά κέρδη. Οποιαδήποτε σύγκρουση ενδέχεται να προκύψει θεωρείται τυχαίο λάθος του συστήματος (Henderson, 2011).
- Ριζοσπαστική οπτική (radical perspective): Στην οπτική αυτή είναι χαρακτηριστικό η εκμετάλλευση των εργαζομένων από την διοίκηση. Ως αποτέλεσμα οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης είναι αναπόφευκτες, καθώς η διοίκηση υποστηρίζει τα συμφέροντα του κεφαλαίου (Henderson, 2011).

2.4) Οι ρόλοι της ΔΑΔ.

Η λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται σωστά από την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Πιο αναλυτικά, η οργανωτική δομή μίας επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση ορίζει και αναθέτει τα καθήκοντα στους εργαζόμενους της, πώς αναπτύσσονται οι πόροι της καθώς επίσης πώς γίνεται ο συντονισμός των εργαζομένων, των ομάδων και των τμημάτων της. (Daft and Noe, 2001). Η οργανωτική δομή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως “η ανατομία της επιχείρησης”, διότι ορίζει το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Μία σωστή οργανωτική δομή σκοπεύει στη μείωση της αβεβαιότητας των εργαζομένων της

επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί η οργανωτική δομή, όπως και οι λειτουργίες το μάνατζμεντ της επιχείρησης, αποσκοπούν στο κέρδος και κατά συνέπεια στην μείωση του λάθους στις ενέργειες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Dalton et al., 1980).

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η οργανωτική δομή μίας επιχείρησης από τα μέλη της, δημιουργήθηκε το οργανόγραμμα, δηλαδή μία γραφική απεικόνιση που περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που υλοποιούνται στην οργανωτική αυτή δομή. Σε ένα οργανόγραμμα είναι εμφανείς πληροφορίες όπως, ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται μεταξύ τους τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης, το είδος των εργασιών που υλοποιούνται σε κάθε τμήμα ξεχωριστά, τα επίπεδα της εξουσίας και οι γραμμές επικοινωνίας τις εταιρίας (Στειακάκης και Κατζός, 2002; Χυτήρης, 2006).

Καθώς μια επιχείρηση θέλει να επιτεύξει και μεγιστοποιήσει τους στόχους της, χρειάζεται να γίνει καλύτερος καταμερισμός της εργασίας σε μικρές ομάδες με εμπειρία και εξειδίκευση. Όσο περισσότερες οι ομάδες σε μια επιχείρηση τόσο δυσκολότερος και ο συντονισμός τους. Συνεπώς οι μάνατζερ εκχωρούν τις αρμοδιότητες σε άτομα με ικανές ηγετικές ικανότητες, μέσα στις ομάδες αυτές, προκειμένου να έρθει εις πέρας το έργο που κάθε ομάδα έχει αναλάβει. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται τμηματοποίηση και είναι το αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής. Αναλυτικότερα, η τμηματοποίηση (departmentalization) «είναι μία διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός διαιρείται σε τμήματα και το συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται τα τμήματα αυτά αποτελεί τη δομή του οργανισμού» (Koontz and O'Donnell, 1964).

Η τμηματοποίηση αφορά όλη την επιχείρηση και όχι απλά τους εργαζόμενους της. Κατά συνέπεια αφορά και υψηλόβαθμα στελέχη όπως διευθυντές και υπεύθυνους τμημάτων. Οι ρόλοι των επαγγελματιών και των ανθρώπινων πόρων είναι τρεις, διοικητικοί, χρηματοοικονομικοί και επίδοσης. Διοικητικοί ρόλοι (administrative): «Εξασφαλίζουν κατά πόσο η επιχείρηση συμμορφώνεται με τους κανονισμούς και τις πολιτικές της ΔΑΔ και την εργατική νομοθεσία». Χρηματοοικονομικοί ρόλοι (financial): «Διαχειρίζονται τα χρήματα που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους». Ρόλοι επίδοσης (performance): «Βελτιώνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού μέσω των πολιτικών της ΔΑΠ» (Stanton and Coover, 2004).

Ακόμη, οι ειδικοί στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να κατευθύνονται με βάση πέντε γενικούς άξονες, σύμφωνα με τους Ulrich and Brockbank, (2005)

1. Συνήγορος των εργαζομένων (employee advocate): Ο συγκεκριμένος ρόλος σχετίζεται με το ενδιαφέρον που πρέπει να δείχνει ο μάνατζερ σχετικά με τις εργασιακές ανάγκες των εργαζομένων. Χρέος του είναι να μεταφέρει και να επικοινωνεί τις ανάγκες αυτές με την διοίκηση ή με οποιονδήποτε υπεύθυνο για τις ομάδες εργασίας στην επιχείρηση. Το αποτέλεσμα χρειάζεται να είναι προτεινόμενες πολιτικές που αποσκοπούν στην ορθολογική δικαιοσύνη (fairness), στην αποδοχή της διαφορετικότητας (diversity), στην εξάλειψη των διακρίσεων (discrimination) και στην εισαγωγή της εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης (corporate and social responsibility). Τέλος ακόμη μία σημαντική ασχολία που έχει ένας τέτοιος ρόλος είναι η ασχολία με θέματα όπως η πειθαρχία, η συμμετοχή των εργαζομένων σε εργασιακά θέματα και διαπραγματεύσεις σε θέματα ανταμοιβών.
2. Εμπειρογνώμονας λειτουργιών (functional expert): Ο σκοπός του συγκεκριμένου ρόλου είναι να βελτιώνει την διοικητική αποτελεσματικότητα, σχετικά με τον σχεδιασμό των διαδικασιών μέσω της χρήσης πρακτικών και λειτουργιών της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.
3. Προγραμματιστής ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital developer): Η πρωταρχική ασχολία του συγκεκριμένου ρόλου είναι η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στοχεύοντας την προετοιμασία τους για πιθανές μελλοντικές προκλήσεις που ίσως να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Ωστόσο, μέσω της ανάπτυξης αυτής επέρχεται και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων, νέες γνώσεις, νέες συμπεριφορές και νέες στάσεις που βοηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
4. Στρατηγικός εταίρος (strategic partner): «Ο ρόλος αυτός αναφέρεται στα υψηλότερα επίπεδα της επιχείρησης και περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται ,ε διοίκηση αλλαγών, επιχειρησιακή εμπειρογνωμοσύνη, σχεδιασμό στρατηγικής ΔΑΔ και διοίκησης γνώσης».
5. Ηγέτης Ανθρώπινων Πόρων (HR leader): Στον ρόλο αυτόν αναθέτονται εργασίες σχετικές με θέματα ηγεσίας του συστήματος λειτουργιών της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), εργασίας , συνεργασίας με άλλους τομείς και άλλα τμήματα της επιχείρησης και της σωστής εφαρμογής των πρακτικών των ρόλων

που αναφέρθηκαν.

2.5) Η αποτελεσματικότητα της ΔΑΔ.

Ο τρόπος με τον οποίο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μετρά της αποτελεσματικότητα της χωρίζεται σε δύο κατευθύνσεις, τα νομισματικά κριτήρια και την ικανοποίηση των ομάδων ενδιαφερόμενων. Τα νομισματικά κριτήρια (monetary criteria) αποτελούνται από δύο μεθόδους, την ανάλυση χρησιμότητας (utility analysis) και την λογιστική κόστους (cost accounting). Οι τεχνικές αυτές παρά τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα που προσέφεραν σχετικά με την μέτρηση αποδοτικότητας ΔΑΔ, δεν υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις. Ωστόσο οι ειδικοί σύμβουλοι των Ανθρώπινων Πόρων (ΑΠ) χρησιμοποιούν μετρικές που στοχεύουν στο να εκτιμήσουν την οικονομική προστιθέμενη αξία και την απόδοση της επένδυσης. Συνεχίζοντας, ακόμη ένας τρόπος μέτρησης της αποτελεσματικότητας της ΔΑΔ, είναι οι ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders) (Schuler and Jackson, 2005). Σύμφωνα με την Κάτου (2017, σελίδα 32), οι ομάδες ενδιαφερόμενων είναι πέντε.

1. Μέλη της επιχείρησης: Προφανώς, η ίδια η επιχείρηση στο σύνολο της είναι μια βασική ομάδα ενδιαφερόμενων. Παρόλα αυτά τα μέλη της, ξεχωριστά, ενδιαφέρονται για την ομαλή εργασιακή τους ζωή και την δίκαιη αμοιβή και μεταχείριση τους. Ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των πρακτικών και των λειτουργιών της ΔΑΔ είναι οι επιπτώσεις που ενδέχεται να υπάρξουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της βιωσιμότητας της επιχείρησης (Schuler and Jackson, 2005).
2. Ιδιοκτήτες και επενδυτές: Οι ιδιοκτήτες και οι επενδυτές ασχολούνται με την απόδοση των επενδύσεων τους, την φήμη της εταιρίας τους καθώς και με την μακροχρόνια λειτουργία της. Η ΔΑΔ είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη των στόχων αυτών (Schuler and Jackson, 2005).
3. Άλλοι οργανισμοί: «Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει τους προμηθευτές, τις ενώσεις εργαζομένων και τους στρατηγικούς εταίρους. Τα θέματα που τους απασχολούν είναι η αξιοπιστία, η φερεγγυότητα και η συνεργατική επίλυση των

προβλημάτων»(Schuler and Jackson, 2005).

4. Πελάτες: Οι πελάτες συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, στην συνέπεια της επιχείρησης ως προς τις συναλλαγές μεταξύ τους, στο χαμηλό κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών και τις νέες καινοτομίες στις διαδικασίες παραγωγής και λειτουργίας. Συνεπώς, η κριτική του πελάτη απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης, είναι ένας από τους πιο βασικούς δείκτες αποδοτικότητας της ΔΑΔ (Schuler and Jackson, 2005).
5. Κοινωνία: Η κοινωνία ελέγχει κατά πόσο η επιχείρηση τηρεί τους θεσμοθετημένους και ηθικούς κανόνες που υπάρχουν στο εργασιακό της περιβάλλον, δηλαδή κατά πόσο συμμορφώνεται με τους νόμους δικαίου, αν παρουσιάζει κοινωνική ευθύνη, εάν συμβάλλει στην αειφόρο ανάπτυξη και αν ακολουθεί τις ηθικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αξίζει να σημειωθεί πως σύμφωνα με την Κάτου(2017,σελίδα 34)« οποιαδήποτε εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της ΔΑΔ που αποτυγχάνει να εξετάσει την ικανότητα της να μειώνει τη μη ηθική συμπεριφορά ή τις αθέμιτες πρακτικές είναι ελλιπής» (Schuler and Jackson, 2005).

2.6) Η σχέση απασχόλησης και το ψυχολογικό συμβόλαιο.

Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως η ΔΑΔ έχει δύο ρεύματα προσέγγισης, την σκληρή και την μαλακή ΔΑΔ. Και στις δύο περιπτώσεις, όμως, δεν λαμβάνονται υπόψιν οι αντιδράσεις των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τον Guest, (2002) προκύπτουν τρία χαρακτηριστικά της ΔΑΔ σχετικά με τις αντιδράσεις των εργαζομένων.

- Προτιθέμενες πρακτικές ΑΠ: « Είναι οι πρακτικές που σχεδιάζονται σε οργανωσιακό επίπεδο».
- Πραγματικές πρακτικές ΑΠ: « Είναι οι πρακτικές όπως εφαρμόζονται σε συγκεκριμένο επίπεδο».
- Αντιληπτές πρακτικές ΑΠ: « Είναι οι πρακτικές όπως γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους».

Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό πώς είναι ζωτικής σημασίας για την διοίκηση να γνωρίζει με ποιόν τρόπο οι εργαζόμενοι της αντιλαμβάνονται τις προτιθέμενες και πραγματικές πρακτικές ανθρώπινων πόρων, καθώς οι ενέργειες που θα ακολουθήσουν θα είναι αποτέλεσμα των αντιλήψεων τους. Ως συνέπεια γίνεται κατανοητό το περιεχόμενο ΔΑΔ. Αναλυτικότερα Περιεχόμενο ΔΑΔ (HRM content) είναι τα χαρακτηριστικά ενός συστήματος ΔΑΔ μέσω των οποίων η επιχείρηση βελτιώνει απόκτηση, την ανάπτυξη, την διατήρηση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου (Bowen and Ostroff, 2004).

2.6.1) Σύστημα ΔΑΔ.

Όταν οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων συμπίπτουν ή είναι κοινές υπάρχει ένα ισχυρό οργανωσιακό κλίμα στην επιχείρηση. Συνεπώς οι εργαζόμενοι, είναι λογικό, να αναπτύσσουν συμπεριφορές θετικές και κερδοφόρες για την λειτουργία της επιχείρησης και επόμενο είναι να γίνεται ισχυρό το σύστημα ΔΑΔ (Boselie, Dietz and Boon, 2005). Ένα σύστημα ΔΑΔ αποτελείται από τρία χαρακτηριστικά, την διακριτικότητα, την συνέπεια και την συναίνεση.

1. Διακριτικότητα (distinctiveness): Κατά τους Bowen και Ostroff, (2004), «αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν τη σχέση αιτίου-αιτιατού να ξεχωρίζει στο περιβάλλον, προκαλώντας έτσι την προσοχή και το ενδιαφέρον». Προκειμένου ένα σύστημα ΔΑΔ να χαρακτηρίζεται από διακριτικότητα πρέπει να είναι:
 - Ορατό.
 - Κατανοητό.
 - Νόμιμο.
 - Σχετικό.
2. Συνέπεια (consistency): Σύμφωνα με τους Bowen και Ostroff, (2004), «αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν την σχέση αιτίου-αιτιατού να επαναλαμβάνεται η ίδια, ανεξάρτητα από χρόνο, ανθρώπους ή πλαίσιο». Το συγκεκριμένο σύστημα για να χαρακτηρίζεται από συνέπεια πρέπει να είναι:
 - Οργανικό.

- Έγκυρο.
 - Μεταδίδει συνεπή μηνύματα ΑΠ.
3. Συναίνεση (consensus): Οι Bowen και Ostroff, (2004), αναλύουν πως η συναίνεση «αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που προκαλούν συμφωνία απόψεων μεταξύ των εργαζομένων ως προς τη σχέση αίτιου-αιτιατού». Τα χαρακτηριστικά της συναίνεσης είναι:
- Να παρουσιάζει συμφωνία μεταξύ των φορέων χάραξης πολιτικής.
 - Δικαιοσύνη.

2.6.2) Συμπεριφορά των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την Κάτου (2017,σελίδα 40) η συμπεριφορά των εργαζομένων, δηλαδή η οργανωσιακή συμπεριφορά, απαρτίζεται από στάσεις. Αναλυτικότερα, όπως αναγράφουν οι Aldag και Stearns, (1987),«Στάσεις ονομάζονται οι τάσεις ή οι προδιαθέσεις του ατόμου να ανταποκριθεί με συνέπεια στις διάφορες πτυχές των ανθρώπων». Ακόμη στάση μπορεί να είναι η ψυχολογική τοποθέτηση, η αντίληψη και η αντίδραση ενός ατόμου, οι πεποιθήσεις και τα συναισθήματα. Οι στάσεις αυτές μπορεί να εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή εμπλοκή , εργασιακή συμμετοχή και η οργανωσιακή δέσμευση.

- Εργασιακή Ικανοποίηση (work satisfaction): Κατά πόσο, θετικό η αρνητικό, βαθμό είναι ικανοποιημένος ένας εργαζόμενος στο εργασιακό του περιβάλλον (Giannikis et al., 2011).
- Εργασιακή Συμμετοχή (job involvement): Σε τι βαθμό αφομοιώνει ο εργαζόμενος την δουλειά του σαν ένα σημαντικό τμήμα της ζωής του (Kanungo, 1982).
- Οργανωσιακή Δέσμευση (organizational commitment): Σε τι βαθμό είναι ο εργαζόμενος συνδεδεμένος με την εργασία του, την επιχείρηση και κατά πόσο θέλει να συνεχίσει να εργάζεται εκεί (Newstrom and Davis,1993).
- Εργασιακή Εμπλοκή (work engagement): Το ποσοστό αφοσίωσης του εργαζομένου στο πόστο εργασίας που έχει αναλάβει μέσα στην επιχείρηση (Kahn, 1990; Mihail and Kloutsiniotis, 2016).

Οι στάσεις των εργαζομένων επηρεάζουν τις εργασιακές τους συμπεριφορές. Όπως αναφέρει η Κάτου (2017) εργασιακές συμπεριφορές (work behaviors) είναι «οι δράσεις του ατόμου που πραγματοποιούνται με έναν συγκεκριμένο τρόπο προς άτομα ή πράγματα στο εργασιακό του περιβάλλον». Διαμέσου των εργασιακών συμπεριφορών διακρίνονται οι αποχωρήσεις, η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη, η επίδοση και η δυσαρέσκεια. Αναλυτικότερα, οι αποχωρήσεις σημαίνουν τις απουσίες και τις παραιτήσεις των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Η επίδοση σχετίζεται με μεταβλητές διαδικασίες της επιχείρησης, όπως η παραγωγικότητα. Ακόμη σχετίζεται και με λειτουργικές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της οργανωσιακής επίδοσης, όπως η αποτελεσματικότητα. Η δυσαρέσκεια σχετίζεται με την επιθυμία ενός εργαζόμενου να εγκαταλείψει την τρέχουσα θέση του στην επιχείρηση και να αναζητήσει αλλού δουλειά, δηλαδή να αλλάξει το εργασιακό του περιβάλλον. Τέλος, η οργανωσιακή συμπεριφορά πολίτη είναι «η συμπεριφορά που είναι διακριτή, δεν αναγνωρίζεται ρητά και άμεσα από το επίσημο σύστημα ανταμοιβών και συνολικά προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης» (Dimitriades,2000; Organ,1990).

2.7) Στρατηγική διοίκηση και πολυδιάστατες στρατηγικές προσεγγίσεις της ΔΑΔ.

Η στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τις αποφάσεις και τις ενέργειες που λαμβάνονται σχετικά με την διοίκηση των εργαζομένων, σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και προς κάθε κατεύθυνση, με σκοπό να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεόνασμα. Όπως αναφέρεται από την Κάτου(2017, σελίδα 72), η στρατηγική ΔΑΔ συμπίπτει με τον όρο της στρατηγικής ΑΠ, χωρίς να είναι γνωστό κατά πόσο αυτοί οι δύο σχετίζονται μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει ασάφεια (Miller, 1989).

2.7.1) Συστήματα Εργασίας Υψηλών Επιδόσεων- HPWS.

Η στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζει πως οι πρακτικές οι οποίες εφαρμόζονται επηρεάζουν την επίδοση των εργαζομένων της επιχείρησης. Έτσι

προκύπτουν τρεις θεωρίες (Armstrong, 2006).

- Διοίκηση υψηλής επίδοσης (high performance management): Είναι η ανάπτυξη διαδικασιών ΔΑΔ που σχετίζονται μεταξύ τους με σκοπό την βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού (Stevens,1998).
- Διοίκηση υψηλής δέσμευσης (high commitment management): Σχετίζεται με την ανάπτυξη αμοιβαίας δέσμευσης στο εσωτερικό της επιχείρησης βασιζόμενη σε υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, επηρεάζοντας σε τελικό στάδιο την επίδοση (Wood, 1996).
- Διοίκηση υψηλής συμμετοχής (high involvement management): Είναι η αντιμετώπιση των εργαζομένων της επιχείρησης ως συνεργάτες με σκοπό την υψηλή επίδοση τους η οποία προέρχεται μέσω μεθόδων καλής επικοινωνίας συμμετοχής. (Pil and MacDuffie, 1996).

Η στρατηγική διοίκηση ΔΑΔ περιλαμβάνει πρακτικές, οι οποίες σκοπεύουν στην υψηλή επίδοση. Οι πρακτικές αυτές ονομάζονται συστήματα Ανθρώπινων Πόρων και αποσκοπούν στην υψηλή οργανωσιακή επίδοση. Η σημαντικότερη πρακτική είναι αυτή των συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης (High Performance Work Systems- HPWS). Τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης σχετίζονται με την διοίκηση υψηλής επίδοσης (Walton et al., 1985).

2.7.2) Το μαύρο κουτί.

“Μαύρο κουτί” ονομάστηκε ο μηχανισμός που βρίσκεται ενδιάμεσα από τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και την επίδοση των εργαζομένων της επιχείρησης (Messersmith et al., 2011). Αναλυτικότερα, προκειμένου να γίνει γνωστός ο μηχανισμός που βρίσκεται ενδιάμεσα από τις αρχές των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και το αποτέλεσμα αυτών που είναι η υψηλή επίδοση, διενεργήθηκαν έρευνες με κεντρικό άξονα τις δεξιότητες, τις στάσεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στην θεώρηση ότι η αύξηση της επίδοσης επέρχεται μέσω του ανθρώπινου δυναμικού όταν υπάρχουν καλύτερες δεξιότητες στάσεις και συμπεριφορές (Messersmith et al., 2011). Οι απόψεις σχετικά με

το “μαύρο κουτί” δίστανται, αλλά η γενική απόφαση σχετίζεται με την γεγονός πώς οι πρακτικές ΔΑΔ δεν φέρουν απευθείας βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων. Εν αντιθέσει, οι πρακτικές της ΔΑΔ επηρεάζουν τις εργασιακές δεξιότητες, τις στάσεις και την συμπεριφορά των εργαζομένων με αποτέλεσμα την βελτίωση και την επιδίωξη της υψηλής επίδοσης (Messersmith et al., 2011).

3) Ερευνητική Μεθοδολογία.

Η εργασία αυτή έχει στόχο να εξετάσει την σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ελληνικό τουρισμό, δηλαδή την επιρροή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Η εργασία στηρίζεται μόνο στη μελέτη βιβλιογραφικής ανασκόπησης ώστε να συγκεντρωθούν οι κατάλληλες πληροφορίες και τα κατάλληλα δεδομένα.

Αναλυτικότερα, η παρούσα έρευνα έχει ως πρωταρχικό στόχο να εξετάσει σε τι βαθμό επηρεάζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, όπως ξενοδοχειακές μονάδες, μονάδες και καταλύματα φιλοξενίας τουριστών στον ελλαδικό χώρο, καθώς επίσης και λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό στην Ελλάδα, όπως για παράδειγμα ταξιδιωτικά γραφεία. Ακόμη, στην έρευνα αυτή θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τις επιχειρήσεις αυτές και πώς οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων αυτών δρουν με τις διαφορετικές πρακτικές που περιλαμβάνονται στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ακόμη στην έρευνα αυτή αναλύεται τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, με τι ασχολείται και που αποσκοπεί. Δηλαδή, στο θεωρητικό πλαίσιο αναλύεται θεωρία τόσο στις εισαγωγικές έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τις λειτουργίες της όσο και στο ψυχολογικό υπόβαθρο της που σχετίζεται με τους εργαζομένους της.

Η παρούσα έρευνα χρησιμοποιεί την μέθοδο της δευτερογενούς έρευνας, για την εύρεση πληροφοριών και την συλλογή δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα η δευτερογενής έρευνα βασίζεται στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών όπου η συλλογή τους βασίζεται σε προηγούμενες και ήδη υπάρχουσες έρευνες. Η πιο χαρακτηριστική μέθοδος

συλλογής δεδομένων της δευτερογενούς έρευνας είναι η βιβλιογραφική έρευνα, μέθοδος η οποία έχει χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα εργασία. Η βιβλιογραφική έρευνα πραγματοποιείται με τον εντοπισμό, την μελέτη, την ανάλυση και την κριτική των δεδομένων όπου συλλέγονται από δημοσιευμένα επιστημονικά άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά και βιβλία. Τα δεδομένα αυτά δεν είναι απαραίτητο να προέρχονται από έντυπες δημοσιευμένες επιστημονικές πηγές. Ενδέχεται να είναι διαφορετικές πηγές, όπως οπτικοακουστικό υλικό, διαλέξεις ή και σεμινάρια. Η συλλογή δεδομένων και πληροφοριών πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή για την αξιοπιστία της πηγής, από την οποία συλλέγονται δεδομένα (Τσέκος).

Η έρευνα αυτή απαρτίζεται από πέντε βασικά μέρη. Ξεκινώντας, στην εισαγωγή αναφέρεται η αιτία συγγραφής και διεξαγωγής της συγκεκριμένης έρευνας. Για ποιον σκοπό γίνεται και με τι σχετίζεται. Μια σύντομη αλλά περιεκτική αναφορά στα σημαντικά σημεία της εργασίας αυτής. Στην συνέχεια ακολουθεί η βιβλιογραφική επισκόπηση. Σε αυτό το δομικό μέρος της έρευνας αναλύονται εισαγωγικές έννοιες σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Η έρευνα ξεκινά με μια ανασκόπηση σε πολύ βασικές έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, από την υπάρχουσα βιβλιογραφία με σκοπό να γίνει μια υπενθύμιση σε έννοιες εισαγωγικές αλλά αρκετά σημαντικές για την κατανόηση του γνωστικού αντικείμενου της εργασίας. Η βιβλιογραφική επισκόπηση αποτελείται από έξι κεφάλαια τα οποία έχουν απόλυτη συνοχή και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Στη συνέχεια της έρευνας παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία. Στην ερευνητική μεθοδολογία αναλύεται και επεξηγείται το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας, καθώς επίσης και το είδος της έρευνας που έχει διεξαχθεί. Μετέπειτα, παρουσιάζονται τα δομικά μέρη της έρευνας αυτής. Τέλος, αναφέρεται το ενδιαφερόμενο κοινό της έρευνας, όπως και ο λόγος συγγραφής της. Προχωρώντας στην έρευνα, παρουσιάζονται , αναλύονται και επεξηγούνται οι πληροφορίες και τα δεδομένα τα οποία έχουν συλλεχθεί. Τα δεδομένα, αυτά, καθώς και οι πληροφορίες προέρχονται από επιστημονικά βιβλία και επιστημονικά άρθρα και σχετίζονται με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με ιδιαίτερη έμφαση στον ελληνικό τουρισμό. Μέσω της εμβάθυνσης που γίνεται στο γνωστικό αντικείμενο της έρευνας προκύπτουν πορίσματα, απορίες καθώς και προτάσεις για ενδεχόμενες λύσεις στα όσα προβλήματα εντοπίζονται και προκύπτουν. Στο τέλος του βασικού μέρους

της έρευνας αυτής βρίσκονται τα συμπεράσματα. Στο σημείο αυτό αναγράφονται τα συμπεράσματα και τα πορίσματα που προκύπτουν από την εμβάθυνση στο γνωστικό αντικείμενο. Όπως ήδη αναφέρθηκε, στα συμπεράσματα επίσης, αναγράφονται προτάσεις για λύση στα όποια προβλήματα επισημαίνονται, καθώς και σχόλια.

Η παρούσα εργασία απευθύνεται κυρίως σε φοιτητές, ακαδημαϊκούς, καθώς και εργαζόμενους ή όσους σχετίζονται με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ιδιαίτερα με τον τουριστικό κλάδο στην Ελλάδα. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετηθεί η επιρροή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με έμφαση στον ελληνικό τουρισμό. Επιμέρους στόχοι είναι ο αναγνώστης να ενημερωθεί στην σχετική βιβλιογραφική επισκόπηση για τις βασικές έννοιες που αναλύονται και αναπτύσσονται στην έρευνα που έχει διεξαχθεί. Επίσης, η εργασία αυτή στοχεύει στην έκθεση της παρούσας κατάστασης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Τέλος μέσω της εργασίας αυτής, προτείνονται λύσεις και αλλαγές προκειμένου οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να λειτουργήσουν καλύτερα και με μεγαλύτερο αποτέλεσμα κατά την λειτουργία τους.

4.) Παρουσίαση και ανάλυση αποτελεσμάτων.

4.1)Θεωρητικά και υποθετικά προβλήματα.

Παρατηρείται πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό ενώ έχει σημαντική επιρροή και σημαντικό ρόλο, τείνει να μην εφαρμόζεται σωστά ή και καθόλου. Παράδοξο είναι το γεγονός πως παρόλο που η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι είναι σταθερό μέρος της λειτουργίας των επιχειρήσεων του τουρισμού και της φιλοξενίας, τα τελευταία έτη διενεργούνται αρκετές έρευνες επάνω στα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης. Σύμφωνα με την έρευνα των Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ (2020a), υπάρχουν θεωρητικές και υποθετικές ανησυχίες σχετικά με αρκετές διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που εφαρμόζονται σε ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις φιλοξενίας. Αυτές είναι, η διαδικασία

λειτουργίας του “μαύρου κουτιού”, η ύπαρξη πολλών λειτουργιών και ορολογιών που επεξηγούν το ίδιο φαινόμενο, η ύπαρξη διαφοροποιημένου καταλόγου πρακτικών Διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

4.1.1) Η διαδικασία λειτουργίας του “μαύρου κουτιού”.

Σύμφωνα με την έρευνα των Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ (2020a), αποδείχθηκε πως στις ελληνικές επιχειρήσεις που απασχολούν τον τουρισμό και την φιλοξενία, τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης στερούνται γενικών λειτουργιών σε άλλους τομείς προκειμένου να λειτουργεί σωστά η διαδικασία του “μαύρου κουτιού”. Αυτό, αρχικά, οφείλεται στην έλλειψη ερευνών που σχετίζονται τόσο με τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης, όσο και με την διαδικασία λειτουργίας του “μαύρου κουτιού” (García-Chas et al., 2016). Αυτό συμβαίνει γιατί τα αποτελέσματα των συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης δεν είναι ανθρωποκεντρικά αλλά δίνουν περισσότερη έμφαση στην πολιτειακή πλευρά του εργαζομένου. Άλλος ένας λόγος που ευθύνεται για αυτό το φαινόμενο είναι οι επιπτώσεις που προκύπτουν από την υψηλή δέσμευση των εργαζομένων σε πρακτικές Ανθρώπινων Πόρων που σχετίζονται με την προληπτική απόδοση εξυπηρέτησης πελατών, συνδεδεμένη με την αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη και την μετάβαση στο αρμονικό πάθος για εργασία. Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, σημειώνεται ότι, η έλλειψη περαιτέρω θεωρητικής ανάπτυξης σχετίζεται με την έλλειψη ερευνών στον τομέα του θεωρητικού πλαισίου των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (Kloutsiniotis and Mihail, 2020a). Το συμπέρασμα, λοιπόν, είναι πως δεν διενεργούνται πλέον αρκετές έρευνες και μελέτες πάνω στον ελληνικό τουρισμό και κυρίως σε πρακτικές που σχετίζονται με τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης και με το “μαύρο κουτί”. Ακόμη, γίνεται ορατό πως το ενδιαφέρον για την πνευματική, ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων σχετίζεται με το αποτέλεσμα των συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης (Kloutsiniotis and Mihail, 2020a).

4.1.2) Συχνότητα ορολογιών.

Ακόμη ένα μέρος ανησυχιών που έδειξε η έρευνα των Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ (2020a), είναι η ύπαρξη ορολογιών και εννοιών που επαναλαμβάνονται προκειμένου να περιγράψουν το ίδιο φαινόμενο ή την ίδια κατάσταση. Αναλυτικότερα, το φαινόμενο αυτό παρατηρείται σε έννοιες όπως τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης. Αυτό συμβαίνει καθώς στον όρο των συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης περιλαμβάνονται όροι όπως αυτοί των πρακτικών ανθρώπινων πόρων, συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού υψηλής δέσμευσης. Μέσω της έρευνας αυτής, είναι εύκολο να διακριθούν δύο πιθανές αναλύσεις. Η πρώτη θεωρεί πως για να σταματήσουν να συγχέονται έννοιες όπως αυτή των συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης κατά την περιγραφή των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, χρειάζονται να διενεργηθούν περισσότερες έρευνες και μελέτες πάνω στον συγκεκριμένο τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Zacharatos et al., 2005). Η δεύτερη ανάλυση, πραγματεύεται το γεγονός ότι, η σύγχυση αυτή ενδέχεται να οφείλεται στην έλλειψη του όρου των συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης ως λέξη ή φράση κλειδί σε προηγούμενες έρευνες που έχουν διεξαχθεί. Συμπερασματικά, είναι αρκετά πιθανό αυτές οι δύο αναλύσεις να μην διευκολύνουν μελλοντικές έρευνες επάνω στο συγκεκριμένο θέμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς η απουσία σαφήνειας ανάμεσα στους δύο αυτούς όρους δυσκολεύει ήδη τωρινές μελέτες σχετικά με τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης. Συνεπώς εάν αυτή η ανησυχία δεν αποσαφηνιστεί είναι λογικό να υπάρχουν μελλοντικές δυσκολίες (Kloutsiniotis and Mihail, 2020a).

4.1.3) Διαφοροποιημένος κατάλογος πρακτικών ΔΑΠ.

Στην έρευνα των Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ (2020a), γίνεται εμφανές ακόμη ένα πρόβλημα. Δεν είναι εύκολο να σχηματιστεί μια δομή συστήματος εργασίας υψηλής επίδοσης, καθώς δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη λίστα με σταθερές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι, οι μάνατζερ δεν χρησιμοποιούν τις ίδιες πρακτικές σε όλους τους εργαζόμενους, ή σε ομάδες εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη επίδοση (Boxall, 2012). Σαν αποτέλεσμα, η δημιουργία μίας λίστας που να περιλαμβάνει όλες, τις έως τώρα γνωστές,

πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι απίθανη να συμβεί. Παρόλα αυτά, είναι αποδεκτό πώς τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης πρέπει να περιλαμβάνουν πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με βάση τις ικανότητες, το κίνητρο και την συνεισφορά των εργαζομένων (Kloutsiniotis and Mihail, 2020a).

4.2) Μεθοδολογικά προβλήματα

Πέραν, όμως από τις θεωρητικές και υποθετικές ανησυχίες που παρουσιάζονται στην έρευνα των Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ (2020a), υπάρχουν και μεθοδολογικές ανησυχίες-προβλήματα που εμφανίζονται σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα προβλήματα αυτά αφορούν κυρίως την σχέση που έχουν οι μάνατζερ με τους εργαζομένους. Μέσω της συγκεκριμένης έρευνας, εμφανίζεται ένα πρόβλημα κατά το οποίο, σε μελέτες της προηγούμενης δεκαετίας τα πορίσματα που δημοσιεύονταν, ήταν κυρίως οι απόψεις των μάνατζερ σχετικά με τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης. Παρόλα αυτά, είναι προφανές ότι, οι απόψεις των εργαζόμενων, που είναι μέρος των συστημάτων εργασίας υψηλών επιδόσεων, είναι αρκετά σημαντικότερες, καθώς το αποτέλεσμα των ερευνών πηγάζει από αυτούς (Boxall and Macky, 2017). Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες δείχνουν πως εργοδότες-μάνατζερ και εργαζόμενοι, πλέον, συμμετέχουν μαζί σε μελέτες (Ang et al., 2013,). Ως αποτέλεσμα τα πορίσματα που διεξάγονται σχετικά με τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης στον τουριστικό τομέα και στον τομέα της φιλοξενίας, είναι έγκαιρα, πηγαία και απολύτως σημαντικά για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελληνικό τουρισμό. Τα συμπεράσματα των μελετών αυτών προτείνουν την συνεργασία εργοδότη-υπάλληλου προκειμένου να μελετηθεί ή προοπτική και το σκεπτικό του εργοδότη αλλά και του υπάλληλου (Kloutsiniotis and Mihail, 2020a).

4.3) Θετικά αποτελέσματα ερευνών σχετικά με τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης.

Σε μία διαφορετική έρευνα που επίσης διεξήχθη από τους Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ (2020b) την ίδια χρονική περίοδο, παρουσιάζονται περαιτέρω αποτελέσματα που σχετίζονται με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ιδιαίτερα με τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης καθώς και με το “μαύρο κουτί”. Ένα πολύ σημαντικό πόρισμα που προέρχεται από αυτή την έρευνα είναι ότι, μέσω των αποτελεσμάτων των εργασιακών συστημάτων υψηλών επιδόσεων σε εργαζόμενους ξενοδοχειακών οργανισμών, όπου προσφέρεται δίκαιη μεταχείριση σε όλους τους εργαζόμενους, σημειώνονται θετικές εργασιακές στάσεις καθώς και ένα αίσθημα ευθύνης απέναντι στους πελάτες (Tang and Tang, 2012). Υπάρχει ακόμη ένα θετικό αποτέλεσμα που αναφέρεται στην παρούσα έρευνα. Αυτό είναι πώς, δημιουργείται ένα κλίμα σε αυτούς τους ξενοδοχειακούς οργανισμούς, κατά το οποίο οι συμπεριφορές των εργαζομένων οι οποίες φέρουν υψηλή ποιότητα απέναντι στους πελάτες, καθώς έτσι οι πελάτες όχι μόνο απολαμβάνουν υψηλή ποιότητα αλλά και ικανοποίηση (Chuang and Liao, 2010).

Σε εκτενέστερη ανάλυση της έρευνας των Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ (2020b), ως αποτέλεσμα των συστημάτων εργασίας υψηλής επίδοσης και της οργανωσιακής πολιτειακής συμπεριφοράς με κατεύθυνση την εξυπηρέτηση, είναι η εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων σε τουριστικές επιχειρήσεις (Shantz et al., 2013, pp.2614-2615). Η εργασιακή αυτή δέσμευση μεταξύ της δίκαιης μεταχείρισης και της εξυπηρέτησης ωθεί τους εργαζόμενους στην καθημερινή τους συμβολή σε σημαντικά ζητήματα όπως, η επίλυση καθημερινών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν (Bakker and Demerouti, 2007). Ακόμη δημιουργεί ένα κλίμα αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων, καθώς υπάρχει αλληλοϋποστήριξη ανάμεσα στους εργαζόμενους, δημιουργούνται καινοτόμες και έξυπνες ιδέες όπως και τονώνεται το κλίμα ομαδικότητας ανάμεσα στις ομάδες των εργαζομένων (Arye et al., 2016).

4.3.1)Πακέτα πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κατά την ανάλυση των συστημάτων εργασίας υψηλών επιδόσεων, γίνεται διακριτό το γεγονός πως αυτή η πρακτική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως ένα “πακέτο” πρακτικών. Καθώς, οι πολλές και

διάφορες πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και κατά συνέπεια, τα πολλά και διαφορετικά πακέτα πρακτικών, έχουν διαφορετικά αποτελέσματα στην εφαρμογή τους, έχουν χωριστεί ονομαστικά σε τρεις κατηγορίες, τις “ικανότητες”, το “κίνητρο” και τις “ευκαιρίες” (Jiang et al., 2012). Ως εκ τούτου, τα διαφορετικά αποτελέσματα των ποικίλων πακέτων πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν την δυνατότητα να ωθήσουν τους εργαζόμενους σε στάσεις και συμπεριφορές που οδηγούν σε ενισχυμένη παραγωγικότητα των εργαζομένων και απόλυτη οργανωσιακή απόδοση (Jiang et al., 2013).

Αναλυτικότερα, το επονομαζόμενο “πακέτο” πρακτικών “ικανότητες”, περιλαμβάνει όλες τις γνώσεις και τις προϋποθέσεις που χρειάζονται να έχουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να ανταπεξέρχονται στα καθημερινά τους καθήκοντα. Οι γνώσεις αυτές είτε είναι καινούριες και αποκτήθηκαν κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης των εργαζομένων, είτε είναι γνωστές ήδη. Το “πακέτο” πρακτικών “κίνητρο” υποστηρίζει και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους, ειδικά όταν αυτή γίνεται ορισμένες φορές προκαλεί άγχος και στρες. Τέλος, με το “πακέτο” πρακτικών “ευκαιρίες”, οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να γίνουν πιο ανεξάρτητοι και αυτόβουλοι σχετικά με τα καθήκοντα τους, να παίρνουν πρωτοβουλίες και να έχουν περισσότερο έλεγχο. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνεται η εργασιακή τους δέσμευση (Bakker and Demerouti, 2007; Ogbonnaya et al., 2017).

Με την κατηγοριοποίηση πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι μάνατζερ μπορούν πολύ εύκολα να κατηγοριοποιούν τις πρακτικές που χρειάζεται να εφαρμόσουν με σκοπό το επιθυμητό οργανωσιακό αποτέλεσμα.

Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα των Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ (2020b), παρατηρείται πως παρά τον αριθμό ερευνών και μελετών, σχετικά με τα συστήματα εργασίας υψηλής επίδοσης, επάνω στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, ο αριθμός ερευνών που σχετίζεται με τον ελληνικό τουρισμό είναι πάρα πολύ μικρός. Παρά τις δυσκολίες, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην χώρα και μετέπειτα, την εποχή της πανδημίας του Covid-19, ο τουρισμός στην Ελλάδα χρειάζεται σωστή καθοδήγηση μέσω σωστής έρευνας επάνω στο ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε τουριστικές και ξενοδοχειακές μονάδες (Kloutsiniotis and Mihail, 2020b)

4.4) Επιπτώσεις.

Όπως γίνεται κατανοητό, οι λειτουργίες και οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που σχετίζονται με τον τουρισμό και την φιλοξενία στην Ελλάδα είναι ακόμα αρκετά υπανάπτυκτες και σε πρώιμο στάδιο. Επίσης μέσα από τις έρευνες των Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ, εμφανίζονται θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις, οι οποίες οφείλονται στην έλλειψη ακαδημαϊκών ερευνών και μελετών. Η έλλειψη ή η λάθος λειτουργία πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όπως αυτή των συστημάτων εργασίας υψηλών επιδόσεων, οδηγεί σε κοινωνικές επιπτώσεις που συμπεριλαμβάνονται στις πρακτικές μορφές επιπτώσεων του τουρισμού και των υπηρεσιών φιλοξενίας. Τα αποτελέσματα είναι η μείωση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων, ή η πρόθεση τους για παραίτηση από την εργασία τους (Kloutsiniotis and Mihail, 2020a).

5)Συμπεράσματα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μέγιστης σημασίας σε γενικό πλαίσιο για τον τουρισμό και τις υπηρεσίες φιλοξενίας. Το ίδιο ισχύει και για τον ελληνικό τουρισμό και της ελληνικές υπηρεσίες φιλοξενίας. Η χώρα προσφέρει σε μεγάλο βαθμό αρκετές επιλογές κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής σεζόν, λόγω της μεγάλης σε έκταση ακτογραμμής και των πολλών νησιών. Μια χώρα απaráμιλλης ομορφιάς με πλούσιο πολιτισμό, ενδιαφέρουσα ιστορία και εξαιρετική κουζίνα. Βέβαια, πέρα από την διάρκεια της καλοκαιρινής σεζόν, η Ελλάδα προσφέρει και χειμερινό τουρισμό καθώς στις ορεινές περιοχές υπάρχουν επιλογές για δραστηριότητες κατά τους χειμερινούς μήνες.

Προκειμένου, να αυξηθούν οι επισκέπτες, η ποιότητα και κατά συνέπεια τα χρήματα που λαμβάνει η χώρα από τους επισκέπτες, είναι σημαντικό να εξεταστεί εξονυχιστικά ο τουρισμός της Ελλάδας. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί το γεγονός ότι αρκετοί εργαζόμενοι στον τουρισμό δεν είναι ικανοποιημένοι με το εργασιακό τους περιβάλλον τόσο στις υποδομές των επιχειρήσεων όσο και στην σχέση

που έχουν οι εργαζόμενοι με τους μάνατζερ και τους εργοδότες τους. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη ή στην απουσία σωστών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένας λόγος αρκετά σημαντικός που συμβάλει στην τωρινή κατάσταση του τουρισμού στην χώρα είναι η έλλειψη ανθρώπων με τις κατάλληλες γνώσεις επάνω στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, γνώσεις οι οποίες συνεχώς χρειάζεται να εξελίσσονται και να αναβαθμίζονται μέσω μελετών και ερευνών που, δυστυχώς, δεν διεξάγονται.

Κατά συνέπεια ένα μεγάλο μέρος του προβλήματος που εντοπίζεται είναι οι γνώσεις των ανθρώπων που εργάζονται σε θέσεις μάνατζερ, καθώς επίσης και οι έρευνες και οι μελέτες επάνω στον ελληνικό τουρισμό που δεν διεξάγονται, με αποτέλεσμα να μην ανανεώνονται θεωρίες και πρακτικές σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, όπως σημειώνεται και στις έρευνες των Κλουτσινιώτη και Μιχαήλ (2020a), ο αριθμός σε έρευνες και σε μελέτες σχετικά με τις προσεγγίσεις πρακτικών όσον αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως είναι τα συστήματα εργασίας υψηλών επιδόσεων, είναι πάρα πολύ μικρός. Ως αποτέλεσμα, δεν μπορεί να γίνει γνωστή η κατάσταση του ελληνικού τουρισμού για περαιτέρω και ειδικότερη ανάλυση και ιδιαίτερα να εξεταστούν οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζονται στις τουριστικές επιχειρήσεις. Θα ήταν αρκετά χρήσιμο να ξεκινήσουν να διενεργούνται έρευνες και μελέτες σχετικά με τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με ιδιαίτερη έμφαση στην διαδικασία λειτουργίας του μαύρου “κουτιού” και των συστημάτων εργασίας υψηλών επιδόσεων. Συνεπώς θα καταστεί μια γενική και ορατή εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στις ελληνικές τουριστικές μονάδες και μονάδες παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας.

Συνεχίζοντας, σε συμπεράσματα του ίδιου θεωρητικού πλαισίου, παρατηρήθηκε πώς στις ήδη υπάρχουσες έρευνες, εμφανίζονται προβλήματα που περιπλέκουν την κατάσταση. Αναλυτικότερα, έχει παρατηρηθεί πως στις έρευνες αυτές δεν γίνεται σωστή τοποθέτηση σε λέξεις και φράσεις κλειδιά στις έρευνες αυτές. Γεγονός που οδηγεί στην σύγχυση ωρολογιών και εννοιών με άλλες έννοιες με παραπλήσιο νόημα. Κατά συνέπεια, προκύπτει το γεγονός πώς είτε οι έρευνες αυτές δεν έχουν διεξαχθεί από ειδικούς σχετικά με τον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επάνω στον κλάδο του ελληνικού τουρισμού, είτε δεν υπάρχει μια αναλυτική και κατανοητή επισκόπηση στο θεωρητικό πλαίσιο. Θα ήταν, λοιπόν, αρκετά βοηθητικό για μελλοντικές έρευνες και μελέτες να

γίνεται σωστή τοποθέτηση στις λέξεις και φράσεις κλειδιά. Η ύπαρξη, βέβαια, αυτού του προβλήματος ενδεχομένως να είναι φυσιολογική, καθώς, το θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει όρους και έννοιες που δεν αποσαφηνίζονται, με αποτέλεσμα αρκετοί όροι να περιγράφουν το ίδιο φαινόμενο και κατά συνέπεια να μην είναι εύκολο να γίνει σωστή τοποθέτηση λέξεων και φράσεων κλειδιών στις έρευνες. Συνεπώς, από την στιγμή που το θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει έννοιες και ορολογίες που φαινομενικά είναι ίδιες, πώς είναι δυνατόν να μην γίνεται σύγχυση σχετικά με τις σωστές λέξεις και φράσεις κλειδιά που πρέπει να χρησιμοποιηθούν;

Ακόμη μια σημαντική παρατήρηση που έγινε είναι πως από το σύνολο των ερευνών και των μελετών που διεξάγονται, ένας πολύ μικρός αριθμός αυτών σχετίζεται με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως, από το μέρος των ερευνών σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καμία έρευνα και καμία μελέτη δεν σχετίζεται με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στον ελληνικό τουρισμό. Σαφώς, η παρατήρηση αυτή δεν διαφέρει από το γενικό σύνολο, αλλά χρειάζεται να γίνει προκειμένου να σχηματιστεί ένα συνονθύλευμα παρατηρήσεων που σχετίζονται με την διεξαγωγή ερευνών και μελετών στοχευμένων στον ελληνικό τουρισμό και την επιρροή που έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε αυτόν.

Ακόμη ένα σημαντικό πόρισμα είναι το γεγονός ότι, στις έως τώρα έρευνες και μελέτες που έχουν διεξαχθεί συμμετέχουν μόνο οι μάνατζερ, ή όσοι έχουν ανώτερες θέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις, με πολύ λίγες συμμετοχές να είναι αυτές των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών διαδραματίζουν μια εικόνα η οποία προέρχεται από μία συγκεκριμένη οπτική η οποία δεν είναι αντιπροσωπευτική της παρούσας κατάστασης. Οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο από το οποίο υπάρχει η δυνατότητα άντλησης πολλών, ποικίλων και ιδιαίτερα σημαντικών πληροφοριών. Πληροφορίες οι οποίες είναι χρήσιμες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και για την εποικοδομητική κριτική που μπορεί να γίνει σε αυτή.

Στην συνέχεια των συμπερασμάτων, χρειάζεται να γίνει καλύτερη κατανόηση στο θεωρητικό πλαίσιο και συγκεκριμένα σε πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως αυτή των συστημάτων εργασίας υψηλών επιδόσεων και του μαύρου

“κουτιού”. Τα αποτελέσματα ερευνών σε συστήματα εργασίας υψηλών επιδόσεων δεν παρουσιάζουν μόνο την αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά έχουν την δυνατότητα να εξετάσουν και την ψυχολογία τους. Δηλαδή, να εξεταστεί το ψυχολογικό υπόβαθρο των εργαζομένων το οποίο είναι αρκετά σημαντικό για την απόδοσή τους.

Γίνεται εμφανές πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει έναν αρκετά σημαντικό ρόλο στην λειτουργία μιας επιχείρησης, καθώς έχει την δυνατότητα να κατευθύνει τους εργαζόμενους και να τους μετατρέψει σε παραγωγικούς και αποδοτικούς με τις κατάλληλες πρακτικές. Η σύνδεση που έχει όμως σχετικά με τον ελληνικό τουρισμό είναι ζωτικής σημασίας, καθώς οι εργαζόμενοι του τουρισμού προσφέρουν υπηρεσίες που συνδέονται άμεσα με τον άνθρωπο και τον ανθρώπινο παράγοντα. Χρειάζεται, λοιπόν, να ξεκινήσουν ενέργειες ώστε να μελετηθεί και να ερευνηθεί σε μεγαλύτερη κλίμακα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις φιλοξενίας, με σκοπό να γίνει κατανοητό και αντιληπτό το επίπεδο του τουρισμού της χώρας τόσο στο παραγόμενο αποτέλεσμα που είναι, κυρίως, η παροχή υπηρεσιών, όσο και στους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν την ευθύνη να παράξουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα που είναι δυνατή. Η ενέργειες αυτές, δηλαδή η διεξαγωγή ερευνών και μελετών, είναι χρήσιμο να διεξαχθούν από ειδικούς μελετητές με γνώσεις επάνω στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και με σωστή παρατήρηση στην ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο της Ελλάδας.

Βιβλιογραφικές Αναφορές.

- Κάτου, Α. (2017). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M.(2020a). *High performance work systems in the tourism and hospitality industry: A critical review*, Emerald Insight, 32, 2365-2395, Ανακτήθηκε 01/06/2023,
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-10-2019-0864/full/html>
- Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M.(2020b). *The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB*, Science Direct, 90, 1-12, Ανακτήθηκε 01/06/2023,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920301626>
- Τσέκος, Θ. Ν. *Μεθοδολογία Εκπόνησης Επιστημονικής Εργασίας Έρευνα και Συγγραφή*, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου,
<https://ddta.uop.gr/images/docs/methodologia-ergasias.pdf>
- Bohlander, G. and Snell, S. (2007), *Managing Human Resources*, Thomson Learning.
- Katou, A.A. (2013), *Justice, Trust and employee reactions: An empirical examination of the HRM system*, Management Research Review, 36, 7, 674-699, Ανακτήθηκε 20/06/23
https://www.researchgate.net/publication/262945438_Justice_trust_and_employee_reactions_An_empirical_examination_of_the_HRM_system
- Messersmith, J.G., and Guthrie, J.P. (2010), *High Performance Work Systems in emergent organizations: Implications for firm performance*, Human Resources Management, 49, 2, 241-264, Ανακτήθηκε 01/07/2023
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.20342>
- Messersmith, J.G., Patel, C.P. and Lepak, D.P., (2011), *Unlocking the black box: Exploring the link between high performance work systems and performance*, Journal of Applied Psychology, 34, 4, 424-438, Ανακτήθηκε 01/07/2023
https://www.researchgate.net/publication/51519180_Unlocking_the_Black_Box_Exploring_the_Link_Between_High-Performance_Work_Systems_and_Performance

- Katou, A. and Budhwar, P. (2012), *The link between HR practices, Psychological contract fulfillment and organizational performance: The case of the Greek service sector*, Thunderbird International Business Review, 54, 6, 793-809, Ανακτήθηκε 20/06/23
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/tie.21504>
- Katou, A.A., Budhwar, P.S. and Patel, C. (2014), *Content vs process in the HRM-performance relationship: An empirical examination*, Human Resources Management, 53, 4, 527-544, Ανακτήθηκε 20/06/2023
<https://research.aston.ac.uk/en/publications/content-vs-process-in-the-hrm-performance-relationship-an-empiric>
- Boxall, P., Macky, K., (2009), *Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high involvement stream*, Human Resources Management, 19, 3-23 Ανακτήθηκε 20/08/2023
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Boxall, P., Guthrie, J.P., Paauwe, J., (2016), *Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, Employee well-being and organizational performance*, Human Resources Management, 26, 103-111, Ανακτήθηκε 20/08/2023 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12104>
- Kloutsiniotis, P.V., Mihail, D.M., (2018), *The link between perceived High Performance Work Practices, Employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust*, Employee Relations, 40, 801-821, Ανακτήθηκε 01/06/2023
https://www.researchgate.net/publication/325663969_The_link_between_perceived_high-performance_work_practices_employee_attitudes_and_service_quality_The_mediating_and_moderating_role_of_trust
- Kloutsiniotis, P.V., Mihail D.M., (2019), *Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources*, European Management, 38, 565-579 Ανακτήθηκε 01/06/2023

https://www.researchgate.net/publication/338085416_Is_it_worth_it_Linking_perceived_high-performance_work_systems_and_emotional_exhaustion_The_mediating_role_of_job_demands_and_job_resources