



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ»**



**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

***«Η ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ CAREER PATHS ΣΤΙΣ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ  
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ»***

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ: ΣΤΑΥΡΙΝΟΥΔΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ  
ΛΑΓΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ  
ΠΑΠΑΘΕΟΔΩΡΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ**

**ΠΟΘΗΤΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΑ  
ΧΙΟΣ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2018**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
Τοποθέτηση του προβλήματος.....	7
Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	8
Ενδιαφέρον για την έρευνα και προσδωκόμενα αποτελέσματα.....	9
Δομή της εργασίας.....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>10</b>
1.1.Εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού.....	10
1.2. Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	13
1.2.1.Ορισμός και χαρακτηριστικά τουριστικών ξενοδοχειακών μονάδων.....	13
1.2.2. Τμήματα ξενοδοχειακής μονάδας.....	17
1.2.3. Θεσμικό πλαίσιο.....	20
1.3. Στατιστικά στοιχεία τουριστικού και ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα.....	21
1.3.1. Στατιστικά στοιχεία για τον τουρισμό στην Ελλάδα.....	21
1.3.2. Στατιστικά στοιχεία για τον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα.....	25
1.4.Ο τουριστικός και ξενοδοχειακός κλάδος παγκοσμίως.....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ.....</b>	<b>30</b>
2.1. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	30
2.2. Λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	31
2.2.1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	31
2.2.2. Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.....	32
2.2.3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.....	35
2.2.4. Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.....	37
2.2.5. Υποκίνηση εργαζομένων.....	41
2.2.6. Συστήματα αμοιβών εργαζομένων.....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. CAREER PATHS ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ.....</b>	<b>45</b>
3.1. Η έννοια των career paths.....	45
3.2. Η έννοια των προσόντων και ικανοτήτων των managers.....	45
3.3. Παράγοντες που επιδρούν στην επιλογή και ανάπτυξη καριέρας στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	51
3.4. Ανάπτυξη καριέρας τομέων στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	64
4.1. Προετοιμασία έρευνας.....	64
4.2. Περιγραφή δείγματος.....	65
4.2.1. Περιγραφή μεταβλητών.....	65
4.2.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	68
5.1. Περιγραφική στατιστική.....	68
5.1.1. Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων.....	68
5.1.2. Εργασιακό προφίλ.....	70
5.1.3. Hotel General Managers δεξιότητες.....	74
5.2. Επαγωγική στατιστική.....	93
5.2.1. Εξέταση σημαντικότητας δημογραφικών και εργασιακών παραγόντων.....	93
5.2.2. Εξέταση συσχετίσεων.....	94
5.2.3. Επιπλέον αναλύσεις.....	95
5.2.4. Έλεγχος αξιοπιστίας (reliability analysis).....	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	97
6.1. Συζήτηση.....	97
6.2. Συμπεράσματα.....	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	114

*Αφιερωμένη στους γονείς μου,  
που με στηρίζουν πάντα.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή πραγματεύεται στο πρώτο της μέρος το θέμα της καριέρας σε ξενοδοχεία 5 αστέρων του νομού Ηρακλείου. Αρχικά, γίνεται μια γενικότερη ανάλυση του τουριστικού και ξενοδοχειακού κλάδου, τόσο σε διεθνές όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην συνέχεια αναλύεται ένα βασικό κομμάτι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και τα επιμέρους στοιχεία του. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αναλύεται η πρωτογενής έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους των ξενοδοχείων του νομού, δίνονται τα αποτελέσματα και εξάγονται κάποια συμπεράσματα για την καριέρα στον ξενοδοχειακό κλάδο στη χώρα μας.

*Λέξεις κλειδιά: τουρισμός, ξενοδοχειακός τομέας, καριέρα, έρευνα, διοίκηση*

## **ABSTRACT**

For its first part, this report is concerned with the subject of careers in 5-star hotels in 5-star hotels in the regional unit of Heraklion. To start with, there is a generalised analysis of the tourism and hotel fields in both a national and international level. Then, a basic compartment of the hotel industry, the human resources department, and their individual parts are all analysed. In the second part of this report, there is an analysis of the primary research which was conducted on employees of the regional unit of Heraklion, the results are provided, and some conclusions are made for careers in the hotel industry in our country.

*Key words: tourism, career, hotel industry, research, managment*

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Τοποθέτηση του προβλήματος

Ο κλάδος του τουρισμού μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε πέντε τομείς: διαμονή, εστίαση, ψυχαγωγία και διασκέδαση, μεταφορές, καθώς και υπηρεσίες ταξιδίων. Όλοι αυτοί οι τομείς προσφέρουν υπηρεσίες στους τουρίστες. Συνολικά, ο τομέας του τουρισμού και των ταξιδίων είναι εκείνος που διαθέτει τους περισσότερους εργαζομένους σε παγκόσμιο επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος αυτός απασχολεί πάνω από 100 εκατομμύρια άτομα και υποστηρίζει 1 στις 11 θέσεις εργασίας ανά τον κόσμο. Την επόμενη δεκαετία αναμένεται ο συγκεκριμένος κλάδος να παράσχει 74,5 εκατομμύρια νέες θέσεις απασχόλησης, εκ των οποίων οι 23,2 εκατομμύρια θα παρέχονται απευθείας μέσα σε αυτόν τον κλάδο. Η συνεχής αύξηση αυτού του τομέα παγκοσμίως εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα των ατόμων να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για επιπλέον ανθρώπινο κεφάλαιο σε όρους γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων (WorldTravel&TourismCouncil, 2016α). Μάλιστα, ο κλάδος αυτός προσφέρει θέσεις εργασίας σε αρκετά νέους ανθρώπους, αλλά και ευκαιρίες επιχειρηματικότητας, ιδίως στις γυναίκες, συγκριτικά με άλλους κλάδους της οικονομίας (WorldTravel&TourismCouncil, 2016α).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είχε μικτά αποτελέσματα ανάμεσα στις διάφορες χώρες σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του WorldTravel&TourismCouncil (2016β) που αφορούν τον Σεπτέμβριο του 2016. Πιο συγκεκριμένα, ενώ ο ξενοδοχειακός κλάδος ήταν ιδιαίτερα αδύναμος στις χώρες της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής, στην Ευρώπη και την υπο-σαχάρια Αφρική οι δείκτες ήταν σαφώς καλύτεροι. Στην Ευρώπη ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος σε όρους απασχόλησης. Μεταξύ των ετών 2003-2008, ο αριθμός των απασχολουμένων αυξήθηκε κατά 1,9 εκατομμύρια, από 7,4 σε 9,3. Μεταξύ των ετών 2003-2007, η αύξηση της απασχόλησης ήταν 21%, σε σύγκριση με μόλις 6% σε όλη την οικονομία της Ευρώπης, ενώ και κατά τη διάρκεια της κρίσης, την τριετία 2008-2010, ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ευρώπη προσέφερε περίπου 200.000 νέες θέσεις εργασίας. Συνολικά, περίπου 9,5 εκατομμύρια άτομα απασχολούνταν το 2011 σε αυτόν τον κλάδο σε ευρωπαϊκό επίπεδο σε 1,7 εκατομμύρια ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που αντιπροσωπεύει το 4,4% της συνολικής απασχόλησης στην Ευρώπη (HotrecHospitalityEurope, 2011).

Η οικονομική ανάπτυξη του ξενοδοχειακού τομέα προσφέρει πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και ανάπτυξης καριέρας. Λόγω της δυναμικής και της γρήγορης φύσης του κλάδου, πολλές ξενοδοχειακές μονάδες προσφέρουν ακόμα και διοικητικές θέσεις σε εργαζόμενους σε συγκριτικά μικρές ηλικίες, για όλους όσους διαθέτουν την κατάλληλη εκπαίδευση, αλλά και τις κατάλληλες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες. Ενδεχομένως αυτό να αιτιολογεί και το γεγονός ότι ο κλάδος του τουρισμού στο σύνολό του θεωρείται ως ένας ιδιαίτερα ελκυστικός κλάδος από αρκετούς φοιτητές (WorldTravel&TourismCouncil, 2016α).

Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο ενδεχομένως να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων και συνεπώς στην ανάπτυξη της καριέρας τους σε αυτόν τον κλάδο (Richardson, 2010; Yenetal., 2013). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής: χαμηλές αμοιβές, αύξηση της ημι-απασχόλησης και των νέων ευέλικτων μορφών απασχόλησης, αρκετές εργασίες που δεν απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες, καθώς και αυξημένο ωράριο εργασίας και συχνά εκτός του κανονικού (υπερωρίες) (Richardson, 2010).

Δεδομένων των παραπάνω, μπορεί κανείς να κατανοήσει τη σημαντικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες. Καθώς ο συγκεκριμένος τομέας είναι εντάσεως εργασίας, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ικανοποίηση των πελατών και συνολικά στην οργανωσιακή επίδοση των ξενοδοχειακών μονάδων (Traceyetal., 2008; Wallsetal., 2011). Μέσα από διάφορες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως είναι τα συστήματα αμοιβών, η υποκίνηση και η αξιολόγηση, μπορεί να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράλληλα, μέσα από κάποιες άλλες, όπως η επαγγελματική ανάπτυξη, μπορεί να δοθεί ώθηση στην καριέρα των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα μέσα από την προαγωγή σε θέσεις εργασίας, στη βάση των αναβαθμισμένων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.

### **Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην αρχή της εργασίας σκοπός της είναι να εξεταστεί το ζήτημα της καριέρας στον ξενοδοχειακό κλάδο, ή αλλιώς τα λεγόμενα career paths. Πιο συγκεκριμένα, ζητούνται να εξεταστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την καριέρα ενός



HGM αλλά και του υπόλοιπου προσωπικού σε σχέση με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, το εργασιακό περιβάλλον και τις ικανότητες/δεξιότητες. Η διερεύνηση αυτή έγινε με την βοήθεια των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων

- Ποιες είναι οι γενικές απόψεις και πεποιθήσεις του δείγματος σχετικά με την καριέρα τους στον χώρο του τουρισμού;
- Επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στις απόψεις των HGM και των εργαζομένων του δείγματος και με ποιο τρόπο;
- Παρατηρούνται σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ή και απόψεων μεταξύ τους;

### **Ενδιαφέρον για την έρευνα και προσδοκώμενα αποτελέσματα**

Σε θεωρητικό επίπεδο, ο πρώτος λόγος για τον οποίον κρίνεται ενδιαφέρουσα η παρούσα έρευνα είναι διότι η μεταβαλλόμενη φύση της αγοράς εργασίας, και ιδίως η ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου, προσέδωσε μία νέα διάσταση στη μελέτη του αντικείμενου της καριέρας, η οποία βασίζεται περισσότερο στο κάθε άτομο (self-directed), παρά σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης (Ladkin και Juwaheer, 2000). Σε πρακτικό επίπεδο, ο λόγος που συνηγορεί υπέρ αυτής της έρευνας, είναι διότι αποτελεί ένα αντικείμενο που δεν έχει μελετηθεί επαρκώς σε διεθνές, και πολύ περισσότερο, σε εθνικό επίπεδο.

Κατά συνέπεια, μέσα από τη μελέτη αυτή, αναμένουμε την παρουσία περισσότερων εξειδικευμένων στελεχών, αποφοίτων ανωτέρων και ανώτατων σχολών ηλικίας μεταξύ 30 και 50 ετών που μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα στις επαγγελματικές ανάγκες μέσα από τη γνώση που έχουν λάβει κατά την εκπαίδευσή τους και την εμπειρία τους. Επίσης δεν αναμένουμε διαφοροποίηση απόψεων ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες αλλά οι διαφοροποιήσεις αυτές να εμφανίζονται σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο και την προϋπηρεσία των εργαζομένων εδραιώνοντας την θέση της δίκαιης και αξιοκρατικής μεταχείρισης των εργαζομένων.

### **Δομή της εργασίας**

Η δομή της εργασίας έχει ως εξής. Το πρώτο κεφάλαιο εξετάζει τον τουριστικό και τον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αρχικά προσπάθεια να

προσεγγιστεί εννοιολογικά ο τουρισμός. Στη συνέχεια, παρατίθενται ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά των τουριστικών επιχειρήσεων με έμφαση στις ξενοδοχειακές μονάδες, για τις οποίες αναλύονται τα τμήματά τους, καθώς και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Έπειτα, παρατίθενται στατιστικά στοιχεία του τουριστικού και ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, ενώ γίνεται και μία μικρή αναφορά σε παγκόσμιο επίπεδο. Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται το ζήτημα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Σε αυτό το κεφάλαιο αρχικά περιγράφεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για τις ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ στη συνέχεια περιγράφονται οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες: προγραμματισμός, προσέλκυση και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση, υποκίνηση και τέλος συστήματα αμοιβών. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια των *careerpaths* στον ξενοδοχειακό κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια των *careerpaths*, ενώ παράλληλα παρατίθενται και προηγούμενες έρευνες που έχουν διερευνήσει το ζήτημα αυτό, αναφορικά με τον ξενοδοχειακό κλάδο. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναλυθούν και επεξηγηθούν τα αποτελέσματα μίας πρωτογενούς έρευνας με ερωτηματολόγια, η οποία διεξήχθη σε υπαλλήλους ξενοδοχείων 5 αστέρων του νομού Ηρακλείου, ενώ στο τέλος του κεφαλαίου αυτού θα διεξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού**

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (WTO), ο τουρισμός ως φαινόμενο περιλαμβάνει εκείνες «τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν προς και μένουν σε μέρη εκτός του τόπου διαμονής τους για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός χρόνου για διασκέδαση, επαγγελματικούς και άλλους σκοπούς» (WTO, 1993, όπως παρατίθεται από τους Μπενετάτο και συν., 2004, σελ. 18). Σύμφωνα με τους Hunziker και Kraft (1942, όπως παρατίθενται από τους Ηγουμενάκη και Ηγουμενάκη, 2004, σελ. 51), ο τουρισμός ορίζεται ως «το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού και η διαμονή μη μόνιμων κατοίκων, εφόσον αυτά δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δεν συνδέονται με καμιά κερδοσκοπική δραστηριότητα».

Ο Λαγός (2005), λαμβάνοντας υπόψη τα κοινά στοιχεία των διαφόρων ορισμών που διαχρονικά έχουν προταθεί, όρισε τον τουρισμό ως «ένα πολυπρισματικό οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο, το οποίο συμβαίνει όταν τα άτομα αλλάζουν φυσικό περιβάλλον και ρυθμούς ζωής που τους ικανοποιούν ψυχοσωματικές ανάγκες και πνευματικές περιέργειες, μέσα από τη συνειδητή και αποκλειστικά για τον σκοπό αυτή πρόσκαιρη μετακίνηση σε ξένο γεωγραφικό χώρο και την παραμονή τους σε αυτόν για χρονικό διάστημα μέχρι ένα έτος, όπου αναπτύσσονται συγκεκριμένες δραστηριότητες αναψυχής, διακοπών, επιχειρηματικές, θρησκευτικές κ.α.». Επίσης, ο Ryan (1991, όπως παρατίθεται από τους Μπενετάτο και συν., 2004, σελ. 19), ορίζει τον τουρισμό ως «τη μελέτη της ζήτησης και προσφοράς καταλυμάτων διαμονής και των υποστηρικτικών υπηρεσιών για εκείνους που μένουν μακριά από τον τόπο διαμονής τους, καθώς και των συνεπακόλουθων φαινομένων της τουριστικής δαπάνης, της δημιουργίας εσόδων και της δημιουργίας θέσεων εργασίας».

Αυτό που παρατηρούμε είναι ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός του τουρισμού, κάτι που καταδεικνύει το γεγονός ότι ο τουρισμός είναι ένα σύνθετο φαινόμενο, στο οποίο εμπλέκονται διάφοροι παράγοντες, γεγονός που οδηγεί σε συνεχείς αλλαγές. Αυτό περιγράφεται χαρακτηριστικά από τον Τσάρτα (1996, σελ. 37), ο οποίος υποστηρίζει ότι ο τουρισμός είναι «ένας εντελώς ιδιόμορφος και ταχύτατα αναπτυσσόμενος τομέας της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς και ότι συνδέεται άμεσα με κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές στις σύγχρονες κοινωνίες».

Για τους σκοπούς αυτής της εργασίας, θα υιοθετήσουμε δύο ορισμούς. Ο πρώτος είναι ο ορισμός που δίνεται από τον Tribe (1997, πώς παρατίθενται από τους Μπενετάτο και συν., 2004, σελ. 39), βάσει του οποίου ο τουρισμός είναι: «το σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν από την επίδραση μεταξύ των τουριστών, των επιχειρήσεων, των κυβερνήσεων, των κοινωνιών και του περιβάλλοντος στις χώρες παραγωγής και υποδοχής των τουριστών». Ο δεύτερος ορισμός είναι των Ηγουμενάκη και Κραβαρίτη (2004, σελ. 17), βάσει των οποίων ο τουρισμός είναι «η πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε έναν άλλο με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους, που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης και αναψυχής, καθώς και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αυτών των ανθρώπων».

Ο πρώτος ορισμός εμπεριέχει την ουσία του τουρισμού (αλληλεπίδραση), ενώ παράλληλα κάνει αναφορά σε όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτή τη δραστηριότητα. Ο δεύτερος ορισμός κάνει αναφορά στις δύο διαστάσεις του τουρισμού: τη ζήτηση από την πλευρά των τουριστών, αλλά και την προσφορά, από την πλευρά των τουριστικών επιχειρήσεων και των τουριστικών προορισμών. Συνδυάζοντας αυτούς τους δύο ορισμούς, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι ο τουρισμός είναι εκείνο το φαινόμενο που προέρχεται από την αλληλεπίδραση πολλών εμπλεκόμενων (τουριστών, επιχειρήσεων, κυβερνήσεων, τοπικών κοινωνιών, περιβάλλοντος) κατά τη διαδικασία προέλευσης τουριστών, οι οποίοι αναζητούν την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών και επιθυμιών από την πρόσκαιρη μετακίνησή τους σε έναν άλλον τόπο.

Όπως υποστηρίζουν οι Ηγουμενάκης και Κραβαρίτης (2004), ο τουρισμός ως φαινόμενο έχει τα εξής πέντε κύρια χαρακτηριστικά:

- i. Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα της μετακίνησης ενός μόνο ατόμου ή μίας ομάδας ατόμων σε ποικίλους τουριστικούς προορισμούς και της διαμονής τους σε αυτούς τουλάχιστον επί ένα 24ωρο, με σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους.
- ii. Οι διάφορες μορφές τουρισμού περιέχουν απαραίτητα δύο βασικά στοιχεία. Το πρώτο είναι το ίδιο το ταξίδι που πραγματοποιείται σε κάποιον τουριστικό προορισμό. Το δεύτερο είναι η διαμονή στον επιλεγμένο τουριστικό προορισμό, με την ευρύτερη έννοια του όρου, δηλαδή συμπεριλαμβανομένης και της διατροφής.
- iii. Το ταξίδι αλλά και η διαμονή σε έναν τουριστικό προορισμό πραγματοποιούνται όχι στον τόπο της μόνιμης διαμονής των ανθρώπων που αποφασίζουν να επισκεφτούν έναν τουριστικό προορισμό, αλλά εκτός από αυτόν.
- iv. Η επίσκεψη που πραγματοποιούν τα άτομα στους ποικίλους τουριστικούς προορισμούς έχουν έναν προσωρινό και βραχυχρόνιο χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα αυτά, δηλαδή οι τουρίστες, έχουν την πρόθεσή να επιστρέψουν στον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- v. Οι άνθρωποι επισκέπτονται διάφορους τουριστικούς προορισμούς για τουριστικούς σκοπούς, δηλαδή για σκοπούς που δεν σχετίζονται ούτε με την μόνιμη διαμονή, αλλά ούτε και με την επαγγελματική τους ενασχόληση.

## 1.2 Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

### 1.2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά τουριστικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν μία κατηγορία τουριστικών επιχειρήσεων και για το λόγο αυτό αρχικά θα αναφερθούμε εν συντομία στην έννοια αυτή. Η συνεχής ανάπτυξη του τουρισμού, η συμμετοχή πολλών εμπλεκομένων σε αυτή τη δραστηριότητα, σε συνδυασμό με την αλληλεπίδραση φορέων, κοινωνιών, περιβάλλοντος, έχουν οδηγήσει στη δημιουργία διαφόρων ειδών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001). Ωστόσο, οι τουριστικές επιχειρήσεις δεν εξυπηρετούν ανάγκες και επιθυμίες μόνο των τουριστών, αλλά και των κατοίκων των τοπικών κοινωνιών. Αυτό το χαρακτηριστικό καθιστά εν μέρει δύσκολη την αποσαφήνιση αυτής της έννοιας, όπως υποστηρίζουν οι Murphy και Murphy (2004). Παρ' όλα αυτά, η τουριστική επιχείρηση είναι εκείνη που στόχο της έχει την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των τουριστών. Δεδομένων των εμπλεκομένων στον τουρισμό, αλλά και των αναγκών των τουριστών, έχουν δημιουργηθεί διάφορα είδη τουριστικές επιχειρήσεις, όπως απεικονίζονται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 1. Κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων

<b>Κύρια τουριστικά καταλύματα</b>	<b>Κτηματικές και μεσιτικές εταιρείες</b>
<b>Συμπληρωματικά τουριστικά καταλύματα</b>	Οικοδομικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις
<b>Tour operators</b>	Εμπορικές επιχειρήσεις άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένες με τον τουρισμό
<b>Εταιρείες ενοικίασης μεταφορικών μέσων για τουριστική χρήση</b>	Φορείς, σωματεία και οργανώσεις που άμεσα ή έμμεσα δραστηριοποιούνται σε ζητήματα που σχετίζονται με την τουριστική ανάπτυξη
<b>Μέσα μεταφοράς</b>	Φορείς τουριστικής εκπαίδευσης
<b>Εταιρείες εστίασης και αναψυχής</b>	Οργανώσεις εργαζομένων και

**Εταιρείες κατασκευής και εννοκίασης μηχανολογικού εξοπλισμού που προορίζεται για τουριστικές χρήσεις** Δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες που άμεσα ή έμμεσα σχετίζονται με τις τουριστικές δραστηριότητες, τράπεζες, ασφάλειες, κοινωνικές υπηρεσίες, κρατικοί φορείς υπεύθυνοι για τον τουρισμό, υπηρεσίες πολιτισμού και τουρισμού

Πηγή: Τσάρτας, 1996

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αξίζει να αναφερθεί ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις στο σύνολό τους διέπονται από ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται αμέσως παρακάτω (Kotler και Keller, 2006; Okumusetal., 2010):

- Αδιαιρετότητα: στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, οι καταναλωτές εμπλέκονται πάντα στην παραγωγή και κατανάλωση των προϊόντων / υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι δυνατός ο διαχωρισμός της παραγωγής των τουριστικών προϊόντων/υπηρεσιών και της προβολής/προώθησής τους.
- Αμεσότητα: τα προϊόντα και /ή οι υπηρεσίες στον τουριστικό τομέα παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, κάτι που σημαίνει ότι τόσο το ανθρώπινο δυναμικό, όσο και οι πελάτες, συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης αυτών.
- Αϋλότητα: τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των τουριστικών επιχειρήσεων διακρίνονται τόσο από άυλα όσο και από απτά στοιχεία. Τα άυλα στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικά στη δημιουργία αξίας και την ικανοποίηση των τουριστών, δεδομένου ότι οι καταναλωτές δεν μπορούν να τα αξιολογήσουν πριν από την χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας.
- Φθαρτότητα: εξαιτίας της αμεσότητας, η μη κατανάλωση προϊόντων / υπηρεσιών ενδέχεται να οδηγήσει σε φθαρτότητα και σε μείωση της αξίας τους. Σε αυτό σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η κυκλική συμπεριφορά αρκετών επιχειρήσεων (π.χ. εστίασης), με διακυμάνσεις στη ζήτηση εντός της ημέρας, της εποχικότητας κλπ. Η φθαρτότητα αυτή έχει αντίκτυπο στη δομή κόστους, όπως θα αναφερθεί παρακάτω, στην απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού, και συνολικά στον προγραμματισμό της τουριστικής επιχείρησης.

- Ετερογένεια: τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγονται και προσφέρονται από τις τουριστικές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται τόσο ανάμεσα στις επιχειρήσεις, όσο και στην ίδια την επιχείρηση, εξαιτίας των αλλαγών στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, αλλά και στο ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Δομή κόστους: η δομή του κόστους στις τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από διάφορα χαρακτηριστικά της τουριστικής επιχείρησης (π.χ. μέγεθος, τοποθεσία, επενδύσεις), αλλά και από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (π.χ. φορολογικές ρυθμίσεις, διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών).
- Ένταση κεφαλαίου: οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα είναι έντασης κεφαλαίου, δεδομένου ότι η προσωπική αλληλεπίδραση και η εμπειρία είναι σημαντικά στοιχεία των υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο των τουριστικών επιχειρήσεων.

Αναφορικά με τα τουριστικά καταλύματα, στα οποία εντάσσονται οι ξενοδοχειακές μονάδες, θα πρέπει να σημειωθεί ότι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τα συλλογικά και τα ιδιωτικά. Τα τουριστικά καταλύματα είναι «κάθε εγκατάσταση η οποία διατίθεται τακτικά ή περιστασιακά για τη διανυκτέρευση τουριστών» (ΣΕΤΕ, χ.χ.). Στον πιο κάτω πίνακα παρατίθενται οι δύο αυτές κατηγορίες, αλλά και οι τύποι καταλυμάτων που εντάσσονται σε αυτές.

Πίνακας 2. Κατηγορίες και τύποι τουριστικών καταλυμάτων

Συλλογικά τουριστικά καταλύματα	Ιδιωτικά τουριστικά καταλύματα
<b>Ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα</b>	Ενοικιαζόμενα καταλύματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ξενοδοχεία</li> <li>- Παρόμοια καταλύματα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε σπίτια οικογενειών</li> <li>- Κατοικίες ενοικιαζόμενες από ιδιώτες ή μεσιτικά γραφεία</li> </ul>
<b>Άλλα συλλογικά καταλύματα</b>	Άλλα ιδιωτικά καταλύματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Παραθεριστικές κατοικίες</li> <li>- Τουριστικοί χώροι</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ιδιόκτητες κατοικίες</li> <li>- Καταλύματα που παρέχονται</li> </ul>

<p><b>κατασκήνωσης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Μαρίνες</b></li> <li>- <b>Άλλα συλλογικά καταλύματα (π.χ. ξενώνες νεότητας, τουριστικοί κοιτώνες, εξοχικές κατοικίες για ηλικιωμένους)</b></li> </ul>	<p>δωρεάν από συγγενείς ή φίλους</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Άλλα ιδιωτικά καταλύματα (π.χ. αντίσκηνα σε μη οργανωμένους χώρους κατασκήνωσης, σκάφη σε μη επίσημες θέσεις αγκυροβολίας)</li> </ul>
<p><b>Ειδικευμένα καταλύματα</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Κέντρα υγείας</b></li> <li>- <b>Κάμπινγκ εργασίας και διακοπών</b></li> <li>- <b>Δημόσια μέσα μεταφοράς</b></li> <li>- <b>Συνεδριακά κέντρα</b></li> </ul>	

Πηγή: ΣΕΤΕ, χ.χ.

Σύμφωνα με τον ΣΕΤΕ (χ.χ.), τα ξενοδοχεία «τυποποιούνται με βάση τη διαμόρφωση σε δωμάτια, ο αριθμός των οποίων υπερβαίνει ένα ορισμένο ελάχιστο όριο με την υπαγωγή σε κοινή διαχείριση, με την παροχή ορισμένων υπηρεσιών που περιλαμβάνουν την παροχή υπηρεσιών στα δωμάτια, την καθημερινή τακτοποίηση των κρεβατιών και τον καθαρισμό των εγκαταστάσεων υγιεινής, την ομαδοποίηση σε κλάσεις και κατηγορίες σύμφωνα με τις εγκαταστάσεις και υπηρεσίες που παρέχονται και το γεγονός ότι δεν εμπίπτουν στην κατηγορία των ειδικευμένων καταλυμάτων». Στον όρο ‘ξενοδοχεία’ «περιλαμβάνονται ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, μοτέλ, ξενοδοχεία στους αυτοκινητοδρόμους, παραθαλάσσια ξενοδοχεία, λέσχες διαμονής και παρόμοια καταλύματα που παρέχουν ξενοδοχειακές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της καθημερινής τακτοποίησης των κρεβατιών και του καθαρισμού των δωματίων και των εγκαταστάσεων υγιεινής» (ΣΕΤΕ, χ.χ.).

Οι ξενοδοχειακές μονάδες χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο του συνδυασμού των προσφερόμενων υπηρεσιών, τον τύπο ιδιοκτησίας, ήτοι αν είναι ελληνικών ή ξένων συμφερόντων ή αν είναι αλυσίδα ή όμιλος, καθώς και ανάλογα με τη γεωγραφική θέση στην οποία βρίσκονται (ICAP, 2012). Επιπλέον, τα ξενοδοχεία ανάλογα



με τη δραστηριότητα και την περιοχή τους, διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες (ICAP, 2012):

- Αστικές ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες βρίσκονται σε αστικά κέντρα (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα κλπ), και λειτουργούν σε δωδεκάμηνη βάση
- Εποχιακής λειτουργίας ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες βρίσκονται στην ευρύτερη περιφέρεια και ιδιαίτερα στην πλειοψηφία τους κυρίως σε νησιωτικές και παραθαλάσσιες περιοχές (resorts)

Οι ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι οι εξής (Χρήστου, 2005, σελ. 6):

- Η άυλη φύση των ξενοδοχειακών προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι τα οφέλη που αποκομίζει ο καταναλωτής γίνονται αντιληπτά μόνο μετά τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών.
- Ο αδιάσπαστος χαρακτήρας των ξενοδοχειακών προϊόντων από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό σημαίνει ότι ο καταναλωτής συμμετέχει ενεργά στην κατανάλωση και παραγωγή των υπηρεσιών, ενώ παράλληλα οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή.
- Η σύντομη απαξίωση των ξενοδοχειακών προϊόντων. αυτό σημαίνει ότι οι τουριστικές υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν για να χρησιμοποιηθούν αργότερα, αλλά πρέπει να καταναλωθούν την ίδια στιγμή που παράγονται.
- Η έντονη εποχικότητα στη ζήτηση για ξενοδοχειακά προϊόντα. Αυτό σημαίνει ότι το ξενοδοχειακό προϊόν υπόκειται σε μεταβλητότητα, καθώς το τουριστικό προϊόν έχει υψηλή ζήτηση συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, όπως το καλοκαίρι

### 1.2.2 Τμήματα ξενοδοχειακής μονάδας

Μια ξενοδοχειακή μονάδα περιλαμβάνει τα εξείς τμήματα (Καραγιάννης, 1992):

**1. Διεύθυνση:** Είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

**2. Λογιστήριο:** Εδώ γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο διευθυντής λογιστηρίου πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τον διακρίνει η τιμιότητα και η παρατηρητικότητα. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά τον έλεγχο των

χρεοπιστώσεων των λογαριασμών, για αποφυγή λαθών, επιβλαβών για την καλή φήμη της μονάδας.

**3. Έλεγχος:** Ο υπεύθυνος ελέγχου πρέπει να έχει τα ίδια προσόντα με τον προϊστάμενο λογιστηρίου. Είναι το άτομο που θα ‘ξεσκονίσει’ την Μ/Σ μηχανογραφημένη ή χειρόγραφη, και ψάχνοντας τις αιτίες, θα διορθώσει τα τυχόν λάθη για να γίνουν οι απαραίτητες εγγραφές. Βέβαια οι αρμοδιότητες του δεν σταματούν εκεί, αλλά επεκτείνονται στον έλεγχο όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

**4. Δημόσιες Σχέσεις:** Ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα Ελληνικά και Διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ξενάγηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι ο, μετά την διεύθυνση, προωθητής της ξενοδοχειακής μονάδας, προσωποποιημένη η καλή εικόνα και φήμη του ξενοδοχείου.

**5. Νομική Υπηρεσία:** Ο υπεύθυνος πρέπει να έχει πτυχίο δικηγόρου με γνώσεις Διεθνούς Δικαίου και εργατικών και φορολογικών διατάξεων. Συντάσσει τα συμβόλαια του ξενοδοχείου με το προσωπικό, επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά για τη σύναψη συνταξιοδοτήσεων των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, προσφεύγει στα δικαστήρια για απόρριψη βιβλίων, πρόστιμα κ.λπ. και γενικά καλύπτει οποιοδήποτε νομικό θέμα απορρέει από τις συναλλαγές του ξενοδοχείου με τρίτους (Χατζηνικολάου, 2008).

**6. Τμήμα Πωλήσεων:** Κύρια επιμελείται την ενοικίαση των δωματίων και έχει στόχο τη μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Επίσης επιμελείται τις συναλλαγές που αφορούν συνεστιάσεις, συσκέψεις και συνελεύσεις. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης. Είναι δε υπεύθυνος για την οργάνωση και διεξαγωγή αυτών των εκδηλώσεων.

**7. Τμήμα Προμηθειών:** Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να είναι καλός ‘γνώστης’ της αγοράς, να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις τους, (ανοδικές ή καθοδικές), τα είδη και τις ποικιλίες τους, τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος για τις αγορές σύμφωνα με το ‘budget’ του ξενοδοχείου, καθώς και για τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων. Προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κουζίνας και των άλλων τμημάτων, την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μην υπάρχει έλλειψη αγαθών σε πρώτη ζήτηση, αλλά ούτε και πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή μονάδα. Διεξάγει

τακτική μηνιαία απογραφή αλλά και έκτακτες, με σκοπό την αναζήτηση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και την εξακρίβωση των αιτιών τους, καθώς και την ανάλυσή τους.

**8. Υποδοχή:** Ο chef de reception εκτός από εμφάνιση και εξυπνάδα, πρέπει να διαθέτει τιμότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Να είναι γνώστης ξένων γλωσσών και επαγγελματικών γνώσεων, να έχει τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τρόπο τέτοιο, ώστε να διευκολύνεται η δουλειά των υφισταμένων του, για να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση. Το τμήμα αυτό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, γι' αυτό η συμπεριφορά που υιοθετείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και γεμάτη υπομονή. Ο πελάτης άλλωστε είναι ο λόγος ύπαρξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας (Καπίκη - Πιβεροπούλου, 1998).

**9. Θυρωρείο:** Εδώ τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται αφορούν τρόπο συμπεριφοράς. Ευχάριστος και φιλικός χαιρετισμός, πρόθυμη και γρήγορη εξυπηρέτηση, άψογη ενδυμασία, πληροφορίες για το ξενοδοχείο και την τοποθεσία όπου βρίσκεται, ξένες γλώσσες και εχεμύθεια είναι τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου θυρωρείου.

**10. Όροφοι:** Ο Υπεύθυνος Ορόφων φροντίζει για την καλή συνεργασία του προσωπικού ορόφων με τα άλλα τμήματα. Σκοπός, η επίτευξη όσο το δυνατό μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού ορόφων. Μεθοδεύει την εργασία για εξοικονόμηση χρόνου, δίνει συμβουλές ακόμα και για τις 'δύσκολες' περιπτώσεις καθαρισμού, και φροντίζει για την άψογη συμπεριφορά του προσωπικού του. Ένας εξίσου σημαντικός ρόλος της Υπηρεσίας Ορόφων είναι η εξυπηρέτηση των πελατών. Το προσωπικό του τμήματος πρέπει να γνωρίζει επακριβώς τι πρέπει να κάνει προκειμένου να εξυπηρετηθούν σωστά, με ακρίβεια και διακριτικότητα οι πελάτες του ξενοδοχείου. Για το λόγο αυτό, το προσωπικό πρέπει να μπορεί να ανταποκρίνεται από τη συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου μέχρι την άμεση επαφή με τον πελάτη.

**11. Λινοθήκη – Πλυντήριο – Σιδερωτήριο:** Ο επόπτης της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάσταση των ακάθαρτων (σύμφωνα με την κατάσταση που δίνεται από την υποδοχή) με καθαρά, και είναι υπεύθυνος ή συμμετέχει στις τακτικές απογραφές που γίνονται στο τμήμα του. Πρέπει να διαθέτει μεθοδικότητα και μεγάλη αντοχή για να μπορεί να τα βγάζει πέρα με τις απαιτήσεις της τόσο πιεσμένης σε χρόνο εργασίας της.

**12. Εστιατόριο:** Ο maitre πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις Δημοσίων Σχέσεων και ξένων γλωσσών. Είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο. Πρέπει να

είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε, από τη μία πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και από την άλλη να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων.

**13. Κουζίνα:** Ο chef πρέπει να έχει τις ίδιες γνώσεις με τον υπεύθυνο προμηθειών σε σχέση με τα τρόφιμα. Επιπλέον φροντίζει για την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου που φεύγει από την κουζίνα. Φροντίζει να ακολουθούνται τα πρότυπα, είτε αυτά αφορούν αγορανομικές διατάξεις (των οποίων είναι γνώστης), είτε αφορούν τον τρόπο παρασκευής συνταγών, ή ακόμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε τροφίμου.

**14. Γενική και Τεχνική Συντήρηση:** Τα άτομα που εργάζονται σε αυτό το τμήμα, πρέπει να έχουν γενικές τεχνικές γνώσεις, αφού είναι υπεύθυνα για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

**15. Ασφάλεια:** Σε αυτό το τμήμα προσλαμβάνονται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο και είναι αυτοί που μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου από αυτούς τους κινδύνους. Στον τομέα πυρασφάλειας, εκτός από τα τεχνικά μέτρα προστασίας, μπορεί να υπάρχει και ειδική ομάδα.

### 1.2.3 Θεσμικό πλαίσιο

Αρχικά, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι από νομικής πλευράς, και πιο συγκεκριμένα όσον αφορά στην ισχύουσα τουριστική πολιτική, ο βασικός άξονας κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών είναι η ανάσχεση δημιουργίας νέων κλινών, με εξαίρεση τις Περιοχές Ειδικά Ρυθμιζόμενης Πολεοδόμησης και τις μη ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές. Ο στόχος αυτού του άξονα ήταν η μείωση του αρνητικού αντίκτυπου που είχε η ανεξέλεγκτη δόμηση ξενοδοχειακών μονάδων, σε συνδυασμό με την υπερσυγκέντρωση κλινών στις κύρια ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές (ICAP, 2012).

Το θεσμικό πλαίσιο για τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μία πληθώρα νομοθετικών πράξεων, που διέπουν τα εξής ζητήματα (ICAP, 2012): προμήθειες, περιφερειακές υπηρεσίες τουρισμού, εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής, κατάταξη καταλύματος, καθώς και σύνθετα τουριστικά καταλύματα. Υπεύθυνες για την αδειοδότηση των ξενοδοχείων είναι οι κατά τόπο Περιφερειακές Υπηρεσίες Τουρισμού (Π.Υ.Τ.), αλλά για την αδειοδότηση ξενοδοχείων 4 ή 5 αστέρων δυναμικότητας άνω των 300 κλινών αρμόδια είναι η Ειδική Υπηρεσία Προώθησης και Αδειοδότησης

Τουριστικών Επενδύσεων (Ε.Υ.Π.Α.Τ.Ε.) (Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης & Τουρισμού, 2016).

Αναφορικά με την κατάταξή τους, βάσει του άρθρου 4 της Υπουργικής Απόφασης 216 (ΦΕΚ 10/09.01.2015) «Καθορισμός τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων για τα ξενοδοχεία και κατάταξη αυτών σε κατηγορίες αστερών», ορίζεται ότι τα ξενοδοχεία κατατάσσονται υποχρεωτικά σε πέντε κατηγορίες αστερών, στη βάση συγκέντρωσης μορίων σύμφωνα με διάφορα βαθμολογούμενα κριτήρια, επιλεγόμενων από την ίδια την επιχείρηση. Επίσης, στο Παράρτημα της συγκεκριμένης Υπουργικής Απόφασης δίνονται οι τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές και τα βαθμολογούμενα κριτήρια για την κατάταξη των ξενοδοχείων σε κατηγορίες αστερών.

### **1.3 Στατιστικά στοιχεία τουριστικού και ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα**

#### **1.3.1 Στατιστικά στοιχεία για τον τουρισμό στην Ελλάδα**

Ο παρακάτω πίνακας αποτυπώνει τα βασικά οικονομικά μεγέθη του τουρισμού στην Ελλάδα για την περίοδο 2000-2014, βάσει των στοιχείων του ΣΕΤΕ και της Τράπεζας της Ελλάδος. Μεγάλη είναι η συμμετοχή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας, που κυμαίνεται μεταξύ 15%-18% για την υπό εξέταση περίοδο. Σημαντική είναι και η συμμετοχή του τουρισμού στην απασχόληση, που βρίσκεται σταθερά πάνω από το 17% για όλη την περίοδο 2000-2014. Και στα δύο μεγέθη παρατηρείται αύξηση την περίοδο 2004-2006, εξαιτίας του αντίκτυπου που είχε η διεξαγωγή των Ολυμπιακών αγώνων στην Ελλάδα, ενώ αντίστοιχα μείωση παρατηρείται για ορισμένα χρόνια μετά τη χρηματοοικονομική κρίση του 2007, με μεγαλύτερο αρνητικό αντίκτυπο χρονικά στην απασχόληση. Αντίθετα, μειούμενη είναι η πορεία της μέσης κατά κεφαλή δαπάνης. Ωστόσο, αυτό το αποτέλεσμα δεν οφείλεται πάντα στη μείωση των διεθνών τουριστικών αφίξεων. Για παράδειγμα, από το 2009 και έπειτα, η μέση κατά κεφαλή δαπάνη βαίνει μειούμενη, με εξαίρεση το έτος 2013, το γεγονός ότι οι τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν την ίδια περίοδο. Επίσης, η μέση κατά κεφαλή δαπάνη τη διετία 2013-2014 μειώθηκε κατά 10,67%, παρά την αύξηση στις διεθνείς τουριστικές αφίξεις κατά 18,6%. Πιθανότητα αυτό να οφείλεται στη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, ή ακόμα και στην αύξηση του αριθμού των καταναλωτών που επιλέγουν τα πακέτα allinclusive. Εκτός

των παραπάνω, θα πρέπει να προστεθεί και το θετικό και αυξανόμενο ισοζύγιο ταξιδιωτικών υπηρεσιών κατά την περίοδο 2004-2008, ως αποτέλεσμα του θετικού αντίκτυπου της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων, αλλά και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών (Χατζηδάκης, 2011). Η μείωση την περίοδο 2008-2010 είναι απόρροια της χρηματοοικονομικής κρίσης, ενώ η μείωση των εισπράξεων το έτος 2010 αντικατοπτρίζει τη μείωση της μέσης ημερήσιας δαπάνης, καθώς και τη μείωση της μέσης διάρκειας παραμονής των τουριστών στην Ελλάδα.

Πίνακας 3. Βασικά μεγέθη τουρισμού στην Ελλάδα, 2000-2014

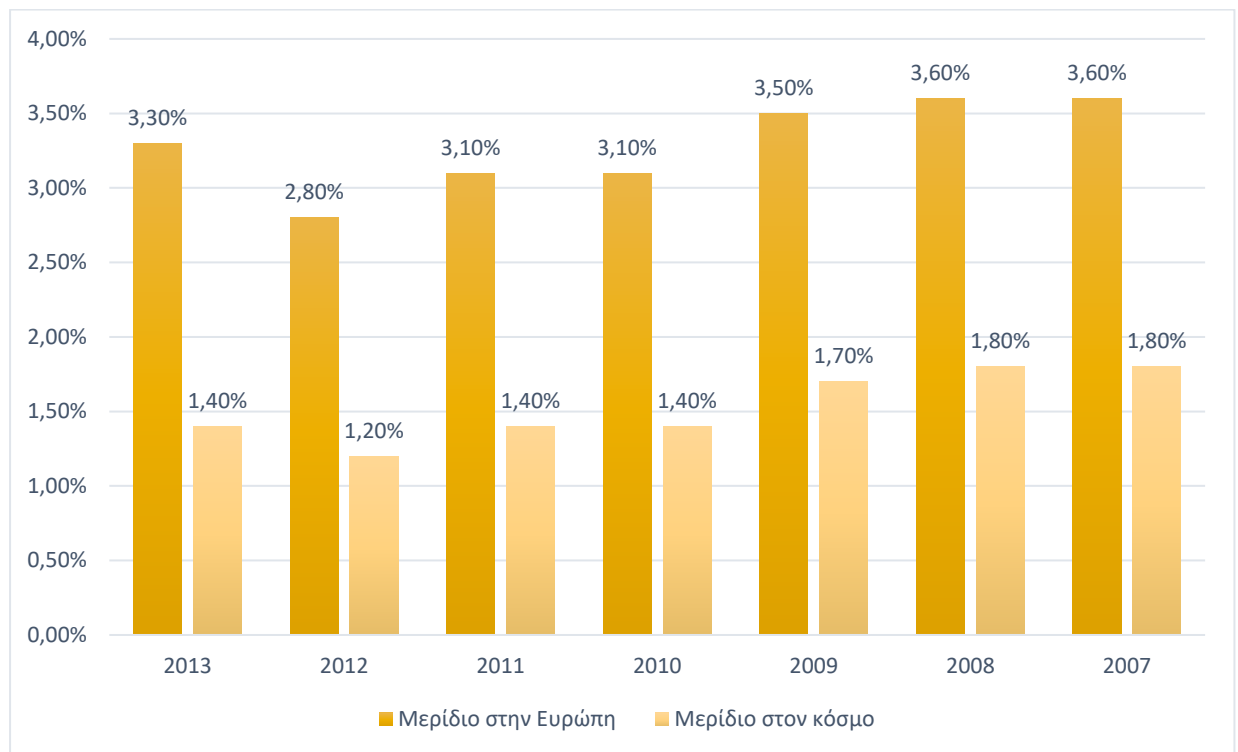
	Συμμετοχή στο ΑΕΠ	Συμμετοχή στην απασχόληση	Διεθνείς τουριστικές αφίξεις	Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	Ισοζύγιο ταξιδιωτικών υπηρεσιών		
					Εισπράξεις	Πληρωμές	Ισοζύγιο ταξιδιωτικών υπηρεσιών
2000	16,6%	19,2%	12,4 εκατ.	813 €	-	-	-
2001	17,1%	19,4%	13,0 εκατ.	813 €	-	-	-
2002	16,5%	19,0%	12,6 εκατ.	819 €	10.284,7	2.548,7	7.736,0
2003	15,9%	18,1%	12,5 εκατ.	762 €	9.495,3	2.136,0	7.359,3
2004	16,3%	18,2%	11,7 εκατ.	882 €	10.347,8	2.310,4	8.037,4
2005	17,6%	19,5%	14,4 εκατ.	746 €	10.729,5	2.445,7	8.283,8
2006	17,8%	19,8%	15,2 εκατ.	746 €	11.356,7	2.382,8	8.973,9
2007	17,5%	19,4%	16,2 εκατ.	700 €	11.319,2	2.485,7	8.833,5
2008	16,8%	18,7%	15,9 εκατ.	730 €	11.635,9	2.679,2	8.956,7
2009	15,9%	17,7%	14,9 εκατ.	697 €	10.400,2	2.424,6	7.975,6
2010	16,0%	17,8%	15,0 εκατ.	640 €	9.611,3	2.156,0	7.455,2

2011	15,8%	17,6%	16,4 εκατ.	639 €	10.504,7	2.266,5	8.238,2
2012	16,4%	18,3%	16,9 εκατ.	616 €	10.442,5	1.843,9	8.598,6
2013	16,3%	18,2%	17,9 εκατ.	653 €	12.152,2	1.835,2	10.317,0
2014	17,3%	17,3%	22,0 εκατ.	590 €	13.393,0	2.076,4	11.316,6

Πηγή: ΞΕΕ, 2016

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται το μερίδιο αγοράς του ελληνικού τουρισμού βάσει των τουριστικών εισπράξεων για την περίοδο 2007-2013 τόσο στην Ευρώπη, όσο και στον κόσμο. Στο μερίδιο αυτό παρουσιάζονται αυξομειώσεις αναφορικά με το μερίδιο στην Ευρώπη, ιδίως κατά την περίοδο 2011-2013, κάτι που είναι φυσικό, λόγω και της παγκόσμιας οικονομικής αστάθειας, αλλά και της οικονομικής και πολιτιστικής αβεβαιότητας στην Ελλάδα. αναφορικά με το μερίδιο στον κόσμο, παρατηρείται μία μείωση από το 2007 κατά 0,4%.

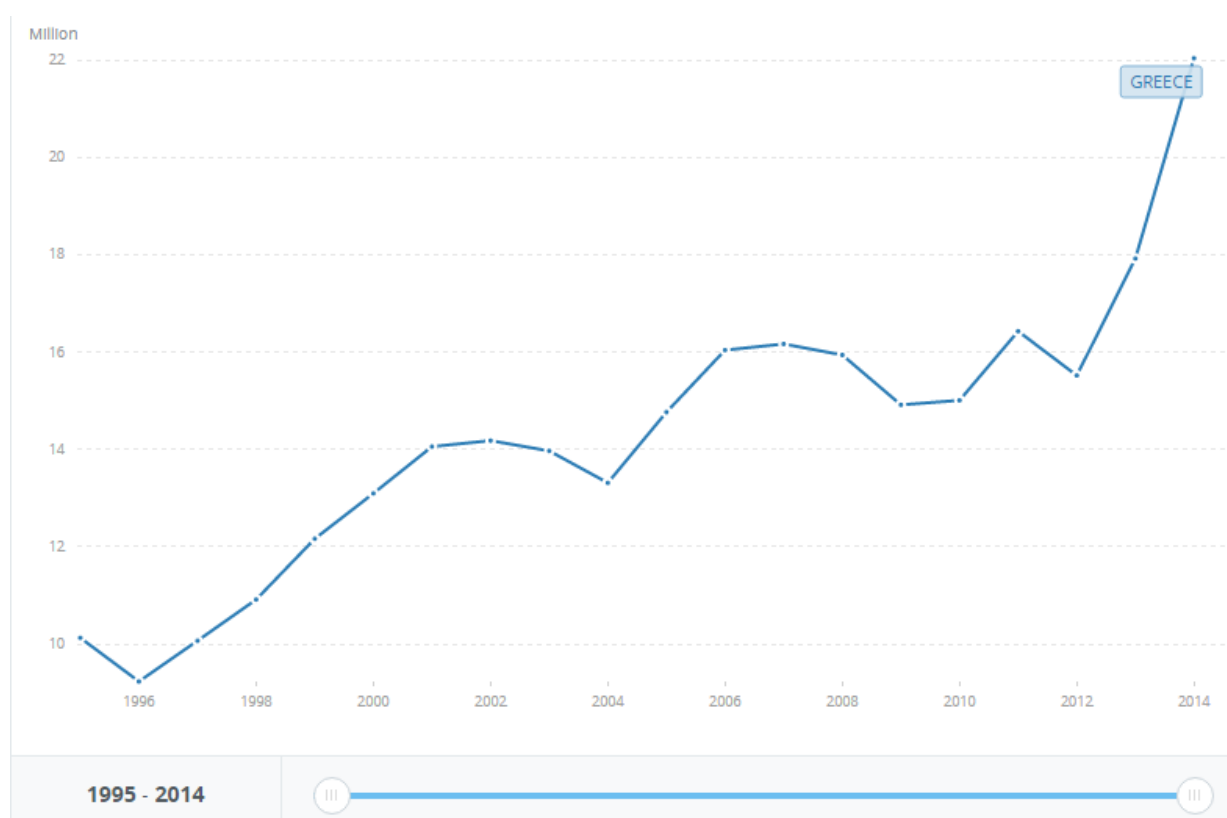
Γράφημα 1. Μερίδιο αγοράς ελληνικού τουρισμού στην Ευρώπη και τον κόσμο βάσει τουριστικών εισπράξεων, 2007-2013



Πηγή: ΣΕΤΕ, 2014α

Αναφορικά με τον αριθμό των διεθνών τουριστών στην Ελλάδα την περίοδο 1995-2014, παρατηρούμε από το παρακάτω γράφημα μία αυξομείωση. Κατά τα έτη 1995-2001 παρατηρείται μία συνεχής αύξηση, η οποία ακολουθείται από μία μείωση έως και το 2004. Μετά από τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004 και μέχρι το 2007 ο αριθμός των διεθνών τουριστών ακολουθεί ανοδική πορεία, για να σταματήσει το 2007, έτος της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης. Μέχρι και το 2010 δεν υπήρξε κάποια βελτίωση στον αριθμό των διεθνών τουριστών στην Ελλάδα. Την αύξηση του 2010-2011 ακολούθησε μία μείωση το 2011-2012. Από το 2012 και έπειτα, παρατηρείται μία τεράστια αύξηση στον αριθμό των διεθνών τουριστών στην Ελλάδα. Συνολικά, από το 1995 έως το 2014 ο αριθμός των διεθνών τουριστών στην Ελλάδα αυξήθηκε από 10.130.000 σε 22.033.000 άτομα (TheWorldBank, 2016α).

Γράφημα 2. Αριθμός διεθνών τουριστών στην Ελλάδα, 1995-2014



Πηγή: TheWorldBank, 2016α

Αυτό που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να αναφερθεί είναι ότι η πορεία του τουρισμού στην Ελλάδα την τριετία 2013-2015 συνέβαλε καθοριστικά στην ανάκαμψη της Ελληνικής οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα, το 2014 σημειώθηκε αύξηση 0,7% στο ΑΕΠ της χώρας και 0,55% στην απασχόληση, εξαιτίας της αναπτυξιακής πορείας του τουρισμού. Το έτος 2015



η πορεία του τουρισμού συνέβαλε στη συγκράτηση της πτώσης του ΑΕΠ στο -0,2% συμβάλλοντας θετικά στο ποσοστό μεταβολής του ΑΕΠ κατά 0,41 π.μ. με βάση την αύξηση των εσόδων από τον εξωτερικό τουρισμό (ΣΕΤΕ, 2016).

### 1.3.2 Στατιστικά στοιχεία για τον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα

Στον πιο κάτω πίνακα απεικονίζεται το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας για το 2016, σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου.

Πίνακας 4. Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας ανά περιφέρεια, 2016

		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
Περιφέρεια Μακεδονίας-Θράκης	Αν. Μονάδες	11	29	95	172	74	381
	Δωμάτια	1.035	1.907	2.990	3.794	1.118	10.884
	Κλίνες	2.073	3.847	5.822	7.387	2.182	21.311
Περιφέρεια Αττικής	Μονάδες	33	103	137	266	110	649
	Δωμάτια	6.367	8.133	6.702	8.126	2.111	31.439
	Κλίνες	12.029	15.203	12.268	14.964	3.989	58.453
Περιφέρεια Αιγίου Βορείου	Μονάδες	6	32	126	177	46	387
	Δωμάτια	754	1.570	4.296	4.315	692	11.657
	Κλίνες	1.595	2.862	8.108	8.127	1.328	22.020
Περιφέρεια Ελλάδας Δυτικής	Μονάδες	4	39	94	105	25	267
	Δωμάτια	1.444	2.088	3.129	2.685	287	9.633
	Κλίνες	3.106	4.014	5.932	5.111	562	18.725
Περιφέρεια Μακεδονίας Δυτικής	Μονάδες	3	18	66	37	3	127
	Δωμάτια	61	416	1.734	658	47	2.916
	Κλίνες	137	879	3.596	1.289	92	5.993

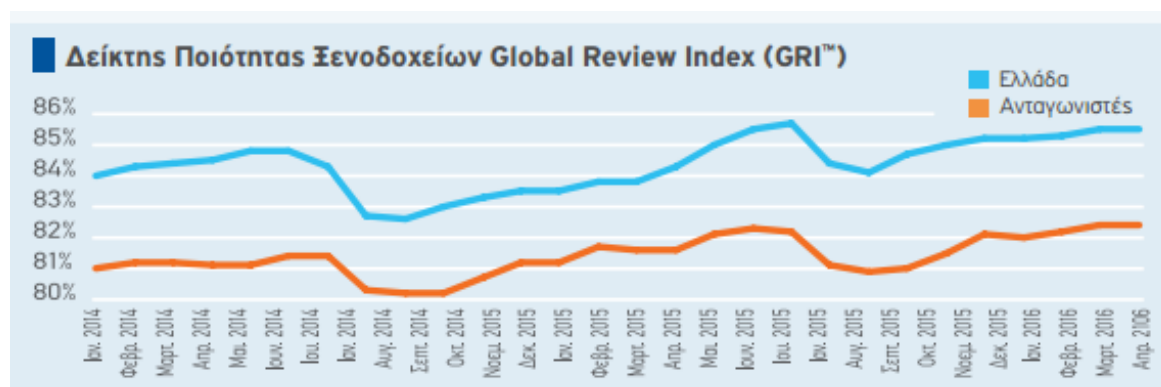
Περιφέρεια Ηπείρου	Μονάδες	11	82	151	134	29	407
	Δωμάτια	836	1.675	2.835	2.490	487	8.323
	Κλίνες	1.756	3.428	5.597	4.735	949	16.465
Περιφέρεια Θεσσαλίας	Μονάδες	28	110	135	216	75	564
	Δωμάτια	1.316	3.192	3.855	4.993	1.405	14.761
	Κλίνες	2.686	6.372	7.598	9.528	2.739	28.923
Περιφέρεια Ιονίων Νήσων	Μονάδες	27	116	222	488	76	929
	Δωμάτια	4.728	11.055	14.444	16.087	1.552	47.866
	Κλίνες	9.307	21.337	27.844	30.794	3.003	92.285
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	Μονάδες	47	98	272	361	417	1.195
	Δωμάτια	8.315	8.164	10.644	9.623	8.668	45.414
	Κλίνες	17.075	15.841	21.286	18.679	16.687	89.568
Περιφέρεια Κρήτης	Μονάδες	96	246	360	657	206	1.565
	Δωμάτια	18.604	25.310	16.909	23.117	5.571	89.511
	Κλίνες	37.714	49.162	32.006	41.596	10.278	170.756
Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	Μονάδες	135	350	484	882	217	2.068
	Δωμάτια	18.841	32.980	19.522	24.185	3.379	98.907
	Κλίνες	38.985	64.270	37.886	45.894	6.585	193.620
Περιφέρεια Πελοποννήσου	Μονάδες	22	116	210	232	76	656
	Δωμάτια	2.906	4.107	5.739	5.644	923	19.319
	Κλίνες	6.137	8.086	11.089	10.717	1.780	37.809
Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας	Μονάδες	10	41	126	283	67	527
	Δωμάτια	666	2.877	3.716	6.675	1.181	15.115

	Κλίνες	1.472	5.550	7.047	12.577	2.223	28.869
--	--------	-------	-------	-------	--------	-------	--------

Πηγή: ΞΕΕ, 2016

Σχετικά με το ξενοδοχειακό προϊόν, αξιοσημείωτο είναι ότι το προϊόν αυτό θεωρείται ως πιο ποιοτικό από το αντίστοιχο των ανταγωνιστών για την περίοδο 2014-2016 όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα.

Γράφημα 3. Δείκτης Ποιότητας Ξενοδοχείων

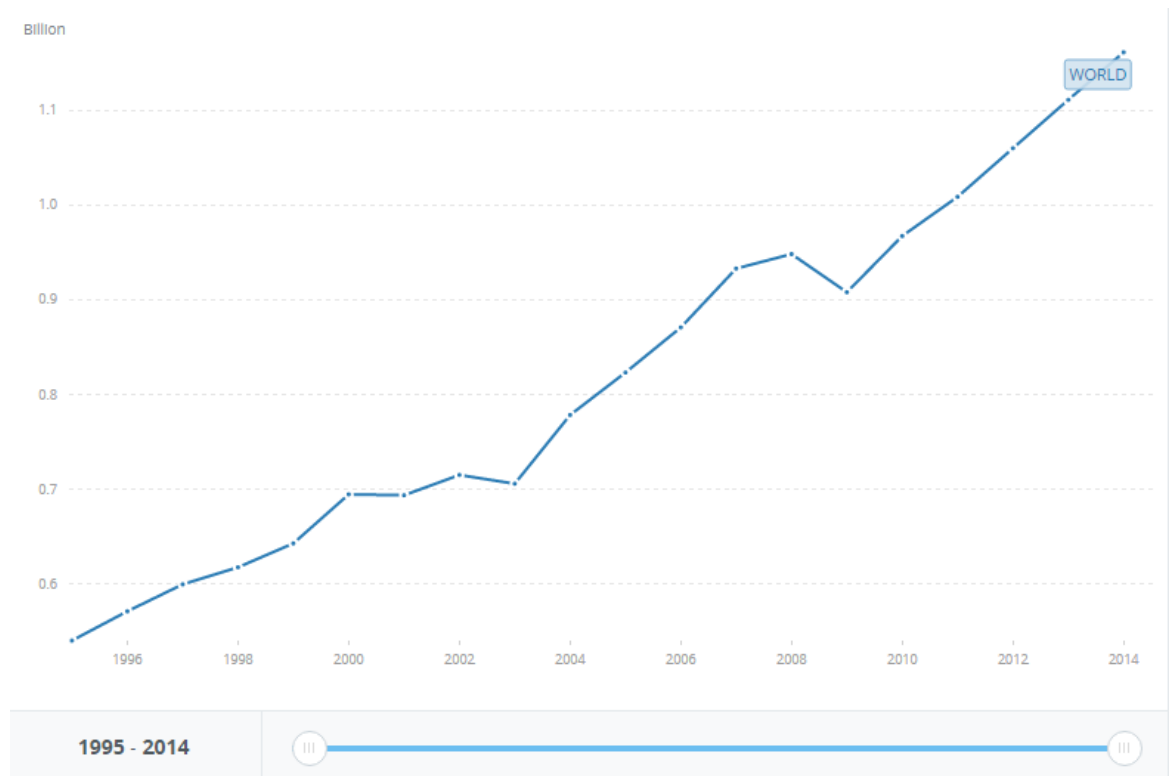


Πηγή: ΣΕΤΕ, 2016, σελ. 8

#### 1.4 Ο τουριστικός και ξενοδοχειακός κλάδος παγκοσμίως

Αυτό που θα πρέπει αρχικά να τονιστεί είναι η αύξηση στον αριθμό των τουριστών κατά τη διάρκεια 1995-2014. Η αύξηση αυτή δεν είναι συνεχόμενη, καθώς παρατηρείται μία μείωση την περίοδο 2008-2010, πιθανότατα ως απόρροια της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης. Ωστόσο, από το 2010 και εξής, ο αριθμός των διεθνών τουριστών βαίνει αυξανόμενος.

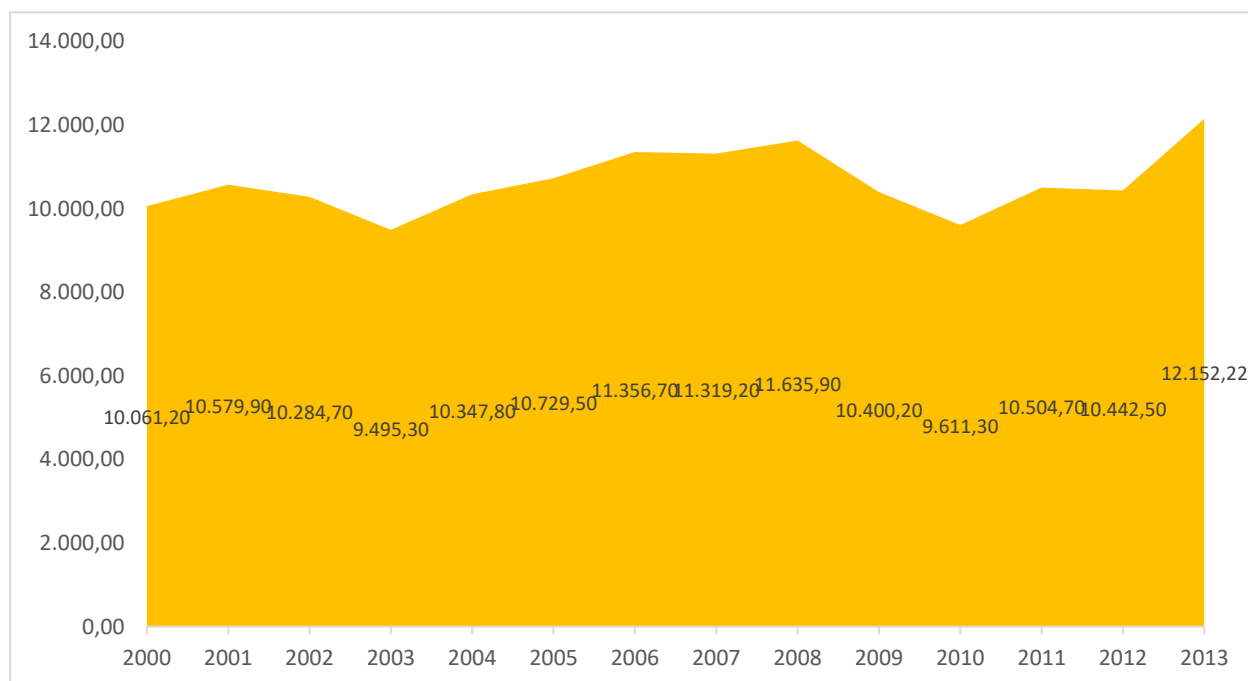
Γράφημα 4. Αριθμός διεθνών τουριστών, 1995-2014



Πηγή: TheWorldBank, 2016β

Όπως φαίνεται από το παρακάτω σχήμα, από το 2010 και έπειτα παρατηρείται αύξηση των διεθνών τουριστικών εισπράξεων. Πιο συγκεκριμένα, το 2011 υπήρξε αύξηση των διεθνών τουριστικών εισπράξεων από 9.611,30 εκατομμύρια Ευρώ το 2010 σε 10.504,70 εκατομμύρια Ευρώ το 2011. Το 2013 οι εισπράξεις ανήλθαν σε 12.152,22 εκατομμύρια Ευρώ.

Γράφημα 5. Διεθνείς τουριστικές εισπράξεις, 2000-2013



Πηγή: ΣΕΤΕ, 2014β

Αναφορικά με το ξενοδοχειακό προϊόν, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα υπήρξε αύξηση του ξενοδοχειακού δυναμικού κατά την περίοδο 2008-2014, αλλά και ότι η αύξηση αυτή ήταν μεγαλύτερη από τις κύριες ανταγωνίστριες χώρες της Ευρώπης, Κροατία, Ισπανία, Κύπρος, Πορτογαλία και Ιταλία. Τα μεγέθη αυτών των χωρών απεικονίζονται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 5. Πορεία ξενοδοχειακού δυναμικού στην Ελλάδα και ανταγωνίστριες χώρες, 1997-2014

	Ελλάδα			Ισπανία			Κροατία			Ιταλία			Κύπρος			Πορτογαλία		
	Μονάδες	Δωμάτια	Δ/Μ	Μονάδες	Δωμάτια	Δ/Μ	Μονάδες	Δωμάτια	Δ/Μ	Μονάδες	Δωμάτια	Δ/Μ	Μονάδες	Δωμάτια	Δ/Μ	Μονάδες	Δωμάτια	Δ/Μ
1997	7.850	304.797	39	7.520	504.583	67	658	82.668	126	33.828	948.656	28	568	41.609	73	1.768	93.460	53
1998	7.946	308.539	39	7.539	508.460	67	666	83.199	125	33.540	949.805	28	580	43.736	75	1.754	94.788	54
1999	8.168	315.275	39	16.229	672.508	41	691	80.009	116	33.341	955.757	29	580	43.858	76	1.772	95.401	54
2000	8.342	320.159	38	16.287	677.134	42	697	80.682	116	33.361	966.138	29	583	44.464	76	1.786	97.709	55
2001	8.342	320.159	38	16.369	685.668	42	694	76.151	110	33.421	975.601	29	801	46.190	58	1.781	99.120	56
2002	8.329	319.689	38	16.732	712.681	43	788	77.347	98	33.411	986.326	30	813	44.523	55	1.898	105.805	56
2003	8.689	339.540	39	17.102	740.890	43	832	77.113	93	33.480	999.722	30	829	44.892	54	1.934	108.367	56
2004	8.899	351.891	40	17.402	766.952	44	940	79.174	84	33.518	1.011.773	30	803	45.535	57	1.954	112.659	58
2005	9.036	358.721	40	17.607	797.339	45	1.015	80.743	80	33.527	1.020.478	30	785	45.209	58	2.012	116.123	58
2006	9.111	364.179	40	18.304	814.890	45	762	75.952	100	33.768	1.034.682	31	753	44.404	59	2.028	117.565	58
2007	9.207	367.992	40	17.827	821.143	46	800	76.087	95	34.058	1.058.910	31	735	43.799	60	2.031	117.976	58
2008	9.385	375.067	40	18.026	840.171	47	835	75.996	91	34.155	1.079.465	32	708	42.898	61	2.041	121.013	59
2009	9.559	383.008	40	18.387	864.933	47	819	72.736	89	33.967	1.088.088	32	699	41.965	60	1.988	120.737	61
2010	9.732	397.660	41	18.635	884.637	47	841	73.333	87	33.999	1.095.332	32	690	41.781	61	2.011	124.542	62
2011	9.648	397.322	41	19.262	905.690	47	857	74.616	87	33.918	1.096.540	32	683	41.485	61	2.019	128.336	64
2012	9.666	400.383	41	19.532	914.132	47	878	75.363	86	33.728	1.093.286	32	799	41.514	52	2.028	131.357	65
2013	9.677	401.228	41	19.610	914.263	47	897	77.157	86	33.316	1.089.770	33	792	41.782	53	2.331	137.511	59
2014	10.123	415.246	41	19.563	912.440	47	909	77.312	85	33.290	1.090.300	33	799	41.984	53	2.331	137.511	59
Μ.ε.ά.																		
2014/1997	1.5%	1.8%		5.8%	3.5%		1.9%	-0.4%		-0.1%	0.8%		2.0%	0.1%		1.6%	2.3%	
2014/2000	1.4%	1.9%		1.3%	2.2%		1.9%	-0.3%		0.0%	0.9%		2.3%	-0.4%		1.9%	2.5%	
2014/2008	1.3%	1.7%		1.4%	1.4%		1.4%	0.3%		-0.4%	0.2%		2.0%	-0.4%		2.2%	2.2%	

Πηγή: ΣΕΤΕ, 2016, σελ. 48

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

### 2.1 Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο

Πολλοί ερευνητές αναφέρουν ότι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση (Davidsonetal., 2011; Mathis και Jackson, 2011; Tavitiyamanetal., 2012; Úbeda-Garcíaetal., 2013; Luo και Milne, 2014). Η διαπίστωση αυτή έγκειται στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό, υπό τον όρο ‘ανθρώπινο κεφάλαιο’ αποτελεί εκείνον τον παράγοντα που συμβάλλει σε πολύ μεγάλο βαθμό στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες της επιχείρησης και συνεπώς στη βιωσιμότητά της, μέσα από τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, την επίτευξη υψηλότερου μεριδίου αγοράς και εν τέλει την κερδοφορία της (Law και Tam, 2007; Traceyetal., 2008; Wallsetal., 2011).

Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών μονάδων το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια στην ικανοποίηση των πελατών και την οργανωσιακή επίδοση των οργανισμών (Gounarisetal., 2007; Ahmad και Scott, 2014). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το επίπεδο και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις ικανότητες, την εμπειρία, την προθυμία, τη διαθεσιμότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, όπως υποστηρίζουν διάφοροι ερευνητές (Gounarisetal., 2007; Barrows και Powers, 2009; Temesgenetal., 2010).

## **2.2 Λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο**

### **2.2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι μία κρίσιμη διαδικασία για τους εξής λόγους (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997, σελ. 237): «α) συμβάλλει στη μεγαλύτερη συνειδητοποίηση των σύγχρονων τάσεων που παρατηρούνται στο εργατικό δυναμικό και των πιθανών μελλοντικών συνεπειών αυτών των τάσεων, β) βοηθά στη βελτίωση των ελέγχων έναντι προγραμμάτων και προϋπολογισμών και γ) εξασφαλίζει τη βάση για την αντιμετώπιση σημερινών και μελλοντικών απαιτήσεων της νομοθεσίας, σχετικά με τις συνθήκες απασχόλησης». Για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού σε μία ξενοδοχειακή μονάδα λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997; Walker και Miller, 2010): ο σκοπός της επιχείρησης, οι προβλέψεις των πωλήσεων, οι ανάγκες του οργανισμού σε επίπεδο απασχόλησης (π.χ. δημιουργία νέων θέσεων εργασίας ή νέων τμημάτων στο ξενοδοχείο), οι μελλοντικές εκροές (π.χ. συνταξιοδοτήσεις υπαλλήλων), τυχόν μετακινήσεις εργαζομένων σε άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, υφιστάμενα ή μελλοντικά προγράμματα εκπαίδευσης / κατάρτισης των εργαζομένων, η κουλτούρα και η στρατηγική (π.χ. πολιτική απολαβών και επιδομάτων, τρόπος προσέλκυσης εργαζομένων) που ακολουθεί ο οργανισμός όσον αφορά στην πολιτική απασχόλησης του εργατικού δυναμικού, ο χρόνος λειτουργίας του ξενοδοχείου (π.χ. καλοκαιρινή-χειμερινή σαιζόν, λειτουργία καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου), οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι, καθώς και το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, κυρίως όσον αφορά στην αγορά εργασίας, αλλά και σε παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του και την απασχόληση εργαζομένων.

### 2.2.2 Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Η προσέλκυση και η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι από τις κυριότερες διαδικασίες στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ένα από τα πιο κρίσιμα καθήκοντα σε έναν οργανισμό, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς (Beardwell et al., 2004). Τρεις βασικοί παράγοντες συντέλεσαν στην αύξηση της έμφασης που δίνεται στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής, δηλαδή πρόσληψης, των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (Beardwell et al., 2004): α) οι δημογραφικές τάσεις των τελευταίων δεκαετιών (π.χ. μετανάστευση, μείωση του αριθμού των νέων), σε συνδυασμό με τις αλλαγές στην αγορά εργασίας (π.χ. νέες μορφές απασχόλησης), β) οι οργανισμοί θα πρέπει να προσλάβουν εξειδικευμένους και ευέλικτους υπαλλήλους, ενώ δίνουν έμφαση στην ικανότητα των εργαζομένων να εργαστούν σε ομάδες και να επιδεικνύουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και στάσεις που θα οδηγήσουν στην αυξημένη οργανωτική απόδοση και την ικανοποίηση των πελατών, γ) οι οργανισμοί ζητούν υπαλλήλους που θα ταιριάζουν με το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές αυτών.

Η προσέλκυση και επιλογή του εργατικού δυναμικού αποτελεί μία διαδικασία κατά την οποία ο οργανισμός αναζητά και προσλαμβάνει εργαζομένους σε επαρκή αριθμό, για τις ανάγκες του και με βάση τους περιορισμούς που μπορεί να έχει, με συγκεκριμένα προσόντα που ο ίδιος καθορίζει βάσει των απαιτήσεων της θέσης εργασίας (Beardwell et al., 2004). Έτσι, η διαδικασία αυτή είναι αμφίδρομη, καθώς εμπλέκονται δύο μέρη: οι επιχειρήσεις-εργοδότες και οι αιτούντες-πιθανοί εργαζόμενοι (Ahmed et al., 2014). Ουσιαστικά, ο πρώτιστος σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι ο προσδιορισμός και η προσέλκυση πιθανών εργαζομένων, που έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που ταιριάζουν με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας (Dhamija, 2012).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους διεξάγεται η διαδικασία της προσέλκυσης και της επιλογής του εργατικού δυναμικού. Ο πρώτος είναι η παραδοσιακή μέθοδος, η λεγόμενη job-based προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ο οργανισμός προβαίνει σε μια λεπτομερή περιγραφή της θέσης εργασίας, έτσι ώστε να γνωρίζει ακριβώς τις ευθύνες και τις απαιτήσεις της εργασίας, προκειμένου να προσλάβει τα κατάλληλα πρόσωπα (Beardwell et al., 2004). Η μορφή περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες (Bratton και Gold, 1999; Beardwell et al., 2004): τίτλος θέσης



εργασίας, τμήμα, αρμοδιότητες, σκοπός της εργασίας / γενικοί στόχοι, συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες, γενικές απαιτήσεις. Η μέθοδος αυτή, ωστόσο, δεν είναι τόσο ευέλικτη, δεδομένου ότι ο κατάλογος των αρμοδιοτήτων και των απαιτήσεων μπορεί να μην προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές που σημειώνονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Beardwell et al., 2004).

Εξαιτίας των περιορισμών της προαναφερθείσας μεθόδου, έμφαση δίνεται στην πρόσληψη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αντί ατόμων που ταιριάζουν σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, μέσω της λεγόμενης person-oriented προσέγγισης. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις αναζητούν εργαζομένους με θετική στάση, που μπορούν να εργαστούν σε ομάδες, με αυξημένες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες και εμπειρία. Με τον τρόπο αυτό, οι εν δυνάμει εργαζόμενοι είναι σε θέση να καλύψουν διάφορες θέσεις εργασίας και να εργαστούν προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων των εργαζομένων, με τους οργανισμούς να λαμβάνουν υπόψη ότι οι εργαζόμενοι αυτοί μπορούν να προσαρμοστούν σε διάφορες αλλαγές (Beardwelletal., 2004). Υπάρχουν δύο τύποι αυτής της μεθόδου (Bratton και Gold, 1999; Beardwelletal., 2004): α) το σχέδιο επτά σημείων του Rodger, που περιλαμβάνει τις ακόλουθες επτά διαστάσεις: φυσικά χαρακτηριστικά, επιτεύγματα, γενική νοημοσύνη, ειδικές ικανότητες, ενδιαφέροντα, διάθεση, περιστάσεις, β) το σύστημα ταξινόμησης πέντε σημείων του Munro-Fraser το οποίο περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες: επιπτώσεις σε άλλους ανθρώπους, προσόντα και εμπειρία, έμφυτες ικανότητες, κίνητρα, προσαρμογή.

Τέλος, υπάρχει μία ακόμα προσέγγιση, που είναι η λεγόμενη competency-based προσέγγιση, η οποία αποτελεί μία μίξη των δύο προαναφερθέντων προσεγγίσεων. Η μέθοδος αυτή βασίζεται στον προσδιορισμό ενός συνόλου ικανοτήτων που θεωρούνται σημαντικά σε όλο τον οργανισμό (π.χ. επιθυμία για εργασία, συλλογή και ανάλυση πληροφοριών, δέσμευση για το αποτέλεσμα, εργασία σε ομάδες). Αυτή η προσέγγιση θεωρείται αποτελεσματική για τη διαδικασία πρόσληψης, καθώς βοηθά τον οργανισμό να προσδιορίσει τις ανάγκες, ενώ παράλληλα το πλαίσιο δεξιοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, την πολιτική μετακινήσεων εντός του οργανισμού, καθώς και τα συστήματα ανταμοιβής. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις έχουν στραφεί προς την προσέλκυση προσώπων που θα δείξουν μια «συμπεριφορικά δέσμευση» και έχουν τις δεξιότητες που είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις της στρατηγικής του συνολικού οργανισμού, προκειμένου να είναι σε θέση να

μετακινηθούν σε διάφορες θέσεις εργασίας εντός του ιδίου οργανισμού (Bratton και Gold, 1999).

Αυτό που θα πρέπει να αναφερθεί είναι ότι η διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τον κύκλο ζωής του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο των Kochan και Barocci υποστηρίζει ότι η διαδικασία της πρόσληψης, επιλογής και στελέχωσης θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο λειτουργεί η οργάνωση. Για παράδειγμα, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν ικανά και με αυξημένα προσόντα, γνώσεις και δεξιότητες άτομα, ενώ αντίθετα επιχειρήσεις που βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο του κύκλου ζωής είναι πιθανό να σχεδιάζουν απολύσεις και όχι προσλήψεις εργαζομένων. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες προσεγγίσεις / μοντέλα, σύμφωνα με το οποίο η πρόσληψη πρέπει να συνδέεται με τις στρατηγικές του προϊόντος ή της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής (Beardwelletal., 2004).

Οι πηγές προσέλκυσης μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικές και εξωτερικές (Beardwelletal., 2004; Milleretal., 2007; Holm, 2010; MathisandJackson, 2011). Οι εσωτερικές πηγές περιλαμβάνουν μετακινήσεις εργαζομένων από άλλες θέσεις εντός του ιδίου οργανισμού, συστάσεις από φίλους/άλλους εργοδότες, από παλαιότερες αιτήσεις πιθανών υποψηφίων, αλλά και από 'δεξαμενή εργαζομένων' που πιθανόν να υπάρχει σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Οι εξωτερικές πηγές περιλαμβάνουν την ανακοίνωση των θέσεων εργασίας στον τύπο, σε σχολές/πανεπιστημιακά ιδρύματα, εργατικά σωματεία, ή και γραφεία ευρέσεως εργασίας.

Σήμερα, ωστόσο, οι παραδοσιακές μέθοδοι επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού αναθεωρούνται, καθώς οι οργανισμοί θα πρέπει να ανταποκριθούν στην αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα και πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αλλά και στις συνεχείς αλλαγές που συντελούνται στο ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται (Beardwelletal., 2004). Υπό αυτό το πρίσμα, οι οργανισμοί έχουν στραφεί και στην ηλεκτρονική προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων, μέσω ηλεκτρονικών πηγών και διαδικτύου (Dhamija, 2012; Ahmedetal., 2014). Για το λόγο αυτό, οι πηγές προσέλκυσης είναι η επίσημη ιστοσελίδα των επιχειρήσεων, το προφίλ που διαθέτουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι online βάσεις δεδομένων και πλατφόρμες, καθώς και οποιοδήποτε άλλο ηλεκτρονικό μέσο (Zaheeraetal., 2015).

Συνολικά, πάντως, η διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από τα κάτωθι βήματα (Holms, 2010):

1. Προσδιορισμός των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων της θέσης εργασίας
2. Περιγραφή της θέσης εργασίας και πληροφορίες σχετικά με αυτήν
3. Προσδιορισμός των απαιτούμενων προσόντων
4. Προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης εργαζομένων
5. Ανακοίνωση για τη θέση εργασίας
6. Λήψη των βιογραφικών σημειωμάτων και των αιτήσεων των υποψηφίων, καθώς και επιλογή-αξιολόγηση των κατάλληλων
7. Επικοινωνία με τους υποψηφίους που επιλέχθηκαν για περαιτέρω αξιολόγηση

Η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται αρχικά μέσω της ανάγνωσης των βιογραφικών σημειωμάτων, τα οποία δίνουν μία πρώτη εικόνα για τον υποψήφιο, αλλά και τυχόν συστάσεων που υπάρχουν από προηγούμενους εργοδότες. Στη συνέχεια, η αξιολόγηση γίνεται μέσω συνέντευξης, ή ακόμα και με τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων (π.χ. παιχνίδια ρόλων) που θα δώσουν περαιτέρω πληροφορίες στις επιχειρήσεις, αλλά και άλλων εξετάσεων, αν αυτό απαιτείται με βάση τη θέση εργασίας, όπως ιατρικές εξετάσεις (Hayes και Ninemeier, 2009; Walker και Miller, 2010; Mathis και Jackson, 2011).

### **2.2.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού**

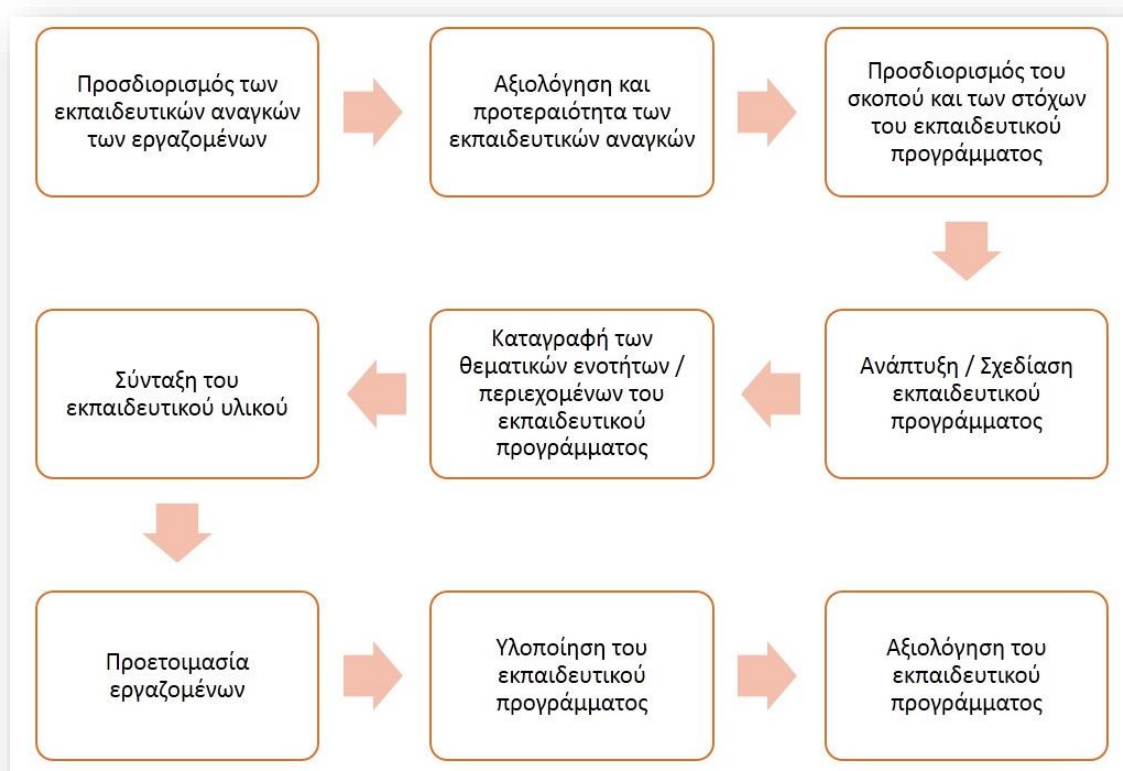
Όπως αναφέρθηκε προτύτερα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Επίσης, αναφέρθηκε ότι οι επιχειρήσεις σήμερα, ανάμεσα στις οποίες και οι ξενοδοχειακές μονάδες, λειτουργούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και πολύπλοκο περιβάλλον, στο οποίο υπάρχουν συνεχείς αλλαγές. Ως εκ τούτου, είναι σχεδόν επιβεβλημένη η συνεχής αναβάθμιση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Hayes και Ninemeier, 2009; Bardauskaite, 2014). Για το λόγο αυτό, η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων αφορά όλο το ανθρώπινο δυναμικό, δηλαδή τόσο τους υφιστάμενους εργαζόμενους, όσο και τους νεοεισερχόμενους (Barrows και Powers, 2009).

Ως εκ τούτου, υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι επαγγελματικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με βάση την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι, όπως αναφέρουν οι Ζευγαρίδης και Σταματιάδης (1997). Η πρώτη περιλαμβάνει τις μεθόδους

που αφορούν σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, όπως τη μέθοδο της ανάπτυξης της δημιουργικής σκέψης. Η δεύτερη περιλαμβάνει τις μεθόδους εκείνους που αφορούν τα ανώτατα ηγετικά στελέχη, όπως επιχειρηματικά παιχνίδια. Η επόμενη αφορά τις μεθόδους που αφορούν τα κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη, όπως εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθώς και θεωρητική και πρακτική εξάσκηση. Η τελευταία αφορά τις μεθόδους για απλούς εργαζομένους, όπως προκαταρκτική εκπαίδευση και εκπαίδευση μέσω της εργασίας. Ειδικά η τελευταία μέθοδος, η εκπαίδευση μέσω της εργασίας (on-the-job training), θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική, καθώς ο εργαζόμενος από τη μία πλευρά επωφελείται από τις γνώσεις και την εμπειρία άλλων συναδέλφων του και από την άλλη εμπλέκεται ενεργά με το αντικείμενο της εργασίας του (Milleretal., 2007).

Συνολικά, η διαδικασία που ακολουθείται για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων σε μία ξενοδοχειακή μονάδα αποτελείται από εννέα στάδια, τα οποία απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 1. Διαδικασία επαγγελματικής ανάπτυξης εργαζομένων



Πηγή: Hayes και Ninemeier, 2009

Η σχεδίαση και εφαρμογή ενός προγράμματος για την εκπαίδευση των εργαζομένων από την ίδια την ξενοδοχειακή μονάδα, ή η απόφαση για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα σε έναν άλλον φορέα θα πρέπει να γίνει στη βάση της ανάλυσης κόστους-οφέλους (Milleretal., 2007; Hayes και Ninemeier, 2009; Walker και Miller, 2010; Mathis και Jackson, 2011; Prayag και Hosany, 2015). Το όφελος από τη συμμετοχή των εργαζομένων σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης / κατάρτισης με απώτερο στόχο την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη περιλαμβάνει αρκετά στοιχεία, όπως την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων, τυχόν αλλαγή της συμπεριφοράς τους ώστε να εναρμονίζεται με την πολιτική, τη στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού, τη μείωση / αποφυγή λαθών, την ενίσχυση και την αύξηση της αποδοτικότητας των ομάδων εργασίας, την καλύτερη διαχείριση χρόνου και άγχους, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς και την αποτελεσματικότερη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, το κόστος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που σχετίζονται με το πρόγραμμα εκπαίδευσης / κατάρτισης, όπως είναι οι απολαβές του εκπαιδευτή, τυχόν εξοπλισμός και υλικά, το κόστος από την απώλεια εργατοωρών, αλλά και τυχόν δαπάνες στην περίπτωση που το πρόγραμμα χρηματοδοτείται εξ' ολοκλήρου από την επιχείρηση, χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Εκτός των παραπάνω, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεχής επαγγελματική του ανάπτυξη αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο αύξησης της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, υποκίνησής τους, και εν τέλει διακράτησής τους στον οργανισμό (Ali και Haider, 2012). Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η ευχαρίστηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, η δέσμευσή τους στον οργανισμό, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει θετικός αντίκτυπος στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνολική επίδοση της ξενοδοχειακής μονάδας (Meng και Han, 2014).

#### **2.2.4 Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού**

Όπως αναφέρουν οι Ζευγαρίδης και Σταματιάδης (1997, σελ. 190), η αξιολόγηση «αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει». Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων καλούνται να απαντήσουν στο πόσο καλά ένας εργαζόμενος εκπληρώνει το ρόλο του, πώς θα μπορούσε

να βελτιωθεί η απόδοση αυτή, και πώς ο οργανισμός μπορεί να διευκολύνει αυτή τη διαδικασία (Delpro, 2007). Έτσι, η αξιολόγηση των εργαζομένων συμβάλλει στο να διαπιστωθεί το πόσο καλά οι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους σε σχέση με τα καθιερωμένα πρότυπα, αλλά και πώς οι θέσεις εργασίας μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις προοπτικές των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού έχει αντίκτυπο και σε άλλους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των προσλήψεων, της κατάρτισης και της επαγγελματικής ανάπτυξης, καθώς και τις μισθολογικές απολαβές και τις αποζημιώσεις εργαζομένων (Dunne et al, 2010).

Πιο συγκεκριμένα, τα συστήματα μέτρησης των επιδόσεων των εργαζομένων παρέχουν στους managers και άλλους φορείς λήψης αποφάσεων όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις, να παρακολουθούν τις επιδόσεις του οργανισμού, αλλά και να προβούν σε αποτελεσματική κατανομή των πόρων (Kutucuoğlu et al., 2001). Ως εκ τούτου, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι μια πολύ σημαντική πτυχή των συστημάτων μέτρησης απόδοσης είναι η παροχή ανατροφοδότησης, η οποία βοηθά στην οργανωσιακή μάθηση και στις οργανωσιακές διαρθρωτικές αλλαγές. Ως εκ τούτου, οι Kennerley και Neely (2002) προσδιορίζουν την ανάγκη να είναι τα συστήματα αξιολόγησης εργαζομένων δυναμικά, έτσι ώστε να αντανάκλουν τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, να επανεξετάζουν και να ιεραρχούν τους στόχους με βάση τις αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και να εξασφαλίζουν ότι διατηρούνται τα οφέλη που επιτυγχάνονται μέσω των προγραμμάτων βελτίωσης.

Ο Tangen (2003) αναφέρει ότι τα συστήματα αυτά έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια σε αύξηση των κερδών και της ανταγωνιστικότητας, για την αποτελεσματική κατανομή των πόρων του οργανισμού και για την υιοθέτηση ενός μακροπρόθεσμου προγραμματισμού εκ μέρους των managers. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων είναι σημαντική, διότι επιτρέπει και ενισχύει τον επιτυχή σχεδιασμό και έλεγχο, την εφαρμογή της διαχείρισης αλλαγής, τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού, την κατάλληλη κατανομή των πόρων, την επικοινωνία εντός του οργανισμού, αλλά και την εστίαση σε μακροπρόθεσμους στόχους (MacAdam και Bailie, 2002).

Με βάση το παραπάνω, τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων επανεξετάζουν τις επιδόσεις των εργαζομένων, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, ενώ παράλληλα καθορίζουν τους παράγοντες που πρέπει να αλλάξουν, προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και, ως εκ τούτου, συμβάλλουν στη συνολική απόδοση του οργανισμού και τη συνεχή βελτίωσή του. Ως αποτέλεσμα, ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ορισμένες βασικές παραμέτρους, όπως: το αντικείμενο της διαδικασίας αξιολόγησης, τη συχνότητα των αξιολογήσεων, την απόφαση για το αν θα ενημερώσουν τους εργαζομένους για τα αποτελέσματα και την τεχνική που θα εφαρμοστεί. Πρωτίστως, όμως, υπάρχει η ανάγκη για τον προσδιορισμό των στόχων του οργανισμού, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν επακριβώς τα πρότυπα σύμφωνα με τα οποία η απόδοσή τους θα αξιολογηθεί (Boice και Kleiner, 1997).

Για το λόγο αυτό, ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η οποία έχει αντίκτυπο στην δέσμευση των εργαζομένων (Ahmed et al., 2011). Ουσιαστικά, υπάρχει σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την δικαιοσύνη που επικρατεί στον οργανισμό όσον αφορά στην αξιολόγηση των επιδόσεων, αφού αν αυτή δεν θεωρείται δίκαιη, τότε οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση. Επίσης, το πόσο δίκαιο θεωρούν οι εργαζόμενοι το σύστημα αξιολόγησης σχετίζεται και με την εργασιακή τους ικανοποίηση, καθώς όσο πιο υψηλό το αίσθημα οργανωσιακής δικαιοσύνης, τόσο υψηλότερη και η ικανοποίηση από την εργασία (Karimietal., 2011).

Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό της αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση που παρέχεται στους εργαζομένους. Ο Alexander (2006) αναφέρει ότι η ανατροφοδότηση είναι ένας παράγοντας που οδηγεί στην παρακίνηση των υπαλλήλων, η έλλειψη της οποίων μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία το σύστημα αξιολόγησης, σύμφωνα με τον Kahn (2007). Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται πως η ανατροφοδότηση μπορεί να παρακινήσει έναν υπάλληλο να αυξήσει τις προσπάθειές του για να διορθώσει τυχόν αδυναμίες και προβλήματα, αλλά και να ενισχύσει περαιτέρω τα δυνατά του σημεία (Alexander, 2006). Επιπλέον, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και η παροχή πληροφοριών μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να καθορίσει, μαζί με τους εργαζόμενους, τις ανάγκες των τελευταίων και να αναπτυχθούν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, έτσι ώστε να ενισχύσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους (Saleh Dargham, 2008), ενώ

παράλληλα μπορεί να οδηγήσει και στην αύξηση των επιπέδων αυτογνωσίας και αυτοπεποίθησης των εργαζομένων (Fletcher και Baldry, 2000). Εκτός των παραπάνω, η παροχή σωστής ανατροφοδότησης συμβάλλει και στη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και του αξιολογητή / οργανισμού (Schraeder και Simpson, 2006). Τέλος, η παροχή ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μπορεί να συμβάλλει και στην ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των εργαζομένων και επομένως στην πιο αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων εργασίας (MacBryde και Mendibil, 2003).

Η διαδικασία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από τρία στάδια: το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εφαρμογή. Κατά τη διάρκεια της πρώτης και δεύτερης φάσης, οι μάνατζερς συναντιούνται με τους εργαζόμενους για να θέσουν στόχους αξιολόγησης και ανάπτυξης, να διευκρινίσουν τους πόρους που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, να προσδιορίσουν τα εμπόδια που ενδεχομένως να υπάρχουν προς την κατεύθυνση της επίτευξης αυτών των στόχων, καθώς και να αναθεωρήσουν προσδοκώμενα αποτελέσματα (Kessler, 2008). Στη δεύτερη φάση, η συνάντηση μεταξύ των μάνατζερς και των εργαζομένων αποσκοπεί στο να συζητηθούν τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει έως εκείνη τη χρονική στιγμή, να ελεγχθούν οι στόχοι και ενδεχομένως να επαναδιατυπωθούν και να αναθεωρηθούν, αλλά και να εξαλειφθούν τυχόν εμπόδια που υπάρχουν στην επίτευξη των στόχων. Μεταξύ της δεύτερης και τρίτης φάσης, τα δύο μέρη, μάνατζερς και εργαζόμενοι, ετοιμάζονται ξεχωριστά για να συζητήσουν τη διαδικασία την αξιολόγησης. Τέλος, στην τρίτη φάση η συνάντηση αυτών των δύο μερών στόχο έχει να συζητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, να θέσει στόχους για την επόμενη υπό αξιολόγηση περίοδο, αλλά και να προσδιορίσουν το ζήτημα της βαθμολογίας των εργαζομένων (Kessler, 2008).

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων. Η πρώτη είναι η μέθοδος της εναλλασσόμενης αξιολόγησης. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται στην περίπτωση αξιολόγησης ενός μόνο προσόντος του εργαζομένου ή της συνολικής επίδοσής τους. Μέσω αυτής της τεχνικής ελαχιστοποιείται το πρόβλημα της διατήρησης ενός standard για κάθε χαρακτηριστικό, αλλά απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση ως προς τη δραστηριότητα των υφισταμένων (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997). Η δεύτερη είναι η competency-based performance review, η οποία βασίζεται στο πώς οι οργανισμοί αξιολογούν τους εργαζομένους τους με βάση το τι έχουν κάνει και πώς το έχουν κάνει, συνολικά μέχρι και την τελευταία αξιολόγησή τους. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι, βοηθά τους



εργαζομένους να επικεντρωθούν στην επίτευξη των στόχων τους με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι συμβατός με τις αξίες του οργανισμού, έτσι ώστε ο οργανισμός να είναι περισσότερο πετυχημένος. Επιπρόσθετα, υποστηρίζεται ότι αυτή η μέθοδος βοηθά περισσότερο από τις άλλες μεθόδους να διαπιστώσουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι υπάλληλοι (Kessler, 2008). Μία ακόμη μέθοδος είναι η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών, όπου ο προϊστάμενος σημειώνει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου συμβάντα καλής ή κακής απόδοσης των υφισταμένων του. Ωστόσο, το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η προκατάληψη που ενδέχεται να έχει ο αξιολογητής (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1997). Τέλος, μία μέθοδος είναι η συνέντευξη αξιολόγησης. Στη συνέντευξη αυτή μεταξύ του manager και του εργαζόμενου, ο manager ενημερώνει τον εργαζόμενο σχετικά με το πώς τον έχει αξιολογήσει εξηγώντας και τους λόγους που τον οδήγησαν σε αυτή την αξιολόγηση και προσπαθούν από κοινού με τον εργαζόμενο να βρουν τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του στο μέλλον (Milleretal., 2007).

### **2.2.5 Υποκίνηση εργαζομένων**

Η υποκίνηση αποτελεί μία εσωτερική κατάσταση του ατόμου, ή η επίδραση εξωτερικών παραγόντων, που οδηγεί ένα άτομο στο να συμπεριφέρεται και να ενεργεί με τρόπο τέτοιο ώστε να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι (Αργυράτου, 2005; Schmidtetal., 1996). Ως εκ τούτου, ο όρος ‘υποκίνηση’ αποτελεί μία σημαντική πτυχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που περικλείει όλες τις βιολογικές, κοινωνικές και γνωστικές δυνάμεις που καθοδηγούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου (Barkoukisetal., 2008).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτοκαθορισμού, η υποκίνηση διακρίνεται και εσωτερική και εσωτερική. Η εσωτερική υποκίνηση αναφέρεται στην ανάμειξη ενός ατόμου σε μία δραστηριότητα επειδή ενδιαφέρεται για αυτή, καθώς μπορεί για παράδειγμα να αντλεί ευχαρίστηση, να αποκτά μεγαλύτερο κύρος, ή να οδηγείται σε προσωπική ανάπτυξη. Αντίθετα, η εξωτερική αναφέρεται στην ανάμειξη ενός ατόμου σε μία δραστηριότητα επειδή αναμένει ότι θα υπάρξει κάποια ανταπόδοση, όπως για παράδειγμα περισσότερες οικονομικές απολαβές, ή μετακίνηση σε υψηλότερη θέση εργασίας (Vallerand, 2004; Barkoukisetal., 2008). Κατά συνέπεια, η εσωτερική παρακίνηση αναφέρεται στην υποκίνηση ενός ατόμου να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο, κάτι το οποίο απορρέει από τις εσωτερικές του ανάγκες, ενώ η εξωτερική παρακίνηση οδηγεί το άτομο να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο, προς χάρη της ανταπόδοσης που αναμένει.

Εκτός των παραπάνω, όμως, υπάρχει και η μη-υποκίνηση (amotivation), η οποία αναφέρεται στην απουσία σύνδεσης μεταξύ των ενεργειών ενός ατόμου και των αποτελεσμάτων (Barkoukisetal., 2008). Τα άτομα που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία δεν έχουν την πρόθεση να λάβουν μέρος σε κάποια δραστηριότητα με κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά, ιδίως με τη δική τους θέληση. Αυτό μπορεί να απορρέει από διάφορους παράγοντες, όπως ότι τα άτομα αυτά έχουν μειωμένη αυτονομία, ικανότητες, πίστη στις δυνατότητές τους, απουσία ελέγχου, αλλά και έλλειψη στόχων και σκοπών (Barkoukisetal., 2008; Mazyarietal., 2012).

Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία να τονιστεί είναι ότι η παρακίνηση των εργαζομένων οδηγεί σε αυξημένη δέσμευση προς και ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και τον οργανισμό στον οποίον εργάζονται, χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, αλλά και πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό. Το αποτέλεσμα είναι ότι υπάρχει αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, κάτι που οδηγεί σε αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, που με τη σειρά της συνεπάγεται αυξημένη ικανοποίηση των πελατών και οργανωσιακή απόδοση (Walker και Miller, 2010; DiPietroetal., 2014).

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην παρακίνηση των εργαζομένων όπως (Barrows και Powers, 2009; Walker και Miller, 2010): οικονομικές ανταμοιβές, επιδόματα / bonus, προαγωγή, βελτίωση των συνθηκών εργασίας, αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας, βελτίωση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού, συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενδυνάμωση, δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων αλλά και μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, αναγνώριση της προσπάθειας και της συνεισφοράς των εργαζομένων, ανάληψη περισσότερων και πιο δύσκολων καθηκόντων, σαφής προσδιορισμός του ρόλου και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων.

Οι παράγοντες αυτοί που οδηγούν στην παρακίνηση των εργαζομένων διαφέρουν, καθώς απορρέουν από διαφορετικές θεωρίες παρακίνησης. Η πιο γνωστή θεωρία παρακίνησης είναι το ιεραρχικό μοντέλο αναγκών του Maslow. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, υπάρχουν πέντε βαθμίδες αναγκών, από τη χαμηλότερη προς την υψηλότερη: α) ανάγκες βιολογικές (π.χ. στέγαση, ασφάλεια, φαγητό), β) ανάγκες ασφάλειας και προστασίας, γ) ανάγκες

κοινωνικές (π.χ. αγάπη, φιλία), δ) ανάγκες εκτίμησης (π.χ. κοινωνική αναγνώριση), ε) ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (π.χ. επαγγελματική ανάπτυξη) (Kotler και Keller, 2006).

Ο Aderfer τροποποίησε το παραπάνω μοντέλο και δημιούργησε την ERG θεωρία, βάσει της οποίας οι ανάγκες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Bostan et al., 2009): α) ανάγκες ύπαρξης (E-existence) (π.χ. ανάγκες επιβίωσης, ασφάλεια από την εργασία), β) ανάγκες κοινωνικές (R- relationship) (π.χ. σχέσεις με οικογένεια, φίλους, συναδέλφους, προϊσταμένους), γ) ανάγκες ανάπτυξης (G-growth) (π.χ. αυτοβελτίωση, δημιουργία, έκφραση).

Μία ακόμα θεωρία είναι η θεωρία υγιεινής του Herzberg, ο οποίος «ανέπτυξε μία θεωρία δύο παραγόντων, που κάνει διάκριση ανάμεσα στα αντικίνητρα (παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια) και στα κίνητρα (παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση)» (Kotler και Keller, 2006, σελ. 213). Τα αντικίνητρα εμπεριέχουν παράγοντες όπως για παράδειγμα η πολιτική της εταιρείας, οικονομικές απολαβές, ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση, συνθήκες εργασίας, καθώς και διαπροσωπικές σχέσεις εντός της εργασίας. Τα κίνητρα περιλαμβάνουν παράγοντες όπως προοπτικές ανέλιξης στο χώρο εργασίας, επίτευξη στόχων, καθώς και αναγνώριση της προσπάθειας και της συνεισφοράς του εργαζομένου.

Σημαντική είναι και η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, βάσει της οποίας δίνεται έμφαση στην κοινωνικοποίηση του ατόμου και στο συλλογικό πνεύμα. Σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι μέλη μίας ευρύτερης ομάδας, αυτή του οργανισμού στον οποίον εργάζονται (Walker και Miller, 2010). Για το λόγο αυτό, οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός της εργασίας, ο σεβασμός προς εκείνους από συναδέλφους και προϊσταμένους, αλλά και συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.

Δύο ακόμα σημαντικές θεωρίες παρακίνησης είναι η θεωρία επίτευξης στόχων και η θεωρία προσδοκιών. Σύμφωνα με την πρώτη, οι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο όσο πιο δύσκολοι είναι οι στόχοι που καλούνται να εκπληρώσουν, με προϋπόθεση οι στόχοι αυτοί να είναι ρεαλιστικοί και σαφώς προσδιορισμένοι (Locke και Latham, 2002). Σύμφωνα με τη δεύτερη, η οποία είναι γνωστή και ως θεωρία του Vroom, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να επιλέξουν συμπεριφορές που θα έχουν τη μεγαλύτερη ανταπόδοση

προκειμένου να ικανοποιήσουν όσο περισσότερο γίνεται τις προσδοκίες τους που είναι υψηλές (Borders et al., 2004).

### **2.2.6 Συστήματα αμοιβών εργαζομένων**

Η πολιτική που εφαρμόζεται από μία ξενοδοχειακή μονάδα όσον αφορά στο σύστημα αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξέχουσας σημασίας, δεδομένου ότι συνδέεται με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή δικαιοσύνη και κατά συνέπεια επηρεάζει τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής τους δέσμευσης (Kim και Lim, 2005). Επιπρόσθετα, το σύστημα αμοιβών που εφαρμόζεται θα πρέπει να συνδέεται με τους στόχους και τους σκοπούς του ξενοδοχειακού οργανισμού, το στυλ διοίκησης που εφαρμόζεται, την πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και συνολικά τη στρατηγική του οργανισμού (Boella και Goss-Turner, 2005).

Ωστόσο, στον ξενοδοχειακό κλάδο εντοπίζονται ορισμένες ιδιαιτερότητες στο σύστημα αμοιβών των εργαζομένων. Η πρώτη είναι ότι υπάρχουν αρκετές διακυμάνσεις μεταξύ των πολιτικών που εφαρμόζονται από τις ξενοδοχειακές μονάδες. Επί παραδείγματι, ενώ ένα ξενοδοχείο μπορεί να διαθέτει στέγη και φαγητό για τους εργαζομένους, ένα άλλο μπορεί να παρέχει υψηλότερες αμοιβές, αλλά όχι στέγη και φαγητό. Συνεπώς, υπάρχουν αρκετές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων τόσο ενός της ίδιας της χώρας (Boella και Goss-Turner, 2005), όσο και μεταξύ διαφορετικών χωρών, εξαιτίας των διαφορών που υπάρχουν στο management και στην οργανωσιακή κουλτούρα (Kim και Lim, 2005).

Επίσης, ιδιαιτερότητα υπάρχει και ως προς τις μορφές απασχόλησης, καθώς ορισμένες ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν ορισμένους μήνες το χρόνο, κάτι που επηρεάζει και την πολιτική των ξενοδοχείων ως προς τις αμοιβές, σε συνδυασμό και με τη νομοθεσία περί κατώτατου μισθού (Nickson, 2007). Επιπρόσθετα, εξαιτίας της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί, όπως στην Ελλάδα, ορισμένες ξενοδοχειακές μονάδες ενδέχεται να μη λαμβάνουν υπόψη τους τη νομοθεσία περί κατώτατου μισθού, παρέχοντας μισθό που κυμαίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα, ή ακόμα και χωρίς να παρέχουν στους εργαζομένους τα επιδόματα που δικαιούνται βάσει νομοθεσίας και συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Suetal., 2014).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. CAREER PATHS ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

### **3.1 Η έννοια των career paths**

Η έννοια των careerpaths είναι δύσκολο να οριστεί, δεδομένης της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, τα careerpaths συνδέονται με την εργασιακή κινητικότητα, το σχεδιασμό της καριέρας, αλλά και την αξία συγκεκριμένων δεξιοτήτων προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης της καριέρας (Ladkin και Juwaheer, 2000).

Σε αυτό το πλαίσιο διαμορφώνονται δύο απόψεις σχετικά με τα careerpaths. Η πρώτη άποψη εκφράζεται από τους Braggetal. (2007, όπως αναφέρονται στον Hamilton, 2012), σύμφωνα με τους οποίους η έννοια αυτή συνδέεται με την απόκτηση πτυχίων και διπλωμάτων, την επαγγελματική κατάρτιση, καθώς και τη γνώση ξένων γλωσσών και κυρίως της αγγλικής γλώσσας. Αντίθετα, η άποψη των Baranetal. (2011, όπως αναφέρονται στον Hamilton, 2012) βασίζεται λιγότερο στην απόκτηση εκπαιδευτικών / ακαδημαϊκών τίτλων και περισσότερο στην πρόοδο του ατόμου στην εργασία του. Η πρόοδος αυτή εμπεριέχει την εκπαίδευση του ατόμου και την επιμόρφωση και κατάρτισή του που θα τον προετοιμάσει για τη θέση εργασίας, αλλά ενσωματώνει επίσης και τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες που θα το βοηθήσουν να ανέλθει επαγγελματικά. Ο συνδυασμός αυτών των δύο είναι εξαιρετικά σημαντικός για τους εργαζομένους εκείνους που δεν έχουν υψηλού επιπέδου δεξιότητες. Επομένως, συνολικά τα careerpaths αναφέρονται στο σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων και προσόντων που συνδέουν την εκπαίδευση και την επαγγελματική αποκατάσταση και πρόοδο.

Τέλος, μία ενδιαφέρουσα έρευνα διεξήχθη από την Ladkin (2002), στην οποία βρέθηκε ότι η τεχνική ανάλυσης καριέρας μπορεί να εξηγήσει μοτίβα και συμπεριφορές που σχετίζονται με την ανάπτυξη καριέρας και τα careerpaths στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα στοιχεία που αποτελούν την τεχνική αυτή είναι τα εξής: διάρκεια καριέρας, εκπαίδευση, κινητικότητα, καθώς και φιλοδοξία.

### **3.2 Η έννοια των προσόντων και των ικανοτήτων των managers**

Μία από τις πλέον σημαντικές έννοιες σχετικά με τα careerpaths είναι η έννοια των προσόντων / ικανοτήτων (competency) που θα πρέπει να έχει ένας manager ενός

ξενοδοχείου (Blayney και Blotnicky, 2010). Το ερευνητικό ενδιαφέρον για αυτήν την κατηγορία απορρέει από το γεγονός ότι οι γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ένας manager ενός ξενοδοχείου είναι ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου, σε σύγκριση με τους managers σε άλλους τομείς της οικονομίας, εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος και των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας (Blayney και Blotnicky, 2010).

Πιο συγκεκριμένα, ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που απαιτούν την ύπαρξη συγκεκριμένων προσόντων. Τα κυριότερα αυτά χαρακτηριστικά είναι τα εξής (Whitelawetal., 2009):

1. Η παραγωγή και η διάθεση των προϊόντων / υπηρεσιών είναι αδιαίρετη, κάτι το οποίο οδηγεί σε υψηλή πίεση από μέρους των ξενοδοχείων και συνεπώς των εργαζομένων σε αυτά, αναφορικά με τη διαδικασία αυτή
2. Οι πελάτες των ξενοδοχείων θεωρούνται ως φιλοξενούμενοι, κάτι το οποίο εμπεριέχει μία συγκεκριμένη σχέση μεταξύ αυτών και των εργαζομένων
3. Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί μία 24/7 επιχείρηση, κάτι το οποίο καθιστά δύσκολες τις προσωπικές σχέσεις των εργαζομένων
4. Απαιτούνται ιδιαίτερα υψηλές επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες, εξαιτίας της διαφορετικότητας τόσο των πελατών, όσο και του ανθρώπινου δυναμικού, σε επίπεδο διαφορετικού πολιτισμικού, εθνικού, θρησκευτικού κλπ υπόβαθρου
5. Υπάρχει η ανάγκη για διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας στην εργασία, κάτι το οποίο απαιτεί συγκεκριμένες δεξιότητες
6. Ο ξενοδοχειακός κλάδος περιλαμβάνει μία διακριτική ευχέρεια των δαπανών, η οποία συνεπάγεται διακυμάνσεις στη ζήτηση
7. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει υψηλό πάγιο κόστος κεφαλαίου και εξαιρετικά ευμετάβλητο μεταβλητό κόστος λειτουργίας, το οποίο απαιτεί επιμέλεια και σύνεση στη διαχείριση
8. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει χαμηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά, τόσο για το κεφάλαιο όσο και για την εργασία

Σύμφωνα με έναν ορισμό, τα προσόντα, ή αλλιώς οι ικανότητες, είναι ένας συνδυασμός της σιωπηρής και ρητής γνώσης, της συμπεριφορά και των δεξιοτήτων που δίνουν σε ένα άτομο τη δυνατότητα να εκτελέσει αποτελεσματικά την εργασία του (Tripathi και Agrawal,

2014). Σύμφωνα με τους Szczepańska-Woszczyna και Dacko-Pikiewicz (2014), η έννοια αυτή αποτελεί ένα ουσιώδες και θεμελιώδες χαρακτηριστικό, το οποίο οδηγεί στην αποτελεσματική, ή τουλάχιστον στην καλύτερη, εκπλήρωση των επαγγελματικών καθηκόντων. Έτσι, η επαγγελματική ικανότητα αντιπροσωπεύει τη δυνατότητα, την ικανότητα να εκτελέσει κάποιος τις απαιτήσεις που άπτονται της θέσεως εργασίας του. Ένα ατομικό σύνολο προσόντων αντανακλά τις δυνατότητες ενός ατόμου, οι οποίες περιλαμβάνουν κίνητρα, προσωπικές ικανότητες, δεξιότητες, την εικόνα του εαυτού ή του κοινωνικού ρόλου του ατόμου, καθώς και τη γνώση που χρησιμοποιεί ένα άτομο (Szczepańska-Woszczyna και Dacko-Pikiewicz, 2014). Ως εκ τούτου, η έννοια των προσόντων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο παράγοντες: α) τομείς εργασίας για τους οποίους το άτομο είναι αρμόδιο, οι λεγόμενες «περιοχές αρμοδιότητας» και η αποδεδειγμένη ικανότητά του να εκτελεί μια εργασία αρμοδίως (δηλαδή με βάση τα πρότυπα που απαιτούνται στην αγορά εργασίας), και β) το σύνολο της συμπεριφοράς του ατόμου που πρέπει να έχει, προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντα και τις λειτουργίες της θέσεως εργασίας του με αποτελεσματικό τρόπο (Szczepańska-Woszczyna και Dacko-Pikiewicz, 2014).

Οι Königiná et al. (2012) υποστηρίζουν ότι ο όρος «ικανότητα» αποτελείται από δύο βασικές έννοιες. Σύμφωνα με την πρώτη, η ικανότητα θεωρείται ως μια δύναμη και ένα πεδίο της αρχής που σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο άτομο ή οργανισμό, ενώ η δεύτερη σχετίζεται με την έννοια της δυνατότητας, η οποία σημαίνει την ικανότητα και τις γνώσεις ενός ατόμου να εκτελεί μια ορισμένη δραστηριότητα. Για το λόγο αυτό, οι ικανότητες ενός manager διακρίνονται σε τρεις κύριους τομείς (Königiná et al, 2012): α) στις ατομικές ικανότητες, β) τη χρήση μοντέλων ικανότητας, έτσι ώστε να διαχειρίζεται τις αρμοδιότητες του σε έναν οργανισμό, γ) την αναγνώριση και την αξιοποίηση των βασικών οργανωτικών ικανοτήτων, προκειμένου να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με ένα άλλο σύστημα ταξινόμησης, οι ικανότητες ενός manager διακρίνονται στις ακόλουθες δύο κατηγορίες (Krajcovicovaetal, 2012): α) κατώτατο όριο (threshold), το οποίο περιλαμβάνει τις βασικές γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση διαφόρων δραστηριοτήτων και β) την απόδοση (performance), η οποία σχετίζεται με τη δέσμευση ενός ατόμου για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Εκτός από την ταξινόμηση αυτή, υπάρχει μία ακόμη, σύμφωνα με την οποία οι διοικητικές ικανότητες ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες ως εξής (Krajcovicovaetal, 2012): α) γενικές

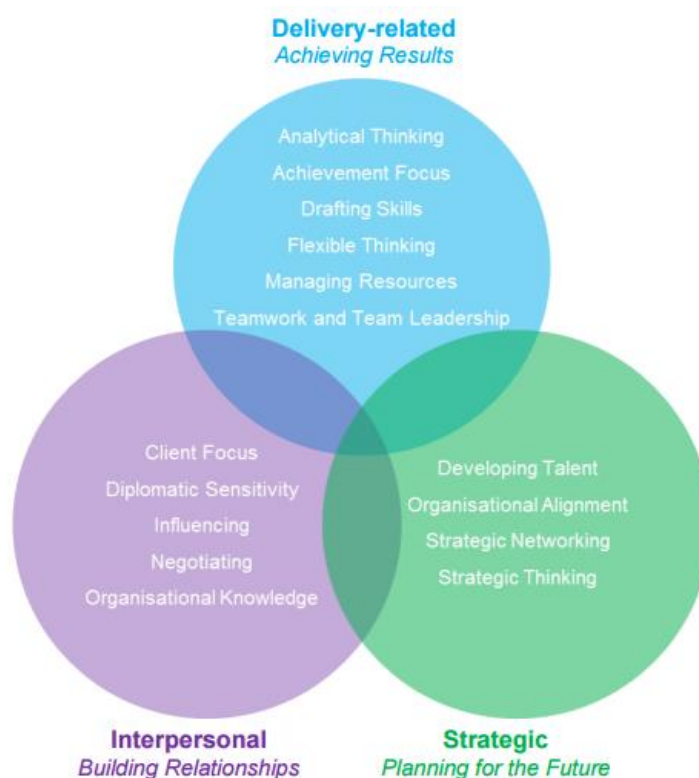
διοικητικές ικανότητες, που απαιτούνται από κάθε manager, β) ειδικές ικανότητες management που απαιτείται από κάθε θέση εργασίας, γ) βασικές ικανότητες management, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων.

Με βάση τα παραπάνω, μπορεί κανείς να εξάγει το συμπέρασμα ότι η ικανότητα είναι ένα σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων, αξιών, και προσωπικών χαρακτηριστικών / στάσεων, που οδηγούν σε αυξημένη απόδοση και γενικά στην ανώτερη απόδοση του management (Königová et al., 2012). Σε κάθε περίπτωση, οι ικανότητες ενός manager καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται ασκείται η διοίκηση ενός οργανισμού (Szczerpańska-Woszczyzna και Dacko-Pikiewicz, 2014). Εκτός αυτού, οι διοικητικές ικανότητες είναι πολύ σημαντικές στη διαχείριση των πόρων, δεδομένου ότι είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και μπορούν κατά συνέπεια να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (King et al, 2001; Königová et al., 2012).

Στο σημείο αυτό και πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των ικανοτήτων από μέρους των managers, θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν αρκετές βασικές ικανότητες που είναι απαραίτητες σε όλους τους οργανισμούς και σε όλες τις θέσεις εργασίας. Αυτές οι βασικές ικανότητες, με βάση τον ΟΟΣΑ, παρουσιάζονται στο ακόλουθο σχήμα. Όπως παρατηρούμε, οι ικανότητες αυτές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: α) σχετικές με την επίτευξη αποτελεσμάτων (π.χ. αναλυτική σκέψη, εστίαση στην επίτευξη των στόχων, διαχείριση των πόρων, ομαδική εργασία), β) διαπροσωπικές σχέσεις (π.χ. εστίαση στον πελάτη, ικανότητα διαπραγμάτευσης) και τέλος γ) στρατηγικές ικανότητες (π.χ. ανάπτυξη ταλέντων, ικανότητα σχεδιασμού για το μέλλον).



Σχήμα 2. Βασικό σύνολο ικανοτήτων βάσει του ΟΟΣΑ



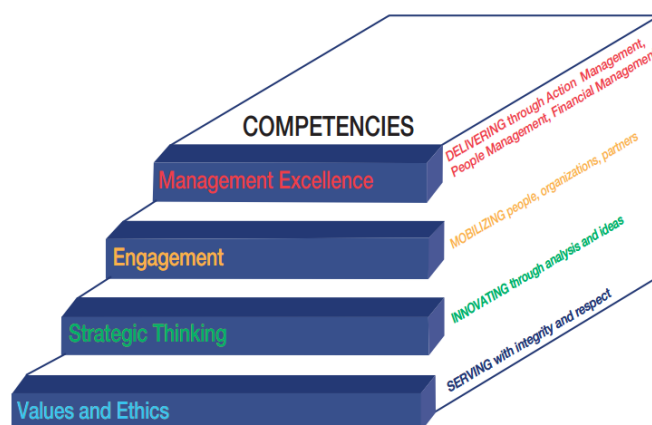
Πηγή: OECD, n.d., σελ. 2

Αναφορικά με τους managers, σύμφωνα με το παγκόσμιο πρότυπο επάρκειας ικανοτήτων του WHO (n.d.), υπάρχουν τρεις ικανότητες διοίκησης. Η πρώτη είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο ενδυναμώνει και υποκινεί τους εργαζομένους. Το περιβάλλον αυτό θα πρέπει να παρέχει καθοδήγηση και κίνητρα προς τους εργαζομένους προς την κατεύθυνση της αντιμετώπισης των προκλήσεων και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ παράλληλα προωθεί την ευθύνη των εργαζομένων για τα αποτελέσματα. Το δεύτερο είναι η αποτελεσματική χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων, η ανάπτυξη και η εφαρμογή σχεδίων δράσης, καθώς και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων. Το τρίτο είναι η δημιουργία συνεργασιών και συνεργιών.

Το Building Professional Development Partnerships for Adult Educators Project (2002) αναγνωρίζει έξι κατηγορίες των ικανοτήτων από μέρους των managers: α) Δεξιότητες ηγεσίας, β) Εκπαιδευτική Ηγεσία, γ) Διαχείριση Πόρων και Κατανομή, δ) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ε) Παρακολούθηση του προγράμματος και υποβολή εκθέσεων, στ) Πρακτικές επαγγελματικής ανάπτυξης, ζ) Κοινωνική συνεργασία.

Επιπρόσθετα, έχουν αναγνωρισθεί και συγκριμένες ηγετικές ικανότητες. Το μοντέλο που προτάθηκε από το CanadaPublicServiceAgency (2006) διακρίνει τέσσερις ηγετικές ικανότητες: α) αξίες και ηθική, β) στρατηγική σκέψη, γ) δέσμευση, δ) αριστεία διοίκησης.

Σχήμα 3. Ηγετικές ικανότητες σύμφωνα με το CanadaPublicServiceAgency (2006)



Πηγή: Canada Public Service Agency, 2006, σελ. 2

Οι Whitelawetal. (2009) αναφέρουν πως τα προσόντα και οι δεξιότητες των managers στον ξενοδοχειακό κλάδο περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

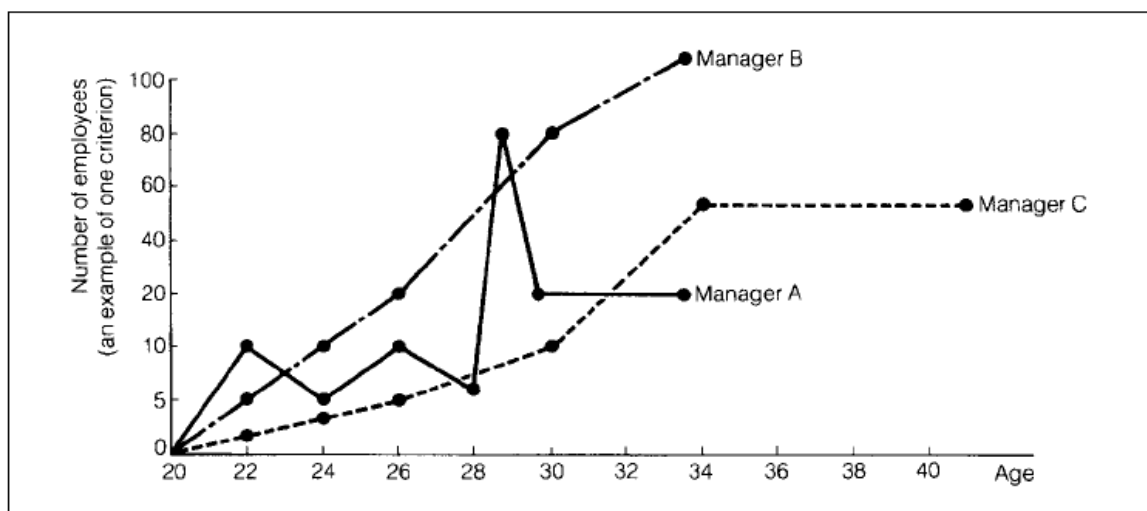
1. Διαπροσωπικές δεξιότητες, δηλαδή δεξιότητες για αποτελεσματική αλληλοεπίδραση με άλλα άτομα
2. Ηγετικές ικανότητες, που αναφέρονται στην ικανότητα να μετατρέπει κάποιος τις ιδέες σε πράξη
3. Εννοιολογικές-δημιουργικές, που αναφέρονται στις γνωστικές δεξιότητες που απαιτούνται από την εργασία
4. Διαχειριστικές, δηλαδή ικανότητες διαχείρισης τόσο των οικονομικών πόρων, όσο και του προσωπικού
5. Τεχνικές, που αναφέρονται στη γνώση και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την παραγωγή ενός προϊόντος / μιας υπηρεσίας
6. Επίγνωση της επίδρασης της κουλτούρας, τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στους πελάτες, έτσι ώστε να κατανοεί κανείς τη διαφορά που υπάρχει στις προσδοκίες, τις αξίες, την επικοινωνία κλπ
7. Ικανότητα επικοινωνίας, που εμπεριέχει τόσο τις διαπροσωπικές ικανότητες, όσο και την ικανότητα επικοινωνίας παρά τις όποιες διαφορές μπορεί να υπάρχουν

8. Γνωστικές ικανότητες, που αναφέρονται και στην αναγνώριση και επίδραση των στερεοτύπων
9. Αξιολόγηση της διαφορετικότητας που υπάρχει και αξιοποίηση αυτής έτσι ώστε να παράγεται όφελος για τον ξενοδοχειακό οργανισμό

### 3.3 Παράγοντες που επιδρούν στην επιλογή και ανάπτυξη καριέρας στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η ανάπτυξη καριέρας στον ξενοδοχειακό κλάδο βασίζεται σε διάφορους παράγοντες. Σε αυτό το πλαίσιο, σημαντική πληροφόρηση σχετικά με την πρόβλεψη της δυνατότητας επαγγελματικής ανάπτυξης και της ανάπτυξης καριέρας ενός εργαζομένου μπορεί να δώσει το διάγραμμα προόδου καριέρας, όπως αποτυπώνεται παρακάτω για ένα υποθετικό παράδειγμα. Σε αυτό το διάγραμμα απεικονίζεται η πρόοδος καριέρας τριών managers. Ο πρώτος manager (A) έχει μία ασταθή καριέρα, ο δεύτερος Manager (B) φαίνεται να βρίσκεται σε ένα αναπτυξιακό δρόμο, ενώ ο τρίτος (C) έχει σταθεροποιηθεί. Στην περίπτωση που οι τρεις αυτοί managers διεκδικούσαν μία θέση με αρκετούς υφισταμένους, τότε ο manager B είχε περισσότερες πιθανότητες, καθώς φαίνεται περισσότερο κατάλληλος. Ωστόσο, μία τέτοια απόφαση θα πρέπει να λάβει υπόψη της και άλλους παράγοντες, όπως είναι ο αριθμός των αλλαγών θέσεων εργασίας ενός ατόμου κατά την επαγγελματική του σταδιοδρομία, καθώς και ο λόγος αυτών των αλλαγών.

Σχήμα 4. Παράδειγμα διαγράμματος προόδου καριέρας



Πηγή: Boella και Goss-Turner, 2005, σελ. 87

Η έρευνα των Blayney και Blotnicky (2010) αναφέρει επίσης πως υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ των δύο φύλων σε θέσεις διοίκησης και ικανοτήτων management. Επίσης, τονίζουν πως οι γυναίκες καλούνται να αντιμετωπίσουν σημαντικά εμπόδια στην εξέλιξη της καριέρας τους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία που είναι ως επί το πλείστον ανδροκρατούμενη, όπως οι στερεοτυπικές αντιλήψεις, η έλλειψη μέντορα, ο αποκλεισμός τους από σημαντικά δίκτυα, αλλά και η μισθολογική ανισότητα. Έτσι, υπάρχει σημαντική υπο-εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις διοικητικής ευθύνης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ως εκ τούτου, άντρες και γυναίκες ακολουθούν διαφορά careerpaths στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως βρέθηκε μέσα από την έρευνα των Blayney και Blotnicky (2010), με τις γυναίκες να κατέχουν θέσεις χαμηλότερης ευθύνης, να έχουν μικρότερες δυνατότητες ανάπτυξης καριέρας, αλλά και μικρότερη κινητικότητα. Συνεπώς, το φύλο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στα careerpaths στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Οι Zainaetal. (2011) αναφέρουν πως η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική επιτυχία ενός ατόμου και στην ανάπτυξη καριέρας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ο λόγος είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα τόσο τα δικά του, όσο και των άλλων, να διακρίνει ανάμεσα σε αυτά τα συναισθήματα, αλλά και να χρησιμοποιεί αυτή τη γνώση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στον τρόπο που ενεργεί. Συνολικά, η συναισθηματική νοημοσύνη αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να χειρίζεται τα συναισθήματα και εμπεριέχει τους εξής τέσσερις τομείς: α) αναγνώριση και έκφραση των συναισθημάτων του εαυτού του, β) αναγνώριση και αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων, γ) ρύθμιση (διαχείριση) των συναισθημάτων του εαυτού και τέλος δ) χρησιμοποίηση των συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της απόδοσης των ατόμων. Η κατάλληλη χρήση και η κατανόηση των συναισθημάτων του ατόμου αλλά και των άλλων ατόμων, καθώς και η ικανότητα διαχείρισης αυτών, όπως και του άγχους που απορρέει από τα συναισθήματα, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επαγγελματικής επιτυχίας.

Μία άλλη ομάδα μελετών δίνει έμφαση στις αντιλήψεις της γενιάς Y (20-26 ετών) να εργαστεί και να αναπτύξει μία καριέρα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι μελέτες αυτές, όπως παρουσιάζονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση της έρευνας του Richardson (2010) καταδεικνύουν πως τα άτομα αυτής της γενιάς τείνουν να εκτιμούν περισσότερο την ισότητα στον εργασιακό χώρο και να αναζητούν θέσεις εργασίας που προσφέρουν ένα

λογικό μισθό και καλές ευκαιρίες κατάρτισης. Επίσης, σέβονται τους managers που εστιάζουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και που είναι ειλικρινείς μαζί τους. Επιπρόσθετα, τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την ηλικιακή κατηγορία επιθυμούν την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην εργασία τους για τη γρήγορη εκτέλεση των καθηκόντων τους, είναι ανεξάρτητοι, επιθυμούν να έχουν αυξημένες αρμοδιότητες, αναζητούν ευελιξία και νέες ευκαιρίες, ενώ τέλος είναι ανοικτοί στην κινητικότητα και την εναλλαγή καριέρας κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής. Επίσης, ένα σημαντικό εύρημα της μελέτης του Richardson (2010) ήταν ότι οι φοιτητές που σπουδάζουν σε τομείς σχετικούς με τον ξενοδοχειακό κλάδο δεν είναι πρόθυμοι να εργαστούν σε αυτόν μετά την αποφοίτησή τους, καθώς εκφράζουν ανησυχία σχετικά με τα περιορισμένα και μη σαφή careerpaths που χαρακτηρίζουν τον κλάδο αυτό.

Στο ίδιο πλαίσιο, αναφέρεται και από άλλους ερευνητές πως οι φοιτητές που σπουδάζουν σε τομείς που αφορούν την ξενοδοχειακή βιομηχανία αλλάζουν τα careerpaths τους εξαιτίας της μη επαρκούς γνώσης τους σχετικά με τη φύση αυτής της βιομηχανίας, τις μειωμένες μισθολογικές απολαβές και τα μειωμένα επιδόματα, τις μειωμένες δυνατότητες προαγωγής και ανάπτυξης καριέρας, καθώς και λόγω του ότι δεν υπάρχει πάντα μία άμεση οριζόντια σύνδεση μεταξύ του εργαζομένου και του ξενοδοχειακού οργανισμού (Yenet al., 2013). Επίσης, η έρευνα των Yenet al. (2013) κατέδειξε ότι υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης και επαγγελματικής αποκατάστασης, αλλά αυτή η σχέση δε βελτιώνεται με περισσότερα χρόνια εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα με ένα τετραετές έναντι ενός διετούς προγράμματος φοίτησης. Αυτό ενδεχομένως να αποτελεί μία ένδειξη ότι οι φοιτητές δεν έχουν αποφασίσει σχετικά με την καριέρα τους όσον αφορά την είσοδό τους στην αγορά εργασίας, όπως αναφέρουν οι ερευνητές. Επίσης, από την έρευνα καταδείχθηκε ότι υπάρχει μία αναντιστοιχία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης σε φοιτητές που μπορούν να εργαστούν στο τμήμα εστίασης των ξενοδοχείων.

Τα προβλήματα στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση όσων επιθυμούν να αναπτύξουν μία καριέρα στο χώρο του τουρισμού εξετάστηκαν από τους Felisitasetal. (2012). Στην έρευνά τους, οι συγγραφείς εστίασαν στη Ζιμπάμπουε, καθώς η παροχή πανεπιστημιακών προγραμμάτων στον κλάδο του τουρισμού δεν έχει μακρά περίοδο ιστορίας. Οι απαντήσεις τόσο των εκπαιδευομένων όσο και άλλων ενδιαφερομένων μερών καταδεικνύουν την έλλειψη περιεχομένου στο αναλυτικό πρόγραμμα σχετικό με την εξειδίκευση. Η βιωματική (εμπειρική) μάθηση θεωρείται ότι μπορεί να βοηθήσει προς αυτήν την κατεύθυνση, καθώς

η πρακτική άσκηση μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων από μέρους όσων θέλουν να ακολουθήσουν καριέρα στον τουριστικό κλάδο. Μάλιστα, οι φοιτητές που συμμετείχαν στο πρόγραμμα ανέφεραν πως τούς παρείχε πολύ καλή θεωρητική γνώση, αλλά όχι πρακτική εφαρμογή και σύνδεση με την πραγματικότητα. Επίσης, ένα ακόμη πρόβλημα που καταδείχθηκε είναι ότι δεν υπάρχουν ισχυροί δεσμοί και ισχυρές συνεργασίες μεταξύ του τμήματος και της τουριστικής βιομηχανίας, ενώ παράλληλα οι εργοδότες δε φαίνεται να έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες των αποφοίτων του προγράμματος. Αυτό έχει αρνητική επίπτωση στα careerpaths των φοιτητών και στην απόφασή τους να ακολουθήσουν μία καριέρα στον τουριστικό κλάδο. Αυτό μάλιστα ισχύει παρά το γεγονός ότι η πανεπιστημιακή τους εκπαίδευση τούς παρείχε τα απαραίτητα προσόντα που ζητά η συγκεκριμένη βιομηχανία. Αυτό οφείλεται και στις αντιλήψεις των εργοδοτών σχετικά με την αξία και το περιεχόμενο της εκάστοτε πανεπιστημιακής εκπαίδευσης.

Στην αξία της εκπαίδευσης και ειδικά της πρακτικής άσκησης και της κατάρτισης αναφέρονται και οι Nischithaa και Rao (2014). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν πως στον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχει η ανάγκη για κατάρτιση και επαγγελματική ανάπτυξη εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, της αναγκαιότητας και σημασίας της άσκησης ηγεσίας, της αυξανόμενης αξίας στα μη απτά στοιχεία και το ανθρώπινο κεφάλαιο, της σύνδεσης με την επιχειρηματική στρατηγική, της έμφασης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, της εισόδου και της εξέλιξης των νέων τεχνολογιών, των μοντέλων υψηλής απόδοσης στην εργασία, των οικονομικών αλλαγών, αλλά και της προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων. Μέσα από την μελέτη τους, οι Nischithaa και Rao (2014) επισημαίνουν πως κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ανάπτυξης, το προσωπικό των ξενοδοχειακών μονάδων μπορεί να συζητήσει με τον προϊστάμενο τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, αλλά και πώς να βελτιώσει την απόδοσή του στην εργασία, έτσι ώστε να διευρύνει να αναπτύξει περαιτέρω τα careerpaths.

Εκτός των παραπάνω, η έρευνα των Silkesetal. (2010) εστίασε στη διερεύνηση των απόψεων φοιτητών σχετικά με τη διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων σχετικά με την εμπειρία τους από τη συμμετοχή τους σε διάφορες εκθέσεις καριέρας (career fairs). Οι εκθέσεις αυτές βοηθούν τους φοιτητές να μάθουν περισσότερα σχετικά με τις πιθανότητες και δυνατότητες απασχόλησης που έχουν στον κλάδο που έχουν επιλέξει, αλλά και να ξεκινήσουν την μετάβασή τους από το εκπαιδευτικό περιβάλλον στην αγορά εργασίας.

Παράλληλα, αποτελούν ένα σημαντικό μέσο για τους οργανισμούς να προσελκύσουν ανθρώπινο δυναμικό, δεδομένου και του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει σε αυτό το πεδίο. Άλλωστε, οι συμμετέχοντες σε αυτές τις εκθέσεις θεωρούν τους εκπροσώπους των εταιρειών ως αντιπροσωπευτικούς του συνολικού χαρακτήρα των ξενοδοχειακών μονάδων, αλλά και ως άτομα που σηματοδοτούν τις άγνωστες πτυχές αυτών των οργανισμών.

Μέσα από την έρευνα των Silkesetal. (2010) καταδείχθηκε ότι η πλειοψηφία των φοιτητών θεωρεί ότι άξιζε η παρακολούθηση αυτών των εκθέσεων. Οι τρεις κυριότεροι λόγοι για τους οποίους επέλεξαν να παρακολουθήσουν μία τέτοια έκθεση ήταν οι εξής: α) δικτύωση, β) συλλογή πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό και το σύνολο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, γ) δυνατότητα διεξαγωγής συνέντευξης με εκπροσώπους των εταιρειών και πρακτικής άσκησης σε αυτούς. Η πλειοψηφία δήλωσε επίσης πως η συμμετοχή τους σε αυτές τις εκθέσεις βελτίωσε το συνολικό επίπεδο των γνώσεών τους σχετικά με το αντικείμενο που επέλεξαν να ασχοληθούν, αλλά και το συνολικό τους ενδιαφέρον σχετικά με την ξενοδοχειακή βιομηχανία. Επιπρόσθετα, οι συγγραφείς τονίζουν πως τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να προετοιμάζουν τους φοιτητές σχετικά με την καριέρα τους στον ξενοδοχειακό κλάδο. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να είναι ενημερωμένα σχετικά με τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, αλλά και να ενσωματώσουν τις εκθέσεις καριέρας στο αναλυτικό πρόγραμμα σπουδών τους, για παράδειγμα μέσα από το να καταστήσουν αυτή τη συμμετοχή υποχρεωτική.

Η διερεύνηση της διαδικασίας ανάπτυξης καριέρας από φοιτητές σε προγράμματα σχετικά με τον ξενοδοχειακό κλάδο ήταν το κύριο ζήτημα που απασχόλησε τον Chuang (2010) στην έρευνά του. Η διαδικασία αυτή διερευνήθηκε μέσα από τη μέτρηση της επίδρασης των εμποδίων που σχετίζονται με την εργασία αυτή και των συμπεριφορών των φοιτητών υπερκέρρασης αυτής, στην αυτοαποτελεσματικότητα των φοιτητών στην απόφαση για την καριέρα που θα ακολουθήσουν. Τα εμπόδια σχετιζόμενα με την εργασία αναφέρονται ως συνθήκες ή γεγονότα, είτε στο άτομο είτε στο περιβάλλον του, που καθιστούν δύσκολη την ανάπτυξη καριέρας. Η αυτοαποτελεσματικότητα απόφασης καριέρας αναφέρεται στο βαθμό αυτοπεποίθησης που έχουν τα άτομα στην ικανότητά τους να διεξάγουν δραστηριότητες που σχετίζονται με το σχεδιασμό εκπαιδευτικών και επαγγελματικών στόχων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Chuang (2010) κατέδειξαν τα εξής: α) τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας μπορούν να βοηθήσουν τους μελλοντικούς εργαζόμενους να προσδιορίσουν τα εμπόδια που σχετίζονται με την εργασία τους στον ξενοδοχειακό κλάδο, πριν προχωρήσουν στη συμβουλευτική καριέρα, β) οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορούν να εφαρμόσουν προγράμματα μεντορικής για να ενισχύσουν τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το σχεδιασμό καριέρας και να αυξήσουν την αλληλοεπίδραση και τις δυνατότητες δικτύωσης με επαγγελματίες του κλάδου, όπως managers στον ξενοδοχειακό κλάδο, γ) οι φοιτητές θα πρέπει να έχουν ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη της καριέρας τους.

### **3.4 Ανάπτυξη καριέρας τομέων στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Κατά την ανάπτυξη ενός careerpath σε όλους τους τομείς στον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχουν ορισμένα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν, τα οποία περιγράφονται αμέσως παρακάτω (Bailey, 2006):

1. Αξιολόγηση των ατομικών χαρακτηριστικών: η αυτοαξιολόγηση είναι μία πολύ σημαντική διαδικασία στην ανάπτυξη ενός careerpath, καθώς βοηθά στον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των ατόμων, των κλίσεων και των ταλέντων που έχουν, των αξιών, των αρχών και των πεποιθήσεών του, καθώς και των κινήτρων του
2. Προσδιορισμός του στόχου: ο σκοπός θα πρέπει να είναι όσο γίνεται περισσότερο πιο συγκεκριμένος, καθώς αυτό διευκολύνει τον προσδιορισμό των ενεργειών που θα πρέπει να γίνουν προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων
3. Βήματα για την επίτευξη του στόχου: τα βήματα αυτά εξαρτώνται από τον στόχο, αλλά και από το πόσο ‘επιθετική’ ή ‘αμυντική’ στρατηγική επιλέγει κάποιος να χρησιμοποιήσει σε αυτή τη διαδικασία
4. Σχεδιασμός χρονοδιαγράμματος: το χρονοδιάγραμμα μπορεί να διευκολύνει κάποιον να μείνει πιστός στο στόχο που θέλει να επιτύχει, αλλά και στην πρακτική εφαρμογή των βημάτων που έχουν καθοριστεί στο δεύτερο βήμα

Οι πρακτικές ανάπτυξης καριέρας σε κρατικά ξενοδοχεία στην Κίνα εξετάστηκαν από τους Kongetal. (2010). Οι πρακτικές αυτές διακρίνονται σε τέσσερις τομείς. Ο πρώτος είναι τα εργαλεία αξιολόγησης της καριέρας, όπου βρέθηκαν να είναι η αξιολόγηση 360 μοιρών, η



σαφής ανατροφοδότηση και κέντρα αξιολόγησης In-house. Ο δεύτερος τομέας είναι η πληροφόρηση σχετικά με την ανάπτυξη καριέρας, στον οποίον εμπίπτουν η συμβουλευτική από τον manager ή τον υπεύθυνο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η άτυπη μεντορική καθώς και η αναγγελία εργασίας. Ο επόμενος τομέας είναι η επαγγελματική κατάρτιση, που περιλαμβάνει εισαγωγικό πρόγραμμα, οικονομική υποστήριξη για εκπαίδευση, προγράμματα κατάρτισης και εναλλαγή θέσεων εργασίας. Ο τελευταίος τομέας αφορά το σύστημα προαγωγής, όπου χρησιμοποιούνται τα εξής συστήματα: dualladder, κοινά careerpaths και σχέδιο διαδοχής.

### *Career paths: Management*

Οι Köniγονά et al. (2012) στην έρευνά τους προσδιόρισαν τέσσερις τομείς των ικανοτήτων από μέρους των managers: α) ικανότητες επικοινωνίας και διαπραγματευτικές ικανότητες, β) δυναμικότητα με μια προληπτική προσέγγιση, προσανατολισμένη στο στόχο και την αίσθηση του σκοπού, γ) αναλυτική σκέψη και ικανότητες λήψης αποφάσεων, δ) σκέψη προσανατολισμένη στη διαδικασία. Πιο αναλυτικά, οι 23 ικανότητες διαχείρισης που προβλέπονται από τους Köniγονά et al. (2012) είναι τα εξής και με σειρά εμφάνισης (συχνότητα) στη μελέτη τους: Εμπειρία στην ηγεσία, δεξιότητες επικοινωνίας, ευελιξία χρόνου, ευπαρουσίαστη συμπεριφορά και δεξιότητες παρουσίασης, αξιοπιστία και υπευθυνότητα, οργανωτικές ικανότητες, ανεξαρτησία, αυτοπεποίθηση, δυναμικότητα με μια προληπτική προσέγγιση, δεξιότητες διαπραγμάτευσης, δεξιότητες, εργατικότητα, προσανατολισμός στο στόχο, αντίσταση στο στρες, δεξιότητες διαχείρισης έργου, πίστη, δημιουργικότητα, ακρίβεια, σύστημα σκέψης, δεξιότητες λήψης αποφάσεων, προθυμία μάθησης, αίσθηση του σκοπού, προσανατολισμός στις διαδικασίες.

Επίσης ο Tas (1988, όπως παρατίθεται στους Blayney και Blotnick, 2010) αναφέρει πως ο manager ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να διαθέτει έξι βασικές ικανότητες:

1. Διαχείριση προβλημάτων πελατών με κατανόηση και ευαισθησία
2. Διατήρηση επαγγελματικών και ηθικών προτύπων στο περιβάλλον εργασίας
3. Επαγγελματική εμφάνιση
4. Αποτελεσματική γραπτή και προφορική επικοινωνία
5. Ανάπτυξη θετικών σχέσεων με τους πελάτες
6. Προσπάθεια για επίτευξη θετικών σχέσεων εργασίας με τους εργαζόμενους

Τέλος, παρακάτω, παρατίθεται ένας πίνακας που αποτελεί ένα παράδειγμα ανάπτυξης του careerpath για έναν νέο executive στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Πίνακας 6. Παράδειγμα ανάπτυξης careerpath

Year	Approximate age	Position
1	21	Trainee management programme, various departments and establishments
2-3	22-24	Junior supervisory position, e.g. assistant manager/manageress of a hotel or restaurant
4	24	Specialized function, e.g. new projects department, sales office, training department
5	25	Line management, e.g. unit management, food and beverage management
6	27	Specialist function, e.g. sales management, training officer
7	28	Assistant to area manager
8	30	Line management, e.g. manager of medium to large unit, area manager

Πηγή: Boella και Goss-Turner, 2005, σελ. 137

Οι Akrivosetal. (2007) στην έρευνά τους εξέτασαν στρατηγικές καριέρας που χρησιμοποιούνται από τους Έλληνες managers ξενοδοχείων προκειμένου να φτάσουν σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι στρατηγικές καριέρας και επιτυχίας σχετίζονται με τα careerpaths. Όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, η μελέτη των careerpaths προσδιορίζει εκείνες τις παραμέτρους που επηρεάζουν την επιτυχία της καριέρας ατόμων με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο τόσο για τα ίδια τα άτομα, όσο και για τους οργανισμούς, καθώς οι τελευταίοι έχουν την ικανότητα να σχεδιάζουν περισσότερο αποτελεσματικά συστήματα ανάπτυξης προσωπικού, με τους εργαζομένους να έχουν τη δυνατότητα στρατηγικών ανάπτυξης καριέρας που θα τους καταστήσουν περισσότερο αποτελεσματικούς στην καριέρα τους σε όρους ικανοποίησης, μισθού και θέσης εργασίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι Akrivosetal. (2007) βρήκαν στην έρευνά τους ότι οι επτά κύριες στρατηγικές ανάπτυξης καριέρας που χρησιμοποιούνται από Έλληνες managers στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι οι κάτωθι:

1. Συνεχής ενημέρωση για τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο ξενοδοχείο
2. Συνεχής βελτίωση δεξιοτήτων και ικανοτήτων επικοινωνίας
3. Ενθουσιασμός και χαμόγελο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων
4. Ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής στις τυχόν αλλαγές
5. Δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων και τους touroperators
6. Έμφαση στην προσωπική εικόνα μέσα από τη φροντίδα της παρουσίας και της ομιλίας
7. Ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας

Η μελέτη των (2000) εστιάζοντας στα careerpaths των managers σε ξενοδοχεία στο Μαυρίκιο, βρήκε ότι υπάρχει αυξημένη διεθνής κινητικότητα ως μέσο ανάπτυξης της καριέρας, κινήσεις καριέρας που κατευθύνονται κυρίως από τους ίδιους τους managers, προθυμία συμμετοχής στην επαγγελματική εκπαίδευση, καθώς και χρήση του σχεδιασμού καριέρας. Επίσης, οι τρεις κυριότερες ικανότητες των managers βρέθηκαν ότι είναι οι ικανότητες επικοινωνίας, οι ικανότητες λήψης πρωτοβουλιών, καθώς και ικανότητες διαμόρφωσης διαπροσωπικών σχέσεων.

Τα careerpaths των γενικών managers ξενοδοχείων στην Τουρκία εξέτασαν οι Okumusetal. (2016). Μέσα από την έρευνα καταδείχθηκε ότι τα άτομα που βρίσκονται σε αυτή τη θέση εργασίας είναι ως επί το πλείστον άντρες μέσης ηλικίας, αλλά παρ' όλα αυτά βρέθηκαν περισσότερες γυναίκες από ότι σε άλλες έρευνες για την ίδια χώρα. Επίσης, βρέθηκε ότι οι γυναίκες καλούνται να αντιμετωπίσουν διάφορες προκλήσεις κατά την καριέρα τους στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως αναφέρθηκε και από τους Blayney και Blotnicky (2010). Για το λόγο αυτό προτείνεται από τους ερευνητές η ανάπτυξη προγραμμάτων μεντορικής για τις γυναίκες managers. Η σημασία της εκπαίδευσης και της προηγούμενης εμπειρίας, ιδίως στον τομέα του frontoffice αλλά και του F&B, βρέθηκαν ως σημαντικοί παράγοντες ανάπτυξης καριέρας στον τομέα του management στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αναφορικά με τις ικανότητες που θα πρέπει να έχει κάποιος προκειμένου να μπορέσει να ανελιχθεί στη θέση του manager, οι Okumusetal. (2016) βρήκαν ότι είναι οι εξής: ειλικρίνεια, διαπροσωπικές ικανότητες, δέσμευση, γνώση σχετικά με τη βιομηχανία, προσανατολισμός στους στόχους και σκληρή εργασία. Ωστόσο, οι έξι κύριες ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένας manager ξενοδοχείου βρέθηκαν ότι είναι οι κάτωθι: επικοινωνία, ανθρώπινες σχέσεις, ανάληψη πρωτοβουλιών, ικανότητα διατύπωσης σχεδίων, πολυγλωσσία, καθώς

και ικανότητα κατανομής αρμοδιοτήτων. Τέλος, βρέθηκαν διαφορές μεταξύ ξενοδοχείων που βρίσκονταν στην πόλη και ξενοδοχείων resort, καθώς και μεταξύ 4\* και 5\* ξενοδοχείων.

Το γεγονός ότι η εργασία στο τμήμα F&B αποτελεί ένα πρώτο στάδιο ανάπτυξης καριέρας στον ξενοδοχειακό κλάδο έχει βρεθεί και σε μία παλαιότερη έρευνα των Nebeletal. (1994). Στην έρευνα αυτή βρέθηκε επίσης για μία ακόμη φορά ότι οι άντρες υπερτερούν των γυναικών, παρά το ότι οι γυναίκες αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα των φοιτητών στον τομέα του ξενοδοχειακού management. Ένα ακόμη εύρημα αυτής της μελέτης ήταν ότι η κατάρτιση κατά τη διάρκεια της εργασίας (on-the-job-training) αποτελεί αναπόσπαστο και ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο των careerpaths για F&Bmanagers.

Ένα σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη καριέρας των managers των ξενοδοχείων αναφέρεται από τους Zainaletal. (2011) και είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Οι συγγραφείς τονίζουν πως, η έρευνα σχετικά με τα οφέλη της επαγγελματικής επιτυχίας αφορά όχι μόνο τα άτομα αλλά και τους ίδιους τους οργανισμούς, διότι η προσωπική επιτυχία των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει τελικά στην οργανωσιακή επιτυχία. Η επαγγελματική επιτυχία είναι επίσης ένας τρόπος για τα άτομα να εκπληρώσουν την ανάγκη τους για επίτευξη στόχων και απόκτησης δύναμης, διότι βελτιώνει την ποσότητα και την ποιότητα της ζωής των ανθρώπων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν αφοσιωμένα και παραγωγικά μέλη ενός οργανισμού για όσο διάστημα πιστεύουν ότι ο οργανισμός αυτός τους βοηθά να επιτύχουν θετικές εμπειρίες καριέρας, ή επαγγελματική επιτυχία. Σε αυτό το πλαίσιο, τα careerpaths γίνονται ολοένα και πιο ασαφή και τα άτομα πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για τη διαχείριση της δικής τους σταδιοδρομίας, καθώς οι ξενοδοχειακοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα και προκλήσεις δεδομένου ότι δραστηριοποιούνται σε ολοένα και πιο πολύπλοκα επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

#### *Career paths: Housekeeping*

Προκειμένου να ακολουθηθεί μία καριέρα στον τομέα του housekeeping, δεν απαιτείται ιδιαίτερο επίπεδο εκπαίδευσης. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να γνωρίζουν τις αρχές και τις διαδικασίες για την παροχή υπηρεσιών σε πελάτες, ορισμένες φορές και προσωποποιημένες υπηρεσίες καθαριότητας ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη, καθώς

και τεχνικές καθαρισμού και σωστή χρήση χημικών ουσιών και λύσεων στα προβλήματα που ανακύπτουν. Στα καθήκοντα του housekeeping εντάσσονται τα εξής:

1. Καθαρισμός των δωματίων, διαδρόμων, λόμπι, σαλονιών, τουαλετών, διαδρόμων, ανελκυστήρων, κλιμακοστασίων, αποδυτηρίων και άλλων χώρων εργασίας, ώστε να πληρούνται τα υγειονομικά πρότυπα.
2. Καθαρισμός χαλιών, επίπλων, κουρτινών
3. Άδειασμα απορριμμάτων και μεταφορά αυτών σε χώρους απόρριψης
4. Διατήρηση των αποθηκευτικών χώρων καθαρούς και τακτοποιημένους
5. Στίλβωμα ασημένιων αξεσουάρ και μεταλλικών εργαλείων (π.χ. εξαρτήματα)
6. Αφαίρεση υπολειμμάτων από διαδρόμους, γκαράζ και χώρων πισίνας
7. Αντικατάσταση λαμπτήρων
8. Συμπλήρωση προμηθειών, όπως ποτήρια, λευκά είδη, είδη γραφείου και είδη μπάνιου

Τα προσόντα που απαιτούνται είναι τεχνική και λειτουργική εξειδίκευση, κατανόηση του ξενοδοχειακού οργανισμού, επίτευξη αποτελεσμάτων, εξυπηρέτηση πελατών, ομαδική εργασία, διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, ηγεσία και προσωπική αποτελεσματικότητα. Η επιτυχία της καριέρας ενός ατόμου σε αυτόν τον κλάδο δεν αφορά μόνο τις ενέργειές του (εφαρμογή των τεχνικών γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων), όσο περισσότερο το πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι (συνεπείς συμπεριφορές που επιδεικνύουν και επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν) κατά την αλληλεπίδραση και επικοινωνία τους με άλλα άτομα, τόσο εργαζομένους, όσο και πελάτες. Κατά την ανάπτυξη καριέρας, τα άτομα αυτά μπορούν να εξελιχθούν σε accommodation manager, front-of-house manager, training manager, ή ακόμα και domestic services management. Επίσης, τα careerpaths σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνουν τα εξής:

- Public Area Cleaner
- Laundry Attendant
- Housekeeping Attendant
- Floor Supervisor
- Housekeeping Supervisor
- Butler
- Rooms Division Manager

### *Career paths: Food and Beverage*

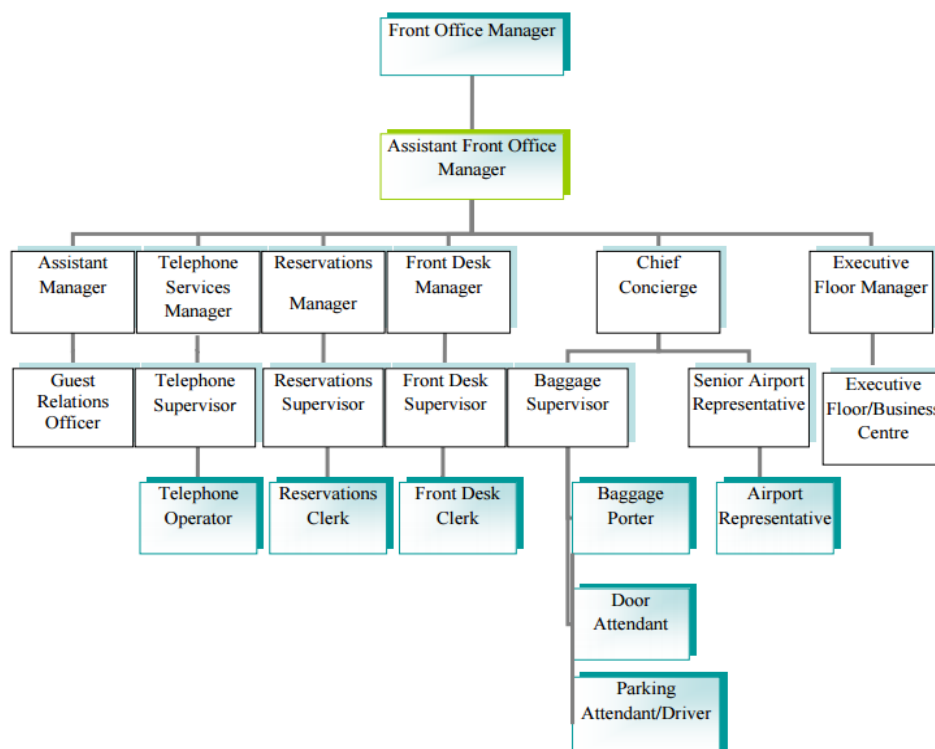
Οι ικανότητες και οι δεξιότητες που απαιτούνται από όσους αναπτύσσουν μία καριέρα στον ξενοδοχειακό κλάδο δεν είναι στατικές, αλλά θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις αλλαγές που συντελούνται στο ευρύτερο περιβάλλον. Σε αυτή τη διαδικασία σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη όσων εργάζονται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ωστόσο, εκτός από αυτό, η ανάπτυξη καριέρας εξαρτάται και από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις προσωπικές ανάγκες, τις εμπειρίες των ατόμων, αλλά και ένα σχεδιασμένο careerpath. Ο τομέας F&B αποτελεί έναν πολύ σημαντικό τομέα για την ανάπτυξη καριέρας, ενώ επίσης θα πρέπει να διευκρινιστεί πως υπάρχουν και διαφορές στα careerpaths αντρών και γυναικών. Παράλληλα, σημαντική κρίνεται τόσο η εκπαίδευση, όσο και η κατάρτιση των εργαζομένων στον κλάδο αυτό, η οποία αυξάνει την υποκίνηση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, τονίζεται πως η έλλειψη προοπτικών εξέλιξης αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην επιδίωξη ανάπτυξης καριέρας στον ξενοδοχειακό κλάδο, αλλά και παράγοντα που μειώνει τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό στον οποίον εργάζονται (Whitelawetal., 2009). Τα careerpaths σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνουν τα εξής:

- Clerical Assistant
- Bell Desk Attendant
- Porter
- Valet
- Telephonist
- Receptionist
- Reservationist
- Cashier
- Front Office Supervisor
- Night Auditor
- Front Office Manager
- Concierge
- Duty Manager
- General Manager

### Career paths: Front Office

Οι τρεις κύριες λειτουργίες του front office είναι οι εξής: α) κρατήσεις δωματίων, β) διατήρηση ισορροπημένων λογαριασμών επισκεπτών και γ) παροχή υπηρεσιών και πληροφοριών στους επισκέπτες. Το παρακάτω είναι ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα του frontoffice.

Σχήμα 5. Ιεραρχικός διαχωρισμός τμήματος front office



Πηγή: [http://www.edb.gov.hk/attachment/en/curriculum-development/kla/pshe/nss-curriculum/tourism-and-hospitality-studies/Hospitality\\_English\\_21\\_June.pdf](http://www.edb.gov.hk/attachment/en/curriculum-development/kla/pshe/nss-curriculum/tourism-and-hospitality-studies/Hospitality_English_21_June.pdf)

Το frontoffice συνδέεται τόσο με το housekeeping, όσο και με το τμήμα F&B. Η υπηρεσία καθαριότητας απαιτεί τις ακόλουθες πληροφορίες από το frontoffice: α) Δωμάτια για check-in, κατειλημμένα και check-out για τον καθαρισμό του δωματίου και β) ειδικά αιτήματα από τους επισκέπτες, όπως βρεφική κούνια ή επιπλέον κουβέρτες κλπ., έτσι ώστε επιπλέον παροχές και υπηρεσίες να μπορούν να παρέχονται στους επισκέπτες. Αντίστοιχα, το τμήμα καθαριότητας θα παρέχει στο frontoffice πληροφορίες σχετικά με την πραγματική κατάσταση ενός δωματίου για σύγκριση με το αρχείο του υπολογιστή που εξασφαλίζει ότι η ρεσεψιόν έχει την σωστή κατάσταση δωματίου. Επίσης, το frontoffice θα παρέχει στο F&B ένα έντυπο με σχετικά αιτήματα των πελατών, αλλά και ενημέρωση

σχετικά με τα check-in των πελατών. Στη συνέχεια, το τμήμα F&B φροντίζει για την τοποθέτηση αντικειμένων όπως καλάθι με φρούτα καλωσορίσματος, σοκολάτες και κρασί στο δωμάτιο. Για τα group, το τμήμα τροφίμων και ποτών θα χρειαστεί από τη ρεσεψιόν να παράσχει πληροφορίες σχετικά με τις ρυθμίσεις γευμάτων, έτσι ώστε να προβεί σε σχετικές κρατήσεις τόσο στους χώρους του εστιατορίου, όσο και σε αίθουσες συνεδριάσεων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **4.1. Προετοιμασία έρευνας**

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη μεταξύ Ιουλίου και Σεπτεμβρίου 2017, σε ξενοδοχεία 5 αστέρων του νομού Ηρακλείου. Προκειμένου να βρεθούν τα ξενοδοχεία αυτά, υπήρξε αρχικά επικοινωνία με την υπηρεσία του ΕΟΤ Ηρακλείου, από όπου δεν μπόρεσαν να δώσουν καποια λίστα με τα ξενοδοχεία του νομού. Έτσι, στη συνέχεια υπήρξε μία δεύτερη επικοινωνία με την ένωση ξενοδόχων Ηρακλείου, από όπου και βρέθηκε η λίστα αυτή. Σε εκείνη, υπήρχαν καταγεγραμμένα συνολικά τα ξενοδοχεία όλου του νομού. Έτσι, αφού ελέγχθηκε η λίστα προκειμένου να διαχωριστούν τα 5 αστέρων από τα υπόλοιπα, βρέθηκε ότι από τα συνολικά 30 ξενοδοχεία 5 αστέρων, τα 21 βρίσκονται μεταξύ των περιοχών Κοκκίνη Χάνι και Μαλίων, τα 5 στις περιοχές Αμμουδάρα, Λυγαριά, Αγία Πελαγία και Φόδελε, πράγμα που σημαίνει πως όλα λειτουργούν εποχικά κατά τη διάρκεια μόνο της καλοκαιρινής σεζόν. Τα υπόλοιπα 4 βρίσκονται στην πόλη του Ηρακλείου και λειτουργούν όλο το χρόνο. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι η λίστα δεν ήταν ενημερωμένη, οπότε και νέα ξενοδοχεία ή ξενοδοχεία τα οποία άλλαξαν κατηγορία τα τελευταία 3 χρόνια, δεν ήταν καταγεγραμμένα. Για τον λόγο αυτό, έγινε μία περαιτέρω έρευνα στο δίκτυο προκειμένου να βρεθούν τα ξενοδοχεία αυτά. Μέσω της έρευνας αυτής προέκυψαν 3 ακόμη ξενοδοχεία στις περιοχές Χερσονήσου και Ανισσαρά, τα οποία λειτουργούν και αυτά εποχικά.

Επόμενο βήμα ήταν η τηλεφωνική επικοινωνία με όλα τα ξενοδοχεία της ενημερωμένης πλέον λίστας. Η επικοινωνία γινόταν συνήθως με τους διευθυντές των ξενοδοχείων, οι οποίοι έδιναν ή όχι την έγκρισή τους προκειμένου να δοθούν ερωτηματολόγια σε όλους τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου τους. Δυστυχώς, η θετική ανταπόκριση ήταν μικρή συγκριτικά με τον συνολικό αριθμό των ξενοδοχείων. Έτσι, από τα 33 ξενοδοχεία, μόνο τα 12 πήραν μέρος στην έρευνα αυτή. Ο λόγος για τον οποίο στα υπόλοιπα δεν επιτρέπεται να γίνει η έρευνα ήταν, κατά τους διευθυντές πάντοτε, ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων



σε μία περίοδο όπου τα ξενοδοχεία είναι γεμάτα σε πληρότητα και υπάρχει ήδη η κούραση, το άγχος και η υπερεργασία για τους εργαζομένους. Μέσα σε αυτά βέβαια, υπήρξαν 2 ξενοδοχεία στα οποία δεν έγινε η έρευνα διότι σύμφωνα με τους διευθυντές, στο ένα δεν επιτρέπονται τέτοιου είδους ενέργειες στην συγκεκριμένη αλυσίδα ξενοδοχείων, ενώ στο άλλο θεωρήθηκε πως ένα online ερωτηματολόγιο θα ‘‘κάλυπτε’’ σωστότερα την ανωνυμία των υπαλλήλων του.

Αφού δόθηκε η εγκρισή στα συγκεκριμένα ξενοδοχεία, το τρίτο βήμα ήταν να δοθούν τα ερωτηματολόγια στους υπαλλήλους. Η ερευνήτρια έκλεινε ραντεβού με τον διευθυντή του εκάστοτε ξενοδοχείου, άφηνε σε εκείνον τα ερωτηματολόγια και επέστρεφε μετά από μερικές μέρες για να τα παραλάβει συμπληρωμένα.

Όλη η παραπάνω προεργασία έφερε ως αποτέλεσμα να απαντηθούν συνολικά 137 ερωτηματολόγια.

## **4.2. Περιγραφή δείγματος**

### **4.2.1. Περιγραφή μεταβλητών**

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας χωρίζεται σε τρεις ενότητες (Δημογραφικά στοιχεία, Εργασιακό προφίλ, και Hotel General Manager δεξιότητες) και περιέχει 17 ερωτήσεις, από τις οποίες οι πρώτες 10 είναι περιγραφικές του δείγματος (δημογραφικές μεταβλητές) και οι επόμενες 7 αναφέρονται στα κύρια ερευνητικά ερωτήματα. Οι ερωτήσεις 11 έως και 17 περιέχουν ομάδες υποερωτήσεων αθροίζοντας το συνολικό αριθμό των μεταβλητών προς ανάλυση στις 107 συμπεριλαμβανομένων και των δημογραφικών μεταβλητών.

Η κωδικοποίηση των μεταβλητών έγινε στο στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS, σύμφωνα με την περιγραφή του πίνακα 1. Στην κωδικοποίηση, η ερώτηση 4 σχετικά με την γνώση ξένων γλωσσών αναλύθηκε σε σχέση με τις επιμέρους απαντήσεις της και όχι ως μια απάντηση μεταβλητή. Με αυτό τον τρόπο μπόρεσε να γίνει μια πιο λεπτομερής περιγραφή της, όπως επίσης και πραγματοποίηση ανεξάρτητων τεστ ελέγχου, όπου αυτό χρειάστηκε.

Από τον πίνακα 1, παρατηρείται ότι όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι ποιοτικές. Οι ερωτήσεις ερευνητικού ενδιαφέροντος (11 έως και 17) είναι σχεδιασμένες κατά την κλασική πενταβάθμια κλίμακα Likert κλειστού τύπου, με τις υψηλότερες τιμές να δείχνουν συμφωνία και τις χαμηλότερες διαφωνία (1=Καθόλου,...,5=Πάρα πολύ). Η

κλίμακα των δημογραφικών απαντήσεων όμως, διέφερε σε μέγεθος ανάλογα με τις δυνατές απαντήσεις, από δύο έως και επτά. Σε όλες τις περιπτώσεις που αυτό είχε νόημα, αύξηση των βαθμολογιών σήμαινε και αύξηση της έντασης της απάντησης. Π.χ. Εκπαιδευτικό επίπεδο: 1=Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,.....,5=Διδακτορικό , κάτι το οποίο βοηθά στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης. Για την εξαγωγή αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά ποιοτικές μέθοδοι ανάλυσης, οι οποίες εξηγούνται με λεπτομέρεια στο παρακάτω μέρος της εργασίας.

### Πίνακας 7. Κωδικοποίηση μεταβλητών

Όνομασία στο spss	Περιγραφή	Κατηγορία
q1	Φύλο	Ποιοτική – Ονομαστική
q2	Ηλικιακή κατηγορία	Ποιοτική – Ονομαστική
q3	Επίπεδο εκπαίδευσης	Ποιοτική – Ονομαστική
q4.1 – q4.6	Γνώση ξένης γλώσσας	Ποιοτική – Ονομαστική
q5	Τμήμα απασχόλησης	Ποιοτική – Ονομαστική
q6	Θέση εργασίας	Ποιοτική – Ονομαστική
q7	Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση	Ποιοτική – Ονομαστική
q8	Χρόνια εργασίας ως HGM	Ποιοτική – Ονομαστική
q9	Πόσο χρονών ήσασταν όταν αποκτήσατε πρώτη φορά θέση HGM;	Ποιοτική – Ονομαστική
q10	Σε ποια θέση εργαζόσασταν πριν γίνετε HGM;	Ποιοτική – Ονομαστική
q11.1 – q17.11	Ερωτήσεις ερευνητικού ενδιαφέροντος	Ποιοτική – Ονομαστική

#### 4.2.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην αρχή της εργασίας, σκοπός της είναι να εξεταστεί το ζήτημα της καριέρας στον ξενοδοχειακό κλάδο, ή αλλιώς τα λεγόμενα career paths. Πιο συγκεκριμένα, ζητούνται να εξεταστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την καριέρα ενός HGM αλλά και του υπόλοιπου προσωπικού σε σχέση με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, το εργασιακό τους περιβάλλον και τις ικανότητες/δεξιότητες τους. Η διερεύνηση αυτή έγινε με την βοήθεια των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων.

- Ποιες είναι οι γενικές απόψεις και πεποιθήσεις του δείγματος σχετικά με την καριέρα τους στον χώρο του τουρισμού;
- Επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τις απόψεις των HGM και των εργαζομένων του δείγματος και αν ναι, με ποιον τρόπο;
- Παρατηρούνται σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ή και απόψεων μεταξύ τους;

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την απάντηση σε αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα αφορά μεθόδους περιγραφικής στατιστικής για την αριθμητική περιγραφή του δείγματος και επαγωγικής στατιστικής (εξέταση μέσων και συσχετίσεις) για την εκτέλεση των κατάλληλων συγκρίσεων. Οι μέθοδοι αυτοί εφαρμόστηκαν στο σύνολο των εξεταζόμενων μεταβλητών (ερωτήσεων) και τα αποτελέσματά τους παρουσιάζονται στην συνέχεια της εργασίας ενώ τα συμπεράσματα των αποτελεσμάτων αυτών στο τελευταίο μέρος της.

Οι διαδικασίες ανάλυσης εκτελέστηκαν με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSSV23 και του Excel 2016, σε συγκεκριμένες περιπτώσεις σε στάθμη σημαντικότητας  $p\text{-level}=0.05$ . Οι αναλύσεις αυτές έγιναν σύμφωνα με τις υποδείξεις των Κουνιά, Κολυβά – Μαχαίρα, Μπαγιάτη, & Μπόρα – Σέντα, (1985), Φαρμάκη (2001) για την θεωρία της πραγματοποίησής τους, και των Field (2013) και Landau & Everitt (2004) για την πραγματοποίηση των διαδικασιών αυτών στο SPSS.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1. Περιγραφική στατιστική

Παρακάτω ξεκινάει η αριθμητική περιγραφή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

#### 5.1.1. Δημογραφικά στοιχεία εργαζόμενων

Το δείγμα αποτελείται από 137 παρατηρήσεις με ελάχιστες απύσες τιμές (missing values). Ξεκινώντας την περιγραφή του δείγματος, παρατηρείται ότι αποτελείται από 66 (48,2%) άντρες και 71 (51,8%) γυναίκες (πίνακας 2). Παρατηρείται δηλαδή ένα σύνολο τιμών στο οποίο η ομάδα των γυναικών είναι ελαφρά μεγαλύτερη των αντρών.

**Πίνακας 8.** Πίνακας συχνότητων του φύλλου του δείγματος.

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Άντρες	66	48,2
Γυναίκα	71	51,8
<b>Σύνολο</b>	<b>137</b>	<b>100,0</b>

Από τον πίνακα 3 παρατηρείται ότι οι ηλικιακές κατηγορίες 26-35 και 36-45 έχουν την μεγαλύτερη εμφάνιση στο δείγμα (N=41, N%=29,9%). Παρατηρείται επίσης ότι περίπου τα δύο τρίτα του δείγματος βρίσκονται εντός της ηλικιακής κατηγορίας 26-45 και ότι το 83,9% (~84%) του δείγματος έχει ηλικία μεγαλύτερη των 25 ετών.

**Πίνακας 9.** Πίνακας συχνότητων της ηλικιακής κατηγορίας του δείγματος

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
έως 25 ετών	22	16,1
26-35	41	29,9
36-45	41	29,9
46-55	25	18,2
άνω των 55	8	5,8
<b>Σύνολο</b>	<b>137</b>	<b>100,0</b>

Περίπου το 40% του δείγματος είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ άξιο σχολιασμού είναι ότι το ένα τέταρτο του δείγματος (N=34, N%=25,8%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Πίνακας 4).

**Πίνακας 10.** Πίνακας συχνοτήτων του επιπέδου εκπαίδευσης του δείγματος.

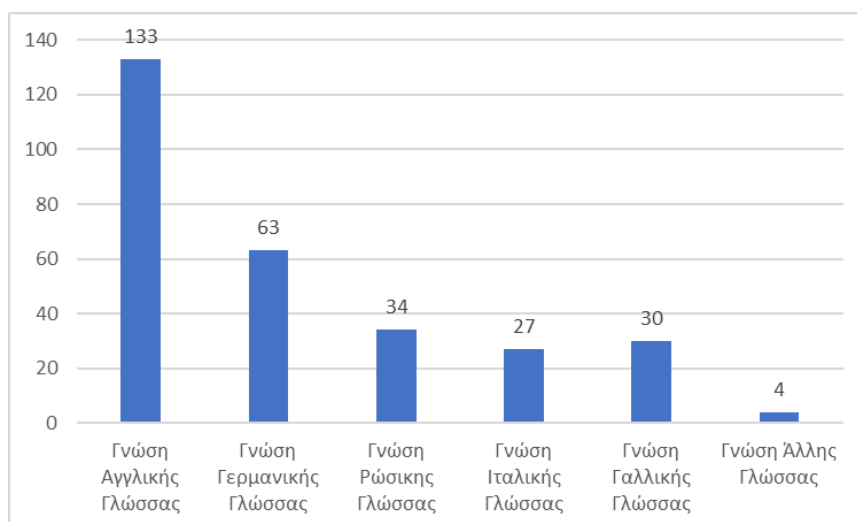
	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων απαντήσεων	Αθροιστικό ποσοστό
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	34	24,8	25,8	25,8
Μεταλυκειακή εκπαίδευση-IEK	27	19,7	20,5	46,2
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ)	54	39,4	40,9	87,1
Μεταπτυχιακό	17	12,4	12,9	100,0
<b>Σύνολο</b>	132	96,4	100,0	
<b>Απούσες τιμές</b>	5	3,6		
<b>Τελικό σύνολο</b>	137	100,0		

Στην ερώτηση σχετικά με την γνώση ξένων γλωσσών, εξετάστηκε η γνώση ξένης γλώσσας ξεχωριστά για κάθε περίπτωση και τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον πίνακα 5, καθώς και στο γράφημα 1. Από τον πίνακα 5 παρατηρείται ότι στο δείγμα κυριαρχεί η γνώση Αγγλικής και Γερμανικής γλώσσας, αφού σχεδόν όλοι (N%=97,08%) οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι γνωρίζουν Αγγλικά και Γερμανικά (N%=45,99%).

**Πίνακας 11 .** Πίνακας συχνοτήτων της γνώσης ξένης γλώσσας του δείγματος.

	N	Ποσοστό επί του δείγματος (N=137)	Ποσοστό επί του αθροίσματος των απαντήσεων (N=287)
Γνώση Αγγλικής	133	97,08%	46,34%
Γνώση Γερμανικής	63	45,99%	21,95%
Γνώση Ρωσικής	34	24,82%	11,85%
Γνώση Ιταλικής	27	19,71%	9,41%
Γνώση Γαλλικής	30	21,90%	10,45%
Γνώση Άλλης Γλώσσας	4	2,91	1,39%

**Γράφημα 6.** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων γνώσης ξένης γλώσσας του δείγματος.



### 5.1.2. Εργασιακό προφίλ

Το κύριο τμήμα απασχόλησης του δείγματος είναι το F&B (N=62, N%=46,3%) και ακολουθεί το Front Office (N=41, N%=30,6%). Δηλαδή περίπου ένας στους δύο ερωτηθέντες εργάζεται στο F&B και το ένα τρίτο στο Front Office (πίνακας 6).

**Πίνακας 12.** Πίνακας συχνοτήτων του τμήματος απασχόλησης του δείγματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων απαντήσεων	Αθ12ρροιστικό ποσοστό
Front office	41	29,9	30,6	30,6
F&B	62	45,3	46,3	76,9
Housekeeping	20	14,6	14,9	91,8
Management	11	8,0	8,2	100,0
<b>Σύνολο</b>	134	97,8	100,0	
<b>Απουσίες</b>	3	2,2		
<b>τιμές</b>				
<b>Τελικό</b>	137	100,0		
<b>σύνολο</b>				

Από τον πίνακα 7 μπορεί να παρατηρηθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος εργάζονται ως υπάλληλοι (N=98, N%=73,1%), ενώ ως στελέχη το 26,9%. Το ποσοστό αυτό περιλαμβάνει 8 Managers, 1 Senior Manager, 2 Junior Managers και 25 Supervisors.

**Πίνακας 13.** Πίνακας συχνοτήτων της θέσης εργασίας του δείγματος.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων απαντήσεων	Αθροιστικό ποσοστό
Manager	8	5,8	6,0	6,0
Senior manager	1	,7	,7	6,7
Junior manager	2	1,5	1,5	8,2
Supervisor	25	18,2	18,7	26,9
Υπάλληλος	98	71,5	73,1	100,0
<b>Σύνολο</b>	134	97,8	100,0	
<b>Απουσίες τιμές</b>	3	2,2		
<b>Τελικό σύνολο</b>	137	100,0		

Ο πίνακας 8 παρουσιάζει τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση και μας πληροφορεί ότι το 78,2% του δείγματος έχει προϋπηρεσία έως 10 χρόνια, ενώ λιγότερο από 1 χρόνο έχει περίπου το ένα τέταρτο του δείγματος (N=32, N%=24,10%).

**Πίνακας 14.** Πίνακας συχνοτήτων των ετών εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό έγκυρων απαντήσεων	Αθροιστικό ποσοστό
λιγότερο από 1 χρόνο	32	23,4	24,1	24,1
2-5 χρόνια	45	32,8	33,8	57,9
6-10 χρόνια	27	19,7	20,3	78,2
11-15 χρόνια	13	9,5	9,8	88,0
πάνω από 16 χρόνια	16	11,7	12,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	133	97,1	100,0	
<b>Απουσίες τιμές</b>	4	2,9		
<b>Τελικό σύνολο</b>	137	100,0		

Η εξέταση των ετών εργασίας ως Hotel General Manager ή HGM έδειξε ότι από τους 8 HGMs, οι μισοί έχουν προϋπηρεσία από 11 έως και 15 έτη και μόνο ένας έχει προϋπηρεσία έως 5 έτη.

**Πίνακας 15.** Πίνακας συχνότητων των ετών εργασίας ως HGM.

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό έγκυρων απαντήσεων</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
1-5	1	12,5	12,5
6-10	3	37,5	50,0
11-15	4	50,0	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	

Στην ηλικιακή κατηγορία 25-35 ξεκίνησε την εργασία του ως HGM το 71,5% του δείγματος (N=5) σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 10 ενώ παρουσιάστηκε και μια απύουσα τιμή.

**Πίνακας 16.** Πίνακας συχνότητων της ηλικίας έναρξης εργασίας ως HGM.

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Ποσοστό έγκυρων απαντήσεων</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
<25	1	12,5	14,3	14,3
25-30	3	37,5	42,9	57,1
31-35	2	25,0	28,6	85,7
36-40	1	12,5	14,3	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>7</b>	<b>87,5</b>	<b>100,0</b>	
<b>Απούσες τιμές</b>	<b>1</b>	<b>12,5</b>		
<b>Τελικό σύνολο</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>		

Στην τελευταία ερώτηση του εργασιακού προφίλ του δείγματος , διαπιστώθηκε ότι το 85,7% του δείγματος (N=6) εργάζονταν στο front office πριν γίνουν HGM (πίνακας 11).

**Πίνακας 17.** Πίνακας συχνότητων της προηγούμενης θέσης εργασίας των HGM.

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>	<b>Ποσοστό έγκυρων απαντήσεων</b>	<b>Αθροιστικό ποσοστό</b>
front office	6	65,0	85,7	85,7
sales and marketing	1	12,5	14,3	100,0
<b>Σύνολο</b>	<b>7</b>	<b>87,5</b>	<b>100,0</b>	
<b>Απούσες τιμές</b>	<b>1</b>	<b>12,5</b>		
<b>Τελικό σύνολο</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>		



Η περαιτέρω εξέταση του δείγματος σε σχέση με του HGMs έδειξε ότι (πίνακας 12) η αναλογία ανδρών γυναικών είναι 3:1. Υπέρ των γυναικών, είναι η αναλογία στην θέση του υπαλλήλου (1,2:1 υπέρ των γυναικών) ενώ στις θέσεις Supervisor, η αναλογία είναι υπέρ των αντρών σε ποσοστό περίπου ίσο με 1,5:1.

**Πίνακας 18.** Διασταυρούμενος πίνακας συχνοτήτων μεταξύ του Φύλου και της θέσης εργασίας του δείγματος.

		Φύλο	
		άντρας	Γυναίκα
		N	N
Θέση εργασίας	Manager	6	2
	Senior manager	1	0
	Junior manager	1	1
	Supervisor	15	10
	Υπάλληλος	45	53

Η εξέταση της ηλικιακής κατηγορίας των υπαλλήλων σε σχέση με τα συνεχόμενα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη επιχείρηση, έδειξε ότι η ηλικιακή κατηγορία 26-45 περιέχει περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας αναλογικά με την κατηγορία 46+, εκτός της κατηγορίας προϋπηρεσίας 11-15 έτη (πίνακας 13).

**Πίνακας 19.** Διασταυρούμενος πίνακας συχνοτήτων μεταξύ της ηλικίας και των ετών εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση		Ηλικία				
		έως 25 ετών	26-35	36-45	46-55	άνω των 55
< 1 χρόνο	N	9	11	7	1	0
	N %	32,1%	39,3%	25,0%	3,6%	0,0%
2-5 χρόνια	N	11	13	13	2	1
	N %	27,5%	32,5%	32,5%	5,0%	2,5%
6-10 χρόνια	N	0	4	2	5	0

	N %	0,0%	36,4%	18,2%	45,5%	0,0%
11-15 χρόνια	N	0	1	2	5	0
	N %	0,0%	12,5%	25,0%	62,5%	0,0%
16+ χρόνια	N	0	1	3	3	4
	N %	0,0%	9,1%	27,3%	27,3%	36,4%

Η μέχρι τώρα περιγραφή του δείγματος, έδειξε ότι το δείγμα αποτελείται από σχεδόν ίδιο αριθμό ανδρών και γυναικών με μικρή διαφορά υπέρ των γυναικών. Το δείγμα περιγράφει ηλικίες ανάμεσα στα 26 με 45 έτη, απόφοιτων κυρίως τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που γνωρίζουν Αγγλικά και Γερμανικά. Σε σχέση με το εργασιακό προφίλ του δείγματος, αυτό περιγράφεται κυρίως από υπάλληλους στο τμήμα F&B με προϋπηρεσία από 2 έως και 5 έτη.

Η περιγραφή του δείγματος που αποτελείται από HGM έδειξε ότι αποτελείται κυρίως από άντρες σε αναλογία 1:3, έχουν προϋπηρεσία πάνω από 6 έτη σε αυτή τη θέση, η προηγούμενη θέση εργασίας τους ήταν στο front office και μετέβησαν στην θέση HGM σε ηλικία μεταξύ 25 και 35 ετών.

### 5.1.3. HGM δεξιότητες

Μετά την περιγραφή των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, θα εξεταστεί η περιγραφή των δεξιοτήτων των HGM, όπως αυτές περιγράφονται από τις ερωτήσεις 11 έως και 17. Η περιγραφή έγινε να ομάδα ερωτήσεων με τη βοήθεια συγκεντρωτικών πινάκων και των αντίστοιχων ραβδογραμμάτων τους.

#### Ερώτηση 11. Παράγοντες που βοήθησαν στην μετάβαση σε HGM

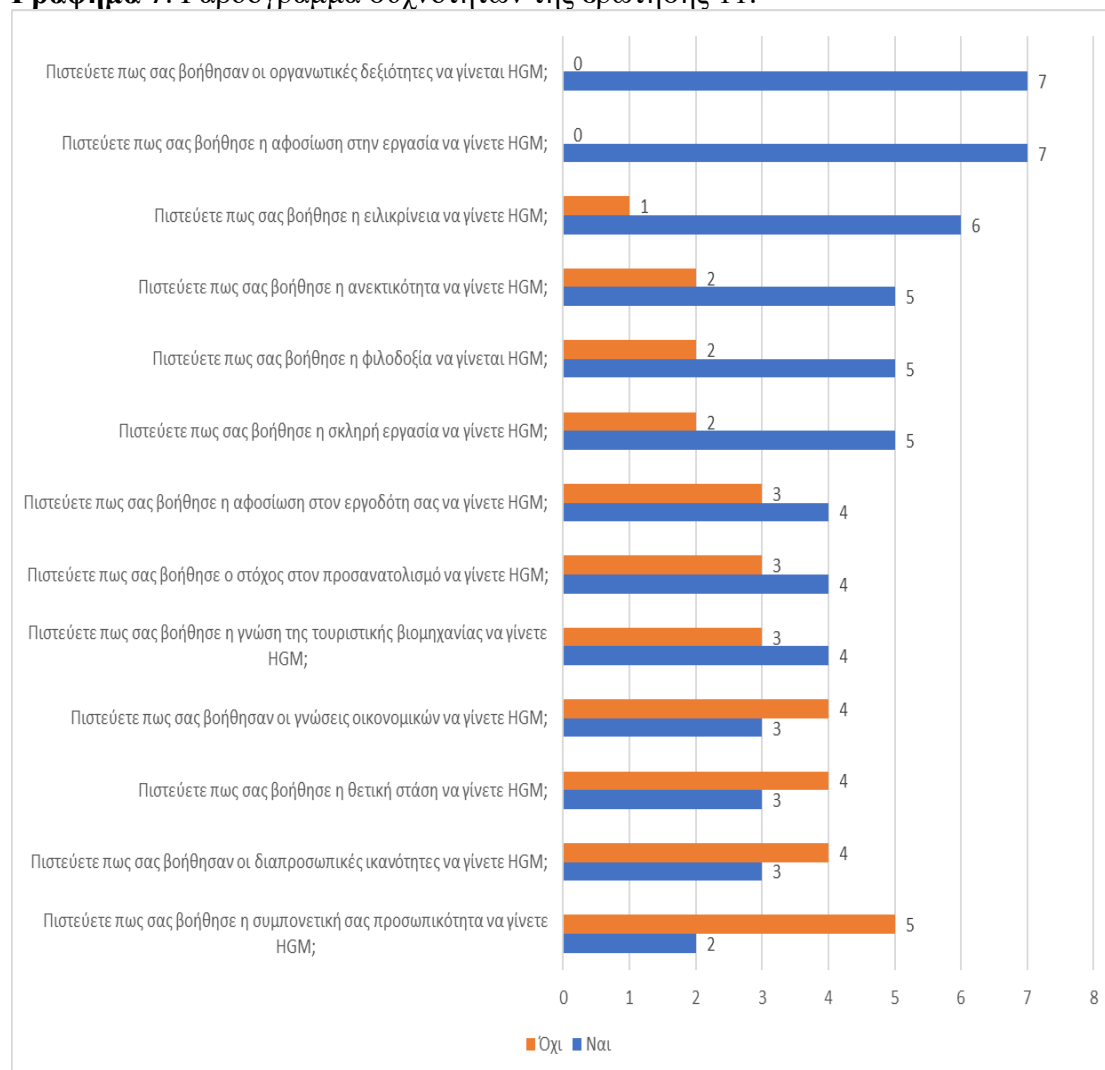
Τα αποτελέσματα των απαντήσεων της ερώτησης 11, παρουσιάζονται στον πίνακα 14 σε φθίνουσα ταξινόμηση θετικών απαντήσεων, ενώ η οπτική παρουσίασή τους γίνεται με την βοήθεια του γραφήματος 2. Τα αποτελέσματα αυτά, δείχνουν ότι οι κύριοι παράγοντες για την ανέλιξη σε HGM είναι η αφοσίωση στην εργασία, οι οργανωτικές δεξιότητες και η ειλικρίνεια.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ΗGM φαίνεται να παίζουν ρόλο για την μετάβασή τους σε αυτή την θέση. Έτσι, η σκληρή εργασία, η φιλοδοξία και η ανεκτικότητα είναι σημαντικοί αλλά όχι πρωταρχικοί παράγοντες. Ακολουθούν οι τεχνικές γνώσεις, όπως η γνώση της τουριστικής βιομηχανίας, ο στόχος στον προσανατολισμό και η αφοσίωση στον εργοδότη. Το δείγμα έδειξε επίσης ότι η συμπονετική προσωπικότητα, οι διαπροσωπικές ικανότητες, η γνώση οικονομικών και η θετική στάση δεν είναι σημαντικοί παράγοντες που βοήθησαν να γίνουν ΗGM.

**Πίνακας 20.** Πίνακας συχνότητας των απαντήσεων της ερώτησης 11.

	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>
Πιστεύετε πως σας βοήθησε η αφοσίωση στην εργασία να γίνετε ΗGM;	7	0
Πιστεύετε πως σας βοήθησαν οι οργανωτικές δεξιότητες να γίνεται ΗGM;	7	0
Πιστεύετε πως σας βοήθησε η ειλικρίνεια να γίνετε ΗGM;	6	1
Πιστεύετε πως σας βοήθησε η σκληρή εργασία να γίνετε ΗGM;	5	2
Πιστεύετε πως σας βοήθησε η φιλοδοξία να γίνεται ΗGM;	5	2
Πιστεύετε πως σας βοήθησε η ανεκτικότητα να γίνετε ΗGM;	5	2
Πιστεύετε πως σας βοήθησε η γνώση της τουριστικής βιομηχανίας να γίνετε ΗGM;	4	3
Πιστεύετε πως σας βοήθησε ο στόχος στον προσανατολισμό να γίνετε ΗGM;	4	3
Πιστεύετε πως σας βοήθησε η αφοσίωση στον εργοδότη σας να γίνετε ΗGM;	4	3
Πιστεύετε πως σας βοήθησαν οι διαπροσωπικές ικανότητες να γίνετε ΗGM;	3	4
Πιστεύετε πως σας βοήθησε η θετική στάση να γίνετε ΗGM;	3	4
Πιστεύετε πως σας βοήθησαν οι γνώσεις οικονομικών να γίνετε ΗGM;	3	4
Πιστεύετε πως σας βοήθησε η συμπονετική σας προσωπικότητα να γίνετε ΗGM;	2	5

**Γράφημα 7. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 11.**



### **Ερώτηση 12. Ικανότητες – Δεξιότητες HGM.**

Σε σχέση με το βαθμό αξιολόγησης των αναγκαίων ικανοτήτων και δεξιοτήτων για ένα HGM τα αποτελέσματα του πίνακα 15 και του γραφήματος 2, έδειξαν ότι το δείγμα θεωρεί την λήψη πρωτοβουλιών, τη διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων, τις επικοινωνιακές δεξιότητες και τις ικανότητες προετοιμασίας προϋπολογισμού σημαντικές δεξιότητες. Άξιο παρατήρησης είναι η σημαντική απόκλιση από την μέση τιμή σε όλες σχεδόν τις ερωτήσεις τουλάχιστον κατά μισή μονάδα ( $T.A. > 0,5$ ) και το αποτέλεσμα ότι το house keeping είχε την χαμηλότερη μέση βαθμολογία, και ενώ σε όλες τις απαντήσεις ο μέσος όρος επισήμαινε την κατηγορία πολύ σημαντικό (βαθμολογία Likert =4), η μέση τιμή αυτή της ερώτησης ήταν 3,58.

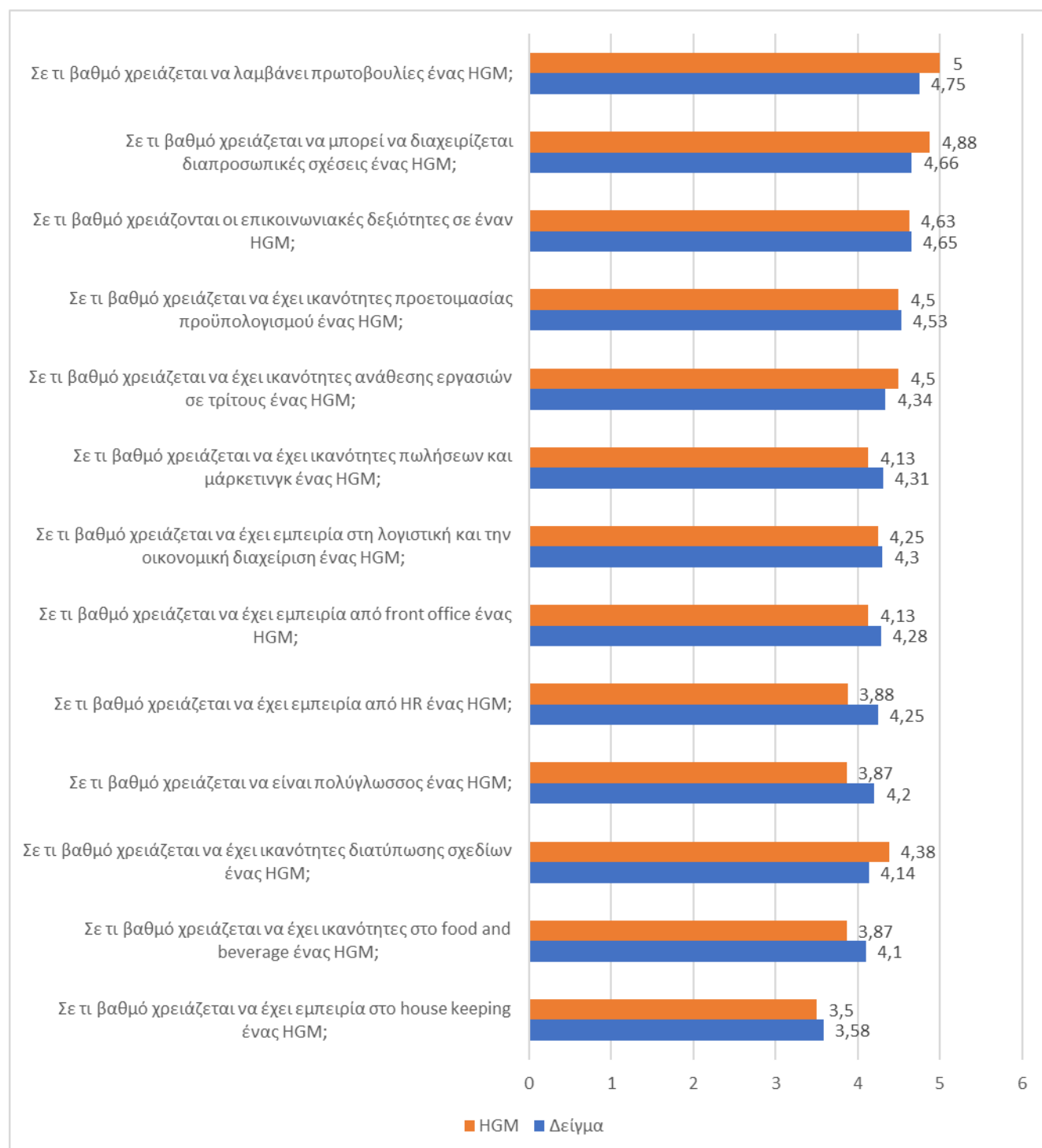
Οι απαντήσεις του δείγματος έχουν παρόμοιες μέσες τιμές με τις απόψεις των HGM. Σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στην ερώτηση της εμπειρίας και των ικανοτήτων F&B, με τους HGMs να έχουν μικρότερη μέση τιμή βαθμολογιών από τις απαντήσεις του συνόλου του δείγματος. Αξιοσημείωτη παρατήρηση είναι και η απόλυτη συμφωνία των HGMs για την λήψη πρωτοβουλιών.

Από το γράφημα 3 μπορεί να παρατηρηθεί και οπτικά, ότι οι διαφορές στις μέσες τιμές μεταξύ του δείγματος και των HGMs είναι μικρές σε όλες τις περιπτώσεις, ενώ μόνο η οπτική εξέταση παρουσιάζει μια ομοιογένεια απόψεων για κάθε εξεταζόμενη περίπτωση.

**Πίνακας 21.** Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 12.

	Δείγμα			HGM		
	N	M.		N	M.T.	
		T.	T.A.		M.T.	T.A.
Σε τι βαθμό χρειάζονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες σε έναν HGM;	93	4,65	,564	8	4,63	,518
Σε τι βαθμό χρειάζεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες ένας HGM;	93	4,75	,545	8	5,00	,000
Σε τι βαθμό χρειάζεται να μπορεί να διαχειρίζεται διαπροσωπικές σχέσεις ένας HGM;	93	4,66	,580	8	4,88	,354
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες διατύπωσης σχεδίων ένας HGM;	93	4,14	1,006	8	4,38	,744
Σε τι βαθμό χρειάζεται να είναι πολύγλωσσος ένας HGM;	93	4,20	,841	8	3,87	,641
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες ανάθεσης εργασιών σε τρίτους ένας HGM;	93	4,34	,903	8	4,50	,756
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ ένας HGM;	93	4,31	,737	8	4,13	,641
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες προετοιμασίας προϋπολογισμού ένας HGM;	93	4,53	,716	8	4,50	,535
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία από front office ένας HGM;	92	4,28	,830	8	4,13	,991
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία από HR ένας HGM;	92	4,25	,807	8	3,88	,991
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία στη λογιστική και την οικονομική διαχείριση ένας HGM;	92	4,30	,822	8	4,25	,463
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες στο food and beverage ένας HGM;	92	4,10	,927	8	3,87	,991
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία στο house keeping ένας HGM;	92	3,58	1,082	8	3,50	1,309

**Γράφημα 8. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 12.**



**Ερώτηση 13. Προσωπικές στρατηγικές ανάπτυξης.**

Τα αποτελέσματα του πίνακα 16 έδειξαν ότι παρουσιάστηκαν διαφορές στις βαθμολογίες μεταξύ του δείγματος και των HGMs. Πιο συγκεκριμένα, οι απαντήσεις του δείγματος έδειξαν ότι οι βασικές στρατηγικές για την ανάπτυξη της καριέρας είναι η βελτίωση των

γνώσεων και των ικανοτήτων τους, ενώ ακολουθούν η εύρεση ευκαιριών, οι ξεκάθαροι στόχοι και η προσωπική στρατηγική. Οι απαντήσεις των HGMs έδειξαν μερικές διαφοροποιήσεις θεωρώντας την εύρεση ευκαιριών, τους ξεκάθαρους στόχους και την απόκτηση γνώσεων πανεπιστημιακού επιπέδου ως τους πιο σημαντικούς.

Οι μεγαλύτερες διαφορές βαθμολογιών βρέθηκαν στις απόψεις για την επιλογή ενός ήδη επιτυχημένου μοντέλου ρόλου εργασίας, προτεραιότητα στην καριέρα, στην απόκτηση τριτοβάθμιας/πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, στην ύπαρξη μέντορα και στην προσωπική επιδίωξη μίας προαγωγής, όπου σε κάθε περίπτωση οι βαθμολογίες των HGMs ήταν μεγαλύτερες.

Ως οι λιγότερο σημαντικές στρατηγικές ανάπτυξης της καριέρας τους, είναι η χρήση οικογενειακών επαφών, η αποστολή βιογραφικών και η χρήση αγγελιών για τους HGMs, ενώ για το σύνολο του δείγματος, είναι η προτεραιότητα στην καριέρα, η ευκολία εργασίας στο εξωτερικό και η χρήση αγγελιών για την εύρεση εργασίας.

Η οπτική εξέταση του γραφήματος 4, δείχνει ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ του δείγματος και των HGMs σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις με τις μεγαλύτερες τιμές να εμφανίζονται στην κατηγορία των HGMs, με διαφορές μεταξύ των τιμών μεγαλύτερες του 0,5.

**Πίνακας 22.** Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 13

	Δείγμα			HGM		
	N	M.T.	T.A.	N	M.T.	T.A.
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την εκμάθηση μίας ξένης γλώσσας ως προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	117	3,85	1,334	8	4,25	1,035
Σε τι βαθμό είναι η απόκτηση τριτοβάθμιας/πανεπιστημιακής εκπαίδευσης προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	116	3,97	3,097	8	4,63	,518
Σε τι βαθμό έχετε τους ξεκάθαρους στόχους ως προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	116	4,16	,986	8	4,63	,744
Σε τι βαθμό είναι η εμπιστοσύνη πως θα ανταμειφθείτε για τη σωστή σας δουλειά προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	115	3,62	1,268	8	4,00	,756

Σε τι βαθμό είναι η βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	117	4,50	,837	8	4,50	,756
Σε τι βαθμό είναι η δικτύωση προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	115	4,04	1,119	8	3,88	1,126
Σε τι βαθμό είναι η συμμετοχή σε οποιαδήποτε ευκαιρία κατάρτισης προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	116	3,96	1,190	8	3,88	,835
Σε τι βαθμό είναι η χρήση των επαφών σας στον κλάδο του τουρισμού προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	115	3,91	1,073	8	3,88	,835
Σε τι βαθμό είναι η εύρεση ευκαιριών μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	117	4,19	1,008	8	4,63	,744
Σε τι βαθμό είναι η ευελιξία προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	114	3,89	1,188	8	3,75	1,165
Σε τι βαθμό είναι οι οικονομικές θυσίες για γνώση του αντικειμένου προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	115	3,27	1,273	8	3,63	1,061
Σε τι βαθμό είναι το να είστε προετοιμασμένος να εργαστείτε στο εξωτερικό προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	115	3,08	1,470	8	3,00	1,309
Σε τι βαθμό είναι το να βάζετε πάντα πρώτη την καριέρα σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	114	2,89	1,207	8	3,63	1,061
Σε τι βαθμό είναι η προσωπική επιδίωξη μίας προαγωγής σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	114	3,56	1,048	8	4,13	,641
Σε τι βαθμό το να έχετε έναν μέντορα είναι προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	115	3,37	1,202	8	4,00	,756
Σε τι βαθμό είναι η αναγνώριση ευκαιριών στην αγορά προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	3,86	,915	8	4,25	,707
Σε τι βαθμό είναι η αναζήτηση εργασίας μέσω αγγελιών προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	3,04	1,319	8	2,88	1,642
Σε τι βαθμό είναι η επιλογή ενός ήδη επιτυχημένου μοντέλου ρόλου εργασίας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	114	3,28	1,373	8	4,13	,835
Σε τι βαθμό είναι η αποστολή του βιογραφικού σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	3,23	1,343	8	2,88	1,727



Σε τι βαθμό είναι ο στόχος σε έναν υψηλότερο μισθό προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	3,96	1,064	8	3,75	,886
Σε τι βαθμό είναι η χρήση οικογενειακών επαφών προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	3,12	1,280	8	2,75	1,28 2

**Γράφημα 9. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 13.**



#### **Ερώτηση 14. Συμβολή των σπουδών στην απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων.**

Σχετικά με τις γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά την διάρκεια των σπουδών τους, το δείγμα έδειξε ότι (πίνακας 17) το βοήθησε να αποκτήσει αναλυτική σκέψη, ικανότητες λήψης αποφάσεων, επικοινωνιακές-διαπροσωπικές δεξιότητες και ικανότητες χειρισμού Η/Υ. Η μικρότερη συμφωνία βρέθηκε στην απόκτηση ηγετικών και γνωστικών ικανοτήτων και στη διατήρηση επαγγελματικών και ηθικών προτύπων.

Οι απόψεις των HGMs συμφωνούν μόνο στην άποψη σχετικά με την απόκτηση αναλυτικής σκέψης ως την άποψη με την μεγαλύτερη μέση τιμή. Σε όλες τις ερωτήσεις, η μέση τιμή των απόψεων των HGMs ήταν μεγαλύτερη από αυτή του δείγματος, ενώ μετά την απόκτηση αναλυτικής σκέψης, οι απαντήσεις με την μεγαλύτερη μέση βαθμολογία αναφέρονταν στην απόκτηση επικοινωνιακών-διαπροσωπικών δεξιοτήτων, επαγγελματικών γνώσεων και στην ικανότητα λήψης αποφάσεων.

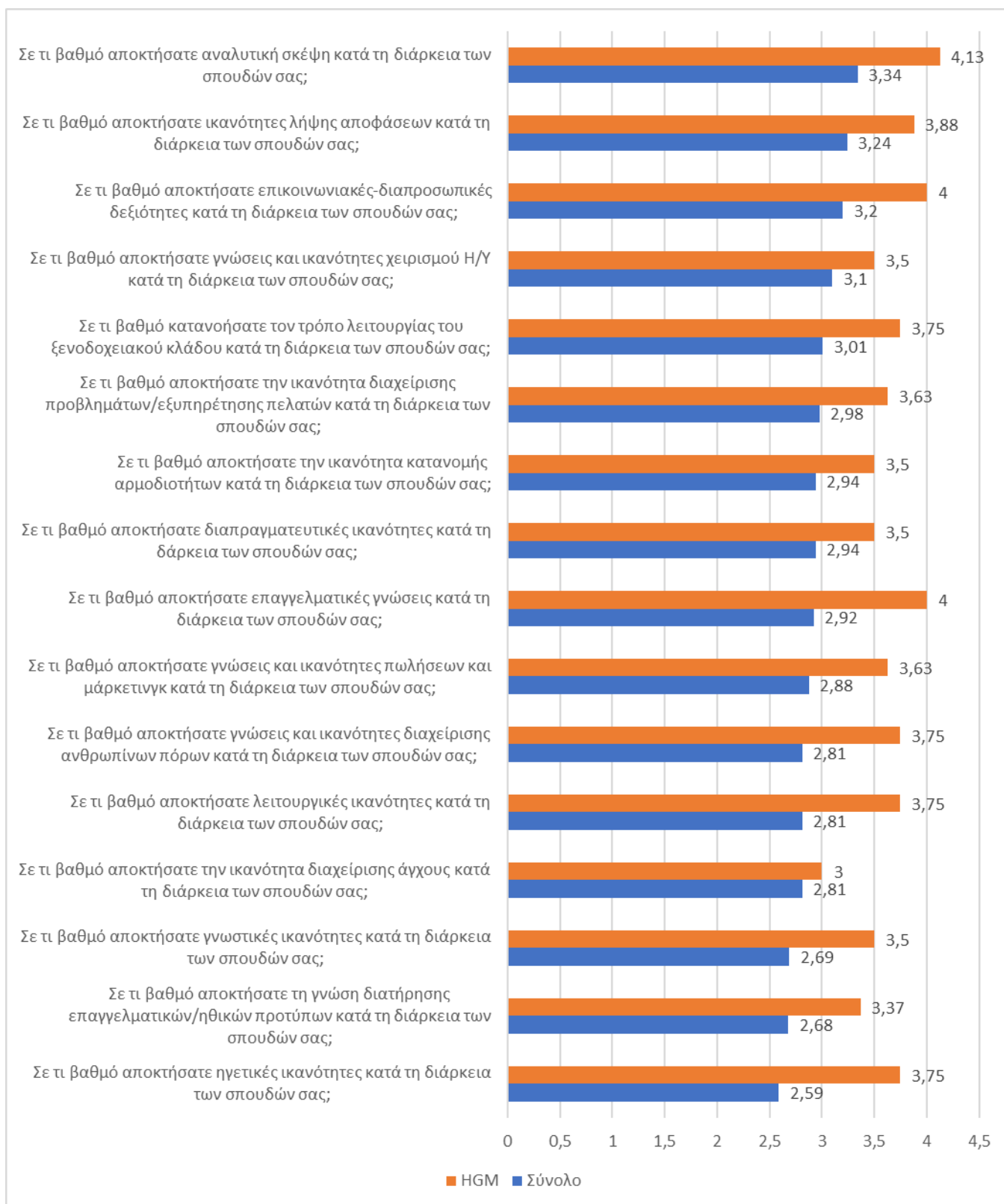
Οι χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες στην ομάδα αυτή, βρέθηκαν στις ερωτήσεις που αφορούσαν τη γνώση διατήρησης επαγγελματικών/ηθικών προτύπων και της ικανότητας διαχείρισης άγχους. Αξιοσημείωτο είναι επίσης και το γεγονός ότι σημειώθηκαν σημαντικές τιμές τυπικών αποκλίσεων σε όλες τις ερωτήσεις και για τις δύο ομάδες (συνολικό δείγμα – HGM), φανερώνοντας σημαντικό εύρος απόψεων.

Η οπτική εξέταση του γραφήματος 5, δείχνει ότι υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ του δείγματος και των HGMs σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, με τις μεγαλύτερες τιμές να εμφανίζονται στην κατηγορία των HGMs, με διαφορές μεταξύ των τιμών μεγαλύτερες της μονάδας.

**Πίνακας 23.** Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 14.

	Δείγμα			HGM		
	N	M.T.	T.A.	N	M.T.	T.A.
Σε τι βαθμό αποκτήσατε επαγγελματικές γνώσεις κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	114	2,92	1,270	8	4,00	,756
Σε τι βαθμό αποκτήσατε λειτουργικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	113	2,81	1,231	8	3,75	1,035
Σε τι βαθμό αποκτήσατε επικοινωνιακές-διαπροσωπικές δεξιότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	112	3,20	1,251	8	4,00	,926
Σε τι βαθμό αποκτήσατε ηγετικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	111	2,59	1,179	8	3,75	1,035
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες χειρισμού Η/Υ κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	112	3,10	1,230	8	3,50	1,069
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	112	2,81	1,305	8	3,75	,886
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	113	2,88	1,387	8	3,63	1,188
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνωστικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	111	2,69	1,219	8	3,50	,535
Σε τι βαθμό αποκτήσατε διαπραγματευτικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	112	2,94	1,289	8	3,50	1,309
Σε τι βαθμό αποκτήσατε αναλυτική σκέψη κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	111	3,34	1,217	8	4,13	,991
Σε τι βαθμό αποκτήσατε ικανότητες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	113	3,24	1,338	8	3,88	1,246
Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα διαχείρισης άγχους κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	113	2,81	1,411	8	3,00	1,414
Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα διαχείρισης προβλημάτων/εξυπηρέτησης πελατών κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	114	2,98	1,395	8	3,63	1,302
Σε τι βαθμό αποκτήσατε τη γνώση διατήρησης επαγγελματικών/ηθικών προτύπων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	114	2,68	1,429	8	3,37	1,302
Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα κατανομής αρμοδιοτήτων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	113	2,94	1,325	8	3,50	1,414
Σε τι βαθμό κατανοήσατε τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχειακού κλάδου κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	114	3,01	1,454	8	3,75	1,165

**Γράφημα 10. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 14**



### Ερώτηση 15. Βαθμός ικανοποίησης στον χώρο εργασίας.

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με βαθμό ικανοποίησης στον χώρο εργασίας, έδειξαν ότι (πίνακας 18) υπάρχουν σχεδόν παρόμοιες απόψεις μεταξύ του συνόλου του δείγματος και των HGMs, με δύο σημαντικές διαφορές. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες του δείγματος είχαν τις υψηλότερες μέσες βαθμολογίες στην ικανοποίηση από την ισότητα των δύο φύλων, από τις αρμοδιότητες στον χώρο εργασίας τους, από την αναγνώριση της εκπαίδευσης και των προσόντων τους και από τις δυνατότητες προαγωγής στον χώρο εργασίας τους. Οι απαντήσεις των HGMs είχαν παρόμοιες απαντήσεις, αλλά παρουσίασαν χαμηλότερη μέση βαθμολογία στην ερώτηση για την ικανοποίηση από την ισότητα μεταξύ των φύλων στον εργασιακό χώρο, κατατάσσοντάς την στην 6<sup>η</sup> θέση.

Λιγότερο ικανοποιημένοι από τη συμβουλευτική-μεντορική στο χώρο εργασίας τους έδειξαν να είναι το σύνολο του δείγματος, ενώ για του HGMs η μικρότερη ικανοποίηση στον χώρο εργασίας παρατηρήθηκε στις μεθόδους διατήρησης προσωπικού.

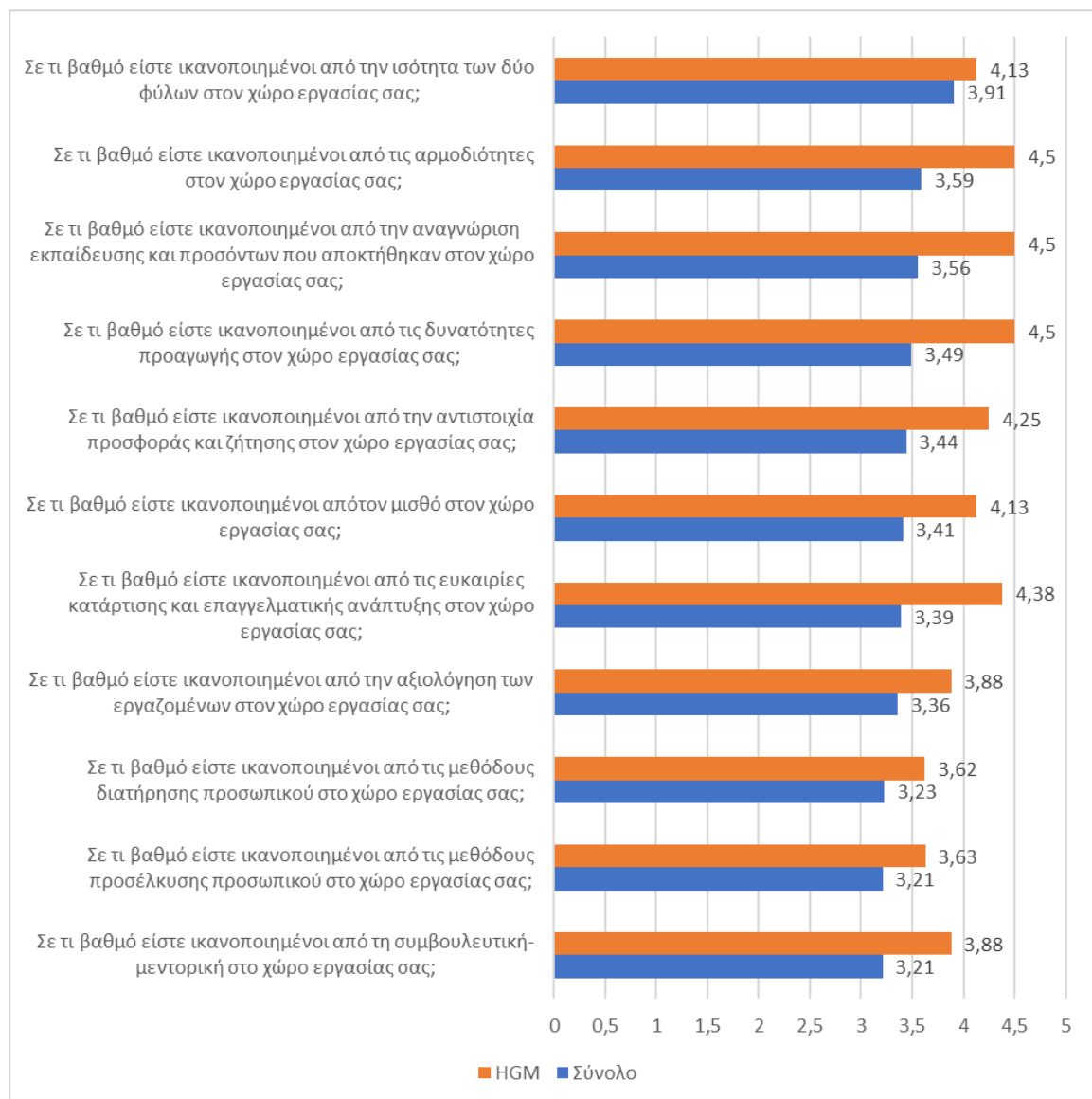
Η οπτική εξέταση του γραφήματος 6 δείχνει ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ του δείγματος και των HGMs σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, με τις μεγαλύτερες τιμές να εμφανίζονται στην κατηγορία των HGMs με διαφορές μεταξύ των τιμών μεγαλύτερες του 0,5.

**Πίνακας 24.** Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 15.

	Δείγμα			HGM		
	N	M.T.	T.A.	N	M.T.	T.A.
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την ισότητα των δύο φύλων στον χώρο εργασίας σας;	115	3,91	1,105	8	4,13	,835
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής στον χώρο εργασίας σας;	113	3,49	1,173	8	4,50	,535
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τον μισθό στον χώρο εργασίας σας;	115	3,41	,954	8	4,13	,641
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης στον χώρο εργασίας σας;	115	3,39	1,049	8	4,38	,518
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις αρμοδιότητες στον χώρο εργασίας σας;	114	3,59	1,054	8	4,50	,756
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την αντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης στον χώρο εργασίας σας;	114	3,44	,987	8	4,25	,707

Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την αναγνώριση εκπαίδευσης και προσόντων που αποκτήθηκαν στον χώρο εργασίας σας;	115	3,56	1,078	8	4,50	,535
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την αξιολόγηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας σας;	115	3,36	1,149	8	3,88	,641
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;	115	3,21	1,225	8	3,63	,744
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις μεθόδους διατήρησης προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;	115	3,23	1,214	8	3,62	,518
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη συμβουλευτική-μεντορική στο χώρο εργασίας σας;	114	3,21	1,148	8	3,88	,641

**Γράφημα 11.** Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 15



### Ερώτηση 16. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τα παρακάτω.

Στον πίνακα 19 παρουσιάζονται οι απόψεις του δείγματος και των HGMs σε συγκεκριμένες προτάσεις. Τα αποτελέσματα του πίνακα δείχνουν ότι υπάρχει συμφωνία απόψεων σε όλες σχεδόν τις ερωτήσεις μεταξύ των δύο ομάδων. Πιο συγκεκριμένα και οι δύο ομάδες είχαν υψηλές μέσες βαθμολογίες για τον βαθμό ικανοποίησης από τις προοπτικές εξέλιξης, από τη δυνατότητα εναλλαγής καριέρας και από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας, αλλά παρουσίασαν σημαντική διαφορά στον βαθμό ικανοποίησης από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο του εξωτερικού με το συνολικό δείγμα να την κατατάσσει στην δεύτερη θέση και την ομάδα των HGMs στην 5<sup>η</sup>. Σε σχέση με τον χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης και οι δύο ομάδες έδειξαν μέσα από τις βαθμολογίες τους ότι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τη σύνδεση εκπαίδευσης και επαγγελματικής αποκατάστασης και από τη σύνδεση εκπαίδευσης και απαιτήσεων από τη θέση εργασίας;

Η οπτική εξέταση του γραφήματος 7, δείχνει ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ του δείγματος και των HGMs σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, με τις μεγαλύτερες τιμές να εμφανίζονται στην κατηγορία των HGMs με διαφορές μεταξύ των τιμών μεγαλύτερες του 0,5.

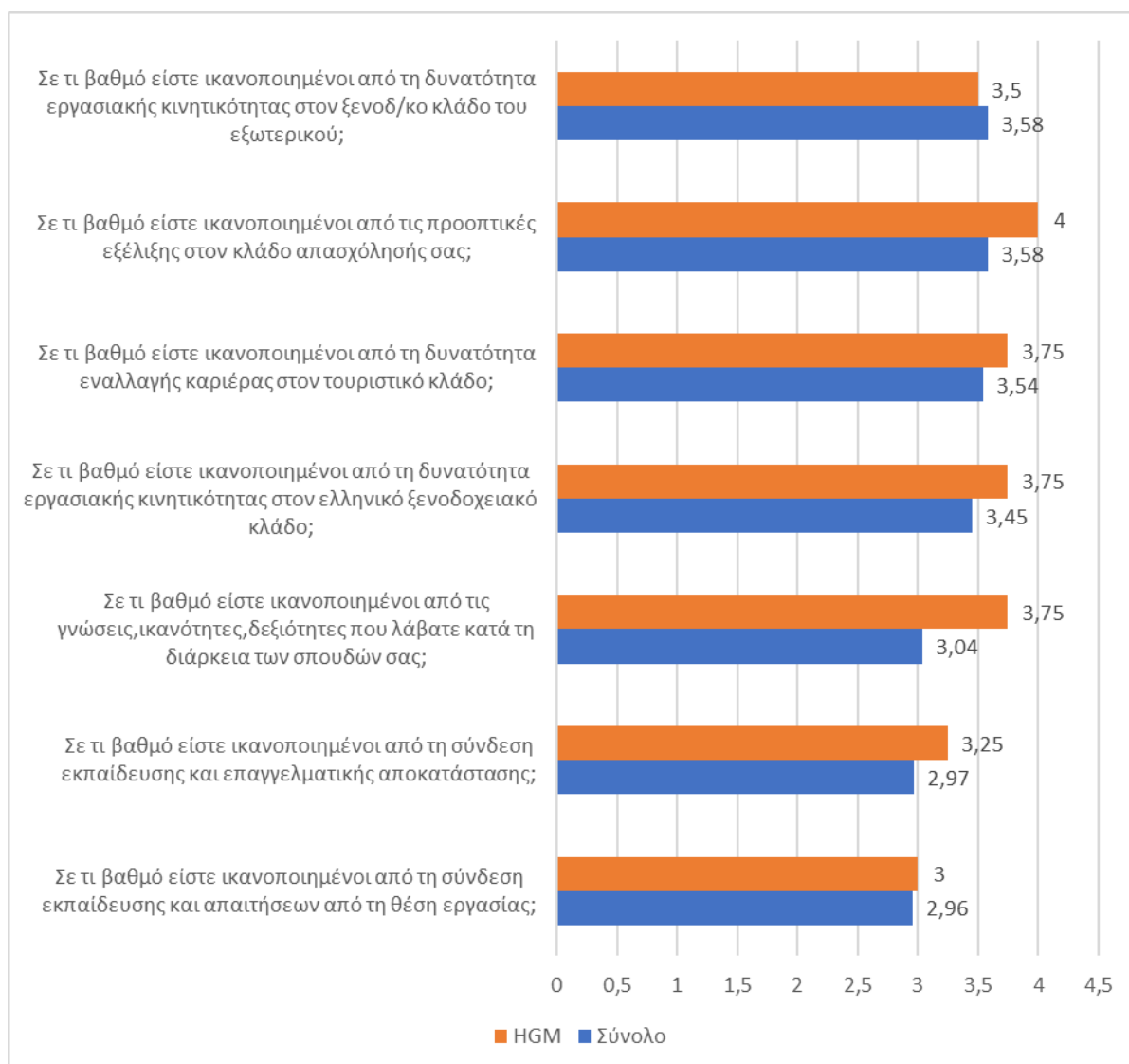
**Πίνακας 25.** Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 16.

	Δείγμα			HGM		
	N	M.T.	T.A.	N	M.T.	T.A.
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες που λάβατε κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	115	3,04	1,202	8	3,75	,707
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξης στον κλάδο απασχόλησής σας;	115	3,58	1,051	8	4,00	,535
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο;	113	3,45	1,000	8	3,75	,707
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας στον ξενοδ/κο κλάδο του εξωτερικού;	113	3,58	1,108	8	3,50	1,414
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα εναλλαγής καριέρας στον τουριστικό κλάδο;	114	3,54	1,154	8	3,75	1,165
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη σύνδεση εκπαίδευσης και επαγγελματικής αποκατάστασης;	115	2,97	1,173	8	3,25	,886



Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη σύνδεση εκπαίδευσης και απαιτήσεων από τη θέση εργασίας; 115 2,96 1,195 8 3,00 ,926

**Γράφημα 12.** Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 16



**Ερώτηση 17. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις παρακάτω στρατηγικές ανάπτυξης καριέρας;**

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αναφέρεται στο βαθμό χρήσης συγκεκριμένων στρατηγικών ανάπτυξης καριέρας. Τα αποτελέσματα των μέσων βαθμολογιών του δείγματος και των HGMs (πίνακας 20), έδειξαν ότι υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, με τις απαντήσεις του δείγματος να δείχνουν ότι η ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές, ο ενθουσιασμός και το χαμόγελο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και η δημιουργία προσωπικών σχέσεων με συναδέλφους και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων χρησιμοποιούνται συχνότερα ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας. Η ομάδα των HGMs απάντησε παρόμοια με την προηγούμενη την ομάδα, με την διαφορά ότι δίνουν και έμφαση στην προσωπική εικόνα ως στρατηγική ανάπτυξης, ενώ οι βαθμολογίες τους έδειξαν ότι η ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές δεν ήταν μέσα στις 4 πρώτες επιλογές ως στρατηγική για την ανάπτυξη καριέρας.

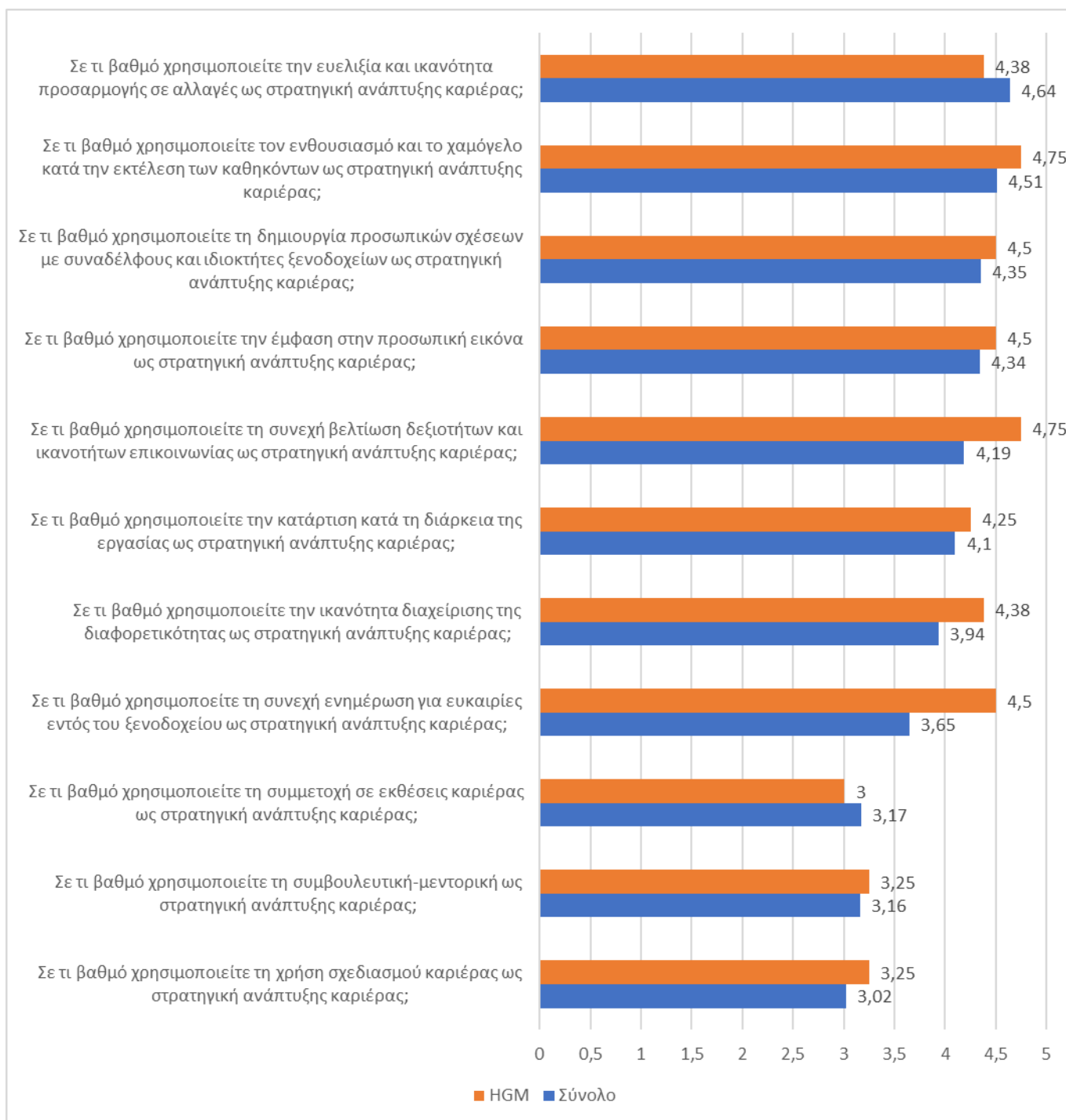
Οι αριθμητικές διαφορές ήταν και πάλι υπέρ των HGMs σε όλες σχεδόν τις ερωτήσεις, ενώ και οι δύο ομάδες σημείωσαν χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες στο βαθμό χρησιμοποίησης της συμμετοχή σε εκθέσεις καριέρας, τη συμβουλευτική-μεντορική και τη χρήση σχεδιασμού καριέρας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας. Τα προηγούμενα τα επιβεβαιώνει και η οπτική εξέταση του γραφήματος 8, η οποία δείχνει ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ του δείγματος και των HGMs σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις, με τις μεγαλύτερες τιμές να εμφανίζονται στην κατηγορία των HGMs με διαφορές μεταξύ των τιμών μεγαλύτερες του 0,5.

**Πίνακας 26.** Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 17.

	Δείγμα			HGM		
	N	M.T.	T.A.	N	M.T.	T.A.
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συνεχή ενημέρωση για ευκαιρίες εντός του ξενοδοχείου ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	3,65	1,216	8	4,50	,535
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συνεχή βελτίωση δεξιοτήτων και ικανοτήτων επικοινωνίας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	4,19	,895	8	4,75	,463
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	112	4,64	3,841	8	4,38	,518
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τον ενθουσιασμό και το χαμόγελο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	4,51	,825	8	4,75	,707

Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη δημιουργία προσωπικών σχέσεων με συναδέλφους και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	4,35	3,934	8	4,50	,756
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την έμφαση στην προσωπική εικόνα ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	113	4,34	,852	8	4,50	,756
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την ικανότητα διαχείρισης της διαφορετικότητας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	112	3,94	1,218	8	4,38	1,061
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συμμετοχή σε εκθέσεις καριέρας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	111	3,17	1,525	8	3,00	1,690
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη χρήση σχεδιασμού καριέρας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	111	3,02	1,465	8	3,25	1,389
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συμβουλευτική-μεντορική ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	111	3,16	1,332	8	3,25	1,488
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την κατάρτιση κατά τη διάρκεια της εργασίας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	110	4,10	1,040	8	4,25	,463

**Γράφημα 13. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 17**



## 5.2. Επαγωγική στατιστική

### 5.2.1. Εξέταση σημαντικότητας δημογραφικών και εργασιακών παραγόντων

Για την περαιτέρω εξέταση των δεδομένων υπολογίστηκαν τα αθροίσματα των ερωτήσεων 12 έως και 17. Η εξέταση των αθροισμάτων των βαθμολογιών ως προς την κανονικότητά τους, που έγινε με την βοήθεια των τεστ Kolmogorov–Smirnov και Shapiro–Wilk, έδειξαν ότι (βλέπε παράρτημα) όλες οι νέες μεταβλητές ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Μετά από αυτή την διαπίστωση ακολούθησε η εξέταση σημαντικότητας των παραγόντων με την βοήθεια των παραμετρικών διαδικασιών t-Test, μεταξύ δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, στην περίπτωση που ο εξεταζόμενος παράγοντας περιείχε δυο κατηγορίες, και ανάλυσης της διασποράς ή ANOVA για τις περιπτώσεις που ο εξεταζόμενος παράγοντας περιείχε περισσότερες από δύο κατηγορίες.

Στο παράρτημα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του συνόλου των αθροισμάτων των βαθμολογιών σε σχέση με το σύνολο των εξεταζόμενων δημογραφικών παραγόντων. Τα αποτελέσματα αυτά έδειξαν ότι:

- Ο παράγοντας φύλο και ηλικία δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικοί σε καμία από τις εξεταζόμενες μεταβλητές.
- Ο παράγοντας επίπεδο εκπαίδευσης βρέθηκε στατιστικά σημαντικός ( $F(3,89)=4.877$ ,  $Sig.=0.003$ ) στις απόψεις σχετικά με το βαθμό ανάγκης χρήσης συγκεκριμένων ικανοτήτων – δεξιοτήτων (ερώτηση 12) και ( $F(3,89)=8.294$ ,  $Sig.<0.001$ ) στο βαθμό ικανοποίησης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών (ερώτηση 16).
- Το τμήμα απασχόλησης βρέθηκε στατιστικά σημαντικό στο άθροισμα των βαθμολογιών της ερώτησης 13 ( $F(3,112)=3.568$ ,  $Sig.=0.016$ ), 14 ( $F(3,110)=3.965$ ,  $Sig.=0.010$ ) και 16 ( $F(3,110)=2.805$ ,  $Sig.=0.043$ ).
- Ο παράγοντας θέση εργασίας βρέθηκε στατιστικά σημαντικός στις ερωτήσεις 14 ( $F(4,109)=4.730$ ,  $Sig.=0.001$ ), 15 ( $F(4,109)=7.834$ ,  $Sig.<0.001$ ) και 16 ( $F(4,109)=5.641$ ,  $Sig.<0.001$ ).
- Ο παράγοντας έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση βρέθηκε στατιστικά σημαντικός στην ερώτηση 14 ( $F(4,108)=3.260$ ,  $Sig.=0.014$ )

Η περαιτέρω εξέταση των στατιστικά σημαντικών παραγόντων με την βοήθεια του posthoc test του Tukey έδειξε ότι:

- Η αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης του δείγματος παρουσιάζει μεγαλύτερες μέσες τιμές (μεγαλύτερη συμφωνία) για τις ερωτήσεις 12 και 16.
- Παρόμοια, οι κατηγορίες House Keeping και F&B παρουσίασαν χαμηλότερες και στατιστικά σημαντικές μέσες τιμές από τις κατηγορίες Management και Front Office στις ερωτήσεις 13 και 14, ενώ στην ερώτηση 16 οι διαφορές στις μέσες τιμές δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές.
- Οι κατηγορίες του παράγοντα θέση που παρουσίασαν τις υψηλότερες τιμές ήταν οι θέσεις στελεχών, ενώ οι υπάλληλοι παρουσίασαν τις χαμηλότερες μέσες τιμές και στις τρεις εξεταζόμενες ερωτήσεις (13,14 και 16).
- Η αύξηση των ετών εργασίας σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, παράγει μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας (υψηλότερες μέσες τιμές της ερώτησης 14), ενώ στατιστική σημαντική διαφορά βρέθηκε μεταξύ των κατηγοριών 6-10 χρόνια και όλων των υπόλοιπων.

### 5.2.2. Εξέταση συσχετίσεων

Για την εξέταση του βαθμού των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman. Πιο συγκεκριμένα εξετάστηκε η σχέση μεταξύ των μεταβλητών, των αθροισμάτων μεταξύ τους, αλλά και μεταξύ των εξεταζόμενων παραγόντων της προηγούμενης παραγράφου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα παραρτήματα και έδειξαν ότι :

- Όλες σχεδόν οι μεταβλητές των αθροισμάτων συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους σε μέτρια αδύναμο θετικό βαθμό, εκτός των ερωτήσεων 12 με την 4 και την 17.
- Το επίπεδο εκπαίδευσης συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με 5 από τις 6 μεταβλητές των αθροισμάτων (12 έως και 16) και περιγράφεται από μια αδύναμο θετική σχέση σε όλες τις περιπτώσεις.

- Η θέση εργασίας συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά και αδύναμα αρνητικά με τις ερωτήσεις 14, 15 και 16, σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της προηγούμενης παραγράφου (διαφορά στελεχών και υπαλλήλων).
- Η ηλικία, αν και δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντικός παράγοντας, εντούτοις παρουσίασε στατιστικά σημαντική και θετικά αδύναμη συσχέτιση με την ερώτηση 12 και αρνητικά αδύναμη με την ερώτηση 13.

### 5.2.3. Επιπλέον αναλύσεις

Η εξέταση των απόλυτων συμφωνιών (βαθμολογία = 5) και διαφωνιών (βαθμολογία = 1) παρουσιάζεται στο παράρτημα της εργασίας και έδειξε ότι οι περισσότερες συμφωνίες παρουσιάστηκαν στις ερωτήσεις «Σε τι βαθμό είναι η βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;» (N=77), «Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τον ενθουσιασμό και το χαμόγελο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;» (N=76), «Σε τι βαθμό χρειάζεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες ένας HGM;» (N=75), «Σε τι βαθμό χρειάζεται να μπορεί να διαχειρίζεται διαπροσωπικές σχέσεις ένας HGM;» (N=66) και «Σε τι βαθμό χρειάζονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες σε έναν HGM;» (N=64).

Παρόμοια, η εξέταση των περισσότερων διαφωνιών έδειξε ότι αυτές παρουσιάστηκαν στις ερωτήσεις «Σε τι βαθμό αποκτήσατε τη γνώση διατήρησης επαγγελματικών/ηθικών προτύπων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;» (N=36), «Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα διαχείρισης άγχους κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;» (N=30), «Σε τι βαθμό κατανοήσατε τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχειακού κλάδου κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;» (N=29), «Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;» (N=28), «Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;» (N=27) και «Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνωστικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;» (N=27).

#### 5.2.4. Έλεγχος αξιοπιστίας (reliability analysis)

Μια απλή ερμηνεία της αξιοπιστίας, είναι ότι σε ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο, οι απαντήσεις που δίνονται από ένα άτομο και μας οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα, θα πρέπει να είναι παρόμοιες, εάν το άτομο αυτό ερωτηθεί με το ίδιο ερωτηματολόγιο μετά από ένα σύντομο χρονικό διάστημα. «Η έλλειψη αξιοπιστίας συνεπάγεται ένα τεστ αντιεπισημονικό και επομένως χωρίς ερευνητική ισχύ» (Nunnally, 1970).

Με την εκτέλεση του ελέγχου αυτού, εξασφαλίζεται τόσο η αξιοπιστία των δεδομένων, όσο και η αξιοπιστία των μετρήσεων. Ο έλεγχος έγινε μέσω του «συντελεστή α» του Cronbach σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, η οποία θεωρείται ότι προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία στις μετρήσεις.

Σχετικά με τον παραπάνω δείκτη αξιοπιστίας, πρέπει να αναφερθεί ότι μετρά την εσωτερική σταθερότητα ενός τεστ, συγκρίνοντας τη διακύμανση της συνολικής βαθμολογίας του τεστ ή, με άλλα λόγια, το άθροισμα των διακυμάνσεων όλων των ερωτήσεων με κάθε μία ερώτηση ξεχωριστά.

Οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1 και εάν και η ελάχιστη τιμή του συντελεστή για επαρκή συνάφεια εξαρτάται και από το σύνολο του δείγματος, στην συγκεκριμένη περίπτωση η επαρκής συνάφεια εξασφαλίζεται για τιμές πέραν του 0,7.

Η εξέταση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου (πίνακας 21) για τις ερωτήσεις 11 έως και 17 φανέρωσε ένα υψηλά αξιόπιστο ερωτηματολόγιο με την τιμή του συντελεστή α, να ισούται με 0,963 (πίνακας 21).

**Πίνακας 27.** Αποτελέσματα αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου με την βοήθεια του συντελεστή α του Cronbach.

<b>Reliability Statistics</b>	
Cronbach's Alpha	N of Items
,963	92



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1. Συζήτηση

#### Δείγμα

Το μέγεθος του δείγματος είναι ικανοποιητικό και μεγαλύτερο του 30, ενώ η παρουσία απουσών τιμών δεν αναμένεται να δημιουργήσει πρόβλημα στην ακρίβεια των αποτελεσμάτων επειδή αφορά περιπτώσεις στις οποίες δεν συμπληρώθηκαν δεδομένα κατά γραμμή (cases), οι οποίες αφαιρούνται αυτόματα από τους υπολογισμούς του SPSS. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι μέρος των ερωτηθέντων έδειξε απροθυμία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Η χρήση του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος ή Κ.Ο.Θ. για την κανονικότητα, δεν κρίθηκε αναγκαία αφού η εξέταση της κανονικότητας των μεταβλητών έδειξε σημαντικότητα υψηλότερη του κριτικού ορίου. Ο (γραμμικός) μετασχηματισμός σε αθροίσματα για τις ερωτήσεις 12 έως και 17 δε επηρεάζει την παρεχόμενη πληροφορία που δίνουν οι επιμέρους απαντήσεις διατηρώντας σταθερή την μέση τιμή.

#### Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ένα δείγμα υψηλά καταρτισμένο με αξιόλογη εμπειρική γνώση, αν και οι ηλικιακές κατηγορίες κυμαίνονται ανάμεσα στα 26 και 45 έτη. Το δείγμα είναι ομοιογενές ως προς το φύλο, αφού αποτελείται από σχεδόν ίδιο αριθμό ανδρών και γυναικών με μικρή διαφορά υπέρ των γυναικών και περιλαμβάνει κυρίως υπάλληλους στο τμήμα F&B με προϋπηρεσία από 2 έως και 5 έτη. Παρ' όλη την ομοιογένεια των κατηγοριών φύλου, η ομάδα των HGM έδειξε ότι αποτελείται κυρίως από άντρες σε αναλογία 1:3, έχοντας προϋπηρεσία πάνω από 6 έτη σε αυτή τη θέση, η προηγούμενη θέση εργασίας τους ήταν στο front office και μετέβησαν στην θέση HGM στην ηλικία μεταξύ 25 και 35 ετών.

Οι κύριοι παράγοντες που βοήθησαν τους HGMs στην μετάβασή τους σε αυτήν την θέση, σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, είναι η αφοσίωση στην εργασία, οι οργανωτικές δεξιότητες, η ειλικρίνεια, η σκληρή εργασία, η φιλοδοξία και η ανεκτικότητα, ενώ ως λιγότερο σημαντικούς έδειξαν τους παράγοντες της θετικής στάσης, της γνώσης οικονομικών και της συμπονετικής τους προσωπικότητας.

Παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές στις απόψεις του δείγματος και των HGMs στο σύνολο σχεδόν των ερωτήσεων 12 έως και 17, όπου οι HGMs είχαν υψηλότερες μέσες βαθμολογίες σε σύγκριση με αυτές του δείγματος στις περισσότερες περιπτώσεις. Η ερώτηση 12 που εξετάζει τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με το βαθμό που χρειάζονται συγκεκριμένες δεξιότητες, έδειξε συμφωνία απόψεων μεταξύ των HGMs και του δείγματος, αναδεικνύοντας τις επικοινωνιακές δεξιότητες, την λήψη πρωτοβουλιών και την διαχείριση προσωπικών σχέσεων ως τις πιο σημαντικές και την εμπειρία στο house keeping, το F&B και την πολυγλωσσία, ως τις λιγότερο σημαντικές και για τις δύο ομάδες.

Σημαντικές ήταν οι διαφορές στις προσωπικές στρατηγικές ανάπτυξης (ερώτηση 13) μεταξύ του δείγματος και των HGMs. Οι απαντήσεις του δείγματος, έδειξαν ότι οι βασικές στρατηγικές για την ανάπτυξη της καριέρας, είναι η βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, ενώ ακολουθούν η εύρεση ευκαιριών, οι ξεκάθαροι στόχοι και η προσωπική στρατηγική, ενώ οι απαντήσεις των HGMs έδειξαν την εύρεση ευκαιριών, τους ξεκάθαρους στόχους και την απόκτηση γνώσεων πανεπιστημιακού επιπέδου ως τους πιο σημαντικούς. Ως οι λιγότερο σημαντικές στρατηγικές ανάπτυξης της καριέρας τους ήταν η χρήση οικογενειακών επαφών, η αποστολή βιογραφικών και η χρήση αγγελιών για τους HGMs, ενώ για το σύνολο του δείγματος ήταν η προτεραιότητα στην καριέρα, η ευκολία εργασίας στο εξωτερικό και η χρήση αγγελιών για την εύρεση εργασίας.

Σχετικά με τις γνώσεις που αποκτήθηκαν κατά την διάρκεια των σπουδών τους (ερώτηση 14), το δείγμα έδειξε ότι τους βοήθησε να αποκτήσουν αναλυτική σκέψη, ικανότητες λήψης αποφάσεων, επικοινωνιακές-διαπροσωπικές δεξιότητες και ικανότητες χειρισμού Η/Υ. Η μικρότερη συμφωνία βρέθηκε στην απόκτηση ηγετικών και γνωστικών ικανοτήτων και στη διατήρηση επαγγελματικών και ηθικών προτύπων. Οι απόψεις των HGMs συμφωνούν μόνο στην άποψη σχετικά με την απόκτηση αναλυτικής σκέψης, ενώ ακολουθούσαν οι απαντήσεις που αναφέρονταν στην απόκτηση επικοινωνιακών-διαπροσωπικών δεξιοτήτων, επαγγελματικών γνώσεων και στην ικανότητα λήψης αποφάσεων. Οι χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες στην ομάδα αυτή βρέθηκαν στις ερωτήσεις που αφορούσαν τη γνώση διατήρησης επαγγελματικών/ηθικών προτύπων και της ικανότητας διαχείρισης άγχους.

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο (ερώτηση 15), έδειξε ότι υπάρχουν σχεδόν παρόμοιες απόψεις μεταξύ του συνόλου του δείγματος και των HGMs. Το δείγμα παρουσίασε τις υψηλότερες μέσες βαθμολογίες

στην ικανοποίηση από την ισότητα των δύο φύλων, από τις αρμοδιότητες στον χώρο εργασίας τους, από την αναγνώριση της εκπαίδευσης και των προσόντων τους και από τις δυνατότητες προαγωγής στον χώρο εργασίας τους. Οι απαντήσεις των HGMs ήταν παρόμοιες, αλλά παρουσίασαν χαμηλότερη μέση βαθμολογία στην ερώτηση για την ικανοποίηση από την ισότητα μεταξύ των φύλων στον εργασιακό χώρο, κατατάσσοντάς την στην 6<sup>η</sup> θέση. Λιγότερο ικανοποιημένοι από τη συμβουλευτική-μεντορική στο χώρο εργασίας τους έδειξε να είναι το σύνολο του δείγματος, ενώ για του HGMs η μικρότερη ικανοποίηση στον χώρο εργασίας παρατηρήθηκε στις μεθόδους διατήρησης προσωπικού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας στην ερώτηση 16 έδειξαν ότι υπάρχει συμφωνία απόψεων σε όλες σχεδόν τις ερωτήσεις μεταξύ και των δύο ομάδων. Και οι δύο ομάδες είχαν υψηλές μέσες βαθμολογίες για τον βαθμό ικανοποίησης από τις προοπτικές εξέλιξης, από τη δυνατότητα εναλλαγής καριέρας και από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας, αλλά παρουσίασαν σημαντική διαφορά στον βαθμό ικανοποίησης από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο του εξωτερικού με το συνολικό δείγμα να την κατάσταση στην δεύτερη θέση και την ομάδα των HGMs στην 5<sup>η</sup>. Σε σχέση με τον χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης και οι δύο ομάδες έδειξαν μέσα από τις βαθμολογίες τους ότι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τη σύνδεση εκπαίδευσης και επαγγελματικής αποκατάστασης και από τη σύνδεση εκπαίδευσης και απαιτήσεων από τη θέση εργασίας.

Η ερώτηση 17 του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στο βαθμό χρήσης συγκεκριμένων στρατηγικών ανάπτυξης καριέρας, έδειξε διαφορετικές απόψεις, με τις απαντήσεις του δείγματος να δείχνουν ότι η ευελιξία και η ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές, ο ενθουσιασμός και το χαμόγελο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και η δημιουργία προσωπικών σχέσεων με συναδέλφους και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων, χρησιμοποιούνται συχνότερα ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας. Η ομάδα των HGMs απάντησε παρόμοια με την προηγούμενη την ομάδα, με την διαφορά ότι δίνουν και έμφαση στην προσωπική εικόνα ως στρατηγική ανάπτυξης, ενώ οι βαθμολογίες τους έδειξαν ότι η ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές δεν ήταν μέσα στις 4 πρώτες επιλογές ως στρατηγική για την ανάπτυξη καριέρας. Και οι δύο ομάδες σημείωσαν χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες στο βαθμό χρησιμοποίησης της συμμετοχής σε εκθέσεις καριέρας, τη συμβουλευτική-μεντορική και τη χρήση σχεδιασμού καριέρας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας.

Η εξέταση της σημαντικότητας των δημογραφικών παραγόντων, έδειξε ότι ο παράγοντας φύλο και ηλικία δεν επηρεάζουν τις απόψεις του δείγματος. Ο παράγοντας επίπεδο εκπαίδευσης, τμήμα απασχόλησης, θέση εργασίας και έτη εργασίας επηρεάζουν τις απαντήσεις, με τις μεγαλύτερες μέσες τιμές βαθμολογιών να σημειώνονται στο ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης, στις κατηγορίες Management και Front Office, στα στελέχη και στα άτομα με προϋπηρεσία 6-10 έτη στην συγκεκριμένη εταιρεία. Η κατηγορία ερωτήσεων που επηρεάζεται από τις περισσότερες δημογραφικές μεταβλητές ήταν η 14 και η 16 που αναφέρονται σε συγκεκριμένες δεξιότητες και προοπτικές εξέλιξης.

Η εξέταση των συσχετίσεων έδειξε ότι οι απαντήσεις του δείγματος επηρεάζονται μεταξύ τους σε θετικό αλλά αδύναμο βαθμό. Επίσης έδειξε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει 5 από τις 6 μεταβλητές των αθροισμάτων (12 έως και 16), αλλά με αδύναμα θετική σχέση σε όλες τις περιπτώσεις. Η θέση εργασίας συσχετίζεται με τις ερωτήσεις 14, 15 και 16 και η ηλικία αδύναμα θετικά με την ερώτηση 12 και αρνητικά με την ερώτηση 13.

### **Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Το ερωτηματολόγιο κρίθηκε υψηλά αξιόπιστο και οι απαντήσεις του περιεκτικές, υποδηλώνοντας ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και σε άλλες παρόμοιες έρευνες. Πιθανή βελτιώσή του θα μπορούσε να είναι η μείωση του συνολικού αριθμού των ερωτήσεων, ιδίως στην περίπτωση ερωτήσεων με παρόμοιο νόημα, αποτρέποντας τους συμμετέχοντες από την μη συμπλήρωση των ερωτήσεων 11 έως και 17 και ουσιαστικά αφαιρώντας αυτή την «αδυναμία» του ερωτηματολογίου.

## **6.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Τα αποτελέσματα τη έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν κοινές απόψεις του δείγματος σχετικά τις αναγκαίες δεξιότητες, τις προσωπικές στρατηγικές ανάπτυξης, τις ικανότητες που έλαβαν κατά την διάρκεια των σπουδών τους, αλλά και τις προοπτικές εξέλιξης στον κλάδο του τουρισμού. Οι διαφοροποιήσεις που συναντήθηκαν, εξαρτώνται από εργασιακούς παράγοντες, όπως π.χ. θέση εργασίας, οι οποίοι ορίζουν τις απαιτούμενες ανάγκες, δεξιότητες αλλά και τις εργασιακές προοπτικές.

Η εξέταση των προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων έδειξε ότι δεν επηρεάζουν τις απαντήσεις, εκτός από την εκπαιδευτικό επίπεδο. Δηλαδή η υποκίνηση, ή η εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το οδηγεί στο να συμπεριφέρεται και να ενεργεί με τρόπο τέτοιο, ώστε να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι (Αργυράτου, 2005; Schmidtet al., 1996), αφού αυτός ο όρος αποτελεί μία σημαντική πτυχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που περικλείει όλες τις βιολογικές, κοινωνικές και γνωστικές δυνάμεις που καθοδηγούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου (Barkoukiset al., 2008). Παρατηρήθηκε, δηλαδή, εσωτερική παρακίνηση σύμφωνα με τους (Vallerand, 2004 και Barkoukiset al., 2008).

Πέραν όμως αυτών των παραγόντων διαφοροποίησης των απαντήσεων και των γενικών προοπτικών στον κλάδο του τουρισμού παρατηρήθηκε μια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των HGMs και του υπόλοιπου δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη δείχνουν ότι δίνουν μεγάλη προσοχή στις τεχνικές ικανότητες του χαρακτήρα τους, οι οποίες αποτελούν επένδυση για αυτούς και στις προοπτικές εξέλιξης, αλλά και στην προσαρμογή τους σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, σε αντίθεση με το σύνολο του δείγματος που δείχνει να έχει επενδύσει περισσότερο στις επικοινωνιακές ικανότητες και γενικά στις ικανότητες του ανθρώπινου χαρακτήρα τους. Οι δύο αυτές απόψεις συνδέονται και αλληλοκαλύπτουν τα κύρια χαρακτηριστικά που απαιτούν την ύπαρξη συγκεκριμένων προσόντων στον ξενοδοχειακό κλάδο (Whitelawetal., 2009).

Ο συνδυασμός των πληροφοριών των προηγούμενων δύο παραγράφων, οδηγεί στο συμπέρασμα της εσωτερικής παρακίνησης με βασικό παράγοντα (Kotler και Keller, 2006) την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης για του HGMs και την ανάγκη ασφάλειας και προστασίας για τους υπόλοιπους εργαζομένους του δείγματος.

Σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα

- *Ποιες είναι οι γενικές απόψεις και πεποιθήσεις του δείγματος σχετικά με την καριέρα τους στον χώρο του τουρισμού;*

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το δείγμα έδειξε ότι θεωρεί σημαντική την συνέχιση της επαγγελματικής του καριέρας στον χώρο του τουρισμού, παρουσιάζοντας παρόμοιες απόψεις στις στρατηγικές ανάπτυξης καριέρας μέσω της ενημέρωσης, με κοινές στρατηγικές ανάπτυξης καριέρας εστιάζοντας στην ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές, στην εμφάνιση ενός πρόσχαρου χαρακτήρα, δείχνοντας

ενθουσιασμό και χαμόγελο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, όπως και τη δημιουργία προσωπικών σχέσεων με συναδέλφους και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων.

Σε αυτές τις απόψεις συμφωνούν και οι HGMs, δίνοντας έμφαση και στην προσωπική εικόνα και την αξία των αναγκαίων δεξιοτήτων προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης της καριέρας (Ladkin και Juwaheer, 2000). Οι απαντήσεις αυτές δείχνουν ότι βρίσκονται πολύ κοντά στο πρότυπο διοίκησης που προτάθηκε από το Canada Public Service Agency (2006), το οποίο διακρίνει τέσσερις ηγετικές ικανότητες: α) αξίες και ηθική, β) στρατηγική σκέψη, γ) δέσμευση, δ) αριστεία διοίκησης.

Οι απαντήσεις του δείγματος έδειξαν επίσης ότι δεν έχουν κατάλληλη συμβουλευτική-μεντορική υποστήριξη, κατατάσσοντας την χρησιμότητά της στις τελευταίες θέσεις σε αντίθεση με τις αναφορές των Nischithaa και Rao (2014), που επιπλέον επισημαίνουν πως κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ανάπτυξης, το προσωπικό των ξενοδοχειακών μονάδων θα πρέπει να είναι σε θέση να συζητήσει με τον προϊστάμενο τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, αλλά και πώς να βελτιώσει την απόδοσή του στην εργασία, έτσι ώστε να διευρύνει και να αναπτύξει περαιτέρω τα career paths.

Το δείγμα έδειξε ότι υπάρχει ικανοποίηση από την ισότητα των δύο φύλων, από τις αρμοδιότητες στον χώρο εργασίας, από την αναγνώριση της εκπαίδευσης και των προσόντων τους και από τις δυνατότητες προαγωγής στον χώρο εργασίας τους ενώ η ομάδα των HGMs διαφοροποίησε την θέση της σε σχέση με την ισότητα των δύο φύλων. Το γεγονός αυτής της ικανοποίησης, δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι μέλη μίας ευρύτερης ομάδας, αυτής του οργανισμού στον οποίον εργάζονται (Walker και Miller, 2010)

- *Επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στις απόψεις των HGM και των εργαζομένων του δείγματος και αν ναι, με ποιο τρόπο;*

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, με την έννοια της αξιολόγησης των ατομικών χαρακτηριστικών (Bailey, 2006), έδειξαν ότι επηρεάζουν τις απόψεις του δείγματος σε συμφωνία με τους Okumusetal (2016). Αυτό εμφανίζεται εντονότερα στην ερώτηση 16, σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των δεξιοτήτων που έλαβαν κατά την διάρκεια των σπουδών τους, αλλά και στις προοπτικές εξέλιξης, την δυνατότητα εργασιακής

κινητικότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο εντός και εκτός της Ελλάδας, τη δυνατότητα εναλλαγής καριέρας, τη σύνδεση εκπαίδευσης και επαγγελματικής αποκατάστασης και τη σύνδεση εκπαίδευσης και απαιτήσεων εργασίας, αλλά και στο βαθμό που απέκτησαν συγκεκριμένες δεξιότητες κατά την διάρκεια των σπουδών τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν επίσης, ότι άτομα με ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που εργάζονται στις κατηγορίες Management και Front Office, ως στελέχη και έχουν σημαντική προϋπηρεσία, έχουν μεγαλύτερη συμφωνία στην απόκτηση γνώσεων κατά την διάρκεια των σπουδών τους, όπως και ότι βλέπουν μεγαλύτερες προοπτικές εξέλιξης είτε στην Ελλάδα είτε στο εξωτερικό.

- *Παρατηρούνται σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ή και απόψεων μεταξύ τους;*

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι παρουσιάστηκαν σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών μεταξύ τους, αλλά και δημογραφικών μεταβλητών, οι οποίες όμως χαρακτηρίζουν αδύναμες έως και μέτριου βαθμού σχέσεις ( $\rho < 0,5$ ). Οι συσχετίσεις αυτές περιγράφουν τις σχέσεις μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της θέσης εργασίας, αλλά και της ηλικίας και έδειξαν ότι αυτές που περιγράφουν μεγαλύτερες ηλικιακές κατηγορίες, είναι πιθανό να παρουσιάζουν μεγαλύτερη συμφωνία σχετικά με το βαθμό που χρειάζονται συγκεκριμένες ιδιότητες – δεξιότητες για έναν ΗΓΜ και χαμηλότερο βαθμό συμφωνίας σχετικά με τις δεξιότητες που απέκτησαν κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, σε συμφωνία με τους (Ladkin και Juwaheer, 2000) που αναφέρουν την σύνδεση μεταξύ της εργασιακής κινητικότητας, το σχεδιασμό της καριέρας, αλλά και την αξία συγκεκριμένων δεξιοτήτων προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης της καριέρας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση

- Αργυράτου Β. (2005). *Εγχειρίδιο οργανωτικής συμπεριφοράς: εγχειρίδιο θεωρητικού πλαισίου και πρακτικών εφαρμογών της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*. Αθήνα: Γκιούρδας.
- Ζευγαρίδης, Σ., Σταματιάδης, Γ. (1997). *Διοίκηση & εποπτεία προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks
- Ηγουμένακης, Ν.Γ., Ηγουμενάκης, Ν.Γ. (2004). *Τουριστικό μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Interbooks
- Ηγουμενάκης, Ν.Γ., Κραβαρίτης, Κ.Ν. (2004). *Τουρισμός. Βασικές έννοιες*. Εκδόσεις Interbooks
- ICAP (2012). Ετήσια έκθεση 2012 με θέμα «Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα». κλαδική και δικτυακή διάσταση των ΜΜΕ: Εμπόριο, Υπηρεσίες, Κατασκευές και Ενέργεια. Κλαδική ανάλυση: Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ανακτήθηκε από: [http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/06\\_%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97\\_%CE%9E%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf](http://startupgreece.gov.gr/sites/default/files/06_%CE%9A%CE%9B%CE%91%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97_%CE%9E%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf)
- Καπίκη - Πιβεροπούλου, Τ. (1998). *Υπηρεσία υποδοχής*. Αθήνα: Interbooks
- Καραγιάννης Σ. (1992). *Οργάνωση και Λειτουργία Ξενοδοχείου*. Αθήνα: Ιων
- Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π. (2001). *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον*. Αθήνα: Κριτική
- Κουνιάς, Σ. , Κολυβά – Μαχαίρα, Φ., Μπαγιάτης, Κ. & Μπόρα – Σέντα, Ε. (1985). *Εισαγωγή στη Στατιστική*. Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδης.
- Λαγός, Δ. (2005). *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Κριτική
- Μπενετάτος, Θ., Παπαγεωργίου, Γ., Στεργίου, Δ. (2004). *Marketing – Management για υπηρεσίες και τουρισμό*. Αθήνα: Έλλην



- ΞΕΕ (2016). Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας ανά περιφέρεια. Ανακτήθηκε από:  
[http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Regional\\_2016.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/Regional_2016.pdf)
- ΣΕΤΕ (2014α). Μερίδιο αγοράς ελληνικού τουρισμού βάσει τουριστικών εισπράξεων, 2007-2013. Ανακτήθηκε από:  
[http://sete.gr/\\_fileuploads/entries/Statistics/Greece/International%20Tourism%20Receipts/catID72/GR/140725\\_MeridioAgoras%202007-13\\_new%20layout.pdf](http://sete.gr/_fileuploads/entries/Statistics/Greece/International%20Tourism%20Receipts/catID72/GR/140725_MeridioAgoras%202007-13_new%20layout.pdf)
- ΣΕΤΕ (2014β). Διεθνείς τουριστικές εισπράξεις. Ανακτήθηκε από:  
[http://sete.gr/\\_fileuploads/entries/Statistics/Greece/International%20Tourism%20Receipts/catID64/GR/140723\\_Eispraxeis\\_diachroniki%20exelixi%2000-2013.pdf](http://sete.gr/_fileuploads/entries/Statistics/Greece/International%20Tourism%20Receipts/catID64/GR/140723_Eispraxeis_diachroniki%20exelixi%2000-2013.pdf)
- ΣΕΤΕ (χ.χ.) Ορισμοί στατιστικών τουρισμού. Ανακτήθηκε από:  
[http://sete.gr/\\_fileuploads/basic\\_tourism\\_terminology/OrismoiStatistikonTourismou.pdf](http://sete.gr/_fileuploads/basic_tourism_terminology/OrismoiStatistikonTourismou.pdf)
- Τσάρτας, Π. (1996). *Τουρίστες, ταξίδια, τόποι: Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό*. Αθήνα: Εξάντας
- Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης & Τουρισμού (2016). Ξενοδοχεία. Ανακτήθηκε από:  
<http://www.mintour.gov.gr/el/Investments/wizards/xenodoxeia/>
- Υπουργική Απόφαση 216. «Καθορισμός τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων για τα ξενοδοχεία και κατάταξη αυτών σε κατηγορίες αστέρων». Ανακτήθηκε από:  
<http://www.fotiszervas.gr/prodiagraphes-diadikasies-parametroi-skhediasmou/>
- Φαρμάκης, Ν. (2001), *Στατιστική. Περιληπτική θεωρία – Ασκήσεις*. Θεσσαλονίκη: Χριστοδουλίδης.
- Χατζηδάκης, Α.(2011). Ανάλυση της πορείας της τουριστικής κίνησης 2001-2010. ΕΟΤ. Ανακτήθηκε από:  
[http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files\\_basic\\_pages/Analisi\\_touristikis\\_kinisis\\_2001-2010.pdf](http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files_basic_pages/Analisi_touristikis_kinisis_2001-2010.pdf)

- Χατζηνικολάου, Ε. (2008). *Νομοθεσία τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Προπομπός
- Χρήστου, Ε. (2005). *Ξενοδοχειακό marketing: Στρατηγικός σχεδιασμός και εφαρμογές*. ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Τμήμα Διοίκησης & Οικονομίας Τουριστικών Επιχειρήσεων

### Μεταφρασμένα

- Kotler, P., Keller, K. (2006). *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος

### Ξενόγλωσση

- Ahmed, S., Tahir, H., Ali Warsi, S.W. (2014). E -Recruitment Transforming the Dimensions of Online Job Seeking: A Case of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 96-105
- Ahmed, I., Ramzam, M., Mohammad, S.K., Islam, T. (2011). Relationship between perceived fairness in performance appraisal and OCB: Mediating the role of organizational commitment. *International Journal of Academic Research*, 3(5), 15-20
- Akrivos, C., Ladkin, A., Reklitis, P. (2007). Hotel managers' career strategies for success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 107-119.
- Alexander, D.M. (2006). Hot do 360 degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance? Ανακτήθηκε από: [http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Alexander\\_360.pdf](http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Alexander_360.pdf)
- Ali, A., Haider, J. (2012). Impact of internal organizational communications on employee job satisfaction- Case of some Pakistani Banks. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, 1, 38-44
- Bailey, M.A. (2006). *Finding the right career path*. San Francisco: WetFeet Inc.
- Bardauskaite, I. (2014). Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework. *Journal of Relationship Marketing*, 13(1), 28-69
- Barkoukis, V., Tsorbatzoudis, H., Grouios, G. Sideridis, G. (2008). The assessment of intrinsic and extrinsic motivation and amotivation: Validity

and reliability of the Greek version of the Academic Motivation Scale. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 15(1), 39-55.

- Barrows, C.W., Powers, T. (2009). *Introduction to management in the hospitality industry*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary Approach*. Harlow: Prentice Hall
- Blayney, C., Blotnicky, K. (2010). The Impact of Gender on Career Paths and Management Capability in the Hotel Industry in Canada. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 233-255.
- Boice, D.F., Kleiner, B.H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Work Study*, 46(6), 197-201
- Boella, M.J., Goss-Turner, S. (2005). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Oxford: Elsevier
- Borders, A., Earleywine, M., Huey, S. (2004). Predicting problem behaviors with multiple expectancies: Expanding Expectancy Value Theory. *Adolescence*, 39, 539-551
- Bostan, I., Condrea, P., Burciu, A., Morariu, A. (2009). HRM Motivational component: Maslow and Alderfer, contrast perspectives. Ανακτήθηκε από: <http://ssrn.com/abstract=1340959>
- Bratton J., Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice*. London: Macmillan Press
- Building Professional Development Partnerships For Adult Educators Project (2002). Evaluating Professional Development: A Framework for Adult Education. Ανακτήθηκε από: <http://www.calpro-online.org/pubs/evalmon.pdf>
- Canada Public Service Agency (2006). Key leadership competencies. Ανακτήθηκε από: <https://www.tbs-sct.gc.ca/tal/kcl/dwnld/klc-eng.pdf>
- Chuang, N.K. (2010). Job-Related Barriers and Coping Behaviors in the Career Development of Hospitality Undergraduates. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(1), 14-31
- Davidson, M.C.G., Wang, Y. (2011). Sustainable Labor Practices? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 235-253

- Delpo, A. (2007). *The performance appraisal handbook: legal & practical rules for managers*. Berkeley, CA: Nolo Press
- Dhamija, P. (2012). E-recruitment: a roadmap towards e- human resource management. *International Refereed Research Journal*, 3(2), 33-39
- DiPietro, R.B., Kline, S.F., Nierop, T. (2014). Motivation and Satisfaction of Lodging Employees: An Exploratory Study of Aruba. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(3), 253-276
- Dunne, P., Lusch, R., Carver, J. (2010). *Retailing*. Mason: Cengage Learning
- Felicitas, C., Molline, M., Clotildah, K. (2012). The hospitality and tourism honours degree programme: Stakeholders' perceptions on competencies developed. *Journal of Hospitality Management and Tourism*, 3(1), 12-22.
- Field A., (2013). *Discovering Statistics using SPSS, 6<sup>th</sup> ed.* London: Sage
- Fletcher, C., Baldry, C. (2000). A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 303-31
- Gounaris, S.P., Tzempelikos, N.A., Chatzipanagiotou, K. (2007). The Relationships of Customer-Perceived Value, Satisfaction, Loyalty and Behavioral Intentions. *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), 63-87
- Hamilton, V. (2012). Career Pathway and Cluster Skill Development: Promising Models from the United States. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2012/14, OECD Publishing
- Hayes, D.K., Ninemeier, J.D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Holm, A.B. (2010). The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process: Evidence from Case Studies of Three Danish MNCs. Στο: Strohmeier, S., Diederichsen, A. (Eds.), Evidence-Based e-HRM? On the way to rigorous and relevant research, Proceedings of the Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, May 20-21, 2010, 570, 91-111
- Hotrec Hospitality Europe (2011). Facts & Figures. Ανακτήθηκε από: <http://www.hotrec.eu/about-us/facts-figures.aspx>

- Karimi, R., Malik, M.I., Hussain, S. (2011). Examining the relationship of performance appraisal system and employee satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 243-247
- Kennerley, M., Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245
- Khan, A. (2007). Performance Appraisal's Relation with Productivity and Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 1(2), 99-114
- Kessler, R. (2008). *Competency-based performance reviews. How to Perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way*. New Jersey: Bookmart Press
- Kim, M., Lim, H. (2005). Effects of hotel employees' perception of wage justice: the case of South Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(2), 157-172
- Kong, H., Cheung, C., Zhang, H.Q. (2010). Career management systems: what are China's state-owned hotels practising?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 467-482
- Königová, M., Hana, U., Jiří, F. (2012). Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 129-142.
- Krajcovicova, K., Caganova, D., Cambal, M (2012). Key managerial competencies and competency models in industrial enterprises. *Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium*, 23(1), 1119-1122.
- Kutucuoglu, K.Y., Hamali, J., Irani, Z., Sharp, J.M. (2001). A framework for managing maintenance using performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 173-194
- Ladkin, A. (2002). Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*, 23, 379-388.
- Ladkin, A., Juwaheer, T.D. (2000). The career paths of hotel general managers in Mauritius. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(2), 119-125.

- Landau S., Everitt B., (2004). *A handbook of Statistical Analysis using SPSS*, New York : Chapman & Hall.
- Law, R., Tam, P. (2007). Employees' Perceptions of Performance Appraisal. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 25-43
- Locke, E.A., Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717
- Luo, Y., Milne, S. (2014). Current Human Resource Management Practices in the New Zealand Hotel Sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 81-100
- McAdam, R., Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact on strategy. The role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(9), 972-996
- MacBryde, J., Mendibil, K. (2003). Designing performance measurement systems for teams: theory and practice. *Management Decision*, 41(8), 722-733
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-western Cengage Learning
- Mazyari, M., Kashef, M.M., Ameri, M.H.S., Araghi, M. (2012). “Students’ Amotivation in Physical Education Activities and Teachers’ Social Support. *World Applied Sciences Journal*, 20(11), 1570-1573.
- Meng, B., Han, H. (2014). The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(2), 218-237
- Miller, J.E., Walker, J.R., Drummond, K.E. (2007). *Supervision in the hospitality industry. Applied human resources*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Murphy, P.E., Murphy, A.E. (2004). *Strategic management for tourism communities*. Clevedon: Channel View Publications
- Nebel, E., Braunlich, C.G., Zhang, Y. (1994). Career Paths in American Luxury Hotels: Hotel Food and Beverage Directors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(6), 3-9.

- Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Oxford: Elsevier
- Nischithaa, P., Rao, L.N. (2014). The importance of training and development programmes in hotel industry. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 1(5), 50-56.
- Nunnally J.C., (1970) *Introduction to psychological measurement*. New York : McGraw-Hill
- OECD (n.d.). Competency framework. Ανακτήθηκε από: [http://www.oecd.org/careers/competency\\_framework\\_en.pdf](http://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf)
- Okumus, F., Karamustafa, K., Sariisik, M., Ulama, S., Turkay, O. (2016). Career paths of hotel general managers in Turkey. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, DOI: 10.1080/10941665.2016.1140660
- Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P.K. (2010). *Strategic management for hospitality and tourism*. Oxford: Elsevier
- Prayag, G., Hosany, S. (2015). Human resource development in the hotel industry of Mauritius: myth or reality?. *Current Issues in Tourism*, 18(3), 249-266
- Richardson, S. (2010). Generation Y's Perceptions and Attitudes Towards a Career in Tourism and Hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(2), 179-199
- Saleh Dargham, N.A. (2008). Effective management of the performance appraisal process in Lebanon: An exploratory study. Ανακτήθηκε από: <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/a12008.pdf>
- Schraeder, M., Simpson, J. (2006). How similarity and liking affect performance appraisals. *The Journal for Quality and Participation*, Spring issue, 34-40
- Silks, C., Adler, H., Phillips, P.S. (2010). Hospitality Career Fairs: Student Perceptions of Value and Usefulness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(2), 117-130.
- Su, M., Heo, C.Y., Leung, D. (2014). Hotel Employees' Perception of the Statutory Minimum Wage Policy in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(11), 1306-1326

- Szczepańska-Woszczyna, K., Dacko-Pikiewicz, Z. (2014). Managerial competencies and innovations in the company – the case of enterprises in Poland. *Business, Management and Education*, 12(2), 266–282.
- Tangen, S. (2003). An overview of frequently used performance measures. *Work Study*, 52(7), 347-354
- Tavitiyaman, P., Zhang, H.Q., Qu, H. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 140-159
- Temesgen, Z., Negi, R., Ketema, E. (2010). An Assessment of the Marketing Strategy for Mobile Services of Ethiopian Telecommunication Corporation. *Services Marketing Quarterly*, 31(1), 50-71
- The World Bank (2016β). International tourism, number of arrivals-Greece. Ανακτήθηκε από: <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?end=2014&locations=GR&start=1995&view=chart>
- The World Bank (2016β). International tourism, number of arrivals. Ανακτήθηκε από: <http://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?end=2014&start=1995&view=chart>
- Tracey, J.B., Way, S.A., Tews, M.J. (2008). HR in the hospitality industry: strategic frameworks and priorities. Στο: Tesone, D.V. (Ed.), *Handbook of hospitality human resources management*. Oxford: Elsevier
- Tripathi, K., Agrawal, M. (2014). Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., Sabater-Sempere, V. (2013). Universalistic and Contingent Perspectives on Human Resource Management: An Empirical Study of the Spanish Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(1), 26-51
- Vallerand, R.J. (2004). Intrinsic and extrinsic motivation in sport. *Encyclopedia of Applied Psychology*, 2, 427-435.
- Walker, J.R., Miller, J.E. (2010). Supervision in the hospitality industry. Leading human resources. New Jersey: John Wiley & Sons



- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., Kwun, D.J.W. (2011). Understanding the Consumer Experience: An Exploratory Study of Luxury Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166-197
- Whitelaw, P.A., Barron, P., Buultjens, J., Cairncross, G., Davidson, M. (2009). Training needs of the hospitality industry. Ανακτήθηκε από: <http://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/01/80093-Training-Needs-WEB.pdf>
- World Travel & Tourism Council (2016α). Human capital. Ανακτήθηκε από: <http://www.wttc.org/research/policy-research/human-capital/>
- World Travel & Tourism Council (2016β). Monthly economic impact. Ανακτήθηκε από: <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/monthly-updates/wttc-monthly-september.pdf>
- Yen, C.L., Cooper, C.A., Murrmann, S.K. (2013). Exploring Culinary Graduates' Career Decisions and Expectations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(2), 109-125
- Zainal, S.R.M., Nasurdin, A.M., Hoo, Q.C. (2011). The Role of Emotional Intelligence towards the career success of Hotel Managers in the Northern States of Malaysia. *2<sup>nd</sup> International Conference on Economics, Business and Management*, Singapore, 123-128.
- Zhang, Y., Wildemuth, B.M. (2009). Qualitative analysis of content. Στο: Wildemuth, B. (Ed.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (σελ. 308-319). Westport, CT: Libraries Unlimited

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

<i>Ευρετήριο πινάκων</i>	<i>Σελ.</i>
Πίνακας 1. Κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων.....	13
Πίνακας 2. Κατηγορίες και τύποι τουριστικών καταλυμάτων.....	15
Πίνακας 3. Βασικά μεγέθη τουρισμού στην Ελλάδα, 2000-2014.....	22
Πίνακας 4. Ξενοδοχειακό δυναμικό Ελλάδας ανά περιφέρεια, 2016.....	25
Πίνακας 5. Πορεία ξενοδοχειακού δυναμικού στην Ελλάδα και ανταγωνίστριες χώρες, 1997-2014.....	30
Πίνακας 6. Παράδειγμα ανάπτυξης careerpath.....	58
Πίνακας 7. Κωδικοποίηση μεταβλητών.....	66
Πίνακας 8. Πίνακας συχνοτήτων του φύλλου του δείγματος. ....	68
Πίνακας 9. Πίνακας συχνοτήτων της ηλικιακής κατηγορίας του δείγματος.....	68
Πίνακας 10. Πίνακας συχνοτήτων του επιπέδου εκπαίδευσης του δείγματος. ....	69
Πίνακας 11 . Πίνακας συχνοτήτων της γνώσης ξένης γλώσσας του δείγματος. ....	69
Πίνακας 12 . Πίνακας συχνοτήτων του τμήματος απασχόλησης του δείγματος.....	70
Πίνακας 13. Πίνακας συχνοτήτων της θέσης εργασίας του δείγματος.....	71
Πίνακας 14. Πίνακας συχνοτήτων των ετών εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση.....	71
Πίνακας 15. Πίνακας συχνοτήτων των ετών εργασίας ως HGM.....	72
Πίνακας 16. Πίνακας συχνοτήτων της ηλικίας έναρξης εργασίας ως HGM.....	72
Πίνακας 17. Πίνακας συχνοτήτων της προηγούμενης θέσης εργασίας των HGM.....	72
Πίνακας 18. Διασταυρούμενος πίνακας συχνοτήτων μεταξύ του Φύλου και της θέσης.... εργασίας του δείγματος.....	73
Πίνακας 19. Διασταυρούμενος πίνακας συχνοτήτων μεταξύ της ηλικίας και των ετών εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση.....	73
Πίνακας 20. Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 11.....	75
Πίνακας 21. Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 12.....	77

---

Πίνακας 22. Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 13.....	79
Πίνακας 23. Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 14.....	84
Πίνακας 24. Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 15.....	86
Πίνακας 25. Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 16.....	88
Πίνακας 26. Πίνακας συχνοτήτων των απαντήσεων της ερώτησης 17.....	90
Πίνακας 27. Αποτελέσματα αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου με την βοήθεια του συντελεστή α του Cronbach.....	96

*Ευρετήριο σχημάτων*

---

Σχήμα 1. Διαδικασία επαγγελματικής ανάπτυξης εργαζομένων.....	36
Σχήμα 2. Βασικό σύνολο ικανοτήτων βάσει του ΟΟΣΑ.....	49
Σχήμα 3. Ηγετικές ικανότητες σύμφωνα με το CanadaPublicServiceAgency (2006).....	50
Σχήμα 4. Παράδειγμα διαγράμματος προόδου καριέρας.....	51
Σχήμα 5. Ιεραρχικός διαχωρισμός τμήματος front office.....	63

*Ευρετήριο Γραφημάτων*

---

Γράφημα 1. Μεριδίο αγοράς ελληνικού τουρισμού στην Ευρώπη και τον κόσμο βάσει τουριστικών εισπράξεων, 2007-2013.....	23
Γράφημα 2. Αριθμός διεθνών τουριστών στην Ελλάδα, 1995-2014.....	24
Γράφημα 3. Δείκτης Ποιότητας Ξενοδοχείων.....	27
Γράφημα 4. Αριθμός διεθνών τουριστών, 1995-2014.....	28
Γράφημα 5. Διεθνείς τουριστικές εισπράξεις, 2000-2013.....	29
Γράφημα 6. Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων γνώσης ξένης γλώσσας του δείγματος.....	70
Γράφημα 7. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 11.....	76
Γράφημα 8. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 12.....	78

Γράφημα 9. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 13.....	82
Γράφημα 10. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 14.....	85
Γράφημα 11. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 15.....	87
Γράφημα 12. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 16.....	89
Γράφημα 13. Ραβδόγραμμα συχνοτήτων της ερώτησης 17.....	92

*Πίνακες ανάλυσης δεδομένων*

• **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ, ΕΛΕΓΧΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ**

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	,109	90	,010	,944	90	,001
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	,101	90	,025	,948	90	,001
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	,088	90	,083	,966	90	,018
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	,088	90	,083	,962	90	,010
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	,108	90	,011	,955	90	,003
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17	,109	90	,011	,909	90	,000

a. Lilliefors Significance Correction

• **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ, ΕΞΕΤΑΣΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**

**1. Εξεταζόμενος παράγοντας – Φύλο**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means
--	---	------------------------------

		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed )
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	Equal variances assumed	,656	,420	-1,088	91	,279
	Equal variances not assumed			-1,107	90,543	,271
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	Equal variances assumed	,327	,569	,874	115	,384
	Equal variances not assumed			,874	115,000	,384
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	Equal variances assumed	,509	,477	-,703	113	,483
	Equal variances not assumed			-,703	112,293	,483
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	Equal variances assumed	1,604	,208	,238	113	,812
	Equal variances not assumed			,238	110,510	,812
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	Equal variances assumed	,585	,446	,297	113	,767
	Equal variances not assumed			,297	110,227	,767
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17	Equal variances assumed	,709	,402	,748	111	,456
	Equal variances not assumed			,745	99,120	,458

## 2.Εξεταζόμενος παράγοντας – Ηλικία

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	Between Groups	301,220	4	75,305	1,490	,212

	Within Groups	4447,232	88	50,537		
	Total	4748,452	92			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	Between Groups	2006,181	4	501,545	1,819	,130
	Within Groups	30884,451	112	275,754		
	Total	32890,632	116			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	Between Groups	425,473	4	106,368	,368	,831
	Within Groups	31753,449	110	288,668		
	Total	32178,922	114			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	Between Groups	248,064	4	62,016	,725	,577
	Within Groups	9410,597	110	85,551		
	Total	9658,661	114			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	Between Groups	180,832	4	45,208	1,460	,219
	Within Groups	3407,029	110	30,973		
	Total	3587,861	114			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17	Between Groups	969,721	4	242,430	2,355	,058
	Within Groups	11118,774	108	102,952		
	Total	12088,496	112			

### 3. Εξεταζόμενος παράγοντας – Επίπεδο εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	Between Groups	670,364	3	223,455	4,877	,003
	Within Groups	4078,088	89	45,821		
	Total	4748,452	92			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	Between Groups	1395,271	3	465,090	1,669	,178

	Within Groups	31495,361	113	278,720		
	Total	32890,632	116			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	Between Groups	1690,997	3	563,666	2,052	,111
	Within Groups	30487,925	111	274,666		
	Total	32178,922	114			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	Between Groups	507,451	3	169,150	2,052	,111
	Within Groups	9151,210	111	82,443		
	Total	9658,661	114			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	Between Groups	657,016	3	219,005	8,294	,000
	Within Groups	2930,845	111	26,404		
	Total	3587,861	114			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17	Between Groups	324,815	3	108,272	1,003	,394
	Within Groups	11763,680	109	107,924		
	Total	12088,496	112			

#### 4. Εξεταζόμενος παράγοντας – Τμήμα απασχόλησης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	Between Groups	117,593	3	39,198	,759	,520
	Within Groups	4546,614	88	51,666		
	Total	4664,207	91			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	Between Groups	2791,491	3	930,497	3,568	,016
	Within Groups	29212,466	112	260,826		
	Total	32003,957	115			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	Between Groups	3134,122	3	1044,707	3,965	,010

	Within Groups	28979,816	110	263,453		
	Total	32113,939	113			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	Between Groups	330,306	3	110,102	1,308	,275
	Within Groups	9257,764	110	84,161		
	Total	9588,070	113			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	Between Groups	251,426	3	83,809	2,805	,043
	Within Groups	3286,513	110	29,877		
	Total	3537,939	113			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17	Between Groups	697,776	3	232,592	2,211	,091
	Within Groups	11362,653	108	105,210		
	Total	12060,429	111			

### 5. Εξεταζόμενος παράγοντας – Θέση

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	Between Groups	363,643	4	90,911	1,839	,129
	Within Groups	4300,564	87	49,432		
	Total	4664,207	91			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	Between Groups	654,568	4	163,642	,579	,678
	Within Groups	31349,389	111	282,427		
	Total	32003,957	115			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	Between Groups	4749,524	4	1187,381	4,730	,001
	Within Groups	27364,414	109	251,050		
	Total	32113,939	113			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	Between Groups	2140,895	4	535,224	7,834	,000



	Within Groups	7447,176	109	68,323		
	Total	9588,070	113			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	Between Groups	606,747	4	151,687	5,641	,000
	Within Groups	2931,192	109	26,892		
	Total	3537,939	113			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17	Between Groups	609,224	4	152,306	1,423	,231
	Within Groups	11451,205	107	107,021		
	Total	12060,429	111			

#### 6. Εξεταζόμενος παράγοντας – Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	Between Groups	367,269	4	91,817	1,872	,123
	Within Groups	4219,148	86	49,060		
	Total	4586,418	90			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	Between Groups	1806,645	4	451,661	1,693	,157
	Within Groups	29343,442	110	266,759		
	Total	31150,087	114			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	Between Groups	3457,643	4	864,411	3,260	,014
	Within Groups	28640,924	108	265,194		
	Total	32098,566	112			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	Between Groups	782,936	4	195,734	2,469	,049
	Within Groups	8560,834	108	79,267		
	Total	9343,770	112			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	Between Groups	259,411	4	64,853	2,137	,081

	Within Groups	3277,704	108	30,349		
	Total	3537,115	112			
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17	Between Groups	530,719	4	132,680	1,228	,303
	Within Groups	11453,713	106	108,054		
	Total	11984,432	110			

### ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ, ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

		Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	Pearson Correlation	1	,247*	,147	,224*	,328**	,181
	Sig. (2-tailed)		,018	,167	,034	,002	,087
	N	93	92	90	90	90	90
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	Pearson Correlation	,247*	1	,552**	,351**	,432**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,018		,000	,000	,000	,000
	N	92	117	115	115	115	113
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	Pearson Correlation	,147	,552**	1	,374**	,506**	,440**
	Sig. (2-tailed)	,167	,000		,000	,000	,000
	N	90	115	115	115	115	113
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	Pearson Correlation	,224*	,351**	,374**	1	,514**	,408**
	Sig. (2-tailed)	,034	,000	,000		,000	,000

	N	90	115	115	115	115	113
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	Pearson Correlation	,328**	,432**	,506**	,514**	1	,409**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000		,000
	N	90	115	115	115	115	113
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17	Pearson Correlation	,181	,637**	,440**	,408**	,409**	1
	Sig. (2-tailed)	,087	,000	,000	,000	,000	
	N	90	113	113	113	113	113

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

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

	Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Θέση εργασίας	Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 12	,113	,215	,325	-,108	,197
	,279	,038	,001	,306	,061
	93	93	93	92	91
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 13	-,081	-,193	,191	-,113	-,114
	,384	,037	,039	,228	,225
	117	117	117	116	115
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 14	,066	-,051	,220	-,328	,008
	,483	,585	,018	,000	,936
	115	115	115	114	113
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 15	-,022	,125	,194	-,333	,162
	,812	,183	,038	,000	,086
	115	115	115	114	113
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 16	-,028	-,119	,409	-,226	,002
	,767	,206	,000	,015	,980
	115	115	115	114	113
Άθροισμα βαθμολογιών ερώτησης 17	-,071	-,003	,121	-,147	,041
	,456	,977	,202	,121	,667
	113	113	113	112	111

**ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ, ΚΑΤΑΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΛΥΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ Μέρος**

**Επιλογή 5  
(Απόλυτη  
συμφωνία  
)**

**Ερώτηση**

Σε τι βαθμό είναι η βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	77
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τον ενθουσιασμό και το χαμόγελο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	76
Σε τι βαθμό χρειάζεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες ένας HGM;	75
Σε τι βαθμό χρειάζεται να μπορεί να διαχειρίζεται διαπροσωπικές σχέσεις ένας HGM;	66
Σε τι βαθμό χρειάζονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες σε έναν HGM;	64
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες προετοιμασίας προϋπολογισμού ένας HGM;	60
Σε τι βαθμό είναι η εύρεση ευκαιριών μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	60
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την έμφαση στην προσωπική εικόνα ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	57
Σε τι βαθμό έχετε τους ξεκάθαρους στόχους ως προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	55
Σε τι βαθμό είναι η απόκτηση τριτοβάθμιας/πανεπιστημιακής εκπαίδευσης προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	54
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες ανάθεσης εργασιών σε τρίτους ένας HGM;	52
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την εκμάθηση μίας ξένης γλώσσας ως προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	52
Σε τι βαθμό είναι η δικτύωση προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	52
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	52
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συνεχή βελτίωση δεξιοτήτων και ικανοτήτων επικοινωνίας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	50
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη δημιουργία προσωπικών σχέσεων με συναδέλφους και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	50
Σε τι βαθμό είναι η συμμετοχή σε οποιαδήποτε ευκαιρία κατάρτισης προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	49
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την ικανότητα διαχείρισης της διαφορετικότητας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	47
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την κατάρτιση κατά τη διάρκεια της εργασίας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	46
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ ένας HGM;	44
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία από front office ένας HGM;	44
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία στη λογιστική και την οικονομική διαχείριση ένας HGM;	44
Σε τι βαθμό είναι η ευελιξία προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	44
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες διατύπωσης σχεδίων ένας HGM;	43
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία από HR ένας HGM;	43
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την ισότητα των δύο φύλων στον χώρο εργασίας σας;	42
Σε τι βαθμό χρειάζεται να είναι πολύγλωσσος ένας HGM;	41

Σε τι βαθμό είναι η χρήση των επαφών σας στον κλάδο του τουρισμού προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	41
Σε τι βαθμό είναι ο στόχος σε έναν υψηλότερο μισθό προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	40
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες στο food and beverage ένας HGM;	39
Σε τι βαθμό είναι η εμπιστοσύνη πως θα ανταμειφθείτε για τη σωστή σας δουλειά προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	33
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συνεχή ενημέρωση για ευκαιρίες εντός του ξενοδοχείου ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	32
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συμμετοχή σε εκθέσεις καριέρας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	32
Σε τι βαθμό είναι το να είστε προετοιμασμένος να εργαστείτε στο εξωτερικό προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	29
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής στον χώρο εργασίας σας;	29
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την αναγνώριση εκπαίδευσης και προσόντων που αποκτήθηκαν στον χώρο εργασίας σας;	28
Σε τι βαθμό είναι η αναγνώριση ευκαιριών στην αγορά προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	27
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις αρμοδιότητες στον χώρο εργασίας σας;	26
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξης στον κλάδο απασχόλησής σας;	25
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα εναλλαγής καριέρας στον τουριστικό κλάδο;	25
Σε τι βαθμό το να έχετε έναν μέντορα είναι προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	24
Σε τι βαθμό είναι η επιλογή ενός ήδη επιτυχημένου μοντέλου ρόλου εργασίας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	24
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία στο house keeping ένας HGM;	23
Σε τι βαθμό είναι οι οικονομικές θυσίες για γνώση του αντικειμένου προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	23
Σε τι βαθμό είναι η αποστολή του βιογραφικού σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	23
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας στον ξενοδ/κο κλάδο του εξωτερικού;	23
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη χρήση σχεδιασμού καριέρας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	23
Σε τι βαθμό αποκτήσατε ικανότητες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	21
Σε τι βαθμό είναι η προσωπική επιδίωξη μίας προαγωγής σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	20
Σε τι βαθμό κατανοήσατε τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχειακού κλάδου κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	20
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης στον χώρο εργασίας σας;	20
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συμβουλευτική-μεντορική ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	20
Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα διαχείρισης προβλημάτων/εξυπηρέτησης πελατών κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	19
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη συμβουλευτική-μεντορική στο χώρο εργασίας σας;	19

Σε τι βαθμό είναι η χρήση οικογενειακών επαφών προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	18
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την αξιολόγηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας σας;	18
Σε τι βαθμό αποκτήσατε επικοινωνιακές-διαπροσωπικές δεξιότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	17
Σε τι βαθμό αποκτήσατε αναλυτική σκέψη κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	17
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο;	17
Σε τι βαθμό είναι η αναζήτηση εργασίας μέσω αγγελιών προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	16
Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα διαχείρισης άγχους κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	16
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την αντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης στον χώρο εργασίας σας;	16
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;	16
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις μεθόδους διατήρησης προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;	16
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες χειρισμού Η/Υ κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	15
Σε τι βαθμό αποκτήσατε διαπραγματευτικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	15
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τον μισθό στον χώρο εργασίας σας;	15
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	14
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη σύνδεση εκπαίδευσης και απαιτήσεων από τη θέση εργασίας;	14
Σε τι βαθμό αποκτήσατε τη γνώση διατήρησης επαγγελματικών/ηθικών προτύπων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	12
Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα κατανομής αρμοδιοτήτων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	12
Σε τι βαθμό είναι το να βάζετε πάντα πρώτη την καριέρα σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	11
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη σύνδεση εκπαίδευσης και επαγγελματικής αποκατάστασης;	11
Σε τι βαθμό αποκτήσατε λειτουργικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	10
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	10
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις γνώσεις,ικανότητες,δεξιότητες που λάβατε κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	10
Σε τι βαθμό αποκτήσατε επαγγελματικές γνώσεις κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	9
Σε τι βαθμό αποκτήσατε ηγετικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	5
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνωστικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	5

Επιλογή 1  
(Απόλυτη  
διαφωνία)

Σε τι βαθμό αποκτήσατε τη γνώση διατήρησης επαγγελματικών/ηθικών προτύπων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	36
---	----

Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα διαχείρισης άγχους κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	30
Σε τι βαθμό κατανοήσατε τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχειακού κλάδου κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	29
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	28
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	27
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνωστικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	27
Σε τι βαθμό αποκτήσατε ηγετικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	25
Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα διαχείρισης προβλημάτων/εξυπηρέτησης πελατών κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	25
Σε τι βαθμό αποκτήσατε την ικανότητα κατανομής αρμοδιοτήτων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	25
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη χρήση σχεδιασμού καριέρας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	25
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συμμετοχή σε εκθέσεις καριέρας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	24
Σε τι βαθμό είναι το να είστε προετοιμασμένος να εργαστείτε στο εξωτερικό προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	23
Σε τι βαθμό αποκτήσατε επαγγελματικές γνώσεις κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	21
Σε τι βαθμό αποκτήσατε λειτουργικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	21
Σε τι βαθμό αποκτήσατε διαπραγματευτικές ικανότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	20
Σε τι βαθμό είναι η αναζήτηση εργασίας μέσω αγγελιών προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	20
Σε τι βαθμό είναι η επιλογή ενός ήδη επιτυχημένου μοντέλου ρόλου εργασίας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	19
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες που λάβατε κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	19
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συμβουλευτική-μεντορική ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	19
Σε τι βαθμό είναι το να βάζετε πάντα πρώτη την καριέρα σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	18
Σε τι βαθμό αποκτήσατε ικανότητες λήψης αποφάσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	17
Σε τι βαθμό είναι η απόκτηση τριτοβάθμιας/πανεπιστημιακής εκπαίδευσης προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	17
Σε τι βαθμό είναι η αποστολή του βιογραφικού σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	17
Σε τι βαθμό είναι η χρήση οικογενειακών επαφών προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	16
Σε τι βαθμό αποκτήσατε αναλυτική σκέψη κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	14
Σε τι βαθμό αποκτήσατε γνώσεις και ικανότητες χειρισμού Η/Υ κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	14
Σε τι βαθμό αποκτήσατε επικοινωνιακές-διαπροσωπικές δεξιότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;	14
Σε τι βαθμό είναι οι οικονομικές θυσίες για γνώση του αντικειμένου προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	14
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού στο χώρο	14

εργασίας σας;	
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη σύνδεση εκπαίδευσης και απαιτήσεων από τη θέση εργασίας;	13
Σε τι βαθμό είναι η εμπιστοσύνη πως θα ανταμειφθείτε για τη σωστή σας δουλειά προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	12
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη σύνδεση εκπαίδευσης και επαγγελματικής αποκατάστασης;	12
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις μεθόδους διατήρησης προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;	12
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την εκμάθηση μίας ξένης γλώσσας ως προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	11
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την αξιολόγηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας σας;	9
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συνεχή ενημέρωση για ευκαιρίες εντός του ξενοδοχείου ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	9
Σε τι βαθμό είναι η συμμετοχή σε οποιαδήποτε ευκαιρία κατάρτισης προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	8
Σε τι βαθμό το να έχετε έναν μέντορα είναι προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	8
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την ικανότητα διαχείρισης της διαφορετικότητας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	8
Σε τι βαθμό είναι η ευελιξία προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	7
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας στον ξενοδ/κο κλάδο του εξωτερικού;	7
Σε τι βαθμό είναι η δικτύωση προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	6
Σε τι βαθμό είναι ο στόχος σε έναν υψηλότερο μισθό προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	6
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα εναλλαγής καριέρας στον τουριστικό κλάδο;	6
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη συμβουλευτική-μεντορική στο χώρο εργασίας σας;	6
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής στον χώρο εργασίας σας;	6
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την κατάρτιση κατά τη διάρκεια της εργασίας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	5
Σε τι βαθμό είναι η προσωπική επιδίωξη μίας προαγωγής σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	4
Σε τι βαθμό είναι η χρήση των επαφών σας στον κλάδο του τουρισμού προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	4
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τη δυνατότητα εργασιακής κινητικότητας στον ελληνικό ξενοδοχειακό κλάδο;	4
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την ισότητα των δύο φύλων στον χώρο εργασίας σας;	4
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη δημιουργία προσωπικών σχέσεων με συναδέλφους και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	4
Σε τι βαθμό είναι η αναγνώριση ευκαιριών στην αγορά προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	3
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξης στον κλάδο απασχόλησής σας;	3
Σε τι βαθμό έχετε τους ξεκάθαρους στόχους ως προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	3



Σε τι βαθμό είναι η βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων σας προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	2
Σε τι βαθμό είναι η εύρεση ευκαιριών μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση προσωπική στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	2
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την αναγνώριση εκπαίδευσης και προσόντων που αποκτήθηκαν στον χώρο εργασίας σας;	2
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την αντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης στον χώρο εργασίας σας;	2
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης στον χώρο εργασίας σας;	2
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία στο house keeping ένας HGM;	2
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την έμφαση στην προσωπική εικόνα ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	2
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις αρμοδιότητες στον χώρο εργασίας σας;	1
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τον μισθό στον χώρο εργασίας σας;	1
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία από front office ένας HGM;	1
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία στη λογιστική και την οικονομική διαχείριση ένας HGM;	1
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες ανάθεσης εργασιών σε τρίτους ένας HGM;	1
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες διατύπωσης σχεδίων ένας HGM;	1
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τη συνεχή βελτίωση δεξιοτήτων και ικανοτήτων επικοινωνίας ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	1
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε την ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	1
Σε τι βαθμό χρειάζεται να είναι πολύγλωσσος ένας HGM;	0
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει εμπειρία από HR ένας HGM;	0
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες προετοιμασίας προϋπολογισμού ένας HGM;	0
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ ένας HGM;	0
Σε τι βαθμό χρειάζεται να έχει ικανότητες στο food and beverage ένας HGM;	0
Σε τι βαθμό χρειάζεται να λαμβάνει πρωτοβουλίες ένας HGM;	0
Σε τι βαθμό χρειάζεται να μπορεί να διαχειρίζεται διαπροσωπικές σχέσεις ένας HGM;	0
Σε τι βαθμό χρειάζονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες σε έναν HGM;	0
Σε τι βαθμό χρησιμοποιείτε τον ενθουσιασμό και το χαμόγελο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων ως στρατηγική ανάπτυξης καριέρας;	0