

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Δια-τμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Ψηφιακές Τεχνολογίες στη διοίκηση του Τουρισμού και της
Φιλοξενίας»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ο ρόλος της Στελέχωσης και της Εκπαίδευσης του προσωπικού
στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις - Μια ολιστική προσέγγιση»

ΜΥΛΩΝΑ ΕΥΤΥΧΙΑ

Κέρκυρα, Ιούνιος 2024

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Δια-τμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Ψηφιακές Τεχνολογίες στη διοίκηση του Τουρισμού και της Φιλοξενίας»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«Ο ρόλος της Στελέχωσης και της Εκπαίδευσης του προσωπικού στις
ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις- Μια ολιστική προσέγγιση»»

ΜΥΛΩΝΑ ΕΥΤΥΧΙΑ
Αριθμός Μητρώου: trs.dit2206

Επιβλέπων
Παναγιώτης Κλουτσινιώτης, Τμήμα Τουρισμού, Επίκουρος Καθηγητής

Εξεταστική Επιτροπή
Ναούμ Μυλωνάς, Τμήμα Τουρισμού, Επίκουρος Καθηγητής
Ιωάννης Πούλιος, Τμήμα Τουρισμού, Επίκουρος Καθηγητής

Κέρκυρα, Ιούνιος 2024

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Ιονίου Πανεπιστημίου και του/της φοιτητή/φοιτήτριας, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Ιονίου Πανεπιστημίου όπου εκπονήθηκε.

Ευχαριστίες / Αφιέρωση

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια ολοκλήρωσης του δια-τμηματικού μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «**Ψηφιακές τεχνολογίες στη διοίκηση του τουρισμού και της φιλοξενίας**» του Ιονίου Πανεπιστημίου, κατά τα ακαδημαϊκά έτη 2022-2024.

Οφείλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα της εργασίας Επίκουρο Καθηγητή, κο. Παναγιώτη Κλουτσινιώτη, για τις πολύτιμες συμβουλές, τη καθοδήγηση, την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε για την εκπόνηση της παρούσης. Το αδιάλειπτο πάθος για το αντικείμενό του και η αδιάκοπη ανάγκη του να εμπλουτίζει τη φαρέτρα γνώσεων των φοιτητών του, αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης για εμένα και εν τέλει στην απόφαση ακαδημαϊκής ενασχόλησής μου με τον πλούσιο κόσμο του Human Resources και την αποτύπωση της δυναμικής του στο ελληνικό ξενοδοχειακό επιχειρηματικό κόσμο.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον αδελφό μου Αλέξανδρο, τη μητέρα και το σύζυγό μου, για όλη τη στήριξη καθώς και την τεράστια υπομονή που επέδειξαν, ώστε να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις ολοκλήρωσης του στόχου μου.

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή

Περίληψη

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι η μεγαλύτερη και ταχύτερα αναπτυσσόμενη βιομηχανία στο νησί της Κέρκυρας. Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζόμενους του και αντιμετωπίζει συχνά μια σειρά προκλήσεων, ιδίως μετά την επέλαση και τις καταστροφικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης χρέους 2008-2018 και της πανδημικής κρίσης ένεκα κορονοϊού (2020). Η διοίκηση του κάθε ξενοδοχείου αναζητά τακτικά κατευθύνσεις που τους επιτρέπουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Αυτή η μελέτη, διερευνά τον αντίκτυπο των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM), την ικανοποίηση των εργαζομένων, τι την επηρεάζει και πώς αυτές οι αιτίες αλληλοεπιδρούν με την απόδοση του ξενοδοχείου. Στη συνέχεια εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ αυτών των παραγόντων. Ιδίως αναφορικά με τα υψηλά ποσοστά παραίτησης και το αβάσταχτο κόστος αντικατάστασης κυριολεκτικά και μεταφορικά που συνδέονται με τον συνεχή εντοπισμό και πρόσληψη νέων εργαζομένων. Στα πλαίσια της προσπάθειας εντοπισμού αυτών διεξάγεται ποιοτική έρευνα, η οποία στηρίζεται αφενός στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του ζητήματος αφετέρου σε πρωτογενή έρευνα με συνεντεύξεις σε διευθυντές ανθρώπινων πόρων και διευθυντές τουριστικών μονάδων του νησιού με σκοπό τη προσέγγιση της δικής τους οπτικής αναφορικά με το ζήτημα.

Keywords

Human resources practices, HRM, employee training, employee turnover

Executive Summary

Tourist industry is the largest and most developed market on the island of Corfu. Depends in great length on its employees and often faces a series of challenges especially after a conquering of devastating consequences due to the financial dept crisis of 2008-2018 and the pandemic crisis due to the corona virus 2020. Every hotel's management seeks directions often that will allow them to preserve their competitiveness. This study explores the impact of the human resources management, employee's satisfaction, what affects it and how these causes re-enact with the hotel's performance. Furthermore, it examines the relations of those factors. Especially considering the high rates of resignation and the unbearable cost of replacing employees literally and metaphorically everything relates to an ongoing effort to find a suitable candidate and employee new staff. During that effort there is investigation going on which is supported on the one hand thorough literature review on the other a firsthand basis with interviews to supervisors and hotel managers of the island with intention to approach their point of view on the subject.

Keywords

Human resources practices, HRM, employee training, employee turnover

Η σελίδα αυτή είναι σκόπιμα λευκή

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
EXECUTIVE SUMMARY	8
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ / ΣΧΗΜΑΤΩΝ	12
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	12
ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ.....	13
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
1.1 ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	14
1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	18
1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΗΣ	24
1.4 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	24
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	25
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (HRM)	25
2.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ/ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	27
2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	29
2.3.1 Βασικές έννοιες	29
2.3.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις	33
2.3.2.1 Σχέση μεταξύ HPWS & black box	36
2.3.2.2 Συμβολή της συστημικής θεώρησης (Bertalanfy, 1968)	40
2.3.2.3 Εσωτερική επικοινωνία εργαζομένων	41
2.3.2.4 Ικανοποίηση εργαζόμενου	44
2.3.2.5 Αιτίες εμφάνισης turnover	52
2.3.2.6 Διαδικασία επιλογής και πρόσληψης	56
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	61
3.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	61
3.2 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	61
3.3 ΔΕΙΓΜΑ & ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	64
3.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	65
3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	66
3.6 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑΣ, ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	67
4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	67
4.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ	67
4.2 ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ / ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 68	
4.2.1 Q1: Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και περισσότερο εργασιακή εξάντληση των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου. Σας έχει γίνει “κρούση” για τέτοιο συμβάν;	69
4.2.2 Q2: Πώς κρίνετε την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων σας.	71
4.2.3 Q3: Υφίσταται κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους.....	72
4.2.4 Q4: Ακούγεται η φωνή των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.....	74
4.2.5 Q6: Σε πιθανή έκφραση παραπόνου, η διοίκηση το λαμβάνει σοβαρά υπόψιν της; Αν ναι, πώς αντέδρασε. 77	
4.2.6 Q7: Ενταύθα, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα/έχουν το ελεύθερο να κάνουν προτάσεις.	79

4.2.7	Q8: Πραγματοποιείτε εσωτερική έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων σας.	81
	Αν ναι, πόσο συχνά;	81
4.3	ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ TURNOVER Η ΜΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	84
4.3.1	Q9: Παρατηρείται ακόμη μεγάλη έλλειψη προσωπικού στα ξενοδοχεία σε νευραλγικές θέσεις. Για ποιο λόγο πιστεύετε πως συμβαίνει αυτό;	85
4.3.2	Q10: Η μη κάλυψη θέσεων εργασίας στο τουριστικό κλάδο οδήγησαν στην κοινή υπουργική απόφαση καθορισμού ανώτατου αριθμού αδειών διαμονής πολιτών τρίτων χωρών για εργασία τα έτη 2023-2024 (ΦΕΚ Β 2189/3.4.2023). Για τη περιφέρεια Ιονίων Νήσων, ο αριθμός αυτός αγγίζει τις 2.950 θέσεις. Πώς κρίνετε αυτή την απόφαση;	88
4.3.3	Q11) Πόσο εύκολο είναι να προσελκύσετε εργατικό δυναμικό αναλόγως των απαιτήσεων σας.	91
4.4	ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΠΑΡΟΧΩΝ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	96
4.4.1	Q12) Στην επιχείρησή σας, παρέχονται εκτεταμένα προγράμματα κατάρτισης για άτομα που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη ή σε θέσεις εργασίας πρώτης γραμμής.	97
4.4.2	Q12: Τι θα μπορούσατε να προσφέρετε στους υφιστάμενους και υποψήφιους ως κίνητρο διατήρησης-προσέλκυσης στο ξενοδοχείο σας (π.χ. σεμιναριακό κύκλο εκμάθησης επιπλέον ξένης γλώσσας, διατακτικές σίτισης-παροχών σε είδος με τη μορφή δωροκάρτας ή ασφαλιστικό πρόγραμμα υγείας).	99
4.4.3	Q14) Πόσο χρήσιμη θα ήταν για εσάς μια έξυπνη εφαρμογή που θα εντόπιζε με ελάχιστο κόπο τα καλύτερα βιογραφικά - τα λεγόμενα ταλέντα - εξοικονομώντας μεγάλο όφελος χρόνου και χρημάτων.	102
5.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	106
6.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	109
7.	ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	113
8.	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	114
9.	ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	115
10.	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΈΡΕΥΝΑΣ	116
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	118
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	122

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

Εικόνα 1-1. Προτίμηση διαμονής ανά ευρωπαϊκή χώρα (Eurostat, 2022)	21
Εικόνα 1-2. Δείκτες Κύκλου Εργασιών σε τομείς Φιλοξενίας 2019-2022	23
Εικόνα 1-3. Ποσοστιαία μεταβολή δείκτη κύκλου εργασιών 2019-2023.....	23
Εικόνα 2-1. Training Cycle Dr. Jill Miller (2014) ¹	57

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4-1. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων	68
Πίνακας 4-2. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν πιθανή δυσαρέσκεια στη διοίκηση	77
Πίνακας 4-3. Εσωτερική επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων / επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων- διοίκησης.....	83
Πίνακας 4-4. Αιτίες turnover ή μη προσέλκυσης.....	94
Πίνακας 4-5. Κίνητρα προσέλκυσης/διατήρησης εργαζομένων	105
Πίνακας 4-6. Χρησιμότητα "έξυπνης εφαρμογής" ανίχνευσης ταλέντων	105

¹ Miller J. (2023), Recruiting and developing talented people for SME growth (2014). Ανακτήθηκε τον Αύγουστο 05, 2023, στον ιστότοπο https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/recruiting-and-developing-talented-people-for-sme-growth_2014_tcm18-8766.pdf

ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

ΑΚΡΩΝΥΜΙΟ	ΕΞΗΓΗΣΗ
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΑΔ	Ανθρώπινο Δυναμικό
F&B	Food & Beverage
HPWS	High Performance Work Systems
ΑΠ	Ανθρώπινοι Πόροι
ΑΙ	Artificial Intelligence
HRM	Human Resources Management
AMO	Abilities-Motivation-Opportunities
OCB	Organizational Citizenship Behaviour
GM	General Manager
MME	Μικρο-Μεσαίες Επιχειρήσεις
E.I.X.	Επιβατηγά Ιδιωτικής Χρήσης (ΕΙΧ) αυτοκίνητα τουριστικών γραφείων και γραφείων ενοικιάσεως αυτοκινήτων (όπως ορίζονται στις παραγράφους γ' και δ' του άρθρου 1 του Ν. 4276/2014 (Α' 155).
Σ.Ε.Π	Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός
Σ.Σ.Ε.	Συλλογική Σύμβαση Εργαζομένων
Λ.Α.Ε.Κ.	Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση
Ο.Α.Ε.Λ.	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

1. Εισαγωγή

1.1 Γενικό πλαίσιο

Η φιλοξενία με την ευρύτερη σημασία του όρου, παραπέμπει στην παροχή υπηρεσιών σε άλλους καθώς και επίδειξη σταθερής αριστείας και ποιότητας. Υπό αυτό το πρίσμα, αντικατοπτρίζει κερδοφορία σε οποιοδήποτε επίπεδο τιμής, μα πάνω απ' όλα ενδείκνυται ως το ιδανικό εκείνο «μέρος» όπου οι άνθρωποι μπορεί να είναι ακόμα καλύτεροι και να επεκτείνουν τη δική τους προσωπικότητα και στυλ (Hogan, 2008). Σαν κλάδος, αποτελείται από μια τεράστια ομάδα εταιριών, γνωστή ως τουριστική βιομηχανία και ένα σημαντικό κομμάτι της παγκόσμιας ανάπτυξης και απασχόλησης εξαρτάται και συνδέεται με αυτόν. Γενικότερα, είναι ιδιαίτερα ευάλωτος, καθώς επηρεάζεται σημαντικά από αστάθμητους και απρόβλεπτους παράγοντες, όπως πολιτικο-οικονομικές εξελίξεις, κοινωνική αστάθεια, πολεμικές αναταραχές, υγειονομικές-περιβαλλοντικές κρίσεις κ.α. (Μοίρα και Μυλωνόπουλος, 2014). Η ανάγκη διατήρησης της βιωσιμότητας του κλάδου της φιλοξενίας είναι πιο επίκαιρη από ποτέ, ιδίως μετά και τις καταστροφικές συνέπειες που άφησε πίσω της η τελευταία πανδημική κρίση λόγω της λοίμωξης από τον ιό Covid-19 (Mao et al., 2020).

Ταξίδια και τουρισμός αποτελούν έναν από τους κλάδους του τομέα υπηρεσιών, ο οποίος σε σύγκριση με άλλους, χαρακτηρίζεται από συνεχή ανάπτυξη τα τελευταία 70 χρόνια, ακόμη και κατά τη διάρκεια τέτοιων κρίσεων (Davidson and Wang, 2011; Hazra and Nemes, 2013; Ladkin, 2011). Βασικό κίνητρο που ενέπνευσε τη συγγραφή της παρούσης αποτελεί το υψηλό βάρος που προσδίδει ο τουρισμός στην οικονομία των ευρωπαϊκών χωρών (World Tourism Organization, 2018) και τα χαρακτηριστικά του που συνεπάγονται υψηλά επίπεδα επισφάλειας (Jovanović et al., 2019). Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC, 2017), ο τουρισμός δημιουργεί 1 στις 10 θέσεις εργασίας στην παγκόσμια οικονομία, ενώ στην Ελλάδα η συνολική συνεισφορά στην απασχόληση είναι σχεδόν 30% (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, 2017). Ειδικότερα στην Ελλάδα, ο τουριστικός κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη ποιότητα των εργαζομένων του για την εκπλήρωση των επιχειρηματικών του στόχων (τόσο στις τεχνικές όσο και συμπεριφορικές πτυχές της ποιότητας), παράλληλα έχοντας πολλά διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως: η ετερογένεια (ύπαρξη μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων και μικρών

εθνικών ξενοδοχείων που λειτουργούν στην ίδια περιοχή), η ευαισθησία στις αλλαγές (καινοτομία, τεχνολογικές-οικονομικές εξελίξεις, κοινωνικά ζητήματα και ζητήματα κινητικότητας), η εποχικότητα, η ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού, το υψηλό ποσοστό μερικής και εποχικής απασχόλησης με μη επαγγελματίες εργαζόμενους, η έλλειψη δεξιοτήτων παράλληλα με τη χαμηλά αμειβόμενη εργασία, το νομικό καθεστώς (για τις περισσότερες θέσεις εργασίας), η αδυναμία των εργατικών συνδικάτων και το υψηλό επίπεδο εναλλαγής των εργαζομένων (Baum, 2007; Janes and Wisnom, 2010).

Τα χαρακτηριστικά αυτά δημιουργούν την ανάγκη για εμπειρική έρευνα αναφορικά με την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα διακριτών και ποικίλων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, ώστε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της, ιδίως όταν η έλλειψη ταλέντων παραμένει ένα από τα πιο πιεστικά ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της τουριστικής βιομηχανίας (Altin, Koseoglu, Xiaojuan, and Riasi, 2018; Duncan, Scott, Baum, 2013; Hoque, 2013; Ubada-Garcia, Claver-Cortes, Marco-Lajara, & Zaragoza-Saez, 2017; Mooney, Harris and Ryan, 2016; Nieves and Quintana, 2016; Solnet, Kralj and Baum, 2015; Young-Thelin and Boluk, 2012). Είναι κοινώς αποδεκτό πως οι εργαζόμενοι αποτελούν τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία (Choi et al., 2019, Huertas-Valdivia et al., 2021) και αντικειμενικά είναι ένας από τους πιο πολύτιμους και άξιους επένδυσης πόρους για κάθε επιχείρηση (Jyoti and Rani, 2019). Η προσέγγιση αυτών είναι πολύ σημαντική στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και τουρισμού διότι παρά τον πρωταρχικό ρόλο των εργαζομένων στην οργανωτική επιτυχία, οι επιχειρήσεις συχνά αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, οδηγώντας σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των προσδοκιών τους από την εργασία και σε σοβαρά προβλήματα αναφορικά με τη διατήρηση των εργαζόμενων, το εργασιακό στρες και την εναλλαγή των εργαζομένων (Chen and Wang, 2019; Huertas-Valdivia et al., 2021; Karatepe, 2015). Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι πόροι και η διαχείρισή τους αποτελεί ακανθώδες ζήτημα και παραμένει στο επίκεντρο της προσοχής του εκάστοτε οργανισμού (Suh West, Shin, 2012).

Η προσέλκυση, η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων είναι το σημείο εκκίνησης για την επίτευξη αυτών των στόχων που αυτόματα οδηγούν στην αποτελεσματική διαχείριση του οργανωτικού εργατικού δυναμικού μέσω της πλήρωσης των περισσότερων αναγκών τους, την ίδια ώρα που η βιομηχανία έχει επηρεαστεί τόσο έντονα, ώστε υπάρχει δυσκολία στη προσέλκυση και διατήρησή τους. Συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιτυχή λειτουργία των οργανισμών στον κλάδο της φιλοξενίας και του

τουρισμού (García-Lillo et al., 2018, σελ. 1742), υπάρχει η βεβαιότητα πως τα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού υψηλής απόδοσης, γνωστά στη βιβλιογραφία ως High Performance Work Systems (Messersmith and Guthrie, 2010) μπορούν να χρησιμοποιηθούν μέσω πρακτικών ΔΑΔ, ώστε να προάγουν την ευημερία των εργαζομένων, την βέλτιστη παραγωγικότητα και την οργανωτική απόδοση των εργαζομένων προσαρμόζοντας τα στα μέτρα και τις ανάγκες της εκάστοτε τουριστικής επιχείρησης.

Εστιάζοντας στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τις αρχές και τις μεθόδους διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού αυξάνεται σταθερά, αν και το μεγαλύτερο μέρος τους εξακολουθεί να χρησιμοποιεί παλιομοδίτικα συστήματα (πολλά από αυτά βασισμένα στη θεωρία του νεποτισμού) και πρακτικές ΔΑΔ (Apospori, Nikandrou, Brewster, and Papalexandri, 2008; Χυτήρη, 2015; Κάτου, 2008; Παναγιωτοπούλου, Βακόλα, and Γαλανάκη, 2007; Papalexandris and Stavrou, 2004; Stavrou-Costea and Papalexandris, 2015; Stavroulakis, 2009). Η παρούσα έρχεται να προτείνει πως χρειάζεται γενικότερα μια ήπια διαχείριση ΑΔ η οποία θα συνεπάγεται την εφαρμογή πρακτικών ΔΑΔ, όπως η συμμετοχή, η παροχή κινήτρων και ευκαιριών κ.λπ. για να "αμβλυνθούν" οι επιπτώσεις σκληρών πρακτικών (π.χ. *περικοπές κόστους και απολύσεις*), οι οποίες είναι συχνά αναπόφευκτες για να ξεπεραστεί η όποια κρίση (λ.χ. *Covid-19*) συγχρόνως με την ανάπτυξη στρατηγικών πλάνων που ενισχύουν την υγεία και την ευημερία των εργαζόμενων. Παραδείγματος χάρη στην Ελλάδα, η μείωση της τουριστικής δραστηριότητας οδήγησε αναπόφευκτα σε περικοπές μισθών, μειώσεις των ωρών απασχόλησης, αύξηση του εργασιακού άγχους και απολύσεις ιδίως με την επέλαση της πανδημίας (Nemteanu and Dabija, 2021). Μια ομολογουμένως πιο ήπια προσέγγιση είναι αποδεδειγμένο πως προάγει τη μακροχρόνια συνέχιση της επιχείρησης στο πλαίσιο μιας κατάστασης **win-win /προοπτική αμοιβαίων κερδών** (Van De Voorde et al., 2012) τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους (Adikaram et al., 2021).

Αυτή η τελευταία κρίση επακόλουθη της άνευ προηγουμένου κρίση χρέους των τελευταίων δέκα ετών, οδήγησε σε καταστροφικές συνέπειες του κλάδου γενικότερα και την αλλαγή του τρόπου σκέψης των απασχολούμενων ύστερα κι από τη θέσπιση πενιχρών ειδικών μέτρων ενίσχυσης του εισοδήματός τους το 2020 (βλ. *μηχανισμός εφαρμογής των μέτρων στήριξης των εργαζομένων με δικαίωμα επαναπρόσληψης Τουρισμού – ειδικό επίδομα 534€ για τους μήνες*

Ιούνιος έως Σεπτέμβριος 2020)² και έπειτα από τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων τα οποία είχαν καταγραφεί ακόμη και πριν από την πανδημία, εν μέρει λόγω των χαμηλών αποδοχών, καθώς και της έλλειψης αναγνώρισης των εργαζομένων, που χαρακτηρίζουν αμφότερα τον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας (Formica, Sfodera, 2022; Mohsin et al., 2022).

Τούτου λεχθέντος, ο κλάδος της φιλοξενίας συνδέεται συχνά με αρνητικές αντιλήψεις, στις οποίες συμβάλλουν παράγοντες όπως οι χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας, οι αντικοινωνικές ώρες εργασίας, η εποχιακή απασχόληση και οι περιορισμένες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη (Baum, 2002; Wildes, 2007). Αυτή η κακή φήμη (bad reputation), σε συνδυασμό με τα υψηλά επίπεδα εναλλαγής του εργατικού δυναμικού, υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί φιλοξενίας μπορεί να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες προκλήσεις από άλλους τομείς στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν, να προσλάβουν και να διατηρήσουν εργαζόμενους υψηλού επιπέδου (O'Leary and Deegan, 2005). Αρκετές μελέτες έχουν εντοπίσει σημαντική διαρροή μεταξύ των αποφοίτων του τουρισμού και της φιλοξενίας από τον κλάδο (Barron, 2008; Walsh and Taylor, 2007). Οι δυσκολίες αυτές είναι πιθανό να συνεχίσουν να εντείνονται, εκτός εάν οι οργανισμοί φιλοξενίας δεσμευτούν να αμφισβητήσουν τα αρνητικά χαρακτηριστικά του κλάδου (Hughes and Rog, 2008).

Πέρα από αυτά, ο καταναλωτής του προϊόντος «φιλοξενία» ως τελικός αποδέκτης λαμβάνει συνεχώς περισσότερες πληροφορίες και επιλογές. Οι τουριστικές επιχειρήσεις στην προσπάθεια να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες των σημερινών και μελλοντικών καταναλωτών, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εκπροσωπούνται από κατάλληλα παρακινημένο, καλά εκπαιδευμένο και καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο μπορεί να εκπληρώσει τις υποσχέσεις που δίνουν οι οργανισμοί. Συνεπώς, η σωστή κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού πρώτης γραμμής αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατήρησης της ενός ευτυχισμένου πελάτη-καταναλωτή στην αλυσίδα.

² «Υπεύθυνη Δήλωση Εργαζόμενων με δικαίωμα επαναπρόσληψης σε επιχειρήσεις - εργοδότες κύριων ή μη κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων ή τουριστικών λεωφορείων για την χορήγηση έκτακτης οικονομικής ενίσχυσης, ως αποζημίωση ειδικού σκοπού, βάσει του κεφαλαίου Α' της ΚΥΑ με αριθμ. οικ. 23102/477/12-6-2020 (2268 Β).», Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Υποθέσεων, Ειδικός Μηχανισμός Στήριξης Εργαζομένων, Ανακτήθηκε στις 10.09.2023 στο [https://supportemployees.services.gov.gr/\(S\(lh1oht3cbrshpuo00pwwdu5g3\)\)/default.aspx](https://supportemployees.services.gov.gr/(S(lh1oht3cbrshpuo00pwwdu5g3))/default.aspx)

Όλα αυτά υπογραμμίζουν περαιτέρω την ανάγκη να εντοπιστούν οι καταλληλότεροι τρόποι διαχείρισης του εργατικού δυναμικού των ξενοδοχείων, ώστε να διασφαλιστεί η παραμονή τους στον εκάστοτε οργανισμό και η εύρεση βιώσιμης λύσης στο ζήτημα. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το HRM έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τους ξενοδοχειακούς οργανισμούς και εν τέλει να προσδιοριστεί η σημασία εφαρμογής τους σε καθέναν από αυτούς ξεχωριστά και μεμονωμένα.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να υποστηρίξει πως οι οργανισμοί φιλοξενίας και τουρισμού μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού τους μέσω του HR, υποστηρίζοντας σθεναρά την προοπτική των αμοιβαίων κερδών (Van De Voorde et al., 2012). Συγκρατώντας την άποψη αυτή, η μελέτη του HRM θα αποδειχθεί πως είναι ωφέλιμα για τις εταιρείες με τον τρόπο που αυξάνουν την οργανωτική απόδοση και παράλληλα εξίσου ωφέλιμα για τους εργαζόμενους ως μέσο βελτίωσης της ευημερίας τους. Η καλύτερη κατανόηση του HR από πλευράς εργαζομένων και η παροχή ισχυρών θέλητρων από μεριάς οργανισμών μπορεί να οδηγήσει στο πιο θεμιτό τρόπο απόκτησης ολοένα και πιο ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού σε επιχειρήσεις φιλοξενίας τουρισμού και την επιτυχία βιώσιμης μακροχρόνιας συνεργασίας των δύο μερών.

1.2 Σημασία του τουρισμού για την Ελλάδα

Η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Οι εξελίξεις σε όλα τα επίπεδα έχουν επηρεάσει τον όγκο και τα πρότυπα των τουριστικών ροών· στην Ελλάδα η τουριστική βιομηχανία έχει διανύσει μακρύ δρόμο από την αρχή της ως ξεχωριστή οικονομική δραστηριότητα για να φτάσει στα πρόσφατα εντυπωσιακά αποτελέσματα. Πρόκειται για έναν τομέα που σημείωσε αξιοσημείωτη πρόοδο και αποτέλεσε σημαντική πηγή ανάπτυξης και εσόδων για την ελληνική οικονομία. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας (World Bank, 2020)³, η Ελλάδα από 33.000 αφίξεις που είχε το 1950, σημείωσε αύξηση με περισσότερες από 37 εκατομμύρια το 2019 ενισχύοντας τα ποσοστά της – σημαντικά ιδιαίτερα μεταξύ 2006 και 2018. Ως τουριστικός προορισμός, η χώρα

³ (“International tourism, number of arrivals–Greece”, 2020). World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Compendium of Tourism Statistics and data files. Ανακτήθηκε τον Οκτώβριο 10, 2023 στον ιστότοπο <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=GR>

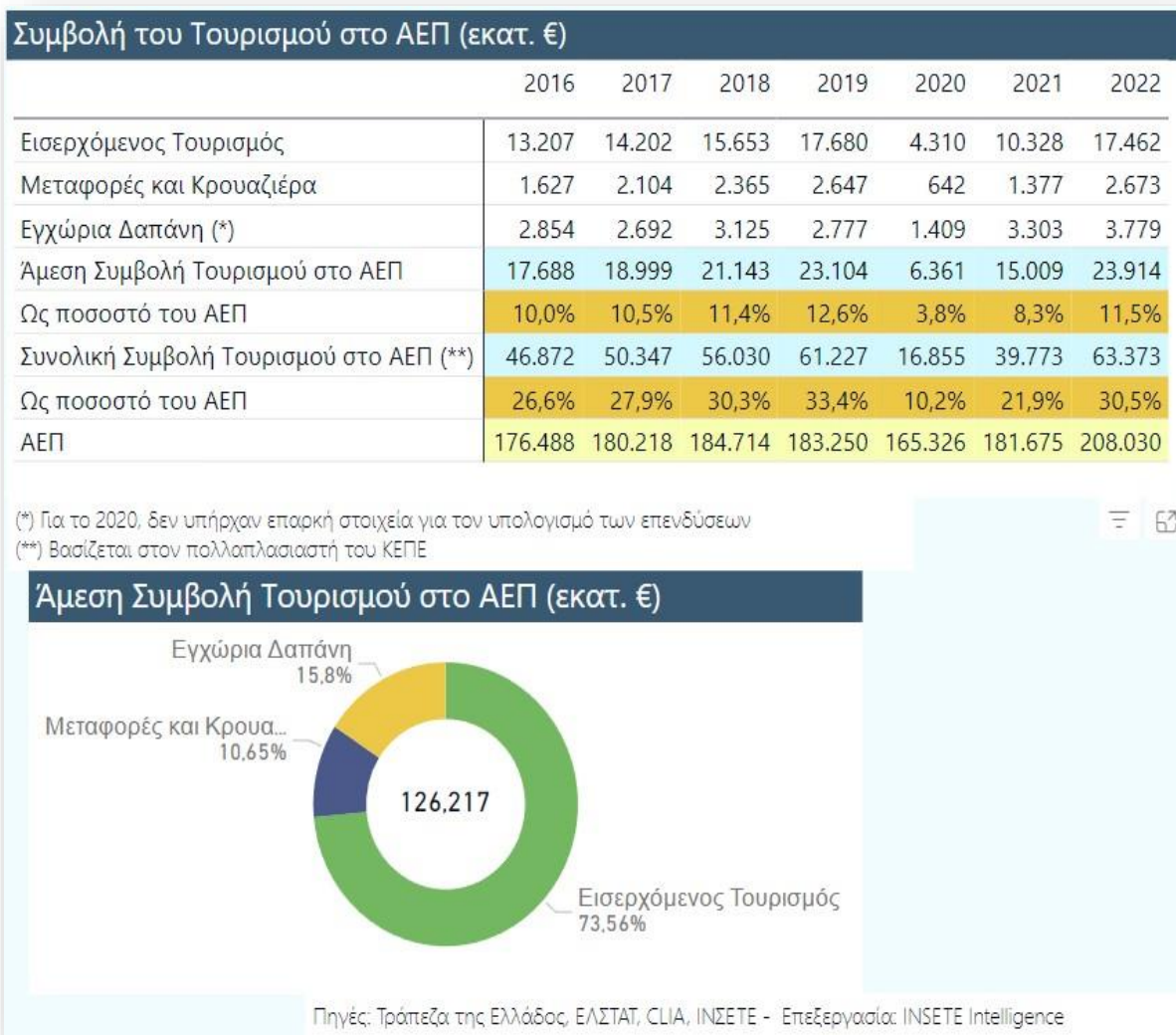
πληροί τις επιθυμητές προϋποθέσεις, οι οποίες μετατρέπουν μια χώρα/περιοχή σε επιθυμητό προορισμό που εκατομμύρια άνθρωποι θέλουν να επισκεφθούν σύμφωνα με τους (Katemliadis, I., and Papatheodorou, A. (2021, pp. 263-279). Είναι ευλογημένη με ένα μείγμα πλούσιου πολιτισμού, όμορφου τοπίου, γεωγραφίας, ανθρώπων και τουριστικής υποδομής. Αυτοί οι πόροι σε συνδυασμό με την κυβερνητική ιεράρχηση του τουριστικού τομέα, έχουν μετατρέψει αυτό το έθνος σε ένα από τα πιο επισκέψιμα, 13^ο παγκοσμίως και κατέχει την 25^η θέση στον δείκτη ανταγωνιστικότητας σύμφωνα με το World Economic Forum, Travel & Tourism Competitiveness Report (World Economic Forum, 2019)⁴.

Η χρονιά 2018 αποτελεί ορόσημο για τα ελληνικά τουριστικά δεδομένα, καθώς καταγράφηκε το υψηλότερο ποσοστό εισερχόμενου τουρισμού όλων των εποχών με 33,1 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις τουριστών, αύξηση κατά 9,7% σε σχέση με το 2017. Το δε ποσοστό διανυκτερεύσεων σε όλα τα μέσα διαμονής (ξενοδοχεία, καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης κ.α.) που άγγιζε το 26,9% το 2018, αυξήθηκε κατά 8,1% σε σύγκριση με το 2017, φτάνοντας τα 230,7 εκατομμύρια. Ακόμα, υψηλές ήταν οι επιδόσεις της χώρας στο ΑΕΠ Ταξιδιών και Τουρισμού (βλ. *εικόνα Νο. 1-1*), καταλαμβάνοντας την 9η -καλύτερη επίδοση σε σύνολο 185 χωρών το οποίο αυξήθηκε με ρυθμό 12% σε σύγκριση με 2,2% του συνόλου της οικονομίας, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (Jeff & Tiffany, 2020).

Επιπλέον, ένα ακόμα στοιχείο που υποδεικνύει τη σημασία και δυναμική του τουρισμού για την οικονομία της χώρας είναι ότι κατατάσσεται στην 18^η θέση παγκοσμίως, σε υποδομές τουριστικών υπηρεσιών μεταξύ 140 χωρών σύμφωνα με το Δείκτη Ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και Τουρισμού του World Economic Forum για το 2019 και έχει προσελκύσει 1,5 δις ευρώ σε άμεσες ξένες επενδύσεις που αντιπροσωπεύουν το 44,2% των συνολικών καθαρών επενδύσεων που έχει προσελκύσει η χώρα (GTP, 2020)⁵.

⁴ (“The travel & tourism competitiveness report “, 2019). World Economic Forum. Ανακτήθηκε τον Νοέμβριο 11, 2023 στον ιστότοπο https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf

⁵ (“WEF ranks Greece 25th for travel & tourism competitiveness “), GTP Headlines (2020). Ανακτήθηκε τον Οκτώβριο 15, 2023 στον ιστότοπο <https://news.gtp.gr/2019/09/06/wef-ranks-greece-25th-for-travel-tourism-competitiveness/>

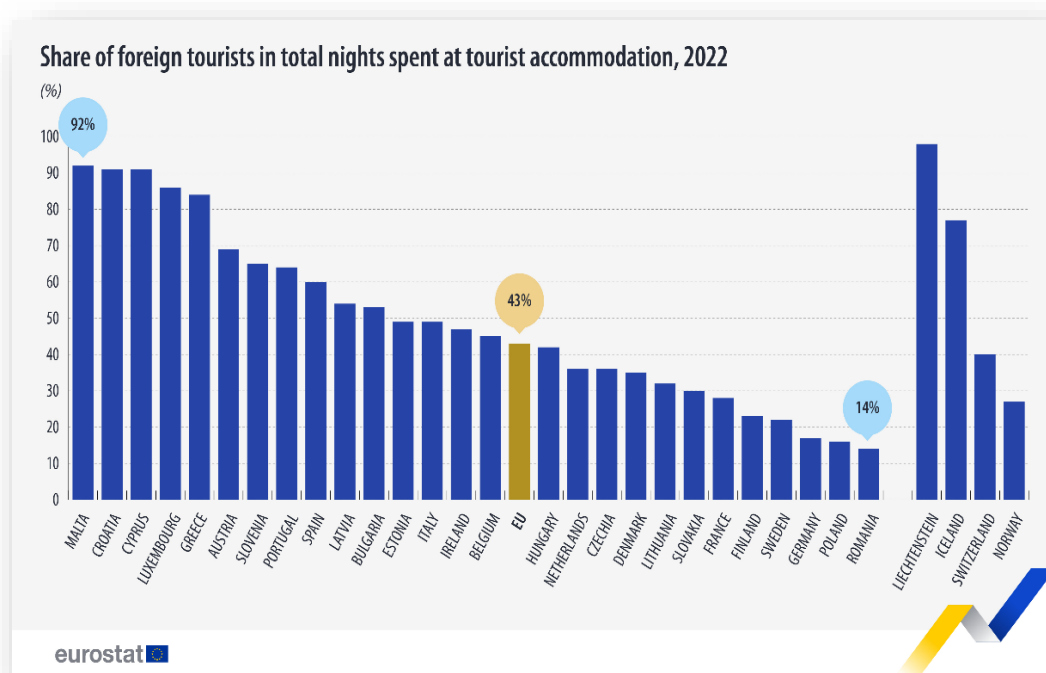


Εικόνα 1-1. Συμβολή του τουρισμού στο Α.Ε.Π. (εκατ.€)

Ακόμη, σύμφωνα με στοιχεία του ίδιου μη κυβερνητικού οργανισμού (Μάϊος, 2022), η Ελλάδα κατατάσσεται στην 28^η θέση της ετήσιας έκθεσης με τίτλο «Travel & Tourism Development Index (TTDI) 2021, Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future» - στην ίδια θέση όπου κατατάχθηκε και το 2019⁶ - ενώ παράλληλα έχει καταστεί εξέχων παίκτης στον τομέα

⁶ Άρης Ίκκος, Γιαννίνα Ρασούλη, 2021, Κατάταξη της Ελλάδας και ανταγωνιστριών χωρών σύμφωνα με το Travel & Tourism Development Index 2021 Βάσει πρωτογενούς έρευνας του WEF. Ανακτήθηκε τον Νοέμβριο 12, 2023 στον ισότοπο https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/03/23_03-WEF_Report.pdf

του τουρισμού, κερδίζοντας περίοπτη θέση στις προτιμήσεις διαμονής και σύμφωνα με τη Eurostat στη 5^η θέση προτίμησης για το 2022⁷ (βλ. εικόνα Νο¹⁻²). Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών, ο τομέας του τουρισμού αποτελεί την τρίτη μεγαλύτερη οικονομική δραστηριότητα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 10% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της ενώ κατατάσσεται ως τέταρτος τομέας όσον αφορά τις εξαγωγές. Ο τουρισμός συμβάλλει σημαντικά στην εργασία εντός των ορίων της Ε.Ε. και ισοδυναμεί με το 9,7% της συνολικής απασχόλησης (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, 2018).



Εικόνα 1-2 Προτίμηση διαμονής ανά ευρωπαϊκή χώρα (Eurostat, 2022)

Τα παραπάνω αξίζουν συζήτησης δεδομένου ότι επηρεάζεται αυτόματα ο αντίκτυπος της τουριστικής βιομηχανίας στην απασχόληση που δημιουργείται για τη χώρα· σχεδόν το 22% του συνολικού εργατικού δυναμικού απασχολείται στον κλάδο του Τουρισμού, ο οποίος

⁷ (“43% of EU tourists are international visitors“, 2023 September, 27). Ανακτήθηκε τον Νοέμβριο 15, 2023 στον ιστότοπο [43% of EU tourists are international visitors - Eurostat \(europa.eu\)](https://europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&code=sdg_8_3_10)

αντιπροσωπεύει περίπου 900.000 εργαζόμενους (For a Sustainable Tourism Industry, 2020), αντιπροσωπεύοντας παγκοσμίως 1 στις 10 θέσεις εργασίας (WTTC 2018). Βασισμένοι σε όσα παρουσιάζονται παραπάνω, αντιλαμβάνεται κανείς την υπερ-εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από τη βαριά βιομηχανία του τουρισμού, την ίδια ώρα που είναι ευμετάβλητη και ευάλωτη σε τυχόν κοινωνικο-οικονομικές, υγειονομικές ή πολιτικές κρίσεις που μπορεί να ξεσπάσουν (λ.χ. *δημοσιονομική οικονομική κρίση 2008-2018, covid-19, πρόσφατες πολεμικές συρράξεις στην Ουκρανία και Λωρίδα της Γάζας*).

Μολονότι η σημασία του για τον ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία, ο τομέας του τουρισμού χαρακτηρίζεται από κακοπληρωμένες θέσεις εργασίας και υψηλό εργασιακό στρες (Jovanović et al., 2019; Lillo-Bañuls et al., 2018). Η ξενοδοχειακή αγορά εργασίας έχει διττό πρόσωπο: αφενός, είναι δύσκολο να προσελκύσει κατάλληλο εργατικό δυναμικό, αφετέρου έχει σχετικά υψηλά επίπεδα κύκλου εργασιών που αντιπροσωπεύουν σημαντική απώλεια επενδύσεων σε ανθρώπινο κεφάλαιο, κατάρτιση και ποιότητα. Αυτό οφείλεται στα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας σε αυτόν τον τομέα, όπου υπάρχουν περιορισμένες ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ευρύ ωράριο εργασίας (Hofmann, Stokburger et al., 2017; Stamolampros et al., 2019). Απότοκο όλων αυτών, είναι οι τεράστιες ελλείψεις προσωπικού που ολοένα και περισσότερο γίνεται συζήτηση τα τελευταία χρόνια σε διάφορα forums.

Στη χώρα μας, όπως αντίστοιχα και σε άλλες (π.χ. *Ισπανία, Πορτογαλία*), υπάρχει αξιόλογη ποσοστιαία μεταβολή του δείκτη κύκλου εργασιών τη τελευταία πενταετία (βλ. *Εικόνα Νο¹⁻² & Εικόνα Νο¹⁻³*), όπου ορισμένοι εργαζόμενοι βρήκαν εναλλακτικές ευκαιρίες απασχόλησης κατά τη διάρκεια της πρόσφατης πανδημικής κρίσης και παραμένουν μη διαθέσιμοι για να εργαστούν στον κλάδο της φιλοξενίας⁸. Η φιλοξενία είναι κλάδος που μαστίζεται εδώ και χρόνια από υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών που κυμαίνονται παραδοσιακά από 60% έως 300% (Jones, 2008; Davidson and Wang 2011; Ineson et al., 2013) με αποτέλεσμα χαμένους μισθούς εκπαίδευσης, απογοητευμένους λογιστές και οικονομικές καταστάσεις που φωνάζουν για μείωση χαμένων δολαρίων και τις χρόνιες ελλείψεις εργατικού δυναμικού κυρίως σε ανεπτυγμένες χώρες, όπου η

⁸ «Απασχόληση και ελλείψεις εργατικού δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία στην αιχμή της θερινής σεζόν 2022 βάσει πρωτογενούς έρευνας του ΙΤΕΠ στα μέλη του ΞΕΕ», (2022). Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο 11, 2023 στον ιστότοπο https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/03/23-03_Apasxolhsh_Eleipseis_2022-1.pdf

διαχείριση του φαινομένου κρίνεται ακόμη πιο κρίσιμη (Han, 2022) (Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού, WTTC 2021). Κυρίως μετά τη πανδημική κρίση, οι οργανισμοί αναφέρονται συχνά στη δυσκολία προσέλκυσης και διατήρησης προσωπικού, καθιστώντας τη διατήρηση των απαραίτητου εργατικού δυναμικού ένα σχεδόν ηράκλειο έργο για τους διευθυντές τους.

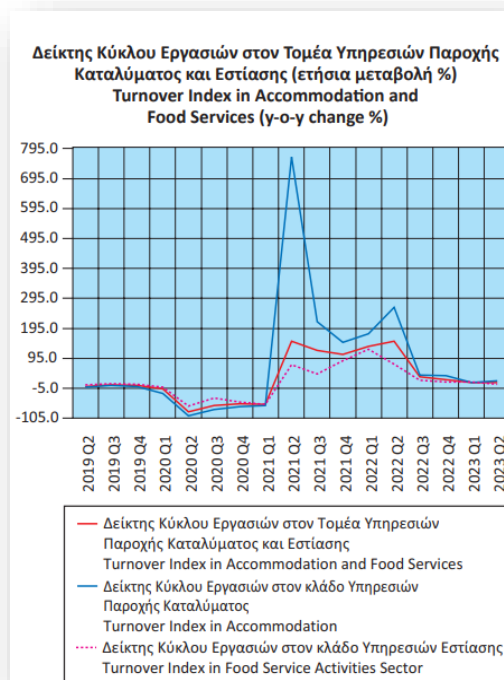
Πίνακας 17. ΕΛΛΑΣ: ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ, 2020 - 2023

Ετήσια μεταβολή (%)

	2020	2021	2022	2021 Q4	2022 Q1	2022 Q2
Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον Τομέα Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος και Εστίασης ⁽⁵⁾	-62.7	79.9	54.6	108.0	135.2	151.2
Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον κλάδο Υπηρεσιών Παροχής Καταλύματος ⁽⁵⁾	-78.0	189.0	66.4	148.9	177.8	264.6
Δείκτης Κύκλου Εργασιών στον κλάδο Υπηρεσιών Εστίασης ⁽⁵⁾	-41.7	23.6	40.4	86.1	125.1	74.6

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.

Εικόνα 1-3 Δείκτες Κύκλου Εργασιών σε τομείς Φιλοξενίας 2020-2023, ΕΛΣΤΑΤ



Εικόνα 1-4 Ποσοστιαία μεταβολή δείκτη κύκλου εργασιών 2019-2023, ΕΛΣΤΑΤ

1.3 Αντικείμενο και στόχος της παρούσης

Η παρούσα μελέτη ανταποκρίνεται στην ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στον τομέα της φιλοξενίας κυρίως σε τοπικό επίπεδο της Κερκυραϊκής ξενοδοχειακής βιομηχανίας, σε μια επιδίωξη αποσαφήνισης των «μηχανισμών» μέσω των οποίων λειτουργούν οι πολιτικές και οι πρακτικές HRM (García-Lillo et al., 2018, σ. 1753-1754). Με αυτόν τον τρόπο, αυτή η έρευνα διερευνά τις επιπτώσεις του HPWS στην προσέλκυση ταλέντων και τη μείωση κύκλου εργασιών στα ξενοδοχεία του νησιού.

Η έρευνα είναι ποιοτική με πρωτογενή δεδομένα υποβάλλοντας ερωτήσεις συνεντεύξεις σε διευθυντές τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, διευθυντές ξενοδοχείων και ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών μονάδων. Είναι γενικά αποδεκτό και πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι οι οργανισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν εναλλακτικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για τις διάφορες "ομάδες εργαζομένων" (Zhang et al., 2013, σ. 3199), επισημαίνοντας πως οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις χρησιμοποιούμενες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ("πραγματικές" ή "βιωμένες" πρακτικές) συνήθως διαφέρουν από τις "προβλεπόμενες" πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως αναφέρουν οι διευθυντές/διευθυντές ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Θεωρούμε ότι αυτή η προσέγγιση θα ρίξει φως στη πραγματική χρησιμότητα των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης, τη χρησιμότητα υιοθέτησής τους στους ενταύθα οργανισμούς.

1.4 Δομή της εργασίας

Η έρευνα αυτή αποτελείται από πέντε επιμέρους ενότητες:

1) εισαγωγή και εισαγωγικά σχόλια για την χρησιμότητα της ύπαρξης τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, 2) βιβλιογραφική ανασκόπηση βασικών εννοιών και θεωρητικών προσεγγίσεων έπειτα από ενδελεχή ανασκόπηση επιστημονικών άρθρων αναφορικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας με γνώμονα τη λίστα Association of Business Schools (ABS), στη βάση της οποίας στηρίχθηκε ο εντοπισμός σχετικών μελετών σε διεθνή περιοδικά με κριτές που ειδικεύονται στον σχετικό τομέα. Στη συνέχεια, ακολουθεί η 3) περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας με επακόλουθη ανάλυση αποτελεσμάτων του οδηγού συνέντευξης προς απάντηση ερωτήσεων και σχολιασμός αυτών 4)

όλα τα ευρήματα και οι επιπτώσεις τους θα συζητηθούν στην ενότητα “αποτελέσματα” και τέλος η εργασία θα κλείσει με τη 5) πρόταση δημιουργίας εφαρμογής αναγνώρισης καλύτερων βιογραφικών σημειωμάτων μέσω AI τεχνολογίας και τη σημασία της ως εργαλείο εξοικονόμησης χρόνου και κόστους των HR managers με σκοπό την εκκαθάριση και διαλογή των ταλαντούχων υπαλλήλων με αυτοματοποίηση της διαδικασίας επιλογής.

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Ιστορική εξέλιξη της ανάπτυξης διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (HRM)

Προκειμένου να κατανοηθεί ο μελλοντικός και πιο επίκαιρος από ποτέ ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να εξεταστούν οι καταβολές και η ιστορική της εξέλιξη (Nankervis et al., 2008) συνάμα με την αξία μελέτης του εργαζόμενου (εδώ: *ξενοδοχοϋπαλλήλου*) ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο του κάθε οργανισμού.

Τόσο η ΔΑΔ όσο και το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού έχουν επηρεαστεί από τη θεωρία της διοίκησης, η οποία εξελίχθηκε καθώς άλλαζαν οικονομικοί, κοινωνικοί, πολιτικοί και εργασιακοί παράγοντες. Οι πόλεμοι, η τεχνολογία, η παγκοσμιοποίηση και ο συνδικαλισμός επηρέασαν την ανάπτυξη νέων θεωριών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού· το θεμέλιο του παραδείγματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στην έννοια της ευημερίας των εργαζομένων (Carey, 1999), όπως παρατηρήθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1940 με τη χρήση των υπαλλήλων πρόνοιας στους οργανισμούς. Από τις αρχές του 20^{ού} αιώνα έως και το 1940, αφετηρία αποτέλεσε το στάδιο της πρόνοιας και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπου προσδιορίζει μια άκαμπτη και μηχανιστική διαδικασία που ασχολείται απλώς με τους μηχανισμούς της ύπαρξης εργαζομένων και την ανάγκη πρόσληψης, πληρωμής και απόλυσης. Ένας οργανισμός ευθυγραμμισμένος με αυτή τη διαδικασία διοικούνταν από διευθυντές γραμμής που εκτελούσαν αυτή τη λειτουργία με διοικητική βοήθεια, παρόμοιο της προσέγγισης της κλασικής διοίκησης που ακολουθεί τις αρχές της επιστημονικής διοίκησης του Taylor (Taylor M. and Murphy A., 2004) δίνοντας έμφαση στην προσπάθεια για παραγωγικότητα και όχι στους εργαζόμενους μεμονωμένα.

Προοδευτικά και με τη πάροδο των ετών, η τάση αυτή εξελίχθηκε στην ενσωμάτωση της στελέχωσης και της κατάρτισης και η ΔΑΔ «συνάντησε» την αναβίωση του συνδικαλισμού και της επιστήμης της συμπεριφοράς. Στη θεωρία της διοίκησης, το κίνημα του ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να έχει σημαντικό αντίκτυπο με το περίφημο "*πείραμα Hawthorne*" (Holguin, S., Kreinovich, V. and Nguyen, P.H., 2023, pp. 174-177) και τη νεο-HR προσέγγιση των θεωρητικών που έδειξαν ότι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και η εξέταση των κινήτρων τους είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επίτευξη της παραγωγικότητας (Nankervis et al., 2008).

Μεταξύ των δεκαετιών 1970-1990, η στροφή προς την ποιότητα και τα στρατηγικά αποτελέσματα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι έκδηλη. Αυτή αντικατοπτρίστηκε σε μεγάλο βαθμό στη γενική σκέψη της διοίκησης σχετικά με τις ολιστικές προσεγγίσεις, την ιαπωνική προσέγγιση και τη διαχείριση συστημάτων των εργαζομένων που εργάζονται με τον οργανισμό ως σύνολο. Έγινε επίσης σημαντικό έργο για την προώθηση μιας αρμονικής εργασιακής κουλτούρας και ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος. Με την έλευση της νέας χιλιετίας, ο τομέας των Ανθρωπίνων Πόρων εστίασε στους χώρους εργασίας υψηλής απόδοσης, στη διαχείριση ταλέντων και στην επανεξέταση του τι σημαίνει στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων από άποψη δομής. Το ανθρώπινο κεφάλαιο και η διαχείριση της γνώσης έγιναν βασικά θέματα για τους οργανισμούς. Η θεωρία των απρόβλεπτων καταστάσεων στη διοίκηση αναδύθηκε με την πεποίθηση πως δεν υπήρχε καλύτερος τρόπος και οι μεταβλητές της κατάστασης υπαγόρευαν τον τύπο της επίσημης δομής που θα υιοθετούσε μια εταιρεία (CG Davidson, Mc Phail and Barry, 2011).

Εν συνεχεία, η σκληρή και μαλακή ΔΑΠ θα απασχολήσει το τομέα:

- η μεν σκληρή (Fombrun et al., 1984) επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στην καθοριστική σημασία της ολοκλήρωσης των πολιτικών και των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού με τις επιχειρηματικές απαιτήσεις, όσον αφορά τις δραστηριότητες και τις στρατηγικές (ωφελιμιστικός εργαλειακός προσανατολισμός- Legge, 1995). Ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με την αποτελεσματική αξιοποίηση των εργαζομένων και δίνει αξία στις ποσοτικές, υπολογιστικές και επιχειρησιακές στρατηγικές πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ως ενός ακόμη οικονομικού παράγοντα (Edgar and Geare, 2005). Πολλοί μελετητές (Truss et al., 1997; Keenoy, 1990; Poole and Mansfield, 1994; Guest, 1997; Legge, 1995)

υποστηρίζουν ότι παρόλο που η ρητορική της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι ήπια, η πραγματικότητα είναι σχεδόν πάντα "σκληρή", με τα συμφέροντα του οργανισμού να υπερισχύουν εκείνων του ατόμου.

- η δε ήπια/μαλακή (Beer et al., 1984) βασίστηκε στη σχολή των ανθρώπινων σχέσεων, η οποία προσπάθησε να συμπεριλάβει τις επικοινωνίες, την ομαδική εργασία και τις ατομικές συνεισφορές, ενσωματώνοντας την ανάγκη αναγνώρισης ενός ευρύτερου αριθμού ενδιαφερομένων μερών. Σε αυτούς περιλαμβάνονται η κυβέρνηση και η κοινότητα, εκτός από τους εργαζόμενους, τους διευθυντές και τους μετόχους. Επίσης, αξιοποιούσε το σύνολο των "πόρων" του εργαζομένου προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι. Η έμφαση δίνεται στο "διανοητικό κεφάλαιο" ή στον "εργαζόμενο της γνώσης" σε αντίθεση με τις φυσικές ή χειρωνακτικές δεξιότητες του εργαζομένου και απαιτεί μια πιο ευαίσθητη και πιο σύνθετη προσέγγιση διαχείρισης για να αξιοποιήσουν οι άνθρωποι πόροι το πλήρες δυναμικό τους (Kloutsiniotis, 2022).

Εν κατακλείδι, και οι δύο προσεγγίσεις επιδιώκουν να αξιοποιήσουν την πνευματική ικανότητα των εργαζομένων και όχι μόνο τη φυσική πτυχή της εργασίας που ουσιαστικά τα δυο αυτά θα απασχολήσουν αρκετά και τη παρούσα.

2.2 Σημασία μελέτης υπηρεσιών τουρισμού/φιλοξενίας και ανθρώπινου δυναμικού

Σε μια εποχή που μαστίζεται από συνεχείς αλλαγές στην οικονομικο-πολιτική σκηνή και το κοινωνικό περιβάλλον, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής προόδου και της εύκολης κινητικότητας των πόρων, οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνίζονται και να παραμένουν επιτυχημένες σε αυτό το διευρυμένο παγκόσμιο πεδίο. Οπότε και αυξάνεται η ανάγκη διαφοροποίησης που με τη σειρά της οδηγεί σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανταποκρινόμενοι σε αυτή την τάση, η εστίαση έχει μετακινηθεί από τις παραδοσιακές πηγές (κεφάλαιο, γη, τεχνολογία) σε επιχειρηματικά συστήματα και διαδικασίες και ιδίως στο ανθρώπινο κεφάλαιο, που έχει αναδειχθεί ως η νέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι άνθρωποι πόροι (Human Resources) ως δεξιότητες, γνώσεις, στάσεις, ικανότητες και ο τρόπος διαχείρισής τους αποτελούν βασικούς παράγοντες που δύναται να παράγουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αυτοί είναι δύσκολο να μιμηθούν (Armstrong, 2017;

Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2017; Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright, 2015). Ιδιαίτερα για τους κλάδους των υπηρεσιών ισχύει κατά τι περισσότερο, οι οποίοι βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στο ανθρώπινο κεφάλαιο για την επιτυχή λειτουργία τους (Hoque, 2013).

Αναζητώντας επιμελώς αντίστοιχα άρθρα της διαθέσιμης βιβλιογραφίας, βρέθηκε πληθώρα μελετών που εστιάζουν σε τομείς παραγωγής προϊόντων και κυρίως τον τομέα της μεταποίησης (Huselid, 1995; Zacharatos et al., 2005). Λίγες όμως είναι οι μελέτες που ασχολήθηκαν με το τομέα της παροχής υπηρεσιών, ενώ σύμφωνα και με την Katou A. κ.α. (2014, p. 529), ο ευρύτερος τομέας παροχής υπηρεσιών είναι εξίσου σημαντικός και δε μπορεί να παραγκωνιστεί η σημασία μελέτης & έρευνας για δύο βασικούς λόγους: **α)** δεν υπάρχει κοινός παρονομαστής εννοιών ανάμεσα στα δύο, δεδομένου αν σκεφτεί κανείς πως τα προϊόντα αναπτύσσονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα σε αντίθεση με τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών που δεν έχουν διάρκεια, είναι ουσιαστικά άυλη διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας οι πελάτες εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή της, ενώ η διάθεση και κατανάλωσή τους πραγματοποιούνται ταυτόχρονα στον ίδιο τόπο, **β)** το 60% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος σε πολλές χώρες προέρχεται από το τομέα υπηρεσιών, συνεπώς είναι λογική η στροφή αυτή προς έρευνα στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε τομείς παροχής υπηρεσιών.

Ειδικότερα δε για το κλάδο του Τουρισμού και της Φιλοξενίας, υπάρχουν ελλειπείς ή ελάχιστες έρευνες, πόσο μάλλον σε μελέτες που επικεντρώνονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των εργαζομένων του. Πόσο επίκαιρη είναι η αξία έρευνας και μελέτης αυτών, κυρίως τα τελευταία χρόνια όπου παρατηρείται έντονα η στροφή της τουριστικής βιομηχανίας σε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, συμπεριλαμβανομένης της ανταγωνιστικής εξυπηρέτησης με αρκετά υψηλή θέση της Ελλάδας παγκοσμίως. Συγχρόνως βέβαια προκύπτουν διάφορα ερωτήματα αναφορικά με το αν υπάρχουν τα αντίστοιχα θεμέλια που μπορούν να στηρίξουν την ανάγκη αυτή παροχής υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών/ποιότητας των τουριστικών οργανισμών που συμβάλλουν γενικότερα στην συνολική ανάπτυξη του τομέα στη χώρα. Οι εφαρμοζόμενες στρατηγικές ή η έλλειψη ορισμένων στρατηγικών αναμφίβολα δεν προσφέρονται για βιώσιμη μακροπρόθεσμη διατήρηση της θέσης της και αναζητάται τι θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στο σκοπό αυτό. Η παρούσα υποστηρίζει πως η βαθιά κατανόηση της ανάγκης σχεδιασμού υψηλής ποιότητας πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για έναν ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό του φαινομένου.

Τα συστήματα εργασία υψηλής απόδοσης (High Performance Work Systems) αναφέρονται όλο και περισσότερο τη τελευταία επταετία ως ένα ολοκληρωμένο σύνολο πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να ταιριάζουν στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού και δεν είναι λίγες οι μελέτες με αυτό το γνωστικό αντικείμενο. Έρευνες όπως εκείνες των Garg & Dhar, (2016); Tuan, García-Lillo (2018); Panagiotis V. Kloutsiniotis and Dimitrios M. Mihail (2020) είναι ικανά δείγματα μελετών που υπογραμμίζουν την ανάγκη για πρόσθετη έρευνα στο παραμελημένο θέμα των επιπτώσεων HPWS στο κλάδο και τη προσθήκη σημαντικών πληροφοριών σε αυτή. Υπάρχει πλέον η ανάγκη εύρεσης μηχανισμών που οδηγούν τις πολιτικές και τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (HR) να επηρεάζουν την απόδοση σε επίπεδο μονάδας μέσω των επιπτώσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο των ξενοδοχείων.

2.3 Θεωρία και εννοιολογικό πλαίσιο

2.3.1 Βασικές έννοιες

Στη προσπάθεια αναζήτησης εγκυρότερου - και ιδανικά πλήρους νοήματος - ορισμού της έννοιας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πληθώρα συγγραμμάτων και εμπειρικών μελετών αναφέρουν ορισμούς της έννοιας, ωστόσο σαφής ορισμός είναι δύσκολο να εντοπιστεί και δεν υπάρχει κυρίαρχος που να προσδιορίζει το πλήρες νόημα του. Εφαλτήριο της παρούσης, αποτέλεσε εκείνος της Katou A. (2017, pp.11-15) στο ομώνυμο βιβλίο, όπου Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως «*μια διακριτή προσέγγιση στη διαχείριση της εργασίας που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια σειρά από τεχνικές που αναφέρονται σε επίπεδο κουλτούρας, δομών και προσωπικού*» (Storey, 2007:7). Σημαντικό ενδιαφέρον του γνωστικού περιεχόμενου της ΔΑΔ αποτελεί η βασική επιδίωξη ενός HR manager να διερευνήσει από τι εξαρτώνται οι τρεις παράγοντες της εξίσωσης απόδοσης της εργασίας (**άτομα, ομάδες, οργανισμός**) και να επηρεάσει τα συμφέροντα καθενός ξεχωριστά και μαζί συγχρόνως.

Το περιεχόμενο της διοίκησης ΑΠ περιλαμβάνει δύο λέξεις κλειδιά διοίκηση + ανθρώπινοι πόροι: δηλαδή τα μέλη ενός οργανισμού που εφαρμόζοντας τις λειτουργίες της διοίκησης, εργάζονται για να επιτύχουν το σκοπό του οργανισμού, πρακτικά συγκροτούν τους ΑΠ του οργανισμού (Schultz, 1981). Πληθώρα μελετών ασχολούνται με τους ανθρώπινους πόρους,

ωστόσο παραμένει υπό διερεύνηση το ζήτημα του τρόπου επίτευξης ιδανικής σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση εργαζομένων από την εργασία (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, and Zaragoza-Sáez, 2017; p. 30) και επίτευξη δυνητικών στόχων των οργανισμών που στηρίζονται στην επένδυση HR με απώτερο σκοπό τη μακροχρόνια κερδοφορία τους, δηλαδή η ευόδωση της κατάστασης win-win, που αναφέρθηκε και πιο πάνω.

Με γνώμονα το εργασιακό κόστος, η διαρροή ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω περιττού κύκλου εργασιών είναι στοιχείο μεγάλης σημασίας για την απόδοση της επιχείρησης. Ως πιθανές λύσεις για τον κύκλο εργασιών έχουν προταθεί διάφορες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι επενδύσεις στην κατάρτιση, η προσφορά οργανωτικής υποστήριξης, η υιοθέτηση καινοτόμων διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, η προσφορά καλύτερων ευκαιριών σταδιοδρομίας (Cheng and Brown, 1998; Forrier and Sels, 2003; Hinkin and Tracey, 2000; Walsh and Taylor, 2007; Walters and Raybould, 2007) και την υιοθέτηση μέτρων για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης (Aksu, 2004).

Τα ευρήματα μελετητών αναφορικά με τη σχέση-επίδραση πρακτικών ΔΑΔ ή συνδυασμό αυτών που συμβάλλουν ως σύστημα στην οργανωτική απόδοση των εργαζομένων, γνωστά ως **συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής απόδοσης** απασχολούν τη παγκόσμια επιστημονική κοινότητα. Ουσιαστικά, **πρόκειται για ολοκληρωμένα συστήματα μοναδικών αλληλένδετων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού**, δομών εργασίας και διαδικασιών που δρουν συντονισμένα για τη βελτίωση των ικανοτήτων, των κινήτρων και της συμμετοχής των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό (Obeidat et al., 2016; Dorta, Afonso and González De La Rosa, 2022; Messersmith et al., 2011; Sun et al., 2007), ενώ παράλληλα αποτελούν κύρια πηγή βελτίωσης παραγωγικότητας, μεγιστοποιώντας τις δεξιότητες, τη δέσμευση και την ευελιξία μέσα σε αυτόν (Bohlander and Snell, 2007, p. 690). Καλό είναι να επισημανθεί σε αυτό το σημείο πως, η δυναμική της προσέγγισης HPWS και η θετική επιρροή της στις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων έχουν επισημανθεί σε ολόκληρη τη βιβλιογραφία της ΔΑΔ από διάφορες θεωρίες (π.χ. *"κοινωνική ανταλλαγή"* και *"ψυχολογικό συμβόλαιο"*).

Η αξία της έννοιας χρονολογείται ήδη από το 1995, καθώς πολλοί ερευνητές συνομολογούσαν στο ότι η χρήση αυτών των συστημάτων πρακτικών ΔΑΔ, είχε τη δυναμική να αυξήσει την οργανωτική απόδοση (Huselid, 1995; Macduffie, 1995; Delery and Doty, 1996; Ichniowski et al., 1997). Η έρευνα για το ζήτημα κορυφώνεται το 2000, όπου ένα νέο ερευνητικό

ρεύμα έφερε στην επιφάνεια την ανάγκη αποκρυπτογράφησης της διαδικασίας μέσω της οποίας τα HPWS επηρεάζουν την οργανωτική απόδοση εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Boselie et al., 2005), ερευνητικό κενό που απασχολεί έως και σήμερα γνωστό ως ζήτημα του «μαύρου κουτιού» (Messersmith et al., 2011; Ogbonnaya and Messersmith, 2019; Van De Voorde and Beijer, 2015), με αρκετές πρόσφατες μελέτες να προσπαθούν στην αποσαφήνιση του (Jiang et al., 2012; Raineri, 2013; Jiang and Messersmith, 2018; Peccei and Van de Voorde, 2019).

Σύμφωνα με τους Appelbaum et al. (2000), η παρουσία πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού έχουν αντίκτυπο στις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό και βελτιώνουν την απόδοσή τους σε αυτόν με την ενεργό συμμετοχή τους. Επιπρόσθετα, οι Boxall and Macky (2009) συζήτησαν ότι κάθε HPWS λειτουργεί ασκώντας τον αντίκτυπό του στις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, την ετοιμότητα/προθυμία τους να καταβάλουν προσπάθεια και τις ευκαιρίες τους να επιδείξουν τα ταλέντα τους. Οι δεξιότητες (π.χ. επιλεκτική στελέχωση και κατάρτιση), τα κίνητρα (π.χ. ανταμοιβές, ασφάλεια εργασίας και ευκαιρίες σταδιοδρομίας) και πρακτικές ενίσχυσης ευκαιριών (π.χ. ομαδική εργασία, συμμετοχή των εργαζομένων και ευέλικτο σχέδιο/πλάνο εργασίας) παρακινούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν σε υψηλότερα επίπεδα (Jiang et al., 2012).

Βασική προϋπόθεση, το σύστημα πρέπει να είναι μοναδικά σχεδιασμένο, εσωτερικά και εξωτερικά ευθυγραμμισμένο, προσαρμοσμένο στις ανάγκες και το όραμα του κάθε οργανισμού (εδώ: ξενοδοχείου), ώστε να παραμένει προαγωγός πραγματικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το κατάλληλο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνεται **ad hoc**, ακριβώς γιατί δεν υφίσταται «ομάδα βέλτιστων δράσεων» για κάθε στρατηγική, αλλά θα λειτουργεί καλύτερα όταν αυτό υπάρξει για κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά και μεμονωμένα, με γνώμονα τις ανάγκες και δυνατότητες εφαρμογής του. Στη βάση αυτής της προσέγγισης, τα HPWS δύνανται να δημιουργούν υψηλά καταρτισμένους, αποτελεσματικούς και ανθεκτικούς υπαλλήλους, σύμφωνα με τον Kloutsiniotis P. (2017).

Σε αυτό το σημείο καλό θα ήταν να τονιστεί πως τα HPWS πρέπει να ερμηνεύονται με τη δέουσα προσοχή, καθώς δεν υποδηλώνεται πως η εφαρμογή τους είναι πάντα επωφελής για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς· παρόλο που προτείνονται ως λύση για την ανακούφιση του έντονου φόρτου εργασίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς φιλοξενίας και ως εκ τούτου βελτιώνουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, οι εργοδότες θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι τα HPWS δεν εφαρμόζονται σε βάρος της ευημερίας των εργαζομένων, αλλά κατά τρόπο

προσοδοφόρο προς τον εργαζόμενο. Η διάκριση ανάμεσα σε εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δυσαρέσκεια (Herzberg et al., 1959) πρέπει να είναι εμφανής, όπου οι διευθυντές εν προκειμένω έχουν λάβει υπόψιν τους πως όταν παρέχουν εκπαίδευση και κατάρτιση στο προσωπικό τους δε σημαίνει ότι αποφεύγουν την εκδήλωση δυσαρέσκειας. Η «στενή» παρακολούθηση της ικανοποίησής τους σε άλλους παράγοντες, όπως η εργασιακή ασφάλεια και ο μισθός, πρέπει να είναι αδιάλειπτη, σκεπτόμενοι πως η έλλειψή τους μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στα αναμενόμενα συμφέροντα της μίας μεριάς (*κίνητρα, απόδοση*) και να έχουν ως αποτέλεσμα συμπεριφορές απόσυρσης-παραίτησης (Lee et al., 2015).

Η γνωστή «κουλτούρα της βιασύνης» υποδεικνύει μάλλον ότι η τρέχουσα οργανωτική κουλτούρα, η οποία κατευθύνεται κυρίως προς συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, είναι επιζήμια για το ηθικό, την ευημερία των εργαζομένων (Ogbonnaya and Messersmith, 2019; Teo et al., 2020) και την εργασία – ισορροπία ζωής (Pearce, 2022). Η φιλοξενία είναι ένα παράδειγμα μιας βιομηχανίας με εξαιρετικά υψηλούς ρυθμούς με υψηλό επίπεδο πίεσης που ασκείται στους διευθυντές και τους υπαλλήλους να είναι παραγωγικοί (Kalargyrou et al., 2023). Ιδίως μετά τη κρίση της πανδημίας οι εργαζόμενοι επαναξιολόγησαν τη ποιότητα ζωής τους και γενικότερα του επαναπροσδιορισμού του «βάρους» που δίνουν στην εργασία απορρίπτοντας την ιδέα ότι ολόκληρη η ζωή τους πρέπει να περιστρέφεται γύρω από την εργασία, οι εργαζόμενοι είναι πλέον πρόθυμοι να επαναπροσδιορίσουν τη δέσμευσή τους για αμειβόμενη εργασία και επίσης να επικεντρωθούν σε αυτό που τους δίνει την αίσθηση της εκπλήρωσης (King, 2022; Zenger and Folkman, 2022).

Μελέτες όπως η προαναφερθείσα λοιπόν, έχουν υποστηρίξει ότι τα HPWS μπορούν να αυξήσουν τις απαιτήσεις εργασίας, επηρεάζουν όμως αρνητικά την ευημερία των εργαζομένων, δηλαδή υποστηρίζουν την προοπτική των αντικρουόμενων συμφερόντων (Ogbonnaya and Messersmith, 2019).

Η αποσύνθεση των HPWS σε δέσμες πρακτικών HRM ρίχνει λίγο φως σε αυτό το ζήτημα· εάν για παράδειγμα οι ξενοδόχοι επικεντρωθούν στη στρατολόγηση και την επιλογή των καλύτερων ταλέντων και στην παροχή συνεχούς εκπαίδευση στους εργαζομένους τους, αλλά αγνοήσουν τα κίνητρά τους και τις ευκαιρίες για απόδοση, η ενέργεια αυτή μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και κατά συνέπεια αυτό να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση και την απόδοση συνολικά. Επομένως, συνιστάται στους διευθυντές

να έχουν υπόψη τους τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που σχετίζονται με τα HPWS και συγκεκριμένες δέσμες πρακτικών HRM.

2.3.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις

Η «θεώρηση της επιχείρησης/οργανισμού βάσει των πόρων της/του» (Barney, 1991), κατά την οποία οι ίδιοι οι άνθρωποι πόροι του οργανισμού αποτελούν μοναδική πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στη βιβλιογραφία του HR. Ακριβώς σε αυτό «επενδύουν» και τα συστήματα αυτά στη δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού που θα χαρακτηρίζεται ως "πολύτιμο", "σπάνιο", "ανεπανάληπτο" και "μη αντικαταστάσιμο". Έτσι, οι άνθρωποι πόροι που μοιράζονται αυτά τα χαρακτηριστικά θα είναι το μέσο για την επίτευξη αυξημένης οργανωτικής απόδοσης.

Παρομοίως, η θεωρητική προσέγγιση της πορείας του ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital path, Wright et al., 2001), τονίζει τη σημασία ύπαρξης του ανθρώπινου κεφαλαίου στη σχέση οργανωτική απόδοση – HPWS συμπληρώνοντάς τη, επισημαίνοντας πως το HPWS όχι μόνο ενισχύει το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, αλλά μετριάζει και το κύκλο εργασιών των εργαζομένων (Jiang and Messersmith, 2018, p. 9). Ουσιαστικά, μέσω της θεωρίας αυτής διαγράφεται η χρησιμότητα τους στη προσέλκυση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, με πρωταρχικό σκοπό τη διαφοροποίησή του από τον ανταγωνισμό και τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wright et al., 2001; Raineri et al., 2017, p. 3153). Η ιδέα του να υπερβαίνει και να ξεπερνά κανείς τα όρια στην εργασία του επικαλείται τις έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη (**O**rganizational **C**itizenship **B**ehaviour) και της απόδοσης εκτός ρόλου.

Η **OCB** αναφέρεται σε "ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτική, δεν αναγνωρίζεται ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και που συνολικά προάγει την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού" (Organ, 1988, p. 4). Ομοίως, η απόδοση εκτός ρόλου, η οποία είναι το αντίθετο της απόδοσης εντός ρόλου, περιλαμβάνει την εκτέλεση πρόσθετων καθηκόντων και εργασιών που δεν περιγράφονται στην επίσημη περιγραφή της θέσης εργασίας τους (Organ, 1988, p. 5). Οι «*αθόρυβοι παραιτηθέντες*» είναι εκείνοι που αποφασίζουν να μην υπερβούν τα απαιτούμενα όρια στην εργασία τους και εκτελούν τη δουλειά τους μόνο με βάση τις απαιτήσεις που περιγράφονται στην επίσημη περιγραφή της εργασίας τους. Έτσι, θέτουν όρια γύρω από τις

διακριτικές τους συμπεριφορές και τους επιπλέον ρόλους που δεν αναγνωρίζονται επίσημα στον εργασιακό χώρο. Αυτό υποδηλώνει ότι η αθόρυβη εγκατάλειψη βρίσκεται στη χαμηλή πλευρά του OCB.

Επιπλέον, η προσέγγιση κινήτρων συμπεριφοράς που προτείνουν οι Jackson et al., (1989) συναντάται εξίσου συχνά στη βιβλιογραφική επισκόπηση· βασίζεται σε ένα θεμιτό «ψυχολογικό πλαίσιο», όπου τα HPWS έχουν τη δυνατότητα επιρροής των οργανωτικών επακόλουθων μέσω ατομικών επιδόσεων και ουσιαστικά υποστηρίζουν την άποψη πως τα προοδευτικά σύνολα ΔΑΔ ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν με θετικές στάσεις και συμπεριφορές, όπως η συναισθηματική δέσμευση (Ang et al., 2013), η εργασιακή ικανοποίηση (Messersmith et al., 2011) και η εργασιακή δέσμευση (Zhang et al., 2013; Van de Voorde et al., 2016).

Ακολούθως και με παρόμοια σκοπιά, οι Appelbaum et al., (2000), ανέπτυξαν το θεωρητικό μοντέλο **AMO** (Abilities - Motivation - Opportunities), μεταβλητές του οποίου καθορίζουν απόλυτα την απόδοση του εργαζομένου. Με λίγα λόγια, το πλαίσιο αυτό υποδηλώνει πως τα HPWS επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων ενισχύοντας τις μεταβλητές ικανότητες - κίνητρα - ευκαιρίες, ώστε να εργάζονται πιο αποτελεσματικά, οδηγώντας τελικά σε αυξημένη οργανωτική απόδοση. Τα HPWS πρέπει να περιλαμβάνουν πρακτικές HRM που εστιάζουν στις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες των εργαζομένων να συνεισφέρουν στην εργασία τους (Appelbaum et al., 2000). Η πληρέστερη λίστα πρακτικών HRM που περιλαμβάνει το κατασκεύασμα HPWS μπορεί να βρεθεί στις μελέτες των Zacharatos et al. (2005) και Sun et al. (2007). Βέβαια, το μέτρον άριστον δεν επιτυγχάνεται πάντα· εφόσον τα HPWS επηρεάζουν στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων, αυτό παρακινεί τους δεύτερους να ανταποκρίνονται σε αυτό επιδιδόμενοι σε συμπεριφορές εκτός ρόλου (π.χ. συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας OCB) και αυξημένη παραγωγικότητα από μεριά τους, με αποτέλεσμα να υφίσταται πλέον το ερώτημα αν τα συστήματα εργασία υψηλής απόδοσης τελικά επιδρούν θετικά στους εργαζόμενους.

Το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της προσέγγισης HPWS λόγω των θεσμικών διαφορών που επηρεάζουν τις εργασιακές σχέσεις (Den Hartog and Verburg, 2004). Ισχύει πως τα συστήματα απασχόλησης διαφέρουν από χώρα σε χώρα, επηρεάζοντας τελικά το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού γενικά (Brewster, Sparrow and Vernon, 2008). Η Ελλάδα έπειτα από τη αναπάντεχη κρίση χρέους των ετών 2008-2015 ακολουθούμενη της πανδημικής κρίσης του 2020 προκάλεσαν ένα παγκόσμιο σοκ σταδιοδρομίας

με μακροχρόνιο αποτέλεσμα, το οποίο θα αναδιαμορφώσει τις επαγγελματικές αποφάσεις και τις επιλογές των ατόμων (Akkermans et al., 2020). Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από αδύναμους θεσμούς και προγράμματα δημοσιονομικής ανισορροπίας που έχουν εφαρμόσει οι κυβερνήσεις τους μετά την ύφεση. Η Ελλάδα έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τις παρατεταμένες πολιτικές λιτότητας και παρουσιάζει τα υψηλότερα επίπεδα ανεργίας σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες (36,8% στην Ελλάδα και 34,9% στην Ισπανία) σύμφωνα με τη έκθεση της Eurostat το 2018. Η χώρα μας συνεπώς, αποτελεί μια μάλλον μοναδική περίπτωση, η οποία είχε άμεσο αντίκτυπο στον δεύτερο "θεσμικό" μηχανισμό του λεγόμενου "Περιεχομένου Στρατηγικού Πλαισίου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού", το γνωστό "Μνημόνιο Συνεννόησης" το οποίο οδήγησε σε ένα εντελώς νέο εργασιακό τοπίο και προκάλεσε πρόσθετες παρενέργειες στις συνθήκες εργασίας. Άξια συζήτησης είναι η νέα εργατική νομοθεσία που περιλαμβάνει την αποσύνθεση του συστήματος συλλογικών διαπραγματεύσεων και μια νέα πορεία για τη διαμόρφωση των μισθών, την απελευθέρωση των ατομικών και συλλογικών απολύσεων και την εισαγωγή ευέλικτων προγραμμάτων και μορφών εργασίας σε βάρος της πλήρους και σταθερής απασχόλησης (Κουζής, 2016).

Με άλλα λόγια, η εφαρμογή συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης ενδέχεται να αντιμετωπίσει το εμπόδιο της κρατικής νομοθεσίας. Για παράδειγμα, η ασφάλεια της απασχόλησης μπορεί να είναι λιγότερο εμφανής στις περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις σήμερα, όχι μόνο λόγω του αυξημένου κόστους που μια επιχείρηση πρέπει να αποδώσει στο κράτος, αλλά και του υψηλού ποσοστού ευελιξίας στην αγορά εργασίας (π.χ. *διάλυση του συστήματος συλλογικών διαπραγματεύσεων- ευέλικτα ωράρια εργασίας - αύξηση της μερικής απασχόλησης - συμβάσεων ορισμένου χρόνου - παράνομες συμφωνίες 'πακέτο', με αμοιβές και δικαιώματα δυσμενέστερες της εκάστοτε κλαδικής ΣΣΕ ξενοδοχοϋπαλλήλων*). Ομοίως, τα συνολικά αυξημένα έξοδα που πρέπει να αντέξει μια επιχείρηση δεν επιτρέπουν γενναιόδωρα bonus στους υπαλλήλους με βάση την απόδοσή τους (π.χ. μέσω πρακτικών διαχείρισης απόδοσης). Είναι σημαντικό να αναφερθούν σε αυτό το σημείο, διότι οι αλλαγές αυτές στην ελληνική αγορά εργασίας λειτούργησαν ως πραγματικά εμπόδια στην εφαρμογή του HPWS (Boxall and Macky, 2009).

2.3.2.1 Σχέση μεταξύ HPWS & black box

Πρακτικά αυτό το ζήτημα σηματοδοτεί το «μαύρο κουτί», το οποίο αφορά στην επεξήγηση του κύριου μηχανισμού/αιτιώδους σχέσης μεταξύ HPWS και οργανωσιακής απόδοσης εργαζομένων (Kinnie et al., 2005) και τον ακριβή τρόπο λειτουργίας αυτής της σχέσης (the what, the why and the how). Στη βιβλιογραφία παρατηρείται έντονη η ανάγκη επεξήγησης του μαύρου κουτιού δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο βασικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσουν οι στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να κατανοούν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με ιδιοσυγκρασιακό τρόπο. Μια επιτυχημένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση των εργασιακών εμπειριών του εργαζομένου (Grigoroudis, E., Siskos, Y., et al., 2010). Συνήθως, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιστοί και παραγωγικοί υπάλληλοι (Heskett; Sasser and Schlesinger, 1997). Η αφοσίωση των εργαζομένων σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι προσηλωμένοι στην επιτυχία του οργανισμού και πιστεύουν ότι η εργασία για αυτόν τον οργανισμό είναι η καλύτερη επιλογή, σχεδιάζουν να παραμείνουν στον οργανισμό, δεν αναζητούν ενεργά εναλλακτική απασχόληση και δεν ανταποκρίνονται στις προσφορές.

Η αφοσίωση των εργαζομένων αυξάνεται καθώς αυτά τα άτομα γίνονται πιο ικανοποιημένα με τη δουλειά τους και τους επιτρέπεται να φροντίζουν τους πελάτες (Reichheld, 1996). Η ικανοποίηση και η αφοσίωση των εργαζομένων θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς μοχλούς ποιότητας, ικανοποίησης πελατών και παραγωγικότητας. Με αυτό το δεδομένο, μόνο η δημιουργία ενός ισχυρού κλίματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα εγγυηθεί ότι οι εργαζόμενοι θα βιώσουν τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με παρόμοιο τρόπο, αναπτύσσοντας έτσι τις επιθυμητές συμπεριφορές (Κάτου Α., 2013, p. 677).

Με τη ματιά των De Winne and Sels (2013, p. 181), έχει γίνει καθολικά αποδεκτό τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, η παραδοχή του «όσο περισσότερο είναι καλύτερο» στην αναζήτηση καλύτερης πρακτικής HRM επιχειρήσεων, που ουσιαστικά επισημαίνει το εξής: *«όσο μεγαλύτερη είναι η χρήση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τόσο υψηλότερη είναι η απόδοση της επιχείρησης»* (Kaufman, 2012). Στα πλαίσια διερεύνησης του μηχανισμού μέσω του οποίου τα HPWS τείνουν να επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων, οι ερευνητές του ζητήματος καταλήγουν στην ανάγκη αναζήτησης «κινήτρων συμπεριφοράς» (Raineri, 2017,

p. 3153; Jiang and Messersmith, 2018, p. 10). Βασισμένοι σε αυτή τη προσέγγιση, ανέδειξαν την ανάγκη μελέτης βασικών θεωριών που θα ξεδιαλύνουν το ακανθώδες ζήτημα:

✓ Οι προσεγγίσεις της "κοινωνικής ανταλλαγής" (Social Exchange Theory) (Thibaut and Kelley, 1956) και του "ψυχολογικού συμβολαίου" (Rousseau, 1990) μπορεί να δώσουν την απάντηση αναφορικά με την ικανοποίηση εργαζομένων - απόδοση εργασίας· η SET επισημαίνει πως όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται, η ικανοποίησή τους αυξάνεται επειδή ικανοποιούνται οι κοινωνικο-συναισθηματικές τους ανάγκες ή όταν υπάρχει το «μήνυμα» ότι ο οργανισμός είναι ικανός και πρόθυμος να τους βοηθήσει (Rhoades and Eisenberger, 2002). Επιπλέον, οι Teoh et al., (2016) αναφέρουν πως το να δίνεται στους εργαζόμενους αυτό που θέλουν (π.χ. υποστήριξη, σεβασμός, αίσθημα αξίας) θα ανταποδίδεται μέσω της ικανοποίησης τους από την εργασία. Έτσι, αρκετοί συγγραφείς έχουν επιβεβαιώσει εμπειρικά ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί το αποτέλεσμα που προκύπτει από τις σχέσεις ανταλλαγής που προτείνει η SET (Huang et al., 2016). Εντούτις, η ίδια θεωρία υποστηρίζει πως η σχέση μεταξύ οργανισμών και εργαζομένων πραγματοποιείται σύμφωνα με την κύρια αρχή της αμοιβαιότητας (Gouldner, 1960) και πιο συγκεκριμένα στις δυαδικές ανταλλαγές που λαμβάνουν χώρα μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, δηλαδή όταν το ένα μέρος δίνει κάτι, το άλλο θα αισθάνεται υποχρεωμένο να το ανταποδώσει με ισοδύναμο τρόπο (Cropanzano and Mitchell, 2005). Η ανταλλαγή εδώ εξηγεί και την αξία για τα HPWS: οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε εταιρείες που αναπτύσσουν τέτοιες πρακτικές μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι νοιάζονται, υποστηρίζονται και εκτιμούν την εργασία τους, επειδή τα HPWS τους παρέχουν θετικά αποτελέσματα, όπως ικανότητες, κίνητρα και ευκαιρίες (Kloutsiniotis and Mihail, 2020a; Messersmith et al., 2011) που τους κάνουν να συνειδητοποιούν την αξία τους στην εταιρεία (Zhong et al., 2016). Η πεποίθηση δηλαδή ότι το ένα μέρος θα αισθανθεί την ανάγκη να ανταποκριθεί στο μεγαλύτερο καλό που θα λάβει από το άλλο μέρος, δίνοντας εξίσου κάτι πίσω και ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό. Σε ένα επιχειρηματικό ξενοδοχειακό περιβάλλον, αυτά τα δύο μέρη είναι το ξενοδοχείο ως εργοδότης και ο εργαζόμενος ως υπάλληλος.

Υπό αυτό το πρίσμα, όταν οι εργαζόμενοι αισθανθούν πως το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται πραγματικά για τα συμφέροντά τους, τότε θα ανταποδώσουν αυτή τη θετική μεταχείριση που λαμβάνουν αναπτύσσοντας θετικές συμπεριφορές και δείχνοντας υψηλότερα επίπεδα

εμπιστοσύνης προς τους εργοδότες τους (Tremblay et al., 2010, pp. 409-410)⁹. Να επισημανθεί εδώ πως οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες μέσω οργανωτικών συμπεριφορών υπηκοότητας (Yoon and Suh, 2003). Ως αποτέλεσμα της αμοιβαίας κοινωνικής ανταλλαγής (Takeuchi et al., 2007; Giannikis and Nikandrou 2013) οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές, κάνουντάς τους να αισθάνονται συναισθηματικά δεσμευμένοι, ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους/οργανισμό, ενώ η διαδικασία αυτή ενισχύει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια, τη γενικότερη απόδοση του οργανισμού.

✓ Σε πλήρη αλληλουχία με τις δύο προαναφερθείσες, η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για να πραγματοποιηθεί η «κοινωνική ανταλλαγή» (Aryee et al., 2002, p. 271). Η εμπιστοσύνη ως διεπιστημονική έννοια, αποτυπώνεται ιδανικά στη πεποίθηση των εργαζομένων ότι οι εργοδότες τους θα ενεργούν σύμφωνα με τα λόγια τους (Innocenti et al., 2011, p. 305). Ως έννοια σε σχέση με τον εργοδότη είναι ένα ολόενα και πιο σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη των οργανισμών και τη διατήρησή τους, καθώς μπορεί να είναι μια κρίσιμη μεταβλητή που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τις επιδόσεις των οργανισμών, ενώ μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική για την προώθηση των επιθυμητών συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία. Η βασική λογική στηρίζεται στο ότι οι εργαζόμενοι που εμπιστεύονται τους οργανισμούς με τους οποίους συνεργάζονται, παραμένουν εκεί περισσότερο, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και εργάζονται περισσότερο συνεργατικά σε αντίθεση με εκείνους που δεν έχουν την ίδια εμπιστοσύνη. Με άλλα λόγια, η εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις (Searle et al., 2011, p. 1069). Ως εκ τούτου, για την εξήγηση της συσχέτισης μεταξύ των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων, είναι απόλυτα λογικό να επιλεγεί ως μια διαμεσολαβητική μεταβλητή που μπορεί να αντιπροσωπεύει την "ολιστική άποψη ενός ατομικού εαυτού" (Alfes et al., 2012; Kundu and Gahlawat, 2016, p. 1688), όπως η εμπιστοσύνη.

Κρίκος της αλυσίδας είναι και το "κλίμα δικαιοσύνης" το οποίο έχει οριστεί ως "μια κοινή αντίληψη για το πώς αντιμετωπίζονται όλα τα μέλη ως σύνολο" (Naumann and Bennett,

⁹ Γενικότερα, οι μέχρι σήμερα έρευνες έχουν υπογραμμίσει τη χρησιμότητα των θεωριών της "κοινωνικής ανταλλαγής" και του "ψυχολογικού συμβολαίου" (Takeuchi et al. 2007; Katou and Budhwar, 2012; Zhang et al., 2013) για την εξήγηση της διαδικασίας μέσω της οποίας το HPWS επηρεάζει τις στάσεις των εργαζομένων.

2000). Όσον αφορά τον τομέα της φιλοξενίας, είναι εξαιρετικά σημαντικό να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι με δίκαιη μεταχείριση. Όπως και σε άλλους τομείς εργασίας, έτσι και στο ξενοδοχειακό κλάδο, οι ξενοδοχοϋπάλληλοι ενεργούν ως διαμεσολαβητές στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών μεταξύ ξενοδοχείων και πελατών, η δίκαιη μεταχείριση από τη διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ζωτικής σημασίας για την παρακίνηση του προσωπικού (Tang TW and Tang YY, 2012, p. 886). Αυτή η έννοια της "δικαιοσύνης" εξετάζεται επαρκώς σε ολόκληρη τη βιβλιογραφία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υπό τον όρο "οργανωσιακή δικαιοσύνη" (Garcia; Chas et al., 2014; Katou, 2013). Με λίγα λόγια, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που συνθέτουν το HPWS αναμένεται να επηρεάσουν το συνολικό κλίμα δικαιοσύνης (Garcia; Chas et al., 2014, p. 371). Σε αυτά συνάδει και ο Blau (1964, p. 98), υποστηρίζοντας ότι *"καθώς η κοινωνική ανταλλαγή απαιτεί την εμπιστοσύνη στους άλλους για να ανταποδώσουν, το αρχικό πρόβλημα είναι να αποδείξει κανείς ότι είναι αξιόπιστος"*. Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εμπιστοσύνης στη σχέση μεταξύ HPWS & αποτελεσμάτων εργαζομένων έχει υποστηριχθεί από πολλούς ερευνητές (Tremblay et. al., 2010; Alfes et al., 2012; Holland et al., 2017) και ο συντονιστικός της ρόλος από ακόμα δύο (Kloutsiniotis and Mihail, 2018).

✓ Ακόμη, οι προοπτικές της «ψυχολογικής ενδυνάμωσης» (Spreitzer, 1995) και «κοινωνικής ταυτότητας» (Tajfel and Turner, 1986). Έρευνες έχουν αναδείξει τη πεποίθηση ότι τα HPWS ενδυναμώνουν την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τη συμπεριφορά τους (Bonias et al., 2010; Bartram et al., 2014). Ακόμα, η θεώρηση της "κοινωνικής ταυτότητας" αναφέρεται στην ανάγκη των ανθρώπων να ανήκουν σε μια ομάδα, όπου τα HPWS δημιουργούν το περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται να εκτιμώνται από τον οργανισμό και ως εκ τούτου να θεωρούν τους εαυτούς τους μέλη του οργανισμού, οπότε υφίσταται εργασιακή δέσμευση. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, όπου προσφέρονται ανταμοιβές, παρέχονται ευκαιρίες σταδιοδρομίας και εξασφαλίζεται η εργασιακή ασφάλεια, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να διαχειριστούν με επιτυχία τις απαιτήσεις της σταδιοδρομίας τους (Karatepe and Vatankhah, 2014). Σε έναν οργανισμό με υποστηρικτικούς προϊσταμένους και πολιτικές φιλικές προς την οικογένεια, οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που σχετίζονται με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία (Karatepe and Uludag, 2008). Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι προετοιμάζονται

για το μέλλον στον οργανισμό, λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το τι είναι σωστό για αυτούς, γίνονται περίεργοι για τις ευκαιρίες και τις εκμεταλλεύονται και εργάζονται σύμφωνα με τις ικανότητές τους. Τοποθετώντας το σε γενικότερο πλαίσιο, υφίσταται ένα μονοπάτι κινήτρων που οδηγούν στο συνονθύλευμα της επιτυχούς πορείας καλών πρακτικών ΑΔ και HWPS.

2.3.2.2 Συμβολή της συστημικής θεώρησης (Bertalanffy, 1968)

Πολύ χρήσιμη για την καλύτερη αφομοίωση της κατανόησης αναγκών εκατέρωθεν, αποτελεί η συστημική θεώρηση (Bertalanffy, 1968) η οποία αναπτύχθηκε αρχικά στα πλαίσια της μηχανικής, ωστόσο βρήκε πρόσφορο έδαφος εφαρμογής και σε άλλες επιστήμες όπως η πληροφορική (Jenkins and Asen, 1992). Ουσιαστικά, η θεωρία αυτή είναι μια σύγχρονη προσπάθεια σύνθεσης των διάφορων όψεων της πραγματικότητας εξετάζοντάς τη με μια ολιστική και «σχεσιακή» προσέγγιση. Ειδικότερα, καταργεί τη παγιωμένη αντίληψη της γραμμικής αιτιότητας ξεπερνώντας την εντόπιση σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των βασικών στοιχείων του εκάστοτε φαινομένου, εμβαθύνοντας σε ένα πιο ολιστικό μοντέλο της κυκλικής αιτιότητας για τη προσέγγιση της πολυπλοκότητας των ανθρώπινων συστημάτων ως όλου, δίνοντας έμφαση στις σχέσεις των μερών που απαρτίζουν το σύστημα (Papadioti and Athanasiou, 2000) Στα πλαίσια της υπό μελέτης περίπτωσης, ο εργαζόμενος κατανοείται και αντιμετωπίζεται ως μέλος ενός συστήματος που βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση και «ανταλλαγή» πληροφοριών με το σύστημα στο οποίο αποτελεί μέλος¹⁰ (εδώ: *ξενοδοχείο*).

Σύμφωνα με τη συστημική θεώρηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αλληλένδετες κατά τρόπο που η επιτυχής ή αποτυχημένη εκτέλεση του ενός έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και την αναποτελεσματικότητα του άλλου (Guest, 2011; Huselid, 1995; Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton and Swart, 2003; Stavrou, Brewster and Charalambous, 2010). Για παράδειγμα, εάν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής επιλέγονται οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας θα υπάρχει χαμηλή ανάγκη για μακρά εισαγωγική εκπαίδευση (αρχική κατάρτιση). Αντίθετα, αν μια επιχείρηση εκπαιδεύει συστηματικά και παρέχει υψηλά προγράμματα ανάπτυξης για τους υπαλλήλους της, τότε η κακή επιλογή και διαδικασία

¹⁰ Σύστημα είναι ένα σύμπλεγμα αλληλοεπηρεαζόμενων και αλληλεξαρτώμενων μεταξύ τους στοιχείων. Κάθε αλλαγή σε κάποιο στοιχείο του συστήματος επιφέρει αλλαγές σε ολόκληρο το σύστημα (Bateson, 1972).

πρόσληψης αποζημιώνεται (Torrington et al., 2017). Η κατάρτιση επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητες για τη διαχείριση των αιτημάτων και των προβλημάτων των πελατών μέσω της ενδυνάμωσης (Rod and Ashill, 2010). Μια τέτοια εκπαίδευση βοηθά επίσης τους εργαζόμενους να μάθουν τα οργανωτικά πρότυπα για καλύτερη απόδοση των υπηρεσιών (Madera et al., 2017). Η ενδυνάμωση απομακρύνει τα εμπόδια που δυσκολεύουν την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών και οδηγεί στην παραίτηση από τον έλεγχο της διοίκησης επί της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών (Karatepe, 2013). Οι Godard (2001), White and Bryson (2011), διαπίστωσαν ότι σε μέτρια επίπεδα, οι εναλλακτικές εργασιακές πρακτικές συσχετίστηκαν με αυξημένη αίσθηση του ανήκειν, την ενδυνάμωση και την εμπλοκή στα καθήκοντα και εν τέλει στην ικανοποίηση από την εργασία, την εκτίμηση, τη δέσμευση και τη συμπεριφορά του πολίτη. Σε υψηλότερα επίπεδα υιοθέτησης ωστόσο, οι εν λόγω συσχετίσεις μειώθηκαν σε μέγεθος και μάλιστα με αρνητικό πρόσημο· οι ξενοδόχοι πρέπει να αξιολογούν παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στο τι προσδοκούν οι εργαζόμενοι από την απασχόλησή τους. Επιπλέον, θα πρέπει να εξετάζουν κάθε χώρο εργασίας και να παρέχουν μια προσαρμοσμένη ατζέντα βελτίωσης που να κατευθύνεται και να επικεντρώνεται σε μεμονωμένες ομάδες σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά απασχόλησης αυτής της ομάδας. Τα προγράμματα ή η εκπαίδευση για υπαλλήλους μπορεί να χρειαστεί να επανασχεδιαστούν ή να περιοριστούν για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των εργαζομένων, οι οποίες όπως όλα δείχνουν ποικίλλουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης. Παρομοίως, οι Chi and Lin (2011) διαπίστωσαν ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης συσχετίζονται θετικά με την απόδοση της επιχείρησης σε χαμηλά επίπεδα εφαρμογής παράλληλα με το ότι η σχέση αυτή έγινε ασθενέστερη σε υψηλότερα επίπεδα για τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας.

Συνεπώς, εδώ εντοπίζεται η ανάγκη αντίληψης και κατανόησης των λόγων που οδηγούν σε μη προσέλκυση υποψηφίων ή κύκλου εργασιών.

2.3.2.3 Εσωτερική επικοινωνία εργαζομένων

Η εσωτερική επικοινωνία αναφέρεται σε διαχειριζόμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων εντός των οργανισμών (Welch and Jackson 2007), συμπεριλαμβανομένης όλης της επικοινωνίας ιδεών και πληροφοριών που συμβαίνουν εντός των εταιρειών. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να διαμορφώσει τις σχέσεις εργαζομένων/οργανισμού με διάφορους τρόπους. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην

επιχείρησή τους έχει αναγνωριστεί ως μία από τις λειτουργίες της εσωτερικής επικοινωνίας (Westphalen, 1998) και τα επιθυμητά αποτελέσματα συνδέονται με την επικοινωνία υψηλής ποιότητας. Συγκεκριμένα, ισχυρότερη δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική ενσωμάτωση των καθηκόντων στις ισχυρότερες εργασιακές σχέσεις και στην αίσθηση του ανήκειν (Karanges et al., 2015; Lee et al., 2022; Soupata, 2005; Špoljarić and Verčič 2021; Verčič and Vokić, 2018), καλύτερη ατομική απόδοση (Ortega et al., 2023), αυξημένη ευτυχία στην εργασία (Ravina, Ripoll et al., 2022), μειωμένα συμπτώματα εξουθένωσης (Atouba and Lammers, 2020) και οι ισχυρές ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους έχουν συνδεθεί με την οικοδόμηση αφοσίωσης και την επιθυμία παραμονής στον οργανισμό (Ineson et al., 2013; Moncarz et al., 2009; Ng et al. 2006; Paul Watzlawick, Janet Beavin Bavelas, Don. D. Lackson, 1967).

Όταν οι διάφορες πτυχές επικοινωνίας επιτυγχάνονται με συγκεκριμένες στρατηγικές (*βλ. βελτίωση των εταιρικών πληροφοριών, την οργανωτική ολοκλήρωση, το κλίμα επικοινωνίας, την προσωπική ανατροφοδότηση/feedback, την ποιότητα των μέσων ενημέρωσης και την επικοινωνία του supervisor με τον υφισταμένου και συνάδελφό του*), τότε οι σχέσεις και οι μεταβλητές ροής πληροφοριών εντός του οργανισμού συνεπάγονται την ικανοποίηση του εργαζομένου και συμβάλλει θετικά στη στοχοθεσία του οργανισμού. Σε αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί πως η αξία της επιτυχούς εσωτερικής επικοινωνίας έχει σχετιστεί με χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία στο κλάδο των υπηρεσιών (Tsai, 2009).

Η σωστή πρακτική της διευκολύνει την ανάπτυξη κατανόησης, σεβασμού και κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του οργανισμού, ενώ παράλληλα τα παραπάνω προάγουν τις διαδικασίες συντονισμού και συνεργασίας (Kochan et al., 2019) που έχουν ως αποτέλεσμα την ολοκλήρωση εργασιών, ισχυρότερες αληθινές εργασιακές σχέσεις και την ενίσχυση της αίσθησης του ανήκειν. Βιβλιογραφικά, προστίθενται η σημασία των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων για την οικοδόμηση της πίστης και της παραμονής σε αυτόν (Ineson et al., 2013; Moncarz et al., 2009; Ng et. al., 2006).

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποκάλυψε ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ της εσωτερικής επικοινωνίας και της ικανοποίησης από την εργασία, με τους ερευνητές να αναφέρουν μια θετική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών (Bakanauskiene et al., 2010; Carrière and Bourque 2009; Kong et al., 2018; Lee et al., 2022; Mehra and Nickerson 2019; Nikolić et al., 2013; Pincus 1986; Steele and Plently 2015; Verčič et al., 2021). Ακολούθως, οι Milman (2003); Lee and

Way (2010); Tankonić et al., (2022) επιβεβαίωσαν συγκεκριμένα ότι η επικοινωνία στο χώρο εργασίας σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση από την εργασία των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Συνολικά, αυτή η ικανοποίηση έχει βρεθεί ότι είναι υψηλότερη όταν η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει ανταλλαγή πληροφοριών, διαφάνεια, οικοδόμηση κλίματος, ωφέλιμη ανατροφοδότηση και κατάλληλη γνωστοποίηση. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι εκτός από τις τεχνικές ή οργανικές πτυχές (Price and Mueller, 1981), τα σχεσιακά χαρακτηριστικά της επικοινωνίας διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία (Giri and Kumar 2010; Tankonić et al., 2022), έτσι οι ποιοτικές σχέσεις είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση από την εργασία (Kong et al., 2018; Qiu et al., 2015).

Αυτό το είδος ικανοποίησης σχετίζεται, με τη σειρά του, με τον αυξημένο προσανατολισμό των μελών του προσωπικού στον πελάτη (Al Samman and Mohamed 2021; Duarte et al., 2019), πελατοκεντρική συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Tang et al., 2023), ατομική απόδοση (Giri and Kumar 2010; Pincus 1986; Wright and Cropanzano, 2000) και συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Bowling, 2010; Foote and Tang, 2008), μεταξύ άλλων αποτελεσμάτων. Η αφηγηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση των Hom et al., (2017) κάλυψε 100 χρόνια έρευνας σχετικά με τον κύκλο εργασιών, αποκαλύπτοντας ότι η ικανοποίηση από την εργασία κατέχει κεντρική θέση στην πρόβλεψη του κύκλου εργασιών, καθώς η πρόθεση μειωμένου κύκλου εργασιών έχει συνδεθεί με ισχυρότερη ικανοποίηση από την εργασία (Allen et al., 2003; Chen et al., 2011; Ferreira et al., 2017; Mobley, 1977; Rubenstein et al., 2018). Οι McCartney et al., (2022) βρήκαν αυτό το αποτέλεσμα σε εργαζόμενους ξενοδοχείων στο Μακάο.

Πέρα από τα παραπάνω, η εσωτερική επικοινωνία αναφέρεται και στην αντίστοιχη εκείνη σχέση των εργαζομένων με τον εργοδότη/supervisor/manager.

Πολλάκις γίνεται λόγος για αποδομημένη σχέση μεταξύ τους αναζητώντας τις αιτίες που τις προκαλούν. Η βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ τους σαφώς θα κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από την εταιρία τους. Στη βάση της σωστής ανατροφοδότησης, απόδοσης και της κατανόησης της εταιρικής κουλτούρας και των αξιών της, διασφαλίζεται πως οι εργαζόμενοι μπορούν να ενταχθούν καλύτερα στον οργανισμό τους και να αντιμετωπίσουν απαιτήσεις εργασίας και προσδοκίες ρόλων. Η αλληλο-στήριξη αυτή εξυπηρετεί την εργασιακή αποτελεσματικότητα τους. Σε αντίθετη περίπτωση ελλείψει επικοινωνίας (οι οποίες είναι πιο έκδηλες σε περιόδους φόρου εργασίας π.χ. Ιούλιος και Αύγουστος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις),

οι εργαζόμενοι είναι λογικό να αισθάνονται απομόνωση, αποτυχία και μη υποστηριζόμενοι από την εταιρία (Yoon and Thye, 2002).

Μία παράμετρος που φαίνεται να επηρεάζει το συναισθηματικό δεσμό των εργαζομένων τον εργοδότη τους και γενικότερα την ικανοποίηση με το εργασιακό τους περιβάλλον, είναι η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη, η οποία ουσιαστικά ενισχύει την αίσθηση άνεσης και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών του εργατικού δυναμικού της. Σχετίζεται αρνητικά με πρόθεση κύκλου εργασιών και ακόμα περισσότερο με αναζήτηση ή αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος, θεωρίες που επαληθεύονται από διάφορες μελέτες (Akgunduz and Sanli 2017; Allen et al., 2003; Duarte et al., 2015; Huang et al., 2019; Huning et al., 2020; McCartney et al., 2022).

2.3.2.4 Ικανοποίηση εργαζόμενου

Η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι πελάτες από τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει περιγραφεί με διάφορους τρόπους: ως ο βαθμός στον οποίο αρέσει η εργασία τους στους εργαζόμενους (Agho et al., 1992), ή ως συνάρτηση της αντιληπτής σχέσης μεταξύ του τι θέλει κανείς από τη δουλειά του και του πώς το αντιλαμβάνεται ως προσφορά. Γενικότερα το όλο ζήτημα συνεπάγεται το συνδυασμό ψυχολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνουν ένα άτομο να είναι ικανοποιημένο με την εργασία του (Hoprock, 1935) και εξετάζεται ως παρεμπίπτον θέμα της εργασιακής απόδοσης (Fitzgerald, 1972) συνάμα με τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους γενικά (Smith et al., 1975). Πολλοί ερευνητές έχουν προσεγγίσει την ικανοποίηση από την εργασία από την άποψη της ικανοποίησης των αναγκών, ρωτώντας αν η εργασία καλύπτει τις σωματικές και ψυχολογικές ανάγκες του εργαζομένου (Porter, 1962; Wolf, 1970). Οι Lester (1987); Wanous και Lawler (1972) αναφέρουν ότι οι ερευνητές διεξάγουν διαφορετικές μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση επειδή οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές στάσεις και αξίες όσον αφορά τις διάφορες πτυχές της εργασίας τους.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική στον τουριστικό τομέα, δεδομένου ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτόν είναι το κλειδί για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που θα ενισχύσουν το επίπεδο παραγωγής, κάτι που παραπέμπει στη μεγάλη σημασία της για τον καθορισμό της οργανωτικής επιτυχίας. Αποτελεί δε ένα από τα πιο μελετημένα θέματα στη βιβλιογραφία της διοίκησης (Dixit and Dean, 2018; Jung and Takeuchi, 2018; Lee and

Chelladurai, 2018) και έχει μετρηθεί σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (Lee and Chelladurai, 2018; Ariza-Montes et al., 2018; Kong et al., 2018). Η ικανοποίηση από την εργασία δεν επηρεάζει μόνο την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι ενός οργανισμού, όσον αφορά τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών, την αφοσίωση τους και την συνολική εικόνα του brand name του (O'Donoghue and Tsui, 2013). Ο McNeese-Smith (1997) ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση είναι πιθανό να είναι πιο παραγωγικοί και να παραμείνουν στην εργασία τους. Οι ξενοδόχοι πρέπει να διατηρούν τους υπαλλήλους ενεργούς για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, όχι μόνο λόγω του κόστους πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων, αλλά και λόγω του ότι οι μόνιμοι υπάλληλοι τείνουν να παρέχουν θετικότερες επιδόσεις, οι οποίες συνδέονται με την ικανοποίηση των πελατών (Bedeian et al., 1992). Η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την αφοσίωση των πελατών-η αφοσίωση των πελατών σχετίζεται αναμφισβήτητα με την κερδοφορία (Fay, 1994; Iaffaldano and Muchinsky, 1985) επομένως η διατήρηση ποιοτικών εργαζομένων θα ήταν η ιδανική μέθοδος για τη διατήρηση μιας σταθερής φήμης και τη δημιουργία μιας βάσης επαναλαμβανόμενων πελατών (Keane, 1996). Γεγονός που είναι πολύ σημαντικό στο τουριστικό κλάδο, δεδομένου ότι η επαρκής ποιότητα των υπηρεσιών περιλαμβάνει στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων που επηρεάζουν τη συνολική εμπειρία και τις προσδοκίες των πελατών (Oliver, 1980).

Παρατηρεί κανείς πως ενώ εξακολουθεί να υπάρχει μια συνεχής αναζήτηση σχετικά με τους ακριβείς μηχανισμούς που ευθυγραμμίζουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού με την απόδοση της επιχείρησης, οι περισσότεροι εκ των μελετητών συμφωνούν σε έναν κοινό παρονομαστή: μόνο μέσω βελτίωσης δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού παρέχοντας στους εργαζομένους την ευκαιρία να συμβάλουν στην επιτυχία της επιχείρησης και να τους παρακινήσουν να αποδώσουν τα βέλτιστα (Boselie et al., 2005; Combs et al., 2006; Huselid et al., 1995; Subramony, 2009). Μόνο τότε οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν την απόδοση τους. Γενικότερα, υπάρχει η συναίνεση μεταξύ μελετητών πως οι καθαρά μεμονωμένες πρακτικές δεν επιδρούν τόσο αποτελεσματικά στην απόδοση του οργανισμού, όσο ο συνδυασμός πρακτικών σε ένα σύστημα ή δέσμη πρακτικών ΔΑΠ (Ichniowski et al., 1997; Macduffie, 1995) συμπέρασμα που επιβεβαιώνει και η βιβλιογραφία (Combs et al., 2006; Laursen and Foss, 2003). Με λίγα λόγια, η προοπτική των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υποδηλώνει την εφαρμογή ενός ευρέος φάσματος πρακτικών, ιδίως αυτών που είναι

συγκεντρωμένες σε ένα συνεκτικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και που "θα επιφέρει υψηλότερες αποδόσεις από μια εφαρμογή που περιλαμβάνει λιγότερες τέτοιες πρακτικές" (Becker et al., 1997; Bryson et al., 2005, p. 491).

Ασφαλώς, η παρούσα επισημαίνει επίσης πως για να δημιουργήσουν οι πρακτικές απασχόλησης αξία για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία, πρέπει να δημιουργούν ικανοποίηση από την εργασία. Οι μεταβλητές που επιλέγονται για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης πρέπει να αντιπροσωπεύουν όλες τις πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος: τις ανθρώπινες σχέσεις, την ίδια την εργασία, τα προσωπικά συναισθήματα και την ένταξη στον οργανισμό (Syptak et al., 1999). Οι Porter και Lawler (1968) χώρισαν τις επιρροές στην εργασιακή ικανοποίηση σε α) εσωτερικούς ικανοποιητικούς παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, όπως: αίσθημα επίτευξης, αίσθημα ανεξαρτησίας, αυτοεκτίμηση, αίσθημα ελέγχου και άλλα παρόμοια συναισθήματα που αποκτώνται από την εργασία και β) εξωτερικούς ικανοποιητικούς παράγοντες που δεν σχετίζονται άμεσα με την ίδια την εργασία, όπως: ο έπαινος από τον εργοδότη/προϊστάμενο, οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, το καλό εργασιακό περιβάλλον, ο υψηλός μισθός, η καλή πρόνοια και οι παροχές.

Αρχής γενομένης από τις τεχνικές "επιλογής και πρόσληψης" των εργαζομένων, οι οποίες σηματοδοτούν ότι το ξενοδοχείο επιλέγει τους ανθρώπους του με βάση κάποια αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια, ενώ η "κατάρτιση και ανάπτυξη" μπορεί να ερμηνευτεί ως ένδειξη του ότι το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται πολύ για την ενδυνάμωση των εργαζομένων (Searle et al., 2011). Επιπλέον, οι πρακτικές "διαχείρισης της απόδοσης" σηματοδοτούν ότι η εργασία των εργαζομένων αξιολογείται και ότι οι προσπάθειές τους θα ανταμειφθούν με χρηματικά κίνητρα και πιθανές προαγωγές (Tang and Tang, 2012, p. 887). Ομοίως, η "ευκαιρία συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων" επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους (Bowen and Ostroff, 2004) και τους παρέχει την αυτονομία να ολοκληρώνουν την εργασία τους κατά την κρίση τους (Tang and Tang, 2012, p. 887), ενώ η "ασφάλεια απασχόλησης" δείχνει ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τη μακροπρόθεσμη απασχολησιμότητα και την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων (Searle et al., 2011, p. 1073). Συνολικά, η εφαρμογή του HPWS δημιουργεί ένα "περιβάλλον εμπιστοσύνης στην εργασία", ενισχύοντας το αίσθημα "οργανωσιακής δικαιοσύνης" των εργαζομένων (Garcia-Chas et al., 2014, p. 371; Alfes et al., 2012). Η υιοθέτηση του HPWS θα πρέπει να οδηγήσει σε αυξημένη εμπιστοσύνη στο βαθμό που οι ενέργειες αυτές θεωρούνται από τους εργαζόμενους ως ένδειξη διαχειριστικής επάρκειας και

ως μείωση της αντίληψης της τρωτότητας ή της απειλής τους και γενικά στο βαθμό που οι πρακτικές αυτές θεωρούνται προς το συμφέρον των εργαζομένων (Macky and Boxall, 2007, p. 542).

Ξεκινώντας από την ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημανθεί η διαφορά ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση από την τη γενικότερη δυσαρέσκεια στην εργασία· η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στα συναισθήματα που προκύπτουν από την αντίληψη του εργαζομένου για το βαθμό στον οποίο η εργασία του ικανοποιεί τις ανάγκες του (Kong et al., 2018) και περιλαμβάνει τη συναισθηματική κατάσταση ενός εργαζομένου στο βαθμό που του αρέσει ο ρόλος του μέσα στο χώρο εργασίας του (Locke, 1969). Τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας στον τουριστικό τομέα σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δυσαρέσκειας σε σύγκριση με άλλους κλάδους, γεγονός που εξηγεί γιατί περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους στον τουριστικό τομέα είναι δυσανεσθημένοι και σκέφτονται να μετακινηθούν σε άλλους κλάδους. Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959), η επαγγελματική ικανοποίηση διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τη δυσαρέσκεια στην εργασία, ενώ η ικανοποίηση επιτυγχάνεται με βάση τους παράγοντες παρακίνησης που υπάρχουν στην εργασία (π.χ. ευκαιρίες ανάπτυξης)· η δε έλλειψη τέτοιων παραγόντων προκαλεί την απουσία ικανοποίησης. Ακόμα, οι παράγοντες που εξηγούν τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και παρατηρούνται στον τουριστικό τομέα σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας και με την έλλειψη επαγγελματισμού διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον εν λόγω κλάδο (Jovanović et al., 2019; Lillo-Bañuls et al., 2018; Zorpiatis et al., 2014)

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία είναι πρωταρχικής σημασίας, καθώς επηρεάζει τον κύκλο εργασιών, την οργανωτική δέσμευση και την ατομική απόδοση (Dorta-Afonso et al., 2021; Kong et al., 2018; Zorpiatis et al., 2014) και ως εκ τούτου αποτελεί κύριο προσδιοριστικό παράγοντα της οργανωτικής απόδοσης (Chi and Gursay, 2009, Wood et al., 2012). Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται για τα συμφέροντά τους - *κάτι που μπορεί να είναι εμφανές από την εφαρμογή του HPWS* -, τότε θα αισθανθούν την ανάγκη να ανταποδώσουν αυτή τη θετική μεταχείριση αναπτύσσοντας θετικές συμπεριφορές και επιδεικνύοντας υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση (Tremblay et al., 2010).

Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο να τονιστούν και οι βασικές αιτίες εναλλαγής προσωπικού στο τομέα της φιλοξενίας οι οποίες περιλαμβάνουν τη χαμηλή εξειδίκευση

δεξιοτήτων και περιορισμένες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη (Deery and Shaw, 1997; Hartman and Yrle, 1996; Ladkin and Juwaheer, 2000; McCabe and Savery, 2007), τις εποχιακές αλλαγές στη διαθεσιμότητα εργασίας παράλληλα με τη τάση του διαθέσιμου προσωπικού να βρίσκει θέσεις εργασίας οι οποίες συχνά είναι μερικής απασχόλησης, περιστασιακές ή/και εποχιακές ως πρόσθετης πηγής εισοδήματος, ενώ επιδιώκει ενεργά εναλλακτικές επαγγελματικές σταδιοδρομίες (μέσω της εκπαίδευσης) ή για να κάνει ένα διάλειμμα στην καριέρα του (Vaugois and Rollins, 2007). Άλλες αιτίες σχετίζονται με το κοινωνικό πλαίσιο μιας επιχείρησης όπως π.χ. σχέσεις με συνομηλίκους, ή προσφιλή οικογενειακά πρόσωπα για εργασία (Birdir, 2002; Carbery and Garavan, 2003; Krackhardt and Porter, 1986), τα εργασιακά κίνητρα του εργατικού δυναμικού (Martin, 2004; Milman, 2003) και τη γενική δυσαρέσκεια με το είδος της τουριστικής εργασίας ή/και τους όρους απασχόλησής της - *φέρει πειν, χαμηλές οικονομικές απολαβές, μονότονο περιεχόμενο εργασίας, συνθήκες εργασίας, σχέσεις με τους προϊσταμένους* - (Griffeth et al., 2000).

Κατά συνέπεια, οι εργοδότες (*στη παρούσα, οι ξενοδόχοι*) θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στις προσπάθειες για την παροχή εργασιακού περιβάλλοντος που μεγιστοποιούν την ικανοποίησή των εργαζομένων τους. Οφείλουν να παρέχουν ένα εργασιακό περιβάλλον που να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επικοινωνούν ανοιχτά με τη διοίκηση μαζί και με τους άλλους συναδέλφους τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο συζητώντας θέματα που απασχολούν τους υπαλλήλους της γραμμής και σίγουρα δεν περιορίζονται σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία, αλλά και μεμονωμένα κοινωνικά ζητήματα. Οι ξενοδόχοι θα μπορούσαν να ωφεληθούν έχοντας επίγνωση των κοινωνικών αναγκών και των αναγκών αλληλεγγύης των υπαλλήλων τους και να αναπτύξουν προγράμματα που να καλύπτουν αυτές τις ανάγκες με θετικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για το ξενοδοχείο.

Εστιάζοντας στην εργασιακή ικανοποίηση ως αποτέλεσμα των HPWS, προηγούμενες έρευνες έχουν αναδείξει ότι οι πρακτικές στο πλαίσιο αυτών των συστημάτων, όπως η κατάρτιση (Hussien et al., 2021), οι ανταμοιβές (Koo et al., 2020), ο σχεδιασμός της εργασίας (Wood et al., 2012) και η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας (Kong et al., 2015), βελτιώνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας. Επιπρόσθετα, οι Qi κ.ά. (2021) υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές HPWSs, όπως η κατάρτιση μπορούν να βελτιώσουν τις δεξιότητες των εργαζομένων που μπορεί να τους βοηθήσουν στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους - *οι πρακτικές συμμετοχής και προαγωγής μπορούν να τους βοηθήσουν να εντοπίσουν και να χρησιμοποιήσουν πόρους για να*

βελτιώσουν την απόδοσή τους, κάτι που γίνεται αντιληπτό ως ότι ο οργανισμός τους υποστηρίζει και τους δίνει προσοχή - και οι πρακτικές ενίσχυσης της συμμετοχής μεταφέρουν πως η επιχείρηση θεωρεί τους εργαζομένους ως εταίρους, ώστε να αισθάνονται ότι η επιχείρηση εκτιμά τους ίδιους και τις συνεισφορές τους.

Στην ίδια λογική, οι Bieńkowska κ.ά. (2022) αναφέρουν πως όταν οι οργανισμοί αναπτύσσουν πρακτικές που σχετίζονται με το HPWS όπως η εκπαίδευση και ο επανασχεδιασμός θέσεων εργασίας, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι εργοδότες νοιάζονται για την υγεία και την ασφάλειά τους και αποτέλεσμα αυτού είναι πως τα HPWS θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως ένας από τους πολλούς πόρους οργανωτικής υποστήριξης. Εν κατακλείδι, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται πως οι εργοδότες τους εκτιμούν, σέβονται και τους συμπεριφέρονται καλά (μέσω εφαρμογής HPWS) ως αντάλλαγμα θα ανταποδώσουν με θετικές στάσεις και συμπεριφορές στον οργανισμό (Cropanzano and Mitchell, 2005; Hussien et al., 2021). Οι πρακτικές αυτές ενδυναμώνουν τους εργαζομένους προσφέροντάς αυτονομία στα καθήκοντά τους και παρέχοντάς τους σαφείς περιγραφές αυτών (Jiang et al., 2012). Αυτή η δυνατότητα να αποφασίζουν για τα καθήκοντά τους, παρέχει στους υπαλλήλους μια αίσθηση ελέγχου επί των γεγονότων που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό τους περιβάλλον και ουσιαστικά αυτό επιδρά στη μείωση του άγχους (δηλαδή της εξάντλησης) σε στρεσογόνες καταστάσεις (Conway et al., 2016) – λ.χ. σε μια κρίσιμη κατάσταση όπως η πανδημική κρίση-, που με τη σειρά τους θα αύξαναν την εργασιακή ικανοποίηση. Παρομοίως, και σε πρόσφατη μελέτη, αποδείχθηκε πως οι πρακτικές HRM που ενισχύουν τις ευκαιρίες άσκησης μείωσης στην επαγγελματική εξουθένωση, η οποία με τη σειρά της ενίσχυσε την εργασιακή ικανοποίηση (Dorta, Afonso, Romero, Domínguez, Benítez, Núñez, 2023).

Παράλληλα, δεν είναι λίγοι οι μελετητές που διατείνονται πως όταν υπάρχει ανισορροπία μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και των ανταμοιβών που λαμβάνουν ως αντάλλαγμα, μπορεί να προκύψει άγχος (De Reuver et al., 2021). Κατά συνέπεια, η δέσμη κινήτρων μπορεί να ενισχύσει τη μείωση του άγχους που συμβάλλει στην ανάπτυξη της επαγγελματικής εξουθένωσης και ταυτόχρονα μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση. Το ίδιο σκεπτικό ισχύει και για την ασφάλεια εργασίας (Guerci et al., 2022). Πράγματι, ανεπαρκείς εργασιακοί πόροι θα μπορούσαν να προκαλέσουν αποτυχία και απογοήτευση, μειωμένα κίνητρα ή δέσμευση και ως αποτέλεσμα αποχώρηση από την εργασία (Bakker et al., 2003). Απώτερος σκοπός κάθε ξενοδοχείου είναι η προσέλκυση και η διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων στο

δυναμικό του. Το γεγονός ότι το ταλέντο γίνεται ολοένα και πιο κινητό μαζί με τη διάβρωση της πίστης και των παραδοσιακών ψυχολογικών συμβάσεων, καθιστά τη διατήρηση ταλέντων όλο και πιο δύσκολη (Pate and Scullion, 2018). Το κόστος αντικατάστασης ταλέντων - το οποίο μπορεί να συνεπάγεται απώλεια τεχνογνωσίας και σχέσεων με τους πελάτες - μπορεί να είναι σημαντικό και όσοι έχουν τις πιο εμπορεύσιμες δεξιότητες είναι πιο πιθανό να φύγουν πρώτοι (Holland and Scullion, 2019). Δεν είναι μικρός ο αριθμός οργανισμών στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ που χρησιμοποιούν διάφορες στρατηγικές για να ελαχιστοποιήσουν τον κύκλο εργασιών. Αυτά περιλαμβάνουν τις αποδοχές, τα οφέλη, το οργανωτικό περιβάλλον και την προώθηση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Sparrow et al., 2014) και πρόσθετες μη χρηματικές ανταμοιβές (Silzer and Dowell, 2010). Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε ένα περιβάλλον που υποστηρίζει την οικογένεια είναι ικανοί να εξισορροπήσουν τους ρόλους εργασίας και οικογενειακής/προσωπικής ζωής (Robinson et al., 2016). Οι ταλαντούχοι υπάλληλοι λόγω υψηλών απαιτήσεων, είναι πρόθυμοι να εργαστούν σε οργανισμούς όπου η εργασιακή ασφάλεια είναι εγγυημένη, αποδίδουν σε υψηλά επίπεδα και υπόκεινται σε δίκαιη αξιολόγηση απόδοσης. Χωρίς ασφάλεια εργασίας, είναι σχεδόν αδύνατη η προσέλκυση τους, οι οποίοι μπορούν να διαχειριστούν τα αιτήματα και τα προβλήματα των πελατών με επιτυχία. Ως εκ τούτου, η διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχει σταθερή απασχόληση, ειδικά για εκείνους που αποδίδουν με βάση τις οργανωτικές προσδοκίες.

Πέραν αυτού, μια σειρά προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης, είναι απαραίτητη εξίσου με τα παραπάνω· οι υπάλληλοι τμημάτων πρώτης γραμμής που επικοινωνούν με τον πελάτη και εξυπηρετούν (*reception/F&B* τμήματα) είναι αναγκαίο να εκπαιδεύονται για το πώς να χρησιμοποιούν ή να εφαρμόζουν τις βασικές αρχές της ενδυνάμωσης και επικοινωνίας. Χωρίς τέτοια προγράμματα κατάρτισης, οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν τις στρατηγικές ενδυνάμωσης του οργανισμού τους. Αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι θεμέλια της οικοδόμησης ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη (Karatepe and Vatankhah, 2014) και παρέχουν μια πλατφόρμα για τους υπαλλήλους όπου μπορούν να συζητούν ιδέες για νέα προβλήματα πελατών και βελτίωση των υπηρεσιών (Agarwal and Farndale, 2017). Εφόσον οι εργαζόμενοι σε θέσεις επικοινωνίας με τους πελάτες αναμένεται να παρέχουν ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες και να προσφέρουν δίκαιες και γρήγορες απαντήσεις στα προβλήματα τους, θα πρέπει να μάθουν πώς να ασκούν την ενδυνάμωση μέσω προγραμμάτων συνεχούς εκπαίδευσης.

Επιπρόσθετα, η έρευνα των Kravariti et al. , (2021) αποτελεί ένα πολύ πρόσφατο παράδειγμα που αποδεικνύει πως η εννοιολόγηση του ταλέντου στις MME επιχειρήσεις στην Ελλάδα, δεν συνδέεται με τα πραγματικά κριτήρια τους, αλλά με πολύ γενικότερα κριτήρια υποδεικνύοντας πως το ταλέντο ισούται με τα μοναδικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου που ταιριάζουν σε ένα συγκεκριμένο στάδιο ζωής μιας MME (Krishnan and Scullion, 2017). Τόσο οι δεξιότητες (όπως η εξυπηρέτηση πελατών και οι δεξιότητες επικοινωνίας), όσο και τα προσωπικά γνωρίσματα (όπως η αυτοπεποίθηση, η ειλικρίνεια και το πάθος) ήταν βασικά κριτήρια για τον προσδιορισμό του ταλέντου, υποδηλώνοντας μια απόκλιση από την τυπική εννοιολόγηση του ταλέντου σε μεγαλύτερες εταιρείες με έδρα την Ελλάδα (Giousmpasoglou and Marinakou, 2021).

Η ίδια έρευνα υπέδειξε πως οι οργανισμοί που επένδυσαν στην ανάπτυξη ταλέντων με γνωμονα τις ανάγκες των εργαζομένων τους και των τμημάτων που υπάγονται, χρησιμοποιώντας ad hoc σεμινάρια, καθοδήγηση και εκπαίδευση στην εργασία, «αγκαλιάζοντας» την εσωτερική ανάπτυξη των ταλέντων σε ομολογουμένως δύσκολους καιρούς, ήταν αυτές οι MME που τελικά κέρδισαν τα οφέλη ενός εργατικού δυναμικού υψηλής ειδίκευσης (Sainis et al., 2017), αντιμετώπισαν τις ελλείψεις ταλέντων στον κλάδο (Theriou and Chatzoudes, 2015) και κέρδισαν την εκτίμηση του εργατικού δυναμικού. Από ορισμένες απόψεις, η επένδυση στην ανάπτυξη ταλέντων θεωρήθηκε ως ένα εναλλακτικό κίνητρο που προσφέρεται σε ταλαντούχους εργαζόμενους, το οποίο θα μπορούσε επίσης να βοηθήσει τις MME στην αντιμετώπιση ευρύτερων προκλήσεων εύρεσης ταλέντων (Sparrow et al., 2014) που προκύπτουν από θεσμικές δυνάμεις.

Εκτός από αυτά τα HPWS, θα πρέπει να υπάρχει αναγνώριση και ανταμοιβές. Διαφορετικά, η εκπαίδευση και η ενδυνάμωση δεν μπορούν να παράγουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα αφ' εαυτού τους (Karatepe, 2013). Αυτοί οι εργαζόμενοι, αντιλαμβανόμενοι πως η διοίκηση επενδύει σε έναν αριθμό HPWS για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και τη φροντίδα για την ευημερία τους είναι ενεργητικοί και ενθουσιώδεις, ενώ παραμένουν αφοσιωμένοι στην εργασία τους, διατηρώντας υψηλό το ψυχολογικό συμβόλαιό τους (Carbery et al., 2003) και που αντιλαμβάνονται πως οι αντιλήψεις τους αναφορικά με τις ικανοποιημένες ή ανεκπλήρωτες προσδοκίες βρίσκουν πρόσφορο έδαφος υλοποίησης. Είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν μικρότερα ποσοστά turnover.

2.3.2.5 Αιτίες εμφάνισης turnover

Η ψυχολογική απόσυρση και η απόσυρση από την εργασία έχουν αποτελέσει αντικείμενο εντατικής μελέτης στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, ιδίως ως αποτέλεσμα της κακομεταχείρισης των εργαζομένων πρώτης γραμμής από τους πελάτες (Le et al., 2023; Raza et al., 2021). Σύμφωνα με τους Hanisch και Hulin (1991, p. 111), η απόσυρση από την εργασία αναφέρεται σε:

«Συμπεριφορές χρησιμοποιούν τα δυσανεσθημένα άτομα για να αποφύγουν πτυχές του συγκεκριμένου εργασιακού τους ρόλου ή να ελαχιστοποιήσουν τον χρόνο που αφιερώνουν στα συγκεκριμένα εργασιακά τους καθήκοντα, διατηρώντας παράλληλα την τρέχουσα οργανωτική τους ιδιότητα και την ιδιότητα μέλους του εργασιακού τους ρόλου».

Η εναλλαγή του εργατικού δυναμικού δεν είναι μόνο ένα σημαντικό απτό κόστος σε χρήματα, αλλά και ένα άυλο ή "κρυφό" κόστος που συνδέεται με την απώλεια δεξιοτήτων, την αναποτελεσματικότητα και το κόστος αντικατάστασης (Lashley and Chaplain, 1999). Ο Lashley (2000) αναφέρεται στις χαμένες επενδύσεις στην κατάρτιση και στην απώλεια τεχνογνωσίας του προσωπικού ως συγκεκριμένα παραδείγματα κόστους κύκλου εργασιών και κόστους ευκαιρίας. Ορισμένοι μελετητές επισημαίνουν κι άλλα άυλα "κόστη" συναλλαγής του κύκλου εργασιών που συνδέονται με την οργανωτική συμπεριφορά και τους συναφείς "παράγοντες υγιεινής", όπως η ρουτίνα της εργασίας, η σύγκρουση ρόλων, η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, το χαμηλό ηθικό, η χαμηλή δέσμευση, η διαβρωτική εποπτεία/ηγεσία και η έλλειψη επαγγελματικής εξέλιξης, που επηρεάζουν την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και τα πρότυπα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών (Deery and Iverson, 1994; Davidson et al., 2001a, b, c; O'Connell and Kung, 2007). Εμπειρικά στοιχεία έχουν δείξει ότι η απώλεια παραγωγικότητας που προκύπτει από την εναλλαγή προσωπικού μπορεί να αντιπροσωπεύει περισσότερα από τα 2/3 του συνολικού κόστους κύκλου εργασιών (Hinkin and Tracey, 2008). Καθώς αυξάνεται ο κύκλος εργασιών, η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να μειωθεί, καθώς απαιτείται χρόνος και πόροι για την "αναπλήρωση" των αποχωρούντων υπαλλήλων, ιδίως σε ξενοδοχεία με μεγάλη κίνηση (Lynn, 2002).

Πρόσφατη έρευνα της Gallup, υποστήριξε πως το ήμισυ του αμερικανικού εργατικού δυναμικού εγκαταλείπει την εργασία του (Constantz, 2022) και πως η τάση αυτή γίνεται πολύ πιο έντονη στο τομέα του τουρισμού ιδίως με την επανεκκίνηση των δραστηριοτήτων έπειτα από την

επέλαση της COVID-19, όπου παρατηρήθηκε έντονα υψηλότερη μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων από ό,τι σε άλλους κλάδους (Gordon and Sayed, 2022; Khan et al., 2022). Οι λόγοι που οδηγούν σε τέτοια στροφή οφείλονται στον υψηλό ρυθμό εργασίας (Kalargyrou et al., 2023), τις τυπικές συνθήκες εργασίας του τουρισμού και της φιλοξενίας που απαιτούν από το προσωπικό να υπερβαίνει τακτικά το καθήκον του για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών – οι οποίες πολλές φορές μπορεί να είναι υπερβολικές ή/και να εκφράζονται επιθετικά (Wang et al., 2022) – τα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής εργασία που πηγάζουν από την προσδοκία να εξυπηρετούνται πάντα οι πελάτες με χαμόγελο (Pugh, 2001) και τη σχετικά χαμηλή αμοιβή (Mohsin et al., 2022).

Οι οικονομικές συνέπειες της κινητικότητας του προσωπικού συνοψίζονται κυρίως στο κόστος αποχωρισμού, αντικατάστασης και κατάρτισης, καθώς και στα χαμηλά επίπεδα απόδοσης της παραγωγικότητας (Hinkin and Tracey, 2000). Έτσι υφίσταται μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις όπως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν εποχιακά, καθώς πρέπει να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν και να απασχολούν διαφορετικό προσωπικό κάθε εποχή (Sigala, 2006). Εκτός από τις θεσμικές επιπτώσεις (π.χ. ο χρόνος και το κόστος για την πρόσληψη, την εισαγωγή και την κατάρτιση του προσωπικού, οι αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών και συνεπώς στην κερδοφορία), έρευνες έχουν εστιάσει στις οικονομικές συνέπειες του φαινομένου (TTF, 2006), αγνοώντας τις άυλες, διαρθρωτικές, σχεσιακές και γνωστικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει η εναλλαγή προσωπικού, οι οποίες διαχρονικά τείνουν να αποδείξουν πως είναι σημαντικότερες όλων.

Ιδίως ο τουριστικός τομέας συνέβαλε στη κατανόηση των άυλων ποιοτικών επιπτώσεων του κόστους turnover των επιχειρήσεων εμβαθύνοντας στο βάρος της σημασίας των λειτουργικών και δυσλειτουργικών επιπτώσεων της εναλλαγής προσωπικού στην απόδοση της επιχείρησης· δεν πρέπει να παραλείπονται οι ευεργετικές επιπτώσεις της κυκλοφορίας της γνώσης και της αναζωογόνησης μεταξύ των επιχειρήσεων που μπορεί με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε ευκαιρίες δημιουργίας καινοτομίας, τις επιζήμιες επιπτώσεις του κόστους κατάρτισης, τις ψυχολογικές επιπτώσεις της εναλλαγής προσωπικού στη στάση των εναπομεινάντων εργαζομένων και τις αρνητικές επιπτώσεις στο εργασιακό κλίμα και την οργανωτική κουλτούρα.

Κάτι που παρατηρείται επίσης συχνά είναι η έλλειψη στρατηγικών που στόχο έχουν την διατήρηση της γνώσης που υπάρχει μεταξύ των υπαλλήλων των ξενοδοχείων. Είναι ζωτικής σημασίας για τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς η κρίσιμη πλεονότητα των

εργαζομένων που εγκαταλείπουν μια τουριστική επιχείρηση εξακολουθούν να αναζητούν και να βρίσκουν δουλειά στον τουριστικό τομέα, πράγμα που με τη σειρά του συνεπάγεται πως οι επιχειρήσεις ενδέχεται να υποφέρουν από διαρροές γνώσης στους ανταγωνιστές. Ωστόσο, όπως οι Chalkite και Sigala (2007) διαπίστωσαν ότι η διαχείριση γνώσης είναι μια άγνωστη ή και μη κατανοητή έννοια για τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις. Είναι προφανές ότι απαιτείται πολύ περισσότερη δουλειά για να καταδειχθεί στις ελληνικές επιχειρήσεις η επιχειρηματική αξία των περιουσιακών στοιχείων της γνώσης και η σημασία της εφαρμογής στρατηγικών με στόχο τη διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης.

Οι σχεσιακές επιπτώσεις της εναλλαγής του προσωπικού σε ομάδες εργαζομένων, δηλαδή γνωρίζοντας πώς οι συνομήλικοι εργαζόμενοι σχετίζονται και συνεργάζονται σε ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας, οι διευθυντές θα μπορούσαν να έχουν κάποια κατεύθυνση για το πώς να οργανώσουν και να σχεδιάσουν θέσεις εργασίας ή να δημιουργήσουν ομάδες για την ενίσχυση των ευέλικτων στρατηγικών εργασίας για να αποφευχθεί η παρεμπόδιση των στρατηγικών διαχείρισης γνώσης (Chalkiti and Carson, n.d.). Πράγματι, αυτή η σχεσιακή γνώση μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να γίνουν σχεσιακά ευέλικτοι στις αόριστες αλλαγές σύνθεσης των ομάδων. Το να είναι σχεσιακά ευέλικτο μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να εργάζονται με ομάδες που αλλάζουν άπειρα, ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν παρεμποδίζονται κρίσιμες δραστηριότητες απόδοσης, όπως η διαχείριση γνώσης. Προτείνεται ως εναλλακτική λύση για τους οργανισμούς αναλογιζόμενοι τη πλήρη της θητείας των εργαζομένων υπό το πρίσμα του αναπόφευκτου εργατικού δυναμισμού.

Η εξουθένωση εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν συναισθηματική εξάντληση - σύνδρομο εργασιακού στρες το οποίο αντανakλά μια ακραία μορφή κόπωσης ως συνέπεια της παρατεταμένης έκθεσης σε υψηλές εργασιακές απαιτήσεις (Bakker, Demerouti and Verbeke 2004), κυνισμό (αποπροσωποποίηση) και μειωμένη αίσθηση προσωπικής επιτυχίας. Αυτές οι εμπειρίες προέρχονται από ένα υψηλό επίπεδο εργασιακού άγχους που είναι δύσκολο να διαχειριστεί λόγω των υψηλών εργασιακών απαιτήσεων και της έλλειψης οργανωτικής υποστήριξης και αναγνώρισης για τις προσπάθειές τους (Demerouti et al., 2001; Maslach et al., 1996): αρκετές είναι οι μελέτες που έχουν αποκαλύψει ότι η συναισθηματική εξάντληση σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων που προσανατολίζεται στην απόσυρση (π.χ. Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli, 2003; Christian, Garza and Slaughter, 2011; Wright and Cropanzano, 1998). Η λεγόμενη «αθόρυβη

παραίτηση» φαινόμενο που κλιμακώθηκε τα τελευταία τρία χρόνια έπειτα από τις καταστροφικές συνέπειες της COVID-19 στο ηθικό και τη ψυχική ευημερία των εργαζομένων στο τουριστικό κλάδο, σχετίζεται με τις μη ρεαλιστικές εργασιακές απαιτήσεις και την επιθυμία των εργαζομένων να αποφύγουν την εξουθένωση και να προστατεύσουν την ψυχική τους υγεία (Khan et al., 2022). Σύμφωνα με μια έρευνα του Resume Builder (2022), οκτώ στους δέκα «ήσυχους εργαζόμενους» παραιτήθηκαν.

Στο συνολικό αποτύπωμα των επιπτώσεων θα προστεθούν η κακή διαχείριση και ηγεσία ως βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στο φαινόμενο της «αθόρυβης εγκατάλειψης» (Yu et al., 2020). Η πρόσφατη μελέτη των Zenger and Folkman (2022) διαπίστωσε ότι «οι λιγότερο αποτελεσματικοί διευθυντές έχουν τρεις έως τέσσερις φορές περισσότερους ανθρώπους που εμπίπτουν στην κατηγορία «ήσυχης διακοπής» σε σύγκριση με τους πιο αποτελεσματικούς ηγέτες». Η εν λόγω μελέτη έδειξε επίσης ότι οι εκείνοι οι διευθυντές έχουν το 14% των υπαλλήλων τους να παραιτούνται αθόρυβα, σε σύγκριση με το 20% των υπαλλήλων που ήταν πρόθυμοι να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, οι αποτελεσματικοί μάνατζερ που είχαν καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους τους είδαν το 62% των υπαλλήλων τους να είναι πρόθυμοι να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια και μόνο το 3% που ήταν «ήσυχτοι» να παραιτούνται. Συνεπώς η καλή επικοινωνία προϊσταμένου και υφιστάμενου, διαγράφει με αρνητικό πρόσημο τα ποσοστά παραίτησης από την εργασία.

Η Generation Z του συνολικού εργατικού δυναμικού του τουριστικού κλάδου που απασχολούνταν σε θέσεις εργασίας πρώτης γραμμής παρατηρήθηκε πως σχετίζεται θετικά με υψηλά ποσοστά παραίτησης (Sun et al., 2022) και τους παρακίνησαν να αναζητήσουν μια αλλαγή και ένα καλύτερο μέλλον (Schawbel, 2020)· αυτό οφείλεται κυρίως επειδή βρισκόταν στη μέση της μετάβασης στην ενηλικίωση, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (Goh and Baum, 2021). Λόγω της «βίαιης» αυτής μετάβασης, η ψυχική υγεία κλονίστηκε σθεναρά, παρακολουθώντας τα υψηλά ποσοστά απολύσεων και σοκ σταδιοδρομίας των συναδέλφων τους. Σταδιακά, η νοοτροπία τους αναφορικά με τη δική τους εξέλιξη στο κλάδο δοκιμάστηκε και στράφηκαν σε άλλους τομείς απασχόλησης πέραν του τουρισμού.

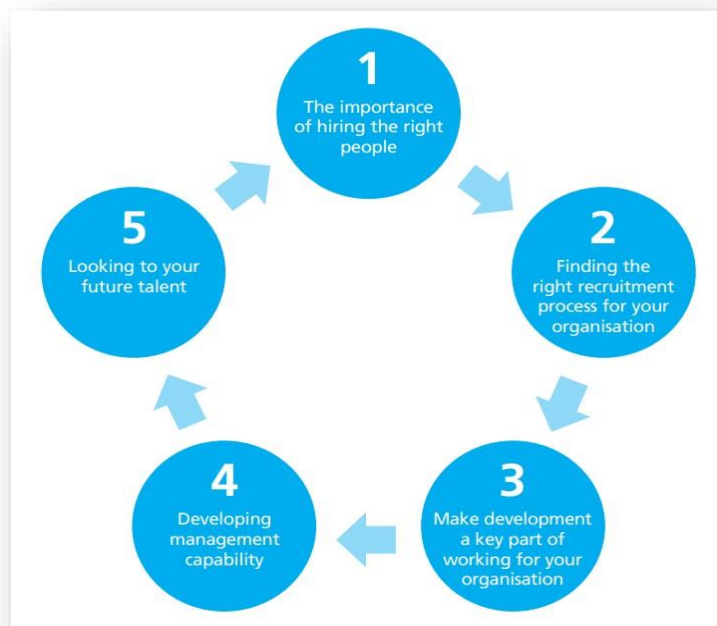
Τα παραπάνω έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μια αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων σε οργανισμούς τουρισμού και φιλοξενίας (Davis et al., 2005) και έχουν αντίκτυπο στη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών τους αλλάζοντας εν τέλει τη φύση των συμβάσεων που δεσμεύουν αυτά τα δύο μέρη (Coyle and Shapiro et al., 2019).

2.3.2.6 Διαδικασία επιλογής και πρόσληψης

Ο τουριστικός τομέας χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εποχικότητας, γεγονός που οδηγεί σε εργασιακές πρακτικές που δεν ευνοούν τη δέσμευση και τη μακροχρόνια παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση (Hofmann and Stokburger-Sauer, 2017). Συνεπώς η εύρεση και η αναγνώριση του «ταλέντου» πρέπει να εκτιμηθεί δύο φορές περισσότερο από τον οργανισμό για λόγους που προαναφέρθηκαν. Πολλές επιχειρήσεις φιλοξενίας αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων (Karatepe and Olugbade, 2016a). Ακρογωνιαίος λίθος κάθε επιτυχημένου οργανισμού θεωρείται η πρόσληψη, η επιλογή και η διατήρηση ικανών, αξιόπιστων και με κίνητρα στελεχών. Η διοίκηση επιτυχημένων εταιρειών παροχής υπηρεσιών εφιστά την προσοχή στον κρίσιμο ρόλο της επιλεκτικής στελέχωσης (Hinkin and Tracey, 2010). Όταν τα άτομα διαπιστώνουν ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί μια σειρά από κριτήρια και διαδικασίες στη διαδικασία επιλογής, είναι πιθανό να πιστεύουν ότι ο οργανισμός τα προετοιμάζει για το μέλλον με κοινές προσδοκίες και τους παρέχει ευκαιρίες για να μάθουν νέες δεξιότητες. Η εργασιακή ασφάλεια προσφέρει σταθερή απασχόληση στα άτομα και ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα σχετικά με τη συνέχεια της εργασίας των ατόμων (Zacharatos et al., 2005). Εάν η διοίκηση θέλει να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλαντούχα άτομα, θα πρέπει να προσφέρει σταθερή απασχόληση και να διασφαλίσει ότι όσοι αποδίδουν σύμφωνα με τα οργανωτικά πρότυπα παραμένουν στην εταιρεία. Διαφορετικά, οι ανησυχίες για την ασφάλεια της εργασίας οδηγούν σε στρεσογόνους παράγοντες παρεμπόδισης που με τη σειρά τους γεννούν αρνητικά αποτελέσματα (Geng et al., 2014; Karatepe and Olugbade, 2016a). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι κατανοούν πώς ο οργανισμός προσπαθεί να αποκτήσει ταλαντούχα άτομα και να επενδύσει στην ολική ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται εκατέρωθεν.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται πως πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού λόγω του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος που μειώνεται με αύξηση της κλίμακας (δηλ. οικονομίες κλίμακας). Ωστόσο, σε εξαιρετικά υψηλές επίπεδα εφαρμογής, προβλέπεται ότι η επίδραση είναι λιγότερο θετική και μάλιστα μετατρέπεται σε αρνητική λόγω του σημαντικού μεγέθους του πρόσθετου κόστους που συνδέεται με την υπερβολική εφαρμογή. Οι μελετητές το έχουν εδώ και καιρό αναφέρει αυτό· πως αν και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αυξάνουν την ευρεία οικονομική οφέλη, αυξάνουν επίσης το κόστος (Bryson et al., 2005; Cappelli and Neumark, 2001; Godard, 2004). Αντίστοιχα, το κόστος προέρχεται από τις περίπλοκες

πρακτικές επιλογής και πρόσληψης, τις συνεχείς επενδύσεις προγραμμάτων για κατάρτιση, υψηλότερους μισθούς, εγγυήσεις εργασιακής ασφάλειας και άλλες υποστηρικτικά πρακτικές (Chi and Lin, 2011; Godard, 2004). Το κόστος αυτό μπορεί να αντισταθμίσει το όφελος των συστημάτων



Εικόνα 2-1 Training Cycle Dr. Jill Miller (2014)

αποτελούν η τήρηση τριών βασικών βημάτων: πρόσληψη, επιλογή και διατήρηση ικανών/αξιόπιστων και με κίνητρα στελεχών. Βασισμένοι σε αυτή τη παραδοχή σε αυτό το σημείο παρατίθενται η σημασία της σωστής επιλογής υποψηφίου και οι σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία επιλογής του.

Εξετάζοντας τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ως σύστημα (εισροές-διαδικασία-εκροές) η πρόσληψη και η επιλογή είναι από τις σημαντικότερες διαδικασίες για την απόκτηση και τη διατήρηση ειδικευμένων υπαλλήλων, με εύλογο κόστος και να επιτυγχάνεται η καταλληλότητα ατόμου-θέσης εργασίας και οργανισμού (Broughton, Foley, Ledermaier and Cox, 2013; Chan and Kuok, 2011; Gonzalez and Rivres, 2017; Roth, Bobko, Van Iddekinge and Thatcher 2016; Stone, Deadrick, Lucaszewski, and Johnson, 2015; Taylor, 2014).

Η πρόσληψη αποτελεί το σύνολο πρακτικών/μεθόδων που υιοθετούνται από την επιχείρηση προκειμένου να εντοπίσει και να προσελκύσει δυνητικούς εργαζομένους, ενώ η επιλογή είναι επίσης ένα σύνολο πρακτικών/μεθόδων για να αποφασίζουν σύμφωνα με

διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Cappelli and Neumark, 2001), γεγονός που δείχνει ότι υπάρχει ένα βέλτιστο σημείο στο οποίο οι περαιτέρω επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι τόσο πολύτιμες (Chadwick, 2007; Chi and Lin, 2011).

Όπως προαναφέρθηκε, τα βασικά χαρακτηριστικά στη πορεία μιας αμιγώς επιτυχημένης επιχείρησης

προκαθορισμένα κριτήρια ποιοι υποψήφιοι θα διοριστούν σε θέσεις εργασίας (Armstrong, 2017; Torrington et al., 2017). Οι πρακτικές αυτές θεωρούνται μάλλον σημαντικές στην λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς επηρεάζουν όλες τις οργανωτικές πρακτικές και αποφάσεις (Chanda, Bansal, and Chanda, 2010; Guest, 2011).

Προσέλκυση ή στρατολόγηση (recruitment) ορίζεται ως η διαδικασία προσέλκυσης ενός συνόλου αιτούντων για μια θέση εργασίας σε έναν οργανισμό, οι οποίοι διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα, ώστε να επιλεγεί το - *ως επί το πλείστον* - κατάλληλο άτομο από αυτούς για την ανάληψη εργασίας και οι τεχνικές "επιλογής και πρόσληψης" σηματοδοτούν στους εργαζόμενους ότι το ξενοδοχείο επιλέγει τους ανθρώπους του με βάση αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια (Searle et al., 2011). Με λίγα λόγια επί της παρούσης μελέτης, οι υποψήφιοι επιλέγουν το ξενοδοχείο και όχι το ανάποδο (BIS, 2014). Ωστόσο πριν την έναρξη της προσέλκυσης, χρειάζεται να υπάρχει ένα λεπτομερειακό πρόγραμμα, το οποίο θα εξασφαλίζει το πιθανό χάσιμο πολύτιμου χρόνου, σπατάληση πόρων και το ενδεχόμενο ύπαρξης μεγαλύτερης σύγχυσης από αυτή που υπήρχε πριν την ένταξη στη διαδικασία (Seaby, 2012). Πιο συγκεκριμένα:

- Υπεύθυνος που ορίζεται από τον οργανισμό για την προσέλκυση/επιλογή (Úbeda-García): το άτομο αυτό είναι ο διευθυντής/ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου ή το ανώτερο στέλεχος του τμήματος διοίκησης HR;
- Ομάδα πλαισίωσης: υφίσταται ομάδα που ασχολείται εν γένει με τις διαδικασίες αυτές κι αν ναι, είναι αρμόδια και για την κατάρτιση των εργαζομένων;
- Προϋπολογισμός: πώς διαμορφώνεται; Εγκρίνεται από τη διοίκηση;
- Διαδικασίες: Τα βήματα των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν προσδιορίζουν φαινομενικά και τη πρακτική που το ξενοδοχείο κλίνει, συνεπώς αξιολογούνται στον ίδιο βαθμό έως και τη διαδικασία πρόσληψης εργαζομένου.
- Τελική απόφαση: ποιος, με ποια κριτήρια & πότε θα πάρει τη τελική απόφαση επιλογής/απόρριψης υποψηφίου;

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι εξίσου βαρυσήμαντη στην όλη διαδικασία, δεδομένου ότι μέσα από λίγες γραμμές διακρίνονται τα όσα καλείται να εξυπηρετήσει ο υποψήφιος παράλληλα με τις προθέσεις του ξενοδοχείου αναφορικά με τις αποδοχές και τις συνθήκες εργασίας του· τα

«δύο κλειδιά» για την εξυπηρέτηση εκάστοτε συμφέροντος από τη κάθε πλευρά είναι ουσιαστικά τα απαραίτητα εκείνα συστατικά που συνθέτουν τις βάσεις μιας μακροχρόνιας συνεργασίας.

2.3.2.6.1 Πηγές και κανάλια προσέλκυσης εργαζομένων

Ένας ξενοδοχειακός οργανισμός μπορεί να αντλήσει υποψηφίους από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης· εσωτερικές πηγές (internal recruiting sources) περιλαμβάνουν τον υφιστάμενο εργαζόμενο στο ξενοδοχείο, ο οποίος προάγεται/μετακινείται σε άλλη θέση αναλόγως των προσόντων και αναγκών τη δεδομένη χρονική στιγμή. Οι εξωτερικές πηγές (external recruiting sources) είναι αυτές που απασχολούν, καθώς σε αυτές εντάσσονται και τα κανάλια ή μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων (recruitment channels or methods) που εστιάζει η παρούσα εργασία. Μερικές από τις πιο βασικές μεθόδους προσέλκυσης είναι εκείνες από στόμα-με-στόμα (word of mouth) και οι διαδικτυακές (electronic word-of-mouth)· οι μεν αναφέρονται στη πληροφόρηση υποψηφίων για μια κενή θέση εργασίας από συγγενείς ή φίλους που ήδη απασχολούνται στο ξενοδοχείο - μέθοδος αρκετά δημοφιλής στις μικρο-μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Στις δε διαδικτυακές εντάσσονται όλες εκείνες, οι οποίες αντλούν τον υποψήφιο μέσω ηλεκτρονικής προσέλκυσης (e-recruitment) και ενδέχεται να προέρχονται από εταιρικούς ιστότοπους (corporate websites), είτε μέσα κοινωνικής δια-δικτύωσης (social media networks) (Broughton, Foley, Ledermaier and Cox, 2013).

Τη τελευταία δεκαετία, η τελευταία μέθοδος κερδίζει συνεχώς όλο και περισσότερο έδαφος κι αυτό γιατί αφενός προσφέρει ταχύτητα-αποτελεσματικότητα-ικανότητα στην προσέλκυση ανάλογων προσόντων υποψηφίων, αφετέρου και για τους δύο πιθανούς συμβαλλόμενους απαραίτητες πολλαπλές πληροφορίες για τις επαφές των στον οργανισμό. Εν ολίγοις, μια πρώτη ματιά στο κατά πόσο ρεαλιστική είναι η εικόνα που έχει ο ένας για τον άλλον. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής ασφαλώς προστίθενται:

- ✓ *η εξοικονόμηση χρόνου που εξασφαλίζει το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην προσέλκυση-εύρεση υποψηφίου*
- ✓ *αξιοσημείωτη μείωση κόστους προσέλκυσης*
- ✓ *ανεκτίμητη η δυνατότητα επιλογής υποψηφίου χωρίς σύνορα*

- ✓ η παροχή δυνατότητας ενασχόλησης σε πολλαπλά πεδία, όπως λ.χ. η έναρξη των συνεντεύξεων, η παρακολούθηση πολλών σημαντικών στοιχείων και η υποστήριξη των παραπάνω σε όσες γλώσσες επιθυμεί ο οργανισμός

Σε γενικές γραμμές, η διαδικασία προσέλκυσης δομείται από τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία: στην Ελλάδα η χρήση του ελέγχου βιογραφικών σημειωμάτων και της συνέντευξης πριν τη πρόσληψη είναι πολύ υψηλή για όλα τα ξενοδοχεία ανεξαρτήτου αστεροποίησης, μεγέθους του και τον τύπο ιδιοκτησίας, εύρημα που προκύπτει από τις έρευνες των Chan and Kuok, 2011; Kariki (2012) και πρόσφατα των Chytiri, Filippaios and Chytiris (2018).

Ακόμη, τα ξενοδοχεία 3*, 4* & 5* γενικότερα προτιμούν τα επίσημα έντυπα αιτήσεων και τον έλεγχο βιογραφικών παράλληλα όμως με τον υποτυπώδη έλεγχο συστατικών επιστολών, καθώς θεωρείται ότι προβλέπουν καλύτερα την απόδοση των εργαζομένων (Νικολάου and Judge, 2007). Τόσο οι ελληνικές όσο και οι ξένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σπάνια χρησιμοποιούν τα γραφεία προσλήψεων ως μέθοδο στρατολόγησης. Αυτό μπορεί να συμβεί γιατί η μέθοδος αυτή είναι αρκετά ακριβή και μακριά από την ελληνική κουλτούρα (Stavroulakis, 2009). Επιπλέον, ως δαπανηρή μέθοδος δεν είναι προτιμότερη για μια βιομηχανία με υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών, η οποία πρέπει να επαναλαμβάνει τη διαδικασία συχνά (Davidson and Wang, 2011; Hoque, 2013). Το συχνότερο που παρατηρείται είναι η εσωτερική πρόσληψη, καθώς γίνεται ολόένα και περισσότερη προσπάθεια διατήρησης του υφιστάμενου ταλέντου στον οργανισμό ή επειδή εκτιμούν περισσότερο την αφοσίωση σε σχέση με την τεχνογνωσία, ή ίσως επειδή προτιμούν να εκπαιδεύσουν τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους τους, οι οποίοι είναι ήδη εξοικειωμένοι με την κουλτούρα της επιχείρησής τους (Aycan et al., 2000). Επιπλέον, οι ελληνικές και ξένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό ομοιότητας πρακτικών πρόσληψης και επιλογής προσωπικού και αυτό είναι μια ένδειξη ότι οι ξένες έχουν έναν ευέλικτο προσανατολισμό IHRM και κινούνται προς το τοπικό ισομορφισμό. Ο λόγος έγκειται στη



πολιτιστικό και θεσμικό πλαίσιο που υφίσταται στην Ελλάδα (ειδικοί παράγοντες υποδοχής). Οι

πολυεθνικές τείνουν να χρησιμοποιούν πρακτικές πρόσληψης παρόμοιες με των τοπικών ξενοδοχείων (Aycan et al., 2000; Brewster & Sutari, 2005; Chung, 2015; Myloni, 2002), ενώ στην Ελλάδα η χρήση σύγχρονων μεθόδων πρόσληψης είναι χαμηλή δεδομένου ότι υπάρχει υψηλός κύκλος εργασιών και σημαντικοί λόγοι που σχετίζονται με αυτό όπως χαμηλά αμειβόμενη εργασία, εργασιακή ανασφάλεια, εποχικότητα, μη σαφής και ελπιδοφόρα σταδιοδρομία, λίγες ευκαιρίες εξέλιξης κ.λπ., ή ακόμα και στο γεγονός ότι οι διαχειριστές ανθρωπίνων πόρων στα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον οικονομικά αποδοτικές μεθόδους (δηλαδή εσωτερικές μεθόδους πρόσληψης), οι οποίες δεν προσελκύουν τους καταλληλότερους υποψηφίους (Young, Thelin and Baluk, 2012).

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Ερευνητική διαδικασία

Η ερευνητική διαδικασία σκοπό έχει να πλαισιώσει τα ερευνητικά ερωτήματα που απασχολούν τη παρούσα, τα οποία πρακτικά θα οριοθετήσουν το σχεδιασμό και τα αποτελέσματα διεξαγωγής της. Τα ερωτήματα εξειδικεύουν τη θεματική περιοχή που πλαισιώνει η μελέτη· στη παρούσα ποιοτική έρευνα, τα ερωτήματα είναι πιο γενικά και πιο ανοιχτά με σκοπό να συγκεντρωθούν απαντήσεις μη οριοθετημένες. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν υπό τη μορφή συζήτησης (informal conversational interviews) και ουσιαστικά ήταν προσχεδιασμένες ερωτήσεις στο ερευνητικό πεδίο που εξετάζεται ώστε να είναι ευέλικτες και προσαρμόσιμες για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων (LeCompte and Preissle, 1993; Spradley, 1980). Οι απαντήσεις αυτές είναι λεπτομερείς και οδηγούν στην πολύπλευρη διερεύνηση του φαινομένου. Είναι εξίσου σημαντικό να επισημανθεί πως λόγω της φύσης της έρευνας, υπήρχε τη δυνατότητα να επαναδιατυπωθεί το ερώτημα κατά την εξέλιξη της διαδικασίας αναλόγως της εξέλιξης της συζήτησης (Issari and Pourkos, 2015).

3.2 Διεξαγωγή συνεντεύξεων

Για τη συλλογή δεδομένων επιλέχθηκε η μέθοδος της συνέντευξης, δεδομένου ότι ήταν ο μόνος τρόπος να προσεγγιστούν οι απόψεις των συμμετεχόντων που ταυτόχρονα χάριζαν μια ροή στην συζήτηση (Woods, 1991). Η συνέντευξη προάγει ουσιαστικά τον διάλογο ανάμεσα στον

ερευνητή και τον συνεντευξιαζόμενο και παρόλο που οι ερωτήσεις και η θεματολογία είναι υπό τον έλεγχο του ερευνητή, ο συμμετέχων μπορεί να εκφράσει ελεύθερα την άποψή του, αναφέροντας ακόμα και προσωπικές του εμπειρίες (Μάγος, 2005), κάτι που στη συγκεκριμένη θεματολογία και αντικείμενο απασχόλησης κρίθηκε πολύ ενδιαφέρον και απαραίτητο.

Ειδικότερα, επιλέχθηκε η μέθοδος των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, διότι υπήρξε αποδεδειγμένα καλύτερη ροή, μεγάλη ευελιξία εκατέρωθεν, τόσο στο τι θα ρωτήσει ο ερευνητής, όσο και στο τι θα απαντήσει ο συμμετέχων. Επίσης, ο ερευνητής δύναται να διερευνήσει καλύτερα την οπτική των συμμετεχόντων. Στην προκειμένη περίπτωση, μέσω των ημι-δομημένων συνεντεύξεων επιδιώχθηκε να εντοπιστούν και να μελετηθούν πιο σφαιρικά οι απόψεις των διευθυντών τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, διευθυντών ξενοδοχείων και σε περίπτωση που δεν υφίσταται τέτοιος, των ιδιοκτητών ξενοδοχείων στο νησί της Κέρκυρας κατηγορίας 3*, 4* & 5*.

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου της συνέντευξης, χρησιμοποιήθηκαν βασικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη το ελληνικό εργασιακό περιβάλλον: δύο από την έρευνα της διοίκησης (επιλεκτικές προσλήψεις και ομαδική εργασία) και πέντε πρακτικές αναφορικά της πλευράς των εργαζομένων (κατάρτιση του προσωπικού, ευέλικτη εργασία, συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ανταλλαγή πληροφοριών, υποστηρικτική διαχείριση και αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση). Επιπλέον, τέσσερις μεταβλητές της ΔΑΠ (ομαδική εργασία, σχετιζόμενες με την απόδοση αμοιβή) συμπεριλήφθηκαν για τις ανάγκες δημιουργίας αυτών. Συνολικά, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία που περιλαμβάνουν επτά υποκλίμακες (δηλ. πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού). Συγκεκριμένα, η "πρόσληψη και επιλογή", η "κατάρτιση και ανάπτυξη", η "διαχείριση της απόδοσης" και τα "κίνητρα και ανταμοιβές", η "συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων".

Διεξήχθησαν συνεντεύξεις σε οκτώ (8) ιδιοκτήτες/γενικούς διευθυντές/διευθυντές ανθρώπινων πόρων, οι οποίες ολοκληρώθηκαν τη περίοδο Φεβρουάριος-Μάρτιος 2024. Προγραμματίστηκε συνάντηση σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα για κάθε έναν ξεχωριστά. Οι περισσότερες διεξήχθησαν δια ζώσης στο καθένα ξενοδοχείο, ωστόσο λόγω επαγγελματικού κωλύματος ή ολιγωρίας, δύο (2) εξ αυτών επέλεξαν η συνέντευξη να πραγματοποιηθεί με online κλήση μέσω zoom. Προς αποφυγήν πιθανής δυσарέσκειας, οι συμμετέχοντες εκ των προτέρων γνώριζαν τη διάρκεια της, η οποία πρακτικά δε ξεπερνούσε τα 45-55'/καθεμία. Οι συνεντευξιαζόμενοι δήλωσαν **μη συναίνεση** σε μαγνητοφώνηση της συνέντευξης και φυσικά διατηρήθηκε απόλυτη εμπιστευτικότητα και ανωνυμία των προσωπικών στοιχείων τους αλλά και

της επιχείρησης που εκπροσωπούν. Συνεπώς, κρατήθηκαν λεπτομερείς-εμπεριστατωμένες σημειώσεις και παρατηρήσεις σε κάθε έντυπο συνέντευξης.

Η συνέντευξη αποτελούνταν από συνολικά 14 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου βασισμένη στις αρχές της ενεργητικής ακρόασης (σε αυτές δεν συμπεριλαμβάνονται οι ερωτήσεις που αφορούν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων) και στόχευαν στην ανταπόκριση των συνεντευξιαζόμενων στα ερευνητικά ερωτήματα που τους τέθηκαν.

Η δομή της οριοθετήθηκε σε τρεις θεματικούς άξονες:

- 1. Εσωτερική επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων / επικοινωνία εργαζομένων-διοίκησης**
- 2. Αιτίες turnover ή μη προσέλκυσης**
- 3. Προσφορά παροχών ως κίνητρα προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων**

Ο πρώτος άξονας ερωτήσεων αφορά τις ερωτήσεις από 1-8. Εν συνεχεία, ο δεύτερος άξονας καλύπτει τις ερωτήσεις 9-11, και ο τρίτος και τελευταίος θεματικός άξονας πλαισιώνεται από τις ερωτήσεις 12-14. Για την ορθότερη ανάλυση των συνεντεύξεων έγινε χρήση της μεθόδου θεματικής ανάλυσης, η οποία είναι ευρέως γνωστή για «θεωρητική ελευθερία και ευελιξία», προορίζεται για την οργάνωση ποιοτικών δεδομένων και χρησιμοποιείται επισταμένως στην ανάλυση κειμένων και συνεντεύξεων (Braun and Clark, 2006; Holloway and Tondres, 2003; Roulston, 2001). Σκοπός του συνεντευκτή εδώ είναι να ερευνηθούν οι αιτίες του φαινομένου που εξετάζεται μέσω υποκειμενικών αντιλήψεων (Willig, 2008) διοικητικών στελεχών ξενοδοχειακών μονάδων στο νησί της Κέρκυρας.

Ανάμεσα στα έξι στάδια της θεματικής ανάλυσης, δύο είναι τα πιο βασικά βήματα: η παραγωγή κωδικών με εξέταση των κειμένων σειρά προς σειρά (Miles and Huberman, 1994) και ο σχηματισμός θεματικών κατηγοριών (Guest, Macqueen and Namey, 2012). Η διαφορά ανάμεσα στις δύο κατηγορίες έγκειται στο ότι ενώ ο κωδικός αντικατοπτρίζει έναν εννοιολογικό προσδιορισμό, η κατηγορία μετουσιώνει έναν ή παραπάνω κωδικούς οι οποίοι εφόσον παρουσιάζουν όμοια νοήματα ή χαρακτηριστικά, ενοποιούνται και δημιουργούν θεματικές κατηγορίες ή κωδικούς ανωτέρου επιπέδου (Cohen et. al., 2008)

3.3 Δείγμα & πληθυσμός

Το μέγεθος τους δείγματος το οποίο θα ήταν φερέγγυο και ικανό να απαντήσει τα ερευνητικά ερωτήματα απασχόλησε αρκετά τους σκοπούς της παρούσης. Στη ποιοτική αυτή έρευνα, δεν υφίσταται αριθμητικός περιορισμός ο οποίος σύμφωνα και με τους Marshall και Rossman (2016): *«το κατάλληλο μέγεθος του δείγματος για την ποιοτική μελέτη είναι αυτό που απαντάει επαρκώς στην ερευνητική ερώτηση»*. Στα πλαίσια διεξαγωγής μιας ποιοτικής έρευνας, υπάρχει αρκετή ευελιξία η οποία απλόχερα δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να επαναπροσδιορίζει το δείγμα του αναλόγως των ευρημάτων και των απαιτήσεων της έρευνας. Το δείγμα συνήθως μεγαλώνει, όταν ο ερευνητής θεωρεί ότι δεν έχει συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες και αντίστοιχα μειώνεται όταν οι πληροφορίες που συλλέγει επαναλαμβάνονται (Issari and Pourkos, 2015). Για τις ανάγκες της παρούσης, επιλέχθηκαν δέκα (10) διευθυντές ανθρώπινων πόρων ξενοδοχειακών οργανισμών, οι οποίοι κλήθηκαν να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με τις αιτίες μη προσέλκυσης στα ξενοδοχεία, αν υπάρχει ουσιαστική εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και πώς αυτή επιτυγχάνεται.

Οι ερωτήσεις προέκυψαν έπειτα από αδιάλειπτη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τις ανάγκες για περαιτέρω έρευνα βασικών ερευνητικών ερωτημάτων. Αφού συλλέχθηκε το απαιτούμενο υλικό, οι συνεντεύξεις κατηγοριοποιήθηκαν με την άνω ανάλυση.

Υπήρξε ικανοποιητική αποδοχή και προθυμία προς την έρευνα, η οποία ολοκληρώθηκε χάρη στη πολύτιμη συμμετοχή Κερκυραίων ιδιοκτητών/εργοδοτών τουριστικών επιχειρήσεων. Σε σύνολο δώδεκα (12) potential συνεντευξιαζόμενων, η αποδοχή άγγιξε το 66,6% (8 στους 12 απάντησαν θετικά στη συμμετοχή), πράγμα που αποδεικνύει αφενός τη βαθιά συνειδητοποίηση των αναγκών του κλάδου ως προς τις ελλείψεις ανθρώπινου δυναμικού και αφετέρου τη διάθεση να αναζητηθεί τους λόγους που συμβαίνει και να διορθωθεί - *το κατά δύναμη*.

Όλοι οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας σε πρώτη φάση· αφενός διαβεβαιώθηκαν πως οι απαντήσεις τους ήταν ανώνυμες και εμπιστευτικές, προκειμένου να ελεγχθεί εκ των προτέρων η μεροληψία της κοινής μεθόδου, αφετέρου για τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής. Η δίμηνη διάρκεια διεξαγωγής των συνεντεύξεων ίσως να επηρέασε και τους υπόλοιπους υποψήφιους να μην ανταποκριθούν στην έρευνα λόγω φόρτου εργασίας εν όψει ανοίγματος της νέας τουριστικής season 2024, η οποία υποδέχτηκε τους πρώτους τουρίστες στις 24 Μαρτίου 2024.

Στη παρούσα μελέτη, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της σκόπιμης δειγματοληψίας ή δειγματοληψία κρίσης για τους εξής λόγους: πρώτον, η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει την ερευνήτρια η οποία χρησιμοποίησε τη πείρα της ώστε να επιλεγεί ένα δείγμα το οποίο θα μπορούσε να είναι ωφέλιμο για τις ανάγκες της έρευνας και δεύτερον γιατί η μέθοδος αυτή είναι αρκετά συχνή στα πλαίσια διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας, όπου αναζητούνται λεπτομερείς γνώσεις για το υπό διερεύνηση ζήτημα. Το δείγμα ήταν στοχευμένο, αποτελεσματικό και με σαφή κριτήρια επιλογής. Δυστυχώς, το δείγμα δε μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και αυτό θεωρείται και το «μελανό» σημείο της. Είναι σχεδόν αδύνατο να εντοπιστεί πιθανό σφάλμα της δειγματοληψίας και συγχρόνως δε μπορεί να θεωρηθεί αμερόληπτη, δεδομένου του ότι είναι αδύνατο αυτή να διαπιστωθεί εφόσον τα δεδομένα περιορίζονται σε όσους δήλωσαν πρόθυμοι να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο λόγω τωρινής εμπειρίας.

3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης εστιάζουν σε τρεις θεματικούς άξονες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Τα κύρια θέματα προκύπτουν με βάση την ενδελεχή βιβλιογραφική επισκόπηση επιστημονικών άρθρων και εν συνέχεια δημιουργήθηκαν οι ερωτήσεις που απασχολούν καίρια ζητήματα της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε για τη διερεύνηση του ρόλου της κατάρτισης/εκπαίδευσης των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις και πώς το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει στα σημερινά απογοητευτικά αποτελέσματα μεγάλου ποσοστού εργαζομένων οι οποίοι απέχουν από το τουρισμό ή είναι πολύ δύσκολο να αφομοιωθούν σε ένα τουριστικό οργανισμό λόγω έλλειψης κινήτρων προσέλευσης/παραμονής. Από την επισκόπηση επιστημονικών άρθρων με οδηγό τη λίστα Association of Business Schools (ABS), εντοπίζει χρόνιες παθολογίες του τουριστικού κλάδου αναφορικά με τα προαναφερθέντα ζητήματα και η έρευνα αυτή προορίστηκε να απαντήσει στα καίρια ερωτήματα μέσα από συνεντεύξεις σε διοικητικά στελέχη μονάδων στο νησί της Κέρκυρας. Δεδομένου ότι η πλειονότητα των εργαζομένων που απασχολούν οι συμμετέχοντες εργάζονται με σύμβαση εποχικής απασχόλησης (87,5%), ο τύπος απασχόλησης δεν συμπεριλήφθηκε ως μεταβλητή. Ομοίως, με βάση το γεγονός ότι το δείγμα συλλέχθηκε σε οκτώ (8) ξενοδοχεία 3*, 4* και 5 αστέρων, η κατάταξη των ξενοδοχείων σε αστέρια δεν συμπεριλήφθηκε ως μεταβλητή λόγω του σχετικά μικρού αριθμού των ξενοδοχείων που

συμμετείχαν. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλα τα ξενοδοχεία ανεξαρτήτου μεγέθους, εφαρμόζουν παρόμοιες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Έπειτα από προσεκτική ανάγνωση των απαντήσεων των στελεχών σε κάθε ερώτηση, ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων. Κατά τη διαδικασία αυτή αποδόθηκε ένα κωδικός-ετικέτα/3-6 γραμμές του κειμένου της κάθε απάντησης. Ο ρόλος των κωδικών σε αυτή τη φάση είναι πολύ σημαντικός, δεδομένου ότι ο όγκος των απαντήσεων σε ερωτήματα ανοιχτού τύπου είναι πολύ μεγάλος, οπότε με αυτό το τρόπο μειώθηκε στα απολύτως απαραίτητα ώστε να υπάρξει ξεκάθαρη απάντηση σχετικής του ερωτήματος που τέθηκε. Κατόπιν της σύνθεσης κωδικών, ακολούθησε ομαδοποίηση σε πιο ολοκληρωμένες θεματικές ενότητες που εμπεριέχουν αυτονόητα νοήματα, οι οποίες με τη σειρά τους δημιούργησαν θεματικές ενότητες. Προς τεκμηρίωση των ευρημάτων της έρευνας, οι θεματικές ενότητες παρουσιάζονται αυτούσιες στα αποσπάσματα που παρατίθενται από τα κείμενα της κάθε συνέντευξης.

Για τις ανάγκες διατήρησης ανωνυμίας των συνεντευξιζόμενων, αναφέρονται με το γράμμα «Σ» και για την αναγνώριση ερωτώμενου καθέναν από αυτούς φέρει έναν αριθμό από το 1 έως το 8 (ανταποκρινόμενο του αριθμού στο σύνολο του πλήθους).

3.5 Αξιολόγηση ποιότητας

Η μελέτη βασίζεται σε συγγράμματα και επιστημονικά άρθρα που έχουν δημοσιευθεί σε έγκριτα περιοδικά με κριτές. Προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα της ανασκόπησης, ελέγχθηκαν οι διπλές εγγραφές και αξιολογήθηκε διεξοδικά η συνάφεια των υπόλοιπων άρθρων με τη μελέτη. Προκειμένου να διατηρηθεί η ποιότητα της ανασκόπησης, ελέγχθηκαν οι διπλές εγγραφές και αξιολογήθηκε διεξοδικά η συνάφεια συναφών άρθρων με τη παρούσα μελέτη. Μελετήθηκαν διεξοδικά 58 άρθρα πλήρους κειμένου ως προς την τελική επιλογή τους. Τα 28 από αυτά πλήρους κειμένου αποκλείστηκαν περαιτέρω, καθώς ο στόχος των εν λόγω άρθρων δεν ήταν η διερεύνηση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης ή/και των μεταβλητών του και η εστίαση της συνολικής έρευνας δεν ταίριαζε με τον σκοπό της ανασκόπησης. Τέλος, για τη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν και 6 έγκριτα συγγράμματα, τα οποία μελετήθηκαν ώστε να κατανοηθούν οι βασικές αρχές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και οι πρακτικές του.

3.6 Διασφάλιση φερεγγυότητας, επιβεβαιωσιμότητας και μεταβιβασιμότητας

Αναφορικά με τη μεταβιβασιμότητα της έρευνας, τα ευρήματα και τα δεδομένα παρουσιάζονται γλαφυρά και ζωηρά, όπως ακριβώς συλλέχθηκαν στο χρόνο των συνεντεύξεων. Το γεγονός δε πως τα συμπεράσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σε άλλα πλαίσια ή ομάδες απασχόλησης προσδίδει αξία στο σύνολο της προσπάθειας.

Η δε επιβεβαιωσιμότητα προκύπτει από το γεγονός πως όσα παρουσιάζονται στη παρούσα αφενός επιβεβαιώνονται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση μέσα από παρεμφερείς έρευνες και πως οι συνεντευξιαζόμενοι δεν αποτελούν φανταστικά πρόσωπα.

Η παρούσα έρευνα θεωρείται αξιόπιστη και φερέγγυα σε μεγάλο βαθμό γιατί στηρίζεται σε συνεντεύξεις υπαρκτών προσώπων, σε ποιοτικό δείγμα και αντίστοιχα ποιοτικά δεδομένα τα οποία είναι άκρως αλληλένδετα και συμπληρωματικά της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας και τέλος τα δεδομένα και τα ευρήματα που συλλέχθηκαν, συζητήθηκαν και περιεγράφηκαν αναλυτικά.

4. Παρουσίαση δεδομένων

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Η νέα πραγματικότητα σχετικά με το ακανθώδες ζήτημα της μη ικανοποίησης των εργαζόμενων του τουριστικού κλάδου αποτέλεσε πηγή έμπνευσης συγγραφής και έρευνας της παρούσας μελέτης. Για το λόγο αυτό, οι απόψεις και η «ματιά» στελεχών τουριστικών μονάδων στο νησί της Κέρκυρας για την επόμενη μέρα, εξετάστηκαν με επισταμένη προσοχή. Για το λόγο αυτό, αυτή η ποιοτική έρευνα ολοκληρώνεται μέσα από συνεντεύξεις οκτώ (8) ατόμων, των οποίων τα δημογραφικά στοιχεία παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

Α/Α ΚΩΔΙΚΟΣ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
01	Άντρας	44	14	General Manager
02	Άντρας	55	20	General Manager
03	Γυναίκα	62	5	Ιδιοκτήτρια
04	Γυναίκα	35	5	Ιδιοκτήτρια γραφείου διαχείρισης καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης
05	Άντρας	39	5	Ιδιοκτήτης
06	Γυναίκα	62	20	Ιδιοκτήτρια
07	Άντρας	48	11	HR Manager
08	Άντρας	47	11	Ιδιοκτήτης

Πίνακας 4-1. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Με βάση το παραπάνω πίνακα, 5 στους 8 συμμετέχοντες είναι άντρες, ηλικίας μεταξύ 39 έως 55 ετών. Η πλειονότητα του δείγματος (5 στους 8) έχει εμπειρία διοίκησης πάνω από 11 χρόνια και το 50% αυτών είναι ιδιοκτήτες. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι απόψεις γυναίκας ιδιοκτήτριας γραφείου διαχείρισης καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης με εμπειρία 5 ετών στη διοίκηση.

4.2 Απόψεις για την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων / επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων-διοίκησης

Η επιβεβαιωμένη εργασιακή εξάντληση των εργαζομένων (burnout) σε περιόδους high demand (Ιούλιος-Αύγουστος) - γνώριμη σε όλους - επαναλαμβάνεται στις απαντήσεις όλων των συνεντευξιαζόμενων. Η μη δυνατότητα περαιτέρω προσλήψεων - έστω σε καθεστώς ευκαιριακής απασχόλησης διάρκειας μήνα ή δίμηνου - και η σιωπηρή παραίτηση έπειτα από έντονο εργασιακό στρες, καθιστούν τις μεγαλύτερες αδυναμίες του ανθρώπινου δυναμικού στα συμμετέχοντα ξενοδοχεία:

4.2.1 Q1: Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και περισσότερο εργασιακή εξάντληση των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου. Σας έχει γίνει “κρούση” για τέτοιο συμβάν;

«Σε κάποιες ελάχιστες περιπτώσεις που συνέβη εργασιακή εξάντληση προκλήθηκε από παραιτήσεις που συνέβησαν εντός της σεζόν (σιωπηρή παραίτηση), δε μπόρεσαν να αφομοιωθούν στις ανάγκες της εταιρίας και αλυσιδωτά επιβάρυναν τους υπόλοιπους του εκάστοτε τμήματος με αναγκαστικές υπερωρίες εφόσον δε μπορέσαμε να καλύψουμε το εν λόγω κενό στη high demand season..(01)».

«Η εξάντληση έχει να κάνει με τη σταδιακή κούραση που συμβαίνει σε περιόδους high demand όπως Ιούλιο έως Αύγουστο, όπου τα ίδια εργατικά χέρια από έναρξη της σεζόν, καλούνται να εξυπηρετήσουν τις ίδιες και ίσως περισσότερες ανάγκες. Είναι αδύνατο, να απασχολεί μια επιχείρηση πλεονάζον προσωπικό που θα καλύψουν ανάγκες της σεζόν ενδεχομένως και κάποιων συγκεκριμένων ημερών (π.χ. Δευτέρας και Παρασκευής όπου οι αφιζο-αναχωρήσεις αγγίζουν το 90% των αλλαγών). Σαφώς και δε μπορείς να απασχολείς έναν εργαζόμενο δύο φορές την εβδομάδα που υπάρχει μεγάλη πίεση και εξουθένωση, όταν τις υπόλοιπες 4 ημέρες δεν υπάρχει τόση πίεση.. αυτό έχει ένα μεγάλο κόστος, πράγμα που είναι ασύμφορο στις επιχειρήσεις τέτοιου βεληνεκούς (02)».

«Ναι, έχει υπάρξει και θα υπάρχει... από μόνο τους ο κλάδος του τουρισμού είναι εξαντλητικός, είναι θέμα ψυχολογίας ... όπως στα ξενοδοχεία έτσι και σε μας υπάρχει εργασιακή εξάντληση κυρίως τους high demand μήνες... Έχει τύχει και έχει παραιτηθεί εργαζόμενος έπειτα από ένα μήνα συνεργασίας... είναι δύσκολα τα ωράρια, όχι οι συνθήκες... δεν υπάρχει σωματική κούραση όσο ευθύνη και εργασιακό στρες κατά τη διάρκεια παραμονής του κάθε πελάτη από την άφιξη έως την αναχώρηση ... δε μπορούν οι περισσότεροι εξ αυτών να είναι αυτό που λέμε «απίκο» στις ανάγκες του τουρισμού (04)».

«Φυσικά έχει συμβεί... έχουν αναφερθεί πολλές φορές μέσα στη season κόπωση και εξάντληση λόγω φόρου εργασίας .. υπάρχουν πολλές υποχρεώσεις που καθέναν τους πρέπει να ολοκληρώσει και πως τα άτομα που απασχολούνται δεν είναι αρκετά ώστε να διεκπεραιωθούν άρτια όλες οι διαδικασίες .. κάποιες μέρες έχει πολύ πίεση στις οποίες αναγκάζονται να κάνουν υπερωρίες, ανεπιφύλακτα αυτές έχουν οδηγήσει σε μείωση παραγωγικότητας (05)».

«Βέβαια και έχουμε αντιμετωπίσει συμβάν, αλλά αυτό συνέβη σε περιόδους μεγάλου φόρου εργασίας (Ιούλιο) και δυστυχώς με μη έγκαιρη ειδοποίηση ... αυτό είναι και το χειρότερο που μπορεί να συμβεί όχι τόσο για το ξενοδοχείο όσο για τους υπόλοιπους συναδέλφους που επωμίζονται υπερωρίες και κόψιμο ρεπό! Όμως δε μπορούμε να κάνουμε κάτι· ειδικά μήνες με τόση κίνηση είναι σχεδόν αδύνατο να βρεθεί κάποιος να καλύψει το κενό (07)».

«Ναι, αλλά όχι συχνά... έχουμε προσωπικό που δουλεύει χρόνια σε μας και θεωρούμαστε υγιής επιχείρηση με καλό reputation στο νησί... τις λίγες φορές που έχει συμβεί εξάντληση γνωστή σε μας οφείλονται σε αρκετή κούραση και που κάποιες στιγμές δε μπορούσαμε να δώσουμε ρεπό λόγω αυξημένης κίνησης ..(08)».

Μόλις 1 στους 8 συμμετέχοντες θεωρεί πως λόγω 12μηνιας απασχόλησης το ξενοδοχείο, είναι δύσκολο να υποπέσουν οι εργαζόμενοι του σε καθεστώς εργασιακής εξάντλησης, εφόσον οι ημέρες αδείας δίνονται κανονικά έστω και αν είναι περίοδος μεγάλου φόρτου:

«Φροντίζω προσωπικά τα στοιχειώδη που προβλέπονται από τη εργατική νομοθεσία για τη ξεκούραση των εργαζόμενων ... δηλαδή θα πάρουν κανονικά το 10ήμερο της αδείας και μήνες όπως Αύγουστο ή Ιούλιο ως ορίζεται από το εργασιακό καθεστώς ό,τι κι αν αυτό σημαίνει ... είμαστε 12μηνιας απασχόλησης ξενοδοχείο και δε μπορείς σαφώς να εξαντλήσεις τον εργαζόμενο γιατί τον χρειάζεσαι δυνατό και αφοσιωμένο στην επιχείρηση ... τα ρεπό δίνονται κανονικά ... προσέχουμε εκ των προτέρων όσο μπορούμε να κρατήσουμε τον εργαζόμενο γιατί είναι πολύ δύσκολο να αντικατασταθεί (03)».

Με δυσαρέσκεια ομολογουμένως συμπεριλήφθηκε και απάντηση συνεντευξιαζόμενου αναφορικά με αδιαφορία του σχετική με τις πιέσεις λόγω των απαιτήσεων που παρουσιάζουν οι μήνες Ιούλιος-Αύγουστος:

«Έχει τύχει... αλλά δε δίνω ιδιαίτερη βάση γενικά γιατί ξέρω πως είναι κάτι περαστικό και το προκαλεί η πίεση της full season... μετά το πέρας αυτής της περιόδου δεν υπάρχουν θέματα (06).

Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη αρέσκονται και προτιμούν να προσλαμβάνουν επαγγελματίες του τουρισμού, οι οποίοι γνωρίζουν τις ανάγκες και τα απαιτητικά ωράρια. Αυτό θεωρείται αξιόλογο προσόν ώστε να μειωθεί ο κίνδυνος παραίτησης ή έκφρασης παραπόνου σε αντίξοες συνθήκες:

«Προσπαθούμε να απασχολούμε επαγγελματίες που γνωρίζουν τι σημαίνει τουρισμός στην Ελλάδα τη καλοκαιρινή περίοδο (07) ».

Η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητική και με έντονο το αίσθημα του ανταγωνισμού στις περισσότερες απαντήσεις. Ενίοτε η επικοινωνία διαταράσσεται δεδομένου ότι το προσωπικό δεν είναι ίδιο κάθε σεζόν, οπότε δοκιμάζονται οι σχέσεις μεταξύ νέων και υφιστάμενων υπαλλήλων στη μονάδα:

4.2.2 Q2: Πώς κρίνετε την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων σας.

«Εφικτά καλή υπό προϋποθέσεις... εξαρτάται άμεσα από το πόσο έχει δέσει η ομάδα. Δυστυχώς οι ομάδες ένεκα των αναγκών κάθε χρόνο αλλάζουν, το προσωπικό που απασχολείται σε θέσεις πρώτης γραμμής δεν είναι ίδιο κάθε χρόνο, οπότε το κλίμα συνεργασίας είναι και ας μου επιτραπεί η φράση στοίχημα των επιτυχημένων ή μη προσλήψεων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Το αν ο υποψήφιος που αποφασίζεται να εργαστεί στην εταιρία μπορεί να ενστερνιστεί τη κουλτούρα και φιλοσοφία της εταιρίας είναι κάθε χρόνο ένα ρίσκο που αναγκαστικά παίρνουμε (01) »

«Ικανοποιητική, από μεριάς μας προσπαθούμε να την ενθαρρύνουμε χωρίς να γινόμαστε φορτικοί αλλά θεωρώ πως υφίσταται εσωτερική επικοινωνία μεταξύ τους (02)».

«Γενικότερα το τμήμα της *reception* θέλοντας και μη, παίζει συντονιστικό ρόλο σε όλα τα τμήματα καθώς από εκεί ξεκινάνε και σταματάνε όλα... Οπότε το κλίμα μεταξύ τους είναι σε γενικές γραμμές καλό, όμως δεν είναι λίγες οι φορές που γίνονται κουβέντες εντός του ξενοδοχείου σχετικά με ανταγωνισμό μεταξύ των τμημάτων ... πολύ συχνά επεμβαίνουν οι *managers* και αυτό συχνά δημιουργεί προβλήματα (03) ».

«Καλή αλλά υπάρχει ανταγωνισμός ... επίρριψη ευθυνών στην άλλη βάρδια κ.λπ.. Ποτέ κανείς δεν έκανε κάτι... από την άλλη εμείς επειδή το αντιλαμβανόμαστε αυτό προσπαθούμε να κρατάμε ισορροπίες και εξηγούμε ότι είμαστε ομάδα και θα προλάβουμε μια κατάσταση ... θα λέγαμε ότι υπάρχει υποτυπώδης ευγενής άμιλλα (04)» .

«Σε γενικές γραμμές είναι καλή.. Η συνεργασία τους στέφεται από επιτυχία αλλά κι αυτή υπό όρους... ξέρετε κάθε εργαζόμενος έχει ένα δικό του τρόπο σκέψης αναφορικά με το τη διεκπεραίωση της εργασίας και πολλές φορές δεν είναι εύκολο να συνεργαστεί με κάποιο άλλον...

Βέβαια, σε καιρούς πίεσης η δουλειά θα βγει, όμως οι κόντρες και οι αντιπαραθέσεις είναι έντονες ... ο ανταγωνισμός υφίσταται και το ποιός θα φανεί καλύτερος στο τέλος της μέρας στο g.m. μετράει (05)».

«Τυπική και θεμιτή σχέση επικοινωνίας ώστε να ολοκληρώνονται οι υποχρεώσεις τους ... κάθε βάρδια ξέρει ακριβώς τι πρέπει να κάνει.. Κάποιες φορές η reception με τη κουζίνα ναι, έχει τύχει να λογομαχήσουν για ενημερώσεις που δε βγήκαν σε σωστό χρόνο (π.χ. για κάποιες αλλεργίες ή δυσανεξίες) και καταλαβαίνετε αυτό οδηγεί σε ένα φαύλο κύκλο ανάληψης της ευθύνης....οπότε γενικά μακριά και αγαπημένοι όπως και οι ίδιοι λένε (06)».

Τα ευρήματα φανερώνουν μεταξύ άλλων πως σε δύο μονάδες εξ αυτών, επιτυγχάνεται εσωτερική επικοινωνία μεταξύ τους, οι οποία κατά τα λεγόμενα των συνεντευξιαζόμενων, αποδίδεται στη σωστή επιλογή υποψηφίου αναφορικά με τον επαγγελματισμό του, κάτι που δε δημιουργεί προβλήματα στη μετέπειτα λειτουργία των διαδικασιών, συνεπώς και στις μεταξύ τους σχέσεις :

«Τυπική και επαγγελματική... τα τμήματα μεταξύ τους συνεργάζονται σε μεγάλο ποσοστό και σπάνια θα συναντήσουμε ζήτημα... μεταξύ των τμημάτων υπάρχει συνεργασία και παράλληλα ανταγωνισμός ... στην αλυσίδα μας καταλαβαίνετε πως χτίζονται καριέρες και φιλοδοξίες ... από μεριάς μου προσπαθώ οι προσλήψεις να είναι άτομα τα οποία μπορούν να αφομοιωθούν στο απαιτητικό profile του ομίλου και να ταιριάζουν με τα ιδανικά και τον αξιακό κώδικά μας (07)».

«Σχετικά καλή, δε μας γίνονται συχνά κρούσεις για θέματα που αφορούν μεταξύ τους διενέξεις... φροντίζουμε κι εμείς από μεριάς μας να γνωρίζουν πως είμαστε εδώ για να κάνουμε τη δουλειά μας και όλα τα προσωπικά είναι προσωπικά... δεν αφορούν την επιχείρηση και οι επιλογές προσωπικού μας είναι αρκετά προσεγμένες (08)».

Απότοκο των παραπάνω είναι και το κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους. Μάλιστα, το αίσθημα της αλληλεγγύης φαίνεται να ενδυναμώνει τις σχέσεις των εργαζομένων και επιβεβαιώνει την βιβλιογραφία:

4.2.3 Q3: Υφίσταται κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους.

«Το καλό κλίμα συνεργασίας το αποδίδω στην καλή διοικητική ομάδα που υπάρχει! Όλα έχουν να κάνουν με σωστή οργάνωση και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων. Όταν οι άνθρωποι του

management διατηρούν ψυχραιμία και οργάνωση, τότε αυτό μεταφέρεται προς τα κάτω. Σκεφτείτε πως αυτοί οι άνθρωποι συντονίζουν καθημερινά δεκάδες άτομα του ανθρώπινου δυναμικού (οι οποίοι έρχονται με διαφορετικές παραστάσεις και εμπειρίες ο καθένας τους) γνωρίζουν σταδιακά δυνατά και αδύναμα σημεία τους, συνεπώς εκείνοι ως προϊστάμενοι γνωρίζουν πως να “κινούν” τα νήματα και πώς να κατακτούν ηρεμία, δικαιοσύνη και εργασιακή ειρήνη. Έτσι, κανείς δεν έχει παράπονο και οι στόχοι κάθε τμήματος επιτυγχάνονται (01)».

«Ναι μεν υφίσταται έντονος ανταγωνισμός αλλά μιλάμε για ανθρώπους που σε κάθε περίπτωση νοιάζονται να βγει η δουλειά σωστά.. Εμείς φυσικά από μεριάς μας δεν εμπλεκόμαστε ποτέ και αυτό ίσως βοηθά (02)».

«Υφίσταται και κυρίως υπάρχει ανθρωπιά (αλληλεγγύη).. Έχει τύχει αρκετές φορές να χρειαστεί να λείψει κάποια μητέρα για οικογενειακές υποχρεώσεις, οπότε οι υπόλοιποι/ες δείχνουν προθυμία ώστε να ξεπεραστεί το όποιο θέμα και να υπάρξει στοχοπροσήλωση στις ανάγκες του πελάτη... αυτό παράλληλα μπορεί να επισύρει και εξάντληση γιατί όταν ο ένας βγαίνει εκτός τότε οι υπόλοιποι τρέχουν για να καλύψουν κι άλλες υποχρεώσεις πέραν των δικών τους (04)».

«Υπάρχει ναι .. και κλίμα αλληλεγγύης ... σίγουρα ο καθένας δουλεύει για τον εαυτό του αλλά σε στιγμές που χρειάστηκε κάποιος κάτι όλοι ήταν εκεί να στηρίζουν τις ανάγκες του τμήματος τους.. Ξέρετε οι εργαζόμενοι στη πισίνα κάτω από τον ήλιο συχνά μπορεί να πάθουν ηλίαση, οπότε ναι έχει τύχει κάποιος να κάνει τη δική του βάρδια αλλά και του συναδέλφου του (σύνολο 18 ωρών) ... σε μας σημαίνει πολλά αυτό και προσπαθούμε να προβλέπουμε εάν κάποιος έχει φιλότιμο και προθυμία να είναι εκεί σε κάποια δύσκολη στιγμή (05)».

«Θεωρώ πως ναι, γιατί όπως είπα είναι επαγγελματίες και γνωρίζουν πως οι πιο επιτυχημένες καριέρες προκύπτουν από υγιείς σχέσεις και κοινούς στόχους.. Αυτά θα είναι αποτέλεσμα καλού συνεργατικού κλίματος (07)».

«Γενικά ναι και είναι ικανοποιητικό... Χωρίς σημαντικά προβλήματα... δείχνουν έμπρακτα ο ένας προς τον άλλον τη διάθεση προς συνεργασία και αυτό εμάς μας ευχαριστεί (08)».

Χωρίς ουσιαστικές μεταβολές για τα αποτελέσματα της παρούσης είναι και οι απαντήσεις των υπολοίπων δύο συμμετεχόντων, που κι εκείνοι πρακτικά δηλώνουν πως δύναται να υπάρχει καλή τη πίστει ένεκα του κοινού στόχου:

«Δεν υπάρχει πάντα, ο κοινός στόχος όμως βοηθά να εξαλείψουμε τα θέματα... κάποιιο πιο φιλότιμοι περνάνε πιο δύσκολα γιατί πέφτει η περισσότερη δουλειά πάνω τους είτε γιατί εκείνος θέλει και νοιάζεται για τις ώρες που περνάει εδώ και νιώθει ευθύνη είτε γιατί ο άλλος απλώς έρχεται για να βγει η βάρδια των 8 ωρών... εκείνοι σαφώς μετράνε στην εκτίμηση μου όμως το ένα δεν αναιρεί το άλλο (03)».

«Αναγκαστικά ναι! Όπως σας είπα και νωρίτερα δε ταιριάζουν όλοι με όλους (06)».

Η σχέση διοίκησης-εργαζομένων απασχολεί στον ίδιο θεματικό άξονα. Κυρίως το δυσεπίλυτο ζήτημα του αν εισακούγονται οι ανάγκες-θέματα που απασχολούν την εργασία τους ενταύθα του οργανισμού. Όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν πως τους ενδιαφέρει να ξέρουν τι τους απασχολεί με ιδιαίτερη έμφαση απ' όλους τα όποια ζητήματα να αφορούν εργασιακά ζητήματα και όχι προσωπικά μεταξύ τους και πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν πιθανή δυσαρέσκεια στη διοίκηση.

4.2.4 Q4: Ακούγεται η φωνή των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

«Ναι υπάρχει.. Επιδιώκουμε ο καθένας να εκφράζει ελεύθερα ό,τι τον απασχολεί και κυρίως να νιώθει ασφαλής να το κάνει... στο μέτρο του δυνατού, όταν φτάνει κάποιο παράπονο στο γραφείο μου προσπαθούμε να το διορθώσουμε. Υπάρχουν πράγματα που μπορούμε να διορθώσουμε και άλλα που δε περνάνε από το χέρι μας... επαφίεται καθαρά στο πόσο επιθυμεί και ο ίδιος ο εργαζόμενος να συνεργαστεί για την επίλυσή του (01)».

«Φιλτράρεται.. κάθε εβδομάδα γίνεται meeting σε κάθε τμήμα και από κει παίρνουμε ανατροφοδότηση της ψυχολογικής τους κατάστασης .. η συνάντηση αυτή των τμηματάρχων βοηθάει πολύ ώστε να προλάβουμε έγκαιρα να συζητήσουμε τα τυχόν τεκταινόμενα της εβδομάδας και να δώσουμε βάση σε ό,τι αξίζει να δοθεί σημασία ... οπότε ναι σε μια δεύτερη φάση αναλόγως της φύσης του προβλήματος έρχεται σε επικοινωνία με το διευθυντή ή το διευθυντή ανθρωπίνων πόρων ... Φυσικά, πρέπει να είναι συγκεκριμένο το πρόβλημα που προέκυψε και όχι μια κρίση πάνω στη πίεση της δουλειάς... η διοίκηση όπως καταλαβαίνετε δε μπορεί να ασχοληθεί με μικρο-ζητήματα που κάθε μέρα συμβαίνουν... π.χ. σε περίπτωση βίας, παρενόχλησης ή κατανάλωσης

εξαρτησιογόνων ουσιών, εκεί το ζήτημα φτάνει απευθείας στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα χωρίς φίλτρο (02)».

«Ακούγεται ναι.. και μάλιστα πιο πολύ απ' ότι πρέπει κιόλας... έχω δουλέψει κι εγώ πολλά χρόνια στο τουρισμό και ξέρω πώς είναι, οπότε προσπαθώ πολλές φορές να τους νιώσω όμως καμιά φορά αυτό παρεξηγείται από τους ίδιους με αποτέλεσμα να έχουμε αντίθετα αποτελέσματα... ιδίως το τελευταίο χρόνο έχουν φτάσει σε μένα προβλήματα που υπάρχουν μεταξύ τους, όχι με το ξενοδοχείο αυτό κάθε αυτό... μόνο προσωπικά μεταξύ τους (03)».

«100% ... απλώς να αφορά καθαρά και μόνο θέματα της δουλειάς μας ... ως εταιρία είμαστε απαιτητική .. αυτό σημαίνει πως έχουμε αξιώσεις ... συζητάμε τη κάθε κριτική πελάτη και εξηγούμε το κάθε τι που συνέβη κατά τη διάρκεια παραμονής του .. οπότε σε αυτή τη συζήτηση όταν δούμε πως κάτι δε πήγε καλά, προσπαθούμε να δούμε τι το επηρέασε... είμαστε ανοιχτοί στο να μας προτείνουν αλλαγές τυχόν στο πρόγραμμα είτε στις επιχειρηματικές διαδικασίες ώστε να γίνουν καλύτεροι και πιο παραγωγικοί (04).

«Χμμ, ναι μας εκφράζουν συχνά ανησυχίες και προβληματισμούς... υπάρχει διάθεση για συζήτηση... για το ξενοδοχείο μας σημαντικότερος πόρος είναι οι εργαζόμενοι μας και ισχύει ότι επειδή εδώ έχουμε πολλούς repeaters, ένας από τους λόγους που μας προτιμούν είναι οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ... οπότε γνωρίζοντας αυτό και μόνο ξέρουμε ότι επενδύουμε μακροπρόθεσμα ακούγοντας ό,τι τους απασχολεί και στο μέτρο του δυνατού, επιλύουμε το ζήτημα... π.χ. εάν κάποιος από αυτούς κάνει κάποια υπερωρία και πρέπει κάποια άλλη μέρα να λείψει, δεν θα δημιουργηθεί πρόβλημα αντικατάστασης του (05)».

«Φυσικά και ναι... είναι μια αλυσίδα... ο στόχος μας με τον εργαζόμενο μας είναι κοινός: η εξυπηρέτηση του πελάτη και το καλό feedback ... εάν ο εργαζόμενος δεν περνάει καλά εδώ που δουλεύει τόσες ώρες, αυτό και μόνο δε δημιουργεί ένα περιβάλλον βιώσιμο για το ξενοδοχείο μας ... προσπαθούμε να εισακούμε τα όποια ζητήματα προκύπτουν αλλά πάντα να σχετίζονται με θέματα των καθηκόντων τους (06)».

«Με όρια ... Θέλουμε οι εργαζόμενοι μας εδώ να έχουν την ασφάλεια και την άνεση έκφρασης παραπόνου ή δυσαρέσκειας ... ανά τμήμα υπάρχει αντίστοιχα και ο manager ο οποίος είναι στη διάθεση των εργαζομένων για οτιδήποτε προκύψει... (07)».

«Σε θέματα που απασχολούν την επιχείρηση, ξεκάθαρα ναι... θέλουμε να ξέρουμε τι συμβαίνει στο ξενοδοχείο και αν υπάρξει σημαντικό θέμα να μπορέσουμε να προλάβουμε να το αντιμετωπίσουμε.. Κυρίως με τους εργαζόμενους γιατί σήμερα δεν είναι τόσο εύκολο να αναπληρώσεις οποιοδήποτε συνεργάτη... πιστεύουμε γενικά στις μακροχρόνιες συνεργασίες (08)».

Σε αυτό το σημείο είναι καλό να αναφερθεί πως οι περισσότεροι δήλωσαν ότι ο τουρισμός είναι δύσκολος κλάδος απασχόλησης και απαιτεί το δικό του «μεράκι». Είναι κοινή συνισταμένη πως οι εργαζόμενοι του τουρισμού γνωρίζουν από απαιτητικά ωράρια και αντίξοες συνθήκες και είναι πλήρως εναρμονισμένοι με αυτή τη παραδοχή. Μολαταύτα, εντύπωση προξένησε το γεγονός πως 3 στους 8 ανέφεραν πως υπήρξαν διενέξεις μεταξύ των εργαζομένων αναφορικά με θέματα που εμπίπτουν στη πολιτική εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης του ξενοδοχείου (περίπτωση βίας, παρενόχλησης ή εξάρτησης από ουσίες/αλκόολ, ρατσιστικές παρενοχλήσεις περί φύλου, θρησκείας ή για τα εμβόλια του covid-19):

«Η λογική της αναζήτησης εργασίας στα ξενοδοχεία έρχεται σε σύγκρουση με έναν χαρακτήρα αψύ ή επιβλητικό που προσπαθήσει να δημιουργήσει μια τοξική κατάσταση... Αναπόφευκτα το ίδιο το σύστημα θα τον “διώξει” εκτός ... κυρίως στα ξενοδοχεία υπάρχουν αυτοί οι χαρακτήρες και δύσκολα αντιμετωπίζονται... Ο τουρισμός ως κλάδος θέλει το δικό του “μεράκι”.. πρέπει να μη σε νοιάζει πως η ώρα έχει περάσει και πως θα πρέπει να σχολάσεις.. δε θα εξελιχθεί εκείνος που δεν έχει προσωπική φιλοδοξία να παραμείνει και στη πίεση ... σπαταλάμε πολλές ώρες εδώ και αν δεν απολαμβάνεις το ρόλο σου στην αλυσίδα, τότε μάταια θα απομακρυνθείς (01)».

«...π.χ. σε περίπτωση βίας, παρενόχλησης ή εξάρτησης εκεί το ζήτημα φτάνει απευθείας στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα χωρίς φίλτρο φυσικά.. Εκεί η επέμβαση είναι άμεση ! Μη σας φαίνεται περίεργο αλλά στη δουλειά μας αυτά είναι συχνά: παρενοχλήσεις για τα εμβόλια πρόσφατα με το κατά πόσο είναι κάποιος υπέρ ή όχι, άλλοτε γιατί υπήρξε έντονη λογομαχία και βία του ενός με τον άλλον (02)».

«....ανά τμήμα υπάρχει αντίστοιχα και ο manager ο οποίος είναι στη διάθεση των εργαζομένων για οτιδήποτε προκύψει... σε θέματα που αφορούν παραδείγματος χάρη οποιασδήποτε φύσης βία ή προσβολή/διακρίσεις λόγω θρησκείας, φύλου κ.ο.κ. , θέματα δηλαδή που δεν ταιριάζουν με τη πολιτική για τα ανθρώπινα δικαιώματα που προσβέει ο όμιλος... (07)».

A/A	ΝΑΙ	ΟΧΙ
01	☒	
02	☒	
03	☒	
04	☒	
05	☒	
06	☒	
07	☒	
08	☒	

Πίνακας 4-2. Q5: Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν πιθανή δυσαρέσκεια στη διοίκηση

4.2.5 Q6: Σε πιθανή έκφραση παραπόνου, η διοίκηση το λαμβάνει σοβαρά υπόψιν της; Αν ναι, πώς αντέδρασε.

Η στάση της διοίκησης αναφορικά με έκφραση παραπόνου είναι άμεση για το 100% του πλήθους απαντήσεων:

«Η διοίκηση λαμβάνει μέτρα εξομάλυνσης της κατάστασης και όταν αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί, κάποιος πρέπει να απομακρυνθεί.. Πέρα από το ότι δεν ανεχόμαστε οποιαδήποτε έριδα μεταξύ των εργαζομένων, δεν αντικατοπτρίζει τα ιδανικά του εταιρικού προφίλ μας.. Αν δηλαδή κάποιος από τους δύο επιμένει στη στάση του, απομακρύνεται χωρίς δεύτερη σκέψη (01)».

«Ναι, φυσικά... ο τμηματάρχης είναι εκείνος που αξιολογεί τη κατάσταση... εάν το συμβάν είναι έντονο και οι δύο εμπλεκόμενοι φτάνουν απευθείας στο γραφείο μου και το χειριζόμαστε... ο ένας απέναντι στον άλλον ! Ιεραρχικά και μόνο η λύση θα βρεθεί ... (02)».

«Αμέσως θα δράσω.. Κοιτάζτε είμαι άμεσα εξαρτημένη από τον κάθε εργαζόμενο εδώ μέσα ούσα μια μικρή ξενοδοχειακή μονάδα... κριτήριο πάντα είναι να ολοκληρωθούν οι εργασίες, όμως προσπαθώ να “εκμεταλλευτώ” τα δυνατά στοιχεία του καθένα ακούγοντας και βελτιώνοντας την

όποια δυσάρεστη κατάσταση ... όσο γίνεται η πληροφορία φιλτράρεται σε manager, όμως αν το παράπονο είναι έντονο και φτάσει σε μένα τότε εκεί ξέρω πως πρέπει να ασχοληθώ περισσότερο (03)».

«Αν αφορά τη δουλειά αποκλειστικά και όχι διαπροσωπικούς διαπληκτισμούς, είμαστε εκεί... η ουσία είναι να παραμείνει ευχαριστημένος ο υπάλληλος γιατί είμαστε άμεσα εξαρτημένοι... προσπαθούμε με διερευνητικές ερωτήσεις σχετικές με το τι τον αγχώνει, τι τον πιέζει να το εξετάσουμε προκειμένου να μην τον χάσουμε, να βοηθήσουμε και να αναλάβουμε κάποιο κομμάτι ευθύνης του ώστε να αποσυμφορηθεί.. Επιζητούμε να νιώθουν άνετα να εκφράσουν τη πίεση φυσικά σε λογικά πλαίσια ... μπαίνουμε στη θέση τους (04)».

«Φυσικά και ναι... τους έχουμε ανάγκη, δεν μας έχουν.. Έχει ανοίξει τόσο η αγορά όσο δε φαντάζεστε ... ξέρουμε εκ των προτέρων ότι θα έρθουν στιγμές έντονου στρες, οπότε εκεί θα εκδηλωθούν και τα παράπονα... ακούμε τι συνέβη και επεμβαίνουμε να διορθώσουμε ό,τι μπορούμε να διορθώσουμε ... φυσικά για θέματα που αφορούν τις υποχρεώσεις τους ... έχουμε ακούσει και διάφορα αναφορικά με προσωπικά θέματα μεταξύ τους τα οποία δεν μας αφορούν (05)».

«Ασφαλώς και έχει συμβεί... κυρίως με υπερωρίες ή ρεπό που δε μπορούσαν να δοθούν κυρίως πριν από το 2020... εκεί μάθαμε από τις παραιτήσεις που είχαμε και πλέον δεν επαναλαμβάνουμε τα λάθη του παρελθόντος ... δηλαδή επειδή κυρίως δουλεύουμε με συμφωνία η οποία περιλαμβάνει 1 ρεπό την εβδομάδα, πλέον τηρείται κανονικά η μέρα ξεκούρασης ... το σοκ της παραίτησης καθαρίστριας και υπαλλήλου υποδοχής Ιούλιο του 2019, μας κλόνισε! Δεν μας συμφέρει πια να αμελούμε τι μας λένε.. (06)».

«Γνωρίζουμε εκ των προτέρων τι θα συμβεί Ιούλιο-Αύγουστο, οπότε και προσπαθούμε να προσλαμβάνουμε ευκαιριακά κάποιους φοιτητές ή εργαζόμενους που θέλουν να εργαστούν για αυτό το μικρό διάστημα ώστε να μην ακούμε ζητήματα κούρασης... όμως και αυτή η “πολυτέλεια” χρόνο με το χρόνο εξαφανίζεται καθώς πλέον δεν υπάρχουν διαθέσιμοι εργαζόμενοι προς απασχόληση για τόσο σύντομο χρονικό διάστημα (07)».

«Όπως ανέφερα, δε συναντούμε συχνά... αλλά φυσικά και κάνουμε ό,τι περνάει από το χέρι μας αν συμβεί.. Σε σπάνιες περιπτώσεις έκφρασης δυσανεξίας για πολλές ώρες εργασίας και καμιάς

μέρας ρεπό, εκεί φροντίζουμε ανάλογα να δίνουμε όσα χρήματα προβλέπονται και φυσικά αντίστοιχες απολαβές για τις παραπάνω μέρες εργασίας (08)».

Η άνεση έκφρασης πιθανής δυσaráσκειας μπορεί να οδηγήσει και σε θετικά αποτελέσματα αναφορικά με το αν οι εργαζόμενοι έχουν το ελεύθερο να προτείνουν βελτιώσεις στο τρόπο με τον οποίο γίνονται οι διαδικασίες. Οι περισσότεροι ανέφεραν πως το επιδιώκουν και έχει θετικά αποτελέσματα στη συνολική λειτουργία των επιχειρηματικών διαδικασιών (5/10):

4.2.6 Q7: Ενταύθα, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα/έχουν το ελεύθερο να κάνουν προτάσεις.

«Επιδιώκουμε τέτοιες στάσεις και την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με την επιχείρηση.. Φυσικά όλες οι νέες ιδέες και προτάσεις είναι απόλυτα καλοδεχούμενες γιατί μπορούν να μας κάνουν καλύτερους .. μπορεί να αναφερθεί κάτι που εμείς δε βλέπουμε.. Ο καθένας στο τομέα του χειρίζεται την όποια επιχειρηματική διαδικασία ... οπότε ως επαγγελματίας σίγουρα γνωρίζει πολλά περισσότερα που ίσως μέσα από εκείνον μάθουμε κι εμείς (01)».

«Είναι ελεύθεροι να εκφράσουν νέες ιδέες και στο εβδομαδιαίο informal meeting χωρίς να πλατειάζουμε .. ανακαλύπτουμε ολοένα και καινούργιες βελτιώσεις... το επιδιώκουμε να είναι ανοιχτοί σε ιδέες και διαδικασίες που ίσως εξυπηρετούν καλύτερα και λόγω φόρτου εργασίας και εμείς δε μπορούμε να σκεφτούμε (02)».

«Το αναζητάμε.. πολλές φορές οι υποχρεώσεις μας παρασύρουν και παραβλέπουμε ότι κάποιες επιχειρηματικές διαδικασίες ίσως είναι περισσότερο χρονοβόρες ή κοστοβόρες.. Εκεί θέλουμε τη νέα ματιά και σε καμία περίπτωση δεν “αποπαίρνουμε” το συνάδελφο .. κάθε ιδέα είναι καλοδεχούμενη και αρκετές φορές έχει κερδίσει την εκτίμησή μας (04)».

«Ναι, κατά 99%... Οι εργαζόμενοι είναι στη πρώτη γραμμή ... από όποια σκοπιά και να το δει κανείς όλοι μας εξυπηρετούμαστε μέσα από τη πρωτοβουλία τους... έτυχε το 2021 συνάδελφος να προτείνει να αλλάξουμε το πρόγραμμα της υποδοχής ... είχε δίκιο, μας πρότεινε ουσιαστικά την αλλαγή ολόκληρης της διαδικασίας ενημέρωσης των τμημάτων.. Στην αρχή ήταν δύσκολο

ιδιαζόντως για τις καμαριέρες που δε γνωρίζουν από Viber/whatsapp, όμως στη πράξη αποδείχτηκε χρήσιμο και μας εξοικονόμησε χρόνο (06)».

«Φυσικά και ναι! Είναι γνωστό πως το προσωπικό μας νιώθει την άνεση και έχει την ελευθερία να συμμετέχει ενεργά στις συζητήσεις ή σχόλια που αφορούν προτάσεις βελτίωσης .. φανταστείτε πως οι εργαζόμενοι μας εδώ αναλαμβάνοντας τα καθήκοντά τους παραλαμβάνουν ειδικά εγχειρίδια του ομίλου που αναφέρουν και καθορίζουν ακριβώς το ρόλο τους στην εταιρία ... μέσα σε αυτά αναφέρεται ρητά και η ανάγκη για προτάσεις ή ιδέες βελτίωσης (07)».

Οι υπόλοιποι 3 του δείγματος μίλησαν για αδιαφορία των εργαζομένων:

«Είναι απολύτως επιθυμητό .. προσωπικά το επιδιώκω ξέρω ότι δε τα ξέρω όλα, συνεπώς θα το ήθελα πολύ να έρχονται και να μου το λένε...ωστόσο δεν είμαστε τόσο τυχεροί, πολλές φορές προσπαθώ να εκμαιεύσω τη πληροφορία που μπορεί να έχει γιατί δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι ανοιχτοί στο να μοιραστούν ιδέες και προτάσεις ... επαφίεται λίγο και στη φύση του εργαζόμενου.. Όπως σας είπα ίσως κάποιος να θέλει να προσφέρει στην υπηρεσία του ... εκείνος ναι θα το ψάξει περισσότερο και θα βοηθήσει τον εαυτό του και εμάς (03)».

«Ακούμε και δεχόμαστε προτάσεις ... ίσα ίσα που το επιδιώκουμε, όμως δε συμβαίνει συχνά (05)».

«Ναι φυσικά και θα το είχαν.. θα το θέλαμε να έχουμε.. Εμείς (η διοίκηση) φροντίζουμε για τον εκσυγχρονισμό-μετασχηματισμό του ξενοδοχείου και η αλήθεια είναι πως δεν ακούμε συχνά κάποια πρόταση βελτίωσης μιας κατάστασης που μπορεί να εξυπηρετεί κι εκείνους (08)».

Εύρημα της βιβλιογραφικής επισκόπησης αφορά σε εσωτερική έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων και κατά πόσο αυτή είναι μια πραγματικότητα στις επιχειρήσεις ώστε να βρεθούν λύσεις σε χρόνιες παθογένειες τους. Φυσικά αποτέλεσε και ερώτηση του οδηγού συνέντευξης: οι περισσότεροι αντιλήφθηκαν πως η ερώτηση αφορούσε αξιολόγηση του εργαζόμενου από το προϊστάμενο του στη λήξη της season. Μόλις 2 στους 8 απάντησαν θετικά περί διεξαγωγής έρευνας ικανοποίησης των εργαζομένων και ο 1 εξ αυτών δήλωσε πως μετά το κορονοϊό, έγινε προσωρινή παύση της διαδικασίας:

4.2.7 Q8: Πραγματοποιείτε εσωτερική έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων σας.

Αν ναι, πόσο συχνά;

«Ναι, στα πλαίσια εξέλιξης του ομίλου έχουμε ξεκινήσει εσωτερική έρευνα ικανοποίησης ... πειραματικά έχει ξεκινήσει και το εφαρμόζουμε ανώνυμα όχι εδώ στη Κέρκυρα αλλά σε άλλα ξενοδοχεία του ομίλου... αυτό θα παγιωθεί στο τέλος της σεζόν και θα γίνεται μία φορά το χρόνο... σίγουρα σιγά σιγά και στα υπόλοιπα ξενοδοχεία ... τα αποτελέσματα έχουν ενδιαφέρον και ένας από τους λόγους που γεννήθηκε η ανάγκη είναι το ότι δεν υπάρχουν εργαζόμενοι κατά τόπους διαθέσιμοι ... προσπαθούμε να εξετάσουμε τι έχει συμβεί (07)».

«Ναι, η εταιρία έχει τέτοια πολιτική και πραγματοποιεί τέτοιου είδους έρευνα.. Το τελευταίο καιρό λόγω των συνθηκών του κορονοϊού χωλαίνει.. Η εσωτερική έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων είναι το πλέον χρήσιμο εργαλείο στις μεγάλες επιχειρήσεις γιατί έχουν αντιληφθεί την ανάγκη που υπάρχει να εισακούγονται όλες οι πλευρές (εννοεί εδώ managers και υφιστάμενους).. (01)».

«Μια φορά το χρόνο γίνεται η αξιολόγηση του εργαζομένου από το τμηματάρχη του και το διευθυντή προσωπικού του ξενοδοχείου .. εκεί δίνεται η δυνατότητα απευθείας συζήτησης και έκφρασης αστοχιών ή παραπόνων.. Είναι έτσι φτιαγμένο το μοτίβο της αξιολόγησης ώστε να μπορούν να μας αξιολογούν παράλληλα μέσω της επικοινωνιακής συζήτησης ... είναι διπλή φόρμα ...στη μια πλευρά της φόρμας συμπληρώνει ο ίδιος το πεδίο και στη άλλη πλευρά της φόρμας ο τμηματάρχης του.. Γίνεται συζήτηση.. Στο τελευταίο μέρος της αξιολόγησης υπάρχει πεδίο που μπορεί να προτείνει συστάσεις, παραινήσεις και βελτιώσεις ως προς το αντικείμενο εργασίας .. φυσικά όπως καταλαβαίνετε αυτή γίνεται επώνυμα και αυτό είναι κάτι που εμείς επιδιώκουμε ώστε να γνωρίσουμε καλύτερα και τους managers μας (02)».

«Όχι, θα το ήθελα πολύ να το εντάξω στα πλαίσια της αξιολόγησης τους τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ... στα πλαίσια ενός λειτουργικά άρτιου ξενοδοχείου πρέπει να υπάρχει, όμως εμείς ακόμα είμαστε στην αρχή και προσπαθούμε .. μέχρι στιγμής γίνεται καθημερινά από στόμα σε στόμα και αυτό δεν εξυπηρετεί σε μεγάλες αποφάσεις (03)».

«Δεν γίνεται τυπολατρικά.. Όμως πρακτικά στο τέλος της season γίνεται μία συζήτηση και εκεί εκμαιεύουμε τις δυσκολίες που αντιμετώπισε ο καθένας τους όπως για παράδειγμα να μην ήταν

ευχαριστημένος από το μισθό του ή το ωράριο... εκεί παίρνουμε το *feedback* και οδηγούμαστε σε αποφάσεις οι οποίες κρίνουν τις επόμενες κινήσεις μας...στη *face to face* συζήτηση δε λέγονται αλήθειες πάντα ... Ιδανικά θα ήθελα να προτείνει με ποιό τρόπο θα ήταν ικανοποιημένος στην συνεργασία μας.. στο στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης του ξενοδοχείου μας συμπεριλαμβάνεται και η ένταξη ενός εσωτερικού ερωτηματολογίου ικανοποίησης .. το χρειαζόμαστε γιατί δεν υπάρχει διάθεση και χρόνος ανεύρεσης προσωπικού και αντίστοιχης επανεκπαίδευσης τους και επειδή θέλω με όσους συνεργαζόμαστε να χτίζουμε σχέσεις ουσιαστικές και αυτό το πετυχαίνουμε μόνο μέσα από την πραγματική του ικανοποίηση (04)».

«Δυστυχώς όχι... γίνεται μια συζήτηση πάντα στο τέλος της σεζόν προσωπικά με καθέναν από αυτούς όμως όχι στα πλαίσια της ερώτησής σας... δεν το έχουμε εντάξει σε φιλοσοφία στο ξενοδοχείο μας ακόμα, ούσα και καινούργια εταιρία αλλά θα το θέλαμε στο μέλλον (05)».

«Όχι, σε αυτή τη φάση ... θα θέλαμε να έχουμε κι εμείς μια αξιολόγηση των εργαζομένων προς εμάς... θα το βλέπαμε θετικά.. Όταν κάποιος φεύγει στο τέλος της σεζόν και δεν επιστρέφει την επόμενη σπάνια μαθαίνουμε το πραγματικό λόγο που δεν ήθελε να συνεχίσει μαζί μας.. οπότε έστω και μια άτυπη ανώνυμη διαδικασία θα μας βοηθούσε και εμάς να γίνουμε καλύτεροι (06)».

«Όχι, δε πραγματοποιούμε ... αν και καταλαβαίνω πως πια με τα νέα δεδομένα της τεράστιας έλλειψης εργατικού δυναμικού είναι απαραίτητο να ερευνούσαμε τους λόγους ... απλά δεν είναι εύκολο, τρέχουν τόσα προβλήματα και ζητήματα με τους πελάτες και την εξυπηρέτησή τους, που δε μένει χρόνος και σκέψη να ασχοληθούμε με αυτό (08)».

Αδιάφορος	Δύσκολο	Ναι, έχει συμβεί	Κρούση εργασιακής εξάντλησης
6	3	1,2,4,5,7,8	
Σχετικά καλή	Καλή υπό προϋποθέσεις με ανταγωνισμό	Ικανοποιητική	Πώς κρίνετε την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ τους;
1,8	3,4,5	2	
Όχι, πάντα/κοινή συζήτηση	Ναι, εξαιτίας καλής διοικητικής ομάδας	Ναι /αλληλεγγύη (ανθρωπιά)	Υπάρχει κλίμα συνεργασίας;
3,6,7	1	2,4,8	
Η πληροφορία φιλτράρεται	Ναι, φυσικά		Ακούγεται η φωνή των εργαζομένων;
2,7,8	1,3,4,5,6		
OXI	NAI	NAI	Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν πιθανή δυσαρέσκεια στη διοίκηση
-	1,2,3,4,5,6,7,8		
Ναι, φυσικά (μέτρα εξομάλυνσης)	1,2,3,4,5,6,7,8		Σε πιθανή έκφραση παραπόνου, η διοίκηση το έλαβε σοβαρά υπόψιν της
Επιθυμητό, όμως οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται	Φυσικά, το επιδιώκουμε		Έχουν το θάρρος προτάσεων βελτίωσης;
3,5,8	1,2,4,6,7		
Αξιολόγηση	Παλαιότερα ναι, τώρα όχι	NAI	Πραγματοποιείτε έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων σας;
2	1		
3,4,5,6,8		7	

Πίνακας 4-3. Εσωτερική επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων/ επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων-διοίκησης

Η ανάλυση των δεδομένων και η αντίστοιχη κωδικοποίηση τους στον πίνακα 4-3, επιβεβαιώνουν την εργασιακή εξάντληση των εργαζομένων στα συμμετέχοντα ξενοδοχεία. Άμεση σχέση σαφώς έχει το γεγονός πως η εσωτερική επικοινωνία τους χαρακτηρίζεται καλή με με προϋποθέσεις δε στις περισσότερες απαντήσεις (αναφερόμενοι κυρίως σε υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού που είναι υπαρκτά και αρκετά συνήθη στο κλάδο). Απότοκο βέβαια της καλής με προϋποθέσεις επικοινωνία είναι και το κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους το οποίο μεταξύ άλλων εμφανίζεται στις 3 από τις 8 απαντήσεις. Μεταξύ άλλων, θετικό θεωρείται πως στο ίδιο πλήθος υφίσταται κλίμα αλληλεγγύης/ανθρωπιάς μεταξύ τους και έτσι όντως αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως «εργαλείο» για τη βιωσιμότητα των σχέσεων.

Αναφορικά με τις σχέσεις εργαζομένων-διοίκησης, τα αποτελέσματα παρουσιάζουν μια πολύ καλή σχέση των υφισταμένων με τους εργοδότες τους: τα 2/3 των ερωτηθέντων απαντούν πως η φωνή των εργαζομένων ακούγεται βοερά στην επιχείρηση και οι υπόλοιποι ακολουθούν την ίδια τακτική βασιζόμενοι πως το κάθε αίτημα φιλτράρεται από τον αντίστοιχο προϊστάμενο και αν χρειαστεί μπορεί να ξεπεράσει τα ιεραρχικά στρώματα ώστε να φτάσει στον g.m. Κατά γενική ομολογία, αισθάνονται άνετα να εκφράσουν δυσαρέσκεια στη διοίκηση και στον αντίποδα η διοίκηση λαμβάνει ικανά μέτρα ώστε να ξεπεραστεί το ζήτημα.

Οι συνεντεύξεις με τη διοίκηση αποδεικνύουν περίτρανα πως οι managers επιδιώκουν και θα ήταν απολύτως ευπρόσδεκτο οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται για τη θέση εργασίας τους προτείνοντας όποια βελτίωση στα πλαίσια απλούστευσης επιχειρηματικών διαδικασιών ή εξοικονόμησης χρόνου, ωστόσο κατά τα λεγόμενά του πλήθους, 3 στους 8 επιβεβαιώνει πως οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται να συνεισφέρουν στον οργανισμό πέραν των καθηκόντων τους.

Μια μορφή ανώνυμης επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών (διοίκηση-εργαζόμενος) όπως μια εσωτερική έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων, δυστυχώς δεν διεξάγεται αλλά είναι στα άμεσα σχέδια της επιχείρησης και εμφανίζεται στο πίνακα σε μεγάλο ποσοστό (2/3 του δείγματος).

4.3 Απόψεις για τις αιτίες turnover ή μη προσέλευσης

Το μεγάλο ποσοστό ελλείψεων ανθρώπινου δυναμικού είναι γεγονός εν έτει 2024, τα ξενοδοχεία αδυνατούν να προσελκύσουν ανθρώπινο δυναμικό σε θέσεις πρώτης γραμμής και οι αιτίες των φαινομένων διερευνώνται επισταμένως μέσα από τις παρακάτω απαντήσεις:

4.3.1 Q9: Παρατηρείται ακόμη μεγάλη έλλειψη προσωπικού στα ξενοδοχεία σε νευραλγικές θέσεις. Για ποιο λόγο πιστεύετε πως συμβαίνει αυτό;

«Υπάρχει ανάπτυξη σε παραπλήσιες τουριστικές δραστηριότητες, εκτός του ότι έχουν ανοίξει επιπλέον νέα ξενοδοχεία: τα υπάρχοντα ξενοδοχεία έχουν αυξήσει τις υπηρεσίες τους που αυτόματα σημαίνει πως χρειάζεσαι παραπάνω προσωπικό ... συνεπώς εκεί που οι θέσεις ήταν 980 ξαφνικά στη περίοδο των capital controls, οι θέσεις που πρέπει να καλυφθούν είναι 1500, οι διαθέσιμοι εργαζόμενοι εξακολουθούν να παραμένουν 1000, οπότε ξαφνικά δημιουργήθηκαν 500 απρόσμενα κενά.. οι δραστηριότητες που αναφέρω εκτός ξενοδοχείου είναι η ανάπτυξη βραχυχρόνιας μίσθωσης και η εποχιακή εργασία ως οδηγοί επιβατηγών αυτοκινήτων ιδιωτικής χρήσης. Έχουν σχεδόν διπλάσιο εισόδημα στις μισές ώρες εργασίας και χωρίς τις ίδιες ευθύνες που το ξενοδοχείο απαιτεί.. Η έλλειψη ασφάλισης δεν απασχολεί και τόσο.. (01)».

«Το να εργάζεται κάποια ως καμαριέρα ή βοηθός σερβιτόρου ή reception, θεωρείται κοινωνικό taboo ... Η φράση του Ανδρέα Παπανδρέου “δεν θα γίνουμε οι σερβιτόροι των Ευρωπαίων” υπάρχει ακόμα και η νοοτροπία δεν έχει αλλάξει.. Το bad reputation των ξενοδοχείων για κακές συνθήκες έχει μεγάλη ευθύνη στα τόσο μεγάλα ποσοστά μη προσέλευσης.. επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν να εξασφαλίζουν ένα επιπλέον εισόδημα από την εκμετάλλευση ακινήτων μέσω μίσθωσης σε Airbnb των γονιών ή δικά τους.. Βέβαια θα έπρεπε να ανταγωνίζονται τα ξενοδοχεία με αυτά τα καταλύματα επί ίσους όρους· σημειώστε πως το ξενοδοχείο φορολογείται με 45% φόρο και αυτό το κατάλυμα με 15% .. για τις μεγάλες τουριστικές μονάδες είναι εύκολο να τα ανταγωνιστούν, όμως μικρές ξενοδοχειακές μονάδες ή ενοικιαζόμενα δωμάτια αντιμετωπίζουν μεγάλη αδικία από τη πολιτεία όταν τα rooms to let φορολογούνται πολύ περισσότερο από τα Airbnb (02)».

«Υπάρχει μεγάλη ζήτηση εργαζόμενων από πλευράς ξενοδοχείων ή τουριστικών καταλυμάτων .. δε στοιχίζει τίποτα στον εργαζόμενο να φύγει από εμάς και να πάει οπουδήποτε για περισσότερα ίσως χρήματα... Έπειτα οι συνθήκες εργασίας σε κάποια πόστα είναι πιο κουραστικές στα ξενοδοχεία... Μια τέτοια συνθήκη μπορεί να στρέψει τον εργαζόμενο σε παρεμφερή εργασία χωρίς ασφάλιση και με περισσότερα χρήματα και λιγότερες ευθύνες (π.χ. από καμαριέρα σε μας να γίνει καθαρίστρια σε καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης).. τρίπτυχο κακός εργοδότης-αύξηση εισφορών-μείωση

απολαβών κοστίζει στα ξενοδοχεία και γενικότερα είναι ένας φαύλος κύκλος που το ένα επηρεάζει το άλλο και οδηγούνται σε παραίτηση ή έλλειψη ενδιαφέροντος ... τέλος, από πλευράς πολιτείας αναρωτιέμαι γιατί οι ξενοδοχοϋπάλληλοι να πληρώνουν περισσότερες εισφορές από τους υπόλοιπους εργαζόμενους; Λόγω της συλλογικής σύμβασης; είναι από τους λίγους κλάδους που έχουν ακόμα συλλογική σύμβαση αλλά και πάλι μη νομίζετε πως είναι σύμβαση με μεγάλες απολαβές.. (03)».

«Υπάρχει μεγάλη πίεση χρόνου και το γνωστό multitasking .. όταν ένα δωμάτιο πρέπει να είναι έτοιμο στις 15.00 θα είναι έτοιμο.. Μια βλάβη που συμβαίνει τώρα πρέπει να διορθωθεί το συντομότερο δυνατό ... δεν μπορούν όλοι οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν στη πίεση του χρόνου .. οι μισθοί πλέον είναι πολύ καλύτεροι στην Ελλάδα και αυτό τους δίνει την εναλλακτική να εργαστούν οπουδήποτε... ο κορονοϊός εμφάνισε πολλές παθογένειες του κλάδου και η αλήθεια είναι πως είναι μη αναστρέψιμο... πλέον δίνεται μεγάλη σημασία στο προσωπικό χρόνο και όχι τόσο στις εργασιακές απολαβές και τις αντίστοιχες ευθύνες... προτιμούν την ουσία της ζωής.. αυτοί οι εργαζόμενοι προτίμησαν να εργαστούν σε 12μηνιαία βάση αρκεί να απασχολούνται στη βάση νόμιμων ωραρίων και 2 ημέρες ξεκούρασης/βδομάδα..(04)».

«Ξεκάθαρα υπάρχει κοινωνικό taboo... δεν είναι αποδεχτό από τη κοινωνία να δουλεύεις ως λαντζιέρης ή σερβιτόρος .. ακόμα, ο λόγος που παραιτείται ένας εργαζόμενος είναι ξεκάθαρα τα δύσκολα ωράρια που προκύπτει από τη μη δυνατότητα των εργοδοτών να προσλάβουν παραπάνω προσωπικό... θεωρώ πως ο μισθός δεν αποτελεί πρόβλημα πλέον στα ξενοδοχεία όσο οι συνθήκες εργασίας και τα απαιτητικά ωράρια... στους υποψηφίους μας κάνουμε αντιπροσφορές ώστε να τους προσελκύσουμε να διαλέξουν εμάς και η αλήθεια είναι πως εκεί δεν αντιμετωπίζουμε κώλυμα (05)».

«Δεν υπάρχει κόσμος που θέλει να δουλέψει στα ξενοδοχεία της Ελλάδας ... έχουν φύγει στο εξωτερικό για μια καλύτερη ζωή από οικονομικής και εργασιακής άποψης.. Πριν λίγα χρόνια οι εργαζόμενοι μας παρακαλούσαν για εργασία...πια συμβαίνει το ανάποδο...χρειαζόμαστε extra άτομα και δε βρίσκουμε .. επιπλέον, η νεολαία δε θέλει να εργαστεί σε τόσο σκληρή δουλειά όπως είναι τα ξενοδοχεία ... έχουν μάθει με το πιο “εύκολο χρήμα”... πιστέψτε με με πολλούς εργαζόμενους εδώ κάνουμε υπομονή ακριβώς γιατί αν φύγει κάποιος από αυτούς δημιουργεί τεράστιο κενό το οποίο δε μπορεί να αναπληρωθεί μέσα στη τουριστική περίοδο ... πλέον ανεχόμαστε και συμπεριφορές που πιο παλιά δε θα διαπραγματευόμασταν ... (06)».

«Δεν είναι εύκολο στην Ελλάδα να δουλεύεις ως καμαριέρα ή σερβιτόρος.. όπως και να το κάνουμε είναι κοινωνικό taboo.. αυτό χτίζεται μέσα από φορείς κοινωνικοποίησης (σχολείο και οικογένεια) και δε μπορεί να ξεπεραστεί.. γνωρίζετε πως στο ΕΠΑΛ Κερκύρας δεν υπάρχει κατεύθυνση για κάποιον που σκέφτηκε να γίνει μάγειρας, ενώ στο ΕΠΑΛ Ιωαννίνων υπάρχει.. ένας Κερκυραίος λοιπόν θα μπορεί να διαλέξει να γίνει μάγειρας στα 18 του και αν τον δεχτεί το Ι.Ε.Κ.

Τουρισμού εδώ.. τα ξενοδοχεία βέβαια και ο τουρισμός γενικότερα είναι από τους πλέον απαιτητικούς κλάδους και θα έπρεπε να υπάρχει ένας ουσιώδης σχολικός επαγγελματικός προσανατολισμός που να εξηγεί και να παρουσιάζει το τουρισμό με τρόπο τέτοιο ώστε οι νέοι άνθρωποι να θέλουν να το σπουδάσουν (07)».

«Πριν 10 χρόνια τα πράγματα ήταν διαφορετικά... λαμβάναμε βιογραφικά χωρίς να ζητήσουμε .. δεν υπάρχει εργαζόμενος να μπει σε πλαίσια εργασίας ενός ξενοδοχείου... είναι πιο formal, απαιτούνται συγκεκριμένες απαιτήσεις ωραρίων, κούραση και ικανοποιητικά χρήματα.. Πλέον ο καθένας μας έχοντας απλώς ένα δεύτερο σπίτι το εντάσσει στη βραχυχρόνια μίσθωση και αυτόματα γίνεται διαχειριστής καταλύματος ... το γεγονός αυτό αυτόματα απομακρύνει τον μέχρι πριν 5 χρόνια receptionist, σερβιτόρο ή συντηρητή από τα ξενοδοχεία ... βγάζει πολύ περισσότερα χρήματα, με πολύ λιγότερο κόπο και χωρίς ευθύνες πέρα από τις απλοϊκές που έχει η συντήρηση ενός καταλύματος (08)».

Τα παραπάνω συνδέονται αλυσιδωτά με μία πρόσφατη εξέλιξη για το τουρισμό σχετικά με τις προσλήψεις ανθρώπινου δυναμικού στη χώρα: η μη κάλυψη ικανού αριθμού θέσεων εργασίας για τους λόγους που αναφέρθηκαν οδήγησε αναπόφευκτα στην κοινή υπουργική απόφαση καθορισμού ανώτατου αριθμού αδειών διαμονής πολιτών τρίτων χωρών για εργασία τα έτη 2023-2024 (ΦΕΚ Β 2189/3.4.2023¹¹). Για τη περιφέρεια Ιονίων Νήσων, ο αριθμός αυτός αγγίζει τις 2.950 θέσεις και οι ερωτηθέντες της παρούσης απαντούν πώς τους φαίνεται η στροφή αυτή:

¹¹ Εφημερίδα της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, τεύχος Β' 03/ Απριλίου 2023, Αριθμός Φύλλου 2189, https://ypergasias.gov.gr/wp-content/uploads/2023/04/%CF%85%CF%80-%CE%B1%CF%81.-35400_2023-%CE%9A%CE%A5%CE%91.pdf

4.3.2 Q10: Η μη κάλυψη θέσεων εργασίας στο τουριστικό κλάδο οδήγησαν στην κοινή υπουργική απόφαση καθορισμού ανώτατου αριθμού αδειών διαμονής πολιτών τρίτων χωρών για εργασία τα έτη 2023-2024 (ΦΕΚ Β 2189/3.4.2023). Για τη περιφέρεια Ιονίων Νήσων, ο αριθμός αυτός αγγίζει τις 2.950 θέσεις. Πώς κρίνετε αυτή την απόφαση;

«Μοιραία και αναπόφευκτα καταλήγουμε σε αυτή... Φυσικά έχουμε προσλάβει, ταυτόχρονα όμως δημιουργήθηκαν άλλα προβλήματα: η στέγαση είναι ανεπαρκής λόγω της έλλειψης καταλυμάτων από την ανάπτυξη του αirtbnb.. Μη νομίζετε πως είναι φθηνή λύση να φέρουμε έναν Φιλιππινέζο ή Μπαγκλαντεζιανό.. το αντίθετο.. Η διαμονή, τα εισιτήρια, η σίτισή τους κοστίζουν αρκετά.. Σε αυτά προσθέστε πως οι άνθρωποι αυτοί δεν έχουν ίδια κουλτούρα και νοοτροπία με μας.. Ο τουρισμός στην Ελλάδα έχει στηθεί πάνω στη λέξη φιλοξενία, η οποία δεν αντικατοπτρίζεται πρακτικά και μεταφορικά στα πρόσωπα και τις ικανότητες αυτών των λαών... το εγκάρδιο χαμόγελο και το βλέμμα των Ελλήνων δεν αντικαθίστανται... .. Επίσης, η έννοια του καθαρού δωματίου δεν είναι ίδια με το δικό τους υπόβαθρο... Την ίδια ώρα που χρειάζεσαι 2 Ελληνίδες καμαριέρες για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες αναχώρησης σε 10 δωμάτια, πια χρειαζόμαστε 4 καμαριέρες από τρίτες χώρες να εξυπηρετήσουν για τον ίδιο αριθμό δωματίων (01)».

«Λύση μονόδρομος... φυσικά έχουμε ήδη προσλάβει προσωπικό... Κάποτε, η μεγαλύτερη διαφήμισή μας ήταν η απασχόληση ημεδαπών και συγκεκριμένα Κερκυραίων.. Πλέον όμως αυτό δε μπορεί να υποστηριχτεί.. Φοβάμαι πως θα αυξάνονται με τη πάροδο του χρόνου .. εμπειρικά σας αναφέρω πως σε χώρες όπως Κύπρο, Μάλτα, Αγγλία και Ισπανία δεν απασχολούν ντόπιο προσωπικό στις μονάδες τους σε επίπεδο supervisor και κάτω... στην Ισπανία σημειώστε πως το 40% του Α.Δ. είναι από Λατινική Αμερική, Ρουμανία ή Μαρόκο.. Κοστίζουν περισσότερο: εισιτήρια-διαμονή-διατροφή-επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση .. είναι ακριβό εργατικό Α.Δ...Ακόμα, χάνεται η έννοια της ελληνικής φιλοξενίας για την οποία.. η απόδοση, η πρωτοβουλία δεν είναι καν συγκρίσιμα ..ιδίως στο τμήμα του Housekeeping.. Τέλος, δεν υπάρχουν διαθέσιμοι εργαζόμενοι! Το ζήτημα δεν είναι οικονομικό να ξέρετε! Ας είχαμε μια προσφορά εργαζόμενου που θα μας πρότεινε ένα ποσό με ωράριο να το συζητήσουμε .. π.χ. σε αυτόν τον εργοδότη παίρνω τόσα χρήματα με τόσες ώρες .. εδώ τι καλύτερο μου δίνετε ώστε να με προσελκύσετε; Επιζητούμε τη προσφορά από τον εργαζόμενο. (02)».

«ανάγκα και οι θεοί πείθονται... έχουμε προσλάβει.. δε βρίσκουμε εργαζόμενους σε καίριες θέσεις (λάντζα, housekeeping).. το ξενοδοχείο μπορεί να δουλέψει χωρίς reception, χωρίς όμως τη καθαριότητα του δωματίου δε μπορεί.. βέβαια, να ξέρετε πως η απόφαση αυτή μόνο φτηνή δεν είναι ... δεν μπορούμε να βρούμε σε αυτούς τους ανθρώπους πού να μείνουν... κάθε ερείπιο και κάθε υπόγειο είναι στη διάθεση της βραχυχρόνιας μίσθωσης, οπότε αυτό είναι εμπόδιο.. πέραν αυτών των ανθρώπων που προσλάβαμε, διοργανώσαμε μέρες καριέρας στο νομό Αιτωλοακαρνανίας, Πρέβεζας και Άρτας, ώστε να προσελκύσουμε εργαζόμενους από την ελληνική κοινωνία ... ευτυχώς απέδωσε η επένδυση αλλά συνδυαστικά με τη λύση των ανθρώπων που έρχονται από αυτές τις χώρες, είμαστε ήσυχoi για τη season '24... του χρόνου δεν ξέρουμε τι θα γίνει (05)».

«Τα ξενοδοχεία του ομίλου αντιπροσωπεύουν μια καθαρά πελατο-κεντρική προσέγγιση εξυπηρέτησης.. το μέτρο της πολιτείας μας βρίσκει σύμφωνους και έχουμε προχωρήσει κι εμείς σε τέτοιες προσλήψεις... γενικότερα εμείς βέβαια εδώ και πολλά χρόνια προσεγγίζουμε εργατικό δυναμικό από πόλεις όπως η Γερμανία, Ισπανία, Ρουμανία και Ρίγα για ανάγκες κάλυψης σε θέσεις front agents και στελέχη... οι προσλήψεις π.χ. Φιλιππινέζων, προφανώς και αφορούν θέσεις όπως λαντζιέρηδες και housekeeping (βαλέδες κ.α.).. εκεί όμως αντιμετωπίζουμε άλλα προβλήματα ένταξης τους στις βασικές έννοιες επεξήγησης του τι είναι καθαρό, τι είναι οργάνωση και πολλά άλλα... οι άνθρωποι αυτοί δεν ασπάζονται τον ορισμό της ελληνικής φιλοξενίας.. οπότε, είναι αναγκαίο κακό.. επίσης, για ένα ξενοδοχείο δεν είναι μια φθηνή λύση να τον φέρει εδώ...για τους λόγους πως δεν υπάρχει διαθέσιμο κατάλυμα για να μείνει εκτός του ότι τα έξοδα ταξιδιού, παραμονής και σίτισης είναι προσθετικά (07)».

Οι υπόλοιποι 4 συμμετέχοντες βρίσκονται στην αντίπερα όχθη, συζητώντας διεξοδικά για το ζήτημα το οποίο δε μπορεί να αποτυπωθεί στον αναγκαστικό περιορισμό βασικού νοήματος των 5-7 γραμμών. Η προτίμησή τους στον Έλληνα εργαζόμενο είναι **επιλογή και όχι λύση ανάγκης** για τον απλούστατο λόγο πως οι πολίτες από τρίτες χώρες δε μπορούν να γνωρίζουν την έννοια του greek hospitality και όσα αυτό πρεσβεύει:

«Γενικότερα προτιμώ να έχω υπαλλήλους χειμώνα καλοκαίρι τους ίδιους ... χωρίς κοστοβόρες εκπαιδεύσεις και χωρίς να χαθεί η παραδοσιακή έννοιά του greek hospitality .. μη

ξεχνάτε ότι εργαζόμενός μας που απασχολείται εδώ συνεχόμενα ξέρει ότι δουλεύει και το αποτέλεσμα του θα το συναντήσει αύριο, ενώ ένας περιστασιακά εργαζόμενος μη ασπαζόμενος ίδια κουλτούρα είναι μια λύση ανάγκης .. δεν έχω προσλάβει άτομο από πολίτες τρίτων χωρών... δε θα ήθελα να με αναγκάσουν οι συνθήκες... δεν έχουν αυτοί οι λαοί τη κουλτούρα του Έλληνα στη φιλοξενία και τη καθαριότητα ..εμείς στην Ελλάδα ζούμε σε σπίτια... όταν αυτοί οι λαοί έχουν συνηθίσει το χωμάτινο πάτωμα ως καθαρό, πώς εμείς να το μυήσουμε στο καθαρό πάτωμα με ξεσκονόπανο (03)»;

«Από την εργασιακή μου εμπειρία δεν είναι αποδοτικό το μέτρο ...οι άνθρωποι αυτοί είναι άλλης φιλοσοφίας.. καμία κοινή συνισταμένη από άποψη της δικής μας κουλτούρας .. δεν είμαι της άποψης ότι οι Έλληνες δε δουλεύουν.. Ίσα ίσα δουλεύουν και ίσως με λιγότερα από όσα αξίζει η προσφορά εργασίας τους σε μια εταιρία.. Η εκμετάλλευση τους έχει οδηγήσει σε όλες αυτές τις αποφάσεις όπως και αυτή που συζητάμε στην ερώτησή σας τώρα... οι άνθρωποι αυτοί το βλέπουν παροδικά και δεν υπάρχει στόχος ... εμάς μας ενδιαφέρει το μέλλον και όχι η ευκαιριακή απασχόληση τους, η οποία μόνο λύση δεν είναι ... δεν μπορούν να αντιληφθούν οι άνθρωποι αυτοί τις έννοιες της καθαριότητας, του ζεστού χαμόγελου και του ειλικρινούς εγκάρδιου καλωσορίσματος .. προσωπικά επιδιώκω τη μακροχρόνια σχέση και δε μπορώ να αλλάξω μια ολόκληρη κουλτούρα (04)».

«Δεν έχω προσλάβει και δε ξέρω αν θα προσλάβω... προτιμώ το ντόπιο εργαζόμενο για τους εξής λόγους: πρώτον θέλω να ενισχύεται η δική μας οικονομία και δεύτερον γιατί ασπαζόμαστε την ίδια ξενοδοχειακή γλώσσα... Φαντάζομαι δε θα έχουν κοινές συνιστάμενες της έννοιας καθαριότητας μια Ελληνίδα με μία εργαζόμενη από το Μπαγκλαντές ... το χωμάτινο πάτωμα για εκείνες είναι καθαρό, όμως στην Ελλάδα η νοικοκυρά κάνει πολύ περισσότερα.... επίσης οι άνθρωποι αυτοί έρχονται να εργαστούν για λίγο.. Τι να το κάνω; εμείς επιζητούμε μακροχρόνιες συνεργασίες και όχι ευκαιριακές... Τα δύο λοιπόν, δεν συγκρίνονται...μέχρι στιγμής δεν έχει χρειαστεί, αν όμως έρθει τέτοια ανάγκη σίγουρα θα δυσκολευτούμε πολύ (06)».

«Δεν έχουμε προβεί ακόμη σε πρόσληψη κάποιου ατόμου, όμως αν η κατάσταση έφτανε σε επίπεδο να μη μπορούμε να βρούμε εργαζόμενους, φυσικά και θα προχωρούσαμε σε τέτοιες αποφάσεις (08)».

Δεν θα μπορούσε να γίνει παράλειψη αναφορικά με το πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι οι εν λόγω μονάδες να προσελκύσουν τελικά εργατικό δυναμικό. Η πλειοψηφία δηλώνει πως είναι από πολύ δύσκολο έως δύσκολο και η αντιξοότητα αυτή συναντάται κυρίως σε θέσεις εργασίας **entry level**:

4.3.3 Q11) Πόσο εύκολο είναι να προσελκύσετε εργατικό δυναμικό αναλόγως των απαιτήσεων σας.

«Δεν είναι πολύ δύσκολο, δεν είναι και εύκολο όπως καταλάβατε .. θα συμπληρώσω εδώ πως εμείς καλύπτουμε κενά με φοιτητές που απασχολούνται ευκαιριακά.. Η γεωγραφική τοποθεσία του ξενοδοχείου μας βοηθά στο να απορροφήσουμε δυναμικό.. όταν το ξενοδοχείο βρίσκεται σε απόσταση λιγότερη των 5χλμ. Από το κέντρο του νησιού, αυτό δίνει αξία στην προσέλκυση των εργαζόμενων.. Δεν είναι το ίδιο να βρίσκεται το ξενοδοχείο στο Νησάκι Κέρκυρας.. Συνάδελφοι στο νησί, την ώρα που εμείς αναφέρουμε κενά της τάξης των 3 ατόμων, αναφέρουν κενά 150 ατόμων για τη δική τους επιχείρηση.. Τέλος, δίνουν αξία στη προσωπική/οικογενειακή ζωή.. (01)».

«Αρκετά δύσκολο με έμφαση το entry level (χαμηλόβαθμες θέσεις εργασίας)...αν ζητήσουμε κάλυψη θέσης προϊσταμένου, σίγουρα θα έχουμε ανταπόκριση ... για καμαριέρα δε θα υπάρξει ίδια τύχη... η ζημιά που έχει κάνει το Airbnb και η ευκαιριακή άλλη δραστηριότητα (βανάκια κ.α.) είναι ανυπολόγιστη... Η ευελιξία στο ωράριο εργασίας είναι πλεονέκτημα για μια θέση εργασίας.. Οι πρωτοετείς φοιτητές εδώ στη σχολή τουρισμού Κέρκυρας να φανταστείτε δεν θέλουν να δουλέψουν στο τουρισμό κι ας σπουδάζουν πάνω σε αυτόν! Με βάση αυτό θα ήθελα να σημειώσουμε εδώ πως θα ήταν ιδανικό στα σχολεία στο μάθημα του επαγγελματικού προσανατολισμού να υπάρχει μεγαλύτερη μνεία και αναφορές για τη σημασία επαγγελματών στο τουρισμό (02)».

«Πολύ δύσκολα... προσελκύουμε αποκλειστικά και μόνο μέσω γνωριμιών και συστάσεων ... όσες φορές επέλεξα αγγελία, δυστυχώς δεν στέφθηκε από επιτυχία μας ήρθαν βιογραφικά άσχετα με την αγγελία και το τί ζητούσαμε ... γενικά δεν έρχονται πλέον για δουλειά στα ξενοδοχεία για τους λόγους που συζητήσαμε και νωρίτερα.... και να βρεθεί κάποιος δυστυχώς δεν είναι αξιόπιστος.. save the date: σε 2 χρόνια από σήμερα θα φεύγουμε από το ξενοδοχείο και την επόμενη μέρα δε θα βρίσκουμε το εργατικό δυναμικό που απασχολούσαμε μέχρι τη προηγούμενη

μέρα... θα φεύγουν σωρηδόν οι εργαζόμενοι γιατί θα βρίσκουν εναλλακτική εργασία με διαφορά ελάχιστων απολαβών (03)».

«Πολύ δύσκολο, αλλά βασιζόμαστε κυρίως στη σύσταση από συγγενικό, επαγγελματικό ή φιλικό περιβάλλον ...όχι ότι είναι πάντα safe αλλά υπάρχει μια κοινή επαφή η οποία μου δίνει ένα πάτημα εμπιστοσύνης ...σπάνια θα ανεβάσουμε μια αγγελία σε μηχανές αναζήτησης εργασίας γιατί όσες φορές το δοκιμάσαμε το μετανιώσαμε.. Ζητούσαμε εργαζόμενο για τις αφίσες μας και μας έστελνε πως έχει εργασιακή εμπειρία σε baby sitting... οπότε δεν υπάρχει ο χρόνος να διαβάζουμε άσχετα με τη θέση εργασίας βιογραφικά (04)».

Δύσκολο, γιατί δεν υπάρχει διαθέσιμο προσωπικό να απασχολήσουμε ... κατά κύριο λόγο υπάρχουν περισσότερες επιλογές εργασίας στο τουρισμό ... δεν είναι μόνο τα ξενοδοχεία στο τουρισμό .. είναι και το σπίτι που είχαν οι γονείς του εργαζόμενου κάποτε και πλέον έχει γίνει διαχειριστής καταλύματος με παρακολούθηση κάποιων σεμιναρίων, είναι και τα αυτοκίνητα που νοικιάζουν συνδυαστικά με πακέτο διακοπών (πακέτο π.χ. booking.com) όπου εκεί ο καθένας που έχει λίγα χρήματα επενδύει και δεν επιστρέφει στα ξενοδοχεία.... η αλήθεια είναι πως οι προσπάθειες να κρατήσουμε τον εργαζόμενο μας εδώ περνάει μια φάση “πλειστηριασμού”: όποιος εργοδότης δώσει τα περισσότερα με λιγότερο κόπο, τότε κερδίζει τον εργαζόμενο (05)».

«Πολύ δύσκολο... σε μας όσοι αποχώρησαν μετά την παύση δραστηριοτήτων ένεκα του κορονοϊού απασχολούνται πλέον σε εργασίες 12μηνιαίας απασχόλησης για πολλούς και διάφορους λόγους... επαναπροσδιορίστηκαν οι αξίες της ζωής μετά τη πανδημία και οι εργαζόμενοι δεδομένου ότι έχουν και περισσότερες επιλογές, δεν θα ασχοληθούν με μια εργασία τόσο στρεσογόνα.. Παρακαλώ να σημειώσετε ακόμα πως η πολιτεία θα έπρεπε να φροντίζει το μάθημα σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού να γίνεται με περισσότερη απενεχοποίηση κάποιων θέσεων εργασίας... όλα ξεκινάνε από εκεί (06)».

«Είναι δύσκολο να προσεγγίσουμε άτομα που ταιριάζουν στο προφίλ του ομίλου ... Ο όμιλος φέρει ένα brand name από μόνος του και ο υποψήφιος πρέπει να πληροί συγκεκριμένα standards... πριν το 2018 είμασταν πιο απαιτητικοί στις προσλήψεις μας, όμως μετά το κορονοϊό προσπαθούμε να μετριάσουμε έστω και ελάχιστα τις απαιτήσεις χωρίς να αλλοιώνουμε τις αξίες γιατί δεν υπάρχει τόσο μεγάλη προσφορά εργαζόμενων.. οι επαγγελματικές δραστηριότητες στο

τουρισμό έχουν πολλαπλασιαστεί και έτσι πολλοί εργαζόμενοι που ήταν κάποτε διαθέσιμοι για εργασία στα ξενοδοχεία πλέον απασχολούνται ως διαχειριστές καταλύματος/ων βραχυχρόνιας μίσθωσης σε ένα ακίνητο των γονιών του και δεν θα επιστρέψει για εργασία εδώ... η πανδημία εμφάνισε πολλές παθογένειες του κλάδου και ουσιαστικά οι εργαζόμενοι αναθεώρησαν την εργασία τους σε σχέση με τη σημασία και την αξία της ζωής τους (07)».

Μόλις ένας στους 8 ανέφερε πως δεν είναι δύσκολο στη βάση ότι μαθαίνουν μέσα από τα λάθη του παρελθόντος και φροντίζουν να προλαμβάνουν καταστάσεις, διότι η προσέλκυση νέου εργατικού δυναμικού θα συναντήσει πολλά εμπόδια όπως τα παραπάνω που αναφέρθηκαν:

«Μέχρι στιγμής δεν μπορώ να πω δύσκολο, πάντως από αυτά που συναντάμε καθημερινά εικάζουμε πως στην ίδια θέση θα ήταν δύσκολο... σε αυτά τα πλαίσια φροντίζουμε να μαθαίνουμε και να προλαμβάνουμε καταστάσεις ... οπότε και όταν κάποιος εργαζόμενος μας χτυπήσει τη πόρτα γιατί θέλει αύξηση ή γιατί απογοητεύτηκε, μελετάμε τις αποδόσεις του και κατά 99% προχωράμε σε οποιασδήποτε μορφή αύξηση/ικανοποίηση αιτήματος του (08)».

Αιτίες turnover/μη προσέλκυσης	Παραπλήσιες τουριστικές δραστηριότητες (βραχυχρόνια μίσθωση, E.I.X. οχήματα, social media influence)	1,2,3,6,7,8
	Hotel bad reputation (αντίξοες συνθήκες εργασίας)	2,3,4,5,6,8
	Κοινωνικό taboo	5,7
	Εποχικότητα κλάδου (στροφή σε 12μηνη εργασία)	2
	Υψηλές εισφορές	3
	Έλλειψη μνείας στον Σ.Ε.Π.	7
	Μεγαλύτερη αξία σε προσωπικό χρόνο	1,4
Πρόσληψη Α.Δ. από τρίτες χώρες (ΦΕΚ Β' 2189/3.4.2023)	Ναι, έχω ήδη προσλάβει	1,2,5,7
	Όχι, αν όμως υπάρξει ανάγκη θα το κάνω	3,8
	Όχι, προτιμώ ντόπιους	4,6
Δυσκολία προσέλκυσης Α.Δ. ανάλογη των απαιτήσεων	Όχι δύσκολα	7
	Ούτε εύκολο, ούτε δύσκολο	1
	Δύσκολο	5,7
	Αρκετά δύσκολα (κυρίως σε θέσεις εργασίας entry level)	2
	Πολύ δύσκολα (στηριζόμαστε σε συστάσεις συγγενικών/φιλικών προσώπων)	3,4,6

Πίνακας 4-4. Αιτίες turnover ή μη προσέλκυσης

Οι αιτίες turnover στη περίοδο 2023-2024 δείχνουν κοινή συνισταμένη την γνωστή από τη βιβλιογραφία, αιτία κακής φήμης που δημιουργούν οι αντίξοες συνθήκες εργασίας στα ξενοδοχεία. Παράλληλα όμως νέο εύρημα αποτελεί η στροφή των εργαζομένων προς νέες και πιο εύκολες πηγές εσόδων: η ενασχόληση με παραπλήσιες τουριστικές δραστηριότητες, όπως η εκμετάλλευση ακινήτων σε πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης (*AirBnb-Booking.com, εκμισθωμένα επιβατηγά ιδιωτικής χρήσης αυτοκίνητα με οδηγό και το social media influence*). Νέα προσθήκη και άξια σημασίας προς συζήτηση είναι η άποψη πως το να εργάζεται κανείς στα ξενοδοχεία και συγκεκριμένα σε θέσεις εργασίας σερβιτόρου ή καμαριέρας αποτελεί taboo για το κοινωνικό σύνολο και η άποψη πως ο εν ενεργεία εργαζόμενος είναι υποδεέστερος άλλων επαγγελματιών.

Ο κορονοϊός εκδήλωσε χρόνιες παθολογίες του τουριστικού κλάδου (όπως ανοχή των εργαζομένων σε μη ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, εκμετάλλευση των εργοδοτών κ.α.), ώστε ο φόβος για την επόμενη μέρα οδήγησε τους εργαζόμενους να δίνουν περισσότερη αξία στο προσωπικό χρόνο και την οικογένεια, εύρημα που γενικότερα αναμενόταν να εμφανιστεί. Η (Σ3) μοιράστηκε μεταξύ άλλων το συλλογισμό της σχετικά με την ευθύνη της πολιτείας όσον αφορά τις υψηλές εισφορές των ξενοδοχοϋπαλλήλων και την αντίστοιχη επερώτησή της γιατί οι ξενοδοχοϋπάλληλοι να πληρώνουν περισσότερες εισφορές από τους υπόλοιπους εργαζόμενους: λόγω της συλλογικής σύμβασης;!

Το γεγονός πως τα ξενοδοχεία είναι από τις ελάχιστες πλέον γενικώς υποχρεωτικές επιχειρήσεις που έχουν Συλλογική Σύμβαση Εργαζομένων (Σ.Σ.Ε.), δε θα έπρεπε να αποτελεί εξαίρεση και να επιβάλει τόσο υψηλές εισφορές προς το κράτος δεδομένου ότι δεν επρόκειτο για σύμβαση τεράστιων απολαβών προς τον εργαζόμενο. Αυτό καθ' εαυτό το γεγονός μπορεί να απομακρύνει τους εργαζόμενους από τη σκέψη προσφοράς εργασίας τους στο κλάδο.

Ακόμα, άξιο οποιουδήποτε σχολιασμού αποτελεί η απάντηση του (Σ7), που δίνει το έναυσμα για μια μεγάλη συζήτηση γύρω από την ανάμειξη του Σχολικού Επαγγελματικού Προσανατολισμού (Σ.Ε.Π.) στην μετέπειτα επιλογή των μαθητών σε επαγγέλματα συναφή της μεγαλύτερης βιομηχανίας της χώρας: τον τουρισμό. Σκοπός του Σ.Ε.Π. είναι η υποβοήθηση των μαθητών να επιλέξουν στα διάφορα στάδια της εκπαίδευσης τους στο σχολείο, την κατεύθυνση των σπουδών τους. Όταν όμως δε γίνεται ιδιαίτερη μνεία, δεν παρέχεται ουσιαστική πληροφόρηση αναφορικά με την εξέλιξη του προϊόντος και τις δυνατότητες τους στην Ελλάδα και συνεχώς υποβαθμίζεται ως επάγγελμα από τον 2^ο σημαντικότερο φορέα κοινωνικοποίησης - το σχολείο -

πώς οι εν δυνάμει σπουδαστές του να το γνωρίσουν, να σπουδάσουν πάνω σε αυτό και να θέλουν να εργαστούν πάνω σε αυτό;

Απότοκο των παραπάνω ελλείψεων σε όλα τα επίπεδα, αποτελεί η μη κάλυψη θέσεων εργασίας στο τουριστικό κλάδο, γεγονός που οδήγησε στην κοινή υπουργική απόφαση καθορισμού ανώτατου αριθμού αδειών διαμονής πολιτών τρίτων χωρών για εργασία τα έτη 2023-2024 (ΦΕΚ Β 2189/3.4.2023). Για τη περιφέρεια Ιονίων Νήσων, ο αριθμός αυτός αγγίζει τις 2.950 θέσεις. Στα πλαίσια της συνέντευξης ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να μοιραστούν εμπειρίες σχετικές με το ζήτημα. Προ σειράς εκπλήξεων, το 50% των συμμετεχόντων δήλωσε πως έχουν ήδη προσλάβει entry level ανθρώπινο δυναμικό ήδη στις επιχειρήσεις τους, το 25% πως δεν έχει ακόμη προσλάβει, αλλά αν βρισκόταν σε ανάγκη μη κάλυψης θέσεων εργασίας θα προσλάμβανε και τέλος το υπόλοιπο 25% ανέφερε πως δεν θα ήθελε να προσλάβει πολίτες από τρίτες χώρες διότι έχει εμπιστοσύνη σε ντόπιους ή αλλιώς, εργαζόμενους με την ίδια αντίληψη των αναγκών του greek hospitality.

Εν τέλει στην ερώτηση πόσο δύσκολο είναι να προσελκύσουν ανθρώπινο δυναμικό αναλόγως των απαιτήσεων τους, το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών, 6 στους 8 απάντησε πως είναι από ΔΥΣΚΟΛΟ έως ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΟ, 1 στους 8 ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ ΕΥΚΟΛΟ, ΟΥΤΕ ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΟ και μόλις 1 στους 8 ΟΧΙ ΔΥΣΚΟΛΑ.

4.4 Προσφορά παροχών ως κίνητρα προσέλκυσης ή διατήρησης εργαζομένων

Ο κύκλος των συνεντεύξεων ολοκληρώνεται στο τρίτο θεματικό άξονα με ερωτήσεις που αφορούν στη προσφορά παροχών ως κίνητρα προσέλκυσης νέων υποψηφίων ή διατήρησης υφιστάμενων εργαζομένων στον οργανισμό. Επιπρόσθετα σε θετικές αποκρίσεις, πραγματοποιήθηκε διερεύνηση αναφορικά με το ποιες παροχές μπορεί να αποτελούν θέλγητρο. Στην ερώτηση: *στην επιχείρησή σας, παρέχονται εκτεταμένα προγράμματα κατάρτισης για άτομα που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη ή σε θέσεις εργασίας πρώτης γραμμής;*, οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν την ερώτηση περισσότερο ως προγράμματα κατάρτισης που είτε παρέχονται από κρατικούς φορείς (Λ.Α.Ε.Κ./Ο.Α.Ε.Δ.) είτε ως τα απαραίτητα training που ούτως ή άλλως διεξάγονται προς προσαρμογή των νέων και υφιστάμενων στις επερχόμενες ανάγκες του ξενοδοχείου εν όψει της season:

4.4.1 Q12) Στην επιχείρησή σας, παρέχονται εκτεταμένα προγράμματα κατάρτισης για άτομα που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη ή σε θέσεις εργασίας πρώτης γραμμής.

«Δυστυχώς, τα προγράμματα Λ.Α.Ε.Κ. έχουν καταργηθεί.. Αυτά τα προγράμματα βοηθούσαν αρκετά γιατί παρείχαν κατάρτιση δια βίου μάθησης στους εργαζόμενους, κρατώντας κάποιο μικρό ποσοστό από τις εισφορές τους, το οποίο αποδίδονταν στον τότε Ο.Α.Ε.Δ.. στην ουσία συμμετείχαμε ως επιχείρηση σε προγράμματα του φορέα αυτού. Πια όμως εμείς υπολογίζουμε ένα ποσό στο προϋπολογισμό μας το οποίο αφορά εκπαιδεύσεις Α.Δ.. ένα σεμινάριο πρώτων βοηθειών με πιστοποίηση, σεμινάρια διαπροσωπικών σχέσεων, συγκρούσεων και διαχείρισης παραπόνων και γλώσσας του σώματος.. όπως και στο F&B αντίστοιχα σεμινάρια (01)».

«Πριν την έναρξη της season, η εταιρία επενδύει χρήματα σε σεμιναριακούς κύκλους των εργαζομένων που αφορούν την εκμάθηση των διαδικασιών εδώ ... τύπου training & task list την οποία θα ακολουθούν καθ' όλη τη διάρκεια της σεζόν... γενικότερα δεν υπάρχει η δυνατότητα να δώσουμε πέραν αυτών των απαραίτητων ... μολαταύτα, δεν νομίζω ότι υπάρχει και η πρόθεση από τους εργαζόμενους να μάθουν (04)».

«Δεν πραγματοποιούμε εκπαιδευτικά προγράμματα κατάρτισης πέραν των απαιτήσεων training της κάθε σεζόν.. γνωρίζω πως πρέπει να τα εντάξουμε, αλλά και αυτά είναι αρκετά κοστοβόρα για μια ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση.. πριν το κορονοϊό υπήρχαν και κάποια επιδοτούμενα προγράμματα κατάρτισης από τον Λ.Α.Ε.Κ. που εκεί παροτρύναμε τους εργαζόμενους μας παρακολουθούν και είχαν ανταπόκριση .. όμως δυστυχώς αυτά έπαυσαν εδώ και λίγα χρόνια (08)».

Αρκετοί από αυτούς απάντησαν πως δεν υπάρχει η δυνατότητα παροχής προγραμμάτων κατάρτισης λόγω μικρού επενδυτικού περιθωρίου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις:

«Δυστυχώς όχι.. Δεν επενδύουμε σε σεμινάρια ή κάτι αντίστοιχο κυρίως λόγω έλλειψης πόρων... εμείς τους στέλνουμε σαν ομάδα να εκπροσωπήσουν το ξενοδοχείο μας στη HO.RE.CA. λόγω χάρη που γίνεται αυτές τις μέρες ή στο food expo κι όμως δε πάνε.. Δεν βλέπω ενδιαφέρον.. ισχυρίζονται πως δεν έχουν χρόνο (03)».

«Δεν παρέχονται.. θα ήθελα να υπάρχουν όμως στη βάση του όταν ξέρουμε με πόσα άτομα θα δουλέψουμε την επρχόμενη season, τότε ναι θα οργανώναμε κύκλους κατάρτισης για τους εργαζόμενους μας.. μέχρι στιγμής όμως πέραν από τους σταθερούς που έχουμε κάθε χρόνο, οι υπόλοιποι αποτελούν ρίσκο για την επιχείρηση γιατί δε ξέρουμε πώς θα εξελιχθεί η συνεργασίας μας μαζί τους.. είναι μεγάλο κόστος για μια μικρομεσαία επιχείρηση να επενδύσει σημαντικά χρήματα τα οποία μπορεί να μην αποφέρουν καρπούς.. πού ξέρουμε εμείς αν θα μείνει την επόμενη χρονιά (05)»;

«Όχι, δε το θεωρούμε απαραίτητο.. προσλαμβάνουμε προσωπικό που έχει εμπειρία και δεν βλέπουμε το λόγο να σπαταλήσουμε χρήματα για κατάρτιση.. Ό,τι χρειάζεται το μαθαίνει κανείς στη πορεία του μαζί μας (06)».

Οι 2 στους 8 αποκρίθηκαν θετικά στην ερώτηση· με ιδιαίτερη χαρά και μεγάλη ανταπόκριση τα εν λόγω στελέχη δήλωσαν πως επενδύουν οικονομικούς πόρους της εταιρίας στο μέλλον και έχουν αντίστοιχες αξιώσεις από τους εργαζόμενους. Το γεγονός πως ανάμεσά τους υπήρξαν ζωντανά παραδείγματα εργοδοτών που μεριμνούν πέραν των job training να παρέχει εφόδια συνοδευόμενα πιστοποίησης παρακολούθησης που ο καθένας από εκείνους μπορεί να χρησιμοποιήσει οπουδήποτε, έδωσε ιδιαίτερη αξία στην έρευνα και μια ελπίδα για μια καλύτερη διαχείριση της κατάστασης στο μέλλον:

«Ναι, παρέχονται! Όχι εκτεταμένα όσο στοχευμένα για κάθε νέο εργαζόμενο στη μονάδα, κυρίως ένα manual orientation. Κάποια σεμινάρια που γίνονται για κάθε τμήμα ξεχωριστά σε βάση εκπαίδευσης και επίσης σεμινάρια που αφορούν ανάπτυξη δεξιοτήτων.. Time management σεμινάρια είτε διαχείρισης παραπόνων είτε εξυπηρέτησης πελατών είτε αντίστοιχα πιο εξεζητημένα για μάγειρες ή για somelier.. πέρυσι για παράδειγμα κάναμε ένα σεμινάριο μοντέρνας γαστρονομίας και εμπειριών που αναζητά ο σύγχρονος ταξιδιώτης.. προσπαθούμε πέρα από το job training να τους δίνουμε και κάτι παραπάνω, το οποίο ακολουθείται από μια πιστοποίηση παρακολούθησης και καθένας από αυτούς μπορεί να το χρησιμοποιήσει οπουδήποτε, π.χ. για τη reception πέρυσι επενδύσαμε σε business english, διαχείριση social media ... Πάντα με εξωτερικούς συνεργάτες, των οποίων το κόστος αναλαμβάνει το ξενοδοχείο.. Επίσης οι μάγειρες φεύγουν στην Αθήνα το χειμώνα ώστε να κάνουν ειδικά σεμινάρια για νέες τεχνικές μαγειρικής ή food styling...Πριν 2 χρόνια είχαμε στείλει προσωπικό στο εξωτερικό για να λάβουν παραπάνω ερεθίσματα και να βελτιωθούν.. (02)»!

«Εξυπακούεται... η μεγαλύτερη διαφήμιση για τον όμιλο είναι η ασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος να εργαστεί εδώ καθώς και το μεγάλο πλεονέκτημα που αποκτά το βιογραφικό του αν εργαστεί εδώ... γίνονται διεξοδικές εκπαιδεύσεις και προγράμματα κατάρτισης των εργαζόμενων μας ώστε να εξοικειωθούν αφενός με το κώδικα δεοντολογίας μας και αφετέρου για να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να εξελιχθούν εντός του ομίλου και να διεκδικήσουν ευκαιρίες ανέλιξης (07)».

Η αδυναμία προσέλκυσης υποψηφίων ή έλλειψη κινήτρων στους υφιστάμενους εργαζόμενους οδηγεί τη συνέντευξη στην επόμενη ερώτηση:

4.4.2 Q12: Τι θα μπορούσατε να προσφέρετε στους υφιστάμενους και υποψήφιους ως κίνητρο διατήρησης-προσέλκυσης στο ξενοδοχείο σας (π.χ. σεμιναριακό κύκλο εκμάθησης επιπλέον ξένης γλώσσας, διατακτικές σίτισης-παροχών σε είδος με τη μορφή δωροκάρτας ή ασφαλιστικό πρόγραμμα υγείας).

Το 37,5% απάντησε πως δε προσφέρει κάτι παραπάνω από ό,τι ο νόμος ορίζει (χρηματικές απολαβές, ασφάλεια, άδεια και ανάπαυση των 2 ρεπό), ενώ κατά βάση το να προσφέρεται ένα εφόδιο που μπορεί να χρησιμοποιήσει εγκαταλείποντας την επιχείρηση οπουδήποτε, δε βρίσκει θετικούς τους συνεντευξιζόμενους:

«Δε παρέχουμε κάτι παραπάνω από όσα ο νόμος ορίζει. η εταιρία είναι κυπριακή.. δουλεύουμε λίγο με τη κυπριακή λογική.. εκεί δεν υφίστανται προγράμματα π.χ. παροχής κάποιας κάρτας υγείας, διατακτικές σίτισης ή δωρο-κάρτες... εν αντιθέσει εκεί υπάρχουν κρατικές επιδοτήσεις από ταμεία πρόνοιας.. Επίσης, στη περίπτωση που του παρέχουμε την εκμάθηση ξένης γλώσσας, πώς εξασφαλίζομαστε ότι δε θα εγκαταλείψει την εταιρία και θα εργαστεί αλλού; Αν θα επενδύσουμε σε κάποιον, σίγουρα θα είναι σε κάποιον ο οποίος είναι *dedicated* στον όμιλο και τον ενδιαφέρει να εξελίξει το ταλέντο του εδώ (01)».

«Αυτό δε μπορώ να το εκφράσω εκ των προτέρων, ξέρω όμως πως τον υπάλληλο εκείνο που θα δούμε πως πραγματικά θέλει να εξελιχθεί θα είμαστε δίπλα του.. σε μια μικρή κοινωνία όπως

αυτή που ζούμε, το word of mouth είναι σύνηθες.. οπότε εδώ ο καλύτερος τρόπος προσέλκυσης θα ήταν οι ικανοποιημένοι μας εργαζόμενοι να μπορούν να μας αξιολογούν δίκαια για όσα προσφέρουμε και αυτό να φαίνεται κάπου δημόσια για τα συμπεράσματα των επόμενων υποψηφίων (02)».

«Σε όσους μένουν μακριά και συγκεκριμένα κάποια στελέχη της εταιρίας, τους δίνουμε και βοήθημα καυσίμων.. Διατροφή φυσικά στα πλαίσια που ορίζει η σύμβασή τους.. σίγουρα τα χρήματα που δίνουμε είναι αρκετά ικανοποιητικά γιατί όπως σας είπα γνωρίζουνε ήδη οι εργαζόμενοι μας πως εδώ ίσως κάποιες μέρες της High season δεν θα υπάρξουν ρεπό (08)».

Ένα ακόμα 37,5% των συμμετεχόντων απάντησε πως θα επιβράβευαν έναν παραγωγικό υπάλληλο με κάποιας μορφής bonus (είτε χρήματα είτε επισιτιστικές σίτισης τύπου *ticket compliments*), ή ακόμα η εσωτερική γρήγορη ανέλιξη του εργαζόμενου στον οργανισμό θεωρείται κίνητρο διατήρησης των υφιστάμενων εργαζομένων:

*«Σίγουρα κίνητρο για να έρθει σε μας να εργαστεί κάποιος δεν είναι οι σεμιναριακές εκπαιδεύσεις.. κίνητρο σε μας αποτελεί η σταθερότητα και η φερεγγυότητα του ξενοδοχείου.. Τα tips και οι προμήθειες του από μεταφορές taxi είναι αρκετά ικανό ποσό και σε αυτό εμείς δεν έχουμε σχέση .. είναι καθαρά των εργαζόμενων μας.. 2 φορές το χρόνο ως bonus απόδοσης δίνουμε και vouchers τύπου *ticket compliments* της τάξης των 300€/φορά.. 3 μήνες στη αρχή της θερινής περιόδου και 3 μήνες μετά το πέρας της (03)».*

«Η εσωτερική εξέλιξη.. σε μας ο εργαζόμενος που έχει την όρεξη θα ανελιχθεί γρήγορα και σε απολαβές και σε τίτλο.. αντίστοιχα αναλόγως της συνολικής προσπάθειας υπάρχει ένα χρηματικό bonus στο τέλος της σεζόν κάτι που δε το αναφέρουμε στη συνέντευξη όμως ουσιαστικά συμβαίνει.. στον φιλότιμο και συγκαταβατικό εργαζόμενο θα δοθεί bonus ως ένδειξη εκτίμησης και διάθεσης από μεριάς μας να παραμείνει στην εταιρία και να εξελιχθεί ακόμα περισσότερο (04)».

«Ως αποτέλεσμα της παραγωγικότητας θα μπορούσε να δοθεί κάποιο bonus στη λήξη της σεζόν.. και σίγουρα αναλόγως της απόδοσης αλλά και πάλι αυτό δεν θεωρώ ότι θα το κάλυπτε μια τέτοια υπόσχεση.. επαφίεται καθαρά στη καλή διάθεση του εργοδότη - ας μη γελιόμαστε.. θα μπορούσαμε να του καλύψουμε τα έξοδα μεταφοράς από και στην εργασία του.. σίγουρα τη διατροφή του κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας (05)».

Ένας στους οκτώ (12,5%), ανέφερε πως η υλοποίηση του bonus επίδοσης εξαρτάται αποκλειστικά από τον εργοδότη και γενικώς είναι της άποψης πως οι εργαζόμενοι ένεκα και της υψηλής φορολόγησης εισοδήματος, θα εκτιμούσαν περισσότερο την επιβράβευση αυτή σε χρήμα το οποίο δεν θα φαίνεται στις ετήσιες απολαβές τους φορολογικά:

«Υπάρχει bonus επίδοσης στο τέλος της season.. όμως επιμένω πως δεν υπάρχουν εργαζόμενοι να το συζητήσουμε μαζί τους.. κίνητρο για τους εργαζόμενους είναι όποιο ποσό παραπάνω θέλεις να προσφέρεις ώστε να τους προσελκύσεις είναι να τους δώσεις παραπάνω χρήματα χωρίς να φαίνονται στις απολαβές τους.. μόνο έτσι θα είναι ικανοποιημένοι.. όλα τα υπόλοιπα δε τα παίρνει κανείς σοβαρά υπόψιν (06)».

Τέλος, μόλις το υπόλοιπο 12,5% (1 στους 8), υποστήριξε θετικά την ουσιαστική έννοια της παροχής επιπλέον κινήτρων ώστε να προσελκύσουν Α.Δ.:

«Παρέχουμε τη δυνατότητα εκμάθησης ξένων γλωσσών και παρακολούθησης σεμιναριακών κύκλων αναφορικά με τις ανάγκες ανάπτυξης ικανοτήτων για κάθε τμήμα και εντός και εκτός συνόρων.. σαφώς αυτό δε μπορεί να γίνει για όλα τα μέλη του προσωπικού, όμως για όσους αποδεδειγμένα το επιδιώκουν, είμαστε διαθέσιμοι να βοηθήσουμε στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους.. είμαστε ευέλικτοι με τα ωράρια εργασίας ως ένα μέσο προσέλκυσης υποψηφίων και ακόμα παρέχουμε τη δυνατότητα ιατρικής ασφάλισης με κάρτα υγείας και σημαντικές εκπτώσεις σε μεγάλα ιδιωτικά νοσοκομεία (07)».

Σε γενικότερο πλαίσιο, η έρευνα είχε και επιπλέον σκοπό πέραν του ρόλου της στελέχωσης & εκπαίδευσης των εργαζόμενων στις τουριστικές επιχειρήσεις· απώτερος σκοπός για μετέπειτα έρευνα αποτέλεσε η ιδέα του κατά πόσο μια νέα εφαρμογή η οποία στηριζόμενη σε επιστημονικούς κύκλους (νομικής, πληροφορικής και τουρισμού), θα μπορούσε να υποστηρίξει ενεργά την ανίχνευση των καλύτερων βιογραφικών εξοικονομώντας χρήματα από την μερικής επάνδρωση τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και το ανεκτίμητο όφελος μείωσης χρόνου από τις χρονοβόρες διαδικασίες ανάγνωσης των βιογραφικών που ο εκάστοτε εργοδότης λαμβάνει κατόπιν δημοσίευσης αγγελίας. Η τελευταία ερώτηση της συνέντευξης αποτελεί το έναυσμα για μελλοντική έρευνα καθώς οι απαντήσεις των συμμετεχόντων προβάλλουν ξεκάθαρα την ανάγκη για τη δημιουργία της εν λόγω εφαρμογής:

4.4.3 Q14) Πόσο χρήσιμη θα ήταν για εσάς μια έξυπνη εφαρμογή που θα εντόπιζε με ελάχιστο κόπο τα καλύτερα βιογραφικά -τα λεγόμενα ταλέντα- εξοικονομώντας μεγάλο όφελος χρόνου και χρημάτων.

«Σαν ιδέα μου ακούγεται καλή.. Πρέπει να είναι γρήγορο, άμεσο, εύληπτο, εύχρηστο από τους δύο χρήστες του (εργοδότη και υποψήφιο).. Η τιμή του πρέπει να είναι προσιτή .. Πρέπει να καταλάβουμε πως τα ξενοδοχεία καλά καλά δεν σπαταλούν χρήματα για μια συνδρομή σε μηχανές αναζήτησης όπως η skywalker.gr ή το indeed.gr.. Μόνο όταν βρεθούν στην ανάγκη θα το κάνουν..

καλό θα ήταν να μπορεί να συμπεριληφθεί και το CV του υποψήφιου ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί παράλληλα.. με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης να μπορεί να εντοπίζει λέξεις κλειδιά ώστε να “μεταφράζει” το προφίλ του υποψήφιου γρήγορα και αποτελεσματικά... μη ξεχνάτε ότι σε πολλά βιογραφικά που λαμβάνουμε δεν είναι πάντα κατανοητό τι εννοεί ο υποψήφιος..

Οπότε εδώ επισημαίνω και την αξία που θα του πρόσδιδε αν θα μπορούσε ενδεχομένως να τον προτρέπει παράλληλα να διορθώνει σημεία που δεν είναι αντιληπτά από τον υποψήφιο εργοδότη..

Ξέρετε είναι πολύ δύσκολο να διαβάξεις βιογραφικά τύπου εφημερίδα.. θέλουμε να βρούμε τον υποψήφιο σε γρήγορες κινήσεις.. Μιλάει τόσες γλώσσες σε τάδε επίπεδο, έχει τόση προϋπηρεσία σε αυτά τα ξενοδοχεία και αυτές είναι οι σπουδές του.. όλα τα άλλα κουράζουν.. Όσο πιο περιεκτικό και ουσιώδες είναι, τόσο πιο χρήσιμο θα είναι.. Όλα όσα σαφώς πρέπει να τύχουν ελέγχου από

DPOs.. διότι πλέον όσα ζητούσαμε στις κλασσικές αιτήσεις εργασίας στο ξενοδοχείο (π.χ. ημερομηνία γέννησης, φύλο) δεν είναι δεδομένο πως θα τα εκμαιεύσουμε... φανταστείτε πως στη κλασσική αίτηση η μπροστά σελίδα συμπληρώνεται με τα προσόντα και η πίσω πρέπει να υπογραφεί για τη συγκατάθεση επεξεργασίας προσωπικών δεδομένων η οποία περιορίζεται στο σκοπό που αναγράφει και θα καταστραφεί έπειτα από τη περίοδο που αναγράφει.. Φανταστείτε ότι πολλοί εξ αυτών δεν υπογράφουν γιατί φοβούνται.. Την ίδια ώρα βέβαια υπογράφουν τα αντίστοιχα terms & conditions σε cookies άλλων πλατφορμών (META, X, κ.α.).. Να σας είμαι ειλικρινής πριν προβώ σε τηλέφωνο για συνέντευξη θα προσπαθήσω να τον αναζητήσω στα social media.. Με βοηθά ώστε να προβλέψω στο ελάχιστο τη συμπεριφορά του (01)».

«Πολύ.. σε περίπτωση που εγώ αποφασίσω στο μέλλον να βάλω αγγελία δε θα ήθελα να βρεθώ αντιμέτωπη με πρόσφατη συνθήκη όπου ζητούσαμε reception και το βιογραφικό που ήρθε ήταν σερβιτόρας.. Φαντάζομαι πως η εφαρμογή θα μπορεί να φιλτράρει τη πληροφορία

προηγούμενης εμπειρίας οπότε και κάτι τέτοιο θα το εμπόδιζε να φτάσει στα χέρια μου και να χάσω το χρόνο μου ... Η εφαρμογή θα πρέπει ουσιαστικά να πείσει πως θα εντοπίζει το καταλληλότερο για την εκάστοτε επιχείρηση όχι το ΤΕΛΕΙΟ! Δεν είναι αυτό το ζητούμενο... δεν θέλουμε κάποιον *overqualified*, αλλά κάποιον που μπορεί να υπηρετήσει τα ανάλογα συμφέροντα...

Σίγουρα πρέπει να είναι προσιτή οικονομικά ... και εύχρηστη και για τους 2 χρήστες (03)».

«Θα είναι χρήσιμη.. γιατί δεν θα αναγκάζομαστε να σπαταλάμε χρόνο στην ανάγνωση κάθε άσχετου βιογραφικού.. γενικά όχι τόσο σε μας που θα πάρουμε λίγα άτομα, όμως σε εταιρίες θα είναι πολύ περισσότερο.. μας έχει τύχει η εργασιακή εμπειρία να μην είναι κώλυμα γιατί κάποιος έχει τόσο θέληση, ώστε ξεπερνιέται.. σε κάθε περίπτωση η συνέντευξη και η συζήτηση που θα γίνει θα είναι ο καθοριστικός παράγοντας που θα μας οδηγήσει στη πρόσληψη ή απόρριψη.. εμείς αντίστοιχα θα την αγοράζαμε βάζοντας τα δικά μας λιγότερα κριτήρια αλλά σίγουρα θα μας εξοικονομούσε χρόνο (04)».

«Θα ήταν χρήσιμη, αλλά παράλληλα να μπορεί να είναι σε λογική τιμή & αξιόπιστη ... να διέπεται από DPOs κανόνες ώστε να μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για το δικό μας σκοπό το βιογραφικό και προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου.. Αυτό είναι πολύ σημαντικό όταν σκεφτείτε πως τις φόρμες που μας συμπληρώνουν εδώ όταν έρχονται και στο πίσω μέρος αναγράφει ότι “συμφωνώ με την επεξεργασία των προσωπικών μου δεδομένων”, δεν υπογράφουν! Συνεπώς εμείς αυτή την αίτηση δε θα τη λάβουμε ποτέ υπόψιν ! Θέλει προσοχή κυρίως με την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.. (05)».

«Πολύ χρήσιμη θα ήταν... εμείς ως μια μικρή επιχείρηση δεν έχουμε τη δυνατότητα να έχουμε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που διαχειρίζεται τις προσλήψεις , οπότε η πιο γρήγορη ανίχνευση μέσω μιας εφαρμογής θα με ενδιέφερε να την αποκτήσω... σε κάθε αγγελία που ανεβάζουμε παραλαμβάνουμε δεκάδες βιογραφικά τα οποία δε καταλαβαίνουμε τι λένε και επίσης δεν είναι γραμμένα σε επαγγελματική φόρμα ανάγνωσης.. κουράζει πολύ αυτό! Οπότε από άποψη χρόνου και μόνο, ναι, θα επένδυα σε μια τέτοια αγορά! Αρκεί να είναι προσιτή, αξιόπιστη και να διέπεται από κανόνες νομικού πλαισίου που θα μου επιτρέπουν να επεξεργάζομαι τα προσωπικά του δεδομένα (06)».

«Χρήσιμη αλλά υπό αρκετούς όρους.. το πιο σημαντικό είναι τα προσωπικά δεδομένα και η προστασία τους.. εκεί θέλει προσοχή κυρίως με το ποια θα επεξεργάζεστε και για πόσο χρονικό διάστημα.. Μετά το πέρας του διαστήματος αυτού, θα μπορεί να διαγραφεί το βιογραφικό, θα μπορεί να γίνει update από τον εργαζόμενο; πρέπει να είναι κατανοητή και εύχρηστη και θα πρέπει σίγουρα να είναι διαθέσιμη και στα αγγλικά.. Πιστεύω πως θα βοηθήσει κυρίως από άποψη χρόνου (07)».

«Σε μεγάλες αλυσίδες πιστεύω θα είναι πολύ χρήσιμη.. σε μικρές επιχειρήσεις όπως εμείς θεωρώ πως θα εξυπηρετούσε πιο λίγο, αλλά και πάλι αν θα μπορούσαμε να ανταπεξέλθουμε στο κόστος της, τότε ναι θα επένδυα στην αγορά της.. (08)».

Εντύπωση προξένησε η απάντηση του (Σ2), ο οποίος όντας διευθυντής με πολλά χρόνια εμπειρίας, απάντησε πως έχει αρκετές αμφιβολίες αναφορικά με την διάθεση εργαζόμενων στην αγορά, εξ 'ου και οι αντίστοιχες αμφιβολίες για την χρησιμότητα της εφαρμογής:

«Λυπάμαι που θα σας απογοητεύσω... η προσφορά είναι ελάχιστη.. αναφέρω παράδειγμα.. ανεβάσαμε αγγελία εργασίας για απασχόληση σε πόστα βοηθού σερβιτόρου και καμαριέρες σε γνωστή τοπική πλατφόρμα του νησιού αρχές Ιανουαρίου.. σήμερα μέσα Φλεβάρη έχουμε λάβει μόλις 4 βιογραφικά.. Ειδικά σε entry level επίπεδα απασχόλησης, η κατάσταση είναι απίστευτα δύσκολη...πριν 5 χρόνια τα πράγματα ήταν διαφορετικά... κάθε μέρα παραλαμβάναμε δεκάδες βιογραφικά τα οποία δε μπορούσαμε να αξιολογήσουμε κατάλληλα λόγω έλλειψης χρόνου και ήταν αρκετά κοστοβόρα διαδικασία.. μετά από τη πανδημική κρίση, η κατάσταση είναι αντιστρόφως ανάλογη.. αγγελίες για κάλυψη θέσεων reception καλύπτονται σχετικά πιο εύκολα.. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να δουλέψει χωρίς receptionists, χωρίς καμαριέρες ή σερβιτόρους δεν μπορεί να υποδεχτεί επισκέπτες.. Παρ' όλα αυτά η εφαρμογή - αν κυκλοφορήσει - έχει σημασία σε ποια κανάλια θα κυκλοφορήσει .. Γενικότερα, θα ήταν χρήσιμη.. Όλοι οι ξενοδόχοι θα ήθελαν να την έχουν με την ευκολία που υπόσχεται πως θα προσφέρει.. Ιδανικά αν υπήρχε η δυνατότητα να έχει μεγάλη βάση χρηστών όχι ξενοδόχων.. Έμφαση σε entry level.. Δε ξέρω κατά πόσο θα ήταν εφικτό μια καμαριέρα να χρησιμοποιήσει LinkedIn προφίλ.. Ακόμα θα πρότεινα η εφαρμογή να έχει και δυνατότητα έπειτα από τη χρήση της και τη συνεργασία με το ξενοδοχείο να μπορεί ο εργαζόμενος να μας βαθμολογήσει δημόσια...αυτό θα είναι κίνητρο για μας να γινόμαστε καλύτεροι. .. κάτι παρόμοιο με το glass door στο εξωτερικό (<https://www.glassdoor.com/index.htm>)»

Παρέχονται προγράμματα κατάρτισης στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής;	Όχι κάτι παραπάνω από κατάρτιση μέσω Λ.Α.Ε.Κ./Ο.Α.Ε.Δ ή training πριν την έναρξη season	1,4,8
	Δυστυχώς όχι, λόγω αβάσταχτου οικονομικού βάρους	3,5,6
	Ναι, φυσικά (είναι επένδυση)	2,7
Τι θα μπορούσατε να προσφέρετε στους υφιστάμενους και υποψήφιους ως κίνητρο διατήρησης-προσέλκυσης;	Όσα απαραίτητα ορίζει η νομοθεσία	1,2,8
	Επιπλέον χρήματα είτε επισιτιστικές σίτισης τύπου ticket compliments και/ή γρήγορη εσωτερική ανέλιξη	3,4,5
	Bonus στο τέλος της season (επαφίεται στη καλή διάθεση του εργοδότη)	6
	Παροχή εκμάθησης ξένων γλωσσών, σεμινάρια ανάπτυξης δεξιοτήτων & κάρτα υγείας	7

Πίνακας 4-5. Κίνητρα προσέλκυσης/διατήρησης εργαζομένων

Πόσο χρήσιμη θα ήταν μια έξυπνη εφαρμογή εντοπισμού των καλύτερων βιογραφικών, εξοικονομώντας μεγάλο όφελος χρόνου και χρημάτων;	Πολύ χρήσιμη	6
	Χρήσιμη σε μεγάλες εταιρίες	8
	Χρήσιμη	1,3,5,7
	Όχι χρήσιμη	2

Πίνακας 4-6. Χρησιμότητα "έξυπνης εφαρμογής" ανίχνευσης ταλέντων

5. Ανάλυση δεδομένων

Ο ρόλος της στελέχωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις έχει απασχολήσει αρκετά τη διεθνή βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες. Τα επιστημονικά άρθρα ως απότοκο της ανεπαρκούς στελέχωσης σε συνδυασμό με τη μη πλήρωση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις αναδεικνύουν σειρά «αιώνιων» προβλημάτων, όπως burnout των εργαζόμενων, την αθόρυβη παραίτηση και το μεγάλο ποσοστό ελλείψεων σε καίριες θέσεις εργασίας πρώτης γραμμής.

Οι μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις γενικά χαρακτηρίζονται από μετριοπαθείς στάσεις (ικανοποιητικές έως τυπικές/επαγγελματικές), διαλλακτικό το κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους με αποτελέσματα που επιβεβαιώνουν αλληλεγγύη/ανθρωπιά μεταξύ τους σε ποσοστό 37,5% και αν όχι πάντα ήπιο κλίμα συνεργασίας, τότε η κοινή στοχοπροσήλωση υπερτερεί και επιτυγχάνεται ο κοινός στόχος.

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες αποκρίθηκαν θετικά σε εκφρασμένη εργασιακή εξάντληση του προσωπικού τους και μάλιστα υπήρξε συνεντευξιαζόμενος που δήλωσε πως είναι αδιάφορη η εν λόγω εξουθένωση εργαζόμενου, στηριζόμενος στην αποδοχή πως οι συνθήκες εργασίας στα ξενοδοχεία της χώρας εν όψει σεζόν είναι δεδομένο πως θα είναι εξαντλητικές. Η φωνή των εργαζομένων εισακούγεται από τη διοίκηση στις περισσότερες περιπτώσεις, ενώ συγχρόνως με θετικό πρόσημο αποτυπώνεται η άνεση που έχουν οι εργαζόμενοι να εκφράζουν πιθανή δυσαρέσκεια. Παράλληλα, στα στελέχη που απευθύνουν το «παράπονο», χαρακτηρίζονται από προθυμία να εισακούσουν το ζήτημα - *φιλτράροντάς το τις περισσότερες φορές* – σε μια προσπάθεια να εντοπίσουν τυχόν χρυσή τομή με σκοπό την επίτευξη κάθε στόχου για κάθε συμβαλλόμενο.

Υπό την ίδια σκοπιά τα στελέχη απαντούν πως τους ενδιαφέρει και είναι έτοιμοι να υποστηρίξουν προτάσεις βελτίωσης που μπορεί να εισηγηθούν οι εργαζόμενοι σε μια προσπάθεια αναβάθμισης/απλούστευσης επιχειρηματικών διαδικασιών (62,5%). Στον αντίποδα, το υπόλοιπο 37,5% δηλώνει πως επιδιώκει τη πρωτοβουλία από μεριάς τους, ωστόσο οι εργαζόμενοι είναι αδιάφοροι προς τον οργανισμό ελλείψει επαγγελματικής φιλοδοξίας. Παρατηρείται εδώ μια δυστοκία στις προσδοκίες, γεγονός που μόνο παράταιρο δε μοιάζει ορμώμενος κανείς από το

πλήθος των απαντήσεων αναφορικά με την διεξαγωγή ή μη εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης των εργαζόμενων: το γεγονός πως το 87,5% ενώ γνωρίζει τα προβλήματα που αναδύονται από τη μη διερεύνηση των αναγκών των εργαζομένων τους, δε πραγματοποιούν εσωτερική έρευνα ώστε να βολιδοσκοπήσουν τις αιτίες και να αποτρέψουν όλα τα επακόλουθά αυτών, εξηγεί γιατί εξακολουθούν να δημιουργούνται κενά στην εξυπηρέτηση συμφέροντος εκατέρωθεν.

Οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων αναφορικά με τις αιτίες μη κάλυψης θέσεων εργασίας παρουσιάζουν αρκετό ενδιαφέρον, καθώς νέα στοιχεία προστίθενται στα μέχρι τώρα δεδομένα: παραπλήσιες τουριστικές δραστηριότητες όπως η εκμετάλλευση ακινήτων σε πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης, η εκμετάλλευση E.I.X. οχημάτων και το social media influence αποτελούν τροχοπέδη στην προσέλκυση εργαζομένων για κάλυψη θέσεων εργασίας πρώτης γραμμής στα ξενοδοχεία. Οι νέες αυτές προσθήκες στην αγορά έχουν απορροφήσει σημαντικό μέρος του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού. Είναι γεγονός πως η ανάληψη λιγότερων ευθυνών, μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές στο μισό χρόνο απασχόλησης και η ευελιξία που χαρίζουν, οδηγούν απρόσκοπτα σε αλλαγή απασχόλησης. Οι συμμετέχοντες επισήμαναν την ανάγκη περισσότερης συζήτησης για τουριστικά επαγγέλματα στο μάθημα του σχολικού επαγγελματικού προσανατολισμού, αφενός γιατί ο τουρισμός αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία της χώρας και θα αποτελέσει βραχυπρόθεσμη επένδυση στο μέλλον, αφετέρου γιατί το σχολείο ως φορέας κοινωνικοποίησης μπορεί να εμψυχήσει ιδέες και αρχές της επιστήμης του τουρισμού καταλύοντας παράλληλα κάθε κοινωνικό taboo υποτίμησής του.

Η απασχόληση στα ξενοδοχεία της χώρας λόγω των δυσμενών συνθηκών έχει αποκτήσει κακή φήμη, χαρακτηριστικό που επιβεβαιώνουν και οι ερωτηθέντες. Τα εξαντλητικά ωράρια εργασίας συνάμα με υπερωριακή εργασία, δύσκολες συνθήκες διαμονής και σίτισης εργαζομένων που εργάζονται σε εκτός έδρας περιβάλλοντα και η πλήρης έλλειψη ημερών ανάπαυσης είναι ήδη γνωρίμες στους κύκλους των εργοδοτών του τουρισμού. Το bad reputation συνεπώς έχει μη αναστρέψιμες συνέπειες στη προσέλκυση εργατικού δυναμικού και το πιο αξιοπερίεργο είναι πως ενώ η τακτικές αυτές είναι χρόνιες παθογένειες του φαινομένου, οι εργοδότες μοιάζουν πιο φειδωλοί από ποτέ στην πρόσληψη επιπλέον δυναμικού χωρίς ουσιαστικά να προσπαθούν να επουλώσουν τις χρόνιες «πληγές». Η δε συνθήκη των τελευταίων ετών με στροφή ενδιαφέροντος ή αλλαγή καριέρας σε 12μηνης απασχόλησης εργασίας, συναντά τα κενά που δε μπορούσαν να καλυφθούν το προηγούμενο διάστημα και οι προβλέψεις μόνο ενθαρρυντικές δεν είναι.

Σαφώς, η στροφή της πολιτείας να επιτρέψει συγκεκριμένο αριθμό πολιτών από τρίτες χώρες να μετεγκατασταθεί σε διάφορες περιοχές για εργασία στο τουριστικό κλάδο είναι συνυφασμένη με τις παραπάνω αιτίες και αποτελεί μια πρόσκαιρη λύση. Ενώ το 50% των ερωτηθέντων έχει ήδη προχωρήσει σε εκδήλωση ενδιαφέροντος και πρόσληψη των ατόμων αυτών, αναφέρουν χαρακτηριστικά πως είναι μια λύση μονόδρομος λόγω του τεράστιου προβλήματος που προκαλεί η δυσκολία προσέλκυσης Α.Δ. Η περσινή εμπειρία βέβαια κατά τα λεγόμενά τους, δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς οι εργαζόμενοι αυτοί λόγω μη ταύτισης κουλτούρας/νοοτροπίας, αδυνατούν να συλλάβουν βασικά νοήματα του προϊόντος greek hospitality. Συνεπακόλουθο είναι αφενός η πρόσληψη των ατόμων αυτών να αποτελεί κοστοβόρα επένδυση αναφορικά με τα έξοδα πρόσκλησης, διαμονής και σίτισης για τις επιχειρήσεις, αφετέρου η απόδοση που προσδοκούσαν δεν ευοδώθηκε, αφού για την ίδια μία θέση απασχόλησης με τα δεδομένα του 2022, τη χρονιά 2024 χρειάζονται διπλάσια εργατικά χέρια λόγω μη κοινής αντίληψης καθηκόντων σε σύγκριση με ντόπιους που αντιλαμβάνονται βασικές έννοιες. Επομένως, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τη δυσκολία προσέλκυσης είναι αναμενόμενο να αγγίζουν τα επίπεδα που εμφανίζονται στο παραπάνω πίνακα (ΔΥΣΚΟΛΟ-ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΟ σε πλήθος απαντήσεων 62,5%).

Ένας από τους σκοπούς της παρούσης είναι μεταξύ άλλων να εντοπίσει πιθανά κίνητρα που ίσως αποτελέσουν θέλγητρο για να διατηρήσουν οι ξενοδόχοι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή να «μαγνητίσουν» το ενδιαφέρον εν δυνάμει υποψηφίων. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες αναφέρουν πως δε παρέχονται προγράμματα κατάρτισης λόγω αβάσταχτου οικονομικού βάρους για τις επιχειρήσεις. Μέσω παρακράτησης μέρους ασφαλιστικών εισφορών γινόταν μια προσπάθεια υποτυπώδους κατάρτισης των εργαζομένων από τμήματα Λ.Α.Ε.Κ./Ο.Α.Ε.Δ., τα οποία όμως σταδιακά μετά την πανδημία εκλείπουν και έκτοτε δεν υπάρχει δυνατότητα για άλλου είδους επένδυση. Έκπληξη προκάλεσε το γεγονός πως πέραν των απαραίτητων σεμιναριακών κύκλων εκπαίδευσης για την επερχόμενη σεζόν και απαραίτητων σεμιναριακών κύκλων εκμάθησης πρώτων βοηθειών ή πυρόσβεσης, καμία άλλη νύξη δεν έγινε για σκέψεις σε διεξαγωγή προγραμμάτων κατάρτισης σε άλλα πεδία που πιθανών να ενδιέφεραν έναν potential υποψήφιο. Είναι απαραίτητο να επισημανθεί πως μόλις το 25% του δείγματος δήλωσε πως το να εφοδιάζει τους εργαζόμενους με σεμινάρια προσωπικής εξέλιξης, είτε βελτίωσης δεξιοτήτων αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση και πως ενεργά το παρέχει.

Θα αποτελούσε σοβαρή παράλειψη να μην αναφερθεί πως δεδομένης της κατάστασης, έδειξαν συγκατάβαση στη σκέψη πως πρέπει να δοθούν επιπλέον κίνητρα ως μέσο προσέλκυσης εργαζομένων και πως η κάλυψη των εργοδοτικών υποχρεώσεων και μόνο είναι δεδομένη από πλευράς προσδοκιών εργαζομένων. Σε πιθανές επιπλέον παροχές που θα μπορούσαν να εντάξουν στη φαρέτρα κινήτρων, ανέφεραν μεταξύ άλλων επιπλέον χρήματα με τη μορφή bonus απόδοσης, εκμάθηση ξένης γλώσσας, επισιτιστικές σίτισης ή κάρτα υγείας.

6. Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη τη βιβλιογραφία και τα δεδομένα της παρούσας ποιοτικής έρευνας, οδηγούμαστε σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα οποία μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο νέας έρευνας:

Βάσει των παραπάνω, η επίδραση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι λιγότερο θετική από την αναμενόμενη και μάλιστα μετατρέπεται σε αρνητική λόγω του σημαντικού μεγέθους του πρόσθετου κόστους που συνδέεται με τη πρακτική εφαρμογή. Κοινό σημείο βιβλιογραφίας και αποτελεσμάτων έρευνας αποτελεί το γεγονός πως αν και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αποδεδειγμένα αυξάνουν τα ευρεία οικονομική οφέλη, αυξάνουν παράλληλα και το κόστος των επιχειρήσεων (Bryson et al., 2005; Cappelli and Neumark, 2001; Godard, 2004). Ουσιαστικά, στη παρούσα συζήτηση γίνεται λόγος αποκλειστικά και μόνο για τις απαραίτητες υποχρεώσεις των εργοδοτών ως προς τους εργαζόμενους και τίποτα παραπάνω. Περαιτέρω επενδύσεις σε συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνουν προγράμματα κατάρτισης, υψηλότερους μισθούς και εγγυήσεις εργασιακής ασφάλειας δεν αξιολογούνται ως τόσο πολύτιμες (Chadwick, 2007; Chi and Lin, 2011) όσο η ανάγκη περάτωσης των αναγκαίων υποχρεώσεων προς εκείνους. Τις εμπειρικές αυτές αποδείξεις για φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας των συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οι οικονομολόγοι ονομάζουν «φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας» (Godard, 2001). Πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού όπως η αίσθηση του ανήκειν, η ενδυνάμωση, η εμπλοκή στα καθήκοντα και τελικά η ικανοποίηση του εργαζόμενου μέσω της εκτίμησης και της δέσμευσης, δε τέμνονται.

Μεταξύ άλλων, διαπιστώθηκε πως αν οι δέσμες κινήτρων και ευκαιριών του πλαισίου AMO εφαρμόζονταν, θα μείωναν σε μεγάλο βαθμό την εξουθένωση. Έτσι, σε μια εποχή που οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από υψηλά επίπεδα άγχους, οι managers τους οφείλουν να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους στην ανάπτυξη πρακτικών όπως η αμοιβή, οι ουσιαστικές αντικειμενικές αξιολογήσεις απόδοσης, η συμμετοχή και ο εμπλουτισμός της εργασίας για τη μείωση της εξουθένωσης, στο ίδιο σκεπτικό της ικανοποίησης τους και εν κατακλείδι την αποφυγή παραίτησης τους από τον οργανισμό, πόσο μάλλον της σιωπηρής, η οποία κατακερματίζει τον οργανισμό. Εξάλλου, ένα θεμελιώδες καθήκον των ηγετών είναι να επηρεάζουν τους οπαδούς προς την επίτευξη ενός συλλογικού οράματος και σκοπού (Locke, 1999). Αυτό είναι ζωτικής σημασίας καθώς προηγούμενες έρευνες έχουν συνδέσει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων φιλοξενίας με την ατομική τους απόδοση (Dorta; Afonso et al., 2021). Στην ουσία, μέσα και από τα αποτελέσματα της παρούσης, υποστηρίζεται εμπειρικά η σχέση μεταξύ των HPWS και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των τελευταίων αποδεκτών του προϊόντος του τουρισμού, τους τουρίστες (Chi and Gursoy, 2009) αλλά κυρίως για την ευημερία των εργαζομένων (Dorta; Afonso et al., 2021).

Ακόμα, κοινό τόπο αποτελούν οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ανάγκη διεξαγωγής εσωτερικής έρευνας ικανοποίησης των εργαζομένων δεδομένης της άνευ προηγουμένου δυσκολίας διατήρησης ή προσέλκυσης προσωπικού. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η υποτίμηση της ανάγκης αυτής τα προηγούμενα χρόνια έχει οδηγήσει στα πρωτοφανή αποτελέσματα. Υποστηρίχθηκε αρκετά πως στο μέλλον θα φροντίσουν να προσεγγίσουν τα επίπεδα ικανοποίησης του εσωτερικού τους πελάτη στηριζόμενοι στη παραδοχή πως οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το πιο πολύτιμο πόρο στον οργανισμό.

Όσον αφορά τις αιτίες μη προσέλκυσης ή μη διατήρησης, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω αφορούν σε αιτίες πέραν των γνωστών της βιβλιογραφίας, όπως οι δυσμενείς συνθήκες εργασίας, τις νέες προσθήκες παραπλήσιων δραστηριοτήτων. Η νέα τάξη πραγμάτων βρίσκει τους διευθυντές ανθρώπινων πόρων/διευθυντές/ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών μονάδων πιο ευάλωτους από ποτέ· οι συνεχείς αστοχίες και η αδιαφορία προηγούμενων ετών ένεκα της οικονομικής κρίσης 2008-2018 παράλληλα με τη πεποίθηση πως οι διαθέσιμοι εργαζόμενοι υπερκαλύπτουν τις ανάγκες ζήτησης σε θέσεις εργασίας στην αγορά, δεν αποτελούν «τροφή για σκέψη» και τρόπους αντιμετώπισης μιας μελλοντικής κρίσης που μπορεί να προκαλέσει η δυνατότητα πρόληψης. Η πανδημική κρίση αντάμωσε πρακτικά τις συνέπειες της μόλις πριν δύο ετών λήξης της

προηγούμενης κρίσης και έρχεται αντιμέτωπη με την άνθηση που γνωρίζει το πρόσφατο τουριστικό μόρφωμα εκμετάλλευσης ακινήτων σε καθεστώς βραχυχρόνιας μίσθωσης, το οποίο λόγω ανάγκης απομόνωσης για λόγους ασφάλειας τείνει να αναπτύσσεται ραγδαία. Σαφώς και η νέα αυτή προσθήκη απορροφά εργατικό δυναμικό το οποίο δε μπορούσε να απασχοληθεί στα ξενοδοχεία για τους ίδιους λόγους.

Σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας, πολλοί από τους εργαζόμενους είτε δεν επέστρεψαν ποτέ στα ξενοδοχεία είτε επέλεξαν την στροφή καριέρας στην απασχόληση σε 12μηνης βάσης εργασία, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει προσωπική και οικονομική ευημερία στο σύνολό της. Η προσπάθεια κάλυψης των κενών αυτών οδηγεί στις προσλήψεις πολιτών από τρίτες χώρες, τακτική που σύμφωνα με τους συνεντευξιζόμενους δεν συνάντησε τις προσδοκίες τους, εφόσον κανείς δε υπολόγισε την έλλειψη νοοτροπίας βασικών εννοιών του προϊόντος greek hospitality. Είναι αλήθεια πως οι εργαζόμενοι αυτοί δεν υστερούν από επιλογή σε σχέση με έναν ντόπιο, αλλά από άλλης σκοπιάς εμπειριών.

Ακόμα, οι υψηλές εισφορές που κρατούνται από τις απολαβές ενός εργαζομένου για κάποιον υποψήφιο ≥ 30 ετών με προηγούμενη εμπειρία στο τουρισμό, σίγουρα θα αποτελέσει αντικίνητρο για εργασία. Ίσως ένας πιο νέος εργαζόμενος δεν θα ασχοληθεί με τη σπουδαιότητα που έχει η σύμβαση ξενοδοχοϋπαλλήλων και τις υψηλές εισφορές της, όμως η λογική της σύμβασης αυτής ως ξεχωριστή νομοθετικά παρουσιάζει ερωτηματικά.

Εύκολα μπορεί ο καθένας να συμπεράνει, πως η οικονομική κατάσταση στη χώρα μετά από δύο αλληπάλληλες κρίσεις επηρέασε και επηρεάζει σημαντικά τις εξελίξεις και στο τουριστικό κλάδο. Οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων και διευθυντές ξενοδοχείων αντιλαμβάνονται καθυστερημένα τις παθογένειες των προηγούμενων ετών και το μέλλον προβλέπεται δυσοίωνα, αφού γνωρίζοντας τις αιτίες δεν εμφανίζουν μεγάλη πρόθεση για ριζικές αλλαγές εν γένει. Σίγουρα η υψηλή φορολογία στην Ελλάδα και η αδυναμία των επιχειρήσεων να προσφέρουν περισσότερα χρήματα στους εργαζόμενους συνάμα με καλές συνθήκες εργασίας, δε βοηθούν στη ευόδωση της κατάστασης και στην εύρεση μιας βιώσιμης λύσης του ακανθώδους ζητήματος.

Η μελέτη αυτή αναμένεται να είναι χρήσιμη τόσο για τους ειδικούς ανθρώπινου δυναμικού όσο και για τους ξενοδόχους με πολλούς τρόπους, καθώς τα αποτελέσματά της αποκαλύπτουν ότι τα HPWS είναι ευεργετικά δεδομένης της επίδρασής τους στην επαγγελματική εξουθένωση και την ικανοποίηση από το εργατικό δυναμικό της φιλοξενίας. Συνιστάται στους διευθυντές ξενοδοχείων να επενδύσουν στην ανάπτυξη και εφαρμογή HPWS προκειμένου να μειώσουν την

εξουθένωση των εργαζομένων και, με τη σειρά τους, να δημιουργήσουν ένα πιο ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό, κάτι που είναι θεμελιώδες στο τρέχον πλαίσιο αβεβαιότητας που έχουν προκαλέσει η οικονομική κρίση συνάμα με τη πανδημική.

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα, ευελπιστούμε πως μπορούν να βοηθήσουν στο σχεδιασμό επιτυχημένων στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, αναδεικνύοντας τις εξατομικευμένες ανάγκες τους. Αυτά τα αποτελέσματα έχουν επιπτώσεις για τους οργανισμούς και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής. Για τους οργανισμούς, υποθέτοντας την ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων παγκοσμίως και για τις εταιρείες να μπορούν να προσελκύσουν ταλαντούχους εργαζόμενους εντός ή εκτός συνόρων, εάν φυσικά βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας τους αφομοιώνοντάς τους με παροχές υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία.

Είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διαρθρωτικές αλλαγές που αναμένεται να προκαλέσει η οικονομική κρίση μετά την πανδημία στον τουριστικό τομέα, αλλά αναμένεται ότι η ζήτηση θα μπορούσε να συρρικνωθεί στο εγγύς μέλλον λόγω της οικονομικής κρίσης που προβλέπεται από διεθνείς οργανισμούς όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (2020). Η αναμενόμενη συρρίκνωση της ζήτησης θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια ευκαιρία για τη δημιουργία ενός πιο βιώσιμου τουριστικού μοντέλου που δίνει προτεραιότητα στην ποιότητα έναντι της ποσότητας, ένα πιο ισορροπημένο τουριστικό μοντέλο που κατανέμει την αξία του πιο δίκαια μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων.

Εν κατακλείδι, σκοπός της παρούσης είναι να αναδείξει τις ιδανικές εργασιακές συνθήκες που υφίστανται σε έναν οργανισμό που αλυσιδωτά θα αυξήσουν την «καλή φήμη» του μέσω word of mouth και e-word of mouth, ώστε να προσελκύσει τον ταλαντούχο εργαζόμενο και η προτεινόμενη εφαρμογή θα εντοπίζει πολύ πιο γρήγορα τα προσόντα του προκειμένου να προστεθεί στο εργατικό δυναμικό της εταιρίας.

7. Σκέψεις για δημιουργία εφαρμογής

Πηγή έμπνευσης της εργασίας ήταν η γενικευμένη ανάγκη των ξενοδόχων αναφορικά με το χρόνο και το υψηλό κόστος ανίχνευσης ταλέντων ή των καλύτερων βιογραφικών που ανταποκρίνονται στις εξατομικευμένες ανάγκες του.

Μελλοντικός στόχος και αντικείμενο νέας έρευνας θα αποτελέσει η κατασκευή εφαρμογής η οποία θα μπορεί με βάση τις ανάγκες του διευθυντή ή διευθυντή ανθρώπινων πόρων της μονάδας να δημιουργεί τα δικά του απαραίτητα fields, ώστε να «έλκει» τα συναφή και μόνο βιογραφικά που εξυπηρετούν το σκοπό συνδρομής του σε αυτή. Σύμφωνα και με τη πολύτιμη γνώμη των συνεντευξιαζόμενων για το αν υπάρχει η ανάγκη να δημιουργηθεί, βάση θα αποτελεί αρχικά το όλο εγχείρημα να διέπεται από κανόνες DPOs και αυστηρή προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα του κάθε υποψηφίου με απαραίτητη την συναίνεσή του στη χρήση των συγκεκριμένων δεδομένων που θα χρησιμοποιηθούν και το κυριότερο για ποιο σκοπό και για ποια χρονική διάρκεια. Υποστηρίχθηκε αρκετά πως η κλασσική μέθοδος υποβολής βιογραφικού σημειώματος εκ του σύνεγγυς με το παραδοσιακό τρόπο στο χώρο του ξενοδοχείου πολλές φορές ακυρώνεται αφού οι υποψήφιοι αρνούνται να υπογράψουν τη σχετική συναίνεση επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, αυτομάτως απορρίπτονται από τη λίστα ανάγνωσης τους από τον υπεύθυνο.

Οι απόψεις είναι θετικά προκείμενες προς την ιδέα (βλ. πίνακα 4-6), πράγμα που σημαίνει επιχειρηματικό κενό και μπορεί να εξυπηρετήσει η δημιουργία της. Σε αυτό το πρώιμο στάδιο, η επιστήμη της νομικής επιστήμης είναι απαραίτητη πάνω στην οποία θα στηριχτεί η προσπάθεια.

Το στάδιο αυτό θα ακολουθήσει η γνώμη και τεχνική υποστήριξη της επιστήμης της πληροφορικής που σχετίζεται με την δημιουργία απαραίτητου κώδικα για την ανάπτυξη της. Στη πρακτική εφαρμογή, ο customer segment (ιδιοκτήτης/ διευθυντής ανθρώπινων πόρων θα μπορεί να ορίζει τα απαραίτητα για εκείνον στοιχεία του βιογραφικού του υποψηφίου (π.χ. πόσες γλώσσες γνωρίζει και σε τι βαθμό, προηγούμενη εργασιακή εμπειρία συναφή με την αγγελία που δημοσιεύθηκε ή ποια λογισμικά γνωρίζει) και εν συνεχεία η εφαρμογή με αντίστοιχη τεχνολογία θα είναι σε θέση να ανιχνεύει λέξεις κλειδιά οι οποίες είναι σχετικές με όσα ζητήθηκαν στην αγγελία.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί πως στους διευθυντές ανθρώπινων πόρων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποσπάται πολύτιμος χρόνος από άλλες ουσιαστικές διαδικασίες του τμήματος από την ανάγνωση και τελική επιλογή του εκάστοτε βιογραφικού, τα οποία αναντίρρητα είναι πολλές φορές τυγχάνουν αναντίστοιχα της αγγελίας.

Κάτι που πρέπει να είναι σημαντικό για εκείνους είναι η δυνατότητα το βιογραφικό που θα ανεβαίνει στην εφαρμογή να μπορεί να γίνεται update μέσω σχετικής ειδοποίησης του πρώτου χρήστη (υποψήφιος) που θα ενημερώνει πως εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος οφείλει να ενημερώσει για νέες εμπειρίες ή αλλαγές. Αυτό θα δώσει τη δυνατότητα στον εργοδότη να μπορεί να προβλέπει/αξιολογεί την πιθανότητα συνεργασίας. Κάποιες φορές ένας υποψήφιος ενδέχεται να είναι overqualified για τις ανάγκες του ξενοδοχείου, κάποιες να μην ανταποκρίνεται ούτε στη βασική ανάγκη.

8. Προτάσεις για το μέλλον

Αναμφίβολα υπάρχει ανάγκη για μακροοικονομικές παρεμβάσεις, περιφερειακή πολιτική και αναπτυξιακό σχεδιασμό με στόχο την αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με το οικονομικό, κοινωνικό και γεωγραφικό πλαίσιο στο οποίο βρίσκονται και λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις. Οι μεμονωμένες τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν περιορισμένη εξουσία να ηγούνται και να επηρεάζουν τέτοιες αλλαγές, ωστόσο, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι πολλές αλλαγές μπορούν να πραγματοποιηθούν με την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών με στόχο την ανάπτυξη και προώθηση διαφοροποιημένων προϊόντων του τουριστικού προορισμού τους και επηρεάζοντας και καθοδηγώντας την τοπική διαδικασίες και φορείς λήψης αποφάσεων πολιτικής. Το επίκεντρο τέτοιων πρακτικών θα μπορούσε να περιλαμβάνει: τη δημιουργία κοινοπραξιών τουριστικών εταιρειών για την αντιμετώπιση του μεγέθους και της έλλειψης πόρων και οικονομιών κλίμακας / εμβέλειας των μικρών τουριστικών επιχειρήσεων ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν συνεχείς ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και κατάρτισης στο τουριστικό προσωπικό και να αναπτύξουν μια κοινή

δεξαμενή εξειδικευμένο προσωπικό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πρακτικές πρόσληψης και εναλλαγής προσωπικού μεταξύ εταιρειών μελών κοινοπραξιών.

9. Πρωτοτυπία Έρευνας

Με βάση τη γνώση της ερευνήτριας, είναι η πρώτη φορά που διεξάγεται έρευνα στην Κέρκυρα όσον αφορά ζητήματα που άπτονται του ρόλου στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο κλάδο του τουρισμού. Επιπλέον, έγινε μια προσπάθεια εντοπισμού και καταγραφής υλικού σχετικού του ζητήματος μη κάλυψης βασικών θέσεων εργασίας (entry level) από τη σκοπιά των ιδιοκτητών/ διευθυντών/HR Managers των ξενοδοχείων. Η πρωτοτυπία της έρευνας σε δυο φάσματα:

- 1ο. Πέραν της σημασίας της στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εξίσου βαρυσήμαντη είναι η διερεύνηση πρόσφατων αιτιών παραίτησης και μη προσέλκυσης προσωπικού στο κλάδο. Τα νέα δεδομένα που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων αναδεικνύουν ως βασικές αιτίες την έναρξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όπως η βραχυχρόνια μίσθωση κ.α. συνάμα με την ελάχιστη πληροφόρηση για την αξία σπουδών στο τουρισμό στη διάρκεια της σχολικής εκπαίδευσης.
- 2ο. Είναι ευρύτατα διαδεδομένη η δυσχέρεια που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων να αναζητήσουν το κατάλληλο βιογραφικό ανάμεσα στα δεκάδες που λαμβάνουν έπειτα από δημοσίευση αγγελίας για μια θέση εργασίας. Ο χρόνος που απορροφά η ανάγνωση και η κατανόηση δεκάδων βιογραφικών (τα οποία δεν είναι πάντα ευανάγνωστα/εύληπτα) είναι ανεκτίμητος και σύμφωνα με τις απόψεις των συνεντευξιζόμενων η δημιουργία εφαρμογής για τη γρήγορη ανίχνευση αυτών είναι πιο απαραίτητη από ποτέ.

10. Περιορισμοί έρευνας

Τα ευρήματα της παρούσης βασίζονται μόνο σε συνδυασμό συστηματικής μελέτης βιβλιογραφίας έγκριτων άρθρων και έρευνα με δειγματοληπτικό πλαίσιο εργαζομένων σε ξενοδοχεία 3*,4* & 5* όπου υφίσταται μια υποτυπώδης στελέχωση τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψιν το περιορισμένο φάσμα μελετών αναφορικά με το ρόλο της εκπαίδευσης κα στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού σε ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις - πόσο μάλλον της τοπικής κοινωνίας της Κέρκυρας- και συνάμα στο υπάρχον δείγμα, υπάρχει η πιθανότητα να έχει παραλειφθεί κάποιο στοιχείο δεδομένου ότι δεν έχει δημοσιευθεί μέχρι στιγμής και δεν έχει ληφθεί σοβαρά υπόψιν προς περαιτέρω έρευνα.

Το πεδίο εφαρμογής της εν προκειμένω ανασκόπησης περιορίζεται στο ρόλο της στελέχωσης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο. Ως εκ τούτου τα ευρήματα από το δείγμα αυτό ενδέχεται να μη γενικεύονται διασυννοριακά. Ιδανικά θα είναι μελλοντικές έρευνες να εξετάσουν το ενδεχόμενο να συμπεριληφθούν και άλλες χώρες που αντιμετωπίζουν ή αντιμετώπισαν παρόμοιες οικονομικές και χρηματοπιστωτικές κρίσεις, όπως η Ελλάδα (π.χ. *Ισπανία ή Ιταλία*).

Ακόμα, ενδιαφέρον θα είχε η διεξαγωγή μιας νέας έρευνας, στην οποία θα γίνεται διάκριση μεταξύ των «προβλεπόμενων» πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού σε στρατηγικό επίπεδο (όπως αναφέρουν τα διευθυντικά στελέχη) και των «πραγματικών» ή «εφαρμοζόμενων» πρακτικών HRM όπως τις βιώνουν οι εργαζόμενοι, μέσα από μία εμπεριστατωμένη θεωρητική πολυεπίπεδη προσέγγιση που θα παρουσιάζει τις διαφορετικές απόψεις. Επιπρόσθετα, παρόμοιες μελέτες να μπορούν να διεξαχθούν και σε άλλους τομείς ειδικού τουριστικού ενδιαφέροντος όπως travel agencies, Cruise travel agencies, εταιρίες διαχείρισης καταλυμάτων βραχυχρόνιας μίσθωσης και αεροπορικές εταιρίες.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως η έρευνα διεξήχθη σε μεταβατικό στάδιο στη μετα-covid19 εποχή. Η πανδημία ενέτεινε τις ανάγκες για εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων σε πολλά πεδία παράλληλα με τις ανάγκες των HR managers να αναζητούν όλο και περισσότερα «βαριά» βιογραφικά να ενταχθούν στον εκάστοτε οργανισμό/ξενοδοχείο. Κατά συνέπεια, οι ανάγκες που

θα προκύψουν μετά το πέρας αυτής της εποχής μπορεί να αναδείξουν μια εντελώς διαφορετική προοπτική, προσθέτοντας αξία στην υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Επίλογος

Οι δέσμες κινήτρων και ευκαιριών του πλαισίου AMO (Abilities – Motivation – Opportunities) προτείνονται να εφαρμόζονται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ώστε μειωθεί η αποδεδειγμένη εξουθένωση των εργαζομένων του κλάδου στα όσα γνωστά στη βιβλιογραφία ειπώθηκαν. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα φερέλπιδο μέλλον το οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια αλλαγής κουλτούρας και νοοτροπίας ξεφεύγοντας από τα γνωστά κατάλοιπα νεποτισμού ή εξουσιαστικά φαινόμενα.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνική βιβλιογραφία

- Τσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2016). *Συλλογή/Παραγωγή Ποιοτικών Ερευνητικών Δεδομένων*.
- Κάτου, Α. (2017). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
- Λαλούμης Αθ. Δημήτριος (2022). «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», κεφ. 6 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα
- Μάγος, Κ. (2005). «Συνέντευξη ή παρατήρηση;»: Η έρευνα στη σχολική τάξη. Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων, 10, 5-19.
- Νάνσυ Παπαλεξαντρή & Δημήτρης Μπουραντάς (2016). «Διοίκηση Α.Π.» κεφ. 1-3 έννοια και περιεχόμενο ΔΑΠ, θεωρητική προσέγγιση ΔΑΠ, Εκδόσεις Μπενού, Αθήνα
- Παπαδιώτη-Αθανασίου Β. (2000β). Η συστημική προσέγγιση στη ψυχοθεραπεία. Μια εξελικτική πορεία. Τετράδια Ψυχιατρικής, 70, 32-45.
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας (2018). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. κεφ. 3 Προσέλκυση υποψηφίων & κεφ. 4 Επιλογή υποψηφίων , Εκδόσεις Μπενού, Αθήνα

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303.
- Ayachit, M., & Chitta, S. (2022). A systematic review of Burnout studies from the Hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125-144.
- Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.

- Calcite, K., & Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions. *International journal of contemporary hospitality management*, 22(3), 335-359.
- CG Davidson, M., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International journal of contemporary hospitality management*, 23(4), 498-516.
- Chalkite, K., & Sigala, M. (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: A comparison between insular and peninsular regions. *International journal of contemporary hospitality management*, 22(3), 335-359.
- Chytiri, A. P., Filippaios, F., & Chytiris, L. (2018). Hotel recruitment and selection practices: The case of the Greek Hotel Industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 324-339.
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four-and five-star hotels. *International journal of contemporary hospitality management*, 22(4), 451-466.
- Díaz-Carrión, R., Navajas-Romero, V., & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102631.
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364.
- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216.
- Gary Dessler, «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ», Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Εκδόσεις Κριτική, 2015.
- Grigoroudis, E., Siskos, Y., Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). MUSA: Multicriteria satisfaction analysis. *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, 91-121.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of vocational behavior*, 39(1), 110-128.

Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235-253.

Jenkins H. and Asen K. (1992); "*Family Therapy without the family: a framework for systemic practice*". *Journal of Family Therapy*, 14:1-14.

Katemliadis, I., & Papatheodorou, A. (2021). The Importance of Tourism for the Greek Economy: Traits and Development. In *Modeling Economic Growth in Contemporary Greece* (pp. 263-279). Emerald Publishing Limited.

Katou, A. A. (2014) Human resource management and performance in the hospitality industry: Methodological issues. Included after selection in Kumar, S., Chand, M.D. & Dahyia, A. (eds.) *International Tourism and Hospitality in the Digital Age*. IGI-Global Publications, USA

Karadas, G., & Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67-83.

Kloutsiniotis, P. V., Katou, A. A., & Mihail, D. M. (2021). Examining the “dark side” of high-performance work systems in the Greek manufacturing sector. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1104-1129.

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). High performance work systems in the tourism and hospitality industry: a critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2365-2395.

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565-579.

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high-performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.

Κλουτσινιώτης Παναγιώτης (2017) Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Απόδοσης στην Ελλάδα: μια εμπειρική προσέγγιση*

Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177.

Kravariti, F., Oruh, E. S., Dibia, C., Tasoulis, K., Scullion, H., & Mamman, A. (2021). Weathering the storm: talent management in internationally oriented Greek small and medium-sized enterprises. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(4), 444-463.

Marinakou, E., & Giousmpasoglou, C. (2019). Talent management and retention strategies in luxury hotels: evidence from four countries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3855-3878.

Safavi, H. P., & Karatepe, O. M. (2018). High-performance work practices and hotel employee outcomes: The mediating role of career adaptability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1112-1133.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.

Shaun Tyson & Alfred York, «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ Α.Δ., Τα δομικά στοιχεία του HRM», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 2000.

Taylor, M., & Murphy, A. (2004). SMEs and e-business. *Journal of small business and enterprise development*, 11(3), 280-289.

Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management*, 69, 132-144.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.

Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846.

Xing, B., Xie, D., Li, S., & Wang, Q. (2023). Why you leave and what can we do? The roles of job burnout and vocational skill in hotel internships. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 32, 100424.

Παράρτημα : Οδηγός Συνέντευξης



ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α/Α ΚΩΔΙΚΟΣ	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΤΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				

Α' ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ

Εσωτερική επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων / επικοινωνία εργαζομένων-διοίκησης

Q1) Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται όλο και περισσότερο εργασιακή εξάντληση των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου. Σας έχει γίνει “κρούση” για τέτοιο συμβάν;

Q2) Πώς κρίνετε την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων σας.

Q3) Υφίσταται κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους.

Q4) Ακούγεται η φωνή των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

Q5) Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν πιθανή δυσαρέσκεια στη διοίκηση για ζήτημα.

ΝΑΙ	ΟΧΙ
-----	-----

Αν όχι, για ποιο λόγο πιστεύετε;

Q6) Σε πιθανή έκφραση παραπόνου, η διοίκηση το λαμβάνει σοβαρά υπόψιν της.

Αν ναι, πώς αντέδρασε;

Q7) Ενταύθα, οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα/έχουν το ελεύθερο να κάνουν προτάσεις.

Q8) Πραγματοποιείτε εσωτερική έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων σας.

Αν ναι, πόσο συχνά;

Β' ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ

Αιτίες turnover ή μη προσέλκυσης

Q9) Παρατηρείται ακόμη μεγάλη έλλειψη προσωπικού στα ξενοδοχεία σε νευραλγικές θέσεις.

Για ποιο λόγο πιστεύετε πως συμβαίνει αυτό;

Q10) Η μη κάλυψη θέσεων εργασίας στο τουριστικό κλάδο οδήγησαν στην κοινή υπουργική απόφαση καθορισμού ανώτατου αριθμού αδειών διαμονής πολιτών τρίτων χωρών για εργασία τα έτη 2023-2024 (**ΦΕΚ Β 2189/3.4.2023**). Για τη περιφέρεια Ιονίων Νήσων, ο αριθμός αυτός αγγίζει τις 2.950 θέσεις.

Πώς κρίνετε αυτή την απόφαση;

Q11) Πόσο εύκολο είναι να προσελκύσετε εργατικό δυναμικό αναλόγως των απαιτήσεων σας.

Γ' ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ

Προσφορά παροχών ως κίνητρα προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων

Q12) Στην επιχείρησή σας, παρέχονται εκτεταμένα προγράμματα κατάρτισης για άτομα που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη; ή σε θέσεις εργασίας πρώτης γραμμής.

Q13) Πέραν αυτών, τι θα μπορούσατε να προσφέρετε στους υφιστάμενους και υποψήφιους ως κίνητρο διατήρησης-προσέλκυσης στο ξενοδοχείο σας.

Q14) Πόσο χρήσιμη θα ήταν για εσάς μια έξυπνη εφαρμογή που θα εντόπιζε με ελάχιστο κόπο τα καλύτερα βιογραφικά **-τα λεγόμενα ταλέντα-** εξοικονομώντας μεγάλο όφελος χρόνου και χρημάτων.