

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ :
“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ”



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Career Paths στην Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία.
Mind the Gap!

ΠΙΠΕΡΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

Πάτρα, 2019

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ :
“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ &
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ”

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΙΠΕΡΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΑΜ : 2142017012

Επιβλέπων : Δρ. ΣΤΑΥΡΙΝΟΥΔΗΣ Α. ΘΕΟΔΩΡΟΣ,

Αναπληρωτής Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
Διδάσκων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Δρ. ΚΥΡΙΑΚΑΚΗ ANNA

Μέλος Ε.ΔΙ.Π. της Σχολής Επιστημών του Πανεπιστημίου Αιγαίου

Μέλος ΣΕΠ του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Γ. ΛΑΓΟΣ

Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Πανεπιστημίου Αιγαίου

Μέλος ΣΕΠ του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Μέλος της Διοίκησης του ΔΟΑΤΑΠ

Πάτρα, 2019

“.. Γιατί εκείνοι που είναι τόσο τρελοί,
ώστε να νομίζουν ότι μπορούν να αλλάξουν τον κόσμο..
Είναι εκείνοι που τον αλλάζουν.”

Steve Jobs

Ευχαριστίες

Η παρούσα μεταπτυχιακή, διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών : “Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών & Επιχειρήσεων Φιλοξενίας” του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της παρούσας μελέτης Δρ. Θεόδωρο Σταυρινούδη, αναπληρωτή καθηγητή στο γνωστικό αντικείμενο της “Διοίκησης των Τουριστικών Επιχειρήσεων” του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, για το χρόνο που αφιέρωσε προς την επίτευξη του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος, τη διαπαιδαγωγική του ποιότητα ως καθηγητής και το ειλικρινές ενδιαφέρον του προς τις ανησυχίες, τους προβληματισμούς και τα θέματα που εκφράζαμε καθ’ όλη τη διάρκεια των ωρών διδασκαλίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, αλλά και στο σύνολο των καθηγητών με τους οποίους είχα την τιμή να συνεργαστώ και να λάβω ένα τεράστιο φάσμα γνώσεων πολύτιμο για την εξέλιξη της προσωπικής, επαγγελματικής και κοινωνικής πορείας μου.

Βαθιά ευχαριστώ τους συμφοιτητές μου, τον εξαίρετο χαρακτήρα τους, την εκπληκτική ομάδα που καταφέραμε να δημιουργήσουμε στα επίπεδα επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλεγγύης, τη μετάδοση πληροφοριών, την αλληλοϋποστήριξη και τις μοναδικές στιγμές που βιώσαμε κατά τη διάρκεια της πραγματοποίησης του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος.

Και τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου - ειδικά τη μητέρα μου - γιατί είναι πάντα εκεί.

Πιπέρα Κωνσταντίνα

Ιούλιος 2019

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.	
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.	
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.	
ABSTRACT.	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.	
A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
CAREER PATHS.....	2
1.1 Ο όρος μοντέλα καριέρας.....	2
1.2 Ο όρος του HRM.....	6
1.3 Αναλύοντας τα μονοπάτια καριέρας.....	9
1.3.1 Η σημαντικότητα των career paths.....	12
1.3.2 Στρατηγική επιτυχημένου career path.....	14
1.4 Επιχειρησιακά προγράμματα ανάπτυξης καριέρας.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΤΑ ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	25
2.1 Ύληση καριέρας στα τουριστικά επαγγέλματα.....	28
2.2 Η σημαντικότητα της επιτυχούς στελέχωσης.....	30
2.3 Χαρακτηριστικά της τουριστικής καριέρας.....	33
2.3.1 Επαγγελματική ανάπτυξη.....	34
2.3.2 Προσαρμογή στις πραγματικές συνθήκες και έλεγχος.....	35
2.3.3 Η συνάρτηση με το εργασιακό περιβάλλον.....	36
2.3.4 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας.....	37
2.4 Δομή των career paths.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΜΕ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑ.....	42
3.1 Η εκκίνηση της σταδιοδρομίας.....	43
3.2 Η ανάπτυξη.....	44
3.3 Η εδραίωση.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΡΙΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	48
4.1 Ελληνική τουριστική επιχειρηματικότητα.....	49
4.2 Το ανθρώπινο δυναμικό στον ελληνικό τουρισμό.....	54
4.2.1 Πρακτική άσκηση : η είσοδος.....	55
4.2.2 Οι τάσεις προσλήψεων.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ...	
.....	59
5.1 Η ξενοδοχειακή δυναμική.....	60
5.2 Επικρατούσα εργασιακή ποιότητα.....	62

5.3 Το φαινόμενο των αποχωρήσεων.....	64
Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	
Η ΕΡΕΥΝΑ.....	70
6.1 Κύριος σκοπός.....	70
6.2 Μεθοδολογία της έρευνας.....	72
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	79
7.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων περιγραφικής στατιστικής.....	79
7.2 Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων.....	102
Δ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	117
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	118
8.1 Περίληψη των αποτελεσμάτων της έρευνας.....	118
8.2 Συμπεράσματα.....	122
8.2.1 Ποιοτική εξυπηρέτηση.....	122
8.2.2 Πλάνα καριέρας.....	125
8.2.3 Ενεργοποίηση Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού.....	127
8.2.4 Σταθεροποίηση προσωπικού.....	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9	
ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	137

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1	Στατιστικά στοιχεία αφίξεων και διανυκτερεύσεων.....	60
Πίνακας 5.2	Σύνολο ξενοδοχειακών μονάδων και κλινών κατά γεωγραφική Περιφέρεια.....	60
Πίνακας 7.1	Δημογραφικό ερώτημα : Αντικείμενο σπουδών.....	83
Πίνακας 7.2	Δημογραφικό ερώτημα : Ειδικότητα.....	85
Πίνακας 7.3	Έλεγχος σχέσης μεταβλητών : Φύλο – Τύπος εργασίας.....	107
Πίνακας 7.4	Έλεγχος σχέσης μεταβλητών : K1E1 – K1E2.....	108
Πίνακας 7.5	Έλεγχος σχέσης μεταβλητών : K1E2 – K1E3.....	109
Πίνακας 7.6	Συσχέτιση μεταβλητών: K2E5 / K2E6 / K2E7 / K2E8.....	110
Πίνακας 7.7	Συσχέτιση μεταβλητών : K3E9 / K3E10 / K3E11 / K3E12.....	112
Πίνακας 7.8	Έλεγχος σχέσης μεταβλητών : K4E13 – K4E14.....	113
Πίνακας 7.9	Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητής : Φύλο.....	114
Πίνακας 7.10	Συσχέτιση μεταβλητών : K4E13 / K4E14 / K4E15 / K4E16....	115

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1.1	Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας 5 αστέρων.....	16
Γράφημα 4.1	Συνολική συμβολή τουρισμού στο Α.Ε.Π.....	50
Γράφημα 4.2	Συνολική συμβολή τουρισμού στην απασχόληση.....	50
Γράφημα 4.3	Εξαγωγές επισκεπτών και τουριστικές αφίξεις.....	51
Γράφημα 4.4	Επενδύσεις κεφαλαίων στον τουρισμό.....	51
Γράφημα 7.1	Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Φύλο.....	80
Γράφημα 7.2	Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Ηλικία.....	81
Γράφημα 7.3	Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	82
Γράφημα 7.4	Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Εκπαίδευση σχετική με τουρισμό.....	82
Γράφημα 7.5	Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Έτη προϋπηρεσίας στον τουρισμό.....	84
Γράφημα 7.6	Αποτελέσματα δημογραφικό ερωτήματος : Τύπος παρούσας εργασίας.....	85
Γράφημα 7.7	Αποτελέσματα Ερωτήματος K1E1 : “Πως θα χαρακτηρίζατε το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπαλλήλων στον ελληνικό τουρισμό;”	87
Γράφημα 7.8	Αποτελέσματα ερωτήματος K1E2 : “Θεωρείτε πως η ελληνική τουριστική βιομηχανία διαθέτει υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης;”	88
Γράφημα 7.9	Αποτελέσματα ερωτήματος K1E3 : “Πως θεωρείτε το επίπεδο επαγγελματικής εξέλιξης στον ελληνικό τουρισμό;”	89
Γράφημα 7.10	Αποτελέσματα ερωτήματος K1E4 : “Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο εξοικείωσης με την τεχνολογία στον ελληνικό τουρισμό;”	90
Γράφημα 7.11	Αποτελέσματα ερωτήματος K2E5 : “Γνωρίζετε την έννοια των Career Paths;”	91
Γράφημα 7.12	Αποτελέσματα ερωτήματος K2E6 : “Κατά την είσοδό σας στην τουριστική βιομηχανία είχατε διαμορφώσει προσωπικό Career	

	Path;”	92
Γράφημα 7.13	Αποτελέσματα ερωτήματος K2E7 : “Πόσο απέχει η θέση σας από το αρχικό σας πλάνο;”	93
Γράφημα 7.14	Αποτελέσματα ερωτήματος K2E8 : “Το περιβάλλον της επιχείρησης που απασχολείστε, σας βοηθά να ανέλθετε επαγγελματικά;”	94
Γράφημα 7.15	Αποτελέσματα ερωτήματος K3E9 : “Οι υπεύθυνοι προσλήψεων διαθέτουν ως κριτήρια επιλογής το ανάλογο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εργασιακή εμπειρία;”	95
Γράφημα 7.16	Αποτελέσματα ερωτήματος K3E10 : “Κατά την άποψή σας, σε τι βαθμό κατάρτισης κυμαίνονται τα στελέχη της επιχείρησης που εργάζεστε;”	96
Γράφημα 7.17	Αποτελέσματα ερωτήματος K3E11 : “Η επιχείρηση παρακινεί τον εργαζόμενο με απώτερο στόχο την εξέλιξή του;”	97
Γράφημα 7.18	Αποτελέσματα ερωτήματος K3E12 : “Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενημερώνεται για τα Career Paths των υπάλληλων;”	98
Γράφημα 7.19	Αποτελέσματα ερωτήματος K4E13 : “Αξιοποιούν οι υπεύθυνοί σας στο βέλτιστο τις ικανότητές σας;”	99
Γράφημα 7.20	Αποτελέσματα ερωτήματος K4E14 : “Πραγματοποιείται εσωτερική μετακίνηση με στόχο την αποτελεσματικότερη απόδοση;”	100
Γράφημα 7.21	Αποτελέσματα ερωτήματος K4E15 : “Είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα προαγωγών της επιχείρησης;”	101
Γράφημα 7.22	Αποτελέσματα ερωτήματος K4E16 : “Επιθυμείτε τη συνέχιση του Career Path σας στην ίδια επιχείρηση;”	102
Γράφημα 7.23	Συσχέτιση μεταβλητών : Ηλικία – Έτη προϋπηρεσίας.....	103
Γράφημα 7.24	Συσχέτιση μεταβλητών : Ηλικία – Τουριστική εκπαίδευση....	104
Γράφημα 7.25	Συσχέτιση μεταβλητών : Έτη προϋπηρεσίας – Τύπος εργασίας	105
Γράφημα 7.26	Συσχέτιση μεταβλητών : Φύλο – Έτη προϋπηρεσίας.....	106
Γράφημα 7.27	Συσχέτιση μεταβλητών : Φύλο, Έτη προϋπηρεσίας, Τύπος Εργασίας.....	106

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
F&B	Food and Beverage
WTTC	World Travel & Tourism Council
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΣΕΤΕ	Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων
ΙΝΣΕΤΕ	Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων
ΑΣΤΕΡ	Ανώτατη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης Ρόδου
ΑΣΤΕΚ	Ανώτατη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης Κρήτης
ΤΕΦΑΑ	Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής Και Αθλητισμού

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Από την επιθυμία έως την ικανοποίηση, το όνειρο έως την πραγματοποίηση και το στόχο έως την εκπλήρωση, οι άνθρωποι διαγράφουμε μια προσωπικά επιλεγμένη πορεία εξέλιξης προς κατάκτηση του επιθυμητού αντικειμένου, ένα προσεχτικά σχεδιασμένο μονοπάτι κάθε βήμα του οποίου μας οδηγεί όλο και πιο κοντά στον απώτερο στόχο μας. Αναφερόμαστε, λοιπόν, σε μία συνθήκη η οποία περιγράφει τη μεθοδικότητα στα εκάστοτε επίπεδα της ζωής μας. Σκοπός της παρούσας μελέτης, όμως, είναι η εξειδικευμένη εξέταση εκείνων των μονοπατιών που ορίζουν την επαγγελματική σταδιοδρομία του ατόμου, το πως δηλαδή καλλιεργεί, σχεδιάζει, οργανώνει και εκτελεί τα εκάστοτε στάδια της ατομικής του καριέρας και μάλιστα στη βιομηχανία του τουρισμού. Με άλλα λόγια, εντρυφήσαμε στην ανάλυση των Career Paths.

Η εργασίας μας επιμερίστηκε αρχικά στη θεωρητική προσέγγιση εννοιών, τις στρατηγικές εφαρμογής και τη σημαντικότητα του ρόλου της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, στη συνέχεια επεκταθήκαμε στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται στην τουριστική βιομηχανία, τους παράγοντες επιτυχούς και αποτελεσματικής προσαρμογής οι οποίοι επιδρούν στη διαχρονική καριέρα, φτάνοντας στην καταληκτική επιδίωξή μας η οποία αφορούσε στη συσχέτιση και τον τρόπο διαμόρφωσής τους στην ελληνική τουριστική επιχειρηματικότητα.

Σε συνάρτηση όλων των προαναφερθέντων, στόχος μας αποτέλεσε η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι στους τουριστικούς τομείς είναι εξοικειωμένοι με τη σχεδίαση τέτοιων μονοπατιών και το κατά πόσο οι εργασιακές τους συνθήκες συντελούν στην υποστήριξη και προώθηση των επαγγελματικών τους προσδοκιών. Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι όλων των ειδικοτήτων σε ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας 5 αστέρων τεσσάρων επιλεγμένων περιοχών: Κέρκυρας, Σαντορίνης, Χανίων και Ρόδου. Για τη συλλογή των δεδομένων αναπτύχθηκε και χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από 16 ερωτήσεις γύρω από τα θέματα των μονοπατιών καριέρας.

Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας διαπιστώθηκε αναγκαιότητα τόσο σε ακαδημαϊκή εκπαίδευση, όσο και σε εκπαίδευση προερχόμενη από τις ίδιες τις επιχειρήσεις προς βελτίωση του εργασιακού επιπέδου, των Τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και της παρεχόμενης ποιότητας. Επιπλέον, η γνώση και διαμόρφωση των Career Paths βρίσκεται ακόμα σε μέτρια στάδια πρακτικών. Η εργοδοσία και τα στελέχη προσλήψεων θα πρέπει να λαμβάνουν ως πρώτιστα κριτήρια επιλογών εκπαίδευση και επαγγελματική εμπειρία, να προβλέπουν περιθώρια εσωτερικών μετακινήσεων και να προάγουν αξιοκρατικά τους εργαζόμενους, ώστε να τους καλλιεργείται η αίσθηση ικανοποίησης και θέλησης εργασίας στην επιχείρηση.

ABSTRACT

From desire to satisfaction, dream to accomplishment and goal to fulfillment, people carve a personally chosen course of evolution to conquer the desired object, a carefully designed path each step of which leads them ever closer to the ultimate goal. We are referring, therefore, to a treaty describing the methodicalness at each level of our life. The purpose of this study, however, is to examine that paths wich define the professional career of a person, how he cultivates, plans, organizes and carries out the stages of his individual career and even the tourism industry. In other words, we broke into the analysis of Career Paths.

Our work was first subdivided into the theoretical approach to concepts, implementation strategies, and the importance of the role of Human Resource Management, then expanded to the way in which all of these parameters shape up tourism industry, the factors of successful and effective adaptation that impact on the long-term career, reaching our ultimate goal of correlating and shaping them in Greek tourism entrepreneurship.

Functioning all the above, our objective was to investigate the extent to which workers in tourism sector are familiar with the design of such pathways and whether their working conditions contribute to supporting and promoting their professional aspirations. In the research were involved workers at 5 star hotels of all specialties from four selected regions: Corfu, Santorini, Chania and Rhodes. For the collection of data, a questionnaire was developed and used, consisting of 16 questions about the career paths.

Analysis of research data has shown the necessity of both academic education and enterprise-level training to improve the level of work, human resources management departments and quality. In addition, knowledge and configuration of Career Paths is still in moderate stages of practice. Employers and recruiters should take education and work experience as the primary criteria of choice, provide margins for internal mobility and merit worker promotion to help them cultivate a sense of job satisfaction and willingness to work.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Ζούμε σε έναν κόσμο ραγδαίας εξέλιξης, αλληπάλληλων αλλαγών και αλληλεπιδράσεων, αυξανόμενων απαιτήσεων και κλιμακούμενης πολυπλοκότητας. Οι ζωές μας αλλάζουν, καθοδηγούμενες από χειμαρρώδη πληροφόρηση, καταγιστική ενημέρωση και ένα πρωτοφανές αίσθημα χρονικής πίεσης ανάληψης αποφάσεων είτε σε επίπεδο εκπαιδευτικής κατάρτισης, είτε σε ό,τι αφορά στην επαγγελματική σταδιοδρομία. Αναπόφευκτα, δημιουργείται ο άκρως απαιτητικός καθορισμός διερεύνησης και συγκεκριμενοποίησης της επαγγελματικής τάσης όπου καλείται να ακολουθήσει ένας σπουδαστής ή εργαζόμενος, ώστε να εξασφαλίσει το απαραίτητο γνωστικό πεδίο το οποίο θα τον οδηγήσει μεθοδικά, βήμα προς βήμα, στον απώτερο στόχο του.

Η ανθρωπότητα μέρα με τη μέρα εξοικειώνεται με τη νέα κουλτούρα της εξειδίκευσης, κατανοεί βαθύτερα τη χρησιμότητα της τεχνογνωσίας, επιζητεί την επιμήκυνση της γνώσης μέσω μεταπτυχιακών προγραμμάτων, σεμιναρίων, συνεδρίων, αναγνωρίζει τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον και το σημαντικότερο : αποκτά οικειότητα και επιδοκιμάζει την ύπαρξη των επιστημών και οργανωτικών τμημάτων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Όντας, όμως, ο άνθρωπος σταγόνα στον ωκεανό της παγκόσμιας κουλτούρας για επαγγελματική καταξίωση είναι εύλογο να βάλλεται από χρηστικές αναρωτήσεις και προβληματισμούς σχετικά με το μονοπάτι που οφείλει να χαράξει, ώστε να βελτιώνει συνεχώς και ταυτόχρονα : εκπαιδευτικό υπόβαθρο, εργασιακή εμπειρία και ανέλιξη στην κλίμακα της ιεραρχίας.

Οι εργασιακές δομές, οι επιρροές από τον τρόπο ζωής, οι πολιτισμικές επιδράσεις, καθώς και η έμφυτη ανησυχία προς την εξέλιξη, οδηγούν την ανθρωπότητα προς την αναζήτηση, δημιουργία, σχεδιασμό και αρμονική πρόοδο προσωπικών συστημάτων καριέρας, τα οποία λειτουργούν γύρω από το φάσμα της εργασιακής παραγωγικότητας, της αίσθησης χρησιμότητας και πληρότητας σκοπού, του εισοδήματος, των προκλήσεων και της ατομικής

ικανοποίησης (Baruch, 2004). Είτε σε ένα περιβάλλον οργανισμού, είτε ως ελεύθεροι επαγγελματίες, καλούμαστε να αποσαφηνίσουμε την οδό με την οποία θα χαράξουμε τη δική μας καριέρα εν μέσω όλης αυτής της πληθώρας επαγγελματικών δραστηριοτήτων και αυτή ακριβώς η εξελισσόμενη πολυπλοκότητα οδηγεί στους διαφορετικούς τύπους καριέρας και ακόμα περισσότερο στα διαφορετικά είδη επιτυχίας (Sullivan, 1999).

Οι νέες οικονομίες, η εναλλαγή των κινήσεων στις αγορές εργασίας και η τεχνολογική κυριαρχία ωθούν αδιαμφισβήτητα στη διαχείριση και το βέλτιστο έλεγχο της “ **ευφυούς καριέρας**, όπου με τον όρο ευφυής εννοούμε τη γνώση των:

- γιατί (αξίες, συμπεριφορές, ταυτοποίηση, τρόπος ζωής),
- πώς (δυνατότητες, ικανότητες, ειδίκευση),
- ποιον (τεχνολογία, δημόσιες σχέσεις, σωστούς καθοδηγητές),
- τι (ευκαιρίες, απειλές, απαιτήσεις),
- που (είσοδος σε κλάδο, εκπαίδευση, εξέλιξη),
- πότε (συγχρονισμός επιλογών – δράσεων), στα οποία αθροιστικά οφείλεται η δημιουργία του καινοτόμου και ατελούς συστήματος καριέρας” (Baruch, 2004).



(Source : Google, 2018)

Καλωσορίζουμε, λοιπόν, την εποχή της ατομικής πλοήγησης καριέρας μέσω των λεγόμενων **career paths**, οι προσωπικές κατευθυντήριες γραμμές μας για τους

στόχους, τις επιδιώξεις και τις νίκες μας, των οποίων οι ελαστικές, προσαρμοστικές και εξειδικευμένες προδιαγραφές μας βοηθούν να επιζητούμε εργασία ανάλογη με τις ικανότητές μας και όχι απλά ασφαλή. Κλείνουμε, έτσι, την εισαγωγή της παρούσας έρευνας, προλογίζοντας ότι στο πρώτο κεφάλαιο θα αναπτυχθούν εκτενώς οι ορολογίες, σημαντικότητα και χρησιμότητα αυτών των μονοπατιών καριέρας.

A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

CAREER PATHS

Όπως αναφέραμε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο, σε ένα περιβάλλον που οι πιθανότητες πιο στοχευμένης επαγγελματικής ανέλιξης ολοένα αυξάνονται, ταυτόχρονα διογκώνονται και οι απαιτήσεις. Από το παρελθόν έως το σήμερα η διαφοροποίηση του παραδοσιακού μοντέλου καριέρας είναι αξιοσημείωτη, αν λάβουμε υπόψιν μας την παρελθοντική, γραμμική επικράτηση της ιεραρχίας όπου τα μοναδικά φίλτρα επίτευξης ανόδου ήταν η μισθολογική αύξηση και η προαγωγή (Wilensky, 1964) εν συγκρίσει με το άνευ ορίων παροντικό μοτίβο χαρακτηριζόμενο από εμφανή ευελιξία, η οποία επιτρέπει ποικιλία δυνατοτήτων επιτυχημένης καριέρας τόσο παραμένοντας στον ίδιο κλάδο δραστηριοτήτων, όσο μεταπηδώντας σε έναν εντελώς νέο (Defillippi & Arthur, 1994).

Η νέα εποχή ήδη μας διδάσκει πως οι εργαζόμενοι δεν αναζητούν τόσο εργασιακή ασφάλεια και αφοσίωση, αντιθέτως ανταλλάσσουν αυτές τις αναχρονιστικές αξίες με τη συνεχή μάθηση και την ικανότητα αντίληψης και ενεργούς συμμετοχής στην αγορά (Sullivan, 1999). Σπουδαστές, νέο-εισαχθέντες στην αγορά εργασίας, καθώς και έμπειροι εργαζόμενοι επιδιώκουν τη διαμόρφωση βιογραφικών ναι μεν εξειδικευμένων, αλλά συγχρόνως και ελαστικών. Η μεταπήδηση από έναν επαγγελματικό κλάδο σε έναν εντελώς διαφορετικό μετατρέπεται από φαινόμενο σε φυσιολογική τάση, όχι μόνο ως ζήτημα απορροφητικότητας, αλλά κυρίως ως υπάρχουσα πλέον εξελικτική ανησυχία η οποία απομακρύνεται από τα επαγγελματικά στεγανά, επιχειρώντας εισαγωγή σε νέους χώρους πιο βιώσιμους και ωφέλιμους σε επιδραστική γνώση (Brousseau, et al., 1996).

1.1 Ο όρος μοντέλα καριέρας.

Αδιαμφισβήτητα, το χρονικό εισόδου – εξόδου που ακολουθείται από τον εκάστοτε συμμετέχοντα στο παραγωγικό δυναμικό μιας χώρας, διέρχεται από τα εξής τέσσερα (4) γνώριμα στάδια :

- εξερεύνηση, η περίοδος εκείνη κατά την οποία το άτομο διερευνά την επαγγελματική πορεία του σύμφωνα με την προσωπικότητα και την ανάλογη μόρφωση που λαμβάνει,

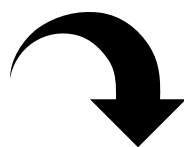
- έναρξη επαγγελματικής καριέρας

- εξισορρόπηση και παραμονή, στάδιο στο οποίο οι δεξιότητες και η ικανοποίηση έχουν αντιστοιχιστεί στο βέλτιστο με το αντικείμενο ενασχόλησης

- απόσυρση, τελικό στάδιο συνταξιοδότησης,

τα οποία διέπονται από περιόδους κατά τις οποίες επικρατεί επιτηδευμένη στασιμότητα με στόχο την αποσαφήνιση στόχων, αξιών και ενεργειών προς εκείνους και μεταβατικές περίοδοι όπου οι συγκεκριμένες ενέργειες τίθενται σε δράση (Levinson, 1986).

Ποιο είναι επομένως εκείνο το φάσμα που καλύπτει ο όρος καριέρα και πως εξηγείται ο συσχετισμός του όρου με την εργασία;



Το πλέον σημαντικό αναπτυξιακό εργαλείο για τη μετάβαση σε ποιοτικότερες συνθήκες εργασίας, επιτεύγματα, διασφάλιση προσωπικής ανεξαρτησίας, επαγγελματικών και κοινωνικών επιτυχιών, ονομάζεται μοντέλο καριέρας (Sarchielli, 2017). Η αλήθεια είναι ότι μέχρι προσφάτως επικρατούσε μια έντονη δαιμονοποίηση προς τον προαναφερθέντα όρο, άκρως εσφαλμένη σε ένα επίπεδο, προσκείμενη σε καθολικά αρνητικές επιρροές και την ακτινογραφία ενός μοντέλου ανθρώπου κυνικού, απαξιωτικού με μοναδικό στόχο την προσωπική δόξα. Εν τέλει, επήλθε αναγνωρισιμότητα στη σπουδαιότητα των μοντέλων καριέρας και αυτό επειδή κατά την εφαρμογή τους :

- αποτυπώνεται πιο ξεκάθαρα η οδός που οφείλει να ακολουθήσει κάποιος, ώστε να επιτύχει βιώσιμο επαγγελματική επιλογή

- λόγω της αυξανόμενης ανταγωνιστικότητας, ο υποψήφιος ή εργαζόμενος προετοιμάζεται ιδανικότερα επικεντρώνοντας τη διερεύνησή του σε νέους επαγγελματικούς ορίζοντες

- η ανάγκη για μεγιστοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων οδηγούν σε έντονη επιζήτηση ενημέρωσης προς καταλληλότερο συνδυασμό προσδοκιών και εργασιακής πραγματικότητας
- αποφυγή εργασιακής ρουτίνας και διαμόρφωση υποβάθρου υγιέστερης απορροφησιμότητας
- κάλυψη της αβεβαιότητας ως προς την καταλληλότητα
- καλύτερη διαχείριση των μελλοντικών προκλήσεων

(Akkermans, et al., 2013).

Σύμφωνα με τα προλεχθέντα και με πιο ξεκάθαρη τοποθέτηση, τα μοντέλα αυτά δημιουργήθηκαν ώστε να λειτουργούν ως πρότυπα υπόδειξης των ιδανικών ικανοτήτων, γνώσεων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας που ευοδωθούν στη δημιουργικότερη επαγγελματική πορεία (Sarchielli, 2017) και επιπροσθέτως μας καθιστούν ικανούς να δεσμευόμαστε στην αναζήτηση πληροφόρησης, διευκρινίζουμε το αντικείμενο της εκάστοτε επαγγελματικής κατεύθυνσης, διασαφηνίζουμε τις αξίες που διέπουν το αντικείμενο εφαρμογής και τέλος είμαστε σε θέση να ανακαλύπτουμε εναλλακτικές σε επίπεδο στρατηγικής και επιλογών (Osipow, 1990).

Αναφερόμενοι σε αναδομημένα συστήματα καριέρας εύλογα συμπεραίνουμε ότι τα τελευταία λειτουργούν εξετάζοντας τα εσωτερικά και εξωτερικά περιβάλλοντα των αγορών εργασίας, ώστε να βοηθούν στη διευκρίνιση της καριέρας που επιθυμεί να ακολουθήσει ο εκάστοτε και τα ενδεχόμενα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα τα οποία θα του επιφέρει η κάθε επιλογή. Οι τροποποιήσεις στον τρόπο ζωής, η τάση παγκοσμιοποίησης, οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκόσμια οικονομική κρίση, οι καινοτομίες και η διεύρυνση των επιλογών συνετέλεσαν στη δυναμική εγκαθίδρυση αυτών των συστημάτων, διότι ωθούν στην ανερεύνηση εργασιών οι οποίες προβάλλουν περισσότερη ελαστικότητα και λιγότερη σταθερότητα, ούτως ώστε να προσαρμόζονται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Dujardin , et al., 2016).

Σε αυτό το σημείο ενδείκνυται να συνδυάσουμε τους όρους βιωσιμότητα, ελαστικότητα και αλληλουχία, ώστε συμπερασματικά να αντιληφθούμε τους παράγοντες από τους οποίους επηρεάζονται. Κάθε ακολουθία επαγγελματικής

εμπειρίας που φέρει ο καθένας από εμάς, δημιουργεί ναι μεν μια συνέχεια, αλλά όχι πάντα ισότιμη για όλους. Παλαιότερα, η επικρατούσα λογική πρέσβευε πως η επαγγελματική πορεία ενός ανθρώπου αντικατόπτριζε αφενός την προσωπικότητά του και αφετέρου την πορεία που πάσχιζε να φέρει εις πέρας. Παρόλα αυτά, η εν λόγω οπτική απεδείχθη ανεπαρκής. Αποδεδειγμένα, επαγγελματική συνέχεια σε ένα περιβάλλον τόσο ελαστικό είναι αναμενόμενο να προκύψει εάν και εφόσον ενισχύονται οι ικανότητες απασχόλησης ενός ανθρώπου σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που επιζητούνται σε κάθε εργασιακό του εγχείρημα (αλληλουχία) και τον θωρακίζουν εντός ενός πλαισίου βιωσιμότητας. Επομένως, ένα μοντέλο καριέρας δε συνιστά μια στατική φόρμουλα εξαγόμενη από την ανάγκη διαβίωσης προερχόμενη από το άθροισμα των φιλοδοξιών, προτιμήσεων και δεξιοτήτων, αλλά αντιθέτως μια δυναμική σύνθεση προοπτικών εξέτασης καταλληλότητας, καλλιέργειας και εφαρμογής τελέσφορου υποβάθρου, όπου θα παράγει εργασιακή ασφάλεια, αναζωογόνηση και ισορροπία (Newman, 2011).

Και αν γεννάται το ερώτημα – ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά – τα οποία αναδεικνύουν μια καριέρα ως βιώσιμη, η απάντηση προκύπτει από τα εξής :

- είναι με απολύτως υγιή τρόπο ενσωματωμένη στην προσωπική ζωή του ατόμου και ταυτισμένη με τις απόψεις του για τη ζωή, τις προτιμήσεις και τις τάσεις του,
- προσδίδει στο άτομο την αίσθηση επάρκειας και εκείνα τα εφόδια που του υπόσχονται ευζωία και οικονομική ανεξαρτησία,
- εμπεριέχει προσαρμοστικότητα ως προς την απορρόφηση του ατόμου σε διαφορετικού αντικειμένου ενασχολήσεις, κατά τις οποίες μπορεί να παραστεί πιθανότητα να ακολουθήσει,
- παρέχει αξιόλογης συχνότητας ευκαιρίες ανανέωσης και εμπλουτισμού των δεδομένων γνώσεων σε έναν τομέα ή ακόμα και των πιο γενικευμένων.

Το παραπάνω μείγμα στοιχείων καθίσταται δυνατό στο να δρα ενάντια στην απαρχαίωση των δυνατοτήτων ενός ατόμου, στην ενίσχυση των πλεονεκτημάτων και συμφερόντων του, ενώ την ίδια στιγμή το άτομο αντιλαμβάνεται και τη σημαντικότητα των διαφόρων φορέων που διέπουν την επαγγελματική του εξέλιξη (Van Der Heijde & Van Der Heijden, 2006).

Ακτινογραφώντας τον κύριο σκοπό δόμησης μοντέλου καριέρας είναι πασιφανές το εξής δεδομένο : κατά το χρονικό της φοίτησής του ένας άνθρωπος καθοδηγείται από διάφορα συγγράμματα, μέντορες, ενδόμυχη κλίση για το μονοπάτι καριέρας που επιζητεί να χαράξει, έπειτα από τα ερεθίσματα που λαμβάνει στα διάφορα κοινωνικά σύνολα στα οποία συμμετέχει και από τις στρατηγικές κινήσεις που σχεδιάζει, ώστε να επιτύχει την εδραίωση της πορείας του ως ελεύθερος επαγγελματίας. Τι συμβαίνει στην περίπτωση απασχόλησής του σε έναν οργανισμό; Ασφαλώς και εκεί τα ηνία για την ομαλότητα και την προοδευτική δραστηριότητά του αναλαμβάνει το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (HRM).

1.2 Ο ρόλος του HRM.

Μολονότι η σταθερότητα στην ατομική επαγγελματική σταδιοδρομία, στην πορεία των επιχειρήσεων, αλλά και στο σύνολο της παγκόσμιας αγοράς αποτελεί την ιδεατή γενική επιθυμία, εντούτοις είναι ακατόρθωτο εξαιτίας των αλληπάλληλων αλλαγών και του ασταθούς κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, οπότε αυτομάτως η δέσμευση εντατικής εργασίας → ασφαλές περιβάλλον που προϋπήρχε ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη να αποτελεί πλέον παρελθόν (De Vos & Van der Heijden , 2017). Αναπόφευκτα, οι τελευταίοι έρχονται αντιμέτωποι με εντάσεις τις οποίες δυσκολεύονται να περιορίσουν ισορροπημένα, οι οποίες δεν είναι σχετικές μόνο με την έλλειψη σταθερότητας, αλλά επιπροσθέτως με εξειδικευμένα γνωσιακά πεδία, τεχνολογικές μεταβολές, καινοτομίες, ευέλικτα ωράρια και περιβάλλοντα εργασίας.

Σε αυτό το σημείο εμφανίζεται ο αξιοσημείωτος ρόλος του HRM. Όπως αφήσαμε να εννοηθεί και στο εισαγωγικό μέρος, οι άνθρωποι πλέον έχουν κατανοήσει πως τα εκάστοτε τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο για τις επιχειρήσεις, μιας και καλούνται να εξομαλύνουν την ποιότητα εργασίας συνδυαστικά με την ευεξία των υπαλλήλων, ενώ περαιτέρω τους παρέχουν τα απαραίτητα εφόδια μέσω της εργασιακής εκπαίδευσης προς αύξηση των πιθανοτήτων μελλοντικής επαγγελματικής εξέλιξης (De Vos & Van der Heijden , 2017). Όταν, όπως στην προκειμένη, γίνεται λόγος για βιώσιμη επαγγελματική εξέλιξη είτε ενός οργανισμού, είτε ενός εργαζομένου ο στόχος της Διοίκησης

Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένας : η διατήρηση της ομαλής συνύπαρξης ανάμεσα σε εργοδοσία και εργαζόμενο, εφόσον οι μεν πρώτοι εξαρτώνται καθολικά από την ύπαρξη του εργατικού παγίου και οι δεύτεροι αποσκοπούν στη διαφύλαξη εργασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ειδικότερα για την υπαλληλική κατηγορία να στρέφεται έντονα υπέρ των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και τελικά να υιοθετεί πρακτικές και συμβουλές των συγκεκριμένων Διοικητικών Μονάδων προς ανάπτυξη γνώσης με στόχο τη μελλοντική κάλυψη απαιτήσεων εξειδίκευσης (Truxilo, et al., 2012).

Τρία είναι εκείνα τα στοιχεία που επηρεάζουν αντίστοιχα την απόδοση ενός υπαλλήλου και τη στρατηγική μορφή που θα ακολουθήσει το Τμήμα HR, ώστε να ασκήσει δημιουργική επιρροή στον εργαζόμενο :

- οι ικανότητες και δεξιότητές του
- τα κίνητρα που δέχεται
- οι ευκαιρίες εξέλιξης που του παρουσιάζονται

(Beltran-Martin & Bou-Llusar, 2018) και ειδικότερα σε ό,τι αφορά στο Τμήμα HR να ενώσει ομαλά και επιτυχημένα τις εργασιακές αξίες με το όφελος του φορέα και σε ίδιο χρόνο να ενδυναμώνει τα τρία στοιχεία που προαναφέρθηκαν.

Σε αναλυτικότερο επίπεδο :

- η ενίσχυση των ικανοτήτων είναι αποτέλεσμα αποδοτικών προσλήψεων, αυστηρών κριτηρίων επιλογής και εκτενών προγραμμάτων εκπαίδευσης και σεμιναρίων, με απώτερο στόχο την αποδοτική καλλιέργεια του ανθρώπινου κεφαλαίου του οργανισμού, τη βελτίωση των υπαλληλικών ικανοτήτων και την προετοιμασία των τελευταίων για μελλοντικές προαγωγές στο εσωτερικό της εταιρίας,
- η τόνωση των κινήτρων συγχέεται με την παρακίνηση, την επιβράβευση, τις προοπτικές εξέλιξης της επαγγελματικής καριέρας ενός ατόμου στην ίδια επιχείρηση και τα οικονομικά και ηθικά πλεονεκτήματα που είναι σε θέση να αποκομίσουν
- και τέλος, οι ευκαιρίες προόδου και ανάπτυξης μπορούν να επιτευχθούν μέσω της συμβολής του εργαζόμενου στους στόχους της επιχείρησης, στην ενεργό δράση του στη λήψη αποφάσεων και στην τελέσφορη χρήση διόδων επικοινωνίας μεταξύ εργοδοσίας και υπαλλήλων (Subramony, 2009).

Εκ των πραγμάτων, τα εκάστοτε Τμήματα HR έχουν ως κύρια αρμοδιότητα την προσπάθεια εξέλιξης του κάθε υπαλλήλου και σαν αποτέλεσμα την ορθή καθοδήγησή του σε μονοπάτι ανάλογο των προσόντων που διαθέτει και αναθρέφει μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον. Ξεκάθαρα, πλέον, καθίσταται αντιληπτό ότι ρόλος του HRM είναι η διεύρυνση του επαγγελματισμού ενός υπαλλήλου, ώστε στο πέρασμα του χρόνου να αναλαμβάνει ολοένα και περισσότερα καθήκοντα, πιο περίπλοκα και απαιτητικά και να έρχεται αντιμέτωπος με πιο εποικοδομητικές προκλήσεις (White & Bryson, 2013). Επεκτείνοντας την ανάλυση του ρόλου του HRM, εκτός από τον εμπλουτισμό του υπαλλήλου, αλλά επιπλέον και στο φάσμα της ηγεσίας ή πιο συγκεκριμένα στο να εντείνεται η δραστηριοποίησή του προς όφελος του οργανισμού, υποστηρίζουμε σθεναρά πως επιτρέπει στους υπαλλήλους να παρουσιάσουν νέες μεθόδους οι οποίες τους παρέχουν τη δυνατότητα να φέρουν αποδοτικότερα εις πέρας τις υποχρεώσεις τους, ώστε η συνεισφορά τους στον οργανισμό να μετατρέπεται σε πιο βέλτιστη και να δημιουργούν ένα κλοιό αυτονομίας απέναντι στην ένταση των προκλήσεων (Axtell & Parker, 2003). Βέβαια, για να πραγματοποιηθεί η οποιαδήποτε επιπλέον εργασιακή συνεισφορά στην επιχείρηση, είναι απαιτούμενη από την πλευρά της Διοίκησης η δημιουργία ενός συστήματος επιβράβευσης σύμφωνο με τις ανάγκες, επιθυμίες και τους στόχους των υπαλλήλων, ώστε η πρώτη να προάγει μεταξύ τους το συναίσθημα ότι με περισσότερη προθυμία και προσπάθεια, η ανταμοιβή που θα λαμβάνουν θα είναι αντιστοίχως ισάξια (Beltran-Martin, et al., 2017).

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα, συμπερασματικά καταλήγουμε στη διαπίστωση ότι ενδυναμώνοντας τις ικανότητες ενός υπαλλήλου και προσφέροντάς του αντίστοιχα κίνητρα βελτίωσης στην παραγωγικότητά του, επιτυγχάνεται η ανεξαρτησία, η διακριτικότητα στη διαχείριση διαδικασιών και η επιδραστικότητα στην επίλυση προβλημάτων πάντα μέσα από το πρίσμα της καριέρας που τείνει να οικοδομεί ο κάθε ένας υπάλληλος. Στις ενότητες που ακολουθούν σκοπός μας είναι να αναλύσουμε εκτενέστερα αυτά τα μονοπάτια καριέρας , διεισδύοντας και εξειδικεύοντας σε εκείνα που αφορούν στην τουριστική βιομηχανία.

1.3 Αναλύοντας τα μονοπάτια καριέρας.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα όσα έχουμε αναλύσει έως εδώ, είναι εύκολο τουλάχιστον θεωρητικά να διαχωρίσουμε και τις κατηγορίες των μονοπατιών καριέρας που επιλέγει ένα άτομο να ακολουθήσει κατά τρόπο ωφέλιμο για εκείνο, οπότε και έχουμε :

- ευμετάβλητο μονοπάτι καριέρας όπου ουσιαστικά ορίζεται από το ίδιο το άτομο που το επιλέγει, επί παραδείγματι ένας ελεύθερος επαγγελματίας σε συγκεκριμένο πεδίο δράσης και ενασχόλησης, και το οποίο εκφράζει την προσωπική του οπτική στο τι σημαίνει για εκείνον καριέρα, ποια είναι τα κίνητρά του και με ποιους τρόπους είναι δυνατόν να απορροφηθεί από ένα διαρκώς εναλλασσόμενο περιβάλλον με επιτυχία. Μολονότι, η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει career paths ολοκληρωτικά δομημένα από τον ίδιο τον ενδιαφερόμενο, υπάρχει ένα σημαντικό αρνητικό γνώρισμα : η εργασιακή ασυνέχεια σε διαστάσεις χρόνου, προσωπικής ικανοποίησης, κοινωνικών επιρροών και συνεργασιών (Gubler , et al., 2014)

- στη δεύτερη κατηγορία εμφανίζεται ένα επίσης προσαρμοστικό path, με τη διαφορά ότι εδώ δεν υπάρχει απόλυτη ανεξαρτησία από το ίδιο το άτομο ως προς τη σκιαγράφησή του. Ο λόγος που συναντούμε αυτήν την έλλειψη είναι γιατί συμπεριλαμβάνει συνεργασίες με διάφορους εργοδότες, υπόκειται σε δυσκολία εργασιακής ανέλιξης, εκλείπει η οργανωτική ιεραρχία, σε πολλές των περιπτώσεων μεσολαβούν προσωπικοί λόγοι για τους οποίους το άτομο αναγκάζεται να απορρίψει συνεργασίες, ώσπου όλα αυτά οδηγούν σε ένα υπόβαθρο στερούμενο ιδανικής οργάνωσης (Gubler, et al., 2014).

- το μονοπάτι καριέρας που δομείται σύμφωνα με τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται το άτομο προσδιορίζει την τελευταία κατηγορία. Ο εργαζόμενος, στην προκειμένη αν και τελεί υπό το καθεστώς των κανονισμών του φορέα, ωστόσο ακολουθεί την ιεραρχική πορεία για την άνοδό του και το πλέον σημαντικό είναι πως του παρέχεται η συμβουλευτική υπόδειξη του HRM. Κατ' επέκταση, έχοντας εφοδιαστεί καταλλήλως για τη διεκδίκηση ανώτερης θέσης σε ένα οργανωμένο περιβάλλον, σαφέστατα και ατενίζει προοπτικές σύμφωνες με το προσωπικό πλάνο καριέρας του (De Vos & Van der Heijden , 2017).

Έχοντας προσεγγίσει την έννοια της καριέρας και των μοντέλων αυτής, καθώς και το συνδυαστικό χαρακτήρα που συντελείται από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πλέον θα εμβαθύνουμε στην ανατομή των μονοπατιών καριέρας. Δίνοντας, λοιπόν, έμφαση κατανοούμε πως η χάραξη πορείας σε ζητήματα καριέρας είτε για το άτομο που εισέρχεται στην αγορά, είτε για εκείνον ο οποίος έχει ήδη εγκαταστήσει θεμέλια απαιτεί από το άτομο που διαρθρώνει αυτήν την πορεία να είναι αρχικά όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρο σχετικά με το όραμα και τις προσδοκίες καριέρας που αναμένει, τις αρμοδιότητες που θα χρειαστεί να αναλάβει, τον τρόπο που θα επιλέξει να αναπτύξει την πορεία που θα τέμνει και κυρίως τις διόδους μέσω των οποίων θα καταφέρει να εκπληρώσει τους στόχους που έχει θέσει (Holzle, 2010).

Ένα από τα σημαντικότερα συστατικά που προδιαγράφει το πως θα διαμορφωθεί το κάθε μονοπάτι είναι η προσωπικότητα του ατόμου η οποία σε μείζων βαθμό επηρεάζει την απόφαση για το ποιο μονοπάτι καριέρας θα ακολουθηθεί και πως αυτό είναι επιτεύξιμο. Πέραν, όμως, από τις προσωπικές βλέψεις του ατόμου ένα ακόμα στοιχείο που συμβάλλει στο σχηματισμό του career path είναι η επαγγελματική κατεύθυνση που επιθυμεί, τα κλιμακούμενα βήματα προς τον απώτερο στόχο τα οποία για να μεταφερθούν από τη σφαίρα της θεωρίας στην υλοποίηση, χρειάζεται να εφαρμοστούν ανάπτυξη, εκπαίδευση, ορθός λογισμός και ακριβείς επιλογές (Holzle, 2010).

Έχουμε εισέλθει πλέον στην εποχή όπου μειώνεται η αναζήτηση προς κάλυψη θέσεων, και ειδικά υψηλόβαθμων, από άτομα εξειδικευμένα μόνο σε έναν τομέα και αυξάνεται η προσέγγιση ατόμων υψηλών προσόντων, τα οποία διαθέτουν ένα ισορροπημένο επαγγελματικό βιογραφικό, διαφορετικών θέσεων και βαθμίδων, κάτι το οποίο τους επιτρέπει να εξελίσσονται πιο ευέλικτα στις αλλαγές και να καθίστανται ως πιο περιζήτητοι από τους οργανισμούς (Baguch, 2004).

Εστιάζοντας, έτσι, στην ανάπτυξη καριέρας στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αρχικά θα ορίσουμε ότι το οργανωτικό πλαίσιο μιας επιχείρησης ως προς την παροχή ευκαιριών εξέλιξης ή η σκελετική κατασκευή των επαγγελματικών βημάτων που διαγράφει ένα άτομο συνθέτουν το μονοπάτι καριέρας, όπου σε όλο το μήκος του απαρτίζεται από προσόντα, κίνητρα,

προσωπικά μέτρα και σταθμά, τονίζοντας σε αυτό το σημείο τα βασικότερα στοιχεία που προκύπτουν μέσα από την εξέταση ενός career path :

- ένα μονοπάτι καριέρας αποτελείται από ποικίλα επίπεδα, ανάλογα με την εξέλιξη που έχει ακολουθήσει ο εργαζόμενος, στα οποία περιγράφονται οι διάφορες ικανότητες που έχουν αποκτηθεί,

- διευρύνοντας αυτά τα επίπεδα, οι αρμοδιότητες τις οποίες είναι σε θέση να αναλάβει ένας υπάλληλος αυξάνονται διότι η προαναφερθείσα διεύρυνση είναι άμεσα συνυφασμένη με εκπαίδευση, σεμινάρια, παρακολούθηση εργαστηρίων και γενικά τρόπους εξάσκησης και μόρφωσης. Σαν αποτέλεσμα, η κάλυψη ανώτερης θέσης δεν επιζητά εξειδικευμένους υπαλλήλους ή εμπειρογνώμονες απαραίτητα,

- σε οτιδήποτε αφορά στη σύσταση ενός career path, εκτός από τα προσωπικά στοιχεία είναι επιτακτική και η καθοδήγηση από Τμήματα που γνωρίζουν πως να ενσωματώσουν ανάγκες και απαιτήσεις από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τα προσόντα του,

- ένας υπάλληλος κινούμενος διαμέσου του μονοπατιού που δομεί, αποδεικνύει αυτομάτως την εμπειρία και επάρκειά του, επομένως και κατά πόσο ανταγωνιστικό είναι το επίπεδο που τον περιγράφει,

- συγκεντρώνοντας το σύνολο των career paths αντιλαμβανόμαστε καλύτερα την πολιτική προώθησης του οργανισμού και κατά πόσο προβάλλει περιθώρια εξέλιξης καριέρας στους υπαλλήλους του

(Turner , et al., 2008).

Εν ολίγοις, στο σύνολό του το μονοπάτι καριέρας παρέχει προνόμια σε εργαζομένους, εργοδότες και κυνηγούς κεφαλών (headhunters) εφόσον προσδιορίζει και αναδεικνύει το κάθε επίπεδο εμπειρίας του υπαλλήλου. Από τη σκοπιά των υπαλλήλων ξεκαθαρίζεται η πληροφορία που επιδιώκουν να συλλέξουν σε δεδομένη χρονική στιγμή για τη θέση στην οποία στοχεύουν, ενώ από εκείνη των εργοδοτών διαφαίνεται η πρόοδος των υπαλλήλων τους με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να κρίνουν και να αποφασίζουν για τη σωστή στιγμή προαγωγών ή αυξήσεων. Σε ό,τι αφορά στους κυνηγούς κεφαλών, προβλέπουν την κατάλληλη στιγμή προσέγγισης των υποψηφίων και κατ' επέκταση την ιδανική στιγμή προώθησής τους στους πελάτες τους, με

αποτέλεσμα αυτή η ακριβής ανακάλυψη να διευκολύνει στο μέγιστο τις διαδικασίες συστάσεων και τελικά να αναγνωρίζεται η προσφορά των headhunters στον παγκόσμιο εργασιακό κύκλο. Που καταλήγουμε; Μα φυσικά στην κοινή αποδοχή ότι ένα career path αντικατοπτρίζει ένα ερευνητικό πεδίο υψηλής λειτουργικότητας και αξίας, το οποίο εσωκλείει δυνατότητες που αντανακλούν χρηστικά στον πραγματικό κόσμο (Liu, et al., 2016).

1.3.1 Η σημαντικότητα των career paths.

Στην παρούσα υποενότητα, κρίνεται αναγκαίο να αναφερθούμε πιο συγκεκριμένα στους λόγους για τους οποίους τα μονοπάτια καριέρας φέρουν τόσο αξιοσημείωτη χρηστικότητα, εφόσον αναλύουμε έναν όρο με τον οποίο δεν υπάρχει ακόμα ουσιαστική εξοικείωση στον Ελλαδικό χώρο.

Επομένως, παραθέτουμε :

- **Σύμπτυξη πληροφοριών.** Αναλογιζόμενοι και τα όσα έχουν έως τώρα αναλυθεί, γίνεται αντιληπτό ότι μέσω των career paths αντλούμε τη δυνατότητα γνώσης των χαρακτηριστικών που περιγράφουν έναν εργαζόμενο, της πείρας και των στόχων του, άρα θεωρούνται μια άκρως αξιόπιστη και πολυσύνθετη πηγή.
- **Υπόδειγμα χρονικής συσχέτισης.** Ένα μονοπάτι καριέρας ουσιαστικά περιέχει την ακολουθία ενασχόλησης ενός υπαλλήλου και αυτό γιατί αν και υπάρχει πιθανότητα οι τελευταίες να είναι ανεξάρτητες και ασυσχέτιστες μεταξύ τους, καθορίζονται όμως από τον άξονα του χρόνου και το πότε συντελέστηκαν.
- **Ταυτοποίηση επιρροών.** Είναι εύλογο το γεγονός ότι κάθε πεδίο της καριέρας που ακολουθεί ένα άτομο είναι ταυτισμένο και με το ανάλογο υπόβαθρο που έχει διαμορφώσει. Επί παραδείγματι, οι τουριστικές σπουδές λειτουργούν ως δίοδος στην τουριστική βιομηχανία, αντιθέτως δε συντελούν με καμία σχετικότητα στην επιθυμία του ατόμου να ασχοληθεί με τις καλές τέχνες. Συμπερασματικά, ένα career path μας ενημερώνει το σημείο έναρξης ενός ατόμου, αιτιολογεί τις επιλογές που ακολούθησε και προαναγγέλλει τις μελλοντικές που πιθανώς θα στοχεύσει.

- **Εξέταση αρμονικής μετάβασης.** Ένα μονοπάτι καριέρας ακτινογραφεί τη σταδιακή διαδικασία μέσω της οποίας εξελίσσεται η καριέρα ενός ατόμου. Αυτό σημαίνει πως μία απότομη αλλαγή – μετάβαση σε μη συγγενή θέση, θα αξιολογηθεί θετικά αν το άτομο είναι σε θέση να αποδείξει ότι διαθέτει τα αντίστοιχα προσόντα οπότε και δικαιωματικά την κατέχει, ειδάλλως αρνητικά σε μία αντίστροφη περίπτωση.

Με απόλυτη βεβαιότητα, όλα τα παραπάνω κατέχουν δέουσας σημασίας θέση στο περιβάλλον των οργανισμών για εργοδότες και εργαζομένους αμφίπλευρα, αρκεί ο ίδιος ο οργανισμός να είναι ικανός στο να παρέχει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα εξέλιξης, καθότι συνήθως προσδοκία ενός εργοδότη σαφέστατα και είναι η διατήρηση ενός υπαλλήλου για όσα περισσότερα χρόνια καθίσταται δυνατό. Από την άλλη πλευρά, ο εργαζόμενος είναι εύλογο να αναζητά οργανισμούς οι οποίοι ασφαλώς μπορούν να προσφέρουν ανάλογες ευκαιρίες, αναλογιζόμενοι το γεγονός ότι μέσα από έρευνες διαπιστώθηκε πως η υπ' αριθμόν ένα αιτία αποχώρησης ή απόρριψης μίας θέσης από έναν εργαζόμενο δεν αποτελεί η οικονομική απολαβή, αλλά η έλλειψη επαγγελματικής προόδου, το οποίο σημαίνει πως όσο πρόθυμοι και παραγωγικοί μπορεί να είναι οι υπάλληλοι σε ένα αντίστοιχα αρμονικό και ευοίωνο εργασιακό κλίμα, εάν δεν υφίσταται προοπτική ανόδου, το πιθανότερο αποτέλεσμα είναι η απογοήτευση και παραίτησή τους.

Ως φυσικό επακόλουθο της ανωτέρου παράθεσης, είναι η διαμόρφωση των επιχειρήσεων με τρόπο τέτοιο που θα προδιαθέτουν τον εργαζόμενο σε εξελικτική πορεία με απώτερο στόχο τη δέσμευσή του, εφόσον για τους τελευταίους δε θα υφίσταται πλέον λόγος εγκατάλειψής τους, προσδιορίζοντας με σαφήνεια ότι :

- επιτυγχάνεται η επιμήκυνση της διατηρήσεώς τους στον οργανισμό,
- διευρύνουν τους γνωσιακούς ορίζοντές τους, ενώ παράλληλα εμβαθύνουν στους τομείς εξειδίκευσης,
- ενεργούν με εντονότερη τάση αφοσίωσης προς την εταιρία, σαν αποτέλεσμα της καριέρας που αντιλαμβάνονται πως αποκομίζουν,
- εντείνουν την παραγωγικότητά και αποτελεσματικότητά τους λόγω αντιληπτικότητας των κοινών συμφερόντων

- προσελκύονται υποψήφιοι οι οποίοι διαβλέπουν μελλοντική αναπτυξιακή ροή.
(De Vos, et al., 2016)

Επιπροσθέτως, εξετάζοντας την τοποθέτησή μας και από την οπτική των υπαλλήλων διαπιστώνουμε ότι :

- έχοντας εξασφαλίσει ένα μονοπάτι καριέρας, ο απασχολούμενος λειτουργεί ως πυλώνας για τον οργανισμό και πιστεύει στην επιτυχία του,
- γνωρίζοντας πως ο εργοδότης επενδύει στην εξέλιξη της καριέρας του, εργάζεται με αναπτωμένο ηθικό,
- η σαφήνεια του ξεκάθαρου στόχου, εκ των πραγμάτων, αποτελεί τη μέγιστη παρακίνηση για έναν εργαζόμενο,
- βάσει του μονοπατιού, ο υπάλληλος είναι γνώστης του πως οφείλει να λειτουργήσει, ώστε η ποιότητα και τα αποτελέσματα της εργασίας του να τον οδηγήσουν στο επόμενο βήμα της κλίμακας που έχει καθορίσει.

Κατανοούμε ότι για τη μεγιστοποίηση αυτών των αξιών, οι εργοδότες επιβάλλεται να επενδύσουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων και να δώσουν έμφαση στην ποιότητα των διαδικασιών που τους ωθούν προς την επίτευξη των στόχων τους και το σημαντικότερο : κάθε υπάλληλος είναι μια μοναδική οντότητα όπου κατασκευάζει το προσωπικό της μονοπάτι. Ποια εργαλεία, όμως, χρειάζεται κάποιος ώστε να σχεδιάσει το μονοπάτι καριέρας που επιθυμεί; Αυτό θα είναι και το αντικείμενο ανάλυσής μας στην επόμενη υποενότητα.

1.3.2 Στρατηγική επιτυχημένου career path.

Στη σκέψη των περισσότερων ο τομέας καριέρα, και συγκεκριμένα επιτυχημένης, είναι απόλυτα συνυφασμένος με την οικονομική ευρωστία, τη δύναμη και την προσωπική ικανοποίηση, μια άποψη η οποία ναι μεν ισχύει, αλλά δεν παύει να είναι και αρκετά γενικευμένη. Η γνώση που οδηγεί στην αντίληψη και περαιτέρω κατανόηση των βημάτων τα οποία ώθησαν τα άτομα στην επιτυχία, προέρχεται αδιαμφισβήτητα μέσα από την εξέταση του μονοπατιού καριέρας που ακολουθεί το οποίο πλαισιώνεται από τις παραμέτρους που επηρέασαν την πορεία έως την επιτυχία, ανθρώπων με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά και ποικίλων πεδίων δραστηριοποίησης. Αυτό ακριβώς αποκαλούμε στρατηγική. Η εξέταση των στρατηγικών αυτών είναι

εξαιρετικά σημαντική και για τις δύο πλευρές, εργοδοτών και υπαλλήλων και αυτό γιατί οι μεν εργοδότες αποκτούν την ικανότητα σχεδίασης συστημάτων πιο αποδοτικών στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, οι δε εργαζόμενοι μέσω αυτών των συστημάτων αυξάνουν τις πιθανότητες προσέγγισης και κατάκτησης της θέσης και της αμοιβής που επιθυμούν (Aktivos, et al., 2007).

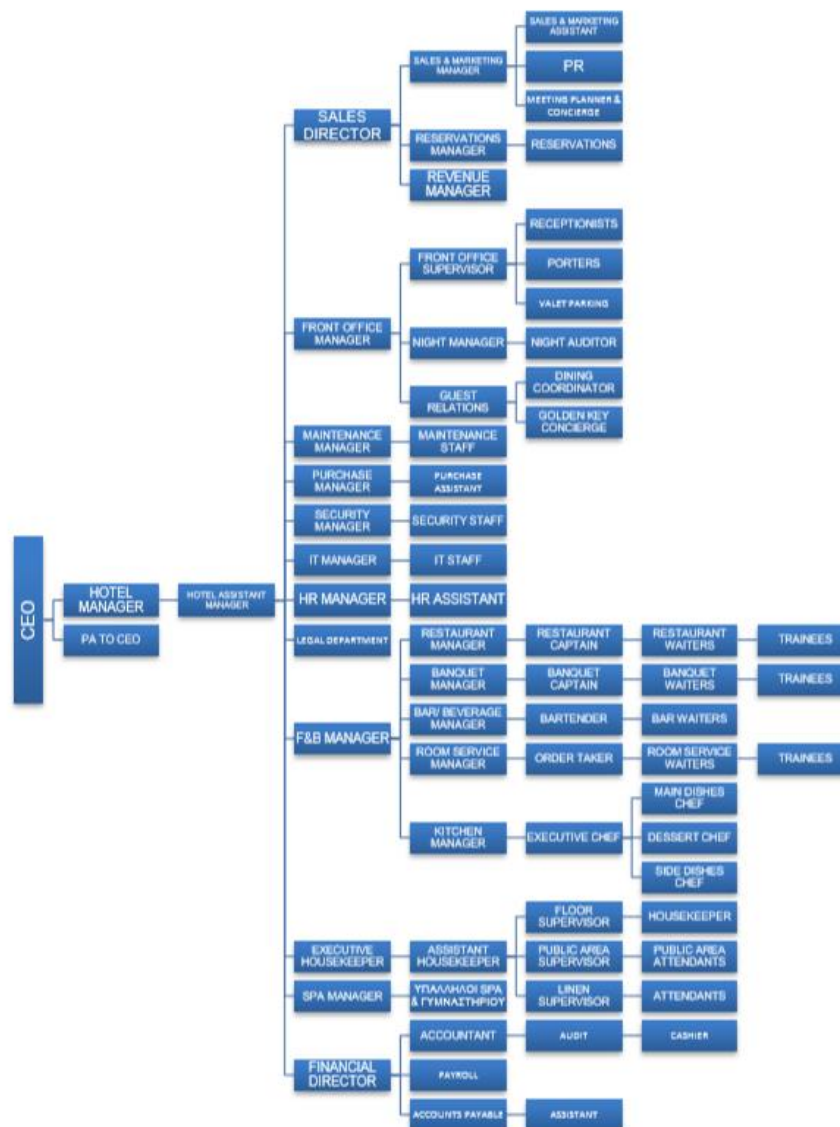
Γενικευμένα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται απαραίτητα στην επιλογή οποιουδήποτε στρατηγικού πλάνου είναι επί παραδείγματι ο ιδανικός συνδυασμός ευκαιριών και απειλών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κάθε ατόμου, η συμπεριφορά ή η γενικότερη προδιάθεσή του. Το σίγουρο είναι ένα : η σωστή τακτική θα αποτελέσει το μέσο, ώστε ένας εργαζόμενος να ανέλθει στην κορυφή της ιεραρχίας, κάτι το οποίο θα εξακριβωθεί από τη δύναμη της επιθυμίας να ακολουθήσει το όραμά του και από την ικανότητα που διαθέτει να προχωρά κάθε φορά ένα βήμα πιο πέρα από τους ανταγωνιστές του. Χαράζοντας ένα αποσαφηνισμένο μονοπάτι καριέρας, ο απασχολούμενος σε έναν οργανισμό είναι σε θέση να συνδέει επιθυμητές αρμοδιότητες, εμπειρία και στόχους, ώστε να καθίσταται εφικτή η μελλοντική ανταγωνιστικότητα.

Σκοπός μας, λοιπόν, σε αυτήν την ενότητα είναι να αναλύσουμε τα συνήθη βήματα σχεδίασης ενός career path τα οποία και παραθέτουμε ως εξής :

1. Αποσαφήνιση επαγγελματικής πορείας. Αναφερόμαστε στο εναρκτήριο στάδιο κατά το οποίο ο εργαζόμενος ουσιαστικά διευκρινίζει το σημείο που βρίσκεται και εκείνο στο οποίο επιθυμεί να φτάσει, οπότε εξετάζει συναφείς θέσεις, επίπεδα και τη μέθοδο που θα εφαρμόσει για να ελιχθεί ανάμεσα σε αυτά. Η χάραξη ενός μονοπατιού απαιτεί να μεν την ταύτιση με το όραμα του ατόμου, αλλά και την εφικτή πραγμάτωσή του επομένως είναι απαραίτητο να αντιλαμβάνεται το γεγονός ότι ένα career path απαρτίζεται από στάδια με αντίστοιχες ενέργειες και ρόλους που είναι σε θέση να αναλάβει. Ένα βασικό πλεονέκτημα που εξυπηρετεί τη χαρτογράφηση των career paths εργαζομένων σε μια εταιρία είναι η ύπαρξη των οργανογραμμάτων, επειδή απεικονίζουν τις κατευθύνσεις και τον προσανατολισμό που έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει ένας υπάλληλος με

σκοπό την εξέλιξη της καριέρας του. Ειδικότερα, όσο μεγαλύτερο είναι το εύρος εργασιών ενός οργανισμού, τόσο πιο περίπλοκο είναι το οργανόγραμμά που τον περιγράφει και ταυτόχρονα τόσες περισσότερες είναι και οι χρήσιμες πληροφορίες που ενδέχεται να αντλεί ο ενδιαφερόμενος με στόχο τη διαμόρφωση ευελιξίας κατά μήκος εργασιακών ρόλων σε διαφορετικά τμήματα, ώστε να αυξάνει χρόνο με το χρόνο την εξειδίκευσή του. Επί παραδείγματι, σχεδιάσαμε ένα οργανόγραμμα, αστικής ξενοδοχειακής μονάδας πέντε αστερών (5*) για την κατανόηση των δεδομένων που λαμβάνει ένας υπάλληλος δραστηριοποιούμενος στην τουριστική βιομηχανία, το οποίο και παραθέτουμε ακολούθως :

Γράφημα 1.1 Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας 5 αστερών.



2. Ανάλυση θέσης. Δέουσα σημασία κατά τη διεργασία σχεδίασης ενός μονοπατιού καριέρας κατέχει η διασαφήνιση του προφίλ της θέσης στην οποία στοχεύει ο εργαζόμενος, εννοώντας την κατανόηση των ευθυνών, αρμοδιοτήτων, απαιτήσεων και δεξιοτήτων που καλύπτει αυτή η θέση. Είθισται οι επιχειρήσεις να διαθέτουν στο δυναμικό τους είτε τμήματα, είτε μεμονωμένα στελέχη ως έμπειρους αναλυτές και γνώστες της εταιρικής δομής, όπου στην προκειμένη να λειτουργούν προνομιακά για έναν υπάλληλο ως κατευθυντήριοι σύμβουλοι σε ό,τι αφορά στις εσωτερικές λειτουργίες, καθώς και στη διεξαγωγή εξωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης του συγκεκριμένου κλάδου. Είναι μακράν σημαντικό για το άτομο να προσδιορίσει στο βέλτιστο σημείο τα απαιτούμενα προσόντα, το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση, τις διάφορες ικανότητες, τα τεχνικά χαρακτηριστικά και τις πιστοποιήσεις που ενδείκνυνται, ώστε να προβεί σε μία επιτυχημένη κίνηση και για τις δύο πλευρές.
3. Εναρμόνιση συμπεριφορών. Οι αρμοδιότητες και ο όγκος ευθυνών μίας θέσης καθορίζουν σε ένα μεγάλο βαθμό και τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά την οποία επιβάλλεται να διαμορφώνει ένας υπάλληλος στην εκάστοτε βαθμίδα που απασχολείται για την καλύτερη απόδοση στο εσωτερικό λειτουργικό περιβάλλον. Η εναρμόνιση, λοιπόν, με τα πρότυπα συμπεριφοράς οδηγεί στην ορθότερη άσκηση των επιχειρηματικών στρατηγικών και τη συντήρηση ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. Ακόμα κι αν θέσεις ή τμήματα μεταξύ τους δεν έχουν σαφή διαχωρισμό σε ικανότητες ή αρμοδιότητες, η εμβέλεια και ο αντίκτυπος στον οποίο εκφράζονται, είναι αρκετά ώστε να θέτονται τα επιτρεπτά όρια, η πρόσφορη συνεργασία και τα παραγωγικά αποτελέσματα.
4. Εκπαίδευση και εξέλιξη. Δύο στοιχεία τα οποία έχουν απόλυτη σχέση μεταξύ τους και αποτελούν προτεραιότητα προς την ανάπτυξη, μιας και προβάλλουν το υπόβαθρο, την ειδίκευση και την καταλληλότητα μιας καριέρας. Περικλείουν το ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών μαθημάτων – σεμιναρίων, διεύρυνση ανάθεσης αρμοδιοτήτων και έλεγχο στην τελική αποτελεσματικότητα, διάδραση μεταξύ ατόμων ή ομάδων, ακόμα και εξέταση στη διαχείριση έκθεσης. Τηρουμένων αυτών των προϋποθέσεων ο

εργαζόμενος θωρακίζεται με ρεαλιστικά εφόδια που επισφραγίζουν το πέρασμά του σε επόμενο στάδιο.

5. Αποτελεσματικότητα. Η επιλογή ενός career path, καθώς και η έμπρακτη εφαρμογή του είναι μια αέναη διαδικασία εφευρετικότητας και ανάδειξης πόρων και για το λόγο αυτό σε κάθε σημείο επίτευξης ή κορύφωσης είναι απαραίτητοι μηχανισμοί οι οποίοι θα ελέγχουν το βαθμό επιδέξιων αποφάσεων, κινήσεων, τον ορθό διαμοιρασμό ευθυνών και αν συμπερασματικά ένας εργαζόμενος μπορεί να υποστηρίξει τα όσα του ανατίθενται και τέλος το εύρος και περιθώριο προσαρμοστικότητας στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

(Hanaysha, 2016 and Jing & Desiree, 2013)

Ποιοι είναι, όμως, εκείνοι οι παράγοντες που συντελούν στην επιτυχημένη δρομολόγηση ενός πλάνου καριέρας; Η απάντηση έρχεται στα εξής στοιχεία :

- **Ενημέρωση**. Για έναν οργανισμό ύψιστη βαρύτητα δίνεται στη συνεχή επικοινωνία με τους υπαλλήλους με πρωταρχικό στόχο την ανάλυση της αναπτυξιακής φιλοσοφίας του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο προκύπτει η απόλυτη διαφοροποίηση διεύθυνσης, ανώτερων στελεχών και υπαλλήλων, ώστε οι πρώτοι να είναι σε θέση διαχείρισης και σωστής καθοδήγησης των τελευταίων. Μέσα από την αδιάκοπη ενημέρωση και επικοινωνία γίνεται αντιληπτό εάν ένας εργαζόμενος διακατέχεται από την απαιτούμενη δυναμική και πείρα για επαγγελματική μετακίνηση, σύμφωνη με τις συντεταγμένες για τις οποίες ανώτερα στελέχη λειτουργούν ως κατευθυντήριες πυξίδες, ώσπου εν τέλει αμφίπλευρες οι προοπτικές επιχείρησης και εργαζομένου να συμπορεύονται στην πρόοδο.

- **Υποδομή**. Και δεν εννοούμε τίποτα περισσότερο από την υποστήριξη που υποχρεούται να επιδείξει η Διοίκηση, οι Διευθυντές των διαφόρων τμημάτων με κυριότερο το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων προς τους υπαλλήλους της επιχείρησης, προβάλλοντάς τους αναγκαία εργαλεία, οδηγούς εξέλιξης, πρότυπα, κίνητρα και στρατηγικές ώστε να βεβαιωθούν πως αμφότεροι έχουν κατανοήσει τη σημαντικότητα της ανάπτυξης.

- **Συνεργασία**. Οι εργασιακές σχέσεις, αν μη τι άλλο, απασχολούν εδώ και δεκαετίες ανθρωπιστικές επιστήμες καθόλου τυχαία, αν αναλογιστούμε ότι είτε

ατομική, είτε συνολική εξέλιξη μπορεί να προκύψει μόνο μέσα από ένα υγιές περιβάλλον, ομαλές συνεργασίες, κλίμα αλληλοβοήθειας, μετάδοσης γνώσεων και ενθάρρυνσης. Σαφώς και αυτή η ενοποίηση μεταξύ των εργαζομένων είναι σε πολλές περιπτώσεις δύσκολο εγχείρημα, ειδικότερα σε εκείνες όπου το προσωπικό εναλλάσσεται διαρκώς, παρόλα αυτά το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να προτρέπει σε ενότητα μέσω άτυπων ομάδων, βάσεων κοινωνικής δικτύωσης, εκδηλώσεων ή ακόμα και σεμιναριακών προγραμμάτων.

- **Υπενθύμιση.** Ένα από τα κυριότερα συστατικά παρακίνησης και έμπνευσης προς έναν εργαζόμενο από ανώτερα στελέχη είναι η διαρκής μνεία των προσωπικών ιστοριών επιτυχίας τους. Ο λόγος; Για κάθε εργαζόμενο ο οποίος βαδίζει σε ένα μονοπάτι, αν και μοναδικό, είναι σημαντικό πως ένας επιτυχημένος συνεργάτης είχε ακολουθήσει παρόμοιο τρόπο ανέλιξης ο οποίος τελικά τον επιβεβαίωσε. Τέτοια παραδείγματα λειτουργούν με τόσο επιδραστική επιρροή, όπου προκαλούν τη δημιουργικότητα ενός υπαλλήλου με γνώμονα τις μελλοντικές του φιλοδοξίες.

- **Στρατηγική.** Ίσως το σπουδαιότερο κλειδί στη διαδικασία που ονομάζεται career path, γιατί αυτό και μόνο καλύπτει ένα μεγάλο μέρος του συνολικού κορμού του μονοπατιού. Υιοθετώντας και αναλύοντας μια συγκεκριμένη στρατηγική προσδιορίζονται οι ικανότητες που απαιτεί μια επιθυμητή αλλαγή και επιπλέον ποιες είναι εκείνες που διαθέτει το υπάρχον εργατικό δυναμικό. Αυτό ακριβώς είναι και το κενό το οποίο στοχεύει να καλύψει ένας εργαζόμενος κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της πορείας του.

(Inceoglu, et al., 2018; Jing & Desiree, 2013 and Ibrahim, et al., 2016)

1.4 Επιχειρησιακά προγράμματα ανάπτυξης καριέρας.

Εξαιτίας του αυξανόμενου παγκόσμιου ανταγωνισμού, αλλά και των απαιτήσεων προς βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών πολλοί οργανισμοί έχουν αντιληφθεί πως το κλειδί παραμονής στην αγορά είναι η επιβίωση. Ανώτερα στελέχη και εργοδοσία αντιλαμβάνονται πως η προσδοκία ολοένα και πιο βέλτιστης απόδοσης από τους υπαλλήλους τους δε δύναται να είναι εφικτή υπό την έλλειψη προσωπικής διαχείρισης σταδιοδρομίας, καθώς και απουσία διαχείρισης υπαλληλικής σταδιοδρομίας από την πλευρά του οργανισμού, με

αποτέλεσμα η εφαρμογή νέων μεθόδων πλέον να θεωρείται αναγκαία (Kaya & Ceylan, 2014). Ένας νέος στόχος, λοιπόν, συμπεριλαμβάνεται στο σύνολο εκείνων που θέτουν οι επιχειρήσεις : να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους έμπειρους και εξειδικευμένους και για να τον επιτύχουν είναι δεόντως σημαντικό να προβάλλουν εκπαίδευση στο νεοπροσληφθέν προσωπικό και υποστήριξη στην ανάπτυξη της καριέρας του υπάρχοντος (Jayasingam & Yong, 2013) μιας που οι οργανισμοί εξαρτώνται άμεσα από το ανθρώπινο δυναμικό τους, οπότε επενδύοντας στην ανάπτυξή του προσδίδουν το αίσθημα της δέσμευσης απέναντί τους, όπως επίσης καλλιεργούν κλίμα παρακίνησης.

Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι συνυφασμένη με την επιτυχία της και επιπλέον μελέτες έχουν αποδείξει πως οι εταιρίες που ενδιαφέρονται έμπρακτα για την εκπαίδευση και βελτίωση του επιπέδου των υπαλλήλων τους, ειδικά στις ανεπτυγμένες χώρες τοποθετούνται ανάμεσα στις πλέον ανταγωνιστικές (Kaya & Ceylan, 2014), γεγονός που αποδεικνύει πως όταν γίνεται ορθή εκμετάλλευση των ανθρώπινων πόρων ευδοκούν η δημιουργικότητα, η αλλαγή, η ταχύτητα, η ποιότητα και η καινοτομία. Είναι κατανοητό πως υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες σε αρκετές περιπτώσεις αδυνατούν να προσφέρουν οικονομικά κίνητρα στους εργαζόμενους, οπότε και προχωρούν στην εύρεση εναλλακτικών μεθόδων παρακίνησης, όπως ανάθεση επιπλέον αρμοδιοτήτων και ευθυνών, δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων, ηθική επιβράβευση ή προαγωγή (Ko, 2012) και ως εκ τούτου όταν γίνεται αναφορά στην επαγγελματική καριέρα ενός ατόμου να μην εννοείται μόνο η εργασία αυτή καθαυτή, αλλά εκ παραλλήλου η εκπλήρωση στόχων, προσδοκιών, η συνεχής εκπαίδευση, η παρότρυνση και η ικανοποίηση και επομένως ενδεχόμενες επιτυχίες ή αποτυχίες να οφείλονται ξεκάθαρα στο αν ο υπάλληλος φέρει το συναίσθημα της πληρότητας των προαναφερθέντων.

Προτού εντυφήσουμε στο πως διαχειρίζεται ένας οργανισμός τα θέματα επαγγελματικής προόδου των υπαλλήλων του, ας καταστήσουμε σαφή τα εξής :

- ο συνειδητός συνδυασμός προσόντων, ικανοτήτων και προσωπικής ανεξαρτησίας με το εργασιακό περιβάλλον με μαθηματική ακρίβεια αποφέρουν μία δυναμική καριέρα, αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις ανθρώπων όπου παρότι δρουν εφοδιασμένοι με ένα μοτίβο αξιών όπως προηγούμενη εργασία, τάσεις,

στοιχεία προσωπικότητας, δεξιότητες και λοιπές ενασχολήσεις, δυσκολεύονται στην επιλογή μονοπατιού καριέρας

- ακρογωνιαίος λίθος στη χάραξη προσωπικής πορείας αποτελεί ο χαρακτήρας του ατόμου. Κατά συνέπεια, υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι δεν επιθυμούν την ανάληψη μεγάλου φορτίου ευθυνών, άρα προκαταβάλλουν την εξέλιξή τους σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο και εκείνοι όπου βιώνουν το ανικανοποίητο και αγωνίζονται συνεχώς για ένα βήμα ολοένα και ψηλότερα στην κλίμακα της καριέρας τους, είτε κατακτώντας υψηλότερη θέση, είτε αποκομίζοντας πολλά χρήματα, είτε ανερχόμενοι στην κοινωνική βαθμίδα

- η διαφορετικότητα στις επιλογές έγκειται στην ατομική γενεσιολογία και την εξατομικευμένη προσπάθεια βελτίωσης, επομένως το κάθε επάγγελμα απαιτεί και μοναδικό τύπο ανθρώπου

- η σύμπτυξη προσωπικότητας και εργασίας εξασφαλίζει πιο ευχαριστημένους και επιτυχημένους υπαλλήλους, εν αντιθέσει με εργαζόμενους οι οποίοι απασχολούνται σε εργασίες ακατάλληλες για εκείνους

(Jayasingam & Yong, 2013).

Ωστόσο, ως δημοφιλέστερη παραδοχή λαμβάνουμε το ότι η εμπλοκή ενός οργανισμού στην ανάπτυξη καριέρας των υπαλλήλων, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία πολιτικών και πρακτικών προς επέκταση των προσόντων που κατέχουν οι εργαζόμενοι και ανάλυση των ενδιαφερόντων τους, αυξάνει με απόλυτη βεβαιότητα την αποτελεσματικότητα αμφίπλευρα και του ίδιου του οργανισμού και των υπαλλήλων, κάτι το οποίο δε δύναται να συμβεί με τη μεμονωμένη συμμετοχή της κάθε πλευράς (Coetzee & Schreuder, 2014).

Η εσωτερική, οργανική διαχείριση αποσκοπεί ουσιαστικά στο να παρέχει ενημέρωση στους εργαζόμενους σχετικά με τη φύση των διαθέσιμων θέσεων ή εκείνων που πρόκειται να τεθούν σε εφαρμογή, θέτει τις επιδόσεις των υπαλλήλων υπό παρακολούθηση και αξιολόγηση, υλοποιεί εκπαιδευτικά προγράμματα κατασκευασμένα υπό το πρίσμα των αναγκών των υπαλλήλων και συντελεί στην καλυτέρευση της απόδοσής τους κατά τη διάρκεια της εργασιακής ροής, με παραδείγματα όπως βελτίωση επιδόσεων αμφότερων υπαλλήλων και διευθυντικών στελεχών, ενίσχυση της απόδοσης των πωλητών ή βελτίωση της κατανόησης από εκείνους της εταιρικής πολιτικής, υπενθύμιση

των βασικών επιχειρησιακών αξιών και στόχων κλπ. (Κο, 2012), μετακινώντας κατά τους τρόπους αυτούς εκείνα τα εμπόδια που επιβαρύνουν την πρόδοό τους, την επιτάχυνση της ροής και την κινητικότητα τους.

Η διαδικασία διαχείρισης επαγγελματικής σταδιοδρομίας περιλαμβάνει ποικιλία μεθόδων και πρακτικών, κάποιες εκ των οποίων επισημαίνονται ακολούθως :

- σύσταση τμημάτων με αντικείμενο τους ελέγχους αξιολόγησης της υπαλληλικής απόδοσης
 - παράθεση αναλυτικών εκθέσεων από τον προϊστάμενο τους τμήματος
 - Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων
 - προτροπή υπαλλήλων προς συμμετοχή σε εργαστήρια καθοδήγησης σταδιοδρομίας
 - σχεδίαση της πορείας που αποζητά η επιχείρηση για τον κάθε υπάλληλο και ορισμός της διαδοχής
 - προγράμματα συνταξιοδοτικής προετοιμασίας
 - διανομή ενημερωτικού υλικού πάνω σε θέματα καριέρας
 - ανακοινώσεις σχετικά με δημιουργία νέων θέσεων
 - εκπαιδευτικά σεμινάρια βελτίωσης διαδραστικών δεξιοτήτων
- (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Αν και η επιλογή επαγγελματικής κατεύθυνσης αντικατοπτρίζει τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε ατόμου, παρόλα αυτά τα οφέλη από τη διαμόρφωσή του επηρεάζουν, εκτός από τον ίδιο τον εργαζόμενο, τους προϊσταμένους των τμημάτων και φυσικά την επιχείρηση, μιας που μέσω της συστημικής επαγγελματικής ανάπτυξης εκπληρώνονται οι ατομικοί στόχοι των υπαλλήλων που έχουν ως επεκτατική απόρροια τη στρατηγική ικανοποίηση και των στόχων της επιχείρησης. Κατηγοριοποιώντας, λοιπόν, τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται τα αναλύουμε ως εξής :

Για τους υπαλλήλους.

- σχεδιάζουν ορθούς και επιτεύξιμους στόχους
- λαμβάνοντας συνεχή αξιολόγηση των επιδόσεών τους, αποκτούν και ανάλογη κρίση της επιλογής του επόμενου βήματος
- επιτυγχάνουν εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση

- αναλαμβάνουν ηθελημένα κατάλληλες αρμοδιότητες
- ενημερώνονται επαρκώς για τις εσωτερικές επιχειρησιακές εξελίξεις
- επωφελούνται από τις ευκαιρίες που προσφέρει ο ίδιος ο οργανισμός, ώστε να προωθήσουν την καριέρα τους
- αποκτούν περισσότερη επίγνωση των προσόντων τους και τα αξιοποιούν αναλόγως
- αυξάνουν την αξία τους ως υπάλληλοι
- ξεκαθαρίζουν τα βήματα ανέλιξης που θα ακολουθήσουν

Για τους προϊστάμενους τμημάτων.

- επιτυγχάνουν καλύτερη επικοινωνία με τους υφιστάμενούς τους
- επιβλέπουν στενά τις επιδόσεις των εργαζομένων και τους συμβουλεύουν για τη βελτίωσή τους
- διογκώνουν τα κίνητρα προς τους υπαλλήλους
- υποστηρίζουν τα ξεκάθαρα, σαφή και ιδανικά μονοπάτια καριέρας
- με τη βοήθεια των career paths των υφιστάμενων υπαλλήλων, αυξάνουν και την προσωπική τους εργασιακή σημαντικότητα
- συντηρούν προσωπικό υψηλών προσόντων
- ενεργοποιούν τις διασυνδέσεις μεταξύ των υπαλληλικών αναγκών και των απαιτήσεων και ευκαιριών της επιχείρησης

Για την επιχείρηση.

- αυξάνει το αίσθημα της δέσμευσης με τον εργαζόμενο
- καθίσταται εφικτή η ανάπτυξή της, αφού αναπτύσσονται οι υπάλληλοι
- λαμβάνει θετική κριτική από την κοινή γνώμη
- η συνολική υποστήριξη των εργαζομένων στα θέματα καριέρας τους ωθεί να δημιουργούν υγιή επικοινωνία μεταξύ τους
- δε διακινδυνεύει την απώλεια σημαντικών υπαλλήλων
- βοηθά την επίτευξη των υπαλληλικών στόχων, άρα και την αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων στο σύνολό τους
- η Διοίκηση εκπληρώνει ευκολότερα και τους στόχους που εκείνη έχει θέσει
- προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό
- προσλαμβάνει, προωθεί και προάγει τον κατάλληλο εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση

(Bublitz, 2018).

Παρατηρώντας τις εξελίξεις σε παγκόσμια κλίμακα συμπεραίνουμε ότι σε θέματα καριέρας πλέον δεν υφίσταται μόνο ένας μονόδρομος που οδηγεί ένα άτομο προς μία μοναδική και ορισμένη κατεύθυνση, αλλά το ίδιο το άτομο έχει κάθε δυνατότητα αλλαγής και μετάβασης σε μια διαφορετική πορεία και από εκείνο το σημείο να συνεχίσει. Επομένως, το περιεχόμενο ενός career path απαρτίζεται από κάθε λεπτομέρεια που συνθέτει την αναπτυξιακή εξειδίκευση ενός ατόμου. Παρομοίως, μια δραστική, επιτυχημένη πορεία καριέρας υποστηρίζει κατ' επέκταση τον εξελικτικό κύκλο ενός οργανισμού ευθυγραμμίζοντας αντιστοίχως και το ανθρώπινο στοιχείο στο σύνολό του, οδηγώντας στην αλλαγή, επέκταση, βιωσιμότητα και την κατοχή επιδέξιου εργατικού δυναμικού. Ολοκληρώνοντας σε αυτό το σημείο την ανάλυση των πιο εξειδικευμένων χαρακτηριστικών των career paths, θα συνεχίσουμε με την εξέταση της χαρτογράφησης καριέρας που αφορά στην τουριστική βιομηχανία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΑ ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Δίχως αμφισβήτηση, ο τουρισμός σε παγκόσμια κλίμακα απασχολεί έναν αξιοσημείωτο αριθμό εργαζομένων, λιγότερο και περισσότερο εξειδικευμένων, με τάσεις αυξητικής έλξης σύμφωνα με παροντικές και μελλοντικές προβλέψεις. Γεννάται, επομένως, η ανάγκη είτε προσέλκυσης εξειδικευμένου προσωπικού, είτε κατάλληλης εκπαίδευσης του ήδη υπάρχοντος. Επειδή, στην παρούσα έρευνα εξετάζουμε την επαγγελματική πορεία ατόμων που έχουν εισαχθεί στην αγορά εργασίας θα μας απασχολήσουν αντίστοιχα οι δυνατότητες που δρομολογούνται μέσα από τις επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας οι οποίες και ωθούν τα career paths του ανθρώπινου δυναμικού αυτής.

Προσεγγίζοντας την εργασία στον τουρισμό τονίζουμε πως η μεγαλύτερη ιδιαιτερότητά της οφείλεται στον εκ φύσεως διαχωρισμό της εργασίας σε μόνιμη και εποχιακή. Ασφαλώς και από αυτήν την παραδοχή συνειδητοποιούμε ότι ειδικότερα στην επιλογή της δεύτερης κατηγορίας, η επιδίωξη χάραξης ενός μονοπατιού καριέρας γίνεται ακόμα δυσκολότερη, λόγω του εντονότερου ανταγωνισμού, της διακεκομμένης εργασίας και της συχνής αλλαγής εργοδοσίας. Αντισταθμιστικός παράγοντας σε αυτό, βέβαια, αποτελεί η δυνατότητα ταχείας ανέλιξης είτε στην ίδια εποχιακή επιχείρηση, είτε σε διαφορετική εξαιτίας του ότι πρώτον οι ρυθμοί εργασίας είναι πιο απαιτητικοί, άρα ο υπάλληλος αποκτά εμπειρία σε συντομότερο χρονικό διάστημα και δεύτερον το εσωτερικό περιβάλλον μιας εποχιακής επιχείρησης δέχεται περισσότερες αλλαγές, εν αντιθέσει της σταθερότητας που χαρακτηρίζει μια τουριστική επιχείρηση ετήσιας λειτουργίας (Solnet, et al., 2014). Η σύνθεση τουριστικής καριέρας προϋποθέτει ένα μείγμα αξιών το οποίο εννοείται πως ξεκινάει από τις εκπαιδευτικές βάσεις και περαιτέρω περιλαμβάνει συγκεκριμενοποίηση και αναγνώριση του μοτίβου καριέρας, σχεδίαση και προγραμματισμό, αντιληπτική ικανότητα των εξωτερικών μεταβολών και προσαρμοστικότητα, ευελιξία, τεχνικές και προσόντα εύρεσης λύσεων, ηθική

συμπεριφορά και συνεργασία, επικοινωνιακά χαρακτηριστικά και γνώσεις στη χρήση τεχνολογίας (Wang, 2013).

Πρωταρχικό ζητούμενο από τον εργαζόμενο για ένα κερδοφόρο career path και στο τουριστικό περιβάλλον εργασίας είναι η γνώση στα :

- γιατί έχει το συγκεκριμένο στόχο
- πως θα επιτύχει αυτόν το στόχο
- σε ποιους θα απευθυνθεί,

και φυσικά οι απαντήσεις αυτές να συνδυαστούν με αντίστοιχα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως ευσυνειδησία, εντιμότητα, αυτοβελτίωση, αποδοτική διαχείριση χρόνου και προσαρμοστικότητα.

Είναι βέβαιο πως ο τουρισμός μπορεί να παρέχει το προνόμιο της ελευθεριότητας ως προς την επαγγελματική καριέρα, αφού δεν αποτελεί απλά έναν κλάδο αλλά μια πολυποίκιλη βιομηχανία, παρόλα αυτά επιζητεί από τον εργαζόμενο τη δυνατότητα προσαρμογής και την επινοητικότητα του με στόχο την εδραίωση και την αντοχή στον ανταγωνισμό, επηρεάζοντας με τέτοιον τρόπο την εργοδοσία ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική στο εξής : σηματοδοτεί την υποστήριξη στην επαγγελματική άνοδο του υπαλλήλου μέσω της προώθησης των διοικητικών ικανοτήτων του (Solnet, et al., 2014) επιτυγχάνοντας την ίδια στιγμή εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική αναβάθμιση.

Ομόφωνα θα υποστηρίζαμε πως η διαδικασία προσδιορισμού των παραγόντων και ικανοτήτων που προσδιορίζουν την επιτυχημένη σταδιοδρομία ενός υπαλλήλου είναι άκρως πολυδιάστατη, οπότε προς διευκόλυνση αυτής της περιπλοκότητας ας περιορίσουμε το διαχωρισμό σε δύο μέρη : την πρακτική επιτυχία και τη θεωρητική, όπου το πρώτο μέρος προφανώς και απαρτίζεται από απτά αποτελέσματα επί παραδείγματι μισθολογική αύξηση, προαγωγή κλπ., ενώ στο δεύτερο συγκαταλέγεται η προσωπική οπτική του κάθε εργαζόμενου για το τι σημαίνει για εκείνον επαγγελματική καταξίωση, ποιο είναι δηλαδή το σημείο εκείνο στο οποίο οι εργασιακές συντεταγμένες έχουν κατακτήσει την ατομική προσδοκία και προκαλούν ευφορία και αίσθηση ικανοποίησης στον εργαζόμενο. Το σύνολο των δύο αυτών μερών αποφέρει την επαγγελματική πραγμάτωση και ισορροπία.

(Stumpf & Tymon Jr., 2012)

Στην τουριστική βιομηχανία, όπως και σε κάθε επαγγελματικό τομέα, το μονοπάτι καριέρας είναι ένα συνονθύλευμα συσχετισμένων μεταξύ τους δραστηριοτήτων, όπου σε υγιείς συνθήκες επιφέρουν αυξητική αλλαγή αρμοδιοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, σκιαγραφώντας ένα career path τα κομβικά σημεία όπου τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού οφείλουν να κατευθύνουν ορθά έναν εργαζόμενο και ακολούθως να επηρεάζονται θετικά από μια αναβάθμιση είναι :

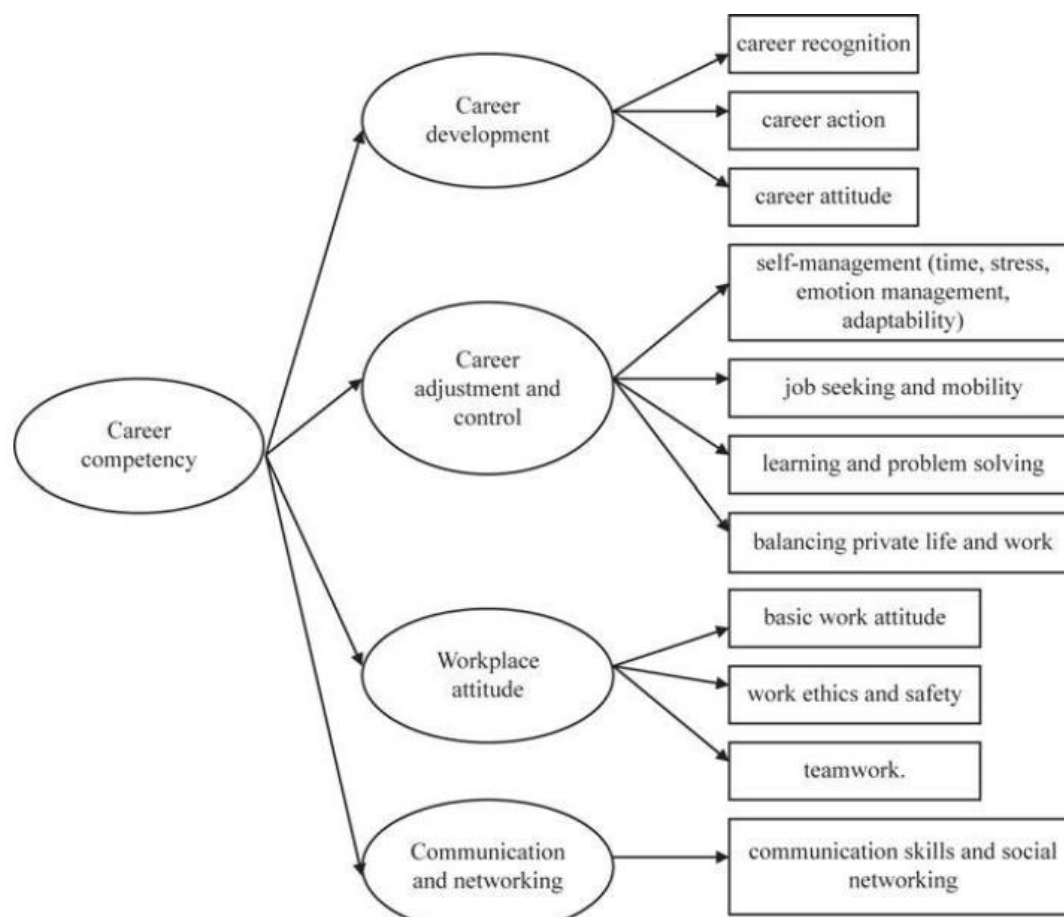
- προσωπική και εκπαιδευτική ωριμότητα
- προσέγγιση στόχου και εκμάθηση εύρεσης λύσεων
- αυτογνωσία και παραγωγική διαχείριση χρόνου
- εξισορρόπηση εργασίας και προσωπικής ζωής
- ενσωμάτωση τεχνολογίας
- βελτίωση εργασιακών επιδόσεων και καθολική γνώση εταιρικής πολιτικής
- εξειδικευμένη κατεύθυνση
- επιχειρηματικότητα και καλλιέργεια ηγετικών ικανοτήτων
- έλεγχος και ανατροφοδότηση

(Francis-Smythe, et al., 2013 and Kong , et al., 2012), για την επίτευξη των οποίων θα πρέπει αρχικά ο εργαζόμενος να έχει λάβει απόλυτη γνώση στα ακόλουθα :

- το επαγγελματικό επίπεδο που έχει θέσει ως στόχο, αλλά και το αν υπάρχει διαθεσιμότητα προσλήψεων
- πηγές πληροφοριών, λήψη στρατηγικών για τις αποφάσεις που πλησιάζουν, καθώς και την αναμενόμενη αναγνωρισιμότητα που επιθυμεί να λάβει
- τεχνικές γόνιμης διαχείρισης αρμοδιοτήτων και προσαρμογής στους εκάστοτε εργασιακούς ρόλους

(Wang, 2013).

Εικόνα 2.1



(Wang, 2013).

Ένα επικερδές career path κυρίως θα πρέπει να εξετάζει την αγορά εργασίας και τα περιθώρια απασχολησιμότητας, ώστε η διαμόρφωσή του να συνάδει με την επιλεγμένη από τον εργαζόμενο σταδιοδρομία και ως εκ τούτου, η εξέλιξη που θα προκύψει κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του θα σημάνει και τον πλοηγό προς τους επαγγελματικούς στόχους.

2.1 Ώθηση καριέρας στα τουριστικά επαγγέλματα.

Στο πρώτο στάδιο της καριέρας του κάθε νέος εκ των πραγμάτων δίνει έμφαση στις εντυπώσεις που αποκομίζει από τους ανωτέρους, το κλίμα συνεργασίας και τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου της εργασίας που επέλεξε, ιδιαίτερα στην πληροφόρηση που λαμβάνουν η οποία τους καθιστά ικανούς προς ανάληψη αρμοδιοτήτων, καθηκόντων, κατανόηση της πολιτικής, ταυτοποίηση ρόλων και γενικότερη προσαρμογή μέσα στην επιχείρηση. Αναμφίβολα, οι τουριστικοί

κλάδοι, ιδίως εκείνος της φιλοξενίας, επειδή ακριβώς αφορά στην εξυπηρέτηση και την παροχή υπηρεσιών διακατέχονται εξ' ολοκλήρου από ανθρώπινη διαδραστικότητα και εξάρτηση οπότε αυτομάτως επικοινωνιακές ικανότητες, γλωσσικές, κοινωνικές και συμπεριφοριστικές είναι εκείνες που κατά κανόνα οξύνονται απευθείας και σε μείζον βαθμό (Ruzic, 2017) και συναθροιστικά οι αποστάσεις μεταξύ εργαζομένων και πελατών μειώνονται, ενώ παράλληλα η ποιότητα εξυπηρέτησης αυξάνεται. Οι νεότερες γενιές διεκδικούν ριζική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι εργοδοσίες οφείλουν να διαχειρίζονται τις επαγγελματικές κλίσεις τους, αν αναλογιστούμε ότι πέραν από την εργασιακή ικανοποίηση και το αίσθημα σταθερότητας που επιδιώκουν να καλύπτουν, επιζητούν την αναβάθμιση στην ιεραρχική κλίμακα, τον έπαινο και την ηθική επιβράβευση (Wu, 2013).

Ο τουρισμός αντιπροσωπεύει την πιο δραστική επένδυση ενάντια στην ανεργία εξαιτίας της πολλαπλασιαστικής επιρροής σε πολύ-επίπεδους κλάδους (Ioannides & Zamproukos, 2017), λειτουργώντας ιδιαίτερα στις νησιωτικές περιοχές ως βιοτικός πυλώνας καθιστώντας έτσι την τουριστική κατεύθυνση ως ευνόητο σημείο αναφοράς. Το πολυμορφικό τυπολόγιο των υπαλλήλων, καθώς και η τεχνολογία η οποία επηρεάζει ποικιλοτρόπως την τουριστική βιομηχανία έρχονται να στοιχειοθετήσουν τη σύνθεση αιτιολόγησης της τάσης προς την τουριστική εργασία δεδομένης της γεωγραφικής απορροφησιμότητας, λόγω των αριθμητικώς ευέλικτων περιφερειών εντός και εκτός της χώρας, ούσες ενεργές τουριστικώς και τον ελαστικό, διαθρωτικό πυρήνα της εξεταζόμενης βιομηχανίας ο οποίος παραχωρεί το περιθώριο διαβάθμισης του χαρακτήρα της εργασίας που επιθυμεί να απασχολείται το άτομο (Baum, et al., 2016) και κάτι εξίσου σημαντικό : στον τουρισμό δεν υπάρχουν διακρίσεις. Εθνικότητα, φύλο, ηλικία, χρώμα του δέρματος, κοινωνική τάξη και οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό διαφοροποιεί μία οντότητα, στον τουρισμό αποδομείται εκμηδενίζοντας έτσι κάθε υπόνοια διαχωρισμού (Campos-Soria, et al., 2015). Ο τουρισμός διέπεται σε όλες τις εκφάνσεις από τον άνθρωπο γεγονός που τον εντάσσει στις κοινωνικές επιστήμες (Lopez-Bonilla, et al., 2012), οπότε αυτομάτως τα κίνητρα ώθησης για ενασχόληση με τον τουρισμό διαχωρίζονται σε :

- εκείνα που πρόκειται να ικανοποιήσουν το άτομο σε σχέση με τον εαυτό του, δηλαδή επαγγελματική ευχαρίστηση, ευκαιρίες καριέρας, οικονομικές απολαβές κλπ.

- όσα υπόκεινται στην κοινωνική καταξίωση του ατόμου, όπως κοινωνική αποδοχή, κύρος, οικογενειακές προσδοκίες, κ.α.

Επιπροσθέτως, στους κυρίαρχους λόγους προστίθενται οι προκλήσεις και η ελκυστικότητα που αντανακλά ο τουρισμός, η αδιάκοπη επικοινωνία και η συναναστροφή με διαφορετικές κουλτούρες, οι εμπειρίες που αποκομίζονται, η οπτική της κοινωνικής προσφοράς και οι δυνατότητες απασχόλησης (Juaneda, et al., 2017). Δίνοντας έμφαση ειδικότερα στις εργασιακές ευκαιρίες, η τουριστική βιομηχανία επιλέγεται κατά κόρον εξαιτίας του μελλοντικού, ελκυστικού πλάνου εννοώντας τις δυνατότητες που προσφέρει σε εύρεση εργασίας απόρροια όλων εκείνων των επενδυτικών προοπτικών που δημοσιοποιούνται και προαναγγέλλουν ένα αισιόδοξο μήνυμα για την πορεία της συγκεκριμένης βιομηχανίας στην Ελλάδα. Αντικειμενικά μιλώντας, εξέχουσα θέση στους παράγοντες ώθησης κατέχει το μονοπάτι καριέρας που μπορεί να διαμορφώσει ένα άτομο απασχολούμενο στον τουρισμό (Paravaseiliou, et al., 2017) και η προαναφερθείσα παραδοχή, ότι η χώρα μας αποτελεί περιοχή αυξανόμενης τουριστικής κινητικότητας, επηρεάζει εμφανώς την τάση προς αυτήν τη βιομηχανία. Ακριβώς, λοιπόν, για αυτήν την επιλεκτική προτεραιότητα στην οποία εκπίπτει ο τουριστικός προσανατολισμός οι προϋποθέσεις ανώτερης εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι απαραίτητο να απαιτούνται και να εφαρμόζεται, ώστε να μην αποτελεί αντικείμενο ακαδημαϊκής προκατάληψης αλλά αντιθέτως χώρος αυξημένης πειθαρχίας, γνώσης και εξειδίκευσης (Stergiou & Airey, 2017).

2.2 Η σημαντικότητα της επιτυχούς στελέχωσης.

Όπως επανειλημμένα έχουμε τονίσει στα προηγούμενα κεφάλαια, ο τομέας της φιλοξενίας ως τομέας παροχής υπηρεσιών εξαρτάται καθολικά από την ποιότητα των υπαλλήλων, διότι χωρίς εκείνους οι στόχοι μίας επιχείρησης είναι απροσπέλαστοι και ανέφικτοι και ενώ προσδοκεί την προσφορά υπηρεσιών

υψηλών προδιαγραφών, έχοντας στο ενεργητικό της άτομα που δεν αντιστοιχούν σε αυτά τα επίπεδα, ξεκάθαρα θα αδυνατεί να πλεονεκτεί ανταγωνιστικά. Οργανωτικοί ή λειτουργικοί στόχοι, επιτεύγματα και γενικότερες φιλοδοξίες πρέπει αφενός να είναι ρεαλιστικά και αφετέρου να πλαισιώνονται από δράσεις των τμημάτων Ανθρωπίνων Πόρων αποδοτικής διαχείρισης των υπαλλήλων, ώστε να υπερβαίνονται όλα τα ιδιαίτερα μειονεκτήματα που μαστίζουν την τουριστική βιομηχανία εννοώντας χαμηλά μισθολόγια, εντατικά πρότυπα εργασίας, συχνότητα αποχωρήσεων, ανειδίκευτο προσωπικό, ετερογενής φύση επιχειρήσεων, πολυεθνικός χαρακτήρας κλπ. Καταλήγουμε, ως φυσικό επακόλουθο, στην ανάγκη για προσέλκυση κατάλληλων ατόμων στο σημείο εκκίνησης της λειτουργίας της επιχείρησης με στόχους όσα ακριβώς αναφέρουμε.

Οι τάσεις που ακολουθούν φαινόμενα όπως εκείνο της παγκοσμιοποίησης, η αστάθεια σε κοινωνικό και οικονομικό στερέωμα, η ανάγκη για χρήση εξελιγμένης τεχνολογίας και εναλλακτικών πηγών ενέργειας δεν αφήνουν ιδιαίτερα περιθώρια στις επιχειρήσεις ώστε να καταφέρουν να διαφοροποιηθούν αισθητά. Η έμφαση, επομένως, δόθηκε στο ανθρώπινο κεφάλαιο και ο λόγος; Γιατί ο άνθρωπος ως προσωπικότητα, ταλέντα και ικανότητες, δε δύναται να αντιγραφεί (Chytiri, et al., 2018). Αναπόφευκτα, αναφερόμαστε στις διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής και επάνδρωσης μίας επιχείρησης με άτομα τα οποία θα ενδείκνυνται και στο χαρακτήρα της και στις θέσεις για τις οποίες προορίζονται, οι οποίες μεθοδικά εντοπίζουν τους ιδανικούς υποψηφίους και εγκρίνουν προς επιλογή όσους ανταπεξέρχονται στα προκαθορισμένα κριτήρια της διοίκησης (Ivanovic & Blazevic, 2009). Σε αυτό το σημείο, βέβαια, οφείλουμε να αναγνωρίσουμε δύο υποθετικά σκέλη :

- εάν μετά τη συνεντευξιακή διαδικασία επιλεχθούν οι υποψήφιοι με τα πλέον άριστα προσόντα, αυτομάτως η επιχείρηση απαλλάσσεται από κόστη εκπαίδευσης
- πάντα ελλοχεύει η πιθανότητα επιλογής ατόμων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις εις το έπακρον, εάν παρόλα αυτά η διοίκηση επενδύσει σε επαρκή και συνεχή εκπαιδευτικά προγράμματα τότε είναι σε θέση να αντισταθμίσει τις όχι και τόσο ιδανικές αρχικές επιλογές

(Chytiri, et al., 2018).

Σε αντίθεση με τις πρακτικές προσλήψεων που ακολουθούν οι πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες είναι περισσότερο αυτοματοποιημένες, στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις που ανήκουν στο χώρο της φιλοξενίας συνήθως επιλέγουν μεθόδους όχι ιδιαίτερα συστημικές και πολλές φορές τα κριτήρια είναι κάθε άλλο παρά αντικειμενικά, άποψη η οποία παρατηρείται κυρίως σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις όπου η επιλογή ατόμων προς στελέχωση βασίζεται σε προσωπικές σχέσεις ή προφορικές συστάσεις. Επαναλαμβανόμενες συνεντεύξεις και συμπλήρωση αιτήσεων θεωρούνται ως έγκυρες οδοί στην επιλογή προσωπικού, ενώ tests ψυχογραφήματος, προσωπικότητας ή γνώσεων προτιμώνται σε πολύ μικρότερη συχνότητα (Stone , et al., 2015). Αν λάβουμε υπόψιν και παραμέτρους όπως οργανωτική δομή, είδος επιχείρησης, ηλικία ιδιοκτητών αντιλαμβανόμαστε καλύτερα γιατί κάποιοι εργοδότες εμμένουν στην εφαρμογή τόσο αναχρονιστικών συστημάτων που απομακρύνουν αισθητά τα τμήματα HR από την επιλογή ατόμων με την απαιτούμενη εξειδίκευση και προσόντα (Altin, et al., 2017), ενώ τεχνολογικά ανεπτυγμένες τεχνικές χρησιμοποιούνται σπανιότερα μιας που η εξοικείωση με την τεχνολογία δεν έχει αγγίξει ακόμα ένα ικανοποιητικό επίπεδο στη χώρα μας.

Τα αποτελέσματα ή καλύτερα οι συνέπειες από αυτά τα στάδια προσέλκυσης, διαλογής και πρόσληψης προσωπικού, αν και μπορεί να διεξάγονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις είτε από θέμα επί παραδείγματι κατηγορίας, είτε μεγέθους, εντούτοις θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι τυγχάνουν πολλών ομοιοτήτων. Αξιοσημείωτη αναφορά χρήζουν οι πρακτικές των επιχειρήσεων φιλοξενίας υψηλών κατηγοριών - τεσσάρων ή πέντε αστέρων - όπου οι ομοιότητες των κριτηρίων επιλογής προσωπικού είναι τεράστιες (Duncan, et al., 2013) και η αιτιολόγηση που προκύπτει από μελέτες σχετίζεται με το ότι αμφότεροι αναζητούν άτομα υψηλών προσόντων και δεξιοτήτων και για αυτό η τελική επιλογή δε στηρίζεται μόνο σε ικανοποιητικές συνεντεύξεις, αλλά εμβαθύνει σε περαιτέρω εξέταση γνώσεων και σε μικρές δοκιμαστικές περιόδους, ώστε να επιβεβαιωθεί το επίπεδο ειδίκευσης αποφεύγοντας ασφαλώς να στραφούν σε γραφεία ευρέσεως προσωπικού μιας που αποτελούν μία αρκετά δαπανηρή λύση (Gonzalez & Rivares, 2017). Να τονίσουμε φυσικά,

πως πέραν από την εξωτερική ανεύρεση προσωπικού υπάρχει και εκείνη της εσωτερικής μεθοδολογίας η οποία συνίσταται από ενδο-επιχειρησιακές προωθήσεις, προαγωγές ή ανακατατάξεις υπαλλήλων σε άλλες θέσεις που ενδεχομένως είναι πιο παραγωγικοί, κάτι το οποίο προτιμάται συνήθως από πολυεθνικές εταιρίες, εν όψει της συντήρησης του υπάρχοντος δυναμικού λόγω τεχνογνωσίας και εμπειριστάτων εξοικείωσης και επομένως το μεγαλύτερο μέρος της εκπαιδευτικής επένδυσης να αφορά εκείνους (Chung, 2015).

Ο κλάδος της φιλοξενίας υφίσταται σαφή κρίση από τα ελλειπτικά κριτήρια αξιολογήσεων. Η έντονη κινητικότητα, δυστυχώς, ευθύνεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό σε αυτό το συμπέρασμα και σε δεύτερο χρόνο το γεγονός ότι οι υπεύθυνοι εκτίμησης, απόφασης και προσλήψεων χρησιμοποιούν μεθόδους οι οποίες αποκλείουν τους κατάλληλους υποψήφιους. Η συγκεκριμένη παραδοχή μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τελικά η εσωτερική παρακίνηση είναι αποτελεσματικότερη, μιας που με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση καταφέρνει να διατηρεί το προσωπικό με την ικανοποιητική αποκτηθείσα γνώση, να το εκπαιδεύει για να αναπτύσσει περισσότερο τις ικανότητές του και το σπουδαιότερο να βοηθά τους υπαλλήλους στη διαμόρφωση ρεαλιστικού και εφικτού μονοπατιού καριέρας.

2.3 Χαρακτηριστικά της τουριστικής καριέρας.

Από τη γενική σκοπιά μπορούμε να συμφωνήσουμε πως σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους για να θεωρηθεί ένας υπάλληλος ως πολλά υποσχόμενος είναι βέβαιο πως στο προφίλ του θα απαρτίζεται από ανάληψη πρωτοβουλιών, προθυμία, ανταπόκριση στις προκλήσεις, ενεργητικότητα και ενθουσιασμό, ακεραιότητα και φυσικά επαγγελματική εμφάνιση και συμπεριφορά. Η ενασχόληση με τον τουρισμό συγκεκριμένα, προϋποθέτει :

- δυνατότητα ταχείας προσαρμογής σε εναλλασσόμενα περιβάλλοντα
- επιθυμία καινοτομίας
- ευέλικτες μεθόδους εργασίας
- δεξιότητα στην άμεση επίλυση προβλημάτων και διαχείριση παραπόνων

- σχεδιασμό μακροπρόθεσμων στόχων
- επαρκή εκμετάλλευση και διαχείριση πόρων
- ομαδικότητα
- έλεγχο χρόνου και άγχους,

αλλά συνάμα δύο κυρίαρχα χαρακτηριστικά : **διαπροσωπικές και επικοινωνιακές ικανότητες** ακριβώς γιατί αναφερόμαστε σε μια βιομηχανία με την εντονότερη κοινωνική διαδραστικότητα στην οποία η προώθηση αυτών των ικανοτήτων αποφέρει αμεσότητα στις ανθρώπινες επαφές, διπλωματία και διαπραγμάτευση και ασφαλώς επιδραστική κοινωνική δικτύωση (Kong, et al., 2012).

2.3.1 Επαγγελματική ανάπτυξη.

Το εύρος των επαγγελματικών επιλογών στον τουρισμό σε πλήθος περιπτώσεων πιθανώς να φαντάζει χαοτικό παράλληλα, όμως, προσδίδει τη δυνατότητα προσανατολισμού στον εργαζόμενο αν και εφόσον το μονοπάτι του στρέφεται ορθόδρομα προς τις κατάλληλες κατευθυντήριες γραμμές. Στην τουριστική βιομηχανία συναθροίζονται εκ των πραγμάτων πολλές πιθανότητες άμεσης ανάπτυξης, οι οποίες τοποθετούν ως εναρκτήρια αξίωση την αυτογνωσία, δηλαδή την κατανόηση από την πλευρά του υπαλλήλου των ενδιαφερόντων του, τις δυνάμεις και αδυναμίες του, την ποιότητα και το είδος του πεδίου που μπορεί να απασχοληθεί με επιτυχία και ως προέκταση όλων αυτών τους επικείμενους στόχους του. Είτε ανήκει στο σταθερό, είτε στο εποχιακό δυναμικό, πρέπει να ερευνά τη συσχέτιση του τεράστιου όγκου πληροφοριών που συλλέγει με τους τρόπους διεξαγωγής αρμόζουσας εκπαίδευσης (Davidson, et al., 2011).

Τα μονοπάτια καριέρας στον τουρισμό είναι από τη φύση τους απαιτητικά, γιατί κινούνται γύρω από το φάσμα του χρονικού περιορισμού, επομένως το πλέον αποδοτικό εργαλείο που πρέπει να εφαρμόζεται είναι η ταχεία δράση :

- στις επαγγελματικές αποφάσεις και στην έναυσή τους
- στο σχεδιασμό βημάτων
- στην ανάλυση πλεονεκτημάτων και εμποδίων
- στην εκτίμηση των συνεπειών από μία αλλαγή
- στα κίνητρα ώθησης και τις προσδοκίες που θα ικανοποιηθούν

- στα χρονικά περιθώρια επαναπροσδιορισμού και επανένταξης
- στην απόκτηση πλούσιου βιογραφικού
- στην τόνωση αυτοπεποίθησης

(Davidson, et al., 2011)

2.3.2 Προσαρμογή στις πραγματικές συνθήκες και έλεγχος.

Αμέσως μετά τη σχεδίαση του career path, συναντούμε την εφαρμογή του κατά τη διάρκεια της οποίας ο εργαζόμενος ελέγχει ταυτόχρονα τις επιδόσεις και τη θετική προσαρμογή του σε αυτό. Οι μετακινήσεις και αποχωρήσεις στους τουριστικούς κλάδους είναι φαινόμενο σύνηθες, έντονο και αναρίθμητο, το οποίο δημιουργεί πολλές ευκαιρίες. Κατηγοριοποιώντας τέσσερα (4) στάδια, ο εργαζόμενος καλείται να εξετάσει :

- στις διάφορες ενδείξεις κινητικότητας αν είναι σε θέση ανίχνευσης και επιδίωξης, παραδείγματος χάριν να είναι ικανός προς χρήση της τεχνολογίας, ώστε να συντάξει ένα δυναμικό και ελκυστικό βιογραφικό σημείωμα στο οποίο να πιστοποιούνται η εμπειρία, οι γνώσεις, οι αρετές και τα συνειδητά κίνητρα αλλαγής, όπως επίσης και η διαβεβαίωση πως δε διακατέχεται από παροδικότητα.

- πειθαρχία. Το βασικότερο στοιχείο που αποζητά ένα career path σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Η τουριστική εργασία γνωρίζουμε καλά πως καλεί ένα άτομο να συνεργαστεί με πολλές και διαφορετικές προσωπικότητες, τμήματα, στον ίδιο χώρο σε αρκετά απαιτητικά ωράρια, οπότε είναι αναγκαία η διαχείριση χρόνου και συναισθημάτων σύμφωνα με τη διαφοροποίηση των προτεραιοτήτων, της οργανωτικής δομής, της κουλτούρας που μεταφέρει ο κάθε υπάλληλος, τις μεθόδους ανακούφισης από το έντονο στρες. Είναι βέβαιο πως ο εργαζόμενος που έχει εντάξει στο προσωπικό του career path την αυτοπειθαρχία σταδιακά είναι σε θέση εισαγωγής ατομικών του προτάσεων, ανάπτυξης καινούριων δεξιοτήτων, αποδοχής απρόσμενων αποτυχιών και ταχείας ανάρρωσης, λειτουργώντας πιο ομαλά κάτω από συνθήκες πίεσης.

- από έναν εξωτερικό παρατηρητή έως έναν άμεσα συμβαλλόμενο, όλοι μας γνωρίζουμε πως το σημαντικότερο αρνητικό χαρακτηριστικό ειδικότερα στο χώρο της φιλοξενίας είναι τα παράπονα όπου συνδυαστικά με τα διάφορα προβλήματα που είναι πιθανό να δημιουργηθούν είτε στο ανθρώπινο κομμάτι

είτε σε εκείνο των εγκαταστάσεων, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη της δραστηκής αντιμετώπισής τους. Άρα σε τρίτο χρόνο το άτομο επιβάλλεται να επιλέγει ένα μονοπάτι καριέρας ανάλογο των ευθυνών που μπορεί να αναλάβει, των πρωτοβουλιών που θα χρειαστεί επίσης να λάβει και την εφευρετικότητα που τον χαρακτηρίζει.

- η ένωση των προαναφερθέντων σταδίων καταλήγει στην εξισορρόπηση καριέρας και προσωπικής ζωής. Ένα μονοπάτι καριέρας υποδεικνύει το βαθμό έντασης και το σημείο στο οποίο ο εργαζόμενος δίνει τη μέγιστη έμφαση σε κάθε στάδιο της πορείας του, για αυτό είναι μεγάλη η βαρύτητα που πρέπει να δοθεί κατά τη διαμόρφωσή του, γιατί είναι δεόντως σημαντικό για έναν άνθρωπο να εξασφαλίσει ότι στις αρμοδιότητες, οι οποίες πρόκειται να τον δεσμεύσουν, μπορεί να ανταπεξέλθει χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η ελευθερία στις υπόλοιπες εκφάνσεις της ζωής του, χωρίς να φέρει το βάρος του εγκλωβισμού, αλλά αντιθέτως θα βιώνει σταθερή ροή και ευχαρίστηση από τις επιλογές του.

(Joo & Ready, 2012)

2.3.3 Η συνάρτηση με το εργασιακό περιβάλλον.

Ηθική, συνεργασία, πνεύμα ομαδικότητας και διαφάνεια. Οι βασικές αρχές που πρέπει να τηρεί ένας υπάλληλος τόσο στην αρμονική έκβαση των διαδικασιών, όσο και για τη μετάβασή του σε ανώτερα στάδια καριέρας, γιατί μην ξεχνάμε πως η διαδικασία προαγωγής ή αλλαγής εργοδοσίας πάντα περιλαμβάνει και το κομμάτι των συστάσεων. Αναλυτικότερα :

- σεβασμός και τήρηση των κανονισμών και διαδικασιών
- θετική διάθεση ως προς την παροχή βοήθειας προς το συνεργάτη
- υιοθέτηση επαγγελματικών τρόπων συμπεριφοράς και όχι μόνο των στοιχειωδών
- αυξημένο αίσθημα ηθικής
- σωστή χρήση του εξοπλισμού, χωρίς να προκαλούνται σπατάλες
- σεβασμός στην ιεραρχία

(Davidson, et al., 2011).

Ένας εργαζόμενος που στοχεύει διαμέσου της καριέρας που χαράζει να ανέλθει στην επιχειρησιακή ιεραρχία, θα πρέπει αρχικά να είναι ομαδικός, αλλιώς δε θα

είναι ποτέ σε θέση να διευθύνει ομάδα. Όσο και αν οι βλέψεις του αφορούν κυρίως το άτομό του, ωστόσο :

- οι προτάσεις του δεν είναι θεμιτό να παραβλέπουν τους υπόλοιπους
- να κατανοεί πως το σύνολο είναι πιο ισχυρό από τη μονάδα, λαμβάνοντας υπόψιν τη διαδραστικότητα που επίκειται ανάμεσα στα διάφορα career paths
- να μην οριοθετεί ή παρεμποδίζει την επαγγελματική ανάπτυξη συναδέλφων
- και τέλος να λειτουργεί με γνώμονα το κοινό όφελος (Davidson, et al., 2011).

2.3.4 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας.

Συμπεριλαμβάνοντας φυσικά άμεση (συνάδελφοι, πελάτες κ.ο.κ.) και έμμεση (χρήση τεχνολογίας). Επικοινωνιακές δεξιότητες, διαπραγματευτικές ικανότητες για την επίτευξη συμφωνιών, ή ακόμα και τεχνογνωσία για τον εμπλουτισμό διαδικτυακής κοινωνικής δικτύωσης, είναι χαρακτηριστικά που απαιτούνται και διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της καριέρας που αποφασίζει ένα άτομο να ακολουθήσει. Άλλωστε είναι δεδομένο πως είναι μακράν ασύγκριτοι οι επικοινωνιακοί χειρισμοί ενός υπαλλήλου πρώτης γραμμής εν συγκρίσει με έναν μάνατζερ κρατήσεων ή τον προϊστάμενο στο τμήμα F&B (Wang, 2013).

Έχοντας αναλύσει έως εδώ τα στοιχεία που είναι σημαντικά για τη χάραξη ενός μονοπατιού καριέρας, το πως η ίδια η επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει έναν υπάλληλο στην ανέλιξή του και το πως θα πρέπει να διαχειρίζεται ο τελευταίος τις δυνάμεις του, είναι χρηστικό να μεταβούμε σε μια ενότητα παρουσίασης δειγμάτων για την καλύτερη κατανόηση της θεωρίας του κεφαλαίου.

2.4 Δομή των career paths.

Από μία ευρύτερη προοπτική και σύμφωνα με όσα έχουν αναφερθεί έως αυτό το σημείο, λέγοντας μονοπάτι καριέρας εννοούμε *“τις συστηματικές προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για να εντοπίσουν τα αποτελέσματα της συνεκτικότητας και της ασυναρτησίας ανάμεσα σε αυτό που θέλουν να κάνουν και σε ό, τι έκαναν, αφού αξιολόγησαν την εκπαίδευσή τους στο παρελθόν, στο παρόν και πως προορίζεται να ενεργήσουν στο μέλλον, καθώς και τα προσωπικά*

τους χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες, τις εμπειρίες, τις επιλογές και τις προσδοκίες τους” (Kaya & Ceylan, 2014) .

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί αδιαμφισβήτητα μια επαγγελματική κατεύθυνση η οποία παρέχει πλήθος ειδών απασχόλησης είτε άμεσης συσχέτισης με τουριστικά επαγγέλματα, όπως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ταξιδιωτικά γραφεία, είτε έμμεσης, δηλαδή απασχόληση που εξαρτάται από τον τουρισμό παραδείγματος χάριν εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων ή κατασκευαστικές. Τα θέλητρα εργασίας στους εκάστοτε κλάδους ποικίλλουν ανάλογα με τις προσωπικές υποδομές και τις προσδοκίες του κάθε υπαλλήλου, παρόλα αυτά ανάμεσα στις τόσες διαφοροποιήσεις εντοπίζονται κομβικά σημεία τα οποία επηρεάζουν την επαγγελματική ανάπτυξη του κάθε υπαλλήλου, όπου αναλύονται ως ακολούθως :

- ο τουρισμός απαρτίζεται από έναν τεράστιο όγκο πεδίων απασχόλησης που βοηθούν σε μεγάλο βαθμό έναν εργαζόμενο να εξελιχθεί, είτε πρόκειται για ένα ανειδίκευτο άτομο, είτε εξειδικευμένο, είτε άτομο με μακρά επαγγελματική εμπειρία, εξαιτίας των διαφορετικών προσόντων που απαιτεί η κάθε θέση. Αυτομάτως, ακόμα και ένας υπάλληλος στα πρώτα βήματα της εισόδου του αποκτά εμπειρία και από εκεί αναπτύσσει την καριέρα του όπως εκείνος επιθυμεί
- οι συμφωνίες που συνάπτονται καλύπτουν θέσεις πλήρους ή μερικής απασχόλησης, μόνιμου, προσωρινού ή εποχιακού προσωπικού δίνοντας την ευελιξία επιλογής στον υπάλληλο σύμφωνα με τις ανάγκες που χρειάζεται να καλύψει
- χτίζονται μονοπάτια καριέρας και επιτυγχάνεται σταδιακή εξελισιμότητα λόγω των θετικών επιπτώσεων της τουριστικής σύνθεσης
- προσλήψεις σε μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, εκτός ότι ωφελούν τον εργαζόμενο στην ταχεία ιεραρχική του άνοδο, αλλά και την οικειοθελή του μετακίνηση σε διαφορετική γεωγραφική θέση όπου ενδεχομένως παρουσιάζονται περισσότερες ευκαιρίες καριέρας (Ladkin & Kichuk, 2017).

Στην επαγγελματική καριέρα οι όροι σχεδιασμός και ανάπτυξη είναι απολύτως συνυφασμένοι μεταξύ τους, αποτελώντας την ίδια στιγμή ένα ουσιαστικό

συστατικό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, που σημαίνει πως η καριέρα δεν εξαρτάται μόνο από τη διαχείριση που ορίζει ο εργαζόμενος, αλλά και την κατεύθυνση που δίνει αντιστοιχίζοντας τους στόχους, τις αξίες και τις προσδοκίες που τον περιγράφουν ως μονάδα. Οι τύποι δραστηριοποίησης αναλόγως τον οργανισμό μπορεί να αφορούν λειτουργίες όπως :

- διοίκηση φιλοξενίας σε διαφορετικά είδη καταλυμάτων
- εστίαση
- προώθηση και πωλήσεις
- λογιστική, κεφαλαιοποιήσεις, χρηματοδοτήσεις, έρευνα αγοράς
- διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- διαχείριση συστημάτων τεχνολογίας
- εξυπηρέτηση πελατών
- άλλες διοικητικές θέσεις,

όπου κάθε μία ξεχωριστά δίνει τη δυνατότητα λεπτομερούς εξέτασης της απόλυτα οργανωμένης, σταδιακής ανάπτυξης που μπορεί να επιτύχει ένας υπάλληλος. Είθισται, λοιπόν, μεσαίες προς μεγάλες επιχειρήσεις να προσφέρουν και ευδιάκριτα επίπεδα θέσεων από τις κατώτερες έως θέσεις διοικητικών ευθυνών ή εκτελεστικών αρμοδιοτήτων, όπου ο εργαζόμενος έχει πολλές ευκαιρίες σταθερής κατάρτισης, γνώσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων με ταυτόχρονη κι απεριόριστη σταδιοδρομία.

(Ladkin & Kichuk, 2017).

Τμηματοποιώντας προσεγγιστικά τους τομείς :

- Λειτουργικές θέσεις : με κυριότερο χαρακτηριστικό τους την αμεσότητα της επαφής με τους πελάτες, σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι θέσεις εισόδου στην τουριστική βιομηχανία, όπως τεχνικοί συντήρησης και επισκευών, υπάλληλοι πρώτης γραμμής, εστίασης, concierge, συντονιστές πωλήσεων, ταξιδιωτικοί συνοδοί κλπ.
- Θέσεις υπευθύνων : το δεύτερο επίπεδο σε μία εξελικτική καριέρα αφορά εποπτική σύνθεση ευθυνών. Πλέον ο εργαζόμενος ηγείται ομάδας, περικλείει στις υπευθυνότητές του προσλήψεις, διαχείριση, οργάνωση και προγραμματισμό των λειτουργικών βαθμίδων, παίρνει πρωτοβουλίες, παρέχει βασικές λύσεις σε ζητήματα και εφαρμογές, παρακινεί και εμπνέει. Εδώ

συναντούμε θέσεις όπως : υπεύθυνος εξυπηρέτησης πελατών, διοργανωτής εκδηλώσεων, υπεύθυνος βάρδιας, λογιστηρίου, συντήρησης, τμήματος οροφοκομείας.

- Θέσεις προϊσταμένων : η επόμενη κλίμακα περιλαμβάνει ανώτερες θέσεις που σχετίζονται με προϋπολογισμούς, επιχειρησιακές αναλύσεις, μελέτες οργάνωσης και αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης με σκοπό την ανάπτυξη των υπαλλήλων και την ευημερία της επιχείρησης. Η ευθύνη στη συγκεκριμένη βαθμίδα χρήζει πολύ μεγάλης βαρύτητας, οι αρμοδιότητες αφορούν καθολικά τμήματα του οργανισμού και για το λόγο αυτό οι κάτοχοι τέτοιων θέσεων διέπονται από μεγάλη συχνότητα διάδρασης με άλλους εργασιακούς τομείς. Παραδείγματα ιεραρχικών θέσεων που ανήκουν σε αυτό το επίπεδο : προϊστάμενος marketing και πωλήσεων, chef, προϊστάμενος εποπτείας ορόφων, κρατήσεων, δημοσίων σχέσεων.

- Διευθυντές : το επόμενο στάδιο που ακολουθεί σε ένα μονοπάτι καριέρας. Πλέον εδώ αναφερόμαστε σε στελέχη τα οποία έχουν υπό την εποπτεία τους ολόκληρα τμήματα και σε πολλές επιχειρήσεις το εύρος εργασιών τους διαφοροποιείται σε ορίζοντα περιφερειακό, εθνικό ή διεθνή. Βασική τους αρμοδιότητα ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαχείριση των προϋπολογισμών του οργανισμού. Ένας εργαζόμενος με βλέψεις ανέλιξης σε αυτές τις θέσεις εξελίσσεται σε : γενικό διευθυντή ξενοδοχείου, περιφερειακό διευθυντή αλυσίδας εστιατορίων, αντιπρόεδρο τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, πρόεδρο ταξιδιωτικού οργανισμού, γενικός διευθυντής marketing κλπ.

Συνοψίζοντας, μια επιτυχημένη καριέρα στον τουρισμό οφείλει να ενσωματώνει στο μονοπάτι της επικοινωνία, συνεργασία, πρωτοβουλία, επιχειρηματικότητα, σχεδιασμό, οργάνωση, αυτοπειθαρχία, θέληση για μάθηση, συνεχόμενη εξάσκηση, επαρκή τεχνολογική γνώση και ικανότητα στην εξυπηρέτηση πελατών (Ladkin & Kichuk, 2017). Επιπλέον, ανεξάρτητα από το πόσο ανταγωνιστικά είναι τα προσόντα ενός υπαλλήλου, η τοποθεσία εργασίας ή η θέση που κατέχει, σημασία για το κάθε άτομο έχει η πρόθεσή του να εργαστεί σε περιβάλλον αλληπάλληλων προκλήσεων σε συνδυασμό με μείγμα προσωπικοτήτων, άρα ο κάθε εργαζόμενος οφείλει να εκτιμά και να σέβεται πως οι άνθρωποι γύρω του προέρχονται από μοναδικές κουλτούρες με

διαφορετική φιλοσοφία και τρόπο ζωής (Davidson, et al., 2011). Σε μια τόσο ανθρωποκεντρική βιομηχανία η καριέρα που τελικά θα αναγνωριστεί, επιβιώσει και εξελιχθεί, θα πρέπει να δομηθεί πάνω σε αξίες :

- ωριμότητας
- κατανόησης, επικοινωνίας και ακρόασης
- θεμιτού ανταγωνισμού
- αρμονικών σχέσεων με ανθρώπους εναλλασσόμενων ηλικιών και πολιτισμών
- εξωστρέφειας και καλαισθησίας
- ηθικής και προσφοράς
- οργανωτικών ικανοτήτων
- αυτοπεποίθησης και ηγετικών χαρακτηριστικών
- προσέγγισης η οποία καλλιεργεί το συναίσθημα της εμπιστοσύνης
- τήρησης κανονισμών ποιότητας και ασφάλειας
- πρακτικότητας και κοινής λογικής
- εύρεσης λύσεων
- απομνημόνευσης ονομάτων και συγκράτησης λεπτομερειών

(Holzle, 2010).

Στο σημείο αυτό κλείνει το κεφάλαιο της προσέγγισης των career paths από την τουριστική σκοπιά, ώστε η επέκταση σε επόμενο χρόνο να αφορά την ειδικότερη αντανάκλαση της θεωρίας που μέχρι στιγμής έχουμε αναλύσει στο ελληνικό πεδίο τουριστικής απασχόλησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΜΕ

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑ

Ύστερα από την ανάλυση των μεθόδων που ακολουθούνται για τη στελέχωση των επιχειρήσεων φιλοξενίας, τις συνέπειες που εγείρονται από τις επιλογές αυτές και τη σημαντικότητα της διαχείρισης των προσλήψεων ώστε να αποδίδουν σε επαγγελματική εξέλιξη και όχι σε μία καριέρα διακεκομμένη με αλλεπάλληλες αλλαγές εργοδοσίας. Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε τους παράγοντες και το πως τελικά οι τουριστικές καριέρες εξελίσσονται και αποκτούν διάρκεια στο χρόνο, ποιοι είναι οι παράγοντες εν ολίγοις που καλλιεργούν αυτήν την επιθυμητή συνέχεια.

Είναι αλήθεια πως η άνηση τουριστικής καριέρας συντίθεται από τη σύμπραξη κοινωνικού συσχετισμού και αισθήματος ένταξης σε ένα σύνολο, παρά τις δυσκολίες με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι όπου όπως προαναφέραμε περιστρέφονται γύρω από τα φάσματα της εποχικότητας, των επικοινωνιακών δυσανεσκειών, της ανεπαρκούς μισθοδοσίας και της οπτικής χαμηλού επιπέδου υπαλληλικής ποιότητας (Baum, 2015). Μέσα από το πρίσμα διαφόρων μελετών εξάγεται το συμπέρασμα πως οι απασχολούμενοι σε κατώτερες έστω θέσεις ιεραρχίας είθισται να αποφεύγουν τις εργασιακές αλλαγές και μετακινήσεις, επιχείρημα στο οποίο διαφαίνεται ένα είδος αφοσίωσης όχι μόνο προς την τουριστική βιομηχανία, αλλά κυρίως ως προς τον εργοδότη και επιπλέον μια αντιληπτική προοπτική που ξεφεύγει από τα στεγανά του εφήμερου και της παροδικότητας (Mooney, et al., 2016). Ο χώρος της φιλοξενίας λόγω των πολλών τμημάτων, παρουσιάζει έλλειψη συνοχής ώστε να αποτυπώσουμε με βεβαιότητα τις αιτιολογήσεις στις οποίες επικεντρώνονται οι υπάλληλοι επιθυμώντας διαχρονική καριέρα, παρόλα αυτά διοίκηση και υπεύθυνοι HR εστιάζουν στα άτομα με πιστοποιημένη κατάρτιση προσπαθώντας να τα προωθήσουν σε ανώτερες θέσεις, αφού εμπειρογνωμοσύνη και ικανότητες συνάδουν σε συνεχές μονοπάτι καριέρας.

Ωστόσο, μην παραλείπουμε και κάτι ακόμα : στην Ελλάδα, ειδικά στις μικρές επιχειρήσεις φιλοξενίας, ένας υπάλληλος υπόκειται όχι μόνο στο αντικείμενο σπουδών και εξειδίκευσής του αλλά ταυτόχρονα σε χρέη εξυπηρέτησης θέσεων άλλης φύσεως, έτσι ώστε να εκτίθεται σε περισσότερες γνώσεις και διαφορετικές εμπειρίες εμπλουτίζοντας παράλληλα βιογραφική αναφορά και προσωπική επαγγελματική δόμηση, όπου σε συνδυασμό με κοινωνική δικτύωση, άνεση τεχνολογικής χρήσης και προσόντα αυτοδιαχείρισης με μαθηματική ακρίβεια εξασφαλίζουν ευνοϊκότερο μέλλον στην επιχείρηση (Dagsland, et al., 2015).

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, η επικρατέστερη άποψη που προκύπτει είναι πως το φαινόμενο της εσωτερικής ή εξωτερικής κινητικότητας μπορεί να βοηθήσει στη συντομότερη, επιτυχημένη, επαγγελματική εξέλιξη (Baum, 2015), για παράδειγμα μετακίνηση μεταξύ οργανισμών δίνει την ευκαιρία στο άτομο να προσλαμβάνεται κάθε φορά σε ανώτερη θέση ή προώθηση σε διαφορετική θέση μέσα στην ίδια επιχείρηση του προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης απόδοσης και μέγιστης εκμετάλλευσης των ατομικών του προσόντων (Robinson, et al., 2014). Αντιφατική δράση στη δομή ενός μονοπατιού καριέρας εννοείται πως κατέχει η στασιμότητα, κατάσταση η οποία μπορεί να εξελιχθεί ως αρκετά κοστοβόρα για την επιχείρηση και επιζήμια για το ίδιο το άτομο αφού δεν προάγεται σε θέσεις με μεγαλύτερες προοπτικές και ο μισθός του επιδέχεται μηδενικής αύξησης, οπότε η εξωτερική μετακίνηση εδώ χαρακτηρίζεται ως μοιραία.

3.1 Η εκκίνηση της σταδιοδρομίας.

Αναφερόμαστε ασφαλώς στο πρώιμο στάδιο τουριστικής καριέρας στο οποίο επικρατεί η ακράδαντη πεποίθηση πως αποτελεί αδιαμφισβήτητα το προνομιούχο εφόδιο σταδιοδρομίας εφόσον προβάλλει τις ευκαιρίες επιλογής της ιδανικότερης εργασίας σε συνάρτηση με τις συνθήκες που επικρατούν στη ζωή του κάθε ατόμου. Ειδικότερα σε χαμηλότερες και βοηθητικές θέσεις οι απαιτήσεις περιορίζονται στο μορφωτικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο και όχι τόσο στην επαγγελματική εμπειρία, γεγονός που αυξάνει τη διαθεσιμότητα απασχόλησης και διεγείρει την επιθυμία βλέψεων προς αυτόν τον κλάδο

(Darvishmotevali, et al., 2016). Υπενθυμίζουμε πως ο τουρισμός δημιουργεί θέσεις εργασίας. Αν, λοιπόν, αναλογιστούμε πως αντιπροσωπεύει σύμπλεγμα τύπων εργασίας, με περιθώρια διαφορετικών ωραρίων, μερικής ή ολικής απασχόλησης και σε διαφορετικά γεωγραφικά σημεία, αποδεικνύεται πως αν το άτομο αποφασίσει να ξεκινήσει την καριέρα του στον κλάδο της φιλοξενίας, έχει πολλές πιθανότητες να απορροφηθεί σε εργασία που του αρμόζει περισσότερο και σε συνθήκες παρεμφερείς με τις προτιμήσεις του (Mooney, et al., 2016), με αντιπροσωπευτικό παράδειγμα το γυναικείο πληθυσμό που εισήχθη στην τουριστική βιομηχανία κατορθώνοντας επαγγελματική καριέρα με ταυτόχρονες οικογενειακές υποχρεώσεις (Baum, 2013). Μολονότι, η τουριστική βιομηχανία παρουσιάζει διακυμάνσεις απαιτήσεων παραμένει ένας χώρος που πέραν των εισαγωγικών θέσεων σε επόμενα επίπεδα αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα ανώτερης μόρφωσης και ειδίκευσης, ώστε να μην περιορίζεται μόνο η εξέλιξη του κλάδου αλλά και του ίδιου του ατόμου, οπότε συνειδητοποιούμε πως από θέσεις υποδοχής και άνω ξεκινούν απαιτήσεις και κριτήρια που αφορούν σε γνώσεις, συμπεριφορά, επικοινωνιακές δεξιότητες, γλωσσομάθειας και περαιτέρω συναφών προσόντων (Yaduma, et al., 2015).

3.2 Η ανάπτυξη.

Πλέον ο εργαζόμενος έχει ολοκληρώσει το στάδιο προσαρμογής, έχει ενταχθεί, επιτυγχάνοντας να αφομοιωθεί στο ιδανικό για εκείνον περιβάλλον, να αντιλαμβάνεται τις διόδους ανόδου και να στοχεύει προς αυτές. Αυτό το στάδιο εσωκλείει αντικειμενική σπουδαιότητα, επειδή διακυβεύεται το θεωρητικά διαρθρωμένο μονοπάτι εξέλιξης από την ορθή διαχείριση των παραγόντων που τη διέπουν και τις ώριμες επιλογές του εργαζόμενου και πρέπει να είναι ξεκάθαρο πως εδώ ο τουρισμός έχει ανάγκη από υπαλλήλους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και αποδεδειγμένης σχετικής εμπειρίας (Wolfe & Kim, 2013). Επομένως, ένας φιλόδοξος υπάλληλος οφείλει να :

- αναπτύσσει τα προσόντα που ήδη διαθέτει και να επιζητεί διαρκώς την εκμάθηση νέων
- εκμεταλλεύεται τις γνώσεις του με σκοπό τη διεκπεραίωση των υποχρεώσεών του και την απορρόφηση καινούριων, σύμφωνα πάντα με τις υποδείξεις και την κατάρτιση που συμβουλεύεται από τους ανωτέρους του

- αντιλαμβάνεται τις ευελιξίες που του παρέχονται και να επωφελείται προς την εκπλήρωση των στόχων του.

Ναι, ο τουρισμός στερείται εκπαιδευτικής πρόθεσης (Belias , et al., 2017). Παρόλα αυτά, υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες συναντούμε στελέχη και υπαλλήλους με κίνητρα μετάδοσης γνώσεων αποτελώντας φωτεινές ενδείξεις συναγωνισμού και ώθησης προς την πρόοδο, μην παραλείποντας βέβαια την εξέχουσα σημαντικότητα των κοινωνικών δεξιοτήτων.

Τουρισμός ίσον άνθρωπος. Αποτελεί αφετηρία του, διέπεται ολοκληρωτικά από αυτόν και καταλήγει σε αυτόν. Άρα : τα επικοινωνιακά προσόντα διευρύνουν τις εξελικτικές ευκαιρίες (Shani , et al., 2014) και αναπόφευκτα τα ανώτερα στελέχη που έχουν υπό την εποπτεία τους υφιστάμενους υπαλλήλους μετατρέπονται σε μέντορες για εκείνους φέροντας την ευθύνη υπόδειξης και εποικοδομητικής κατευθυντήριας γραμμής στο πως ένα προσόν μεταπλάθεται σε εργαλείο προσωπικής ανέλιξης. Και σε αυτό το σημείο χρήζει σημείωσης η παραδοχή πως ένας υπάλληλος θα πραγματοποιήσει την καριέρα που διαμορφώνει, εάν και εφόσον του επιτρέπεται να αποδείξει στον εκάστοτε μέντορά του τις ικανότητες που διαθέτει (Wang, 2013) και που προφανέστατα τον αποτρέπει από την αποχώρηση. Ανθεκτικότητα, ελαστικότητα και προσαρμοστικότητα. Εάν ένα μονοπάτι καριέρας δε χτίζεται πάνω σε αυτές τις αξίες, με βεβαιότητα ή θα παραμείνει στάσιμο ή θα αποτύχει (Kong, et al., 2012). Εκ των πραγμάτων, εσωτερική ή γεωγραφική μετακίνηση κάποιες φορές αποτελούν γεγονότα όπου ένας υπάλληλος ίσως υποκύψει με απροθυμία, αλλά η τελική παραδοχή επικυρώνει το δόγμα πως αλλαγή επέρχεται μόνο μέσω της αλλαγής (Song, et al., 2015). Κλείνουμε αυτό το στάδιο επισημαίνοντας πως οι ισορροπημένοι χειρισμοί των ανώτερων στελεχών απομακρύνουν τον κίνδυνο διατάραξης των λεπτών σχέσεων με τα κατώτερα στελέχη, του εργασιακού burnout, της ανασφάλειας ενώ αντιθέτως ευνοούν την ομαλή πρόοδο των μονοπατιών καριέρας.

3.3 Η εδραίωση.

Παγίωση. Το σημείο στο οποίο ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση για την κατάκτηση των στόχων του, αισθάνεται ηθική και κοινωνική καταξίωση,

πληρότητα από τα επιτεύγματα που διαγράφονται στο μονοπάτι που είχε αρχικά χαράξει και σε εξαιρετικά σπάνιες περιπτώσεις επιδιώκει να μεταβεί σε άλλον τομέα ή θέση. Οι διαρκείς καριέρες στις πλείστες των περιπτώσεων κρύβουν στο παρασκήνιό τους τρία πολύ βασικά χαρακτηριστικά που τις οδηγούν σε αυτήν ακριβώς τη διαχρονική ανταμοιβή :

- το εργασιακό περιβάλλον, ο τρόπος λειτουργίας, η εργασιακή συμπεριφορά είναι αδιάσπαστα με την κοινωνική συνδεσιμότητα και τις επικοινωνιακές συνιστώσες

- η ποικιλομορφία των αρμοδιοτήτων

- ο επαγγελματισμός από τον οποίο διακρίνονται, όπου με όλα τα υπόλοιπα αντανακλά σεβασμό και προσδίδει σαφή ένδειξη ανεξαρτησίας

(Mooney, 2014).

Όπως σε κάθε επαγγελματικό τομέα, έτσι και στη φιλοξενία είναι βαθύτατα σημαντικό για ένα άτομο να κερδίσει σεβασμό και αφοσίωση και εκ των πραγμάτων είναι φανερό για έναν εργαζόμενο το αν θα αποτελέσει εκείνο το άτομο που θα καταξιωθεί στο τρίτο επίπεδο, ακριβώς επειδή θα διατηρεί πίστη στους στόχους της επιχείρησης και στο ατομικό του μονοπάτι, με αποτέλεσμα νέο-εισαχθέντες στην επιχείρηση να αντιλαμβάνονται ευθύς αμέσως το όραμα και τους στόχους αφού διοίκηση και ανώτερα στελέχη συμπορεύονται με κοινές πολιτικές και φιλοσοφία (Solnet, et al., 2015), επομένως ο σεβασμός υπεισέρχεται όταν η ποιότητα της εργασίας ενός ατόμου τον καθιστά ως επαγγελματία στα μάτια των υπολοίπων, τόσο των συναδέλφων του όσο και των πελατών οι οποίοι τείνουν να γίνονται επαναλαμβανόμενοι.

Σε κάθε μονοπάτι καριέρας εδραίωση σημαίνει επαγγελματική ταυτότητα. Ειδικότερα στο χώρο της φιλοξενίας, από το ξεκίνημα της δεύτερης φάσης που αναφέραμε κάθε άτομο έχει αντιληφθεί υποσυνείδητα το αντικείμενο που τον έλκει περισσότερο και δύσκολα αποσύρεται από αυτό, διότι η ομορφιά της τουριστικής καριέρας έγκειται στην πολυμορφικότητα, την εναλλαγή και την πολύπλευρη φύση της καθιστώντας κάθε ημέρα μοναδική και καθολικά διαφορετική από την προηγούμενη (Poulston, 2015) ώσπου τελικά προέκτασή της να είναι η προσωπική ικανοποίηση του εργαζόμενου για την οποία συμβάλλουν έπειτα :

- η συναδελφική διαδραστικότητα
- η αποτελεσματική αντιμετώπιση εσωτερικών και εξωτερικών προκλήσεων
- η σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

Η δυναμικότητα αυτού του κλάδου τροφοδοτείται από την ίδια του τη ρευστότητα. Η εδραίωση ενός ατόμου από το κατώτερο επίπεδο έως το ανώτερο, εάν εμπεριέχει σεβασμό και αυτονομία το οδηγεί στην διαρκή παραμονή του και αδιαμφισβήτητα οι περισσότερες αναφορές που πραγματοποιούν οι εμπλεκόμενοι στον τουρισμό θα περιστρέφονται γύρω από την περιπλοκότητα της εργασίας τους και των ανταμοιβών που δέχονται για τη συνεισφορά τους (McPhail, et al., 2015).

Ισχυρό, επίσης, εφόδιο για την ανάπτυξη αμφίπλευρα επιχείρησης και καριέρας είναι η σταθερότητα και όχι η στατικότητα. Εξάλλου, ο τουρισμός αναδύεται από τη μεταξύ συναλλαγή των ανθρώπων και επομένως αναβλύζει επαγωγή, κοινωνικοποίηση και εν τέλει ποικιλία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΡΙΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Γνωστό τοις πάσι πως η τουριστική βιομηχανία αντιπροσωπεύει τον ίσως πιο κυρίαρχο και περισσότερο υποσχόμενο πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, με αδιάκοπη ανάπτυξη παρά την ισχυρή οικονομική κρίση, αποδίδοντας σε εκείνην παραπάνω από το ένα δέκατο της συνολικής απασχόλησης του εργατικού δυναμικού της χώρας. Επιστημονικές έρευνες, μετρήσεις και αναλύσεις επιβεβαιώνουν σταδιακή αύξηση τουριστικής εισροής, γεγονός το οποίο αντιστοίχως ενισχύει και τις απαιτήσεις σε υπαλληλικό προσωπικό αναλόγως εξειδικευμένο, ώστε να εξυπηρετεί με τρόπο ποιοτικό τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες που εμφανίζονται, αλλά ταυτόχρονα να αναμιγνύει παραγωγικά τους τομείς της οικονομίας, την περιβαλλοντική προστασία και την κοινωνική ευημερία. Εφόσον, λοιπόν, αναφερόμαστε σε βιομηχανία θα δώσουμε μια πρώτη έμφαση στην επιχειρηματικότητα.

Ο όρος επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με επιρροές σε κλάδους επιστημών, όπως χρηματοοικονομική, λογιστική, κοινωνιολογία, ψυχολογία, πολιτικές επιστήμες, marketing κλπ. και συγχρόνως ένα πολυσύνθετο σύμπλεγμα ανάληψης κινδύνων, αποφάσεων, πρωτοβουλιών, δημιουργικότητας, καινοτομίας, διαχείρισης πόρων κοκ., στοιχείων εν ολίγοις που της προσδίδουν πολύ σημαντικό ρόλο στο αναπτυξιακό στερέωμα μιας χώρας αφού συμβάλλει στη θετική ενίσχυση είτε μεμονωμένα οργανισμών, είτε της κοινωνίας στο σύνολό της. Οι θετικές επιπτώσεις για μια επιχείρηση αφορούν για παράδειγμα τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, τις εσωτερικές διαδικασίες και την αδιάκοπη εξέταση της αγοράς, τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και την κερδοφορία για τους εταίρους. Από την κοινωνική οπτική, χάρη στην επιχειρηματικότητα διαμορφώνονται θέσεις εργασίας, η τεχνολογία σημειώνει προοδευτική τάση, η οικονομία αναπτύσσεται και όπως είναι φυσικό όλα αυτά οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής.

(Sardianou, et al., 2016)

Με αυτόν τον τρόπο αντιλαμβανόμαστε πως και ο τουρισμός εξαρτάται άμεσα και σε τεράστιο βαθμό από την επιχειρηματικότητα για τη βιωσιμότητά του και αυτό διότι μόνο η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ικανά να προσδώσουν αξία και ποιότητα. Άλλωστε για να υπάρξει επαγγελματική καριέρα σε ένα πεδίο, θα πρέπει αρχικά το πεδίο αυτό να τροφοδοτείται επαρκώς, ώστε να καλύπτει τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες που δημιουργούνται από την ύπαρξή του και για το λόγο αυτό κρίναμε σκόπιμη και γενική αναφορά στις υποδομές και τις βλέψεις της τουριστικής επιχειρηματικότητας στη χώρα μας.

4.1 Ελληνική τουριστική επιχειρηματικότητα.

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση W.T.T.C. το Μάρτιο του 2018, η άμεση συμβολή του τουρισμού για το έτος 2017 άγγιξε το 8% του συνολικού Α.Ε.Π. όπου για τον επόμενο χρόνο προβλεπόταν αύξηση 5,6%, ενώ η συνολική συνεισφορά ανήλθε 35 δισεκατομμύρια Ευρώ, δηλαδή το 19,7% του συνολικού Α.Ε.Π., με πρόβλεψη ότι το 2018 θα αυξανόταν κατά 5,3%. Επιπροσθέτως, το 2017 υποστηρίχθηκαν άμεσα 459.000 θέσεις εργασίας, 12,2% της συνολικής απασχόλησης και αναμενόταν αύξηση κατά 5,2% το 2018, ενώ η συνολική συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση, συμπεριλαμβανομένων των θέσεων εργασίας που έμμεσα υποστηρίζει ο κλάδος, ήταν 24,8% της συνολικής απασχόλησης, 934,500 θέσεις εργασίας, με αναμενόμενη αύξηση κατά 5,6% το 2018 σε 987.000 θέσεις απασχόλησης.

Σε ό,τι αφορά στα έσοδα από τις εξαγωγές επισκεπτών ανήλθαν σε 17,1 δισεκατομμύρια Ευρώ ποσοστιαία εκφραζόμενο σε 28,4% των συνολικών εξαγωγών για το 2017 με πρόβλεψη αύξησης κατά 5,1% το 2018, ενώ τα επενδυτικά πλαίσια στον τομέα τουρισμού το 2017 ανήλθαν σε 3,1 δισεκατομμύρια Ευρώ, ήτοι 15,9% της συνολικής επένδυσης με προβλεπόμενη αύξηση κατά 3,6% το 2018.

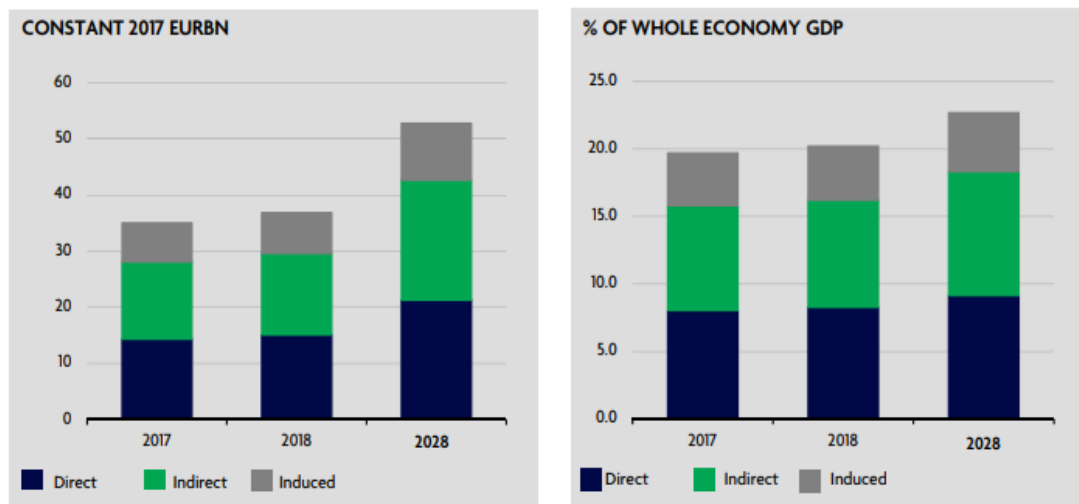
(WTTC, 2018)

Παρακάτω παραθέτουμε συγκριτικά διαγράμματα της έκθεσης που αφορούν τη συνολική συνεισφορά του τουρισμού :

- στο Α.Ε.Π.
- στην απασχόληση
- στα κέρδη από εξαγωγές και τουριστικές αφίξεις
- στις επενδύσεις κεφαλαίων

Γράφημα 4.1 Συνολική συμβολή τουρισμού στο Α.Ε.Π.

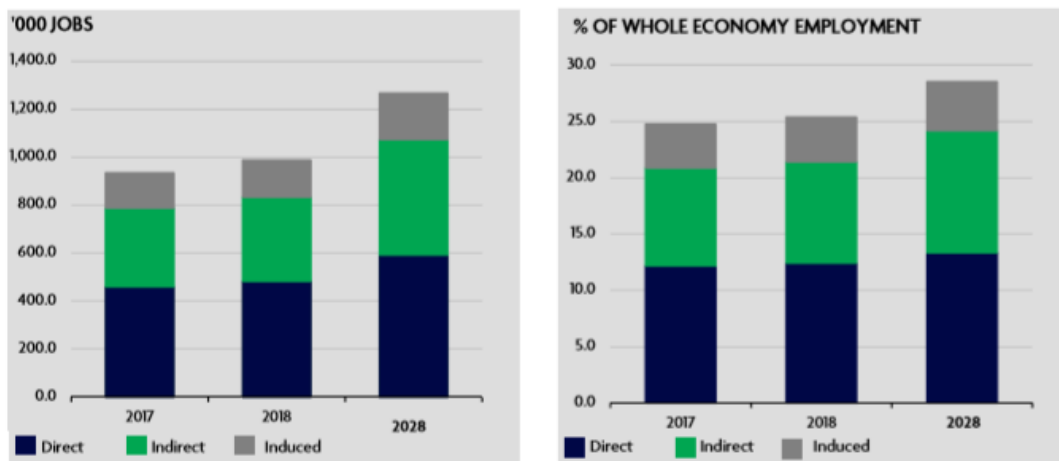
GREECE: TOTAL CONTRIBUTION OF TRAVEL & TOURISM TO GDP



(WTTC, 2018)

Γράφημα 4.2 Συνολική συμβολή τουρισμού στην απασχόληση.

GREECE: TOTAL CONTRIBUTION OF TRAVEL & TOURISM TO EMPLOYMENT



(WTTC, 2018)

Γράφημα 4.3 Εξαγωγές επισκεπτών και τουριστικές αφίξεις.

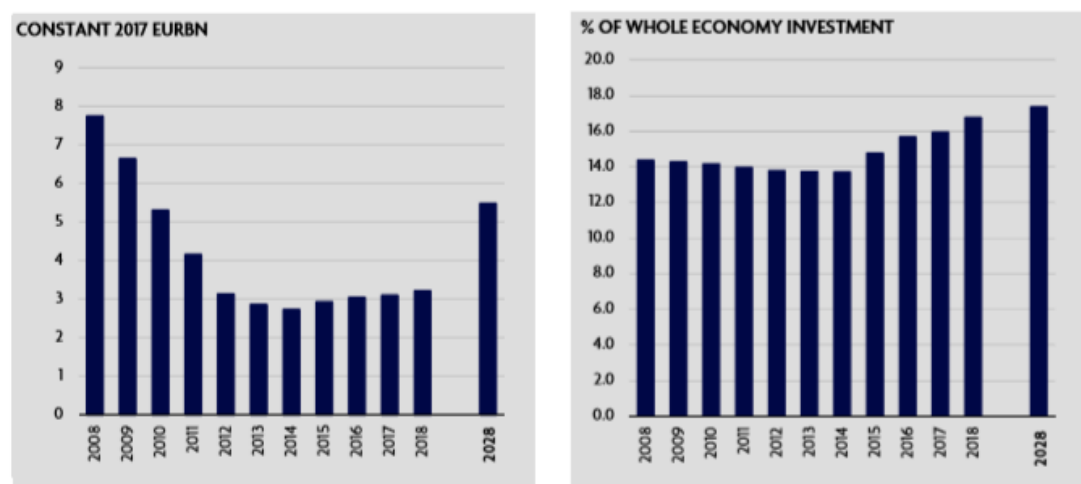
GREECE:VISITOR EXPORTS AND INTERNATIONAL TOURIST ARRIVALS



(WTTC, 2018)

Γράφημα 4.4 Επενδύσεις κεφαλαίων στον τουρισμό.

GREECE:CAPITAL INVESTMENT IN TRAVEL & TOURISM



(WTTC, 2018)

Η παράθεση αυτών των στατιστικών στοιχείων πραγματοποιήθηκε ώστε να κατανοήσουμε ακριβώς το λόγο για τον οποίο στη χώρα είναι αναγκαίες οι προσπάθειες βιώσιμης επιχειρηματικότητας στον τουρισμό, αφού συντελεί σε τόσο μεγάλο βαθμό στην οικονομία και γεννά τόσες θετικές προοπτικές για μελλοντική ανάπτυξη. Ειδικότερα, οι επιχειρηματικές κινήσεις μελετώνται από τρεις επιμέρους οπτικές :

- της ατομικής επιχειρηματικότητας με στόχο την ανάλυση εκείνων των επιχειρήσεων που ανακαλύπτουν και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες στην αγορά

- των οργανισμών με έμφαση στον οργανωτικό σχεδιασμό τους και τις εφαρμογές αειφόρου ανάπτυξης

- του εθνικού πλαισίου επιχειρηματικότητας, ώστε να εξετάζονται περαιτέρω τα αποτελέσματα και οι επιδράσεις που δέχονται η οικονομία, η κοινωνία και το περιβάλλον από τις αναπτυξιακές αυτές κινήσεις,

εφόσον αντιλαμβανόμαστε πως για να προκύψει βιωσιμότητα, θα πρέπει απαραίτητως να υπάρξει αποτελεσματικότητα και επάρκεια σε κοινωνία και περιβάλλον (Sardianou, et al., 2016).

Εν αντιθέσει με το παρελθόν, δημιουργικότητα και καινοτομία αποτελούν δύο προστιθέμενες αξίες των οποίων η εμφάνιση οφείλεται στην ύπαρξη της επιχειρηματικότητας. Κατ' επέκταση, οι όροι αυτοί συνδέονται θετικά συμβάλλοντας σε οικονομικά οφέλη, περιβαλλοντική ποιότητα και πολιτιστική διατήρηση (Franceschini , et al., 2016). Θέλοντας να συνδέσουμε τον όρο βιωσιμότητα με τον τουρισμό, σαφώς και θα μιλούσαμε για αειφορία με εφαρμογές σε προϊόντα και υπηρεσίες αντίστοιχα, ενσωματώνοντας τρία πολύ συγκεκριμένα στοιχεία :

- την πρόταση ή ιδέα η οποία κινείται στα πλαίσια της καινοτομίας

- το χρονικό διάστημα κατά το οποίο προβλέπεται η υλοποίηση και την κοινωνική ομάδα που είτε θα συμβάλλει, είτε θα επηρεάσει

- τα χαρακτηριστικά που διέπουν αυτήν την καινοτόμο ιδέα, του οργανισμού που θα τη φέρει εις πέρας και του εξωτερικού περιβάλλοντος

(Dibra, 2015).

Εφόσον το μέλλον μας εξαρτάται σε τέτοιο βαθμό από τον τουρισμό, φυσικό επακόλουθο ορίζεται ο συνδυασμός κοινωνικοοικονομικών ωφελειών για όλους τους εμπλεκόμενους με ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των επισκεπτών, ικανός ώστε να συντηρεί ευκαιρίες απασχόλησης, επαρκές εισόδημα, οργανωμένες κοινωνικές υπηρεσίες στις περιοχές υποδοχής τουριστών και το σημαντικότερο : ευαισθητοποίηση σε θέματα φέρουσας ικανότητας και αειφορίας (Triantafillidou & Tsiaras, 2018) αφού ο τουρισμός αντιπροσωπεύει ένα σύστημα ανάμεσα σε παραγωγή και κατανάλωση.

Η σημαντικότητα της ύπαρξης στρατηγικής επιχειρηματικότητας έγκειται :

- στην ικανότητα που προσδίδει στον επιχειρηματία να εντοπίζει τις ευκαιρίες καινοτομίας και τις αναδυόμενες τάσεις, να συλλέγει πληροφορίες βελτίωσης και ανάπτυξης και από άυλες ιδέες να τις μετατρέπει σε απτή πραγματικότητα
- στην παραγωγική εύρεση και άντληση πόρων οικονομικής και διοικητικής φύσεως μέσα από ένα τόσο πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον και εν συνεχεία να τους αξιοποιήσει με τον πιο βέλτιστο τρόπο
- στην απόκτηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης, ώστε να καθίσταται ανταγωνιστική η επιχείρησή του και να ανανεώνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει
- στη σύνταξη χρονοπρογραμμάτων και τήρησή τους, οραμάτων και στρατηγικών υλοποίησης
- στον επαναλαμβανόμενο έλεγχο του επιχειρηματικού σχεδίου, των προϋπολογισμών και τη διασφάλιση των συνολικών λειτουργιών της επιχείρησης σύμφωνα με τις προβλέψεις (De Lange & Dodds, 2016).

Η τουριστική βιομηχανία στη χώρα μας, αναφερόμενοι ιδίως στον τομέα της φιλοξενίας και εξαιρουμένων των 3 τελευταίων ετών όπου παρατηρείται εντονότερη τάση επενδύσεων για κατασκευές μεγαλύτερων ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, απαρτίζεται κυρίως από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις των οποίων η πολιτική λειτουργίας βασίζεται περισσότερο στην εμπειρία, παρά σε ορθολογικό επαγγελματισμό (Sardianou, et al., 2016). Αυτομάτως οδηγούμαστε σε προβληματισμούς για το κατά πόσο οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο, είτε από το πως διαχειρίζονται τη λειτουργία των επιχειρήσεών τους, είτε από το προσωπικό που απασχολούν, καταφέρνουν τους κάτωθι στόχους :

- ικανοποιούν και ακόμα περισσότερο ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών τους
- προσφέρουν τουριστικές πληροφορίες και προωθούν την περιοχή δράσης τους
- εφαρμόζουν τεχνηέντως μεθόδους πωλήσεων και marketing
- διαθέτουν κατάλληλο εξοπλισμό και διατηρούν επαρκείς προμήθειες
- και το σημαντικότερο : απασχολούν προσωπικό το οποίο να κατέχει εκπαιδευτικά διπλώματα στη διοίκηση τουρισμού και επιχειρήσεων, έμπειρο, με

ικανότητες επικοινωνίας, εξυπηρέτησης, ηγεσίας και διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Alegre & Berbegal-Mirabent, 2016).

4.2 Το ανθρώπινο δυναμικό στον ελληνικό τουρισμό.

Έχοντας σε προηγούμενες ενότητες αναλύσει τα χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει και εν καιρώ να αναπτύξει ένα υπάλληλος απασχολούμενος στην τουριστική βιομηχανία, καθώς επίσης και εκείνα που χρειάζονται για ένα επιτυχημένο career path στον τουρισμό, το αντικείμενο εξέτασης σε αυτήν την ενότητα θα είναι το κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον ελληνικό τουρισμό διαθέτει τις κατάλληλες υποδομές εκπαίδευσης, εμπειρίας και εξειδίκευσης και κατ' επέκταση την τάση των εργοδοτών να εστιάζουν σε έμπειρο ή μη προσωπικό. Αναφερόμαστε σε μια βιομηχανία πολυσύνθετη η οποία δομείται από μεγάλη ποικιλία ειδών απασχόλησης και που ταυτόχρονα παρέχει πολλές προοπτικές βελτίωσης ικανοτήτων τις οποίες κατέχουν οι εργαζόμενοι σε αυτήν με αποδεδειγμένη αναπτυξιακή δυναμική. Το ερώτημα, λοιπόν, που γεννάται είναι αρχικά το κατά πόσο το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι σε θέση να “επανδρώσει” με επάρκεια θέσεις σε τουριστικά επαγγέλματα μέσω άρτια καταρτισμένων αποφοίτων και σε δεύτερο χρόνο το βαθμό στον οποίο οι επιχειρηματίες τουρισμού αναζητούν προς στελέχωση προσωπικό διακρινόμενο από επαγγελματισμό και ανάλογο γνωσιακό υπόβαθρο και όχι να στρέφονται σε εφήμερες προσλήψεις που διακατέχονται από παροδικότητα, εναλλαγή και εν ολίγοις στερούνται στοιχειωδών γνώσεων και προσόντων ως προς την καταλληλότητά τους να φέρουν επάξια εις πέρας τα καθήκοντα που τους ανατίθενται.

Τις τελευταίες δεκαετίες πραγματοποιούνται συνεχείς έρευνες σχετικά με το βαθμό στον οποίο άτομα που απασχολούνται στην τουριστική βιομηχανία κατέχουν τις απαιτούμενες βάσεις ή προσλαμβάνονται ως τυχαία επιλογή. Όπως γνωρίζουμε οι τομείς του τουρισμού και της φιλοξενίας έχουν υποστεί αλλεπάλληλες μεταβολές και εναλλαγές στους τρόπους λειτουργίας και την τεχνολογική ανάμειξη και πόσο μάλλον στις ημέρες μας όπου η εξέλιξη οφείλει να συνάδει με την περιβαλλοντική πρωτοβουλία και ευαισθητοποίηση, ώσπου

τελικά όλα αυτά συνθέτουν μια πραγματικότητα όπου οι απαιτήσεις συμπορεύονται με τις ανάγκες των καιρών (Amazonas, et al., 2018). Σύμφωνα με τους (Weber , et al., 2013) και επιπλέον λαμβάνοντας υπόψιν τα δεδομένα στο χώρο του τουρισμού, διακρίνονται τα κάτωθι βασικά χαρακτηριστικά η ύπαρξη των οποίων προμηνύει την ακολουθία ενός επιτυχημένου μονοπατιού καριέρας προς υψηλόβαθμες θέσεις:

- να δημιουργούν μια ομάδα, να εμπνέουν τα μέλη της και να καταφέρνουν να την ωθούν προς τη συνεργασία και τη σύμπραξη
- να πρεσβεύουν το σεβασμό προς υφιστάμενους και μη και ειδικότερα με τους πρώτους να αξιολογούν αντικειμενικά και να αντιλαμβάνονται τα κίνητρα παρακίνησής τους
- να διαθέτουν ηγετικές ικανότητες, τουτέστιν να δημιουργούν όραμα και σε κάθε απρόσμενη εξέλιξη ή συμβάν να το διαχειρίζονται με τρόπο τέτοιο, ώστε η εύρεση λύσεως να επιτυγχάνεται το συντομότερο δυνατό
- να προσαρμόζονται στις εξελίξεις και να επιδρούν προοδευτικά στη συμπεριφοριστική τάση των συναδέλφων τους με κοινό κριτήριο την επίτευξη των προσωπικών και επιχειρησιακών στόχων.

Το συμπέρασμα, επομένως, στο οποίο καταλήγουμε είναι η στελέχωση επιχειρήσεων με προσωπικό που θα κινείται σε μια αρμονική εξισορρόπηση μεταξύ ανθρωποκεντρικού και επιχειρησιακού προσανατολισμού, θωρακισμένη με επαγγελματισμό ώστε να ανταπεξέλθει στις πολύ-πολιτισμικές απαιτήσεις του τουρισμού (Testa & Sipe , 2012).

4.2.1 Πρακτική άσκηση : η είσοδος.

Πρώτος στόχος προς διεκπεραίωση αποτελεί η απόκτηση εκπαιδευτικής βάσης μέσω συγκεκριμένων σχολών τουριστικών επαγγελμάτων, οι οποίες πέραν των θεωρητικών γνώσεων προσφέρουν στους σπουδαστές τη δυνατότητα πραγματοποίησης πρακτικής άσκησης σε τουριστικές επιχειρήσεις και σε θέσεις ανάλογες με το αντικείμενο που στοχεύουν να ακολουθήσουν.

Η συνεργασία αυτή μεταξύ Υπουργείων και τουριστικής βιομηχανίας προβάλλει στο άτομο την ευκαιρία :

- να διαπιστώσει εάν ο επαγγελματικός κλάδος που επιλέγει έχει απόλυτο αντίκτυπο στην επιθυμία του προς ενασχόληση με τον τουρισμό, οπότε να είναι

και βέβαιο για το ατόπημά του αποφεύγοντας έτσι τις πιθανότητες να αποσύρει την απόφασή του εγκαταλείποντας τελικά το χώρο

- η πρακτική άσκηση ουσιαστικά αποτελεί την επέκταση της θεωρητικής κατάρτισης, με επιβεβαιωμένη και δραστική επίδραση επαγγελματικής τοποθέτησης, εν ολίγοις ένα κομβικό σημείο στο οποίο οι πρακτικάριοι αναγνωρίζουν το περιβάλλον, στοιχειοθετούν τις λειτουργίες και το ρόλο τους μέσα σε αυτές και αναπτύσσουν τις ικανότητές τους ταυτοποιώντας τις με τα χαρακτηριστικά των απαιτήσεων που τους ζητούνται

- η επιχείρηση όπου θα φιλοξενήσει την πρακτική του εξάσκηση να αποτελέσει και τον επόμενο εργοδότη του

- επιτυχημένη θεωρείται η πρακτική δραστηριότητα κατά τη διάρκεια της οποίας ο συμμετέχον κατάφερε να αντιληφθεί τις πολύτιμες αξίες του χώρου, να τις αφομοιώσει και να τις αξιοποιήσει ιδανικά στο επόμενο επαγγελματικό επίπεδο

(Zoriatas & Theocharous, 2013).

Στην Ελλάδα ένα άτομο που φιλοδοξεί μια καριέρα στον τουρισμό είτε μέσω Τεχνολογικών Ιδρυμάτων, είτε Τουριστικών Σχολών, είναι δεδομένο πως η πρακτική άσκησή του θα λάβει χώρα σε ξενοδοχεία 5 ή 4 αστερών, εναλλακτικά σε ταξιδιωτικούς οργανισμούς ή δημόσιες υπηρεσίες που αφορούν στον τουρισμό. Σε τι εξυπηρετεί η παρούσα συνθήκη; Ειδικότερα τα ξενοδοχεία αυτών των βαθμίδων συγκροτούνται από πληθώρα διαφορετικών τμημάτων (κυρίως σε μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα τα οποία είθισται να είναι και πιο ελαστικά στην προσέλκυση και αποδοχή πρακτικάριων) και επομένως διαθέτουν τη δυναμική πρόσληψης μεγάλου αριθμού σπουδαστών, σε διαφορετικές θέσεις καθιστώντας τους υπεύθυνους αυτών των τομέων ικανούς στο να διατυπώσουν άποψη και εικόνα για το αν οι πρακτικάριοι είναι επαρκείς στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης, εξάγοντας εκ παραλλήλου τη διαπίστωση πως όταν ένα άτομο έχει εξειδικευτεί κατάλληλα και έχει κατορθώσει να ανταποκριθεί επάξια στις ανάγκες ενός απαιτητικού περιβάλλοντος είναι δεδομένο πως αναφερόμαστε σε ένα ικανό άτομο που μπορεί να προσληφθεί από μία επιχείρηση μικρότερης εμβέλειας (Testa & Sipe , 2012). Άλλωστε, επιχειρήσεις μικρότερου βεληνεκούς ή αυτόνομα καταλύματα

δεν επιτρέπεται να συμμετέχουν σε προγράμματα επαγγελματικής αποκατάστασης, εκτός αν αναφερόμαστε σε εκείνα των 3 αστέρων, όπου ναι μεν η συμμετοχή είναι επιτρεπόμενη αλλά σε μικρό βαθμό.

4.2.2 Οι τάσεις προσλήψεων.

Γνωρίζουμε πως ένας εργοδότης μπορεί να απευθυνθεί σε ένα μεγάλο εύρος ατόμων ώστε να καλύψει τις ανάγκες στελέχωσης της επιχείρησής του και υπάγεται στην προσωπική του κρίση η κατηγορία υπαλλήλων που θα επιλέξει για την κάθε θέση. Αδιαμφισβήτητα, βασικός άξονας γύρω από τον οποίο κινούνται τα κριτήρια διαλογής είναι τα προσόντα και η εμπειρία που απαιτεί η εκάστοτε θέση από τον υποψήφιο και σε δευτερεύουσα προτεραιότητα θέτονται κριτήρια εκπαίδευσης, οικονομικού κόστους, δέσμευσης συνεργασίας κ.ο.κ. Όμως, ισχύει πάντα η συγκεκριμένη παραδοχή; Όπως όλοι μπορούμε να εικάσουμε, ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να απασχολήσει υπαλλήλους :

- άνευ παρεμφερούς εμπειρίας ή εκπαιδευτικού υπόβαθρου
- στοιχειωδών γνώσεων, αλλά ανεπαρκείς στο εμπειρικό πεδίο
- πρακτικά έμπειρους με ελλιπείς θεωρητικές γνώσεις
- με ισορροπημένο βιογραφικό μορφωτικού επιπέδου και προϋπηρεσίας
- με ανώτερες σπουδές και αξιόλογη προϋπηρεσία καθολικά σχετική με το αντικείμενο που προορίζονται

(Simantiraki & Dimou, 2016).

Αν και η λογική προτάσσει πως επιτακτική και ορθή επιλογή αποτελούν υποψήφιοι των δύο τελευταίων κατηγοριών, δυστυχώς στην πράξη δεν τηρείται ιδιαίτερα. Παραδειγματικά, κρίνοντας από την έρευνα των Simantiraki και Dimou (2016) διαπιστώνουμε πως ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και μάλιστα μεγάλου μεγέθους στελεχώνονται για τη λειτουργία τους με άτομα τα οποία είτε προέρχονται από διαφορετικούς επαγγελματικούς τομείς, είτε δεν κατέχουν τουριστικές γνώσεις ή εκπαίδευση γεγονός που εύλογα υποκινεί προβληματισμούς για το αν οι ιδιοκτήτες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό τουρισμό έχουν κατανοήσει τη σημαντικότητα πρόσληψης ατόμων εξειδικευμένων σε θέματα διαχείρισης και διοίκησης φιλοξενίας.

Πρέπει να καταστεί σαφές πως ο τουρισμός ως βιομηχανία δε διαχωρίζεται από τις υπόλοιπες στα στοιχειώδη πλαίσια : είναι ζωτικής σημασίας η προϋπόθεση ότι για να λειτουργήσει με το βέλτιστο τρόπο μια επιχείρηση, να αναπτύσσεται και να αναμένει κερδοφορία, οφείλει στο ενεργητικό της να διαθέτει άτομα τα οποία είναι καταρτισμένα με τον τομέα τους κι όχι απλώς αφοσιωμένα ή παραγωγικά και πως η ύπαρξη μονοπατιού καριέρας μέσα από εκείνην επιβάλλει ανάλογο μορφωτικό επίπεδο, επαγγελματική εμπειρία και αέναη τουριστική εκπαίδευση. Επίσης, η πρακτική άσκηση σαφώς αποτελεί την είσοδο στην αγορά εργασίας παρόλα αυτά η φιλοξενία ειδικά σε καταλύματα μεγάλου μεγέθους σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να εξαρτάται από τις υπηρεσίες που θα προσφέρουν υπάλληλοι όπου στο μεγαλύτερο ποσοστό θα προέρχονται από προγράμματα εξάσκησης, διότι αφενός η πρακτική άσκηση αποτελεί την εναρκτήρια οδό, αφετέρου στερείται αναμενόμενης γνώσης και επιθυμητής εμπειρίας. Η Ελλάδα τελεί υπό άμεσης εξάρτησης από την τουριστική βιομηχανία και ζητήματα όπως ενίσχυση εκπαίδευσης και βιομηχανίας ή ανάπτυξης δεξιοτήτων μέσα από ακαδημαϊκά προγράμματα οφείλουν να διερευνώνται εις βάθος, καθώς επίσης να δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην εμπειριστατωμένη αποτελεσματικότητα, εάν και εφόσον υφίσταται κάτι τέτοιο, της προτίμησης απασχολησιμότητας ανειδίκευτου προσωπικού σε κλίμακες ικανοτήτων και διάρθρωσης ιεραρχιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ : ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Όπως συμπεραίνουμε από την έως ώρας ανάλυσή μας, ο τουρισμός αναπτύσσεται ραγδαία και με τέτοιο ταχύ ρυθμό όπου ανάγεται ίσως στη βασικότερη οικονομική δραστηριότητα δημιουργίας θέσεων εργασίας και εισοδήματος, δίνοντας παράλληλα δέουσα προσοχή και βαρύτητα στην ανάπτυξη η οποία προκύπτει μόνο μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης συγκαλώντας όλους εκείνους τους συμβαλλόμενους φορείς να αντιληφθούν πως η προκείμενη βιομηχανία επειδή ακριβώς προβάλλει μία τόσο μεγάλη αφθονία υπηρεσιών διαφορετικών τύπων και μεγεθών, γεννά αυξημένες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό παροτρύνοντάς τους να θέτουν ως προτεραιότητα την ανάπτυξή του (Weber , et al., 2013). Εξελίσσοντας προοδευτικά την εισαγωγική αυτή διατύπωση, στόχος μας είναι να καταστήσουμε σαφές πως το υπαλληλικό προσωπικό μιας επιχείρησης συνιστά το κυριότερο κεφάλαιό της, αφού οι ικανότητες, η παραγωγικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τα οποία την εφοδιάζουν οι εργαζόμενοι είναι εκείνα τα στοιχεία στα οποία οφείλει και τη λειτουργία της (Davidson, et al., 2011), επομένως η επιτυχημένη πορεία της στηρίζεται στην κατάλληλη επιλογή, εκπαίδευση και παρακίνησή τους (Inceoglu, et al., 2018). Θεμελιώδης αρχή της φιλοξενίας, καθώς και των υπολοίπων κλάδων της τουριστικής βιομηχανίας, αποτελεί η δημιουργία ξεχωριστής εμπειρίας στον πελάτη η οποία προφανώς και προκύπτει από τις υπηρεσίες και τον τρόπο που θα προσφερθούν από τους υπαλλήλους, έτσι ώστε να επιτευχθεί η δέσμευση άριστης εξυπηρέτησης με την ικανοποίηση του φιλοξενούμενου (Suh , et al., 2012) μιας και σε ό,τι αφορά στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών η αποτελεσματικότητα είναι συνυφασμένη με την ποιότητα που διακρίνει τους υπαλλήλους.

5.1 Η ξενοδοχειακή δυναμική.

Τις τελευταίες δεκαετίες σε όλους μας γίνεται αισθητή η ξενοδοχειακή ανάπτυξη που συμβαίνει στη χώρα μας και επιθυμώντας να στηρίξουμε τον ισχυρισμό με αριθμούς παρουσιάζουμε συγκριτικό Πίνακα 5.1 σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ :

Πίνακας 5.1 Στατιστικά στοιχεία αφίξεων και διανυκτερεύσεων.

ΕΤΟΣ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΔΩΜΑΤΙΑ	Κλίνες	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ
2017	9.783	414.127	806.045	21.304.135	89.303.371
2016	9.730	407.146	788.553	19.337.472	81.502.649
2015	9.757	406.200	784.315	18.478.701	76.772.113
2014	9.745	404.779	780.721	17.418.853	73.951.641
2013	9.677	401.332	773.445	16.008.948	70.065.554
2012	9.661	399.037	767.756	14.501.209	63.054.739
2011	9.621	396.475	761.964	16.354.725	69.138.050
2010	9.732	397.660	763.407	15.840.595	65.059.095
2009	9.559	383.008	732.279	15.894.490	64.292.443
2008	9.385	375.067	715.857	15.625.398	64.073.727
2007	9.207	367.992	700.933	15.695.509	64.085.524

(Hellenic Statistical Authority, 2019), στον οποίο διαφαίνεται η αναπτυξιακή πορεία σε ό,τι αφορά στις νέες εγκαταστάσεις ξενοδοχείων κατά τη δεκαετία 2007 – 2017 και επιπλέον τους αριθμούς αφίξεων και διανυκτερεύσεων ημεδαπών και αλλοδαπών επισκεπτών σε αυτά, ενώ σε επόμενο πίνακα αναφέρουμε την καταγραφή του συνόλου των επιχειρήσεων φιλοξενίας για το έτος 2017 ξεχωριστά για την κάθε περιφέρεια.

Πίνακας 5.2 Σύνολο ξενοδοχειακών μονάδων και κλινών κατά γεωγραφική Περιφέρεια.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	Ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα	Κλίνες
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	382	22.048
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	1.192	90.727
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	127	6.252
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	570	29.333
ΗΠΕΙΡΟΥ	413	17.060
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	933	93.440
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	270	18.851
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	524	29.122
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	659	37.733
ΑΤΤΙΚΗΣ	648	59.878

ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	391	22.253
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	2.097	205.073
ΚΡΗΤΗΣ	1.577	174.275

(Hellenic Statistical Authority, 2019)

Όπως αναφέρουν και οι Ίκκος και Κουτσός (2018) στην ετήσια έκθεσή τους στον ΣΕΤΕ για το έτος 2017, ο συνδυασμός καταλυμάτων και εστίασης αντιπροσωπεύει το 63,3% της τουριστικής δαπάνης στη χώρα μας, όπου αν εικάσουμε πως υπάρχει ακριβής αντιστοιχία και στο μέγεθος συμβολής των σε ζητήματα απασχόλησης, προκύπτει το συμπέρασμα πως ο τουρισμός κατά το έτος 2017 είναι υπεύθυνος για την αξιοποίηση 630.000 ατόμων σε θέσεις εργασίας καλύπτοντας ποσοστιαία το 16,9% της συνολικής απασχόλησης με πρόβλεψη για το έτος 2025 να αγγίζει το 22,2% του συνόλου των θέσεων πανελλαδικά. Από την άλλη, όμως, πλευρά όταν εξετάζουμε ένα φαινόμενο ή στην προκειμένη μια βιομηχανία οφείλουμε να εστιάσουμε όχι μόνο σε επιφανειακές, θετικές μετρήσεις, αλλά με μια εις βάθος εξέταση να αντιληφθούμε τις διόδους διατήρησης αυτών των θετικών καταγραφών, καθώς και των αιτιών που τις μεταβάλουν αρνητικά με στόχο την πιο επικεντρωμένη καθοδήγηση της έρευνάς μας.

Σύμφωνα με τα πρακτικά της διάσκεψης του World Economic Forum (2017), η Ελλάδα κατέχει την 24^η θέση στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη ανάμεσα σε 136 χώρες. Αδιαμφισβήτητα, αναφερόμαστε σε μία σπουδαία διάκριση για τη χώρα μας και αναλογιζόμενοι τις επενδυτικές προσπάθειες που γίνονται σαφώς και το μέλλον προμηνύεται πιο ευοίωνο. Στον αντίποδα, βέβαια σε οτιδήποτε αφορά στα θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και αγοράς εργασίας η χώρα μας βρίσκεται στην 49^η θέση, στην 74^η για το βαθμό εκπαίδευσης του προσωπικού, στην 46^η για το βαθμό ορθότητας προσανατολισμού των πελατών, καταλαμβάνει την 40^η θέση για το επίπεδο ευκολίας στην εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού, την 61^η στην ξενοδοχειακή τιμολογιακή πολιτική και την 44^η στην ποιότητα τουριστικών υποδομών. Τι συμπεραίνουμε από αυτήν τη σύντομη δειγματοληπτική αναφορά; Ότι δυστυχώς η τουριστική βιομηχανία υποβαθμίζεται από την έλλειψη ατόμων με εκπαίδευση και εμπειρία πάνω στο αντικείμενο που καλούνται να ενασχοληθούν. Η συγκεκριμένη παραδοχή συναντάται σε μεγάλο βαθμό ειδικότερα στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες, οι

οποίες είθισται να κατατάσσονται στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου κοινό τους χαρακτηριστικό είναι η απασχόληση εργαζομένων άνευ υψηλής εκπαίδευσης κάτι το οποίο εμποδίζει την ίδια τη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων, όπως επίσης και την ποιοτική παροχή υπηρεσιών (Dhiman, 2012). Επιστρέφοντας στις θέσεις που αναφέραμε προηγουμένως, διαπιστώνουμε πως η αυξημένη τουριστική ζήτηση προφανώς οδηγεί και σε ζητούμενη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και υποδομών από την πλευρά των επιχειρήσεων, συνθήκη η οποία διαφαίνεται πως χρήζει αναπροσαρμογών και αποκαταστάσεων, μιας και η κατατακτήρια θέση μας παραπέμπει σε πολλές αλλαγές που χρειάζονται να πραγματοποιηθούν, έτσι ώστε να υφίσταται και το ανάλογο value for money και οι επισκέπτες να μην αισθάνονται πως υπερτιμολογούνται για υπηρεσίες που δε λαμβάνουν (Suh , et al., 2012).

Επιλογικά, ο επαγγελματισμός που οφείλει να διέπει τη διοίκηση ξενοδοχειακών μονάδων συνδυασμένος με τη συμβολή εκπαιδευτικής κουλτούρας προς τον εργαζόμενο συνθέτουν τον αρωγό αποτελεσματικότητας και συντελούν στην επιζητούμενη κερδοφορία.

5.2 Επικρατούσα εργασιακή ποιότητα.

Η προηγούμενη ενότητα μας βοηθά να διαπιστώσουμε πως εφόσον η τουριστική επιχειρηματικότητα αυξάνεται αναμένεται να ενισχυθεί ασφαλώς και η ζήτηση σε ανθρώπινους πόρους, οπότε στην παρούσα θα εξεταστεί το κατά πόσο τα υπάρχοντα δεδομένα είναι ικανά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και επιπλέον εάν οι δεξιότητες και οι ειδικότητες που σχετίζονται με τον τουρισμό τελούν σε επάρκεια ή όχι. Εστιάζουμε στην κατηγορία της φιλοξενίας μιας που απασχολεί το μεγαλύτερο αριθμό των εργαζομένων στον τουρισμό και που χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο ιδιαιτεροτήτων εξαιτίας της εποχικής λειτουργίας πολλών ξενοδοχειακών συγκροτημάτων (Triantafillidou & Tsiaras, 2018). Σύμφωνα με τον πίνακα αναφοράς των καταγεγραμμένων ξενοδοχείων της εκάστοτε περιφέρειας, είμαστε σε θέση να επιβεβαιώσουμε τον ισχυρισμό περί εποχικότητας, αφού οι περισσότερες μονάδες εδρεύουν σε Νότιο Αιγαίο, Κρήτη και Κεντρική Μακεδονία, περιοχές με διευρυμένη τουριστική

περίοδο μεν, αλλά όχι ετήσιας λειτουργίας και επιπλέον γιατί η Ελλάδα λόγω των ομαλών καιρικών συνθηκών αποτελεί κυρίως καλοκαιρινό προορισμό. Επιπροσθέτως, ένα άλλο κριτήριο το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν αποτελεί το ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται σε περιοχές όπου επιβαρύνονται αρχικά από την εκμετάλλευση των φυσικών τους πόρων και σε δεύτερο χρόνο από την απασχόληση μεγάλου αριθμού εργαζομένων οι οποίοι εκπαιδεύονται για περιορισμένο χρόνο, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις με σκοπό την προσέλκυσή τους να πρέπει να παρέχουν διαμονή, υψηλούς μισθούς, οικονομικές επιβραβεύσεις αλλά όχι οπωσδήποτε και ανάλογη εξειδίκευση (Velissariou & Amiradis, 2014).

Στη χώρα μας σε πολλές των περιπτώσεων οι λύσεις στις οποίες καταφεύγουν οι ιδιοκτήτες εποχικών επιχειρήσεων φιλοξενίας με κίνητρο τη μείωση των υπαλληλικών εξόδων είναι φανερά προσωρινές και συντίθενται από ανειδίκευτο ημεδαπό ή αλλοδαπό προσωπικό ή από άτομα με σκοπό την άσκηση της πρακτικής τους εργασίας (Zacharatos , 2013). Πως, λοιπόν, προγραμματισμοί και βλέψεις προς περαιτέρω ανάπτυξη μπορούν να ευοδωθούν όταν ο εργασιακός πυρήνας από τον οποίο ξεκινά η εξυπηρέτηση στερείται προσόντων; Μέσω ερευνών οι οποίες έχουν κατά καιρούς διεξαχθεί, έχει προκύψει η πεποίθηση πως το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων στη φιλοξενία είναι πολύ χαμηλό (Rodriguez-Anton, et al., 2013), περιλαμβάνει κυρίως βασική ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση και ελάχιστο ποσοστό ατόμων με πανεπιστημιακούς ή μεταπτυχιακούς τίτλους στην κατοχή τους, κάτι το οποίο πρεσβεύεται πως χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό τους εποχικούς υπαλλήλους, οδηγώντας στο συμπέρασμα πως η εποχικότητα και το πλήθος των μικρών σε μέγεθος ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν δύο καίριους παράγοντες οι οποίοι ωθούν το ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλότερων επιπέδων εκπαίδευσης σε επαγγέλματα ασυσχέτιστα με την τουριστική βιομηχανία (Belias , et al., 2017). Εικάζεται δε ότι κατά μέσο όρο οι επιχειρήσεις που διαθέτουν εργαζομένους ακαδημαϊκών τίτλων στην κτήση τους επιβαρύνονται με περισσότερα λειτουργικά έξοδα, άποψη βέβαια η οποία δεν είναι εξ' ολοκλήρου εμπεριστατωμένη και εμφανής στο ελληνικό τουριστικό στερέωμα (Velissariou

& Amiradis, 2014), πεποίθηση η οποία έρχεται σε αντίθεση με τη λογική παραδοχή όπου υποστηρίζει πως όταν μία μονάδα κατά τη διάρκεια του κύκλου εργασιών της απασχολεί άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου το λειτουργικό κόστος αναμένεται χαμηλότερο και οι παρεχόμενες υπηρεσίες υψηλότερες (Dhiman, 2012).

Τα ζητούμενα στοιχεία που αφορούν το εργασιακό κεφάλαιο στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και στα οποία θα βασιστεί και η έρευνά μας ως προς την προσέγγιση του επιπέδου ποιότητας και επαγγελματικής καριέρας είναι :

- η εξέταση του εκπαιδευτικού υπόβαθρου και ειδίκευσης των ατόμων που προσλαμβάνονται
- ο βαθμός όπου η επιχείρηση προσφέρει ευκαιρίες βελτίωσης ικανοτήτων, αλλά και ικανοποίηση στον εργαζόμενο
- τα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνονται τόσο για το νεοπροσληφθέν προσωπικό, όσο και για το υπάρχον εν όψει των τεχνολογικών εξελίξεων και της καλύτερης προσαρμογής στις προτιμήσεις των πελατών
- η συχνότητα επαναπροσλήψεων που σχετίζονται με τις εποχικές δραστηριότητες
- η αρμονική επικοινωνία ανάμεσα σε διοίκηση και προσωπικό
- οι δυνατότητες εξέλιξης ενός μονοπατιού καριέρας μέσα στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον.

5.3 Το φαινόμενο των αποχωρήσεων.

Έως τώρα δώσαμε έμφαση στην περιγραφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, του επιπέδου της ποιότητας των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας και των σημείων στα οποία η προσήλωση προς τη βελτίωση, θα στρέψει τις επιχειρήσεις προς ανάπτυξη και τους εργαζόμενους προς επαγγελματική εξέλιξη. Εφάμιλλη σημαντικότητα, όμως, παρουσιάζει και η επισκόπηση του ζητήματος των αποχωρήσεων από την εργασία σε μία τουριστική μονάδα η οποία θα μας προσφέρει ένα παραπάνω εφόδιο στον προσδιορισμό των απαιτούμενων δραστικών μέτρων που πρέπει να ληφθούν για την ωφελιμότητα της πορείας μιας επιχείρησης και της καριέρας ενός υπαλλήλου.

Η τουριστική βιομηχανία είναι ένας χώρος ανθρωποκεντρικός. Ανεξάρτητα από την ποικιλία τύπων απασχόλησης και την αύξηση του αριθμού θέσεων εργασίας, έντονος είναι και ο προβληματισμός που αναπτύσσεται γύρω από την απόφαση παραίτησης ενός εργαζομένου και ουσιαστικά την απότομη διακοπή του μονοπατιού καριέρας που ακολουθεί. Οι λόγοι ποικίλλουν, εφόσον είναι και διαφορετικοί οι τουριστικοί προορισμοί στους οποίους απασχολείται το άτομο, καθώς επίσης δεν υπάρχουν συγκεκριμένες αναφορές, στοιχεία ή προβλέψεις σχετικά με τη συχνότητα αυτών των αποχωρήσεων και σε ό,τι αφορά στους παράγοντες που επιδρούν στη λήψη μίας τέτοιας απόφασης στις συνηθέστερες των περιπτώσεων ξεχωρίζουν :

- σωματικό και πνευματικό burn out
- η αρνητική επίδραση της εποχικότητας
- η πολύωρη εργασία που δε διαθέτει στο άτομο περιθώρια κοινωνικής ή προσωπικής ζωής
- οι συντηρητικές μισθολογικές συνθήκες
- έλλειψη επικοινωνίας στο περιβάλλον εργασίας
- περιπτώσεις που δεν ευνοούν την ανέλιξη της σταδιοδρομίας

(Chalkiti & Sigala , 2014).

Πέραν βέβαια της εξακρίβωσης των συντελεστών, το ενδιαφέρον μας εστιάζεται στις συνέπειες που επιφέρει η εκάστοτε αποχώρηση ενός υπαλλήλου, όπου εκ των πραγμάτων οι σημαντικότερες σχετίζονται με τις οικονομικές απώλειες που υφίσταται μια επιχείρηση και αναφερόμαστε ασφαλώς στις επιπτώσεις από την αναδιοργάνωση, εκκίνηση νέων προσλήψεων, κόστη από διενεργηθείσα και εκ νέου εκπαίδευση (Cassel, et al., 2017), εφόσον οι νέοι υπάλληλοι είναι δεδομένο πως χρειάζεται να καταρτιστούν στον ίδιο βαθμό με τους προηγούμενους και δυστυχώς με πιο εντατικούς ρυθμούς αφού οι διαδικασίες αυτές εκτελούνται όταν έχει ήδη ξεκινήσει να λειτουργεί η επιχείρηση. Αναμενόμενη και δυσάρεστη απόρροια τέτοιων μεταβάσεων είναι η αδυναμία της εργοδοσίας, λόγω ανεπάρκειας χρόνου, να εστιάσει στις αιτίες - διαρθρωτικές ή σχεσιακές - που οδηγούν τον εργαζόμενο στην παραίτηση, οπότε καταλήγει σε άγνοια ή περιορισμένη ανατροφοδότηση (Singh, 2018).

Ωστόσο, το ζήτημα των αποχωρήσεων δε μένει μόνο στις οικονομικές επιπτώσεις, αλλά εμβαθύνει σε δυσλειτουργικά αποτελέσματα όπως:

- εμφάνιση αστάθειας επιδόσεων
- απότομη διακοπή στην κυκλοφορία της γνώσης
- ψυχολογικές και συμπεριφοριστικές επιδράσεις στους υπόλοιπους υπαλλήλους
- αναταραχή και αναδιάταξη της οργανωτικής διάρθρωσης
- περιπλοκή δημιουργικότητας, αναστολή μετάδοσης γνώσεων

(Zoriatis & Theocharous, 2013).

Για πολλές δεκαετίες, η επικρατέστερη ετικέτα προσδιορισμού του τουριστικού ελληνικού προϊόντος ήταν “θάλασσα, άμμος, ήλιος” (sea, sand, sun), μέχρι τη στιγμή που αναπτύχθηκε η ανάγκη προώθησης εναλλακτικών ειδών τουρισμού ώστε η χώρα να μετατραπεί σε πιο ανταγωνιστική δύναμη και να στοχεύσει και σε άλλες ομάδες τουριστών πέραν εκείνων του μαζικού ή ηλιοτροπικού τουρισμού. Ειδικότερα στις νησιωτικές περιοχές, λόγω της γεωγραφικής ασυνέχειας και μικρότερης τουριστικής περιόδου, η ένταση των προσπαθειών γίνεται ακόμα πιο εμφανής προκειμένου να μειωθεί η εποχικότητα, χαρακτηριστικό το οποίο δεν προσβάλλει χερσαίες περιοχές εξαιτίας της γεωγραφικής εγγύτητας και της ευκολίας προσπελασιμότητας από αστικό τουρισμό (Lantitsou, 2017). Έρευνες έχουν αποδείξει πως στο νησιωτικό μέρος της χώρας παρουσιάζονται περισσότερα κρούσματα αποχωρήσεων από την εργασία σε αντίθεση με το ηπειρωτικό κομμάτι και οι αιτίες που εξηγούν την περισσότερο αυξημένη εθελούσια διακοπή εργασίας είναι :

- το χαμηλότερο ποσοστό εργασιακής προσφοράς ή με άλλα λόγια τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας, όπου λόγω ανασφάλειας δεν αφήνουν ιδιαίτερα περιθώρια στον υπάλληλο να εγκαταλείψει τη θέση του
- στις περισσότερες περιπτώσεις η απασχόληση σε περιοχές ηπειρωτικής Ελλάδας είναι ετήσια και όχι μερική ή εποχιακή, παράγοντας που εμφανώς προδιαθέτει ένα άτομο στη διατήρηση της εργασίας του, αφού του δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας και μονιμότητας

(Chalkiti & Sigala , 2014). Συμπέρασμα : η μεγαλύτερη εποχικότητα ακολουθείται από περισσότερη εργασιακή ένταση και σαν αποτέλεσμα ο

υπάλληλος δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στην ποιότητα συνεργασίας και αυτοί είναι οι πρωταρχικοί λόγοι που επικαλείται ο εργαζόμενος κατά την αποχώρησή του σε αντίθεση με ένα άτομο απασχολούμενο σε επιχείρηση ετήσιας συμφωνίας, λιγότερο εντατικών ωραρίων όπου η δική του θέληση προς αποχώρηση θα σχετίζεται περισσότερο με την ικανοποίηση που θα εισπράττει από τη φύση της εργασίας του, παρά με τις συναδελφικές συνθήκες που επικρατούν.

Το πρόβλημα των αποχωρήσεων ή η κινητικότητα όπως αποκαλείται στην τουριστική ορολογία, απασχολεί εντόνως πλέον εργοδοσία και τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού όπως ήταν αναμενόμενο. Και οι δύο πλευρές εντείνουν την εφαρμογή στρατηγικής στην προσπάθεια εξάλειψης ή έστω μείωσης του φαινομένου επικεντρώνοντας τις ενέργειές τους στον εργαζόμενο ως άνθρωπο αρχικά και στη συνέχεια ως μέρος της παραγωγικής αλυσίδας εκτείνοντας την υποστήριξη αυτή στην παροχή οργανωτικού προσανατολισμού (Zoriatis, et al., 2014). Πιο συγκεκριμένα, δημιουργούνται προγράμματα και συντονίζονται ομάδες με στόχο τη μακροπρόθεσμη διατήρηση των εργαζομένων, την οικοδόμηση υγιούς συνεργατικής ατμόσφαιρας και φυσικά επενδύσεις στη διεύρυνση του γνωσιακού φάσματος, με απώτερο σκοπό τη δυνατότητα καταγραφής και πληροφόρησης των προβληματισμών που απασχολούν τους υπαλλήλους και τελικά τους ωθούν στην αποχώρηση (Mohsin, et al., 2015), γιατί άλλωστε η γνώση μας φέρνει πιο κοντά στην αντίληψη μιας κατάστασης παρά στην αποτροπή της.

Αν προσπαθούσαμε να συνοψίσουμε σε μία λέξη οτιδήποτε έχει αναφερθεί έως αυτό το σημείο η οποία ταυτόχρονα να αφορά οποιαδήποτε καριέρα ακολουθήσει ένα άτομο, δε θα ήταν άλλη από τη λέξη πάθος. Το βαθύτερο συναίσθημα του “ανήκω”, αφοσιώνομαι, δημιουργώ. Ένα μονοπάτι καριέρας είτε ενός ελεύθερου επαγγελματία, είτε ενός απασχολούμενου σε μία επιχείρηση επιβάλλεται να εμπεριέχει αυτό το συναίσθημα που τελικά υπερισχύει και τροφοδοτεί το άτομο με ασίγαστη ενεργητικότητα εξέλιξης και επίτευξης στόχων και για το λόγο αυτό ο άνθρωπος ως ελεύθερο ον έχοντας το δικαίωμα επιλογής και χάραξης της δικής του πορείας οφείλει να παθιαστεί με το στόχο του για να επιτύχει. Εδώ τελειώνει το θεωρητικό μέρος της μελέτης μας και

μεταβαίνουμε στο ερευνητικό μέρος όπου θα εξετάσουμε με υπαρκτά δεδομένα τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται και αναπτύσσονται τα μονοπάτια καριέρας στο χώρο της ελληνικής τουριστικής φιλοξενίας.

**Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Κύριος σκοπός.

Τα μονοπάτια καριέρας αποτελούν εκ των πραγμάτων έναν όρο περιορισμένης αναφοράς στο περιβάλλον της ελληνικής εργασιακής απασχόλησης, παρόλο που ουσιαστικά συμβάλλουν στην περιγραφική απόδοση των βημάτων που ακολουθεί το άτομο κατά την επαγγελματική του πορεία, κάτι το οποίο γίνεται αντιληπτό ακόμα και από την εννοιολογική προσέγγιση του όρου. Σκοπός, λοιπόν, της συγκεκριμένης ερευνητικής μελέτης ήταν η εξακρίβωση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι στην ελληνική τουριστική φιλοξενία σχεδιάζουν προσωπικά μονοπάτια με στόχο την πραγματοποίηση της καριέρας που επιθυμούν ή τελικά λειτουργούν βάσει συγκυριακών αποτελεσμάτων. Σαφέστατα, η επίτευξη του αρχικού σκοπού επέβαλλε τον επιμερισμό του σε περαιτέρω στόχους οι οποίοι αφορούσαν :

- την προσέγγιση της κλίμακας εκπαιδευτικού υπόβαθρου και εξειδίκευσης όπου υποστηρίζεται πως χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους στην ελληνική φιλοξενία, καθώς και η ποιότητα υπηρεσιών η οποία προκύπτει από το εργασιακό επίπεδο.
- τη διερεύνηση του μεγέθους της γνώσης των μονοπατιών καριέρας και του ποσοστού των εργαζομένων οι οποίοι πορεύονται μεθοδικά, έχοντας οργανώσει και συνυπολογίσει τα μέσα που απαιτούνται για την ανέλιξη στην εκάστοτε επαγγελματική βαθμίδα.
- την ένταση στην οποία τα Τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων συνδράμουν στην υποστήριξη και την ώθηση της καριέρας ενός υπαλλήλου.
- το βαθμό της επιθυμητής παραμονής ενός εργαζόμενου στην παρούσα επιχείρηση όπου απασχολείται και το κατά πόσο η τελευταία ενισχύει την εξέλιξη των υπαλλήλων σύμφωνα πάντα με το προσωπικό τους career path.

Όπως έχουμε επανειλημμένα τονίσει, ο τουρισμός αντικατοπτρίζει πολυεπίπεδα το ποιοτικό φάσμα στο οποίο κινείται μία χώρα, όπως επίσης και τις

προοδευτικές τάσεις, δυνάμεις και αδυναμίες που τη διέπουν, επομένως το να εξετάζουμε εις βάθος τις παραμέτρους οι οποίες συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών που παρέχονται στον τομέα της φιλοξενίας κρίνεται αναγκαίο δεδομένου του γεγονότος ότι η Ελλάδα στηρίζεται κατά κανόνα στην τουριστική ανάπτυξη. Επιπλέον, επισημάναμε εκτενώς τη σπουδαιότητα της παρουσίας του ανθρώπινου στοιχείου στην τουριστική βιομηχανία εφόσον ως επί το πλείστον η συγκεκριμένη κινείται χάριν στην ύπαρξη του ανθρώπινου δυναμικού και για το λόγο αυτό δεχόμαστε την παραδοχή του ότι όσο πιο καταρτισμένους υπαλλήλους διατηρεί στο ενεργητικό της μία επιχείρηση, τόσο υψηλότερες και ποιοτικότερες υπηρεσίες θα είναι σε θέση να παρέχει και όσο περισσότερο επιτυγχάνει ένας υπάλληλος τους ατομικούς στόχους που έχει θέσει, τόσο πιο παραγωγικός θα καθίσταται και πιο ικανοποιημένος ηθικά. Από τα προλεχθέντα, συμπεραίνουμε ότι επειδή ακριβώς αντικείμενο παρατήρησης είναι ο άνθρωπος οι παράμετροι που καθορίζουν τη φύση της επαγγελματικής του εξέλιξης είναι ποικίλες και ως εκ τούτου η κάθε μία υποχρεούται μεμονωμένης εξέτασης.

Δαπανούμε ένα πολύ μεγάλο μέρος της καθημερινότητας, αλλά και γενικότερα της ζωής μας στην εργασία. Αυτομάτως, τα ζητήματα καριέρας εσωκλείουν ένα ευρύτερο φάσμα συχνοτήτων, η κάθε μία εξ αυτών χρίζει ιδιαίτερης προσεγγιστικής ανάλυσης. Η χρησιμότητα της παρούσας έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι επικεντρώνεται στη μέθοδο διεξαγωγής μιας επιλεγμένης καριέρας, στην προσδιοριστική εξέταση του κατά πόσο απασχολεί τον εργαζόμενο στον τουρισμό ο σχεδιασμός της πορείας που θα ακολουθήσει στη ζωή του σε θέματα εργασίας και όχι η τυχαία εξέλιξη λόγω οικειοθελούς συγκατάβασης. Η έρευνα πάνω στο αντικείμενο των career paths, όπως θα διαπιστωθεί και από τα αποτελέσματα που εξήχθησαν, χαίρει πρωτοτυπίας αναλογιζόμενοι τη σπανιότητα ενασχόλησης με το συγκεκριμένο ζήτημα. Ελπίζουμε, λοιπόν, να συνεισφέρει στις προσπάθειες που εκτυλίσσονται σε ό,τι αφορά στην αναζήτηση, κατανόηση και επίλυση των προβληματικών σημείων που αντιμετωπίζει η ελληνική τουριστική βιομηχανία, ώστε να προσεγγίζουμε ολοένα και περισσότερο το βασικό στόχο που δεν είναι άλλος από την αποτελεσματική και αέναη εξέλιξη του τουρισμού μας.

6.2 Μεθοδολογία της έρευνας.

Αντικείμενο της συγκεκριμένης ενότητας είναι η ανάλυση των γεωγραφικών περιοχών που επιλέχθηκαν για την πραγματοποίηση της πρωτογενούς έρευνας, το δείγμα που αντλήθηκε και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνησή της.

Δεδομένου του ότι το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστικής κινητικότητας συγκεντρώνεται στις νησιωτικές περιοχές της χώρας μας και οι κάτοικοι περιοχών προσκείμενων στον τουρισμό είναι σαφώς πιο εξοικειωμένοι με τη φιλοξενία και προθυμοποιούνται να αναμειχθούν στο χώρο διαμορφώνοντας αξιοπρεπή και χρόνια καριέρα, επικεντρωθήκαμε ουσιαστικά στις τέσσερις μεγαλύτερες γεωγραφικές ζώνες επιλέγοντας μία νήσο από την εκάστοτε ζώνη ως εξής :

- Ιόνια Νησιά : Κέρκυρα
- Κυκλάδες : Σαντορίνη
- Δωδεκάνησα : Ρόδος
- Κρήτη : Χανιά

ώστε να σχηματίσουμε συνδυαστική εικόνα από τέσσερις εξαιρετικά σημαντικούς ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς. Επειδή το αντικείμενο μελέτης μας είναι τα μονοπάτια καριέρας, σημαίνει πως χρειαζόμασταν επιχειρήσεις συγκροτημένες από ποικιλία τμημάτων και πόσο μάλλον ύπαρξης Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να είναι εφικτή η διαμόρφωση εξελικτικής καριέρας ακόμα και στην ίδια επιχείρηση, με δεύτερο ουσιώδες κριτήριο να αφορά περιοχές που διαθέτουν μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες να συμπεριλαμβάνονται στην κατηγορία των 5 αστέρων. Επιπλέον, πολλές από τις συγκεκριμένες μονάδες λόγω της τοποθεσίας αλλά και του μεγέθους τους δε διακόπτουν τις εργασίες τους κατά τη χειμερινή περίοδο, αλλά αντιθέτως τελούν υπό ετήσιας βάσης με αποτέλεσμα οι συμμετέχοντες να μην ανήκουν μόνο στο εποχικό τουριστικό προσωπικό φιλοξενίας.

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εξ' ολοκλήρου υπάλληλοι του τομέα φιλοξενίας από κάθε είδους θέση στην ιεραρχία μίας ξενοδοχειακής μονάδας, απασχολούμενοι αποκλειστικά στα τέσσερα νησιά που αναφέραμε υπό ετήσιες

ή εποχιακές συμβάσεις. Επιδιώξαμε το εξεταζόμενο κοινό να καταλαμβάνει μεγάλο εύρος ηλικιών, με σκοπό την προσέγγιση της εργασιακής κατανομής βάσει ειδικοτήτων - ποιες θέσεις καταλαμβάνονται και από ποιες ηλικιακές ομάδες - και ταυτόχρονα τις προοπτικές εξέλιξης που δημιουργούνται ξεχωριστά για το κάθε φύλο. Ερευνητικό εργαλείο αποτέλεσε η χρήση ερωτηματολογίου διότι αποτελεί μέσο ταχείας συλλογής πληροφοριών από μεγάλο αριθμό ατόμων, με το χαμηλότερο κόστος, επιτρέποντας την ανωνυμία χαρακτηριστικό όπου τείνει να αυξάνει την προθυμία του ατόμου προς συμμετοχή (Artino Jr., et al., 2014). Πιο συγκεκριμένα, σχεδιάσαμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μέσα από πολύ συγκεκριμένες ερωτήσεις θα αποσπούσε πολύ λίγο χρόνο από το συμμετέχοντα (μέγιστο τα 7 λεπτά) και ασφαλώς θα κάλυπτε τα υποθετικά ερωτήματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Συνολικά εστάλησαν 1.040 ερωτηματολόγια από τα οποία απαντήθηκαν 313, εν ολίγοις το 30% του συνόλου των αποστολών ή με άλλα λόγια και προσεγγιστικά ένας στους τρεις (1/3) ερωτηθέντες ανταποκρίθηκε στο αίτημά μας.

Αποτελείτο από δύο μέρη : Α. Δημογραφικά Στοιχεία και Β. Κύριες Ερωτήσεις.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων λήφθηκαν εξίσου σοβαρά υπόψιν, διότι μέσω αυτών συμπεραίνουμε πως καλύπτουμε ένα ικανοποιητικό εύρος ηλικίας, μορφωτικής βάσης, ετών εμπειρίας και εργασιακής ειδικότητας. Οι ερωτήσεις που περιλήφθηκαν στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου σχετιζόμενο με τα δημογραφικά στοιχεία απαντούσαν στα κάτωθι :

- Φύλο (3 γένη)
- Ηλικία (3 ηλικιακές ομάδες)
- Επίπεδο Εκπαίδευσης (4 επίπεδα)
- Εκπαίδευση σχετική με τον τουρισμό (Ναι / Όχι)
- Αντικείμενο Σπουδών (ανοικτή ερώτηση)
- Έτη προϋπηρεσίας στον τουρισμό (αριθμητική απάντηση)
- Τύπος παρούσας εργασίας (ετήσια / εποχική)
- Θέση (ανοικτή ερώτηση)

τα αποτελέσματα των οποίων θα παρατεθούν αναλυτικά σε συνδυασμό με τα στατιστικά γραφήματα στο ειδικό κεφάλαιο των αποτελεσμάτων.

Το δεύτερο και κύριο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε 16 ερωτήματα κλιμακούμενης αξιολόγησης από 1 έως 5 ανάλογα με το πόσο εξέφραζε τη γνώμη των ερωτηθέντων, με σκοπό τη λήψη αριθμητικών μεγεθών τα οποία θα διευκόλυναν στη στατιστική απόδοση ώστε από το δείγμα να εξαγάγουμε όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά συμπεράσματα. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν συνοπτικά και περιεκτικά προς αποφυγή κούρασης του αναγνώστη ή πρόκλησης προβλημάτων κατανόησης και διαχωρίστηκαν σε τέσσερις κατηγορίες ως εξής:

Κατηγορία 1 (K1) : Επικρατούσες συνθήκες στον ελληνικό τουρισμό

- **Ερώτημα 1 (K1E1)** : “Πως θα χαρακτηρίζατε το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπαλλήλων στον ελληνικό τουρισμό” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=ανεπαρκές έως 5=άριστο.

- **Ερώτημα 2 (K1E2)** : “Θεωρείτε πως η ελληνική τουριστική βιομηχανία διαθέτει υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

- **Ερώτημα 3 (K1E3)** : “Πως θεωρείτε το επίπεδο επαγγελματικής εξέλιξης στον ελληνικό τουρισμό;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=ανύπαρκτο έως 5=άριστο.

- **Ερώτημα 4 (K1E4)** : “Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο εξοικείωσης με την τεχνολογία στον ελληνικό τουρισμό;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=ανεπαρκής έως 5=άριστη.

Κατηγορία 2 (K2) : Μονοπάτια καριέρας

- **Ερώτημα 5 (K2E5)** : “Γνωρίζετε την έννοια των Career Paths;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

- **Ερώτημα 6 (K2E6)** : “Κατά την είσοδό σας στην τουριστική βιομηχανία είχατε διαμορφώσει προσωπικό Career Path;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

- **Ερώτημα 7 (K2E7)** : “Πόσο απέχει η θέση σας από το αρχικό σας πλάνο;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

- **Ερώτημα 8 (K2E8)** : “Το περιβάλλον της επιχείρησης που απασχολείστε, σας βοηθά να ανέλθετε επαγγελματικά;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=ανύπαρκτο έως 5=άριστο.

Κατηγορία 3 (K3) : Ανάλυση των δεδομένων της επιχείρησης

- **Ερώτημα 9 (K3E9)** : “Οι υπεύθυνοι προσλήψεων διαθέτουν ως κριτήρια το ανάλογο επιλογής εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εργασιακή εμπειρία;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

- **Ερώτημα 10 (K3E10)** : “Κατά την άποψή σας, σε τι βαθμό κατάρτισης και εμπειρίας κυμαίνονται τα στελέχη της επιχείρησης που εργάζεστε;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=ανεπαρκής έως 5=άριστος.

- **Ερώτημα 11 (K3E11)** : “Η επιχείρηση παρακινεί τον εργαζόμενο με απώτερο στόχο την εξέλιξή του;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

- **Ερώτημα 12 (K3E12)** : “Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενημερώνεται για τα Career Paths των υπαλλήλων;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

Κατηγορία 4 (K4) : Προσδοκίες των εργαζομένων

- **Ερώτημα 13 (E13)** : “Αξιοποιούν οι υπεύθυνοί σας στο βέλτιστο τις ικανότητές σας;” με κλιμάκωση από 1=ανύπαρκτο έως 5=άριστο.

- **Ερώτημα 14 (E14)** : “Πραγματοποιείται απαντήσεων εσωτερική μετακίνηση με στόχο την αποτελεσματικότερη απόδοση;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

- **Ερώτημα 15 (E15)** : “Είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα προαγωγών της επιχείρησης;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

- **Ερώτημα 16 (E16)** : “Επιθυμείτε τη συνέχιση του Career Path σας στην ίδια επιχείρηση;” με κλιμάκωση απαντήσεων από 1=καθόλου έως 5=απόλυτα.

Βάσει της σύνταξης των ερωτημάτων σύμφωνη με τη φιλοσοφία του “γενικού προς το ειδικό”, ουσιαστικά επιχειρήσαμε να λάβουμε μία σφαιρική εικόνα από τις γενικές συνθήκες που επικρατούν στον ελληνικό τουρισμό στοχεύοντας στην εξειδικευμένη διάγνωση του βαθμού στον οποίο διασταυρώνονται οι εργαζόμενοι με τα μονοπάτια καριέρας τους. Αναλυτικότερα, οι ερωτήσεις της πρώτης κατηγορίας τέθηκαν ώστε να διαγνώσουμε μέσα από την οπτική των ίδιων των εργαζομένων στον τουρισμό τα επίπεδα εκείνα στα οποία κινείται ο τελευταίος και κατά πόσο μπορούν να χαρακτηριστούν ικανοποιητικά με γνώμονα τέσσερις άξονες :

- την εκπαιδευτική κατάρτιση
- την παρεχόμενη εξυπηρέτηση
- τη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης
- την τεχνολογική πρόοδο που επιβάλλεται να χαρακτηρίζει την τουριστική βιομηχανία.

Η δεύτερη κατηγορία ερωτήσεων περιστράφηκε αποκλειστικά γύρω από τα μονοπάτια καριέρας προς μέτρηση αρχικά της εξοικείωσης ή αναγνώρισης του όρου και στη συνέχεια την ανίχνευση των ποσοστών των εργαζομένων οι οποίοι κινούνται συνειδητά στον τομέα της φιλοξενίας και επιζητούν την προσωπική ανέλιξη. Η τρίτη κατηγορία γίνεται ακόμα πιο στοχευμένη θίγοντας το βαθμό επικοινωνίας και συνεργασίας με τα Τμήματα HR, το ποσοστό όπου πραγματοποιούνται αποτελεσματικές προσλήψεις και το κατά πόσο η επιχείρηση έχει τοποθετήσει σε ανώτερες θέσεις στελέχη ικανά να αναγνωρίζουν τις ανάγκες που δημιουργούνται. Τέλος, στην τέταρτη κατηγορία ξεκάθαρος στόχος ήταν η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων για την εξέλιξη που βιώνουν στην παρούσα εργασία τους και κατ' επέκταση εάν τους ωθεί ή τους αποθαρρύνει προς την παραμονή τους στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Περαιτέρω ανάλυση δόθηκε στο κεφάλαιο των αποτελεσμάτων, το οποίο διαιρέθηκε σε δύο σκέλη :

- της περιγραφικής στατιστικής, όπου διασαφηνίστηκαν επακριβώς οι ποσοστιαίες απεικονίσεις των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις βαθμολογήσεις των ερωτημάτων
- της στατιστικής ανάλυσης, όπου εφαρμόστηκαν στατιστικά εργαλεία ελέγχων και συσχετίσεων, ώστε εμπεριστατωμένα να επαληθεύσουμε το μέγεθος αλληλεπίδρασης που έδρασε ανάμεσα στις υπό εξέταση μεταβλητές και να οδηγηθούμε σε ευσταθή συμπεράσματα.

Αν και η ανταπόκριση δεν ήταν η επιθυμητή, ο αριθμός των 313 συμμετεχόντων δε μπορεί να χαρακτηριστεί ως αμελητέος διότι είναι ικανός να προσδώσει αρκετά αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα. Κύριο μέλημά μας εξάλλου είναι ο εντοπισμός εκείνων των παραγόντων που συγκρατούν την τουριστική ανάπτυξη και των φωτεινών εκείνων σημείων όπου με συνεχόμενη βελτίωσή τους θα κατορθώσουμε ακόμα πιο ποιοτική φιλοξενία. Στο σημείο αυτό

κλείνουμε την ανάλυση της ερευνητικής δομής για να περάσουμε στο κεφάλαιο του σχολιασμού των αποτελεσμάτων.

Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στο παρόν κεφάλαιο σκοπός μας είναι η στατιστική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη σε συνδυασμό απεικόνισής τους με γραφήματα, ώστε να διευκολύνεται ο αναγνώστης στην κατανόησή τους. Έχοντας θέσει τους αρχικούς στόχους για τους οποίους ακολουθήσαμε την ερευνητική διαδικασία, θα είμαστε σε θέση συζήτησης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων και κατ' επέκταση μελλοντικών προβλέψεων που να αφορούν στη βελτίωση των αρνητικών παραγόντων που λειτουργούν υποβαθμιστικά ή ανασταλτικά αφενός στην εξελικτική διαβάθμιση του μονοπατιού καριέρας ενός εργαζόμενου στον τουρισμό και αφετέρου στον κλάδο της ελληνικής φιλοξενίας.

Όπως προαναφέραμε, το δείγμα αποτέλεσαν 313 εργαζόμενοι ξενοδοχειακών μονάδων κατηγορίας 5 αστέρων, των περιοχών Κέρκυρας, Σαντορίνης, Ρόδου και Χανίων, διαφόρων ειδικοτήτων της ιεραρχικής βαθμίδας, οπότε σε πρώτο χρόνο η παρουσίαση επικεντρώνεται στα στατιστικά των δημογραφικών ερωτήσεων και σε δεύτερο σε εκείνα του κύριου μέρους των ερωτηματολογίων, ούτως ώστε να διαμορφώσουμε σαφή και συνολική συμπερασματική εικόνα.

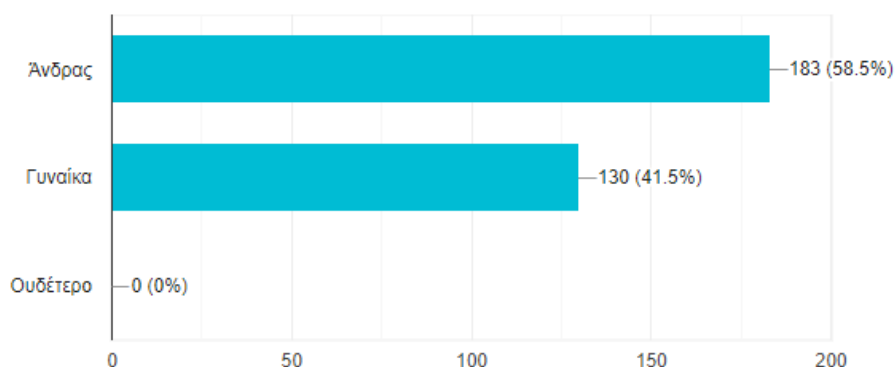
7.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων περιγραφικής στατιστικής.

Σε ό,τι αφορά στη φυλετική ανταπόκριση διαπιστώνουμε πως οι άνδρες υπερτερούν αριθμητικώς έναντι των γυναικών, καλύπτοντας περισσότερο από το μισό των απαντηθέντων ερωτηματολογίων.

Γράφημα 7.1 Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Φύλο.

Φύλο

313 responses

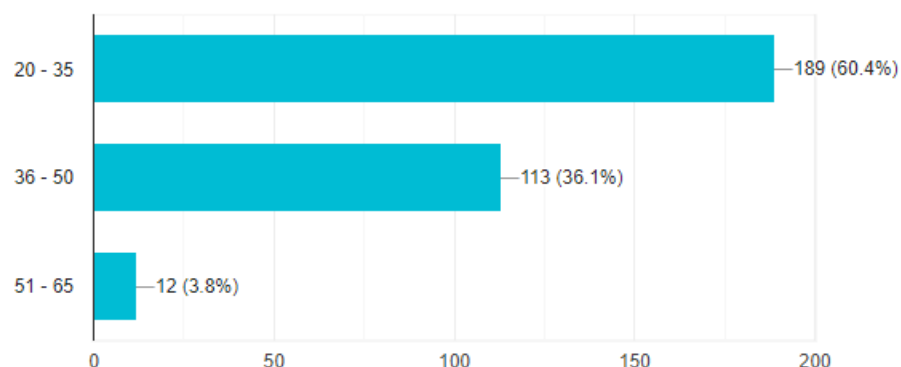


Στην ηλικιακή κατηγοριοποίηση και για λόγους καθαρά πρακτικούς το δεκαπενταετές εύρος θεωρείται ιδανικό μέτρο διαχωρισμού τάξεων από το οποίο διαπιστώνουμε πως η τουριστική ενασχόληση είναι ιδιαίτερος δημοφιλής στις ηλικίες μεταξύ από 20 έως 35 χρονών λαμβάνοντας υπόψιν πως το 60% των συμμετεχόντων ανήκει σε αυτό το ηλικιακό φάσμα, υποθέτοντας παράλληλα πως οι 189 αυτοί ερωτηθέντες είτε βρίσκονται στο ξεκίνημα της τουριστικής καριέρας τους, είτε στα πρώτα στάδια του μονοπατιού ιεραρχίας. Η επόμενη τάξη ηλικιών από 36 έως 50 έτη καλύπτεται από ποσοστό 36,1%, συμμετέχοντες όπου λογικά διαθέτουν παραπάνω χρόνια εμπειρίας και απασχολούνται σε ανώτερες θέσεις, για να καταλήξουμε στην τελευταία ηλικιακή τάξη 12 συμμετεχόντων ηλικίας μεταξύ 51 έως 65 ετών, όπου ορθολογιστικά κρίνουμε πως κατέχουν διευθυντικές θέσεις με πολυάριθμα έτη εμπειρίας στο χώρο της φιλοξενίας.

Γράφημα 7.2 Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Ηλικία.

Ηλικία

313 responses

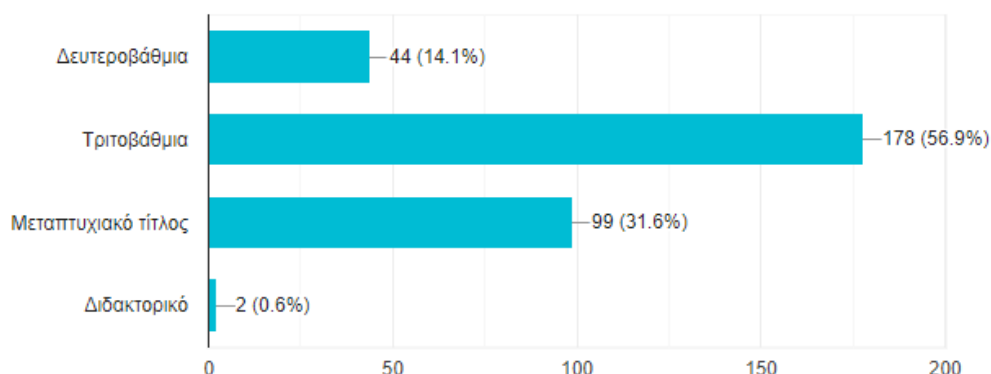


Το επόμενο δημογραφικό ερώτημα τέθηκε ώστε να λάβουμε στοιχεία για το επίπεδο όπου κυμαίνεται η μόρφωση και εκπαίδευση που έχουν λάβει οι ερωτηθέντες, αποτελέσματα όπου θα συνδεθούν άμεσα με ερωτήματα του κυρίου μέρους της έρευνας, ώστε να αποδοθεί συμπέρασμα που θα αφορά στην ποιότητα της εξυπηρέτησης όπου λαμβάνει ο φιλοξενούμενος. Μιλώντας πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε πως ένα ποσοστό 14.1% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι Λυκείου ή Επαγγελματικών Σχολών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 56,9% επί του συνόλου είναι κάτοχοι πτυχίου Πανεπιστημιακών Σχολών ή Τεχνολογικών Ιδρυμάτων, σε ποσοστό 31,6% προχώρησαν την εκπαιδευτική τους πορεία με την πραγματοποίηση Μεταπτυχιακού Προγράμματος, ενώ 2 άτομα εκ του συνόλου των 313 συμμετεχόντων δήλωσαν πως κατέχουν Διδακτορικό Δίπλωμα Σπουδών και όπως διαφαίνεται στο Γράφημα 8.4 το 80,2% των συμμετεχόντων έχουν λάβει εκπαίδευση σχετική με τον τουρισμό, γεγονός όπου θεωρητικά και περιγραφικά υποδηλώνει πως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από αμεσότητα στη συσχέτιση με το αντικείμενο και πως σε ικανοποιητικό βαθμό οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εξυπηρετούν επαρκώς το πελατειακό κοινό τους.

Γράφημα 7.3 Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Επίπεδο εκπαίδευσης.

Επίπεδο Εκπαίδευσης

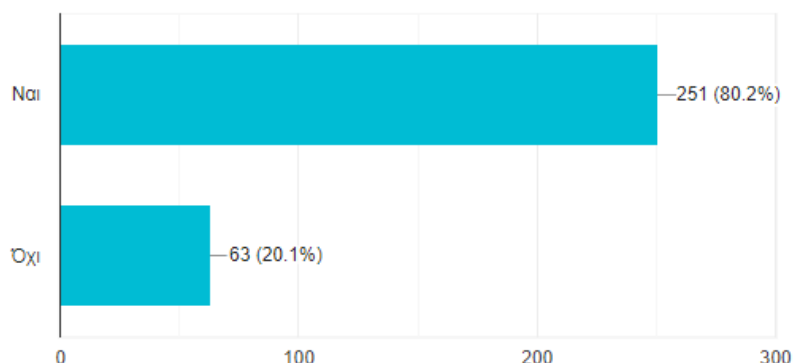
313 responses



Γράφημα 7.4 Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Εκπαίδευση σχετική με τουρισμό.

Εκπαίδευση σχετική με τουρισμό

313 responses



253 ήταν εκείνοι οι συμμετέχοντες οι οποίοι μας έδωσαν σαφέστερες απαντήσεις σχετικά με την εκπαίδευση που έχουν λάβει και κατά πόσο σχετίζεται με την τουριστική βιομηχανία, επιβεβαιώνοντας το συμπέρασμα του προηγούμενου γραφήματος, καθώς στον Πίνακα 7.1 διαπιστώνουμε πως το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων έχει όντως τουριστικό μορφωτικό υπόβαθρο, είτε σε συγκεκριμένες τουριστικές σχολές όπως εκείνες της Ρόδου και Κρήτης, είτε σε Τεχνολογικά ή Πανεπιστημιακά Τμήματα Διοίκησης Τουριστικών Μονάδων ή εκπαίδευση πάνω σε εξειδικευμένα αντικείμενα όπως διατροφολογία, μαγειρική, ζαχαροπλαστική αφού φιλοξενία και εστίαση είναι δύο κλάδοι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές

μονάδες όπως βιωματικά γνωρίζουμε, προσφέρουν μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητες εκάστοτε ειδικότητες, ενδεικτικά αναφέροντας μονάδες fitness & spa οπότε η κατάρτιση οφείλει να περιστρέφεται γύρω από τη φυσική αγωγή και αισθητική, gourmet εστιατόρια όπου στο προσωπικό εντάσσεται η ειδικότητα του sommelier και φυσικά όπως οποιαδήποτε άλλη κατηγορία επιχείρησης, για την ορθή λειτουργία της, είναι αναγκαία τμήματα όπως λογιστηρίου και οικονομικών ή πληροφορικής και διαχείρισης δικτύων επανδρωμένα με αντίστοιχης κατάρτισης προσωπικό. Ο τουρισμός, όπως έχουμε αναφέρει, αποτελεί ένα συνονθύλευμα τομέων και κλάδων και εύλογα αντιπροσωπεύει ξεχωριστή βιομηχανία, αναμενόμενο λοιπόν να απασχολεί αποφοίτους διαφορετικών και ανόμοιων τμημάτων.

Πίνακας 7.1 Δημογραφικό ερώτημα : αντικείμενο σπουδών.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ
Τουριστικά / Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων	135
Διοίκηση Επιχειρήσεων	22
Οικονομικά	11
Φιλολογία	2
Μαγειρική / Ζαχαροπλαστική	20
Πληροφορική & Τηλεπικοινωνίες	3
Α.Σ.Τ.Ε.Ρ.	6
Διερμηνεία	4
Ψυχολογία	1
Μαθηματικά	1
Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας	2
Λογιστική	3
Δημοσιογραφία	2
Αισθητική	3
Ανθρωπιστικές Επιστήμες	1
Τεχνολόγος Τροφίμων	2
Αγγλική Φιλολογία	1
Παιδαγωγικά	2
Γαλλική Φιλολογία	1
Διεθνές Marketing	1
Νομικά	1
Γεωπόνος	1
Βαλκανικών, Σλαβικών & Ανατολίτικων Σπουδών	1
Οινολογία	1
Δασική Πολιτική Ανάλυση Κοινωνικών Δικτύων	1
Μηχανικός Η/Υ	3

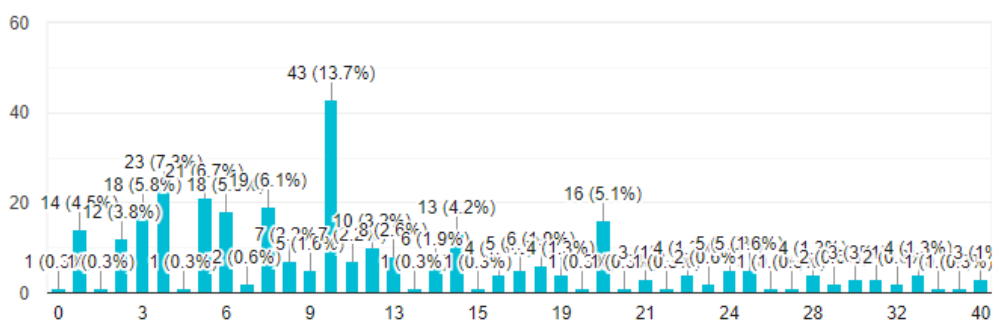
Μουσικολογία	1
Φυσικοθεραπεία	2
Ιστορία / Αρχαιολογία	2
Διεθνούς Τουρισμού	1
Πολιτικός Μηχανικός	1
Α.Σ.Τ.Ε.Κ.	1
Τ.Ε.Φ.Α.Α.	1
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	1
Διοίκηση Δημοσίων Σχέσεων & Επικοινωνίας	2
Λοιπές Ειδικότητες & Διοίκηση Τουρισμού	10
ΣΥΝΟΛΟ	253

Εκ του συνόλου των 313 ατόμων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας, το 13,7% δήλωσε πως απασχολείται στον κλάδο της φιλοξενίας περί τα 10 έτη και όπως παρατηρούμε στο γράφημα έως τα συγκεκριμένα έτη συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος του δειγματοληπτικού πληθυσμού, δηλαδή 185 συμμετέχοντες ή εναλλακτικά το 59,1%. Επεκτείνοντας τη στατιστική ανάλυση, σε ποσοστό 5,1% υπήρξαν άτομα με 20 έτη εργασιακή εμπειρία, 3 άτομα με 30 χρόνια προϋπηρεσίας αντιπροσωπεύοντας το 0,3% και 3 συμμετέχοντες που διαθέτουν στο επαγγελματικό βιογραφικό τους 40 έτη εργασίας στον τομέα φιλοξενίας.

Γράφημα 7.5 Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Έτη προϋπηρεσίας στον τουρισμό.

Έτη προϋπηρεσίας στον τουρισμό

313 responses



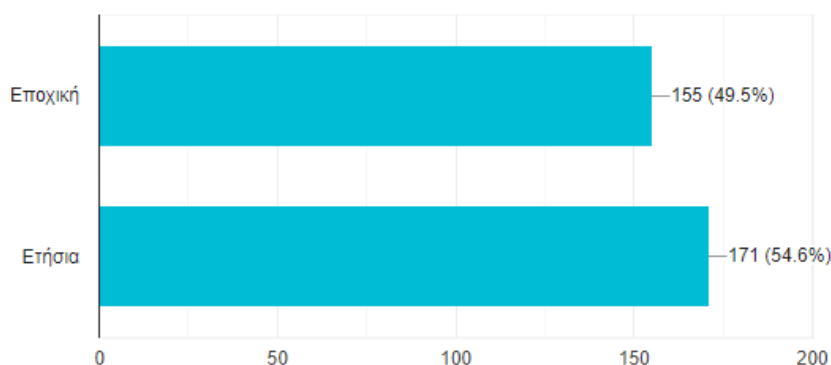
Ο τομέας της φιλοξενίας ειδικά στη νησιωτική Ελλάδα αποτελεί έναν τουριστικό κλάδο με εμφανή τάση εποχικότητας, κάτι το οποίο μπορούμε να διαπιστώσουμε στο επόμενο γράφημα όπου το δείγμα μας διαχωρίζεται σε σχεδόν ίσα μέρη υπαλλήλων με μόνιμες θέσεις στις ξενοδοχειακές μονάδες που

απασχολούνται και όσων η εργασία τους κατέχει εποχικό χαρακτήρα όπου αναλόγως με τη γεωγραφική περιοχή η εργασία τους καλύπτει περίοδο από έξι έως οκτώ μήνες απασχόλησης.

Γράφημα 7.6 Αποτελέσματα δημογραφικού ερωτήματος : Τύπος παρούσας εργασίας.

Τύπος παρούσας εργασίας

313 responses



Λαμβάνοντας υπόψιν τη διάσταση του τουρισμού όπου εκ φύσεως είπαμε πως αποτελεί μία ξεχωριστή βιομηχανία, εύλογα οι θέσεις εργασίας ποικίλλουν, οι απασχολούμενοι προέρχονται από διαφορετικά πεδία ειδίκευσης και οι τομείς στο εσωτερικό της επιχείρησης καταλαμβάνουν ένα πολύ μεγάλο εύρος λειτουργιών, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο και ένα αρκετά περίπλοκο πλέγμα οργάνωσης όπως είχαμε ενδεικτικά αναπαραστήσει στο γράφημα 1.1 του πρώτου κεφαλαίου. Από την προσωπική μας ερευνητική διαδικασία προέκυψε ο Πίνακας 7.2 ο οποίος αναφέρει τις ειδικότητες των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 7.2 Δημογραφικό ερώτημα : ειδικότητα.

Ειδικότητα	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ
Διευθυντής Ξενοδοχείου	25
Υποδιευθυντής	7
Operations Manager	11
Revenue Manager	8
Διευθυντής Πωλήσεων	4
Διευθυντής Κρατήσεων	11
Duty Manager	4
F&B Manager	16
Βοηθός Προϊσταμένου F&B	7
Υπεύθυνος Εστιατορίου	10

Προϊστάμενος Υποδοχής	19
Βοηθός Προϊστάμενου Υποδοχής	4
Υπάλληλος Υποδοχής	49
Head Chef	11
Sous Chef	9
Προϊστάμενος Οροφοκομείας	11
Βοηθός Προϊστάμενου Οροφοκομείας	6
Λογιστής	6
Διευθυντής Λιανικής Ανάπτυξης	1
Υπάλληλος Πωλήσεων	14
Υπάλληλος Δημιουργικής Απασχόλησης	1
Head Waiter	4
Pastry Chef	4
Υπάλληλος Κρατήσεων	8
Προϊστάμενος Προσωπικού	9
Βοηθός Προϊσταμένου Προσωπικού	5
Sommelier	3
Δασικός Υπάλληλος	1
IT Manager	2
Spa Manager	5
Bar Supervisor	5
Σερβιτόρος	10
Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων	6
Concierge	13
Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας	2
Υπεύθυνος Διοργάνωσης Εκδηλώσεων	1
Οδηγός	1
ΣΥΝΟΛΟ	313

Διαπιστώνουμε, λοιπόν, πως οι ερωτώμενοι απασχολούνται σε θέσεις οι οποίες καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος της ιεραρχικής δόμησης αντικατοπτρίζοντας και επιβεβαιώνοντας πόσες διαφορετικές διεργασίες εμπεριέχονται στο λειτουργικό σύνολο μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων και επιπλέον τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης τόσο μεγάλου πληθυσμού εργαζομένων, ώστε οι αρμοδιότητες να διαχωρίζονται επιτυχώς, η εφαρμογή τους να αποδίδει στο βέλτιστο και απαραίτητως οι υπάλληλοι να απολαμβάνουν σε κάθε επίπεδο την παροχή των υπηρεσιών τους και τις συνεργασίες που αναπτύσσουν.

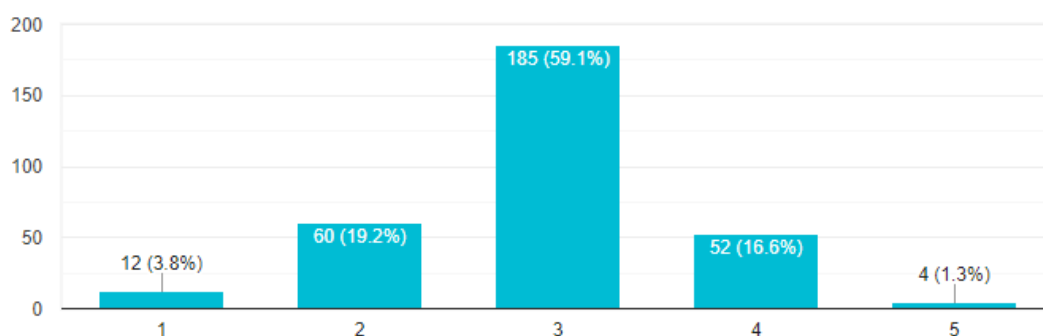
Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα που παραθέτουμε αφορούν στο δεύτερο και κύριο μέρος του ερωτηματολογίου, διαχωριζόμενο όπως αναφέραμε σε τέσσερις κατηγορίες, με πρώτο απαντητικό γράφημα την παρουσίαση της άποψης των

ερωτηθέντων σχετικά με τη εμπειρική εικόνα που λαμβάνουν σε γενικευμένο πλαίσιο πάνω στα θέματα της εκπαιδευτικής δομής που διαθέτουν οι εργαζόμενοι στην τουριστική βιομηχανία. Οι απαντήσεις κυμαίνονταν από το χαμηλότερο επίπεδο της ανεπαρκούς εκπαίδευσης (1) έως την υψηλότερη βαθμίδα της άριστης (5). Λίγο περισσότερο από το ήμισυ του πληθυσμού των συμμετεχόντων (59,1%) επικέντρωσαν τις απαντήσεις τους σε μία μέτρια βαθμολόγηση η οποία ουσιαστικά εκφράζει σημαντική απόσταση από την απόλυτη ικανοποίηση, αλλά από την άλλη πλευρά απέχει και από το κατώτατο όριο αξιολόγησης. Το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό, όμως, συγκεντρώνεται σε βαθμολόγηση όπου δυστυχώς τείνει προς αυτό το όριο, με άλλα λόγια 19,2% εκ των συμμετεχόντων θεωρούν πως η τουριστική εκπαίδευση των εργαζομένων κλίνει προς την ανεπάρκεια προσθέτοντας 12 συμμετέχοντες οι οποίοι θα χαρακτήριζαν το επίπεδο των υπαλλήλων στον τουρισμό ως μη επαρκές. Στον αντίποδα, 52 εκ των 313 συμμετεχόντων φέρουν θετικότερη άποψη για το μορφωτικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο του τουριστικού προσωπικού κρίνοντας πως η εκπαίδευσή του κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα, ενώ μόλις 4 συμμετέχοντες εξέφρασαν άριστη άποψη για το υπόβαθρο αυτό.

Γράφημα 7.7 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K1E1: “Πως θα χαρακτηρίζατε το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπαλλήλων στον τουρισμό”.

Πως θα χαρακτηρίζατε το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των υπαλλήλων στον ελληνικό τουρισμό;

313 responses



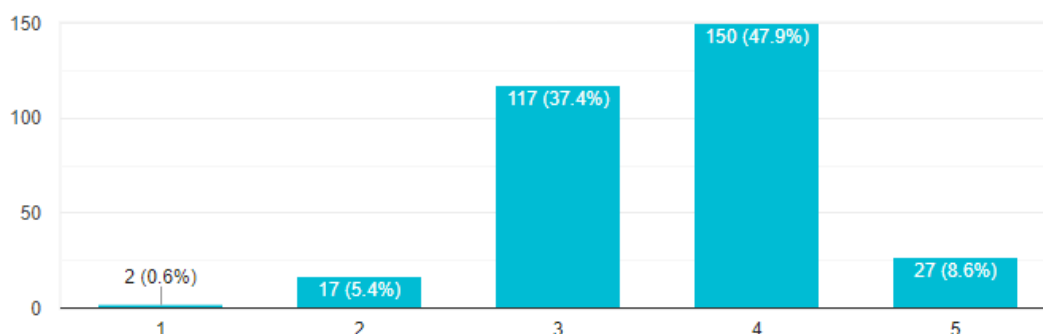
Με κλιμάκωση απαντήσεων από *Καθόλου* (1) έως *Απόλυτα* (5), η επόμενη ερώτηση έρχεται σε συνάρτηση με την προηγούμενη να καλύψει το ζήτημα της ποιότητας που αποδίδεται στην τουριστική φιλοξενία και εξυπηρέτηση στο

σύνολό τους, ώστε συμπερασματικά να οδηγηθούμε στον τρόπο και το βαθμό όπου σχετίζονται οι συγκεκριμένες αξίες μεταξύ τους. Μην ξεχνάμε, ασφαλώς, πως η αξία της ποιότητας είναι εκείνη που θα χαράξει εν τέλει στη μνήμη του επισκέπτη την αξιομνημόνευτη εμπειρία και θα οδηγήσει σε μια εξαιρετική κριτική, σε διαφήμιση της μονάδας και της χώρας όπου παρείχαν τη φιλοξενία και ακόμα καλύτερα στην επανάληψη της επίσκεψης. Ακολουθούν, λοιπόν, σε μορφή γραφήματος (7.8) οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με την ποιότητα που επικρατεί στην ελληνική τουριστική βιομηχανία. Όπως διαφαίνεται, σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες (47,1%) υποστηρίζουν πως η ποιότητα παροχών κινείται σε υψηλά μεγέθη και μάλιστα 27 συμμετέχοντες βαθμολογούν την παρεχόμενη ποιότητα ως απολύτως υψηλή. Από την άλλη πλευρά, σε ποσοστό 37,4% οι ερωτηθέντες τοποθετούν την τουριστική εξυπηρέτηση σε ένα μεσαίο επίπεδο, εν ολίγοις ούτε θετικό, ούτε αρνητικό. Τέλος, 17 ερωτηθέντες κλίνουν προς της άποψη πως η ποιότητα των υπηρεσιών απέχει παρασάγγας από το χαρακτηρισμό *Υψηλή*, ενώ 2 συμμετέχοντες θεωρούν πως ο ελληνικός τουρισμός διαθέτει καθόλου υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης.

Γράφημα 7.8 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K1E2: “Θεωρείτε πως η ελληνική τουριστική βιομηχανία διαθέτει υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης”.

Θεωρείτε πως η ελληνική τουριστική βιομηχανία διαθέτει υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης;

313 responses



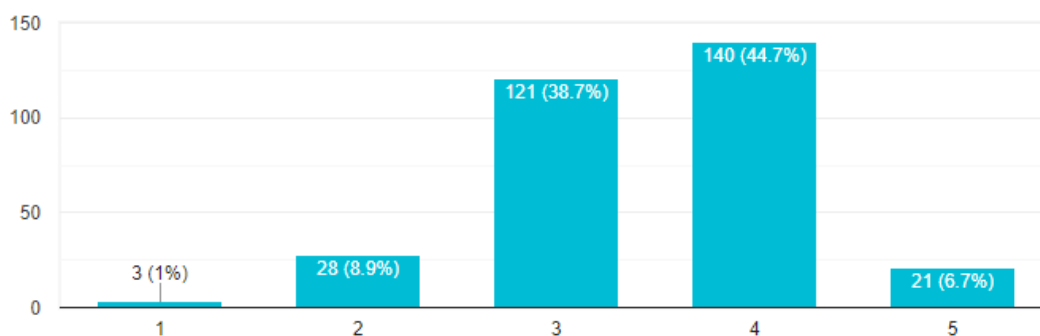
Το επόμενο ερώτημά μας είχε ως αντικείμενο τις δυνατότητες καριέρας που εμφανίζονται στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, οπότε ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να βαθμολογήσουν σε κλίμακα με χαμηλότερη τιμή 1 τις

ανύπαρκτες δυνατότητες έως την υψηλότερη τιμή 5 υποδηλώνοντας έτσι άριστο επίπεδο εξέλιξης. Οι απαντήσεις που λάβαμε, όπως περιγράφονται στο Γράφημα 7.9, ουσιαστικά συγκεντρώνονται κατά 38,7% σε μία μέτρια άποψη για το κατά πόσο σε έναν υπάλληλο του ελληνικού τουρισμού προσφέρονται προοπτικές εξέλιξης, ενώ κατά 44,7% σε πιο θετική θεώρηση ανάπτυξης καριέρας. Σχολιάζοντας περαιτέρω και τα άκρα του γραφήματος, παρατηρούμε πως 21 ερωτηθέντες εκφράζουν ιδιαίτερα θετική γνώμη αναγνωρίζοντας άριστο περιβάλλον και συνθήκες εξέλιξης στον ελληνικό τουρισμό, σε αντίθεση με 28 ερωτηθέντες οι οποίοι τείνουν σε πιο αρνητική κατεύθυνση σε ποσοστό 8,9% να μας απαντούν πως οι ευκαιρίες που δίνονται είναι ελάχιστες, ενώ ποσοστό της τάξεως του 1% αποκρίθηκε πως οι δυνατότητες εξέλιξης παραμένουν μηδαμινές.

Γράφημα 7.9 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K1E3: “Πως θεωρείτε το επίπεδο επαγγελματικής εξέλιξης στον ελληνικό τουρισμό”.

Πως θεωρείτε το επίπεδο επαγγελματικής εξέλιξης στον ελληνικό τουρισμό;

313 responses



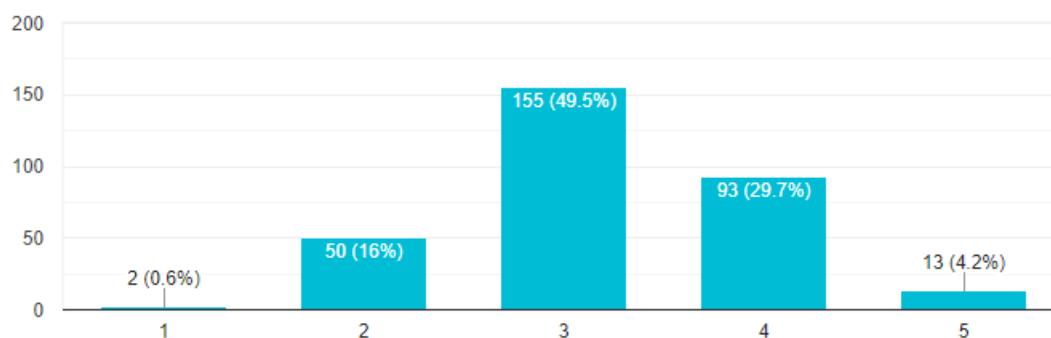
Από το ερωτηματολόγιό μας δε μπορούσε φυσικά να παραλειφθεί ερώτημα σχετικά με το ρόλο όπου η τεχνολογική γνώση καταλαμβάνει στην τουριστική βιομηχανία, αφού αποτελεί το κυριότερο εργαλείο παγκόσμιας σύνδεσης και επικοινωνίας τεκμηριώνοντας την υποστήριξη πως ανάπτυξη και εξέλιξη είναι απόλυτα συνυφασμένες με την τεχνολογική χρήση και πληροφόρηση. Το απαντητικό εύρος εδώ περικύκλωσε τιμές που χαρακτηρίζουν την εξοικείωση με την τεχνολογία από *Ανεπαρκή (1)* έως *Άριστη (5)*. Το ανάλογο Γράφημα (7.10) όπου εξαγάγαμε αντικατοπτρίζει ένα αρκετά αμφιλεγόμενο επίπεδο

τεχνολογικής εξοικείωσης, αφού το 16% των συμμετεχόντων χαρακτηρίζει την τεχνολογική γνώση ως πολύ χαμηλή, το 49,5% ως μέτρια και το 29,7% ότι κυμαίνεται σε ένα αρκετά καλό επίπεδο. Οι ακραίες βαθμολογήσεις που λάβαμε ήταν σε ποσοστό 0,6% χαρακτηρίζοντας την τεχνολογική εξοικείωση ως ανεπαρκή και σε ποσοστό 4,2% ως άριστη. Στην ενότητα των συμπερασμάτων θα εξηγήσουμε αναλυτικώς τη σπουδαιότητα και την ανάγκη επένδυσης σε τεχνολογική γνώση, με σκοπό αφενός την ενίσχυση εξελιξιμότητας των μονοπατιών καριέρας και αφετέρου του τουρισμού στο σύνολο.

Γράφημα 7.10 - Αποτελέσματα Ερωτήματος K1E4: “Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο εξοικείωσης με την τεχνολογία στον ελληνικό τουρισμό”.

Πως θα χαρακτηρίζατε το επίπεδο εξοικείωσης με την τεχνολογία στον ελληνικό τουρισμό;

313 responses



Από το σημείο αυτό, το ερωτηματολόγιό μας διεισδύει βαθύτερα στο αντικείμενο της μελέτης μας που δεν είναι άλλο από τα μονοπάτια καριέρας, περνώντας με το επόμενο ερώτημα και στη δεύτερη κατηγοριοποίηση του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις, πλέον, είναι εμφανώς στοχευμένες με σκοπό την κάλυψη των ερευνητικών μας ερωτημάτων και την εξαγωγή αντιπροσωπευτικών συμπερασμάτων. Αρχικό μέλημά μας ήταν η εξακρίβωση του βαθμού στον οποίο τα μονοπάτια καριέρας είναι γνώριμος όρος. Παρόλα αυτά, για τη διευκόλυνση των συμμετεχόντων, όπου ακόμα και αν δεν ήταν εξοικειωμένοι με τον όρο να ήταν έστω σε θέση συνέχισης και ολοκλήρωσης του ερωτηματολογίου, στο εισαγωγικό μέρος της φόρμας παραθέσαμε την εννοιολογική εξήγηση του όρου, ώστε οι συμμετέχοντες να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβείς στις απαντήσεις τους. Ποικίλες ήταν οι απαντήσεις που λάβαμε

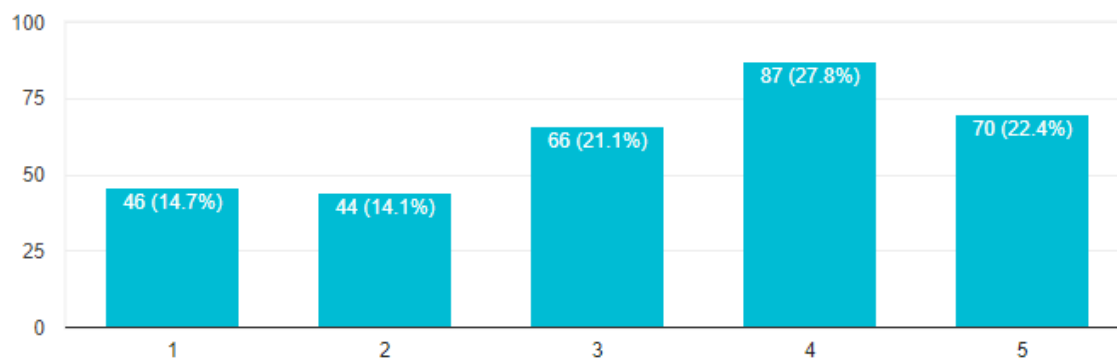
σχετικά με το κατά πόσο οι ερωτηθέντες γνώριζαν τον όρο Career Paths. Ειδικότερα, από το σύνολο των 313 ατόμων:

- 46 άτομα δεν είχαν ποτέ ακούσει ή διαβάσει σχετικά με τον όρο αυτό
- 44 άτομα είχαν μια ελάχιστη εξοικείωση
- 66 άτομα διέθεταν μία μέτρια γνώση επί του αντικειμένου ή υπέθεσαν ορθώς τη σημασιολογία του
- 87 άτομα ήταν αρκετά καλοί γνώστες του όρου
- 70 άτομα γνώριζαν απόλυτα της έννοια των μονοπατιών καριέρας.

Γράφημα 7.11 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K2E5: “Γνωρίζετε την έννοια των Career Paths”.

Γνωρίζετε την έννοια των Career Paths;

313 responses



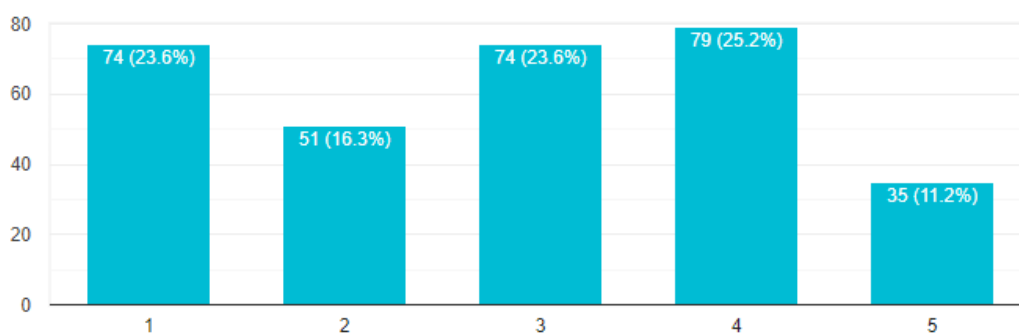
Επόμενο βήμα ήταν ο ποσοστιαίος διαχωρισμός του πληθυσμού ανάλογα με το μέγεθος του μονοπατιού καριέρας όπου είχε διαμορφώσει εισερχόμενος στην τουριστική βιομηχανία. Αν και στο θεωρητικό μέρος τονίσαμε τη σημαντικότητα της αποσαφήνισης από πλευράς εργαζομένου των στόχων του και πιο συγκεκριμένα τη σχεδίαση του ατομικού του Career Path και των βημάτων που θα ακολουθήσει προς την επιτυχία, από τις απαντήσεις που λάβαμε διαφαίνεται περισσότερο μία πιο παρορμητική τάση, ή αν όχι παρορμητική, πιο ανακριβής επαγγελματική είσοδος και πορεία έως ένα σημείο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, σε ποσοστό 23,6% οι συμμετέχοντες δηλώνουν πως εισήλθαν στο χώρο του τουρισμού μην έχοντας προσδιορίσει τι ακριβώς επιζητούν στην έναρξη της καριέρας τους ή δίχως έστω να έχουν καθορίσει από εκείνο το σημείο και ύστερα πως ακριβώς θα ήθελαν να εξελιχθούν. Σε πιο συνειδητοποιημένο επίπεδο και σε ποσοστό 16,3% εργαζόμενοι μας

αξιολόγησαν ότι είχαν διαμορφώσει ένα σχετικό πλάνο ανάπτυξης, χωρίς βέβαια αυτό να αποτελούσε ένα σημαντικό εναρκτήριο σημείο ή να ακολουθούσε ένα αξιόλογο πλάνο πορείας. Από το σύνολο των απαντήσεων, το 23,6% των ερωτηθέντων απάντησε πως είχε προβεί σε μία μέτρια σχεδίαση μονοπατιού καριέρας, ενώ το 25,2% των ερωτηθέντων κατά την είσοδο του στον τουρισμό είχε αναπτύξει σε θεωρητικό επίπεδο το επιθυμητό μονοπάτι καριέρας που θα ακολουθούσε. Τέλος, μόνο ένα 11,2% του δείγματος είχε απόλυτα σχηματίσει και οργανώσει το μονοπάτι που θα χάραζε ώστε να πραγματοποιούσε την καριέρα στην οποία στόχευε εξ' αρχής.

Γράφημα 7.12 – Αποτελέσματα Ερωτήματος Κ2Ε6: “Κατά την είσοδό σας στην τουριστική βιομηχανία είχατε διαμορφώσει προσωπικό Career Path”.

Κατά την είσοδό σας στην τουριστική βιομηχανία είχατε διαμορφώσει προσωπικό Career Path;

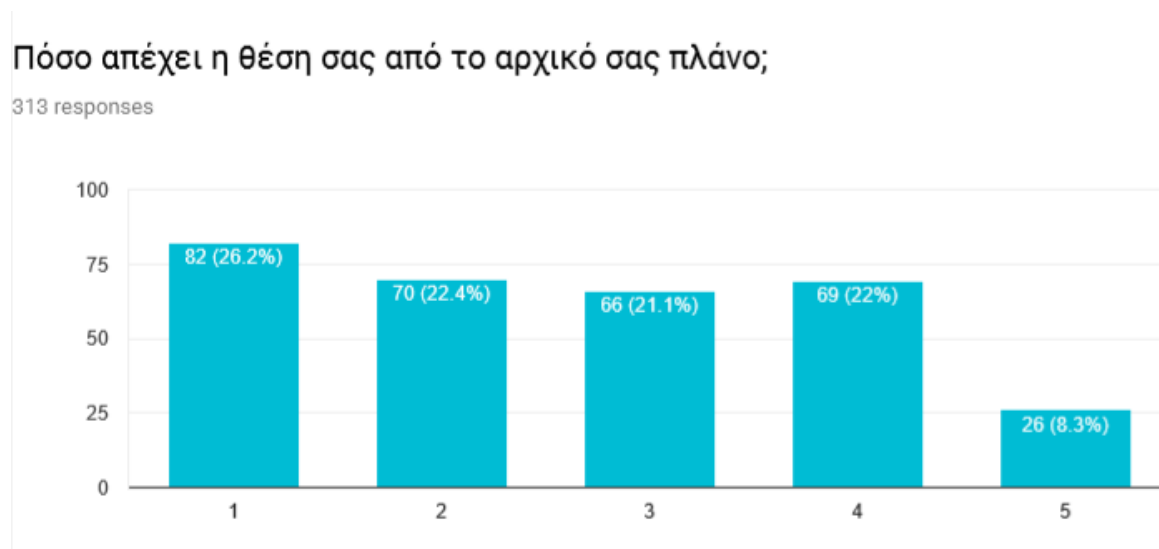
313 responses



Ως επακόλουθο ερώτημα τέθηκε η απόσταση μεταξύ της επιθυμητής θέσης που είχε δηλωθεί από τον εργαζόμενο ως αρχικός του στόχος και η θέση που καταλαμβάνει παροντικά, ώστε να αντιληφθούμε σε πρώτη φάση αν και κατά πόσο η καριέρα του κινήθηκε βάσει των βημάτων που είχε θέσει. Εδώ η κλιμάκωση των απαντήσεων διαμορφώθηκε από την τιμή 1, εννοώντας πως η παρούσα θέση δεν απέχει καθόλου από τον αρχικό στόχο, έως την τιμή 5 αντιπροσωπεύοντας την παροντική εργασία που απέχει απόλυτα από το αρχικό πλάνο του εργαζόμενου. Αναλύοντας τα αποτελέσματα, 82 ερωτηθέντες απασχολούνται σε θέσεις εργασίας εφάμιλλες με εκείνες που είχαν θέσει ως αρχικό στόχο στην καριέρα τους ή σε αυτό το ποσοστό συγκαταλέγονται επίσης τα άτομα όπου η είσοδός τους ξεκίνησε τώρα, οι έχοντες με άλλα λόγια 1 έως 2

έτη προϋπηρεσίας. Ακολουθούν 70 συμμετέχοντες όπου η παρούσα εργασία τους απέχει από το αρχικό πλάνο, αλλά όχι σε ιδιαίτερο βαθμό. Στη συνέχεια, 66 άτομα δήλωσαν πως η τωρινή εργασία τους έχει μία μέτρια σχέση με εκείνη που αρχικά στόχευαν να ακολουθήσουν, 69 εργαζόμενοι δηλώνουν αισθητή απόσταση της εργασίας τους από εκείνη που επιθυμούσαν στο ξεκίνημα της καριέρας τους και 26 άτομα απάντησαν πως η θέση τους στο παρόν απέχει απόλυτα από τον αρχικό στόχο τους. Στο οριακό αυτό σημείο, βέβαια, επειδή ακριβώς πρόκειται για όριο μπορούμε να υποθέσουμε πως εμπεριέχονται και τα άτομα όπου δεν είχαν θέσει εξ' αρχής ένα πλάνο καριέρας και επομένως δεν υπάρχει μέτρο σύγκρισης.

Γράφημα 7.13 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K2E7: “Πόσο απέχει η θέση σας από το αρχικό σας πλάνο”.



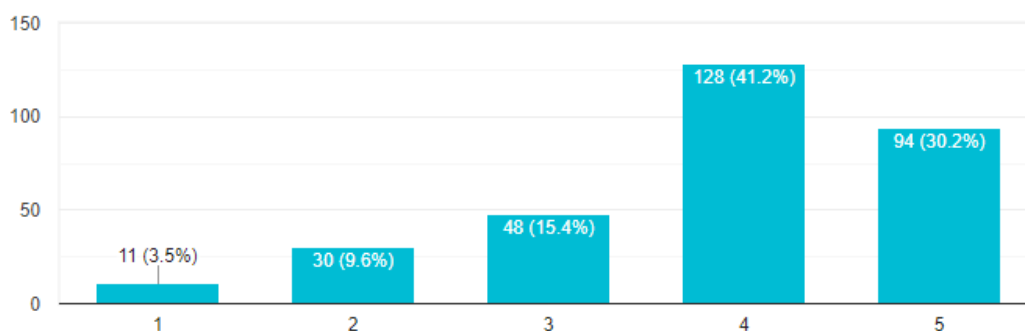
Η τελευταία ερώτηση της δεύτερης κατηγορίας ερωτημάτων ουσιαστικά έρχεται να δώσει μία πρώτη εικόνα της συσχέτισης του σταδίου που ξεκίνησε ο εργαζόμενος, του σημείου που βρίσκεται και το κατά πόσο η επιχείρηση στην οποία απασχολείται είναι σε θέση να του παρέχει τη δυνατότητα να ανέλθει σε επόμενο επίπεδο εάν και εφόσον ο εργαζόμενος το επιθυμεί. Με εύρος απαντήσεων από *Καθόλου* (1) έως *Απόλυτα* (5), 41,2% των ερωτηθέντων απάντησε πως ναι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται του παρέχει ένα ικανοποιητικό περιθώριο ανάπτυξης της καριέρας του, καθώς επίσης με ποσοστό 30,2% εργαζόμενοι μας απάντησαν πως το εργασιακό περιβάλλον τους ενισχύει απόλυτα την εξέλιξη του μονοπατιού καριέρας τους, άθροισμα

ποσοστών υπέρ του δέοντος θετικό για την επαγγελματική πορεία των εργαζομένων. Σε αρκετά μικρότερα ποσοστά κινήθηκαν απαντήσεις με αμφίβολες συνθήκες επαγγελματικής ανόδου (ποσοστό 15,4%), 9,6% ποσοστό εργαζομένων όπου κινούνται με ελάχιστες πιθανότητες ανόδου στην παρούσα επιχείρηση και 3,5% επί του συνόλου υποστηρίζει πως δεν υπάρχει δυνατότητα ανέλιξης στην επιχείρηση που συνεργάζεται επί του παρόντος.

Γράφημα 7.14 - Αποτελέσματα Ερωτήματος K2E8: “Το περιβάλλον της επιχείρησης που απασχολείστε, σας βοηθά να ανέλθετε επαγγελματικά”.

Το περιβάλλον της επιχείρησης που απασχολείστε, σας βοηθά να ανέλθετε επαγγελματικά;

311 responses



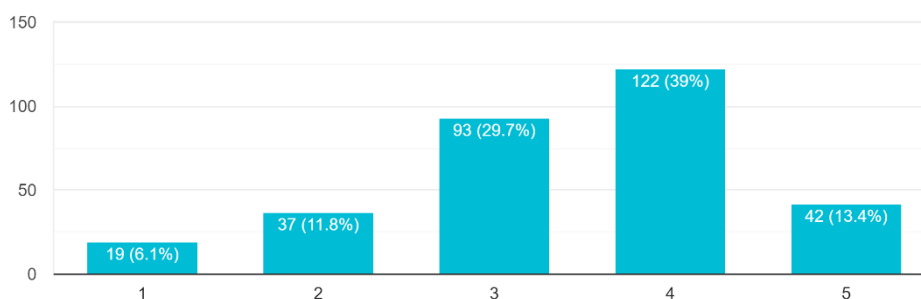
Σε πολλές περιπτώσεις, ιδιαίτερα στο χώρο του τουρισμού όπως έχουν αποδείξει διάφορες κατά καιρούς αναφορές, δημιουργείται ένα κλίμα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης λόγω αδυναμίας υπαλλήλων να ανταπεξέλθουν στις αρμοδιότητες όπου τους ανατίθενται. Μία επιχείρηση για να μπορέσει να είναι λειτουργική και αποδοτική στο ακέραιο, χρειάζεται στο ενεργητικό της ανάλογους υπαλλήλους σε ανάλογες θέσεις οι οποίοι έχουν τις ικανότητες και την εκπαίδευση να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Για να συμβεί, όμως, αυτό θα πρέπει αρχικά οι υπεύθυνοι να προσεγγίσουν και να συλλέξουν από την αγορά τα κατάλληλα άτομα σε επίπεδο γνώσεων και εμπειρίας ώστε να επιτύχουν την παραγωγική επάνδρωση της επιχείρησης, διαφορετικά η κατάληξη θα είναι αντίθετη από την αναμενόμενη αφού οι θέσεις εργασίας θα έχουν καταληφθεί από λανθασμένα άτομα. Το πρώτο ερώτημα, λοιπόν, της τρίτης κατηγορίας του ερωτηματολογίου θίγει αυτό ακριβώς το ζήτημα : οι ξενοδοχειακές μονάδες στις οποίες

απασχολούνται οι συμμετέχοντες στελεχώνονται με κατάλληλο και επαρκές προσωπικό; Εν ολίγοις, οι υπεύθυνοι Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων προσλαμβάνουν προσωπικό με τα ανάλογα κριτήρια που μορφωτικού επιπέδου, εκπαίδευσης και εξειδίκευσης που αρμόζουν στην εκάστοτε θέση; Οι απαντήσεις αν και ιδανικά θα επιζητούσαμε να επιβεβαιώνουν στο ακέραιο την προλεχθείσα πραγματικότητα, εντούτοις παρατηρούμε πως αντανακλούν μία αμφιβολία σχετικά με την καταλληλότητα είτε των υπαλλήλων που προσλαμβάνονται, είτε των στελεχών που διαχειρίζονται τις προσλήψεις. Από τους 313 συμμετέχοντες μόλις οι 42 απάντησαν πως οι προσλήψεις στην επιχείρηση όπου εργάζονται τηρούν στο απόλυτο τα κριτήρια της εκπαίδευσης και της εμπειρίας. Το 39% των ερωτηθέντων απάντησαν πως οι προσλήψεις σε μεγάλο βαθμό στηρίζονται σε αυτούς τους γνώμονες, ενώ 29,7% των απαντήσεων ουσιαστικά βαθμολόγησε ημίμετρα τους υπεύθυνους προσλήψεων υπονοώντας πως σε κάποιες προσλήψεις τηρούνται, ενώ σε άλλες όχι ιδιαίτερα. Από εκεί και έπειτα, με ποσοστό 11,8% η βαθμολόγηση μετατρέπεται σε περισσότερο αρνητική αφού πλέον γίνεται λόγος για προσλήψεις όπου τηρούνται στο ελάχιστο αυτά τα κριτήρια, φτάνοντας τελικά σε ένα τελευταίο ποσοστό της τάξεως του 6,1% να αναφερόμαστε πλέον σε τυχαία στελέχωση χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν γνώσεις ή προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία.

Γράφημα 7.15 - Αποτελέσματα Ερωτήματος Κ3Ε9: “Οι υπεύθυνοι προσλήψεων διαθέτουν ως κριτήρια επιλογής το ανάλογο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εργασιακή εμπειρία”.

Οι υπεύθυνοι προσλήψεων διαθέτουν ως κριτήρια επιλογής το ανάλογο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εργασιακή εμπειρία;

313 responses

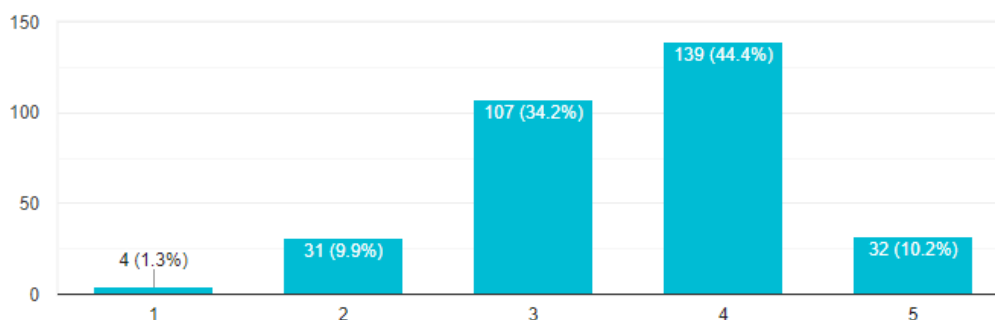


Το ερώτημα που ακολουθεί όφειλε να ήταν αρκετά συνυφασμένο με το προηγούμενο, αλλά να γίνεται αναφορά στο σύνολο των στελεχών ώστε να αποκομίσουμε μια πιο πλήρη εικόνα της οργανωτικής επιλογής των επιχειρήσεων φιλοξενίας πάντα σε θέματα προσωπικού και εργαζομένων. Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να βαθμολογήσουν σε κλίμακα από 1 = *Ανεπαρκής* έως 5 = *Άριστος* το βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι κυμαίνεται η κατάρτιση και εργασιακή εμπειρία των στελεχών της επιχείρησης που απασχολούνται. Τα αποτελέσματα εδώ ομολογουμένως είναι θετικότερα, αφού το 44,4% των ερωτηθέντων βαθμολογεί τη συνολική κατάρτιση των στελεχών ως πολύ ικανοποιητική, ενώ 32 συμμετέχοντες δήλωσαν πως το γνωσιακό επίπεδο καθώς και εκείνο της εξειδίκευσης των στελεχών αγγίζει το άριστο. Το 34,2% εκ του συνόλου υποστηρίζει πως τα στελέχη διαθέτουν ένα μέσο επίπεδο γνώσεων και εμπειρίας, ενώ 31 συμμετέχοντες δήλωσαν με τη βαθμολογία τους ότι τα προαναφερθέντα επίπεδα των στελεχών τείνουν προς την ανεπάρκεια. Κλείνουμε το σχολιασμό των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων με τα 4 εναπομείναντα άτομα όπου η βαθμολογία τους κρίνεται άκρως αρνητική σχετικά με το βαθμό εκπαίδευσης και εμπειρίας όπου χαρακτηρίζει τα στελέχη των επιχειρήσεων που απασχολούνται υποδηλώνοντας εμμέσως πλην σαφώς ανεπάρκεια, έλλειψη και μηδενική ειδίκευση.

Γράφημα 7.16 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K3E10: “Κατά την άποψή σας, σε τι βαθμό κατάρτισης και εμπειρίας κυμαίνονται τα στελέχη της επιχείρησης που εργάζεστε”.

Κατά την άποψή σας, σε τι βαθμό κατάρτισης και εμπειρίας κυμαίνονται τα στελέχη της επιχείρησης που εργάζεστε;

313 responses



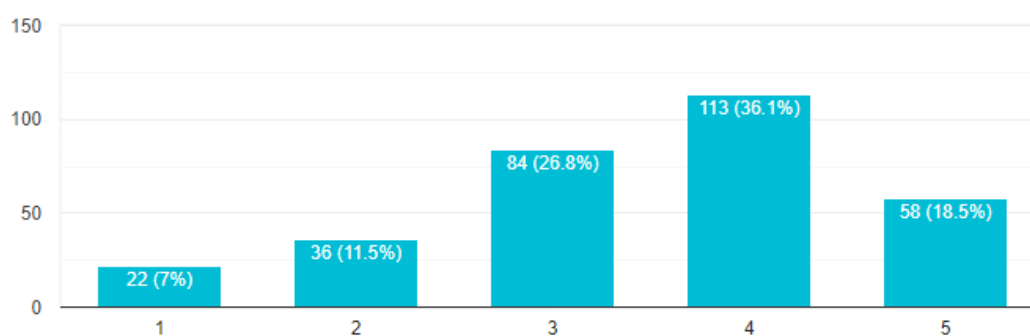
Στο θεωρητικό μέρος της μελέτης αναφερθήκαμε εκτενώς στους τρόπους με τους οποίους η εργοδοσία μπορεί να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να ενισχύει τη διάθεση και επιθυμία τους προς ανοδική εξέλιξη της καριέρας τους, πράγμα το οποίο αποτέλεσε και το θέμα του επόμενου ερωτήματος. Η χαμηλότερη τιμή αντιπροσώπευσε μηδενική παρακίνηση, ενώ η υψηλότερη απόλυτη. Τα αποτελέσματα και εδώ χαρακτηρίζονται από έντονη διακύμανση, αφού :

- το 7% των ερωτηθέντων μας απάντησε πως η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται δεν παρέχει κανένα κίνητρο εξέλιξης
- το 11,5% χαρακτηρίζει ελάχιστη την προσπάθεια παρακίνησης από πλευράς επιχείρησης
- σε ποσοστό 26,8% οι απόψεις θεωρούνται ουδέτερες, δηλαδή ενδεχομένως να δίνονται κίνητρα αλλά όχι ιδιαίτερα σημαντικά
- 36,1% των ερωτηθέντων βαθμολόγησαν την παρακίνηση που λαμβάνουν από την εταιρία αρκετά σημαντική
- ενώ το 18,5% από το συνολικό ποσοστό υποστηρίζει πως η εργοδοσία παρέχει άριστα κίνητρα με σκοπό την ενίσχυση της εξέλιξης των υπαλλήλων της.

Γράφημα 7.17 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K3E11: “Η επιχείρηση παρακινεί τον εργαζόμενο με απώτερο στόχο την εξέλιξή του”.

Η επιχείρηση παρακινεί τον εργαζόμενο με απώτερο στόχο την εξέλιξή του;

313 responses



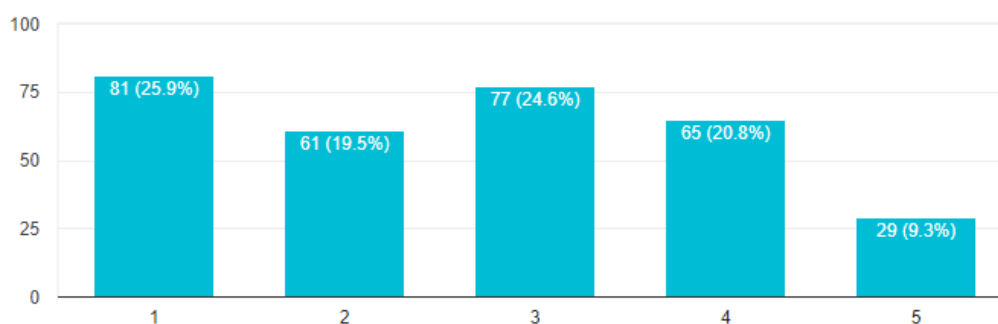
Το ερώτημα K3E12 ουσιαστικά στόχευε στο να εξακριβώσουμε το βαθμό επικοινωνίας και συνεργασίας των Τμημάτων HR με τους υπαλλήλους πάντα στα θέματα που αφορούν τα μονοπάτια καριέρας τους, επαγγελματική εξέλιξη

τους και πως η τελευταία είναι εφικτή στην επιχείρηση που απασχολούνται. Η κλιμάκωση των απαντήσεων διαμορφώθηκε από 1 = Καθόλου έως 5 = Απόλυτα. Τα στατιστικά στοιχεία που προέκυψαν κάθε άλλο παρά αισιόδοξα θα χαρακτηρίζονταν αφού οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στην αρνητική πλευρά της κλίμακας παρά στη θετική. Αναλυτικότερα, 81 εργαζόμενοι και σε ποσοστό 25,9% εκ του συνόλου δηλώνουν πως το Τμήμα HR λαμβάνει καμία απολύτως ενημέρωση σχετικά με τα μονοπάτια καριέρας του προσωπικού. Ακολουθεί ποσοστό 19,5% ήτοι 61 συμμετέχοντες όπου δήλωσαν πως οι υπεύθυνοι προσωπικού των επιχειρήσεων που εργάζονται λαμβάνουν λίγη περισσότερη πληροφόρηση για το πως επιθυμούν οι υπάλληλοι να εξελιχθεί η καριέρα τους, ενώ στην επόμενη βαθμίδα 77 άτομα απάντησαν πως οι υπεύθυνοι Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ενημερώνονται, αλλά με μία μέτρια πληροφόρηση. Συνεχίζοντας τώρα, σε ποσοστό 20,8% εκ του συνόλου των 313 συμμετεχόντων δήλωσαν πως τα Τμήματα Ανθρώπινων Πόρων ενημερώνονται σε πολύ καλό βαθμό για τα Career Paths των εργαζομένων και τέλος 29 άτομα βαθμολόγησαν την ενημέρωση προς τους υπεύθυνους προσωπικού ως απόλυτη.

Γράφημα 7.18 - Αποτελέσματα Ερωτήματος K3E12: “Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενημερώνεται για τα Career Paths των υπαλλήλων”.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενημερώνεται για τα Career Paths των υπαλλήλων;

313 responses



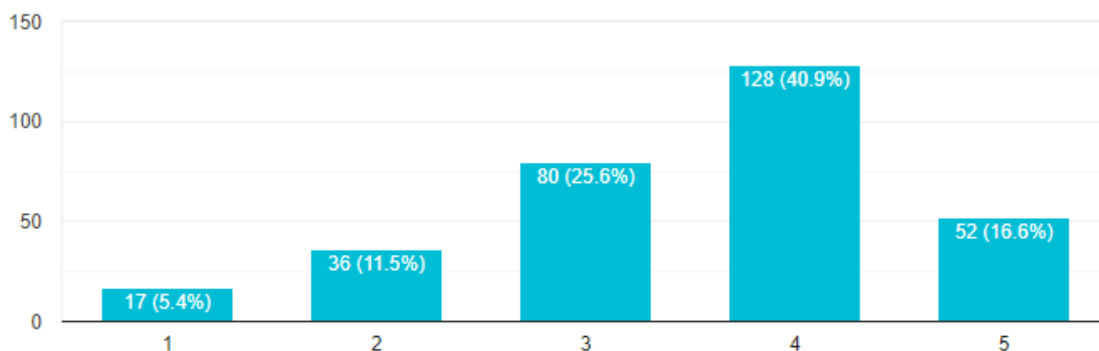
Στην τέταρτη και τελευταία κατηγορία του ερωτηματολογίου μας προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε την οπτική με την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούν το πόσο σωστά αξιοποιούνται από τη Διοίκηση των επιχειρήσεων

που απασχολούνται. Αναφερθήκαμε πολλές φορές στο γεγονός πως ένας υπάλληλος θα πρέπει να είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός στο βέλτιστο και πως για να επιτευχθεί αυτό η ίδια η επιχείρηση οφείλει να αξιοποιεί τελέσφορα τις ικανότητές του, οπότε και σκοπός του επόμενου ερωτήματος ήταν να επιβεβαιώσουμε ή αναιρέσουμε το αν στις επιχειρήσεις που επιλέξαμε να επικεντρωθούμε ερευνητικά τηρείται η προαναφερθείσα συνθήκη. Όπως ήταν φυσικό, αφετηρία της κλίμακας απαντήσεων ήταν οι επιλογές από 1 = Καθόλου έως 5 = Απόλυτα. 16,6% των ερωτηθέντων αποκρίθηκαν πως με τη θέση εργασίας που κατέχουν αξιοποιούν στο μέγιστο τις ικανότητές τους, εν αντιθέσει με ένα ποσοστό 5,4% όπου δήλωσε πως οι ικανότητές τους αξιοποιούνται καθόλου. Το 40,9% των συμμετεχόντων βαθμολόγησαν την αξιοποίηση των προσόντων τους ως πολύ μεγάλη, ενώ 11,5% εξ' αυτών τη βαθμολόγησαν ως ελάχιστη. Τέλος, το 25,6% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ναι μεν αξιοποιούνται, αλλά όχι σε κάποιον αξιόλογο βαθμό.

Γράφημα 7.19 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K4E13: “Αξιοποιούν οι υπεύθυνοί σας στο μέγιστο τις ικανότητές σας”.

Αξιοποιούν οι υπεύθυνοί σας στο βέλτιστο τις ικανότητές σας;

313 responses



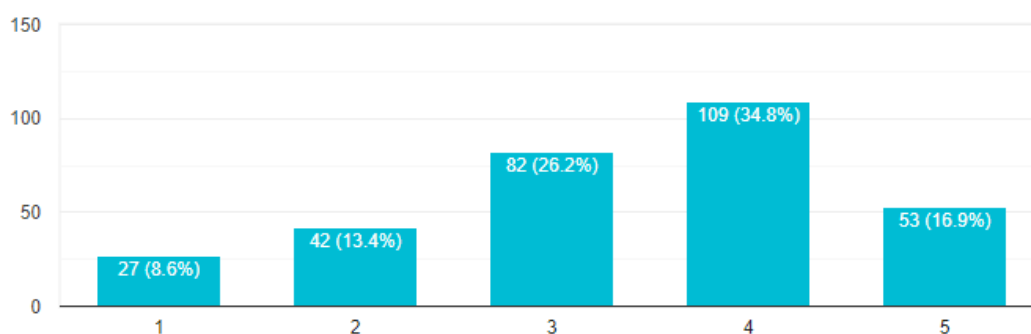
Σύμφωνα με το σχολιασμό του προηγούμενου ερωτήματος και εφόσον κατά γενική ομοφωνία δεχόμαστε πως μία επιχείρηση αξιοποιώντας με τον πιο προσοδοφόρο τρόπο τους υπαλλήλους της, επιτυγχάνει και την άψογη παραγωγικότητά τους. Μολονότι ο κάθε εργαζόμενος χρίζει μοναδικής μεταχείρισης, ένας γενικός κανόνας ομαλούς και παραγωγικής εργασίας επιτάσσει την επιχείρηση σε εσωτερική κινητικότητα ώστε από τη μία πλευρά ο

υπάλληλος να μετακινηθεί σε θέση περισσότερο αρμόζουσα στην προσωπικότητα και προσόντα του και από την άλλη η επιχείρηση να μη στερηθεί ένα αξιόλογο συνεργάτη που δεν του δόθηκε η σωστή ευκαιρία αποδείξεως των ικανοτήτων του. Τα αποτελέσματα του κάτωθι ερωτήματος αποσκοπούν στο να επιβεβαιώσουμε πως οι επιχειρήσεις φιλοξενίας προβαίνουν στη χρήση της συγκεκριμένης τακτικής προτού προχωρήσουν σε υποβάθμιση θέσης ή απομάκρυνση του εργαζόμενου μέσω λύσεως της συμφωνηθείσας σύμβασης. Παρατηρώντας τη δοθείσα βαθμολόγηση θα λέγαμε πως η εργοδοσία δεν είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένη με τη μέθοδο της εσωτερικής μετακίνησης, όταν κατά 8,6% των ερωτηθέντων η απάντηση που λάβαμε ήταν πως στην επιχείρηση που απασχολούνται χρησιμοποιείται καθόλου η συγκεκριμένη μέθοδος, κατά 13,4% σε ελάχιστο βαθμό και σε ποσοστό 26,2% μία μέτρια βαθμολόγηση, η μετάφρασή της οποίας υποδηλώνει πως πραγματοποιείται αλλά περιοδικά. Αντιθέτως, με ποσοστό 34,8% οι συμμετέχοντες επιβεβαιώνουν πως οι υπεύθυνοί τους ακολουθούν τη συγκεκριμένη μέθοδο σε πολύ μεγάλο βαθμό και 16,9% επί του συνόλου δηλώνουν απολυτότητα στη χρήση της.

Γράφημα 7.20 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K4E14: “Πραγματοποιείται εσωτερική μετακίνηση με στόχο την αποτελεσματικότερη απόδοση”.

Πραγματοποιείται εσωτερική μετακίνηση με στόχο την αποτελεσματικότερη απόδοση;

313 responses



Ύψιστης σημασίας το ακόλουθο ερώτημα αφού διακυβεύονται δύο πολύ σημαντικά ζητήματα :

- οι επιπτώσεις από την επιλογή πραγματοποίησης προαγωγών

- πως επηρεάζονται τελικά τα μονοπάτια καριέρας των υπαλλήλων.

Το ερώτημα στόχευσε στη μέτρηση της ικανοποίησης που αισθάνεται ο εργαζόμενος, μέσω βαθμολόγησης από *Καθόλου* ως κατώτερο όριο (1) έως *Απόλυτα* ανώτερο όριο (5). Σε ό,τι αφορά στις απαντήσεις :

- 8,6% των ερωτηθέντων απάντησε πως αισθάνονται καθόλου ικανοποιημένοι από τον τρόπο διεξαγωγής των προαγωγών στην επιχείρηση που εργάζονται

- 18,8% από τους ερωτηθέντες πως η ικανοποίησή τους είναι ελάχιστη

- 24,3% εκ του συνόλου έδωσε μέτρια αξιολόγηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν, η οποία μπορεί να αποδοθεί σε μετάφραση ως σε κάποιες περιστάσεις ναι, σε κάποιες όχι

- 33,5% των συμμετεχόντων, παρόλα αυτά, απάντησαν πως χαρακτηρίζουν το προαγωγικό σύστημα της Διοίκησης αρκετά ικανοποιητικό, ενώ

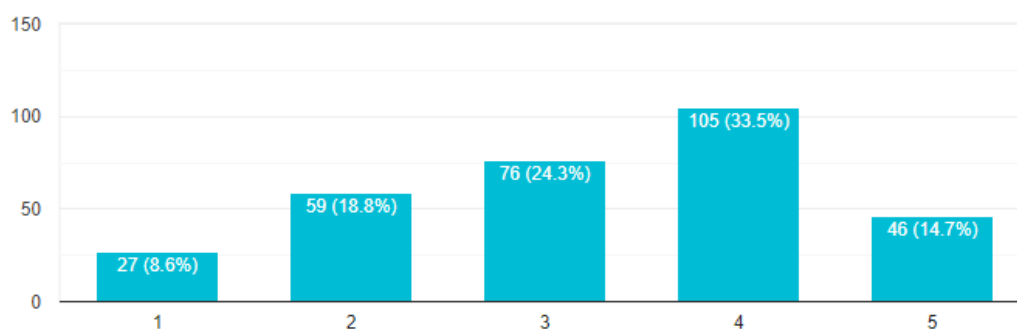
- 14,7% λαμβάνουν απόλυτη ικανοποίηση.

Το παρόν ερώτημα λειτούργησε ουσιαστικά και ως πρόδρομος του τελευταίου

Γράφημα 7.21 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K4E15: “Είστε ικανοποιημένος από το σύστημα προαγωγών της επιχείρησης”.

Είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα προαγωγών της επιχείρησης;

313 responses



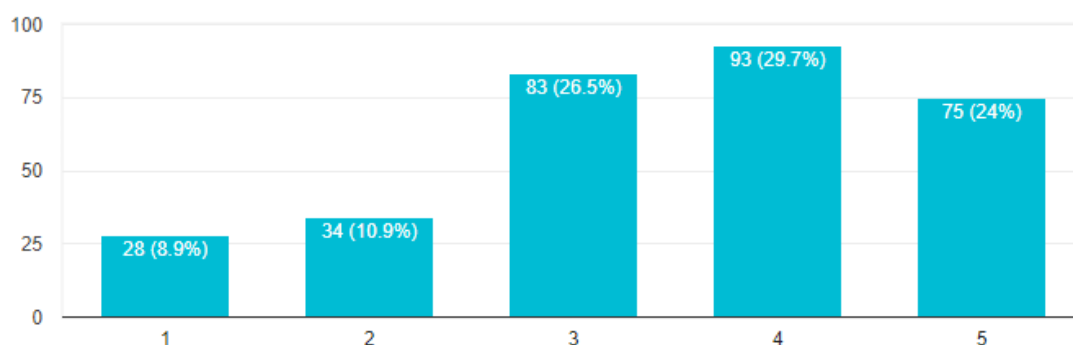
ερωτήματος – κατηγορίας και ερωτηματολογίου συνολικά – το οποίο δε μπορούσε να αφορά τίποτα περισσότερο από το βαθμό επιθυμίας των εργαζομένων να παραμείνουν στην επιχείρηση που απασχολούνται στο χρόνο που διενεργήθηκε η έρευνα. Με κλιμάκωση απαντήσεων από 1 = *Καθόλου* έως 5 = *Απόλυτα*, οι συμμετέχοντες :

- σε ποσοστό 8,9% δηλώνουν απόλυτα αρνητικοί στην παραμονή τους στην ίδια επιχείρηση
- 10,9% επί του συνόλου των συμμετεχόντων εκφράζουν ελάχιστη επιθυμία
- 26,5% κράτησε μία ουδέτερη στάση απέναντι στη συνέχιση ή όχι της καριέρας τους στην παρούσα επιχείρηση
- με ποσοστό 29,7% υπήρξαν συμμετέχοντες που επιδιώκουν σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξή τους στην επιχείρηση όπου απασχολούνται ήδη
- και τέλος, το 24% των ερωτηθέντων επιζητεί απόλυτα το μονοπάτι καριέρας τους να αναπτυχθεί μέσω της παροντικής θέσης εργασίας τους.

Γράφημα 7.22 – Αποτελέσματα Ερωτήματος K4E16: “Επιθυμείτε τη συνέχιση του Career Path σας στην ίδια επιχείρηση”.

Επιθυμείτε τη συνέχιση του Career Path σας στην ίδια επιχείρηση;

313 responses



Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής. Στη συνέχεια, ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση αποτελεσμάτων με χρήση στατιστικών εργαλείων, με σκοπό την πιο διεξδυτική εξέταση και συσχέτιση των αποτελεσμάτων που λάβαμε.

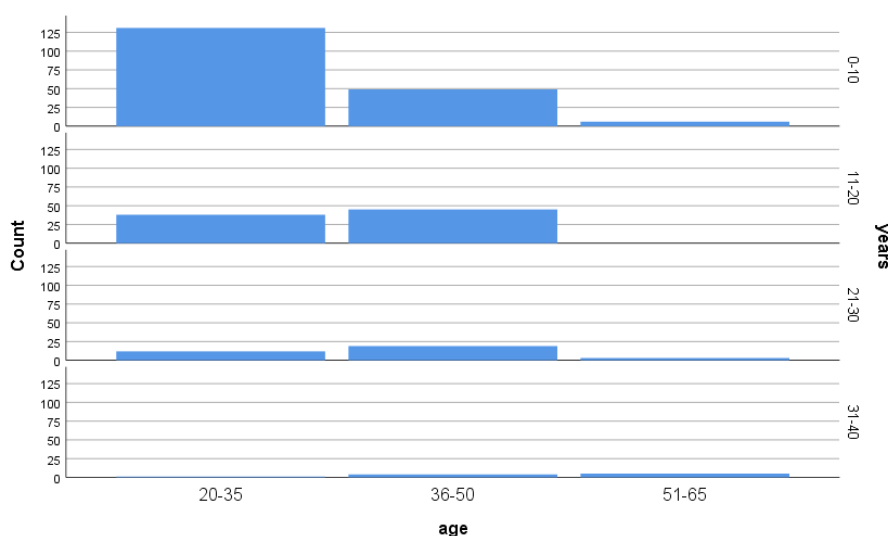
7.2 Στατιστική ανάλυση αποτελεσμάτων.

Η ενότητα στατιστικής ανάλυσης ουσιαστικά διερευνά πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του ερωτηματολογίου και επαληθεύει τις υποθέσεις – ερωτήματα τα οποία τέθηκαν κατά την ανάπτυξη της ερευνητικής μεθόδου, οπότε και θα πραγματοποιηθεί πιο στοχευμένος σχολιασμός των

αποτελεσμάτων. Οι παρατηρήσεις που συγκεντρώθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου μελετήθηκαν μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS 25.0 for Windows.

Αρχικά, θα παραθέσουμε ορισμένες χρήσιμες συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων που συλλέξαμε ξεκινώντας από την ηλικία των συμμετεχόντων και τα έτη προϋπηρεσίας τους. Διαπιστώνουμε πως όντως η πληθώρα των ερωτηθέντων ανήκει στο ηλικιακό διάστημα των 20 – 35 ετών, τάξη στην οποία εφόσον ολοκληρωθούν οι υποχρεώσεις προς εκπαιδευτικές Σχολές και Ιδρύματα πραγματοποιείται εισαγωγή στους τομείς τουριστικής απασχόλησης και για το λόγο αυτό τα έτη προϋπηρεσίας αντιστοιχούν στην κατώτατη κλίμακα. Η επόμενη ηλικιακή τάξη εύλογα περιλαμβάνει μέρος πληθυσμού με περισσότερη εργασιακή εμπειρία, αν και όπως διαφαίνεται και στο Γράφημα 8.23 σημαντικό είναι το ποσοστό του δείγματος όπου η προϋπηρεσία αγγίζει το όριο της δεκαετίας. Τέλος, η τρίτη τάξη ηλικιών μεταξύ 51 – 65 ετών εννοείται πως περικλείει το μικρότερο ποσοστό ελάχιστης προϋπηρεσίας και αντιθέτως το μεγαλύτερο στη μέγιστη, εφόσον η ενασχόληση με την τουριστική βιομηχανία έχει ξεκινήσει σε νεαρή ηλικία και πλέον το άτομο είθισται να κατέχει πολυετή εμπειρία και ανώτερες ιεραρχικές θέσεις.

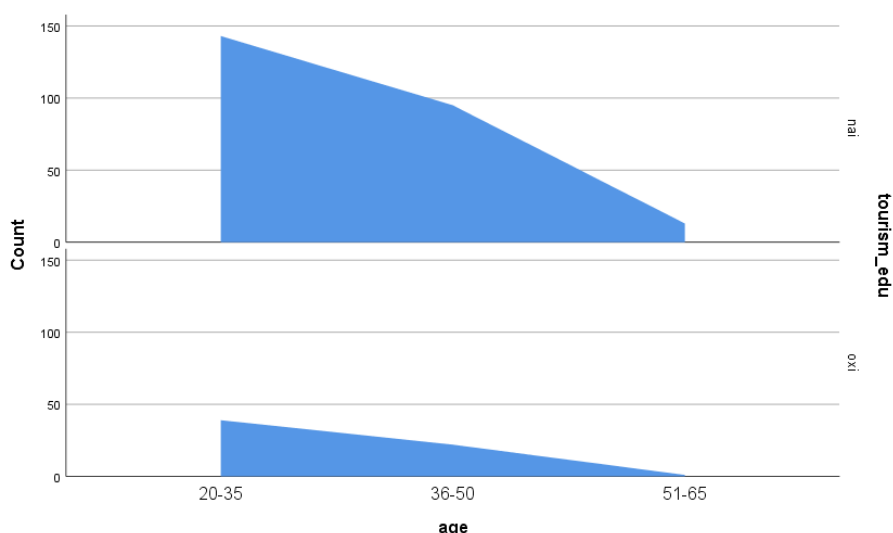
Γράφημα 7.23 Συσχέτιση μεταβλητών: Ηλικία – Έτη προϋπηρεσίας.



Αν και τα αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής επιβεβαίωσαν πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων διαθέτουν εκπαίδευση σχετική με τουρισμό, το επόμενο Γράφημα δημιουργήθηκε ώστε να επαληθεύσουμε πως

πλέον ο τουρισμός υποδέχεται προσωπικό εκπαιδευτικά καταρτισμένο εννοώντας ασφαλώς πως κυρίως η πρώτη ηλικιακή βαθμίδα χαρακτηρίζεται από αρτιότητα τουριστικής εκπαίδευσης. Η γραφική απεικόνιση εξυπηρετεί στο να επαληθεύσουμε την υπόθεσή μας πως πραγματικά στις νεαρότερες ηλικίες κυριαρχεί η φιλοσοφία της συσχέτισης σπουδών με εργασία, ώστε να έχει καλλιεργηθεί το ανάλογο θεωρητικό επίπεδο ως βάση προς αποτελεσματικότερη απορρόφηση της επαγγελματικής δραστηριότητας. Πτωτική τάση παρατηρείται, όπως ήταν αναμενόμενο, σε μεγαλύτερες ηλικίες όπου η ένταξη στην τουριστική βιομηχανία διακρίνουμε πως δε συνδυάστηκε απαραίτητα με αντιστοιχία σπουδών.

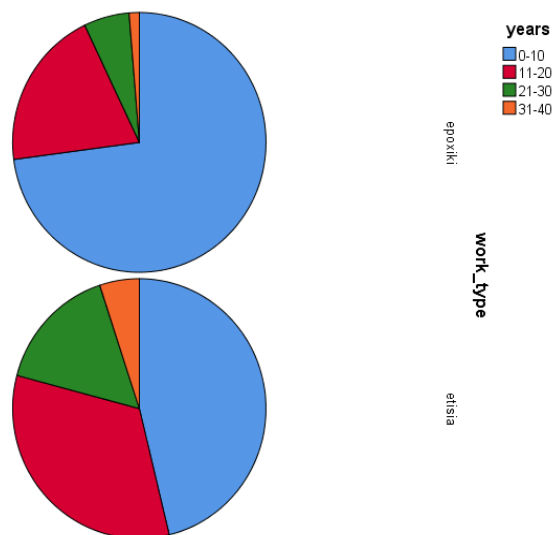
Γράφημα 7.24 Συσχέτιση μεταβλητών: Ηλικία – Τουριστική εκπαίδευση.



Στο επόμενο γράφημα απεικονίζεται η συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και του τύπου εργασίας που συνάπτουν οι υπάλληλοι στον τουρισμό, εάν δηλαδή αναφερόμαστε σε εποχιακή ή ετήσια σύμβαση εργασίας. Στην ενότητα της περιγραφικής ανάλυσης συμπεριλάβαμε Γράφημα το οποίο ανέφερε πως το 54,6% του εξεταζόμενου πληθυσμού απασχολείται σε ετήσια βάση, ενώ το υπόλοιπο δραστηριοποιείται εποχιακά. Στην παρούσα απεικόνιση παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο μερίδιο εποχικής απασχόλησης καταλαμβάνεται από προϋπηρεσία έως 10 έτη, ενώ αντίθετα σε θέσεις ετήσιας βάσης απασχολούνται εργαζόμενοι με περισσότερα έτη εργασιακής εμπειρίας. Προκύπτει, επίσης, πως σχεδόν εξ' ολοκλήρου απορροφησιμότητα ετήσιας απασχόλησης κατέχουν οι εργαζόμενοι με εμπειρία από 21 – 40 έτη, τεκμήριο

όπου θα συζητηθεί εκτενέστερα στο κεφάλαιο των συμπερασμάτων και πως τελικά συνδέεται η κινητικότητα με την εποχικότητα στην τουριστική εργασία.

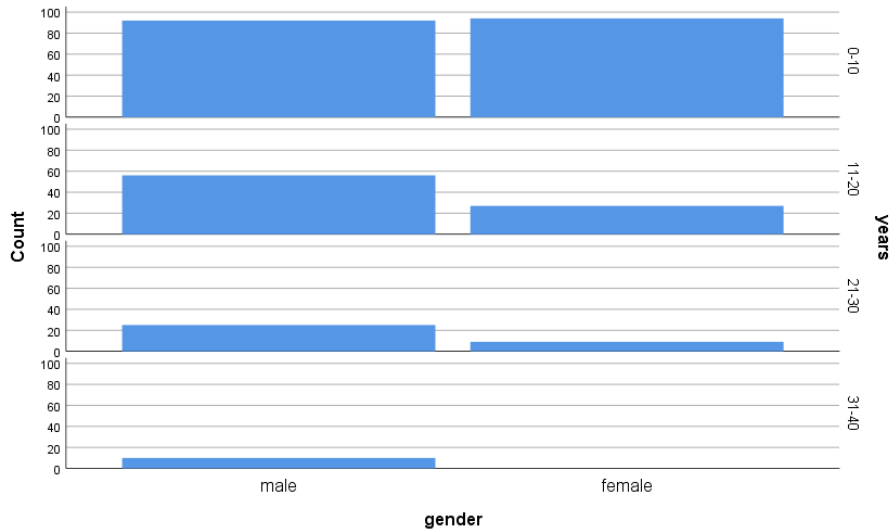
Γράφημα 7.25 Συσχέτιση μεταβλητών: Έτη προϋπηρεσίας – Τύπος εργασίας.



Εξετάσαμε επιπλέον, σύμφωνα με τις απαντήσεις που μας δόθηκαν, τα συμπεράσματα που είμαστε σε θέση να εξάγουμε συσχετίζοντας το φύλο των συμμετεχόντων, τα χρόνια προϋπηρεσίας τους και το αν η εργασία τους αφορά εποχική ή ετήσια σύμβαση (Γράφημα 7.27). Τα αποτελέσματα χαίρουν ιδιαίτερης σημασίας σε ό,τι αφορά στο γυναικείο πληθυσμό, διότι :

- οι γυναίκες σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους άνδρες εργάζονται εποχιακά και μάλιστα με προϋπηρεσία που κυρίως φτάνει στα 10 χρόνια
- οι άνδρες συμπληρώνουν περισσότερα έτη εποχικής απασχόλησης
- σε ό,τι αφορά στις ετήσιες συμβάσεις παρατηρούμε πως απασχολούνται στον τουρισμό περισσότερα έτη από τις γυναίκες
- και το σημαντικότερο : όπως παρατηρούμε στην απεικόνιση του Γραφήματος 7.26

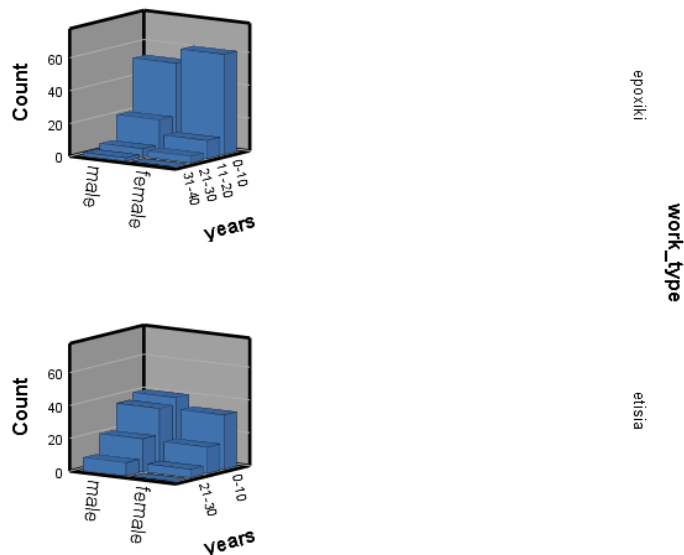
Γράφημα 7.26 Συσχέτιση μεταβλητών: Φύλο – Έτη προϋπηρεσίας.



οι γυναίκες σπάνια διατηρούν ετήσια τουριστική προϋπηρεσία άνω των 20 ετών.

Οι συγκεκριμένες παρατηρήσεις θα μας οδηγήσουν σε πολύ σημαντικά και ωφέλιμα συμπεράσματα για το ρόλο της γυναίκας στην τουριστική βιομηχανία και για τις δυνατότητες – περιορισμένες ή μη – που διαθέτει, ώστε να αναπτύσσει μονοπάτι καριέρας στον ελληνικό τουρισμό.

Γράφημα 7.27 Συσχέτιση μεταβλητών: Φύλο, Έτη προϋπηρεσίας, Τύπος εργασίας.



Με σκοπό να επιβεβαιωθεί ο παραπάνω ισχυρισμός ότι δηλαδή το φύλο του εργαζομένου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τύπο εργασίας όπου θα απασχοληθεί, εφαρμόσαμε στατιστικό έλεγχο μέσω της διαδικασίας Crosstabs ώστε να επικυρωθεί μία εκ των δύο υποθέσεων :

- H_0 , οι μεταβλητές φύλο και τύπος εργασίας είναι ασυσχέτιστες μεταξύ τους
- H_1 , υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

Η πραγματοποίηση του ελέγχου επετεύχθη μέσω του Pearson Chi-square στατιστικού ήτοι χ^2 test. Απορριπτέα θα κριθεί η H_0 , αν η τιμή sig. < 0,05.

Πίνακας 7.3 Έλεγχος σχέσης μεταβλητών : Φύλο – Τύπος εργασίας.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,110 ^a	1	,008		
Continuity Correction ^b	6,512	1	,011		
Likelihood Ratio	7,138	1	,008		
Fisher's Exact Test				,008	,005
Linear-by-Linear Association	7,088	1	,008		
N of Valid Cases	313				

Ο Πίνακας 7.3 αναφέρει τα αποτελέσματα από τον έλεγχο που πραγματοποιήσαμε. Παρατηρούμε πως η τιμή sig. είναι 0,008 < 0,05, άρα απορρίπτουμε την υπόθεση H_0 και δεχόμαστε την υπόθεση H_1 ότι δηλαδή οι μεταβλητές έχουν σχέση μεταξύ τους, επομένως το φύλο του ατόμου επηρεάζει το αν η εργασία θα είναι εποχική ή ετήσια.

Περνώντας στη στατιστική ανάλυση του δεύτερου μέρους των αποτελεσμάτων – εκείνο των κύριων ερωτήσεων – πρώτος ερευνητικός μας στόχος ήταν η εξέταση του βαθμού συσχέτισης του εκπαιδευτικού υπόβαθρου με την παρεχόμενη ποιότητα των υπηρεσιών στην τουριστική φιλοξενία. Από τα συμφραζόμενα, αντιλαμβανόμαστε πως η εξέταση αφορά τις εξής υποθέσεις :

- H_0 , δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές
- H_1 , υπάρχει σχέση ανάμεσά τους

Υπενθυμίζουμε πως οι συγκεκριμένες μεταβλητές έλαβαν βαθμολόγηση από 1 έως 5, κριτήριο το οποίο συνάδει με την προϋπόθεση εφαρμογής του ελέγχου χ^2

(Pearson Chi-square) και πιο συγκεκριμένα το 85% των παρατηρήσεων να κυμαίνεται μεταξύ 2 και 5. Ο έλεγχος πρόκειται να διεξαχθεί σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, επομένως εάν η τιμή sig. Βρεθεί μικρότερη του 0,05 τότε η υπόθεση H_0 κρίνεται ως απορριπτή.

Πίνακας 7.4 Έλεγχος σχέσης μεταβλητών : K1E1 – K1E2.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	121,484 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	92,407	16	,000
Linear-by-Linear Association	71,873	1	,000
N of Valid Cases	313		

Η τιμή της sig., όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 7.4 είναι μηδενική και ταυτόχρονα μικρότερη του επιπέδου σημαντικότητας 0,05. Άρα απορρίπτοντας την υπόθεση H_0 , δεχόμαστε πως ναι το εκπαιδευτικό υπόβαθρο αλληλοεπιδρά με την προσφερόμενη ποιότητα. Η πρέσβυσή μας ουσιαστικά περιστρέφεται γύρω από την παραδοχή πως η ποιότητα υπηρεσιών που παρέχεται στον κλάδο της φιλοξενίας, εξαρτάται όχι μόνο από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος, αλλά και από το βαθμό της εξοικείωσης του με την τεχνολογία. Επιθυμώντας, λοιπόν να ενισχύσουμε το αποτέλεσμα της ανάλυσης και ακολουθώντας την ίδια ακριβώς μέθοδο, διενεργήσαμε εξίσου έλεγχο για τη σχέση ποιοτικών υπηρεσιών και τεχνολογικής χρήσης διατυπώνοντας και πάλι δύο σκέλη υποθέσεων :

- H_0 , δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών
- H_1 , υπάρχει σχέση μεταξύ τους.

Πίνακας 7.5 Έλεγχος σχέσης μεταβλητών : K1E2 – K1E3.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	64,930 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	62,104	16	,000
Linear-by-Linear Association	52,039	1	,000
N of Valid Cases	313		

Με sig. $0 < 0,05$, αποδεκτή γίνεται η δεύτερη υπόθεση, οπότε είμαστε πλέον σε θέση να επιβεβαιώσουμε πως η παρεχόμενη ποιότητα στον τουρισμό διέπεται από την εκπαίδευση και την τεχνολογική εξοικείωση.

Επόμενο ερευνητικό στόχο αποτέλεσε η εξέταση της διαχείρισης των προσωπικών μονοπατιών καριέρας, από το αν και πόσο έχουν διαμορφωθεί έως το πόσο ενισχύονται από το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο απασχολούνται οι συμμετέχοντες. Ειδικότερα, αναφερόμαστε στην εξέταση των αποτελεσμάτων των ερωτημάτων της δεύτερης κατηγορίας - **K2E5, K2E6, K2E7, K2E8** – τα οποία και αναλύθηκαν με τη χρήση του Συντελεστή Συσχέτισης Pearson, ώστε να έχουμε τη δυνατότητα ταυτόχρονης επεξεργασίας και των τεσσάρων μεταβλητών λαμβάνοντας τιμές συγκεντρωτικές τιμές για το βαθμό που κυμαίνεται η διαδραστικότητα μεταξύ τους. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον κάτωθι Πίνακα :

Πίνακας 7.6 Συσχέτιση μεταβλητών : K2E5 / K2E6 / K2E7 / K2E8.

		K2E5	K2E6	K2E7	K2E8
K2E5	Pearson Correlation	1	,624**	-,113*	,211**
	Sig. (2-tailed)		,000	,045	,000
	N	313	313	313	311
K2E6	Pearson Correlation	,624**	1	-,118*	,337**
	Sig. (2-tailed)	,000		,037	,000
	N	313	313	313	311
K2E7	Pearson Correlation	-,113*	-,118*	1	,065
	Sig. (2-tailed)	,045	,037		,254
	N	313	313	313	311
K2E8	Pearson Correlation	,211**	,337**	,065	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,254	
	N	311	311	311	311

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Σε αυτό το σημείο, για να γίνει όσο το δυνατόν πιο κατανοητή στον αναγνώστη η παράθεση των αποτελεσμάτων, είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως ο Συντελεστής Pearson λαμβάνει τιμές από +1.00 προσδιορίζοντας απόλυτα θετική συσχέτιση έως -1.00 απόλυτα αρνητική. Υπενθυμίζουμε, επίσης, πως τα ερωτήματα αφορούσαν :

- **K2E5**, το βαθμό γνώσης των Career Paths
 - **K2E6**, την ύπαρξη αρχικού Career Path, καθώς και του βαθμού διαμόρφωσης
 - **K2E7**, την παροντική απόστασή του από το αρχικό
 - **K2E8**, το πόσο συμμετέχει το παρόν εργασιακό περιβάλλον στην ενίσχυσή του.
- Όπως, λοιπόν, παρατηρούμε μία σημαντική θετική συσχέτιση εντοπίζεται ανάμεσα στη γνώση της εννοιολογικής διάστασης των μονοπατιών καριέρας και της διαμόρφωσης προσωπικού πλάνου (τιμή 0,624), γεγονός που αποπνέει λειτουργική ανταπόκριση με πράξη στη γνώση ή με άλλα λόγια πως οι ερωτηθέντες σχεδιάζουν τα προσωπικά, επιθυμητά βήματά τους αφού προηγουμένως γνωρίζουν τον τρόπο. Αρνητική συσχέτιση, όμως, παρατηρείται ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές και του παροντικού σημείου στο οποίο βρίσκεται το μονοπάτι καριέρας του εκάστοτε εργαζόμενου (τιμές -0,113 και -0,118) μιας που όπως αντιλαμβανόμαστε από τις δοθείσες βαθμολογήσεις

απέχει αισθητά από την αρχική διαμόρφωση. Επιπροσθέτως, εκ του αποτελέσματος της που διαφαίνεται στη συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές – απόσταση Career Path από την αρχική διαμόρφωση και ενίσχυση από το εργασιακό περιβάλλον – η οποία κρίνεται ως απλά θετική (τιμή 0,065) γεγονός όπου έρχεται να επιβεβαιώσει το λόγο που το σημείο στο οποίο βρίσκονται επαγγελματικά οι συμμετέχοντες απέχει από εκείνο όπου αρχικά επιθυμούσαν, παρόλο που η εξοικείωση με τον εξεταζόμενο όρο και η αρχική διαμόρφωση μονοπατιού, ως μεταβλητές, διέπονται από μεγαλύτερη θετική συσχέτιση (τιμές 0,211 και 0,337) με τη βοήθεια εξέλιξης που λαμβάνεται από την επιχείρηση.

Επόμενο βήμα μας είναι η εξέταση του επιπέδου κατάρτισης των υπεύθυνων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όχι μόνο σε μορφωτικό ή εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αλλά και το βαθμό ενημέρωσης που επιδιώκουν ώστε να γνωρίζουν τις επιθυμητές βλέψεις των εργαζομένων και μέσω αυτής της πληροφόρησης, το βαθμό στον οποίο συνδράμουν στην επαγγελματική εξέλιξη των τελευταίων. Εδώ, τα ερωτήματα όπου εξετάστηκαν ανήκουν στην Τρίτη κατηγορία του ερωτηματολογίου και σύμφωνα με την καταταχθείσα σειρά αφορούσαν :

- **K3E9**, τα κριτήρια επιλογής προσωπικού που εφαρμόζουν τα στελέχη HR
- **K3E10**, το γνωσιακό και εκπαιδευτικό τους επίπεδο
- **K3E11**, η παρακίνηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος προς εξέλιξη
- **K3E12**, το επίπεδο ενημέρωσης του Τμήματος HR για τα Career Paths των εργαζομένων.

Στηριζόμενοι και πάλι στη χρήση του Συντελεστή Συσχέτισης Pearson, παραθέτουμε τον Πίνακα αποτελεσμάτων ο οποίος εξήχθη από την εισαγωγή των παρατηρήσεων στην εφαρμογή :

Πίνακας 7.7 Συσχέτιση μεταβλητών : K3E9 / K3E10 / K3E11 / K3E12.

		K3E9	K3E10	K3E11	K3E12
K3E9	Pearson Correlation	1	,601**	,585**	,510**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	313	313	313	313
K3E10	Pearson Correlation	,601**	1	,654**	,563**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	313	313	313	313
K3E11	Pearson Correlation	,585**	,654**	1	,639**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	313	313	313	313
K3E12	Pearson Correlation	,510**	,563**	,639**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	313	313	313	313

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Από τον Πίνακα συσχετίσεων, διαπιστώνουμε πως οι μεταβλητές μεταξύ τους διέπονται από αισθητή θετική συσχέτιση κρίνοντας από τις τιμές 0,601 / 0,585 / 0,654 / 0,639, η κάθε μία από τις οποίες διακρίνουμε στον Πίνακα σε ποια αλληλεπίδραση μεταβλητών αναφέρεται. Τα ανωτέρω αποτελέσματα μας καθιστούν ικανούς ώστε να συνειδητοποιήσουμε πως ένα ικανοποιητικό ποσοστό των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες, απασχολεί σε ανώτερες θέσεις και σε θέσεις Οργάνωσης και Διοίκησης Προσωπικού στελέχη όπου είναι σε καταρτισμένα σε αξιόλογο βαθμό και το ίδιο επιζητούν από τα άτομα όπου προσλαμβάνουν. Επιπλέον, το γνωσιακό υπόβαθρο που διαθέτουν σε θέματα αρμοδιοτήτων τους, καθιστά τα στελέχη αυτά ικανά ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων (τιμές 0,585 και 0,654), τάση η οποία ενδυναμώνεται αισθητά από τη ζητούμενη πληροφόρηση με αντικείμενο τα βήματα καριέρας των υπαλλήλων (τιμή 0,639).

Ο τελευταίος ερευνητικός μας στόχος είχε ως αντικείμενο εξέτασης το μέγεθος τάσης των συμμετεχόντων προς παραμονή στην επιχείρηση όπου εργάζονται ή μετακίνηση από αυτήν. Οι μεταβλητές που κυρίως σχετίζονταν με την προσέγγιση αυτού του στόχου ήταν :

- **K4E13**, αξιοποίηση ικανοτήτων των εργαζομένων
- **K4E14**, πραγματοποίηση εσωτερικών μετακινήσεων

- **K4E15**, σύστημα προαγωγών
- **K4E16**, παραμονή στην παρούσα επιχείρηση.

Πριν, όμως, καταλήξουμε στις τελικές συσχετίσεις και τα αποτελέσματα που θα μας βοηθήσουν να προβούμε σε συμπεράσματα, είναι χρήσιμο να εκτελέσουμε και κάποιους περαιτέρω ελέγχους ώστε να είναι πιο ακέραια και σαφή όσα λογικά επακολουθήσουν. Αρχικά, θα εξεταστεί η συσχέτιση που προκύπτει από το βαθμό αξιοποίησης των ικανοτήτων των υπαλλήλων, σύμφωνα με τα μεγέθη που βαθμολόγησαν, με τις εσωτερικές μετακινήσεις που πραγματοποιούνται προς αποτελεσματικότερη εργασία στην επιχείρηση. Εφαρμόζοντας και πάλι έλεγχο Pearson Chi-square για τις μεταβλητές K4E13 και K4E14, οι υποθέσεις που εξετάζονται είναι :

- H_0 , όπου δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές
- H_1 , όπου οι μεταβλητές συσχετίζονται.

Προκύπτει ο κάτωθι Πίνακας :

Πίνακας 7.8 Έλεγχος σχέσης μεταβλητών : K4E13 – K4E14.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	143,691 ^a	16	,000
Likelihood Ratio	135,926	16	,000
Linear-by-Linear Association	101,779	1	,000
N of Valid Cases	313		

από τον οποίο η sig. λαμβάνει τιμή $0,00 < 0,05$ και επομένως απορρίπτεται η υπόθεση H_0 , άρα οι εσωτερικές μετακινήσεις έχουν ως στόχο τη βελτιστοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Επόμενος στόχος είναι η διαχωρισμένη εξέταση στον ανδρικό και γυναικείο πληθυσμό της ικανοποίησης που αισθάνονται από το σύστημα προαγωγών που ακολουθείται στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται και στο αν τελικά θα επέλεγαν να παραμείνουν σε αυτές. Στην προκειμένη, οι μεταβλητές που θα αναλυθούν είναι το φύλο και η K4E15 η οποία φέρει τη βαθμολόγηση στο συγκεκριμένο ερώτημα και κατόπιν το φύλο και η K4E16 που φέρει τη βαθμολόγηση της επιθυμίας παραμονής. Επειδή, θα εφαρμόσουμε έλεγχο t-test για ένα δείγμα, αρχικά επιβάλλεται να ελέγξουμε αν

η μεταβλητή φύλο ακολουθεί κανονική κατανομή. Οι υποθέσεις διαμορφώνονται ως εξής :

- H_0 , η μεταβλητή φύλο ακολουθεί κανονική κατανομή
- H_1 , η μεταβλητή δεν ακολουθεί κανονική κατανομή

Προϋπόθεση αποδοχής της υπόθεσης H_0 είναι η τιμή sig. που θα εξάγουμε να είναι μεγαλύτερη του 0,05.

Πίνακας 7.9 Έλεγχος κανονικότητας μεταβλητής : Φύλο.

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	gender	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
K4E15	male	,224	183	,000	,897	183	,000
	female	,204	130	,000	,909	130	,000

Η τιμή που προκύπτει από τον έλεγχο κανονικότητας είναι sig. $0,00 < 0,05$ από τον έλεγχο Kolmogorov – Smirnov επειδή το δείγμα μας είναι > 30 . Επομένως, απορρίπτεται η υπόθεση H_0 και δεχόμαστε ότι το δείγμα δεν ακολουθεί κανονικότητα. Σε αυτήν την περίπτωση, θα εκτελέσουμε μη παραμετρικό έλεγχο όπου δεν προϋποθέτει κανονικότητα, διότι εξετάζει ομοιογένεια. Οι υποθέσεις θα είναι :

- H_0 , αν υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες
- H_1 , αν δεν υπάρχει

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The categories of age occur with equal probabilities.	One-Sample Chi-Square Test	,000	Reject the null hypothesis.

Ο έλεγχος έδωσε τιμή sig. $0,00 < 0,05$ που σημαίνει πως απορρίπτεται η H_0 υπόθεση, δηλαδή δεν υπάρχει ομοιογένεια ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες συνεπώς υπάρχει και στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ τους.

Τελευταίος έλεγχος που θα διεξαχθεί, θα προσεγγίσει τη συσχέτιση των μεταβλητών K4E13 / K4E14 / K4E15 / K4E16 μεταξύ τους, ώστε να οδηγηθούμε στα επιθυμητά συμπεράσματα του τέταρτου ερευνητικού στόχου που αφορά στις βλέψεις των ερωτηθέντων για το αν επιζητούν τη συνέχιση του μονοπατιού καριέρας τους στην επιχείρηση όπου είναι επαγγελματικά ενεργοί.

Παραθέτουμε, λοιπόν, τον πίνακα που εξήγαμε μέσω της εφαρμογής SPSS και του Συντελεστή Συσχέτισης Pearson :

Πίνακας 7.10 Συσχέτιση μεταβλητών : K4E13 / K4E14 / K4E15 / K4E16.

		K4E13	K4E14	K4E15	K4E16
K4E13	Pearson Correlation	1	,571**	,635**	,462**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	313	313	313	313
K4E14	Pearson Correlation	,571**	1	,692**	,431**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	313	313	313	313
K4E15	Pearson Correlation	,635**	,692**	1	,517**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	313	313	313	313
K4E16	Pearson Correlation	,462**	,431**	,517**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	313	313	313	313

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Έντονα θετικά συσχετισμένες χαρακτηρίζονται οι μεταβλητές μεταξύ τους, αφού οι τιμές που αντικατοπτρίζουν τη συνάφεια μεταξύ τους ξεκινούν από 0,431 έως 0,692. Πιο συγκεκριμένα, τα εφαρμοζόμενα συστήματα προαγωγής είναι στενά συνδεδεμένα, όπως προκύπτει από τη στατιστική ανάλυση, με τις εσωτερικές μετακινήσεις στην οργανωτική δομή της επιχείρησης και το βαθμό στον οποίο αξιοποιούνται οι ικανότητες και τα προσόντα των υπαλλήλων (τιμές 0,635 και 0,692). Άλλωστε, οι δύο αυτές μεταβλητές διέπονται από έντονη σύνδεση λαμβάνοντας υπόψιν τη δοθείσα τιμή 0,571. Η διάθεση προς παραμονή στην υπάρχουσα επιχείρηση αντιλαμβανόμαστε πως εξαρτάται περισσότερο από τη φιλοσοφία όπου υιοθετεί η εργοδοσία στο πως προάγει έναν υπάλληλο σε ανώτερες θέσεις (τιμή 0,517) και λιγότερο από το αν αξιοποιούνται εις το έπακρον τα προσόντα και οι δυνατότητες του και αν μετακινείται σε θέσεις αποδοτικότερης εργασίας (τιμές 0,462 και 0,431).

Έχοντας λάβει πολύ σημαντικές μετρήσεις, ικανές να μας οδηγήσουν σε σαφείς και χρήσιμες εκβάσεις για τη θέση των Career Paths στην ελληνική φιλοξενία,

κλείνουμε το κεφάλαιο της ανάλυσης αποτελεσμάτων προχωρώντας στην παράθεση των συμπερασμάτων και επαγωγικών προτάσεων για το μέλλον.

Δ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

8.1 Περίληψη των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Πριν παραθέσουμε τα συμπεράσματα της ερευνητικής μελέτης θεωρούμε τόσο σκόπιμο όσο και χρηστικό την αφιέρωση της παρούσας ενότητας στην παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνάς μας, ώστε να διαθέσουμε στον αναγνώστη μία συγκεντρωτική επισκόπησή τους προς διευκόλυνση της κατανόησης των συμπερασμάτων όπου θα επακολουθήσουν.

Σε δείγμα 313 εργαζομένων σε διάφορους τομείς του κλάδου φιλοξενίας στην ελληνική τουριστική βιομηχανία και ειδικότερα σε ό,τι αφορά στα αποτελέσματα που λάβαμε από την εφαρμογή περιγραφικής στατιστικής :

- μεγαλύτερο μέρος συμμετεχόντων αποτέλεσαν οι άνδρες ήτοι 183 στον αριθμό, σε σχέση με τον γυναικείο πληθυσμό όπου άγγιξε τις 130 συμμετοχές. Διαχωρίσαμε 3 ηλικιακές τάξεις με μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (60,4%) να ανήκει στην τάξη των 20 έως 35 ετών. Σε ό,τι αφορά στην εκπαίδευση, 178 άτομα ολοκλήρωσαν Τριτοβάθμιες Σχολές, 99 προχώρησαν στην πραγματοποίηση Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων, 44 εκτέλεσαν έως και τις Δευτεροβάθμιες υποχρεώσεις τους, ενώ 2 εργαζόμενοι δήλωσαν κάτοχοι Διδακτορικών Τίτλων. Παρόλα αυτά, σε ποσοστό 80,2% οι συμμετέχοντες έλαβαν εκπαίδευση με αντικείμενο τον τουρισμό σε διάφορες ειδικότητες ανάλογα με την καριέρα που επιθυμούσαν να ακολουθήσουν. Στα έτη προϋπηρεσίας τώρα, 185 συμμετέχοντες φτάνουν έως τα 10 έτη ενεργούς επαγγελματικής δραστηριοποίησης στη φιλοξενία, ενώ το υπόλοιπο δείγμα κατέχει επαγγελματική εμπειρία κυμαινόμενη έως τα 40 έτη. 171 συμμετέχοντες απασχολούνται σε ετήσια βάση, εν αντιθέσει με το υπόλοιπο μέρος όπου

συγκαταλέγονται στο εποχικό προσωπικό με θέσεις που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων της οργανωτικής διάστασης μίας επιχείρησης.

Η δομή του ερωτηματολογίου απαρτίστηκε από τέσσερις κατηγορίες, εσωκλείοντας η κάθε μία εξ' αυτών τέσσερα ερωτήματα :

- στην πρώτη κατηγορία, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν μέτρια άποψη σχετικά με τα ζητήματα εκπαιδευτικού υπόβαθρου των υπαλλήλων στον τουρισμό, ενώ η στάση τους απέναντι στην παρεχόμενη ποιότητα των υπηρεσιών διακυμάνθηκε κατά κύριο λόγο ανάμεσα στα επίπεδα μέτριας και αρκετά καλής βαθμολόγησης. Σε ανάλογα επίπεδα κινήθηκε η άποψή τους σχετικά με το βαθμό επαγγελματικής εξέλιξης όπου μπορεί να επιτύχει ένας εργαζόμενος στον ελληνικό τουρισμό, ενώ στα θέματα τεχνολογικής εξοικείωσης σχεδόν το ήμισυ των απαντήσεων που λάβαμε κρίνουν το επίπεδο μέτριο.

- η δεύτερη κατηγορία συμπεριέλαβε στοχευμένα ερωτήματα πάνω στα μονοπάτια καριέρας, με το δείγμα εμφανώς διάσπαρτο στις απαντήσεις του περί γνώσης και εννοιολογικής προσέγγισης των Career Paths και ανάλογη εικόνα στο ερώτημα της διαμόρφωσης προσωπικού μονοπατιού καριέρας στο πρώιμο στάδιο της επαγγελματικής τουριστικής πορείας τους. Με βαθμολόγηση στρεφόμενη κυρίως στις αρνητικές θέσεις της διαβάθμισης ανταποκρίθηκαν οι συμμετέχοντες στην προσδιοριστική απόσταση όπου χαρακτηρίζει την παρούσα θέση τους από εκείνη όπου αρχικά επιθυμούσαν. Στον αντίποδα, παρόλα αυτά, έρχεται η θετική βαθμολόγησή τους σχετικά με το μέγεθος ενίσχυσης της επαγγελματικής τους εξέλιξης που προέρχεται μέσα από το εργασιακό τους περιβάλλον της επιχείρησης που απασχολούνται.

- για να είναι εφικτή, όμως, η επαγγελματική ανέλιξη του ατόμου πέραν από τον ατομικό του προγραμματισμό θα πρέπει να ευνοείται και από τις κατάλληλες επιλογές και κινήσεις των στελεχών όπου ως βασική τους αρμοδιότητα είναι η πρόσληψη και διαχείριση του προσωπικού, εν ολίγοις το αντικείμενο της τρίτης κατηγορίας ερωτημάτων. Χαρακτηρίζοντας σε αρχικό χρόνο από μέτρια έως αρκετά ικανοποιητική την τάση των υπευθύνων προσλήψεων στην επιλογή ατόμων έχοντας ως προτεραιότητα στα κριτήριά τους την εργασιακή εμπειρία και τον εκπαιδευτικό υπόβαθρο και σε δεύτερο το βαθμό αντικατοπτρισμού αυτών των κριτηρίων στα ίδια τα στελέχη, καταλήξαμε σε δόκιμα

συμπεράσματα επίσης για τη σημαντικότητα του ρόλου που διαδραματίζουν οι υπεύθυνοι των Τμημάτων HR στα μονοπάτια καριέρας των υπαλλήλων, λαμβάνοντας επιπλέον υπόψιν μας τη θετικότητα με την οποία οι συμμετέχοντες βαθμολογούν την παρακίνηση προς εξέλιξη που λαμβάνουν από τις επιχειρήσεις που εργάζονται και την έντονη διάσπαση απόψεων που εξάγουμε από το ερώτημα που αφορά στο βαθμό όπου τείνουν τα Τμήματα Διαχείρισης Προσωπικού να ενημερώνονται για το πλάνο και την καριέρα που επιθυμούν να ακολουθήσουν οι υπάλληλοι.

- τέλος, η τέταρτη κατηγορία σχεδιάστηκε από ερωτήματα μέσα από τα οποία ο συμμετέχοντας με μία προηγουμένως εφ' όλης της ύλης ματιά, θα ήταν σε θέση να βαθμολογήσει και τι προσωπικά λαμβάνει από τον τρόπο που κινούνται στελέχη και εργοδοσία απέναντί του. Σε θέματα αξιοποίησης των προσωπικών τους ικανοτήτων, οι ερωτηθέντες κατά κόρον αισθάνονται από μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι, όπως ακριβώς και στο βαθμό τον οποίο εσωτερικές μετακινήσεις δρομολογούνται, ώστε αφενός να διατηρείται ο υπάλληλος στην εταιρία και αφετέρου να μετατρέπεται σε πιο αποδοτικός. Καίριες οι απαντήσεις στα δύο τελευταία ερωτήματα, μίας που θετικά χαρακτηρίζονται τα ληφθέντα αποτελέσματα της γνώμης που σχηματίζουν όσον αφορά το σύστημα προαγωγών που ακολουθείται από την εργοδοσία και στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες επιθυμούν το μονοπάτι καριέρας τους να λαμβάνει χώρα στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Από τη συγγραφή αυτής της ενότητας φυσικά και δε μπορούμε να παραλείψουμε τα αποτελέσματα από τη στατιστικές αναλύσεις που διεξήγαμε, με σκοπό να επιβεβαιώσουμε το γεγονός ότι οι μεταβλητές που αποτέλεσαν τους γνώμονες των ερωτημάτων, όντως συνδέονται μεταξύ τους. Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν :

- τα χρόνια προϋπηρεσίας σχετίζονται άμεσα με την ηλικία που φέρει το άτομο. Στην προκειμένη, εφόσον ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι μεταξύ 20 έως 35 ετών εύλογα τα έτη προϋπηρεσίας τους δε δύναται να ξεπερνούν τα 10 χρόνια και ταυτόχρονα συμμετέχοντες μεγαλύτερης ηλικίας διαθέτουν περισσότερα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας φτάνοντας έτσι στην ηλικιακή τάξη των 51 – 65 ετών κατέχοντας έως και 40 χρόνια επαγγελματικής,

τουριστικής δραστηριότητας. Σημαντικό προς αναφορά κρίνεται ασφαλώς και το γεγονός ότι οι νεότερες ηλικίες δηλώνουν προσκείμενες προς την απαραίτητη γνώση και εκπαίδευση πάνω σε θέματα τουρισμού, υποστήριξη η οποία τεκμηριώνεται από το ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων ηλικίας 20 - 35 ετών έχει λάβει τουριστική εκπαίδευση. Τέλος, επαληθεύτηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και του είδους εργασίας - τα περισσότερα έτη είθισται να αφορούν ετήσια απασχόληση - καθώς επίσης και το ότι ο γυναικείος πληθυσμός απασχολείται συνηθέστερα σε εποχική εργασία, λιγότερα χρόνια και καλύπτει σε πολύ μικρότερο ποσοστό θέσεις ετήσιων συμβάσεων.

Σε ό,τι αφορά στους ερευνητικούς στόχους που είχαν τεθεί, εφαρμόσαμε στατιστικούς ελέγχους ώστε να εξακριβώσουμε τα στοιχεία που εκμαιεύσαμε από τα αποτελέσματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα :

- επιβεβαιώσαμε την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ φύλου και τύπου εργασίας, εν ολίγοις ότι οι άνδρες διεκδικούν περισσότερες θέσεις ετήσιας εργασίας από γυναίκες και διαγράφουν μεγαλύτερη επαγγελματική πορεία στο χώρο του τουρισμού.
- ο επόμενος στατιστικός έλεγχος που εφαρμόσαμε επιβεβαίωσε θετικά την υπόθεση του ερευνητικού στόχου πάνω στην αλληλοεπίδραση της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών σε σχέση με την εκπαίδευση του ατόμου και την εξοικείωσή του με την τεχνολογία.
- συσχετίσεις, ασφαλώς και επαληθεύθηκαν στη δεύτερη κατηγορία ερωτημάτων η οποία αφορούσε τα μονοπάτια καριέρας. Αναλυτικότερα, αποδείχθηκε σχέση μεταξύ γνώσης του αντικείμενου των Career Paths και σχεδίασης προσωπικού μονοπατιού, όπου μολονότι οι επιχειρήσεις θεωρητικά προβαίνουν σε κινήσεις ενίσχυσης της καριέρας των υπαλλήλων του, εντούτοις οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως απέχουν σημαντικά από την επιθυμητή θέση που είχαν θέσει ως αρχικό τους στόχο.
- θετικά συσχετίζονται, επίσης, οι μεταβλητές που αφορούν τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού όπου εφαρμόζουν οι υπεύθυνοι προσωπικού, το επίπεδο στο οποίο οι ίδιοι προσωπικά πληρούν τις συγκεκριμένες προϋποθέσεις, το πόσο ασχολούνται με το να ενημερωθούν

σχετικά με μονοπάτια καριέρας των υπαλλήλων και τέλος το μέγεθος παρακίνησης που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση.

- η στατιστική ανάλυση ολοκληρώνεται με εφαρμογή ελέγχου που θα αφορούσε τον τελικό ερευνητικό μας στόχο, δηλαδή τη θέληση των εργαζομένων να παρατείνουν στην επιχείρηση που ήδη εργάζονται. Θελήσαμε αρχικά να διασπάσουμε τον έλεγχο σε ανδρικό και γυναικείο πληθυσμό, όμως ο διαχωρισμός δε χαρακτηριζόταν από κανονικότητα και ομοιογένεια, οπότε και εφαρμόσαμε έλεγχο συσχετίσεων. Όπως ήταν αναμενόμενο, εντονότερες είναι οι συσχετίσεις που αφορούν το αν οι ερωτηθέντες θεωρούν πως αξιοποιούνται βέλτιστα οι δυνατότητές τους συνδυαστικά με το αν διενεργούνται εσωτερικές μετακινήσεις προς βελτίωση της παραγωγικής ποιότητας του εργαζομένου και τη σύνδεση με το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι από τη φιλοσοφία που διέπει την εργοδοσία σχετικά με τις προαγωγές που δίνονται και την επιθυμία των πρώτων να εξακολουθούν τελικά να εργάζονται στην ίδια επιχείρηση.

Όλα αυτά τα εξαγόμενα αποτελέσματα μας οδήγησαν σε πολλά και βαρυσήμαντα συμπεράσματα, τα οποία και θα παραθέσουμε αναλυτικά στην ενότητα που ακολουθεί.

8.2 Συμπεράσματα.

Φτάνοντας στο καίριο αυτό σημείο των συμπερασμάτων, βάσει του θεωρητικού μέρους της εργασίας μας έχουμε μεταλαμπαδεύσει στον αναγνώστη την απαραίτητη γνώση γύρω από τα θέματα των Career Paths και βάσει της ερευνητικής διαδικασίας ενισχύουμε την πληροφόρησή του για το επίπεδο της ενημέρωσης που διατηρεί μεγάλο ποσοστό της ελληνικής πραγματικότητας. Αναμφίβολα, τα συμπεράσματα όπου θα παρατεθούν έχουν άμεση και απόλυτη συνάφεια με τους ερευνητικούς στόχους που είχαν τεθεί, ώστε να συγκεκριμενοποιούνται, τμηματοποιούνται και στοχεύουν σε ειδικότερα ζητήματα που απασχολούν τα μονοπάτια καριέρας.

8.2.1 Ποιοτική εξυπηρέτηση.

Η ισότητα : ποιότητα = εκπαίδευση + τεχνολογική εξοικείωση αποτελεί, όπως απεδείχθη, έναν κανόνα αδιαπραγμάτευτο και είναι αναμενόμενο πως όσο πιο

καταρτισμένο το εκπαιδευτικό υπόβαθρο ενός υπαλλήλου, τόσο ποιοτικότερη θα είναι και η υπηρεσία που θα παρέχει. Το δέοντα ρόλο σε αυτό το λογικό συμπέρασμα κατέχει αρχικά η φιλοσοφία που έχει διατυπώσει και ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση στην εφαρμογή των δραστηριοτήτων της. Ορμώμενοι στη διατύπωση των Belias et. Al (2016) ότι ουσιαστικά η πολιτική μίας επιχείρησης περιλαμβάνει το χειρισμό που εξασκεί μια συγκροτημένη ομάδα με πρότυπα όπου η ίδια έχει εφεύρει και αναπτύσσει, ώστε να αντιμετωπίζει προσαρμοστικά και ολοκληρωτικά τα προβλήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος και φυσικά να διδάσκει στα νεοεισαχθέντα μέλη αυτήν την πολιτική, μας κατήθυνε στο να συμπεράνουμε πως η προσφερόμενη ποιότητα είναι άκρως συνδεδεμένη με την γραμμή πλεύσης πάνω στην οποία οργανώνεται και δραστηριοποιείται η επιχείρηση και τι ακριβώς μεταδίδει στους υπάλληλους της.

Εμβαθύνοντας στη συμπερασματική ανάλυση βελτιστοποίησης της ποιότητας ως κυριότερους πυλώνες ανύψωσής της θα ονοματίσουμε τη γνωσιακή καλλιέργεια που έχει λάβει το άτομο από Ίδρυμα σχετικού αντικειμένου και τη συστηματική εκπαίδευση που προθυμοποιείται η ίδια η επιχείρηση να του προσφέρει. Η οπτική μας σε ό,τι αφορά στο γνωσιακό υπόβαθρο είναι αρκετά διαφορούμενη, διότι αν και τα αποτελέσματα ανάλογης δημογραφικής ερώτησης δηλώνουν πως η πληθώρα των εργαζομένων κατέχει μόρφωση υπαγόμενη σε τουριστικούς τομείς, εντούτοις η κριτική τους σχετικά με το υπόβαθρο που επικρατεί στην αγορά κάθε άλλο παρά ενθαρρυντική θα χαρακτηριζόταν και που μάλιστα υπολογίζεται ως ιδιαιτέρως βαρυσήμαντη εφόσον προέρχεται καθολικά από άτομα του χώρου. Επομένως, η ληφθείσα γνώση δεν είναι αρκετή και ασφαλώς δεν είναι θέμα της εκάστοτε επιχείρησης αλλά των δημοσίων φορέων, του κοινωνικού πλαισίου που περιβάλλει το άτομο και των προσωπικών φιλοδοξιών του. Εξετάζοντας τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί κατά την πάροδο των χρόνων στην τουριστική παιδεία, έμφαση δόθηκε μόνο στο να εισαχθεί και να εδραιωθεί στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Belias , et al., 2016) χωρίς να εναρμονιστεί με τη φιλοσοφία της πρακτικής άσκησης και την παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Τεχνολογία και πρόοδος είναι καταστάσεις που συνδέονται πλέον σε τέτοιο βαθμό εξάρτησης, με αποτέλεσμα η έλλειψη της πρώτης να σημάνει την

αδυναμία ύπαρξης της δεύτερης. Πέραν, λοιπόν, των ελλειπτικών ενδείξεων στην εκπαιδευτική δομή των ακαδημαϊκών Ιδρυμάτων βάρος δίνεται και στα μη ικανοποιητικά επίπεδα που κυμαίνεται η εκπαιδευτική πολιτική των επιχειρήσεων. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, μας οδηγούν στο ότι τρέφουν απογοητευτικά συναισθήματα από τη διαχείριση εκπαίδευσης που διαπιστώνεται στην τουριστική φιλοξενία. Από τα όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος, αλλά και από το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη σε περιοχές όπου επικρατεί έντονα το φαινόμενο της εποχικότητας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στις περιπτώσεις εποχικής εργασίας το προσωπικό είναι φτωχότερο σε γνώσεις, εκπαίδευση και εμπειρία και ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις δεν προτίθενται να καταβάλλουν επιπλέον δαπάνες εκπαίδευσης αρκετό διάστημα πριν τη συμφωνηθείσα συγκέντρωση του προσωπικού, ειδικότερα όταν η εργοδοσία γνωρίζει πως τα χρονικά περιθώρια είναι στενά και λειτουργούν αντίστροφα.

Επιπλέον συμπέρασμα αποτέλεσε η στροφή προς τον τουρισμό που διαφαίνεται να πραγματοποιείται από άτομα όπου προχωρούν σε δεύτερες σπουδές με αντικείμενο τον τουρισμό, αλλάζοντας ολοκληρωτικά το μονοπάτι καριέρας τους είτε επειδή δεν ικανοποιήθηκαν στον προσδοκώμενο βαθμό από την αρχική επιλογή τους, είτε γιατί δυσκολεύονται στην επαγγελματική αποκατάσταση ή γιατί αντιλήφθηκαν πως στη χώρα μας ο τουρισμός ελέγχει σημαντικά τα αναπτυξιακά ηνία. Από την άλλη, όμως, πλευρά δε μπορεί να θεωρηθεί αμελητέο και εκείνο το ποσοστό όπου βάσει των υπάρχοντων δεδομένων διατηρεί αμφιβολίες περί επαγγελματικής εξέλιξης στον ελληνικό τουρισμό. Η αιτία ασφαλώς και ανάγεται στο ζήτημα που τίγεται στην παρούσα ενότητα και δεν είναι άλλο από τις ασταθείς ποιοτικές βάσεις. Εν κατακλείδι, γίνεται αντιληπτό πως ο κλάδος της ελληνικής τουριστικής φιλοξενίας χρήζει βελτίωσης σε πολλά ακόμα επίπεδα, σταθεροποίησης, τεχνολογικής ανάπτυξης και εξισορρόπησης των Τμημάτων που τον απαρτίζουν, ώστε το μέλλον να καταστεί περισσότερο ευοίωνο για τις Διοικήσεις και τους εργαζόμενους αμφίπλευρα.

8.2.2 Πλάνα καριέρας.

Η επαρκής και αποτελεσματικά διαμορφωμένη εκπαίδευση μετατρέπεται σε σημαντικό αρωγό καθοδήγησης του ατόμου προς μία επιτυχημένη καριέρα. Δυστυχώς, τα αποτελέσματα των ερωτημάτων πάνω στα θέματα μονοπατιών καριέρας δεν αντικατοπτρίζουν την παραδοχή που αναφέρθηκε προηγουμένως. Οι κυριότεροι παράγοντες που διέπουν την εργασιακή κατεύθυνση ενός ατόμου αδιαμφισβήτητα είναι :

- το οικονομικό κόστος σπουδών
- η επαγγελματική κλίση σύμφωνα με τα προσόντα που διαμορφώνουν
- οι δυνατότητες επαγγελματικής απορροφησιμότητας
- οι προσπάθειες που θα καταβάλλουν για το συγκεκριμένο αντικείμενο ενασχόλησης

(Ahmed, et al., 2017), οπότε δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις κατευθυντήριες γραμμές που θα λάβει από την ακαδημαϊκή πορεία του οι οποίες και οφείλουν να συνάδουν με τις αποφάσεις που θα προκύψουν σύμφωνα με τους προαναφερθέντες παράγοντες. Τα μονοπάτια καριέρας δημιουργήθηκαν έτσι ώστε το άτομο να είναι σε θέση σκιαγραφήσεως της πλευσης που επιθυμεί να χαράξει, περιγραφής των απαιτούμενων κινήσεων σε κάθε βήμα και πρόβλεψης εναλλακτικών λόγω αλλαγών που μπορεί να προκύψουν. Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, πως το αντικείμενο σπουδών σχετίζεται άμεσα με το αντικείμενο εργασίας, συνάφεια η οποία εκμαιεύεται και στα θετικά αποτελέσματα των δημογραφικών ερωτημάτων. Ένσταση, παρόλα αυτά, διάψευσης του θετικού πορίσματος προερχόμενη από τα αποτελέσματα των ερωτημάτων της δεύτερης κατηγορίας του ερωτηματολογίου, θέτει μεγάλο πλήθος ατόμων εισερχόμενων στον τουρισμό άνευ αποσαφηνισμένων επαγγελματικών στόχων ή πορείας γεγονός που αποδεικνύεται από την έντονη διακύμανση των απαντήσεων που διακρίναμε στο Γράφημα 7.12 του ερωτήματος K2E6.

Το ηλικιακό φάσμα που συνδέεται εντονότερα με την προκείμενη παρατήρηση είναι εκείνο που καλύπτει τα έτη από 20 έως 35 εξαιτίας του ότι σε αυτήν την ηλικιακή τάξη :

- υπάγεται το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος
- συναντούμε τους περισσότερους νεοεισαχθέντες στην τουριστική βιομηχανία

- πραγματοποιούνται οι περισσότερες μεταστροφές καριέρας.

Υπό τη σκέπη αυτών των δεδομένων, συνδυασμένων με τα συμπεράσματα περί εκπαιδευτικής ανεπάρκειας, ευκόλως εννοούμενο αποτελεί το γεγονός ότι εκλείπει η πληροφόρηση και καθοδήγηση που αφορούν στα μονοπάτια καριέρας. Προς αποφυγήν λανθασμένων εικασιών και πεποιθήσεων, ο συμπερασματικός στόχος μας δε σχετίζεται με κριτική πάνω στις γνώσεις καριέρας των ατόμων παρά στην αδυναμία σχεδίασης εξαιτίας της περιορισμένης πληροφόρησης, διότι δεν αρκεί μόνο η σύνθεση της επιδίωξης αλλά και το πως θα φτάσουμε έως εκεί. Εν απουσία μονοπατιού καριέρας, το άτομο έρχεται αντιμέτωπο με πολλές πιθανότητες :

- απογοήτευσης εξαιτίας μίας ακατάλληλης επιλογής

- απροσδόκητων εξελίξεων από την είσοδο σε έναν κλάδο χωρίς προσδιορισμένα βήματα επεξήγησης του σημείου που ξεκινούν και εκείνου που επιθυμούν να φτάσουν

- εισχώρησης σε έναν τομέα τυχαίας και όχι συνειδητοποιημένης βούλησης.

Τι λαμβάνουμε, λοιπόν, ως αποτελέσματα; Μα φυσικά, τα ευλογοφανή ποσοστά από τις βαθμολογήσεις των συμμετεχόντων και την αναμενόμενη σχέση μεταξύ τους. Η σφαιρική οπτική του θέματος μας δίνει τη δυνατότητα επαλήθευσης της έλλειψης αρχικών πλάνων καριέρας ή έντονα διαφοροποιημένων, ακριβώς επειδή τα άτομα δεν είχαν διδαχθεί την οργάνωση μονοπατιών ή η μεθοδολογία τους στάθηκε ανέφικτη ή μη ρεαλιστική και είναι ο λόγος όπου στην ανάλογη ερώτηση λάβαμε τέτοια ποσοστά.

Παρόλα αυτά, θετικότητα αποπνέει η κατάληξη των ερωτημάτων που αφορούσαν στα μονοπάτια καριέρας διότι σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό οι συμμετέχοντες αψηφώντας τη δομημένη γνώση μονοπατιών καριέρας, εκφράζουν έντονη ικανοποίηση από το πως αναπτύσσεται η τελευταία στις επιχειρήσεις που απασχολούνται. Εφόσον, λοιπόν, επικρατεί αυτό το κλίμα αισιοδοξίας και ικανοποίησης στα ζητήματα μελλοντικής επαγγελματικής εξέλιξης, αλλά και εκπλήρωση στο νόημα που παρέχει η εργασία, δηλαδή :

- προσωπική αυτοπραγμάτωση, συναίσθημα διαρκούς ροής

- ηθική αναπτέρωση και προσδοκίες

- δημιουργικότητα και όδευση πάνω σε συγκεκριμένη, πηγαία κλίση

- αίσθημα ευγνωμοσύνης

- ενδυνάμωση αντιληπτικής ικανότητας δυνατοτήτων και αδυναμιών

(Dik, et al., 2014), είμαστε σε θέση να συμπεράνουμε πως βελτιώνοντας εκπαίδευση, τεχνολογική χρήση και καθοδηγώντας ιδανικότερα το εργατικό δυναμικό, η εδραίωση μονιμότητας με ταυτόχρονη συστολή της εποχιακής ψαλίδας, δε μπορεί να φαντάζει μόνο ως μακρινός ανέφικτος στόχος αλλά ως φυσικό επακόλουθο αλυσιδωτών, ορθολογικών διαδικασιών, έχοντας ως έκβαση μία τουριστική βιομηχανία συνεχώς αναπτυσσόμενη όπου οι υπάλληλοί της θα αισθάνονται τελικά σιγουριά και όχι αμφιβολία.

8.2.3 Ενεργοποίηση Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η πολυπλοκότητα των λειτουργιών του κλάδου φιλοξενίας αποτελεί τον εξέχων παράγοντα της τόσο ευάλωτης φύσης της ποιότητας, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει πως η ακεραιότητά της κρίνεται ουτοπική ή ακατόρθωτη. Αντιθέτως, πρεσβεύουμε πως το σύνολο των ορθά διατυπωμένων και ελεγχόμενων διαδικασιών αδιαμφισβήτητα οδηγούν και στη βέλτιστη ποιότητα, με τη διαφορά ότι κάθε λειτουργία χρίζει διαφορετικών ελέγχων. Στην πρώτη υποενότητα, θίξαμε τρεις από τις πλέον σημαντικότερες παραμέτρους που αφορούν στην ποιοτική εξυπηρέτηση δίνοντας κυρίως έμφαση στα θέματα εκπαίδευσης. Όταν, όμως, το αντικείμενο εξέτασής μας είναι ένας ανθρωποκεντρικός όπως τον χαρακτηρίσαμε κλάδος η αμέσως επόμενη και πιο συνεκτική παράμετρος ασφαλώς και θα αφορά στην ποιότητα που διέπει τα θέματα προσλήψεων και τη συνδεσιμότητά τους με τη βέλτιστη εξυπηρέτηση.

Συμπέρασμα : χρειαζόμαστε τους κατάλληλους υπαλλήλους στις ανάλογες θέσεις, ώστε να διατηρούνται ανοδικά τα επίπεδα ποιότητας και άκρως ικανοποιητική η παρεχόμενη εξυπηρέτηση. Τα κριτήρια αξιολόγησης, λοιπόν, στα οποία δώσαμε ιδιαίτερη βαρύτητα κατά την ερευνητική μας διαδικασία συνάδουν μακράν με τις προαναφερθείσες παραμέτρους και δεν ήταν άλλα από το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την εργασιακή εμπειρία. Βαθμολογώντας, ωστόσο, την εφαρμογή τους στα ζητήματα επιλογής και πρόσληψης προσωπικού από τους υπεύθυνους των Τμημάτων HR, οι ερωτηθέντες εκφράστηκαν με ένα σαφή μετεωρισμό ανάμεσα στη μετριοότητα και την ικανοποίηση για το σημείο στο οποίο εφαρμόζονται οι δύο αυτοί δείκτες, ενώ

παράλληλα στα ίδια περίπου μεγέθη κυμάνθηκε και η αντίστοιχη βαθμολόγηση για το πόσο οι ίδιοι οι υπεύθυνοι τα διαθέτουν. Από τις στατιστικές αναλύσεις και τις συσχετίσεις όπου παραλάβαμε, σε αυτό το σημείο θα εισχωρήσουμε και την αρνητικότητα των αποτελεσμάτων ως προς την πληροφόρηση που αντλούν τα εν λόγω στελέχη σχετικά με τα επιθυμητά μονοπάτια καριέρας των υπαλλήλων, ώστε τελικά να προβούμε στα εξής :

- τα αρμόδια στελέχη ή η εργοδοσία δεν προσελκύουν στο απόλυτο άτομα καταρτισμένα στο αντικείμενο που προβλέπεται να απασχοληθούν και με την εμπειρία που απαιτείται, ώστε η επιχείρηση να δραστηριοποιείται με λειτουργικότητα και η ποιότητα να παραμένει υψηλή
- οι υπεύθυνοι των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού φαίνεται πως δε διατηρούν στενή συνεργασία και επικοινωνία με τους εργαζόμενους σε ό,τι αφορά στη ζητούμενη γνώση όπου υποχρεούνται να λαμβάνουν για τις επαγγελματικές επιδιώξεις των υπαλλήλων
- η στελέχωση των Τμημάτων Ανθρώπινων Πόρων πραγματοποιείται από άτομα τα οποία δεν καλύπτουν στο έπακρον τις προϋποθέσεις που απαιτούνται, ώστε να διαχειρίζονται επαρκώς τα υπαλληλικά ζητήματα
- προφανώς γίνεται και εδώ λόγος σε θέματα εκπαίδευσης που οφείλει να παρέχει η επιχείρηση σε ανώτερα αυτή τη φορά στελέχη για να ευδοκιμεί εσωτερικά
- κρίνοντας δε και από τα ποσοστά των απαντήσεων επί του ερωτήματος παρακίνησης των εργαζομένων προς εξέλιξη τους και συζευκτικά με τα άνωθεν συμπεράσματα, καταλήγουμε στο ότι ακόμα και αν η εργοδοσία προβάλλει προθέσεις και κίνητρα προώθησης των υπαλλήλων της, αν οι δυνατότητες δεν παραχωρούνται στους κατάλληλους υπαλλήλους και αν τοποθετούνται σε θέσεις όπου τα προσόντα τους δεν αξιοποιούνται στον αρμόδιο βαθμό, τότε τα αποτελέσματα όπου θα εισπράττονται θα είναι και πάλι αρνητικά.

Εν έτη 2019 και ύστερα από πολυάριθμες μελέτες δεκαετιών, οι επιχειρηματίες του τομέα φιλοξενίας οφείλουν να αντιληφθούν πως η ύπαρξη και αποδοτική εκτέλεση καθηκόντων των Τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού κρίνεται αναγκαία για την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεών τους και πως τα άτομα που θα απαρτίζουν τα συγκεκριμένα Τμήματα θα είναι σε θέση :

- άπταιστης γνώσης του βαθμού εκπαίδευσης, ικανοτήτων και εμπειρίας που χρειάζεται η κάθε θέση
- να παρέχουν στους υπαλλήλους δράσεις και προγράμματα απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων
- συνεχόμενης επικοινωνίας και στήριξης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα
- προτροπής της Διοίκησης σε δαπάνη κεφαλαίων επαγγελματικής κατάρτισης του προσωπικού, όχι ως κόστος αλλά ως επένδυση προς ενίσχυση παραγωγικότητας ώστε μαζί εργοδοσία και στελέχη διαχείρισης προσωπικού να αμβλύνουν τον αριθμό ανειδίκευτων υπαλλήλων στον τουρισμό (Herman, 2015),
- και το σημαντικότερο : να αναζητούν αδιάκοπη πληροφόρηση για το μονοπάτι που κάθε υπάλληλος επιδιώκει να ακολουθήσει.

8.2.4 Σταθεροποίηση προσωπικού.

Η τέταρτη και τελευταία κατηγορία ερωτημάτων της ερευνητικής μας μελέτης κλήθηκε να δώσει απαντήσεις στην τελική επιθυμία των συμμετεχόντων παραμονής ή όχι στην επιχείρηση παρούσας απασχόλησης, μέσα από την ένταση των δεικτών :

- βαθμός αξιοποίησης ικανοτήτων
- εσωτερικές μετακινήσεις
- συστήματα προαγωγών.

Από τα ληφθέντα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τη συσχέτιση των δύο πρώτων δεικτών διαπιστώνουμε πως είναι αρκετά έντονη και πως είναι λογική και η αντιστοίχιση μεταξύ τους, εννοώντας πως αναλόγως το βαθμό όπου πραγματοποιούνται εσωτερικές διαφοροποιήσεις στον ίδιο βαθμό αξιοποιούνται ιδανικότερα και τα προσόντα του εκάστοτε υπαλλήλου. Βέβαια, τα αρνητικά ποσοστά που αφορούν στην εσωτερική αναδιάρθρωση εξηγούνται και εναλλακτικά : η αντιμετώπιση που δέχεται ένας μη παραγωγικός εργαζόμενος ενδέχεται να είναι και η οριστική μετατόπισή του από την επιχείρηση, με άλλα λόγια σημάζουν την απόλυσή του. Πόσο θετική ή ζημιογόνος αποδεικνύεται τελικά η συγκεκριμένη τακτική; Η απάντηση έρχεται απευθείας από την τουριστική φύση των περιοχών αυτών, αν αναλογιστούμε πως σχεδόν το μισό δείγμα απασχολείται σε εποχικές εργασίες, από την έντονη

ύπαρξη του φαινομένου της εποχικότητας. Πόσο ωφέλιμη, λοιπόν, μπορεί να είναι η οριστική διακοπή συνεργασίας με έναν ή περισσότερους υπαλλήλους εν μέσω “σεζόν” όπως χαρακτηριστικά αποκαλείται στον τουριστικό χώρο, από την προσπάθεια εύρεσης μίας θέσης περισσότερο εξατομικευμένης στα προσόντα και την προσωπικότητα αυτών των υπαλλήλων ή ακόμα καλύτερα : περισσότερη και επικερδέστερη εκπαίδευση σε διάστημα αρκετό πριν την έναρξη των λειτουργιών της επιχείρησης, ώστε οι υπεύθυνοι προσωπικού να αντιληφθούν έγκαιρα τα δυνατά και αδύναμα σημεία των εργαζομένων, έχοντας έτσι χρόνο λήψης της αποδοτικότερης απόφασης διαχείρισής τους χωρίς να δυσχεράνουν μελλοντικά την επιχείρηση.

Μιλώντας, λοιπόν, για κινητικότητα στην τουριστική φιλοξενία και μέσω των στατιστικών στοιχείων που διεξήχθησαν, έρχεται στο προσκήνιο ένα μεγαλύτερο ζήτημα που προκαλεί επίσης έντονη υπαλληλική αστάθεια και δεν είναι άλλο από τη φυλετική επίδραση πάνω στα θέματα επαγγελματικής καριέρας, προσλήψεων και αποχωρήσεων. Σε μια ενδεικτική υπενθυμιστική ανασκόπηση των στατιστικών αποτελεσμάτων, το στατιστικό Γράφημα 7.26 απεικόνισε δυσαναλογία γυναικείου πληθυσμού από τα 11 έτη προϋπηρεσίας και άνω με ταυτόχρονη ένταση στις εποχικές εργασίες και όχι τις ετήσιες. Επιπλέον τεκμήριο στην παρούσα διαπίστωση αποτελεί η επαληθευμένη στατιστική ανομοιογένεια των πληθυσμών των δύο φύλων, επειδή ακριβώς δημιουργούνται έντονες διαφοροποιήσεις στα έτη απασχόλησης, τον τύπο εργασίας και στη διάθεση παραμονής στις επιχειρήσεις. Τουτέστιν, δεδομένων των υπάρχουσών συνθηκών που επικρατούν στο ελληνικό τουριστικό γίγνεσθαι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν αξιοσημείωτες δυσκολίες πραγματοποίησης πολυετούς μονοπατιού καριέρας, όπου στις πλείστες των περιπτώσεων οφείλεται στην ανάληψη οικογενειακών υποχρεώσεων οι οποίες με τη σειρά τους τις αποτρέπουν από την ακολουθία ετήσιων ωραρίων άρα στερούνται διεκδίκησης ανώτερων θέσεων λόγω ότι οι τελευταίες προϋποθέτουν αρκετά έτη προϋπηρεσίας, ενώ από την πλευρά τους οι εργοδοσίες για το ίδιο ακριβώς αίτιο αποφεύγουν τη σύναψη ετήσιων συμφωνιών μαζί τους.

Ο επόμενος συμπερασματικός ισχυρισμός αφορά στο μείζον ζήτημα των προαγωγών, όπου σύμφωνα με τη βαθμολογική διάθεση των συμμετεχόντων

ένα σημαντικό ποσοστό υπαλλήλων διακρίνεται από δυσαρέσκεια γεγονός που εγείρει τον εξής προβληματισμό : το σύστημα προαγωγών των επιχειρήσεων ακολουθεί αξιοκρατία και διαφάνεια; Ως γνωστόν, παλαιότερα επικρατούσε η πεποίθηση της κατάρτισης μέσω ετών εργασίας χωρίς να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαιδευτική σχετικότητα, φιλοσοφία η οποία επικρατεί σε πλήθος επιχειρήσεων ακόμα και στις μέρες μας. Σαν αποτέλεσμα, η ανέλιξη προερχόταν μέσω των ετών προϋπηρεσίας και είναι ο κύριος λόγος που ανώτερες ιεραρχικά θέσεις κατοχυρώνονται από άτομα μεγαλύτερων ηλικιακών τάξεων. Επιπροσθέτως, συνδέοντας και τα αναφερθέντα κριτήρια της προηγούμενης υποενότητας σχετικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την εργασιακή, καθίσταται λογικό να ισχυριστούμε πως μία επιχείρηση όπου δεν προσλαμβάνει προσωπικό τηρουμένων αυτών των κριτηρίων, τότε με απόλυτη βεβαιότητα δεν προάγει και τους υπαλλήλους της σύμφωνα με τα κριτήρια αυτά. Μήπως, τελικά, εκείνο το ποσοστό που δηλώνει ουδετερότητα ή αρνητισμό διάθεσης παραμονής στην ίδια επιχείρηση επηρεάζεται δραματικά από την ανακοπή που δέχεται το προσωπικό μονοπάτι καριέρας τους προς εξέλιξη; Ορμώμενοι στις στατιστικές αναλύσεις που μελετήθηκαν, η πρόθεση συνέχισης καριέρας στην υπάρχουσα επιχείρηση συγχέεται περισσότερο με το σύστημα προαγωγών παρά με το μέτρο αξιοποίησης των ικανοτήτων που φέρει ο κάθε υπάλληλος. Συμπερασματικά, λοιπόν, ο εργαζόμενος που τρέφει αίσθημα δικαιοσύνης προτίθεται να εξελιχθεί μέσα από αυτό το σύστημα και όχι να εγκαταλείψει τη θέση και την πορεία που έως τώρα έχει διαμορφώσει.

Στη χώρα μας, ο τουρισμός αντιπροσωπεύει μία κατεξοχήν βαριά κληρονομιά και η ιδέα της φιλοξενίας ακολουθεί τους Έλληνες ως ύψιστο ηθικό χρέος από την αρχαιότητα, επομένως η εικόνα που πρέπει να λαμβάνει ο φιλοξενούμενος είναι εκείνη της πηγαίας υποδοχής, του ευχαριστημένου υπαλλήλου και της ισάξιας ανταλλαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.

Ο ελληνικός τουρισμός αντιπροσωπεύει μια ανεξάντλητη και δυναμική βιομηχανία αυξανόμενων εξωτερικών εσόδων, δραστηριότητας και διάχυτων οικονομικών ωφελειών, καταφανούς επίδρασης στην απασχόληση (Ίκκος & Κουτσός, 2018) και αναπόσπαστη πηγή πολιτισμού και πνευματικής εξυγίανσης. Επί του πρακτέου, όμως, απαιτείται πιο βλοσυρή ματιά σε θέματα ακανθώδη που εμμένουν να ταλανίζουν την τουριστική πραγματικότητα, ανακόπτοντας τη γόνιμη πρόοδό της. Αφιερώνουμε, λοιπόν, αυτό το κεφάλαιο στην εστίαση εκείνων των δυσχεραντικών ζητημάτων που αφοπλίζουν τα υπαλληλικά μονοπάτια καριέρας και προκαλούν αγωνία στον κάθε υποψήφιο ή πλέον εργαζόμενο στον ελληνικό τουρισμό.

Εκπαιδευτική αναπροσαρμογή.

Μέσα από την ενδελεχή έρευνά μας και τα συμπεράσματα στα οποία επιμελώς οδηγηθήκαμε, αναδύεται η οφθαλμοφανής ανάγκη γνωσιακών απαιτήσεων ικανών να καλλιεργούν ικανότητες. Σαφέστατα, υπάρχουν προσόντα γενετικά κεκτημένα τα οποία παρ' όλη τη σημαντικότητα της ύπαρξης γεννούνται απαιτήσεις δημιουργίας φόρμουλας, ώστε να προβάλλουν στο φέροντα επαρκείς ευκαιρίες ανάδυσής τους με την αντίστοιχα κατάλληλη επαγγελματική καριέρα (Petrona, 2015). Πρώτο μέλημα, λοιπόν, των κρατικών και ιδιωτικών φορέων είναι η επισκόπηση των αναγκών που διέπουν τη βιομηχανία του τώρα, ώστε να γεφυρωθεί η ζήτηση των επιχειρήσεων και η προσφορά των εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Σε έναν κόσμο που σφύζει πολυπλοκότητας, οι ακαδημίες οφείλουν να προετοιμάζουν τους υποψήφιους στη λήψη αποφάσεων προσαρμοσμένων σε αυτήν την κοσμική πολυπλοκότητα. Και επειδή ο τουρισμός εκτός των άλλων χαρακτηριστικών του είναι και πολυδιάστατος, η προσφερόμενη εκπαίδευση είτε πριν την έναρξη της καριέρας, είτε κατά τη διάρκειά της θωρακίζει ικανώς το άτομο στο να ανταπεξέλθει στην κοινωνική, οικονομική, τεχνολογική, πολιτική και περιβαλλοντική

πολυμορφικότητα της φιλοξενίας. Σε μία κοινωνία εμφανών κρίσεων, παρουσιάζει τεράστια χρησιμότητα η εκμετάλλευση διόδων πρακτικής εξάσκησης συνδεδεμένης με τις τεχνολογικές εξελίξεις, διότι η θεωρία από μόνη της δεν αρκεί ώστε η χώρα μας να οδεύσει προς την άριστη ποιότητα και την ηχηρή ανταγωνιστικότητα απέναντι στους μεσογειακούς αντιπάλους της.

Κίνητρα επιχειρηματικότητας και μείωση εποχικότητας.

Χωρίς αμφιβολία, η επιζητούμενη καριέρα που επιδιώκει το κάθε άτομο επιθυμεί να είναι αδιάκοπη, επομένως δύο μέγιστοι παράγοντες ανάδρασης του μη διακεκομμένου μονοπατιού καριέρας είναι η περιορισμένη εποχικότητα από επενδύσεις σε επιχειρήσεις που δε θα πληρούν μόνο σκοπιμότητες κέρδους αλλά θα δρουν κοινωφελώς, γνωρίζοντας πως η ανάπτυξη είναι μαζική συνιστώσα και όχι μοναδιαία. Η σύγχρονη εποχή απαιτεί εναλλαγή προϊόντος, προσέλκυση παγκόσμιου ενδιαφέροντος μέσω εκδηλώσεων, στροφή σε ειδικές μορφές τουρισμού, έλξη ξένων επενδυτικών εισροών. Τώρα, σε ό,τι αφορά στο φαινόμενο της εποχικότητας από την έως τώρα ανάλυση που έχουμε πραγματοποιήσει, είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε πως οι επιδράσεις του είναι κάθε άλλο παρά θετικές αφενός για τον εργαζόμενο, αφετέρου για τον εργοδότη (Wang, et al., 2018). Η χώρα μας από τις κλιματολογικές συνθήκες έως τα ενδιαφέροντα και τις δραστηριότητες που πληθαίνουν χρόνο με το χρόνο προσφέρεται ως τουριστικός προορισμός ετήσιου κύκλου, εν ολίγοις προνόμια που με κατάλληλη εκμετάλλευση καρποφορούν επιτρέποντας στον εργαζόμενο προοπτικές καριέρας, απομακρύνοντας τις επιρροές της οικονομικής κρίσης όπου τους κάνει να αισθάνονται εγκλωβισμένοι.

Φυλετική εξισορρόπηση.

Πέραν από τα ευρήματα της δικής μας έρευνας, η ύπαρξη και μόνο όλων των επιστημονικών μελετών καθίσταται ως αδιάψευστη απόδειξη ότι η φυλετική επαγγελματική διάκριση, βρίσκοντας πρόσφορο έδαφος, μαστίζει την τουριστική φιλοξενία με τους επιχειρηματίες ακόμα να αποφεύγουν να αντιληφθούν πως η επικράτηση βιωσιμότητας είναι ανέφικτη χωρίς φυλετική ισότητα (Alarcon & Cole, 2019). Ναι, ο τουρισμός αναμφίβολα δημιουργεί θέσεις εργασίας και προτείνεται για πολυεπίπεδα Career Paths, αλλά όπως ανακαλύψαμε και από τις συσχετίσεις φύλου, τύπου εργασίας και ετών στην

τουριστική φιλοξενία δεν υποστηρίζει την ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου. Στη χώρα μας, ευδοκιμούν κατάλοιπα πατριαρχικών προτύπων και δομών που σε κάποιες περιπτώσεις η παροχή θέσεων εργασίας στις γυναίκες, δε στέκεται ικανή να αλλάξει αυτήν τη φιλοσοφία, πόσο μάλλον να αναδιανείμει την ιεραρχία ή να μειώσει το χάσμα αμοιβών (Baum, 2013). Σύμφωνα με τα τουριστικά στοιχεία που συλλέγονται, κρίνεται αναγκαία η εφαρμογή προγραμμάτων τουριστικής κατάρτισης τα οποία να ωθούν τους επιχειρηματίες στην ενσωμάτωση του γυναικείου φύλου στην τουριστική αναπτυξιακή αειφορία και πέραν τούτου να στηρίζουν τα επαγγελματικά τους βήματα προς άεννες καριέρες και κατάκτηση υψηλόβαθμων θέσεων.

Συντονισμός Τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα Τμήματα HR αναντίρρητα χαρακτηρίζονται από τα σημαντικότερα τμήματα μίας επιχείρησης λόγω των αναρίθμητων αρμοδιοτήτων που φέρουν εις πέρας, αλλά κυρίως γιατί καθολικός γνώμονάς τους είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης και για το λόγο αυτό οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών καλούνται να ευθυγραμμίσουν τις πρακτικές παραγωγικότητας με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, ώστε τελικά να της προσδώσουν πλεονέκτημα (Sharma & Gursoy, 2018). Μέσα από αυτές τις αναρίθμητες ευθύνες που αναλαμβάνουν τα Τμήματα Προσωπικού, η έρευνά μας επεδίωξε να τονίσει το κενό που δημιουργείται μεταξύ θεωρίας και ρεαλισμού ανάμεσα στους υπαλλήλους και τα εν λόγω τμήματα. Παράγοντες που πιθανολογούνται πως επηρεάζουν άμεσα πολλοί, όπως επί παραδείγματι συγκέντρωση ανειδίκευτου προσωπικού, τακτικές αντικατάστασης, εργοδοσία και στελέχη χαμηλής επαγγελματικής δεοντολογίας, εποχικότητα, ασφυκτικός ανταγωνισμός, όπου σε συνδυασμό με έλλειψη στοιχείων σχετικών με την προσωπικότητα των υπαλλήλων, τη συναισθηματική νοημοσύνη τους και φυσικά τον επαγγελματικό προσανατολισμό τους οδηγούν σε περαιτέρω διεύρυνση αυτού του κενού (Ashton, 2017). Ο τουρισμός αποτελεί μία κατεξοχήν απαιτητική βιομηχανία και οι άνθρωποι, οι αφανείς εκείνοι ήρωες που την υποκινούν, έχει σημασία να είναι πάντα σε προτεραιότητα. Τα προσκείμενα στην ερευνητική μας μελέτη συμπεράσματα απέδειξαν πως οι υπεύθυνοι των Τμημάτων HR εξακολουθούν να διατηρούν διάτρητη επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Επομένως : θέτουμε

ως βασική προϋπόθεση προόδου της ελληνικής φιλοξενίας την επικέντρωση των Τμημάτων Ανθρώπινων Πόρων :

- στην εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων
- στις διαστάσεις που επιβαρύνουν την απόδοσή τους
- στην καλλιέργεια ισορροπίας εργασίας και προσωπικής ζωής
- στις στρατηγικές διατήρησης σταθερού προσωπικού,

γιατί έχει επέλθει το πλήρωμα του χρόνου πια στην Ελλάδα να σηματοδοτηθεί μια νέα εποχή όπου τα θέματα αυτά οφείλουμε να τα ξεπεράσουμε και να εντείνουμε πλέον τις προσπάθειές μας σε καινούργιους, πρωτοποριακούς προβληματισμούς ανάπτυξης και παγίωσης στον παγκόσμιο τουριστισμό.

Από επιστημονικές έρευνες, μελέτες και αναλύσεις έως πιο απλουστευμένες αρθρογραφίες με αποκλειστικό αντικείμενο εξέτασης την ελληνική τουριστική φιλοξενία, κυρίαρχο σημείο τομής ως πρωταγωνιστής προς βιωσιμότητα και μελλοντική διαίωνιση αποτελούν οι καινοτόμες και ανατρεπτικές προτάσεις που ξεφεύγουν από τα εγχώρια στεγανά, σηματοδοτούν εκσυγχρονισμό χωρίς να απαγκιστρωθούν από την παραδοσιακή ταυτότητα του τόπου, μιας που η Ελλάδα οφείλει στον εαυτό της τη μετάδοση του πνεύματος, της μεγαλοπρέπειας και της κουλτούρας της που δυστυχώς τα τελευταία χρόνια πλανάται ως φάντασμα στον παγκόσμιο χάρτη.

Αναγέννηση. Ιδεών, νοοτροπίας, πρωτότυπης και εναλλακτικής φιλοσοφίας, μεθόδων με κεντρικό πυρήνα την ποιότητα και τον άνθρωπο, είτε από την πλευρά του πομπού (εργαζόμενος), είτε από εκείνη του δέκτη (φιλοξενούμενος). Επιδιώκουμε τη δόμηση ισχυρών συνειδήσεων όπου θα ενσταλάξουν στις επόμενες γενιές τις αξίες της εργασιακής προσφοράς και ανταπόδοσης. Αποτεινόμαστε σε αποφασιστικές συνεργασίες φορέων και επιχειρηματιών όπου θα εμπνεύσουν την αλλαγή και θα ωθήσουν τους πολίτες σε τουριστικές καριέρες υποσχόμενες λαμπρό και ισάξιο των προσδοκιών τους μέλλον.

Αντί επιλόγου..

“Την άνοιξη, αν δεν τη βρεις τη φτιάχνεις.”

Οδυσσέας Ελύτης

Εκ του πλησίον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmed, K. A., Sharif, N. & Ahmad, N., 2017. Factors Influencing Students' Career Choices : Empirical Evidence from Business Students.. *Journal of Southeast Asian Research* , March.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V. & Blonk, R. B., 2013. The Role of Career Competencies in the Job Demands - Resources Model.. *Journal of Vocational Behavior*, June, Issue 83, pp. 356 - 366.
- Akrivos , C., Ladkin, A. & Reklitis , P., 2007. Hotel Managers' Career Strategies for Success.. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*, 19(2), pp. 107 - 119.
- Alarcon, D. M. & Cole, S., 2019. No Sustainability for Tourism Without Gender Equality.. *Journal of Sustainable Tourism.*, February.
- Alegre, I. & Berbegal-Mirabent, J., 2016. Social Innovation Success Factors : Hospitality and Tourism Social Enterprises.. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), pp. 1155 - 1176.
- Altin, M., Koseoglou, M. A., Yu, X. & Riasi, A., 2017. Performance Measurement and Management Research in the Hospitality and Tourism Industry.. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, November, 30(2), pp. 1172 - 1189.
- Amazonas, I. T., De Carcalho e Silva, R. F. & De Andrade, M. O., 2018. Environmental Management in Hotels : Sustainable Technologies and Practices Applied in Hotels.. *Revista Ambiente e Sociedade*, July, Τόμος 21, pp. 1 - 22.
- Artino Jr., A. R., La Rochelle , J. S., Dezee, K. J. & Gehlbach, H., 2014. Developing Questionnaires for Educational Research : AMEE Guide No. 87. *Medical Teacher*, March, 36(6), pp. 463 - 474.
- Ashton, A. S., 2017. How Human Resources Management Best Practice Influence Employee Satisfaction and Job Retention in the Thai Hotel Industry.. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, July, 17(2), pp. 175 - 199.
- Axtell, C. M. & Parker, S. K., 2003. Promoting Role Breadth Self-efficacy Through Involvement, Work Redesign and Training.. *Human Relations.*, January, 56(1), pp. 113 - 131.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B., 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitments and Turnover Intentions.. *International Review of Management and Marketing* , 1(3), pp. 43 - 53.
- Baruch, Y., 2004. Transforming careers : from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives.. *Career Development International*, November, 9(1), pp. 58 - 73.

Baum, T., 2013. *International Perspectives on Women and Work in Hotels, Catering and Tourism*, Geneva, Switzerland : International Labour Organization.

Baum, T., 2013. *International Perspectives on Women and Work in Hotels, Catering and Tourism*.. Geneva, International Labour Organization .

Baum, T., 2015. Human Resources in Tourism : Still Waiting for Change? - A 2015 Reprise. *Tourism Management*, February, Τόμος 50, pp. 204 - 212.

Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. & Solnet, D. J., 2016. Tourism Workforce Research : A Review, Taxonomy and Agenda.. *Annals of Tourism Research*, September, Τόμος 60, pp. 1 - 22.

Belias , D. και συν., 2016. Tourism Education in Greece : Development or Degradation?. Στο: *Tourism and Culture in the Age of Innovation*. Switzerland: Springer, pp. 411 - 425.

Belias , D. και συν., 2017. Human Resource Management, Strategic Leadership Development and the Greek Tourism Sector.. Στο: *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy*. Athens: Springer, pp. 189 - 205.

Belias, D. και συν., 2016. *The Role of Organizational Culture in the Greek Higher Tourism Quality*. Athens, Greece, Springer, pp. 65 - 70.

Beltran-Martin, I. & Bou-Llusar, J. C., 2018. Examining the Intermediate Role of Employee Abilities, Motivation and Opportunities to Participate in the Relationship Between HR Bundles and Employee Performance.. *Business Research Quarterly*, February, Τόμος 21, pp. 99 - 110.

Beltran-Martin, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V. & Escrig-Tena, A. B., 2017. The Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Proactive Behaviour : Role Breadth Self-efficacy and Flexible Role Orientation as Mediating Mechanisms.. *Human Resource Management Journal*., March, 27(3), pp. 403 - 422.

Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R., 1996. Career Pandemonium: Realigning organizations and individuals.. *Academy of Management Executive*., 10(4), pp. 52 - 66.

Bublitz, E., 2018. Matching Skills of Individuals and Firms Along the Career Path.. *Oxford Economic Papers*, January, 70(2), pp. 509 - 537.

Campos-Soria, J. A., Garcia-Pozo, A. & Sanchez-Ollero, J.-L., 2015. Gender Wage Inequality and Labour Mobility in the Hospitality Sector.. *International Journal of Hospitality Management*, August, Τόμος 49, pp. 73 - 82.

- Cassel, S. H., Thulemark, M. & Duncan, T., 2017. Career Paths and Mobility in the Swedish Hospitality Sector.. *Tourism Geographies : An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, November, pp. 29 - 48.
- Chalkiti, K. & Sigala , M., 2014. *researchgate.net*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/267711304_MY_LOSS_YOUR_LOSS_WHOSE_LOSS_EXPLORING_THE_CONSEQUENCES_OF_STAFF_TURNOVER_IN_THE_GREEK_TOURISM_INDUSTRY
[Πρόσβαση January 2019].
- Chung, C., 2015. *The Conceptualization of Global Integration and Local Responsiveness in International HRM Research : A Review and Directions for Future Research..* United Kingdom: Henley Discussion Paper Series.
- 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*, September, pp. 324 - 339.
- Coetzee, M. & Schreuder, D., 2014. Career Anchors as a Meta-Capacity in Organizational Career Development.. Στο: *Psycho-social Career Metacapacities*. Switzerland: Springer International Publishing, pp. 139 - 154.
- Dagsland, A. H. B., Mykletun, R. J. & Einarsen, S., 2015. “We’re not Slaves – We Are Actually the Future!” A Follow-up Study of Apprentices’ Experiences in the Norwegian Hospitality Industry.. *Journal of Vocational Education & Training*, September, 67(4), pp. 460 - 481.
- Darvishmotevali, M., Arasli, H. & Kilic, H., 2016. Effect of Job Insecurity on Frontline Employee’s Performance : Looking Through the Lens of Psychological Strains and Leverages.. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, October, 29(6), pp. 1724 - 1744.
- Davidson, M. C., McPhail, R. & Barry, S., 2011. Hospitality HRM : Past, Present and the Future.. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), pp. 498 - 516.
- De Lange, D. & Dodds, R., 2016. Increasing Sustainable Tourism Through Social Entrepreneurship.. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, November, 29(7), pp. 1977 - 2002.
- De Vos, A., Dujardin, J.-M., Gielens, T. & Meyers , C., 2016. Conceptual Framework for Sustainable Careers.. Στο: *Developing Sustainable Careers Across the Lifespan..* Cham, Switzerland: Springer International Publishing AG, pp. 9 - 27.

- De Vos, A. & Van der Heijden, B. I., 2017. Current Thinking on Contemporary Careers : The Key Roles of Sustainable HRM and Sustainability of Careers.. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, October, Τόμος 28, pp. 41 - 50.
- Defillippi, R. J. & Arthur, M. B., 1994. The boundaryless career: a competency - based perspective.. *Journal of Organizational Behavior*, Τόμος 15, pp. 307 - 324.
- Dhiman, M. C., 2012. Employers' Perceptions About Tourism Management Employability Skills.. *Anatolia : An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, November, 23(3), pp. 359 - 372.
- Dibra, M., 2015. Rogers Theory on Diffusion of Innovation - The Most Appropriate Theoretical Model in the Study of Factors Influencing the Integration of Sustainability in Tourism Businesses.. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 3 July, Τόμος 195, pp. 1453 - 1462.
- Dik, B. J. και συν., 2014. Purpose and Meaning in Career Development Applications.. *The Counseling Psychologist*, October, 43(4), pp. 558 - 585.
- Dujardin, J.-m., De Vos, A., Gielens, T. & Meyers, C., 2016. Sustainable Competencies and Career Competencies : How to Put The Individual in the Driver's Seat?. Στο: *Developing Sustainable Careers Across the Lifespan : European Social Fund Network on "Career and Age" (Age, Generations, Experience)*. Cham, Switzerland: Springer, pp. 99 - 105.
- Duncan, T., Scott, D. G. & Baum, T., 2013. The Mobilities of Hospitality Work : an Exploration of Issues and Debates.. *Annals of Tourism Research*, Τόμος 41, pp. 1 - 19.
- Franceschini, S., Faria, L. G. & Jurowetzki, R., 2016. Unveiling Scientific Communities About Sustainability and Innovation. A Bibliometric Journey Around Sustainable Terms.. *Journal of Cleaner Production*, July, Τόμος 127, pp. 72 - 83.
- Francis-Smythe, J., Haase, S., Thomas, E. & Steele, C., 2013. Development and Validation of the Career Competencies Indicator (CCI).. *Journal of Career Assessment*, January, 21(2), pp. 227 - 248.
- Gonzalez, L. & Rivares, L., 2017. Analysis of The Impact of Referral-based Recruitment on Job Attitudes and Turnover in Temporary Agency Workers.. *Employee Relations*, September, 40(1), pp. 89 - 105.
- Gubler, M., Arnold, J. & Coombs, C., 2014. Reassessing the Protean Career Concept : Empirical Findings, Conceptual Components and Measurement.. *Journal of Organizational Behavior*, Τόμος 35, pp. 23 - 40.

Gubler, M., Arnold, J. & Coombs, C., 2014. Organizational Boundaries and Beyond : A New Look at the Components of a Boundaryless Career Orientation.. *Carren Development International.*, 19(6), pp. 641 - 667.

Hanaysha, J., 2016. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Organizational Commitment.. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, August, Τόμος 229, pp. 298 - 306.

Hellenic Statistical Authority, 2019. *statistics.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.statistics.gr>
[Πρόσβαση 22 January 2019].

Herman, S., 2015. Management of Human Resources in Tourism. *Interdisciplinary Management Research*, Τόμος 11, pp. 180 - 188.

Holzle, K., 2010. Designing and Implementing a Career Path for Project Managers.. *International Journal of Project Management*, March, 28(8), pp. 779 - 786.

Ibrahim, H. I., Isa, A. & Shahbudin, A. S. M., 2016. Organizational Support and Creativity : The Role of Developmental Experiences as a Moderator.. *Procedia Economics and Finance*, Τόμος 35, pp. 509 - 514.

Inceoglu, I., Selenko, E., McDowall, A. & Schlachter, S., 2018. (How) Do Work Placements Work? Scrutinizing the Quantitative Evidence for a Theory-driven Future Research Agenda.. *Journal of Vocational Behaviour*, September.

Ioannides, D. & Zampoukos, K., 2017. Tourism's Labour Geographies : Bringing Tourism Into Work and Work Into Tourism.. *Tourism Geographies*, November, 20(1), pp. 1 - 10.

Ivanovic, S. & Blazevic, M., 2009. Human Resource Management in the Hospitality Industry.. *Tourism and Hospitality Management*, 15(1), pp. 107 - 116.

Jayasingam, S. & Yong, J. R., 2013. Affective Commitment Among Knowledge Workers : the Role of Pay Satisfaction and Organization Career Management.. *The International Journal of Human Resource Management*, May, 24(20), pp. 3903 - 3920.

Jing, C. & Desiree, T., 2013. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu>. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1042&context=student>
[Πρόσβαση December 2018].

Joo, B.-K. & Ready, K. J., 2012. Career Satisfaction : The Influences of Proactive Personality, Performance Goal Orientation, Organizational Learning Culture and

- Leader-member Exchange Quality.. *Career Development International*, April, 17(3), pp. 276 - 295.
- Juaneda, C., Herranz, R. & Montano, J. J., 2017. Prospective Student's Motivations, Perceptions and Choice Factors of a Bachelor's Degree in Tourism.. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, June, Τόμος 20, pp. 55 - 64.
- Kaya, C. & Ceylan, B., 2014. An Empirical Study on the Role of Career Development Programs in Organizations and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Employees.. *American Journal of Business and Management*, September, 3(3), pp. 178 - 191.
- Kong, H., Cheung, C. & Song, H., 2012. Determinants and Outcome of Career Competencies : Perspectives of Hotel Managers in China.. *International Journal of Hospitality Management*, September, 31(3), pp. 712 - 719.
- Kong, H., Cheung, C. & Song, H., 2012. From Hotel Career Management to Employees' Career Satisfaction : The Mediating Effect of Career Competency.. *International Journal of Hospitality Management*, March, 31(1), pp. 76- 85.
- Ko, W.-H., 2012. The Relationships Among Professional Competence, Job Satisfaction and Career Development Confidence for Chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, September, 31(3), pp. 1004 - 1011.
- Ladkin, A. & Kichuk, A., 2017. Individual Career Progression in Hospitality and Tourism Settings.. Στο: *Talent Management in Hospitality and Tourism*. Oxford, UK: Goodfellow Publishers, pp. 70 - 83.
- Lantitsou, K., 2017. Alternative Tourism Forms : the Example of Drymia in Eastern Macedonia.. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 28(3), pp. 368 - 383.
- Levinson, D. J., 1986. *semanticscholar.org*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
<https://pdfs.semanticscholar.org/5e75/2a77fb59cc48e9eea4b1ef4c53056b0f140e.pdf>
[Πρόσβαση Tuesday December 2018].
- Liu, Y. και συν., 2016. *Fortune Teller : Predicting Your Career Path*.. Phoenix, Arizona, s.n., pp. 201 - 207.
- Lopez-Bonilla, J. M. και συν., 2012. Reasons Which Influence on the Students' Decision to Take a University Course : Differences by Gender and Degree.. *Educational Studies*, July, 38(3), pp. 297 - 308.

- McPhail, R. και συν., 2015. Development and Initial Validation of a Hospitality Employees' Job Satisfaction Index : Evidence From Australia.. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), pp. 1814 - 1838.
- Mohsin, A., Lengler, J. & Aguzzoli, R., 2015. Staff Turnover in Hotels : Exploring the Quadratic and Linear Relationships.. *Tourism Management*, December, Τόμος 51, pp. 35 - 48.
- Mooney, S., 2014. *How the Intersections of Age, Gender, Ethnicity and Class Influence the Longevity of a Hospitality Career in New Zealand*. s.l.:Auckland University of Technology.
- Mooney, S. K., Harris, C. & Ryan, I., 2016. Long Hospitality Careers – a Contradiction in Terms?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, January, 28(11), pp. 2589 - 2608.
- Newman, K. L., 2011. Sustainable Careers : Lifecycle engagement in work.. *Organizational Dynamics*, Issue 40, pp. 136 - 143.
- Osipow, S. H., 1990. Convergence in Theories of Career Choice and Development : Review and Prospect.. *Journal of Vocational Behaviour*, Issue 36, pp. 122 - 131.
- Papavaseiliou, E., Lyons, S., Shaw, G. & Georgiou, A., 2017. Work Values in Tourism : Past, Present and Future.. *Annals of Tourism Research*, May, Τόμος 64, pp. 150 - 162.
- Petrova, P., 2015. The Evolution of the Employability Skills Agenda in Tourism Higher Education.. Στο: *The Routledge Handbook of Tourism and Hospitality Education*. New York: Taylor and Francis Group, pp. 383 - 394.
- Poulston, J., 2015. Expressive Labour and the Gift of Hospitality.. *Hospitality & Society*, 5(2), pp. 145 - 165.
- Robinson, R. N. και συν., 2014. "Thinking Job Embeddedness not Turnover : Towards a Better Understanding of Frontline Hotel Worker Retention".. *International Journal of Hospitality Management*, January, Τόμος 36, pp. 101 - 109.
- Rodriguez-Anton, J. M., Alonso-Almeida, M. d. M., Andrada, L. R. & Celemin Pedroche, M. S., 2013. Are University Tourism Programmes Preparing the Professionals the Tourist Industry Needs? A Longitudinal Study.. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, April, 12(1), pp. 25 - 35.
- Ruzic, M. D., 2017. *What If Young People Want to Work in Tourism?*. Porec: Institute of Agriculture and Tourism Porec.

- Sarchielli, G., 2017. Why Did I Choose That Career Path? Approaches to Vocational Choices and People's Readiness to Self-Manage their Own Career Paths : An international Perspective.. Στο: *An Introduction to Work and Organizational Psychology*.. s.l.:Wiley - Blackwell , pp. 137 - 157.
- Sardianou, E. και συν., 2016. Understanding the Entrepreneurs' Behavioural Intentions Towards Sustainable Tourism : a Case Study from Greece.. *Environment, Development and Sustainability*, June, 18(3), pp. 857 - 879.
- Shani , A., Uriely, N., Reichel, A. & Ginsburg, L., 2014. Emotional Labor in the Hospitality Industry : the Influence of Contextual Factors.. *International Journal of Hospitality Management*, February, Τόμος 37, pp. 150 - 158.
- Sharma, B. & Gursoy, D., 2018. *HRM Practices in Hospitality and Tourism Industry : A Review of the Literature*.. Bangkok, Thailand, Washington State University, pp. 28 - 44.
- Simantiraki, E. & Dimou, I., 2016. Undergraduate Tourism Education In Greece : Graduates' Employment In The Hospitality Industry.. *TOURISMOS An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 11(3), pp. 113 - 132.
- Singh, S. V., 2018. *Researchgate*. [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://www.researchgate.net/publication/326668410_Study_on_Impact_of_Factors_in_Employee_Retention_and_Turnover_in_Hospitality_Industry_with_Special_Reference_to_Hotels_in_Varanasi
[Πρόσβαση January 2019].
- Solnet, D. J. και συν., 2014. Modeling Locational Factors for Tourism Employment.. *Annals of Tourism Research*, Τόμος 45, pp. 30 - 45.
- Solnet, D., Kralj, A. & Baum, T., 2015. 360 Degrees of Pressure : The Changing Role of the HR Professional in the Hospitality Industry.. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, May, 39(2), pp. 271 - 292.
- Song, Z., Chon , K., Ding Geng & Gu, C., 2015. Impact of Organizational Socialization Tactics on Newcomer Job Satisfaction and engagement : Core Self-evaluations as Moderators.. *International Journal of Hospitality Management*, April, Issue 46, pp. 180 - 189.
- Source : Google, 2018. s.l.:s.n.
- Stergiou, D. P. & Airey, D., 2017. Tourism Education and Industry Expectations in Greece : (Re)minding the gap.. Στο: *Handbook of Teaching and Learning in Tourism*. s.l.:Edward Elgar Publishing.

Stone , D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R., 2015. The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management.. *Human Resource Management Review*, June, 25(2), pp. 216 - 231.

Stumpf, S. A. & Tymon Jr., W. G., 2012. The Effects of Objective Career Success on Subsequent Subjective Career Success.. *Journal of Vocational Behavior*, December, 81(3), pp. 345 - 353.

Subramony, M., 2009. A Meta-analytic Investigation of the Relationship Between HRM Bundles and Firm Performance.. *Human Resource Management.*, September, 48(5), pp. 745 - 768.

Suh , E., West, J. J. & Shin, J., 2012. Important Competency Requirements for Managers in the Hospitality Industry.. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, July, 11(2), pp. 101 - 112.

Sullivan, S. E., 1999. The changing nature of careers: a review and research agenda.. *Journal of Management*, 25(3), pp. 457 - 484.

Testa , M. R. & Sipe , L., 2012. Service-leadership Competencies for the Hospitality and Tourism Management.. *International Journal of Hospitality Management*, September, 31(3), pp. 648 - 658.

Triantafillidou , E. & Tsiaras, S., 2018. Exploring Entrepreneurship, Innovation and Tourism Development from a Sustainable Perspective : Evidence from Greece.. *J. International Business and Entrepreneurship Development*, 11(1), pp. 53 - 64.

Truxilo, D. M. και συν., 2012. A Lifespan Perspective on Job Design : Fitting the Job and The Worker to Promote Job Satisfaction, Engagement and Performance.. *Organizational Psychology Review.*, 4(2), pp. 340 - 360.

Turner , R., Huemann, M. & Keegan, A., 2008. Human Resource Management in the Project-oriented Organization_Employee Well-being and Ethical Treatment.. *International Journal of Project Management*, July, 26(5), pp. 577 - 585.

Van Der Heijde, C. M. & Van Der Heijden, B. I., 2006. A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability.. *Human Resource Management.*, 45(3), pp. 449 - 476.

Velissariou, E. & Amiradis, C., 2014. Employment and Human Capital in the Greek Hotel Industry.. *Regional Science Inquiry : The Journal of the Hellenic Association of Regional Scientists*, December, 6(2), pp. 87 - 98.

Wang, S., Hung, K. & Huang, W.-J., 2018. Motivations for Entrepreneurship in the Tourism and Hospitality Sector : A Social Cognitive Theory Perspective..

International Journal of Hospitality Management, November, Τόμος 78, pp. 78 - 88.

Wang, Y.-F., 2013. Constructing Career Competency Model of Hospitality Industry Employees for Career Success.. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, May, 25(7), pp. 994 - 1016.

Weber , M. R., Crawford, A., Lee, J. (. & Dennison, D., 2013. An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry.. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, August, 12(4), pp. 313 - 332.

White, M. & Bryson, A., 2013. Positive Employee Attitudes : How Much Human Resource Management Do You Need ?. *Human Relations.*, March, 66(3), pp. 385 - 406.

Wilensky, H. L., 1964. The professionalization of everyone?. *The American Journal of Sociology.*, September, 70(2), pp. 134 - 158.

Wolfe, K. & Kim, H. J., 2013. Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Job Tenure Among Hotel Managers.. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, February, 12(2), pp. 175 - 191.

World Economic Forum, 2017. *Travel and Tourism Competitiveness Index*. Davos-Klosters, Switzerland, s.n.

WTTC, 2018. *TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT 2018 GREECE*, s.l.: s.n.

Wu, M.-Y., 2013. "I Would Love to Work in Tourism, But..." : Exploring the Outcomes of an Ethnic Tourism Education Initiative.. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, April, 12(1), pp. 47 - 58.

Yaduma, N., Williams, A., Lockwood, A. & Park, S., 2015. "Performance, Labour Flexibility and Migrant Workers in hotels : An Establishment and Departmental Level Analysis".. *International Journal of Hospitality Management*, July, Τόμος 50, pp. 94 - 104.

Zacharatos , G., 2013. *Performance of Greek Tourism and Developments in the Basic Figures of the Greek Hotel Market 2011- 2012*, Athens: s.n.

Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A. L., 2014. Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover : Evidence from Hotel Employees in Cyprus.. *Tourism Management*, April, Τόμος 41, pp. 129 - 140.

Zopiatis, A. & Theocharous, A. L., 2013. Revisiting Hospitality Internship Practices : A Holistic Investigation.. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, July, Τόμος 13, pp. 33 - 46.

Ίκκος, Α. & Κουτσός, Σ., 2018. *sete.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://sete.gr/media/10888/2018_symvolhtourismou-2017.pdf
[Πρόσβαση Ιανουάριος 2019].

ΙΝΣΕΤΕ, 2015. *insete.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.insete.gr/el-gr/Dashboard/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B5%CF%82-I%CE%9D%CE%A3%CE%95%CE%A4%CE%95/%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF-%CE%94%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C>
[Πρόσβαση Ιανουάριος 2019].