



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**Η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης.**

**ΜΟΣΧΟΣ ΨΙΜΟΥΛΗΣ**

Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση», στο πλαίσιο της Πράξης «Ενίσχυση του ανθρώπινου ερευνητικού δυναμικού μέσω της υλοποίησης διδακτορικής έρευνας – 2<sup>ος</sup> Κύκλος» (MIS-5000432), που υλοποιεί το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ).



Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,  
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

## ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΔΙΑΤΡΙΒΗ

για την απόκτηση διδακτορικού διπλώματος του  
Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων

### ΜΟΣΧΟΣ ΨΙΜΟΥΛΗΣ

**Η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του  
ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών  
ξενοδοχείων ως μέσο επίτευξης  
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε  
συνθήκες οικονομικής κρίσης.**

Συμβουλευτική Επιτροπή:  
Επιτροπή:

**Σταυρινούδης Θεόδωρος**  
Καθηγητής Τμήματος  
Οικονομικής και Διοίκησης  
Τουρισμού  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

**Παπαθεοδώρου Ανδρέας**  
Καθηγητής Τμήματος  
Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

**Μαρούδας Λεωνίδας**  
Καθηγητής Τμήματος  
Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Πατρών

Επταμελής

**Σταυρινούδης Θεόδωρος**  
Καθηγητής Τμήματος  
Οικονομικής και Διοίκησης  
Τουρισμού  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

**Παπαθεοδώρου Ανδρέας**  
Καθηγητής Τμήματος  
Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

**Μαρούδας Λεωνίδας**  
Καθηγητής Τμήματος  
Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Πατρών

**Δήμου Ειρήνη**  
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια  
Τμήματος Διοίκησης  
Επιχειρήσεων & Τουρισμού  
Ελληνικό Μεσογειακό  
Πανεπιστήμιο

**Στεργίου Δημήτριος**  
Αναπληρωτής Καθηγητής  
Σχολής Κοινωνικών  
Επιστημών  
Ελληνικό Ανοικτό  
Πανεπιστήμιο

**Κυριακάκη Άννα**  
Επίκουρη Καθηγήτρια  
Τμήματος Οικονομικής και  
Διοίκησης Τουρισμού  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

**Κόντης Αλέξιος-Πατάπιος**  
Επίκουρος Καθηγητής  
Τμήματος Οικονομικής και  
Διοίκησης Τουρισμού  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Το έργο συγχρηματοδοτείται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση», στο πλαίσιο της Πράξης «Ενίσχυση του ανθρώπινου ερευνητικού δυναμικού μέσω της υλοποίησης διδακτορικής έρευνας – 2ος Κύκλος» (MIS-5000432), που υλοποιεί το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ).

Δηλώνω υπεύθυνα ότι εγώ ο Μόσχος Ψιμούλης του Θεολόγου είμαι ο αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας διδακτορικής διατριβής με τίτλο «Η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης». Η συγκεκριμένη διδακτορική διατριβή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά για την απόκτηση του διδακτορικού διπλώματος του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της αναγνωρίζεται πλήρως και αναφέρεται επακριβώς στην εργασία. Επίσης, επακριβώς αναφέρω στην εργασία τις πηγές τις οποίες χρησιμοποίησα, και μνημονεύω επώνυμα τα δεδομένα ή τις ιδέες που αποτελούν προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας άλλων, ακόμα κι εάν η συμπερίληψη τους στην παρούσα εργασία υπήρξε έμμεση ή παραφρασμένη. Γενικότερα, βεβαιώνω ότι κατά την εκπόνηση της διδακτορικής διατριβής έχω τηρήσει απαρέγκλιτα όσα ο νόμος ορίζει περί διανοητικής ιδιοκτησίας και έχω συμμορφωθεί πλήρως με τα προβλεπόμενα στο νόμο περί προστασίας προσωπικών δεδομένων και τις αρχές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

## Περίληψη

Η διδακτορική διατριβή αναλύει δύο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ): την Ενδυνάμωση και την Παρακίνηση των εργαζομένων στα ελληνικά ξενοδοχεία, ελέγχοντας τον ρόλο τους στη βιωσιμότητα και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των μονάδων φιλοξενίας σε δυσχερές οικονομικό περιβάλλον. Ο τουρισμός αποτελεί πυλώνα της ελληνικής οικονομίας και η συνολική συμβολή του στο ΑΕΠ της χώρας το 2017 –έτος έναρξης εκπόνησης της διατριβής– ήταν 19,7%, ενώ δημιούργησε και 459 χιλιάδες θέσεις εργασίας που αντιστοιχεί στο 12,2% της συνολικής απασχόλησης (World Travel and Tourism Council, 2018). Το 2019 τα παραπάνω ποσοστά αυξήθηκαν σε 20,8% για τη συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας, ενώ η συμμετοχή του στην συνολική απασχόληση της χώρας ήταν 21,7%, καθώς ο αριθμός των θέσεων εργασίας έφτασε τις 946.200 (SETE, n.d.). Το 2020 ξέσπασε η πανδημία του κορονοϊού (Covid-19) με αποτέλεσμα ο ελληνικός τουρισμός να δεχθεί ένα ισχυρό πλήγμα, με την οικονομική συνεισφορά του να αντιστοιχεί στο 3,7% του ΑΕΠ της χώρας, όμως αν συνυπολογιστεί και η έμμεση συνεισφορά του το ποσοστό αυτό κυμάνθηκε το 2020 από 8,1% έως 9,7%. Την ίδια χρονιά, ο τουρισμός εξακολούθησε να απασχολεί ένα σημαντικό τμήμα του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας, καθώς κατά τη διάρκεια της υψηλής τουριστικής περιόδου συνέβαλλε άμεσα στο 15,9% της συνολικής απασχόλησης (Ίκος και Κουτσός, 2021). Το 2021 –έτος λήξης εκπόνησης της διατριβής– η τουριστική δραστηριότητα φάνηκε να ανακάμπτει αφού σημειώθηκαν 14,7 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα, ενώ το γ' τρίμηνο του ιδίου έτους καταγράφηκαν 445 χιλιάδες εργαζόμενοι στην φιλοξενία και την εστίαση (Ίκος και Λάμπρου, 2022). Ο αριθμός των ξενοδοχείων αυξάνεται σταδιακά, ώστε να κατέχουν μεγάλο μερίδιο στο σύνολο επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Στις μονάδες φιλοξενίας απασχολούνται δεκάδες χιλιάδες εργαζόμενοι (ΕΛΣΤΑΤ, 2019), των οποίων η προσωπικότητα και ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων τους αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Η έντονη οικονομική κρίση που αντιμετώπισε η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και οι αλλαγές που προκάλεσε στα εργασιακά καθεστώτα (Gialis and Leontidou, 2016) τείνει να μετατρέψει τον τουρισμό σε σημαντικό πυλώνα της οικονομίας της χώρας. Τα ξενοδοχεία αποτελούν μεγάλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, στις οποίες η σωστή λειτουργία τους οφείλεται στο τμήμα ΔΑΠ, αφού οι εργαζόμενοι έρχονται σε απευθείας επαφή με τους πελάτες και συναλλάσσονται μαζί τους σε μεγάλο βαθμό (Albrecht et al., 2015). Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων αναγνωρίζεται πλέον ως ένας σημαντικός μοχλός για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, η οποία δεν μπορεί να επιτύχει τους στόχους της εάν πρώτα οι εργαζόμενοι δεν μεταδώσουν το όραμα της (Stavrinoudis and Livadioti, 2011). Η παρακίνηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στις μονάδες φιλοξενίας έχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα στην απόδοση της οργάνωσης (Ro and Chen, 2011), όπως επίσης στην ποιότητα εξυπηρέτησης και στην ικανοποίηση των πελατών (Lin et al, 2017).

Στη διδακτορική διατριβή ερευνώνται αναλυτικά οι παραπάνω λειτουργίες, ώστε να ελεγχθεί διεξοδικά ο τρόπος με τον οποίο αυτές μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά και να οδηγήσουν στην υψηλή επίδοση και απόκτηση υπεροχής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώθηκαν ερευνητικά κενά σχετικά με την παρακίνηση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία η συγκεκριμένη διατριβή σκοπεύει να καλύψει αναπτύσσοντας συμπληρωματικά για πρώτη φορά έννοιες από διαφορετικές επιστήμες, ώστε να δημιουργηθεί ένας μοναδικός συνδυασμός αυτών για ερμηνεία. Επιπρόσθετα, προκύπτουν νέα στοιχεία για την παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και εισάγονται πρωτότυπα δεδομένα στο επιστημονικό πεδίο της ΔΑΠ, τα οποία παρήχθησαν από την εμπειρική έρευνα της διατριβής και τη στατιστική ανάλυση που ακολούθησε. Από τη διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών, και την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση μέσω εφαρμογής των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Models – SEM) προέκυψαν σημαντικά ευρήματα που επιβεβαιώνουν τη θετική επιρροή της ενδυνάμωσης στην απόδοση των μονάδων φιλοξενίας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, τη συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επίτευξη ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος των ξενοδοχείων, όπως επίσης και τη σύνδεση της παρακίνησης με τις εργασιακές επιδόσεις. Με αυτόν τον τρόπο συντίθεται ένα ολοκληρωμένο σύνολο πληροφοριών, το οποίο αναδεικνύει την επιστημονική και πρακτική συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής μέσω αφενός της εξαγωγής συμπερασμάτων που εμπλουτίζουν τη θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και αφετέρου της δημιουργίας ενός χρήσιμου οδηγού για την διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με έμφαση στην παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων.

## **Abstract**

The PhD thesis analyzes two important functions of Human Resources Management (HRM): The Empowerment and the Motivation of HR in Greek hotels, researching their role in sustainability and achieving competitive advantage of hotels in poor economic conditions. Tourism is one of the main pillars of the Greek economy and its total contribution to the country's GDP in 2017 –the year of the start of this dissertation– was 19.7%, while it also created 459,000 jobs corresponding to 12.2% of total employment (World Travel and Tourism Council, 2018). In 2019 the above percentages increased to 20.8% for the contribution of tourism to the GDP of Greece, while its share in the total employment of the country was 21.7%, as the number of jobs reached 946,200 (SETE, nd). In 2020, the "Covid-19" coronavirus pandemic broke out worldwide, so Greek tourism received a strong hit with its economic contribution now corresponding to 3.7% of the country's GDP, but only if its indirect contribution is considered within the percentage range of 8.1% to 9.7%. In the same year, tourism continued to occupy a significant part of the Greek workforce, as during the high tourist season it directly contributed to 15.9% of total employment (Ikos and Koutsos, 2021). In 2021 –the year of the end of this dissertation– tourism activity seemed to recover with 14.7 million tourist arrivals in Greece, while in the third quarter of the same year 445,000 employees were registered in hospitality and catering sectors (Ikos and Lambrou, 2022). The number of hotels is gradually increasing so that they hold a big share in the total number of service companies. Hotels employ tens of thousands of employees (ELSTAT, 2019), whose personality and the way they perform their duties are critical elements for the smooth operation of the business.

The intense economic crisis that Greece has faced in recent years and the changes it has caused in working regimes (Gialis and Leontidou, 2016) tend to turn tourism into an important pillar of the country's economy. Hotels are large service companies, in which their proper operation is under the oversight of the HR department since employees come in direct contact with customers and deal with them to a large extent (Albrecht et



al., 2015). Hotel employees are now recognized as an important lever for the viability of the business, which cannot achieve its goals if its people do not first convey its vision (Stavrinoudis and Livadioti, 2011). The motivation and empowerment of human resources in hotels have remarkable effects on the performance of the organization (Ro and Chen, 2011), as well as on the quality of service and customer satisfaction (Lin et al, 2017).

The above functions are researched in detail in the PhD thesis, in order to thoroughly examine the way in which they can be effectively combined and lead to the high performance and acquisition of excellence of hotel companies. In the literature review, research gaps were identified regarding the motivation and empowerment of human resources, which this dissertation intends to fill in by developing for the first time complementary concepts from different sciences to create a unique combination of them for interpretation. In addition, new data emerge to motivate and empower employees in hotel businesses and original data are introduced into the scientific field of HRM, which were produced by the empirical research of the dissertation and the statistical analysis that followed. From the exploratory factor analysis of variables, and the confirmatory factor analysis through the application of the Structural Equation Models (SEM), significant findings emerged confirming the positive impact of empowerment on the performance of hotels during the financial crisis, the contribution of Human Resource Management to achieving the competitive advantage of hotels, as well as the link between motivation and job performance. In this way, a comprehensive set of information has been developed, which highlights the scientific and practical contribution of the doctoral dissertation by drawing conclusions that enrich the theory of Human Resource Management and creating a useful guide for the management of hotel businesses in terms of employee motivation and empowerment.

*Στον πατέρα μου Θεολόγο,*

## Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Θεόδωρο Σταυρινούδη για την αμέριστη συμπαράσταση του και την καθοδήγηση που ήταν καταλυτική για την ολοκλήρωση της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής.

Επιπρόσθετα, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στα μέλη της επιτροπής Καθηγητή κ. Ανδρέα Παπαθεοδώρου και Καθηγητή κ. Λεωνίδα Μαρούδα, όπως και στον Καθηγητή κ. Δημήτριο Λαγό για τις πολύτιμες συμβουλές τους .

Θερμά ευχαριστώ τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού, τους διευθυντές και τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, ώστε να συγκεντρωθούν χρήσιμα δεδομένα για την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τον πατέρα μου Θεολόγο, τους φίλους και συγγενείς Μαρία Άννα Τσέλιου και Διονύση Σαρακινό για την υποστήριξη τους τα τελευταία χρόνια σε αυτή την προσπάθεια μου.

## **Περιεχόμενα**

<b>Περίληψη.....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>8</b>
<b>A' ΜΕΡΟΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>	<b>30</b>
<b>Κεφάλαιο 1ο: Εισαγωγή – Αντικείμενο Διδακτορικής Διατριβής.....</b>	<b>30</b>
1.1 Η δομή της διατριβής .....	30
1.2 Το θεωρητικό πλαίσιο και η διαπίστωση ερευνητικών κενών .....	31
1.3 Οι ερευνητικοί στόχοι και οι υποθέσεις έρευνας .....	32
1.4 Η μεθοδολογία έρευνας και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων .....	34
1.5 Συνεισφορά και πρωτοτυπία της έρευνας .....	36
<b>Κεφάλαιο 2ο: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....</b>	<b>38</b>
2.1 Ορισμός και θεωρητική βάση.....	38
2.2 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	41
2.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις και οι κίνδυνοι στο εργασιακό περιβάλλον .....	43
2.4 Οι μέθοδοι και οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	46
2.5 Οι στόχοι και τα αποτελέσματα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην επιχείρηση.....	50
<b>Κεφάλαιο 3ο: Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο χώρο της φιλοξενίας.....</b>	<b>53</b>
3.1 Ο ανταγωνισμός των ξενοδοχείων και ο ρόλος των νέων τεχνολογιών.....	53
3.2 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη λειτουργία των ξενοδοχείων .....	57

3.3 Η εξυπηρέτηση πελατών ως καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας της διαμονής ενός τουρίστα.....	61
3.4 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως βασικό εργαλείο της εξυπηρέτησης πελατών .....	66
3.5 Η επιτυχημένη πορεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα εφαρμογής στρατηγικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	68

**Κεφάλαιο 4ο: Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων ..... 74**

4.1 Η έναρξη της οικονομικής κρίσης και η εξάπλωση της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα.....	74
4.2 Μικροοικονομία και οικονομική κρίση: Οι επιπτώσεις στις επιχειρήσεις.....	79
4.3 Οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης στον τουρισμό και τη φιλοξενία .....	82
4.4 Ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης στην ελληνική κοινωνία και τις εργασιακές σχέσεις.....	87
4.5 Η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης μέσω εφαρμογής μεθόδων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	97
4.6 Η πανδημία του κορονοϊού “Covid-19” και οι συνέπειες της στον κλάδο της φιλοξενίας.....	100

**Κεφάλαιο 5ο: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και η σύνδεση του με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ..... 105**

5.1 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Ορισμοί, θεωρία και οι πηγές δημιουργίας του.....	105
5.2 Το ανθρώπινο κεφάλαιο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	108
5.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	112
5.4 Οι μέθοδοι και οι δραστηριότητες των οργανισμών για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	117

5.5 Η διοίκηση φιλοξενίας και οι μέθοδοι επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	119
--	-----

**Κεφάλαιο 6ο: Η παρακίνηση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε περίοδο οικονομικής ύφεσης .....** 124

6.1 Η έννοια της παρακίνησης στο εργασιακό πλαίσιο: Ορισμοί, θεωρίες και στόχοι .....	124
6.2 Οι παράγοντες ανθρώπινου κινήτρου στις επιχειρήσεις και η επαγγελματική ικανοποίηση .....	130
6.3 Οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων και η εφαρμογή τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....	135
6.4 Η παρακίνηση ως μέσο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες οικονομικής κρίσης .....	141
6.5 Τα πλεονεκτήματα της παρακίνησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....	144
6.6 Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα της παρακίνησης των εργαζομένων .....	148

**Κεφάλαιο 7ο: Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....** 152

7.1 Η θεωρία της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού και η εφαρμογή της.....	152
7.2 Οι μέθοδοι ενδυνάμωσης των εργαζομένων ως μέρος της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων .....	158
7.3 Τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών .....	163
7.4 Ο ρόλος της ενδυνάμωσης στην ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .....	167
7.5 Η ενδυνάμωση ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης εντός περιβάλλοντος οικονομικής ύφεσης.....	172

**B' ΜΕΡΟΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ..... 178**

**Κεφάλαιο 8ο: Ο σχεδιασμός του ερευνητικού μοντέλου. Διαμόρφωση υποθέσεων με βάση την ανασκόπηση βιβλιογραφίας..... 178**

8.1 Διαπίστωση ερευνητικού κενού .....	178
8.2 Συγκρότηση του βασικού ερευνητικού μοντέλου .....	180
8.3 Αρχικές σκέψεις επί των ερευνητικών υποθέσεων .....	185
8.4 Οι ερευνητικές υποθέσεις.....	186
8.4.1 Οικονομική Κρίση και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (συνδυασμός). Διαπίστωση ερευνητικών κενών και διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων .....	186
8.4.2 Παρακίνηση των εργαζομένων. Διαπίστωση ερευνητικών κενών και διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων .....	192
8.4.3 Ενδυνάμωση των εργαζομένων. Διαπίστωση ερευνητικών κενών και διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων .....	197

**Κεφάλαιο 9ο: Ο σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου ..... 203**

9.1 Εισαγωγή κεφαλαίου .....	203
9.2 Το πρώτο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου .....	204
9.2.1 Πρώτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	206
9.2.2 Δεύτερη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Το Ανθρώπινο Κίνητρο .....	209
9.2.3 Τρίτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Η Οικονομική Κρίση .....	210
9.2.4 Τέταρτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης .....	213
9.2.5 Πέμπτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Η Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	215
9.2.6 Έκτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου:	

Η Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	219
9.3 Το δεύτερο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου .....	221
9.4 Το τρίτο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου .....	229
9.5 Η πιλοτική έρευνα .....	238
<b>Κεφάλαιο 10ο: Η εμπειρική έρευνα .....</b>	<b>241</b>
10.1 Η επιλογή του δείγματος .....	241
10.2 Περιγραφή και ανάλυση του ξενοδοχειακού δυναμικού πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων στην Ελλάδα.....	245
10.3 Η διεξαγωγή της έρευνας .....	250
10.3.1 Οι δυσκολίες και τα προβλήματα που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.....	252
10.4 Το δείγμα της έρευνας. Σύγκριση επιθυμητού και πραγματικού .....	254
10.5 Τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	259
<b>Κεφάλαιο 11ο: Στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων εμπειρικής έρευνας.....</b>	<b>263</b>
11.1 Εισαγωγή κεφαλαίου.....	263
11.2 Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση και η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση με μοντέλα δομικών εξισώσεων.....	263
11.3 Στατιστικές τεχνικές επεξεργασίας δεδομένων .....	264
11.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης .....	266
11.4.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης .....	267
11.4.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης .....	270
11.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης.....	273
11.5.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης .....	274
11.5.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης.....	276



11.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης .....	278
11.6.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης.....	281
11.6.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης .....	284
11.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης .....	288
11.7.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης .....	291
11.7.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης.....	293
11.8 Ανάλυση αποτελεσμάτων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης .....	297
11.8.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης .....	300
11.8.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης .....	303
11.9 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης .....	307
11.9.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της έκτης ερευνητικής υπόθεσης .....	311
11.9.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης .....	313
11.10 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης.....	318
11.10.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης .....	322
11.10.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης.....	324
11.11 Ανάλυση αποτελεσμάτων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης .....	329
11.11.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης .....	332
11.11.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης.....	335
11.12 Ανάλυση αποτελεσμάτων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης.....	339
11.12.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της ένατης ερευνητικής υπόθεσης .....	341
11.12.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της ένατης ερευνητικής	

υπόθεσης.....	344
11.13 Ανάλυση αποτελεσμάτων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης .....	348
11.13.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης .....	351
11.13.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης.....	354
11.14 Περιγραφική ανάλυση κλιμάκων .....	359
11.15 Συντελεστές συσχέτισης.....	363
11.16 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και επισήμανση διαφορετικών απόψεων .....	368
11.17 Επεξεργασία βασικού μοντέλου έρευνας.....	377
 <b>Κεφάλαιο 12ο: Συμπεράσματα, πρακτικές εφαρμογές στη διοίκηση φιλοξενίας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....</b>	 <b>380</b>
12.1 Εισαγωγή κεφαλαίου.....	380
12.2 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	380
12.3 Συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας.....	386
12.3.1 Συμπεράσματα πρώτης ερευνητικής υπόθεσης.....	386
12.3.2 Συμπεράσματα δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης .....	388
12.3.3 Συμπεράσματα τρίτης ερευνητικής υπόθεσης.....	390
12.3.4 Συμπεράσματα τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης .....	392
12.3.5 Συμπεράσματα πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης.....	393
12.3.6 Συμπεράσματα έκτης ερευνητικής υπόθεσης.....	395
12.3.7 Συμπεράσματα έβδομης ερευνητικής υπόθεσης .....	397
12.3.8 Συμπεράσματα όγδοης ερευνητικής υπόθεσης .....	399
12.3.9 Συμπεράσματα ένατης ερευνητικής υπόθεσης.....	400
12.3.10 Συμπεράσματα δέκατης ερευνητικής υπόθεσης.....	402
12.4 Συμπεράσματα – Πρακτικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	403
12.4.1 Συμπεράσματα – Πρακτικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας:	
Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	404

12.4.2 Συμπεράσματα – Πρακτικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας: Το Ανθρώπινο Δυναμικό .....	407
12.4.3 Συμπεράσματα – Πρακτικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας: Η Κεντρική Διοίκηση του Ξενοδοχείου .....	410
12.4.4 Συμπεράσματα – Υποθέσεις για την ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων κατά την περίοδο πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19” .....	413
12.5 Επιστημονική και πρακτική συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής .....	417
12.6 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	420
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>423</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>490</b>

## Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 2.1: Οι κύριες στρατηγικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	48
Πίνακας 3.1: Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	60
Πίνακας 3.2: Τα αποτελέσματα εφαρμογής των μεθόδων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων .....	71
Πίνακας 4.1: Η διαδικασία επίτευξης καινοτομίας από τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης .....	81
Πίνακας 4.2: Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στον τουρισμό .....	83
Πίνακας 4.3: Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη ζωή των εργαζομένων και τα αποτελέσματα της .....	93
Πίνακας 4.4: Ο ρόλος και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης .....	98
Πίνακας 5.1: Πηγές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από έναν οργανισμό.....	106
Πίνακας 5.2: Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία συντείνουν για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	110
Πίνακας 5.3: Η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και η σύνδεση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης .....	115
Πίνακας 5.4: Η διοίκηση φιλοξενίας και η πορεία της για την ενίσχυση της απόδοσης και απόκτησης πλεονεκτήματος στην αγορά.....	120
Πίνακας 6.1: Θεωρίες Παρακίνησης από τη δεκαετία του 1940 μέχρι σήμερα.....	127
Πίνακας 6.2: Τα ανθρώπινα κίνητρα και τα αποτελέσματα τους.....	133
Πίνακας 6.3: Οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα βασικά τους γνωρίσματα.....	139
Πίνακας 6.4: Το περιεχόμενο των κινήτρων για τους εργαζόμενους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα τους .....	145
Πίνακας 6.5: Η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτής .....	149
Πίνακας 7.1: Η θεωρία της ενδυνάμωσης εργαζομένων και το περιεχόμενο της....	155
Πίνακας 7.2: Τρόποι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στις	

επιχειρήσεις .....	160
Πίνακας 7.3: Οι ρόλοι και τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού .....	165
Πίνακας 7.4: Η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στη διοίκηση φιλοξενίας.....	169
Πίνακας 7.5: Οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης και η λειτουργία της ενδυνάμωσης στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	174
Πίνακας 8.1: Οι ερευνητικές υποθέσεις για την έννοια “Οικονομική Κρίση και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” .....	189
Πίνακας 8.2: Οι ερευνητικές υποθέσεις για την έννοια “Παρακίνηση των εργαζομένων” .....	195
Πίνακας 8.3: Οι ερευνητικές υποθέσεις για την έννοια “Ενδυνάμωση των εργαζομένων” .....	199
Πίνακας 9.1: Οι αριθμοί και οι τίτλοι πινάκων του θεωρητικού μέρους της διδακτορικής διατριβής για τον εντοπισμό των μεταβλητών .....	205
Πίνακας 9.2: Οι μεταβλητές για τον ρόλο της ΔΑΠ σε περίοδο οικονομικής κρίσης .....	206
Πίνακας 9.3: Οι μεταβλητές για τη συσχέτιση της ΔΑΠ με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.....	207
Πίνακας 9.4: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων” .....	208
Πίνακας 9.5: Οι μεταβλητές για την απόκτηση κινήτρου από το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων .....	209
Πίνακας 9.6: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Το Ανθρώπινο Κίνητρο” .....	210
Πίνακας 9.7: Οι μεταβλητές για την Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα .....	211
Πίνακας 9.8: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Οικονομική Κρίση” ..	212
Πίνακας 9.9: Μεταβλητές για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης ..	213
Πίνακας 9.10: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης” .....	214
Πίνακας 9.11: Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την εργασιακή απόδοση .....	216

Πίνακας 9.12: Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης .....	217
Πίνακας 9.13: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Η Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού”.....	218
Πίνακας 9.14: Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού με την εργασιακή απόδοση .....	219
Πίνακας 9.15: Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης .....	220
Πίνακας 9.16: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Η Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού”.....	221
Πίνακας 9.17: Οι μεταβλητές για την πρώτη ερευνητική υπόθεση .....	222
Πίνακας 9.18: Οι μεταβλητές για τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση.....	223
Πίνακας 9.19: Οι μεταβλητές για την τρίτη ερευνητική υπόθεση .....	223
Πίνακας 9.20: Οι μεταβλητές για την τέταρτη ερευνητική υπόθεση .....	224
Πίνακας 9.21: Οι μεταβλητές για την πέμπτη ερευνητική υπόθεση .....	225
Πίνακας 9.22: Οι μεταβλητές για την έκτη ερευνητική υπόθεση .....	226
Πίνακας 9.23: Οι μεταβλητές για την έβδομη ερευνητική υπόθεση.....	226
Πίνακας 9.24: Οι μεταβλητές για την όγδοη ερευνητική υπόθεση.....	227
Πίνακας 9.25: Οι μεταβλητές για την ένατη ερευνητική υπόθεση .....	228
Πίνακας 9.26: Οι μεταβλητές για τη δέκατη ερευνητική υπόθεση.....	228
Πίνακας 9.27: Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων” .....	233
Πίνακας 9.28: Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Το Ανθρώπινο Κίνητρο”.....	233
Πίνακας 9.29: Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Οικονομική Κρίση” .....	234
Πίνακας 9.30: Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” .....	235
Πίνακας 9.31: Η πέμπτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια	

“Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού” και Εργασιακή Απόδοση.....	236
Πίνακας 9.32: Η έκτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού” και Οικονομική Κρίση – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	236
Πίνακας 9.33: Η έβδομη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού” και Εργασιακή Απόδοση.....	237
Πίνακας 9.34: Η όγδοη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού” και Οικονομική Κρίση – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	238
Πίνακας 10.1: Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας για το 2019 .....	241
Πίνακας 10.2.1: Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας άνω των 150 δωματίων για το 2019 βάσει κατηγορίας πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων .....	245
Πίνακας 10.2.2: Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας για το 2019 βάσει εύρους δωματίων 150 και άνω .....	247
Πίνακας 10.2.3: Το ξενοδοχειακό δυναμικό πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων βάσει του συνολικού αριθμού δωματίων .....	250
Πίνακας 10.3.1: Το επιθυμητό και πραγματικό δείγμα της έρευνας ανά περιφέρεια.....	255
Πίνακας 10.3.2: Το επιθυμητό και πραγματικό δείγμα ανά κατηγορία ξενοδοχείου βάσει του αριθμού δωματίων .....	256
Πίνακας 10.3.3: Το επιθυμητό και πραγματικό δείγμα των ξενοδοχείων πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων βάσει του αριθμού δωματίων .....	259
Πίνακας 10.4.1: Η συχνότητα και το ποσοστό φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	260
Πίνακας 10.4.2: Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα .....	260
Πίνακας 10.4.3: Η θέση απασχόλησης των ερωτηθέντων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....	261
Πίνακας 11.1: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης.....	267
Πίνακας 11.2: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης .....	268

Πίνακας 11.3: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης .....	271
Πίνακας 11.4: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης.....	273
Πίνακας 11.5: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης .....	275
Πίνακας 11.6: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης .....	277
Πίνακας 11.7: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης.....	279
Πίνακας 11.8: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης.....	282
Πίνακας 11.9: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης .....	285
Πίνακας 11.10: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης.....	289
Πίνακας 11.11: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης .....	291
Πίνακας 11.12: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης .....	294
Πίνακας 11.13: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης .....	298
Πίνακας 11.14: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης .....	301
Πίνακας 11.15: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης .....	304
Πίνακας 11.16: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης.....	308
Πίνακας 11.17: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της έκτης ερευνητικής υπόθεσης .....	311
Πίνακας 11.18: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της έκτης	



ερευνητικής υπόθεσης .....	314
Πίνακας 11.19: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης.....	319
Πίνακας 11.20: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης .....	322
Πίνακας 11.21: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης .....	325
Πίνακας 11.22: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης.....	330
Πίνακας 11.23: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης .....	333
Πίνακας 11.24: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης .....	336
Πίνακας 11.25: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης.....	340
Πίνακας 11.26: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της ένατης ερευνητικής υπόθεσης.....	342
Πίνακας 11.27: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης .....	345
Πίνακας 11.28: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης.....	348
Πίνακας 11.29: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης .....	352
Πίνακας 11.30: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης .....	355
Πίνακας 11.31: Περιγραφική ανάλυση κλιμάκων.....	359
Πίνακας 11.32: Συντελεστές συσχέτισης Pearson.....	367
Πίνακας 11.33: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	368
Πίνακας 11.34: Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς το φύλο .....	371
Πίνακας 11.35: Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς	

το επίπεδο εκπαίδευσης .....	372
Πίνακας 11.36: Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς την τοποθεσία των ξενοδοχείων .....	374
Πίνακας 11.37: Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς την κατηγορία των ξενοδοχείων .....	376
Πίνακας 12.1: Υποθέσεις για τις μεθόδους παρακίνησης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας κορονοϊού “Covid-19” .....	414
Πίνακας 12.2: Υποθέσεις για τις μεθόδους ενδυνάμωσης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας κορονοϊού “Covid-19” .....	416

## Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 2.1: Οι αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	41
Γράφημα 11.1: Scree Plot των μεταβλητών της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης.....	270
Γράφημα 11.2: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης.....	271
Γράφημα 11.3: Scree Plot των μεταβλητών της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης ..	276
Γράφημα 11.4: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης.....	277
Γράφημα 11.5: Scree Plot των μεταβλητών της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης.....	284
Γράφημα 11.6: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης.....	285
Γράφημα 11.7: Scree Plot των μεταβλητών της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης.....	293
Γράφημα 11.8: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης.....	294
Γράφημα 11.9: Scree Plot των μεταβλητών της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης....	303
Γράφημα 11.10: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης.....	304
Γράφημα 11.11: Scree Plot των μεταβλητών της έκτης ερευνητικής υπόθεσης.....	313
Γράφημα 11.12: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης.....	314
Γράφημα 11.13: Scree Plot των μεταβλητών της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης.....	324
Γράφημα 11.14: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της έβδομης ερευνητικής .....	325
Γράφημα 11.15: Scree Plot των μεταβλητών της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης.....	334
Γράφημα 11.16: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης.....	336
Γράφημα 11.17: Scree Plot των μεταβλητών της ένατης ερευνητικής υπόθεσης.....	344

Γράφημα 11.18: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης.....	345
Γράφημα 11.19: Scree Plot των μεταβλητών της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης..	354
Γράφημα 11.20: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης.....	355

## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1: Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της Ελλάδας κατά τα έτη 2005–2018 .....	76
Διάγραμμα 4.2: Δείκτης κύκλου εργασιών στον τομέα υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης 2010–2015.....	86
Διάγραμμα 4.3: Ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα για άτομα ηλικίας 15–74 ετών με εποχικά προσαρμοσμένα αποτελέσματα κατά τα έτη 2005–2018 .....	90
Διάγραμμα 8.1: Το βασικό μοντέλο έρευνας .....	184
Διάγραμμα 11.1: Το τροποποιημένο βασικό ερευνητικό μοντέλο.....	379

# **Α' ΜΕΡΟΣ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

## **Κεφάλαιο 1ο:**

### **Εισαγωγή – Αντικείμενο Διδακτορικής Διατριβής**

#### **1.1 Η δομή της διατριβής**

Στο συγκεκριμένο κεφαλαίο θα γίνει παρουσίαση της δομής της διδακτορικής διατριβής, του θεωρητικού της πλαισίου, των ερευνητικών κενών που έρχεται να καλύψει στην υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, των ερευνητικών στόχων, της μεθοδολογίας της έρευνας που διεξήχθη, όπως επίσης και της επιστημονικής της συνεισφοράς. Με αυτόν τον τρόπο εξετάζεται η συνολική διάρθρωση της διατριβής και αιτιολογείται η πρωτοτυπία και η επιστημονική της συνεισφορά.

Η διατριβή χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη: Το πρώτο είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου μελετώνται συγκεκριμένα οι θεωρίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) και της Διοίκησης Φιλοξενίας, το γεγονός της Οικονομικής Κρίσης στην Ελλάδα, το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, και τέλος οι έννοιες της Παρακίνησης και της Ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Ακολουθεί το δεύτερο στο οποίο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας σε πέντε συνολικά κεφάλαια. Αρχικά, παρουσιάζονται το ερευνητικό μοντέλο και οι υποθέσεις που στηρίζονται στα κενά που διαπιστώθηκαν στο θεωρητικό μέρος. Έπειτα γίνεται αναφορά στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην εμπειρική έρευνα, όπως επίσης στο δείγμα της και τα κριτήρια επιλογής του, αλλά και στις διαδικασίες που ακολούθησε ο ερευνητής κατά την διεξαγωγή της. Στο προτελευταίο κεφάλαιο ελέγχονται τα δεδομένα και τα αποτελέσματα της έρευνας μέσω της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης και της επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης με μοντέλα δομικών εξισώσεων, πριν ολοκληρωθεί το δεύτερο μέρος με τα συμπεράσματα και τις πρακτικές εφαρμογές στη διοίκηση φιλοξενίας.

## 1.2 Το θεωρητικό πλαίσιο και η διαπίστωση ερευνητικών κενών

Στη διατριβή αρχικά διερευνάται το επιστημονικό πεδίο της ΔΑΠ και ειδικότερα η σημασία της στις σύγχρονες επιχειρήσεις, όπως επίσης οι μέθοδοι της και τα αποτελέσματα τους στο ανθρώπινο δυναμικό και τον οργανισμό. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο έχει ως στόχο να παρουσιάσει τη θεωρία της ΔΑΠ και το περιεχόμενο της, εισάγοντας τον αναγνώστη στο κύριο θέμα της διατριβής. Την ίδια σκοπιμότητα έχει και το επόμενο κεφάλαιο στο οποίο αναλύεται ο ρόλος της ΔΑΠ και η σύνδεση του με την διοίκηση φιλοξενίας, όπου εξετάζεται η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και των στρατηγικών της ΔΑΠ στη λειτουργία και την απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η παγκόσμια οικονομική κρίση και ο αντίκτυπος της στην Ελλάδα, με ειδική αναφορά στις επιπτώσεις που είχε στις εργασιακές σχέσεις, στον τουρισμό, στις συνθήκες εργασίας, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω της εφαρμογής των κατάλληλων στρατηγικών ΔΑΠ. Με την ανάλυση του συγκεκριμένου γεγονότος γίνεται μία ουσιαστική προσέγγιση του θέματος της διατριβής, η οποία συνεχίζεται έπειτα με την παρουσίαση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων, τις πηγές δημιουργίας του, τη σύνδεση του με τη ΔΑΠ και κυρίως των τρόπο επίτευξης του από τα ξενοδοχεία.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η επεξήγηση των εννοιών που σχετίζονται με τη διδακτορική διατριβή ολοκληρώνονται στα δυο τελευταία κεφάλαια του πρώτου μέρους, όπου μελετώνται οι θεωρίες της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται η έννοια της παρακίνησης στο εργασιακό πλαίσιο ως μέσο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, όπως και η συμβολή της στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις μονάδες φιλοξενίας. Αντίστοιχα, διερευνάται η ενδυνάμωση τους ανθρώπινου δυναμικού εστιάζοντας στα θετικά της αποτελέσματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

και στην απόκτηση υπεροχής τους έναντι των ανταγωνιστών κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης. Η ανάπτυξη των παραπάνω κεφαλαίων δημιουργεί μία πλήρη εικόνα για το κεντρικό θέμα της διατριβής καθώς ελέγχεται και περιγράφεται ολόκληρο το περιεχόμενο της με λεπτομέρειες.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ένα σύνολο χρήσιμων πληροφοριών και συμπερασμάτων, τα οποία θα θέσουν τις βάσεις για την διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας σε επόμενο στάδιο. Στο θεωρητικό μέρος εντοπίστηκαν ερευνητικά κενά που πρέπει να υπογραμμιστούν διότι με αυτόν τον τρόπο καθορίζονται οι κύριοι στόχοι της διατριβής και η επιστημονική της συνεισφορά εφόσον αυτοί επιτευχθούν. Αρχικά, το πρώτο ερευνητικό κενό αφορά τη μη εξέταση του ρόλου της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων σε σχέση με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει ένα μοντέλο συνδυασμού των παραπάνω εννοιών στον κλάδο της ελληνικής φιλοξενίας, ενώ η μελέτη για την σύζευξη τους είναι ανολοκλήρωτη στην διεθνή βιβλιογραφία. Τέλος, οι συγκεκριμένες έννοιες μαζί με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το γεγονός της οικονομικής ύφεσης εξετάζονται μεμονωμένα ή μέσα σε ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον από αυτό των ξενοδοχείων, ώστε με αυτόν τον τρόπο να προστίθεται ένα ακόμη ερευνητικό κενό στο θεωρητικό πλαίσιο. Επομένως, η υπό κρίση διδακτορική διατριβή αποκτά το κατάλληλο υπόβαθρο να ξεκινήσει τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων για τη δημιουργία του βασικού ερευνητικού μοντέλου αλλά και των ερευνητικών υποθέσεων για τα παραπάνω κενά που διαπιστώθηκαν.

### **1.3 Οι ερευνητικοί στόχοι και οι υποθέσεις έρευνας**

Τα ερευνητικά κενά που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση επέτρεψαν τη διατύπωση συγκεκριμένων στόχων τους οποίους η διδακτορική διατριβή θα εκπληρώσει μέσω της εμπειρικής έρευνας και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της. Ένας από τους πρώτους ερευνητικούς στόχους είναι η ενίσχυση του θεωρητικού



περιεχομένου του επιστημονικού πεδίου της ΔΑΠ. Ο εμπλουτισμός του με πρωτότυπα στοιχεία θα δημιουργήσει ένα σύνολο πληροφοριών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ερευνητές στο μέλλον. Επιπρόσθετα, η διατριβή σκοπεύει να σχεδιάσει και να προτείνει ένα νέο βασικό ερευνητικό μοντέλο, στο οποίο συνδυάζονται οι έννοιες της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων αναδεικνύοντας τες ως τα απαραίτητα μέσα της ΔΑΠ για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των μονάδων φιλοξενίας σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Ο τρίτος ερευνητικός στόχος αφορά την πρακτική συνεισφορά της διατριβής, διότι από τα στοιχεία της έρευνας θα προκύψουν έγκυρα συμπεράσματα ως προς τις μεθόδους των παραπάνω εννοιών, τις οποίες τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μπορούν να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν ενισχύοντας με αυτόν τρόπο την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανισμών. Οι συγκεκριμένοι στόχοι θα επιτευχθούν εάν και εφόσον τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας μέσω της κατάλληλης στατιστικής ανάλυσης καλύψουν τα ερευνητικά κενά που διαπιστώθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Πρόκειται για ένα εγχείρημα που αποτελεί ουσιαστικά τον πρωταρχικό σκοπό του ερευνητή στην υπό κρίση διδακτορική διατριβή.

Οι ερευνητικές υποθέσεις και η ανάλυση τους συνδέουν διαφορετικές έννοιες μεταξύ τους. Από το βασικό ερευνητικό μοντέλο προκύπτουν δέκα συνολικά υποθέσεις, οι οποίες αποδεικνύουν τη συμβολή της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ελληνικών ξενοδοχείων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Οι συγκεκριμένες υποθέσεις περιλαμβάνουν μία πληθώρα ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών που θα χρησιμεύσουν για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, το ανθρώπινο δυναμικό τους, αλλά και την κεντρική τους διοίκηση. Βάσει των παραπάνω, οι δέκα ερευνητικές υποθέσεις είναι:

H1: Η οικονομική κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

H2: Η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία.

H3: Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

H4: Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων.

H5: Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή του απόδοση.

H6: Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης ενισχύει την απόδοση του.

H7: Η παρακίνηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

H8: Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων επηρεάζει θετικά την εργασιακή του απόδοση.

H9: Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης είναι αναγκαία για την ενίσχυση της απόδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

H10: Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

#### **1.4 Η μεθοδολογία έρευνας και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων**

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα ερευνητικά κενά που διαπιστώθηκαν σχετικά με τον ρόλο της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην απόκτηση υπεροχής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης δημιούργησαν το ερωτηματολόγιο έρευνας, το οποίο αποτελείται από εβδομήντα εννέα μεταβλητές εξετάζοντας δέκα ερευνητικές υποθέσεις. Βάσει της πιλοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε από 25/08/2020 έως 12/09/2020 σε μέρος του δείγματος, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο τροποποιήθηκε και απέκτησε την τελική του μορφή με συνολικό αριθμό ερωτήσεων τις ογδόντα πέντε, οι οποίες χωρίζονται σε εννέα ομάδες. Η εμπειρική έρευνα της υπό κρίση διατριβής διεξήχθη από την 1η Οκτωβρίου 2020

μέχρι και την 31η Ιανουαρίου 2021 με συνολικό χρόνο υλοποίησης τους τέσσερις μήνες. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη ηλεκτρονικά σε στελέχη, διευθυντές και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων κατηγοριών πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων από όλες τις διοικητικές περιφέρειες της Ελλάδας, τα οποία περιλαμβάνουν 150 δωμάτια και άνω. Συγκεντρώθηκαν 223 έγκυρα ερωτηματολόγια από ένα τυχαίο και αναλογικά στρωματοποιημένο δείγμα.

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων εμπειρικής έρευνας πραγματοποιείται διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών, όπως επίσης και επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση μέσω εφαρμογής των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Models – S.E.M.) για κάθε μία από τις δέκα ερευνητικές υποθέσεις. Η πλειονότητα των ερευνητών της διοίκησης φιλοξενίας επιλέγουν τη συγκεκριμένη μέθοδο για αναλύσεις δεδομένων και για την αξιολόγηση εμπειρικών νέων θεωρητικών προτάσεων που διατυπώνονται μέσω πολύπλοκων μοντέλων (Martinez-Lopez et al., 2013), καθώς έχουν τη δυνατότητα να κάνουν αποδεκτές ή όχι τις ερευνητικές υποθέσεις αποδεικνύοντας μία θεωρητική αιτιότητα των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών (Nunkoo et al., 2013; Ali et al., 2018). Η πολυπλοκότητα της επιστημονικής έρευνας στον κλάδο της φιλοξενίας κάνει αναγκαία την επιλογή της εφαρμογής SEM για τη στατιστική ανάλυση αναγκαία, διότι περιλαμβάνει ταυτόχρονη δοκιμή πολλαπλών δεικτών λανθάνουσας μεταβλητής, σφάλματος μέτρησης, πολλαπλών σχέσεων, λανθάνουσας μεταβλητής και αμοιβαίων σχέσεων (Testa, 2000).

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δημιουργήσαν δεδομένα που συγκεντρώθηκαν και καταχωρήθηκαν στο πρόγραμμα στατιστικών εφαρμογών SPSS έκδοσης 25 (IBM Statistical Package for Social Sciences for Windows, Version: 25.0. Armonk, NY: IBM Corp), όπου στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε η στατιστική τους ανάλυση. Όσον αφορά την ανάλυση των μοντέλων δομικών εξισώσεων (S.E.M.) αυτή έγινε με χρήση της διαδεδομένης γλώσσας προγραμματισμού “R” (R Statistics Software, Version: 4.0.3) χρησιμοποιώντας το πακέτο lavaan (Rosseel, 2012), προσφέροντας τη δυνατότητα διαχείρισης και ανάλυσης δεδομένων όπως και κατασκευής γραφημάτων (R-Project, 2021). Για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, το επίπεδο στατιστικής

σημαντικότητας ορίσθηκε στο 5%, για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων αξιοποιήθηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνέφειας Cronbach's alpha, ενώ η διερευνητική παραγοντική ανάλυση εφαρμόστηκε με χρήση της περιστροφής Varimax. Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο έλεγχος καλής προσαρμογής του μοντέλου δομικών εξισώσεων για κάθε υπόθεση έγινε μέσω της χρήσης των δεικτών chi-square test ( $\chi^2$ ), comparative fit index (CFI), Tucker-Lewis index (TLI), root mean square error of approximation (RMSEA) και standardized root mean residual (SRMR).

### **1.5 Συνεισφορά και πρωτοτυπία της έρευνας**

Η διδακτορική διατριβή στηρίχθηκε στη μελέτη περιεχομένου διεθνών επιστημονικών ερευνών, οι οποίες εξέταζαν τη σύνδεση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων με την απόδοση των οργανισμών κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Hanaysha, 2016; Agha et al., 2012; Kruja et al., 2016), τον ρόλο της παρακίνησης στην απόκτηση υπεροχής της επιχείρησης και την επαρκή αντιμετώπιση του αντίκτυπου της ύφεσης (Hitka et al., 2016; Manzoor, 2011), την συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού και της ΔΑΠ στην ανάπτυξη των μονάδων φιλοξενίας (Liu, 2017; Tavitiyaman et al., 2011), όπως και τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης στη ψυχολογία των εργαζομένων (Markovits et al., 2014; Halkos and Bousinakis, 2017) αλλά και στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Alonso-Almeida and Bremser, 2013; Kimes, 2009). Βάσει των παραπάνω επιτυγχάνεται η πρωτοτυπία της έρευνας που πλαισιώνει την συγκεκριμένη διδακτορική διατριβή.

Αρχικά, υλοποιείται μία πρωτότυπη επιστημονική κωδικοποίηση της διεθνούς βιβλιογραφίας μέσω της εξέτασης διαφορετικών πηγών που αφορούν τη ΔΑΠ, τη διοίκηση φιλοξενίας, την οικονομική κρίση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την παρακίνηση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, πραγματοποιείται ένας νέος συνδυασμός των τελευταίων δύο εννοιών, διότι για καμία από αυτές τις λειτουργίες δεν είχε ελεγχθεί παλαιότερα ο ρόλος τους στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ελληνικών μονάδων φιλοξενίας κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης. Η ενδυνάμωση και η παρακίνηση των εργαζομένων μελετώνται ξεχωριστά σε προηγούμενες έρευνες, οπότε μέσα από την διατριβή καλύπτονται τα ερευνητικά κενά που διαπιστώθηκαν στο θεωρητικό μέρος.

Από την έρευνα της διατριβής αναπτύσσονται και επεξηγούνται συμπληρωματικά έννοιες από διαφορετικές επιστήμες όπως της οικονομίας, της διοίκησης φιλοξενίας, της ΔΑΠ και της διοίκησης επιχειρήσεων, ώστε να εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα. Τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσο και η εμπειρική έρευνα εισήγαγαν νέα δεδομένα στη θεωρία της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, τα οποία διαφέρουν από εκείνα που υπήρχαν στο παρελθόν σε αντίστοιχες έρευνες. Επομένως, με αυτόν τον τρόπο εμπλουτίζεται το περιεχόμενο του επιστημονικού πεδίου της ΔΑΠ των ξενοδοχείων, καθώς συγκεντρώνονται μοναδικά στοιχεία για τις συγκεκριμένες έννοιες αποδεικνύοντας τα θετικά αποτελέσματα που μπορούν να φέρουν στην απόδοση των εργαζομένων και των ελληνικών τουριστικών καταλυμάτων. Βάσει των παραπάνω αναδεικνύεται η επιστημονική συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής και η καινοτομία της έρευνας, καθώς δημιουργούνται και καταγράφονται πρωτότυπα δεδομένα στη βιβλιογραφία σχετικά με την ενδυνάμωση και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικά για την συμβολή τους στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των μονάδων φιλοξενίας σε συνθήκες οικονομικής κρίσης.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

### 2.1 Ορισμός και θεωρητική βάση

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) έχει ως στόχο την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μίας μονάδας παραγωγής, ώστε να επιτευχθεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο ο άριστος συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών της. Για τη ΔΑΠ έχουν προταθεί διάφοροι ορισμοί, ακολούθως παρατίθενται οι τρεις επικρατέστεροι:

α) *Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία που μελετά και ελέγχει το σύνολο δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μία επιχείρηση.*

β) *Η ΔΑΠ περιλαμβάνει αρμοδιότητες που έχουν ως στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως επίσης και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.*

γ) *Τέλος, η ΔΑΠ είναι η λειτουργία της επιχείρησης που αναλαμβάνει την κατάλληλη διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό να έχουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πρακτικές της συγκεκριμένης λειτουργίας θα πρέπει να είναι απόλυτα συνδεδεμένες με τη στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός, ενώ οι αρμόδιοι της ΔΑΠ οφείλουν να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει τους στόχους αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σ.18).*

Η ΔΑΠ θα μπορούσε επίσης να χαρακτηριστεί ως μία σειρά πολιτικών σχεδιασμένων να ενισχύσουν την οργανωτική ολοκλήρωση, τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, την ευελιξία αλλά και την ποιότητα της απασχόλησης (Guest, 2007). Η συγκεκριμένη λειτουργία εστιάζει κυρίως στην ατομική διαχείριση των ανθρώπων, ενώ οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί οδηγούν τους εργαζόμενους να πορεύονται σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού, ώστε η ΔΑΠ να σχετίζεται άμεσα με την επιτυχία του (Alleyne et al., 2006). Σε κάθε περίπτωση, το τμήμα της ΔΑΠ μπορεί να αναλυθεί σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα, όμως στον πυρήνα του περιλαμβάνει ουσιαστικά το κατά πόσο οι

λειτουργίες και οι πρακτικές του επηρεάζουν την οργάνωση της επιχείρησης στο σύνολο της (Kaufman, 2015).

Όσον αφορά τις αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος, βάσει του Χυτήρη (2013), αναφέρονται συνοπτικά οι ακόλουθες:

α) Η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας, όπου περιγράφεται το έργο που έχει και πρέπει να εκτελέσει ο κάτοχος της θέσης, ενώ σύμφωνα με την περιγραφή διευκρινίζονται οι ικανότητες και γενικά τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο ίδιος.

β) Η προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων μέσα από την ίδια την επιχείρηση αλλά και από την αγορά εργασίας, δημιουργώντας την αντίστοιχη πρόσκληση για την εκδήλωση ενδιαφέροντος από τους υποψηφίους αλλά και τις ειδικές μεθόδους για την επιλογή των πιο κατάλληλων.

γ) Ο προγραμματισμός των ανθρωπίνων πόρων που στοχεύει στην πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στο μέλλον. Για τον σωστό προγραμματισμό απαιτείται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, ώστε να γίνουν γνωστές οι ανάγκες και να φανερωθεί η πραγματική προσφορά και ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού.

δ) Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη λειτουργία περιλαμβάνει την εκπαίδευση και προσαρμογή των νέων εργαζομένων στο περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και τη μετεκπαίδευση του μόνιμου ανθρώπινου δυναμικού πριν αναλάβει κενές ή νέες θέσεις εργασίας που τυχόν προκύπτουν από προαγωγές και μεταθέσεις.

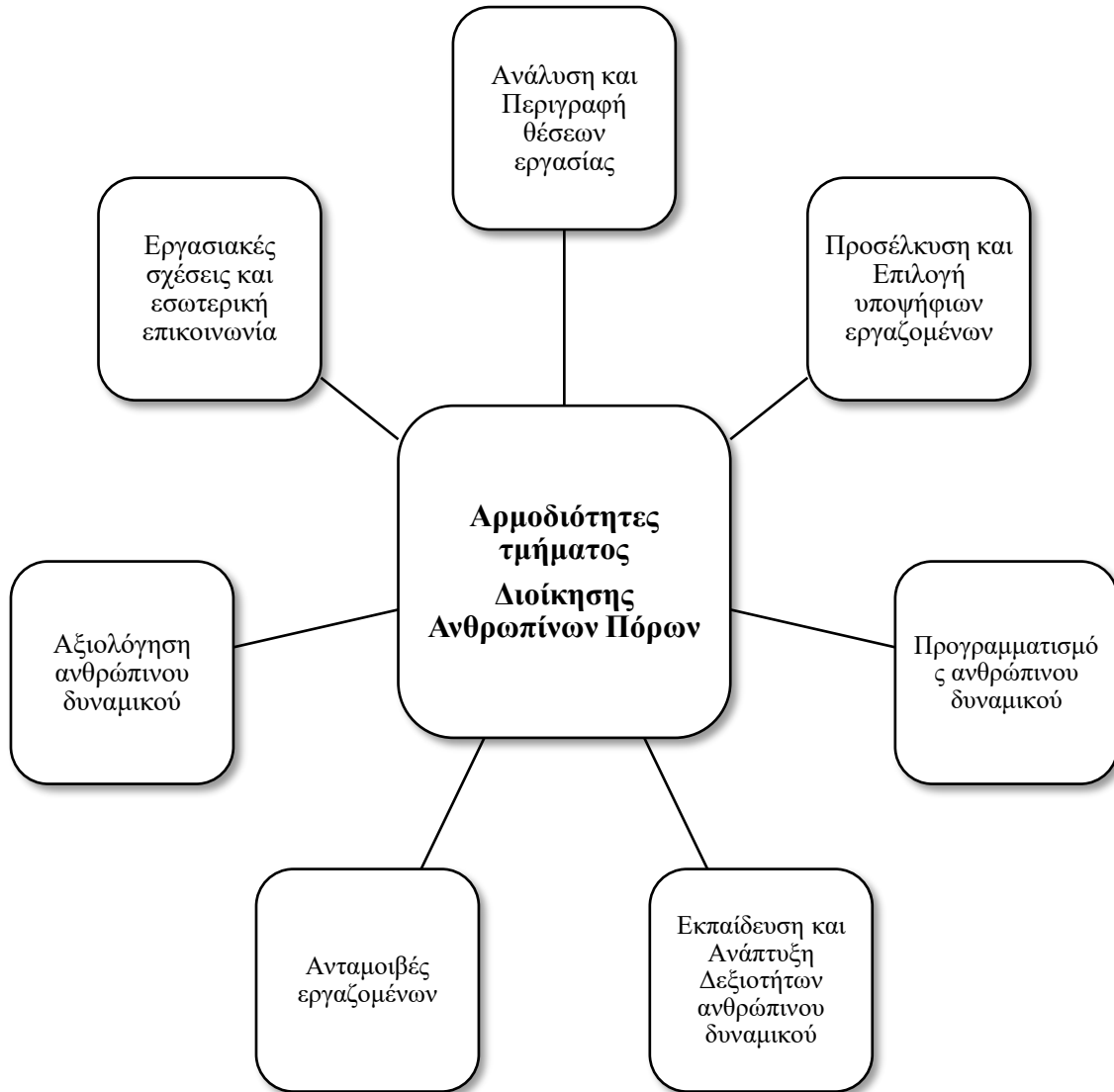
ε) Η ανταμοιβή των εργαζομένων. Εδώ πρέπει να ληφθούν υπόψη οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης όπως επίσης και η αξία της θέσης εργασίας. Επίσης, κρίνεται αναγκαίο η δημιουργία ενός συστήματος ανταμοιβών που θα είναι μεν δίκαιο για το σύνολο των εργαζομένων, αλλά και θα τους παρακινεί ταυτόχρονα και για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

στ) Η αξιολόγηση των εργαζόμενων που περιλαμβάνει μεθόδους και κριτήρια, τα οποία φανερώνουν την πραγματική συνεισφορά τους στην επιχείρηση, όπως επίσης και τα σημεία στα οποία είναι πιο ικανοί ή αδύναμοι.

ζ) Οι σχέσεις των εργαζομένων και η εσωτερική επικοινωνία. Το τμήμα ΔΑΠ είναι υπεύθυνο για την εκπροσώπηση της επιχείρησης και τη σχέση της με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων, ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα θέματα που συνδέονται με τις παροχές, τις συνθήκες εργασίας, τις συλλογικές συμβάσεις κ.ά. Επιπρόσθετα, το συγκεκριμένο τμήμα αναλαμβάνει τον σχεδιασμό ενός συστήματος επικοινωνίας της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, αλλά και μεταξύ των οργανωτικών ομάδων.



**Γράφημα 2.1: Οι αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**



Πηγή: Χυτήρης (2013)

## **2.2 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις**

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα ελεγχθεί ο ρόλος και η σημασία της ΔΑΠ στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερο περιβάλλον με βασικά

χαρακτηριστικά την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, όπως επίσης και τον έντονο ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να ελέγχουν και να βρίσκουν συστηματικά νέους τρόπους μέσω των οποίων θα επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και θα προσφέρουν τη δυνατότητα σε αυτές να επιβιώσουν μακροχρόνια (Gupta et al., 2006). Η Vardarlier (2015) μάλιστα επισημαίνει ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται πάντοτε να είναι σε ετοιμότητα να αντιδράσουν στις νέες εξελίξεις, καθώς στη σύγχρονη εποχή δίνεται μεγάλη προσοχή στις πολιτικές και αρμοδιότητες της ΔΑΠ με δύο βασικούς στόχους: α) την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και β) την άριστη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περίπλοκο περιβάλλον, στο οποίο ο ανταγωνισμός αυξάνεται και ως εκ τούτου οι άλλοτε παραδοσιακές «πηγές» επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν εγγυώνται σε καμία περίπτωση την επιβίωση τους, δημιουργώντας την ανάγκη για την άμεση προσαρμογή των μέσων αυτών (Aragon Sanchez et al., 2015) στις νέες εξελίξεις και ιδέες. Οι Findikli et al. (2015) συμπληρώνουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να καθορίσουν τις προσδοκίες τους και τα αποτελέσματα που επιθυμούν σε αυτές τις δυναμικές συνθήκες της αγοράς, για μία καινοτομία που θα εξασφαλίσει άμεση κερδοφορία, αλλά και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Ωστόσο, πέρα από τον ανταγωνισμό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η παγκοσμιοποίηση, η οποία οδηγεί τα στελέχη διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να εισάγουν τους εργαζομένους σε ειδικά πλαίσια που διαμορφώνονται βάσει των τοπικών κανόνων και νόμων της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ενώ αποτελεί προϋπόθεση για αυτή τη διαδικασία η δεκτικότητα των διαφορετικών πολιτιστικών διαφορών (Chambers, 2013). Την άποψη αυτή έρχεται να υποστηρίξει και ο Karoor (2011) αναφέροντας ότι η ΔΑΠ έχει πλέον αναλάβει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη σύνδεση ατόμων που ομιλούν διαφορετικές γλώσσες και έχουν άλλη κουλτούρα.

Συγκεντρώνοντας τις παραπάνω απόψεις σχετικά με την παγκοσμιοποίηση και τις νέες διαστάσεις που διαμορφώνει για τη λειτουργία των επιχειρήσεων σήμερα, γίνεται φανερό ότι πρέπει να εφαρμοστούν νέα μέτρα προσαρμοσμένα στις σύγχρονες ανάγκες που θα συμβάλλουν και θα ενισχύσουν την ανάπτυξη κι εξέλιξη ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο και απασχολεί εργαζόμενους από ένα ευρύ φάσμα χωρών (Chambers, 2013). Σε αυτό το επιχείρημα, ο Kibanon (2012) προσθέτει ότι η εφαρμογή ενός παγκόσμιου και παράλληλα τοπικού συστήματος διοίκησης φανερώνει την ανάγκη δημιουργίας ενός αποτελεσματικού σχεδίου ΔΑΠ, το οποίο θα διαθέτει την ικανότητα να προωθήσει τις σχετικές τεχνολογίες πληροφορίας που αναπτύσσονται, χωρίς όμως να αγνοείται η ανεκτίμητη αξία του εργαζόμενου που μπορεί να ανατρέψει και να ενισχύσει όλα τα παραπάνω.

Τέλος, πρόσφατες έρευνες αποδεικνύουν τη σύνδεση ανάμεσα στις αρμοδιότητες της ΔΑΠ και τη λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς η πλήρης και σωστή εφαρμογή των μεθόδων της μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στο σύνολο της επιχείρησης (Raauwe et al., 2013). Τη συγκεκριμένη θέση υποστηρίζουν και οι Swart and Kinnie (2010) επισημαίνοντας ότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό το οποίο απασχολείται έχοντας ξεκάθαρες και καθορισμένες προσδοκίες αποδόσεων, αλλά και στελέχη επιμέρους τμημάτων που είναι υπεύθυνα για τις διαδικασίες αξιολόγησης κι επιβράβευσης, υποστηρίζουν τη συνεχή βελτίωση του ίδιου του οργανισμού.

### **2.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις και οι κίνδυνοι στο εργασιακό περιβάλλον**

Σε αυτή την ενότητα διερευνάται η συμβολή του τμήματος ΔΑΠ στις επιχειρήσεις, όπως και οι κίνδυνοι που προκύπτουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον και καλείται να αντιμετωπίσει, αλλά και η συνεργασία του με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης, τα στελέχη και την κεντρική διεύθυνση.

Στους σύγχρονους οργανισμούς, η διαχείριση της γνώσης κατέχει σημαντικό ρόλο και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για την ανάπτυξη τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το τμήμα ΔΑΠ μπορεί να λειτουργήσει ως μεσολαβητής και να ορίσει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσης, επηρεάζοντας την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, ενώ οι στρατηγικές που ακολουθούνται για αυτή τη διαχείριση γνώσης καθορίζουν τις αρμοδιότητες του ίδιου του τμήματος (Sanchez et al., 2015).

Στο σημείο αυτό κρίνεται αναγκαίο να αναφερθούν οι πρακτικές της ΔΑΠ για την ανάπτυξη του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου, όπως επίσης και για τα αποτελέσματα που αυτά με τη σειρά τους έχουν στην επιτυχία ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Νικολάου (2008), ο όρος Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital) περιγράφει τους εργαζόμενους μίας επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά τους, όπως η εμπειρία τους, η γνώση του αντικειμένου με το οποίο ασχολούνται, η προθυμία τους για απασχόληση, αλλά και η ικανότητα τους να προσθέσουν οικονομική αξία στην επιχείρηση. Επομένως, με βάση τα παραπάνω μπορούμε να ισχυριστούμε ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης. Όσον αφορά το Κοινωνικό Κεφάλαιο (Social Capital), ο Putnam (1993) υποστηρίζει ότι αυτό αποτελείται από δίκτυα, νόρμες και κοινωνική εμπιστοσύνη που διευκολύνουν τη συλλογική δράση για την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων που με τη σειρά τους φέρνουν αμοιβαίο όφελος. Η εμπιστοσύνη, η αμοιβαιότητα αλλά και η συμμετοχή πολιτών στα κοινά είναι μερικές παράμετροι που μεγιστοποιούν το κοινωνικό κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία στους ανθρώπους που διασυνδέονται, ενώ επίσης διευκολύνεται ο συντονισμός των δράσεων μεταξύ των ατόμων, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα ενός οργανισμού (Χριστοφόρου, 2015).

Σχετικά με τα παραπάνω, οι Donate et al. (2016) υποστηρίζουν ότι παρά το γεγονός ότι η μεσολάβηση του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι ολική, το οποίο σημαίνει ότι χωρίς την ανάπτυξη αυτού τα συστήματα της ΔΑΠ δεν μπορούν να έχουν καμία επιρροή στην καινοτομία μίας επιχείρησης, τα αποτελέσματα για το κοινωνικό κεφάλαιο δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Επομένως, ένα σύστημα ΔΑΠ έχει σημαντική επιρροή στην

απόδοση του οργανισμού, έστω κι αν η επιρροή στο κοινωνικό κεφάλαιο δεν είναι αξιοσημείωτη. Μελετώντας το ρόλο της ΔΑΠ και τη σύνδεση της με την επίδοση της επιχείρησης λαμβάνεται υπόψη η σύνοψη τριών προσεγγίσεων ερευνητών που έγινε από τη Ruzic (2015) για το συγκεκριμένο θέμα.

Αρχικά, η “οικουμενική” προσέγγιση δόθηκε από τον Huselid (1995), ο οποίος υποστήριξε ότι οι δραστηριότητες της ΔΑΠ συνεισφέρουν στη μεγαλύτερη παραγωγικότητα και οικονομική απόδοση του οργανισμού, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τρόπο λειτουργίας και τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Σε αυτό το συμπέρασμα μπορεί να προστεθεί η άποψη των Jackson et al. (2014), ότι η ΔΑΠ όταν είναι αποτελεσματική επιδρά σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο μέσα σε έναν οργανισμό, αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο που τον περιλαμβάνει. Έπειτα, ο Hoque (1999) μέσω της “ενδεχόμενης – απρόοπτης” προσέγγισης τονίζει τη σημασία της βασικής στρατηγικής μίας επιχείρησης, η οποία μπορεί είτε να αυξήσει, είτε να μειώσει την επιρροή της ΔΑΠ στη συνολική της επίδοση και σημειώνει ότι οι πρακτικές αυτού του τμήματος πρέπει να είναι σταθερές και συνεπείς με τις υπόλοιπες λειτουργίες της ίδιας της επιχείρησης. Τέλος, οι Katou and Budhwar (2010) αναφέρουν τη “διαμορφωτική” προσέγγιση στην οποία μία συγκεκριμένη διαμόρφωση των αρμοδιοτήτων και πρακτικών της ΔΑΠ θα συμβάλλει περισσότερο στην επιτυχημένη απόδοση της επιχείρησης.

Οι κίνδυνοι που μπορούν να προκύψουν στο εργασιακό περιβάλλον από εξωτερικούς παράγοντες, αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους επισημαίνονται από τους Becker and Smidt (2016) που έκαναν μία κωδικοποίηση συγκεντρώνοντας σχετικές έρευνες και άρθρα των τελευταίων ετών, ώστε να αναδείξουν τον ρόλο της ΔΑΠ και πως θα μπορούσε να συνδράμει στη μείωση αυτών των κινδύνων μέσα από τις πρακτικές της. Οι συγκεκριμένοι κίνδυνοι διακρίνονται σε οχτώ κατηγορίες: α) η υγεία των εργαζομένων, β) η συνολική παραγωγή, γ) τα οικονομικά της επιχείρησης, δ) η κινητικότητα ανθρώπινου δυναμικού, ε) ο βαθμός παρουσίας του στον εργασιακό χώρο, στ) η φήμη του οργανισμού, ζ) οι νόμοι και η) η καινοτομία.

Οι μέθοδοι και πρακτικές της ΔΑΠ έχουν στόχο την προστασία των εργαζομένων και μπορούν να επιλύσουν προβλήματα που τυχόν προκύπτουν είτε στην παραγωγή, είτε στα οικονομικά του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα να περιορίσουν την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, και να ενισχύσουν τον βαθμό παρουσίας του στον χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα, η φήμη μίας επιχείρησης όπως επίσης και η διατήρηση ή μη των νόμων και κανόνων του εργατικού δικαίου και ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων είναι μερικές επιπλέον παράμετροι που σχετίζονται με τους εργαζόμενους και καλείται να αντιμετωπίσει η ΔΑΠ (Becker and Smidt, 2016).

Για να ολοκληρωθεί η ανάλυση του ρόλου της ΔΑΠ σε μία επιχείρηση θα πρέπει επιπλέον να εξεταστεί και η συνεργασία του συγκεκριμένου τμήματος με τα στελέχη και τη διεύθυνση. Οι προϊστάμενοι τμημάτων αναλαμβάνουν τον σχεδιασμό και τον έλεγχο του έργου των υφισταμένων τους, έχοντας ως υποστήριξη το τμήμα της ΔΑΠ το οποίο είναι υπεύθυνο για τη μετάδοση πληροφοριών και γνώσεων, ώστε να είναι έγκυρες και ορθολογικές οι αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τη διοίκηση και ανάπτυξη των εργαζομένων (Μούζα–Λαζαρίδη, 2006). Για το έργο των στελεχών, ο Χυτήρης (2013) συμπληρώνει ότι λόγω των αυξημένων καθηκόντων τους και κατ' επέκταση της έλλειψης διαθέσιμου χρόνου, ο έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού δεν εφαρμόζεται πάντα σωστά, καθώς επικρατεί έλλειψη προθυμίας από την πλευρά τους για ανάληψη ευθυνών εκ μέρους των υφισταμένων τους, ώστε η συμβολή του τμήματος ΔΑΠ να είναι άκρως σημαντική για τους ίδιους, καθώς παρέχεται βοήθεια για τη σωστή και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Τέλος, όσον αφορά τη Διεύθυνση, η ΔΑΠ βρίσκεται συνήθως ανάμεσα στον διευθυντή ή πρόεδρο της επιχείρησης και τα στελέχη των επιμέρους τμημάτων. Με αυτό τον τρόπο, το συγκεκριμένο τμήμα καθίσταται υπεύθυνο για τη μετάδοση των εντολών και για την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού (Μούζα–Λαζαρίδη, 2006).

#### **2.4 Οι μέθοδοι και οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Πολλοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι οι στρατηγικές ΔΑΠ δεν θα πρέπει να εξετάζονται ως μεμονωμένες, αλλά στο σύνολο τους, ώστε με αυτό τον τρόπο η μέτρηση της επιρροής τους στους εργαζόμενους να είναι πιο σωστή και ολοκληρωμένη (Snape and Redman, 2010). Οι Chourides et al. (2003) επιπρόσθετα αναφέρουν ότι οι συγκεκριμένες στρατηγικές θα πρέπει να σχεδιάζονται και να εκτελούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να γίνεται στο τέλος σωστή διαχείριση των γνώσεων των εργαζομένων και βελτίωση των προσόντων τους.

Αρχικά, θα παρουσιαστούν ορισμένες μέθοδοι της ΔΑΠ από τους Ichniowski and Shaw (2003), οι οποίες μπορούν να εφαρμόζονται με διαφορετικό τρόπο στην κάθε επιχείρηση, ανάλογα το μέγεθος της, τον κλάδο στον οποίο ανήκει και άλλα χαρακτηριστικά:

- α) Η μετακίνηση των εργαζομένων σε διαφορετικές θέσεις εργασίας μέσα στην ίδια επιχείρηση, η οποία βελτιώνει την ομαδική εργασία και αυξάνει την ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού.
- β) Η δημιουργία ομάδων επίλυσης προβλημάτων που έχουν ως βασικό στόχο να εμπλέξουν εργαζόμενους για τη λύση διαφόρων θεμάτων σχετικών με την παραγωγή.
- γ) Η υιοθέτηση ενός συστήματος κινήτρων που αυξάνει τις προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού για επίτευξη στόχων της επιχείρησης.
- δ) Η μετάδοση γνώσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης, η οποία παρακινεί τους εργαζόμενους για μεγαλύτερη συμμετοχή.
- ε) Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που επιτυγχάνει την επίλυση προβλημάτων, ενώ παράλληλα αυξάνει τις ικανότητες τους και βελτιώνει τα προσόντα τους.

Οι Ehnert et al. (2016) αναφέρουν ότι η υιοθέτηση των παραπάνω πρακτικών μπορούν να φέρουν την επίτευξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων της επιχείρησης και να έχουν ως τελικό αποτέλεσμα τη βιωσιμότητα της ΔΑΠ, ενώ παράλληλα οι Boselie et al. (2005) και η Ruzic (2015) παρουσιάζουν μία ακόμη στρατηγική της ΔΑΠ που συμβάλλει στην επιτυχημένη πορεία μίας επιχείρησης που είναι οι ανταμοιβές των εργαζομένων. Ο έλεγχος του συστήματος ανταμοιβών της επιχείρησης έχει τη

δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την παρακίνηση και τη συνεργασία των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τη διοίκηση, ώστε με αυτό τον τρόπο να υπάρχουν θετικά αποτελέσματα για το σύνολο της επιχείρησης (Ruzic, 2015).

Στο πλαίσιο της παρακίνησης, έχει ερευνηθεί επιπρόσθετα από τους Jackson et al. (2014) ότι και άλλες πρακτικές της ΔΑΠ συμβάλλουν στην ανάπτυξη και την παρακίνηση των εργαζομένων, όπως: α) η επιλογή των εργαζομένων, β) η εκπαίδευση τους, γ) η ενεργή συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της επιχείρησης, δ) η αξιολόγηση τους και ε) η δημιουργία κινήτρων. Μάλιστα, οι Chen and Huang (2009) τονίζουν ότι οι συγκεκριμένες πρακτικές δημιουργούν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στους εργαζόμενους μίας επιχείρησης, τα οποία δεν είναι εύκολο να μιμηθούν από άλλους εκτός αυτής, και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται ένα αναγνωστικό πλεονέκτημα με σημαντικά οφέλη.

**Πίνακας 2.1: Οι κύριες στρατηγικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

<b>Στρατηγικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων</b>	- Μετακίνηση των εργαζομένων - Δημιουργία ομάδας επίλυσης προβλημάτων - Υιοθέτηση συστήματος κινήτρων - Μετάδοση γνώσεων - Εκπαίδευση εργαζομένων
	Συγγραφείς: Ichniowski and Shaw, 2003
	- Δημιουργία και έλεγχος συστήματος ανταμοιβών
	Συγγραφείς: Boselie et al., 2005; Ruzic, 2015
	- Επιλογή εργαζομένων - Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού - Συμμετοχή στα δρώμενα της επιχείρησης - Αξιολόγηση - Δημιουργία κινήτρων
	Συγγραφείς: Jackson et al., 2014



	- Εφαρμογή των νόμων στον χώρο εργασίας - Σχηματισμός πλαισίου για δίκαιη αντιμετώπιση και εξέλιξη των εργαζομένων
	Συγγραφείς: Macke and Genari, 2019

#### Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Οι στρατηγικές της ΔΑΠ βασίζονται σε τρεις βασικές αρχές: Η πρώτη σχετίζεται με την ικανότητα του οργανισμού να προσελκύσει και να κρατήσει ικανούς εργαζόμενους με ξεχωριστά ταλέντα, ώστε να γίνει μία εταιρεία η οποία διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό που είναι πρόθυμο να προσφέρει σε αυτή, καθώς επικρατεί ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας που προσφέρει ίσες ευκαιρίες για όλους (Ehnert, 2009; Jarlstrom et al., 2016; Macke and Genari, 2019). Η δεύτερη αρχή προκύπτει από την ανάγκη για ένα υγιές περιβάλλον εργασίας, οπότε θα πρέπει να αναπτυχθούν δραστηριότητες που έχουν σχέση με την ασφάλεια στο χώρο εργασίας και την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων βελτιώνοντας τις συνθήκες απασχόλησης. Τέλος, η τρίτη αρχή σχετίζεται με τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, όπου για τη διατήρηση και ανάπτυξη τους είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα και δραστηριότητες δια βίου μάθησης, όπως επίσης σεμινάρια και διαλέξεις (Boudreau and Ramstad, 2005; Ehnert, 2009; Hirsig et al., 2013; Jarlstrom et al., 2016; Macke and Genari, 2019).

Η δημιουργία ενός συνόλου εργαζομένων που είναι δεσμευμένοι με την επιχείρηση στην οποία δουλεύουν έχει αποτελέσει σημαντικό αντικείμενο έρευνας για πολλές επιχειρήσεις (Truss et al., 2010). Σχετικά με αυτό το θέμα, οι Alfes et al. (2013) προτείνουν τα στελέχη και οι προϊστάμενοι να εργαστούν μαζί σε ένα κοινό πλαίσιο, ώστε με αυτό τον τρόπο να δημιουργήσουν μια ομάδα εργαζομένων που έχουν την πρόθεση να παραμείνουν στην επιχείρηση, ώστε τα στελέχη ΔΑΠ πρέπει να βρίσκονται σε στενή συνεργασία με τους προϊσταμένους για να διασφαλιστεί ότι οι πρακτικές τους συγκεκριμένου τμήματος εφαρμόζονται σωστά και δημιουργείται ένα “ελκυστικό” περιβάλλον εργασίας. Μία επιπλέον πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι υπεύθυνοι ΔΑΠ είναι να μειώσουν τα προβλήματα που προκύπτουν από τον

συνδυασμό “δουλειάς και προσωπικής ζωής” δημιουργώντας στρατηγικές που έχουν ως βασικό στόχο την εξισορρόπηση των παραπάνω απαιτήσεων (Beauregard and Henry, 2009).

Όσον αφορά το νομικό πλαίσιο, οι Macke and Genari (2019) επισημαίνουν ότι οι μέθοδοι της ΔΑΠ δεν πρέπει να περιοριστούν μόνο στην εφαρμογή των νομικών υποχρεώσεων που έχει μία επιχείρηση απέναντι στους εργαζόμενους της, αλλά να εστιάσουν στις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού εγκαθιδρύοντας ένα είδος δημοκρατίας στο χώρο εργασίας που θα επιτρέψει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Οι στρατηγικές της ΔΑΠ εξ’ άλλου, όταν εφαρμόζονται σωστά και αποτελεσματικά μπορούν να φέρουν τους εργαζόμενους σε μία κοινή βάση και να τους βοηθήσουν να δραστηριοποιούνται παράλληλα με τις γενικές στρατηγικές της επιχείρησης (Snell, 2002; Findikli et al., 2015).

## **2.5 Οι στόχοι και τα αποτελέσματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επιχείρηση**

Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, η γενική διοίκηση επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη οικονομικών στόχων στο άμεσο μέλλον, αγνοώντας θέματα που συνδέονται με τον άνθρωπο σε μακροχρόνιο επίπεδο (Maley, 2014). Ωστόσο, το τμήμα ΔΑΠ επικεντρώνεται στους εργαζόμενους με σημαντικά οφέλη για τους ίδιους αλλά και για την επιχείρηση, καθώς βάσει των ενεργειών του κάνει τους εργαζόμενους πιο δημιουργικούς ενώ παράλληλα τους παρακινεί να καταθέσουν τις ιδέες τους για τη δημιουργία και προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Donate et al., 2016).

Σχετικά με τους στόχους της ΔΑΠ σε μία επιχείρηση οι Swart and Kinnie (2010) αρχικά αναφέρουν ότι τα στελέχη πρέπει να δημιουργήσουν ένα σύστημα ΔΑΠ το οποίο θα βελτιώνει τις ικανότητες των εργαζομένων και την παραγωγή, ώστε με αυτό τον τρόπο να ενισχύεται η συνολική οργανωτική απόδοση της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, ο Stredwick (2005) αναφέρει ότι ο βασικός στόχος του τμήματος ΔΑΠ

είναι να παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοση τους μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζονται στο εσωτερικό του οργανισμού, με αποτέλεσμα την ενίσχυση την επίδοσης της επιχείρησης ως προς το σύνολο της. Στο ζήτημα της εκπαίδευσης, οι Mrofu and Hlatywayo (2015) προσθέτουν ότι ειδικά η ποιοτική εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων μπορούν να οριστούν ως τα δύο κρίσιμα στοιχεία στην πρόοδο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, συμβάλλοντας στην περαιτέρω βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες, στην αύξηση των κερδών, αλλά και στην ενίσχυση των οργανωτικών επιδόσεων της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα, η συμμόρφωση με τους νόμους και το δίκαιο της χώρας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ποιότητα στο εργασιακό περιβάλλον είναι μερικά μόνο από εκείνα τα στοιχεία και τις διαδικασίες που μπορούν να συνδράμουν στον κύριο στόχο της ΔΑΠ για βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης που θα απορρέει από την αντίστοιχη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Cetin and Ozcan, 2014).

Οι Donate et al. (2016) στην πρόσφατη έρευνα τους αναλύουν τα αποτελέσματα της ΔΑΠ στο κοινωνικό κεφάλαιο που εξετάστηκε σε προηγούμενη ενότητα. Με βάση αυτή την έρευνα, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσελκύσουν ικανούς εργαζόμενους μέσα από μία επιλεκτική στελέχωση, να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για να παραμείνουν οι καλύτεροι μέσα από καινοτόμα κι εξελιγμένα προγράμματα ανταμοιβών, ενώ τέλος να βελτιώσουν τις γνώσεις και ικανότητες τους μέσω της εκπαίδευσης τους. Επομένως, η δύναμη του ανθρώπινου κεφαλαίου ενισχύεται με τα συστήματα και τις πρακτικές της ΔΑΠ, όμως σε περίπτωση που οι μέθοδοι της στέφονται είτε προς την αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων μέσα από έναν ευρύ σχεδιασμό των θέσεων τους στην επιχείρηση, είτε προς την κλιμάκωση της ομαδικής εργασίας και την παροχή κινήτρων που αυτή φέρει, τότε το κοινωνικό κεφάλαιο είναι εκείνο που αυξάνεται για τον οργανισμό.

Πέρα από το αντίκτυπο που έχει στο ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο, η ΔΑΠ έχει πρόσθετα αποτελέσματα στις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι μέθοδοι της έχουν τη δυνατότητα να “αναγνωρίσουν” οργανωτικές ανάγκες και στρατηγικές της εταιρείας

και να τις μετατρέψουν σε ένα σύνολο πρακτικών που θα βελτιώσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων με θετικά τελικά αποτελέσματα για την επιχείρηση (Jiang et al., 2013). Την ίδια άποψη έχουν και οι Mikhaylov et al. (2014) επισημαίνοντας την επίδραση της ΔΑΠ στην πρόοδο και διεύρυνση των περισσότερων οργανισμών. Η βασική αιτία είναι ότι το σύνολο των εργαζομένων μίας επιχείρησης αποτελεί ένα σύνθετο κοινωνικό σύστημα που διαθέτει το πλεονέκτημα να αναπτύσσεται και να ρυθμίζεται από μόνο του αυτόνομα, ενώ παράλληλα, μπορεί να ασκήσει επιρροή στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, όπως και να έχει σημαντική επίδραση στη γενική διοίκηση. Επομένως, η επιρροή του ανθρώπινου δυναμικού είναι μεγαλύτερη σε σύγκριση με άλλες παραμέτρους που περιλαμβάνονται στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι το πιο σωστό για μία επιχείρηση είναι να επενδύσει στους ίδιους τους εργαζόμενους της παρά σε δραστηριότητες και ενέργειες που ενδεχομένως φέρουν αύξηση του κύκλου εργασιών. Η άποψη αυτή των Giannetti and Madia (2013) στηρίζεται στο γεγονός ότι οι επενδύσεις στον ανθρώπινο κεφάλαιο σε συνδυασμό με συγκεκριμένες αρμοδιότητες τους τμήματος ΔΑΠ που σχετίζονται με την εκπαίδευση, τη στελέχωση και την αξιολόγηση των εργαζομένων θα οδηγήσουν στην απόκτηση σημαντικών πλεονεκτημάτων από την ίδια την επιχείρηση ως προς το σύνολο της.

## Κεφάλαιο 3ο:

### Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο χώρο της φιλοξενίας

#### 3.1 Ο ανταγωνισμός των ξενοδοχείων και ο ρόλος των νέων τεχνολογιών

Αφού μελετήθηκε ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) στις επιχειρήσεις και στη σύγχρονη εποχή, στο δεύτερο κεφάλαιο θα εξετασθεί ο χώρος της φιλοξενίας και η θέση της ΔΑΠ σε αυτόν. Αρχικά, θα αναφερθούν οι νέες τάσεις που επικρατούν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ στη συνέχεια θα ελεγχθεί η συμβολή της ΔΑΠ και του ανθρώπινου παράγοντα στην εξυπηρέτηση πελατών.

Ξεκινώντας τη συγκεκριμένη ενότητα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η βιομηχανία του τουρισμού αλλά και της φιλοξενίας αποτελούν γόνιμα εδάφη για έρευνα και ανάπτυξη θεωριών (Oh and Kim, 2017), δημιουργώντας συμπεράσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη και των δύο αντίστοιχα. Όμως, παρά τη δύναμη του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά στις τουριστικές επιχειρήσεις, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι είναι σχετικά παραμελημένος ερευνητικός τομέας ακόμη και σήμερα (Ballantyne et al., 2009; Solnet et al., 2014).

Σήμερα ο τουρισμός αποτελεί ένα σύνολο οικονομικών δραστηριοτήτων που διακρίνονται για το μέγεθος και την κρισιμότητά τους, δημιουργώντας θέσεις εργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο και αποφέροντας μεγάλο έσοδα στις χώρες μέσα από το συνάλλαγμα και τις εμπορικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται. Η οικονομική κρίση του 2008 που οδήγησε σε ύφεση μία ομάδα κρατών εντός και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης τα επόμενα χρόνια, ενίσχυσε την άποψη ότι ο τουρισμός λόγω των συνδέσεων του με τον επιχειρηματικό κόσμο, τις κυβερνήσεις και την κοινωνία θα πρέπει να προσεγγιστεί με συγκεκριμένο πρόγραμμα και συντονισμό ενεργειών, ώστε ο στρατηγικός σχεδιασμός να κρίνεται απαραίτητος καθώς μέσω αυτού οργανώνονται πολιτικές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων (Phillips and Moutinho, 2014). Η εφαρμογή αυτού του σχεδιασμού προσθέτει ο Baum

(2015) λαμβάνει υπόψη και μία σημαντική αλλαγή που συνέβη στη ΔΑΠ στον τουρισμό την τελευταία δεκαετία, η οποία έχει να κάνει με την υπερίσχυση των εργοδοτών έναντι των εργαζομένων στις αναπτυγμένες χώρες. Το πλέον φθινό εργατικό δυναμικό, οι νέες τεχνολογίες που αποδυναμώνουν τις παραδοσιακές θέσεις εργασίας, η υπερεκπαίδευση εργαζομένων, η υψηλή ανεργία που σημειώθηκε λόγω της κατάρρευσης άλλων βιομηχανιών, και η συνεχώς αυξανόμενη τάση για μείωση του εργατικού κόστους, είναι μερικά μόνο παραδείγματα που ενίσχυσαν τη θέση των εργοδοτών και ειδικά εκείνων των μεγάλων εταιρειών. Στον αντίποδα αυτών, αλλάζονται τα χαρακτηριστικά της εργασίας και οι νεοεισερχόμενοι εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη βιομηχανία που διαθέτουν μεν περισσότερα προσόντα απ' ό,τι οι παλιοί, έχουν υψηλές προσδοκίες και απαιτήσεις σχετικά με αυτά που ο χώρος εργασίας θα τους προσφέρει (Baum, 2015).

Η παραγωγικότητα είναι βασική προτεραιότητα για τους ξενοδόχους και αυτή περιλαμβάνει αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελεσματικότητα, πρόληψη και άλλα στοιχεία δραστηριότητας (Sigala, 2004), τα οποία ως σύνολο αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο, οι Serafini and Szamosi (2015) τονίζουν ότι ο σχεδιασμός μαζί με την παραγωγικότητα θα πρέπει να υπολογίσουν τον ανταγωνισμό στο χώρο των επιχειρήσεων, ο οποίος είναι ιδιαίτερα έντονος και αναγκάζει πολλούς οργανισμούς να στρέφονται σε στρατηγικές μείωσης των εξόδων τους, επηρεάζοντας και τη ΔΑΠ.

Ο κλάδος της φιλοξενίας ως μέρος της οικονομίας εξυπηρέτησης είναι εκείνος που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ενώ παράλληλα έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα και κρίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Το γεγονός αυτό καθιστά απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να στρέφονται ολοένα και περισσότερο προς τον πελάτη, καθώς η ποιότητα εξυπηρέτησης πλέον αποκτά μεγαλύτερη σημασία για τη διάκριση ενός οργανισμού (Farrell and Oczkowski, 2012). Με τη συγκεκριμένη άποψη συμφωνούν και οι Chathoth et al. (2013), οι οποίοι αναφέρουν ότι τα ξενοδοχεία σήμερα όχι μόνο για την αύξηση των εσόδων, αλλά ακόμα και για την επιβίωση τους, θα πρέπει να

καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών με μοναδικές και αξέχαστες εμπειρίες, γιατί δέχονται συνεχώς πίεση από τον ανταγωνισμό και την παγκοσμιοποίηση.

Πιο συγκεκριμένα, οι Grissemann et al. (2013) υπογραμμίζουν ότι ο ανταγωνισμός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αυξάνεται όταν δημιουργούνται νέα προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών, οπότε εάν μία μονάδα φιλοξενίας θέλει να λειτουργεί επιτυχώς, θα πρέπει οι στρατηγικές της να εστιάσουν στις απαιτήσεις των επισκεπτών, καθώς αυτή η προσέγγιση έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την οικονομική της απόδοση και φήμη, όπως επίσης και την αφοσίωση πελατών στο μέλλον. Τη δημιουργία ή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών επισημαίνει και ο Serrat (2011) για την επιβίωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή προσθέτοντας και την ικανοποίηση πελατών για το επίπεδο εξυπηρέτησης που δέχονται.

Ένα άλλο ζήτημα που είναι ιδιαίτερα κρίσιμο και αφορά άμεσα τη φιλοξενία και την τουριστική βιομηχανία είναι η τεχνολογία, η οποία έχει κάνει ισχυρή την παρουσία της στους χώρους εργασίας, επηρεάζοντας μία μεγάλη μερίδα του ανθρώπινου δυναμικού με νέες και λειτουργικές λύσεις (Gregory et al., 2013). Πιο συγκεκριμένα, οι νέες τεχνολογίες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν αυξήσει ιδιαίτερα την επιρροή τους στη φιλοξενία, καθώς μεγάλες μηχανές αναζήτησης και πώλησης υπηρεσιών ξενοδοχείων στο διαδίκτυο έχουν σταδιακά προσθέσει στοιχεία και λειτουργίες στα συστήματά τους, όπως η σύγκριση τιμών αλλά και οι δημοσιεύσεις κριτικών, οι οποίες μπορούν να ενημερώσουν τους μελλοντικούς πελάτες για την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του κάθε καταλύματος, μειώνοντας την αβεβαιότητα τους για το προϊόν που τελικά θα επιλέξουν (Neirotti et al., 2016).

Η επίδραση αυτών των μέσων τεχνολογίας αναφέρει η Parry (2011) προκαλεί αλλαγές και στα παραδοσιακά εργασιακά περιβάλλοντα, αφού πλέον υπάρχει η δυνατότητα μέσω αυτών να οργανωθούν και να διαμορφωθούν ορισμένες πρακτικές της ΔΑΠ σε ψηφιακή μορφή ή ηλεκτρονικά, όπως η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που είναι σημαντική για τη διεκπεραίωση εργασιών, αλλά και οι εικονικές ομάδες έργων.

Ωστόσο, η ίδια ερευνήτρια παραθέτει ότι δεν πρέπει να αγνοηθούν και τα μειονεκτήματα αυτών των νέων εξελίξεων που έχουν να κάνουν κυρίως με την αποπροσωποποίηση των μεθόδων της ΔΑΠ. Επομένως, η τεχνολογία μπορεί μεν να αποτελέσει έναν σημαντικό παράγοντα καινοτομίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αναπτύσσοντας κατάλληλες στρατηγικές που παρακινούν τους εργαζόμενους να εισάγουν νέες και δημιουργικές ιδέες, όπως επίσης και να ενθαρρύνουν τα στελέχη να αποδεχτούν την υλοποίηση ουσιαστικών αλλαγών στο μέλλον (Tajeddini, 2010).

Μία από αυτές τις αλλαγές σημειώνουν οι Ladkin and Buhalis (2016) έχει να κάνει και με την προσέλκυση των εργαζομένων που αποτελεί βασική λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ στα ξενοδοχεία, στην οποία θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία, καθώς η στρατηγική αυτή θα έχει βαθμιαία ως αποτέλεσμα, όχι μόνο τη μείωση της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού που λειτουργεί εις βάρος της επιχείρησης, αλλά και την ύπαρξη εργαζομένων που διακρίνονται για τα ταλέντα και τις ικανότητες τους. Τα τμήματα ΔΑΠ των ξενοδοχείων έχουν τη δυνατότητα με τη χρήση της τεχνολογίας να υιοθετήσουν νέες μεθόδους προσέλκυσης εργαζομένων, όπως με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και γενικότερα με τις νέες εφαρμογές στο διαδίκτυο, που προσφέρουν άμεσους και ποικιλόμορφους τρόπους επικοινωνίας ανάμεσα στους υπεύθυνους προσλήψεων και τους υποψήφιους εργαζόμενους (Ladkin and Buhalis, 2016).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερή η μεγάλη επιρροή που μπορεί να έχει η τεχνολογία στον κλάδο της φιλοξενίας, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στα θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους, αλλά επιδρά ακόμα και στην ίδια τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια είναι χαρακτηριστική η αποδοχή των σχετικών με τον τουρισμό ιστοσελίδων στο διαδίκτυο –όπως για παράδειγμα η TripAdvisor που περιλαμβάνει φωτογραφίες, κριτικές και σχόλια χρηστών για τουριστικά καταλύματα– με τη υπεροχή και την αναγνώριση τους από το κοινό να είναι τόσο ισχυρές, ώστε πολλές φορές να ενισχύει ή όχι τις πωλήσεις μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης ανάλογα το περιεχόμενο της (Silva, 2015) στις συγκεκριμένες ιστοσελίδες. Ωστόσο, η τουριστική βιομηχανία δεν παύει να βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτή, και πάρα την



αύξηση της επιρροής των νέων τεχνολογιών, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των ξενοδοχείων στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό και τις δραστηριότητες του, με αποτέλεσμα οι θέσεις εργασίας στον συγκεκριμένο χώρο να συνδράμουν στη μείωση της ανεργίας, αλλά και στην οικονομική ανάπτυξη (Baum et al., 2016).

### **3.2 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη λειτουργία των ξενοδοχείων**

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα ελεγχθεί ο ρόλος της ΔΑΠ στη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς λόγω της αύξησης του τουρισμού τα τελευταία χρόνια, οι μονάδες φιλοξενίας επεκτείνουν ολοένα και περισσότερο τις δραστηριότητες τους, αποκτώντας μεγάλες προοπτικές για το μέλλον.

Ο χώρος της φιλοξενίας ως μέρος της τουριστικής βιομηχανίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό και τις επιδόσεις του, αφού έχει έντονη αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Το γεγονός αυτό δίνει στη ΔΑΠ έναν ρόλο ύψιστης σημασίας (Singh et al., 2007), ώστε η ίδρυση και λειτουργία του αντίστοιχου τμήματος να είναι απαραίτητη δημιουργώντας και εδραιώνοντας μία εταιρική κουλτούρα στην οποία ο εργαζόμενος συμμετέχει στη στρατηγική της επιχείρησης και συμβάλλει με ουσιαστικό τρόπο στην ανάπτυξη της (Floras and Stavrinoudis, 2013).

Οι πελάτες των ξενοδοχείων αναπτύσσουν εκτεταμένη επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό τους, επομένως οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανό να εισάγουν ιδέες που θα βελτιώσουν τον κλάδο της φιλοξενίας, ενώ μελλοντικά θα είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των συγκεκριμένων ιδεών (Ottenbacher and Harrington, 2009) στο χώρο εργασίας τους. Ο Gursoy (2018) μάλιστα συμπληρώνει ότι παρά το γεγονός ότι η επιστήμη της ΔΑΠ και οι πρακτικές της αποτελούν αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας τα τελευταία χρόνια, είναι φανερό ότι θα υπάρξουν ακόμη μεγαλύτερες έρευνες πάνω στο ανθρώπινο δυναμικό και κατά πόσο αυτό επηρεάζει την ικανοποίηση πελατών και την οικονομική απόδοση της επιχείρησης.

Στη σύγχρονη εποχή, ο τομέας των ξενοδοχείων αποτελεί πλέον μία παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία (Yu et al, 2014), στην οποία συναντώνται επαγγελματίες και πελάτες από ολόκληρο τον κόσμο μεταφέροντας διαφορετική ιδιοσυγκρασία και πολιτισμικές συνήθειες. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, τα ξενοδοχεία έχουν την ανάγκη να απασχολούν άτομα με διαφορετικές δεξιότητες, τα οποία όμως ενστερνίζονται την ίδια κουλτούρα. Επομένως, το τμήμα ΔΑΠ έχει την υποχρέωση να δημιουργήσει ένα πλαίσιο συνεργασίας ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζόμενους μεταξύ τους, με βασικό στόχο να μετατρέψει το ανθρώπινο δυναμικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε μοναδικό πλεονέκτημα για την ίδια (Stavrinoudis and Livadioti, 2011).

Η έντονη αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τους πελάτες που αναφέρθηκε προηγουμένως, τονίζει την άποψη ότι οι πρώτοι θα πρέπει να εφοδιάζονται με πολλαπλές δεξιότητες και κυρίως με την ικανότητα να αξιολογούν και να εκτιμούν σωστά την αποτελεσματικότητα που μπορεί να έχει ή μη η εφαρμογή νέων ιδεών και κανόνων στον χώρο της φιλοξενίας (Chang et al., 2011). Οι ίδιοι ερευνητές μάλιστα αναφέρουν ότι οι δύο βασικές πρακτικές της ΔΑΠ που ενισχύουν τη ριζική καινοτομία στα ξενοδοχεία είναι η πρόσληψη ικανών εργαζομένων με αυξημένες επικοινωνιακές ικανότητες με τους πελάτες, αλλά και η εκπαίδευση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού για την απόκτηση ή βελτίωση πρόσθετων ικανοτήτων. Τη συγκεκριμένη άποψη ενισχύει και ο Al-Refaiie (2015), ο οποίος υποστηρίζει ότι τα στελέχη θα πρέπει να ενδυναμώσουν τις πρακτικές της ΔΑΠ που σχετίζονται με την πρόσληψη και επιλογή ικανών εργαζομένων, αλλά και τη συνεχή και μεθοδική εκπαίδευση τους. Το γεγονός αυτό καθιστά τους εργαζόμενους μοναδικό πλεονέκτημα στο χώρο της φιλοξενίας και για αυτό θα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, ειδικά και με την καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβών που θα λειτουργεί αποτελεσματικά για τους ίδιους. Η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνεται και μέσω του σχεδιασμού θέσεως εργασίας, όμως τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν στρατηγική μείωσης του κόστους, ουσιαστικά

εμποδίζουν την παραπάνω λειτουργία, διότι περιορίζουν την ανάμειξη των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων απόδοσης (Floras and Stavrinoudis, 2013).

Οι παραπάνω πρακτικές της ΔΑΠ είναι απαραίτητες για τη μείωση των δυσχερειών που εμφανίζονται στο συγκεκριμένο κλάδο κι έχουν αρνητικές συνέπειες για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τα υψηλά ποσοστά παραιτήσεων εργαζομένων είναι ίσως ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που εκδηλώνονται στο χώρο της φιλοξενίας, καθώς το συγκεκριμένο φαινόμενο προκαλεί αύξηση του κόστους εκπαίδευσης, μειωμένη παραγωγή και επιπλέον συναισθηματική ανασφάλεια στο ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, τα ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών, οι σύγχρονες διαδικασίες πρόσληψης και εκπαίδευσης, η παροχή κινήτρων και η συμμετοχή των εργαζομένων στη συνολική διοίκηση, είναι μερικές μόνο πρακτικές που θα μπορούσαν να αυξήσουν την ικανοποίηση τους και τη δέσμευση τους απέναντι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Cho et al., 2006). Για το συγκεκριμένο θέμα, οι Zopiatis and Constanti (2007) αναφέρουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο μικρότερη είναι και η πιθανότητα εμφάνισης συναισθηματικής εξάντλησης και παραίτησης, ώστε τα στελέχη ΔΑΠ σε στενή συνεργασία με τη διεύθυνση θα πρέπει να αναπτύξουν μεθόδους και στρατηγικές που θα ενισχύσουν την παραμονή του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσα από τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το τμήμα ΔΑΠ περιλαμβάνεται στους στρατηγικούς στόχους των ξενοδοχείων, ώστε με αυτό τον τρόπο οι υπεύθυνοι του συγκεκριμένου τμήματος να έχουν τη δυνατότητα να συνδράμουν στη λήψη αποφάσεων (Stavrinoudis and El Chanoun, 2013). Το γεγονός αυτό αυξάνει τις αρμοδιότητες τους συμβάλλοντας με ουσιαστικό τρόπο στη συνολική παραγωγή και κατ' επέκταση στην επίδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Όμως, η βασική επιδίωξη της διεύθυνσης μέσω του τμήματος ΔΑΠ είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων, το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από μία σειρά διάφορων τεχνικών που δημιουργούν ένα σύνολο εργαζομένων που διακρίνονται για τις ικανότητες τους, αλλά και για τη δέσμευση τους απέναντι στην επιχείρηση (Storey, 2001). Άλλωστε, όπως χαρακτηριστικά επισημαίνουν οι Stavrinoudis and

Simos (2016) τα ξενοδοχεία θα πρέπει να έχουν ως βασικό στόχο τη δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση, γιατί με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αυτονομία και η συμμετοχή τους στην παραγωγική διαδικασία, ενώ παράλληλα γίνονται πρόθυμοι να αποκτήσουν γνώσεις, να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες ικανότητες τους και γενικά να αναπτυχθούν ως επαγγελματίες του χώρου φιλοξενίας.

**Πίνακας 3.1: Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

<b>Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων</b>	
Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Storey, 2011)	Προώθηση συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων – στελεχών (Stavrinoudis and Livadioti, 2011)
Πρόσληψη εργαζομένων με επικοινωνιακές δεξιότητες (Chang et al., 2011; Al-Refaie, 2015)	Ενίσχυση παραμονής ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση (Stavrinoudis and Simos, 2016)
Εκπαίδευση εργαζομένων (Cho et al., 2006)	Εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών προσέλκυσης (Ladkin and Buhalis, 2016)
Ενθάρρυνση εργαζομένων για εισαγωγή νέων ιδεών (Ottenbacher and Harrington, 2009)	Σχεδίαση θέσεων εργασίας (Floras and Stavrinoudis, 2013)

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Η εκπαίδευση είναι εκείνη που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι εργαζόμενοι που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα εφόδια γνώσεων και ικανοτήτων για τις νέες θέσεις εργασίας, αγχώνονται και δυσαρεστούνται σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αυξάνεται η διάθεση τους για άμεση παραίτηση από τη ξενοδοχειακή επιχείρηση στην οποία απασχολούνται (Cho et al., 2006). Η συγκεκριμένη υπόθεση υποστηρίζει την άποψη του Σταυρινούδη (2018) ότι τα

ξενοδοχεία θα πρέπει να μετατρέπονται σταδιακά σε εστίες εκπαίδευσης, και να παράγεται τεχνογνωσία σε όλα τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ωστόσο σε κάθε περίπτωση, είναι εμφανές ότι η ΔΑΠ στο σύνολο της κατέχει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των ξενοδοχείων και θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στις δραστηριότητες της διοίκησης τους (Bogan and Dedeoglu, 2017).

### **3.3 Η εξυπηρέτηση πελατών ως καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας της διαμονής ενός τουρίστα**

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα μελετηθεί η εξυπηρέτηση πελατών και ο ρόλος της στο χώρο της φιλοξενίας, ενώ παράλληλα θα εξεταστούν οι λειτουργίες της ΔΑΠ οι οποίες μέσω των εργαζομένων επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της.

Τα τελευταία χρόνια με βάση τις κυρίαρχες τάσεις, οι ξενοδόχοι προσπαθούν να δημιουργήσουν μοναδικές εμπειρίες στους επισκέπτες, λαμβάνοντας υπόψη την αξία και την ποιότητα υπηρεσιών, αλλά και την επιθυμία τους να αισθάνονται οι ίδιοι μοναδικοί και ότι το ανθρώπινο δυναμικό του καταλύματος θα κάνει το καλύτερο δυνατόν για αυτούς (Ariffin and Maghzi, 2012). Κάποιοι πελάτες θα δώσουν έμφαση στην εξυπηρέτηση, ενώ άλλοι σε διαφορετικά ζητήματα, όπως για παράδειγμα την καθαριότητα ή άλλες παροχές. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στο περιβάλλον των ξενοδοχείων είναι ικανές να επηρεάσουν τις αντιλήψεις και προσδοκίες των πελατών (Spielmann et al., 2012). Οι Manhas and Tukamushaba (2015) όμως τονίζουν ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι εκείνο που θα διακρίνει ένα ξενοδοχείο έναντι κάποιου άλλου, και όχι οι επιπλέον παροχές, καθώς στον τουρισμό αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό το γεγονός ότι ανάλογα την ποιότητα εξυπηρέτησης που λαμβάνει ένας πελάτης, τότε δημιουργείται και η αντίστοιχη θετική εντύπωση που τον αφήνει ικανοποιημένο στη συνέχεια.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα ξενοδοχεία δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο η αφοσίωση παλιών και νέων

πελατών είναι υψίστης σημασίας. Οι εμπειρίες που κερδίζει κανείς μέσα από τη διαμονή και κατ' επέκταση φιλοξενία του είναι ένα μείγμα υπηρεσιών και προϊόντων, ώστε η ικανοποίηση που παίρνει στο τέλος να προκύπτει από το συνολικό αυτό μείγμα (Pizam et al., 2015). Επομένως, οι νέες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν στους πελάτες και με βάση αυτούς να καθορίσουν την πολιτική τους, καθώς εάν αυτές ακολουθήσουν μία στρατηγική που στρέφεται προς τους όρους που επιβάλλουν οι καταναλωτές και διαμορφώνεται με βάση τις απόψεις τους, τότε θα έχει τη δυνατότητα να εξελιχτούν και να επικρατήσουν στην αγορά (Kandampully, 2006).

Για τη δημιουργία μίας αποδοτικής στρατηγικής, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά των πελατών ξενοδοχείων που είναι η συνεχής αναζήτηση καλύτερων δυνατών τιμών και προσφορών για τη διαμονή τους, αλλά και η επιθυμία που έχουν ταυτόχρονα για ποικιλία επιλογών στις διακοπές τους. Επομένως, για την αύξηση εσόδων, αλλά και για τη σταθερή αφοσίωση πελατών, θα πρέπει πρώτα να υπάρξει από την πλευρά της διοίκησης μία καινοτομία που θα επιτρέψει την υλοποίηση των παραπάνω (Grissemann et al., 2013). Άλλωστε η αφοσίωση πελατών, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αξία του ονόματος της εταιρείας επιτυγχάνονται μέσα από μία μοναδική εμπειρία κατανάλωσης από τους πελάτες η οποία θα τους μείνει αξέχαστη (Han and Hwang, 2015).

Οι Piercy and Ellinger (2015) υποστηρίζουν ότι οι πελάτες πάντα αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες με αντίστοιχες προσδοκίες. Μετά την κατανάλωση συνήθως επικρατεί:

- α) Ικανοποίηση (όταν ουσιαστικά η προσδοκία είναι ίδια με το αποτέλεσμα),
- β) Απογοήτευση – Δυσaréσκεια (όταν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις προσδοκίες και τα αποτελέσματα),
- γ) Θετική απογοήτευση (όταν το αποτέλεσμα είναι καλύτερο από αυτό που πίστευαν αρχικά).

Με βάση λοιπόν αυτές τις αρχές, η διοίκηση του ξενοδοχείου μπορεί να υιοθετήσει μία αντίστοιχη στρατηγική, που θα έχει ως βασικό στόχο την ικανοποίηση πελατών η οποία σε συνδυασμό με την ποιότητα εξυπηρέτησης εξαρτάται άμεσα και από τη φήμη της εταιρείας, ώστε η αφοσίωση των πελατών να είναι ουσιαστικά πιο έντονη σε περιπτώσεις επιχειρήσεων με ισχυρή εικόνα – branding (Nyadzayo and Khajehzadeh, 2016). Ωστόσο, δεν πρέπει να επικρατήσει η άποψη ότι η

εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών περιορίζεται μόνο στα μεγάλα και πολυτελή ξενοδοχεία. Οι υπεύθυνοι διοίκησης και των οικονομικών καταλυμάτων οφείλουν να δημιουργήσουν ένα σύστημα υπηρεσιών που θα προτρέπει τους πελάτες να καταναλώσουν μέσα στους χώρους των ξενοδοχείων φέρνοντας έτσι έσοδα στις ίδιες τις επιχειρήσεις (Peng et al., 2015).

Πέρα από τις στρατηγικές και πολιτικές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, είναι χαρακτηριστικό ότι η σωστή εξυπηρέτηση στο χώρο της φιλοξενίας επιτυγχάνεται μόνο από τους εργαζόμενους που είναι αφοσιωμένοι στην εξυπηρέτηση πελατών και είναι σε θέση να κάνουν το καλύτερο δυνατόν για την ικανοποίηση και κάλυψη των αναγκών τους (Lashley, 1995). Ο Oakland (2005) ειδικά αναφέρει ότι η αντίληψη και η προθυμία για την εφαρμογή του σωστού τρόπου εξυπηρέτησης, η εμφάνιση των υλικών εγκαταστάσεων, η ενσυναίσθηση και η ποιότητα διασφάλισης είναι κάποιες βασικές αρχές οι οποίες εάν υιοθετηθούν από τους εργαζόμενους μίας επιχείρησης μπορούν να οδηγήσουν σε ένα είδος εξυπηρέτησης πελατών που θα διακρίνεται για την ποιότητα του με σημαντικά οφέλη για τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολο του.

Από την άλλη πλευρά, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η ικανοποίηση τους από το περιβάλλον εργασίας είναι δύο σημαντικά στοιχεία που μπορούν να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση αντίληψης για την ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρεται στους πελάτες (Gazzoli et al., 2010), η οποία μπορεί να μετρηθεί ανάλογα μόνο εάν η υπηρεσία έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες τους (Orel and Kara, 2014). Την άποψη των Gazzoli et al. (2010) ενισχύουν οι Yee et al. (2008) επισημαίνοντας ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η σύνδεση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να είναι προσαρμοσμένοι στο περιβάλλον εργασίας, ώστε να ανταποκρίνονται πιο άμεσα στις ανάγκες των πελατών και να αυξάνουν με αυτό τον τρόπο τα ποσοστά ικανοποίησης τους.

Πέρα όμως από τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα ξενοδοχεία δεν πρέπει να μείνουν προσκολλημένα στο παρελθόν και στις παραδοσιακές τεχνικές, καθώς απαιτείται η υιοθέτηση νέων ιδεών, μεθόδων και διαδικασιών που θα συνοδεύονται από τη σύγχρονη τεχνολογία. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μία επιπλέον αξία, και οι πελάτες έτσι μένουν ικανοποιημένοι από το επίπεδο εξυπηρέτησης που καλύπτει τις νέες τους ανάγκες (Chang et al., 2011). Στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των ξενοδοχείων βοηθούν και τα συστήματα μέτρησης ικανοποίησης των επισκεπτών, μέσω των οποίων οι υπεύθυνοι διοίκησης αποκτούν τη δυνατότητα να μάθουν καλύτερα τις ανάγκες και προτιμήσεις τους, αλλά και να επικοινωνήσουν μαζί τους (Pizam et al., 2015). Άλλωστε, όπως και οι Zhou et al. (2007) αναφέρουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες υπολογίζουν και λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και προτιμήσεις των επισκεπτών τους, είναι πιο πιθανό να αυξήσουν τα έσοδα τους, ενώ παράλληλα να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων.

Οι παραδοσιακές μέθοδοι στο παρελθόν δίδασκαν στους εργαζόμενους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες –όπως για παράδειγμα τους υπαλλήλους υποδοχής των ξενοδοχείων– να χρησιμοποιούν το χαμόγελο τους αντανακλώντας με αυτό τον τρόπο τα συναισθήματα τους και να επιτύχουν τη συμπάθεια των επισκεπτών και την ικανοποίησή τους (Nam and Shin, 2017). Πλέον στη σύγχρονη εποχή, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν θέσεις εργασίας οι οποίες αποτελούν το υποστηρικτικό τμήμα της εταιρείας που εκτελεί τις διοικητικές λειτουργίες (back office), ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχουν θέσεις που έχουν ως κύριο σκοπό την εξυπηρέτηση πελατών. Το συγκεκριμένο μείγμα αποτελεί μία πρόκληση για τον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς απαιτείται πλέον από το ανθρώπινο δυναμικό πέρα από την αντανάκλαση των συναισθημάτων που αναφέραμε παραπάνω, να αναπτύξει τις απαραίτητες δεξιότητες υποστήριξης πελατών, όπως και να εμπλουτίσει τις τεχνικές του γνώσεις για τη σωστή εκτέλεση των εργασιών (Israeli, 2014).

Οι He et al. (2011) προσθέτουν σε αυτό το επιχειρήμα ότι μαζί με την τεχνογνωσία, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μία πολιτική προσέγγισης στον πελάτη, θα έχουν τη



δυνατότητα να πετύχουν τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο κατ' επέκταση θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των πελατών. Μέσω των πρακτικών της ΔΑΠ, αλλά και της συνεργασίας εργαζομένων εξασφαλίζονται η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού προκαλώντας έμμεσα θετικά αποτελέσματα στην ικανοποίηση πελατών. Επομένως, τα στελέχη ΔΑΠ θα πρέπει να εστιάσουν στο συνδυασμό ανάμεσα στις ανθρώπινες αξίες ενός εργαζόμενου και τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει, ώστε να επιτύχουν τη δέσμευση και παρακίνηση του, καθιστώντας τον άνθρωπο ως το πιο σημαντικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης, διότι ο ίδιος θα καθορίσει την τελική εικόνα που αποκομίζει ο πελάτης για την εξυπηρέτηση του (Ariza-Montes et al., 2017).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίσουν εάν θέλουν να βελτιώσουν το επίπεδο φιλοξενίας τους μέσα από την εύρεση νέων ιδεών και μεθόδων, με τη διοίκηση να αναλαμβάνει δύσκολο έργο, καθώς οι ανάγκες των πελατών δε μπορούν να προβλεφθούν πολλές φορές, ώστε οι μονάδες φιλοξενίας χρειάζεται να είναι “αμφιδέξιες”, εάν θέλουν να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων (Tang, 2014). Οι πρακτικές της ΔΑΠ μπορούν να εκπληρώσουν αυτόν το στόχο, εφόσον συνδέονται με τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης και παράλληλα με την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων ταυτόχρονα. Μάλιστα, οι δύο αυτές ομάδες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους με συγκεκριμένο τρόπο: Όσο αυξάνεται η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που ως αποτέλεσμα βελτιώνει την ποιότητα εξυπηρέτησης, τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση των πελατών η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και κατ' επέκταση στη βελτίωση της απόδοσης της (Al-Refaie, 2015).

Συνοψίζοντας, οι Gazzoli et al. (2013) αναφέρουν ότι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής διαδραματίζουν σχεδόν το σημαντικότερο ρόλο στην παροχή υπηρεσιών, διότι αναπτύσσουν μεγαλύτερη αλληλεπίδραση με τους πελάτες, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο την αντίληψη που έχουν για την ποιότητα εξυπηρέτησης που τους προσφέρεται. Επιπρόσθετα, η αλληλεπίδραση των πελατών με το ανθρώπινο δυναμικό είναι πιο πιθανό να επηρεάσει και τις καταναλωτικές τους συνήθειες, καθώς όσο υψηλότερα

εκτιμά ένας εργαζόμενος το βαθμό προσέγγισης του απέναντι στους πελάτες, τόσο πιο αφοσιωμένος είναι στη δουλειά του, ενώ παράλληλα οι πελάτες βρίσκουν την επαφή μαζί του καλύτερη, με αποτέλεσμα να υπάρχει βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης με συνολικό όφελος για την επιχείρηση.

### **3.4 Ο ανθρώπινος παράγοντας ως βασικό εργαλείο της εξυπηρέτησης πελατών**

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα αναλυθεί ο ρόλος και η σημασία που έχει ο εργαζόμενος ως άνθρωπος στο χώρο της φιλοξενίας και πως συνδέεται με την εξυπηρέτηση πελατών και την απόδοση του οργανισμού. Επίσης, θα εξεταστεί η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και το πλεονέκτημα που κερδίζουν στην αγορά μέσα από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν.

Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η φιλοξενία αποτελεί το πιο χαρακτηριστικό κλάδο της τουριστικής οικονομίας, ο οποίος εξαρτάται άμεσα από τους ανθρώπους που τον απαρτίζουν για τη σωστή λειτουργία του (Zamproukos and Ioannides, 2011). Ειδικά στον χώρο των ξενοδοχείων, το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που θα εξασφαλίζει την ποιότητα και προστιθέμενη αξία στην παραγωγή και την προσφορά υπηρεσιών από την επιχείρηση (Σταυρινούδης, 2017).

Ο Tajeddini (2011) χαρακτηριστικά επισημαίνει ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πιο σημαντικός στα ξενοδοχεία σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, γιατί εδώ οι εργαζόμενοι παρέχουν πιο καλές και ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους πελάτες, οι οποίοι αναζητούν καινοτομία αλλά και μία διαφορετική εμπειρία στις διακοπές τους. Η δύναμη του εργαζόμενου είναι τόση, ώστε η σωστή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού να οδηγεί τελικά στην καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση πελατών, ενώ παράλληλα να μειώνει και την κινητικότητα των εργαζομένων που αποτελεί συχνό φαινόμενο στα ξενοδοχεία με το αντίστοιχο κόστος στην κάθε επιχείρηση (Bharwani and Butt, 2012).

Η αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στους υπάλληλους εξυπηρέτησης των εταιρειών παροχής υπηρεσιών –όπως τις μονάδες φιλοξενίας– και τους πελάτες είναι ιδιαίτερα έντονη, ώστε οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν αγένεια από την πλευρά των πελατών για λόγους που σχετίζονται με τις υπηρεσίες που προσφέρονται, αναπτύσσοντας μία σειρά αρνητικών συναισθημάτων, όπως αύξηση άγχους και απογοήτευσης (Torres et al., 2017), αλλά και χαμηλής επαγγελματικής ικανοποίησης (Kim et al., 2014). Σε αντίθετη περίπτωση όμως, εάν οι πελάτες τελικά μείνουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτησή τους, τότε ίσως προκαλέσουν και την αντίστοιχη θετική συμπεριφορά των εργαζομένων, ώστε με αυτό τον τρόπο να αναπτυχθεί μία γενική επιτυχημένη επαφή ανάμεσα τους (Lin and Liang, 2011).

Ωστόσο, οι Manhas and Tukamushaba (2015) αναφέρουν ότι δεν αρκεί μόνο αυτή η επαφή. Πιο συγκεκριμένα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εγκαθιδρύσουν μία κουλτούρα εξυπηρέτησης πελατών στο εσωτερικό τους, για να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο περιβάλλον, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα ενθαρρύνονται και θα παρακινούνται να βελτιώσουν την απόδοσή τους, προσελκύοντας νέους πελάτες και διατηρώντας τους παλιούς. Την παραπάνω άποψη έρχονται να συμπληρώσουν οι Peng et al. (2015), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα στελέχη των ξενοδοχείων πρέπει να παρακινούν τους εργαζόμενους να επιμορφώνονται, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και γενικά να συμμετέχουν στις πρακτικές της διοίκησης για την επίτευξη της άριστης εξυπηρέτησής τους.

Είναι χαρακτηριστικό ότι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως η Marriott και η Ritz-Carlton αναγνωρίζουν και τονίζουν τον σημαντικό ρόλο που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στην εξυπηρέτηση πελατών. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί βασικό στοιχείο στην ποιότητα εξυπηρέτησης και το γεγονός αυτό καθιστά την άμεση επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες να έχει ύψιστη σπουδαιότητα για την υπηρεσία που τελικά προσφέρεται, αλλά και για τη γνώμη των πελατών ως προς την ποιότητα της. Επομένως, ο ανθρώπινος παράγοντας σταδιακά ενοποιείται με το συνολικό υλικό της επιχείρησης και αποτελεί στο τέλος μέρος της υπηρεσίας που καταναλώνεται (Nickson

et al., 2005). Οι Moosa and Panurach (2008) προσθέτουν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας συνδέεται και με την καινοτομία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς η άμεση επαφή έχει ως αποτέλεσμα την απόκτηση νέων και δημιουργικών σκέψεων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη καινοτομίας από την πλευρά του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα θα δημιουργηθεί μία μακροχρόνια σχέση ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση, καθώς οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην “πρώτη γραμμή” έχουν τη δυνατότητα να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτή (Karatepe and Kilic, 2007).

Οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται από τις επιχειρήσεις διαθέτουν συγκεκριμένες ικανότητες και χαρακτηριστικά, τα οποία αναπτύσσονται ή βελτιώνονται μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης, ώστε οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας έναντι των άλλων, λόγω της εξυπηρέτησης που προσφέρουν (Nickson et al., 2005). Τη δύναμη του ανθρώπινου παράγοντα επισημαίνουν και οι Karatepe et al. (2009) αναφέροντας ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και χωρίς αυτούς η πετυχημένη λειτουργία τους είναι ανέφικτη. Συνεπώς, τα στελέχη διοίκησης χρειάζεται να ενισχύσουν τις διαδικασίες εκπαίδευσης, ανάπτυξης ικανοτήτων, εμπλουτισμού γνώσεων και βελτίωσης συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ ο άνθρωπος – εργαζόμενος στα ξενοδοχεία τελικά να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ποιότητα εξυπηρέτησης, για την ικανοποίηση πελατών και για την αφοσίωση τους στο μέλλον (Kusluvan et al., 2010).

### **3.5 Η επιτυχημένη πορεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα εφαρμογής στρατηγικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Αφού αναλύθηκε το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σήμερα, θα ελεγχθεί η δυνατότητα της ΔΑΠ να συνδράμει στην επιτυχημένη λειτουργία τους. Αρχικά, θα αναφερθούν τα προβλήματα και οι δυσκολίες που εμφανίζονται στο εργασιακό περιβάλλον των ξενοδοχείων, ενώ έπειτα

θα εξετασθεί η συμβολή των μεθόδων ΔΑΠ στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο κλάδος της φιλοξενίας ως μέρος της τουριστικής βιομηχανίας χαρακτηρίζεται από χαμηλούς μισθούς, πολλές ώρες εργασίας και περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας και καριέρας. Όμως, παρά τις συγκεκριμένες προκλήσεις, τα ξενοδοχεία επιτυγχάνουν τις περισσότερες φορές τη δέσμευση των εργαζομένων, αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης (Davidson et al., 2011). Τα προβλήματα και οι κακές συνθήκες εργασίας στον τουρισμό και τη φιλοξενία επισημαίνονται και από τους Smith et al. (2011), προσθέτοντας ότι για τον συγκεκριμένο λόγο η πιθανότητα υιοθέτησης των μεθόδων της ΔΑΠ στα ξενοδοχεία είναι μικρή και ότι θα πρέπει να εξεταστεί λεπτομερώς εάν το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί όντως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από αστάθεια, αβεβαιότητα και υψηλό ποσοστό εναλλαγής ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι στη μεγάλη τους πλειονότητα είναι νεαρής ηλικίας, ενώ οι αμοιβές τους είναι περίπου 75% χαμηλότερες σε σύγκριση με τις αντίστοιχες άλλων θέσεων εργασίας που ανήκουν σε διαφορετικούς τομείς της οικονομίας. Η εποχική απασχόληση, η έλλειψη εκπαίδευσης και ενδιαφέροντος για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι μερικές μόνο δυσκολίες που έρχεται να αντιμετωπίσει η ΔΑΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και να συνδράμει αποτελεσματικά στην οικονομική τους απόδοση (Lee-Ross and Pryce, 2010). Για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, οι Kim and Jeong (2018) ειδικά αναφέρουν ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης και της σύγχρονης τεχνολογίας οι εργαζόμενοι σε αυτό τον χώρο θα πρέπει να έχουν όχι μόνο ικανότητες για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των θέσεων εργασίας, αλλά και δυνατότητα ευελιξίας και αντιμετώπισης των παραπάνω προκλήσεων. Το γεγονός αυτό υποχρεώνει τη σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να αλλάξει τα παραδοσιακά προγράμματα εκπαίδευσης που χρησιμοποιούσε στο παρελθόν και να τα αντικαταστήσει με νέα που θα δώσουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί στη δουλειά τους.

Η ΔΑΠ είναι πολύ σημαντική για τη λειτουργία των ξενοδοχείων, καθώς μέσα από τις πρακτικές της επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης, η ικανοποίηση και αφοσίωση πελατών όπως επίσης και των εργαζόμενων, ώστε η ύπαρξη του συγκεκριμένου τμήματος να αποτελεί απαραίτητη λύση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lytras and Ordonez de Pablos, 2008). Επομένως, η αληθινή πρόκληση για τη ΔΑΠ στη σύγχρονη εποχή είναι η σύνδεση της με την εμπορική στρατηγική των επιχειρήσεων, αλλά και την απόκτηση υπεροχής τους. Τα δύο αυτά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν μέσω των διαδικασιών αξιολόγησης και παρακινήσεων των εργαζομένων, όπως επίσης και μέσω ένας καινοτόμου συστήματος ανταμοιβών (Marco-Lajara and Ubeda-Garcia, 2013).

Ο τρόπος εξυπηρέτησης που εφαρμόζεται από το ανθρώπινο δυναμικό αποδεικνύεται κρίσιμος, διότι επηρεάζει την επικοινωνία με τους πελάτες, κι επιπρόσθετα την αφοσίωση τους (Michel et al., 2013). Οι Aslan and Kozak (2012) μάλιστα επισημαίνουν ότι η χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης έχει αρνητικά αποτελέσματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με ένα από αυτά την αποκλίνουσα συμπεριφορά των επισκεπτών, καθώς η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού με ικανότητες εξηγεί και μπορεί να δικαιολογήσει την κακή συμπεριφορά από την πλευρά των πελατών.

Οι Gannon et al. (2015) αναφέρουν χαρακτηριστικά τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με τη στρατηγική ΔΑΠ. Πρώτη είναι η καθολική προσέγγιση, στην οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της υιοθέτησης εκλεπτυσμένων μεθόδων διοίκησης για το ανθρώπινο δυναμικό. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση, οι τέσσερις πρακτικές που επηρεάζουν την απόδοση των επιχειρήσεων είναι: α) η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, β) το σύστημα ανταμοιβών, γ) η αξιολόγηση και δ) η εκπαίδευση των εργαζομένων. Οι πρακτικές αυτές είναι και οι πιο σημαντικές για τον κλάδο της φιλοξενίας (Boselie et al., 2005) που εξετάζονται. Μία από αυτές τις μεθόδους, όπως την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, αναφέρουν και οι Yilmaz et al. (2005), οι οποίοι θεωρούν ότι μαζί με την παρακίνηση είναι απαραίτητη για τα προσωπικά επιτεύγματα των

εργαζομένων, εάν αυτοί χρειάζεται να στηρίζουν τις επιχειρήσεις σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό των ξενοδοχείων.

**Πίνακας 3.2: Τα αποτελέσματα εφαρμογής των μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

<b>Μειονεκτήματα της εργασίας στον χώρο της φιλοξενίας:</b>	<b>Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μέσω:</b>	<b>Τα αποτελέσματα είναι:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Χαμηλές αμοιβές</li> <li>▪ Πολλές ώρες εργασίας</li> <li>▪ Μικρές πιθανότητες επαγγελματικής ανάπτυξης</li> </ul> <p>Davidson et al., 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Νέων τρόπων προσλήψεων εργαζομένων</li> </ul> <p>Marco-Lajara and Ubada-Garcia, 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ικανοποίηση των εργαζομένων</li> </ul> <p>Lytras and Ordonez de Pablos, 2008</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αβεβαιότητα</li> <li>▪ Έλλειψη σταθερότητας</li> <li>▪ Εποχική απασχόληση</li> </ul> <p>Lee-Ross and Pryce, 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συστήματος ανταμοιβών</li> <li>➤ Αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού</li> </ul> <p>Boselie et al., 2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Αφοσίωση των πελατών στο μέλλον</li> </ul> <p>Michel et al 2013</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Σύγχρονων και ενημερωμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης</li> </ul> <p>Kim and Jeong, 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Σύνδεση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης</li> </ul> <p>Marco-Lajara and Ubada-Garcia, 2013</p>

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Συνεχίζοντας τις προσεγγίσεις για τη στρατηγική ΔΑΠ, υπάρχει το μοντέλο κατάλληλης εφαρμογής – “best-fit model”, όπου οι εταιρείες ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην αγορά και τη στρατηγική που ακολουθούν, καθορίζουν και εφαρμόζουν τις αντίστοιχες πολιτικές ΔΑΠ, ενώ η τρίτη προσέγγιση αφορά τη θεωρία που στηρίζεται στους διαθέσιμους πόρους, η οποία λειτουργεί ως εναλλακτική λύση στις δύο προηγούμενες. Με βάση αυτή, οι Morris et al. (2006) συμπεραίνουν ότι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται μέσω της αξιοποίησης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είναι μοναδικό, σπάνιο και αναντικατάστατο.

Το τμήμα ΔΑΠ μέσω της εκπαίδευσης, του συστήματος αμοιβών αλλά και των καινοτόμων τρόπων προσλήψεων εργαζομένων είναι σε θέση να ενισχύσει το ρόλο του και να συνδράμει στην επίτευξη του στόχου που δεν είναι άλλος από την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και την αύξηση εσόδων του. Όσον αφορά τις μεθόδους προσλήψεων, ένα παράδειγμα μπορεί να είναι η προσέλκυση εργαζομένων από το εξωτερικό για πρακτική άσκηση ή ακόμα και για πλήρη απασχόληση (Marco-Lajara and Ubada-Garcia, 2013). Ωστόσο, η ΔΑΠ και οι πρακτικές της δεν είναι μονό αυτές υπεύθυνες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως οι Orfila-Sintes and Mattsson (2009) τονίζουν τα στελέχη μαζί με τους εργαζόμενους θα πρέπει να προτείνουν καινοτόμες λύσεις και να είναι πρόθυμοι να υιοθετήσουν νέες ιδέες, οι οποίες θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Η παραδοχή των συγκεκριμένων ερευνητών αποδεικνύει ότι τα αρμόδια στελέχη των μονάδων φιλοξενίας θα πρέπει διαρκώς να ασχολούνται και να ανανεώνουν το χαρτοφυλάκιο τους με βασικό στόχο την ανταπόκριση στα αιτήματα του πελατολογίου που συνεχώς αλλάζουν, ώστε με αυτό τον τρόπο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να έχουν βελτίωση στην απόδοση τους και να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Την άποψη των Orfila-Sintes and Mattsson (2009) υποστηρίζουν και οι Hult et al. (2004) αναφέροντας ότι είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να περιλαμβάνουν ένα σύνολο εργαζομένων που υιοθετούν νέες ιδέες και ανταλλάσσουν γνώσεις μεταξύ τους, όπως επίσης νέους διευθυντές και στελέχη που είναι δεκτικοί στις νέες απόψεις



και γνώμες που εκφέρονται, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν τη δημιουργία νέων υπηρεσιών με θετικά αποτελέσματα στο τέλος για τους οργανισμούς και τη λειτουργία τους.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>:**

### **Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων**

#### **4.1 Η έναρξη της οικονομικής κρίσης και η εξάπλωση της στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα**

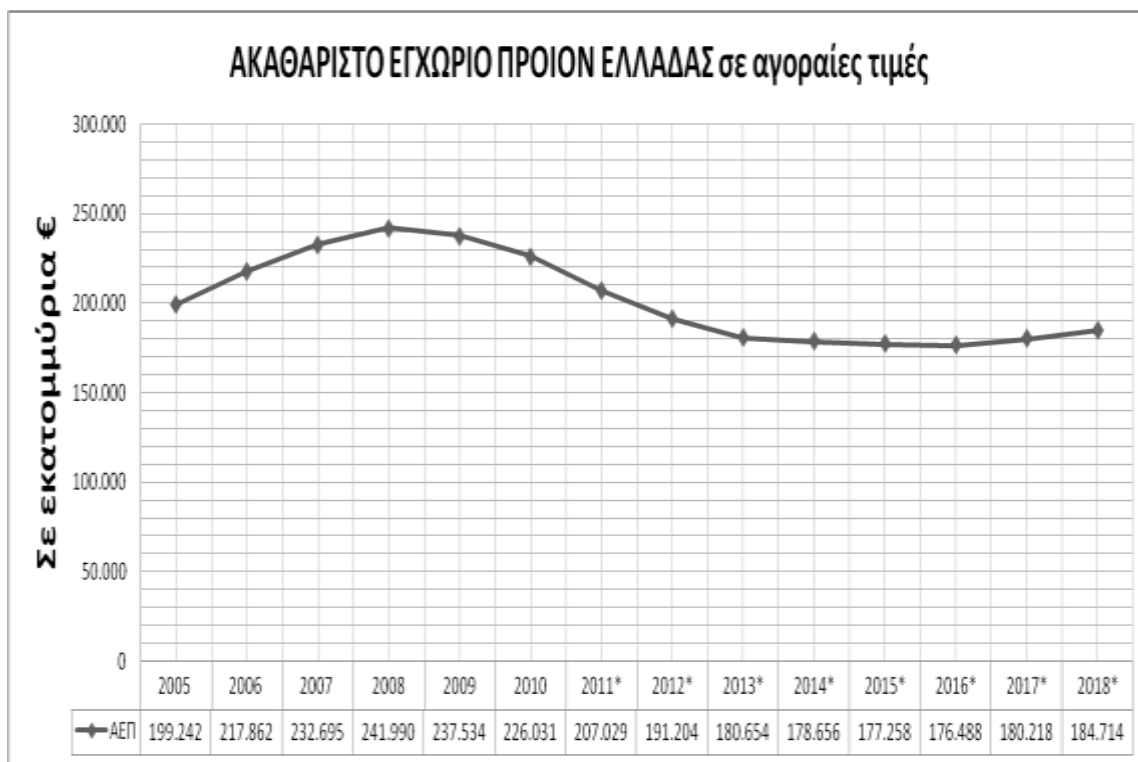
Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει η περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος των τουριστικών επιχειρήσεων και κυρίως της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2008 από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής για να έρθει λίγα καιρό αργότερα και στην Ελλάδα. Μέσα από αυτή την επισκόπηση, θα αναλυθούν οι επιπτώσεις της κρίσης στον επιχειρηματικό κόσμο και τον τουρισμό, όπως επίσης και τις προοπτικές που δημιουργούνται. Η βασική όμως μελέτη θα επικεντρωθεί στις αλλαγές που έφερε η οικονομική ύφεση στα εργασιακά καθεστώτα, στην αναπροσαρμογή των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα και στο δυναμικό του τουρισμού. Ελέγχοντας τις συνέπειες της κρίσης στο σύνολο των εργαζομένων και τις μεταβολές που προκάλεσε, θα αναζητηθούν οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να αντιστραφούν οι αρνητικές επιδράσεις της μέσα από την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ).

Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η περιγραφή της οικονομικής κρίσης θα περιοριστεί στην ανάλυση της σχέσης που έχει με το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Ο λόγος αυτού του περιορισμού είναι ότι η παρούσα διατριβή εστιάζει στη ΔΑΠ όταν αυτή εφαρμόζεται σε συνθήκες οικονομικής κρίσης με στόχο την ανάδειξη των στρατηγικών ΔΑΠ για τον περιορισμό των επιπτώσεων. Η λεπτομερής απεικόνιση της οικονομικής κρίσης θα μπορούσε να αποτελέσει ξεχωριστό θέμα από μόνη της, λόγω του μεγέθους και της έκτασης της, ενώ στη συγκεκριμένη περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος για αποπροσανατολισμό από την κεντρική ιδέα που σχετίζεται με τη ΔΑΠ.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007-2008 θεωρείται ως η πιο σοβαρή οικονομική κρίση από την περίοδο της “Μεγάλης Ύφεσης” τη δεκαετία του 1930 (Temin, 2010). Το 2007 σημειώθηκαν οι πρώτες δυσκολίες και προβλήματα στην αγορά στεγαστικών δανείων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, τα οποία στην πορεία εξελίχθηκαν σε μία πλήρη διεθνή τραπεζική κρίση που είχε και ως αποτέλεσμα την κατάρρευση της επενδυτικής τράπεζας Lehman Brothers το φθινόπωρο του 2008. Μάλιστα, η υπερβολική ανάληψη κινδύνων από τις τράπεζες –μεταξύ των οποίων και της Lehman Brothers– λειτούργησε αρνητικά, ώστε να διευρυνθεί στο τέλος ο οικονομικός της αντίκτυπος σε παγκόσμιο επίπεδο (Williams, 2010). Με κίνδυνο την πιθανή κατάρρευση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος, ακολούθησαν μαζικές διασώσεις χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και άλλες νομισματικές και δημοσιονομικές πολιτικές με βασικό στόχο την αποτροπή της. Παρά τις σχετικές ενέργειες, η κρίση έφερε ως αποτέλεσμα την παγκόσμια οικονομική ύφεση, η οποία έφτασε στην Ευρώπη με τη λεγόμενη κρίση της Ευρωζώνης (Singhania and Anchalia, 2013).

Από το 2008 έως πρόσφατα, η πλειονότητα των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης βρίσκονταν σε οικονομική ύφεση. Τα πέντε πρώτα χρόνια και συγκεκριμένα μέχρι το 2012, ο μέσος όρος ανάπτυξης του ΑΕΠ ήταν αρνητικός (-0.16%), ενώ παράλληλα ο δείκτης ανεργίας έφτασε στο 10.6% για το σύνολο της ένωσης. Πολλά κράτη-μέλη της ευρωζώνης όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία και η Κύπρος δεν μπόρεσαν να αποπληρώσουν ή να αναχρηματοδοτήσουν το δημόσιο χρέος τους, ούτε να διασώσουν τις υπερχρεωμένες τράπεζες υπό την εθνική τους εποπτεία, ζητώντας τη βοήθεια τρίτων, όπως άλλες χώρες της ευρωζώνης, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), αλλά και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Ο βαθμός επιρροής της κρίσης ήταν διαφορετικός για την κάθε χώρα, καθώς σε ορισμένες περιπτώσεις υπήρχαν θετικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα στη Γερμανία που σημειώθηκε ανάπτυξη 0.8% και μείωση της ανεργίας στο 5.9% (Campos-Soria et al., 2015). Ωστόσο, τα αντίστοιχα στοιχεία δεν ήταν ενθαρρυντικά για τις νότιες ευρωπαϊκές χώρες και ειδικά για την Ελλάδα, με το ποσοστό του ΑΕΠ να φτάνει το -0.7% το 2011, ενώ η ανεργία να σκαρφαλώνει στο 28% το 2013 (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2019).

**Διάγραμμα 4.1: Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της Ελλάδας κατά τα έτη 2005–2018**



\*προσωρινά στοιχεία

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ)

Η Ελλάδα χαρακτηριστικά ήταν η πρώτη χώρα που ζήτησε βοήθεια χρηματοδότησης από τις Ευρωπαϊκές Περιφέρειες και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να οργανωθεί ένα χρηματοδοτικό πρόγραμμα για τη βοήθεια του ελληνικού χρέους, το οποίο όμως θα είχε ως αντάλλαγμα τη λήψη αυστηρών μέτρων προσαρμογής που θα μειώναν το δημοσιονομικό έλλειμμα και θα ενίσχυαν την οικονομία της χώρας. Στις 2 Μαΐου 2010, το Eurogroup συμφώνησε να χορηγήσει διμερή δάνεια που συγκεντρώθηκαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ύψους 80 δισεκατομμυρίων Ευρώ που θα εκταμιεύονταν κατά την περίοδο Μαΐου 2010 έως τον

Ιούνιο του 2013, ενώ το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο χρηματοδότησε επιπλέον 30 δισεκατομμύρια ευρώ στο πλαίσιο αυτής της συμφωνίας (Karafolas and Alexandrakis, 2015). Μόλις δύο χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα στις 14 Μαρτίου 2012, εγκρίθηκε η χρηματοδότηση του δεύτερου προγράμματος οικονομικής προσαρμογής για την Ελλάδα, το οποίο περιλάμβανε συνολική χρηματοδοτική συνδρομή 164,5 δισεκατομμυρίων ευρώ για την περίοδο 2012–2014. Από το ποσό αυτό, η δέσμευση της ευρωζώνης ανέρχονταν στα 144,7 δισεκατομμύρια ευρώ που θα χορηγούνταν μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (European Financial Stability Facility - EFSF), ενώ το ΔΝΤ πρόσθεσε επιπλέον 19,8 δισεκατομμύρια ευρώ (Karafolas and Alexandrakis, 2015; European Commission Directorate- General for Economic and Financial Affairs, 2014).

Η οικονομική κρίση έχει σοβαρές επιπτώσεις σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο, οι οποίες δεν είναι εύκολο πάντα να αντιμετωπιστούν. Η κοινωνική συνοχή απειλείται από την ύφεση καθώς επικρατεί εργασιακή ανασφάλεια, ανεργία, όπως επίσης και εντάσεις στις προσωπικές και οικογενειακές σχέσεις των ανθρώπων. Επιπρόσθετα, υποβόσκει κι ένας αυξανόμενος κίνδυνος διανοητικών διαταραχών, αλλά και σωματικών βλαβών σε μεγάλο μέρος του πληθυσμού με αρνητικές συνέπειες ως προς το σύνολο του (McInerney and Mellor, 2012). Στο πλαίσιο αυτών, οι Rachiotis et al. (2015) αναφέρουν συγκεκριμένα για την Ελλάδα ότι μετά την εφαρμογή των μέτρων λιτότητας το 2011 ως απόρροια της οικονομικής κρίσης, σημειώθηκε μία απότομη και αιφνίδια αύξηση των αυτοκτονιών ενηλίκων, η οποία συνδέεται άμεσα με αυτά τα μέτρα και κυρίως με την ανεργία, η οποία ακολούθησε ανοδική πορεία τα επόμενα χρόνια.

Η οικονομική κρίση που εξετάζεται δε θα μπορούσε βέβαια να μην περιλαμβάνει τις επιπτώσεις που αναφέρουν οι McInerney and Mellor (2012) παραπάνω. Οι μειώσεις στους μισθούς και τις συντάξεις, η ανεργία, η ανασφάλεια στη δουλειά, η απώλεια εσόδων από την πλευρά των ιδιωτών, είναι μόνο μερικές επιπτώσεις αυτής της κρίσης που ξεκίνησε στις ΗΠΑ για να εξαπλωθεί αργότερα και σε άλλες χώρες (Bronner and Hoog, 2012). Ακόμα μάλιστα και σε δημοφιλείς ευρωπαϊκούς τουριστικούς προορισμούς, όπως την Ισπανία, την Πορτογαλία, την Ιταλία και την Ελλάδα όπου

παρουσιάστηκαν φαινόμενα υψηλών ποσοστών ανεργίας, αλλά και εργασιακής ανασφάλειας, οι εργαζόμενοι είδαν να μειώνεται σημαντικά ο μισθός τους, ώστε να διακατέχονται από απαισιοδοξία και άγχος για τα γεγονότα που θα αντιμετωπίσουν αργότερα (Levy and Sidel, 2009). Για τις συγκεκριμένες χώρες, μία ακόμη συνέπεια της οικονομικής κρίσης ήταν και η φυγή του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού στο εξωτερικό, διότι πλέον απαιτούνται εναλλακτικοί και ευέλικτοι τρόποι εργασίας, οι οποίοι δεν λειτουργούν πάντοτε αποτελεσματικά και ουσιαστικά ενθαρρύνουν τη διεθνή κινητικότητα όχι μόνο των ντόπιων εργαζομένων, αλλά και των μεταναστών (Gialis and Leontidou, 2016).

Η παγκόσμια οικονομία έχει συρρικνωθεί σημαντικά λόγω της κρίσης με αποτέλεσμα οι κοινωνικές και οικονομικές δραστηριότητες στην ευρωπαϊκή ήπειρο να έχουν περιοριστεί και ειδικά στο νότιο τμήμα της. Στη σύγχρονη εποχή η πλειονότητα των οικονομικών δραστηριοτήτων μίας χώρας λαμβάνει μέρος στα μεγάλα αστικά κέντρα, επομένως μπορούμε να αντιληφθούμε ότι οι πόλεις και κατ' επέκταση οι μητροπολιτικές τους περιοχές ήταν εκείνες στις οποίες η κρίση είχε το μεγαλύτερο αντίκτυπο (Moschonou and Tyrinopoulos, 2018). Οι Economou et al. (2016) επισημαίνουν ότι τα αρνητικά αποτελέσματα ως επακόλουθα της οικονομικής κρίσης μπορούν να είναι ιδιαίτερα επικίνδυνα για τη μορφή και λειτουργία του κοινωνικού συνόλου ενός κράτους, ώστε χρειάζεται να μελετώνται και να αναζητούνται λύσεις για τον περιορισμό τους ή ακόμα και για την αποτροπή τους από ένα σύνολο ειδικών όπως πολιτικών αρχηγών και επιστημόνων από τους χώρους της υγείας, της οικονομίας και της κοινωνιολογίας. Όμως, παρά το γεγονός ότι έχουν ειπωθεί πολλές απόψεις σχετικά με τις μεθόδους αντιμετώπισης των δυσμενών συνθηκών που επικρατούν μετά την έλευση μίας οικονομικής κρίσης, πρόσφατη ανάλυση που δημοσιεύουν οι Asteriou and Spanos (2019) δείχνει ότι ανάλογα το βαθμό και το άνοιγμα που κάνει η οικονομία μίας χώρας στο διεθνές εμπόριο, τότε μπορεί να υπάρξει και αντίστοιχη ανάπτυξη σε περιόδους οικονομικών κρίσεων, όπως αυτές που σημειώθηκαν το 2008 και 2009 ακόλουθα παγκοσμίως.

## 4.2 Μικροοικονομία και οικονομική κρίση: Οι επιπτώσεις στις επιχειρήσεις

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα ελεγχθούν οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει η οικονομική κρίση στον επιχειρηματικό κόσμο, όπως επίσης και οι δυσκολίες που καλείται να αντιμετωπίσει. Επιπρόσθετα, θα αναλυθεί ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακάμψουν μέσω της καινοτομίας, αλλά και χρησιμοποιώντας την ύφεση ως μέσο ή ευκαιρία για την ανάπτυξη και εξέλιξη τους.

Η δημιουργία καινοτομίας μπορεί να θεωρηθεί ως ένα στοιχείο που ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και των προορισμών (Nicolau and Santa-Maria, 2013). Η καινοτομία μεταξύ άλλων, εξασφαλίζει σε μία επιχείρηση ότι τα κόστη και οι τιμές της παραμένουν ανταγωνιστικές, ενώ ταυτόχρονα τα προϊόντα της διαφοροποιούνται σε σύγκριση με τα υπόλοιπα της αγοράς. Το γεγονός αυτό κατ' επέκταση οδηγεί στην συσσώρευση γνώσης, η οποία σε συνδυασμό με τις νέες τεχνολογίες, θα δώσει τη δυνατότητα στην ίδια την επιχείρηση να εισρεύσει σε νέες αγορές και τομείς της οικονομίας (Laperche et al., 2011). Ωστόσο, η έλλειψη πίστωσης σε πολλές χώρες, όπως οι Lee et al. (2015) αναφέρουν ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, έχει περιορίσει τη δυνατότητα χρηματοδότησης πολλών εταιρειών, ειδικά εκείνων που επενδύουν στην καινοτομία.

Οι Colombo et al. (2016) τονίζουν ότι η έλλειψη σιγουριάς και αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε ένα περιβάλλον οικονομικής ύφεσης ωθεί το σύνολο σχεδόν των οργανισμών να αναβάλλουν τυχόν επενδύσεις που στοχεύουν στην καινοτομία με μακροχρόνιο ορίζοντα, όμως, παρά τα αποθαρρυντικά μηνύματα από το εξωτερικό τους περιβάλλον, αυτοί προσπαθούν να αναπτύξουν στρατηγικές καινοτομίας, ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Οι Alonso-Almeida and Bremser (2013) στο ίδιο πλαίσιο συμπληρώνουν ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενισχύσουν επιπρόσθετα και τις πολιτικές μάρκετινγκ βελτιώνοντας την εικόνα και ελκυστικότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές,

διότι η οικονομική κρίση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις συνήθειες των καταναλωτών, ενώ ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών εντείνεται περισσότερο.

Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οι συνθήκες που επικρατούν ουσιαστικά εμποδίζουν την ανάπτυξη καινοτομίας, καθώς η χρηματοδότηση από το δημόσιο περιορίζεται σημαντικά, αφού τα έκτακτα μέτρα λιτότητας που συνήθως λαμβάνονται σε αυτές τις περιόδους, δεν επιτρέπουν τέτοιου είδους πρωτοβουλίες. Επομένως, οι επιχειρήσεις στις χώρες που δεν διαθέτουν ένα οργανωμένο σύστημα καινοτομίας, δεν είναι σε θέση να αναπτύσσουν αντίστοιχες στρατηγικές, οι οποίες μπορούν ακόμα και να παρέχουν διέξοδο από την κρίση (Karpetaniou et al., 2018). Ωστόσο, ανεξάρτητα από τις στρατηγικές των επιχειρήσεων, οι Sultanova and Chechina (2016) τονίζουν ότι για την ανάπτυξη καινοτομίας πρέπει να υπολογίζεται ο ρόλος και η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, διότι μπορεί μεν για την εφαρμογή της καινοτομίας στην παραγωγή να είναι απαραίτητη η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε σύγχρονες τεχνολογίες, όμως σε περιόδους οικονομικής κρίσης που τα κέρδη και τα έσοδα τους μειώνονται σημαντικά, αυτές δε μπορούν να αναπτύξουν ή να αγοράσουν ακριβές τεχνολογίες που θα ενισχύσουν και βελτιώσουν την παραγωγή τους. Επομένως, συμπεραίνεται ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το βασικό συστατικό στην ανάπτυξη καινοτομίας καθώς είναι ο πιο ευέλικτος πόρος της επιχείρησης, όπως επίσης και της οικονομίας.

Οι συνθήκες κατά τη διάρκεια της οικονομική κρίσης, περιορίζουν τις επιχειρήσεις σε οικείες και πιο σίγουρες αγορές, όπως επίσης και σε απεγνωσμένες βεβιασμένες κινήσεις για αύξηση των πωλήσεων. Στην πραγματικότητα όμως, αυτή ίσως είναι η πιο κατάλληλη στιγμή για να διευρυνθούν οι ορίζοντες του οργανισμού μέσα από τον έλεγχο νέων δυνατοτήτων και την επέκταση του σε νέες αγορές, έχοντας μία συνετή πολιτική που θα τον ανορθώσει από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης (Morgan, 2012). Με αυτή την άποψη συμφωνούν και οι Archibugi et al. (2013) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η οικονομική κρίση του 2008 μείωσε την πρόθεση των επιχειρήσεων να επενδύσουν, όμως η συγκεκριμένη περίοδος δεν παύει να αποτελεί και μία ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αναδιαρθρώσουν την παραγωγή τους και να παρέχουν νέες και



βελτιωμένες υπηρεσίες και προϊόντα, ώστε με αυτό τον τρόπο να επιτευχθεί η εκμετάλλευση της συγκεκριμένης ευκαιρίας.

**Πίνακας 4.1: Η διαδικασία επίτευξης καινοτομίας από τις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης**

<b>Βήματα επίτευξης καινοτομίας από την επιχείρηση</b>	
<b>Πρόβλημα / Δεδομένο</b>	<p>Μείωση καταναλωτικών δαπανών. Περιορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε “σίγουρες” αγορές. Πάγωμα νέων επενδύσεων. <b>Οικονομική κρίση.</b></p> <p>Συγγραφείς: Alonso-Almeida and Bremser, 2013; Morgan, 2012; Archibugi et al., 2013</p>
<b>Επιθυμητός στόχος</b>	<p>Δημιουργία οργανωμένου συστήματος καινοτομίας με αύξηση κερδών. Άνοδο της ανταγωνιστικότητας και διαφοροποίηση της επιχείρησης. Περιορισμός κι ενδεχόμενη απαλοιφή των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης. Είσοδος επιχείρησης σε νέες αγορές.</p> <p>Συγγραφείς: Ahuja and Novelli, 2017; Kapetaniou et al., 2018; Laperche et al., 2011; Nicolau and Santa-Maria, 2013; Pearce and Michael, 2006</p>
<b>Μέσο / Προϋπόθεση</b>	<p>Βελτίωση εικόνας των επιχειρήσεων μέσω κατάλληλων πολιτικών μάρκετινγκ. Παροχή κινήτρων σε επενδυτές. Χρήση προηγμένων τεχνολογιών και παγκοσμιοποίηση. Εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά. <b>Ανθρώπινος παράγοντας.</b></p> <p>Συγγραφείς: Alonso-Almeida and Bremser, 2013; Kapetaniou et al., 2018; Ahuja and Novelli, 2017; Archibugi et al., 2013; Sultanova and Chechina, 2016</p>
<b>Τελικό αποτέλεσμα / Λύση</b>	<p>Συσσώρευση γνώσης. Είσοδος κι επικράτηση της επιχείρησης σε νέες αγορές. Αύξηση πωλήσεων κι επέκταση του κύκλου εργασιών. <b>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.</b></p> <p>Συγγραφείς: Laperche et al., 2011; Ahuja and Novelli, 2017; Morgan, 2012;</p>

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Επομένως, η είσοδος των επιχειρήσεων και των προϊόντων τους σε πολλαπλές αγορές και περιοχές αποτελεί την ιδανική λύση, για να περιορίσουν με αυτό τον τρόπο τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης στο μέγιστο δυνατό βαθμό (Pearce and Michael, 2006). Άλλωστε, η παγκοσμιοποίηση σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν βελτιώσει σημαντικά τις δυνατότητες των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις πωλήσεις και τον κύκλο εργασιών τους σε περιοχές εκτός της έδρας τους, ώστε με αυτό τον τρόπο να επεκταθούν και να επικρατήσουν σε νέες αγορές (Ahuja and Novelli, 2017).

#### **4.3 Οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης στον τουρισμό και τη φιλοξενία**

Αφού ελέγχθηκε η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις, θα εξεταστούν οι επιπτώσεις της στον τουρισμό σε τοπικό (Ελλάδα), αλλά και διεθνές επίπεδο. Μέσα από την αναφορά των συνεπειών, θα αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην οικονομία ενός κράτους και να την προστατέψει από την ύφεση ή τουλάχιστον να περιορίσει σε μεγάλο βαθμό τις επιπτώσεις της.

Αρχικά, παρατηρείται ότι η παγκόσμια οικονομία επλήγη σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση του 2008, και παρά το γεγονός ότι αυτή επηρεάζει τους περισσότερους τομείς της οικονομίας, ο τομέας εκείνος που ξεχώρισε τη συγκεκριμένη περίοδο και φάνηκε να ανακάμπτει ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά από τους υπόλοιπους, είναι αδιαμφισβήτητα ο τουρισμός. Είναι επίσης φανερό ότι ο τουριστικός τομέας ενίσχυσε την οικονομία γενικότερα, μετατρέποντας τον σε κινητήριο μοχλό της οικονομικής ανάπτυξης, ώστε οι δύο αυτές έννοιες (τουρισμός και οικονομική ανάπτυξη) να είναι τελικά εξαρτημένες μεταξύ τους, και η πορεία της μίας να επηρεάζει την πορεία της άλλης με κοινά αμοιβαία οφέλη (Dogru and Bulut, 2018).

Όμως, παρά το γεγονός ότι η οικονομική κρίση μπορεί μεν να έχει μικρή πιθανότητα επιρροής στον τουρισμό, αλλά σε περίπτωση που αυτό συμβεί τότε οι απώλειες είναι μεγάλες και ολικές (Bronner and Hoog, 2012). Αυτό συμβαίνει γιατί ο τουρισμός αποτελεί ουσιαστικά έναν ευαίσθητο τομέα της οικονομίας, καθώς το μέγεθος και τα είδη που περιλαμβάνει μπορούν να επηρεαστούν από την κατανάλωση διαφορετικών και πιο αναγκαίων προϊόντων, ώστε είναι πολύ πιθανό να μειωθούν οι αφίξεις στους τουριστικούς προορισμούς κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης, διότι πολλοί αντιλαμβάνονται τις τουριστικές υπηρεσίες ως πολυτέλεια (Eugenio-Martin and Campos-Soria, 2011). Επιπρόσθετα, ο τουρισμός επηρεάζεται εύκολα από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, ώστε σε περιόδους κρίσης να μοιάζει ακόμη περισσότερο αδύναμος. Για παράδειγμα τα μέτρα λιτότητας που εφαρμόστηκαν τα τελευταία χρόνια στις μεσογειακές χώρες της Ευρώπης, είχαν ως αποτέλεσμα να γίνουν λιγότερες επενδύσεις στον χώρο του τουρισμού και να μειωθούν αντίστοιχα η τουριστική ζήτηση και κατανάλωση (Pforr and Hossie, 2009).

#### Πίνακας 4.2: Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στον τουρισμό

Οι αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης στον τουρισμό	
<p><b>Διεθνές Επίπεδο / Ευρώπη:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Λιγότερες επενδύσεις. Μείωση τουριστικής ζήτησης και κατανάλωσης υπηρεσιών (Pforr and Hossie, 2009; Papatheodorou et al., 2010).</li> <li>➤ Περιορισμός κερδών και αποδόσεων ξενοδοχείων (Alonso-Almeida and Bremser, 2013).</li> <li>➤ Πτώση πληρότητας δωματίων. Μείωση εσόδων (Kimes, 2009).</li> <li>➤ Αδυναμία αποπληρωμής χρεών.</li> </ul> <p>Δυσκολία χορήγησης επιχειρηματικών δανείων (Okumus and Karamustafa, 2005).</p>	<p><b>Τοπικό Επίπεδο / Ελλάδα:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αύξηση ανεργίας στο σύνολο του πληθυσμού (Karafolas and Alexandrakis, 2015).</li> <li>➤ Προσφυγική κρίση (Pappas and Papatheodorou, 2017; Ivanov and Stavrinoudis, 2018).</li> <li>➤ Εσωτερική μετανάστευση. Μετακίνηση πληθυσμού από τις αστικές περιοχές στην περιφέρεια (Anthopoulou et al., 2017; Moschovou and Tyrinopoulos, 2018).</li> </ul>

**Τρόπος αντίδρασης επαγγελματιών με την επικράτηση της κρίσης:**

- Μείωση κόστους. Αντιμετώπιση άμεσων έκτακτων εξόδων

(Wang and Ritchie, 2012).

**Μέτρα αντιμετώπισης των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης στον τουρισμό από το κράτος και τους αρμόδιους φορείς:**

- Δημιουργία ενός σταθερού περιβάλλοντος αγοράς. Προσφορά επιδοτήσεων για τις επιχειρήσεις. Εκπαίδευση επαγγελματιών (Li et al., 2018).
- Η παραγωγικότητα της χώρας σε συνδυασμό με την αύξηση παραγωγικότητας του τουριστικού τομέα (Liu and Wu, 2019).
- Ανάπτυξη στρατηγικών με βασικό σκοπό την προστασία του τουρισμού από την οικονομική κρίση (Dogru and Bulut, 2018).

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

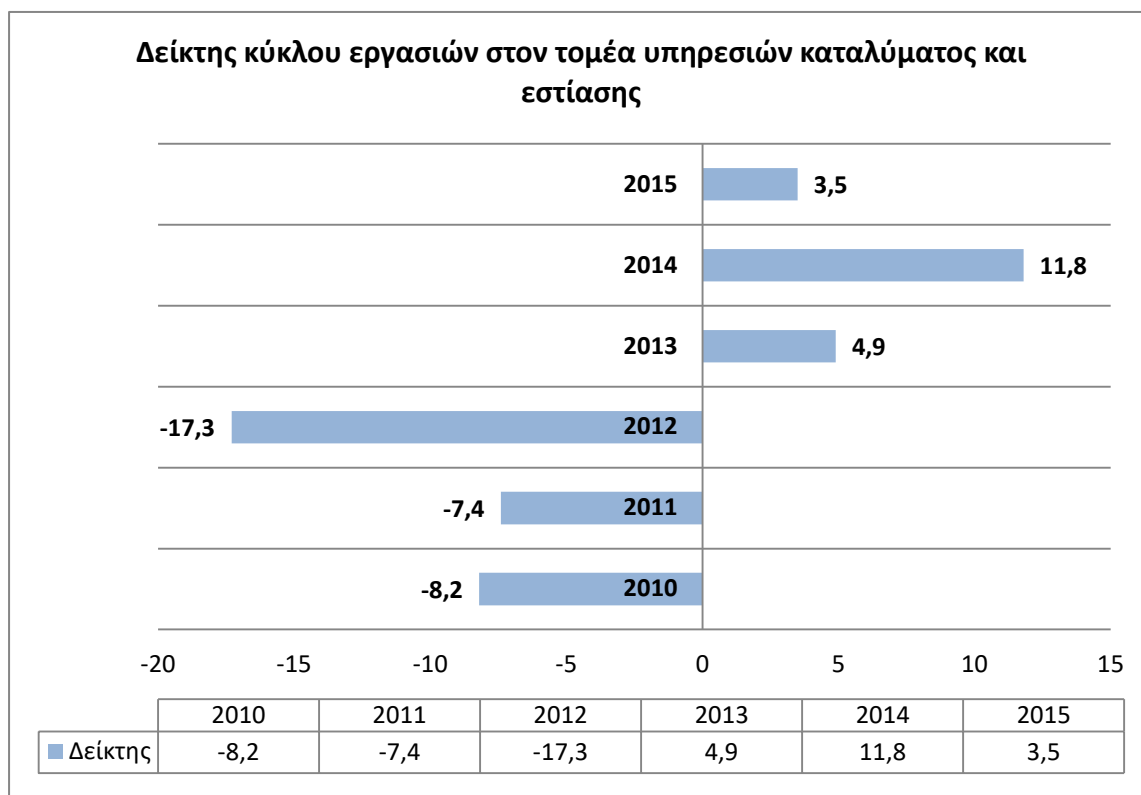
Η κρίση είχε αρνητικό αντίκτυπο στις μονάδες φιλοξενίας, καθώς σημειώθηκαν μεγάλες πτώσεις στις τιμές και τις συνολικές πωλήσεις περιορίζοντας στο τέλος τα έσοδα και κέρδη, με αποτέλεσμα τις μαζικές απολύσεις εργαζομένων ή ακόμα τη χρεοκοπία και το οριστικό κλείσιμο των επιχειρήσεων (Alonso-Almeida and Bremser, 2013). Πέρα όμως από τα παραπάνω, οι Okumus and Karamustafa (2005) προσθέτουν τη μείωση της ζήτησης, τη δυσκολία χορήγησης δανείων, την αδυναμία αποπληρωμής χρεών, την αύξηση κόστους και την αναβολή ή ακύρωση επενδύσεων ως συνέπειες μίας κρίσης στον χώρο του τουρισμού.

Με την έναρξη της οικονομικής ύφεσης το 2008, η κατανάλωση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών περιορίστηκε σε σύγκριση με άλλες κατηγορίες αγαθών. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τη λήψη αποφάσεων από τους αρμόδιους φορείς, αλλά και για την οργάνωση στρατηγικών που θα μπορούσαν να ανταποκριθούν άμεσα στις επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης (Papatheodorou et al., 2010). Όμως οι Brakman et al. (2015) επισημαίνουν ότι ο τουρισμός ως τομέας υπηρεσιών πάρα τα προβλήματα που αρχικά αντιμετώπισε εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, κατόρθωσε να επεκτείνει τις δραστηριότητες του και

να διευρύνει την απασχόληση σε αυτόν, αυξάνοντας τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας. Το γεγονός αυτό εξηγείται από τους Lee and Brahmašrene (2013) που χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι τα τελευταία χρόνια, τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν δώσει μεγάλη έμφαση στον τουριστικό τομέα, καθώς αποδείχτηκε πόσο σημαντικό ρόλο έχει στην προσφορά εργασίας, στη ζωτικότητα των επιχειρήσεων και γενικότερα στην ανάπτυξη της οικονομίας, έτσι ώστε να μην αποτελεί μόνο μία απλή και μεμονωμένη πηγή εσόδων για τη χώρα.

Στην Ελλάδα, η επίδραση του τουρισμού στην καταπολέμηση της ανεργίας ήταν δραστική και άμεση. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, στις υψηλές τουριστικές περιόδους (Ιούνιος – Σεπτέμβριος), η απασχόληση στον χώρο της φιλοξενίας ήταν 30% υψηλότερη από το μέσο όρο, όταν ο χώρος του επισιτισμού μόνο 3%. Με βάση τα στοιχεία της Eurostat (2015b), ο τουριστικός τομέας στις παραπάνω περιόδους εμφάνισε αυξημένη απασχόληση κατά 9% σε σύγκριση με το συνολικό μέσο όρο της χώρας. Η Ελλάδα και οι υπόλοιπες μεσογειακές ευρωπαϊκές χώρες προσελκύουν εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο χάρη στη γεωγραφική θέση και τον πολιτισμό τους, οπότε οι αρμόδιοι φορείς των κρατών αυτών χρειάζεται να αναπτύξουν στρατηγικές που θα έχουν ως βασικό στόχο την καθολική προστασία του τουρισμού από την οικονομική κρίση, ή τουλάχιστον τη γρήγορή ανάκαμψη του από τις συνέπειες της (Dogru and Bulut, 2018).

**Διάγραμμα 4.2: Δείκτης κύκλου εργασιών στον τομέα υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης 2010–2015**



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), ΙΝΣΕΤΕ

Η παραγωγικότητα μίας χώρας φαίνεται να έχει μεγαλύτερη επιρροή στη ζήτηση του εισερχόμενου τουρισμού απ' ό τι στον εσωτερικό, ενώ η αύξηση παραγωγικότητας του τουριστικού μόνο τομέα επιδρά περισσότερο στην κατανάλωση του εσωτερικού απ' ό τι στον εισερχόμενο. Επομένως, ο συνδυασμός των παραπάνω μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο πολιτικής για την αύξηση και βελτίωση του τουρισμού στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Liu and Wu, 2019), ειδικά μετά από περιόδους οικονομικής κρίσης. Οι Li et al. (2018) συμπληρώνουν ότι η κυβέρνηση μίας χώρας μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στις δραστηριότητες του τουρισμού, και να συμβάλλει στην απόδοση του τουριστικού κλάδου δημιουργώντας ένα σταθερό περιβάλλον αγοράς, ενθαρρύνοντας τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, προσφέροντας επιδοτήσεις

προς τους οργανισμούς, και ενισχύοντας ταυτόχρονα την εκπαίδευση των επαγγελματιών με τα αντίστοιχα προγράμματα κατάρτισης.

Η οικονομική κρίση δε θα μπορούσε φυσικά να αφήσει ανεπηρέαστο ως μέρος της τουριστικής βιομηχανίας, το χώρο της φιλοξενίας, χωρίς να υπάρχει διάκριση ανάμεσα στις κατηγορίες καταλυμάτων διαφορετικών εταιρειών και ανέσεων. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν πτώση στην πληρότητα δωματίων, όπως επίσης και μείωση τιμών και κατ' επέκταση εσόδων (Kimes, 2009). Ως μέτρο αντιμετώπισης αυτής της κατάστασης από την πλευρά των ξενοδόχων, οι Wang and Ritchie (2012) αναφέρουν ότι η πρώτη και μοναδική ενέργεια που συνηθίζουν να κάνουν είναι η μείωση κόστους, μη υιοθετώντας ένα οργανωμένο σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων, ώστε να επικρατεί στο τέλος έλλειψη ρευστότητας, απουσία γνώσης και χαμηλή αντίληψη κινδύνου.

Στην περίπτωση της Ελλάδας και πάρα τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης, ο χώρος της φιλοξενίας παρουσίασε θετικά αποτελέσματα αναδεικνύοντας τη δυναμική του τουρισμού (Paratheodorou and Arvanitis, 2014), ο οποίος αποτελεί μία κινητήρια δύναμη για την εθνική και τοπική οικονομία, καθώς προσφέρει ευκαιρίες εργασίας, ενώ παράλληλα συμβάλει στη βελτίωση υποδομών, αλλά και στη συσσώρευση ξένου συναλλάγματος στη χώρα (Li et al., 2018). Πρόκειται για έναν σταθερό πυλώνα της οικονομίας που δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, μειώνει το έλλειμμα λογαριασμού των κρατών, ενώ τέλος αυξάνει και τα φορολογικά τους έσοδα (Dogru and Sirakaya-Turk, 2017).

#### **4.4 Ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης στην ελληνική κοινωνία και τις εργασιακές σχέσεις**

Όπως αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα, η οικονομική κρίση ξεκίνησε το 2008 στις ΗΠΑ και μεταφέρθηκε στον υπόλοιπο κόσμο επηρεάζοντας μία σειρά από χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Τα υψηλά ποσοστά δημοσίου ελλείμματος, αλλά και

η μη αποτελεσματική λειτουργία του φορολογικού συστήματος οδήγησαν στην κατάρρευση της ελληνικής οικονομίας, η οποία για δεκαετίες ακολουθούσε λανθασμένες στρατηγικές προκαλώντας έτσι την εξάντληση της (Ozturk and Sozdemir, 2015). Η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρέασε αρνητικά την ποιότητα ζωής των περισσότερων μελών της ευρωζώνης, με τις χώρες της Μεσογείου, όπως την Ιταλία, την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Ελλάδα να μοιάζουν οι περισσότεροι ηττημένες. Η αύξηση των ποσοστών ανεργίας, η ανασφάλεια των εργαζομένων, οι περικοπές των εισοδημάτων, η μείωση του πλούτου, η διακοπή των δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων είναι μόνο μερικά από τα συμπτώματα της κρίσης που δημιούργησαν ένα δυσοίωνα μέλλον για τις παραπάνω χώρες με άγνωστα τότε για την εποχή αποτελέσματα (Voon and Voon, 2012).

Η οικονομική κρίση του 2008 εξαπλώθηκε κυρίως στα κράτη με υψηλό δημόσιο χρέος, ώστε η Ελλάδα να αποτελέσει τον βασικό πρωταγωνιστή για έξι συνεχόμενα χρόνια και χάνοντας σχεδόν το 25% του ΑΕΠ της. Οι υψηλές δημόσιες δαπάνες του παρελθόντος, η φοροδιαφυγή, τα προβλήματα στις δομές, αλλά και η διαφθορά ήταν μερικοί παράγοντες στο εσωτερικό της χώρας, οι οποίοι ενίσχυσαν την πορεία του δημόσιου χρέους, ενώ η εξάρτηση του δημοσίου τομέα από την εκάστοτε κυβέρνηση περιόρισε τη δημόσια διοίκηση να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της κρίσης και να της προλάβει (Petrakos, 2014). Οι Kentikelenis et al. (2014) συμπληρώνουν ότι λόγω αυτών των παραγόντων, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα ήταν η μείωση των εισοδημάτων, η άνοδος του χρέους, η αύξηση της ανεργίας, αλλά και οι περικοπές στη χρηματοδότηση των δημοσίων συστημάτων υγείας, οι οποίες είχαν αρνητικό αντίκτυπο στο εύρος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, αυξάνοντας τα επίπεδα ασθενειών και νόσων στις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.

Το ελληνικό κράτος φάνηκε αδύναμο να αντιμετωπίσει τις αναταράξεις της ύφεσης και δε μπορούσε να στηρίξει επαρκώς τον τομέα της υγείας, όπως επίσης και τις κοινωνικές υπηρεσίες. Επομένως, η δημόσια υγεία και οι κοινωνικές δομές άλλαξαν το ρόλο τους στις ζωές των πολιτών (Karaniolos et al., 2013). Πέρα από τον κλάδο της υγείας, από το Νοέμβριο του 2009, η Ελλάδα αντιμετωπίζει την οικονομική κρίση με μειώσεις



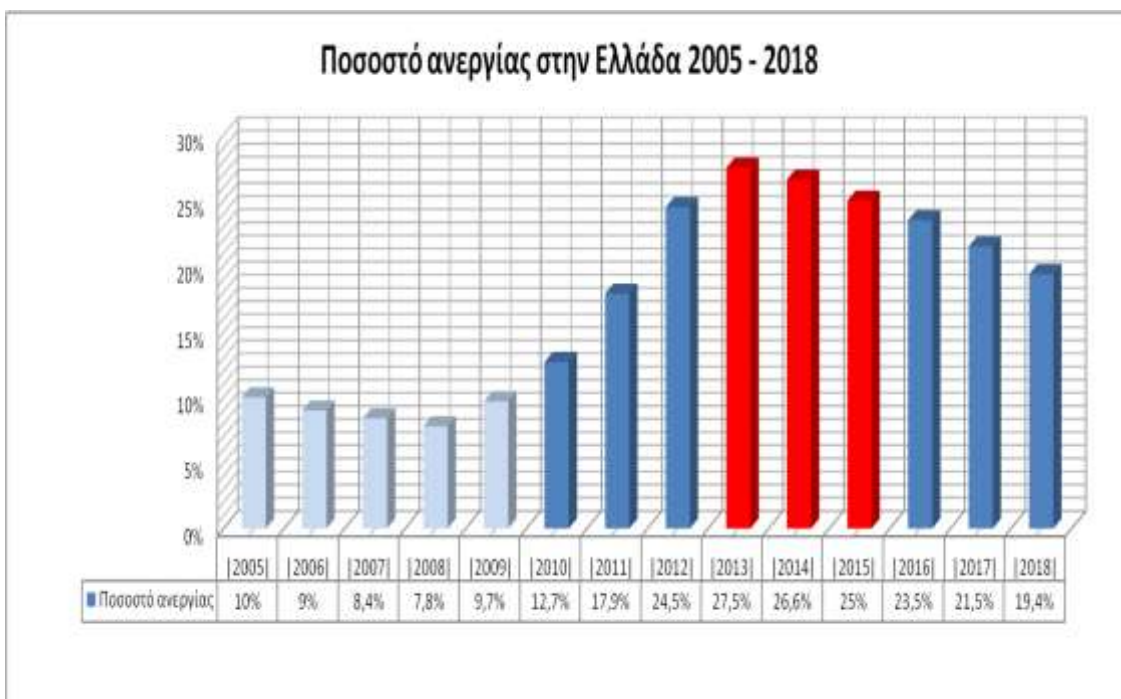
δημοσίων δαπανών, ώστε να περικοπούν οι συντάξεις, να μειωθούν οι μισθοί του δημόσιου τομέα, και γενικότερα να επηρεαστεί αρνητικά ένα σύνολο δομών της οικονομίας με χαρακτηριστικά παραδείγματα την υγεία, την εκπαίδευση και την ενέργεια (Ghellab and Papadakis, 2011). Η Ελλάδα, μεταξύ άλλων κρατών, σημείωσε μεγάλη άνοδο της άτυπης απασχόλησης, ενώ στο πλαίσιο της ύφεσης αυξήθηκαν οι θέσεις εργασίας χαμηλών ανταμοιβών. Παρατηρείται επίσης στην ίδια χώρα ότι από το 2010 κι έπειτα να έχουν αρχίσει να διευρύνονται οι θέσεις εργασίας μερικής απασχόλησης και ειδικά με ακούσιο τρόπο (Horemans et al., 2016).

Η οικονομική ύφεση στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία συνέπεσε και με τη μαζική έλευση προσφύγων και μεταναστών από τη Μέση Ανατολή, ως αποτέλεσμα των πολεμικών αναταραχών και συγκρούσεων στην περιοχή. Η προσφυγική κρίση ήταν ιδιαίτερα αισθητή στα νησιά του Βορειανατολικού Αιγαίου (Λέσβο, Χίο, Σάμο) και την Κω, με σημαντικές επιπτώσεις στον χώρο της φιλοξενίας, καθώς τα τουριστικά γραφεία και οι tour operators έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες σε διαφορετικά μέρη που δεν εμφανίζουν παρόμοια φαινόμενα. Το πρόβλημα της μείωσης της τουριστικής κίνησης λόγω της προσφυγικής κρίσης, δεν περιορίζεται μόνο στις συγκεκριμένες περιοχές, καθώς επιδρά και στην οικονομία της χώρας γενικότερα (Ivanov and Stavrinoudis, 2018). Οι Pappas and Papatheodorou (2017) συμπληρώνουν για την προσφυγική κρίση στην Ελλάδα ότι αποτέλεσε στην πραγματικότητα μία αληθινή πρόκληση για τον τουρισμό και ειδικά για τον χώρο της φιλοξενίας. Οι διευθυντές και ιδιοκτήτες καταλυμάτων θα πρέπει αντί να αντιμετωπίζουν την προσφυγική κρίση ως απειλή για τις επιχειρήσεις τους, να συναρμόσουν τις δραστηριότητες τους στο πλαίσιο που υπήρχε πριν την άφιξη των προσφύγων, ώστε η συγκεκριμένη κρίση να αποτελέσει εργαλείο ανάδειξης μίας κουλτούρας φιλοξενίας που διέπεται από τη διαφορετικότητα και τη συμπόνια, και να λειτουργήσει τελικά θετικά για την περιοχή.

Ωστόσο, για μεγάλο μέρος του πληθυσμού, η πιο σοβαρή επίπτωση της κρίσης στην Ελλάδα και της εφαρμογής των οικονομικών προγραμμάτων προσαρμογής που ακολούθησαν, ήταν η ανεργία. Ο μέσος όρος της μη-απασχόλησης αυξήθηκε θεαματικά

από το 2010 κι έπειτα με ορισμένους όμως τομείς της οικονομίας, όπως τον τουρισμό και τη γεωργία, να εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά από τους υπόλοιπους, ώστε η ελληνική αγορά εργασίας να παρουσιάσει μία έντονη ανομοιομορφία ως προς το σύνολο της (Karafolas and Alexandrakis, 2015). Σε αυτό το πλαίσιο, ο Drydakis (2015) αναφέρει ότι η ανεργία και τα μέτρα λιτότητας που συνόδευσαν την οικονομική κρίση επηρέασαν αρνητικά τη σωματική αλλά και ψυχική υγεία του ελληνικού πληθυσμού, ώστε την περίοδο 2010-2013, κατά την οποία τα ποσοστά της μη απασχόλησης του εργατικού δυναμικό κορυφώθηκαν, τα νοσοκομεία της χώρας κατέγραψαν σημαντική επιδείνωση της υγείας των Ελλήνων. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει ότι η απώλεια δουλειάς σε δυσμενείς τέτοιες συνθήκες είναι ιδιαίτερα βλαβερή για έναν εργαζόμενο και επηρεάζει άμεσα τη ζωή του. Πιο συγκεκριμένα, οι Economidou et al. (2008) συνδέουν την ανεργία με ψυχικές ασθένειες, όπως την κατάθλιψη και το άγχος, την κακή διατροφή, την υψηλή κατανάλωση αλκοόλ και το κάπνισμα, τα οποία οδηγούν επακόλουθα στη δυσλειτουργία του ανθρώπινου οργανισμού.

**Διάγραμμα 4.3: Ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα για άτομα ηλικίας 15–74 ετών με εποχικά προσαρμοσμένα αποτελέσματα κατά τα έτη 2005–2018**



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ)

Πέρα από την ανεργία, οι εργασιακές ανισότητες στην Ευρώπη αυξήθηκαν επίσης σημαντικά μετά την έλευση της οικονομικής κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, με την έναρξη και καθ' όλη τη διάρκεια της κρίσης, η άτυπη απασχόληση κέρδισε έδαφος, οι προσωρινές δουλειές εμφανίστηκαν και σταδιακά εδραιώθηκαν στην αγορά, ενώ τέλος αυξήθηκαν και οι θέσεις μερικής απασχόλησης (Leschke, 2012). Τον Αύγουστο του 2013, οι άνεργοι στην Ελλάδα ήταν περισσότεροι από 1,2 εκατομμύρια, ενώ το ποσοστό ανεργίας στους νέους σκαρφάλωσε στο 60% δείχνοντας τη μεγάλη αναταραχή που υπέστη η αγορά εργασίας λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι επιπτώσεις της ύφεσης συνέβαλλαν ουσιαστικά και σε αλλαγές στα εργασιακά καθεστώτα, καθώς τα μετρά λιτότητας που συνόδευαν τις συνάψεις δανειακών συμβάσεων για το δημοσιονομικό έλλειμμα έκαναν τις μαζικές απολύσεις εργαζομένων πιο εύκολες και οικονομικά συμφέρουσες για τις επιχειρήσεις, ενώ καταργήθηκαν οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και μειώθηκαν τα εργατικά κόστη για τους εργοδότες. Τα φαινόμενα αυτά δεν παρουσιάστηκαν μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες μεσογειακές χώρες, όπως την Ιταλία και την Ισπανία (Fernandez-Rodriguez and Martinez-Lucio, 2013).

Όσον αφορά την κοινωνική ευημερία, η οικονομική κρίση στην Ελλάδα δεν είχε ομοιόμορφο και ενιαίο χαρακτήρα. Η ύφεση έκανε πιο ισχυρή την παρουσία της σε αστικές και αναπτυγμένες περιοχές με υψηλή παραγωγικότητα, ανοιχτή οικονομία και ισχυρή συνδεσιμότητα, γιατί ενδεχομένως είχαν να αντιμετωπίσουν πιέσεις από αντίστοιχους διεθνείς και ευρωπαϊούς ανταγωνιστές, ενώ αντιθέτως οι περιφέρειες με ανεπτυγμένες τουριστικές και αγροτικές δραστηριότητες βγήκαν κερδισμένες και είχαν καλύτερα αποτελέσματα κατά τη διάρκεια της κρίσης (Artelaris, 2017). Στο θέμα της περιφέρειας, οι Stylidis and Terzidou (2014) σημειώνουν ότι η οικονομική κρίση επιδρά στον τρόπο με τον οποίο ο ντόπιος πληθυσμός της περιοχής αντιλαμβάνεται τις αλλαγές που ο τουρισμός φέρει στην οικονομία και το περιβάλλον, διότι όσο πιο πολύ οι πολίτες ενδιαφέρονται και ενημερώνονται για την κατάσταση του τόπου, τόσο

περισσότερο αναγνωρίζουν τα οικονομικά οφέλη του τουρισμού, αλλά τόσο λιγότερο αντιλαμβάνονται τις επιπτώσεις που έχει στο περιβάλλον.

Η εφαρμογή των μέτρων λιτότητας και οι συνέπειες τους συντέλεσαν στον αποσυντονισμό της πορείας που είχε η χώρα προς την αστικοποίηση, τη θέσπιση νόμων για τη μισθωτή εργασία, ώστε σταδιακά να εμφανίζεται το φαινόμενο αποκέντρωσης, καθώς η οικονομική κρίση ανέδειξε τις αγροτικές περιοχές της χώρας ως μέρη κοινωνικής καινοτομίας με νέες ευκαιρίες εργασίας, παρέχοντας επίσης ελαστικότητα και κυρίως ελπίδα για το μέλλον (Anthoroulou et al., 2017). Την παραπάνω άποψη ενισχύουν και οι Moschonou and Tyrinopoulos (2018), οι οποίοι με βάση τα στοιχεία της έρευνας τους υποστηρίζουν ότι το μερίδιο πληθυσμού της Αθήνας στο συνολικό της χώρας μειώθηκε από 36% το 2004 στο 35,4% το 2014, μέσα σε μία δεκαετία, η οποία περιλάμβανε την περίοδο της οικονομικής ύφεσης με τη μετακίνηση του πληθυσμού να μη γίνεται μόνο στην περιφέρεια, αλλά και εκτός της χώρας, αυξάνοντας έτσι το ποσοστό Ελλήνων μεταναστών στο εξωτερικό. Επομένως κατά τη διάρκεια της κρίσης, χιλιάδες κάτοικοι των πόλεων μετακόμισαν σε αγροτικές περιοχές με τον πληθυσμό των αστικών κέντρων να μειώνεται 2,6%, ενώ αντίθετα εκείνος της περιφέρειας να αυξάνεται κατά 0,6%, έχοντας ως κίνητρα για αυτή τη μετακίνηση τις ευκαιρίες φθηνότερης στέγασης, αλλά και τις έντονες και εκτεταμένες σχέσεις που χαρακτηρίζουν την ελληνική οικογένεια (Gkartzios, 2013). Ανακεφαλαιώνοντας, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα διέθεταν την ικανότητα να μεταβάλουν το καθεστώς των πόλεων και της περιφέρειας απειλώντας έτσι την ευημερία της χώρας, ώστε να αναδεικνύεται η ανάγκη ύπαρξης ενός οργανωμένου σχεδίου αντιμετώπισης κρίσεων για τον περιορισμό των ζημιών στο ανθρώπινο κεφάλαιο και τον κοινωνικό ιστό (Mohseni-Cheraghlu, 2016).

Στον κλάδο των επιχειρήσεων, επικρατεί ιδιαίτερα χαμηλή κερδοφορία ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, ώστε οι αρμόδιοι διευθυντές και επικεφαλείς των οργανισμών και σύγχρονων επιχειρήσεων να είναι υποχρεωμένοι να κάνουν πολλές αλλαγές και να βελτιώσουν την απόδοση τους, έχοντας ουσιαστικά ελάχιστους διαθέσιμους πόρους.

Επομένως, σε αυτή την κατάσταση κρίνεται αναγκαία η συμβολή και η υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα (Spears, 2013).

Παρά τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και σε συμφωνία με τους Horemans et al. (2016), οι Gialis and Leontidou (2016) προσθέτουν ότι μετά την οικονομική κρίση η αγορά εργασίας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ελαστικές μορφές εργασίας και αλλαγές συμβάσεων από αορίστου σε ορισμένου χρόνου ή σε μερική απασχόληση. Ωστόσο, η μερική απασχόληση στην Ελλάδα και ειδικά κατά την περίοδο της κρίσης, δεν έχει απαραίτητα τα επιθυμητά αποτελέσματα στη ψυχολογία και γενικά στη ζωή των εργαζομένων, διότι το υψηλό κόστος διαβίωσης τους αναγκάζει να ζητούν οικονομική βοήθεια (Nolan et al., 2012).

Τα παραπάνω δεδομένα φανερώνουν την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στην κοινωνική ζωή της χώρας, όπου ο δείκτης φτώχειας ανεβαίνει ως επακόλουθο της απώλειας των θέσεων εργασίας, ενώ παράλληλα ενισχύεται η ανισότητα και η αδυναμία πρόσβασης των πολιτών στις κοινωνικές δομές (Ifanti et al., 2013). Επιπλέον στοιχεία δείχνουν ότι το ποσοστό απασχόλησης των ανδρών εργαζομένων ηλικίας 30 με 44 ετών, έπεσε από το 93,8% το 2008 στο 74,1% το 2013, μία χρονιά κατά την οποία το ποσοστό συνολικής ανεργίας στην Ελλάδα κορυφώθηκε. Η σημαντική πτώση του 20% μέσα σε πέντε μόλις χρόνια, αποτελεί έναν βασικό παράγοντα της αύξησης της νόσου της κατάθλιψης βαριάς μορφής, η οποία κυριάρχησε στην παραπάνω ομάδα πληθυσμού (Matsaganis, 2013). Οι Kawachi and Wamala (2006) επισημαίνουν ότι ο φόβος μίας ενδεχόμενης ανεργίας στο μέλλον επηρεάζει σημαντικά τη ψυχολογία και το άγχος των εργαζομένων, καθώς η απώλεια της θέσης εργασίας αφαιρεί αυτόματα σε πολλούς ιδιώτες την πρόσβαση στην επαρκή ιατρική περίθαλψη. Ο συγκεκριμένος φόβος συνδέεται και με τη διακοπή των κοινωνικών επαφών του ατόμου, τη μεταβολή του καθημερινού του προγράμματος, τον αποπροσανατολισμό στους στόχους του, όπως επίσης και την παύση του παλιού δημιουργικού του ρόλου στην κοινωνία.

#### **Πίνακας 4.3: Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη ζωή των εργαζομένων και τα αποτελέσματα της**

<b>Επιρροή της οικονομικής κρίσης στη ψυχολογία των εργαζομένων</b>	
<p><b>Χαρακτηριστικά αγοράς εργασίας:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εμφάνιση ελαστικών μορφών εργασίας και άτυπης απασχόλησης.</li> <li>▪ Επικράτηση χαμηλών ανταμοιβών για μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού της χώρας.</li> <li>▪ Αύξηση των θέσεων εργασίας μερικής απασχόλησης, ώστε να υπάρχει σημαντικών μείωση των αρχικών μισθών.</li> <li>▪ Αντίξοες συνθήκες και κακά περιβάλλοντα εργασίας στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.</li> </ul>	<p><b>Δεδομένα επιχειρήσεων:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Τα καθαρά κέρδη των επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα παραμένουν χαμηλά, ενώ τα αρμόδια στελέχη προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοση του οργανισμού στον οποίο ανήκουν, με σχεδόν μηδαμινά μέσα και ελάχιστους διαθέσιμους πόρους.</li> <li>▪ Η έλλειψη πίστωσης και η δυσκολία χρηματοδότησης οδηγούν πολλές εταιρείες στην επιδίωξη της μείωσης κόστους σε οποιοδήποτε βαθμό.</li> </ul>
<p>Συγγραφείς: Gialis and Leontidou, 2016; Nolan et al., 2012; Horemans et al., 2016; Markovits et al., 2014</p>	<p>Συγγραφείς: Wang and Ritchie, 2012; Lee et al., 2015; Spears, 2013</p>
<p><b>Απειλές για τους εργαζόμενους:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ο μεγαλύτερος φόβος του εργατικού δυναμικού είναι η ανεργία.</li> <li>▪ Η απώλεια της θέσης απασχόλησης οδηγεί κατ' επέκταση και στην απώλεια επαρκούς ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, αλλά και σε αδυναμία πρόσβασης στις κοινωνικές δομές του κράτους.</li> <li>▪ Η μείωση της αγοραστικής τους δύναμης και η άνοδος του δείκτη φτώχειας σε ευρύ επίπεδο.</li> </ul>	
<p>Συγγραφείς: Ifanti et al., 2013; Kawachi and Wamala, 2006; Dore and Singh, 2010</p>	
<b>Αποτελέσματα στη ψυχολογία και τη ζωή των εργαζομένων</b>	
<p><u>Μη θεμιτά αποτελέσματα:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η αύξηση περιστατικών βαριάς μορφής κατάθλιψης και του επιπέδου άγχους.</li> <li>▪ Η κακή διατροφή και η υψηλή κατανάλωση αλκοόλ και καπνίσματος.</li> <li>▪ Η πεποίθηση της παύσης του δημιουργικού τους ρόλου στην κοινωνία.</li> </ul>	<p><u>Θεμιτά αποτελέσματα:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Στηρίζονται πλέον περισσότερο στη λογική, αποφεύγοντας τυχοδιωκτικές κινήσεις του παρελθόντος.</li> <li>▪ Γίνεται σωστός υπολογισμός των δεδομένων κάθε κατάστασης.</li> <li>▪ Υπάρχει επαγρύπνηση και</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η μείωση της ικανοποίησης τους από τη δουλειά, ώστε να αλλάζει δραστικά ή σταδιακά η συμπεριφορά τους και να σημειώνονται περιστατικά βίας, διαζυγίων και επαγγελματικής εξουθένωσης.</li> </ul>	<p>δραστηριοποίηση με βασικά χαρακτηριστικά την πρόληψη και τη συγκράτηση.</p>
<p>Συγγραφείς: Antonakakis and Collins, 2014; Kawachi and Wamala, 2006; Markovits et al., 2014; Halkos and Bousinakis, 2017; Matsaganis, 2013</p>	<p>Συγγραφείς: Markovits et al., 2014</p>
<p><b>Μέσα τόνωσης της ψυχολογίας των εργαζομένων:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Η διατήρηση των θέσεων εργασίας παρέχοντας ασφάλεια.</li> <li>▪ Η υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών.</li> <li>▪ Η αύξηση της ικανοποίησης τους.</li> </ul>	
<p>Συγγραφείς: Kawachi and Wamala, 2006; Spears, 2013; Halkos and Bousinakis, 2017</p>	

#### Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Οι παραπάνω απόψεις φανερώνουν ότι η οικονομική κρίση και οι συνέπειες της αποτελούν ουσιαστικά απειλή για τη στάση των ανθρώπων απέναντι στη ζωή και την αξιολόγηση της θέσης τους στην αγορά εργασίας. Οι Bell and Blanchflower (2011) αναφέρουν ότι βάσει έρευνας που έγινε αμέσως μετά την εμφάνιση της κρίσης, το επίπεδο ευτυχίας στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες της Μεσογείου μειώθηκε, χάρη στις σοβαρές επιπτώσεις της κρίσης και στην υψηλή και συνεχιζόμενη ανεργία, ειδικά στις μικρές ηλικιακές ομάδες του πληθυσμού. Πιο συγκεκριμένα, οι κοινωνικές ομάδες των νέων, των ατόμων με βασική εκπαίδευση, των μεταναστών και των μειονοτήτων είναι εκείνες που έχουν επηρεαστεί περισσότερο από τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης, καθώς η μείωση της αγοραστικής τους δύναμης μέσω των περικοπών στους μισθούς, τις συντάξεις και τα επιδόματα είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που οδήγησαν αυτές τις ομάδες σε δεινή οικονομική κατάσταση (Dore and Singh, 2010).

Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της είναι περισσότερο αισθητές σε θέματα που σχετίζονται με τις απολαβές, τις συνθήκες και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, ενώ

έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του άγχους (Halkos and Bousinakis, 2017) λόγω της υψηλής ανεργίας και της ενδεχόμενης απώλειας της θέσης εργασίας, ώστε να υπάρχει κίνδυνος για την εκδήλωση προβλημάτων ψυχικής υγείας που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης (Anagnostopoulos and Soumaki, 2013). Το παραπάνω γεγονός δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την κατάσταση, καθώς με τη διεύρυνση της κρίσης στην Ελλάδα, παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση των περιστατικών σοβαρής κατάθλιψης στα άτομα που βρίσκονταν σε παραγωγική ηλικία και ειδικά στους εργαζομένους (Antonakakis and Collins, 2014).

Μετά την οικονομική ύφεση επικρατούν αντίξοες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον, οπότε η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού για αυτές να μην έχουν θετικό πρόσημο. Παρά το γεγονός ότι η απασχόληση γίνεται πιο αναγκαία τελευταία, και ενώ οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο δεκτικοί να απασχοληθούν κάτω από κακές συνθήκες εργασίας, ώστε με αυτό τον τρόπο να εξασφαλίσουν τη θέση τους, η άρνηση και αγανάκτηση που τελικά υπερισχύουν μέσα τους, έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της ικανοποίησης τους από την εργασία. Το πρόβλημα όμως δεν σταματά εκεί, αλλά επεκτείνεται και σε άλλες πτυχές της καθημερινότητας και της ζωής τους γενικότερα (Markovits et al., 2014). Πιο συγκεκριμένα, οι Halkos and Bousinakis (2017) τονίζουν ότι η αύξηση ή μη της ικανοποίησης των εργαζομένων έχει μεγάλη επίδραση στη συμπεριφορά τους και στις σχέσεις τους με άλλα άτομα, και μάλιστα από τη μείωση αυτής εξηγούνται διάφορα κοινωνικά φαινόμενα όπως η βία, τα διαζύγια, η εργασιακή εξουθένωση κ.α. Ωστόσο, η οικονομική κρίση κάνει τους εργαζομένους να σκέφτονται περισσότερο πριν αναλάβουν υποχρεώσεις, καθώς στηρίζονται πλέον στη λογική τους και υπολογίζουν προσεκτικά τα θετικά και αρνητικά της κάθε κατάστασης, όπως επίσης και των ευκαιριών που προκύπτουν. Η απειλή μίας ύφεσης και των επιπτώσεων της κάνει τους εργαζόμενους να επαγρυπνούν και να αγωνίζονται περισσότερο για τη διατήρηση της θέσης τους στην κοινωνία, όμως όλη αυτή η προσπάθεια γίνεται κυρίως μέσω μεμονωμένων ενεργειών πρόληψης και συγκράτησης, παρά τόλμης με ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκων (Markovits et al., 2014).



#### **4.5 Η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης μέσω εφαρμογής μεθόδων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Οι συνθήκες που επικρατούν κατά τη διάρκεια μίας οικονομικής ύφεσης έχουν σαφέστατα επιπτώσεις στο εργαζόμενο, ώστε να υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να επηρεαστεί και η απόδοση των οργανισμών. Στη συγκεκριμένη ενότητα εξετάζεται εάν η επιχείρηση πρέπει να στηριχτεί αναμφισβήτητα στο ανθρώπινο δυναμικό της για να αναπτυχθεί και να διακριθεί στην αγορά, ώστε η λειτουργία της ΔΑΠ να θεωρείται απαραίτητη για να ενισχύσει τις δραστηριότητες μίας εταιρείας, ενώ παράλληλα να αποτελέσει το ιδανικό μέσο που θα μειώσει τον αρνητικό αντίκτυπο της κρίσης.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από ένα σύνολο παραγόντων όπως τις συνθήκες εργασίας, το σύστημα ανταμοιβών, τα θέματα σχετικά με την ασφάλεια κ.α. Επομένως, εφόσον αυτή επηρεάζεται άμεσα από τη δυσμενή οικονομική κατάσταση της χώρας, είναι απόλυτα λογικό να υπάρξουν και αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων προς το χειρότερο. Είναι αξιοσημείωτο ότι παρά τις περιορισμένες θέσεις εργασίας τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης, η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση δεν είναι πάντα δεδομένη και πολλοί δεν διστάζουν να αποχωρούν, καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν αρνητικά συναισθήματα από τη δουλειά τους όταν επικρατεί περίοδος οικονομικής ύφεσης (Markovits et al., 2014). Τη συγκεκριμένη άποψη για την ικανοποίηση των εργαζομένων ενισχύουν και οι Chatzopoulou et al. (2015) υποστηρίζοντας ότι η αύξηση ενδιαφέροντος για το αντικείμενο εργασίας, οι ικανοποιητικές αποδοχές, η σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση από τους προϊσταμένους, όπως επίσης η ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τα στελέχη, είναι εκείνοι οι παράγοντες που αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση ακόμα και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, με θετικά ακόλουθα αποτελέσματα στην απόδοση του οργανισμού.

Η ανάπτυξη καινοτομίας σε περιόδους οικονομικής κρίσης αποτελεί την ιδανική λύση εξόδου από αυτή, όμως απαιτεί συγκεκριμένες ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς αυτοί είναι που βρίσκουν τις απαραίτητες λύσεις για την ενίσχυση

της παραγωγής, τη μείωση κόστους, αλλά και την αύξηση της κερδοφορίας. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι οι πιο σύγχρονοι και παραγωγικοί οργανισμοί είναι οι πρώτοι που προσλαμβάνουν ικανό και ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο έχει τη δυνατότητα να αναδείξει την επιχείρηση, ενώ παράλληλα να εξασφαλίσει την επιβίωση της σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Zouaghi et al., 2018).

Όσον αφορά την τουριστική βιομηχανία, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή θα πρέπει μεν να εφαρμόσουν στρατηγικές μείωσης κόστους, αλλά η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση. Τα μικρά και εφήμερα πλεονεκτήματα του ευέλικτου τρόπου εργασίας που αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα ή μιας ενδεχομένης αποδοτικότητας χάρη σε αυτόν, δεν είναι ικανά να συγκριθούν με την υπεροχή του μόνιμου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο συμβάλλει με ουσιαστικό και επικερδές τρόπο στην απόδοση της εταιρείας μακροχρόνια (Alonso-Almeida, 2013). Επομένως, υπάρχει η ανάγκη για την αποκατάσταση και τη διατήρηση της πλήρους απασχόλησης, όπως επίσης κρίνεται απαραίτητη και η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που συμβαίνουν στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, ειδικά σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον, παρόμοιο με αυτό που επικράτησε στην Ελλάδα μετά το 2010 (Halkos and Bousinakis, 2017).

**Πίνακας 4.4: Ο ρόλος και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης**

<b>Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως μέσο ανάκαμψης ενός οργανισμού σε περίοδο οικονομικής κρίσης</b>	
<b>Ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού επιχείρησης</b>	Ικανοποιητικές αποδοχές και ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας. Αντικειμενική αξιολόγηση και δίκαιη μεταχείριση από τους διευθυντές.
Συγγραφείς	Chatzopoulou et al., 2015
<b>Χαρακτηριστικά συνθηκών που επικρατούν σε περίοδο</b>	Βασικός μισθός για μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού και ελαστικές μορφές εργασίας. Έλλειψη δημιουργίας στη δουλειά και περιορισμός της ανάπτυξης των

<b>οικονομικής κρίσης</b>	εργαζομένων και της καριέρας τους. Ανεργία και προσωρινή απασχόληση.
Συγγραφείς	Halkos and Bousinakis, 2017; Gialis and Leontidou, 2016
<b>Ικανότητες / Δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού</b>	Διαθέτουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και αποτελούν πηγή καινοτομίας για έναν οργανισμό. Μειώνουν το κόστος παραγωγής και συμβάλλουν στην αύξηση κερδών. Αυξάνουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες κι ενισχύουν την παραγωγή μέσω καινοτόμων τρόπων.
Συγγραφείς	Sultanova and Chechina, 2016; Delgado-Verde et al., 2016; Zouaghi et al., 2018
<b>Ρόλος / Αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε περίοδο οικονομικής ύφεσης</b>	Διατήρηση του μόνιμου ανθρώπινου δυναμικού και αποκατάσταση κι εδραίωση της πλήρους απασχόλησης. Διεξαγωγή ενεργειών με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων και την επίτευξη της δέσμευσης τους απέναντι στην επιχείρηση. Ενίσχυση της δημιουργικότητας και περιορισμός της ανασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού. Παρότρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών εντός οργανισμού και διεύρυνση της επικοινωνίας. Εδραίωση περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και ισοτιμία. Ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων. <b>Παρακίνηση. Ενδυνάμωση.</b>
Συγγραφείς	Alonso-Almeida, 2013; Halkos and Bousinakis, 2017; Markovits et al., 2014; Filippetti and Archibugi, 2011
<b>Στόχοι / Αποτελέσματα</b>	Ενίσχυση της παραγωγής και υψηλή αποδοτικότητα της επιχείρησης σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Περιορισμός της ανεργίας και μείωσης της μετανάστευσης και διαρροής ταλαντούχων εργαζομένων στο εξωτερικό (Brain Drain). Δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση. Συστολή του αντίκτυπου των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης.
Συγγραφείς	Chatzopoulou et al., 2015; Sultanova and Chechina, 2016; Filippetti and Archibugi, 2011; Zouaghi et al., 2018

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Η αποτελεσματική ΔΑΠ μπορεί να μειώσει τις επιπτώσεις μίας οικονομικής κρίσης μέσω της δημιουργικότητας που το σύνολο των εργαζομένων φέρουν σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, ο αντίκτυπος της κρίσης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού σε ορισμένα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως για παράδειγμα την Ελλάδα, είχε ως αποτέλεσμα τις περικοπές στην ανάπτυξη του (Filippetti and Archibugi, 2011). Η ΔΑΠ επομένως χρειάζεται να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να λειτουργούν περισσότερο ως ανεξάρτητοι, καθώς αυτή η πρακτική θα αναδειξεί τα προσόντα και τις ικανότητες τους. Επιπρόσθετα, οι δραστηριότητες για τη δημιουργία ομάδων, αλλά και η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ τους, είναι μερικές επιπλέον μέθοδοι του συγκεκριμένου τμήματος που είναι σε θέση να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και να υπάρξει αμοιβαία ανάπτυξη για τον οργανισμό και τους εργαζόμενους (Halkos and Bousinakis, 2017).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι τόσο σημαντικό στη σύγχρονη εποχή, καθώς μέσω αυτού η εξειδικευμένη γνώση που περιλαμβάνει τη μάθηση, την εμπειρία και άλλες ικανότητες μετατρέπονται σε απαραίτητα εργαλεία για την αποδοτικότητα μίας επιχείρησης, ώστε αυτά τα εφόδια των εργαζομένων να αποτελούν ουσιαστικά πηγή ανάπτυξης για τον ίδιο τον οργανισμό (Delgado-Verde et al., 2016). Οι Sultanova and Chechina (2016) συγκεκριμένα επισημαίνουν ότι λόγω του ανθρώπινου κεφαλαίου η λειτουργία της ΔΑΠ είναι απαραίτητη σε μία επιχείρηση, ενώ η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θα φέρει την καινοτομία, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην αύξηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ενώ ταυτόχρονα θα περιορίσει τις ενδεχόμενες επιπτώσεις της.

#### **4.6 Η πανδημία του κορονοϊού “Covid-19” και οι συνέπειες της στον κλάδο της φιλοξενίας**

Στην συγκεκριμένη ενότητα γίνεται αναφορά στην πανδημία του κορονοϊού “Covid-19” και τις επιπτώσεις που είχε στον τουρισμό και στις συνθήκες εργασίας στη φιλοξενία. Όπως διατυπώθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, το θέμα της διδακτορικής

διατριβής δεν συνδέεται με μία κρίση σαν αυτή που προκλήθηκε από την έλευση αυτής της πανδημίας, αλλά με την οικονομική κρίση που αντιμετώπισε η Ελλάδα από το 2009 κι έπειτα. Ωστόσο, η συγγραφή μεγάλου μέρους της διατριβής και η διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας πραγματοποιήθηκαν μετά την εμφάνιση της πανδημίας, οπότε κρίθηκε σκόπιμο να προστεθεί μία ενότητα που θα περιγράψει το συγκεκριμένο γεγονός και θα αναλύει την επιρροή του στον κλάδο της φιλοξενίας.

Η νόσος του κορονοϊού “Covid-19” είναι μία μολυσματική ασθένεια η οποία μεταδίδεται μεταξύ των ανθρώπων μέσω σταγονιδίων που μεταφέρονται από βήξιμο, φτέρνισμα ή εκπνοή. Ανεξάρτητα από την πηγή μόλυνσης, στις 31 Δεκεμβρίου 2019 ένας σπάνιος τύπος πνευμονίας αναφέρθηκε στον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας από ειδικούς επιστήμονες της πόλης Wuhan της επαρχίας Hubei στην κεντρική Κίνα. Τις επόμενες εβδομάδες, η ασθένεια του κορονοϊού εξαπλώθηκε σε άλλες χώρες της Ασίας, της Ευρώπης και της Αμερικής, ώστε στις 11 Μαρτίου 2020 να κηρυχθεί ως παγκόσμια πανδημία (Jones and Comfort, 2020). Οι κυβερνήσεις των εκάστοτε κρατών θέλοντας να περιορίσουν το ξέσπασμα της, ανέπτυξαν μία σειρά από αυστηρές στρατηγικές που περιλάμβαναν μέτρα περιορισμού διαφόρων κλάδων της οικονομίας (Kraemer et al., 2020). Πέρα από το ζήτημα της οικονομίας, η πανδημία του κορονοϊού “Covid-19” είχε σημαντικές επιπτώσεις στις κοινωνίες με τις συστάσεις για διατήρηση αποστάσεων μεταξύ των ανθρώπων, την επιβολή απαγορεύσεων κυκλοφορίας (lockdown), τη διακοπή λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων, τις εντολές για παραμονή των πολιτών στο σπίτι και τις υποχρεωτικές καραντίνες, το κλείσιμο των συνόρων και τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς, αλλά και την δραματική αύξηση των αναγκών για ιατρική περίθαλψη (Gossling, 2021).

Το ξέσπασμα της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19” επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον τουρισμό και την φιλοξενία σε ολόκληρο τον κόσμο (Chen, 2021), όπως επίσης και στην Ελλάδα (Σταυρινούδης και Κακαρούγκας, 2021). Έχει υποστηριχθεί ότι ο τομέας του τουρισμού διαθέτει ανθεκτικότητα, ενώ μπορεί επίσης να προσαρμόζεται και να ανακάμπτει μετά από καταστροφικά γεγονότα σε μία περιοχή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση όμως, δεν μπορεί να υπάρξει μία σταθερή πρόβλεψη ή ένα σίγουρο σχέδιο

για επιστροφή στην κανονικότητα και την ίδια κατάσταση που υπήρχε πριν την έλευση της πανδημίας (Navarro Jurado et al., 2020). Επομένως, το μέλλον της τουριστικής βιομηχανίας και ειδικότερα της φιλοξενίας κρίνεται άγνωστο (Jones and Comfort, 2020).

Η φιλοξενία είναι ένας από τους κλάδους της οικονομίας που πλήττονται περισσότερο από την πανδημία του κορονοϊού “Covid-19” λόγω των υποχρεωτικών περιορισμών των μετακινήσεων που έχουν ως επακόλουθο την παύση των ταξιδιών (Burhan et al., 2021). Οι δραστικές αλλαγές και τα μέτρα που λήφθηκαν στο πλαίσιο της κρίσης οδήγησαν ακόμα και σε προσωρινή διακοπή της λειτουργίας των ξενοδοχείων (Gossling, 2021), ώστε εκατομμύρια εργαζόμενοι που απασχολούνται άμεσα ή έμμεσα στον κλάδο της φιλοξενίας να χάσουν προσωρινά ή και μόνιμα τη θέση τους (Jones and Comfort, 2020). Επιπρόσθετα, οι μονάδες φιλοξενίας που παρέμειναν ανοιχτές είχαν να αντιμετωπίσουν μία σειρά από προκλήσεις σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία αποτέλεσαν κύρια προτεραιότητα για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (Bagnera and Steinberg, 2020). Βάσει των παραπάνω γεγονότων, οι Martins et al. (2020) υπογραμμίζουν τον καταστροφικό αντίκτυπο της πανδημίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, με αρνητικές συνέπειες τόσο στην προσφορά και τη ζήτηση, όσο και στην ευημερία των εργαζομένων.

Η εξάπλωση της πανδημίας τον Φεβρουάριο του 2020 είχε άμεση επιρροή στον κλάδο της φιλοξενίας, με πολλά ξενοδοχεία να διακόπτουν τη λειτουργία τους ή να παραμένουν ανοιχτά με ελάχιστους επισκέπτες. Το ανθρώπινο δυναμικό των τουριστικών καταλυμάτων τέθηκε σε άδεια ή αναστολή εργασίας, ενώ οι μεταβαλλόμενες συνθήκες άσκησαν μεγάλη πίεση στις διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τους εργαζόμενους να διαθέτουν πλέον ευελιξία στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους κατανοώντας την αβεβαιότητα που επικρατεί (Hogberg, 2021). Τα ξενοδοχεία συγκεκριμένα επιχείρησαν να μειώσουν το εργατικό κόστος για να αντιμετωπίσουν τις νέες συνθήκες της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19” και να ανταποκριθούν στους κανόνες των υγειονομικών πρωτοκόλλων, όμως μέσω αυτής της πρακτικής είχαν ως επακόλουθο την επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων

(Kakarougkas and Stavrinoudis, 2021). Οι Demirovic et al. (2021) εδώ προσθέτουν ότι η εργασιακή ανασφάλεια που προκλήθηκε από την πανδημία αυξήθηκε σημαντικά, λόγω της αδυναμίας πρόβλεψης της διάρκειας και της ισχύος της κρίσης. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα να γίνει πιο έντονη η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στη φιλοξενία με πολλούς εργαζόμενους να αναζητούν νέα δουλειά σε διαφορετικό τομέα. Επιπρόσθετα, οι ίδιοι θεώρησαν ότι η επιστροφή στο εργασιακό τους περιβάλλον αποτελεί πλέον κίνδυνο για την υγεία τους, ώστε να μειωθεί με αυτό τον τρόπο η επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Η απόφαση κάποιου ατόμου να εργαστεί ή όχι διαφέρει για το καθένα και στηρίζεται σε ένα συνδυασμό προσωπικών πεποιθήσεων και εξωτερικών περιορισμών. Προκειμένου να αυξηθεί η προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να επιστρέψει στις θέσεις του, θα πρέπει να εισαχθούν μέτρα για τον περιορισμό της μετάδοσης του κορονοϊού στους χώρους που υπάρχει άμεση επαφή με τους πελάτες, όπως επίσης και προγράμματα εκπαίδευσης που θα έχουν ως στόχο την προστασία του σε αυτούς. Επιπρόσθετα, συνιστάται η αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων και η ανάπτυξη της επικοινωνίας τους με τη διοίκηση του οργανισμού (Stergiou and Farmaki, 2021). Η έγκαιρη και διαφανής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η παροχή πρόσφατων και ενημερωμένων πληροφοριών σχετικά με θέματα ασφάλειας τονίζονται και από τους Lanz et al. (2020), όπως επίσης και από τους Kim et al. (2021), οι οποίοι αναφέρουν ότι η επικοινωνία των εργαζομένων αρμόζει να είναι ανοιχτή με ένα σαφές σχέδιο δράσης για την προστασία τους. Τέλος, σε οργανωσιακό επίπεδο θεωρούνται αναγκαίες η προσαρμογή των μονάδων φιλοξενίας στις συνθήκες που έχει προκαλέσει η πανδημία του κορονοϊού “Covid-19”, και η δημιουργία μίας νέας ξενοδοχειακής εμπειρίας με την εφαρμογή των υγειονομικών πρωτοκόλλων και με τη συμμετοχή των πελατών μέσω των απόψεων τους (Σταυρινούδης και Κακαρούγκας, 2021).

Οι επιχειρήσεις καλούνται να πραγματοποιήσουν πολλές αλλαγές στους χώρους εργασίας με την καθιέρωση της απασχόλησης από το σπίτι, την λήψη μέτρων για την τήρηση αποστάσεων, την ημερήσια καταγραφή θερμομετρήσεων των εργαζομένων, οι

οποίες κάνουν πιο έντονες τις ψυχολογικές ανάγκες και τα συναισθήματα του ανθρώπινου δυναμικού (Lee, 2021). Το ζήτημα της εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19” εξακολουθεί να είναι ανεξερεύνητο λόγω της μοναδικότητας του, ενώ η αμφισβήτηση των καθιερωμένων εργασιακών πρακτικών και η ποικιλομορφία των προτιμήσεων και αναγκών των εργαζομένων αποτελεί μία ευκαιρία για περαιτέρω διερεύνηση (Tagliaro and Migliore, 2021). Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης κρίσης γίνεται φανερό ότι με τις διεθνείς οικονομικές κρίσεις, τις ανισότητες στα εισοδήματα και τον πλούτο, και την απειλή μελλοντικών πανδημιών, οι οικονομίες χρειάζονται να υπερβούν την περιθωριοποίησή τους, ώστε να μπορούν να εστιάσουν σε τυχόν συστημικές αλλαγές, όπως αυτές που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19” (Michie, 2020).



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>:

### Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και η σύνδεση του με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

#### 5.1 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Ορισμοί, θεωρία και οι πηγές δημιουργίας του

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναλυθεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και μελετώντας τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, θα ελεγχθεί η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ως μέσο επίτευξης του. Επιπρόσθετα, η μελέτη της σύγχρονης επιχειρηματικότητας και ειδικά του χώρου της φιλοξενίας που αποτελεί τον πυρήνα της έρευνας, θα αναδείξει τις μεθόδους απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα περιβάλλον, στο οποίο οι οργανισμοί διεκδικούν σημαντικό μερίδιο στην αγορά και αύξηση των εσόδων του με κάθε δυνατό τρόπο.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτέλεσε σημαντικό πεδίο έρευνας τα τελευταία χρόνια. Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '80, ερευνητές όπως ο Porter (1985) έδιναν ορισμούς για τη συγκεκριμένη έννοια αναφέροντας ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέρει μία υπεροχή θέσης στην επιχείρηση, καθώς αυτή διαθέτει ανώτερη αξία για τον πελάτη, ενώ παράλληλα πετυχαίνει να έχει μικρό κόστος παραγωγής με σημαντική όμως κερδοφορία. Από την άλλη πλευρά, ο Barney (1991) λίγα χρόνια αργότερα υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται όταν η επιχείρηση εφαρμόζει μία στρατηγική με στόχο τη δημιουργία αξίας, κι επιπλέον τα μέσα της συγκεκριμένης στρατηγικής θα πρέπει να είναι σπάνια και αναντικατάστατα, ώστε να αποτελέσουν μοναδική πηγή για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μία επιχείρηση οφείλει να προσφέρει καινοτόμες λύσεις και να διαφοροποιείται σημαντικά από τους ανταγωνιστές της, εάν πραγματικά επιθυμεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το κύρος που διαθέτουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της

πρέπει να είναι μοναδικό, ώστε να επικρατήσει στην αγορά που δραστηριοποιείται (Man et al., 2002). Στο επιχείρημα αυτό, οι Hatch and Dyer (2004) προσθέτουν ότι η ύπαρξη πόρων σε μία επιχείρηση που δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ σε περίπτωση αναπαραγωγής τους από άλλες εταιρείες, τότε υπάρχει ο κίνδυνος να χαθούν τα οφέλη τους. Την αναγκαιότητα ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους οργανισμούς και ειδικά στον τομέα των υπηρεσιών τονίζει και ο Kandampully (2006), καθώς η διαφοροποίηση ανάμεσα στα προσφερόμενα προϊόντα είναι πια ιδιαίτερα μικρή από την πλευρά των πελατών. Η ποιότητα εξυπηρέτησης είναι εκείνη που διακρίνεται, ενώ ταυτόχρονα δείχνει και τη δέσμευση του οργανισμού απέναντι τους.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι οι μεγάλοι οργανισμοί, όχι μόνο για την πετυχημένη λειτουργία, αλλά ακόμη και για την επιβίωση τους εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Κι ενώ κάποιος θα θεωρούσε ότι οι νέες προηγμένες τεχνολογίες και η μοναδικότητα των προϊόντων αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην πραγματικότητα η γνώση και η ικανότητα διαχείρισης της είναι τα απαραίτητα συστατικά αυτού, καθώς δύσκολα αντιγράφονται ή αναπαράγονται από τους ανταγωνιστές (Dubravaska and Solankova, 2015). Οι Gomes and Wojahn (2017) επιπρόσθετα αναφέρουν ότι η καλή και βιώσιμη οργανωτική απόδοση μίας επιχείρησης “απαιτεί” μεν την ύπαρξη εκείνων των παραγόντων που προωθούν και διευκολύνουν την εκπαίδευση, όμως αυτοί δεν είναι πάντα επαρκείς, διότι με την πάροδο του χρόνου, η υψηλή απόδοση ενός οργανισμού συνδέεται με την υπεροχή γνώσης.

**Πίνακας 5.1: Πηγες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από έναν οργανισμό**

<b>Δεδομένα και προϋποθέσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από έναν οργανισμό</b>	
<u>Προϋπόθεση</u>	<u>Δεδομένα</u>

Προσφορά καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών με μοναδική αξία στην αγορά.	Είδος επιχείρησης: Μικρομεσαία ή μεγάλη.
Συγγραφείς: Man et al., 2000; Wingwon, 2012; Porter, 1998	
Διατήρηση και εκμετάλλευση εξειδικευμένων πόρων, οι οποίοι δε μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.	Ομάδες και είδος πόρων: i) Φυσικοί ii) Οργανωτικοί Κεφαλαιουχικοί iii) Ανθρώπινου Κεφαλαίου <u>Στόχος:</u> α) Αύξηση κερδών. β) Επέκταση μεριδίου επιχείρησης στην αγορά.
Συγγραφείς: Hatch and Dyer, 2004; Barney, 1991	
Ύπαρξη και υπεροχή γνώσης από το σύνολο των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Ικανότητα διοίκησης για τη διαχείριση και αξιοποίηση του.	<u>Στόχος:</u> α) Ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού. β) <b>Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.</b>
Συγγραφείς: Gomes and Wojahn, 2017; Dubravka and Solankova, 2015; Antonello and Godoy, 2011	

#### Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Η παραδοχή αυτή ενισχύει την άποψη των Antonello and Godoy (2011) ότι η οργανωτική μάθηση είναι εκείνη που συμβάλει στην πετυχημένη πορεία της επιχείρησης, ενώ παράλληλα η δυνατότητα γρήγορης εκμάθησης σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, μπορεί να αποτελέσει το απαραίτητο στοιχείο για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, από τη στιγμή που δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, του οποίου κύριο χαρακτηριστικό είναι η αυστηρή και παρατεταμένη βάση του, θα πρέπει να αναπτύξουν μέσω των καινοτόμων προϊόντων τους όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wingwon, 2012).

Ένας οργανισμός σήμερα πρέπει να έχει πρόσβαση σε πηγές, των οποίων η άντληση θα τον οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Barney (1991) ορίζει ειδικά τρεις κατηγορίες: α) οι φυσικοί πόροι κεφαλαίου (physical capital resources) που περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τα οικονομικά της επιχείρησης,

β) οι οργανωτικοί κεφαλαιουχικοί πόροι (organizational capital resources) όπως η λειτουργία, ο σχεδιασμός και η δομή του οργανισμού, και τέλος γ) οι πόροι ανθρώπινου κεφαλαίου (human capital resources) που περιέχουν τη νοημοσύνη και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Μέσω αυτών των πηγών, η επιχείρηση θα αποκτήσει σημαντική θέση στην αγορά, αυξάνοντας το μερίδιο και τα συνολικά της κέρδη. Στους συγκεκριμένους παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έρχονται οι Barrick et al. (2015) να προσθέσουν: α) τον ειδικό και κατάλληλο σχεδιασμό θέσεων εργασίας που θα ενισχύσει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, β) την εφαρμογή μεθόδων της ΔΑΠ και γ) την έκθεση μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον διευθυντή της εταιρείας. Τα παραπάνω στοιχεία οργάνωσης ενισχύουν τις διεργασίες της επιχείρησης, όπως επίσης και τις δεξιότητες διαχείρισης, οι οποίες με της σειρά τους οδηγούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, ο Porter (1998) επισημαίνει ορισμένα επιπλέον χαρακτηριστικά για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Το πρώτο από αυτά είναι το χαμηλό κόστος παραγωγής, το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό και πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να το επιτύχουν. Έπειτα, είναι η διαφοροποίηση προϊόντων, την οποία αναφέρουν και οι Man et al. (2012) προηγουμένως, καθώς υπάρχει η ανάγκη για γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις που δημιουργούνται, ειδικά στη σύγχρονη εποχή όπου το πλαίσιο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από δραστικές αλλαγές με συνέπειες που απαιτούν άμεσες ενέργειες.

## **5.2 Το ανθρώπινο κεφάλαιο και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα γίνει αναφορά στο ανθρώπινο κεφάλαιο και τη συμβολή του σε έναν οργανισμό. Επιπρόσθετα, θα αναλυθούν οι μέθοδοι της ΔΑΠ που αναδεικνύουν τα σπάνια και ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, ώστε να ελεγχθεί ουσιαστικά η διττή σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εύρυθμη

λειτουργία μίας επιχείρησης, αλλά και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να δίνουν συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν πρώτα προσφέρουν αξία στον οργανισμό. Σύμφωνα με τη Θεωρία Ανθρώπινου Κεφαλαίου Επιχείρησης (Firm Specific Human Capital Theory) που αναφέρουν οι Steffy and Maurer (1988), δεν προστίθεται καμία αξία στην εταιρεία, όταν η ζήτηση και προσφορά εργασίας είναι ομοιογενείς και στηρίζονται στα πλεονεκτήματα του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο η ζήτηση είναι ετερογενής, και οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν διαφορετικές θέσεις που “απαιτούν” ποικίλες δεξιότητες και προσόντα. Επίσης, και η προσφορά είναι πάντα ετερογενής, καθώς οι εργαζόμενοι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το είδος και την κατηγορία των ταλέντων τους. Επομένως, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχει διαφορά στη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση και το ανθρώπινο κεφάλαιο να δημιουργεί τελικά αξία σε αυτή.

Οι Progulaki and Theotokas (2010) επισημαίνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το αναπόσπαστο κομμάτι μίας επιχείρησης, του οποίου η αποτελεσματική διοίκηση είναι εκείνη που θα οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι μοναδικές δεξιότητες του θα πρέπει να αναδειχθούν, όμως η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει έμφαση σε εκείνα τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού που είναι δύσκολό να αντιγραφούν από άλλους, ώστε να αποκτήσει το πλεονέκτημα. Στον ίδιο άξονα, οι Hatch and Dyer (2004) προσθέτουν ότι η υπεροχή του ανθρώπινου κεφαλαίου που το μετατρέπει σε βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό, είναι ο συνδυασμός κωδικοποιημένης και άρρητης γνώσης<sup>1</sup> που διαθέτει και απαιτείται σε ένα πλαίσιο εργασίας. Επομένως, μία εταιρεία μπορεί να αποκτήσει συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς αυτό δημιουργεί γνώση μέσω των πράξεων και της εμπειρίας του στην παραγωγή, ώστε να συμβάλει αποτελεσματικά στη μείωση του κόστους της. Τέλος, οι Batarliene et al. (2017) που ερευνούν το πεδίο των μεταφορών τονίζουν ειδικά τη σημασία που έχει η διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου.

---

<sup>1</sup> Άρρητη γνώση είναι οι ακωδικοποίητες ιδέες, ικανότητες και εμπειρίες που έχουν οι άνθρωποι, οι οποίες δεν μπορούν πάντα να εκφραστούν (Chugh, 2015).

Χαρακτηριστικά οι ίδιοι αναφέρουν ότι για να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ΔΑΠ, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν υπεύθυνη στάση απέναντι στην επιχείρηση, να είναι ευέλικτοι και ακέραιοι, να κάνουν αυτοκριτική όταν χρειάζεται, και τέλος να επιδιώκουν να εκτελούν τα καθήκοντα τους με επιμελή και ποιοτικό τρόπο.

Στη σύγχρονη εποχή, οι δεξιότητες και τα talenta των εργαζομένων, η ικανότητα τους να απασχολούνται σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον και παράλληλα να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και αφοσίωσης με τους πελάτες, είναι εκείνες οι πηγές που συμβάλλουν στην επιτυχία ενός οργανισμού (Al-Rfou and Trawneh, 2009). Ειδικά στο χώρο των ξενοδοχείων, οι Dawson and Abbott (2011) τονίζουν ότι η επιλογή και διατήρηση μόνιμων εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι προϋπόθεση για αυτή την επιτυχία και σε αυτή ουσιαστικά οδηγούν οι πρακτικές της ΔΑΠ, καθώς η εδραίωση κλίματος φιλοξενίας –το οποίο δίνει προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση πελατών και στοχεύει στην αφοσίωση τους– όπως επίσης η προσέλκυση και δέσμευση των κατάλληλων εργαζομένων, συμβάλλουν ουσιαστικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Πίνακας 5.2: Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία συντείνουν για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

<b>Ιδιότητες εργαζομένων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</b>		
<u>Χαρακτηριστικό</u>	<u>Περιγραφή – Αποτέλεσμα</u>	<u>Συγγραφείς</u>
<b>Ετερογένεια μεταξύ Προσφοράς και Ζήτησης Εργασίας</b>	Προσφορά συνολικής αξίας σε έναν οργανισμό μέσω ποιοτικού τρόπου εκτέλεσης καθηκόντων.	Steffy and Maurer, 1988; Batarliene et al., 2017; Wright et al., 1994;
<b>Επάρκεια Δεξιοτήτων</b>	Διάθεση μοναδικών ικανοτήτων και προσόντων, τα οποία είναι	Al-Rfou and Trawneh, 2009; Progoulaki and Theotokas, 2010;

	δύσκολο να αντιγραφούν.	
<b>Κατοχή Εξειδικευμένης Γνώσης</b>	Συνδυασμός άρρηκτης και κωδικοποιημένης γνώσης μέσω προγραμμάτων κατάρτισης και εναλλαγής θέσεων εργασίας εντός οργανισμού.	Hatch and Dyer, 2004; Luthans and Youssef, 2004;
<b>Δυνατότητα Εξοικονόμησης Κόστους</b>	Μείωση συνολικού κόστους παραγωγής της επιχείρησης μέσω εμπειρίας και εκπαίδευσης.	Porter, 1998; Hatch and Dyer, 2004;
<b>Αφοσίωση</b>	Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και τους στόχους στρατηγικής του.	Dawson and Abbott, 2011; Albrecht et al., 2015;

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Στην παραπάνω άποψη, οι Albrecht et al. (2015) προσθέτουν ότι για να γίνει πιο εύκολη και δυνατή η δέσμευση των εργαζομένων απαιτείται επιπλέον καθοδήγηση, σχεδιασμός θέσεων εργασίας, εκπαίδευση και κοινωνική υποστήριξη. Οι νέο-προσληφθέντες εργαζόμενοι ως μέρη του ανθρώπινου κεφαλαίου, είναι συχνά ενθουσιασμένοι, αλλά και ανασφαλείς για τα νέα τους καθήκοντα, ώστε τα στελέχη θα πρέπει να μειώσουν το άγχος και την αβεβαιότητα του νέου ανθρώπινου δυναμικού, και ταυτόχρονα να χρησιμοποιήσουν τον ενθουσιασμό του ως εργαλείο εδραίωσης της αφοσίωσης του στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο, η ΔΑΠ θα επιτύχει όχι μόνο τη δέσμευση των νέων εργαζομένων –που θα οδηγήσει κατ' επέκταση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα– αλλά και την ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού. Επομένως, οι επιχειρήσεις που δεν θα δώσουν βαρύτητα στο ανθρώπινο κεφάλαιο, θα αποτύχουν να διακριθούν στην αγορά σε σύγκριση με τις υπόλοιπες που αναγνωρίζουν την αξία του και την αναδεικνύουν (Schuler and MacMillan, 1984).

Συνοψίζοντας, οι ικανότητες ενός νέου εργαζόμενου οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν με επιτυχία στο μέλλον, όπως επίσης και η δυνατότητα του να αποκτήσει

και να αξιοποιήσει άρρητη γνώση, είναι εκείνα τα στοιχεία που θα συμβάλλουν στην ανάδειξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η διατήρηση αυτής της γνώσης επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι εναλλάσσονται μεταξύ τους σε διαφορετικές θέσεις εντός της επιχείρησης, ώστε με αυτό τον τρόπο αποκτούν ολοκληρωμένη εικόνα για το σύνολο των εργασιών της, ενώ η ανάπτυξη και εξέλιξη τους μέσω κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης, θα ενισχύσει τη δύναμη του ανθρώπινου κεφαλαίου και θα το κάνουν ακόμα πιο αποτελεσματικό για τον ίδιο τον οργανισμό. (Luthans and Youssef, 2004).

### **5.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Στο πρώτο κεφάλαιο της διατριβής έγινε λεπτομερής αναφορά στη λειτουργία της ΔΑΠ στην επιχείρηση, αναδεικνύοντας τις υπεροχές και το ρόλο της, όμως στη συγκεκριμένη ενότητα θα επισημανθεί η συμβολή της στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο κρίνεται πλέον απαραίτητο για την επιτυχία ενός οργανισμού. Προσδιορίζοντας τις πρακτικές και τις μεθόδους που εφαρμόζει το αντίστοιχο τμήμα, υπογραμμίζεται η μεγάλη του βαρύτητα και οι λόγοι κατά τους οποίους τα στελέχη μίας επιχείρησης οφείλουν να τις εντάξουν στη γενική στρατηγική της εταιρείας για να επιτύχουν τους στόχους της.

Στη σύγχρονη εποχή, ο ισχυρός ανταγωνισμός στον επιχειρηματικό κόσμο ανάγκασε πολλές εταιρείες να δώσουν έμφαση στις δυνατότητες τους και τη ΔΑΠ, ώστε με αυτό τον τρόπο να αναβαθμιστεί ο ρόλος των εργαζομένων μέσα σε αυτές (Weissenberger-Eibl and Spieth, 2004) και να συμβάλλουν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Abdul-Halim et al. (2016) χαρακτηριστικά προσθέτουν ότι οι εργαζόμενοι πλέον αποτελούν σημαντικό πόρο για κάθε οργανισμό και η αποτελεσματική διαχείριση τους θα βοηθήσει να επιτύχει τους στόχους του. Οι δυνατότητες και η αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης, οι φιλοδοξίες των ομάδων εργασιών και οι ικανότητες τους να δημιουργούν συμμαχίες, η παρακίνηση και ο ενθουσιασμός των νέο-προσληφθέντων εργαζομένων, αποτελούν παράγοντες που



συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχία μίας επιχείρησης (Gratton, 1997). Σχετικά με αυτό το θέμα και εστιάζοντας ειδικά στον κλάδο της φιλοξενίας, οι Hossain et al. (2020) αναφέρουν ότι η ομαδική κουλτούρα σε έναν οργανισμό μπορεί να οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων.

Όσον αφορά τη σύνδεση της ΔΑΠ με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι Chan et al. (2004) εντοπίζουν διαφορετικές απόψεις ανάμεσα σε έρευνες προηγούμενων δεκαετιών. Από τη μία πλευρά, υπάρχει η άποψη ότι το ίδιο το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή το σύνολο των εργαζομένων, είναι εκείνο που συμβάλλει στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και αυτό περιγράφεται στο έργο των Wright and McMahan (1992). Από την άλλη πλευρά όμως, ο Pfeffer (1995) και ο Coff (1997) υποστηρίζουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ουσιαστικά αποτέλεσμα της διοίκησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και δημιουργείται από τη δυναμική των σχέσεων και τη μάθηση των εργαζομένων. Οι Singh et al. (2021) σε αυτό το επιχείρημα τονίζουν ότι εφόσον η γνώση αποτελεί ουσιαστικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση που επιθυμεί να αναπτυχθεί χρειάζεται να διαθέτει εργαζόμενους που εντοπίζουν και διαθέτουν στρατηγικά μοναδικές και σπάνιες γνώσεις, οι οποίες είναι δύσκολο να αντιγραφούν εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ωστόσο, οι Amit and Belcourt (1999) έχουν αντίθετη γνώμη επισημαίνοντας ότι οι δυναμικές μέθοδοι της ΔΑΠ είναι εκείνες που συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και όχι οι γνώσεις των εργαζομένων. Οι πρακτικές ΔΑΠ ορίζονται συγκεκριμένα ως ένα σύνολο συνεκτικών και σταθερών μεθόδων που έχουν ειδικά σχεδιαστεί για να προάγουν την ικανότητα, τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων, ώστε να στοχεύουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Elrehail et al., 2020). Οι Amit and Belcourt (1999) αναφέρουν τις πρακτικές που ρυθμίζουν τις διαδικασίες προσλήψεων, επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, αξιολόγησης και εκπαίδευσης, οι οποίες μάλιστα διατηρούνται εντός του οργανισμού και βελτιώνονται, ώστε να εφαρμόζονται αποτελεσματικά στους νέο-προσληθέντες εργαζόμενους. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που αυξάνει τις ικανότητες του και οι αποτελεσματικές και δίκαιες μέθοδοι επιλογής και πρόσληψης εργαζομένων

υπογραμμίζονται και από τους Kerdpitak and Jermstittiparsert (2020) ως μέσα που συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Στο ίδιο μοτίβο κινούνται οι Progulaki and Theotokas (2010) υποστηρίζοντας ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τη ΔΑΠ. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι δομές και οι σχέσεις που έχει η επιχείρηση με τους εργαζόμενους της δε μπορούν εύκολα να αντιγραφούν, ώστε εάν οι οργανισμοί θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί θα πρέπει να δώσουν έμφαση στην αύξηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, καθώς η έλλειψη ασφάλειας του ανθρώπινου δυναμικού ενέχει τον κίνδυνο να χαθούν τα σπάνια και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μαζί με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η πιθανότητα επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των στόχων μίας επιχείρησης αυξάνεται σημαντικά όταν οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται εντός ενός συστήματος αφοσίωσης, το οποίο περιλαμβάνει διάφορες πρακτικές κι έχει ως στόχο την αποτελεσματικότητα σε μεμονωμένο, αλλά και ομαδικό επίπεδο (Macey and Schneider, 2008). Η διοίκηση επιπρόσθετα, μόλις αναθέσει στο ανθρώπινο δυναμικό σημαντικές πρωτοβουλίες, θα προκαλέσει την παρακίνηση και αφοσίωση του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην υψηλή απόδοση του οργανισμού (Guest, 1990). Γενικά, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να παρέχει ένα σύνολο μοναδικών και σπάνιων πηγών στην επιχείρηση, οι οποίες προσθέτουν αξία και δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι είναι παρακινημένοι και ικανοί να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που διακρίνονται για την υψηλή τους ποιότητα, όπως επίσης και να δουλεύουν ομαδικά (Barney and Wright, 1998).

Στο ζήτημα της αφοσίωσης που σχολιάζεται από τους Macey and Schneider (2008) και τον Guest (1990), οι Lepak et al. (2005) θέτουν τρεις βασικούς στόχους για τις μεθόδους της ΔΑΠ, οι οποίες φέρουν ως τελικό αποτέλεσμα την οργανωτική δέσμευση και την υψηλή απόδοση της επιχείρησης. Ο πρώτος αποσκοπεί στην βελτίωση των δεξιοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης ή των διαδικασιών προσλήψεων. Ο δεύτερος σχετίζεται με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού,

και προτρέπει τους εργαζόμενους να ενεργούν ανεξάρτητα από τις καθιερωμένες και αναμενόμενες εργασιακές τους συμπεριφορές, ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Τέλος, υπάρχουν και οι πρακτικές που προσφέρουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που σχετίζονται κυρίως με την οργάνωση, το οποίο αυτό συνήθως επιδιώκεται μέσω της ενδυνάμωσης και της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και τα στελέχη. Ειδικά η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων έχει σημαντικό αντίκτυπο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας την άποψη ότι το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο για την ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης (Elrehail et al., 2020).

Είναι χαρακτηριστικό πάντως, ότι οι οργανισμοί που έχουν αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των μεθόδων της ΔΑΠ εμφανίζουν τα παρακάτω δύο φαινόμενα: Αρχικά υπάρχει μία σύγκλιση ανάμεσα στην εξειδίκευση των στελεχών τους με την τεχνογνωσία που απαιτείται για την είσοδο των επιχειρήσεων στην αγορά, ενώ παράλληλα αναπτύσσονται ολοκληρωμένες και πολύπλοκες παρεμβάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Gannon et al., 2015). Ανεξάρτητα όμως από τα παραπάνω, οι Amarakoon et al. (2016) επισημαίνουν ότι η καινοτομία που αναπτύσσεται στη ΔΑΠ είναι εκείνη που συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω διαδικασιών που σχετίζονται με τη συμπεριφορά και δέσμευση των εργαζομένων, την αύξηση παραγωγής, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, αλλά και την κερδοφορία.

**Πίνακας 5.3: Η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η σύνδεση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης**

<b>Σύνδεση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>
<b>Ανθρώπινο Κεφάλαιο</b>
Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας χαρακτηρίζουν το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας ως τη μοναδική και πιο σημαντική πηγή για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wright and

McMahan, 1992; Chan et al., 2004; Wright et al., 1994; Abdul-Halim et al., 2016; Elrehail et al., 2020).

#### **Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου**

Η συγκεκριμένη άποψη υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται με τις ιδιότητες των δυναμικών γνώσεων και σχέσεων των εργαζομένων, ενώ η απόκτηση του στηρίζεται κυρίως στις ικανότητες αποτελεσματικής διοίκησης τους (Pfeffer, 1995; Schuler and MacMillan, 1984; Coff, 1997; Chan et al., 2004; Singh et al., 2021).

#### **Μέθοδοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Οι πρακτικές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μίας επιχείρησης, οι οποίες εφαρμόζονται και εξελίσσονται στο εσωτερικό της αποτελούν τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, η παρακίνηση εργαζομένων, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση τους, η αύξηση εμπιστοσύνης απέναντι τους, όπως επίσης και η ανάθεση πρωτοβουλιών σε αυτούς (Amit and Belcourt, 1999; Progoulaki and Theotokas, 2010; Barney and Wright, 1998; Guest, 1990; Batarliene et al., 2015; Lepak et al., 2005; Subramony, 2009; Delery and Roumpi, 2017; Elrehail et al., 2020).

#### **Καινοτομία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η θεωρία εδώ αναφέρει ότι η υποστήριξη και βελτίωση των πολιτικών και διαδικασιών που έχουν σχέση με τις ενέργειες, την έκφραση και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση, είναι εκείνες οι τεχνικές που θα συνδράμουν ουσιαστικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Amarakoon et al., 2016).

#### **Ενσωμάτωση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην Κεντρική Στρατηγική**

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της γενικής στρατηγικής ενός οργανισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ώστε να δημιουργηθεί μοναδική υπεροχή που θα στηρίζεται κυρίως στους εργαζόμενους (Wright et al., 1994; Khatri, 2000; Delery and Roumpi, 2017).

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Ωστόσο, η λειτουργία της ΔΑΠ δεν σταματά στην απλή εφαρμογή μεθόδων, καθώς στοχεύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων, ώστε να συμβαδίζουν με τη στρατηγική της επιχείρησης και να επιτυγχάνουν τους στόχους της. Ο ρόλος της είναι ουσιαστικός, καθώς η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού (Batarliene et al., 2015). Η αξία της ΔΑΠ είναι αδιαμφισβήτητη, όμως λόγω του διαφορετικού και ιδιαίτερου ρόλου που μπορεί να έχει το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες

απασχολείται, οι οργανισμοί χρειάζονται πρώτα να ενσωματώσουν τις μεθόδους ΔΑΠ στο σχεδιασμό και τη δημιουργία της κεντρικής στρατηγικής, ώστε να είναι πραγματικά αποτελεσματικές και να αποκτήσουν οφέλη (Wright et al., 1994). Σε αυτή την άποψη, ο Khatri (2000) παραθέτει ότι οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει αρχικά να κατανοήσουν τους στόχους που τίθενται με βάση τη στρατηγική της επιχείρησης, κι εφόσον συμφωνηθούν και καθοριστούν αυτοί, τότε μετά να υλοποιηθούν οι κατάλληλες διαδικασίες του τμήματος ΔΑΠ που θα συνάδουν μαζί τους. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά της επιχείρησης πραγματοποιείται μόνο μέσω μίας συγκεκριμένης αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο ανθρώπινο κεφάλαιο και το σύνολο των πρακτικών ΔΑΠ, όπου το καθένα διαμορφώνει και συμπληρώνει το άλλο (Delery and Roumpri, 2017).

#### **5.4 Οι μέθοδοι και οι δραστηριότητες των οργανισμών για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μακροπρόθεσμο επίπεδο είναι μία διαδικασία η οποία απαιτεί την ανανέωση, ενδυνάμωση και επέκταση των δυνατοτήτων του οργανισμού, με τα στελέχη να εντοπίζουν τις πραγματικές δυνατότητες της εταιρείας, ώστε να εξασφαλίσουν την πετυχημένη πορεία της στην αγορά. Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να υιοθετηθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ΔΑΠ που θα ενταχθεί στη στρατηγική της επιχείρησης (Progoulaki and Theotokas, 2010).

Ο Subramony (2009) συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι η διεύρυνση της αυτονομίας των εργαζομένων και η επέκταση των θέσεων ευθύνης τους, η αύξηση των κινήτρων αλλά και των γνώσεων τους, εδραιώνονται μέσα από την κοινή δράση μεθόδων της ΔΑΠ, οι οποίες ενισχύουν ένα σύνολο διαδικασιών που συνδέονται με την ενδυνάμωση, την παρακίνηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, οι Albrecht et al. (2015) τονίζουν ότι η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στη δέσμευση των εργαζομένων και να είναι ο βασικός της σκοπός, καθώς η κοινωνικοποίηση, ο έλεγχος απόδοσης, οι διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης,

αλλά και η επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού να αποτελούν τα ενδεδειγμένα μέσα που θα αναδείξουν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού ως τη βέλτιστη στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στις μεγάλες αγορές υπηρεσιών όπως των ξενοδοχείων, οι επιχειρήσεις θέλοντας να επιβιώσουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον προσφέρουν στους εργαζόμενους τον βασικό μισθό ως ανταμοιβή, ενώ εκπληρώνουν τις ελάχιστες μόνο απαιτήσεις των νόμων του εργατικού δικαίου. Αυτή η στρατηγική μείωσης κόστους εισάγει περιορισμούς στην εφαρμογή μεθόδων της ΔΑΠ και η δημιουργία πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού μοιάζει δύσκολη (Boxall, 2003). Οι Michie and Sheehan (2005) χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι οι εταιρείες που ακολουθούν στρατηγική μείωσης κόστους συνήθως προσλαμβάνουν εργαζόμενους είτε για μερική απασχόληση, είτε με βραχυπρόθεσμες συμβάσεις, ώστε να αντιμετωπίζουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα γρήγορη εναλλαγή ανθρώπινου δυναμικού. Όταν όμως εφαρμόζονται πολιτικές ΔΑΠ με στόχο την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την ανάπτυξη των τεχνικών τους δεξιοτήτων, αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας τους, τότε η κερδοφορία και η ανταγωνιστικότητα των οργανισμών ενισχύονται σημαντικά.

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών οργανώνουν συνήθως στρατηγικές με επίκεντρο τον καταναλωτή λόγω της άμεσης επαφής του με το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να επιδιώκεται η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εργαζόμενοι ξέρουν ότι η στρατηγική προσανατολισμού στον πελάτη απαιτεί υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση, η οποία επιβραβεύεται όταν κι εφόσον επιτευχθεί, οπότε η εκπλήρωση του παραπάνω στόχου έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της αφοσίωσης τους στον οργανισμό, καθώς νιώθουν ότι συμβάλλουν έμπρακτα στους στόχους που έχουν τεθεί για την ανάπτυξη και απόδοση του (Chen, 2007). Σε αυτό το ζήτημα, οι Cheraghalizadeh and Tumer (2017) προσθέτουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται με την ποιότητα των σχέσεων των πελατών με μία εταιρεία, διότι αυτοί είναι πρόθυμοι να συνεχίζουν να την επιλέγουν όταν μένουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτησή τους. Η άμεση

επικοινωνία των καταναλωτών με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού επηρεάζει το επίπεδο της σχέσης τους με αυτόν κι επιπλέον καθορίζει την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε τα στελέχη χρειάζεται να δώσουν έμφαση στην ποιότητα των σχέσεων της εταιρείας με τους πελάτες και να εφαρμόσουν τις διαδικασίες εκείνες που θα συμβάλλουν στον σκοπό αυτό.

### **5.5 Η διοίκηση φιλοξενίας και οι μέθοδοι επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Τα ξενοδοχεία σήμερα χρησιμοποιούν πολλούς τρόπους για να βελτιώσουν τη συνολική τους απόδοση και να πετύχουν. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση παρακάτω υποδηλώνει ότι οι μονάδες φιλοξενίας χρειάζονται να βασιστούν στους εργαζόμενους τους και να υλοποιήσουν μία σειρά από πρακτικές της ΔΑΠ, οι οποίες θα αποτελέσουν τα κατάλληλα εργαλεία για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγκάζονται να ανανεώνουν σε τακτά χρονικά διαστήματα τις γνώσεις τους, ώστε να ανταποκρίνονται επιτυχώς στις ανάγκες των καταναλωτών. Η παγκοσμιοποίηση και ο έντονος ανταγωνισμός σήμερα, τις υποχρεώνει να αναζητούν συνέχεια νέες πληροφορίες, ώστε να αποκτήσουν μερίδιο στην αγορά (Jogaratnam, 2017). Σε επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία, υπάρχει άμεση επαφή μεταξύ καταναλωτών και ανθρώπινου δυναμικού, ώστε η εκμάθηση κατάλληλων τρόπων εξυπηρέτησης να κρίνεται αναγκαία. Με αυτή τη διαδικασία, αποκτώνται οι κατάλληλες δεξιότητες που χρειάζονται για την ικανοποίηση πελατών, τη βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Albrecht et al., 2015).

Οι Tavitiyaman et al. (2011) αναφέρουν ότι η στρατηγική ΔΑΠ μπορεί να αναπτυχθεί μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να είναι ανταγωνιστική. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι πελάτες επιλέγουν συγκεκριμένα ξενοδοχεία λόγω της εξειδικευμένης εξυπηρέτησης που λαμβάνουν και τη σχέση που

έχουν αναπτύξει με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, ώστε οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι διατηρώντας αυτή τη σχέση καλύπτουν τις πελατειακές ανάγκες δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Συνεπώς, όπως οι Shamin et al. (2017) συμπεραίνουν η απόκτηση γνώσης σε ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον, όπως αυτό στο οποίο δραστηριοποιούνται τα ξενοδοχεία, βοηθά όχι μόνο στην αντιμετώπιση αλλαγών και κρίσεων, αλλά και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, πριν την οποιαδήποτε διαδικασία εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μίας μονάδας φιλοξενίας, θα πρέπει πρώτα να έχουν καθοριστεί οι ανάγκες και οι στόχοι κατάρτισης που θα ανταποκρίνονται στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, καθώς όσο πιο μεθοδικά συγκροτημένη είναι η εκπαίδευση τους, τόσο περισσότερα θετικά αποτελέσματα θα φέρει στη ΔΑΠ και το ξενοδοχείο (Stavrinoudis and Psimoulis, 2017).

Με βάση τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν τις καλύτερες στρατηγικές, και να θέσουν σε λειτουργία τις πιο σύγχρονες τεχνολογίες για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό που υπάρχει σε παγκόσμιο επίπεδο (Carpinetti et al., 2003). Όμως οι Bilgihan et al. (2011) επισημαίνουν ότι ο χρόνος ανάμεσα στη λειτουργία των προηγμένων συστημάτων και της τελικής τους επιρροής, μπορεί να είναι μεγάλος σε διάρκεια, και το πραγματικό τους κέρδος να εμφανιστεί μακροπρόθεσμα. Επομένως, για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεν αρκεί η απλή και μεμονωμένη χρήση τους, αλλά χρειάζονται μέθοδοι ανάπτυξης και σύνδεσης των συγκεκριμένων τεχνολογιών με άλλα προγράμματα και εφαρμογές των μονάδων φιλοξενίας. Οι Kim and Oh (2004) συμπληρώνουν ότι τα ξενοδοχεία μέσω της εκτεταμένης χρήσης της τεχνολογίας έχουν σημαντικά οφέλη, όμως οι πρακτικές της ΔΑΠ και συγκεκριμένα αυτές που αφορούν τις δεξιότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων, είναι εκείνες που θα συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Πίνακας 5.4: Η διοίκηση φιλοξενίας και η πορεία της για την ενίσχυση της απόδοσης και απόκτησης πλεονεκτήματος στην αγορά**



<b>Η Διοίκηση Φιλοξενίας και το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</b>	
<b>Παράγοντας</b>	Ανθρώπινο δυναμικό
<b>Στόχος</b>	Πρώτα αφορά την ικανοποίηση πελατών, η οποία αποτελεί δεδομένο για την επιβίωση της επιχείρησης. Ακολουθεί η αντιμετώπιση κρίσεων και μεταβολών, και τέλος έρχεται ο μεγαλύτερος στόχος που είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
	Συγγραφείς: Shamin et al., 2017; Chen, 2007; Jogaratnam, 2017
<b>Ανάγκη / Προϋπόθεση</b>	Η αναζήτηση πληροφοριών και η εύρεση λύσεων μέσω στελεχών και εργαζομένων. Η συστηματική παρατήρηση των εξελίξεων στην τουριστική αγορά και ευρύτερα αποτελεί προϋπόθεση. Επιπρόσθετα, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία και λειτουργία ενός διατμηματικού συστήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
	Συγγραφείς: Jogaratnam, 2017; Barney and Wright, 1998; Cheraghalizadeh and Tumer, 2017
<b>Μέσο</b>	Η επιλογή και διατήρηση ικανού ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και η εκπαίδευση του μέσω ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης. Επίσης, είναι μεγάλο πλεονέκτημα για την επιχείρηση, η χρήση προηγμένων τεχνολογιών με την ενσωμάτωσή τους όμως πρώτα στο περιβάλλον εργασίας. Τέλος, η μετάδοση γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων, θα αποτελέσουν τα κατάλληλα εφόδια για τον παραπάνω στόχο.
	Συγγραφείς: Bilgihan et al., 2011; Carpinetti et al., 2003; Tavitiyaman et al., 2011; Liu, 2017; Barlett and Ghoshal, 2002; Cheraghalizadeh and Tumer, 2017; Wang and Shyu, 2008; Kim and Oh, 2004; Albrecht et al., 2015
<b>Αποτέλεσμα</b>	Η ενίσχυση της απόδοσης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Επίσης, ο εμπλουτισμός του πνευματικού κεφαλαίου των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ο οποίος προσφέρει σημαντικά οφέλη για τη λειτουργία και διάκριση τους.
	Συγγραφείς: Wang and Shyu, 2008; Liu, 2017; Guest, 1997
<b>Κίνδυνος / Απειλή</b>	Οι γρήγορες αλλαγές στις επιλογές των καταναλωτών, όπως και ο έντονος ανταγωνισμός που σημειώνεται αδιάκοπα. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση

	και το ευάλωτο περιβάλλον του τουρισμού αποτελούν πρόσθετους κινδύνους για τις μονάδες φιλοξενίας.
	Συγγραφείς: Cheraghalizadeh and Tumer, 2017; Carpinetti et al., 2003; Shamin et al., 2017;

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Η βελτίωση της ατομικής και συνολικής απόδοσης ενός οργανισμού επομένως, είναι αποτέλεσμα των μεθόδων ΔΑΠ. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή, η εκπαίδευση, και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, συμβάλλουν στην αύξηση της προσπάθειας και συνεργασίας των εργαζομένων, ώστε η οποιαδήποτε επένδυση που γίνεται τελικά στη ΔΑΠ να είναι αποτελεσματική και να φέρνει όφελος στην επιχείρηση (Guest, 1997). Τις μεθόδους προσλήψεων, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, αναφέρουν και οι Wang and Shyu (2008), υπογραμμίζοντας ότι αυτές συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα ξενοδοχεία είναι ιδιαίτερα “ευάλωτα” στις αλλαγές και προκλήσεις που δημιουργούνται στον τουριστικό κλάδο παγκοσμίως και πολλές φορές οι προσπάθειες τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι σωστές και αποτυγχάνουν, έστω κι αν γίνονται μεγάλες επενδύσεις. Η υλοποίηση των παραπάνω απαιτεί την επιλογή ικανών και ταλαντούχων εργαζόμενων, όπως επίσης και εξειδικευμένων στελεχών, οι οποίοι θα δημιουργήσουν και θα εκμεταλλευτούν τους κατάλληλους πόρους που θα οδηγήσουν στην επιτυχημένη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Cheraghalizadeh and Tumer, 2017). Οι Barlett and Ghoshal (2002) χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων ΔΑΠ: α) Διαδικασίες προσλήψεων, β) Σύλληψη και μεταφορά γνώσης, και γ) Δέσμευση εργαζομένων.

Ωστόσο, οι Barney and Wright (1998) τονίζουν ότι η ΔΑΠ χρειάζεται να σταματήσει να αναπτύσσει και να εφαρμόζει παραδοσιακές μεμονωμένες πρακτικές, αλλά να

δημιουργήσει ένα διατμηματικό σύστημα μεθόδων στο οποίο η έντονη αλληλεξάρτηση που σχηματίζεται μεταξύ των τμημάτων είναι μοναδική, κάνοντας αυτό το πλεονέκτημα δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Πέρα από αυτή την άποψη, ο Liu (2017) συμπεραίνει ότι η εμπειρία, οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων στα ξενοδοχεία αποτελούν το κατάλληλο υλικό, το οποίο θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αλλαγών που ενδεχομένως σημειωθούν στο μέλλον. Η πρόσληψη ικανού ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η ανάπτυξη του μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, θα ενισχύσει τη συσσώρευση γνώσεων του ξενοδοχείου ή αλλιώς το πνευματικό του κεφάλαιο που αποτελεί ουσιαστικά το σύνολο των άυλων περιουσιακών του στοιχείων. Εφαρμόζοντας τα παραπάνω, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα μπορέσουν να στηρίξουν και να επεκτείνουν την καινοτομία τους, ώστε να διεκδικήσουν μετά το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>:

### Η παρακίνηση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε περίοδο οικονομικής ύφεσης

#### 6.1 Η έννοια της παρακίνησης στο εργασιακό πλαίσιο: Ορισμοί, θεωρίες και στόχοι

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο περιγράφεται η παρακίνηση των εργαζομένων ως βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) σε μία επιχείρηση. Επίσης, αναπτύσσονται τα είδη παρακίνησης και τα πλεονεκτήματά τους, ώστε να ελεγχθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν στα ξενοδοχεία σήμερα. Εστιάζοντας στις δυσμενείς συνθήκες της οικονομικής κρίσης ελέγχεται ο ρόλος της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, και αν μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή εξόδου από αυτές. Βάσει των παραπάνω στοιχείων, διερευνάται και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την επιχείρηση όταν προωθείται η παρακίνηση, ώστε σε συνδυασμό με το επόμενο κεφάλαιο που αφορά την ενδυνάμωση των εργαζομένων, να έχουν συγκεντρωθεί όλα τα απαραίτητα στοιχεία που θα προσδιορίσουν τις ερευνητικές υποθέσεις της διατριβής.

Τα τελευταία χρόνια, έχουν ειπωθεί πολλοί ορισμοί για την παρακίνηση των εργαζομένων και παρακάτω αναφέρονται μερικοί από τους πιο σημαντικούς. Αρχικά, ο Mitchell (1982, p.81) υποστήριξε ότι *“η παρακίνηση αποτελεί μία ψυχολογική διαδικασία, η οποία προκαλεί τη διέγερση, την κατεύθυνση και την επιμονή των εθελοντικών ενεργειών που είναι προσανατολισμένες σε έναν στόχο”*. Ενώ η Wiley (1997) πρόσθεσε ότι η παρακίνηση μεταβάλλεται διαρκώς σύμφωνα με τα ατομικά χαρακτηριστικά, δηλαδή εκείνα που πηγάζουν από την κουλτούρα και τη ψυχοσύνθεση του ανθρώπου, αλλά και τα κοινωνικά.

Από την άλλη πλευρά, ο Pinder (1998, p.11) δημιούργησε τον όρο *“κίνητρο εργασίας”*, σύμφωνα με τον οποίο *ένα σύνολο ενεργειακών δυνάμεων που προέρχονται τόσο από*

μέσα όσο και γύρω από την ύπαρξη ενός ατόμου, οδηγεί στην απόκτηση μίας συμπεριφοράς που σχετίζεται με την εργασία και μπορεί να καθορίσει τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια της. Οι Ryan and Deci (2000b) διακρίνουν τα κίνητρα εργασίας, σε δύο βασικές κατηγορίες: α) Στα ενδογενή κίνητρα, όταν δηλαδή κάποιος κάνει κάτι επειδή αυτό είναι ενδιαφέρον ή απολαυστικό για τον ίδιο και β) στα εξωγενή κίνητρα, όταν το σύνολο δραστηριοτήτων του καταλήγει σε ένα διαχωρίσιμο αποτέλεσμα.

Ο πιο πρόσφατος ορισμός για την παρακίνηση είναι του Armstrong (2012, p.54), όπου χαρακτηριστικά αναφέρει ότι *αυτή ορίζεται ως ένα σύνολο εσωτερικών διαδικασιών των εργαζομένων που επηρεάζει τις κατευθύνσεις, την ένταση, αλλά και τη συνέχιση των δραστηριοτήτων εντός του εργασιακού πλαισίου*. Οι θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση του ανθρώπου και ειδικά του εργαζόμενου ήδη άρχισαν να αναπτύσσονται από τα μέσα σχεδόν του εικοστού αιώνα. Ένας από τους πρώτους ερευνητές ήταν ο Maslow (1943), ο οποίος εισήγαγε τη Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών. Με βάση αυτή, υπάρχουν πέντε διαφορετικά επίπεδα ανθρώπινων αναγκών: α) οι φυσιολογικές, β) οι ανάγκες ασφαλείας, γ) οι κοινωνικές, δ) οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και ε) οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν αρχικά να ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες και σταδιακά κινούνται προς τα επόμενα επίπεδα.

Δέκα χρόνια αργότερα, συναντούμε τη Θεωρία της Ενίσχυσης του Skinner (1953). Εδώ υπογραμμίζεται ότι υπάρχει η θετική ενίσχυση που οδηγεί στη σωστή συμπεριφορά των εργαζομένων μακροπρόθεσμα, και η αρνητική που απομακρύνει τα ενοχλητικά στοιχεία αυτής. Επιπρόσθετα, είναι και η τιμωρία που αλλάζει τη συμπεριφορά σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο και έχει αρνητικές συνέπειες για τον ίδιο τον άνθρωπο. Οι Herzberg et al. (1959) την ίδια δεκαετία υποστήριξαν ότι η παρακίνηση διακρίνεται σε δύο βασικούς παράγοντες: α) Τους Ενδογενείς Παράγοντες ή αλλιώς “Κίνητρα” οι οποίοι σχετίζονται με την επίτευξη, την υπευθυνότητα, την αναγνώριση, όπως επίσης και το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας και β) τους Εξωγενείς Παράγοντες ή “Υγιεινής και Συντήρησης” όπως οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια και οι χρηματικές αμοιβές. Οι πρώτοι συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην

ενίσχυση της απόδοσης τους, ενώ οι δεύτεροι μειώνουν μεν την εργασιακή δυσαρέσκεια, όμως δεν έχουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τη δεκαετία του 60' ο Vroom (1964) με τη Θεωρία των Προσδοκιών επισήμανε ότι οι εργαζόμενοι αλλάζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με τους στόχους και τις επιθυμίες τους, ενώ η παρακίνηση τους στηρίζεται κυρίως στην πεποίθηση ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν θα έχει και την αντίστοιχη ανταμοιβή. Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η αξία της ανταμοιβής, τόσο αυξάνεται και η παρακίνηση τους. Την ίδια περίοδο, ο Adams (1963) εισήγαγε τη Θεωρία της Δικαιοσύνης, όπου σύμφωνα με αυτή, οι εργαζόμενοι αγωνίζονται ώστε να υπάρχει ισότητα ανάμεσα στους ίδιους και τους συναδέλφους τους, και όταν το αίσθημα δικαιοσύνης απουσιάζει, τότε παράλληλα μειώνεται και η παρακίνηση τους. Η συγκεκριμένη θεωρία με άλλα λόγια φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μόνο για την ανταμοιβή που λαμβάνουν για την προσωπική τους προσπάθεια, αλλά και για εκείνη που δίνεται στους συναδέλφους τους.

Κλείνοντας για αυτή τη δεκαετία, παρουσιάζεται η Θεωρία των Αναγκών του McClelland (1961), ο οποίος εξήγησε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται α) από την ανάγκη της επίτευξης, όταν δηλαδή ένας επιδιώκει να πετυχαίνει τους στόχους του και να διακρίνεται, β) από την ανάγκη για εξουσία, όταν κάποιος θέλει να κάνει τους άλλους να συμπεριφέρονται με έναν διαφορετικό τρόπο από αυτόν που θα ακολουθούσαν και να τους επηρεάσει, γ) από την ανάγκη για δημιουργία δεσμών, καθώς υπάρχει πάντα η επιθυμία για την ανάπτυξη φιλικών και διαπροσωπικών σχέσεων.

Τα επόμενα χρόνια, αναπτύχθηκε η Θεωρία της Γνωστικής Αξιολόγησης του Deci (1971), όπου παρατηρείται η επίδραση των εξωτερικών στοιχείων, για παράδειγμα το σύστημα ανταμοιβών στην εσωτερική παρακίνηση. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που έχουν ενδογενές κίνητρο υιοθετούν μία συμπεριφορά που αποσκοπεί σε εγγενή ικανοποίηση. Ωστόσο, και οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους υπολογίζοντας την αιτία των πράξεων τους. Την ίδια δεκαετία, με τη

Θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας, οι Hackman and Oldham (1976) εισάγουν πέντε σημαντικά στοιχεία εργασίας: α) την ποικιλία δεξιοτήτων, β) την ταυτότητα εργασίας, γ) τη σημαντικότητα έργου, δ) την ανατροφοδότηση και ε) την αυτονομία. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων όχι μόνο για τον εργαζόμενο αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση. Η Κοινωνικό-Γνωστική Θεωρία εμφανίστηκε μόλις ένα χρόνο αργότερα από τον Bandura (1977), και υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι υιοθετούν μία συμπεριφορά η οποία ουσιαστικά βασίζεται στην παρατήρηση μίας άλλης συμπεριφοράς και των συνεπειών της, ώστε να μνημονεύεται η ακολουθία των γεγονότων. Η αναπαραγωγή των ενεργειών των άλλων είναι χαρακτηριστικό της ανθρωπότητας και ανάλογα εάν υπάρχει ανταμοιβή ή τιμωρία για μία συγκεκριμένη συμπεριφορά, τότε ο παρατηρητής επιλέγει να την αναπαράγει ο ίδιος ή όχι.

Στη δεκαετία του 80' δεσπόζει η Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού των Deci and Ryan (1985). Με βάση αυτή, οι άνθρωποι επιθυμούν να αισθάνονται καλά, ώστε οι δραστηριότητες τους να κινούνται προς αυτό τον σκοπό, όπως επίσης και να έχουν νόημα. Τα ενδογενή κίνητρα που αναπτύσσουν οι άνθρωποι σχετίζονται: α) με την επάρκεια, καλύπτοντας την ανάγκη για αποτελεσματικότητα, β) το αίσθημα του ανήκειν, μέσω της επικοινωνίας και γ) την αυτονομία για την ηρεμία. Επιπρόσθετα αναφέρουν ότι το αυτόνομο κίνητρο των εργαζομένων συνδέεται με την υγεία τους, την επαγγελματική τους ικανοποίηση και την αφοσίωση τους στην επιχείρηση. Αντιθέτως, το ελεγχόμενο κίνητρο έχει ως συνέπειες το άγχος, την έλλειψη ποιότητας, όπως επίσης τον περιορισμό της καινοτομίας και δημιουργικότητας, καθώς εφαρμόζεται σε περιβάλλον πίεσης (Ryan and Deci, 2000a).

**Πίνακας 6.1: Θεωρίες Παρακίνησης από τη δεκαετία του 1940 μέχρι σήμερα**

<b>Θεωρίες Παρακίνησης</b>	
<b>Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών</b>	Υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, τα οποία οι εργαζόμενοι προσπαθούν να καλύψουν διαδοχικά:

(Maslow, 1943)	α) Οι Φυσιολογικές ανάγκες, β) οι ανάγκες Ασφάλειας, γ) οι Κοινωνικές ανάγκες, δ) οι ανάγκες Αυτοεκτίμησης, και ε) οι ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης.
<b>Θεωρία της Ενίσχυσης</b> (Skinner, 1953)	Υπάρχουν δύο είδη ενίσχυσης: α) Η Θετική και β) η Αρνητική. Η μεν πρώτη προκαλεί την ορθή συμπεριφορά των εργαζομένων, ενώ η δεύτερη μετριάζει τυχόν εμπόδια αυτής.
<b>Θεωρία Δύο Παραγόντων</b> (Herzberg et al., 1959)	Οι δύο βασικοί παράγοντες κινήτρων είναι: α) Οι Ενδογενείς ή “Κίνητρα”, οι οποίοι αφορούν την επίτευξη και την αναγνώριση των εργαζομένων. β) Οι εξωγενείς ή “Υγιεινής και Συντήρησης” που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και τις οικονομικές ανταμοιβές.
<b>Θεωρία των Αναγκών</b> (McClelland, 1961)	Η συμπεριφορά του ανθρώπου εξαρτάται: α) Από την ανάγκη της Επίτευξης, δηλαδή τους στόχους που πετυχαίνει, β) από την ανάγκη της Εξουσίας, όταν θέλει να επηρεάζει τους άλλους, και γ) από την ανάγκη για Δημιουργία Δεσμών, γιατί επιδιώκει να αναπτύσσει σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους.
<b>Θεωρία της Δικαιοσύνης</b> (Adams, 1963)	Το ανθρώπινο δυναμικό αποβλέπει πάντα να υπάρχει ισότητα μεταξύ των μελών του στον χώρο εργασίας.
<b>Θεωρία των Προσδοκιών</b> (Vroom, 1964)	Η συμπεριφορά των εργαζομένων μεταβάλλεται με βάση τους στόχους που θέτουν, ενώ προσδοκούν ότι όσο περισσότερο και πιο σωστά δουλέψουν, τόσο υψηλότερες ανταμοιβές θα κερδίσουν.
<b>Θεωρία της Γνωστικής Αξιολόγησης</b> (Deci, 1971)	Τα εξωτερικά κίνητρα έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά την εσωτερική παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
<b>Θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας</b> (Hackman and Oldman, 1976)	Η εργασία διαθέτει πέντε χαρακτηριστικά, τα οποία συμβάλλουν στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και της επιχείρησης: α) Η Ποικιλία Δεξιοτήτων, β) η Ταυτότητα Εργασίας, γ) η Σημαντικότητα Έργου, δ) η Ανατροφοδότηση, και ε) η Αυτονομία.
<b>Κοινωνικό-Γνωστική</b>	



<b>Θεωρία</b> (Bandura, 1977)	Η συμπεριφορά ενός ανθρώπου στηρίζεται στην παρατήρηση συμπεριφοράς ενός άλλου. Η εκτέλεση ενεργειών εξαρτάται από τις συνέπειες των πράξεων που έχουν προηγηθεί.
<b>Θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού</b> (Deci and Ryan, 1985)	Η προσωπικότητα μας εξαρτάται από τις τάσεις ανάπτυξης που θέλουμε να αποκτήσουμε και τις ψυχολογικές μας ανάγκες, ενώ ταυτόχρονα επιδρά σε αυτή και το εξωτερικό μας περιβάλλον. Τα ενδογενή κίνητρα των ανθρώπων σχετίζονται με α) την Επάρκεια, β) το Αίσθημα του Ανήκειν, και γ) την Αυτονομία.
<b>Θεωρία Αιτίας-Κινήτρου-Συμπεριφοράς-Στόχων</b> (Leavitt et al., 1990)	Η συμπεριφορά μας προκαλείται λόγω διαφόρων παραγόντων, κατευθύνεται προς συγκεκριμένους σκοπούς και παρακινείται με βάση ορισμένες ενέργειες που εκτελούνται παράλληλα.
<b>Θεωρία των Στόχων</b> (Ford, 1992; Pintrich, 2000)	Οι στόχοι δεν είναι γνωρίσματα στην έννοια της προσωπικότητας. Είναι γνωστικές αναπαραστάσεις, δυνητικά προσπελάσιμες και συνειδητές.
<b>Θεωρία Παρακίνησης</b> (Von Gilsa and Zapf, 2013)	Οι εργαζόμενοι ελέγχουν τα συναισθήματά τους μέσω των σχέσεων τους με συναδέλφους και πελάτες.

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Έπειτα αναπτύχθηκε η Θεωρία Αιτίας-Κινήτρου-Συμπεριφοράς-Στόχων των Leavitt et al. (1990), όπου σύμφωνα με αυτή η συμπεριφορά του ανθρώπου προκαλείται, κατευθύνεται και παρακινείται. Πιο συγκεκριμένα, η συμπεριφορά του δημιουργείται λόγω διαφόρων παραγόντων που ίσως δεν έχει αντιληφθεί, διαθέτει στόχους προς την επίτευξη των οποίων κινείται, ενώ τέλος έχει και κίνητρα που καθορίζουν τις πράξεις που τη συνοδεύουν. Με τη Θεωρία Στόχων του Ford (1992) και Pintrich (2000) επισημαίνεται ότι οι στόχοι είναι γνωστικές αναπαραστάσεις και επίσης δυνητικά προσπελάσιμες και συνειδητές. Οι στόχοι συγκεκριμένα δεν είναι γνωρίσματα στην έννοια της προσωπικότητας, όμως μπορούν να φανερώσουν εσωτερική σταθερότητα, αλλά και ευαισθησία ενός ατόμου. Τέλος, η πιο πρόσφατη θεωρία παρακίνησης που συναντούμε είναι των Von Gilsa and Zapf (2013). Αυτή σχετίζεται με τη ρύθμιση συναισθημάτων σε χώρους εργασίας παροχής υπηρεσιών, ώστε τα μέλη ενός οργανισμού να έχουν ως στόχο τον έλεγχο και την εξισορρόπηση των συναισθημάτων

τους, μέσω της συνεργασίας με συναδέλφους και της επικοινωνίας με πελάτες (Stavrinoudis and Kakarougkas, 2018a).

Η παρακίνηση έχει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις, καθώς αυτή ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να πετύχουν στόχους σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Οι ανταμοιβές αποτελούν σίγουρα έναν βασικό παράγοντα κινήτρων, όμως πέρα από αυτές, το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται από την ασφάλεια, τις καλές συνθήκες εργασίας, αλλά και τις προκλήσεις που του δίνονται (Badubi, 2017). Οι Montana and Charnov (2008) τονίζουν ότι τα κίνητρα μπορούν να έχουν διαφορετικές μορφές στον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά, ακόμα και στον ίδιο κατά το πέρασμα του χρόνου, με την ηλικία, τις συνθήκες διαβίωσης και το επίπεδο καριέρας να είναι μερικοί από τους παράγοντες εκείνους που ορίζουν το βαθμό και το είδος τους, όπως επίσης τον χώρο εργασίας και τα γεγονότα που λαμβάνουν μέρος στο περιβάλλον γύρω του. Τέλος, οι Azar and Shafighi (2013) συμπληρώνουν ότι η προαγωγή θέσης αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο για το ανθρώπινο δυναμικό, και για αυτό το λόγο τα μέλη του προσπαθούν να βελτιώνονται και να εκτελούν τα καθήκοντα τους με άριστο τρόπο, ώστε να ανελιχτούν σε άμεσο χρόνο. Επομένως, τα κίνητρα εργασίας λειτουργούν ως ένα σύνολο διαφορετικών παραγόντων και γεγονότων που έχουν τη δυνατότητα να ωθήσουν και να κατευθύνουν τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού προς το καλύτερο, σε σχέση με τις ευκαιρίες που του δίνονται στο χώρο εργασίας.

## **6.2 Οι παράγοντες ανθρώπινου κινήτρου στις επιχειρήσεις και η επαγγελματική ικανοποίηση**

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν τα κίνητρα των εργαζομένων και η σημασία τους στη λειτουργία του οργανισμού, ενώ θα γίνει και μία μικρή αναφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία μπορεί να συνδεθεί με τη δέσμευση και αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση. Αναλύοντας τα παραπάνω, ο ρόλος της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται πιο κατανοητός, ενώ παράλληλα

αναδεικνύονται τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί αυτή να προκαλέσει στις επιδόσεις των εργαζομένων και της επιχείρησης.

Η μορφή και η σημασία του κινήτρου –ως εσωτερική δύναμη– μπορούν να είναι διαφορετικές για τον κάθε άνθρωπο. Το ίδιο το άτομο, όπως επίσης και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται αποτελούν τους δύο παράγοντες που θα καθορίσουν ουσιαστικά το κίνητρο και το περιεχόμενο του (Gandalf, 2005). Οι Nohria et al. (2008) συμπληρωματικά ανέπτυξαν τέσσερις βασικούς παράγοντες ανθρωπίνων κινήτρων, οι οποίοι εκλαμβάνονται ως συναισθηματικά είδη παρακίνησης στο σύγχρονο εργασιακό πλαίσιο: α) Η διάθεση για απόκτηση, η οποία είναι συγκριτική και ακόρεστη. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι συνήθως ο άνθρωπος συγκρίνει αυτά που έχει με τους άλλους, κι επίσης ζητάει περισσότερα. β) Η θέληση για δέσμευση, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται όταν τα μέλη του αισθάνονται ότι ανήκουν σε μία σημαντική εταιρεία. γ) Η ανάγκη για κατανόηση και εκμάθηση. Οι άνθρωποι θέλουν συνεχώς να μαθαίνουν καινούργια πράγματα και για αυτό οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται όταν κατέχουν θέσεις εργασίας στις οποίες εξελίσσονται μέσω της απόκτησης νέων γνώσεων. δ) Η διάθεση για υπεράσπιση, η οποία μειώνει την ανασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού και ενισχύει την αυτοπεποίθηση του.

Στο σύνολο τους, οι εργαζόμενοι διακρίνονται σε αυτούς που δεν έχουν ενδογενή κίνητρα και σε εκείνους που δεν διαθέτουν εξωτερικά. Οι μεν πρώτοι μπορούν να παρακινηθούν μέσω ανάθεσης περισσότερων ευθυνών και διάθεσης νέων προκλήσεων, ενώ οι δεύτεροι μέσω προαγωγών ή επιπλέον ανταμοιβών (μπόνους). Η συγκεκριμένη διαίρεση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται από τα στελέχη της επιχείρησης και αποτελεί μία σημαντική εργασία, καθώς με αυτό τρόπο η παρακίνηση των εργαζομένων γίνεται ουσιαστικά αποτελεσματική (Lawrence and Jordan, 2009). Βάσει αυτής της θεωρίας, οι Putra et al. (2017) υποστηρίζουν ότι και τα εξωτερικά και τα ενδογενή κίνητρα κατέχουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων, όμως, τα ενδογενή είναι εκείνα που ενισχύουν περισσότερο τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση, ειδικά όταν κατέχουν θέσεις εργασίας με απλό περιεχόμενο και χωρίς υψηλό ενδιαφέρον.

Με την παραπάνω άποψη συμφωνούν και οι Tsounis et al. (2014) τονίζοντας ότι οι ενδογενείς παράγοντες αποτελούν τελικά τα βασικά κίνητρα των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα η αναγνώριση, η κοινωνική αποδοχή και η υπερηφάνεια συμβάλλουν στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και η εκπαίδευση του. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού, όπως επίσης και οι πρωτοβουλίες που παίρνουν τα μέλη του μπορούν να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους στην εκτέλεση των εργασιών και καθηκόντων τους, ώστε τελικά οι εργαζόμενοι να γίνονται όλο και πιο ενεργοί στις δραστηριότητες της επιχείρησης διευρύνοντας το ρόλο τους σε αυτή (Argyee et al., 2012).

Η παρακίνηση και η αναγνώριση του έργου των εργαζομένων από τη διοίκηση, σε συνδυασμό με την αφαίρεση εμποδίων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, οδηγεί στην δέσμευση τους στην επιχείρηση. Επίσης, η διάθεση των κατάλληλων πόρων θα επιτρέψει το ανθρώπινο δυναμικό όχι μόνο να ικανοποιήσει επαρκώς τις ανάγκες των πελατών, αλλά και να μετατραπεί σε ένα πολυμήχανο και δυναμικό μέσο, το οποίο θα έχει τη δεξιότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς σήμερα (Ng and Sorensen, 2008). Στο συμπέρασμα αυτό οι Olafsen et al. (2015) χαρακτηριστικά επισημαίνουν ότι η διοίκηση πρέπει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην υποστήριξη των αναγκών των εργαζομένων, παρά στην απλή καταβολή δώρων και επιπλέον ανταμοιβών, όπως και στην απόκτηση δεξιοτήτων, στην προσφορά ευκαιριών μάθησης, στην πρόσκληση για συμμετοχή στις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων, και στη θετική επιβράβευση του ανθρώπινου δυναμικού που θα δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα, στο οποίο βασικός στόχος παραμένει η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλωστε, όπως οι Ankli and Palliam (2012) αναφέρουν τα άτομα ως εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί όταν παρακινούνται από το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο εργασίας, τις προκλήσεις που επιτυχημένα διαχειρίζονται, και την εσωτερική τους ικανοποίηση, καθώς οι πιέσεις που ασκούνται από τους προϊσταμένους, αλλά και οι επιπλέον ανταμοιβές που ενδεχομένως προσφέρονται, δεν αποτελούν επαρκή κίνητρα για την απόδοσή τους.

Οι παράγοντες ανθρώπινου κινήτρου στις επιχειρήσεις είναι πολλοί και διαφορετικοί για τον καθένα, όμως σε έναν οργανισμό, τα κίνητρα είναι συνήθως οικονομικού χαρακτήρα με επιπλέον απολαβές, ενώ σημαντικό ρόλο έχουν και οι προαγωγές. Επιπρόσθετα, οι εργασιακές σχέσεις, η επιβράβευση και η υποστήριξη αποτελούν βασικούς παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την ισχυροποίηση των επιδόσεων της (Σταυρινούδης, 2017). Στο ίδιο πλαίσιο ο Onvretveit (2005) υπογραμμίζει ότι η επίτευξη των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και εκείνων του οργανισμού εξασφαλίζουν επιπρόσθετα την επαγγελματική ικανοποίηση, ώστε η διοίκηση πρέπει να πάρει τα αντίστοιχα μέτρα που θα ευνοήσουν την ικανοποίηση των εργαζόμενων, καθώς αυτή θα συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών με σημαντικά οφέλη στο μέλλον. Οι Andersen et al. (2007) όρισαν ειδικά για την επαγγελματική ικανοποίηση ότι αποτελεί μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων, η οποία πηγάζει από την επαγγελματική τους εμπειρία και δημιουργείται όταν η θέση εργασίας που κατέχουν εκπληρώνει τις προσωπικές τους ανάγκες και επιθυμίες.

Η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται κυρίως από την αντίληψη του εργαζόμενου κατά πόσο αποδίδει το δημιούργημα του σε σχέση με αυτά που ο ίδιος επιθυμεί, όμως η ικανοποίηση από την εργασία παραμένει πάντα ένα συναισθηματικό στοιχείο, το οποίο κυρίως υπονοείται και δεν είναι θεατό (Kumar and Singh, 2011). Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση όπως οι Doolen et al. (2003) αναφέρουν προέρχεται και αυξάνεται μέσω της επικοινωνίας, την ανταλλαγή γνώσεων και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, καθώς αυτές οι πρακτικές ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

#### **Πίνακας 6.2: Τα ανθρώπινα κίνητρα και τα αποτελέσματά τους**

<b>Ανθρώπινα Κίνητρα</b>
--------------------------

- **Η Διάθεση για Απόκτηση**, καθώς ο άνθρωπος ζητά πάντα περισσότερα από αυτά που έχει.
- **Η Θέληση για Δέσμευση**, γιατί οι εργαζόμενοι θέλουν να ανήκουν σε ένα σύνολο, όπως μία καλή επιχείρηση.
- **Η Ανάγκη για Κατανόηση και Εκμάθηση**, αφού το ανθρώπινο δυναμικό επιδιώκει να αποκτήσει νέες γνώσεις και πληροφορίες.
- **Η Διάθεση για Υπεράσπιση**, της οποίας βασικό χαρακτηριστικό είναι η τόνωση της επαγγελματικής ασφάλειας και αυτοπεποίθησης των εργαζομένων.
- **Τα Ενδογενή Κίνητρα**, όπως η δυνατότητα νέων προκλήσεων και η ανάθεση περισσότερων ευθυνών στο ανθρώπινο δυναμικό.
- **Τα Εξωτερικά Κίνητρα**, που περιλαμβάνουν τις οικονομικές ανταμοιβές.
- **Η Αναγνώριση του Έργου και η Κοινωνική Αποδοχή** του ανθρώπινου δυναμικού.

Χαρακτηριστικό: Το κίνητρο καθορίζεται από την προσωπικότητα του ατόμου, όπως επίσης και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ζει και δραστηριοποιείται.

#### Αποτελέσματα

Ενισχύεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και αυξάνεται η παραγωγικότητα τους συμβάλλοντας στην επίτευξη καινοτομίας της επιχείρησης. Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά δεξιότητες και έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς. Τέλος, η απόδοση του οργανισμού βελτιώνεται αποκτώντας σημαντικά οφέλη.

Συγγραφείς: Lawrence and Jordan, 2009; Nohria et al., 2008; Tsounis et al., 2014; Ankli and Palliam, 2012; Gandalf, 2005; Ng and Sorensen, 2008; Aryee et al., 2012; Olafsen et al., 2015

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους σε συνδυασμό με την ανάληψη περισσότερων ευθυνών φέρνει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης τους και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει και στην ικανοποίηση των πελατών (Taylor, 2015). Σε αυτό το ζήτημα, οι Santa Cruz et al. (2014) σημειώνουν ότι τα στελέχη θα πρέπει να αναδείξουν όλες εκείνες τις πολιτικές που επηρεάζουν την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, όπου μεταξύ αυτών είναι η τοποθέτηση εργαζομένων σε θέσεις που ταιριάζουν με τα γνώρισματα και την προσωπικότητα τους, όπως επίσης και η εφαρμογή κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης που θα βελτιώσουν τις δεξιότητες τους.

### **6.3 Οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων και η εφαρμογή τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι παρακίνησης ενός εργαζομένου και στη συγκεκριμένη ενότητα συγκεντρώνονται οι περισσότερες βάσει βιβλιογραφικής ανασκόπησης, των οποίων η δημιουργία δείχνει να είναι απαραίτητη στον κλάδο της φιλοξενίας. Οι Stavrinoudis and Kakarougkas (2017a) επισημαίνουν ότι τα κίνητρα εντός του οργανισμού αποτελούν μία εσωτερική ενέργεια και αιτία κατεύθυνσης, επιμονής και επανάληψης της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές μέσω κωδικοποίησης της διεθνούς βιβλιογραφίας, καθόρισαν έξι κατηγορίες κινήτρων όπως τις ανθρώπινες ανάγκες, τις ανταμοιβές, τα άμεσα και έμμεσα κίνητρα, τα επίπεδα προέλευσης, τα υλικά και ψυχολογικά κίνητρα, και τέλος τα οργανωτικά κίνητρα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Σε αυτά τα είδη παρακίνησης ο Stone (2002) προσθέτει τα οικονομικά, όπως την ιδιωτική ασφάλεια ζωής, τα μπόνους, τα εταιρικά αυτοκίνητα, τα ταξίδια, και άλλα που σχετίζονται με τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων και την εξέλιξη των εργαζομένων.

Ήδη από τα μέσα δεκαετίας του 90', ερευνητές όπως οι Amiable et al. (1994) αναφέρουν ότι τα ενδογενή κίνητρα περιλαμβάνουν την ικανότητα λήψης αποφάσεων και την ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ ο ανταγωνισμός, η αξιολόγηση και η πίεση που ασκείται από τη διοίκηση, ανήκουν στα εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων. Σε αυτή τη διαίρεση κινήτρων η Kreye (2016) πρόσφατα συμπλήρωσε ότι η κατοχή θέσης εργασίας με ενδιαφέρον, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και οι εσωτερικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εταιρείας συνδέονται με την ενδογενή παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ οι οικονομικές ανταμοιβές, η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής μέσω της ρύθμισης ωραρίου εργασίας, και η θετική αξιολόγηση από προϊσταμένους ή συναδέλφους αυξάνουν τα εξωτερικά κίνητρα των εργαζομένων. Εκτός από τις οικονομικές ανταμοιβές, οι δυνατότητες προαγωγής και η εργασιακή ασφάλεια είναι

κίνητρα που μπορούν να ενισχύσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, ώστε να είναι πιο παραγωγικοί και να αποδίδουν περισσότερο, οπότε η παρακίνηση δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο στην επιβράβευση με δώρα οικονομικού χαρακτήρα, καθώς τα ενδογενή κίνητρα δείχνουν να έχουν εξίσου σημαντικά αποτελέσματα (Badubi, 2017).

Στην προηγούμενη ενότητα αναλύθηκαν τέσσερις βασικοί παράγοντες ανθρωπίνων κινήτρων των Nohria et al. (2008) στο εργασιακό πλαίσιο, και εδώ βάσει των ίδιων ερευνητών κρίνεται αναγκαίο να προστεθούν οι τρόποι με τους οποίους η διοίκηση μπορεί να τους ενισχύσει. Αρχικά, η διάθεση για απόκτηση μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τις ανταμοιβές που συνδέονται με την απόδοση και τη διάκριση των πιο ικανών εργαζομένων, ενώ όσον αφορά τη θέληση για δέσμευση, η θέσπιση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και φιλίας μεταξύ των εργαζομένων και η ανάδειξη της συνεργασίας μεταξύ τους θα παίξουν σημαντικό ρόλο. Επιπρόσθετα, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας για απόκτηση ενδιαφέροντος, αλλά και η τόνωση της αίσθησης συνεισφοράς στην επιχείρηση θα καλύψουν την ανάγκη για κατανόηση, όπως και η δικαιοσύνη και η διαφάνεια σε όλες τις διαδικασίες, ειδικά σε εκείνες που σχετίζονται με την παροχή ανταμοιβών, θα αυξήσουν την ασφάλεια του εργαζόμενου ικανοποιώντας τη διάθεση του για υπεράσπιση του εαυτού του.

Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή θέλουν να πετύχουν τη μέγιστη απόδοση μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, όπως και η παρακίνηση τους πρέπει να είναι διαρκής. Η Taguchi (2015) με βάση την έρευνα που πραγματοποίησε σε εταιρείες έχει συγκεντρώσει τα ακόλουθα είδη παρακίνησης: α) Η αξιολόγηση των εργαζομένων, είτε γίνεται από προϊσταμένους, είτε από συνάδελφους, είτε από πελάτες, β) Οι ανταμοιβές, γ) Οι συνθήκες και ο χώρος εργασίας, όπως το ωράριο και οι εγκαταστάσεις, δ) Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η καθιέρωση του, ε) Οι ανθρώπινες σχέσεις και το αντικείμενο εργασίας, στ) Η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, η οποία περιλαμβάνει τα συστήματα αδειών και τη βραχυχρόνια απασχόληση. Όσον αφορά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ο Panagiotakopoulos (2013) τονίζει ότι η παρακίνηση θα πρέπει να ενισχυθεί σε μεγαλύτερο βαθμό, καθώς οι ανταμοιβές που προσφέρονται είναι συνήθως χαμηλές,



όπως επίσης και με τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τον τρόπο επίβλεψης και κυρίως την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ωστόσο, πριν την εφαρμογή οποιουδήποτε προγράμματος παρακίνησης, τα στελέχη πρέπει να αντιληφθούν και να συγκεντρώσουν τα κίνητρα εκείνα που θα αυξήσουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, όπως τη διαδραστική επικοινωνία, την ανάδειξη κοινών στόχων και αξιών, αλλά και την οργανωτική κουλτούρα που λειτουργούν ως παράγοντες κινήτρων, οι οποίοι στο τέλος επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση και βελτιώνουν τις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχείρηση (Vetrakova and Mazuchova, 2016). Ειδικά για την οργανωτική κουλτούρα, οι Stavrinoudis and Kakarougkas (2017b) υποστηρίζουν ότι το στοιχείο της «αλλαγής» –που περιλαμβάνει τον βαθμό αποδοχής της ή μη, την ευελιξία του οργανισμού, και το μέγεθος της αλλαγής– λαμβάνεται ως το πιο σημαντικό που την καθορίζει.

Η διοίκηση, μέσω της διατήρησης καλών σχέσεων με τους εργαζόμενους και των ευκαιριών που δίνει για προαγωγή, θα μεταβάλλει τις θέσεις εργασίας ώστε να αποκτήσουν περισσότερο ενδιαφέρον. Η παραπάνω διαδικασία σε συνδυασμό με τη δημιουργία ευχάριστου κλίματος εργασίας ενισχύουν τα ενδογενή κίνητρα των εργαζομένων και κατ' επέκταση την αφοσίωση τους στην επιχείρηση (Putra et al., 2017). Επομένως, όπως ο Ramlall (2004) αναφέρει το αντικείμενο εργασίας είναι αυτό που θα ενισχύσει ή όχι τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού και πιο συγκεκριμένα όταν υπάρχει ποικιλία αρμοδιοτήτων, αυτονομία και δυνατότητα λήψης αποφάσεων, τότε αυξάνονται οι προκλήσεις της θέσης και ταυτόχρονα η παρακίνηση του εργαζομένου, ενώ αντιθέτως, όταν η δουλειά είναι μονότονη τότε αμέσως μειώνεται και η δύναμη των κινήτρων. Την αξία του ενδιαφέροντος αντικειμένου εργασίας αναδεικνύουν και οι Chalofsky and Krishna (2009) ως ενδογενές κίνητρο, το οποίο εφόσον ανανεώνεται συστηματικά, θα συμβάλλει στη δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση, καθώς τα εξωτερικά κίνητρα δεν είναι ικανά από μόνα τους να διατηρούν την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό.

Σχετικά με το ζήτημα της επικοινωνίας που αναφέρθηκε προηγουμένως από την Taguchi (2015) και τις Vettrakona and Mazuchona (2016), η δημιουργία μίας εταιρικής κουλτούρας που προωθεί τη συνεργασία, τη συνεννόηση και τη φιλία αποτελεί οργανωτικό μοχλό παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στελέχη πρέπει να υποστηρίζουν τους υφισταμένους τους, ενώ γενικά χρειάζεται να υπάρχει αλληλεγγύη και κατανόηση μεταξύ συναδέλφων, ώστε οι δεσμοί με την εταιρεία να γίνουν πιο έντονοι (Lee and Braschke, 2016). Για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων στη σύγχρονη εποχή, οι Demircioglu and Chen (2019) προσθέτουν συγκεκριμένα ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνδέεται με τα ενδογενή κίνητρα και την επαγγελματική ικανοποίηση. Εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν: α) Επιπλέον Δεξιότητες, μέσα από τις συζητήσεις που γίνονται, β) Κοινωνικότητα, λόγω των επαφών τους με άλλους συναδέλφους, γ) Περισσότερη Αυτονομία, καθώς οι ίδιοι θα αποφασίζουν πως να απαντήσουν και τι ακριβώς σχόλια θα κάνουν.

Η επαγγελματική ικανοποίηση διευρύνεται και μέσα από την εφαρμογή ανταλλαγής ηγέτη-υφισταμένου σε μία επιχείρηση. Η πολιτική αυτή έχει θετικά αποτελέσματα, καθώς οι εργαζόμενοι προστατεύονται από την αδικία, υπερασπίζονται τους εαυτούς τους απέναντι στα στελέχη, ενώ παράλληλα αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες (Berin and Enders, 2007). Σε αυτό το ζήτημα, οι Selvarajan et al. (2018) συγκεκριμένα επισημαίνουν ότι οι δίκαιες μέθοδοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται άμεσα με τις πολιτικές ανταλλαγής μελών-ηγετών, οι οποίες με τη σειρά τους παρακινούν σημαντικά τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν.

Στις επιχειρήσεις όπου το ανθρώπινο δυναμικό έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, όπως τα ξενοδοχεία, η υποστήριξη εργαζομένων από τη διοίκηση είναι εκείνη που έχει το κυρίαρχο ρόλο στην παρακίνηση τους, όπως επίσης τα προγράμματα εκπαίδευσης, η διευκόλυνση στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, η αναγνώριση και η παροχή ανταμοιβών (Michel et al., 2012). Ωστόσο, κάθε επιχείρηση διαθέτει μία παγκόσμια οργανωτική κουλτούρα, η οποία θεωρείται ότι αποτελεί τον κύριο

μηχανισμό οργάνωσης, περιέχοντας ένα σύνολο αξιών, υποθέσεων και πεποιθήσεων που μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι (Stavrinoudis and Kakaroungkas, 2016) και από αυτή εξαρτάται η παρακίνηση τους στον χώρο της φιλοξενίας, όπως επίσης και από τις πολιτικές ΔΑΠ. Επιπρόσθετα, οι Stavrinoudis and Livadioti (2011) συμπληρώνουν σε συμφωνία με τους Michel et al. (2012) τις χρηματικές ανταμοιβές, την εκπαίδευση, την επαγγελματική ασφάλεια, όπως και την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης ως σημαντικά κίνητρα για το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

**Πίνακας 6.3: Οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα βασικά τους γνωρίσματα**

<b>Τρόπος Παρακίνησης</b>	<b>Είδος Κινήτρου</b>	<b>Χαρακτηριστικό Κινήτρου</b>
<b>Χορήγηση δώρων, ταξιδιών, εταιρικών αυτοκινήτων, μπόνους</b>	Εξωτερικό	Οικονομικές ανταμοιβές. Τα συγκεκριμένα κίνητρα μειώνουν τη δυσαρέσκεια του ανθρώπινου δυναμικού, όμως δεν συμβάλλουν ουσιαστικά στην παρακίνηση τους.
<b>Αυτονομία και ευέλικτοι τρόποι εργασίας</b>	Ενδογενές	Μέσω αυτής μπορεί να επιτευχθεί ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων.
<b>Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων</b>	Ενδογενές	Πολύ σημαντικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ισχυροποιείται η ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού και η θέση του εντός του οργανισμού.
<b>Δυνατότητα λήψης αποφάσεων</b>	Ενδογενές	Αυξάνεται η αυτοπεποίθηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, όπως επίσης και ο ρόλος του στην επιχείρηση.
<b>Συμμετοχή εργαζομένων στις δραστηριότητες της επιχείρησης</b>		
	Ενδογενές	

<b>Κατοχή θέσης εργασίας με ενδιαφέρον αντικείμενο</b>		Ενισχύεται η δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων στα καθήκοντα τους, αλλά και στον ίδιο τον οργανισμό.
<b>Δυνατότητα προαγωγής</b>		
<b>Επαγγελματική ασφάλεια</b>		
<b>Δικαιοσύνη</b>	Εξωτερικό	Υπάρχει διαφάνεια στον τρόπο διεκπεραίωσης θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό και τις ανταμοιβές του. Επίσης, οι εργαζόμενοι νιώθουν ποιο ασφαλείς.
<b>Αξιολόγηση</b>	Εξωτερικό	Μπορεί να έχει πολλές μορφές και να πραγματοποιείται από τη διοίκηση, τους συναδέλφους ή ακόμα και τους πελάτες.
<b>Συνθήκες και χώρος εργασίας</b>	Εξωτερικό	Περιλαμβάνονται τα ωράρια εργασίας, οι συνθήκες που επικρατούν στις εγκαταστάσεις και γενικά στο περιβάλλον που λαμβάνουν μέρος οι επαγγελματικές δραστηριότητες.
<b>Επικοινωνία</b>	Ενδογενές	Η βελτίωση των μεθόδων επικοινωνίας θα έχει ως αποτέλεσμα τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, το οποίο είναι απαραίτητο για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.
<b>Υποστήριξη εργαζομένων και αναγνώριση του έργου τους</b>	Ενδογενές	Πολύ σημαντικός ρόλος στη ψυχική δύναμη και ευδιαθεσία των εργαζομένων, ειδικά εκείνων που απασχολούνται σε επιχειρήσεις, στις οποίες έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.
Συγγραφείς	Kreye, 2016; Chiang and Jang, 2008; Stone, 2002; Michel et al., 2012; Chalofsky and Krishna, 2009; Taguchi, 2015; Nohria et al., 2008; Panagiotakopoulos, 2013; Stavrinoudis and Livadioti, 2011; Amiable et al., 1994; Badubi, 2017; Lee and Braschke, 2016;	

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Η παρακίνηση των εργαζομένων των ξενοδοχείων θα αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα τους, καθώς η ανάληψη ευθυνών, το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά, η επιβράβευση, η εκπαίδευση, η ενθάρρυνση για λήψη αποφάσεων, οι ανταμοιβές, αλλά κυρίως η υποστήριξη και η αναγνώριση του έργου τους από τη διοίκηση λειτουργούν ως βασικοί παράγοντες κινήτρων που θα ανυψώσουν το ηθικό τους και θα έχουν ως αποτέλεσμα την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας από την πλευρά τους (Chiang and Jang, 2008). Τέλος στο ίδιο ζήτημα ο Armstrong (2006) υπογραμμίζει ότι η στρατηγική παρακίνησης στα ξενοδοχεία στοχεύει στην επέκταση της αφοσίωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση εγκαθιδρύοντας ένα περιβάλλον στο οποίο του προσφέρονται σημαντικά κίνητρα, και μάλιστα η εφαρμογή της θα φέρει την υιοθέτηση μίας υπεύθυνης επαγγελματικής συμπεριφοράς από την πλευρά των εργαζομένων που θα βελτιώσει σημαντικά τις δεξιότητες τους.

#### **6.4 Η παρακίνηση ως μέσο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες οικονομικής κρίσης**

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύχθηκε το θέμα της οικονομικής κρίσης και των επιπτώσεων της στην οικονομία και τη φιλοξενία, όπου το ανθρώπινο δυναμικό και η αποτελεσματική του διοίκηση, αποδείχθηκαν ως τα κατάλληλα μέσα για την υποστήριξη της επιχείρησης σε ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον. Σε αυτή την ενότητα θα εξεταστεί η παρακίνηση των εργαζομένων και οι τρόποι με τους οποίους λειτουργεί στο συγκεκριμένο καθεστώς, ώστε να υπάρχει μία ολοκληρωμένη εικόνα για το ρόλο και τη χρησιμότητα της.

Η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό έπληξαν σοβαρά την οικονομία και τις εργασιακές σχέσεις. Η προσωρινή απασχόληση, οι μαζικές απολύσεις και οι ακούσιες πρόωρες συνταξιοδοτήσεις αποτελούν μερικά μόνα παραδείγματα του αντίκτυπου της ύφεσης σε παγκόσμιο επίπεδο (Worrall et al., 2013). Ωστόσο, βάσει των Santa Cruz et al. (2014) οι επιχειρήσεις που αναγνώρισαν την αξία του ανθρώπινου δυναμικού σημείωσαν υψηλές αποδόσεις κατά τη διάρκεια της πρόσφατης οικονομικής

κρίσης, καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει αποδειχθεί πλέον ως μία σημαντική παραγωγική επένδυση που εξυπηρετεί στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Μάλιστα στον χώρο του τουρισμού όπου οι τρόποι διοίκησης είναι διαφορετικοί από άλλους, οι ίδιοι ερευνητές τονίζουν ότι οι εργαζόμενοι κατέχουν ακόμα πιο βασικό ρόλο στην οργάνωση της επιχείρησης και χάρη σε αυτό αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ωστόσο, η συγκεκριμένη παραδοχή δεν ισχύει αποκλειστικά και μόνο για τον τουριστικό τομέα. Επιπρόσθετα, η έρευνα των Tsounis et al. (2014) που πραγματοποιήθηκε στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία υποστήριξε ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης, όταν τα έσοδα μειώνονται σημαντικά, θα πρέπει να γίνεται χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στην αποδοτικότητα της οργάνωσης, όπως η βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί την κύρια λύση σε αυτό το πρόβλημα. Με την άποψη των Santa Cruz et al. (2014) συμφωνούν και οι Maskarin and Smolcic Jurdana (2010) προσθέτοντας ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις που στηρίχθηκαν στο ανθρώπινο δυναμικό και στις δυνατότητες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας τους, πέτυχαν και είχαν κερδοφορία σε μία περίοδο όπου υπήρξε μία σειρά αλλαγών στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων, ενώ οι απολύσεις αυξήθηκαν σε μεγάλο βαθμό.

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων και η παροχή ευκαιριών για μεγαλύτερη συμμετοχή τους στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, αποτελούν δύο σημαντικές πρακτικές της ΔΑΠ που θα συνδράμουν στην παρακίνηση τους, όπως επίσης η στελέχωση, τα προγράμματα εκπαίδευσης και η συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Beltran-Martin and Bou-Llusar, 2018). Στον κλάδο της φιλοξενίας, η ωφελιμότητα των παραπάνω πρακτικών που εφαρμόζονται κυρίως στα επώνυμα ξενοδοχεία (branding hotels), αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι η συγκεκριμένη ομάδα καταλυμάτων είχε υψηλότερη πληρότητα από τις ανεξάρτητες μονάδες φιλοξενίας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Επομένως, η ύπαρξη ενός ισχυρού brand είναι άκρως σημαντική στον τομέα των υπηρεσιών, καθώς αυτή

συμβάλει θετικά στις επιχειρηματικές αποδόσεις, μειώνει το ρίσκο, ενώ παράλληλα αποφέρει μεγαλύτερο κέρδος για τα ξενοδοχεία (O'Neill and Carlback, 2011).

Στις μονάδες φιλοξενίας δεν υπάρχει μία γενική φόρμουλα που ισχύει σε παγκόσμιο επίπεδο και αναδεικνύει τους τρόπους παρακίνησης και επαγγελματικής ικανοποίησης, όμως το πιο συνηθισμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη και οι διευθυντές ξενοδοχείων είναι η δυσαρέσκεια των εργαζομένων που οδηγεί τελικά στην έντονη κινητικότητα τους (Vetrakova and Mazuchova, 2015). Η Manzoor (2011) για αυτό το θέμα συμπληρώνει ότι η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις σήμερα, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους και την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται. Το ανθρώπινο δυναμικό υποστηρίζει τον βασικό κορμό ενός οργανισμού και για αυτό θα πρέπει να αναπτυχθούν ισχυροί δεσμοί μεταξύ τους, οπότε η διοίκηση χρειάζεται να παρακινεί τους εργαζόμενους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, ώστε η επιχείρηση να έχει συνεχή πρόοδο και επιτυχημένη πορεία στο διαρκές ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η οικονομική κρίση τα τελευταία χρόνια εισήγαγε ένα είδος παρακίνησης φόβου, το οποίο στηρίζεται στην τιμωρία του ανθρώπινου δυναμικού με αντικατάσταση του σε περίπτωση ανεπαρκούς εκτέλεσης των καθηκόντων του, χωρίς να του δοθεί κάποια δυνατότητα βελτίωσης. Στην αντίθετη πλευρά, υπάρχει η εμπνευσμένη παρακίνηση που τονώνει τον ενθουσιασμό των εργαζομένων και συμβάλλει στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Σε βραχυχρόνιο επίπεδο, και τα δύο είδη παρακίνησης μπορούν να είναι εξίσου αποτελεσματικά, όμως μακροπρόθεσμα, η εμπνευσμένη παρακίνηση είναι εκείνη που θα συμβάλλει θετικά στην απόδοση της επιχείρησης, καθώς θα περιορίσει τις απουσίες και την έντονη κινητικότητα των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα της στο μέλλον (Panagiotakopoulos, 2014).

Όσον αφορά τα κίνητρα, οι οικονομικές ανταμοιβές κατέχουν την υψηλότερη θέση στις προτιμήσεις του εργαζομένου σε περίοδο οικονομικής κρίσης (Kukanja and Planinc, 2012). Μάλιστα ο σκοπός ενός συστήματος ανταμοιβών είναι να παρακινήσει τη συμπεριφορά και τις ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να υποστηριχθεί η

ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι, όπως η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας (Stavrinoudis and Kakaroungkas, 2018b). Άλλοι τρόποι παρακίνησης εν μέσω ύφεσης που οι Kukanja and Planinc (2012) αναφέρουν είναι η επαγγελματική ασφάλεια, οι ευέλικτες ώρες εργασίας, αλλά και οι δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Στις παραπάνω απόψεις οι Hitka et al. (2014) επισημαίνουν ότι τα στελέχη πρέπει να προάγουν τις κατάλληλες μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων, αυξάνοντας τη συνεισφορά τους, καθώς σε περίοδο οικονομικής κρίσης απαιτείται η γνώση των ιδανικών κινήτρων που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν μέσα στο περιβάλλον εργασίας, ώστε η επιχείρηση να βελτιώσει τις επιδόσεις της και να πετύχει τους στόχους της στηριζόμενη στο ανθρώπινο δυναμικό της.

#### **6.5 Τα πλεονεκτήματα της παρακίνησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, οπότε κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση των πλεονεκτημάτων της παρακίνησης του καθώς μέσω αυτής οι εργαζόμενοι εξελίσσονται και αποδίδουν περισσότερο.

Οι βασικοί παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία είναι οι οικονομικές ανταμοιβές, η εξέλιξη καριέρας, η εκπαίδευση, η κοινωνική ασφάλεια και το ευέλικτο ωράριο (Wildes, 2008). Κι ενώ στις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων, όπως οι Vetrakova and Mazuchova (2016) επισημαίνουν τα κίνητρα επικεντρώνονται στις οικονομικές ανταμοιβές και την εξέλιξη καριέρας, τα μικρότερα καταλύματα εστιάζουν στους επαίνους και τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και προϊσταμένους, όμως σε κάθε περίπτωση, εάν η παρακίνηση των εργαζομένων καλύπτει τις ανάγκες τους, τότε οι ίδιοι συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης πελατών και της συνολικής απόδοσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.



Όταν το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων δουλεύει σωστά και πετυχαίνει τους στόχους, τότε προσδοκεί για αύξηση μισθού, παροχή μπόνους ή ακόμα και προαγωγή από τη διοίκηση. Τα εξωτερικά κίνητρα παραμένουν υψηλά στις προτιμήσεις των εργαζομένων στα ξενοδοχεία, καθώς αυτοί ανταμείβονται λιγότερο σε σύγκριση με άλλους διαφορετικών κλάδων επιχειρήσεων. Παρά το γεγονός ότι οι οικονομικές ανταμοιβές έχουν προτεραιότητα στους εργαζόμενους των ξενοδοχείων, τα ενδογενή κίνητρα είναι εκείνα που αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία για τους ίδιους (Chiang and Jang, 2008). Τα εξωτερικά κίνητρα, όπως οι Kotera et al. (2018) υποστηρίζουν είναι κυρίως πιο διαδεδομένα στους εργαζόμενους που απασχολούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα, αλλά και σε αυτούς που κατέχουν υψηλές θέσεις, οπότε η εξωτερική παρακίνηση συνδέεται κυρίως με την προϋπηρεσία αλλά και τη δύναμη της θέσης.

Επομένως, οι επιδόσεις των εργαζομένων επηρεάζονται σημαντικά από την παρακίνηση, είτε είναι ενδογενής μέσω προσωπικών επιτευγμάτων και δεσμεύσεων στην επιχείρηση, είτε εξωτερική με ανταμοιβές και επιπλέον παροχές. Ωστόσο, μέσω της ενδογενούς μειώνεται η επαγγελματική εξουθένωση, καθώς όταν τα προσωπικά επιτεύγματα του ανθρώπινου δυναμικού περιορίζονται, τότε η πιθανότητα εμφάνισης συναισθηματικής και σωματικής εξάντλησης στο εργασιακό πλαίσιο αυξάνεται (Hsu, 2013). Πιο συγκεκριμένα για αυτό το θέμα η Jayaweera (2015) αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί όταν υπάρχει παρακίνηση, γιατί αυτή ειδικά καθορίζει τη σχέση ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας και τις επιδόσεις τους, ώστε όταν το περιβάλλον δεν είναι ευχάριστο τότε τα κίνητρα και η διάθεση τους αυτόματα μειώνονται μαζί με την αποτελεσματικότητά τους.

**Πίνακας 6.4: Το περιεχόμενο των κινήτρων για τους εργαζόμενους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τα αποτελέσματά τους**

<b>Κίνητρα</b>	<b>Χαρακτηριστικά</b>	<b>Αποτελέσματα</b>
<b>Οικονομικές ανταμοιβές</b>	Το συγκεκριμένο κίνητρο είναι δημοφιλές στους εργαζόμενους μεγάλων ξενοδοχείων,	Αυξάνεται η ικανοποίηση πελατών και η συνολική

	ειδικά σε εκείνους που κατέχουν υψηλές θέσεις και έχουν σημαντική προϋπηρεσία.	απόδοση της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
<b>Διατήρηση καλών σχέσεων με τους συναδέλφους και τη διοίκηση</b>	Αφορά κυρίως το ανθρώπινο δυναμικό των μικρών μονάδων φιλοξενίας.	
<b>Ενδογενή κίνητρα</b>	Τόνωση αισθήματος ολοκλήρωσης από τους εργαζόμενους.	Μικραίνει η πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης και εντατικοποιούνται οι δραστηριότητες εντός του οργανισμού.
<b>Συνθήκες εργασίας</b>	Ενισχύεται η δημιουργικότητα των εργαζομένων και επικρατούν συνθήκες που προάγουν την ανάπτυξη ιδεών τους.	Το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πιο αποτελεσματικό και συμβάλλει στην επίτευξη καινοτομίας από την επιχείρηση.
<b>Επικοινωνία</b>	Αμφίδρομη αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων των ξενοδοχείων.	Δημιουργείται ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης, ώστε οι προστριβές να περιορίζονται και η οργάνωση να βελτιώνεται.
<b>Θέση εργασίας με ενδιαφέρον αντικείμενο</b>	Υπάρχει σταθερότητα στη ψυχολογία του εργαζόμενου.	Ενισχύεται η αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού και η παραγωγικότητα του, καθώς απασχολείται με περισσότερο ενθουσιασμό και προσοχή.
Συγγραφείς	Chiang and Jang, 2008; Tsai et al., 2015; Vetrakova and Mazuchova, 2016; King and Lee, 2016; Wildes, 2008; Jung and Yoon, 2016; Jayaweera, 2015; Kotera et al., 2018; Stavrinoudis and Livadioti, 2011	

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Οι συνθήκες εργασίας και η προσωπική παρακίνηση του εργαζόμενου συμβάλλει στην ποιότητα εκπαίδευσης του, με θετικά αποτελέσματα για τον ίδιο και την επιχείρηση, ενώ η ελεγχόμενη παρακίνηση αυξάνει το αίσθημα της υποχρέωσης και ενοχής απέναντι στη διοίκηση, ώστε ο φόρτος εργασίας να εκλαμβάνεται ως μεγαλύτερος από το ανθρώπινο δυναμικό (Kyndt et al., 2012). Οι Tsai et al. (2015) ειδικά συμπληρώνουν ότι τα στελέχη πρέπει να δημιουργήσουν ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο αναπτύσσονται οι ιδέες των εργαζομένων, διότι θα αναδειχθεί η δημιουργικότητα τους, καθώς η οργανωτική υποστήριξη έχει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση, την ανταλλαγή γνώσεων και τη δικαιοσύνη, και μπορεί να επιτευχθεί καινοτομία στην οργάνωση των ξενοδοχείων. Αρχικά, όπως οι Chang and Teng (2017) τονίζουν χρειάζεται να τεθούν οι στόχοι οργάνωσης κάθε τμήματος του ξενοδοχείου διότι μεμονωμένες προσλήψεις δημιουργικών εργαζομένων δεν θα έχουν κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα, οπότε η διοίκηση δεν πρέπει να επικεντρωθεί μόνο στην παροχή προσωπικών κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό για την ανάπτυξη των ιδεών του και την απόδοση του, αλλά και στην αλληλεπίδραση που δημιουργείται από το ίδιο το οργανωτικό πλαίσιο.

Για την επίτευξη των παραπάνω, θεωρείται απαραίτητη η εσωτερική επικοινωνία των εργαζομένων των ξενοδοχείων, καθώς θα δημιουργηθεί ένα περιβάλλον στο οποίο επικρατεί συνεργασία, εμπιστοσύνη και συνεννόηση, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να ανταποκριθεί επιτυχημένα στα καθήκοντα του (King and Lee, 2016). Η εμπιστοσύνη μάλιστα μεταξύ των εργαζομένων βάσει των Kukanja and Planinc (2012) λειτουργεί ως βασικό κίνητρο και εξασφαλίζει την ασφάλεια τους. Στα ξενοδοχεία, επειδή οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με πολλούς επισκέπτες, πολλές φορές η δουλειά τους γίνεται δύσκολη και απαιτητική, ενώ επίσης η κακή συνεργασία που ενδεχομένως προκύπτει με τους συναδέλφους τους, μειώνει την επαγγελματική τους ικανοποίηση και κάποιες φορές τους ωθεί σε παραίτηση (O'Neill and Davis, 2011). Επομένως, υπάρχει ανάγκη για μία αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, όπως αυτή που περιγράφουν οι King and Lee (2016) που θα αμβλύνει τις παραπάνω διαφορές και θα τονώσει την παρακίνηση τους. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τις λύσεις που δίνει η επικοινωνία στο ζήτημα της παραμονής εργαζομένων, οι Jung and Yoon (2016)

υποστηρίζουν ότι το αντικείμενο εργασίας είναι εκείνο που όταν έχει ενδιαφέρον, η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού στη ξενοδοχειακή επιχείρηση γίνεται πιο ισχυρή, καθώς βελτιώνεται η παρακίνηση του λόγω της σταθερότητας στη ψυχολογία του κι επιπρόσθετα αυξάνεται η παραγωγικότητα του, αφού δουλεύει με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και προσοχή προς όφελος τελικά του ίδιου του οργανισμού.

#### **6.6 Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως αποτέλεσμα της παρακίνησης των εργαζομένων**

Στη συγκεκριμένη ενότητα ελέγχονται οι μέθοδοι και τα αποτελέσματα της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για τη διάκριση των μονάδων φιλοξενίας στη σύγχρονη αγορά. Αναλύοντας τη σημασία των κινήτρων, εντοπίζεται ο τρόπος με τον οποίο συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τους.

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η απόδοση μίας επιχείρησης στηρίζονται στο σύνολο των εργαζομένων της, οι οποίοι καθορίζουν τις διαδικασίες παραγωγής και τα αποτελέσματα της. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας σήμερα επιβάλλει αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε ο οργανισμός να ανταποκριθεί επιτυχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, όμως η παροχή ενδογενών και εξωτερικών κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό κρίνεται απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματοποίηση αυτών των αλλαγών χωρίς σημαντικές επιπλοκές (Hitka et al., 2014). Με αυτή την άποψη συμφωνεί και η Thapar (2016) υποστηρίζοντας ότι σε έναν επιχειρηματικό κόσμο με έντονο ανταγωνισμό, η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναγκαιότητα, όμως τα στελέχη θα πρέπει πρώτα να έχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για την έννοια της παρακίνησης, τις διαδικασίες που περιλαμβάνει και τις συνέπειες της, καθώς οι εργαζόμενοι με τα κατάλληλα κίνητρα δεν αποτελούν μόνο μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και σημαντική υπεροχή της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η ενθάρρυνση των εργαζομένων για συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εταιρείας, όπως επίσης και η βελτίωση των μεθόδων επικοινωνίας ανάμεσα σε αυτούς και τα στελέχη, αποτελούν δύο βασικές πρακτικές της ΔΑΠ που επηρεάζουν σημαντικά τις επιδόσεις τους. Μέσω αυτών, τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού θα έχουν την ευκαιρία να ξεδιπλώσουν το ταλέντο τους και η επιχείρηση να διακριθεί έναντι των άλλων (Ehrnrooth and Bjorkman, 2012). Η Manzoor (2011) σε αυτό το ζήτημα ειδικά συμπληρώνει ότι οι επιχειρήσεις ακολουθούν διάφορες στρατηγικές για τη βελτίωση της απόδοσης τους, όμως ελάχιστες είναι αυτές που επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό, παραβλέποντας ότι η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί την ιδανική μέθοδο που θα συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, και πιο συγκεκριμένα η αναγνώριση του έργου και κυρίως η συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αυξάνουν την ικανοποίηση και τους ενθαρρύνουν να δουλέψουν περισσότερο και με πιο επιμελή τρόπο. Το ζήτημα της επικοινωνίας των Ehrnrooth and Bjorkman (2012) αναδεικνύουν και οι Xiong and King (2015) που το συνδέουν με την απόκτηση ισχυρού brand στον κλάδο της φιλοξενίας και το ρόλο του στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ίδιοι ερευνητές χαρακτηριστικά επισημαίνουν ότι η διοίκηση θα πρέπει να διατηρεί άριστη επικοινωνία με τους εργαζόμενους για να τους μεταλαμπαδεύσει τις αρχές του brand, όπως επίσης να τους δείξει τη σημασία τους στις θέσεις που αυτοί κατέχουν εντός της επιχείρησης.

**Πίνακας 6.5: Η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτής**

<b>Μέθοδοι παρακίνησης για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της Οικονομικής Κρίσης</b>	<b>Μέθοδοι παρακίνησης για την επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος</b>
Οικονομικές ανταμοιβές και επαγγελματική ασφάλεια. <b>Αποτέλεσμα:</b> Βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων.	Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. <b>Αποτέλεσμα:</b> Η επαγγελματική ικανοποίηση
Εξάλειψη του φόβου απόλυσης.	Βελτίωση μεθόδων επικοινωνίας μεταξύ

<b><u>Αποτέλεσμα:</u></b> Περιορισμός των απουσιών και μείωση της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.	εργαζομένων και διοίκησης. <b><u>Αποτέλεσμα:</u></b> Επέκταση των επαγγελματικών δραστηριοτήτων.
Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού. <b><u>Αποτέλεσμα:</u></b> Ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού.	Ενθάρρυνση για ανάπτυξη ιδεών του ανθρώπινου δυναμικού. <b><u>Αποτέλεσμα:</u></b> Απόκτηση καινοτομίας και διάκριση της επιχείρησης.
<b><u>Προϋποθέσεις:</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν το περιεχόμενο των κινήτρων και τις ενέργειες που περιλαμβάνουν, ώστε ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους του.</li> <li>• Εστίαση στον πελάτη και τις ανάγκες του μέσω: α) δημιουργικότητας εργαζομένων, β) πνευματικού κεφαλαίου, γ) περιβάλλοντος που παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό, και δ) ανάπτυξη ταλέντων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.</li> </ul>	
<b><u>Συμπέρασμα:</u></b>	
Οι εργαζόμενοι στηρίζουν την επιχείρηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης και συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.	
Συγγραφείς: Santa Cruz et al., 2014; Hon, 2013; Michel et al., 2012; Panagiotakopoulos, 2014; Ramlall, 2004; Kukanja and Planinc, 2012; Manzoor, 2011; Maskarin and Smolcic Jurdana, 2010; Hitka et al., 2014; Ehrnrooth and Bjorkman, 2012;	

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Η εστίαση στον πελάτη αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις μονάδες φιλοξενίας, όπως επίσης και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος το οποίο παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό (Michel et al., 2012). Η δημιουργικότητα των εργαζομένων βάσει της Hon (2013) θα ενισχύσει επιπρόσθετα τον τρόπο και την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών. Τα τελευταία χρόνια, οι μονάδες φιλοξενίας έχουν δώσει έμφαση στην ανάπτυξη ιδεών του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί ένα ανθρώπινο δυναμικό που χαρακτηρίζεται για την καινοτομία και τη μοναδικότητα του, οπότε η δημιουργικότητα

των εργαζομένων λειτουργεί ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Οι ανάγκες των πελατών σύμφωνα με τον Ramlall (2004) εξυπηρετούνται επίσης και από τη δημιουργία πνευματικού κεφαλαίου εντός της επιχείρησης, διότι με το συγκεκριμένο τρόπο μεταδίδονται ποικίλες γνώσεις και πληροφορίες μεταξύ των εργαζομένων, τις οποίες χρησιμοποιούν στις δραστηριότητες τους, ώστε ο οργανισμός να διακρίνεται στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομίας. Ειδικά οι μονάδες φιλοξενίας λόγω της ανάπτυξης του κλάδου τους και τον έντονο ανταγωνισμό προσπαθούν συνεχώς να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς, όπως επίσης και πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το κατάλληλο μέσο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για την αύξηση της κερδοφορίας τους, όμως η συνεισφορά των εργαζομένων στα ξενοδοχεία περιορίζεται όταν δεν υπάρχουν κίνητρά ή δεν εξελίσσονται οι δεξιότητες και τα ταλέντα τους (Makrinova and Grigorieva, 2015).

## **Κεφάλαιο 7ο:**

### **Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

#### **7.1 Η θεωρία της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού και η εφαρμογή της**

Στο τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους εξετάζεται η ενδυνάμωση των εργαζομένων, όπου μέσω της ανάλυσης του ρόλου και των συνεπειών της, αναδεικνύεται η σημασία που έχει στις επιχειρήσεις και ειδικά στις μονάδες φιλοξενίας. Η επισήμανση των μεθόδων ενδυνάμωσης είναι απαραίτητη καθώς η εισαγωγή και η σταδιακή εφαρμογή τους μπορεί να λειτουργήσει ως ιδανική λύση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης.

Η πρώτη επιστημονική αναφορά στην ενδυνάμωση έγινε μέσω των ιδεών της Mary Parker Follett η οποία προτείνει την αύξηση της δύναμης με την ταυτόχρονη μείωση της εξουσίας. Η μεν πρώτη αναπτύσσεται μέσω της συνεργασίας και βασίζεται στην αλληλεγγύη, τον σεβασμό και την αμοιβαία υποστήριξη, ενώ η δεύτερη στηρίζεται στην κυριαρχία, τον έλεγχο και τον εξαναγκασμό (Mathie et al., 2017; VeneKlasen et al. 2007; Yang and Choi, 2009). Σύμφωνα με την κωδικοποίηση της διεθνούς βιβλιογραφίας των Stavrinoudis and Psimoulis (2021) διαπιστώθηκε ότι το ενδιαφέρον για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και κορυφώθηκε τα επόμενα χρόνια με ένα πλήθος δημοσιεύσεων επιστημονικών άρθρων που αφορούσαν διαφορετικές κατηγορίες επιχειρήσεων, των οποίων οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά ως προς την ηλικία, το μέγεθος και τις δεξιότητες τους.

Αρχικά, η ενδυνάμωση των εργαζομένων ορίζεται ως η μεταφορά δύναμης από τον εργοδότη στον εργαζόμενο για να πάρει μία γρήγορη και σωστή απόφαση (Smith and Mouly, 1998), ενώ ο Brymer (1991) προσθέτει ότι η συγκεκριμένη διαδικασία στοχεύει στην αποκέντρωση της δυνατότητας λήψης αποφάσεων εντός μίας επιχείρησης, καθώς



τα στελέχη προσφέρουν περισσότερη αυτονομία στους υφισταμένους. Η ενδυνάμωση ορίζεται από τους Lee and Koh (2001) ως μια έννοια με διττή σημασία: Είναι η συμπεριφορά του προϊσταμένου–επιβλέποντα που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους, και επίσης είναι η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων που προκύπτει από την εφαρμογή αυτής της ενδυνάμωσης. Οι Conger and Kanungo (1988) αναφέρουν συγκεκριμένα ότι η ενδυνάμωση αναδεικνύει την αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από την αναγνώριση των συνθηκών που ενισχύουν την αδυναμία, και την απομάκρυνση τους τόσο από τις επίσημες πρακτικές οργάνωσης, όσο και από τις άτυπες τεχνικές παροχής πληροφοριών σχετικά με την αποτελεσματικότητα.

Στη θεωρία της ενδυνάμωσης βάσει της Dhillon (2008) έχουν επικρατήσει δύο βασικές προσεγγίσεις. Η πρώτη είναι η ψυχολογική, η οποία σχετίζεται με την αντίληψη των εργαζομένων για την αυτοδιάθεση, την επιλογή που έχουν στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, την ικανότητα τους και τις πρωτοβουλίες που παίρνουν για την επίλυση προβλημάτων, ενώ η δεύτερη είναι η οργανωτική προσέγγιση που αναφέρεται στο ρόλο της διοίκησης απέναντι στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, και περιλαμβάνει τις διαδικασίες που στοχεύουν στην αύξηση της ικανοποίησης του και στη μείωση της κινητικότητας του. Στο πλαίσιο της τελευταίας προσέγγισης, ο Ghosh (2013) συμπληρώνει ότι η εξουσία, η δύναμη, αλλά και η ευθύνη μετατοπίζεται από τα στελέχη μίας επιχείρησης στους υφισταμένους, ενώ η απόκτηση κύρους και αναγνώρισης από την πλευρά των εργαζομένων είναι σημαντική, καθώς μέσω αυτής χρησιμοποιούν τις ικανότητες και την ενέργεια τους για να βελτιώσουν με κάθε τρόπο τις επιδόσεις τους.

Οι Thomas and Velthouse (1990) υποστηρίζουν ότι η ενδυνάμωση έχει πολύπλευρη δομή και περιλαμβάνει τέσσερα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία: την αίσθηση του Αντίκτυπου, την Επάρκεια, τη Σημασία, και την Επιλογή. Ο Αντίκτυπος συνδέεται με τη συμπεριφορά του εργαζομένου, η Επάρκεια αναφέρεται στο κατά πόσο ο ίδιος μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του, η Σημασία έχει να κάνει με την εκτίμηση των στόχων του, και τέλος η Επιλογή περιλαμβάνει την ευθύνη που

αναλαμβάνει για τις πράξεις και τις συνέπειες του. Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία, ο Spreitzer (1995) ορίζει την ενδυνάμωση ως μία ψυχολογική κατάσταση που δημιουργείται από συγκεκριμένους παράγοντες όπως: α) την Ικανότητα του εργαζόμενου να εκτελεί τις δραστηριότητες με τις απαραίτητες δεξιότητες και την αυτό-αποτελεσματικότητα, β) τον Αντίκτυπο, δηλαδή σε ποιο βαθμό ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει τα στρατηγικά, διοικητικά ή λειτουργικά αποτελέσματα, γ) το Νόημα, το οποίο περιγράφει την αξία των στόχων εργασίας που κρίνεται με βάση τις αντιλήψεις του εργαζόμενου ή τις προσδοκίες που έχει, και τέλος δ) την Αυτοδιάθεση που αποτελεί μία αίσθηση δυνατότητας επιλογής στο ξεκίνημα και τη ρύθμιση των προσωπικών ενεργειών.

Οι Suominen et al. (2005) διακρίνουν την ενδυνάμωση εργαζομένων σε τρεις βασικές κατηγορίες: α) στην Προφορική Ενδυνάμωση που αναφέρεται στην δυνατότητα έκφρασης μίας άποψης και στη δημόσια συζήτηση ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες μελών του ανθρώπινου δυναμικού, β) στην Ενδυνάμωση της Συμπεριφοράς των Εργαζομένων, η οποία σχετίζεται με την ικανότητα κοινής προσπάθειας από τους ίδιους για την επίλυση προβλημάτων, και γ) στην Ενδυνάμωση Αποτελεσμάτων που περιλαμβάνει την εύρεση των στοιχείων εκείνων που δημιουργούν προβλήματα και τη λύση τους, όπως επίσης και η δυνατότητα αλλαγών στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών για τη βελτίωση τους.

Όσον αφορά τους σκοπούς της ενδυνάμωσης, αρχικά οι Conger and Kanungo (1988) αναφέρουν ότι είναι η ανακατανομή της εξουσίας ανάμεσα στη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αυξηθούν οι ευθύνες, το κύρος και η αφοσίωση του. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ενδυναμωμένοι όταν διαθέτουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά καταστάσεις και γεγονότα στο χώρο που δραστηριοποιούνται. Οι Meyerson and Dewettinck (2012) παραθέτουν ότι ένας άλλος στόχος είναι η αύξηση συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, η οποία θα ενισχύσει την απόδοσή τους, ενώ η αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους, όπως επίσης και η σταδιακή προσέγγιση μεταξύ τους αποτελούν τα απαραίτητα μέσα για την προώθηση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπρόσθετα, οι Thamizhmanii and Hasan (2010) τονίζουν ότι η γνώση, η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και τα κίνητρα που προσφέρονται στο ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης επηρεάζουν σημαντικά την ενδυνάμωση του, και ειδικά οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής που έρχονται σε άμεσα επαφή με τους πελάτες είναι απαραίτητο να διαθέτουν τα παραπάνω για να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού.

**Πίνακας 7.1: Η θεωρία της ενδυνάμωσης εργαζομένων και το περιεχόμενο της**

<b>Θεωρία Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού</b>			
<b>Ορισμοί</b>	Είναι η αποκέντρωση της δυνατότητας λήψης αποφάσεων μέσω της παροχής αυτονομίας από τη διοίκηση στους εργαζόμενους.	Είναι η μεταφορά εξουσίας στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να λαμβάνει αποφάσεις σε άμεσο χρόνο.	Είναι η συμπεριφορά του προϊσταμένου που ενδυναμώνει τους εργαζόμενους και η ψυχολογική κατάσταση αυτών ως αποτέλεσμα της συγκεκριμένης πρακτικής.
Συγγραφείς	Brymer, 1991	Smith and Mouly, 1998	Lee and Koh, 2001
<b>Διάκριση</b>	<b><u>Ψυχολογική Προσέγγιση</u></b> Σχετίζεται με την αντίληψη των εργαζομένων για την αυτοδιάθεση, την ικανότητα και τις πρωτοβουλίες.	<b><u>Οργανωτική Προσέγγιση</u></b> Ο ρόλος της διοίκησης στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και οι πρακτικές της.	
Συγγραφείς	Dhillon, 2008		
<b>Περιεχόμενο</b>	Περιλαμβάνει τέσσερα χαρακτηριστικά: α) Επάρκεια ή Ικανότητα, η οποία δείχνει τις δεξιότητες του	Αποτελείται από: α) Την Οργανωτική δομή, η οποία αφορά τις ευθύνες που παίρνει ο εργαζόμενος, β) Την	Καθορίζεται από τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, τον τρόπο με τον οποίο

	εργαζόμενου, β) Σημασία ή Νόημα, δηλαδή η εκτίμηση των στόχων του, γ) Επιλογή ή Αυτοδιάθεση, που σχετίζεται την ευθύνη που αναλαμβάνει και δ) Αντίκτυπος, ο οποίος φανερώνει την επιρροή του στο χώρο εργασίας.	Αναγνώριση, όπως τις ανταμοιβές του, η Απόκτηση Γνώσης μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων του, το Κοινό Όραμα, δηλαδή την επίτευξη κοινών στόχων.	ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας του, τη δύναμη που συγκεντρώνει, την αυτονομία και κυρίως τον έλεγχο που αποκτά.
Συγγραφείς	Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995	Herrenkohl et al., 1999	Menon, 2011
<b>Κατηγοριοποίηση</b>	<b><u>Προφορική Ενδυνάμωση</u></b> Η δυνατότητα έκφρασης και ανοιχτής επικοινωνίας.	<b><u>Ενδυνάμωση της Συμπεριφοράς των Εργαζομένων</u></b> Η καταβολής συλλογικής προσπάθειας από το ανθρώπινο δυναμικό για τη διευθέτηση ζητημάτων.	<b><u>Ενδυνάμωση Αποτελεσμάτων</u></b> Εντοπισμός προβλημάτων και λύση τους. Βελτίωση τρόπου εργασίας.
Συγγραφείς	Suominen et al., 2005		
<b>Σκοπός</b>	Παροχή δύναμης στους εργαζόμενους για ανάληψη ευθυνών, ενίσχυση του κύρους και αφοσίωσης στην επιχείρηση.	Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, για βελτίωση των επιδόσεων του.	
Συγγραφείς	Conger and Kanungo, 1988	Meyerson and Dewettinck, 2012	

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Στον επιχειρηματικό κόσμο, με την ενδυνάμωση ως στοιχείο της συνολικής στρατηγικής που εφαρμόζεται, η διοίκηση παραχωρεί στους εργαζόμενους περισσότερη ελευθερία στην εκτέλεση των εργασιών τους, ενώ ταυτόχρονα τους κάνει υπεύθυνους για τα αποτελέσματα των πράξεων τους (Randolph, 1995). Το ζήτημα της ευθύνης

επισημαίνουν και οι Herrenkohl et al. (1999) υποστηρίζοντας ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων αποτελείται από α) το κοινό όραμα, το οποίο περιλαμβάνει την επίτευξη κοινών στόχων, β) την υποστηρικτική οργανωτική δομή, που σχετίζεται με τις ευθύνες και την ανάληψη κινδύνων, γ) την αναγνώριση που αναφέρεται στο σύστημα ανταμοιβών και δ) την πρόθεση για απόκτηση γνώσης, όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η επικοινωνία. Ειδικά η επικοινωνία, όπως οι Siegall and Gardner (2000) αναφέρουν συνδέεται άμεσα με την ενδυνάμωση, καθώς όταν υπάρχει αποτελεσματική και σωστή προσέγγιση ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό και τα στελέχη της επιχείρησης, τότε αυτό ενδυναμώνεται προωθώντας παράλληλα την ομαδική εργασία.

Με την ενδυνάμωση γνωστοποιούνται και μοιράζονται οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της εταιρείας και με τις ανταμοιβές που δίνονται, όπως επίσης μεταδίδονται οι γνώσεις που θα προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αντιληφθούν και να συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ώστε τελικά να αποκτούν περισσότερη δύναμη και να έχουν την επιλογή να λαμβάνουν αποφάσεις (Bowen and Lawler, 1992). Επομένως σύμφωνα με τους Karim and Rehman (2012) η ενδυνάμωση ως μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της απόδοσης, διότι το ανθρώπινο δυναμικό μοιράζεται τις πληροφορίες που λαμβάνει και ενισχύει τις ικανότητες του αποκτώντας σταδιακά αυτονομία μέσω των αποφάσεων του.

Η πληροφορία, η γνώση, η εξουσία και οι ανταμοιβές είναι τα χαρακτηριστικά που επισημαίνει και ο Daft (2001), τα οποία εάν προσφέρονται στους εργαζόμενους, θα είναι πιο ανεξάρτητοι στη δουλειά τους. Ακολουθώντας την παραδοχή των Bowen and Lawler (1992), ο ίδιος υποστηρίζει ότι η επιχείρηση πρέπει να ενημερώνει αναλυτικά το ανθρώπινο δυναμικό για την απόδοση της, όπως επίσης να εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αποκτήσει δεξιότητες που θα του επιτρέψουν να πετύχει τους στόχους του. Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι χρειάζονται δύναμη για να πάρουν σωστές αποφάσεις, ενώ οι ανταμοιβές θεωρούνται απαραίτητες για την ενδυνάμωση και θα καθορίζονται με βάση τις επιδόσεις που σημειώνει ο οργανισμός. Συμπερασματικά ο Menon (2001) υπογραμμίζει ότι το σύνολο των δεξιοτήτων και η ικανότητα ενός εργαζόμενου να ανταποκριθεί στην εκτέλεση των

καθηκόντων που του αναθέτουν, όπως επίσης η εξουσία και η αυτονομία αντικατοπτρίζουν ουσιαστικά την ενδυνάμωση, και πιο συγκεκριμένα, το επίπεδο ελέγχου και επάρκειας είναι εκείνα που θα καθορίσουν την εφαρμογή της στο ανθρώπινο δυναμικό.

## **7.2 Οι μέθοδοι ενδυνάμωσης των εργαζομένων ως μέρος της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων**

Στη συγκεκριμένη ενότητα περιγράφονται οι μέθοδοι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων. Μέσω της ανάλυσης τους, αποδεικνύονται τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτών τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και για το σύνολο του οργανισμού. Τα τελευταία χρόνια έχουν μελετηθεί εκτενώς από ειδικούς της ΔΑΠ οι πρακτικές ενδυνάμωσης (Yin et al., 2019), ενώ πολλοί συγγραφείς όπως οι Lin et al. (2020), οι Hanaysha and Tahir (2016), οι Ruiz-Palomo et al. (2020) επισημαίνουν την ανάγκη εφαρμογής τους στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων (Stavrinoudis and Psimoulis, 2021).

Σύμφωνα με τον Luthans (1992), η ενδυνάμωση θα επιτευχθεί όταν η διοίκηση εμπιστευτεί τις ικανότητες των εργαζομένων και τους επιτρέψει να λαμβάνουν αποφάσεις, όταν υπάρξει αυτονομία και ελευθερία στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, και όταν τους θέσει εμπνευσμένους στόχους έχοντας ταυτόχρονα υψηλές προσδοκίες για την απόδοσή τους. Η ψυχολογική ενδυνάμωση του εργαζόμενου ενισχύεται από τις μεθόδους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), καθώς μέσω αυτών οι καινοτόμες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν την κινητικότητα του και να αυξήσουν τη δέσμευση του (Bhatnagar, 2012). Βάσεις αυτής της άποψης, οι Kruja et al. (2016) αναφέρουν ότι η ενδυνάμωση μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της ευθύνης των εργαζομένων, καθώς έτσι ενισχύεται η δέσμευσή τους απέναντι στην επιχείρηση, ενώ επίσης η ανοιχτή και άμεση επικοινωνία με τη διοίκηση

θα τους δώσει την ευκαιρία να εκφέρουν απόψεις για τη βελτίωση των διαδικασιών στη δουλειά τους με σημαντικά οφέλη για τους ίδιους και την επιχείρηση.

Οι οργανισμοί ενισχύοντας τον βαθμό της αυτό-αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης τον ρόλο του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων πετυχαίνουν τη δέσμευση και ικανοποίηση του. Η εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι στην επιχείρηση αυξάνεται όταν του δοθεί εξουσία, βελτιώνει την ικανότητα ελέγχου του, και πραγματικά το ενδυναμώνει (Men, 2011). Επιπρόσθετα, οι Stavrinoudis and Simos (2016) προσθέτουν ότι είναι σημαντικό για τη διοίκηση να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και προτάσεις των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στην επικοινωνία μεταξύ τους και παρακινώντας τους να έχουν πιο ενεργό ρόλο στη λειτουργία του οργανισμού. Στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει και η βελτίωση των δεξιοτήτων του, και μάλιστα τα οργανωμένα προγράμματα κατάρτισης αναδεικνύουν την έννοια συμμετοχής σε μία ομάδα που προσπαθεί συλλογικά να ικανοποιήσει τους πελάτες της επιχείρησης, αλλά και να πετύχει υψηλές αποδόσεις ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων συνδέεται και με την ανταλλαγή πληροφοριών, την αυτονομία και την υπευθυνότητα της ομάδας, οπότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώνουν τακτικά το ανθρώπινο δυναμικό για την παραγωγή, τα κόστη και τη συνολική τους απόδοση, ενώ παράλληλα να του δίνουν αυτονομία ώστε να καθορίζονται οι στόχοι και οι ευθύνες του αναπτύσσοντας παράλληλα ένα κοινό όραμα. Με την υπευθυνότητα της ομάδας, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και γενικά η οργάνωση μεταφέρονται σταδιακά από την διοίκηση σε μεμονωμένες ομάδες εργαζομένων (Seibert et al., 2004). Στις επιχειρήσεις υπηρεσιών συγκεκριμένα, οι Ro and Chen (2011) επισημαίνουν ότι η ενδυνάμωση στηρίζεται κυρίως στον προσανατολισμό στους πελάτες, ώστε όταν το ανθρώπινο δυναμικό πιστεύει ότι εκπαιδεύεται σωστά, ότι έχει σημαντικές ανταμοιβές βάσει των επιδόσεων του, και αντιλαμβάνεται ολοκληρωμένα τα πρότυπα εξυπηρέτησης, τότε νιώθει ότι έχει μεγαλύτερη επιρροή στο χώρο εργασίας του. Τα προγράμματα εκπαίδευσης, οι ανταμοιβές, η επικοινωνία αποτελούν συνολικά ένα σύστημα το οποίο προωθεί αυτό το

σκοπό. Ο Hamed (2010) ως προς την εξυπηρέτηση πελατών συμπληρώνει ότι οι πρακτικές ενδυνάμωσης επιτρέπουν τους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις για την άμεση επίλυση προβλημάτων που τυχόν προκύπτουν αφήνοντας ικανοποιημένους τους πελάτες.

Η δομή, ο ευέλικτος τρόπος λειτουργίας, η αναγνώριση, τα συστήματα ανταμοιβών, οι θέσεις εργασίας με ενδιαφέρον, ο βαθμός αυτονομίας είναι μερικοί επιπλέον παράγοντες που συμβάλλουν στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, όπως επίσης η υιοθέτηση μίας κουλτούρας που χαρακτηρίζεται από την πρόσβαση των εργαζομένων στην εκπαίδευση και τη δυνατότητα συμμετοχής στα κοινά (Yukl and Becker, 2006). Ο εμπλουτισμός του αντικείμενου εργασίας και οι εναλλαγές θέσεων υπογραμμίζονται και από τους Pelit et al. (2011) προσθέτοντας ότι στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως τα ξενοδοχεία, οι επιπλέον ανταμοιβές και οι πληρωμές υπερωριών ως πρακτικές ενδυνάμωσης είναι ακόμα πιο σημαντικές για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι συνθήκες και οι χώροι εργασίας δεν είναι από μόνοι τους αρκετοί για τους συγκεκριμένους στόχους. Τα συστήματα ανταμοιβών και το περιεχόμενο τους μπορούν να επηρεάσουν την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα τα μόνους πρέπει να δίνονται με βάση την επίδοση που αυτοί έχουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, ενώ οι ανταμοιβές μπορούν επίσης να είναι άυλες και να περιλαμβάνουν την εξουσιοδότηση, τον προφορικό έπαινο, την παροχή περισσότερων ευθυνών, αλλά και της δυνατότητας για λήψη αποφάσεων (Meyerson and Dewettinck, 2012).

### **Πίνακας 7.2: Τρόποι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις**

<b>Τρόποι Ενδυνάμωσης των Εργαζομένων</b>
---



<p><b>Παροχή αυτονομίας στην άσκηση των επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων.</b></p>	<p><u>Αποτέλεσμα:</u>          Η λήψη αποφάσεων γίνεται και από τους εργαζόμενους. Επίσης, αυξάνεται η εμπιστοσύνη του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι στην επιχείρηση.</p>	<p>Συγγραφείς:          Seibert et al., 2004; Men, 2011</p>
<p><b>Αύξηση των ευθυνών τους.</b></p>	<p><u>Αποτέλεσμα:</u>          Ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό.</p>	<p>Συγγραφείς:          Meyerson and Dewettinck, 2012; Kruja et al., 2016</p>
<p><b>Ανταμοιβές για τις υψηλές τους επιδόσεις.</b></p>	<p><u>Αποτέλεσμα:</u>          Το ανθρώπινο δυναμικό αισθάνεται ότι έχει μεγαλύτερη επιρροή στον εργασιακό χώρο. Επίσης, αυξάνεται το ενδιαφέρον του για το αντικείμενο των θέσεων εργασίας του.</p>	<p>Συγγραφείς:          Ro and Chen, 2011; Yukl and Becker, 2006; Pelit et al., 2011; Meyerson and Dewettinck, 2012</p>
<p><b>Εγκαθίδρυση κοινού οράματος.</b></p>	<p><u>Αποτέλεσμα:</u>          Ανάδειξη της προσπάθειας από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη κοινού στόχου.</p>	<p>Συγγραφείς:          Seibert et al., 2004</p>
<p><b>Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης.</b></p>	<p><u>Αποτέλεσμα:</u>          Ενίσχυση των δεξιοτήτων και της συμμετοχής τους σε ομάδες και κοινά εντός της επιχείρησης.</p>	<p>Συγγραφείς:          Stavrinoudis and Simos, 2016; Yukl and Becker, 2006; Ro and Chen, 2011</p>
<p><b>Ανοιχτή επικοινωνία με τη διοίκηση μέσω ανταλλαγής πληροφοριών.</b></p>	<p><u>Αποτέλεσμα:</u>          Αύξηση επιρροής των</p>	<p>Συγγραφείς:          Matthews et al., 2003;</p>

	εργαζομένων στο εσωτερικό της επιχείρησης.	Stavrinoudis and Simos, 2016; Ro and Chen, 2011; Shukla, 2018
--	--	---

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Η δημιουργία ενός δυναμικού πλαισίου με σαφείς και κατευθυντήριες γραμμές, η ανταλλαγή πληροφοριών ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να είναι ενημερωμένο, η ενθάρρυνση του να δίνει συμβουλές αλλά και να εκφράζει τη δυσαρέσκεια του, είναι επιπλέον παράγοντες που μπορούν να αναδείξουν την ενδυνάμωση (Matthews et al., 2003). Γενικά η διευκόλυνση της κάθετης και οριζόντιας επικοινωνίας εντός της επιχείρησης όπως οι Shukla et al. (2018) αναφέρουν θεωρείται αναγκαία, καθώς οι τακτικές συνεδριάσεις, η εύκολη πρόσβαση, τα ενημερωτικά δελτία, αλλά και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων από τους διευθυντές αποτελούν βασικές μεθόδους για τη σύνδεση των διαφορετικών τμημάτων της ιεραρχίας που υπάρχει σε έναν οργανισμό. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τη συστηματική ή μη εφαρμογή των τρόπων ενδυνάμωσης από τη διοίκηση, η ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις πρακτικές της κρίνεται απαραίτητη, διότι οι εργαζόμενοι χαρακτηριστικά επιδεικνύουν ανησυχία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται με τις συγκεκριμένες μεθόδους, ενώ το γεγονός αυτό διαμορφώνει τον τρόπο και την πιθανότητα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας από τους ίδιους (Wahlin-Jacobsen, 2019).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, αποδεικνύεται ότι η ενδυνάμωση έχει διττό ρόλο στην υποστήριξη τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και του οργανισμού όσο και του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούνται οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας (Guchait et al., 2012), η μείωση του άγχους (Choi et al., 2016), η ενίσχυση της αυτο-ανάπτυξης (Namasivayam et al., 2014) και η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων (Huertas-Valdivia, Gallego-Burín and Lloréns-Montes, 2019), παράλληλα με τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών (Gazzoli et al., 2012) και τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας (Brown, 2008) από τις επιχειρήσεις, επαληθεύοντας ότι δεν υπάρχουν μονομερή οφέλη από την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ενδυνάμωσης.

Αντιθέτως, διαπιστώνεται ότι οι μέθοδοι ενδυνάμωσης συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών, όπως επίσης και στην ευημερία στον χώρο εργασίας, η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανθρώπινη ευημερία (Stavrinoudis and Psimoulis, 2021).

### **7.3 Τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών**

Μετά την περιγραφή των μεθόδων ενδυνάμωσης, στην συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται οι συνέπειες εφαρμογής της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, όπως τα ξενοδοχεία που αποτελούν το κεντρικό θέμα της διατριβής. Μάλιστα, είναι χαρακτηριστικό ότι βάσει των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική έρευνα παρακάτω, η επιρροή της ενδυνάμωσης δεν περιορίζεται μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό αλλά αφορά τη συνολική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της σύγχρονης αγοράς, η ενδυνάμωση ως πολύπλοκο μέσο πρέπει να εφαρμοστεί με επιμέλεια και οργάνωση, για να αποτελέσει μία τεχνική παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού που θα πετύχει υψηλή απόδοση μέσα από την αυξημένη συμμετοχή και την αυτοδιάθεση του (Meyerson and Dewettinck, 2012). Ο υψηλός φόρτος εργασίας των στελεχών σήμερα τονίζει η Backhaus (2014) καθιστά απαραίτητη την ικανότητα των εργαζομένων να παίρνουν αποφάσεις και να σκέφτονται δημιουργικά, όμως η ενδυνάμωση μπορεί να προκαλέσει ταυτόχρονα και φόβο στους προϊσταμένους ότι χάνουν σταδιακά τη δύναμη τους παραχωρώντας ευθύνες, αλλά και στους υφισταμένους όταν δεν είναι σαφής ο ρόλος και ο σκοπός της εξουσίας που κέρδισαν.

Η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την απόδοσή τους, διότι αντιλαμβάνονται διαφορετικά τον ρόλο τους στην εταιρεία. Επιπρόσθετα, η αυτοπεποίθησή τους αυξάνεται και πιστεύουν ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσης τους παίρνοντας καίριες αποφάσεις και

βελτιώνοντας τις δεξιότητες και τις συνολικές τους επιδόσεις (Niehoff et al., 2001). Οι Huertas-Valdivia, Braojos and Llorens-Montes (2019) επισημαίνουν ότι η επιχείρηση εμπιστεύεται και προδίδει αξία στο ανθρώπινο δυναμικό της όταν το ενδυναμώνει. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να μειώσει την εμβέλεια των προβλημάτων που προκύπτουν στους χώρους της, ενώ παράλληλα να ενισχύσει την αυτο-αποτελεσματικότητα και τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού, για να τονωθεί η αυτοπεποίθηση του στο τέλος. Οι Pelit et al. (2011) εδώ συμπληρώνουν ότι η διοίκηση αναπτύξει το αίσθημα της αυτο-αποτελεσματικότητας, τότε θα προάγει ταυτόχρονα και την ενδυνάμωση, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να έχουν μεγαλύτερο ρόλο στην επιχείρηση, αλλά και πιο ενεργή συμμετοχή στις δραστηριότητες της.

Η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας με την παροχή ελευθερίας στο ανθρώπινο δυναμικό, η εστίαση στις ικανότητες του να λύνει προβλήματα, αλλά και η ανάληψη ευθύνης για τις αποφάσεις που παίρνει αποτελούν πρόσθετα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης σε μία επιχείρηση (Hamed, 2010). Τα παραπάνω στοιχεία βάσει των Hanaysha and Tahir (2016) φανερώνουν την ανάγκη εφαρμογής της ενδυνάμωσης καθώς συνδέεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων, στην οποία οφείλεται η βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, όπως επίσης χρειάζεται και η υιοθέτηση μίας κουλτούρας όπου το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται να αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες και αποφάσεις ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Η ενδυνάμωση επομένως, συμβάλει στην ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων και ειδικά η χορήγηση εξουσίας από τα στελέχη προς το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι εκείνη που έχει το πιο σημαντικό ρόλο (Kazlauskaite et al., 2012). Οι Kuo et al. (2010) αναφέρουν ότι η εργασιακή δέσμευση είναι βασικός παράγοντας για την απόδοση και τα θετικά αποτελέσματα ενός οργανισμού, ενώ ο επανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας και η ενδυνάμωση αποτελούν τα κατάλληλα μέσα για αυτό τον σκοπό, ώστε όσο πιο αυξημένη είναι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο περισσότερο αφοσιωμένοι είναι απέναντι στην επιχείρηση. Συμπερασματικά, όταν οι εργαζόμενοι είναι ψυχολογικά ενδυναμωμένοι αυξάνεται η αυτοπεποίθηση, με τελικό

αποτέλεσμα τη δέσμευση κι εμπιστοσύνη τους (Men, 2011), η οποία σύμφωνα με τους Berraies et al. (2014) επιπρόσθετα στηρίζει τη συνεργασία με τα στελέχη και τους συναδέλφους τους. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχοντας δύναμη, ανεξαρτησία και δικαίωμα λήψης αποφάσεων, νιώθει άξιο και καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί νέες γνώσεις και παράγει πρωτότυπες ιδέες που οδηγούν στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού.

**Πίνακας 7.3: Οι ρόλοι και τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού**

<b>Ρόλος Ενδυνάμωσης</b>	<b>Αποτέλεσμα Ενδυνάμωσης</b>
Η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων τονώνεται και νιώθουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν επιτυχημένα στην εκτέλεση των εργασιών.	Το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσει τις δεξιότητες του και επίσης ενισχύεται ο βαθμός της αυτο-αποτελεσματικότητας του.
Συγγραφείς: Huertas-Valdivia, Braojos and Llorens-Montes, 2019; Men, 2011; Niehoff et al., 2011	
Δημιουργείται εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης, των στελεχών, των εργαζομένων και των συναδέλφων τους.	Προωθείται η συνεργασία ανάμεσα σε μέλη που προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας εντός του οργανισμού, και καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια με αμοιβαία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
Συγγραφείς: Berraies et al., 2014; Huertas-Valdivia, Gallego-Burín and Lloréns-Montes, 2019	
Το ανθρώπινο δυναμικό αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες για τις αποφάσεις και πράξεις του.	Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ενισχύεται αποκτώντας σημαντικά οφέλη.
Συγγραφείς: Hamed, 2010; Hanaysha and Tahir, 2016	
Αυξάνεται η ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων.	Ο τρόπος λειτουργίας της εταιρείας βελτιώνεται σημειώνοντας υψηλές επιδόσεις, ενώ παράλληλα γίνεται πιο ανταγωνιστική στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Συγγραφείς: Kazlauskaite et al., 2012; Men, 2011; Hanaysha and Tahir, 2016; Kuo et al., 2010	
Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής παρακινούνται να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα και τις γνώσεις τους στην εξυπηρέτηση πελατών.	Ο ρόλος και η αναγνωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό του οργανισμού διευρύνεται με προνόμια για το ίδιο.
Συγγραφείς: Jacqueline, 2014	
Το ανθρώπινο δυναμικό έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται παράπονα των καταναλωτών και να διευθετεί προβλήματα που προκύπτουν.	Η επιχείρηση ανταποκρίνεται επιτυχώς στις ανάγκες των πελατών παρέχοντας εξυπηρέτηση υψηλής ποιότητας.
Συγγραφείς: He et al., 2010; Lashley, 1996	
Εμπλουτίζεται το αντικείμενο της θέσης εργασίας αποκτώντας μεγαλύτερο νόημα για τον κάτοχο της.	Οι εργαζόμενοι είναι σίγουροι για τις δυνάμεις τους και αφοσιώνονται περισσότερο στις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις της δουλειάς τους.
Συγγραφείς: Gazzoli et al., 2012	

#### Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η ενδυνάμωση παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό να αποκτήσει περισσότερή εξουσία, για να εφαρμόσει τη γνώση και να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες του στις συναλλαγές που έχει με τους πελάτες, ενισχύοντας τη θέση του εντός της επιχείρησης (Jacquiline, 2014). Ο Lashley (1996) χαρακτηριστικά προσθέτει ότι οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν παράπονα ή προβλήματα που τυχόν προκύψουν θέλοντας η εξυπηρέτηση τους να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη, κι επιπλέον οι ίδιοι αισθάνονται περήφανοι και μεριμνούν για τις εμπειρίες που θα αποκτήσει στο τέλος ο καταναλωτής. Επομένως, η εξυπηρέτηση ως διαδικασία συνδέεται με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω του περιεχομένου της, καθώς μέσω αυτής εισάγεται η αυτονομία του, ενώ η επιχείρηση ως πάροχος μπορεί πλέον να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών, και να ρυθμίζει την παραγωγή υπηρεσιών, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της διανομής τους (He et al., 2010).

Τέλος, η ενδυνάμωση ενισχύει το νόημα της θέσης εργασίας, και την αίσθηση της αυτό-αποτελεσματικότητας, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σίγουροι για τις δυνάμεις τους αλλά και πιο προσηλωμένοι στα καθήκοντά τους. Με την ελευθερία και εξουσία που τους δίνεται, οι ίδιοι πιστεύουν ότι μπορούν πλέον να παίρνουν πρωτοβουλίες και να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες (Gazzoli et al., 2012) θέλοντας να είναι όσο το δυνατόν καλύτεροι στη δουλειά τους, καθώς οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι όταν νιώθουν σίγουροι για τις ικανότητές τους θα κάνουν σωστές επιλογές για να πετύχουν θετικά αποτελέσματα (Mertens and Recker, 2020).

Ωστόσο, όπως οι Denham Lincoln et al. (2002) επισημαίνουν πριν και κατά τη διάρκεια οργάνωσης των προγραμμάτων ενδυνάμωσης, η διοίκηση χρειάζεται να εισάγει και να μεταδώσει ειδικούς ορισμούς και έννοιες, διότι ίσως υπάρξουν ασάφειες από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού και λάθος ερμηνείες, αφού η ενδυνάμωση ως ιδέα μπορεί να αποκτήσει διαφορετική σημασία μεταξύ οργανισμών ή ακόμα και μεταξύ εργαζομένων του ίδιου οργανισμού, καθώς την αντιλαμβάνονται με βάση τις δικές τους ανάγκες και πεποιθήσεις. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές συμφωνούν με τους Petter et al. (2002), Spreitzer (1995), Thomas and Velthouse (1990), Vogt and Murrell (1990) και Wilkinson (1998), οι οποίοι αντίστοιχα επεσήμαναν την πολυδιάστατη φύση της ενδυνάμωσης, η οποία είναι ανοικτή σε πολλαπλές αναλύσεις και απαιτεί διερεύνηση από διαφορετικές οπτικές γωνίες για τον προσδιορισμό και την ομαδοποίηση των χαρακτηριστικών της (Stavrinoudis and Psimoulis, 2021).

#### **7.4 Ο ρόλος της ενδυνάμωσης στην ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Η έρευνα για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο της φιλοξενίας ξεκίνησε κυρίως στα μέσα της δεκαετίας του 1990 με τους Lashley (1995) και Anastassova and Purcell (1995). Πρόκειται ουσιαστικά για ένα νέο πεδίο έρευνας καθώς τα περισσότερα επιστημονικά άρθρα έχουν δημοσιευτεί από το 2011 κι έπειτα. Ωστόσο, το ποσοστό δημοσίευσης τους αυξάνεται δυναμικά τα τελευταία χρόνια,

γεγονός που υποδηλώνει το έντονο ενδιαφέρον των ερευνητών για το συγκεκριμένο θέμα (Stavrinoudis et al., 2021).

Οι συνθήκες εργασίας στα ξενοδοχεία δεν είναι πάντα ιδανικές, καθώς επικρατούν χαμηλοί μισθοί, διακρίσεις, μερική απασχόληση, αυξημένες ώρες εργασίας, ενώ επίσης χαρακτηρίζονται από έντονη εποχικότητα και έλλειψη σταθερότητας (Arjona-Fuentes et al., 2019). Επομένως η ενδυνάμωση θεωρείται απαραίτητη γιατί οδηγεί στην ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων, τη μειωμένη κινητικότητα τους, την ποιότητα εξυπηρέτησης και τα υψηλά κέρδη (Raub and Robert, 2013). Οι πρακτικές της οδηγούν στην ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού και είναι ιδανικές για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως τα ξενοδοχεία, διότι η ποιότητα στηρίζεται στις διαδικασίες προσφοράς και παραλαβής της υπηρεσίας, ώστε η τάση των εργαζομένων να υπερβαίνουν τα όρια των θέσεων τους είναι απαραίτητη καθορίζοντας την εμπειρία που θα αποκτήσει στο τέλος ο πελάτης (Shukla, 2018).

Στον κλάδο της φιλοξενίας, το έργο προσφέρεται με την παρουσία πελατών, των οποίων η ικανοποίηση εξαρτάται από την παρουσίαση αλλά και το χρόνο παραλαβής της προσφερόμενης υπηρεσίας. Επομένως, όταν οι εργαζόμενοι είναι ενδυναμωμένοι έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να προσφέρουν άμεσες λύσεις βελτιώνοντας τον τρόπο εξυπηρέτησης (Pelit et al., 2011). Οι Lin et al. (2017) συγκεκριμένα αναφέρουν ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να εξουσιοδοτήσουν τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής να παίρνουν αποφάσεις μέσω της μεταβίβασης οικονομικών και διαχειριστικών πληροφοριών, ενώ οι διευθυντές χρειάζεται να προωθούν προγράμματα κατάρτισης και να ενισχύουν την επικοινωνία και τις ικανότητες αξιολόγησης τους. Οι Andi Kele et al. (2017) εξηγούν ότι αυτό συμβαίνει διότι η ενδυνάμωση αφορά τη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα σχετικά με την απόδοση της οργάνωσης, όπως την ποιότητα εξυπηρέτησης, την ικανοποίηση πελατών αλλά και του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ μέσω αυτής πραγματοποιείται η εκπαίδευση και κυρίως η προετοιμασία των υπαλλήλων πρώτης γραμμής.



Το κλίμα που επικρατεί στο εσωτερικό του οργανισμού και οι σχέσεις των εργαζομένων με τους επισκέπτες έχουν τον καίριο ρόλο στην απόδοση του (Nassar, 2017). Επομένως, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όπως οι Chiang and Hsieh (2012) υπογραμμίζουν, διότι αποκτά περισσότερες ευθύνες και γίνεται αυτόνομο, ώστε να αντεπεξέρχεται άμεσα στις απαιτήσεις των πελατών, παρέχοντας μία εξυπηρέτηση υψηλής ποιότητας. Οι Ro and Chen (2011) συμπληρώνουν ότι η εγκαθίδρυση ενός συστήματος οργανωτικής ενδυνάμωσης στις μονάδες φιλοξενίας είναι απαραίτητη, ενώ όταν δεν υπάρχει υποστήριξη από την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό ίσως να μην εμπιστευτεί τις δυνάμεις του καταλήγοντας σε μη επιθυμητά αποτελέσματα.

#### **Πίνακας 7.4: Η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στη διοίκηση φιλοξενίας**

<p><b><u>Δεδομένα της Φιλοξενίας</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν υπάρχει σταθερότητα, με αποτέλεσμα την έντονη κινητικότητα των εργαζομένων.</li> <li>• Απαιτούνται πολλές ώρες εργασίας, ενώ η απασχόληση γίνεται ακόμη και σε αργίες, βράδυ.</li> <li>• Το ανθρώπινο δυναμικό ανταμείβεται χαμηλά για τις προσπάθειες του σε σύγκριση με άλλους επαγγελματίες από διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας.</li> <li>• Υπάρχει έντονο άγχος από το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης πελατών.</li> <li>• Το χρονικό διάστημα λειτουργίας των επιχειρήσεων είναι μικρό.</li> </ul>
<p><b><u>Τρόποι Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παραχώρηση δυνατότητας και εξουσίας στους εργαζομένους να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων αποκτώντας περισσότερες ευθύνες.</li> <li>• Κοινοποίηση των πληροφοριών και των γνώσεων στο σύνολο των εργαζομένων.</li> <li>• Διευκρίνιση των ρόλων των θέσεων εργασίας ξεχωριστά από τη διοίκηση και ανάδειξη της δέσμευσης της απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό.</li> <li>• Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης.</li> </ul>
<p><b><u>Αποτελέσματα Ενδυνάμωσης</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι εργαζόμενοι αποκτούν αυτονομία και γίνονται πιο υπεύθυνοι στο σύνολο τους, λαμβάνοντας αποφάσεις για τη διευθέτηση προβλημάτων ή κρίσεων.</li> <li>• Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνεται και επιθυμεί πλέον να συμβάλει στην</li> </ul>

επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

- Το ξενοδοχείο παρέχει άριστη εξυπηρέτηση καλύπτοντας τις ανάγκες επισκεπτών, ώστε να ενισχύεται η αποτελεσματικότητα και η τελική του απόδοση.
- Το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσει τις ικανότητές του να παίρνει σωστά πρωτοβουλίες, και πλέον έχει μεγαλύτερο έλεγχο των δραστηριοτήτων του.

#### **Προϋποθέσεις Εφαρμογής της Ενδυνάμωσης**

- Οι εργαζόμενοι των μονάδων φιλοξενίας απαιτείται να διαθέτουν προσωπικότητα προσανατολισμένη στον πελάτη και να τους αρέσει το επάγγελμα τους ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που περιέχει.
- Η κατανομή των αρμοδιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να γίνει με δίκαιο τρόπο, καθώς σε διαφορετική περίπτωση θα υπάρξουν φαινόμενα έντονης κόπωσης.
- Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται κυρίως από τη θέληση της διοίκησης να την εισάγει και να την εφαρμόσει.
- Απαιτείται η υποστήριξη των εργαζομένων, ώστε να στηριχτούν και να εκμεταλλευτούν τις δυνάμεις τους λαμβάνοντας καίριες αποφάσεις.

Συγγραφείς: Andi Kele et al., 2017; Ro and Chen, 2011; Namasivayam et al., 2014; Stavrinoudis and Simos, 2016; Kang et al., 2020; Pelit et al., 2011; Ariza-Montes et al., 2019; Lin et al., 2017; Kruja et al., 2016; Chiang and Hsieh, 2012; He et al., 2010; Arjona-Fuentes et al., 2019

#### Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Επομένως, οι διευθυντές ξενοδοχείων πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να υλοποιούν το κοινό όραμα που έχουν αναλαμβάνοντας όμως περισσότερη ευθύνη για τις ενέργειες τους. Οι παραπάνω στόχοι εξαρτώνται από τη βούληση της ηγεσίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζεται και αναπτύσσεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Kruja et al., 2016). Οι Ariza-Montes et al. (2019) προσθέτουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων των ξενοδοχείων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα τους επιτρέψει να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, όμως η συγκεκριμένη πρακτική απαιτεί την καθιέρωση αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας, την περιγραφή και ανάλυση των θέσεων

εργασίας, την αξιολόγηση και αναγνώριση του έργου με ανταμοιβές και τον προκαθορισμό της καριέρας των εργαζομένων.

Τα στελέχη ξενοδοχείων εφαρμόζουν την ενδυνάμωση όταν ουσιαστικά μοιράζονται τη γνώση, τις πληροφορίες και την εξουσία με τους εργαζόμενους, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο την υπευθυνότητα και αυτονομία του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ποιότητα εξυπηρέτησης (Namasivayam et al., 2014). Όμως στο πλαίσιο της επικοινωνίας οι Chiang and Hsieh (2012) σημειώνουν ότι οι διευθυντές ξενοδοχείων πρέπει να ζητούν τη γνώμη και τις συμβουλές των υφισταμένων σχετικά με την πολιτική οργάνωσης, τις διαδικασίες και τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, ενώ η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στα προγράμματα εκπαίδευσης θα του αυξήσει την αυτονομία και ικανότητα να λαμβάνει σωστές αποφάσεις σε διάφορα ζητήματα, ώστε να κερδίζεται χρόνος από τη μη εμπλοκή προϊσταμένων και να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα της μονάδας φιλοξενίας.

Επιπρόσθετα, η ενδυνάμωση έχει επιρροή στην επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων που αντιλαμβάνονται και διατηρούν θετική στάση απέναντι στη συγκεκριμένη πρακτική, είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, αισθάνονται ότι ο ρόλος τους είναι σημαντικός, οι δεξιότητές τους αποτελεσματικές, και επίσης ότι διαθέτουν περισσότερη αυτονομία (Stavrinoudis and Simos, 2016). Τη σύνδεση της ενδυνάμωσης με την ικανοποίηση των εργαζομένων υποστηρίζουν και οι He et al. (2010) βάσει της έρευνας τους σε ξενοδοχεία των Η.Π.Α. υποστηρίζοντας ότι η ενδυνάμωση αποτελεί την ιδανική λύση στη βελτίωση των επιδόσεων, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό έχοντας εξουσία να παίρνει αποφάσεις, διευθετεί από μόνο του υποθέσεις και κρίσεις, ανταποκρινόμενο με αυτό τον τρόπο στις ανάγκες των πελατών.

Η κατανόηση των οφελών της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και η υλοποίηση της στον χώρο της φιλοξενίας είναι απαραίτητες, διότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσα από τη διευκρίνιση των ρόλων των θέσεων εργασίας και τη δέσμευση τους απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό, θα πετύχουν την ενδυνάμωση του αποδεικνύοντας ότι

πραγματικά ενδιαφέρονται για την εξυπηρέτηση των πελατών (Kang et al., 2020). Ακολουθώντας αυτή την άποψη, οι Huertas-Valdivia, Braojos and Llorens-Montes (2019) συμπεραίνουν ότι οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία έχουν τη δυνατότητα να δείχνουν τις αποτελεσματικές τους ικανότητες όταν προβλέπουν ή λύνουν προβλήματα που προκύπτουν και να φανερώνουν τις δεξιότητες τους όταν εξυπηρετούν. Όμως σε κάθε περίπτωση, οι συνθήκες και οι ανάγκες προσαρμογής της συμπεριφοράς τους σε κάθε επαφή που έχουν με τους πελάτες αναδεικνύουν την ανάγκη εφαρμογής της ψυχολογικής ενδυνάμωσης.

### **7.5 Η ενδυνάμωση ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης εντός περιβάλλοντος οικονομικής ύφεσης**

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου ελέγχεται ο θεμελιώδης ρόλος της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στη λειτουργία του οργανισμού, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης. Η παγκόσμια οικονομική ύφεση είχε αρνητικό αντίκτυπο σε πλήθος εταιρειών που ανήκαν σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας, οπότε είναι σημαντικό για μία επιχείρηση να διακρίνεται χάρη στο ανθρώπινο δυναμικό της σημειώνοντας υψηλές πωλήσεις και κέρδη.

Όταν εδραιώνεται η ύφεση στις αγορές, οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν τα κόστη τους με τη συγκεκριμένη τάση να πιέζει τα τμήματα ΔΑΠ να αποδείξουν ότι οι μέθοδοι και τα συστήματα που χρησιμοποιούν για το ανθρώπινο δυναμικό έχουν πραγματικό όφελος και δεν αποτελούν πρόσθετη οικονομική απώλεια (Iwu and Benedict, 2013). Ο Prabhu (2010) εδώ συμπληρώνει ότι η επιχειρησιακή σμίκρυνση είναι διαδεδομένη τακτική για πολλές επιχειρήσεις με σκοπό τον περιορισμό εξόδων και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους, και σε αυτή την περίπτωση όμως το έργο της ΔΑΠ γίνεται δύσκολο, καθώς πρέπει να συνεχίσει να υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί το ιδανικό μέσο για την επίτευξη καινοτομίας. Ο ίδιος ερευνητής υποστηρίζει ότι η εδραίωση μίας στρατηγικής εντός του οργανισμού που θα περιλαμβάνει πρακτικές

ενδυνάμωσης των εργαζομένων με τις πιο δημιουργικές ιδέες είναι αναγκαία, αφού αυτές οδήγησαν ουσιαστικά στη βελτίωση των επιδόσεων του, ενώ η υιοθέτηση μίας γενικής εταιρικής κουλτούρας ικανής να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που παρουσιάζονται θα λειτουργήσει ως μοχλός για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης μετά τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης.

Η επίδραση της ύφεσης αποτελεί βασικό κίνδυνο για τη διακοπή της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων, η οποία θα οδηγήσει στην απομάκρυνση και έντονη κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι προσπάθειες και πιθανότητες για την απόκτηση καινοτομίας να μειωθούν σημαντικά (Bhatnagar, 2012). Όπως ο Sulistyο (2016) αναφέρει η ενδυνάμωση των εργαζομένων συμβάλλει στη βελτίωση επιδόσεων και την επίτευξη καινοτομίας του οργανισμού, ενώ η πρόσβαση τους σε πληροφορίες, όπως επίσης η εξουσιοδότηση τους να παίρνουν αποφάσεις, θα προσφέρουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει υπεροχή στην παραγωγή, τη διοίκηση και το μάρκετινγκ, ώστε να έχει ανώτερη απόδοση και κατ' επέκταση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όσον αφορά τον χώρο της φιλοξενίας, είναι πιθανό να μην υπάρχουν παρακινούμενοι και αφοσιωμένοι εργαζόμενοι, εάν οι συνθήκες εργασίας είναι κακές και δεν υπάρχει ενδιαφέρον από τη διοίκηση για την ψυχολογική τους ευημερία, καθώς οι άνθρωποι επιθυμούν να συνεργάζονται με οργανισμούς στους οποίους επικρατεί ευχάριστο κλίμα εργασίας (Kusluvan et al., 2010). Ο Hanaysha (2016) εδώ προσθέτει ότι μία επιχείρηση προσπαθεί με ποικίλες διαδικασίες να εξασφαλίσει την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων, όμως η ενδυνάμωση τους είναι η κατάλληλη μέθοδος που θα αναπτύξει ένα ισχυρό πλαίσιο που θα προβάλλει την αφοσίωση τους με σκοπό να αντιμετωπίσουν την οποιαδήποτε πρόκληση δημιουργηθεί για τον οργανισμό στο μέλλον. Οι ισχυροί δεσμοί των εργαζομένων με την εταιρεία θα έχουν ως αποτέλεσμα την υποστήριξη της όταν εμφανιστεί η κρίση, κι επιπλέον θα μειωθούν οι πιθανότητες διάδοσης αρνητικών μηνυμάτων από την πλευρά τους, ενώ η ανάπτυξη εσωτερικής επικοινωνίας και η άδεια τους να μοιράζονται σχετικές πληροφορίες θα προσφέρουν τη

δυνατότητα στη διοίκηση να αντλήσει χρήσιμα δεδομένα και πληροφορίες συμβάλλοντας στην αντιμετώπιση της ίδιας της κρίσης στο τέλος (Lee, 2019).

**Πίνακας 7.5: Οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης και η λειτουργία της ενδυνάμωσης στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

<p><b>Συνέπειες Οικονομικής Κρίσης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να περιορίσουν τα έξοδα λειτουργίας τους με κάθε τρόπο.</li> <li>- Δεν προωθείται η ψυχολογική ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.</li> <li>- Το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού μειώνεται λόγω του υψηλού εργατικού κόστους.</li> <li>- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αδυνατεί να υποστηρίξει σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους.</li> <li>- Η καινοτομία του οργανισμού δε μπορεί να επιτευχθεί εύκολα και αποτελεσματικά.</li> </ul>		<p><b>Ανάγκη Ενδυνάμωσης</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Είναι απαραίτητη η δημιουργία μίας εταιρικής κουλτούρας που έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίζει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν.</li> <li>- Η αφοσίωση των εργαζομένων πρέπει να ενισχυθεί από τη διοίκηση της επιχείρησης.</li> <li>- Η υιοθέτηση ενός περιβάλλοντος στο οποίο εφαρμόζονται πρακτικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων με δημιουργικότητα κρίνεται απαραίτητη.</li> </ul>
<p>Συγγραφείς: Bhatnagar, 2012; Prabhu, 2010; Iwu and Benedict, 2013</p>		<p>Συγγραφείς: Hanaysha, 2016; Prabhu, 2010</p>
<p><b>Χαρακτηριστικά και Προϋποθέσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Απαιτείται παροχή εξυπηρέτησης που διακρίνεται για την ποιότητα της.</li> <li>- Οι καταναλωτές χρειάζεται να εντοπίζουν τις διαφορές ανάμεσα στα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες των παρόχων.</li> <li>- Η επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες πρέπει να άριστη και χωρίς προστριβές.</li> </ul>		<p><b>Τρόποι Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Η ανάπτυξη της επικοινωνίας ανάμεσα στα στελέχη και τους υφισταμένους θα θεμελιώσει τη διανομή πληροφοριών και γνώσεων.</li> <li>- Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να παίρνει πρωτοβουλίες σε άμεσο χρόνο θα ανορθώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης.</li> <li>- Η δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης θα περιορίσει την κοινοποίηση αρνητικών μηνυμάτων στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.</li> </ul>

		- Η αυτονομία και η αύξηση ευθυνών του ανθρώπινου δυναμικού. Η δυνατότητα να εκφέρει γνώμη για τη βελτίωση της παραγωγής και του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών.
Συγγραφείς: Agha et al., 2012; Pantano and Migliarese, 2014		Συγγραφείς: Humborstad and Perry, 2011; Subramony, 2009; Lee, 2019
<b>Αποτελέσματα Εφαρμογής Ενδυνάμωσης</b>		
<p>- Οι ανάγκες πελατών θα ικανοποιούνται άμεσα μέσω της δυνατότητας λήψης αποφάσεων από το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να ενισχυθεί με αυτό τον τρόπο η συνολική απόδοση του οργανισμού.</p> <p>- Οι μέθοδοι ενδυνάμωσης των εργαζομένων θα έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία καινοτομίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης με σημαντικά οφέλη.</p>		
<u>Στόχος:</u>		
<p>Η ενδυνάμωση αποτελεί λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η συμμετοχή του συγκεκριμένου τμήματος στον κεντρικό στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού θα υποστηρίξει την οργάνωση, ενώ παράλληλα θα συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.</p>		
Συγγραφείς: Darwish and Singh, 2013; Sulisty, 2016; Humborstad and Perry, 2011		

#### Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Σε έναν οργανισμό, το κοινό όραμα που υιοθετείται, η συνεργασία και η ενδυνάμωση συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης του και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι καταναλωτές χρειάζεται να διακρίνουν τη διαφορά που υπάρχει στις ιδιότητες των προϊόντων ή των υπηρεσιών μεταξύ των παραγωγών, οπότε η διαφορά αυτή είναι ουσιαστικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που συνδέεται με ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος και του τρόπου παράδοσης του, τα οποία λειτουργούν ως τα βασικά κριτήρια επιλογής και αγοράς του (Agha et al., 2012). Οι Pantano and Migliarese (2014), με την έρευνα τους στα περιβάλλοντα λιανικού εμπορίου που διαθέτουν υψηλές τεχνολογίες, αναφέρουν ότι τα καταστήματα για να έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να παρέχουν εξυπηρέτηση υψηλής ποιότητας και επίσης να διατηρούνται άριστες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και καταναλωτών. Επομένως τα ξενοδοχεία, των οποίων η βιωσιμότητα και επιτυχία στηρίζονται σε

μεγάλο βαθμό στην εξυπηρέτηση πελατών, πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην ενδυνάμωση και συναισθηματική υγεία του ανθρώπινου δυναμικού για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Huertas-Valdivia, Braojos and Llorens-Montes, 2019).

Η αυτονομία των ομάδων εργαζόμενων, η συμμετοχή τους στα δρώμενα της εταιρείας, αλλά και η δυνατότητα να παρέχουν συμβουλές στα στελέχη, αποτελούν μέθοδοι ενδυνάμωσης που οδηγούν στην αύξηση της ευθύνης τους ως προς την απασχόληση τους, ενώ παράλληλα μέσω των πρακτικών αυτών το ανθρώπινο δυναμικό θεωρεί ότι ανήκει σε έναν οργανισμό, στον οποίο έχει τη δυνατότητα να εκφράζει την άποψη του και να προτείνει τρόπους βελτίωσης της παραγωγής και των συνθηκών εργασίας (Subramony, 2009). Η παραπάνω άποψη στηρίζει το συμπέρασμα των Siegall and Gardner (2000) ότι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά μίας εταιρείας πηγάζει ουσιαστικά από το ανθρώπινο δυναμικό της, ενώ η ενδυνάμωση του θα φέρει τη διάκριση της στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, με την δύναμη, την εξουσία αλλά και τις ευθύνες που δίνονται από τους προϊσταμένους, το ανθρώπινο δυναμικό θα νιώσει έτοιμο να προσφέρει και να προσπαθήσει περισσότερο για την επίτευξη των ατομικών και συλλογικών στόχων (Ghosh, 2013).

Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας θα έχει ως αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ μέσω της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού παρέχονται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, ειδικά σε αυτές που ανήκουν σε κλάδους με έντονο ανταγωνισμό όπως του τουρισμού, με τις δεξιότητες των εργαζομένων να αποτελούν ουσιαστικά τους συντελεστές που ρυθμίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών (Pelit et al., 2011). Οι Humborstad and Perry (2011) συμφωνούν με αυτή την παραδοχή επισημαίνοντας ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων ενδείκνυται στις επιχειρήσεις υπηρεσιών καθώς συνδέονται άμεσα με την ποιότητα εξυπηρέτησης, κι επιπλέον η εκπαίδευση τους στη λήψη καίριων αποφάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα θα βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες των ξενοδοχείων, ώστε να ικανοποιούνται άμεσα οι ανάγκες των πελατών.



Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως μέρος των αρμοδιοτήτων του τμήματος ΔΑΠ αποφέρει μεγάλα οφέλη. Μάλιστα τα πλεονεκτήματα αυξάνονται, όταν το συγκεκριμένο τμήμα ενσωματωθεί στην κεντρική στρατηγική της επιχείρησης, διότι σε αυτή την περίπτωση πέρα από το να δώσει λύσεις σε θέματα που αφορούν την οργάνωση, θα λειτουργήσει και ως μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή των στελεχών ΔΑΠ στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, και η χορήγηση άδειας να ενδυναμώνουν τους προϊσταμένους τμημάτων σε καθημερινή βάση παράλληλα με τα βασικά τους καθήκοντα, θα οδηγήσει στη συγχώνευση λειτουργιών ΔΑΠ με τον σχεδιασμό της εταιρείας που θα της αποφέρει θετικά αποτελέσματα στο σύνολο της (Darwish and Singh, 2013).

## **B' ΜΕΡΟΣ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **Κεφάλαιο 8ο:**

#### **Ο σχεδιασμός του ερευνητικού μοντέλου. Διαμόρφωση υποθέσεων με βάση την ανασκόπηση βιβλιογραφίας**

##### **8.1 Διαπίστωση ερευνητικού κενού**

Κατά την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε η απουσία ενός ενιαίου μοντέλου συνδυασμού της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, το οποίο θα συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, η διαπίστωση στηρίζεται σε ένα κενό που αφορά τις παραπάνω λειτουργίες, καθώς στις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι στιγμής, η παρακίνηση και η ενδυνάμωση αναλύονται σε συνδυασμό είτε με την οικονομική κρίση (Panagiotakopoulos, 2014; Kukanja and Planinc, 2012; Vetrakova and Mazuchova, 2015; Prabhu, 2010; O'Neill and Carlback, 2011; Lee, 2019; Hitka et al., 2014), είτε με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Thapar, 2016; Agha et al., 2012; Ehrnrooth and Bjorkman, 2012; Siegall and Gardner, 2000; Darwish and Singh, 2013; Sulisty, 2016; Huertas-Valdivia, Braojos and Llorens-Montes, 2019; Manzoor, 2011; Michel et al., 2012) μεμονωμένα. Δεν γίνεται δηλαδή εξέταση του ρόλου των συγκεκριμένων λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα και υπεροχή των μονάδων φιλοξενίας κατά της διάρκεια οικονομικής ύφεσης, ούτε επίσης και σε συνδυασμό μεταξύ τους. Υπάρχει έλλειψη μίας ολοκληρωμένης και εμπειριστατωμένης έρευνας για τον συνδυασμό των εφαρμογών της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης στα ξενοδοχεία που αποτελούν, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, έναν από τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας αποφέροντας μεγάλα έσοδα, και επηρεάζοντας πολλά μέρη του παραγωγικού και κοινωνικού συνόλου της χώρας. Δεδομένου ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον των επιστημόνων

ερευνητών για την παρακίνηση (Bawa, 2017) και την ενδυνάμωση (Ivanova and Von Scheve, 2020; Stavrinoudis and Psimoulis, 2021) των εργαζομένων, είναι σημαντικό να ελεγχθεί επιπρόσθετα ο συνδυασμός των συγκεκριμένων λειτουργιών στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποτελεί σκοπό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Huertas-Valdivia, Braojos and Llorens-Montes, 2019), και ειδικά σε περίοδο οικονομικής κρίσης όπως του 2008 με αρνητικές επιπτώσεις (Bronner and Hoog, 2012; Economou et al., 2016; Alonso-Almeida and Bremser, 2013), ώστε η παρούσα μελέτη να συνεισφέρει στην επιστημονική έρευνα της ΔΑΠ στον κλάδο της φιλοξενίας, συνθέτοντας ένα πλαίσιο χρήσιμων επιστημονικών πληροφοριών.

Η μελέτη που πραγματοποιήθηκε φανέρωσε την έλλειψη μίας αντίστοιχης έρευνας που θα εστίαζε ολοκληρωμένα στον τομέα των μονάδων φιλοξενίας στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, στις έρευνες δεν προτείνεται ένα ολοκληρωμένο μοντέλο σύζευξης της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης, με το οποίο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης. Μέσω των ερευνών που παρουσιάζονται στο θεωρητικό μέρος, αρχικά εξετάζονται μεμονωμένες οι συνδέσεις της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις επιδόσεις του (Tsai et al., 2015; Jayaweera, 2015), με την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αρνητικών επιδράσεων της οικονομικής κρίσης από την επιχείρηση (Hitka et al., 2016) και την ανταγωνιστικότητα της (Manzoor, 2011). Στο ίδιο μοτίβο ελέγχεται και η συσχέτιση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων με την απόδοση τους (Chiang and Hsieh, 2012), την υπεροχή των οργανισμών σε περίοδο ύφεσης (Hanaysha, 2016; Kruga et al., 2016), και τέλος την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Agha et al., 2012). Επιπρόσθετα, μελετώνται οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού (Markovits et al., 2014; Halkos and Bousinakis, 2017) και στην απόδοση των μονάδων φιλοξενίας (Alonso-Almeida and Bremser, 2013; Kimes, 2009), ενώ τέλος υπογραμμίζονται ξεχωριστά η συμβολή των εργαζομένων (Liu, 2017), όπως και του τμήματος ΔΑΠ στην ανάπτυξη και διαφοροποίηση των τουριστικών καταλυμάτων (Tavitiyaman et al., 2011).

Οι παραπάνω έρευνες στην πλειονότητα τους, είτε δεν αφορούν άμεσα τον κλάδο της φιλοξενίας, καθώς έχουν αντλήσει δεδομένα από άλλες κατηγορίες επιχειρήσεων και όχι συγκεκριμένα από τα ξενοδοχεία, είτε δεν έχουν διεξαχθεί στην ελληνική επικράτεια, ώστε αυτή η μελέτη να συνδράμει προς την κάλυψη αυτών των κενών. Όμως ανεξάρτητα από τη χώρα και τον κλάδο διεξαγωγής της έρευνας, η παρούσα έρευνα είναι πρωτότυπη καθώς μέσω σύνθετων στατιστικών αναλύσεων δεδομένων εξετάζει και συνδυάζει βασικές έννοιες όπως το ανθρώπινο κίνητρο, τη ΔΑΠ, την ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων, την οικονομική κρίση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με έναν τρόπο που δεν είχε πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, εξάγοντας ενδιαφέροντα συμπεράσματα ως προς τη θεωρία της ΔΑΠ και ειδικά ως προς τον ρόλο της παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης. Επομένως, η συγκεκριμένη μελέτη καλύπτει το ερευνητικό κενό που διαπιστώθηκε με σημαντικά στοιχεία και ευρήματα, τα οποία θα εμπλουτίσουν την επιστημονική έρευνα, ενώ επίσης θα μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον από ερευνητές ή ακόμα και στελέχη του κλάδου της φιλοξενίας. Στις αντίστοιχες υποθέσεις που αναλύονται στη συνέχεια, συνδυάζονται διαφορετικές μεταξύ τους έννοιες για πρώτη φορά στη θεωρία της ΔΑΠ των επιχειρήσεων φιλοξενίας, καταλήγοντας σε κύρια και αξιοσημείωτα συμπεράσματα.

Από το ερευνητικό κενό που προκύπτει, δημιουργείται ένα ενιαίο μοντέλο ανάπτυξης και αλληλεπίδρασης των επιμέρους λειτουργιών της ΔΑΠ στο χώρο του τουρισμού που θα είναι χρήσιμο για τις επιχειρήσεις όταν επικρατούν συνθήκες οικονομικής κρίσης και πρέπει να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της. Στην επομένη ενότητα θα παρουσιαστεί το βασικό ερευνητικό μοντέλο στο οποίο στηρίζεται το θεωρητικό μέρος της διατριβής και θέτει τις βάσεις για τον σχεδιασμό της εμπειρικής έρευνας.

## **8.2 Συγκρότηση του βασικού ερευνητικού μοντέλου**

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σε προηγούμενα κεφάλαια προέκυψαν δεδομένα, πάνω στα οποία θα ξεκινήσει η δημιουργία του βασικού ερευνητικού μοντέλου. Τα στοιχεία για τις έννοιες της οικονομικής κρίσης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν μία σημαντική βάση για τη συγκρότηση του μοντέλου, η οποία θα εμπλουτισθεί ανάλογα με τα ευρήματα που θα προκύψουν από την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας στην Ελλάδα σε ξενοδοχεία κατηγοριών τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων που πλαισιώνει τη διδακτορική διατριβή. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται από άλλες έρευνες είτε για τις μονάδες φιλοξενίας, είτε για άλλα είδη επιχειρήσεων ευρύτερα, θα σχηματίσουν ένα νέο και πρωτότυπο βασικό μοντέλο έρευνας, από το οποίο θα προκύψουν στη συνέχεια οι ερευνητικές υποθέσεις για τη διερεύνηση του ρόλου της ενδυνάμωσης και παρακίνησης των εργαζομένων στην ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

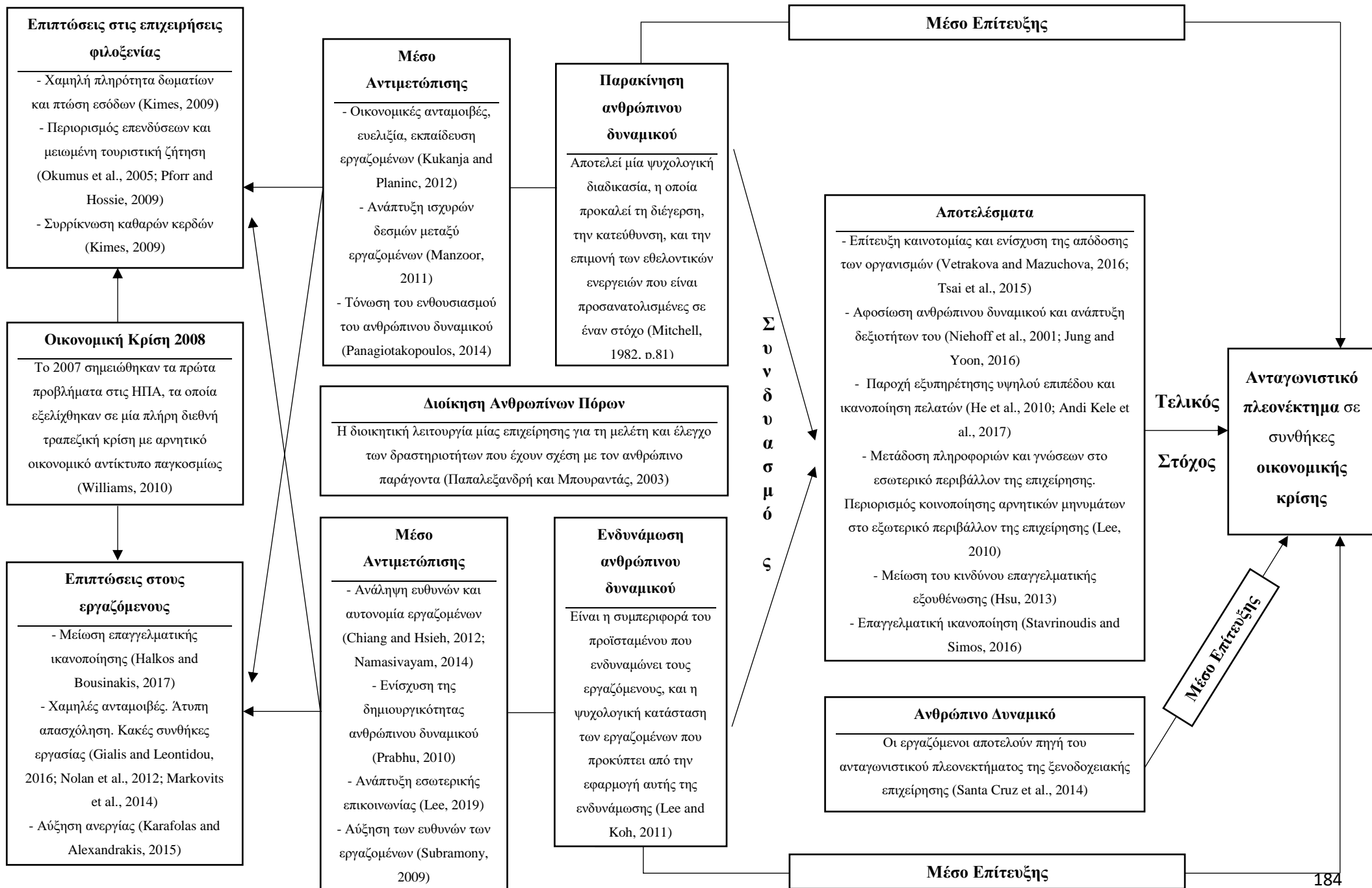
Βάσει των παραπάνω εννοιών που αναπτύχθηκαν εκτενώς στο Α' μέρος της διατριβής παρουσιάζονται ως τμήματα του βασικού ερευνητικού μοντέλου (Διάγραμμα 7.1) οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στα ξενοδοχεία και το ανθρώπινο δυναμικό τους, ο ρόλος των εργαζομένων, το περιεχόμενο της ενδυνάμωσης και παρακίνησης τους όπως και η ανάλυση τους ως μέσα αντιμετώπισης των επιπτώσεων της ύφεσης. Σε επόμενο στάδιο εξετάζονται τα αποτελέσματα εφαρμογής των συγκεκριμένων λειτουργιών και του συνδυασμού τους στις μονάδες φιλοξενίας και το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και η ανάδειξη τους ως μέσα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης.

Το βασικό ερευνητικό μοντέλο έχει σημαντική επιστημονική και πρακτική χρησιμότητα, διότι συνεισφέρει στην ήδη υπάρχουσα θεωρία της ΔΑΠ του κλάδου της φιλοξενίας, κι επιπλέον έχει πρακτική συνεισφορά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Όσον αφορά την επιστημονική χρησιμότητα, μέσω του ερευνητικού μοντέλου συνδυάζονται για πρώτη φορά πολλές και διαφορετικές έννοιες μεταξύ τους όπως η παρακίνηση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η οικονομική κρίση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ώστε να προκύπτουν μοναδικά ευρήματα που

συμβάλλουν πρωτίστως στην εξέλιξη της θεωρίας της ΔΑΠ. Πιο συγκεκριμένα, υλοποιείται μία πρωτότυπη κωδικοποίηση των διεθνών επιστημονικών ερευνών και πορισμάτων για τις συγκεκριμένες έννοιες και ένας εκτεταμένος έλεγχος των μεθόδων των παραπάνω λειτουργιών της ΔΑΠ που εντοπίζονται στην παγκόσμια βιβλιογραφία, τα οποία δεν έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν. Επιπρόσθετα, μέσω αυτής της κωδικοποίησης της θεωρίας και την εξέταση αυτών των εννοιών, το ερευνητικό μοντέλο αποτελεί για τους επιστήμονες ερευνητές ουσιαστικά μία βάση δεδομένων, που θα τους δώσει κατευθυντήριες γραμμές ως προς την πορεία και εξέλιξη των μελλοντικών τους ερευνών, είτε για το σύνολο του θέματος που διερευνάται, είτε για επιμέρους τμήματα του.

Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί η πρακτική χρησιμότητα του βασικού ερευνητικού μοντέλου, καθώς αυτή έγκειται στο γεγονός ότι αναδεικνύει ολοκληρωμένα τη συμβολή της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην διαφοροποίηση και απόκτηση υπεροχής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έναντι των ανταγωνιστών τους. Επιπλέον, η περιγραφή των συγκεκριμένων λειτουργιών και ο έλεγχος τους ως μέσα αντιμετώπισης των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης που παρουσιάζονται στο ερευνητικό μοντέλο είναι πρωτότυπα, διότι βάσει πηγών της διεθνούς βιβλιογραφίας υπολογίζεται η εμβέλεια της ενδυνάμωσης και παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, επισημαίνοντας τη βαρύτητα τους στις απόπειρες εξόδου των ξενοδοχείων από αυτή. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα, το βασικό ερευνητικό μοντέλο προτείνει τους τρόπους και τα μέσα σύμφωνα με τα οποία θα επιτευχθεί ο συνδυασμός των εφαρμογών της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, με κύριο σκοπό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των μονάδων φιλοξενίας. Τέλος, το ερευνητικό μοντέλο αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό για τα στελέχη, καθώς μέσω της αναλυτικής παρουσίασης των εννοιών υπάρχει η δυνατότητα σύνδεση τους με τα αντίστοιχα δεδομένα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που διοικούν, ώστε με αυτόν τον τρόπο να εντοπίσουν και να εφαρμόσουν επιτυχώς μεθόδους των συγκεκριμένων λειτουργιών της ΔΑΠ εντός των οργανισμών.

Το βασικό μοντέλο θα δοκιμαστεί μέσω της εμπειρικής έρευνας που θα διεξαχθεί σε μονάδες φιλοξενίας σε όλες τις περιφέρειες της Ελλάδας. Κάθε ερευνητικό στοιχείο δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες για να απαντηθεί η αντίστοιχη ερευνητική υπόθεση, ώστε να αποδειχθεί ή όχι η σημασία των λειτουργιών ενδυνάμωσης και παρακίνησης. Στο βασικό ερευνητικό μοντέλο (Διάγραμμα 7.1) παρουσιάζονται αρχικά οι αρνητικές επιδράσεις της οικονομικής κρίσης στις μονάδες φιλοξενίας και το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες έχουν επιλεγθεί –μεταξύ πολλών άλλων– με δύο κριτήρια: α) τα ευρήματα αντίστοιχων ερευνών που τις έχουν υπογραμμίσει ως τις πιο κρίσιμες (Markovits et al., 2014; Okumus et al., 2005; Pforr and Hossie, 2009; Gialis and Leontidou, 2016; Kimes, 2009; Halkos and Bousinakis, 2017), β) τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην πιλοτική έρευνα που επιβεβαίωσαν με υψηλούς μέσους όρους τιμών τις συγκεκριμένες συνέπειες ως τις πιο δυσμενείς για τη λειτουργία των τουριστικών καταλυμάτων και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων (βλ. ενότητα 8.5). Έπειτα, περιγράφονται οι λειτουργίες της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης βάσει των ορισμών που έχουν δοθεί από προηγούμενους ερευνητές (Mitchell, 1982; Lee and Koh, 2011), ελέγχονται οι ρόλοι τους ως μέσα αντιμετώπισης των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης σύμφωνα με τα πορίσματα τεκμηριωμένων ερευνών (Subramony, 2009; Kukanja and Planinc, 2012; Lee, 2019; Chiang and Hsieh, 2012; Prabhu, 2010; Manzoor, 2011; Namasivayam, 2014; Panagiotakopoulos, 2014), και τέλος γίνεται επισήμανση των αποτελεσμάτων τους στηριζόμενη σε συμπεράσματα επιστημονικών δημοσιεύσεων (Hsu, 2013; Niehoff et al., 2001; Andi Kele et al., 2017; Vetrakova and Mazuchova, 2016; Lee, 2010; Jung and Yoon, 2016; He et al., 2010; Tsai et al., 2015; Stavrinoudis and Simos, 2016). Επίσης, προστίθενται από τον ίδιο τον ερευνητή οι χρήσεις των λειτουργιών της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού ως μέσα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, που αποτελεί κεντρικό θέμα της διατριβής και διερευνάται στην εμπειρική έρευνα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι κρίθηκε σκόπιμο να καταγραφούν και να παρουσιαστούν μόνο τα παραπάνω δεδομένα στο βασικό ερευνητικό μοντέλο, ώστε να επιτευχθεί η σαφήνεια και εύληπτη κατανόηση του, χωρίς όμως να υπάρχουν ελλείψεις στο περιεχόμενο του.



Διάγραμμα 8.1: Το βασικό μοντέλο έρευνας



### 8.3 Αρχικές σκέψεις επί των ερευνητικών υποθέσεων

Το βασικό ερευνητικό μοντέλο που προέκυψε έχει στόχο τη διερεύνηση του κεντρικού ερωτήματος της διατριβής σχετικά με το εάν η παρακίνηση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων των ξενοδοχείων μπορούν να λειτουργήσουν ως μέσα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Το μοντέλο διαιρείται σε τρία διαδοχικά ερευνητικά πεδία, τα οποία θα αναλυθούν ξεχωριστά.

Στο πρώτο ερευνητικό πεδίο ελέγχεται ο αντίκτυπος της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2008 στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων, όπως επίσης οι προϋποθέσεις και τα μέσα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναλύοντας τα δεδομένα, θα ελεγχθούν οι επιπτώσεις της ύφεσης στη ψυχολογία των εργαζομένων, αλλά και στην απόδοση των επιχειρήσεων. Παράλληλα, θα μελετηθεί ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεισφορά της ΔΑΠ στη διαφοροποίηση και διάκριση των μονάδων φιλοξενίας έναντι των ανταγωνιστών τους. Στο δεύτερο ερευνητικό πεδίο εξετάζεται η σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων και τα πλεονεκτήματα της, αφού μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης όπως και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Τέλος, το τρίτο ερευνητικό πεδίο σχετίζεται με την ενδυνάμωση. Στην έρευνα ελέγχεται ο ρόλος της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, και ο βαθμός στον οποίο υποστηρίζει τη μονάδα φιλοξενίας να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις επιπτώσεις της ύφεσης, κι επιπλέον να διακριθεί αποκτώντας πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι επιστημονικές έρευνες μέχρι πρόσφατα εστιάζουν στις παραπάνω έννοιες μεμονωμένα. Ειδικότερα, εξετάζονται η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποσπασματικά, και ελέγχεται η συμβολή τους είτε στην αντιμετώπιση της οικονομικής ύφεσης, είτε στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης ξεχωριστά. Δεν προτείνεται η αδιαίρετη σύνδεση των συγκεκριμένων λειτουργιών της ΔΑΠ, πάρα μόνο γίνεται μία μελέτη τους σε γενικό βαθμό είτε στον χώρο του τουρισμού, είτε σε άλλους κλάδους

της οικονομίας. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται η πρωτοποριακή και μοναδική συνεισφορά της παρούσας διατριβής, καθώς μέσω της ανάλυσης των ερευνητικών υποθέσεων, οι έννοιες αυτές διασυνδέονται μεταξύ τους, και αναδεικνύεται η συμβολή που έχουν στη μείωση του αρνητικού αντίκτυπου της οικονομικής κρίσης και την απόκτηση υπεροχής από τις ελληνικές επιχειρήσεις φιλοξενίας.

## **8.4 Οι ερευνητικές υποθέσεις**

### **8.4.1 Οικονομική Κρίση και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (συνδυασμός). Διαπίστωση ερευνητικών κενών και διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων**

Η οικονομική κρίση ξεκίνησε το 2008 και τα μέτρα της συνεχίζουν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο εργασιακό περιβάλλον μέχρι σήμερα. Η απειλή της υψηλής ανεργίας που επικρατεί στη χώρα ως αποτέλεσμα της ύφεσης, κάνει τους εργαζόμενους να θέτουν ως βασικό στόχο τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους με οποιοδήποτε κόστος, όπως αρνητικές αλλαγές στα εργασιακά τους δικαιώματα, μειώσεις μισθών (Halkos and Bousinakis, 2017), κατάργηση επιδομάτων, καθυστερήσεις καταβολής μισθών, κ.α.

Βάσει της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο διαπιστώθηκαν ερευνητικά κενά ως προς την αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και την ευημερία των εργαζομένων, αλλά και ως προς τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και του τμήματος ΔΑΠ στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, δεν υπάρχει συνδυασμός των εννοιών της ΔΑΠ, της διοίκησης φιλοξενίας, της οικονομικής ύφεσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμιο επίπεδο, ώστε ο εντοπισμός και η διεξοδική μελέτη τους στη συγκεκριμένη διατριβή μέσω της εμπειρικής ανάλυσης, να εξάγουν χρήσιμα επιστημονικά συμπεράσματα για τον τουρισμό και τον κλάδο της φιλοξενίας στην Ελλάδα, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εξέλιξη τους.

Αρχικά, στο άρθρο των Alonso-Almeida and Bremser (2013) περιγράφεται ο αρνητικός αντίκτυπος της οικονομικής ύφεσης στις ισπανικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς περιορίζονται τα κέρδη, ενώ παράλληλα σημειώνονται απολύσεις εργαζομένων αλλά και χρεωκοπίες οργανισμών. Οι Okumus et al. (2005) αναφέρουν ότι η οικονομική κρίση που σημειώθηκε στην Τουρκία το 2001 είχε ως αποτελέσματα τη μείωση της τουριστικής ζήτησης και την αύξηση του κόστους των τοπικών μονάδων φιλοξενίας στη Βόρεια Κύπρο, ενώ τις ανάγκασε να λειτουργήσουν με λιγότερους εργαζόμενους και να αναβάλλουν τις μελλοντικές τους επενδύσεις. Επιπρόσθετα, η Kimes (2009) υπογραμμίζει ότι στο πλαίσιο της κρίσης, τα ξενοδοχεία σε πολλές χώρες έχουν σημειώσει πτώσεις στην πληρότητα, τη μέση ημερήσια τιμή και τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Τέλος, οι Enz et al. (2011) που μελετούν τον αντίκτυπο των τρομοκρατικών επιθέσεων της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου και της οικονομικής κρίσης του 2008 στον κλάδο της φιλοξενίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, επισημαίνουν ότι και τα δύο γεγονότα είχαν σημαντικά αρνητικές επιδράσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Βάσει των παραπάνω ερευνητικών πορισμάτων στην περιοχή της Μεσογείου αλλά και σε διεθνές επίπεδο, χρειάζεται να διεξαχθεί αντίστοιχη έρευνα στον κλάδο της φιλοξενίας στην Ελλάδα, δεδομένου ότι οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης σε αυτή ήταν έντονα αρνητικές (Gialis and Leontidou, 2016; Ghallab and Papadakis, 2011; Ozturk and Sozdemir, 2015; Horemans et al., 2016; Karafolas and Alexandrakis, 2015), ώστε να διερευνηθούν μέσα από την **υπόθεση (H<sub>1</sub>): Η οικονομική κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.**

Εκτός από την επιρροή της οικονομικής ύφεσης στις μονάδες φιλοξενίας, θα πρέπει να ελεγχθούν και οι συνέπειες της στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Στα άρθρα των Markovits et al. (2014), των Halkos and Bousinakis (2017), των Bericat and Camarero (2017) αλλά και της Manchin (2013) επισημαίνονται οι επιπτώσεις που είχε η οικονομική κρίση στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, είτε σε μία μόνο γεωγραφική περιοχή και συγκεκριμένα στην πόλη της Θεσσαλονίκης (Markovits et al., 2014), είτε σε ολόκληρη την Ελλάδα (Bericat and Camarero, 2017; Manchin, 2013;

Halkos and Bousinakis, 2017). Όμως το θέμα της παρούσας διατριβής σχετίζεται αποκλειστικά με το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να προκύπτει η ανάγκη για τη δημιουργία νέας και πιο εξειδικευμένης έρευνας. Επομένως, η **υπόθεση (H<sub>2</sub>):** Η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία καθίστανται απαραίτητη για να υπάρχει ολοκληρωμένο ερευνητικό αποτέλεσμα σχετικά με τον αντίκτυπο που είχε η οικονομική ύφεση του 2008 στον άνθρωπο–επαγγελματία του κλάδου φιλοξενίας.

Στη συνέχεια, οι Zouaghi et al. (2018) υποστηρίζουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο για την Έρευνα και την Ανάπτυξη (R&D) είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ανταγωνιστικότητα της παραγωγής και την καινοτομία του προϊόντος, ενώ ο Liu (2017) επικεντρώνεται στην καινοτόμα συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να προκαλέσει θετικά αποτελέσματα στους οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, ο ίδιος ερευνητής αναφέρει ότι η άρτια εκπαίδευση των εργαζομένων θα οδηγήσει στη συγκέντρωση γνώσεων εντός του ξενοδοχείου, ενώ η αλληλεπίδραση μεταξύ τους θα βελτιώσει τους τρόπους επικοινωνίας τους. Επιπρόσθετα, οι Hansen et al. (2014) επισημαίνουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι πολύ σημαντικό για την οικονομική ανάπτυξη βιομηχανιών υψηλής αλλά και χαμηλής τεχνολογίας. Ωστόσο, στα συμπεράσματα των Liu (2017) και Hansen et al. (2017) δεν εμπεριέχεται το δεδομένο της οικονομικής κρίσης, το οποίο είναι καθοριστικό στην παρούσα έρευνα, ενώ τα ευρήματα των Zouaghi et al. (2018) δεν προέρχονται από τον κλάδο της φιλοξενίας. Άρα διατυπώθηκε η **υπόθεση (H<sub>3</sub>):** Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης για να διερευνηθεί το μέγεθος συνεισφοράς των εργαζόμενων στην ανάπτυξη και κερδοφορία των τουριστικών καταλυμάτων.

Τέλος, οι Tavitiyaman et al. (2011) υπογραμμίζουν ότι η στρατηγική ΔΑΠ για να είναι ανταγωνιστική, θα πρέπει να εφαρμόζει προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, που θα έχουν ως αποτέλεσμα την άριστη εξυπηρέτηση και την κάλυψη αναγκών των πελατών. Επιπλέον, η Ruzic (2015) και οι Chan et al. (2004) αναφέρουν ότι η εφαρμογή των πρακτικών της ΔΑΠ συνδέεται με την απόδοση των

επιχειρήσεων, ενώ οι Dawson and Abbott (2011) υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές ΔΑΠ που προωθούν ένα κλίμα φιλοξενίας με κύρια χαρακτηριστικά την εμπιστοσύνη, την επικοινωνία, τη φιλικότητα και τις δυνατότητες για εξέλιξη, θα έχουν θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση και τη συνολική απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ωστόσο, υπάρχει έλλειψη αντίστοιχης έρευνας στην Ελλάδα με επίκεντρο τον ρόλο του τμήματος ΔΑΠ στη βελτίωση των επιδόσεων και την απόκτηση υπεροχής των μονάδων φιλοξενίας στην αγορά. Επομένως, η **υπόθεση (H<sub>4</sub>): Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων** εξετάζει τον ρόλο της ΔΑΠ στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

**Πίνακας 8.1: Οι ερευνητικές υποθέσεις για την έννοια “Οικονομική Κρίση και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”**

<b>Έννοια (Λέξη-Κλειδί)</b>	Οικονομική Κρίση και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα
<b>Αριθμός Υποθέσεων</b>	Τέσσερεις (4)
<b>Υπόθεση H1</b>	Η οικονομική κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Οι επιπτώσεις της ύφεσης στην απόδοση των μονάδων φιλοξενίας.
<b>Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία</b>	<p><u>Α' Υπόθεση:</u> <i>The crisis had an immediate negative impact upon the performance of individual companies.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Alonso-Almeida, M.M., &amp; Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. <i>International Journal of Hospitality Management</i>, 32, 141–148.</p> <p><u>Β' Υπόθεση:</u> <i>The economic crisis reduced the tourist demand from Turkey, resulted in higher costs, forced hotels to work with fewer employees and postpone their future investments.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Okumus, F., Altinay, M., &amp; Arasli, H. (2005). The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus. <i>Tourism Management</i>, 26, 95–104.</p> <p><u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>Hotels in nearly all segments in most parts of the world have experienced drops in occupancy, average daily rate, and revenue</i></p>

	<p><i>per available room.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Kimes, S.E. (2009). Hotel revenue management in an economic downturn: Results of an international study. <i>Cornell Hospitality Report</i>, 9(12), 1–20.</p> <p><u>Δ' Υπόθεση:</u> <i>Both external shocks (terrorist attacks of 9/11 and the recent financial crisis) had a significant impact on hotel performance.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Enz, C.A., Kosová, R., &amp; Lomanno, M. (2011). The impact of terrorism and economic shocks on U.S. hotels. <i>Cornell Hospitality Report</i>, 11(5), 4–17.</p>
<b>Υπόθεση Η2</b>	Η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Οι συνέπειες της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων.
<b>Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία</b>	<p><u>Α' Υπόθεση:</u> <i>Employees facing an economic crisis are less satisfied overall with their jobs, than the employees not experiencing an economic crisis.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Markovits, Y., Boer, D., &amp; Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. <i>European Management Journal</i>, 32, 413–422.</p>
	<p><u>Β' Υπόθεση:</u> <i>Crisis-which may lead to changes in behavior, in relationships, and partnerships (as the dependent variable)-is influenced by a number of explanatory variables. These include job satisfaction, job dissatisfaction (in relation to salary-benefits), stress concerning working hours, job insecurity, further education, labor relations, salary, career opportunities and business changes.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Halkos, G., &amp; Bousinakis, D. (2017). The effect of stress and dissatisfaction on employees during crisis. <i>Economic Analysis and Policy</i>, 55, 25–34.</p>
	<p><u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>Greece has an extraordinarily high level of pessimism.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Bericat, E., &amp; Camarero, M. (2017). The relative failure of the modernization of Greek society: Economic crisis or societal crisis? In: Demertzis, N., Kikilias, E., Balourdos, D., Spyropoulou, N., &amp; Chrysakis, M. – National Centre for Social Research (Eds). <i>The social portrait of Greece 2016–2017</i>, 119–140. Athens, GR: Papazissi.</p>
<b>Υπόθεση Η3</b>	Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων συμβάλει στην επίτευξη

	ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Η συνεισφορά των εργαζόμενων στην ανάπτυξη και κερδοφορία των μονάδων φιλοξενίας.
<b>Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία</b>	<u>Α' Υπόθεση:</u> <i>R&amp;D human capital is positively associated to innovation performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Zouaghi, F., Sanchez, M., & García Martínez, M. (2018). Did the global financial crisis impact firms' innovation performance? The role of internal and external knowledge capabilities in high and low tech industries. <i>Technological Forecasting &amp; Social Change</i> , 132, 92–104.
	<u>Β' Υπόθεση:</u> <i>Human capital mediates the positive relationship between innovation behavior and competitive advantage.</i> <u>Από άρθρο:</u> Liu, C.H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 66, 13–23.
	<u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>Human capital is particularly important for the economic development of high-tech industries and appears to be of crucial importance in low-tech industries as well.</i> <u>Από άρθρο:</u> Hansen, T., Winther, L., & Hansen, R.F. (2014). Human Capital in low-tech manufacturing: The geography of the knowledge economy in Denmark. <i>European Planning Studies</i> , 22(8), 1693–1710.
<b>Υπόθεση H4</b>	Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Ο ρόλος του τμήματος ΔΑΠ στην απόδοση και διάκριση των τουριστικών καταλυμάτων στην αγορά.
<b>Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία</b>	<u>Α' Υπόθεση:</u> <i>The hotels that have an advantage over existing rivals will influence a strong human resource strategy.</i> <u>Από άρθρο:</u> Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H.Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 30, 648–657.
	<u>Β' Υπόθεση:</u> <i>There is a positive link between HRM practice and hotel company performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Ruzic, M.D. (2015). Direct and indirect contribution of

	HRM practice to hotel company performance. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 49, 56–65.
	<u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>The use of high performance human resource practices (HPHRP) will be positively related to firm performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Chan, L.L.M., Shaffer, M.A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 15(1), 17–35.
	<u>Δ' Υπόθεση:</u> <i>HR practices that facilitate a hospitality climate, including trust, communication, friendliness, warmth, and opportunity for advancement will have a positive effect on organizational commitment and overall firm performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Dawson, M., & Abbott, J. (2011). Hospitality culture and climate: A proposed model for retaining employees and creating competitive advantage. <i>International Journal of Hospitality &amp; Tourism Administration</i> , 12(4), 289–304.

#### 8.4.2 Παρακίνηση των εργαζομένων. Διαπίστωση ερευνητικών κενών και διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων έχει μεγάλη σημασία, διότι ενισχύεται η παραγωγικότητα του, ώστε τα μέλη του να είναι πιο αποδοτικά φέρνοντας θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση συνολικά (Chiang and Jang, 2008). Όταν η διοίκηση ενός οργανισμού επιθυμεί τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει, τότε μέσω της παρακίνησης αυτή επιτυγχάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό δεσμεύεται περισσότερο προς το συγκεκριμένο στόχο (Clark et al., 2009).

Ένα συχνό φαινόμενο του κλάδου της φιλοξενίας είναι η αυξημένη κινητικότητα εργαζομένων, όπως επίσης και η εναλλαγή θέσεων εντός του ξενοδοχείου, προκαλώντας τους με αυτό τον τρόπο ανασφάλεια. Ένα μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων θεωρεί την απασχόληση στα ξενοδοχεία προσωρινή, και



ως εκ τούτου τα κίνητρα περιορίζονται, ώστε να μην υπάρχει παρακίνηση για τη βελτίωση του (Maroudas et al., 2013). Οι εργαζόμενοι χρειάζονται να αναλαμβάνουν δράση και να συμμετέχουν στις ενέργειες της εταιρείας, για να νιώθουν ότι έχουν ουσιαστική συμβολή. Οι ίδιοι παρακινούνται από επαγγέλματα που τους “προκαλούν” και τους επιτρέπουν να αποκτούν γνώσεις, να ανανεώνονται και να συμμετέχουν στην οργάνωση της επιχείρησης (Lee and Raschke, 2016).

Γενικότερα, η παρακίνηση είναι μια διαδικασία που μπορεί δύσκολα να προσδιοριστεί καθώς εξαρτάται από πολλά κοινωνικά και ατομικά χαρακτηριστικά. Αυτή ξεκινά από την ανάγκη του εργαζόμενου να ανακάμψει μέσω κινήτρου, με τη μορφή ανταμοιβής, βραβείου κ.α. Επομένως, τα κίνητρα μπορούν να αποτελέσουν μία εσωτερική δύναμη μέσα στους οργανισμούς και μία αιτία διέγερσης, κατεύθυνσης ή επανάληψης της συμπεριφοράς ενός ατόμου (Stavrinooudis and Kakarougkas, 2017a).

Οι υποθέσεις που σχετίζονται με την έννοια “Παρακίνηση των εργαζομένων” προκύπτουν από τα ερευνητικά κενά που διαπιστώθηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία, τα οποία μέσω της παρούσας έρευνας μπορούν να καλυφθούν συνεισφέροντας στην επιστήμη του τουρισμού και της ΔΑΠ. Πιο συγκεκριμένα, οι Tsai et al. (2015) δεν εξετάζουν σε βάθος την παρακίνηση από μόνη της, αλλά ως μέρος διαφόρων μεθόδων που αναδεικνύουν κυρίως τη δημιουργικότητα του εργαζομένου και την ανάπτυξη ιδεών του, και όχι τις συνολικές του επιδόσεις. Παράλληλα επισημαίνουν και το ρόλο της οργανωτικής υποστήριξης στην καινοτομία των οργανισμών. Στο άρθρο του Jayaweera (2015) υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα της παρακίνησης, καθώς αυτή καθορίζει τη σχέση ανάμεσα στο περιβάλλον εργασίας και τις επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς όμως να τονίζονται τα πλεονεκτήματα της ως προς την απόδοση του. Τέλος, οι Beltran-Martin and Bou-Llusar (2018) ελέγχουν τον ρόλο της παρακίνησης σε σχέση με την εργασιακή απόδοση, όμως η έρευνα τους πραγματοποιήθηκε σε Ισπανικές βιομηχανικές επιχειρήσεις και όχι σε ξενοδοχεία, οπότε μέσω της **υπόθεσης (H<sub>5</sub>): Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή του απόδοση**, εξετάζεται

ακριβώς η επιρροή της παρακίνησης στις επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Όσον αφορά την οικονομική κρίση, οι Hitka et al. (2014), οι Chatzopoulou et al. (2015), όπως επίσης και οι Hitka and Sirotiakova (2011) μελετούν και αναλύουν τον αντίκτυπο της στο ανθρώπινο δυναμικό, και πιο συγκεκριμένα τους παράγοντες παρακίνησης του μεταξύ δυο χρονικών περιόδων: πριν και μετά την εμφάνιση της ύφεσης. Ωστόσο χρειάζεται να ελεγχθούν τα αποτελέσματα της εφαρμογής της παρακίνησης κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης στην απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχείων, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην υπεροχή των επιχειρήσεων που απασχολούνται. Στο πλαίσιο της ύφεσης όπου συνήθως επικρατούν δυσμενείς εργασιακές συνθήκες, προστίθεται το άρθρο των Michel et al. (2012) οι οποίοι επισημαίνουν ότι το υποστηρικτικό κλίμα που υπάρχει για το ανθρώπινο δυναμικό σχετίζεται θετικά με την παροχή καλής εξυπηρέτησης και την απόδοση των υπηρεσιών που προσφέρει. Επειδή δεν έχουν πραγματοποιηθεί αντίστοιχες έρευνες για την παρακίνηση των εργαζομένων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε περιόδους οικονομικής κρίσης, και ειδικά στην Ελλάδα, η παρούσα έρευνα θα είναι από τις πρώτες που θα ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα στην **υπόθεση (H<sub>6</sub>): Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης ενισχύει την απόδοση του.**

Για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι Al-Rfou and Trawneh (2009) αναφέρουν ότι αυτή συνδέεται με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ η Manzoor (2011) επισημαίνει ότι αποτελεί το κατάλληλο μέσο για την επιτυχία των οργανισμών, και ότι η εργασιακή απόδοση στηρίζεται στη συγκεκριμένη λειτουργία της ΔΑΠ. Ωστόσο, και οι δύο παραπάνω έρευνες έχουν διεξαχθεί σε ένα ευρύ επιχειρηματικό πλαίσιο, χωρίς να γίνεται αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων που εξετάζεται στην παρούσα διατριβή. Επιπρόσθετα, οι Vetrakova and Mazuchova (2015) διαπιστώνουν ότι η μείωση της εργασιακής απόδοσης είναι επακόλουθο της έλλειψης παρακίνησης. Εδώ παρά το γεγονός ότι η έρευνα διεξάγεται στον κλάδο της φιλοξενίας, δεν προσεγγίζεται η ιδέα επίτευξης ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος, παρά μόνο εστιάζει στη λειτουργία της επιχείρησης. Επομένως, και σε αυτό το ζήτημα μπορεί να επιβεβαιωθεί -ή όχι- η σύνδεση της παρακίνησης των εργαζομένων ενός ξενοδοχείου με τη διάκριση του στην αγορά μέσα από την **υπόθεση (H7): Η παρακίνηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.**

**Πίνακας 8.2: Οι ερευνητικές υποθέσεις για την έννοια “Παρακίνηση των εργαζομένων”**

<b>Έννοια (Λέξη-Κλειδί)</b>	Παρακίνηση των εργαζομένων
<b>Αριθμός Υποθέσεων</b>	Τρεις (3)
<b>Υπόθεση H5</b>	Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή του απόδοση.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων και τα αποτελέσματα στις επιδόσεις του.
<b>Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία</b>	<u>Α' Υπόθεση:</u> <i>A work environment that encourages knowledge sharing, motivation, procedural justice, and promotion is positively related to employees' creativity performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Tsai, C.Y., Horng, J.S., Liu, C.H., & Hu, D.C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 46, 26–35.
	<u>Β' Υπόθεση:</u> <i>Motivation, as a very conspicuous and handy factor in the context of hotel workers, is an essential functional [or buffer] link between physical work conditions and the final outcome from job performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. <i>International Journal of Business and Management</i> , 10(3), 271–278.
	<u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>Employee motivation has a positive effect on employee performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J.C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and

	opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. <i>BRQ Business Research Quarterly</i> , 21, 99–110.
<b>Υπόθεση Η<sub>6</sub></b>	Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης ενισχύει την απόδοση του.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Η παρακίνηση των εργαζομένων των ξενοδοχείων κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης και η συμβολή της στην απόδοσή τους.
<b>Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία</b>	<u>Α' Υπόθεση:</u> <i>The economic crisis has statistically significant effect on the change in perception of motivation factors in the year 2004.</i> <u>Από άρθρο:</u> Hitka, M., Hajdukova, A., & Balazova, Z. (2014). Impact of economic crisis on changes in motivation of employees in woodworking industry. <i>Drvna Industrija</i> , 65(1), 21–26.
	<u>Β' Υπόθεση:</u> <i>Even in case of economic recession interesting work and equal and fair treatment, objective assessment and satisfied salary are the motivating factors with the highest scores.</i> <u>Από άρθρο:</u> Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, Th. (2015). Employee's motivation and satisfaction in light of economic recession: Evidence of Grevena prefecture–Greece. International Conference on Applied Economics, ICOAE 2015, 2-4 July 2015, Kazan, Russia. <i>Procedia Economics and Finance</i> , 24, 136–145.
	<u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>Supportive service climate is positively related to service performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Michel, J.W., Kavanagh, M.J., & Tracey, J.B. (2013). Got support? The impact of supportive work practices on the perceptions, motivation, and behavior of customer-contact employees. <i>Cornell Hospitality Quarterly</i> , 54(2), 161–173.
	<u>Δ' Υπόθεση:</u> <i>Under the world economic crisis conditions and economic and social effects of the crisis, there was a relevant change in the level of motivation and employees were motivated by different motivational factors than before the crisis started.</i> <u>Από άρθρο:</u> Hitka, M., & Sirotiakova, M. (2011). The impact of economic crisis on the change in motivation of furniture company employees – case study. <i>Drewno. Pr. Nauk. Donies. Komunik</i> , 54(185), 119–126.
<b>Υπόθεση Η<sub>7</sub></b>	Η παρακίνηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλλει στην

	επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Η απόκτηση υπεροχής των μονάδων φιλοξενίας μέσω της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.
<b>Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία</b>	<u>A' Υπόθεση:</u> <i>There is a relationship between employees' motivation and organizational effectiveness.</i> <u>Από άρθρο:</u> Manzoor, Q.A. (2011). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. <i>European Journal of Business and Management</i> , 3(3), 36–44.
	<u>B' Υπόθεση:</u> <i>There is no significant relationship between job motivation and competitive advantage.</i> <u>Από άρθρο:</u> Al-Rfou, A., & Trawneh, K. (2009). Achieve competitive advantage through job motivation. <i>Journal of Social Science</i> , 20(2), 105–107.
	<u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>Lack of work motivation employees in surveyed hotels is most pronounced in decline in work performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Vetrakova, M., & Mazuchova, L. (2015). Modeling of process work motivation in hotels. Business Economics and Management 2015 Conference, BEM 2015. <i>Procedia Economics and Finance</i> , 34, 508–513.

#### **8.4.3 Ενδυνάμωση των εργαζομένων. Διαπίστωση ερευνητικών κενών και διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων**

Το τρίτο ερευνητικό πεδίο σχετίζεται με την ενδυνάμωση των εργαζομένων, η οποία συμβάλλει στην δέσμευση τους στην επιχείρηση και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της (Laschinger et al., 2002). Η ενδυνάμωση γίνεται αντιληπτή μέσα από την ανταλλαγή γνώσεων και τη βελτίωση της πνευματικής ικανότητας και αυτονομίας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Karim and Rehman, 2012), ενώ παράλληλα απαιτεί ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο το οποίο θα προωθήσει τη συμμετοχή, τη μείωση ελέγχων, την εμπιστοσύνη και την αναγνώριση της σπουδαιότητας των ανθρώπων που απασχολούνται στην εταιρεία (Stavrinoudis and Simos, 2016).

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως τα ξενοδοχεία, η ενδυνάμωση μπορεί να ενισχύσει την προδιάθεση του ανθρώπινου δυναμικού να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών. Εάν οι εργαζόμενοι βρίσκουν νόημα στα καθήκοντά τους, τότε είναι πρόθυμοι να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στους πελάτες και να προσπαθήσουν να διορθώσουν το οποιοδήποτε πρόβλημα που σχετίζεται με την εξυπηρέτησή τους (Gazzoli et al., 2013). Επιπρόσθετα, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την ανάπτυξη της καινοτομίας, ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, και να ξεχωρίσει, καθώς οι πελάτες αδυνατούν να βρουν αλλού αντίστοιχες υπηρεσίες και μάλιστα στο ίδιο επίπεδο (Wingwon, 2012).

Στην έννοια της “Ενδυνάμωσης εργαζομένων” και τις υποθέσεις που περιλαμβάνει, η εμπειρική έρευνα της συγκεκριμένης διατριβής μπορεί να καλύψει τα κενά που διαπιστώθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, οι Meyerson and Dewettinck (2012) υποστηρίζουν ότι η ενδυνάμωση βελτιώνει την εργασιακή απόδοση, όμως η έρευνα τους διεξήχθη σε εταιρεία τηλεπικοινωνιών και όχι σε ξενοδοχεία. Επιπρόσθετα, οι Chiang and Hsieh (2012) λαμβάνουν υπόψη μόνο την ψυχολογική προσέγγιση της ενδυνάμωσης που σχετίζεται με την αντίληψη των εργαζομένων για την αυτοδιάθεση, τις επιλογές και πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν, χωρίς να γίνει αναφορά στην οργανωτική προσέγγιση που είναι εξίσου σημαντική βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Από την άλλη πλευρά, οι Pelit et al. (2011) και οι Geralis and Terziovski (2003) αποσκοπούν ειδικά στη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης από την ενδυνάμωση, όταν χρειάζεται να ελεγχθεί συνολικά ο ρόλος της στις επιδόσεις των εργαζομένων. Με βάση τα παραπάνω, στην **υπόθεση (H<sub>8</sub>):** Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων επηρεάζει θετικά την εργασιακή του απόδοση διερευνάται η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στον κλάδο της φιλοξενίας και τα πλεονεκτήματά της.

Όπως διαπιστώθηκε στο θεωρητικό μέρος, είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση να διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό σε αντίστοιχες περιόδους, ώστε να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της. Τα άρθρα του Hanaysha (2016) και της Bhatnagar (2012) επικεντρώνονται στην αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία “κλονίζεται” κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ενώ οι Kruija et al. (2016) επισημαίνουν ότι οι

οργανισμοί χρειάζεται να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες οι οποίες θα προωθήσουν την ικανότητα και επιθυμία των εργαζομένων να ενεργούν μέσω της ενδυνάμωσης, τονίζοντας τη σχέση αυτής με το εργασιακό περιβάλλον. Η παρούσα έρευνα κάνει ένα βήμα παραπάνω και ελέγχει τον ρόλο της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση των ξενοδοχείων σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, επιβεβαιώνοντας ή όχι νέα δεδομένα με την **υπόθεση (H<sub>9</sub>): Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης είναι αναγκαία για την ενίσχυση της απόδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.**

Η τελευταία υπόθεση πραγματεύεται τη δυνατότητα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην έρευνα των Agha et al. (2012) η ενδυνάμωση δεν λαμβάνεται ως μία αυτόνομη λειτουργία της ΔΑΠ, αλλά ως συμπληρωματική της κεντρικής στρατηγικής των οργανισμών. Επιπρόσθετα, στις έρευνες του Subramony (2009), του Hung (2006), των Berraies et al. (2014) και του Sulistyo (2016) εξετάζεται ο ρόλος της ενδυνάμωσης γενικά στην απόδοση της επιχείρησης και όχι συγκεκριμένα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι το ζητούμενο βάσει του θέματος της διατριβής. Επιπρόσθετα, οι He et al. (2010) υπογραμμίζουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία και της ποιότητας των υπηρεσιών. Ωστόσο, καμία από τις παραπάνω έρευνες δεν έχει πραγματοποιηθεί στον κλάδο της φιλοξενίας, οπότε η **υπόθεση (H<sub>10</sub>): Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και τα αποτελέσματα της είναι άκρως σημαντικά για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας, απαντώντας σε ένα από τα κεντρικά ερωτήματα της διδακτορικής διατριβής σχετικά με το εάν η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τα ξενοδοχεία είναι επακόλουθο της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.**

**Πίνακας 8.3: Οι ερευνητικές υποθέσεις για την έννοια “Ενδυνάμωση των εργαζομένων”**

<b>Έννοια (Λέξη-Κλειδί)</b>	Ενδυνάμωση των εργαζομένων
<b>Αριθμός Υποθέσεων</b>	Τρεις (3)

<b>Υπόθεση H8</b>	Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων επηρεάζει θετικά την εργασιακή του απόδοση.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στον κλάδο της φιλοξενίας και τα πλεονεκτήματά της.
<b>Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία</b>	<u>Α' Υπόθεση:</u> <i>Empowerment causes improvement of employees' performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. <i>Advanced Research in Economic and Management Sciences</i> , 2, 40–46.
	<u>Β' Υπόθεση:</u> <i>Hotel employees' psychological empowerment positively influences employee job performance.</i> <u>Από άρθρο:</u> Chiang, C.F., & Hsieh, T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , 31, 180–190.
	<u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>There is a significant and positive relationship between empowerment and employee feelings if well-being (job satisfaction and employee morale).</i> <u>Από άρθρο:</u> Geralis, M., & Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. <i>Total Quality Management &amp; Business Excellence</i> , 14(1), 45–62.
	<u>Δ' Υπόθεση:</u> <i>The behavioral empowerment activities implemented in hotel establishments affect the job satisfaction of employees positively (a). The psychological empowerment activities implemented in hotel establishments affect the job satisfaction of employees positively (b).</i> <u>Από άρθρο:</u> Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. A study on hotels in Turkey. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 23(6), 784–802.
<b>Υπόθεση H9</b>	Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης είναι αναγκαία για την ενίσχυση της απόδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος της στη διάκριση των οργανισμών σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.



Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία	<p><u>A' Υπόθεση:</u> <i>Employee empowerment has positive effect on organizational commitment.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>, 229, 298–306.</p>
	<p><u>B' Υπόθεση:</u> <i>Psychological empowerment will increase work engagement and will be a predictor of work engagement (a). Work engagement will increase innovativeness and innovation will be a consequence of work engagement (b). High work engagement will result in lower turnover intention (c).</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. <i>The International Journal of Human Resource Management</i>, 23(5), 928–951.</p>
	<p><u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>There is a significant relationship between work environment and empowerment.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., &amp; Oelfke, T. (2016). Empowerment in the hospitality industry in the United States. <i>Journal of Hospitality Marketing &amp; Management</i>, 25(1), 25–48.</p>
<b>Υπόθεση H10</b>	Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.
<b>Περιεχόμενο προς διερεύνηση</b>	Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τα ξενοδοχεία ως επακόλουθο της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.
Σύνδεση με διεθνή βιβλιογραφία	<p><u>A' Υπόθεση:</u> <i>Core competence (shared vision; cooperation and empowerment) has positive effect on competitive advantage.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Agha, S., Alrubaiee, L., &amp; Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. <i>International Journal of Business and Management</i>, 7(1), 192–204.</p>
	<p><u>B' Υπόθεση:</u> <i>Empowerment significantly influences performance.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Sulistyono, H.S. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. <i>Asia Pacific Management Review</i>, 21, 196–203.</p>
	<p><u>Γ' Υπόθεση:</u> <i>Empowerment-enhancing bundles will be positively</i></p>

	<p><i>correlated with business outcomes.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. <i>Human Resource Management</i>, 48(5), 745–768.</p>
	<p><u>Δ' Υπόθεση:</u> <i>People involvement, principally executive commitment and employee empowerment, has a positive effect on organizational performance.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Richard Yu-Yuan Hung (2006) Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. <i>Total Quality Management &amp; Business Excellence</i>, 17(1), 21–40.</p>
	<p><u>Ε' Υπόθεση:</u> <i>Empowerment, has a positive effect on organizational performance.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> Berraies, S., Chaher, M., &amp; Ben Yahia, K. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. <i>Macrothink Institute, Business Management and Strategy</i>, 5(2), 82–103.</p>
	<p><u>ΣΤ' Υπόθεση:</u> <i>There is a positive relationship between employee empowerment and employee perceived service quality.</i></p> <p><u>Από άρθρο:</u> He, P., Murrmann, S.K., &amp; Perdue, R.R. (2010). An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a U.S. hospitality organization. <i>Journal of Foodservice Business Research</i>, 13(1), 36–50.</p>

## **Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>:**

### **Ο σχεδιασμός του ερευνητικού εργαλείου**

#### **9.1 Εισαγωγή κεφαλαίου**

Αφού διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις της διατριβής, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα διερευνηθεί ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου με το οποίο θα πραγματοποιηθεί η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο των υποθέσεων και τη δοκιμή του βασικού ερευνητικού μοντέλου. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τρία στάδια, τα οποία θα αναλυθούν λεπτομερώς στις επόμενες ενότητες. Το πρώτο στάδιο αφορά την αναζήτηση και τον εντοπισμό των μεταβλητών που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, το δεύτερο σχετίζεται με την ομαδοποίηση των ερωτήσεων στις αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις, ενώ το τρίτο με την τελική οργάνωση των ερωτήσεων, όπως επίσης τη διόρθωση και επιμέλεια τους πριν τη διανομή του ερωτηματολογίου. Τέλος, περιγράφεται η πιλοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Μέσα από την παρουσίαση όλων των διαδικασιών, παρέχονται σημαντικές πληροφορίες για τις βάσεις πάνω στις οποίες στηρίχθηκε η διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας της διατριβής.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε ανέδειξε το ρόλο της παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων που μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Στα κεφάλαια 3, 4, 5 και 6 του μέρους Α' παρουσιάστηκαν αναλυτικά αυτά τα δεδομένα με τη χρήση αξιόπιστων και πρόσφατων επιστημονικών πηγών, ενώ αποδείχθηκε και η σύνδεση που έχουν οι συγκεκριμένες έννοιες μεταξύ τους. Οι επόμενες ενότητες θα προβάλουν τη συσχέτιση των παραπάνω στοιχείων, όπου μέσω των πινάκων που περιλαμβάνουν μεταβλητές, ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήσεις, θα εξετάσουν ακόμα περισσότερο το κεντρικό θέμα της διατριβής, αλλά και το γενικό πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει μέρος. Με αυτό το κεφαλαίο, το προηγούμενο

που αφορούσε τις ερευνητικές υποθέσεις, αλλά και το επόμενο που περιγράφει το δείγμα, αποφασηνίζεται η μεθοδολογία της έρευνας πριν την ανάλυση με μοντέλα δομικών εξισώσεων SEM και την εξαγωγή τελικών συμπερασμάτων.

## **9.2 Το πρώτο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου**

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, όπως και η δημιουργία ερευνητικών υποθέσεων, απαιτεί αρχικά τον προσδιορισμό αντίστοιχων βασικών εννοιών. Βάσει του θέματος της διδακτορικής διατριβής, οι έννοιες που καθορίστηκαν είναι έξι: α) Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, β) Το Ανθρώπινο Κίνητρο, γ) Η Οικονομική Κρίση, δ) Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης, ε) Η Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στ) η Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρατηρείται ότι οι έννοιες που καθορίστηκαν κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου είναι περισσότερες, καθώς κρίθηκε ως πιο κατάλληλη μέθοδος για την ορθή διατύπωση και οργάνωση των ερωτήσεων που θα ανέλυαν έπειτα τις ερευνητικές υποθέσεις.

Για την εύρεση κι επισήμανση των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τα οποία εντοπίζονται στους εξής πίνακες: 3.2: Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στον τουρισμό, 3.3: Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη ζωή των εργαζομένων και τα αποτελέσματα της, 3.4: Ο ρόλος και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης, 4.1: Πηγές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από έναν οργανισμό, 4.2: Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία συντείνουν για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, 4.3: Η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η σύνδεση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, 4.4: Η διοίκηση φιλοξενίας και η πορεία της για την ενίσχυση της απόδοσης και απόκτησης πλεονεκτήματος στην αγορά, 5.2: Τα ανθρώπινα κίνητρα και τα αποτελέσματα τους, 5.3: Οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα βασικά τους γνωρίσματα, 5.4: Το περιεχόμενο των κινήτρων για τους εργαζόμενους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα τους, 5.5: Η παρακίνηση σε

περίοδο οικονομικής ύφεσης και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτής, 6.2: Τρόποι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, 6.3: Οι ρόλοι και τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού, 6.4: Η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στη διοίκηση φιλοξενίας και 6.5: Οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης και η λειτουργία της ενδυνάμωσης στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες δημιουργήθηκαν οχτώ κύριες και ξεχωριστές ομάδες μεταβλητών με σκοπό να συνδέσουν τις βασικές έννοιες που αποτελούν το κεντρικό θέμα της διδακτορικής διατριβής δηλαδή την παρακίνηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης.

**Πίνακας 9.1: Οι αριθμοί και οι τίτλοι πινάκων του θεωρητικού μέρους της διδακτορικής διατριβής για τον εντοπισμό των μεταβλητών**

<b>Έννοια (Λέξη-Κλειδί)</b>	<b>Κεφάλαιο και Ενότητα Διατριβής</b>	<b>Αριθμός και Τίτλος του Πίνακα</b>
<b>Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</b>	3 <sup>ο</sup> (3.5)	3.4: Ο ρόλος και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης
	4 <sup>ο</sup> (4.3)	4.3: Η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η σύνδεση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
	6 <sup>ο</sup> (6.4)	6.4: Η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στη διοίκηση φιλοξενίας
<b>Το Ανθρώπινο Κίνητρο</b>	5 <sup>ο</sup> (5.2)	5.2: Τα ανθρώπινα κίνητρα και τα αποτελέσματά τους
	5 <sup>ο</sup> (5.3)	5.3: Οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα βασικά τους γνωρίσματα
<b>Η Οικονομική Κρίση</b>	3 <sup>ο</sup> (3.3)	3.2: Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στον τουρισμό, και
	3 <sup>ο</sup> (3.4)	3.3: Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη ζωή των εργαζομένων και τα αποτελέσματά της
	3 <sup>ο</sup> (3.5)	3.4: Ο ρόλος και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης
<b>Το Ανταγωνιστικό</b>	4 <sup>ο</sup> (4.1)	4.1: Πηγές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από έναν οργανισμό

<b>Πλεονέκτημα της Επιχείρησης</b>	4° (4.2)	4.2: Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία συντείνουν για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
	4° (4.3)	4.3: Η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η σύνδεση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
	4° (4.5)	4.4: Η διοίκηση φιλοξενίας και η πορεία της για την ενίσχυση της απόδοσης και απόκτησης πλεονεκτήματος στην αγορά
<b>Η Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	5° (5.3)	5.3: Οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα βασικά τους γνωρίσματα
	5° (5.5)	5.4: Το περιεχόμενο των κινήτρων για τους εργαζόμενους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τα αποτελέσματά τους
	5° (5.6)	5.5: Η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτής
<b>Η Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	6° (6.2)	6.2: Τρόποι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις
	6° (6.4)	6.4: Η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στη διοίκηση φιλοξενίας
	6° (6.5)	6.5: Οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης και η λειτουργία της ενδυνάμωσης στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

### 9.2.1 Πρώτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο εντοπισμός μεταβλητών για την πρώτη βασική έννοια τους θέματος “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” έγινε στους πίνακες 3.4: Ο ρόλος και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης, 4.3: Η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η σύνδεση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και 6.4: Η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στη διοίκηση φιλοξενίας. Στον πίνακα 8.2 παρουσιάζεται το σύνολο των μεταβλητών σχετικά με το ρόλο της ΔΑΠ στη λειτουργία του ξενοδοχείου κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης.

#### Πίνακας 9.2: Οι μεταβλητές για τον ρόλο της ΔΑΠ σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Αριθμός	Μεταβλητές για τον ρόλο της Διοίκησης	Συγγραφείς
---------	---------------------------------------	------------

Μεταβλητής	Ανθρώπινων Πόρων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης	
1.1	Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων	Markovits et al., 2014
1.2	Μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια	Halkos and Bousinakis, 2017
1.3	Εκπαιδεύει διαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό	Progoulaki and Theotokas, 2010
1.4	Παρέχει πλήρη απασχόληση (Απορρίφθηκε ως εκτός θέματος)	Halkos and Bousinakis, 2017
1.5	Διαχειρίζεται και αξιολογεί το ανθρώπινο δυναμικό με ισότητα και δικαιοσύνη	Markovits et al., 2014
1.6	Ενθαρρύνει την επικοινωνία με τους εργαζομένους	Halkos and Bousinakis, 2017
1.7	Αξιολογεί δίκαια και αντικειμενικά το ανθρώπινο δυναμικό (Απορρίφθηκε λόγω επικάλυψης από το 1.5)	Chatzopoulou et al. (2015)
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>7</b>

Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών για την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελείται από εννέα στοιχεία και παρουσιάζεται στον πίνακα 8.3 με στόχο να αναδείξει τη συσχέτιση του συγκεκριμένου τμήματος με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

**Πίνακας 9.3: Οι μεταβλητές για τη συσχέτιση της ΔΑΠ με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Συγγραφείς
1.8	Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού	Progoulaki and Theotokas, 2010
1.9	Έχει ως βασικό στόχο την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού	Lin et al., 2017; Chiang and Hsieh, 2012; Kruija et al., 2016
1.10	Επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους	Guest, 1990

	εργαζομένους	
<b>1.11</b>	Στοχεύει στην αύξηση της αυτονομίας του ανθρώπινου δυναμικού (Απορρίφθηκε ως εκτός θέματος)	Chiang and Hsieh, 2012; Namasivayam et al., 2014
<b>1.12</b>	Σέβεται την προσωπικότητα των εργαζομένων (Απορρίφθηκε ως αυτονόητο)	Markovits et al., 2014
<b>1.13</b>	Εφαρμόζει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού	Lepak et al., 2005
<b>1.14</b>	Επιτρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να λαμβάνει αποφάσεις (Απορρίφθηκε ως εκτός θέματος)	He et al., 2010; Ariza-Montes et al., 2019
<b>1.15</b>	Εφαρμόζει την ενδυνάμωση των εργαζομένων (Απορρίφθηκε λόγω επικάλυψης από το 1.9)	Raub and Robert, 2013
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>8</b>

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία δημιουργείται ο πίνακας 8.4, στον οποίο καταγράφονται όλες οι έγκυρες μεταβλητές που συνδέονται με τη βασική έννοια της ΔΑΠ ως προς το πρώτο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 9.4: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”**

<b>Αριθμός Μεταβλητής</b>	<b>Μεταβλητές για τη βασική έννοια “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”</b>	
<b>1.1</b>	Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων	
<b>1.2</b>	Μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια	
<b>1.3</b>	Εκπαιδεύει διαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό	
<b>1.5</b>	Διαχειρίζεται και αξιολογεί το ανθρώπινο δυναμικό με ισότητα και δικαιοσύνη	
<b>1.6</b>	Ενθαρρύνει την επικοινωνία με τους εργαζομένους	
<b>1.8</b>	Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού	
<b>1.9</b>	Έχει ως βασικό στόχο την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού	
<b>1.10</b>	Επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους	
<b>1.13</b>	Εφαρμόζει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού	
<b>Γενικό Σύνολο Μεταβλητών (1<sup>ης</sup> και 2<sup>ης</sup> Ομάδας)</b>		<b>9</b>



Προσθέτοντας τα στοιχεία της πρώτης και δεύτερης ομάδας, η έννοια “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων” συγκεντρώνει εννέα μεταβλητές συνολικά που αφορούν τη συσχέτιση της με την οικονομική κρίση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων.

## 9.2.2 Δεύτερη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Το Ανθρώπινο Κίνητρο

Για τη δεύτερη βασική έννοια “Το Ανθρώπινο Κίνητρο” αναζητήθηκαν μεταβλητές στους πίνακες 5.2: Τα ανθρώπινα κίνητρα και τα αποτελέσματα τους και 5.3: Οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα βασικά τους γνωρίσματα. Η καταγραφή αυτών έχει ως στόχο να επισημάνει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που ενισχύουν τη δραστηριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία, στα οποία επικεντρώνεται η συγκεκριμένη έρευνα.

**Πίνακας 9.5: Οι μεταβλητές για την απόκτηση κινήτρου από το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές – Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες ως κίνητρα για το ανθρώπινο δυναμικό	Συγγραφείς
2.1	Ανάληψη περισσότερων ευθυνών	Lawrence and Jordan, 2009
2.2	Παροχή ικανοποιητικών ανταμοιβών	Lawrence and Jordan, 2009
2.3	Διαρκής εκπαίδευση και εξέλιξη	Santa Cruz et al., 2014; Tsounis et al., 2014; Nohria et al., 2008
2.4	Απασχόληση σε έναν πετυχημένο οργανισμό	Nohria et al., 2008
2.5	Ικανοποίηση από το μισθό που λαμβάνεται (Απορρίφθηκε λόγω επικάλυψης από το 2.2)	Badubi, 2017
2.6	Αίσθηση ασφάλειας για τη θέση εργασίας	Nohria et al., 2008
2.7	Δυνατότητα απόκτησης επιπλέον προσωπικών	Nohria et al., 2008

	οφελών	
<b>2.8</b>	Προώθηση ανοιχτής επικοινωνίας (Απορρίφθηκε ως εκτός θέματος)	Doolen et al., 2003
<b>2.9</b>	Αναγνώριση του έργου από τη διοίκηση	Ng and Sorensen, 2008
<b>2.10</b>	Αντιμετώπιση νέων προκλήσεων στον χώρο εργασίας	Lawrence and Jordan, 2009
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>10</b>

Αφαιρώντας τις μεταβλητές που απορρίφθηκαν λόγω επικάλυψης ή άλλων αιτίων, η δεύτερη βασική έννοια “Ανθρώπινο Κίνητρο” συνάγει τις παρακάτω τελικές μεταβλητές για τη δημιουργία των αντίστοιχων ερωτήσεων.

**Πίνακας 9.6: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Το Ανθρώπινο Κίνητρο”**

<b>Αριθμός Μεταβλητής</b>	<b>Μεταβλητές για τη βασική έννοια “Το Ανθρώπινο Κίνητρο”</b>	
<b>2.1</b>	Ανάληψη περισσότερων ευθυνών	
<b>2.2</b>	Παροχή ικανοποιητικών ανταμοιβών	
<b>2.3</b>	Διαρκής εκπαίδευση και εξέλιξη	
<b>2.4</b>	Απασχόληση σε έναν πετυχημένο οργανισμό	
<b>2.6</b>	Αίσθηση ασφάλειας για τη θέση εργασίας	
<b>2.7</b>	Δυνατότητα απόκτησης επιπλέον προσωπικών οφελών	
<b>2.9</b>	Αναγνώριση του έργου από τη διοίκηση	
<b>2.10</b>	Αντιμετώπιση νέων προκλήσεων στον χώρο εργασίας	
<b>Γενικό Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>8</b>

Οι μεταβλητές για τη συγκεκριμένη έννοια είναι οχτώ συνολικά και σχετίζονται με τους παράγοντες ανθρώπινου κινήτρου και τα αποτελέσματά τους στο ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και την επιχείρηση.

### **9.2.3 Τρίτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Η Οικονομική Κρίση**

Η έννοια “Οικονομική Κρίση” περιλαμβάνει μία σειρά από μεταβλητές στους πίνακες 3.2: Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στον τουρισμό, 3.3: Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη ζωή των εργαζομένων και τα αποτελέσματα της και 3.4: Ο ρόλος και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης. Μέσω του προσδιορισμού τους υπογραμμίζεται η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους.

**Πίνακας 9.7: Οι μεταβλητές για την Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα	Συγγραφείς
3.1	Υπήρξε δυσκολία στην αποπληρωμή των χρεών του ξενοδοχείου	Okumus and Karamustafa, 2005
3.2	Ενισχύθηκαν οι ελαστικές μορφές εργασίας	Gialis and Leontidou, 2016
3.3	Υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου	Kimes, 2009
3.4	Επιδεινώθηκαν οι συνθήκες εργασίας	Markovits et al., 2014
3.5	Η ξενοδοχειακή επιχείρηση προέβη σε απολύσεις εργαζομένων	Ifanti et al., 2013; Fernandez-Rodriguez and Martinez-Lucio, 2013; Kentikelenis et al., 2014
3.6	Προωθήθηκε η εργασία μερικής απασχόλησης για το ανθρώπινο δυναμικό (Απορρίφθηκε λόγω επικάλυψης από το 3.2)	Nolan et al., 2012
3.7	Το ποσοστό πληρότητας των δωματίων μειώθηκε	Kimes, 2009
3.8	Η εργασιακή ανασφάλεια αυξήθηκε	Levy and Sidel, 2009; Gialis and Leontidou, 2016
3.9	Η διοίκηση αναγκάστηκε να περιορίσει τα έξοδα της επιχείρησης	Pappas, 2015
3.10	Η επιχείρηση δεν πραγματοποίησε επενδύσεις	Okumus and Karamustafa, 2005
3.11	Τα έσοδα του ξενοδοχείου μειώθηκαν (Απορρίφθηκε λόγω επικάλυψης από το 3.3)	Okumus et al., 2005
3.12	Υπήρξε μειωμένη ζήτηση για τις υπηρεσίες του	Pforr and Hossie, 2009

	ξενοδοχείου	
3.13	Έγιναν περικοπές σημαντικών εξόδων του ξενοδοχείου (Απορρίφθηκε λόγω επικάλυψης από το 3.9)	Wang and Ritchie, 2012
3.14	Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε	Halkos and Bousinakis, 2017
3.15	Σημειώθηκε μείωση των μισθών των εργαζομένων	Gialis and Leontidou, 2016
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>15</b>

Η απόρριψη καθορισμένων στοιχείων από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει ως αποτέλεσμα τον τελικό πίνακα έγκυρων μεταβλητών για την οικονομική κρίση που είναι στο σύνολο τους δώδεκα. Πιο συγκεκριμένα:

**Πίνακας 9.8: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Οικονομική Κρίση”**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για τη βασική έννοια “Οικονομική Κρίση”
3.1	Υπήρξε δυσκολία στην αποπληρωμή των χρεών του ξενοδοχείου
3.2	Ενισχύθηκαν οι ελαστικές μορφές εργασίας
3.3	Υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου
3.4	Επιδεινώθηκαν οι συνθήκες εργασίας
3.5	Η ξενοδοχειακή επιχείρηση προέβη σε απολύσεις εργαζομένων
3.7	Το ποσοστό πληρότητας των δωματίων μειώθηκε
3.8	Η εργασιακή ανασφάλεια αυξήθηκε
3.9	Η διοίκηση αναγκάστηκε να περιορίσει τα έξοδα της επιχείρησης
3.10	Η επιχείρηση δεν πραγματοποίησε επενδύσεις
3.12	Υπήρξε μειωμένη ζήτηση για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου
3.14	Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε
3.15	Σημειώθηκε μείωση των μισθών των εργαζομένων
<b>Γενικό Σύνολο Μεταβλητών</b>	
<b>12</b>	

Η Οικονομική Κρίση ως έννοια επικεντρώνεται σε δώδεκα τελικές μεταβλητές οι οποίες αφορούν τόσο το έμψυχο όσο και το άψυχο υλικό μιας ξενοδοχειακής

επιχείρησης καθώς και τον κύκλο εργασιών της, ώστε η αντίστοιχη ομάδα ερωτήσεων να φέρει δεδομένα που περιγράφουν το συγκεκριμένο ζήτημα ολοκληρωμένα.

#### **9.2.4 Τέταρτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης**

Η εισαγωγή μεταβλητών για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης έγινε από τους πίνακες 4.1: Πηγες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από έναν οργανισμό, 4.2: Χαρακτηριστικά ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία συντείνουν για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, 4.3: Η συμβολή του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και η σύνδεση του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και 4.4: Η διοίκηση φιλοξενίας και η πορεία της για την ενίσχυση της απόδοσης και απόκτησης πλεονεκτήματος στην αγορά. Η παρουσίαση τους αναδεικνύει τις παραμέτρους που συμβάλλουν στην απόκτηση υπεροχής από την πλευρά των ξενοδοχειακών οργανισμών έναντι των ανταγωνιστών.

**Πίνακας 9.9: Μεταβλητές για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης**

<b>Αριθμός Μεταβλητής</b>	<b>Μεταβλητές για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης</b>	<b>Συγγραφείς</b>
<b>4.1</b>	Το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες	Liu, 2017
<b>4.2</b>	Το ξενοδοχείο παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες που δεν βρίσκονται εύκολα σε άλλα ξενοδοχεία	Man et al., 2002
<b>4.3</b>	Οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό	Dawson and Abbott, 2011; Albrecht et al., 2015
<b>4.4</b>	Το ξενοδοχείο προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές (Απορρίφθηκε ως εκτός θέματος)	Kimes, 2009
<b>4.5</b>	Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται καλά μεταξύ τους	Liu, 2017
<b>4.6</b>	Το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου εκπαιδεύεται συνεχώς	Albrecht et al., 2015
<b>4.7</b>	Οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου έχουν δεξιότητες	Progoulaki and Theotokas,

	που δύσκολα αντιγράφονται	2010
4.8	Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να αξιοποιεί και να διαχειρίζεται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό της	Dubravska and Solankova, 2015
4.9	Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανοποιημένο από το περιβάλλον εργασίας	Dawson and Abbott, 2011
4.10	Το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου διαθέτει ευελιξία και μπορεί να απασχολείται σε διαφορετικές θέσεις	Hatch and Dyer, 2004; Luthans and Youssef, 2004
4.11	Οι πρακτικές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζονται στο εσωτερικό του οργανισμού	Khatri, 2000
4.12	Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου	Wright et al., 1994; Darwish and Singh, 2013
4.13	Η διοίκηση προσλαμβάνει ικανούς εργαζομένους	Liu, 2017; Barlett and Ghoshal, 2002
4.14	Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί προηγμένες τεχνολογίες σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του	Bilgihan et al., 2011
4.15	Η διοίκηση του ξενοδοχείου παρακολουθεί τις εξελίξεις και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς	Jogarathnam, 2017
4.16	Το ξενοδοχείο διαθέτει καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό	Tavitiyaman et al., 2011
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>16</b>

Η αφαίρεση συγκεκριμένων στοιχείων έχει ως αποτέλεσμα τον τελικό πίνακα μεταβλητών για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης που διαμορφώνεται ως εξής:

**Πίνακας 9.10: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης”**

<b>Αριθμός Μεταβλητής</b>	<b>Μεταβλητές για τη βασική έννοια “Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης”</b>
---------------------------	---

4.1	Το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες
4.2	Το ξενοδοχείο παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες που δεν βρίσκονται εύκολα σε άλλα ξενοδοχεία
4.3	Οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό
4.5	Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται καλά μεταξύ τους
4.6	Το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου εκπαιδεύεται συνεχώς
4.7	Οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου έχουν δεξιότητες που δύσκολα αντιγράφονται
4.8	Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να αξιοποιεί και να διαχειρίζεται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό της
4.9	Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανοποιημένο από το περιβάλλον εργασίας
4.10	Το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου διαθέτει ευελιξία και μπορεί να απασχολείται σε διαφορετικές θέσεις
4.11	Οι πρακτικές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζονται στο εσωτερικό του οργανισμού
4.12	Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου
4.13	Η διοίκηση προσλαμβάνει ικανούς εργαζομένους
4.14	Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί προηγμένες τεχνολογίες σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του
4.15	Η διοίκηση του ξενοδοχείου παρακολουθεί τις εξελίξεις και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς
4.16	Το ξενοδοχείο διαθέτει καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό
<b>Γενικό Σύνολο Μεταβλητών</b>	
<b>15</b>	

Οι μεταβλητές που επισημαίνονται στο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης ως έννοια είναι δεκαπέντε συνολικά. Από την ανάλυση αυτών παρατηρείται ότι η διάκριση ενός ξενοδοχείου δεν οφείλεται μόνο στις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό, αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό του, ώστε η δημιουργία του ερωτηματολογίου να στηρίζεται σε αυτόν κυρίως τον άξονα.

#### **9.2.5 Πέμπτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Η Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Για την παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού σημειώνονται μεταβλητές από τους πίνακες 5.3: Οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα βασικά τους γνωρίσματα, 5.4: Το περιεχόμενο των κινήτρων για τους εργαζόμενους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα τους και 5.5: Η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω αυτής. Οι μεταβλητές χωρίζονται σε δύο κύριες ομάδες, εκ των οποίων η πρώτη αφορά την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων εξαιτίας της παρακίνησης τους.

**Πίνακας 9.11: Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την εργασιακή απόδοση**

<b>Αριθμός Μεταβλητής</b>	<b>Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την εργασιακή απόδοση</b>	<b>Συγγραφείς</b>
<b>5.1</b>	Η αναγνώριση της προσπάθειας με επιβράβευση	Vetrakova and Mazuchova, 2016; Chiang and Jang, 2008
<b>5.2</b>	Η αντικειμενική αξιολόγηση από τη διοίκηση	Taguchi, 2015
<b>5.3</b>	Οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας	Putra et al., 2017
<b>5.4</b>	Η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας	Lee and Braschke, 2016; Stavrinoudis and Livadioti, 2011
<b>5.5</b>	Η αύξηση της αυτονομίας	Ramlall, 2004
<b>5.6</b>	Η αύξηση ενδιαφέροντος για το αντικείμενο της θέσης εργασίας και τον επανασχεδιασμό της	Chalofsky and Krishna, 2009
<b>5.7</b>	Η δίκαιη αντιμετώπιση από τη διοίκηση	Nohria et al., 2008
<b>5.8</b>	Η παροχή δυνατότητας για συμμετοχή στις δραστηριότητες της επιχείρησης	Beltran-Martin and Bou-Llusar, 2018
<b>5.9</b>	Η ευελιξία ως προς το ωράριο εργασίας	Kukanja and Planinc, 2012
<b>5.10</b>	Η παροχή δυνατοτήτων προαγωγής από τη διοίκηση	Badubi, 2017
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>10</b>



Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών συσχετίζεται με τη συμβολή της παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

**Πίνακας 9.12: Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης**

<b>Αριθμός Μεταβλητής</b>	<b>Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης</b>	<b>Συγγραφείς</b>
<b>5.11</b>	Η σταθερή εργασία πλήρους απασχόλησης	Gialis and Leontidou, 2016; Kentikelenis et al., 2014
<b>5.12</b>	Η προώθηση ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων	Ehrnrooth and Bjorkman, 2012
<b>5.13</b>	Οι οικονομικές ανταμοιβές	Gialis and Leontidou, 2016
<b>5.14</b>	Τα προγράμματα κατάρτισης	Wildes, 2008; Tsounis et al., 2014; Michel et al., 2012; Stavrinoudis and Livadioti, 2011
<b>5.15</b>	Η δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων	Manzoor, 2011
<b>5.16</b>	Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού	Markovits et al., 2014; Gialis and Leontidou, 2016
<b>5.17</b>	Η ενθάρρυνση για ανάπτυξη νέων ιδεών	Hon, 2013; Chang and Teng, 2017
<b>5.18</b>	Η μείωση του φόβου για απολύσεις	Fernandez-Rodriguez and Martinez-Lucio, 2013
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>8</b>

Κάνοντας τις απαραίτητες αναπροσαρμογές στους παραπάνω πίνακες και συγχωνεύοντας τα δεδομένα τους, η έννοια της Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται σε δεκαοχτώ μεταβλητές.

**Πίνακας 9.13: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Η Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού”**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για τη βασική έννοια “Η Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού”
5.1	Η αναγνώριση της προσπάθειας με επιβράβευση
5.2	Η αντικειμενική αξιολόγηση από τη διοίκηση
5.3	Οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας
5.4	Η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας
5.5	Η αύξηση της αυτονομίας
5.6	Η αύξηση ενδιαφέροντος για το αντικείμενο της θέσης εργασίας και τον επανασχεδιασμό της
5.7	Η δίκαιη αντιμετώπιση από τη διοίκηση
5.8	Η παροχή δυνατότητας για συμμετοχή στις δραστηριότητες της επιχείρησης
5.9	Η ευελιξία ως προς το ωράριο εργασίας
5.10	Η παροχή δυνατοτήτων προαγωγής από τη διοίκηση
5.11	Η σταθερή εργασία πλήρους απασχόλησης
5.12	Η προώθηση ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
5.13	Οι οικονομικές ανταμοιβές
5.14	Τα προγράμματα κατάρτισης
5.15	Η δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
5.16	Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού
5.17	Η ενθάρρυνση για ανάπτυξη νέων ιδεών
5.18	Η μείωση του φόβου για απολύσεις
<b>Γενικό Σύνολο Μεταβλητών (1<sup>ης</sup> και 2<sup>ης</sup> Ομάδας)</b>	<b>18</b>

Η δημιουργία και οργάνωση των ερωτήσεων σχετικά με την Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού στηρίχθηκε σε ένα σύνολο μεταβλητών που συνδέονται με τον ρόλο της στην απόδοση των εργαζομένων, αλλά και στην απόκτηση υπεροχής των ξενοδοχείων έναντι των ανταγωνιστών τους σε ιδιάζουσες περιστάσεις όπως αυτές της οικονομικής ύφεσης.

### 9.2.6 Έκτη βασική έννοια στον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου: Η Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού προκύπτουν μεταβλητές από τους πίνακες 6.2: Τρόποι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, 6.4: Η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στη διοίκηση φιλοξενίας και 6.5: Οι συνέπειες της οικονομικής ύφεσης και η λειτουργία της ενδυνάμωσης στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως και στην παρακίνηση, γίνεται σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στις μεταβλητές που αναφέρονται στην ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης και σε εκείνες για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

**Πίνακας 9.14: Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού με την εργασιακή απόδοση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού με την εργασιακή απόδοση	Συγγραφείς
6.1	Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	Humborstad and Perry, 2011
6.2	Η συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου	Huertas-Valdivia, Braojos and Llorens-Montes, 2019
6.3	Ο καθορισμός ρόλων και ευθυνών	Kang et al., 2020
6.4	Η εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας	Berraies et al., 2014
6.5	Η αύξηση της αυτονομίας	Yukl and Becker, 2006
6.6	Η ανάληψη περισσότερων ευθυνών	Meyerson and Dewettinck, 2012
6.7	Η επίδειξη εμπιστοσύνης από τη διοίκηση	Luthans, 1992
6.8	Η ευελιξία στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων	Shukla, 2018
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>8</b>

Σε δεύτερο επίπεδο, για την Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχουν μεταβλητές που υποδεικνύουν τη συμβολή της συγκεκριμένης λειτουργίας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχείων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης.

**Πίνακας 9.15: Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης**

<b>Αριθμός Μεταβλητής</b>	<b>Μεταβλητές για τη συσχέτιση της Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης</b>	<b>Συγγραφείς</b>
<b>6.9</b>	Η ανοικτή επικοινωνία	Shukla, 2018
<b>6.10</b>	Η δημιουργία κοινού οράματος	Seibert et al., 2004
<b>6.11</b>	Η αναγνώριση του έργου με ανταμοιβές	Ro and Chen, 2011
<b>6.12</b>	Η δέσμευση της επιχείρησης απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό	Kang et al., 2020
<b>6.13</b>	Οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού	Lee, 2019
<b>6.14</b>	Η ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	Ariza-Montes et al., 2019
<b>6.15</b>	Η οριοθέτηση κοινών στόχων με την επιχείρηση	Seibert et al., 2004
<b>6.16</b>	Η ανταλλαγή πληροφοριών	Matthews et al., 2003
<b>6.17</b>	Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων	Stavrinoudis and Simos, 2016; Andi Kele et al., 2017
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>		<b>9</b>

Ενοποιώντας τους πίνακες 8.14 και 8.15 συγκεντρώνονται δεκαεφτά συνολικά μεταβλητές για τον ρόλο της Ενδυνάμωσης στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης.

**Πίνακας 9.16: Οι τελικές μεταβλητές για τη βασική έννοια “Η Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού”**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για τη βασική έννοια “Η Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού”
6.1	Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών
6.2	Η συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου
6.3	Ο καθορισμός ρόλων και ευθυνών
6.4	Η εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας
6.5	Η αύξηση της αυτονομίας
6.6	Η ανάληψη περισσότερων ευθυνών
6.7	Η επίδειξη εμπιστοσύνης από τη διοίκηση
6.8	Η ευελιξία στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων
6.9	Η ανοικτή επικοινωνία
6.10	Η δημιουργία κοινού οράματος
6.11	Η αναγνώριση του έργου με ανταμοιβές
6.12	Η δέσμευση της επιχείρησης απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό
6.13	Οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού
6.14	Η ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
6.15	Η οριοθέτηση κοινών στόχων με την επιχείρηση
6.16	Η ανταλλαγή πληροφοριών
6.17	Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων
<b>Γενικό Σύνολο Μεταβλητών (1<sup>ης</sup> και 2<sup>ης</sup> Ομάδας)</b>	<b>17</b>

Με τον πίνακα 8.16 ολοκληρώνεται η αναλυτική παρουσίαση των μεταβλητών που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και αντιστοιχούν στις έξι βασικές έννοιες του θέματος της διατριβής. Μέσω αυτής της τεχνικής δημιουργούνται τα θεμέλια για την ανάπτυξη και διαμόρφωση ερωτήσεων, οι οποίες θα τελειοποιηθούν στα επόμενα δύο στάδια σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, ώστε να επεξηγηθούν οι διαδικασίες προετοιμασίας της εμπειρικής έρευνας πριν την έναρξη της.

### **9.3 Το δεύτερο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάστηκε το βασικό ερευνητικό μοντέλο για τη διερεύνηση του κεντρικού θέματος της διδακτορικής διατριβής, ενώ επίσης παρουσιάστηκαν οι δέκα ερευνητικές υποθέσεις που στοχεύουν στην κάλυψη των ερευνητικών κενών που διαπιστώθηκαν στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία. Μετά τον εντοπισμό των μεταβλητών που προηγήθηκε, κρίνεται απαραίτητη η αντιστοίχιση τους με τις ερευνητικές υποθέσεις για τη δημιουργία και οργάνωση του ερωτηματολογίου. Επομένως, στο δεύτερο στάδιο του σχεδιασμού των ερωτήσεων περιγράφονται οι συνδέσεις μεταβλητών με την εκάστοτε ερευνητική υπόθεση, ώστε με αυτό τον τρόπο να διαμορφώνεται μέσα από την διεξοδική παρουσίαση πινάκων το τελικό ερωτηματολόγιο που θα χρησιμοποιηθεί στην εμπειρική έρευνα.

Ξεκινώντας με την πρώτη ερευνητική υπόθεση *H1*. *Η οικονομική κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, όπου ελέγχεται η επίδραση της κρίσης στις μονάδες φιλοξενίας, οι μεταβλητές που ορίζονται είναι:

**Πίνακας 9.17: Οι μεταβλητές για την πρώτη ερευνητική υπόθεση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση <i>H1</i> : Η οικονομική κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
3.1	Υπήρξε δυσκολία στην αποπληρωμή των χρεών του ξενοδοχείου
3.3	Υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου
3.7	Το ποσοστό πληρότητας των δωματίων μειώθηκε
3.9	Η διοίκηση αναγκάστηκε να περιορίσει τα έξοδα της επιχείρησης
3.10	Η επιχείρηση δεν πραγματοποίησε επενδύσεις
3.12	Υπήρξε μειωμένη ζήτηση για τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	
<b>6</b>	

Η δεύτερη υπόθεση *H2*. *Η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία*, εξετάζοντας τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης καταγραφεί τις ακόλουθες μεταβλητές.

**Πίνακας 9.18: Οι μεταβλητές για τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση H2: Η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία
3.2	Ενισχύθηκαν οι ελαστικές μορφές εργασίας
3.4	Επιδεινώθηκαν οι συνθήκες εργασίας
3.5	Η ξενοδοχειακή επιχείρηση προέβη σε απολύσεις εργαζομένων
3.8	Η εργασιακή ανασφάλεια αυξήθηκε
3.14	Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε
3.15	Σημειώθηκε μείωση των μισθών των εργαζομένων
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	
<b>6</b>	

Στην τρίτη υπόθεση H3. Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, διερευνάται η συμβολή των εργαζομένων στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να αναζητούνται και οι αντίστοιχες μεταβλητές.

**Πίνακας 9.19: Οι μεταβλητές για την τρίτη ερευνητική υπόθεση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση H3: Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης
1.1	(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων
1.10	(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους
4.1	Το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες
4.2	Το ξενοδοχείο παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες που δεν βρίσκονται εύκολα σε άλλα ξενοδοχεία
4.3	Οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό
4.5	Οι εργαζόμενοι συνεργάζονται καλά μεταξύ τους
4.6	Το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου εκπαιδεύεται συνεχώς
4.7	Οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου έχουν δεξιότητες που δύσκολα αντιγράφονται
4.9	Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανοποιημένο από το περιβάλλον εργασίας
4.10	Το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου διαθέτει ευελιξία και μπορεί να

	απασχολείται σε διαφορετικές θέσεις
<b>4.13</b>	Η διοίκηση προσλαμβάνει ικανούς εργαζομένους
<b>4.14</b>	Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί προηγμένες τεχνολογίες σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του
<b>4.16</b>	Το ξενοδοχείο διαθέτει καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	
	<b>13</b>

Η τέταρτη υπόθεση *H4*. Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων, μελετά τον ρόλο της ΔΑΠ και των πρακτικών της στην απόκτηση υπεροχής από την πλευρά του οργανισμού έναντι των ανταγωνιστών του. Επομένως, οι μεταβλητές επικεντρώνονται σε αντίστοιχα θέματα που αναπτύχθηκαν στις ενότητες 8.2.1 και 8.2.4.

**Πίνακας 9.20: Οι μεταβλητές για την τέταρτη ερευνητική υπόθεση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση <i>H4</i> : Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων
<b>1.2</b>	(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια
<b>1.3</b>	(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Εκπαιδεύει διαρκώς το ανθρώπινο δυναμικό
<b>1.5</b>	(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Διαχειρίζεται και αξιολογεί το ανθρώπινο δυναμικό με ισότητα και δικαιοσύνη
<b>1.6</b>	(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Ενθαρρύνει την επικοινωνία με τους εργαζομένους
<b>1.8</b>	(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού
<b>2.3</b>	Διαρκής εκπαίδευση και εξέλιξη
<b>4.8</b>	Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να αξιοποιεί και να διαχειρίζεται σωστά το ανθρώπινο δυναμικό της
<b>4.11</b>	Οι πρακτικές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζονται στο εσωτερικό του οργανισμού
<b>4.12</b>	Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου
<b>4.15</b>	Η διοίκηση του ξενοδοχείου παρακολουθεί τις εξελίξεις και ανταποκρίνεται στις



	απαιτήσεις της αγοράς
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	<b>10</b>

Η πέμπτη υπόθεση *H5*. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή του απόδοση αναδεικνύει τη συμβολή της παρακίνησης στην ενίσχυση της απόδοσης εργαζομένων, ώστε οι μεταβλητές να προσδιορίζονται ακολούθως στο ίδιο πλαίσιο.

**Πίνακας 9.21: Οι μεταβλητές για την πέμπτη ερευνητική υπόθεση**

<b>Αριθμός Μεταβλητής</b>	<b>Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση H5: Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή του απόδοση</b>
<b>1.13</b>	(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Εφαρμόζει την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού
<b>5.1</b>	Η αναγνώριση της προσπάθειας με επιβράβευση
<b>5.2</b>	Η αντικειμενική αξιολόγηση από τη διοίκηση
<b>5.3</b>	Οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας
<b>5.4</b>	Η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας
<b>5.5</b>	Η αύξηση της αυτονομίας
<b>5.6</b>	Η αύξηση ενδιαφέροντος για το αντικείμενο της θέσης εργασίας και τον επανασχεδιασμό της
<b>5.7</b>	Η δίκαιη αντιμετώπιση από τη διοίκηση
<b>5.8</b>	Η παροχή δυνατότητας για συμμετοχή στις δραστηριότητες της επιχείρησης
<b>5.9</b>	Η ευελιξία ως προς το ωράριο εργασίας
<b>5.10</b>	Η παροχή δυνατοτήτων προαγωγής από τη διοίκηση
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	<b>11</b>

Για την έκτη υπόθεση *H6*. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης ενισχύει την απόδοση του, στην οποία εξετάζεται ο ρόλος της παρακίνησης των εργαζομένων σε περίοδο οικονομικής ύφεσης στη βελτίωση ή μη των επιδόσεών τους, και τα αποτελέσματα που μπορεί να φέρει αντίστοιχα σε μία μονάδα φιλοξενίας, οι μεταβλητές προέρχονται από τις ενότητες 8.2.2 και 8.2.5.

**Πίνακας 9.22: Οι μεταβλητές για την έκτη ερευνητική υπόθεση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση H6: Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης ενισχύει την απόδοσή του
2.2	Παροχή ικανοποιητικών ανταμοιβών
2.4	Απασχόληση σε έναν πετυχημένο οργανισμό
2.6	Αίσθηση ασφάλειας για τη θέση εργασίας
2.7	Δυνατότητα απόκτησης επιπλέον προσωπικών οφελών
5.1	Η αναγνώριση της προσπάθειας με επιβράβευση
5.3	Οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας
5.4	Η δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας
5.9	Η ευελιξία ως προς το ωράριο εργασίας
5.11	Η σταθερή εργασία πλήρους απασχόλησης
5.13	Οι οικονομικές ανταμοιβές
5.16	Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού
5.18	Η μείωση του φόβου για απολύσεις
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	
<b>12</b>	

Η έβδομη υπόθεση H7. Η παρακίνηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, εκτιμώντας τη λειτουργία της παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού στη διάκριση των μονάδων φιλοξενίας, περιλαμβάνει και τις αντίστοιχες μεταβλητές.

**Πίνακας 9.23: Οι μεταβλητές για την έβδομη ερευνητική υπόθεση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση H7: Η παρακίνηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης
2.1	Ανάληψη περισσότερων ευθυνών
2.3	Διαρκής εκπαίδευση και εξέλιξη
2.9	Αναγνώριση του έργου από τη διοίκηση
2.10	Αντιμετώπιση νέων προκλήσεων στον χώρο εργασίας

5.2	Η αντικειμενική αξιολόγηση από τη διοίκηση
5.5	Η αύξηση της αυτονομίας
5.6	Η αύξηση ενδιαφέροντος για το αντικείμενο της θέσης εργασίας και τον επανασχεδιασμό της
5.8	Η παροχή δυνατότητας για συμμετοχή στις δραστηριότητες της επιχείρησης
5.12	Η προώθηση ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
5.14	Τα προγράμματα κατάρτισης
5.15	Η δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
5.17	Η ενθάρρυνση για ανάπτυξη νέων ιδεών
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	
<b>12</b>	

Στην όγδοη υπόθεση H8. Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων επηρεάζει θετικά την εργασιακή του απόδοση, υπολογίζονται τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνοντας εννέα σχετικές μεταβλητές.

**Πίνακας 9.24: Οι μεταβλητές για την όγδοη ερευνητική υπόθεση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση H8: Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων επηρεάζει θετικά την εργασιακή του απόδοση
1.9	(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Έχει ως βασικό στόχο την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού
6.1	Η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών
6.2	Η συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου
6.3	Ο καθορισμός ρόλων και ευθυνών
6.4	Η εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας
6.5	Η αύξηση της αυτονομίας
6.6	Η ανάληψη περισσότερων ευθυνών
6.7	Η επίδειξη εμπιστοσύνης από τη διοίκηση
6.8	Η ευελιξία στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	
<b>9</b>	

Η ένατη υπόθεση *H9*. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης είναι αναγκαία για την ενίσχυση της απόδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ερευνά τη σημασία της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού όταν η μονάδα φιλοξενίας λειτουργεί σε δύσκολες περιστάσεις, όπως αυτές της οικονομικής ύφεσης παρουσιάζοντας ανάλογες μεταβλητές.

**Πίνακας 9.25: Οι μεταβλητές για την ένατη ερευνητική υπόθεση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση <i>H9</i> : Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης είναι αναγκαία για την ενίσχυση της απόδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
6.4	Η εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας
6.7	Η επίδειξη εμπιστοσύνης από τη διοίκηση
6.11	Η αναγνώριση του έργου με ανταμοιβές
6.12	Η δέσμευση της επιχείρησης απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό
6.13	Οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού
6.17	Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	
<b>6</b>	

Τέλος, η δέκατη υπόθεση *H10*. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, υπογραμμίζει την εφαρμογή της ενδυνάμωσης στη λειτουργία των μονάδων φιλοξενίας και στην υπέρσχυση τους στην αγορά αναλαμβάνοντας ηγετική θέση με συγκεκριμένες μεταβλητές.

**Πίνακας 9.26: Οι μεταβλητές για τη δέκατη ερευνητική υπόθεση**

Αριθμός Μεταβλητής	Μεταβλητές για την ερευνητική υπόθεση <i>H10</i> : Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης
6.2	Η συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου
6.4	Η εγκαθίδρυση κλίματος συνεργασίας
6.6	Η ανάληψη περισσότερων ευθυνών

<b>6.8</b>	Η ευελιξία στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων
<b>6.9</b>	Η ανοικτή επικοινωνία
<b>6.10</b>	Η δημιουργία κοινού οράματος
<b>6.14</b>	Η ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
<b>6.15</b>	Η οριοθέτηση κοινών στόχων με την επιχείρηση
<b>6.16</b>	Η ανταλλαγή πληροφοριών
<b>6.17</b>	Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων
<b>Σύνολο Μεταβλητών</b>	
<b>10</b>	

Με την παραπάνω διαδικασία ολοκληρώθηκε το δεύτερο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, στο οποίο έγινε η αντιστοίχιση των μεταβλητών που δημιουργήθηκαν με τις δέκα ερευνητικές υποθέσεις της διατριβής. Οι υποθέσεις πλέον μπορούν να αναλυθούν εκτενώς, καθώς συγκεντρώνουν έναν υψηλό αριθμό ερωτήσεων η κάθε μία, ώστε να εξάγουν ασφαλή και έγκυρα συμπεράσματα.

#### **9.4 Το τρίτο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου**

Μετά τον εντοπισμό των μεταβλητών και την αντιστοίχιση τους στις ερευνητικές υποθέσεις, απομένει το τρίτο και τελευταίο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει τη διατύπωση, οργάνωση και τον καταμερισμό των ερωτήσεων που προϋποθέτει τον ορισμό ομάδων αρχικά. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο πρωταρχικός στόχος του ερευνητή ήταν να δημιουργηθεί ένα εύληπτο αλλά συγχρόνως περιεκτικό ερωτηματολόγιο, καθώς οι ερωτώμενοι θα ήταν διευθυντές και στελέχη ξενοδοχείων – των οποίων ο χρόνος είναι αρκετά περιορισμένος λόγω των αυξημένων αρμοδιοτήτων τους– οπότε η συμπλήρωση του θα έπρεπε να είναι εύκολη και άμεση.

Τελικά, ο συνολικός αριθμός ερωτήσεων είναι εβδομήντα εννέα (79) και χωρίζονται σε οχτώ ομάδες, ενώ προστέθηκαν κι επιπλέον έξι που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Οι συγκεκριμένες ομάδες ερωτήσεων δεν ακολουθούν τη σειρά των δέκα ερευνητικών υποθέσεων όπως παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αλλά των βασικών εννοιών ακολούθως: α) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, β) Ανθρώπινο

Κίνητρο, γ) Οικονομική Κρίση, δ) Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Επιχείρησης, ε) Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού και στ) Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βάσει των παραπάνω, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ορθώς διατυπωμένες και εύληπτες ερωτήσεις, με πλούσιο περιεχόμενο που καλύπτει τις ανάγκες της εμπειρικής έρευνας για τη συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων με μοντέλα δομικών εξισώσεων (SEM) όπως αρχικά είχε σχεδιαστεί.

Η εμπειρική ανάλυση που επιλέχθηκε είναι η ποσοτική, της οποίας κύριος στόχος είναι η εύρεση των αιτιών για τις αλλαγές στα κοινωνικά φαινόμενα μέσω της αριθμητικής ανάλυσης και της αντικειμενικής μέτρησης, όπως και η επαλήθευση μίας ερευνητικής υπόθεσης από τα αριθμητικά δεδομένα. Αυτού του είδους η έρευνα αποβλέπει στην γενίκευση δηλαδή στην περιγραφή μεταβλητών του πληθυσμού και στην ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ τους. Στην ποσοτική ανάλυση συγκεντρώνονται στοιχεία από ένα μόνο δείγμα του πληθυσμού και βάσει αυτών πραγματοποιούνται αναλύσεις με επιστημονική ακρίβεια στη συνέχεια (Παπαγεωργίου, 2014), ενώ επίσης ο αναλυτής των ποσοτικών δεδομένων θα πρέπει να αναφέρει κάθε ερευνητική υπόθεση που δεν επιβεβαιώθηκε από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, καθώς η συγκεκριμένη πληροφορία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε άλλους επιστήμονες που πραγματοποιούν έρευνες στο ίδιο θέμα (Babbie, 2011). Το ενδιαφέρον για την ποσοτική μεθοδολογία σε επιστημονικές έρευνες στους κλάδους του τουρισμού και της φιλοξενίας έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια, ενώ τα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling – SEM) εξακολουθούν να είναι μία από τις πιο δημοφιλείς και χρήσιμες μεθόδους ανάλυσης πολυμεταβλητών στα συγκεκριμένα πεδία (Assaf and Tsionas, 2019).

Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert, η οποία μετρά τις απόψεις και αντιλήψεις των ερωτώμενων. Οι απαντήσεις κωδικοποιούνται αριθμητικά κι έχουν απαριθμηθεί από το 1 έως το 5 με τις αντίστοιχες εκφράσεις: Διαφωνώ απόλυτα (1), Διαφωνώ (2), Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ (3), Συμφωνώ (4), Συμφωνώ απόλυτα (5). Η Likert αποτελεί ουσιαστικά μία κλίμακα εκτίμησης απόψεων (Παπαδημητρίου κ.ά. 2001), ενώ οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμπληρώνοντας το

ερωτηματολόγιο καθορίζουν το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε μία αντίστοιχη συμμετρική κλίμακα για μία σειρά προτάσεων, ώστε να καταγράφεται το εύρος συναισθημάτων τους για το συγκεκριμένο θέμα (Burns and Bush, 2008).

Επιπρόσθετα, για τη συγκεκριμένη έρευνα έχουν επιλεγθεί τα Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modelling – SEM), τα οποία αναλύουν πολλαπλά δεδομένα και αποτελούν μία μέθοδο που εφαρμόζεται από ερευνητές της διοίκησης επιχειρήσεων για την αξιολόγηση εμπειρικών νέων θεωρητικών προτάσεων που διατυπώνονται μέσω πολύπλοκων μοντέλων (Martinez-Lopez et al., 2013). Η πολυπλοκότητα των θεωριών έρευνας έχουν καταστήσει τη SEM ως την προτιμώμενη μέθοδο αναλύσεων και εκτιμήσεων από τους ακαδημαϊκούς σήμερα (Shook et al., 2004), καθώς αποτελεί ένα ισχυρό ερευνητικό εργαλείο για τους ελέγχους των συγκεκριμένων θεωριών (Steenkamp and Baumgartner, 2000). Επομένως, η επιλογή των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων κρίθηκε απαραίτητη για την ανάλυση της έρευνας της διδακτορικής διατριβής, λόγω των πολλαπλών σχέσεων μεταξύ των δεδομένων που θα συγκεντρώνονταν, αλλά και τον συνδυασμό αυτών. Μία σημαντική απαίτηση της χρήσης της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι τα δεδομένα πρέπει να έχουν κλίμακα διαστήματος (interval), γεγονός που καλύπτει η Likert (Mondiana et al., 2018).

Η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων ως στατιστική τεχνική έχει τη δυνατότητα να συνδυάζει διαφορετικά είδη αναλύσεων, όπως την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση και την παραγοντική ανάλυση (Nachtigall et al., 2013). Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει τις αιτιώδεις σχέσεις στις οποίες ένας παράγοντας μπορεί να είναι εξαρτημένος ή ανεξάρτητος, εξάγει πολλούς δείκτες αξιοπιστίας του μοντέλου που αναπτύσσει, αλλά και δείκτες τροποποίησης του μοντέλου που καταλήγουν στην πρόταση αιτιωδών σχέσεων που δεν είχαν αρχικά προβλέψει οι ερευνητές (Chrapalos et al., 2015). Εφόσον αυτές οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου εκφραστούν, γίνεται ανάλυση του πλέγματος των αλληλεξαρτήσεων, ώστε να πραγματοποιείται μία επιβεβαιωτική προσέγγιση στην εξέταση της θεωρίας και να ελέγχεται ουσιαστικά η ορθότητα της (Τσιγγίλης, 2005).

Το βασικό πλεονέκτημα και η σημαντική διαφορά της SEM με άλλες μεθόδους είναι η δυνατότητα να εκτιμά και να ελέγχει τις σχέσεις μεταξύ των δεδομένων. Σε άλλα γραμμικά μοντέλα, τα δεδομένα αναπαρίστανται με ένα μόνο μέτρο, ενώ το σφάλμα μέτρησης δεν είναι μοντελοποιημένο. Αντιθέτως, η SEM κάνει πολλαπλές μετρήσεις για την παρουσίαση των στοιχείων, κι επίσης αντιμετωπίζει το ζήτημα του σφάλματος μέτρησης (Weston and Gore, 2006).

Η SEM είναι μία από τις δημοφιλέστερες μεθοδολογίες έρευνας στις επιστημονικές μελέτες της διοίκησης φιλοξενίας και του τουρισμού, εξαιτίας της δοκιμής διαφόρων τύπων θεωρητικών μοντέλων. Πιο συγκεκριμένα, πολλοί επιστημονικοί ερευνητές των κλάδων της φιλοξενίας και του τουρισμού επιλέγουν τη SEM για αναλύσεις δεδομένων, καθώς τους βοηθά να αποδέχονται ή να απορρίπτουν ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώνοντας τη θεωρητική αιτιότητα των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, χρησιμοποιώντας την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis – CFA) και τα μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης (Nunkoo et al., 2013; Ali et al., 2018). Εφόσον ο κλάδος της φιλοξενίας και η επιστημονική έρευνα σε αυτή αναπτύσσονται σε πολυπλοκότητα, η εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης και εξήγησης περίπλοκων σχέσεων όπως η SEM είναι απαραίτητη, διότι μέσω αυτής πραγματοποιείται ταυτόχρονη δοκιμή πολλαπλών σχέσεων, λανθάνουσας μεταβλητής, πολλαπλών δεικτών λανθάνουσας μεταβλητής, σφάλματος μέτρησης και αμοιβαίων σχέσεων (Testa, 2000).

Βάσει των παραπάνω δεδομένων κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγθεί η ποσοτική ανάλυση και η μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας. Ο μεγάλος αριθμός μεταβλητών που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο, η περιπλοκότητα των σχέσεων μεταξύ τους, το πολυδιάστατο κεντρικό θέμα της διατριβής, όπως και η δυνατότητα της SEM να εξάγει ασφαλή και έγκυρα συμπεράσματα κατέστησαν αναγκαία την επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας. Τέλος, από τη στιγμή που η ποσοτική ανάλυση και η SEM ως μέθοδοι είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στο επιστημονικό πεδίο της ΔΑΠ στον κλάδο της φιλοξενίας, θεωρήθηκε εύλογο για την παρούσα διατριβή να μην αποτελέσει εξαίρεση



σε αυτή την τάση που σημειώνεται στη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά να συμβαδίσει με αυτήν.

Στους πίνακες που ακολουθούν έχουν συγκεντρωθεί όλες οι μεταβλητές με τη μορφή ερωτήσεων μετά την τελική επεξεργασία τους, οι οποίες είναι χωρισμένες σε οχτώ ομάδες σύμφωνα με τις έννοιες αλλά και τον συνδυασμό αυτών που αντιστοιχούν. Ο πρώτος πίνακας αφορά τον ρόλο της ΔΑΠ και περιλαμβάνει ερωτήσεις, οι οποίες πηγάζουν τόσο από θέματα της οικονομικής κρίσης, όσο και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Πίνακας 9.27: Η πρώτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”**

1. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στο ξενοδοχείο: (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)	
<b>1.1</b>	Εκπαιδεύει τους εργαζόμενους για βελτίωση των ικανοτήτων τους
<b>1.2</b>	Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης
<b>1.3</b>	Διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με ισότητα και δικαιοσύνη
<b>1.4</b>	Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού
<b>1.5</b>	Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων
<b>1.6</b>	Μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια
<b>1.7</b>	Έχει ως στόχο την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού
<b>1.8</b>	Αναδεικνύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους
<b>1.9</b>	Εφαρμόζει την ενδυνάμωση των εργαζομένων
<b>Σύνολο Ερωτήσεων</b>	
<b>9</b>	

Η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο κίνητρο και συνδέεται με την ομόλογη βασική έννοια που εξετάστηκε στην ενότητα 8.2.2.

**Πίνακας 9.28: Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Το Ανθρώπινο Κίνητρο”**

2. Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι: (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)	
2.10	Επιθυμούν να αποκτήσουν περισσότερα προσωπικά οφέλη
2.11	Θεωρούν ότι απασχολούνται σε μία καλή επιχείρηση
2.12	Εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητες τους
2.13	Αισθάνονται ασφαλείς για τη θέση τους
2.14	Αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις
2.15	Αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες
2.16	Ανταμείβονται ικανοποιητικά
2.17	Αναγνωρίζεται το έργο τους από τη διοίκηση
<b>Σύνολο Ερωτήσεων</b>	
<b>8</b>	

Έχουν γίνει όλες οι απαραίτητες συντακτικές και γραμματικές διορθώσεις, ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι απολύτως κατανοητό στα μέλη του δείγματος και να συμπληρώνεται με ορθό και άμεσο τρόπο. Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών, η ακολουθία των μεταβλητών έχει διαμορφωθεί αντίστοιχα για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη και οργάνωση τους εξυπηρετώντας τις ανάγκες συλλογής στοιχείων πρωτογενούς έρευνας. Οι πίνακες παρακάτω παρουσιάζουν ερωτήσεις για την εξέταση του ζητήματος της Οικονομικής Κρίσης (Πίνακας 8.29) και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (Πίνακας 8.30).

### **Πίνακας 9.29: Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Οικονομική Κρίση”**

3. Κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα: (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)	
3.18	Υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου
3.19	Η πληρότητα των δωματίων ήταν μειωμένη
3.20	Η τουριστική ζήτηση για το ξενοδοχείο ήταν χαμηλή
3.21	Η επιχείρηση εισήγαγε ελαστικές μορφές απασχόλησης
3.22	Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις εργαζομένων
3.23	Οι μισθοί των εργαζομένων μειώθηκαν
3.24	Η διοίκηση του ξενοδοχείου προέβη σε μείωση εξόδων
3.25	Οι επενδύσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης περιορίστηκαν ή διακόπηκαν

3.26	Η αποπληρωμή χρεών της επιχείρησης έγινε πιο δύσκολη
3.27	Η εργασιακή ανασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου αυξήθηκε
3.28	Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε
3.29	Οι συνθήκες εργασίας επιδεινώθηκαν
<b>Σύνολο Ερωτήσεων</b>	
<b>12</b>	

**Πίνακας 9.30: Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια  
“Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”**

4. Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από το ξενοδοχείο πραγματοποιείται όταν: (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)	
4.30	Επιλέγεται και διατηρείται ικανό ανθρώπινο δυναμικό
4.31	Οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς καταρτισμένοι
4.32	Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους
4.33	Οι εργαζόμενοι έχουν αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες
4.34	Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται συστηματικά
4.35	Οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευελιξία και ικανότητα να απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις
4.36	Οι εργαζόμενοι διαθέτουν μοναδικά προσόντα, τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές
4.37	Οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι απέναντι στην επιχείρηση και τους στόχους της
4.38	Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων
4.39	Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσω του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
4.40	Οι πρακτικές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζονται και εξελίσσονται στο εσωτερικό του οργανισμού
4.41	Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενσωματώνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου
4.42	Η διοίκηση έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς
4.43	Το ξενοδοχείο προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες, τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές
4.44	Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί προηγμένη τεχνολογία
<b>Σύνολο Ερωτήσεων</b>	
<b>15</b>	

Οι ερωτήσεις σχετικά με την Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού χωρίστηκαν σε δύο υποομάδες. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι ένα μέρος αυτών αφορά την εργασιακή απόδοση και τα πλεονεκτήματά της, ενώ οι υπόλοιπες συλλέγουν στοιχεία για το ρόλο της συγκεκριμένης λειτουργίας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Επομένως, υπάρχουν δυο πίνακες που περιέχουν καθορισμένες ερωτήσεις σχηματίζοντας την πέμπτη και έκτη ομάδα του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 9.31: Η πέμπτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού” και Εργασιακή Απόδοση**

5. Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί με τους παρακάτω τρόπους. (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)	
5.45	Με καλές συνθήκες εργασίας
5.46	Με ενίσχυση της αυτονομίας τους
5.47	Με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου εργασίας
5.48	Αντιμετωπίζοντας τους με δίκαιο τρόπο
5.49	Αξιολογώντας τους αντικειμενικά
5.50	Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου
5.51	Αυξάνοντας το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της θέσης τους
5.52	Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους
5.53	Προσφέροντας τους δυνατότητες εξέλιξης
5.54	Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού
<b>Σύνολο Ερωτήσεων</b>	
<b>10</b>	

**Πίνακας 9.32: Η έκτη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού” και Οικονομική Κρίση – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

6. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οι παρακάτω τρόποι παρακίνησης εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ξενοδοχείου. (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)	
6.55	Οι οικονομικές ανταμοιβές τους

<b>6.56</b>	Η συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης
<b>6.57</b>	Η ενθάρρυνση τους για ανάπτυξη νέων ιδεών
<b>6.58</b>	Η βελτίωση της επικοινωνίας τους με τη διοίκηση
<b>6.59</b>	Η συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
<b>6.60</b>	Η εξάλειψη του φόβου τους για τυχόν απολύσεις
<b>6.61</b>	Η σταθερή εργασία με καθεστώς πλήρους απασχόλησης
<b>6.62</b>	Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης
<b>Σύνολο Ερωτήσεων</b>	
<b>8</b>	

Στο ίδιο πρότυπο με την παρακίνηση, το σύνολο των ερωτήσεων για την Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού χωρίζεται σε δύο μέρη, με την πρώτη ομάδα ερωτήσεων (Πίνακας 8.33) να μελετά την επιρροή της ενδυνάμωσης στην απόδοση των εργαζομένων των ξενοδοχείων, ενώ η δεύτερη (Πίνακας 8.34) να ελέγχει τον βαθμό συμβολής της στην υπεροχή του έναντι των ανταγωνιστών του σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.

**Πίνακας 9.33: Η έβδομη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού” και Εργασιακή Απόδοση**

7. Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει με τους παρακάτω τρόπους. (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)	
<b>7.63</b>	Με την αύξηση της αυτονομίας τους
<b>7.64</b>	Δίνοντας τους ξεκάθαρους ρόλους
<b>7.65</b>	Επιτρέποντας τους να εργάζονται με ευελιξία
<b>7.66</b>	Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου
<b>7.67</b>	Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται
<b>7.68</b>	Παρέχοντας τους την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες
<b>7.69</b>	Παρέχοντας τους την δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες
<b>7.70</b>	Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας
<b>Σύνολο Ερωτήσεων</b>	
<b>8</b>	

**Πίνακας 9.34: Η όγδοη ομάδα ερωτήσεων. Σύνδεση με την έννοια “Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού” και Οικονομική Κρίση – Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

8. Κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, οι παρακάτω τρόποι ενδυνάμωσης εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ξενοδοχείου. (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)	
<b>8.71</b>	Η αναγνώριση του έργου τους με ανταμοιβές
<b>8.72</b>	Η ύπαρξη κοινών στόχων με αυτούς της επιχείρησης
<b>8.73</b>	Η ύπαρξη κοινού οράματος με την επιχείρηση
<b>8.74</b>	Η δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων
<b>8.75</b>	Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους
<b>8.76</b>	Η ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους
<b>8.77</b>	Η συνεργασία μεταξύ τους για ανταλλαγή πληροφοριών
<b>8.78</b>	Η ανάδειξη της δέσμευσης της επιχείρησης απέναντι τους
<b>8.79</b>	Η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τη διοίκηση
<b>Σύνολο Ερωτήσεων</b>	
<b>9</b>	

Η οργάνωση, κατανομή και αναδιατύπωση των εβδομήντα εννέα ερωτήσεων, με όλες τις αναγκαίες τροποποιήσεις αποτελούν το τρίτο στάδιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου. Η διερεύνηση των βασικών εννοιών της διατριβής είναι εφικτή καλύπτοντας ένα σύνολο θεμελιωδών στοιχείων για την ανάπτυξη ασφαλών και ορθών συμπερασμάτων σχετικά με την παρακίνηση και ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώθηκε ώστε να καλύπτει τους στόχους της εμπειρικής έρευνας που είχαν τεθεί από τις ερευνητικές υποθέσεις. Ο ερευνητής πλέον έχει διαθέσιμο ένα πλήρες και περιεκτικό ερωτηματολόγιο, με το οποίο συνέλεξε επαρκή δεδομένα για την ανάλυση τους με μοντέλα δομικών εξισώσεων (SEM) σε επόμενο βήμα. Όμως, πριν την έναρξη της κύριας έρευνας, κρίθηκε απαραίτητη η διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας που θα επιβεβαίωνε την εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

## 9.5 Η πιλοτική έρευνα

Η πιλοτική έρευνα προειδοποιεί για τυχόν αποτυχία της εμπειρικής έρευνας σε περίπτωση που οι μέθοδοι διεξαγωγής της είναι λανθασμένοι ή δεν εφαρμόζονται τα πρωτόκολλα της όπως κανονικά προβλέπεται (Teijlingen van and Hundley, 2001). Η πιλοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της διατριβής, επαλήθευσε πρώτα την ορθότητα και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου αλλά και τον τρόπο διανομής του.

Η πιλοτική έρευνα ξεκίνησε στις 25 Αυγούστου 2020 και ολοκληρώθηκε στις 12 Σεπτεμβρίου του ίδιου έτους. Εστάλησαν συνολικά ογδόντα δύο ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν τα τριάντα επτά από μέλη του δείγματος, δηλαδή από στελέχη ξενοδοχείων κατηγοριών τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων, τα οποία διαθέτουν εκατό πενήντα δωμάτια και άνω. Πέρα από τις καθορισμένες ερωτήσεις που αντιστοιχούν στις μεταβλητές και αναλύθηκαν σε προηγούμενες ενότητες, το πιλοτικό ερωτηματολόγιο περιλάμβανε κι ένα δεύτερο μέρος στο οποίο οι ερωτώμενοι ήταν ελεύθεροι να το σχολιάσουν, να εκφράσουν ανοιχτά την άποψη τους για τον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων ή για κάτι άλλο που παρατήρησαν, όπως και να αναφέρουν τυχόν αδυναμίες, ελλείψεις ή δυσκολίες που συνάντησαν κατά τη συμπλήρωση του. Ο ερευνητής κατέγραψε όλες τις σημειώσεις και κριτικές των ερωτώμενων σε μία βάση δεδομένων, ώστε να ληφθούν υπόψη και να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις.

Οι αποκρίσεις των ερωτώμενων όπως επίσης τα σχόλια τους υπέδειξαν ότι το ερωτηματολόγιο κατείχε μεν ένα βαθμό δυσκολίας, όμως γενικά ήταν εύληπτο και δεν υπήρχαν σημαντικά προβλήματα ή ενδοιασμοί στη συμπλήρωσή του. Οι έννοιες της ενδυνάμωσης, παρακίνησης, διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οικονομικής κρίσης, και ανθρώπινου κινήτρου αποδείχθηκαν ότι ήταν γνώριμες σε όλους τους συμμετέχοντες, ενώ οι περισσότεροι ανέφεραν ότι “συναντούσαν” αυτόν τον συνδυασμό εννοιών για πρώτη φορά, γεγονός που αναδεικνύει την πρωτοτυπία του θέματος και σε πρακτικό επίπεδο.

Οι ερωτήσεις ήταν ως επί των πλείστων κατανοητές, εκτός από ορισμένες για τις οποίες έγιναν στη συνέχεια διορθώσεις ως προς τη διατύπωση τους. Επίσης, η ακολουθία των

ερωτήσεων σε ορισμένες ομάδες χρειάστηκε να αλλάξει ώστε να μη διακόπτεται ο ρυθμός συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τέλος, τρεις συνολικά ερωτήσεις αφαιρέθηκαν διότι παρατηρήθηκε ότι οι συγκεκριμένες επαναλαμβάνονταν και δεν εξυπηρετούσαν τον σκοπό της έρευνας.

Με την ολοκλήρωση της πιλοτικής έρευνας, συλλέχθηκαν τριάντα επτά έγκυρα ερωτηματολόγια. Όλα τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν υπεβλήθησαν σε στατιστικούς ελέγχους και δοκιμές, ώστε να εξακριβωθεί η αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Οι σχετικοί δείκτες διαπίστωσαν την επιτυχή ολοκλήρωση του και ανέδειξαν την ετοιμότητα του για την ευρεία διανομή του στο συνολικό δείγμα της έρευνας.

Ύστερα από τελικές διορθώσεις και κατόπιν επιπλέον αξιολόγησης, ο ερευνητής θεώρησε ότι είχε τη δυνατότητα να ξεκινήσει επίσημα την εμπειρική έρευνα. Η συγκέντρωση στοιχείων από τις απαντήσεις των στελεχών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στη συνέχεια σε περαιτέρω ανάλυση και ερμηνεία για την εξαγωγή συμπερασμάτων και τεκμηρίωση των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής.



## **Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>:** **Η εμπειρική έρευνα**

### **10.1 Η επιλογή του δείγματος**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τον καθορισμό του δείγματος, ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα ως προς την εμπειρική έρευνα της διδακτορικής διατριβής και τον τρόπο υλοποίησης της. Αρχικά, θα παρουσιαστεί το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας με βάση έγκυρες πηγές, και θα αιτιολογηθεί η επιλογή μονάδων φιλοξενίας συγκεκριμένων κατηγοριών. Στη συνέχεια θα αναλυθεί η δειγματοληψία, δηλαδή η επιλογή συγκεκριμένου δείγματος, η οποία αφορά ξενοδοχεία πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων, ενώ στο τέλος θα περιγράφει ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας. Μέσω αυτής της διαδικασίας, αποδεικνύεται ότι τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν βασίζονται σε ένα τυχαίο και αναλογικά σωματοποιημένο δείγμα, το οποίο μπορεί να εκπροσωπήσει σε μεγάλο βαθμό το σύνολο καταλυμάτων των παραπάνω κατηγοριών για ανάλυση με μοντέλα δομικών εξισώσεων (SEM).

Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) λειτουργεί από το 1935 ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Είναι νομοθετημένος σύμβουλος της Πολιτείας σε θέματα τουρισμού και έχει εκ του νόμου ως μέλη όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα και τις οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις της χώρας. Ο αριθμός των εγγεγραμμένων μελών ανέρχεται σε 10.000 περίπου μονάδες, με τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου να αποτελούν την κυριότερη κατηγορία ([www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)).

Στην επίσημη ιστοσελίδα του ΞΕΕ στο διαδίκτυο αναρτάται σε ετήσια βάση αναλυτική λίστα με το σύνολο των μονάδων φιλοξενίας στη χώρα. Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας για το 2019 ήταν το εξής:

#### **Πίνακας 10.1: Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας για το 2019**

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	Μονάδες	12	31	115	156	72	386
	Δωμάτια	1.185	2.038	3.577	3.361	1.100	11.261
	Κλίνες	2.463	4.191	7.045	6.521	2.144	22.364
ΑΤΤΙΚΗΣ	Μονάδες	38	127	157	241	112	675
	Δωμάτια	6.594	9.962	7.063	7.327	2.181	33.127
	Κλίνες	12.640	19.238	13.118	13.518	4.385	62.899
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	8	35	134	170	40	387
	Δωμάτια	939	1.839	4.677	3.937	614	12.006
	Κλίνες	1.909	3.515	9.029	7.386	1.167	23.006
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	4	44	105	97	24	274
	Δωμάτια	1.461	2.604	3.188	2.426	295	9.974
	Κλίνες	3.127	5.183	6.036	4.639	578	19.563
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	3	16	58	37	11	125
	Δωμάτια	61	373	1.439	732	233	2.838
	Κλίνες	137	807	3.157	1.582	783	6.466
ΗΠΕΙΡΟΥ	Μονάδες	14	103	165	128	23	433
	Δωμάτια	1.052	2.096	3.237	2.189	373	8.947
	Κλίνες	2.184	4.435	6.564	4.261	727	18.171
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Μονάδες	29	116	141	195	74	555
	Δωμάτια	1.487	3.582	3.983	4.350	1.351	14.753
	Κλίνες	3.038	7.187	7.865	8.352	2.751	29.193
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	Μονάδες	62	157	251	437	73	980
	Δωμάτια	9.156	13.133	14.076	13.624	1.456	51.445
	Κλίνες	18.924	25.890	27.658	26.090	2.843	101.405
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	55	130	282	332	376	1.175
	Δωμάτια	9.307	10.332	10.079	8.638	7.865	46.221
	Κλίνες	19.497	20.710	20.367	17.047	15.415	93.036
ΚΡΗΤΗΣ	Μονάδες	128	330	392	589	180	1.619
	Δωμάτια	23.027	31.936	17.395	19.461	4.548	96.367
	Κλίνες	48.061	63.189	32.838	34.899	8.612	187.599
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	220	394	534	802	204	2.154
	Δωμάτια	31.949	34.893	20.532	20.941	3.197	111.512
	Κλίνες	66.412	70.705	40.151	40.130	6.283	223.681
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣ ΟΥ	Μονάδες	29	134	238	218	66	685
	Δωμάτια	2.949	4.746	6.406	4.902	850	19.853
	Κλίνες	6.287	9.403	12.733	9.311	1.650	39.384
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	8	47	157	249	62	523
	Δωμάτια	685	3.008	4.982	5.622	1.088	15.385
	Κλίνες	1.511	5.933	9.460	10.630	2.046	29.580
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ	Μονάδες	<b>610</b>	<b>1.664</b>	<b>2.729</b>	<b>3.651</b>	<b>1.317</b>	<b>9.971</b>
	Δωμάτια	<b>89.852</b>	<b>120.542</b>	<b>100.634</b>	<b>97.510</b>	<b>25.151</b>	<b>433.689</b>
	Κλίνες	<b>186.190</b>	<b>240.386</b>	<b>196.021</b>	<b>184.366</b>	<b>49.384</b>	<b>856.347</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Βάσει των στοιχείων του Πίνακα 9.1, ο ερευνητής αποφάσισε στη συγκεκριμένη έρευνα να συμμετέχουν μόνο τα ξενοδοχεία που ανήκουν στις κατηγορίες πέντε (5), τεσσάρων (4) και τριών (3) αστέρων και περιλαμβάνουν 150 δωμάτια και άνω από όλες τις 13 περιφέρειες της χώρας. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την επιλογή ήταν: α) Τα ξενοδοχεία των υπόλοιπων κατηγοριών (δύο και ενός αστέρων) στην Ελλάδα συνήθως αποτελούν μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν εποχικά και περιλαμβάνουν μικρό αριθμό δωματίων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να απασχολούν ελάχιστους εργαζόμενους, ώστε οι λειτουργίες της παρακίνησης και ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού που αποτελούν το βασικό θέμα αυτής της έρευνας να μην εφαρμόζονται, β) Ήταν πιθανό η σύνθεση του ερωτηματολογίου να δημιουργήσει ασάφειες στους ιδιοκτήτες ή διευθυντές των συγκεκριμένων μονάδων φιλοξενίας και να μην είναι σε θέση να το συμπληρώσουν σωστά, καθώς οι ενέργειες οι οποίες περιγράφονται σε αυτό να μην εκτελούνται ή και να μην είναι πλήρως κατανοητές, γ) Είναι πιο πιθανό η παρακίνηση και ενδυνάμωση να πραγματοποιούνται σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που διαθέτουν εξειδικευμένα διευθυντικά στελέχη και πολυάριθμο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς η ανάγκη εφαρμογής τους είναι πιο επιτακτική δεδομένου ότι αυτό κατέχει βασικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία τους (Floras and Stavrinoudis, 2013; Tavitiyaman et al., 2011), δ) Ο υψηλός αριθμός των ξενοδοχείων, αλλά και η μεγάλη διασπορά τους στο σύνολο της ελληνικής επικρατείας απαιτούσε χρονοβόρες διαδικασίες, όπως επίσης τη συνέργεια πολλών ερευνητών ταυτόχρονα, γεγονός το οποίο δεν ενδεικνυόταν στην προκειμένη έρευνα καθώς αυτή έπρεπε να υλοποιηθεί από τον ίδιο τον συγγραφέα της διατριβής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στα επιστημονικά πεδία της διοίκησης επιχειρήσεων και της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) του κλάδου φιλοξενίας έχουν διεξαχθεί ανάλογες εμπειρικές έρευνες σε πανελλήνιο επίπεδο, όπως του Κακαρούγκα (2018), των Chatzipanagiotou and Coritos (2009), Sarmaniotis et al. (2013), Gkliatis and Koufopoulos (2013) και των Tsiotras et al. (2016) σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων, των Pavlatos and Paggios (2009) σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων που περιλαμβάνουν 300 κλίνες, του Pappas (2018), σε τουριστικά καταλύματα

τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων, της Sigala (2002) σε ξενοδοχεία πρώτης, δεύτερης και τρίτης κατηγορίας, των Chytiri et al. (2018) σε μονάδες φιλοξενίας τεσσάρων και πέντε αστέρων στην Αττική, της Kariki (2012) και των Dimitriou and Ducette (2018) σε τουριστικά καταλύματα τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων, των Leonidou et al. (2013) σε ξενοδοχεία τεσσάρων ή πέντε αστέρων που περιλαμβάνουν 50 κλίνες και άνω, του Diakomihalis (2013) σε τουριστικά καταλύματα δύο, τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων, των Kitsios et al. (2013), Sigala and Chalkiti (2007), Politis et al. (2009) και του Pavlatos (2015) σε μονάδες φιλοξενίας τεσσάρων και πέντε αστέρων, των Bellou and Andronikidis (2009) σε τουριστικά καταλύματα πρώτης, δεύτερης και τρίτης κατηγορίας στη Θεσσαλία, των και της Sigala (2005) σε μονάδες φιλοξενίας τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που έπρεπε να συμπεριληφθούν στο δείγμα της παρούσας διατριβής, καθώς ικανοποιούσαν τους όρους της έρευνας ήταν εκείνες που: α) περιλάμβαναν τουλάχιστον 150 δωμάτια και άνω, β) ανήκαν στις κατηγορίες τριών, τεσσάρων ή πέντε αστέρων με βάση το επίσημο σύστημα κατάταξης του Υπουργείου Τουρισμού και του ΞΕΕ, και γ) βρίσκονταν σε μία από τις 13 περιφέρειες της Ελλάδας. Με αυτό τον τρόπο ήταν δυνατό να συγκεντρωθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός ερωτηματολογίων, των οποίων οι απαντήσεις θα έδιναν σημαντικά ερευνητικά αποτελέσματα και ερμηνείες αυτών. Εάν παραλείπονταν ή αγνοούνταν οι παραπάνω λόγοι, υπήρχε περίπτωση να προκύψουν τα εξής προβλήματα: α) τα στοιχεία και δεδομένα που συλλέγονταν να μην είναι έγκυρα, καθώς ίσως υπήρχε έλλειψη κατανόησης του θέματος (Sigala and Chalkiti, 2007; Starr, 2012) λόγω της μη ουσιαστικής και συστηματικής ενασχόλησης της διοίκησης με την ενδυνάμωση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, β) Να μην συμπληρώνονται τα ερωτηματολόγια από ένα μεγάλο μέρος του δείγματος (Gkliatis and Kouforoulos, 2013) ακριβώς επειδή οι συγκεκριμένες λειτουργίες δεν εφαρμόζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης, γ) Να μην υλοποιηθεί η έρευνα στο χρονικό πλαίσιο που έχει οριστεί από τον ερευνητή (Debois, 2019) στο χρονοδιάγραμμα που συνόδευε την πρόταση της διδακτορικής διατριβής και κατατέθηκε επίσημα στο πανεπιστημιακό ίδρυμα. Τέλος, το χρονικό διάστημα που απαιτούνταν για την εκτέλεση των ερευνητικών διαδικασιών με

αυτόν τον αριθμό ξενοδοχείων, εφόσον διεξάγονταν από ένα άτομο, ήταν εύλογο και λογικό για την άντληση ορθών και έγκυρων στοιχείων σε μία δεδομένη περίοδο.

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάστηκαν το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας για το 2019, όπως επίσης η δειγματοληψία που ακολούθησε επιλέγοντας ουσιαστικά ένα σύνολο μονάδων φιλοξενίας βάσει του πλήθους δωματίων που παρέχουν και των κατηγοριών που ανήκουν. Η περαιτέρω ανάλυση του δείγματος στην επόμενη ενότητα θα δώσει επιπλέον χρήσιμες πληροφορίες για την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

## 10.2 Περιγραφή και ανάλυση του ξενοδοχειακού δυναμικού πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων στην Ελλάδα

Τα στοιχεία από το ΞΕΕ συγκροτούν ειδικούς πίνακες για την περιγραφή και ανάλυση του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, ο πίνακας 9.2.1 που ακολουθεί παρουσιάζει τη διάρθρωση του συνόλου των ξενοδοχείων ανά περιφέρεια που κατέχουν πέντε, τέσσερα ή τρία αστέρια και περιλαμβάνουν 150 δωμάτια και άνω.

**Πίνακας 10.2.1: Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας άνω των 150 δωματίων για το 2019 βάσει κατηγορίας πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων**

Περιφέρεια	Κατηγορία Ξενοδοχείου	Αριθμός Ξενοδοχείων
Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	5*	0
	4*	2
	3*	0
Σύνολο Ξενοδοχείων	2	
Αττικής	5*	18
	4*	13
	3*	2
Σύνολο Ξενοδοχείων	33	
Βορείου Αιγαίου	5*	2

	4*	0
	3*	1
Σύνολο Ξενοδοχείων	3	
<b>Δυτικής Ελλάδας</b>	5*	2
	4*	4
	3*	0
Σύνολο Ξενοδοχείων	6	
<b>Δυτικής Μακεδονίας</b>	5*	0
	4*	0
	3*	0
Σύνολο Ξενοδοχείων	0	
<b>Ηπείρου</b>	5*	3
	4*	1
	3*	0
Σύνολο Ξενοδοχείων	4	
<b>Θεσσαλίας</b>	5*	2
	4*	4
	3*	0
Σύνολο Ξενοδοχείων	6	
<b>Ιονίων Νήσων</b>	5*	22
	4*	27
	3*	9
Σύνολο Ξενοδοχείων	58	
<b>Κεντρικής Μακεδονίας</b>	5*	28
	4*	17
	3*	0
Σύνολο Ξενοδοχείων	45	
<b>Κρήτης</b>	5*	61
	4*	68
	3*	11
Σύνολο Ξενοδοχείων	140	
<b>Νοτίου Αιγαίου</b>	5*	76
	4*	80
	3*	6
Σύνολο Ξενοδοχείων	162	

<b>Πελοποννήσου</b>	5*	5
	4*	7
	3*	2
<b>Σύνολο Ξενοδοχείων</b>	<b>14</b>	
<b>Στερεάς Ελλάδας</b>	5*	1
	4*	4
	3*	2
<b>Σύνολο Ξενοδοχείων</b>	<b>7</b>	
<b>Γενικό σύνολο Ξενοδοχείων όλων των περιφερειών</b>	<b>480</b>	

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Ως επέκταση των παραπάνω, δημιουργήθηκε ο πίνακας 9.2.2, ο οποίος σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του ΞΞΕ παρουσιάζει αναλυτικά, τη διάρθρωση των ξενοδοχείων πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων, ανά εύρος δωματίων σε όλες τις περιφέρειες της Ελλάδας.

**Πίνακας 10.2.2: Το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδας για το 2019 βάσει εύρους δωματίων 150 και άνω**

Περιφέρεια	Κατηγορία Ξενοδοχείου	Εύρος Δωματίων	Αριθμός Ξενοδοχείων
<b>Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης</b>	4*	200 – 299	2
<b>Αττικής</b>	5*	150 – 199	5
		200 – 299	4
		300 – 399	6
		Άνω των 400	3
	4*	150 – 199	6
		200 – 299	2
		300 – 399	3

		Άνω των 400	2
	3*	150 – 199	2
<b>Βορείου Αιγαίου</b>	5*	150 – 199	1
		300 – 399	1
	3*	150 – 199	1
<b>Δυτικής Ελλάδας</b>	5*	Άνω των 400	2
	4*	150 – 199	2
		200 – 299	1
		300 – 399	1
<b>Δυτικής Μακεδονίας</b>	3*, 4* και 5*	Άνω των 150	0
<b>Ηπείρου</b>	5*	150 – 199	2
		200 – 299	1
	4*	150 – 199	1
<b>Θεσσαλίας</b>	5*	150 – 199	1
		200 – 299	1
	4*	150 – 199	4
<b>Ιονίων Νήσων</b>	5*	150 – 199	8
		200 – 299	9
		300 – 399	3
		Άνω των 400	2
	4*	150 – 199	14
		200 – 299	9
		300 – 399	4
	3*	150 – 199	6
		200 – 299	2
		Άνω των 400	1
<b>Κεντρικής Μακεδονίας</b>	5*	150 – 199	13
		200 – 299	8
		300 – 399	4
		Άνω των 400	3
	4*	150 – 199	7
		200 – 299	5
		300 – 399	2
		Άνω των 400	3



<b>Κρήτης</b>	5*	150 – 199	13
		200 – 299	24
		300 – 399	12
		Άνω των 400	12
	4*	150 – 199	22
		200 – 299	32
		300 – 399	7
		Άνω των 400	7
	3*	150 – 199	8
		200 – 299	3
<b>Νοτίου Αιγαίου</b>	5*	150 – 199	20
		200 – 299	18
		300 – 399	23
		Άνω των 400	15
	4*	150 – 199	23
		200 – 299	34
		300 – 399	17
		Άνω των 400	6
	3*	150 – 199	5
		300 – 399	1
<b>Πελοποννήσου</b>	5*	200 – 299	1
		300 – 399	3
		Άνω των 400	1
	4*	150 – 199	4
		200 – 299	3
	3*	150 – 199	2
<b>Στερεάς Ελλάδας</b>	5*	200 – 299	1
	4*	150 – 199	3
		200 – 299	1
	3*	150 – 199	1
		Άνω των 400	1
<b>Γενικό Σύνολο Ξενοδοχείων</b>			<b>480</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΞΕΕ, ο πίνακας 9.2.3 κατατάσσει τις ξενοδοχειακές μονάδες πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων όλων των περιφερειών της Ελλάδας ανά καθορισμένο εύρος συνολικών δωματίων που περιλαμβάνουν.

**Πίνακας 10.2.3: Το ξενοδοχειακό δυναμικό πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων βάσει του συνολικού αριθμού δωματίων**

Αριθμός δωματίων	Σύνολο Ξενοδοχείων
150 έως 199	174
200 έως 299	161
300 έως 399	87
400 και άνω	58
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>480</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Οι πίνακες περιγράφουν λεπτομερώς τη δειγματοληψία που έγινε, δηλαδή την επιλογή συγκεκριμένων ξενοδοχείων για την πρόσκληση και συμμετοχή τους στην εμπειρική έρευνα που πλαισιώνει τη διδακτορική διατριβή. Μέσω αυτών παρουσιάζονται αναλυτικά στοιχεία για την κατανόηση ως προς τη βούληση και απόφαση που λήφθηκε από τον ερευνητή για τους ερωτηθέντες να προέρχονται από μεγάλες επιχειρήσεις που διαθέτουν συγκροτημένη οργανωτική δομή και πολυπληθές ανθρώπινο δυναμικό.

### **10.3 Η διεξαγωγή της έρευνας**

Η έρευνα ξεκίνησε την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2020 και ολοκληρώθηκε την 31<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2021, ο συνολικός χρόνος υλοποίησης ήταν 4 μήνες. Η συγκεκριμένη περίοδος κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη, διότι ο ερευνητής πλέον μπορούσε να προχωρήσει στη διανομή των ερωτηματολογίων έχοντας συγκεντρώσει όλα τα στοιχεία επικοινωνίας των ερωτώμενων, ενώ παράλληλα αυτοί ήταν πιο πρόθυμοι να το συμπληρώσουν λόγω της

ενδιάμεσης περιόδου (shoulder season) κατά την οποία η τουριστική κίνηση μειώθηκε σημαντικά.

Αρχικά, ο ερευνητής επικοινωνήσε με την υποδοχή της κάθε μονάδας φιλοξενίας ζητώντας το όνομα και την ηλεκτρονική διεύθυνση (e-mail) του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού. Τη θέση αυτή κατείχε είτε ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού (HR Manager) –συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούσαν πολλούς εργαζόμενους–, είτε ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου (General Manager), είτε ο διευθυντής του οικονομικού τμήματος, είτε ο προϊστάμενος της υποδοχής (Front Office Manager), είτε ακόμα και ο ίδιος ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου, όπως παρατηρήθηκε σε κάποιες μονάδες. Σύμφωνα με το Νόμο 4070/2012, Άρθρο 155 οι διευθυντές ξενοδοχείων πέντε και τεσσάρων αστέρων πρέπει να έχουν Πτυχίο ή δίπλωμα ΑΕΙ, ΑΤΕΙ, ΤΕΙ, Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου ή Προγραμμάτων Σπουδών Επιλογής (ΠΣΕ) ΑΕΙ ή Ανωτέρων Σχολών Τουριστικής Εκπαίδευσης του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΤΕΚ) ή ισότιμο και αντίστοιχο τίτλο της αλλοδαπής, όπως επίσης να διαθέτουν αποδεικνυόμενη εμπειρία τουλάχιστον πέντε ετών στα τουριστικά επαγγέλματα ή σε θέση διευθυντή αντίστοιχων ξενοδοχειακών κατηγοριών. Ο ερευνητής έκρινε ότι οι διευθυντές ξενοδοχείων και οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού έπρεπε να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, διότι αυτοί θεωρήθηκαν ότι κατέχουν τις γνώσεις και τα προσόντα να κατανοήσουν το νόημα και τον σκοπό αυτού, ώστε να φέρουν αξιόπιστα και ακριβή δεδομένα. Ο ερευνητής απέστειλε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου προσωποποιημένη φόρμα Google σε κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά. Στην περίπτωση που κάποιο ξενοδοχείο δεν ήθελε να δημοσιοποιήσει τα στοιχεία του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού ή ήταν κλειστό εξαιτίας της πανδημίας, η φόρμα απεστάλη στη γενική ηλεκτρονική διεύθυνση του ξενοδοχείου, ώστε να ενημερωθεί η διοίκηση για τη διεξαγωγή της έρευνας και να συμμετάσχει εφόσον το επιθυμεί. Ωστόσο, το φαινόμενο αυτό ήταν σπάνιο, καθώς η πλειονότητα των ερωτηματολογίων στάλθηκε στις προσωπικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις των στελεχών. Με την παραπάνω διαδικασία, επετεύχθη η τυχαιότητα του τελικού πραγματικού δείγματος διότι το σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού του δείγματος ενημερώθηκε για την έρευνα και είχε τη δυνατότητα να συμμετέχει σε αυτή

μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τον υπεύθυνο του ανθρώπινου δυναμικού.

Κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας, ο ερευνητής βάσει του αριθμού συμπληρωμένων ερωτηματολογίων που λάμβανε, αλλά και ελέγχοντας τις περιφέρειες και το μέγεθος των ξενοδοχείων από τα οποία προέρχονταν, επικοινωνούσε τηλεφωνικώς και έστελνε υπενθυμίσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στα αρμόδια στελέχη από επιχειρήσεις και περιοχές που εμφάνιζαν μειωμένη ή ελάχιστη συμμετοχή. Με αυτόν τον τρόπο μπόρεσε να επιτευχθεί η στρωματοποιημένη αναλογικότητα του δείγματος, δηλαδή το ποσοστό συμμετοχής των ξενοδοχείων αναλόγως του συνολικού πληθυσμού τους να είναι ανάλογο για όλες τις περιφέρειες. Επομένως, το δείγμα της εμπειρικής έρευνας εκπροσωπεί τον συνολικό πληθυσμό του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας και δύναται να εξάγει δεδομένα και στοιχεία που απεικονίζουν τον τρόπο αντίληψης και υλοποίησης της παρακίνησης και ενδυνάμωσης στις ελληνικές επιχειρήσεις φιλοξενίας.

### **10.3.1 Οι δυσκολίες και τα προβλήματα που προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας**

Οι διαδικασίες προετοιμασίας και η διεξαγωγή της έρευνας συνάντησαν ορισμένες δυσκολίες, οι οποίες έπρεπε να λυθούν άμεσα για την έγκαιρη αποστολή των ερωτηματολογίων. Ο μεγάλος αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων που αποτελούσαν το δείγμα προϋπέθετε την πραγματοποίηση εκατοντάδων κλήσεων στα τηλεφωνικά τους κέντρα από τον ερευνητή για τη συλλογή των στοιχείων επικοινωνίας των ερωτώμενων. Εξαιτίας της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19” που ξέσπασε στην Ελλάδα τον Φεβρουάριο του 2020, τα περισσότερα ξενοδοχεία της χώρας τους επόμενους μήνες ήταν κλειστά και δεν απαντούσαν, με αποτέλεσμα η συγκέντρωση των στοιχείων να γίνει δύσκολη έως πρακτικά αδύνατη. Ο ερευνητής έχοντας κάποια πρώτα δεδομένα ήταν αναγκασμένος να περιμένει μέχρι τον Ιούνιο του 2020 την έναρξη λειτουργίας των ξενοδοχείων δωδεκάμηνης και εποχικής βάσεως για να

αποκτήσει περισσότερα. Ωστόσο, η απαραίτητη συλλογή των διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των στελεχών των ξενοδοχείων ολοκληρώθηκε επιτυχώς, και η αποστολή ερωτηματολογίων έγινε χωρίς περαιτέρω προβλήματα ή καθυστερήσεις.

Η έλευση της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19” στο πρώτο τρίμηνο του 2020 σε παγκόσμια κλίμα επέφερε ισχυρό πλήγμα σε πολλούς κλάδους της οικονομίας και φυσικά στον τουρισμό και τη φιλοξενία. Με βάση τις ακόλουθες αποφάσεις της ελληνικής κυβέρνησης: Κοινή Υπουργική Απόφαση 18152/2020 (ΦΕΚ 857/Β/14-3-2020), Κοινή Υπουργική Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ. 20035/2020 (ΦΕΚ 987/Β/22-3-2020), Κοινή Υπουργική Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ. 27529/2020 (ΦΕΚ 1633/Β/30-4-2020), και Κοινή Υπουργική Απόφαση Δ1α/ΓΠ.οικ. 27530/2020 (ΦΕΚ 1633/Β/30-4-2020), τα ξενοδοχεία της χώρας ανέστειλαν τις δραστηριότητες τους, εκτός από μία καθορισμένη μονάδα φιλοξενίας ανά περιφερειακή ενότητα ή τρεις στη Θεσσαλονίκη και την Αθήνα. Το άνοιγμα των ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας έγινε την 1<sup>η</sup> Ιουνίου 2020, κι εκείνων της εποχικής από τις 15 Ιουνίου 2020 κι έπειτα σύμφωνα με την Κοινή Υπουργική Απόφαση 1881/29.5.2020 (ΦΕΚ 2084/Β/30-5-2020) (Κωδικοποιημένη) με τα *“Ειδικά πρωτόκολλα υγειονομικού περιεχομένου βάσει των οποίων λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της λήψης μέτρων έναντι του κορωνοϊού COVID-19”*.

Δεδομένου ότι η υψηλή περίοδος (high-season) διακοπών του έτους 2020 μειώθηκε και επικράτησαν ειδικές συνθήκες, όπως το πάγωμα ή η ελλιπής λειτουργία πολλών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων λόγω μαζικών ακυρώσεων των τουριστών, διαπιστώθηκε ότι η υλοποίηση της έρευνας κατά τη θερινή περίοδο δεν ενδείκνυται. Επιπρόσθετα, η κρισιμότητα της κατάστασης και οι πολιτικές για την επανέναρξη λειτουργίας των μονάδων φιλοξενίας δημιούργησαν ένα ευμετάβλητο περιβάλλον για την πραγματοποίησή της σε πανελλήνιο επίπεδο. Εξαιτίας της συρρίκνωσης της θερινής περιόδου του 2020, τα στελέχη των ξενοδοχείων ήταν πολύ απασχολημένα, ώστε να μην υπάρχει επαρκής χρόνος από την πλευρά τους για τη συμπλήρωση του

ερωτηματολογίου. Επομένως, κρίθηκε ότι η περίοδος 01/10/2020 – 31/01/2021 ως η πλέον κατάλληλη για την κύρια διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας.

Με το νέο καθεστώς καραντίνας που επιβλήθηκε πανελληνίως την 7η Νοεμβρίου 2020 με την Κοινή Υπουργική Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.: 71342 (ΦΕΚ 4899/Β/6-11-2020 lockdown 2) (Κωδικοποιημένη) λόγω της νέας έξαρσης κρουσμάτων της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19”, η λειτουργία των ξενοδοχείων προαιρετικά διακόπηκε. Ωστόσο, η υλοποίηση της έρευνας είχε ήδη ξεκινήσει, και μάλιστα είναι αξιοσημείωτο ότι η λήψη συμπληρωμένων ερωτηματολογίων από αυτή την περίοδο κι έπειτα αυξήθηκε σημαντικά, γεγονός που δείχνει το ενδιαφέρον και τη διαθεσιμότητα των ερωτώμενων για συμμετοχή στην έρευνα, όπως και την επιτυχία ως προς την οργάνωση και τελική διεξαγωγή της.

#### **10.4 Το δείγμα της έρευνας. Σύγκριση επιθυμητού και πραγματικού**

Πριν την έναρξη της έρευνας, είχε τεθεί ως στόχος το επιθυμητό δείγμα να αποτελεί το 50% του συνολικού ξενοδοχειακού δυναμικού που περιλαμβάνεται στον Πίνακα 9.2.1, δηλαδή να ανταποκριθούν τα μισά ξενοδοχεία της κάθε περιφέρειας. Το πλήθος των μονάδων φιλοξενίας πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων άνω των 150 δωματίων στην Ελλάδα είναι 480, όμως δεδομένου ότι τέσσερις περιφέρειες (Αττική, Βορείου Αιγαίου, Κεντρικής Μακεδονίας και Στερεάς Ελλάδας) σύμφωνα με τα στοιχεία του ΞΕΕ εμφανίζουν μονό αριθμό καταλυμάτων, αυτός αυξήθηκε κατά μία μονάδα, ώστε το σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να ανέρχεται στα 484. Επομένως, το επιθυμητό δείγμα έφτασε τα 242 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Με τη διαδικασία που περιεγράφηκε στην προηγούμενη ενότητα, και μετά από πολλές και συστηματικές υπενθυμίσεις του ίδιου του ερευνητή προς τους συμμετέχοντες υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων, τελικά συλλέχθηκαν 223 έγκυρα ερωτηματολόγια, τα οποία αποτελούν το πραγματικό - τελικό δείγμα στο οποίο θα στηριχτεί η έρευνα. Ο αριθμός ανταπόκρισης κρίθηκε επαρκής και άκρως ικανοποιητικός δεδομένων των δύσκολων συνθηκών που προκάλεσε η πανδημία του κορονοϊού “Covid-19” στον χώρο

της φιλοξενίας στην Ελλάδα, και των αξιοσημείωτων γεγονότων στο πλαίσιο των οποίων διεξήχθη η έρευνα, ενώ επιπλέον καλύπτει το όριο των 200 απαντήσεων που είναι απαραίτητος για την ανάλυση με μοντέλα δομικών εξισώσεων SEM (Weston & Gore, 2006; Kline, 2015).

Στον Πίνακα 9.3.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται αναλυτικά το επιθυμητό και πραγματικό δείγμα σε όλες τις περιφέρειες της Ελλάδας, όπως επίσης και το ποσοστό ανταπόκρισης των συμμετεχόντων στο επιθυμητό δείγμα.

**Πίνακας 10.3.1: Το επιθυμητό και πραγματικό δείγμα της έρευνας ανά περιφέρεια**

Περιφέρεια	Επιθυμητό δείγμα	Ποσοστό επιθυμητού δείγματος	Πραγματικό δείγμα	Ποσοστό πραγματικού δείγματος	Ποσοστό ανταπόκρισης σε σχέση με το επιθυμητό δείγμα
Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	1	0,41%	1	0,45%	100%
Αττικής*	17	7,02%	17	7,62%	100%
Βορείου Αιγαίου*	2	0,83%	2	0,90%	100%
Δυτικής Ελλάδας	3	1,24%	3	1,35%	100%
Δυτικής Μακεδονίας	0	-	0	-	-
Ηπείρου	2	0,83%	2	0,90%	100%
Θεσσαλίας	3	1,24%	2	0,90%	66,67%
Ιονίων Νήσων	29	11,98%	26	11,66%	89,66%
Κεντρικής Μακεδονίας*	23	9,50%	21	9,42%	91,30%
Κρήτης	70	28,93%	65	29,15%	92,86%
Νοτίου Αιγαίου	81	33,47%	75	33,63%	92,59%

<b>Πελοποννήσου</b>	7	2,89%	6	2,69%	85,71%
<b>Στερεάς Ελλάδας*</b>	4	1,65%	3	1,35%	75%
<b>Σύνολο</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>	<b>223</b>	<b>100%</b>	<b>92,15%</b>
* Περιφέρειες με μονό αριθμό ξενοδοχείων που στρογγυλοποιήθηκαν προς τα επάνω (+1)					

Τα στοιχεία του Πίνακα 9.3.1 αποδεικνύουν ότι ο τρόπος διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας ήταν σωστός και αποτελεσματικός, καθώς το ποσοστό ανταπόκρισης του πραγματικού δείγματος έναντι του επιθυμητού είναι υψηλό στο 92,15%. Επιπρόσθετα, ο βαθμός ανταπόκρισης ανά περιφέρεια δείχνει ότι η στρωματοποιημένη αναλογικότητα του πραγματικού δείγματος επετεύχθη.

Στον Πίνακα 9.3.2 εξετάζονται ο βαθμός ανταπόκρισης των συμμετεχόντων στην έρευνα και η στρωματοποιημένη αναλογικότητα του πραγματικού δείγματος σε σχέση με το επιθυμητό. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται το επιθυμητό δείγμα –που αποτελεί το 50% του συνολικού αριθμού του ξενοδοχειακού δυναμικού από τον Πίνακα 9.2.1– και το πραγματικό ανά κατηγορία και εύρος δωματίων του κάθε ξενοδοχείου. Κι εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι σε τέσσερις συγκεκριμένες περιφέρειες, ο αριθμός των δειγμάτων έχει αυξηθεί προς τα επάνω κατά μία μονάδα, εξαιτίας του περιττού αριθμού συνολικών ξενοδοχείων που περιλάμβαναν. Μελετώντας το επιθυμητό δείγμα ανά περιφέρεια, κατηγορία και εύρος δωματίων και συγκρίνοντας το με το πραγματικό διαπιστώνεται ότι το τελευταίο είναι αναλογικά στρωματοποιημένο επιτυγχάνοντας έναν από τους βασικούς στόχους που είχαν τεθεί αρχικά κατά τον σχεδιασμό και οργάνωση της έρευνας.

**Πίνακας 10.3.2: Το επιθυμητό και πραγματικό δείγμα ανά κατηγορία ξενοδοχείου βάσει του αριθμού δωματίων**

<b>Περιφέρεια</b>	<b>Κατηγορία Ξενοδοχείου</b>	<b>Αριθμός Δωματίων</b>	<b>Επιθυμητό δείγμα βάσει αριθμού δωματίων</b>	<b>Πραγματικό δείγμα βάσει αριθμού δωματίων</b>
-------------------	----------------------------------	-----------------------------	--	---



<b>Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης</b>	4*	200 – 299	1	1
<b>Αττικής*</b>	5*	150 – 199	3	1
		200 – 299	2	2
		300 – 399	3	5
		Άνω των 400	1	1
	4*	150 – 199	3	3
		200 – 299	1	1
		300 – 399	2	2
		Άνω των 400	1	1
3*	150 – 199	1	1	
<b>Βορείου Αιγαίου*</b>	5*	300 – 399	1	1
	3*	150 – 199	1	1
<b>Δυτικής Ελλάδας</b>	5*	Άνω των 400	1	1
	4*	150 – 199	1	1
		300 – 399	1	1
<b>Δυτικής Μακεδονίας</b>	3*, 4* και 5*	Άνω των 150	0	0
<b>Ηπείρου</b>	5*	150 – 199	1	1
	4*	150 – 199	1	1
<b>Θεσσαλίας</b>	5*	150 – 199	1	1
	4*	150 – 199	2	1
<b>Ιονίων Νήσων</b>	5*	150 – 199	4	3
		200 – 299	4	4
		300 – 399	2	2
		Άνω των 400	1	1
	4*	150 – 199	7	8
		200 – 299	4	3
		300 – 399	2	1
	3*	150 – 199	3	3
		200 – 299	1	1
Άνω των 400		1	0	
<b>Κεντρικής Μακεδονίας*</b>	5*	150 – 199	7	6
		200 – 299	4	4

		300 – 399	2	2
		Άνω των 400	1	1
	4*	150 – 199	4	4
		200 – 299	3	2
		300 – 399	1	1
		Άνω των 400	1	1
Κρήτης	5*	150 – 199	6	5
		200 – 299	12	10
		300 – 399	6	5
		Άνω των 400	6	9
	4*	150 – 199	11	10
		200 – 299	16	15
		300 – 399	4	3
		Άνω των 400	3	3
3*	150 – 199	4	4	
	200 – 299	2	1	
Νοτίου Αιγαίου	5*	150 – 199	10	7
		200 – 299	9	8
		300 – 399	11	9
		Άνω των 400	8	12
	4*	150 – 199	11	10
		200 – 299	17	16
		300 – 399	9	9
		Άνω των 400	3	2
3*	150 – 199	2	2	
	300 – 399	1	0	
Πελοποννήσου	5*	200 – 299	1	0
		300 – 399	2	2
	4*	150 – 199	2	2
		200 – 299	1	1
	3*	150 – 199	1	1
Στερεάς Ελλάδας*	5*	200 – 299	1	0
	4*	150 – 199	2	2
	3*	150 – 199	1	1
<b>Γενικό Σύνολο Ξενοδοχείων</b>			<b>242</b>	<b>223</b>

\* Περιφέρειες με μονό αριθμό ξενοδοχείων που στρογγυλοποιήθηκαν προς τα επάνω (+1)

Ο Πίνακας 9.3.3 συγκεντρώνει τα στοιχεία του Πίνακα 9.3.2 και τα ομαδοποιεί παρουσιάζοντας το επιθυμητό και πραγματικό δείγμα της έρευνας βάσει του εύρους δωματίων για το σύνολο των ξενοδοχείων.

**Πίνακας 10.3.3: Το επιθυμητό και πραγματικό δείγμα των ξενοδοχείων πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων βάσει του αριθμού δωματίων**

Αριθμός δωματίων	Επιθυμητό δείγμα	Πραγματικό δείγμα
150 έως 199	89	79
200 έως 299	79	69
300 έως 399	47	43
400 και άνω	27	32
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>242</b>	<b>223</b>

Η συγκεκριμένη ενότητα περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο συλλέχθηκαν δεδομένα, ώστε το πραγματικό δείγμα πάνω στο οποίο θα στηριχτεί η ανάλυση με μοντέλα δομικών εξισώσεων SEM να είναι τυχαίο και αναλογικά στρωματοποιημένο. Η περιφέρεια και η κατηγορία που ανήκει το ξενοδοχείο, όπως επίσης και το εύρος δωματίων ήταν τα χαρακτηριστικά εκείνα στα οποία στηρίχθηκε η παραπάνω διαδικασία. Η τυχειότητα και η στρωματοποιημένη αναλογικότητα του δείγματος εξασφαλίστηκαν μέσω της γνωστοποίησης της έρευνας σε όλους τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού των συγκεκριμένων μονάδων φιλοξενίας, όπως επίσης και τη μεθοδική αποστολή και συλλογή ερωτηματολογίων από την πλευρά του ερευνητή, ώστε τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν στα επόμενα κεφάλαια να αντιπροσωπεύουν το σύνολο των ξενοδοχείων της Ελλάδας που ανήκουν στις κατηγορίες τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων με συνολικό αριθμό δωματίων 150 και άνω.

## 10.5 Τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα και πιο συγκεκριμένα το ποσοστό φύλου, το επίπεδο εκπαίδευσης αλλά και η θέση απασχόλησης τους στο ξενοδοχείο που εργάζονται. Τα δεδομένα αυτά είναι εξίσου σημαντικά στην πλήρη και ολοκληρωμένη απεικόνιση της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε, καθώς δίνουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τους ερωτηθέντες.

**Πίνακας 10.4.1: Η συχνότητα και το ποσοστό φύλου των συμμετεχόντων στην έρευνα**

	Φύλο	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Ανδρας	162	72,65%
Γυναίκα	61	27,35%
Σύνολο	223	100%

Ο Πίνακας 9.4.1. δείχνει ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες ήταν άνδρες, καθώς μόνο 61 (27,35%) από τους 223 συνολικά ήταν γυναίκες, υποδεικνύοντας ότι αυτοί αποτελούν την πλειονότητα των στελεχών των μεγάλων ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στα οποία απεστάλη το ερωτηματολόγιο. Το συγκεκριμένο γεγονός έρχεται σε αντίθεση με την πρόοδο που σημειώνεται σε παγκόσμιο επίπεδο στην ισότητα των δύο φύλων στις ανώτερες διοικητικές θέσεις των επιχειρήσεων, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας “International Business Report: Women in business” της Grant Thornton με τίτλο “Γυναικείο Επιχειρείν: Δημιουργώντας ένα σχέδιο δράσης”. Ωστόσο βάσει των δεδομένων παραπάνω, αποδεικνύεται ότι ο κλάδος φιλοξενίας ακολουθεί την τάση που επικρατεί γενικά στον εργασιακό χώρο της Ελλάδας, καθώς το ποσοστό των Ελληνίδων που κατείχαν ανώτερες διοικητικές θέσεις το 2019 ήταν μόλις στο 22%, μικρότερο κατά έξι ποσοστιαίες μονάδες από το μέσο όρο των υπόλοιπων Ευρωπαϊκών χωρών (Economistas, 2019).

**Πίνακας 10.4.2: Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην έρευνα**

	Επίπεδο εκπαίδευσης	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	2	0,90%
Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ)	5	2,24%
Ανώτερη σχολή τουριστικής εκπαίδευσης (ΑΣΤΕΡ, ΑΣΤΕΚ)	16	7,17%
Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΤΕΙ)	127	56,95%
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)	73	32,74%
Σύνολο	223	100%

Ο Πίνακας 9.4.2 παρουσιάζει ένα υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο καθώς η μεγάλη πλειονότητα των συμμετεχόντων (89,59%) ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, 16 από αυτούς είχαν φοιτήσει σε ανώτερη σχολή τουριστικής εκπαίδευσης της Ρόδου ή της Κρήτης, 127 σε ανώτατο ή τεχνολογικό εκπαιδευτικό ίδρυμα της ημεδαπής ή αλλοδαπής, ενώ 73 κατείχαν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δίπλωμα.

**Πίνακας 10.4.3: Η θέση απασχόλησης των ερωτηθέντων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

	Θέση απασχόλησης	
	Συχνότητα	Ποσοστό
Διευθυντής ξενοδοχείου	101	45,29%
HR Manager	73	32,74%
Προϊστάμενος τμήματος	32	14,35%
Άλλο	17	7,62%
Σύνολο	223	100%

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Πίνακα 9.4.3 ένα μεγάλο μέρος των ερωτηματολογίων (92,38%) συμπληρώθηκε από γενικούς διευθυντές, διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και προϊσταμένους τμημάτων. Τα συγκεκριμένα στοιχεία αποδεικνύουν το σημαντικό επίπεδο μόρφωσης και εμπειρίας που διέθεταν οι ερωτηθέντες, και ότι ήταν πλήρως εξοικειωμένοι με τις έννοιες της παρακίνησης και ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξαχθούν σωστά και τεκμηριωμένα συμπεράσματα από την ανάλυση δεδομένων της έρευνας. Παράλληλα όμως καταδεικνύει και τη μικρή παρουσία HR managers στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Ανακεφαλαιώνοντας, η επιλογή εκπροσώπων από ξενοδοχεία πέντε, τεσσάρων και τριών αστέρων άνω των 150 δωματίων για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου συνέβαλε στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς πρόκειται για μεγάλες οικονομικές μονάδες από το σύνολο της ελληνικής επικράτειας που είναι στελεχωμένες με επαγγελματίες υψηλής ειδίκευσης και εκπαίδευσης. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίστηκε η ανταπόκριση του δείγματος, ενώ παράλληλα συγκεντρώθηκαν έγκυρα δεδομένα λόγω κατανόησης και σχετικής γνώσης επί του θέματος της έρευνας.

## **Κεφάλαιο 11<sup>ο</sup>:**

### **Στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων εμπειρικής έρευνας**

#### **11.1 Εισαγωγή κεφαλαίου**

Για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων εμπειρικής έρευνας πραγματοποιείται Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση μεταβλητών, όπως επίσης και Επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση μέσω εφαρμογής των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων για κάθε ερευνητική υπόθεση ξεχωριστά. Επιπρόσθετα, η περιγραφική ανάλυση κλιμάκων και η επεξήγηση των συντελεστών συσχέτισης Pearson και των δημογραφικών στοιχείων – στα οποία εντοπίστηκαν χαρακτηριστικές διαφορές μεταξύ των ερωτηθέντων– παρουσιάζουν τα δεδομένα βάσει των οποίων θα εξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας της διδακτορικής διατριβής.

#### **11.2 Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση και η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση με μοντέλα δομικών εξισώσεων**

Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis – EFA) αποτελεί ένα τυπικό μοντέλο μέτρησης, το οποίο χρησιμοποιείται όταν οι παρατηρούμενες και οι λανθάνουσες μεταβλητές υποτίθεται ότι μετρούνται στο επίπεδο του διαστήματος (Fontaine, 2005). Πιο συγκεκριμένα, η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (EFA) είναι μία στατιστική μέθοδος που εντοπίζει τον μικρότερο αριθμό υποθετικών κατασκευών, όπως οι παράγοντες, οι λανθάνουσες μεταβλητές και οι συνθετικές μεταβλητές που μπορούν να εξηγήσουν την συνδιακύμανση που παρατηρείται σε ένα σύνολο μεταβλητών, όπως οι παρατηρούμενες μεταβλητές, οι δείκτες αποτελεσμάτων και οι ανακλαστικοί δείκτες (Watkins, 2018).

Η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis – CFA) επιτρέπει τη δοκιμή για την ύπαρξη σχέσης μεταξύ των παρατηρούμενων μεταβλητών

και των λανθανουσών παραγόντων τους. Οι παραδοσιακές στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούν συνήθως ένα τεστ για να προσδιορίσουν τη σημασία της ανάλυσης. Ωστόσο, το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modelling – SEM), η CFA συγκεκριμένα, βασίζεται σε αρκετές στατιστικές δοκιμές για να προσδιορίσει την επάρκεια του μοντέλου που ταιριάζει στα δεδομένα (Suhr, 2006).

Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων χρησιμοποιούν ένα μοντέλο μέτρησης, το οποίο ορίζει λανθάνουσες μεταβλητές χρησιμοποιώντας μία ή ακόμα περισσότερες παρατηρούμενες μεταβλητές, και ένα δομικό μοντέλο που αποδίδει σχέσεις μεταξύ των λανθανουσών μεταβλητών και πως επηρεάζουν η μία την άλλη (Kline, 2011). Το SEM αποτελεί ουσιαστικά ένα εργαλείο επιβεβαίωσης παρά διερεύνησης. Συνήθως, υπάρχει ένας σαφής στόχος της μελέτης και κάποιο βασικό υπόβαθρο σχετικά με τη δομή του μοντέλου, το οποίο λαμβάνεται είτε από τη σφαιρική γνώση του θέματος, είτε από την προκαταρκτική ανάλυση των δεδομένων (Lee and Song, 2010).

Αναμφισβήτητα, η μοντελοποίηση των δομικών εξισώσεων είναι μία από τις πιο δημοφιλείς μεθοδολογίες στις ποσοτικές έρευνες των κοινωνικών επιστημών. Η δημοτικότητα της οφείλεται στην πολυπλοκότητα της στατιστικής θεωρίας, στην ικανότητα διαχείρισης ουσιαστικών ερωτήσεων και στη διαθεσιμότητα ειδικού λογισμικού για την εφαρμογή της (Kaplan, 2001).

### **11.3 Στατιστικές τεχνικές επεξεργασίας δεδομένων**

Η εξαγωγή των δεδομένων έγινε από το Google Forms μέσω του λογισμικού Excel. Έπειτα τα δεδομένα μορφοποιήθηκαν κατάλληλα και καταχωρήθηκαν στο πρόγραμμα στατιστικών εφαρμογών SPSS έκδοσης 25 (IBM Statistical Package for Social Sciences for Windows, Version: 25.0. Armonk, NY: IBM Corp), όπου έγινε και η βασική στατιστική ανάλυση. Η ανάλυση των μοντέλων δομικών εξισώσεων (Structural Equation Models – S.E.M.) έγινε με χρήση της γλώσσας προγραμματισμού “R” (R Statistics Software, Version: 4.0.3) χρησιμοποιώντας το πακέτο lavaan (Rosseel, 2012).



Μέσω του συγκεκριμένου προγράμματος δημιουργούνται άρτια σχέδια υψηλής ποιότητας, τα οποία συμπεριλαμβάνουν μαθηματικά σύμβολα και τύπους όταν απαιτείται, επιτρέποντας παράλληλα στον χρήστη να έχει πλήρη έλεγχο στη σχεδίαση των γραφικών (R-Project, 2021). Σε όλες τις αναλύσεις το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο 5%. Η περιγραφή των ποιοτικών δεδομένων έγινε με χρήση της απόλυτης ( $n$ ) και της σχετικής συχνότητας (%). Για τα ποσοτικά δεδομένα, η περιγραφή τους έγινε με μέσο όρο (M.O.), διάμεσο, επικρατούσα τιμή, τυπική απόκλιση, εύρος, ελάχιστη τιμή και μέγιστη τιμή.

Αναλυτικά ως προς τις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν, για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων αξιοποιήθηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha. Τιμές πάνω από 0,7 θεωρήθηκαν ως αποδεκτές (Cortina, 1993). Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση εφαρμόστηκε με χρήση της περιστροφής Varimax. Οι παραδοσιακές στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούν συνήθως ένα στατιστικό τεστ για να προσδιορίσουν τη σημασία της ανάλυσης. Ωστόσο, τα μοντέλα δομικών εξισώσεων βασίζονται σε αρκετά στατιστικά τεστ για τον προσδιορισμό της επάρκειας του μοντέλου που ταιριάζει στα δεδομένα.

Για τον έλεγχο καλής προσαρμογής του μοντέλου δομικών εξισώσεων χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες chi-square test ( $\chi^2$ ), comparative fit index (CFI), Tucker-Lewis index (TLI), root mean square error of approximation (RMSEA) και standardized root mean residual (SRMR). Το μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως αποδεκτό όταν τα CFI και TLI έχουν τιμές μεγαλύτερες του 0,90 και 0,95 αντιστοίχως (Hu and Bentler, 1999), αλλά μπορούν να θεωρηθούν ως αποδεκτά με τιμές μεγαλύτερες του 0,90 (Bentler and Bonett, 1980; Brown, 2006). Για το RMSEA, τιμές μέσα στο εύρος του 0,05 και 0,10 μπορούν να θεωρηθούν ως ένας δείκτης καλής προσαρμογής (MacCallum et al., 1996), όμως τιμές χαμηλότερες του 0,06 είναι προτιμητέες (Hu and Bentler, 1999). Ο έλεγχος chi-square δείχνει την ποσότητα διαφοράς μεταξύ αναμενόμενων και παρατηρούμενων πινάκων συνδιακύμανσης. Μια τιμή chi-square κοντά στο μηδέν δείχνει μικρή διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων και παρατηρούμενων πινάκων συνδιακύμανσης, και για αυτό το p-value πρέπει να είναι μεγαλύτερο από 0,05.

Για τον προσδιορισμό του συντελεστή συσχέτισης, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Για τη διερεύνηση των διαφορών ως προς το φύλο, έγινε χρήση του ελέγχου t-test (για τα δεδομένα που πληρούνταν η υπόθεση της κανονικότητας) και ελέγχθηκε η υπόθεση ίσων διακυμάνσεων (Levene's test). Όσον αφορά τα δεδομένα που δεν πληρούνταν η υπόθεση της κανονικότητας, εκεί χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Mann-Whitney U. Τέλος, η κανονικότητα ελέγχθηκε με την ασυμμετρία και κύρτωση, τεστ Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk.

#### **11.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης**

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στην ανάλυση της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης. **Υπόθεση H1:** *Η οικονομική κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.* Το περιεχόμενο προς εξέταση σε αυτήν την υπόθεση ήταν οι επιπτώσεις της ύφεσης στην απόδοση των μονάδων φιλοξενίας. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη διερεύνηση της υπόθεσης H1 ήταν οι 3.18, 3.19, 3.20, 3.24, 3.25 και 3.26.

Στον Πίνακα 10.1 παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης. Η μεταβλητή με το μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν η δυσκολία αποπληρωμής των χρεών της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα (Μ.Ο. = 4,2). Επίσης για αυτή την δήλωση η επικρατούσα τιμή ήταν η μεγαλύτερη αυτής της ερευνητικής υπόθεσης (ίση με 5) που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας απάντησε «συμφωνώ απόλυτα».

Ακολουθούν με Μ.Ο. = 4,1 οι δηλώσεις ότι υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου, ότι η πληρότητα των δωματίων ήταν μειωμένη, και ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου προέβη σε μείωση εξόδων. Τέλος με Μ.Ο. = 4,0 καταγράφηκαν οι μεταβλητές σχετικά με την χαμηλή τουριστική ζήτηση για το ξενοδοχείο και επιπλέον ότι οι επενδύσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης περιορίστηκαν ή διακόπηκαν. Αξίζει

να σημειωθεί πως όλες οι δηλώσεις απαντήθηκαν σε ένα εύρος τιμών από 2 έως 5, γεγονός που υποδηλώνει ότι κανένας συμμετέχων στην έρευνα δεν απάντησε ότι διαφωνεί με κάποια από αυτές.

**Πίνακας 11.1: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
Υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου	4,1	4	4	0,7	3	2	5
Η πληρότητα των δωματίων ήταν μειωμένη	4,1	4	4	0,8	3	2	5
Η τουριστική ζήτηση για το ξενοδοχείο ήταν χαμηλή	4,0	4	4	0,9	3	2	5
Η διοίκηση του ξενοδοχείου προέβη σε μείωση εξόδων	4,1	4	4	0,8	3	2	5
Οι επενδύσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης περιορίστηκαν ή διακόπηκαν	4,0	4	4	0,9	3	2	5
Η αποπληρωμή χρεών της επιχείρησης έγινε πιο δύσκολη	4,2	4	5	0,8	3	2	5

#### **11.4.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης**

Η ενότητα αφορά στην παραγοντική ανάλυση της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης μέσω της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικές δεν ήταν χαμηλές. Επίσης ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απέρριψε την υπόθεση ότι οι συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.2). Η τιμή του KMO που προέκυψε ήταν 0,804 υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί. Για όλους τους παράγοντες των ερευνητικών υποθέσεων υπάρχουν ειδικοί τίτλοι βάσει του περιεχομένου τους, ενώ σε παρένθεση παρουσιάζονται οι ίδιοι σε μικρότερη μορφή, παραλείποντας τμήμα των λέξεων χάριν συντομίας και οικονομίας χώρου. Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί ότι οι μικροί τίτλοι είναι εκείνοι που έχουν εισαχθεί στο στατιστικό πρόγραμμα “R” για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και αυτοί εμφανίζονται στους πίνακες των μοντέλων δομικών εξισώσεων της κάθε υπόθεσης. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν δύο καθώς μέχρι έναν παράγοντα οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας, ενώ στους δύο παράγοντες το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν πάνω από 70% και το Scree Plot στους δύο παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.1).

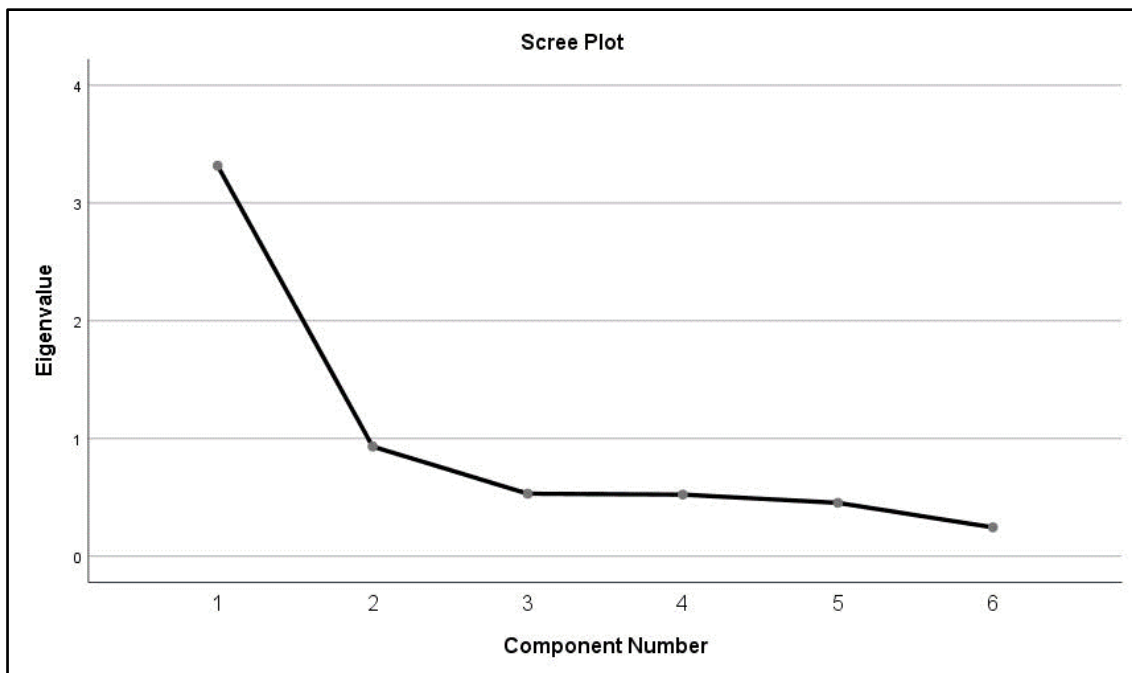
Αναλυτικά το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 70,80% της διακύμανσης. Οι δύο παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

- Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στα έσοδα του ξενοδοχείου («Αντίκτυπο στα έσοδα»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 2,203, εξηγούσε το 36,72% της διακύμανσης και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,823$ .
- Στρατηγικές και μέτρα της ξενοδοχειακής επιχείρησης για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης («Μέτρα & επακόλουθα»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 2,045, εξηγούσε το 34,08% της διακύμανσης και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,756$ .

**Πίνακας 11.2: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης**

<b>Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης</b>		
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
Υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου	<b>,774</b>	,235
Η πληρότητα των δωματίων ήταν μειωμένη	<b>,888</b>	,233
Η τουριστική ζήτηση για το ξενοδοχείο ήταν χαμηλή	<b>,800</b>	,292
Η διοίκηση του ξενοδοχείου προέβη σε μείωση εξόδων	,231	<b>,811</b>
Οι επενδύσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης περιορίστηκαν ή διακόπηκαν	,241	<b>,772</b>
Η αποπληρωμή χρεών της επιχείρησης έγινε πιο δύσκολη	,250	<b>,772</b>
Ιδιοτιμές	2,203	2,045
% διακύμανσης	36,72	34,08
Cronbach's alpha	,823	,756
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,804	
Bartlett's Test of Sphericity	515,401, $p$ -value<,001	
<p>Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues), ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.</p> <p>Παράγοντας 1: «Αντίκτυπο στα έσοδα»</p> <p>Παράγοντας 2: «Μέτρα &amp; επακόλουθα»</p> <p>Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.</p>		

**Γράφημα 11.1: Scree Plot των μεταβλητών της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης**



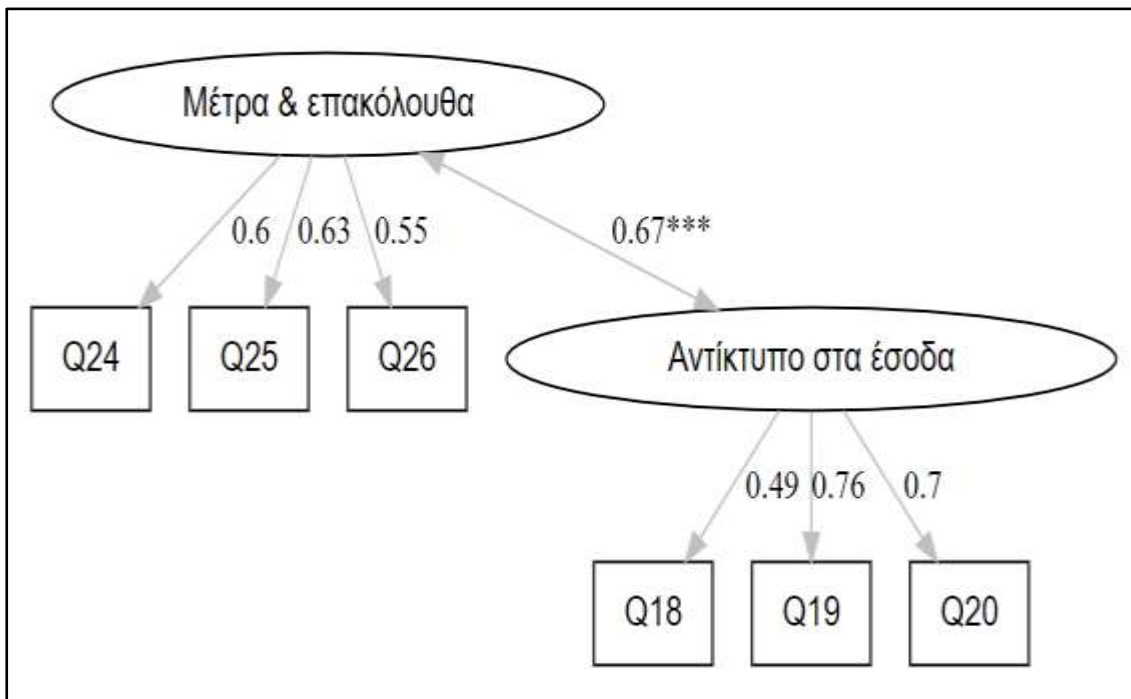
#### **11.4.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης**

Στον Πίνακα 10.3 όπως και στο Γράφημα 10.2, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων. Ως προς τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου, το p-value του ελέγχου  $\chi^2$  βρέθηκε μεγαλύτερο του 5% (αποδεκτό), το CFI ισούταν με 0,988 (αποδεκτό), το TLI ίσο με 0,978 (αποδεκτό), το RMSEA ίσο με 0,057 (αποδεκτό).

Όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές, όπως επίσης και η συνδιακύμανση του παράγοντα Μέτρα & Επακόλουθα με τον παράγοντα Αντίκτυπο Στα Έσοδα. Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα επιβεβαιώνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση H1: *Η οικονομική κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ τα δεδομένα αποδεικνύουν τη σύνδεση των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης με τη μείωση της τουριστικής ζήτησης, τον*

περιορισμό των εσόδων, αλλά και την παύση των μελλοντικών επενδύσεων των μονάδων φιλοξενίας.

**Γράφημα 11.2: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.3: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	<i>p</i>	Std.
Αντίκτυπο στα έσοδα	Q18 (Υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου)	0,495	0,046	10,860	<,001	0,680
	Q19 (Η πληρότητα των δωματίων ήταν	0,760	0,049	15,644	<,001	0,899

	μειωμένη)					
	Q20 (Η τουριστική ζήτηση για το ξενοδοχείο ήταν χαμηλή)	0,697	0,053	13,135	<,001	0,789
Μέτρα & επακόλουθα	Q24 (Η διοίκηση του ξενοδοχείου προέβη σε μείωση εξόδων)	0,603	0,052	11,531	<,001	0,755
	Q25 (Οι επενδύσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης περιορίστηκαν ή διακόπηκαν)	0,627	0,060	10,457	<,001	0,694
	Q26 (Η αποπληρωμή χρεών της επιχείρησης έγινε πιο δύσκολη)	0,547	0,052	10,568	<,001	0,701
Covariances		0,666	0,054	12,229	<,001	0,666
Chi-square	13,884					
df	8					
<i>p</i>	0,085					
CFI	0,988					
TLI	0,978					
RMSEA [95%CI]	0,057 [0,000, 0,107]					
SRMR	0,031					
AIC	2783,881					
BIC	2828,174					
SSABIC	2786,975					

Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.



## 11.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης

Σε αυτή την ενότητα αναλύεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση: **Υπόθεση H2:** *Η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία.* Το περιεχόμενο προς έλεγχο σε αυτήν την ερευνητική υπόθεση ήταν οι συνέπειες της κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό του κλάδου φιλοξενίας. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η διερεύνηση της υπόθεσης H2 ήταν οι 3.21, 3.22, 3.23, 3.27, 3.28 και 3.29.

Στον Πίνακα 10.4 παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης. Η μεταβλητή με το μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν ότι κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα εισήχθησαν ελαστικές μορφές απασχόλησης (M.O. = 4,2). Ακολουθούν με M.O. = 4,0 οι δηλώσεις ότι οι μισθοί των εργαζομένων μειώθηκαν, ότι πραγματοποιήθηκαν απολύσεις εργαζομένων, και ότι η εργασιακή ανασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου αυξήθηκε. Με M.O. = 3,9 καταγράφηκε η μεταβλητή σχετικά με το ότι οι συνθήκες εργασίας επιδεινώθηκαν, και τέλος η δήλωση πως η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε είχε M.O. = 3,8.

Οι περισσότερες δηλώσεις απαντήθηκαν σε ένα εύρος τιμών από 2 έως 5, οι δηλώσεις πως η εργασιακή ανασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου αυξήθηκε και η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε απαντήθηκαν σε εύρος από 1 έως 5.

**Πίνακας 11.4: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
Η επιχείρηση εισήγαγε ελαστικές μορφές	4,2	4	4	0,7	3	2	5

απασχόλησης							
Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις εργαζομένων	4,0	4	4	0,8	3	2	5
Οι μισθοί των εργαζομένων μειώθηκαν	4,0	4	4	0,8	3	2	5
Η εργασιακή ανασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου αυξήθηκε	4,0	4	4	0,9	4	1	5
Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε	3,8	4	4	0,9	4	1	5
Οι συνθήκες εργασίας επιδεινώθηκαν	3,9	4	4	0,9	3	2	5

### 11.5.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στην παραγοντική ανάλυση της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης μέσω της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικές δεν ήταν χαμηλές. Επίσης ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απέρριψε την υπόθεση ότι οι συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.5). Η τιμή του KMO που προέκυψε ήταν 0,850 υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν δύο, καθώς μέχρι έναν παράγοντα οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας. Στους δύο παράγοντες το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν πάνω από 70%, και το Scree Plot στους δύο παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.3).

Αναλυτικά το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 70,23% της διακύμανσης. Οι δύο παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

- Η λήψη μέτρων από τη μονάδα φιλοξενίας για τη μείωση του εργατικού κόστους, λόγω των αρνητικών συνεπειών της οικονομικής ύφεσης («Μέτρα της επιχείρησης»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 2,181, και εξηγούσε το 36,34% της διακύμανσης, ενώ ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,752$ .
- Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου («Συνέπειες λόγω των συνθηκών»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 2,033, εξηγούσε το 33,89% της διακύμανσης και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,794$ .

**Πίνακας 11.5: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης**

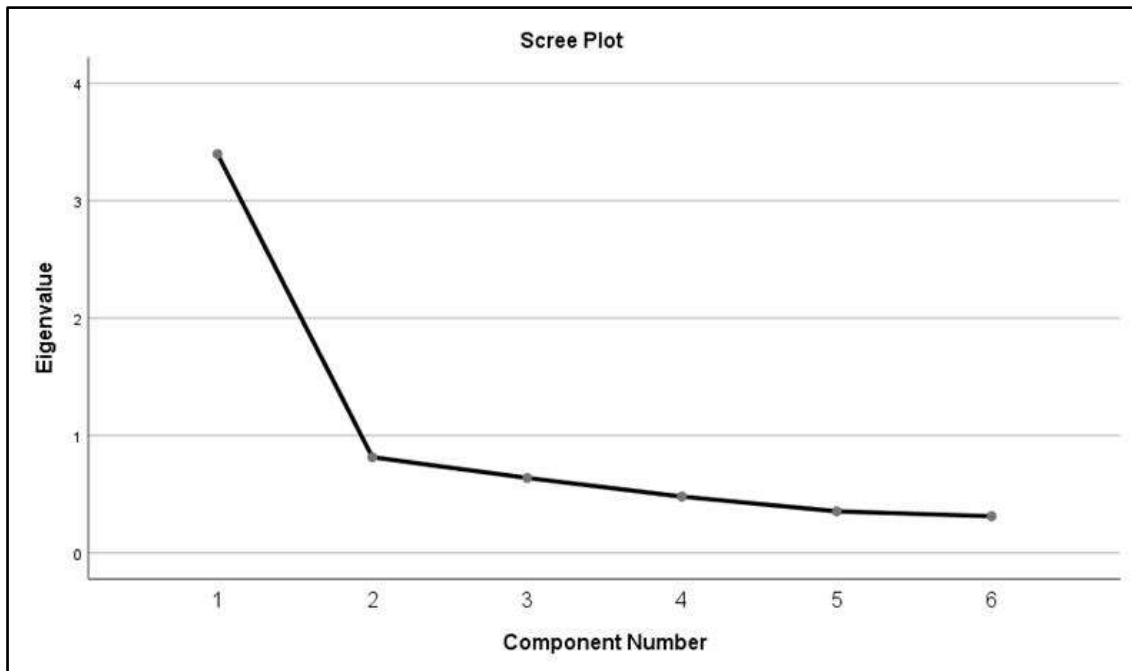
Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης		
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
Η επιχείρηση εισήγαγε ελαστικές μορφές απασχόλησης	<b>,776</b>	,094
Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις εργαζομένων	<b>,795</b>	,286
Οι μισθοί των εργαζομένων μειώθηκαν	<b>,722</b>	,391
Η εργασιακή ανασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου αυξήθηκε	,063	<b>,887</b>
Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε	,439	<b>,684</b>
Οι συνθήκες εργασίας επιδεινώθηκαν	,477	<b>,732</b>
Ιδιοτιμές	2,181	2,033
% διακύμανσης	36,34	33,89
Cronbach's alpha	0,752	0,794
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,850	
Bartlett's Test of Sphericity	517,470, $p$ -value<,001	
Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues), ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.		

Παράγοντας 1: «Μέτρα της επιχείρησης»

Παράγοντας 2: «Συνέπειες λόγω των συνθηκών»

Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.

**Γράφημα 11.3: Scree Plot των μεταβλητών της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης**



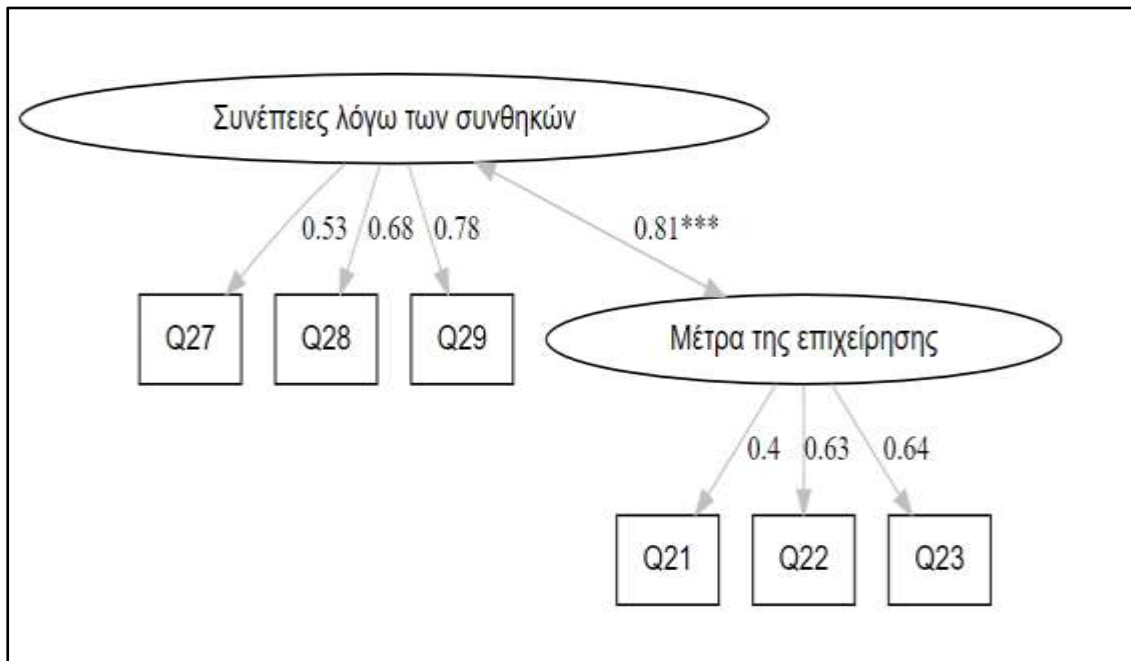
### 11.5.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης

Στον Πίνακα 10.6 όπως και στο Γράφημα 10.4, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων. Ως προς τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου, το  $p$ -value του ελέγχου  $\chi^2$  βρέθηκε μεγαλύτερο του 5% (αποδεκτό), το CFI ισούταν με 1,000 (αποδεκτό), το TLI ίσο με 1,002 (αποδεκτό), το RMSEA ίσο με 0,000 (αποδεκτό).

Όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές, όπως επίσης και η συνδιακύμανση του παράγοντα Μέτρα της Επιχείρησης με τον παράγοντα Συνέπειες Λόγω των Συνθηκών. Βάσει των παραπάνω στοιχείων επαληθεύεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση H2: *Η οικονομική κρίση έχει επιπτώσεις στην ευημερία των*

εργαζομένων στα ξενοδοχεία, περιγράφοντας τις σημαντικές αλλαγές στα εργασιακά καθεστώτα των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εις βάρος του ανθρώπινου δυναμικού, ως αποτέλεσμα της οικονομικής ύφεσης.

**Γράφημα 11.4: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.6: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	<i>p</i>	Std.
Μέτρα της επιχείρησης	Q21 (Η επιχείρηση εισήγαγε ελαστικές μορφές απασχόλησης)	0,401	0,049	8,261	<,001	0,555
	Q22	0,633	0,050	12,749	<,001	0,785

	(Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις εργαζομένων)					
	Q23 (Οι μισθοί των εργαζομένων μειώθηκαν)	0,636	0,049	13,097	<,001	0,802
Συνέπειες λόγω των συνθηκών	Q27 (Η εργασιακή ανασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου αυξήθηκε)	0,531	0,055	9,621	<,001	0,620
	Q28 (Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε)	0,677	0,055	12,350	<,001	0,755
	Q29 (Οι συνθήκες εργασίας επιδεινώθηκαν)	0,780	0,051	15,173	<,001	0,881
Covariances		0,812	0,042	19,457	<,001	0,812
Chi-square	7,546					
df	8					
<i>p</i>	0,479					
CFI	1,000					
TLI	1,002					
RMSEA [95% CI]	0,000 [0,000, 0,076]					
SRMR	0,024					
AIC	2787,856					
BIC	2832,149					
SSABIC	2790,950					
Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.						

## 11.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στην ανάλυση της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης η οποία ήταν: **Υπόθεση H3:** *Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.* Το περιεχόμενο προς εξέταση σε αυτήν την υπόθεση ήταν η συνεισφορά των εργαζόμενων στην ανάπτυξη και κερδοφορία των μονάδων φιλοξενίας. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η διερεύνηση της υπόθεσης H3 ήταν οι 4.30, 4.31, 4.32, 4.33, 4.34, 4.35, 4.36, 4.37, 4.38, 4.43, 4.44, 1.5 και 1.8.

Στον Πίνακα 10.7, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης. Οι μεταβλητές με το μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν ότι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από το ξενοδοχείο πραγματοποιείται με την επαρκή κατάρτιση των εργαζομένων, και τις αναπτυγμένες επικοινωνιακές τους δεξιότητες (Μ.Ο. = 4,4). Στη δήλωση πως οι εργαζόμενοι διαθέτουν μοναδικά προσόντα, τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές, εντοπίστηκε ο μικρότερος μέσος όρος (Μ.Ο. = 4,0).

Επίσης για τις δηλώσεις σχετικά με την κατάρτιση των εργαζομένων, τις αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, την ευελιξία και ικανότητα να απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις, την ικανοποίηση από τη δουλειά τους και την ενίσχυση του ηθικού τους, η επικρατούσα τιμή ήταν η μεγαλύτερη αυτής της ερευνητική υπόθεσης (ίση με 5) που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας απάντησε «συμφωνώ απόλυτα».

Οι δηλώσεις απαντήθηκαν σε ένα εύρος τιμών είτε από 1 έως 5, είτε από 2 έως 5, ενώ για τη δήλωση πως οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους απαντήθηκε σε εύρος από 3 έως 5, γεγονός που υποδηλώνει ότι κανένας συμμετέχων στην έρευνα δεν απάντησε ότι διαφωνεί έστω λίγο.

#### **Πίνακας 11.7: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
Επιλέγεται και διατηρείται ικανό ανθρώπινο δυναμικό	4,2	4	4	0,6	3	2	5
Οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς καταρτισμένοι	4,4	4	5	0,7	3	2	5
Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους	4,3	4	5	0,7	2	3	5
Οι εργαζόμενοι έχουν αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες	4,4	4	5	0,7	3	2	5
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται συστηματικά	4,2	4	4	0,8	4	1	5
Οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευελιξία και ικανότητα να απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις	4,2	4	5	0,8	4	1	5
Οι εργαζόμενοι διαθέτουν μοναδικά προσόντα, τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές	4,0	4	4	0,9	4	1	5
Οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι απέναντι στην επιχείρηση και τους στόχους της	4,1	4	4	0,8	4	1	5
Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων	4,3	4	4	0,7	2	3	5



Το ξενοδοχείο προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες, τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές	4,1	4	4	0,8	4	1	5
Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί προηγμένη τεχνολογία	4,1	4	4	0,8	3	2	5
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων	4,3	4	5	0,7	3	2	5
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Αναδεικνύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους	4,2	4	4	0,8	4	1	5

### 11.6.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης

Η ενότητα αφορά στην παραγοντική ανάλυση της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης μέσω της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικότητες δεν ήταν χαμηλές. Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απέρριψε την υπόθεση ότι οι συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.8). Επίσης, η τιμή του KMO που προέκυψε ήταν 0,891 υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν τρεις, αν και μέχρι δύο παράγοντες οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας. Όμως στους τρεις παράγοντες το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν πάνω από 60% και το Scree Plot στους δύο με τρεις παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.5).

Το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 61,15% της διακύμανσης. Οι τρεις παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

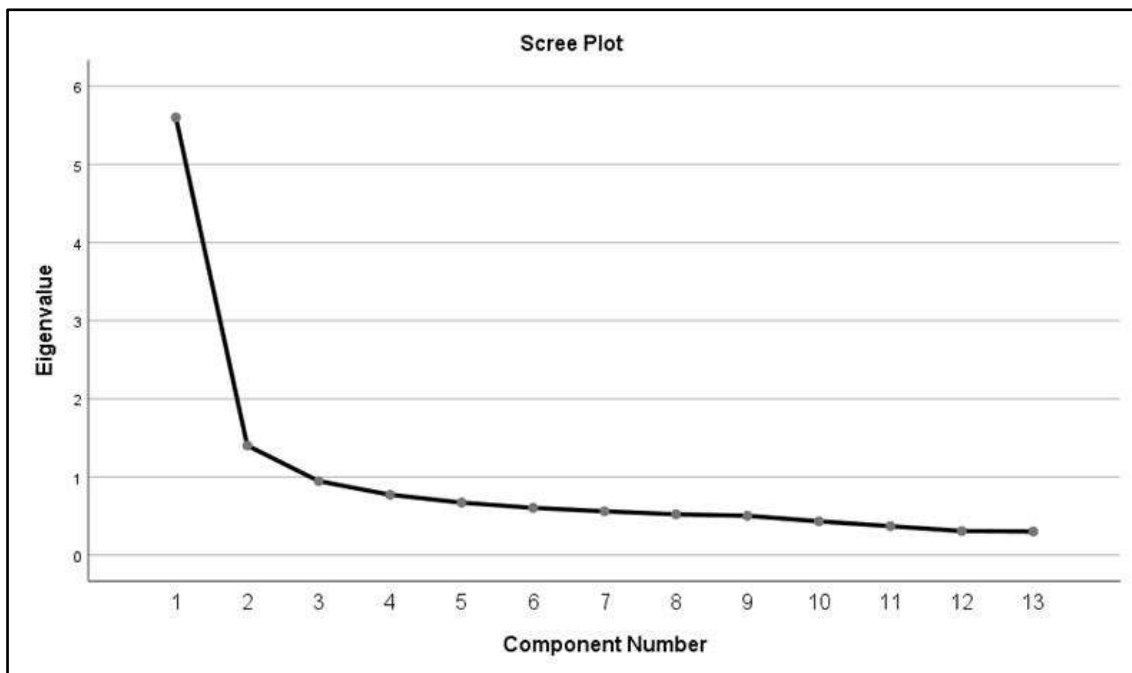
- Η ανταγωνιστικότητα της μονάδας φιλοξενίας μέσω της ευελιξίας και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού («Ανταγωνιστικότητα και ευελιξία»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 3,239, εξηγούσε το 24,92% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,808$ .
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων και η συνεργασία μεταξύ τους («Κατάρτιση και συνεργασία»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 3,127, εξηγούσε το 24,05% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,838$ .
- Η υποστήριξη και ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού από τη διοίκηση του ξενοδοχείου («Ενθάρρυνση και παρότρυνση»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 1,584, εξηγούσε το 12,18% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,668$ .

**Πίνακας 11.8: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης			
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2	Παράγοντας 3
Επιλέγεται και διατηρείται ικανό ανθρώπινο δυναμικό	-,022	<b>,822</b>	,149
Οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς καταρτισμένοι	,439	<b>,603</b>	,115
Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους	,209	<b>,797</b>	,078
Οι εργαζόμενοι έχουν αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες	<b>,532</b>	,422	,188
Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται συστηματικά	,312	<b>,615</b>	,223
Οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευελιξία και ικανότητα να απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις	<b>,723</b>	,199	,101
Οι εργαζόμενοι διαθέτουν μοναδικά προσόντα, τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές	<b>,709</b>	,249	,083

Οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι απέναντι στην επιχείρηση και τους στόχους της	<b>,742</b>	,044	,152
Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων	,288	<b>,682</b>	,195
Το ξενοδοχείο προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες, τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές	<b>,747</b>	,142	,157
Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί προηγμένη τεχνολογία	<b>,563</b>	,390	,237
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων	,140	,378	<b>,767</b>
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Αναδεικνύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους	,264	,101	<b>,842</b>
Ιδιοτιμές	3,239	3,127	1,584
% διακύμανσης	24,92	24,05	12,18
Cronbach's alpha	,808	0,838	,668
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,891		
Bartlett's Test of Sphericity	1142,204, <i>p</i> -value<,001		
<p>Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues), ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.</p> <p>Παράγοντας 1: «Ανταγωνιστικότητα και ευελιξία»</p> <p>Παράγοντας 2: «Κατάρτιση και συνεργασία»</p> <p>Παράγοντας 3: «Ενθάρρυνση και παρότρυνση»</p> <p>Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.</p>			

**Γράφημα 11.5: Scree Plot των μεταβλητών της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης**

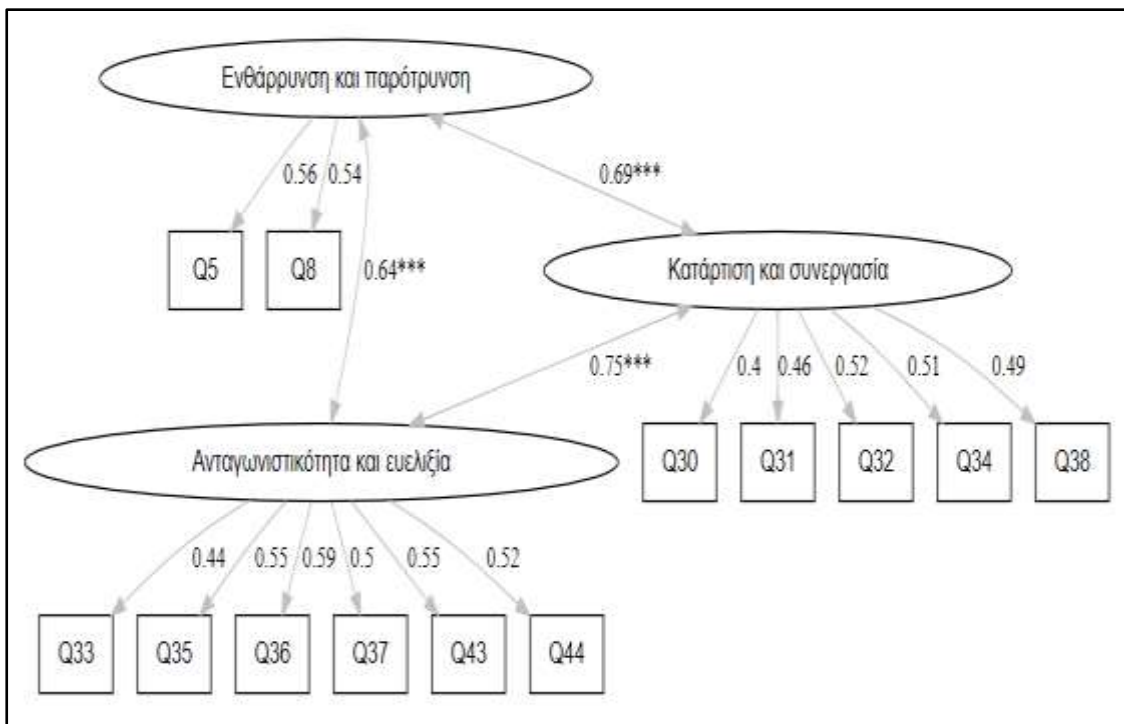


### 11.6.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης

Στον Πίνακα 10.9 όπως και στο Γράφημα 10.6, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων με τρεις παράγοντες. Ως προς τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου, το p-value του ελέγχου  $\chi^2$  σε αυτό το μοντέλο βρέθηκε μικρότερο του 5% (γεγονός που το καθιστά μη αποδεκτό), το CFI ισούταν με 0,915, το TLI ίσο με 0,893, το RMSEA ίσο με 0,082. Όλοι οι προαναφερθέντες δείκτες είναι μη αποδεκτοί για την καλή προσαρμογή του μοντέλου, ώστε η τρίτη ερευνητική υπόθεση H3: *Το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε περίοδο οικονομικής ύφεσης*, να μην υποστηρίζεται επαρκώς. Επομένως, βάσει των δεδομένων που αντλήθηκαν από τη διεξαγωγή της έρευνας δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί ο ισχυρισμός ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητά των μονάδων φιλοξενίας, χωρίς την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου οργάνωσης αλλά και την υλοποίηση συγκεκριμένων

διαδικασιών και δράσεων από την πλευρά της διοίκησης προς την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

**Γράφημα 11.6: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.9: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	p	Std.
Ανταγωνιστικότητα και ευελιξία	Q33 (Οι εργαζόμενοι έχουν αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες)	0,438	0,043	10,277	<,001	0,655
	Q35 (Οι	0,554	0,053	10,533	<,001	0,667

	εργαζόμενοι διαθέτουν ευελιξία και ικανότητα να απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις)					
	Q36 (Οι εργαζόμενοι διαθέτουν μοναδικά προσόντα, τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές)	0,591	0,056	10,625	<,001	0,672
	Q37 (Οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι απέναντι στην επιχείρηση και τους στόχους της)	0,503	0,054	9,240	<,001	0,602
	Q43 (Το ξενοδοχείο προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες, τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές)	0,546	0,048	11,292	<,001	0,704
	Q44 (Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί προηγμένη τεχνολογία)	0,524	0,046	11,269	<,001	0,703
Κατάρτιση και συνεργασία	Q30 (Επιλέγεται και διατηρείται ικανό ανθρώπινο	0,404	0,039	10,257	<,001	0,653

	δυναμικό)					
	Q31 (Οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς καταρτισμένοι)	0,465	0,042	11,192	<,001	0,698
	Q32 (Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους)	0,519	0,043	11,965	<,001	0,734
	Q34 (Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται συστηματικά)	0,510	0,048	10,703	<,001	0,675
	Q38 (Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων)	0,494	0,041	12,003	<,001	0,736
Ενθάρρυνση και παρότρυνση	Q5 [(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων]	0,561	0,053	10,627	<,001	0,778
	Q8 [(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Αναδεικνύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους]	0,536	0,059	9,114	<,001	0,650
Covariances	Παράγοντας 1-2	0,751	0,044	16,926	<,001	0,751
	Παράγοντας 1-3	0,644	0,065	9,906	<,001	0,644
	Παράγοντας 2-3	0,690	0,062	11,119	<,001	0,690
Chi-square	155,265					
df	62					
<i>p</i>	<0,001					
CFI	0,915					
TLI	0,893					

RMSEA [95%CI]	0,082 [0,066, 0,098]
SRMR	0,061
AIC	5537,461
BIC	5636,269
SSABIC	5544,364

Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.

### 11.7 Ανάλυση αποτελεσμάτων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στην ανάλυση της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης η οποία ήταν η εξής: **Υπόθεση H4:** *Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων.* Το περιεχόμενο σε αυτήν την υπόθεση ήταν ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) στην απόδοση και διάκριση των τουριστικών καταλυμάτων στην αγορά. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η διερεύνηση της υπόθεσης H4 ήταν οι 4.39, 4.40, 4.41, 4.42, 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.6 και 2.12.

Στον Πίνακα 10.10 παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης. Οι μεταβλητές με το μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν αυτές σχετικά με το ότι η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσω του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενσωματώνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου, ότι βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, και μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια (M.O. = 4,4). Σε όλες αυτές τις δηλώσεις η επικρατούσα τιμή ήταν ίση με 5, που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας απάντησε «συμφωνώ απόλυτα». Ακολουθούν δηλώσεις με M.O. = 4,3 ή M.O. = 4,2, ενώ αυτή με το χαμηλότερο M.O. = 4,1 ήταν σχετικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων.



Να αναφερθεί πως όλες οι δηλώσεις απαντήθηκαν σε ένα εύρος τιμών από 2 έως 5, εκτός από εκείνες όπως η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσω του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενσωματώνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου, οι οποίες απαντήθηκαν σε ένα εύρος τιμών από 3 έως 5 (δεν απαντήθηκε από κανέναν ότι διαφωνεί απόλυτα ή λίγο). Τέλος, οι δηλώσεις ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εκπαιδεύει τους εργαζόμενους για βελτίωση των ικανοτήτων τους, ότι μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια, και ότι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα όταν εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητες τους, απαντήθηκαν σε ένα εύρος από 1 έως 5, δηλαδή δόθηκαν όλες οι δυνατές απαντήσεις.

**Πίνακας 11.10: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσω του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	4,4	4	5	0,7	2	3	5
Οι πρακτικές του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εφαρμόζονται και εξελίσσονται στο εσωτερικό του οργανισμού	4,3	4	5	0,7	3	2	5
Η Διοίκηση Ανθρωπίνων	4,4	4	5	0,6	2	3	5

Πόρων ενσωματώνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου							
Η διοίκηση έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς	4,3	4	4	0,7	3	2	5
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Εκπαιδεύει τους εργαζόμενους για βελτίωση των ικανοτήτων τους	4,2	4	4	0,8	4	1	5
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης	4,4	4	5	0,7	3	2	5
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με ισότητα και δικαιοσύνη	4,3	4	5	0,8	3	2	5
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού	4,3	4	5	0,7	3	2	5
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια	4,4	4	5	0,7	4	1	5
(Οι εργαζόμενοι) Εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους	4,1	4	4	0,8	4	1	5

### 11.7.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης

Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικότητες δεν ήταν χαμηλές. Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απέρριψε την υπόθεση ότι οι συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.11). Επίσης, η τιμή του KMO που προέκυψε ήταν 0,896 υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν δύο, καθώς μέχρι έναν παράγοντα οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας, στους δύο παράγοντες το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν σχεδόν 60% και το Scree Plot στους δύο παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.7).

Αναλυτικά το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 58,91% της διακύμανσης. Οι δύο παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

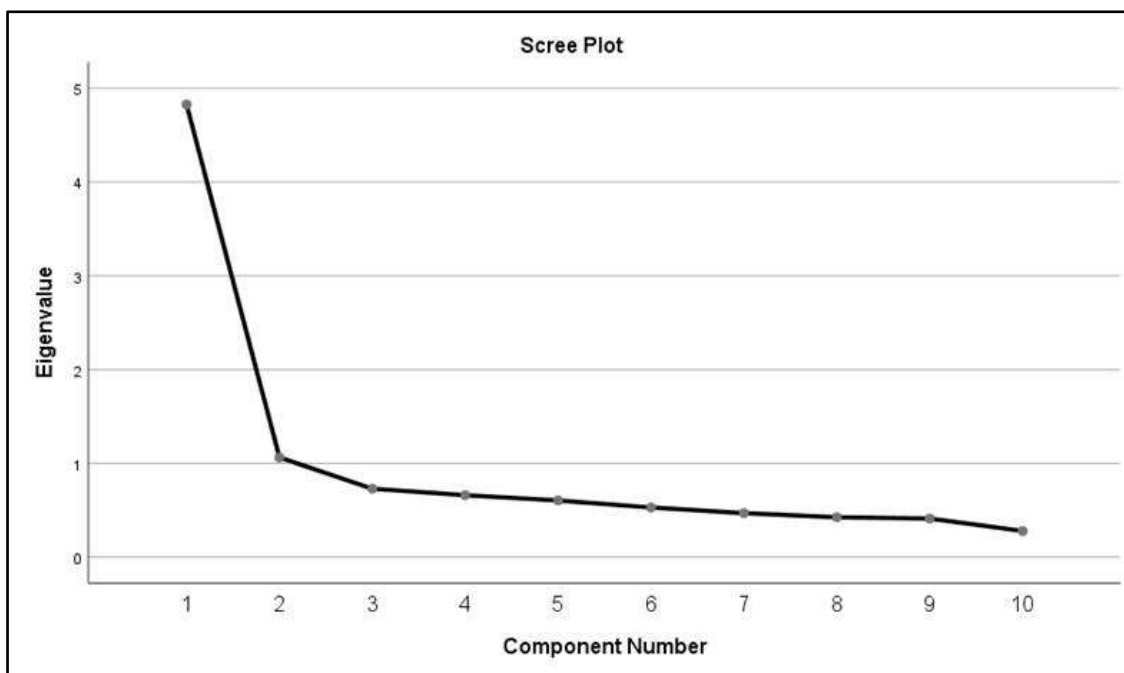
- Η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού και το θετικό κλίμα συνεργασίας εντός της ξενοδοχειακής επιχείρησης («Εκπαίδευση και σχέσεις εργαζομένων»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 3,341, εξηγούσε το 33,41% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,786$ .
- Ο ρόλος και οι λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο ξενοδοχείο («Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 2,550, εξηγούσε το 25,50% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,845$ .

#### Πίνακας 11.11: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης

Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης
--

	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσω του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	,287	<b>,705</b>
Οι πρακτικές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζονται και εξελίσσονται στο εσωτερικό του οργανισμού	,189	<b>,814</b>
Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενσωματώνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου	,213	<b>,785</b>
Η διοίκηση έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς	,423	<b>,599</b>
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Εκπαιδεύει τους εργαζόμενους για βελτίωση των ικανοτήτων τους	<b>,813</b>	,254
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης	<b>,747</b>	,180
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με ισότητα και δικαιοσύνη	<b>,737</b>	,199
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού	<b>,643</b>	,384
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια	<b>,643</b>	,266
(Οι εργαζόμενοι) Εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους	<b>,639</b>	,247
Ιδιοτιμές	3,341	2,550
% διακύμανσης	33,41	25,50
Cronbach's alpha	,786	,845
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,896	
Bartlett's Test of Sphericity	873,420, $p$ -value<,001	
<p>Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues), ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.</p> <p>Παράγοντας 1: «Εκπαίδευση και σχέσεις εργαζομένων»</p> <p>Παράγοντας 2: «Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων»</p> <p>Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.</p>		

**Γράφημα 11.7: Scree Plot των μεταβλητών της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης**



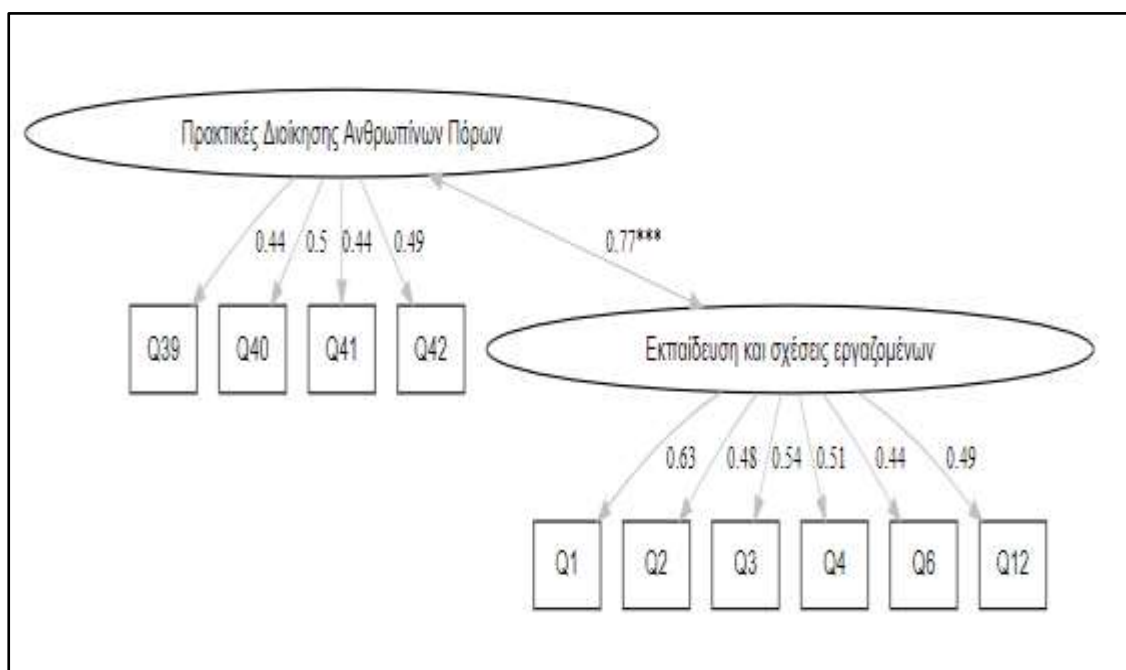
### 11.7.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης

Στον Πίνακα 10.12 όπως και στο Γράφημα 10.8, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων. Ως προς τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου, το  $p$ -value του ελέγχου  $\chi^2$  βρέθηκε μικρότερο του 5% (μη αποδεκτό), το CFI ισούταν με 0,963 (αποδεκτό), το TLI ίσο με 0,951 (αποδεκτό), το RMSEA ίσο με 0,064 (οριακά αποδεκτό). Αν και ο δείκτης  $\chi^2$  είναι μη αποδεκτός, επειδή τα άλλα κριτήρια δείχνουν αποδεκτές τιμές, αποφασίστηκε ότι το μοντέλο έχει γενικά μια καλή προσαρμογή.

Όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές, όπως επίσης και η συνδιακύμανση του παράγοντα Εκπαίδευση και Σχέσεις Εργαζομένων με τον παράγοντα Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Κατά συνέπεια, επιβεβαιώνεται η τέταρτη ερευνητική υπόθεση H4: *Οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων.* Σε αυτή την υπόθεση

διαπιστώνεται ο σημαντικός ρόλος της ΔΑΠ και των αρμοδιοτήτων της στην ολοκληρωμένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των μονάδων φιλοξενίας, ώστε να προκύπτουν οφέλη για αυτές όπως η επίτευξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, το οποίο διερευνάται στη συγκεκριμένη έρευνα.

**Γράφημα 11.8: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.12: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	<i>p</i>	Std.
Εκπαίδευση και σχέσεις εργαζομένων	Q1 [(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)	0,625	0,044	14,137	<,001	0,818

	Εκπαιδεύει τους εργαζόμενους για βελτίωση των ικανοτήτων τους]					
	Q2 [(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης]	0,481	0,043	11,164	<,001	0,691
	Q3 [(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με ισότητα και δικαιοσύνη]	0,545	0,048	11,316	<,001	0,698
	Q4 [(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού]	0,512	0,045	11,407	<,001	0,703
	Q6 [(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια]	0,442	0,044	9,947	<,001	0,632
	Q12 [(Οι εργαζόμενοι) Εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους]	0,486	0,051	9,575	<,001	0,613
Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	Q39 (Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να	0,442	0,042	10,496	<,001	0,677

	διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσω του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων)					
	Q40 (Οι πρακτικές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζονται και εξελίσσονται στο εσωτερικό του οργανισμού)	0,497	0,044	11,196	<,001	0,712
	Q41 (Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενσωματώνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου)	0,443	0,041	10,858	<,001	0,695
	Q42 (Η διοίκηση έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς)	0,487	0,045	10,759	<,001	0,691
Covariances		0,770	0,044	17,690	<,001	0,770
Chi-square	65,377					
df	34					
<i>p</i>	0,001					
CFI	0,963					
TLI	0,951					
RMSEA [95% CI]	0,064 [0,040, 0,088]					
SRMR	0,043					



AIC	4035,775
BIC	4107,326
SSABIC	4040,774
Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.	

## 11.8 Ανάλυση αποτελεσμάτων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στην ανάλυση της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης η οποία ήταν η εξής: **Υπόθεση H5:** *Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή του απόδοση.* Το περιεχόμενο σε αυτήν την ερευνητική υπόθεση ήταν η παρακίνηση των εργαζομένων των ξενοδοχείων και τα αποτελέσματα στις επιδόσεις τους. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η διερεύνηση της υπόθεσης H5 ήταν οι 1.7, 5.45, 5.46, 5.47, 5.48, 5.49, 5.50, 5.51, 5.52, 5.53 και 5.54.

Στον Πίνακα 10.13, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης. Η μεταβλητή με το μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν αυτή ότι η παρακίνηση των εργαζομένων εφαρμόζεται μέσω της αντιμετώπισης τους με δίκαιο τρόπο (M.O. = 4,5). Με M.O. = 4,1 ήταν οι δηλώσεις σχετικά με την παρακίνηση που γίνεται με ενίσχυση της αυτονομίας τους και με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου εργασίας. Με επικρατούσα τιμή ίση με 5, βρέθηκαν οι δηλώσεις ότι η ΔΑΠ έχει ως στόχο την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, ότι η παρακίνηση εφαρμόζεται αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους με δίκαιο τρόπο, αξιολογώντας τους αντικειμενικά, αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους, και δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού, γεγονός που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας απάντησε «συμφωνώ απόλυτα».

Όλες οι δηλώσεις απαντήθηκαν σε ένα εύρος τιμών είτε από 2 έως 5, είτε από 3 έως 5, εκτός εκείνης ότι η παρακίνηση γίνεται με ενίσχυση της αυτονομίας τους, η οποία κάλυψε όλες τις πιθανές απαντήσεις από 1 έως 5, ήτοι από διαφωνώ απόλυτα έως συμφωνώ απόλυτα.

**Πίνακας 11.13: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυλική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Έχει ως στόχο την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού	4,3	4	5	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με καλές συνθήκες εργασίας	4,3	4	4	0,6	2	3	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με ενίσχυση της αυτονομίας τους	4,1	4	4	0,8	4	1	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου εργασίας	4,1	4	4	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η	4,5	5	5	0,6	2	3	5

διοίκηση τους παρακινεί) Αντιμετωπίζοντας τους με δίκαιο τρόπο							
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αξιολογώντας τους αντικειμενικά	4,4	4	5	0,7	2	3	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου	4,3	4	4	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αυξάνοντας το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της θέσης τους	4,3	4	4	0,7	2	3	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους	4,4	4	5	0,6	2	3	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Προσφέροντας τους δυνατότητες εξέλιξης	4,4	4	4	0,6	2	3	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του	4,4	4	5	0,7	2	3	5

ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού							
--	--	--	--	--	--	--	--

### 11.8.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στην παραγοντική ανάλυση της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης μέσω της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικότητες δεν ήταν χαμηλές. Επίσης ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απέρριψε την υπόθεση ότι οι συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.14). Η τιμή του KMO που προέκυψε ήταν 0,888 υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν τρεις, καθώς μέχρι δύο παράγοντες οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας. Στους τρεις παράγοντες το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν πάνω από 60% και το Scree Plot στους δύο με τρεις παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.9).

Αναλυτικά το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 63,59% της διακύμανσης. Οι τρεις παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

- Το εργασιακό περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης («Συνθήκες εργασίας»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 3,549, εξηγούσε το 32,27% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,850$ .
- Η παρακίνηση και η αυτονομία των εργαζομένων του ξενοδοχείου, και η δυνατότητα συμμετοχής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων («Αυτονομία, παρακίνηση, συμμετοχή»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 1,941, εξηγούσε το 17,65% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,708$ .

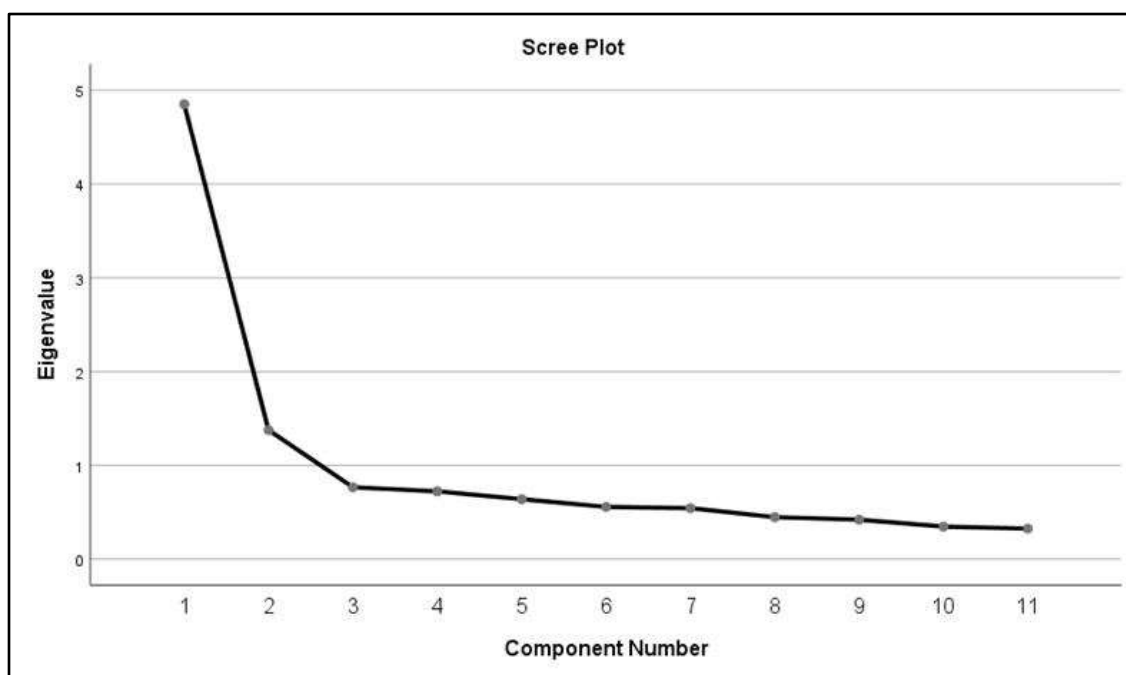
- Το ωράριο εργασίας και το ενδιαφέρον του ανθρώπινου δυναμικού της μονάδας φιλοξενίας για το αντικείμενο της θέσης εργασίας του («Ωράριο και ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 1,504, εξηγούσε το 13,67% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $a=0,527$ .

**Πίνακας 11.14: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης			
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2	Παράγοντας 3
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Έχει ως στόχο την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού	,380	<b>,500</b>	,260
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με καλές συνθήκες εργασίας	<b>,748</b>	,078	,118
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με ενίσχυση της αυτονομίας τους	,136	<b>,736</b>	,406
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου εργασίας	-,013	,304	<b>,821</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αντιμετωπίζοντας τους με δίκαιο τρόπο	<b>,708</b>	,196	,114
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αξιολογώντας τους αντικειμενικά	<b>,753</b>	,273	-,038
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου	,218	<b>,835</b>	,092
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αυξάνοντας το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της θέσης τους	,494	,277	<b>,549</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους	<b>,661</b>	,213	,212
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Προσφέροντας τους δυνατότητες εξέλιξης	<b>,689</b>	-,070	,461

(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού	<b>,745</b>	,336	-,038
Ιδιοτιμές	3,549	1,941	1,504
% διακύμανσης	32,27	17,65	13,67
Cronbach's alpha	,850	,708	,527
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,888		
Bartlett's Test of Sphericity	909,288, <i>p</i> -value<,001		
<p>Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues), ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.</p> <p>Παράγοντας 1: «Συνθήκες εργασίας»</p> <p>Παράγοντας 2: «Αυτονομία, παρακίνηση, συμμετοχή»</p> <p>Παράγοντας 3: «Ωράριο, ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας»</p> <p>Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.</p>			

**Γράφημα 11.9: Scree Plot των μεταβλητών της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης**



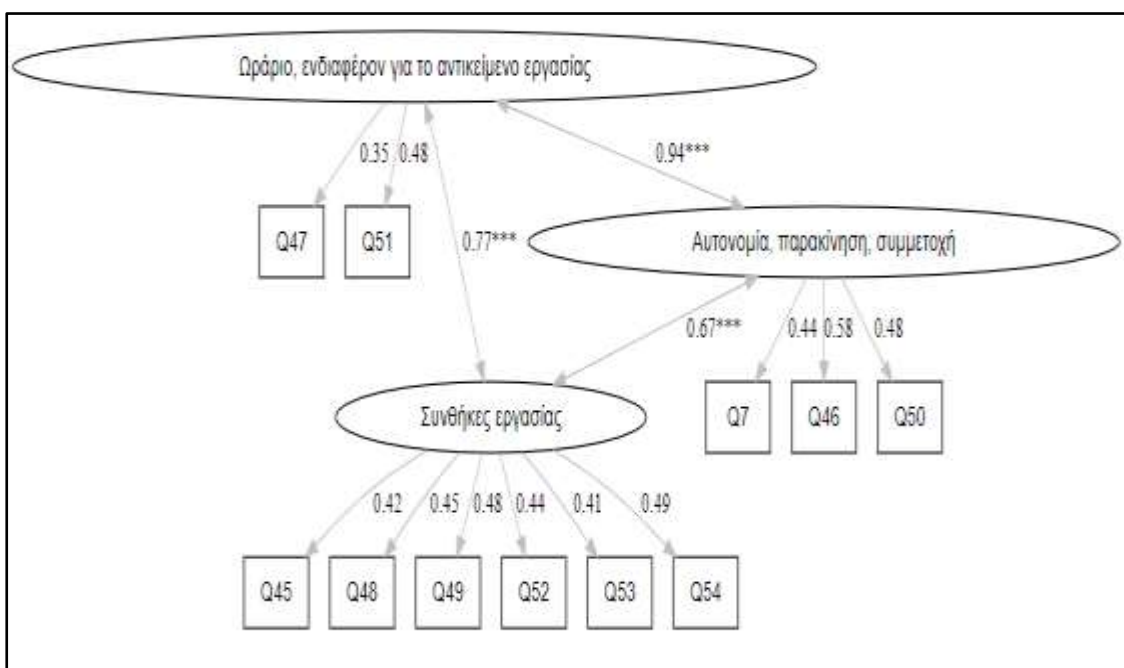
### **11.8.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης**

Στον Πίνακα 10.15, όπως και στο Γράφημα 10.10, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων με τρεις παράγοντες. Ως προς τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου, το p-value του ελέγχου  $\chi^2$  βρέθηκε μικρότερο του 5% (μη αποδεκτό), το CFI ισούταν με 0,935 (οριακά αποδεκτό), το TLI ίσο με 0,912 (αποδεκτό), το RMSEA ίσο με 0,079 (μη αποδεκτό). Αν και οι δείκτες  $\chi^2$  και RMSEA είναι μη αποδεκτοί, επειδή τα άλλα κριτήρια δείχνουν αποδεκτές τιμές, αποφασίστηκε ότι το μοντέλο έχει γενικά μια καλή προσαρμογή.

Όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές, όπως επίσης και η συνδιακύμανση του παράγοντα Συνθήκες Εργασίας με τους παράγοντες Αυτονομία, Παρακίνηση, Συμμετοχή και Ωράριο, Ενδιαφέρον για το Αντικείμενο Εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη τα συγκεκριμένα δεδομένα, επαληθεύεται η πέμπτη ερευνητική

υπόθεση H5: Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή του απόδοση, αποδεικνύοντας ότι η παροχή ενδογενών και εξωτερικών κινήτρων στους εργαζόμενους των ξενοδοχείων συνδέεται με την ενίσχυση των επιδόσεών τους, η οποία κατά σειρά μπορεί να οδηγήσει σε ένα σύνολο πλεονεκτημάτων για την ίδια την επιχείρηση που απασχολούνται.

**Γράφημα 11.10: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.15: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	p	Std.
Συνθήκες εργασίας	Q45 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου	0,421	0,039	10,737	<,001	0,674



	ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με καλές συνθήκες εργασίας]					
	Q48 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αντιμετωπίζοντας τους με δίκαιο τρόπο]	0,455	0,040	11,340	<,001	0,702
	Q49 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αξιολογώντας τους αντικειμενικά]	0,480	,042	11,484	<,001	0,709
	Q52 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους]	0,442	0,040	10,988	<,001	0,686
	Q53 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Προσφέροντας τους δυνατότητες	0,413	0,039	10,520	<,001	0,663

	εξέλιξης]					
	Q54 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού]	0,487	0,039	12,407	<,001	0,750
Αυτονομία, παρακίνηση, συμμετοχή	Q7 [(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Έχει ως στόχο την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού]	0,442	0,048	9,121	<,001	0,615
	Q46 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με ενίσχυση της αυτονομίας τους]	0,579	0,051	11,281	<,001	0,734
	Q50 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου]	0,484	0,047	10,210	<,001	0,675
Ωράριο, ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας	Q47 [(Η απόδοση των εργαζομένων	0,347	0,050	6,906	<,001	0,490

	του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου εργασίας]					
	Q51 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αυξάνοντας το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της θέσης τους]	0,483	0,050	9,674	<,001	0,732
Covariances	Παράγοντας 1-2	0,668	0,058	11,589	<,001	0,668
	Παράγοντας 1-3	0,768	0,071	10,859	<,001	0,768
	Παράγοντας 2-3	0,940	0,073	12,800	<,001	0,940
Chi-square	98,277					
df	41					
<i>p</i>	<0,001					
CFI	0,935					
TLI	0,912					
RMSEA [95% CI]	0,079 [0,059, 0,099]					
SRMR	0,057					
AIC	4257,544					
BIC	4342,723					
SSABIC	4263,495					
Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.						

## 11.9 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης

Σε αυτή την ενότητα αναλύεται η έκτη ερευνητική υπόθεση η οποία ήταν η εξής: **Υπόθεση Η6:** *Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης ενισχύει την απόδοση του.* Το περιεχόμενο προς εξέταση σε αυτήν την ερευνητική υπόθεση ήταν η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων και η συμβολή της στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η διερεύνηση της υπόθεσης Η6 ήταν οι 2.10, 2.11, 2.13, 2.16, 5.45, 5.47, 5.52, 5.54, 6.60, 6.61 και 6.62.

Στον Πίνακα 10.16, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης. Οι μεταβλητές με το μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν αυτές σχετικά με τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας εντός του οργανισμού, η εξάλειψη του φόβου των εργαζομένων για τυχόν απολύσεις, και η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης (Μ.Ο. = 4,4). Η δήλωση με το μικρότερο Μ.Ο. = 4,0 ήταν εκείνη περί επιθυμίας απόκτησης περισσότερων προσωπικών οφελών. Όλες οι δηλώσεις της ερευνητικής υπόθεσης βρέθηκαν με επικρατούσα τιμή ίση με 4, εκτός από τις δηλώσεις για την αναγνώριση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού μέσω επιβράβευσης, για την εξάλειψη του φόβου του για τυχόν απολύσεις, και για τη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας εντός του οργανισμού, και, οι οποίες είχαν επικρατούσα τιμή ίση με 5 που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας απάντησε «συμφωνώ απόλυτα».

Αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι δηλώσεις απαντήθηκαν σε ένα εύρος τιμών είτε από 2 έως 5, είτε από 3 έως 5, εκτός εκείνης πως αισθάνονται ασφαλείς για τη θέση τους, η οποία κάλυψε όλες τις πιθανές απαντήσεις από 1 έως 5, από διαφωνώ απόλυτα έως συμφωνώ απόλυτα.

**Πίνακας 11.16: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Επιθυμούν να αποκτήσουν περισσότερα προσωπικά οφέλη	4,0	4	4	0,7	3	2	5
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Θεωρούν ότι απασχολούνται σε μία καλή επιχείρηση	4,2	4	4	0,7	3	2	5
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Αισθάνονται ασφαλείς για τη θέση τους	4,2	4	4	0,8	4	1	5
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Ανταμείβονται ικανοποιητικά	4,2	4	4	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με καλές συνθήκες εργασίας	4,3	4	4	0,6	2	3	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου εργασίας	4,1	4	4	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του	4,4	4	5	0,6	2	3	5

ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους							
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού	4,4	4	5	0,7	2	3	5
Η εξάλειψη του φόβου τους για τυχόν απολύσεις (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,4	4	5	0,7	3	2	5
Η σταθερή εργασία με καθεστώς πλήρους απασχόλησης (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,3	4	4	0,7	3	2	5
Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος	4,4	4	5	0,6	2	3	5

κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)							
--	--	--	--	--	--	--	--

### 11.9.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της έκτης ερευνητικής υπόθεσης

Στην ενότητα γίνεται η παραγοντική ανάλυση της έκτης ερευνητικής υπόθεσης μέσω της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικότητες δεν ήταν χαμηλές. Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απέρριψε την υπόθεση ότι οι συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.17). Επίσης, η τιμή του KMO που προέκυψε ήταν 0,904 υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν δύο, καθώς μέχρι έναν παράγοντα οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας. Στους δύο παράγοντες το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν πάνω από 50%, και το Scree Plot στους δύο παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.11).

Αναλυτικά το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 55,58% της διακύμανσης. Οι δύο παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

- Η εργασιακή σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού και η εμπιστοσύνη του απέναντι στην ξενοδοχειακή επιχείρηση που απασχολείται («Σταθερότητα και εμπιστοσύνη»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 3,426, εξηγούσε το 31,15% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,846$ .
- Τα κίνητρα των εργαζομένων της μονάδας φιλοξενίας («Προσωπικά κίνητρα»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 2,688, εξηγούσε το 24,44% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,763$ .

**Πίνακας 11.17: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της έκτης ερευνητικής υπόθεσης**

<b>Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της έκτης ερευνητικής υπόθεσης</b>		
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι Επιθυμούν να αποκτήσουν περισσότερα προσωπικά οφέλη	,283	<b>,539</b>
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι Θεωρούν ότι απασχολούνται σε μία καλή επιχείρηση	,429	<b>,636</b>
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι Αισθάνονται ασφαλείς για τη θέση τους	,360	<b>,627</b>
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι Ανταμείβονται ικανοποιητικά	,290	<b>,694</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με καλές συνθήκες εργασίας	<b>,725</b>	,137
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου εργασίας	-,045	<b>,788</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους	<b>,687</b>	,267
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού	<b>,809</b>	,157
Η εξάλειψη του φόβου τους για τυχόν απολύσεις (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,562</b>	,474
Η σταθερή εργασία με καθεστώς πλήρους απασχόλησης (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,660</b>	,321
Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,739</b>	,235
Ιδιοτιμές	3,426	2,688
% διακύμανσης	31,15	23,21
Cronbach's alpha	,846	,763
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,904	
Bartlett's Test of Sphericity	893,639, $p$ -value<,001	
Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues), ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνάφειας		



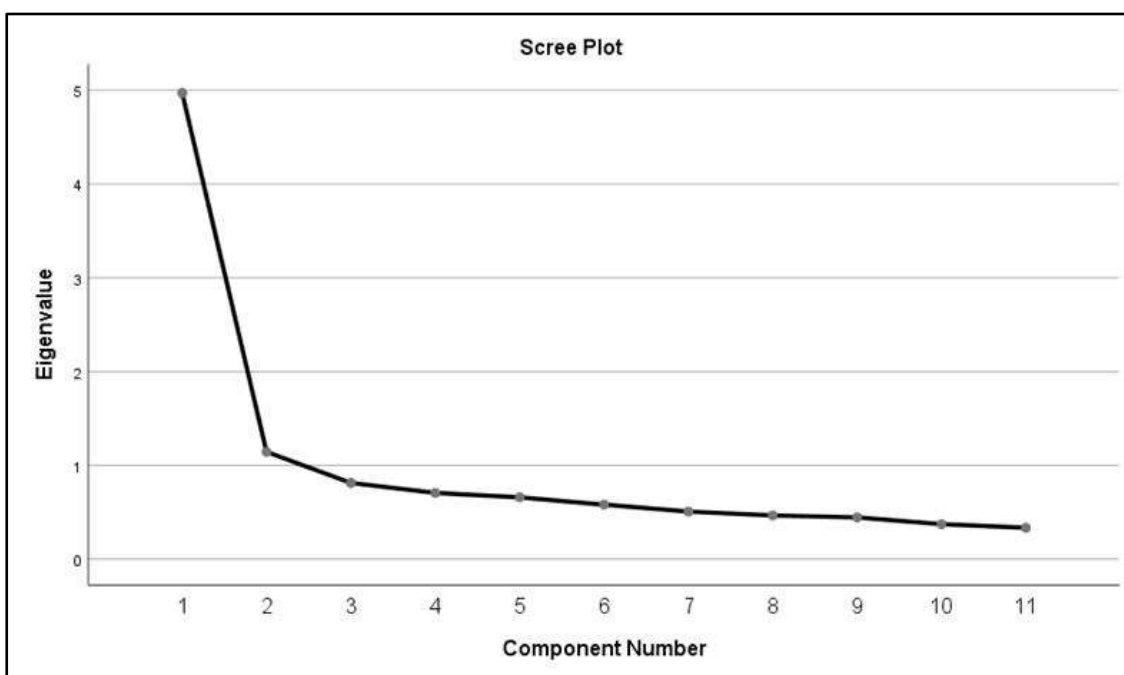
Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (ΚΜΟ), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.

Παράγοντας 1: «Σταθερότητα και εμπιστοσύνη»

Παράγοντας 2: «Προσωπικά κίνητρα»

Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.

**Γράφημα 11.11: Scree Plot των μεταβλητών της έκτης ερευνητικής υπόθεσης**

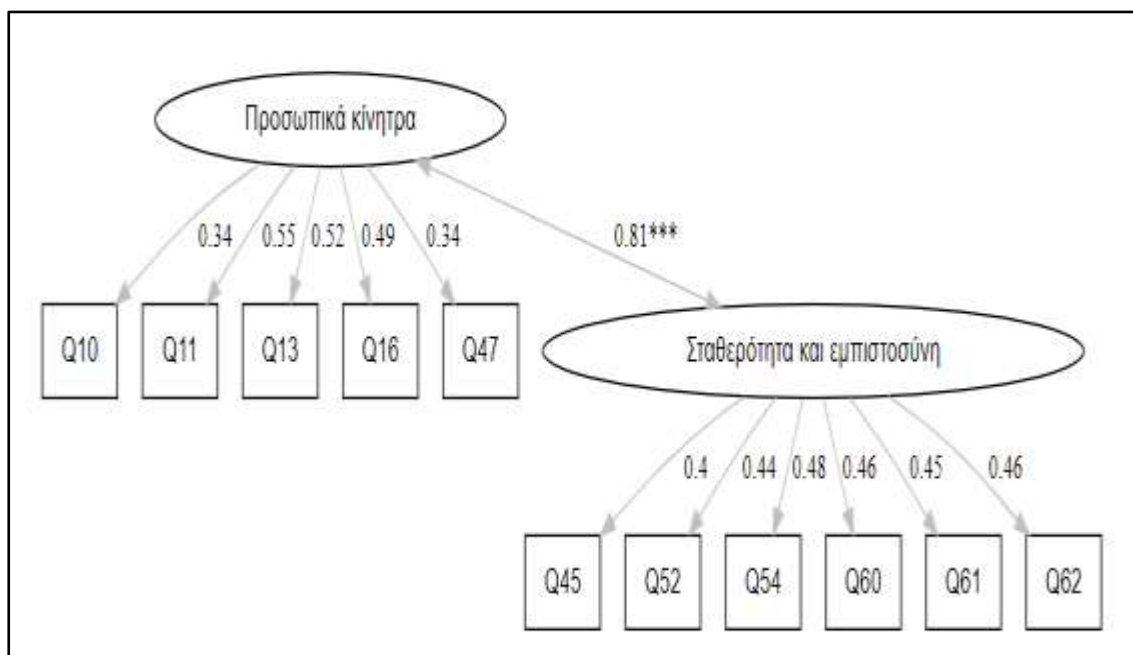


### 11.9.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης

Στον Πίνακα 10.18, όπως και στο Γράφημα 10.12, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων. Ως προς τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου, το p-value του ελέγχου  $\chi^2$  βρέθηκε μικρότερο του 5% (μη αποδεκτό), το CFI ισούταν με 0,958 (αποδεκτό), το TLI ίσο με 0,947 (αποδεκτό), το RMSEA ίσο με 0,061 (αποδεκτό). Αν και ο δείκτης  $\chi^2$  είναι μη αποδεκτός, επειδή τα άλλα κριτήρια δείχνουν αποδεκτές τιμές, αποφασίστηκε ότι το μοντέλο έχει γενικά μια καλή προσαρμογή.

Όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές, όπως επίσης και η συνδιακύμανση του παράγοντα Σταθερότητα και Εμπιστοσύνη με τον παράγοντα Προσωπικά Κίνητρα. Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, επιβεβαιώνεται η έκτη ερευνητική υπόθεση H6: *Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης ενισχύει την απόδοσή του*. Πιο συγκεκριμένα, ο συνδυασμός των παραπάνω μεταβλητών αποδεικνύει ότι οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων σε περίοδο ύφεσης αποτελούν ουσιαστικά ένα μέσο βελτίωσης των επιδόσεών τους, ώστε η διοίκηση κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης χρειάζεται να τις λάβει υπόψη και να τις εφαρμόσει προς όφελος της κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης.

**Γράφημα 11.12: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.18: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της έκτης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	<i>p</i>	Std.
Σταθερότητα και εμπιστοσύνη	Q45 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με καλές συνθήκες εργασίας]	0.395	0,040	9,937	<,001	0,633
	Q52 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους]	0,442	0,040	11,003	<,001	0,685
	Q54 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού]	0,480	0,039	12,197	<,001	0,740
	Q60 [Η εξάλειψη του φόβου τους για τυχόν απολύσεις (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην	0,455	0,041	11,059	<,001	0,688

	απόκτηση ανταγ. πλεονεκτημάτων κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]					
	Q61 [Η σταθερή εργασία με καθεστώς πλήρους απασχόλησης (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτημάτων κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,450	0,041	11,009	<,001	0,685
	Q62 [Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτημάτων κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,458	0,039	11,809	<,001	0,722
Προσωπικά κίνητρα	Q10 [(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Επιθυμούν να αποκτήσουν	0,343	0,045	7,703	<,001	0,523

	περισσότερα προσωπικά οφέλη]					
	Q11 [(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Θεωρούν ότι απασχολούνται σε μία καλή επιχείρηση]	0,554	0,046	11,931	<,001	0,745
	Q13 [(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Αισθάνονται ασφαλείς για τη θέση τους]	0,521	0,049	10,576	<,001	0,679
	Q16 [(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Ανταμείβονται ικανοποιητικά]	0,493	0,045	10,969	<,001	0,698
	Q47 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου εργασίας]	0,335	0,049	6,864	<,001	0,473
Covariances		0,810	0,040	20,042	<,001	0,810
Chi-square	78,989					
df	43					
<i>p</i>	0,001					
CFI	0,958					
TLI	0,947					

RMSEA [95%CI]	0,061 [0,039, 0,082]
SRMR	0,047
AIC	4248,179
BIC	4326.543
SSABIC	4253,654
Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.	

### 11.10 Ανάλυση αποτελεσμάτων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στην ανάλυση της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης η οποία ήταν η εξής: **Υπόθεση H7:** *Η παρακίνηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.* Σε αυτήν την υπόθεση ελέγχεται η απόκτηση υπεροχής των μονάδων φιλοξενίας μέσω της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η διερεύνηση της υπόθεσης H7 ήταν οι 2.12, 2.14, 2.15, 2.17, 5.46, 5.49, 5.50, 5.51, 6.56, 6.57, 6.58 και 6.59.

Στον Πίνακα 10.19, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης. Η μεταβλητή με το μεγαλύτερο μέσο όρο σχετικά με τους τρόπους παρακίνησης ήταν αυτή της αντικειμενικής αξιολόγησης (M.O. = 4,4). Επίσης για αυτή την δήλωση η επικρατούσα τιμή ήταν ίση με 5 μαζί με εκείνες ότι αναγνωρίζεται το έργο των εργαζομένων, και βελτιώνεται η επικοινωνία τους με τη διοίκηση, το οποίο σημαίνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα». Ακολουθούν με M.O. = 4,3 οι δηλώσεις για τη δυνατότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, την αύξηση του ενδιαφέροντος τους για το αντικείμενο της θέσης τους, και τη βελτίωση της επικοινωνίας τους με τη διοίκηση. Με M.O. = 4,2 καταγράφηκαν οι μεταβλητές σχετικά με την αναγνώριση του έργου των εργαζομένων από τη διοίκηση, τη

συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης, και την ενθάρρυνση τους για ανάπτυξη νέων ιδεών. Τέλος, με Μ.Ο. = 4,1 καταγράφηκαν οι μεταβλητές πως εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους, και με ενίσχυση της αυτονομίας τους.

Όλες οι δηλώσεις απαντήθηκαν σε ένα εύρος τιμών από 1 έως 5, εκτός από εκείνες σχετικά με την αναγνώριση του έργου των εργαζομένων από τη διοίκηση, τη δυνατότητα ενεργής τους συμμετοχής στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, την ενθάρρυνση τους για ανάπτυξη νέων ιδεών, τη βελτίωση της επικοινωνίας τους με τη διοίκηση που είχαν εύρος τιμών από 2 έως 5, άρα δεν υπήρξε απάντηση πως διαφωνούν απόλυτα. Επίσης, οι δηλώσεις για την αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, για την αύξηση του ενδιαφέροντος τους για το αντικείμενο της θέσης τους, όπως και για τη συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης, είχαν εύρος τιμών από 3 έως 5, δηλαδή δεν υπήρξε απάντηση πως διαφωνούν απόλυτα ή λίγο.

**Πίνακας 11.19: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους	4,1	4	4	0,8	4	1	5
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις	4,0	4	4	0,8	4	1	5
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Αναλαμβάνουν	4,0	4	4	0,8	4	1	5

περισσότερες ευθύνες							
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Αναγνωρίζεται το έργο τους από τη διοίκηση	4,2	4	5	0,8	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με ενίσχυση της αυτονομίας τους	4,1	4	4	0,8	4	1	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αξιολογώντας τους αντικειμενικά	4,4	4	5	0,7	2	3	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου	4,3	4	4	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αυξάνοντας το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της θέσης τους	4,3	4	4	0,7	2	3	5
Η συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης (Ως τρόπος παρακίνησης	4,2	4	4	0,6	2	3	5



των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)							
Η ενθάρρυνση τους για ανάπτυξη νέων ιδεών (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,2	4	4	0,7	3	2	5
Η βελτίωση της επικοινωνίας τους με τη διοίκηση (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,3	4	5	0,7	3	2	5
Η συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,0	4	4	0,8	4	1	5

### **11.10.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της εβδομης ερευνητικής υπόθεσης**

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στην παραγοντική ανάλυση της εβδομης ερευνητικής υπόθεσης μέσω της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικότητες δεν ήταν χαμηλές. Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, απέρριψε την υπόθεση ότι οι συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.20), ενώ η τιμή του KMO που προέκυψε ήταν 0,911 υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν δύο, γιατί μέχρι έναν παράγοντα οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας. Στους δύο παράγοντες, το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν πάνω από 50%, και το Scree Plot στους δύο παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.13).

Αναλυτικά το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 57,86% της διακύμανσης. Οι δύο παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

- Οι δραστηριότητες και οι ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού για την ενίσχυση του ρόλου του στο εσωτερικό της μονάδας φιλοξενίας («Αρμοδιότητες»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 3,749, εξηγούσε το 31,24% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,845$ .
- Η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους από τη διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης («Κίνητρα και ενθάρρυνση»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 3,194, εξηγούσε το 26,62% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $\alpha=0,830$ .

### **Πίνακας 11.20: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της εβδομης ερευνητικής υπόθεσης**

<b>Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης</b>		
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι Εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητες τους	<b>,704</b>	,316
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι Αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις	<b>,802</b>	,196
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι Αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες	<b>,849</b>	,017
(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι Αναγνωρίζεται το έργο τους από τη διοίκηση	<b>,559</b>	,380
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με ενίσχυση της αυτονομίας τους	<b>,555</b>	,455
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αξιολογώντας τους αντικειμενικά	-,033	<b>,842</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου	,514	<b>,532</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αυξάνοντας το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της θέσης τους	,282	<b>,725</b>
Η συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	,373	<b>,527</b>
Η ενθάρρυνση τους για ανάπτυξη νέων ιδεών (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	,534	<b>,530</b>
Η βελτίωση της επικοινωνίας τους με τη διοίκηση (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	,385	<b>,678</b>
Η συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,593</b>	,409
Ιδιοτιμές	3,749	3,194
% διακύμανσης	31,24	26,62
Cronbach's alpha	,845	,830
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,911	
Bartlett's Test of Sphericity	1176,196, <i>p</i> -value<,001	
Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues),		

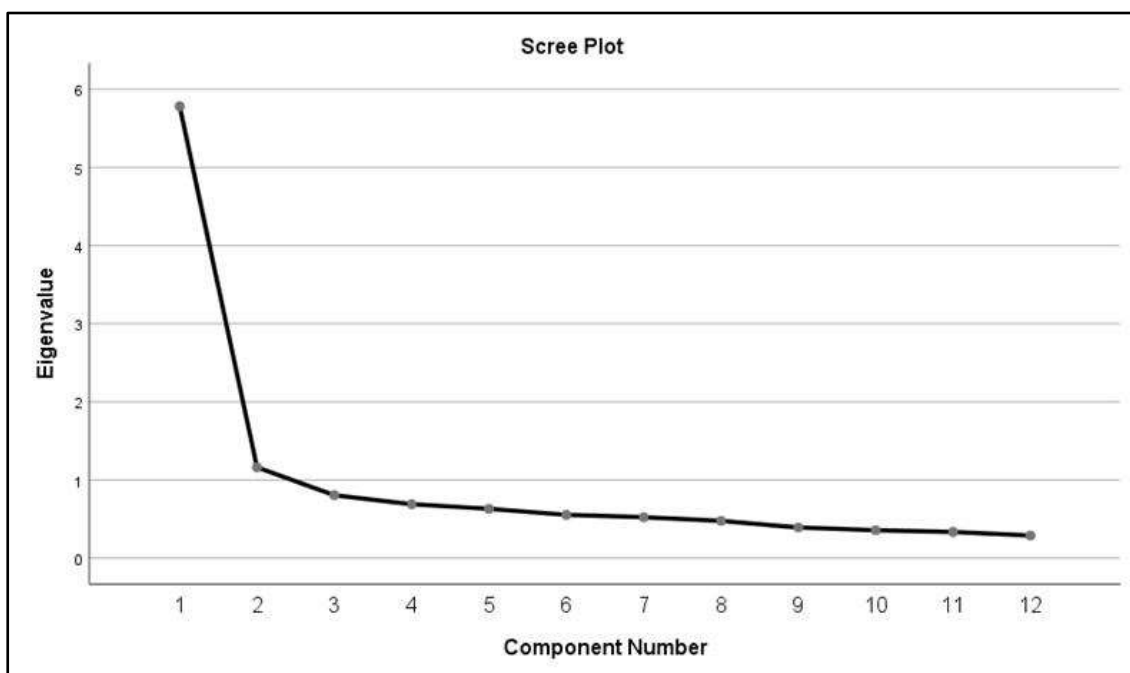
ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνέφειας Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.

Παράγοντας 1: «Αρμοδιότητες»

Παράγοντας 2: «Κίνητρα και ενθάρρυνση»

Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.

**Γράφημα 11.13: Scree Plot των μεταβλητών της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης**

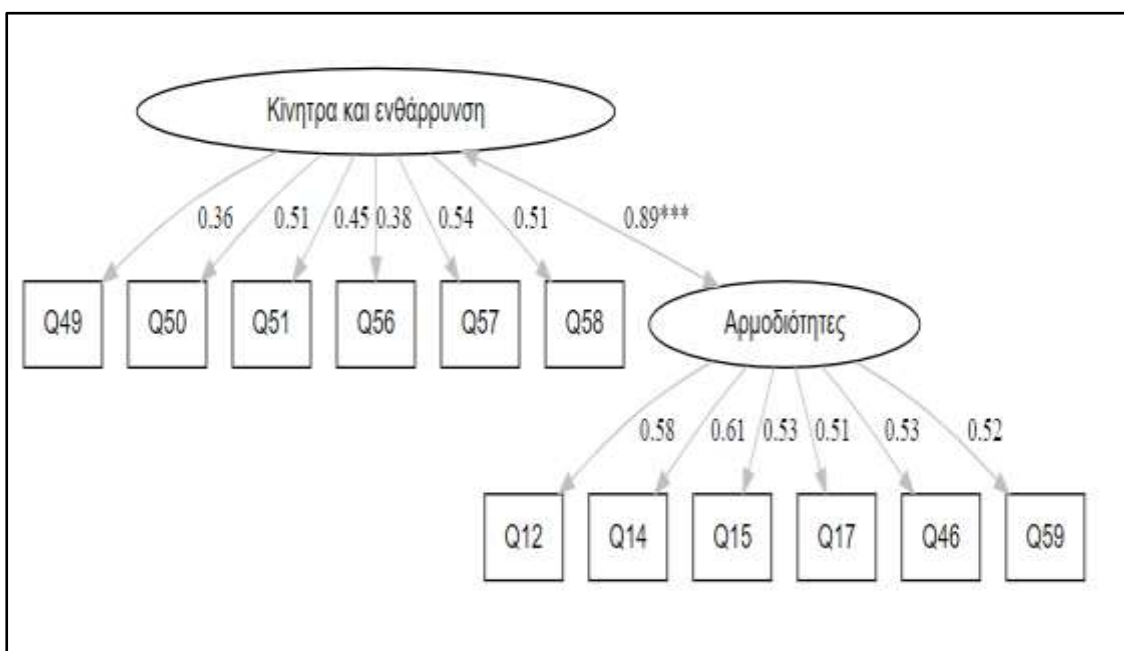


### 11.10.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης

Στον Πίνακα 10.21, όπως και στο Γράφημα 10.14, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων. Κανένας από τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου δεν έδειξε καλή προσαρμογή, οπότε το μοντέλο δεν είναι αποδεκτό. Το p-value του ελέγχου  $\chi^2$  βρέθηκε μικρότερο του 5% (μη αποδεκτό), το CFI ισούταν με 0,911 (μη αποδεκτό), το TLI ίσο με 0,889 (μη αποδεκτό), το RMSEA ίσο με 0,093 (μη αποδεκτό). Ως εκ τούτου, η

έβδομη ερευνητική υπόθεση H7: Η παρακίνηση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, δεν μπορεί να υποστηριχθεί. Σε αυτή την υπόθεση διαπιστώνεται ότι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συνδυαστεί με άλλες λειτουργίες ή ενέργειες της διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε με αυτό τον τρόπο να συμβάλλει ουσιαστικά στην ανταγωνιστικότητα τους, καθώς η εφαρμογή της από μόνη της δεν μπορεί να οδηγήσει προς τον συγκεκριμένο στόχο.

**Γράφημα 11.14: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.21: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	p	Std.

Αρμοδιότητες	Q12 [(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητες τους]	0,585	0,048	12,250	<,001	0,738
	Q14 [(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις]	0,614	0,050	12,280	<,001	0,739
	Q15 [(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες]	0,533	0,050	10,729	<,001	0,668
	Q17 [(Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν κίνητρα διότι) Αναγνωρίζεται το έργο τους από τη διοίκηση]	0,505	0,049	10,351	<,001	0,650
	Q46 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Με ενίσχυση της αυτονομίας τους]	0,532	0,049	10,868	<,001	0,675
	Q59 [Η συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων]	0,523	0,048	10,928	<,001	0,678

	(Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]					
Κίνητρα και ενθάρρυνση	Q49 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αξιολογώντας τους αντικειμενικά]	0,364	0,045	8,173	<,001	0,537
	Q50 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου]	0,511	0,044	11,690	<,001	0,714
	Q51 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους παρακινεί) Αυξάνοντας το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της θέσης τους]	0,449	0,041	10,947	<,001	0,680
	Q56 [Η	0,384	0,042	9,206	<,001	0,593

	συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]					
	Q57 [Η ενθάρρυνση τους για ανάπτυξη νέων ιδεών (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,540	0,045	12,084	<,001	0,732
	Q58 [Η βελτίωση της επικοινωνίας τους με τη διοίκηση (Ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,515	0,041	12,416	<,001	0,746
Covariances		0,886	0,029	30,170	<,001	0,886
Chi-square		154,786				



df	53
<i>p</i>	0,001
CFI	0,911
TLI	0,889
RMSEA [95%CI]	0,093 [0,076, 0,110]
SRMR	0,058
AIC	4967,701
BIC	5052,880
SSABIC	4973,652

Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.

### 11.11 Ανάλυση αποτελεσμάτων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης

Στη συγκεκριμένη ενότητα αναλύεται η όγδοη ερευνητική υπόθεση, η οποία ήταν η εξής: **Υπόθεση H8:** *Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων επηρεάζει θετικά την εργασιακή του απόδοση.* Η εξέταση του συγκεκριμένου θέματος μπορεί να συνδυαστεί με την υπόθεση H5, στην οποία ελέγχθηκε αντίστοιχα ο ρόλος της παρακίνησης στις εργασιακές επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Δεδομένου ότι οι εργασιακές συνθήκες στις μονάδες φιλοξενίας δεν είναι πάντα καλές λόγω των χαμηλών ανταμοιβών, των αυξημένων ωρών εργασίας και άλλων παραμέτρων (Arjona-Fuentes et al., 2019) που επηρεάζουν τον τρόπο απασχόλησης των εργαζομένων. Επομένως, είναι σημαντικό σε αυτή την υπόθεση να ελεγχθεί η σχέση των μεθόδων ενδυνάμωσης με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα αποτελέσει τη βάση ώστε να διερευνηθεί στη συνέχεια ο ρόλος της ενδυνάμωσης στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η ανάλυση της υπόθεσης H8 ήταν οι 1,9, 7.63, 7.64, 7.65, 7.66, 7.67, 7.68, 7.69 και 7.70.

Στον Πίνακα 10.22, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης. Οι μεταβλητές με το μεγαλύτερο μέσο όρο σχετικά με τους τρόπους ενδυνάμωσης ήταν η παροχή ξεκάθαρων ρόλων στους εργαζόμενους, η έμπρακτη απόδειξη ότι η διοίκηση τους εμπιστεύεται, και η δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεργασίας (Μ.Ο. = 4,4). Η επικρατούσα τιμή ήταν η μεγαλύτερη αυτής της ερευνητική υπόθεσης (ίση με 5) που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» για τις μεταβλητές σχετικά με την εφαρμογή της ενδυνάμωσης των εργαζομένων από τη ΔΑΠ, όπως την παροχή ξεκάθαρων ρόλων στους εργαζόμενους, τη δημιουργία περιβάλλοντος συνεργασίας, και την έμπρακτη απόδειξη εμπιστοσύνης της διοίκησης απέναντι τους.

Με Μ.Ο. = 4,3 καταγράφηκε η δήλωση της εφαρμογής την ενδυνάμωσης των εργαζομένων, και ακολουθούν με Μ.Ο. = 4,2 οι δηλώσεις σχετικά με την παροχή δυνατότητας στους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση των προβλημάτων του ξενοδοχείου, να παίρνουν πρωτοβουλίες, και να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες.

**Πίνακας 11.22: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Εφαρμόζει την ενδυνάμωση των εργαζομένων	4,3	4	5	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Με την αύξηση	4,0	4	4	0,7	3	2	5

της αυτονομίας τους							
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δίνοντας τους ξεκάθαρους ρόλους	4,4	4	5	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να εργάζονται με ευελιξία	4,1	4	4	0,8	4	1	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου	4,2	4	4	0,8	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται	4,4	4	5	0,7	2	3	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Παρέχοντας τους την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες	4,2	4	4	0,7	3	2	5

(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Παρέχοντας τους την δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες	4,2	4	4	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας	4,4	4	5	0,6	2	3	5

### 11.11.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης

Η παραγοντική ανάλυση της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης γίνεται μέσω της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικότητες δεν ήταν χαμηλές. Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απέρριψε την υπόθεση ότι οι συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.23) και η τιμή του KMO που προέκυψε ήταν 0,869 υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν δύο, καθώς μέχρι έναν παράγοντα οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας. Στους δύο παράγοντες, το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν πάνω από 60%, και το Scree Plot στους δύο παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.15).

Αναλυτικά το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 61,14% της διακύμανσης. Οι δύο παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

- Η ευελιξία και η αυτονομία του ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης («Ενδυνάμωση, ευελιξία, πρωτοβουλίες»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 3,082, εξηγούσε το 34,24% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $a=0,849$ .
- Η εμπιστοσύνη της διοίκησης της μονάδας φιλοξενίας απέναντι στους εργαζόμενους και η δημιουργία κλίματος συνεργασίας εντός του οργανισμού («Εμπιστοσύνη, συνεργασία»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 2,421, εξηγούσε το 26,90% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $a=0,744$ .

**Πίνακας 11.23: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης		
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Εφαρμόζει την ενδυνάμωση των εργαζομένων	<b>,600</b>	,395
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Με την αύξηση της αυτονομίας τους	<b>,753</b>	,187
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δίνοντας τους ξεκάθαρους ρόλους	,213	<b>,776</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να εργάζονται με ευελιξία	<b>,760</b>	,152
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου	<b>,796</b>	,163
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται	,226	<b>,790</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Παρέχοντας τους την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες	<b>,695</b>	,375
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Παρέχοντας τους την δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες	<b>,565</b>	,488
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δημιουργώντας ένα	,208	<b>,758</b>

περιβάλλον συνεργασίας		
Ιδιοτιμές	3,082	2,421
% διακύμανσης	34,24	26,90
Cronbach's alpha	,849	,744
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,869	
Bartlett's Test of Sphericity	784,421, $p$ -value<,001	

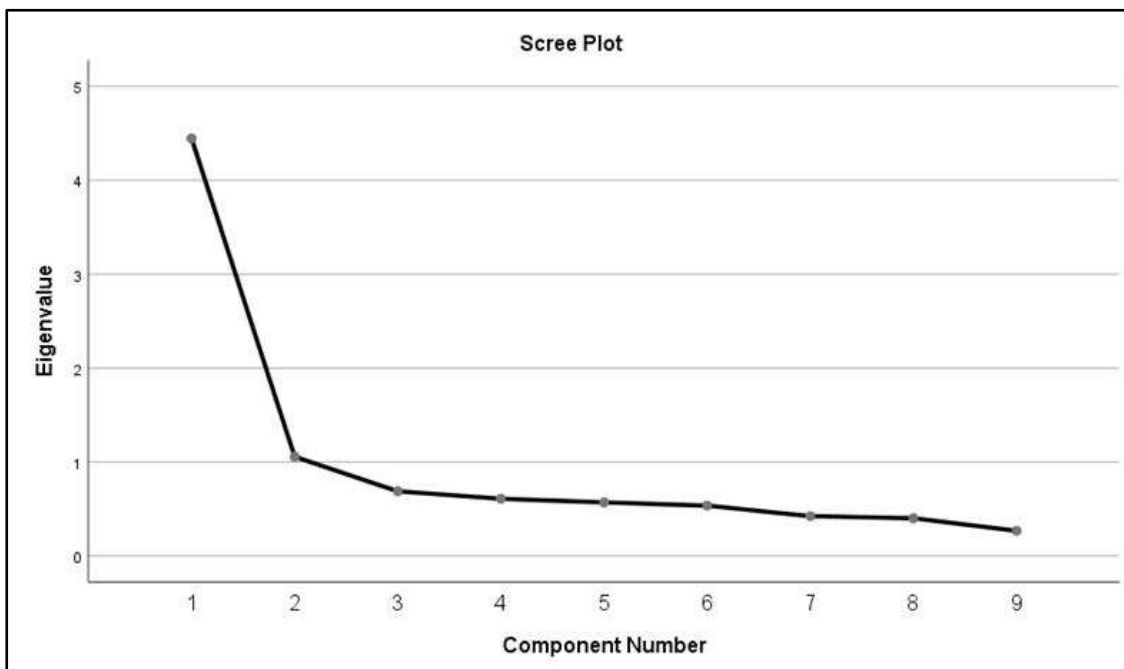
Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues), ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.

Παράγοντας 1: «Ενδυνάμωση, ευελιξία, πρωτοβουλίες»

Παράγοντας 2: «Εμπιστοσύνη, συνεργασία»

Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.

**Γράφημα 11.15: Scree Plot των μεταβλητών της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης**

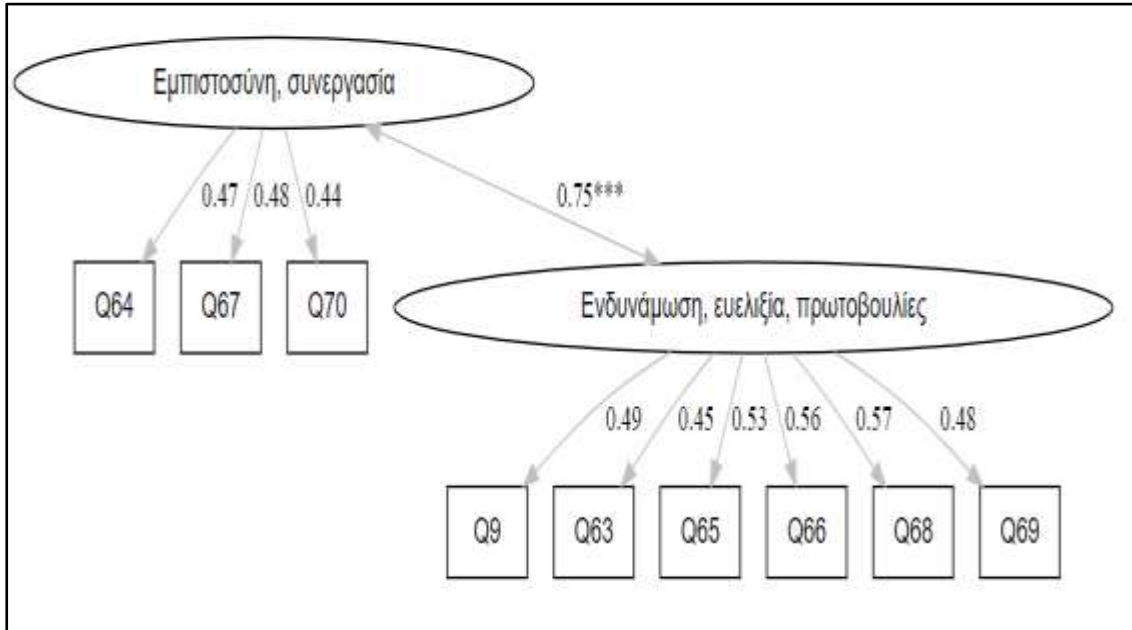


### 11.11.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης

Στον Πίνακα 10.24 όπως και στο Γράφημα 10.16, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων. Ως προς τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου, το p-value του ελέγχου  $\chi^2$  βρέθηκε μικρότερο του 5% (μη αποδεκτό), το CFI ισούταν με 0,935 (οριακά αποδεκτό), το TLI ίσο με 0,909 (αποδεκτό), το RMSEA ίσο με 0,093 (μη αποδεκτό). Αν και οι δείκτες  $\chi^2$  και RMSEA είναι μη αποδεκτοί, επειδή τα άλλα κριτήρια δείχνουν αποδεκτές τιμές, αποφασίστηκε ότι το μοντέλο έχει γενικά μια καλή προσαρμογή.

Όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές όπως επίσης και η συνδιακύμανση του παράγοντα Ενδυνάμωση, Ευελιξία, Πρωτοβουλίες με τον παράγοντα Εμπιστοσύνη, Συνεργασία. Επομένως, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την όγδοη ερευνητική υπόθεση H8: *Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων επηρεάζει θετικά την εργασιακή του απόδοση*. Με αυτή την υπόθεση, όπως και με την αντίστοιχη (H5) για την παρακίνηση, διαπιστώνεται ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση των επιδόσεων τους, δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που απασχολούνται, στο οποίο εφαρμόζονται οργανωμένα οι μέθοδοι της.

**Γράφημα 11.16: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.24: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	<i>p</i>	Std.
Ενδυνάμωση, ευελιξία, πρωτοβουλίες	Q9 [(Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) Εφαρμόζει την ενδυνάμωση των εργαζομένων]	0,488	0,047	10,468	<,001	0,660
	Q63 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους	0,447	0,041	10,786	<,001	0,675



	ενδυναμώνει) Με την αύξηση της αυτονομίας τους]					
	Q65 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να εργάζονται με ευελιξία]	0,531	0,052	10,247	<,001	0,649
	Q66 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου]	0,563	0,047	11,890	<,001	0,727
	Q68 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Παρέχοντας τους την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες]	0,568	0,044	12,879	<,001	0,770
	Q69 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει)	0,476	0,042	11,303	<,001	0,700

	Παρέχοντας τους την δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες]					
Εμπιστοσύνη, συνεργασία	Q64 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δίνοντας τους ξεκάθαρους ρόλους]	0,474	0,046	10,282	<,001	0,682
	Q67 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται]	0,480	0,042	11,332	<,001	0,739
	Q70 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας]	0,443	0,042	10,433	<,001	0,690
Covariances		0,754	0,048	15,582	<,001	0,754
Chi-square	76,093					
df	26					
<i>p</i>	<0,001					
CFI	0,935					
TLI	0,909					
RMSEA [95%CI]	0,093 [0,069, 0,118]					

SRMR	0,048
AIC	3625,912
BIC	3690,649
SSABIC	3630,435

Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.

### 11.12 Ανάλυση αποτελεσμάτων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης

Στη συγκεκριμένη ενότητα γίνεται η ανάλυση της ένατης ερευνητικής υπόθεσης, η οποία ήταν η εξής: **Υπόθεση H9:** *Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης είναι αναγκαία για την ενίσχυση της απόδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.* Το περιεχόμενο προς εξέταση σε αυτήν την ερευνητική υπόθεση ήταν η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος της στη διάκριση ενός οργανισμού σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η διερεύνηση της υπόθεσης H9 ήταν οι 7.67, 7.70, 8.71, 8.78, 8.79 και 8.75.

Στον Πίνακα 10.25, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης. Οι μεταβλητές για τους τρόπους ενδυνάμωσης με το μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν η έμπρακτη απόδειξη εμπιστοσύνης, και η δημιουργία περιβάλλοντος συνεργασίας (M.O. = 4,4). Για αυτές τις δύο δηλώσεις η επικρατούσα τιμή ήταν η μεγαλύτερη της συγκεκριμένης υπόθεσης (ίση με 5), που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε «συμφωνώ απόλυτα». Ακολουθούν με M.O. = 4,3 οι δηλώσεις για την ανάδειξη της δέσμευσης της επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους, η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τη διοίκηση και η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Τέλος, με M.O. = 4,2 καταγράφηκε η μεταβλητή σχετικά με την αναγνώριση του έργου τους με ανταμοιβές.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι όλες οι δηλώσεις απαντήθηκαν σε ένα εύρος τιμών είτε από 2 έως 5, είτε από 3 έως 5, γεγονός που υποδηλώνει ότι κανένας συμμετέχων στην έρευνα δεν απάντησε ότι διαφωνεί με κάποια από αυτές. Εξαίρεση αποτέλεσε η δήλωση για την ανάδειξη της δέσμευσης της επιχείρησης απέναντι τους, η οποία απαντήθηκε σε ένα εύρος τιμών από 1 έως 5.

**Πίνακας 11.25: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται	4,4	4	5	0,7	2	3	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας	4,4	4	5	0,6	2	3	5
Η αναγνώριση του έργου τους με ανταμοιβές (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,2	4	4	0,7	3	2	5

Η ανάδειξη της δέσμευσης της επιχείρησης απέναντι τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,3	4	4	0,7	4	1	5
Η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τη διοίκηση (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,3	4	4	0,7	3	2	5
Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,3	4	4	0,7	3	2	5

### 11.12.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της ένατης ερευνητικής υπόθεσης

Στην ενότητα αυτή περιγράφεται η παραγοντική ανάλυση της ένατης ερευνητικής υπόθεσης μέσω της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικότητες δεν ήταν χαμηλές. Ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απέρριψε την υπόθεση ότι οι

συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.26) κι επίσης η τιμή του ΚΜΟ που προέκυψε ήταν 0,866, υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν δύο, καθώς μέχρι έναν παράγοντα οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας. Στους δύο παράγοντες, το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν πάνω από 60%, και το Scree Plot στους δύο παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.17).

Αναλυτικά το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 65,33% της διακύμανσης. Οι δύο παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

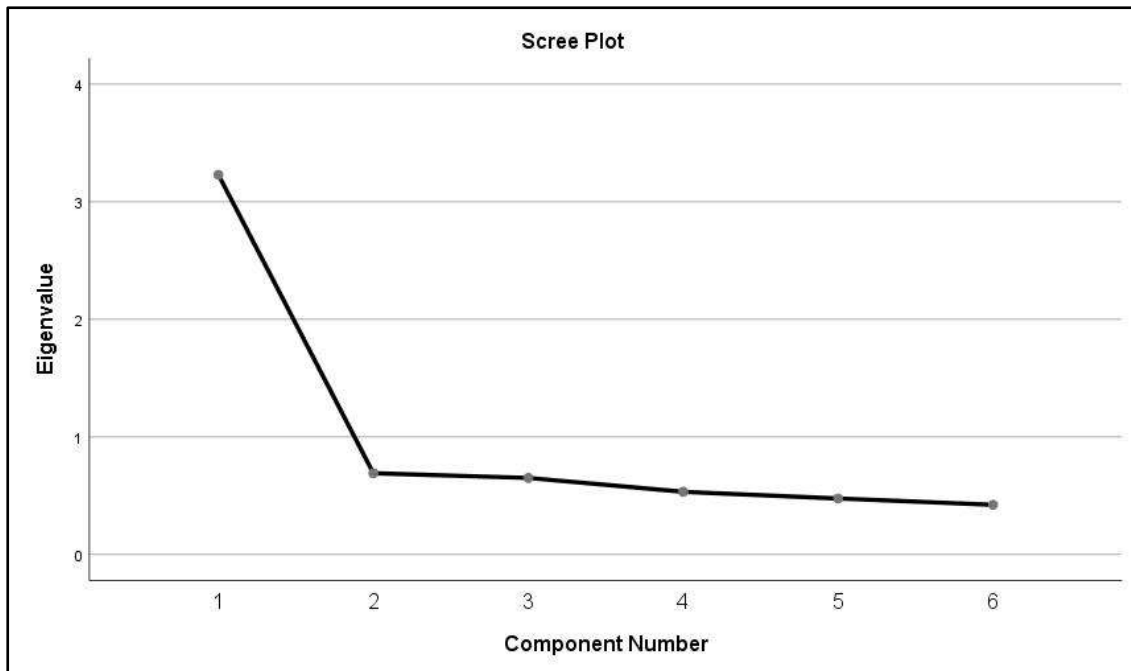
- Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας από τη διοίκηση εντός της ξενοδοχειακής επιχείρησης («Ενέργειες διοίκησης»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 2,265, εξηγούσε το 37,74% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $a=0,742$ .
- Οι σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου («Σχέση διοίκησης – εργαζομένου»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 1,655, εξηγούσε το 27,59% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $a=0,714$ .

**Πίνακας 11.26: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της ένατης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της ένατης ερευνητικής υπόθεσης		
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται	<b>,794</b>	,249
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας	<b>,749</b>	,248
Η αναγνώριση του έργου τους με ανταμοιβές (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	,129	<b>,898</b>

Η ανάδειξη της δέσμευσης της επιχείρησης απέναντι τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	,492	<b>,574</b>
Η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τη διοίκηση (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	,508	<b>,598</b>
Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,746</b>	,196
Ιδιοτιμές	2,265	1,655
% διακύμανσης	37,74	27,59
Cronbach's alpha	,742	,714
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,866	
Bartlett's Test of Sphericity	408,724, <i>p</i> -value<,001	
<p>Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues), ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.</p> <p>Παράγοντας 1: «Ενέργειες διοίκησης»</p> <p>Παράγοντας 2: «Σχέση διοίκησης – εργαζομένου»</p> <p>Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.</p>		

**Γράφημα 11.17: Scree Plot των μεταβλητών της ένατης ερευνητικής υπόθεσης**



### 11.12.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης

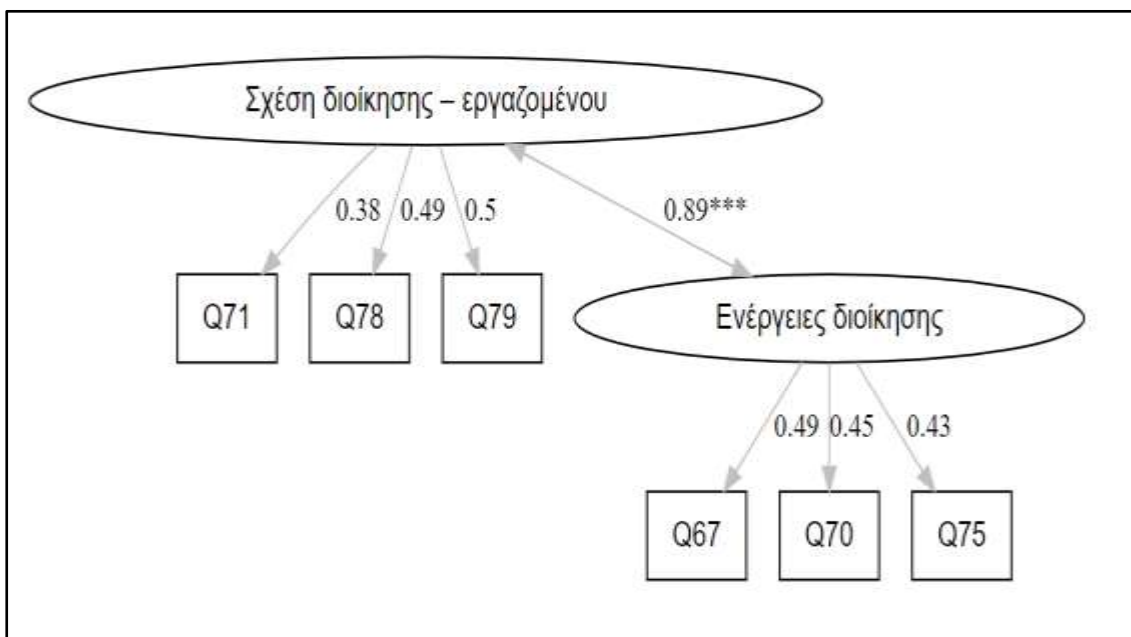
Στον Πίνακα 10.27 όπως και στο Γράφημα 10.18, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων. Ως προς τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου, το p-value του ελέγχου  $\chi^2$  βρέθηκε μεγαλύτερο του 5% (αποδεκτό), το CFI ισούταν με 1,000 (αποδεκτό), το TLI ίσο με 1,013 (αποδεκτό), το RMSEA ίσο με 0,000 (αποδεκτό).

Όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές όπως επίσης και η συνδιακύμανση του παράγοντα Ενέργειες Διοίκησης με τον παράγοντα Σχέση Διοίκησης – Εργαζομένου. Σύμφωνα με όλα τα δεδομένα που παρουσιάζονται, η ένατη ερευνητική υπόθεση H9: *Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης είναι αναγκαία για την ενίσχυση της απόδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, γίνεται δεκτή. Βάσει των αποτελεσμάτων αυτής της υπόθεσης, επιβεβαιώνεται ότι το μέγεθος των επιπτώσεων της οικονομικής ύφεσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις



μπορεί να μειωθεί σημαντικά εάν προωθηθεί η εφαρμογή των μεθόδων ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα συμβάλλουν στη βελτίωση των επιδόσεων τους.

**Γράφημα 11.18: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.27: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της ένατης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	<i>p</i>	Std.
Ενέργειες διοίκησης	Q67 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει)	0,494	0,041	11,996	<,001	0,761

	Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται]					
	Q70 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας]	0,445	0,042	10,699	<,001	0,694
	Q75 [Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,381	0,045	8,566	<,001	0,652
Σχέση διοίκησης – εργαζομένου	Q71 [Η αναγνώριση του έργου τους με ανταμοιβές (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,433	0,044	9,901	<,001	0,582
	Q78 [Η ανάδειξη της δέσμευσης της	0,493	0,046	10,752	<,001	0,701

	επιχείρησης απέναντι τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]					
	Q79 [Η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τη διοίκηση (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,505	0,043	11,598	<,001	0,747
Covariances		0,890	0,045	19,572	<,001	0,890
Chi-square		5,163				
df		8				
<i>p</i>		0,740				
CFI		1,000				
TLI		1,013				
RMSEA [95%CI]		0,000 [0,000, 0,057]				
SRMR		0,018				
AIC		2318,321				
BIC		2362,614				
SSABIC		2321,416				
Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.						

### 11.13 Ανάλυση αποτελεσμάτων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης

Σε αυτή την ενότητα αναλύεται η δέκατη και τελευταία ερευνητική υπόθεση, η οποία ήταν η εξής: **Υπόθεση H10:** *Η ενδυνάμωση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.* Το περιεχόμενο προς έλεγχο ήταν η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από το ξενοδοχείο ως επακόλουθο της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να γίνει η διερεύνηση της υπόθεσης H10 ήταν οι 7.65, 7.66, 7.69, 7.70, 8.74, 8.75, 8.76, 8.72, 8.73 και 8.77.

Στον Πίνακα 10.28, παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης. Η μεταβλητή για τις μεθόδους ενδυνάμωσης με το μεγαλύτερο μέσο όρο ήταν αυτή σχετικά με τη δημιουργία περιβάλλοντος συνεργασίας (Μ.Ο. = 4,4). Επιπλέον, για αυτή την δήλωση η επικρατούσα τιμή ήταν η μεγαλύτερη της συγκεκριμένης υπόθεσης (ίση με 5) που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των υποκειμένων της έρευνας απάντησε «συμφωνώ απόλυτα». Ακολουθούν με Μ.Ο. = 4,3 οι δηλώσεις σχετικά με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, και η ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους. Με Μ.Ο. = 4,2 εμφανίζονται οι δηλώσεις για την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου, για τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες, να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις, για την ύπαρξη κοινών στόχων με αυτούς της επιχείρησης, για την ύπαρξη κοινού οράματος με την επιχείρηση, και για τη συνεργασία μεταξύ τους για ανταλλαγή πληροφοριών.

#### **Πίνακας 11.28: Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης**

Περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης							
Κλίμακα	Μέσος όρος	Διάμεσος	Επικρατούσα τιμή	Τυπική απόκλιση	Εύρος	Ελάχιστο	Μέγιστο
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να εργάζονται με ευελιξία	4,1	4	4	0,8	4	1	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου	4,2	4	4	0,8	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Παρέχοντας τους την δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες	4,2	4	4	0,7	3	2	5
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας	4,4	4	5	0,6	2	3	5
Η δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων (Ως τρόπος	4,2	4	4	0,7	3	2	5

ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)							
Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,3	4	4	0,7	3	2	5
Η ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,3	4	4	0,7	3	2	5
Η ύπαρξη κοινών στόχων με αυτούς της επιχείρησης (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος)	4,2	4	4	0,7	3	2	5

κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)							
Η ύπαρξη κοινού οράματος με την επιχείρηση (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,2	4	4	0,7	3	2	5
Η συνεργασία μεταξύ τους για ανταλλαγή πληροφοριών (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	4,3	4	4	0,7	3	2	5

### 11.13.1 Διερευνητική παραγοντική ανάλυση μεταβλητών της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στην παραγοντική ανάλυση της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης μέσω της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Όλες οι δηλώσεις είχαν MSA πάνω από 0,7, το φορτίο τους ήταν άνω της τιμής 0,4 και οι εταιρικότητες δεν ήταν χαμηλές. Επίσης ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett απέρριψε την υπόθεση ότι οι συσχετίσεις των δεδομένων είναι μηδενικές (Πίνακας 10.29). Η τιμή του KMO που προέκυψε ήταν 0,903, υποδεικνύοντας ότι η παραγοντική ανάλυση μπορεί να

εφαρμοστεί. Ο αριθμός των παραγόντων που αποφασίστηκε να εξαχθεί ήταν δύο, διότι μέχρι έναν παράγοντα οι ιδιοτιμές ήταν μεγαλύτερες της μονάδας. Στους δύο παράγοντες, το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο ήταν πάνω από 60%, και το Scree Plot στους δύο παράγοντες αλλάζει κλίση (Γράφημα 10.19).

Το βέλτιστο μοντέλο των δύο παραγόντων εξήγησε το 60,07% της διακύμανσης. Οι δύο παράγοντες που προέκυψαν έπειτα από περιστροφή ήταν οι εξής:

- Ο ρόλος της διοίκησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης («Ενεργός ρόλος της διοίκησης»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 3,090, εξηγούσε το 30,90% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $a=0,843$ .
- Η ενίσχυση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στη μονάδα φιλοξενίας («Ενεργός ρόλος του εργαζομένου»). Αυτός ο παράγοντας είχε ιδιοτιμή 2,917, εξηγούσε το 29,17% της διακύμανσης, και ο δείκτης αξιοπιστίας του ήταν ίσος με  $a=0,804$ .

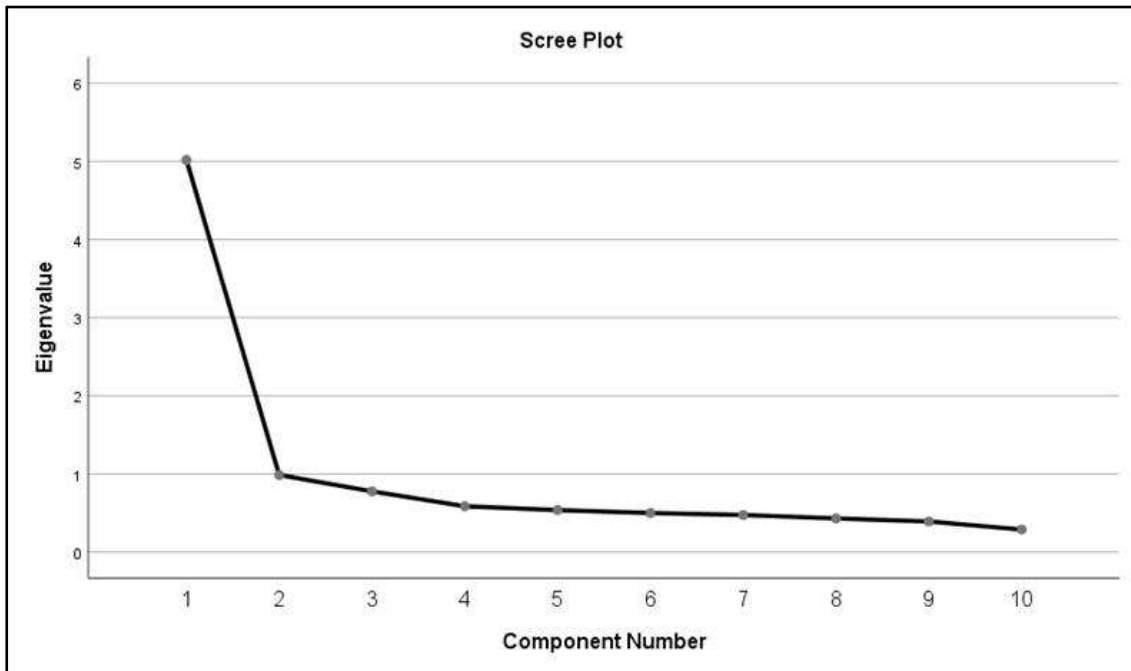
**Πίνακας 11.29: Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα παραγοντικής ανάλυσης της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης		
	Παράγοντας 1	Παράγοντας 2
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να εργάζονται με ευελιξία	,251	<b>,735</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου	,209	<b>,801</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Παρέχοντας τους την δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες	,499	<b>,544</b>
(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας	<b>,738</b>	,160
Η δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην	,191	<b>,807</b>



απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)		
Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,717</b>	,298
Η ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊστάμενους τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,772</b>	,172
Η ύπαρξη κοινών στόχων με αυτούς της επιχείρησης (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,530</b>	,535
Η ύπαρξη κοινού οράματος με την επιχείρηση (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,524</b>	,507
Η συνεργασία μεταξύ τους για ανταλλαγή πληροφοριών (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)	<b>,698</b>	,317
Ιδιοτιμές	3,090	2,917
% διακύμανσης	30,90	29,17
Cronbach's alpha	,843	,804
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,903	
Bartlett's Test of Sphericity	926,057, $p$ -value<,001	
<p>Οι τιμές αφορούν σε φορτίσεις (loadings) μετά από Varimax περιστροφή, ιδιοτιμές (eigenvalues), ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από την παραγοντική ανάλυση και δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, δείκτης δειγματικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett.</p> <p>Παράγοντας 1: «Ενεργός ρόλος της διοίκησης»</p> <p>Παράγοντας 2: «Ενεργός ρόλος του εργαζομένου»</p> <p>Με έντονη γραφή σημειώνονται οι μεγαλύτερες φορτίσεις.</p>		

**Γράφημα 11.19: Scree Plot των μεταβλητών της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης**



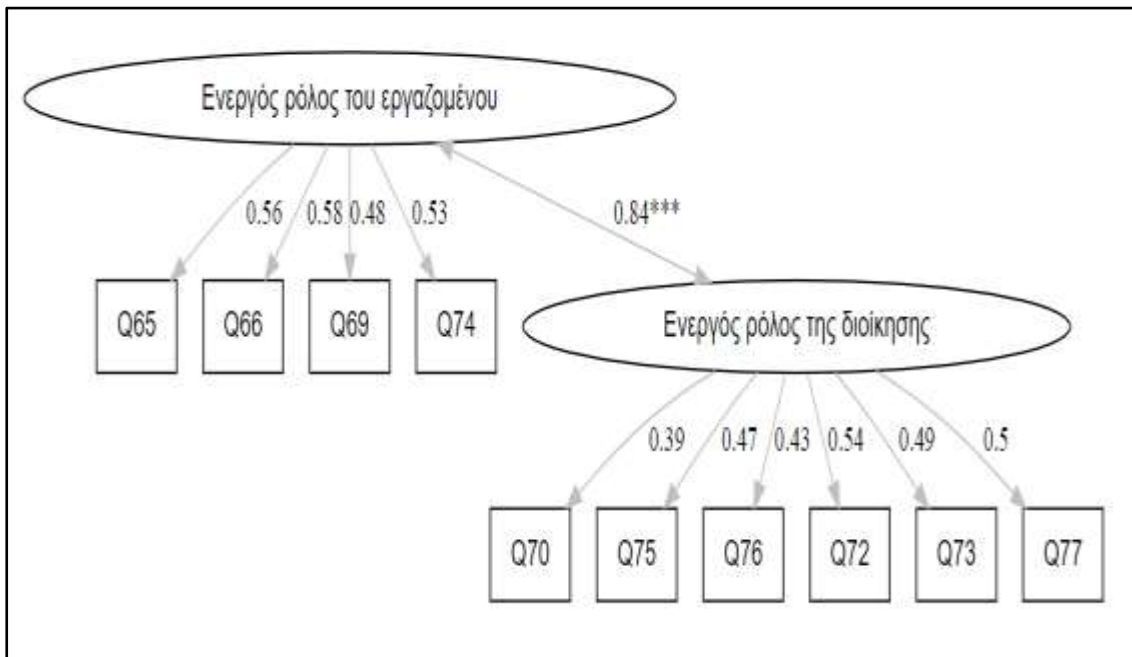
### **11.13.2 Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης**

Στον Πίνακα 10.30 όπως και στο Γράφημα 10.20, παρουσιάζεται το Δομικό Μοντέλο Εξισώσεων. Ως προς τους δείκτες προσαρμογής του μοντέλου, το p-value του ελέγχου  $\chi^2$  βρέθηκε μικρότερο του 5% (μη αποδεκτό), το CFI ισούταν με 0,948 (αποδεκτό), το TLI ίσο με 0,931 (αποδεκτό), το RMSEA ίσο με 0,079 (μη αποδεκτό). Αν και οι δείκτες  $\chi^2$  και RMSEA είναι μη αποδεκτοί, επειδή τα άλλα κριτήρια δείχνουν αποδεκτές τιμές, αποφασίστηκε ότι το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί.

Όλες οι παράμετροι του μοντέλου είναι στατιστικά σημαντικές όπως επίσης και η συνδιακύμανση του παράγοντα Ενεργός Ρόλος της Διοίκησης με τον παράγοντα Ενεργός Ρόλος του Εργαζομένου. Βάσει των στοιχείων ανάλυσης, επαληθεύεται και η δέκατη ερευνητική υπόθεση H10: *H ενδυνάμωση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία*

συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, στην τελευταία υπόθεση της έρευνας διαπιστώνεται ότι οι μέθοδοι ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα των μονάδων φιλοξενίας με τα αντίστοιχα αποτελέσματα, καθώς τόσο η διοίκηση όσο και η ενίσχυση του ρόλου των εργαζομένων εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχουν τη δυνατότητα να αποτελέσουν τα μέσα εκείνα με τα οποία αυτές θα αποκτήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

**Γράφημα 11.20: Το Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης**



**Πίνακας 11.30: Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης**

Αποτελέσματα Μοντέλου Δομικών Εξισώσεων της δέκατης ερευνητικής υπόθεσης						
	Latent Variables	Estimate	Std. Error	z-value	<i>p</i>	Std.

Ενεργός ρόλος της διοίκησης	Q70 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας]	0,391	0,041	9,492	<,001	0,610
	Q75 [Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,472	0,041	11,563	<,001	0,710
	Q76 [Η ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,427	0,042	10,139	<,001	0,643
	Q72 [Η ύπαρξη κοινών στόχων με αυτούς της επιχείρησης (Ως	0,542	0,045	12,038	<,001	0,732

	τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]					
	Q73 [Η ύπαρξη κοινού οράματος με την επιχείρηση (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,485	0,042	11,532	<,001	0,709
	Q77 [Η συνεργασία μεταξύ τους για ανταλλαγή πληροφοριών (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,500	0,043	11,637	<,001	0,714
Ενεργός ρόλος του εργαζομένου	Q65 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους	0,557	0,052	10,778	<,001	0,681

	ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να εργάζονται με ευελιξία]					
	Q66 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου]	0,578	0,048	12,150	<,001	0,746
	Q69 [(Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους ενδυναμώνει) Παρέχοντας τους την δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες]	0,477	0,043	11,163	<,001	0,700
	Q74 [Η δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων (Ως τρόπος ενδυνάμωσης των εργαζομένων συνέβαλλε στην απόκτηση ανταγ. πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης)]	0,535	0,045	11,915	<,001	0,735

Covariances		0,837	0,037	22,912	<,001	0,837
Chi-square	81,330					
df	34					
<i>p</i>	<0,001					
CFI	0,948					
TLI	0,931					
RMSEA [95%CI]	0,079 [0,057, 0,101]					
SRMR	0,048					
AIC	3961,892					
BIC	4033,443					
SSABIC	3966,891					

Συντμήσεις; df, degrees of freedom; CFI, Comparative Fit Index; TLI, Tucker-Lewis Index; RMSEA; Root Mean Square Error of Approximation; 95% CI, 95% Confidence Interval; SRMR, Standardized Root Mean Square Residual; AIC, Akaike Information Criteria; BIC, Bayesian Information Criteria; SSABIC, sample size adjusted Bayesian Information Criteria.

#### 11.14 Περιγραφική ανάλυση κλιμάκων

Στον Πίνακα 10.31 παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των κλιμάκων που προέκυψαν μετά την παραγοντική ανάλυση. Βάσει αυτού, επιβεβαιώνονται οι παράγοντες και ειδικά οι απαντήσεις που περιλαμβάνουν ως προς τη συμφωνία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η ανάλυση αυτών έχει ιδιαίτερη σημασία, ώστε να εξακριβωθούν ποια είναι τα ζητήματα εκείνα στα οποία οι γνώμες των ερωτηθέντων πραγματικά συμπίπτουν και σε ποια υπάρχει αρκετή διαφορά μεταξύ τους.

**Πίνακας 11.31: Περιγραφική ανάλυση κλιμάκων**

Περιγραφική ανάλυση κλιμάκων			
	Μέσος όρος	Διάμεσος	Τυπική απόκλιση

Αντίκτυπο στα έσοδα	4,05	4,33	0,71
Μέτρα & επακόλουθα	4,12	4,33	0,68
Μέτρα της επιχείρησης	4,06	4,00	0,63
Συνέπειες λόγω των συνθηκών	3,89	4,00	0,74
Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	4,27	4,33	0,56
Εκπαίδευση και σχέσεις εργαζομένων	4,34	4,50	0,53
Συνθήκες εργασίας	4,39	4,50	0,49
Σταθερότητα και εμπιστοσύνη	4,37	4,50	0,49
Προσωπικά κίνητρα	4,17	4,40	0,52
Ενέργειες διοίκησης	4,17	4,33	0,56
Εμπιστοσύνη, συνεργασία	4,37	4,33	0,54
Ενεργός ρόλος της διοίκησης	4,29	4,33	0,51
Ενεργός ρόλος του εργαζόμενου	4,18	4,25	0,60

Αρχικά, ο παράγοντας Συνθήκες Εργασίας (“Με καλές συνθήκες εργασίας”, “Αντιμετωπίζοντας τους με δίκαιο τρόπο”, “Αξιολογώντας τους αντικειμενικά”, “Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους”, “Προσφέροντας τους δυνατότητες εξέλιξης”, “Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού”) συγκεντρώνει το μεγαλύτερο Μ.Ο. = 4,39. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι η άποψη για την εδραίωση ενός εργασιακού κλίματος, στο οποίο υπάρχει δικαιοσύνη και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται αντικειμενικά και αναγνωρίζεται το έργο τους από την πλευρά της διοίκησης, τυγχάνει ευρείας αποδοχής από το σύνολο των ερωτηθέντων. Επιπλέον, για αυτόν τον παράγοντα αποδεικνύεται πόσο σημαντικές για το ανθρώπινο δυναμικό είναι οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο εσωτερικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς υπάρχει μεγάλη συμφωνία από τους συμμετέχοντες της έρευνας.



Στον ίδιο πλαίσιο, οι δύο παράγοντες Εμπιστοσύνη, συνεργασία (“Δίνοντας τους ξεκάθαρους ρόλους”, “Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται”, “Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας”) και Σταθερότητα και εμπιστοσύνη (“Με καλές συνθήκες εργασίας”, “Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους”, “Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού”, “Η εξάλειψη του φόβου τους για τυχόν απολύσεις”, “Η σταθερή εργασία με καθεστώς πλήρους απασχόλησης”, “Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης”) με  $M.O. = 4,37$  επισημαίνουν τον αξιοσημείωτο αντίκτυπο τους στο εσωτερικό των μονάδων φιλοξενίας. Βάσει των απαντήσεων των ερωτηθέντων, η αμοιβαία εμπιστοσύνη που υπάρχει ανάμεσα στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού τους, συγκεντρώνει την μεγάλη αποδοχή των συμμετεχόντων της έρευνας, καθώς και σε αυτούς τους δύο παράγοντες υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων δείχνοντας τον αξιοσημείωτο ρόλο που έχει η εμπιστοσύνη εντός των οργανισμών.

Τα αποτελέσματα των παραπάνω παραγόντων μπορούν να εξηγηθούν από τις αρνητικές επιδράσεις της οικονομικής κρίσης, όπου δημιουργούν ένα δυσμενές εργασιακό περιβάλλον στο οποίο, η συνεργασία, η σταθερότητα, η εμπιστοσύνη και οι καλές συνθήκες ως παράγοντες αναδεικνύονται οι πιο ουσιαστικοί και ισχυροί, έχοντας τη σύμφωνη γνώμη από την πλειοψηφία των ερωτηθέντων.

Σε αντίθετη πλευρά, ο παράγοντας για τις Συνέπειες λόγω των συνθηκών (“Η εργασιακή ανασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου αυξήθηκε”, “Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε”, “Οι συνθήκες εργασίας επιδεινώθηκαν”) σημειώνει τον χαμηλότερο  $M.O. = 3,89$  στην έρευνα, όπου φανερώνει ότι οι απόψεις των στελεχών ξενοδοχείων εδώ δίστανται. Το γεγονός αυτό ερμηνεύεται από τις διαφορετικές αντιλήψεις που υπάρχουν στο συγκεκριμένο θέμα, όμως κυρίως από τον βαθμό επιρροής των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης σε κάθε μονάδα φιλοξενίας ξεχωριστά. Είναι χαρακτηριστικό άλλωστε ότι οι νησιωτικές περιοχές της Ελλάδας είχαν υψηλότερα οφέλη λόγω των πλεονεκτημάτων της τοποθεσίας τους και

την εστίαση τους στον εισερχόμενο τουρισμό, ενώ αντιθέτως οι περιοχές που ειδικεύονταν στον εσωτερικό τουρισμό όπως η Αθήνα είχαν περισσότερες απώλειες κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης (Paratheodorou and Arvanitis, 2014).

Σε παρόμοια επίπεδα, όμως υψηλότερα βρίσκονται οι παράγοντες Αντίκτυπο στα έσοδα (“Υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου”, “Η πληρότητα των δωματίων ήταν μειωμένη”, “Η τουριστική ζήτηση για το ξενοδοχείο ήταν χαμηλή) και Μέτρα της επιχείρησης (“Η επιχείρηση εισήγαγε ελαστικές μορφές απασχόλησης”, “Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις εργαζομένων”, “Οι μισθοί των εργαζομένων μειώθηκαν”) με  $M.O. = 4,05$  και  $M.O. = 4,06$  αντίστοιχα. Και σε αυτή την περίπτωση αποδεικνύεται ότι οι συνέπειες της οικονομικής κρίσης δεν ήταν κοινές για όλες τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα δείχνουν ότι σε ορισμένες μονάδες φιλοξενίας υπήρχαν όντως αρνητικά αποτελέσματα λόγω της ύφεσης, όμως σε κάποιες άλλες η επίδραση της ήταν μικρότερη. Επιπρόσθετα, βάσει των απαντήσεων των ερωτηθέντων διακρίνεται μία ασυμφωνία σχετικά με τη λήψη μέτρων από τα ξενοδοχεία για τη μείωση του εργατικού κόστους με στόχο τον περιορισμό των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης. Δεν εμφανίζουν επομένως την ίδια άποψη για το συγκεκριμένο ζήτημα, γεγονός που φανερώνει ότι κάποιες μονάδες φιλοξενίας έλαβαν μέτρα εις βάρος του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ κάποιες άλλες όχι εξαιτίας του μικρού αντίκτυπου της οικονομικής ύφεσης σε αυτές και την έλλειψη ανάγκης για την εφαρμογή των μέτρων ή ακόμα της επιλογής τους να μην προχωρήσουν σε αλλαγή του εργασιακού καθεστώτος. Για τα Μέτρα της επιχείρησης γίνεται επιπλέον έλεγχος και στην ενότητα 10.16 με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, στην οποία επισημαίνονται οι διαφορετικές απόψεις και η μικρή συμφωνία που υπάρχει για αυτόν τον παράγοντα ανάμεσα στις γυναίκες και τους άντρες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στα αποτελέσματα του Πίνακα 10.31 παρατηρείται χαμηλή διακύμανση στις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι από αυτούς έδωσαν βάσει της κλίμακας Likert τιμές 4 (Συμφωνώ) και 5 (Συμφωνώ απόλυτα) στις ερωτήσεις, παρουσιάζοντας μεγάλο βαθμό συμφωνίας μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό

πιθανολογείται ότι οφείλεται σε τρεις αιτίες: Αρχικά, το δείγμα αποτελούνταν στην πλειονότητα του από επαγγελματίες-στελέχη με κοινά χαρακτηριστικά, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης και την υψηλή θέση που κατείχαν στην ιεραρχία της επιχείρησης, ώστε ενδεχομένως να δώσουν παρόμοιες απαντήσεις. Επιπρόσθετα, τα ξενοδοχεία στα οποία στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια ανήκαν ως επί το πλείστον στις κατηγορίες 4 και 5 αστέρων, τα οποία ακολουθούν έναν παρόμοιο -μεταξύ τους- τρόπο λειτουργίας που συνήθως διαφέρει από εκείνον των τουριστικών καταλυμάτων χαμηλότερων κατηγοριών. Τέλος, όλες οι μονάδες φιλοξενίας που συμμετείχαν στην έρευνα περιλάμβαναν 150 δωμάτια και άνω. Επρόκειτο για μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούν πολλούς εργαζόμενους και έχουν υιοθετήσει μία συγκεκριμένη φιλοσοφία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διαφορετική από αυτή που αναπτύσσεται στους μικρότερους οργανισμούς, άρα είναι πολύ πιθανό να συγκλίνουν οι απόψεις των εκπροσώπων τους. Οι παραπάνω λόγοι είχαν ως αποτέλεσμα την έλλειψη διαφοροποίησης και την εμφάνιση μικρής μεταβλητότητας στις απαντήσεις των ερωτηθέντων, καθώς σημειώθηκαν υψηλές τιμές όπως ακριβώς διακρίνονται στους μέσους όρους των παραγόντων.

### 11.15 Συντελεστές συσχέτισης

Στον Πίνακα 10.32, παρουσιάζεται ο πίνακας με τους συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ των κλιμάκων που προέκυψαν μετά την παραγοντική ανάλυση. Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson αποτελεί ένα στατιστικό δείκτη για την ανίχνευση της γραμμικής σχέσης δύο ποσοτικών μεταβλητών, για συνεχείς ή αριθμητικές διακριτές μεταβλητές, ο οποίος συμβολίζεται συνήθως  $r$  ή  $R$  και παίρνει πάντα τιμές μεταξύ  $-1$  και  $+1$  (Διαμαντόπουλος, 2012). Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson είναι ο κατάλληλος στατιστικός δείκτης προκειμένου να αξιολογηθεί αν υπάρχει συνάφεια μεταξύ δύο μεταβλητών (Εμβαλωτής κ.α., 2006). Οι θετικές τιμές του  $r$  δεν υποδηλώνουν πάντα μεγαλύτερο βαθμό γραμμικής συσχέτισης από εκείνον που υποδηλώνουν οι αρνητικές τιμές, καθώς αυτός καθορίζεται από την απόλυτη τιμή του  $r$  και όχι από το πρόσημο του. Το πρόσημο του  $r$  δηλώνει το είδος της συσχέτισης εάν

είναι θετική ή αρνητική, αναφέροντας δηλαδή για το αν η αύξηση της μιας μεταβλητής αντιστοιχεί σε αύξηση ή σε μείωση της άλλης (Παπαδόπουλος, χ.χ.).

Στη συγκεκριμένη έρευνα, οι κλίμακες με την πιο ισχυρή συσχέτιση ήταν οι Ενέργειες διοίκησης (“Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται”, “Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας”, “Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους”) με την κλίμακα Ενεργός ρόλος του εργαζομένου (“Επιτρέποντας τους να εργάζονται με ευελιξία”, “Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου”, “Παρέχοντας τους την δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες”, “Η δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων”) με τιμή ,926 ( $p < ,001$ ). Τα στοιχεία δείχνουν ότι η δημιουργία ενός κλίματος εντός των μονάδων φιλοξενίας στο οποίο υπάρχει εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και με τη διοίκηση, ενώ παράλληλα εφαρμόζονται πρακτικές για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, συσχετίζεται άμεσα με την ενίσχυση του ρόλου τους στο εσωτερικό των επιχειρήσεων εκτελώντας τα καθήκοντα τους με περισσότερη ευελιξία και αυτονομία, όμως ταυτόχρονα αναλαμβάνοντας και περισσότερες ευθύνες.

Επιπρόσθετα, δύο άλλες κλίμακες με ισχυρή συσχέτιση είναι η Σταθερότητα και εμπιστοσύνη (“Με καλές συνθήκες εργασίας”, “Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους”, “Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού”, “Η εξάλειψη του φόβου τους για τυχόν απολύσεις”, “Η σταθερή εργασία με καθεστώς πλήρους απασχόλησης”, “Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης”) με την κλίμακα Συνθήκες εργασίας (“Με καλές συνθήκες εργασίας”, “Αντιμετωπίζοντας τους με δίκαιο τρόπο”, “Αξιολογώντας τους αντικειμενικά”, “Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους”, “Προσφέροντας τους δυνατότητες εξέλιξης”, “Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού”) με τιμή ,915 ( $p < ,001$ ). Βάσει των απόψεων των ερωτηθέντων και τους συντελεστές συσχέτισης, η επικράτηση μίας εργασιακής σταθερότητας εντός μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπου δεν πραγματοποιούνται απολύσεις αλλά εδραιώνεται η πλήρης απασχόληση, ενώ παράλληλα υπάρχει εμπιστοσύνη απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό και αναγνώριση του έργου του, συνδέεται με τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος

στο οποίο επικρατεί μία δίκαιη αντιμετώπιση και αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, οι οποίοι επιπλέον έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν ως επαγγελματίες. Και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις, η συσχέτιση αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο συσχετίζονται οι μεταβλητές, ενώ η θετική συσχέτιση που προκύπτει από τα συγκεκριμένα δεδομένα αποδεικνύει ότι όταν αυξάνεται η μία, τότε αυξάνεται και η άλλη αντίστοιχα.

Αντιθέτως, οι κλίμακες που εμφανίζουν τη μικρότερη συσχέτιση ήταν τα Μέτρα της επιχείρησης (“Η επιχείρηση εισήγαγε ελαστικές μορφές απασχόλησης”, “Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις εργαζομένων”, “Οι μισθοί των εργαζομένων μειώθηκαν”) με τις Συνθήκες εργασίας (“Με καλές συνθήκες εργασίας”, “Αντιμετωπίζοντας τους με δίκαιο τρόπο”, “Αξιολογώντας τους αντικειμενικά”, “Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους”, “Προσφέροντας τους δυνατότητες εξέλιξης”, “Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού”) με τιμή -,010. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, η εφαρμογή μέτρων από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως η συρρίκνωση των ανταμοιβών, οι απολύσεις εργαζομένων και η προώθηση των ελαστικών μορφών απασχόλησης που στόχευαν στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, δεν συσχετίζεται με το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο οποίο υπάρχει δικαιοσύνη, αντικειμενική αξιολόγηση και αναγνώριση για το ανθρώπινο δυναμικό.

Στο ίδιο πλαίσιο, δύο επιπλέον κλίμακες με μικρή συσχέτιση μεταξύ τους ήταν οι Συνέπειες λόγω των συνθηκών (“Η εργασιακή ανασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου αυξήθηκε”, “Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε”, “Οι συνθήκες εργασίας επιδεινώθηκαν”) με την κλίμακα Συνθήκες εργασίας με τιμή -,041. Σύμφωνα με τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, η κλίμακα για τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στους εργαζομένους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπως η ανασφάλεια και ο περιορισμός της δημιουργικότητας τους, δεν εμφανίζει ισχυρή συσχέτιση με το εργασιακό περιβάλλον των οργανισμών, το οποίο προσφέρει τη δυνατότητα εξέλιξης στο ανθρώπινο δυναμικό.

Στις τελευταίες δύο παραπάνω περιπτώσεις που εξετάζεται επίσης ο βαθμός συσχέτισης, οι μεταβλητές τείνουν να μεταβάλλονται προς αντίθετη κατεύθυνση. Πιο συγκεκριμένα, όταν αυξάνεται η μία τότε μειώνεται η άλλη, διότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ τους βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν από τις ερωτηθέντες. Επιπρόσθετα, υπάρχει ασθενής συσχέτιση μεταξύ των κλιμάκων Μέτρα Επιχείρησης και Σταθερότητα και εμπιστοσύνη με τιμή ,059, όπως και μεταξύ των Συνέπειες λόγω των συνθηκών και Σταθερότητα και εμπιστοσύνη με τιμή ,043, όμως στις υπόλοιπες κλίμακες που παρουσιάζονται στον Πίνακα 10.32 βρέθηκε μέση ή ισχυρή συσχέτιση.

Πίνακας 11.32: Συντελεστές συσχέτισης Pearson

Συντελεστές συσχέτισης Pearson													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
[1] Αντίκτυπο στα έσοδα	1	,562 <sup>***</sup>	,214 <sup>**</sup>	,237 <sup>***</sup>	,339 <sup>***</sup>	,349 <sup>***</sup>	,299 <sup>***</sup>	,296 <sup>***</sup>	,377 <sup>***</sup>	,403 <sup>***</sup>	,370 <sup>***</sup>	,375 <sup>***</sup>	,376 <sup>***</sup>
[2] Μέτρα & επακόλουθα		1	,459 <sup>***</sup>	,486 <sup>***</sup>	,184 <sup>**</sup>	,272 <sup>***</sup>	,163 <sup>*</sup>	,206 <sup>**</sup>	,345 <sup>***</sup>	,368 <sup>***</sup>	,242 <sup>***</sup>	,354 <sup>***</sup>	,397 <sup>***</sup>
[3] Μέτρα της επιχείρησης			1	,637 <sup>***</sup>	,173 <sup>**</sup>	,176 <sup>**</sup>	-,010	,059	,337 <sup>***</sup>	,411 <sup>***</sup>	,064	,206 <sup>**</sup>	,422 <sup>***</sup>
[4] Συνέπειες λόγω των συνθηκών				1	,083	,173 <sup>**</sup>	-,041	,043	,272 <sup>***</sup>	,403 <sup>***</sup>	,081	,196 <sup>**</sup>	,463 <sup>***</sup>
[5] Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων					1	,642 <sup>***</sup>	,708 <sup>***</sup>	,712 <sup>***</sup>	,644 <sup>***</sup>	,655 <sup>***</sup>	,676 <sup>***</sup>	,654 <sup>***</sup>	,550 <sup>***</sup>
[6] Εκπαίδευση και σχέσεις εργαζομένων						1	,705 <sup>***</sup>	,728 <sup>***</sup>	,658 <sup>***</sup>	,700 <sup>***</sup>	,713 <sup>***</sup>	,719 <sup>***</sup>	,642 <sup>***</sup>
[7] Συνθήκες εργασίας							1	,915 <sup>***</sup>	,593 <sup>***</sup>	,555 <sup>***</sup>	,831 <sup>***</sup>	,756 <sup>***</sup>	,473 <sup>***</sup>
[8] Σταθερότητα και εμπιστοσύνη								1	,650 <sup>***</sup>	,651 <sup>***</sup>	,857 <sup>***</sup>	,797 <sup>***</sup>	,573 <sup>***</sup>
[9] Προσωπικά κίνητρα									1	,699 <sup>***</sup>	,575 <sup>***</sup>	,683 <sup>***</sup>	,638 <sup>***</sup>
[10] Ενέργειες διοίκησης										1	,600 <sup>***</sup>	,734 <sup>***</sup>	,926 <sup>***</sup>
[11] Εμπιστοσύνη, συνεργασία											1	,828 <sup>***</sup>	,550 <sup>***</sup>
[12] Ενεργός ρόλος της διοίκησης												1	,695 <sup>***</sup>
[13] Ενεργός ρόλος του εργαζόμενου													1

\*\*\*  $p < ,001$ , \*\*  $p < ,01$ , \*  $p < ,05$ .

### 11.16 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και επισήμανση διαφορετικών απόψεων

Η συγκεκριμένη ενότητα αφορά στη περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των υποκειμένων του δείγματος, καθώς επίσης και στις χαρακτηριστικές διαφορές που σημειώθηκαν στις απόψεις μεταξύ των δύο φύλων των ερωτηθέντων, των μονάδων φιλοξενίας της νησιωτικής και της ηπειρωτικής Ελλάδας, των επιπέδων εκπαίδευσης τους, και τέλος των κατηγοριών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στις οποίες απασχολούνται, οι οποίες αξίζει να επισημανθούν.

Οι ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα που τέθηκαν στους συμμετέχοντες κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, όπως περιεγράφηκαν και στο ένατο κεφάλαιο της διατριβής, παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 10.33 με την εξαγωγή υπολογιστικού φύλλου του συστήματος.

**Πίνακας 11.33: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος**

Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος		
	Απόλυτη συχνότητα (n)	Σχετική συχνότητα (%)
Φύλο		
Άνδρας	162	72,6
Γυναίκα	61	27,4
Επίπεδο εκπαίδευσης		
Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	2	0,9
Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ)	5	2,2
Ανώτερη σχολή τουριστικής εκπαίδευσης (ΑΣΤΕΡ, ΑΣΤΕΚ)	16	7,2
Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΤΕΙ)	127	57,0
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)	73	32,7



Θέση εργασίας		
Διευθυντής ξενοδοχείου	101	45,3
HR Manager	73	32,7
Προϊστάμενος τμήματος	32	14,3
Άλλο	17	7,6
Περιφέρεια στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο		
Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	1	0,4
Κεντρικής Μακεδονίας	21	9,4
Ηπείρου	2	0,9
Θεσσαλίας	2	0,9
Δυτικής Ελλάδας	3	1,3
Στερεάς Ελλάδας	3	1,3
Αττικής	17	7,6
Πελοποννήσου	6	2,7
Ιονίων Νήσων	26	11,7
Βορείου Αιγαίου	2	0,9
Νοτίου Αιγαίου	75	33,6
Κρήτης	65	29,1
Συνολικός αριθμός δωματίων που διαθέτει το ξενοδοχείο		
150 – 199	79	35,4
200 – 299	69	30,9
300 – 399	43	19,3
Άνω των 400	32	14,3
Αριθμός αστεριών που διαθέτει το ξενοδοχείο		
3	15	6,7
4	105	47,1
5	103	46,2

Οι τιμές αφορούν σε απόλυτες (n) και σχετικές συχνότητες (%).

Στον Πίνακα 10.34, παρουσιάζονται οι διαφορές μέσων και διαμέσων ως προς το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Στην κλίμακα Μέτρα της επιχείρησης ( $p = 0,038$ ), οι άνδρες ερωτηθέντες απάντησαν με υψηλότερες τιμές απ' ότι οι γυναίκες. Οι ελαστικές μορφές απασχόλησης, οι απολύσεις εργαζομένων και οι μειώσεις των ανταμοιβών τους ως μέτρα που λήφθηκαν από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης έχουν μεγάλη συμφωνία από τους άνδρες (M.O. = 4,12) σε αντίθεση με τις γυναίκες, όπου για αυτόν τον παράγοντα εμφανίζουν τον μικρότερο βαθμό συμφωνίας (M.O. = 3,92). Τα παραπάνω δεδομένα αποδεικνύουν μία διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα ως προς την αντίληψη μίας συγκεκριμένης κατάστασης και την έκφραση άποψης για αυτή, η οποία μπορεί να οφείλεται στον τρόπο ανάπτυξης των ερωτηθέντων ως άνθρωποι και ως επαγγελματίες, όπως επίσης και στις ατομικές τους διαφορές. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαφορετικές γνώμες που υπάρχουν ανάμεσα στα δύο φύλα μπορούν να στηρίζονται και στον βαθμό λήψης αυτών των μέτρων από τον οργανισμό στον οποίο οι συμμετέχοντες της έρευνας απασχολούνται, καθώς δεν εφάρμοσαν όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα συγκεκριμένα μέτρα και ούτε επίσης στον ίδιο βαθμό.

Ο Ενεργός ρόλος του εργαζόμενου ( $p = 0,045$ ) αποτελεί μία επιπλέον κλίμακα στην οποία εντοπίστηκε διαφορά μέσων και διαμέσων ως προς το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, οι απόψεις των ανδρών σχετικά με τη δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού να έχει ευελιξία και να επιλύει προβλήματα αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες και παίρνοντας καίριες αποφάσεις, έχουν μεγαλύτερη συμφωνία (M.O. = 4,23) απ' ότι οι αντίστοιχες των γυναικών (M.O. = 4,05). Επομένως βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, οι άνδρες ερωτηθέντες αποδέχονται περισσότερο σε σύγκριση με τις γυναίκες, τη γνώμη ότι τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες που περιλαμβάνει ο ενεργός ρόλος των εργαζομένων, όπως επίσης και η ενίσχυση του εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, λειτουργούν ως μέσα ενδυνάμωσης που συμβάλλουν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

**Πίνακας 11.34: Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς το φύλο**

Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς το φύλο				
	Άνδρας (n = 162)	Γυναίκα (n = 61)	t/U <sup>‡</sup>	p
Αντίκτυπο στα έσοδα	4,02 ± 0,72	4,13 ± 0,67	-1,041	0,299
Μέτρα & επακόλουθα	4,12 ± 0,68	4,12 ± 0,68	0,012	0,991
Μέτρα της επιχείρησης	4,12 ± 0,62	3,92 ± 0,65	2,083	0,038
Συνέπειες λόγω των συνθηκών	3,95 ± 0,75	3,73 ± 0,70	1,954	0,052
Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων <sup>‡</sup>	4,50 (0,50)	4,33 (0,83)	4635,50	0,473
Εκπαίδευση και σχέσεις εργαζομένων	4,35 ± 0,51	4,32 ± 0,58	0,458	0,648
Συνθήκες εργασίας	4,36 ± 0,49	4,45 ± 0,48	-1,277	0,203
Σταθερότητα και εμπιστοσύνη	4,34 ± 0,49	4,44 ± 0,46	-1,297	0,196
Προσωπικά κίνητρα	4,18 ± 0,52	4,15 ± 0,50	0,438	0,662
Ενέργειες διοίκησης	4,21 ± 0,53	4,06 ± 0,62	1,698	0,093
Εμπιστοσύνη, συνεργασία	4,34 ± 0,55	4,45 ± 0,50	-1,367	0,173
Ενεργός ρόλος της διοίκησης	4,28 ± 0,53	4,31 ± 0,46	-0,388	0,698
Ενεργός ρόλος του εργαζόμενου	4,23 ± 0,57	4,05 ± 0,65	2,015	0,045
<p>Οι τιμές αφορούν σε μέση όρο, τυπική απόκλιση, ελέγχους t-test και αντίστοιχο p-value.  <sup>‡</sup>Οι τιμές αφορούν σε διάμεσο, ενδοτεταρτημοριακό εύρος, ελέγχους Mann-Whitney U και αντίστοιχο p-value.                      Με έντονη γραφή σημειώνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.</p>				

Στον πίνακα 10.35 παρουσιάζονται οι διαφορές μέσων και διαμέσων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων. Στην κλίμακα Σταθερότητα & Εμπιστοσύνη ( $p = 0,027$ ) σημειώνεται μία ασυμφωνία ανάμεσα στους συμμετέχοντες αποφοίτους

Λυκείου, Ινστιτούτα Εκπαιδευτικής Κατάρτισης (ΙΕΚ) και Ανώτερων Σχολών Τουριστικής Εκπαίδευσης (ΑΣΤΕΡ, ΑΣΤΕΚ) με τους απόφοιτους ΑΕΙ ή ΤΕΙ και τους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών. Πιο συγκεκριμένα, για την αναγνώριση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού με επιβράβευση, την εξάλειψη του φόβου του για τυχόν απολύσεις και την επικράτηση ενός καθεστώτος εργασίας πλήρους απασχόλησης, όπως και για την εγκαθίδρυση ενός κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης εντός της ξενοδοχειακής επιχείρησης, υπάρχει μεγαλύτερη συμφωνία στους αποφοίτους Λυκείου, ΙΕΚ και ανωτέρων σχολών τουριστικής εκπαίδευσης (Μ.Ο. = 4,58) απ' ότι σε εκείνους των ΑΕΙ ή ΤΕΙ (Μ.Ο. = 4,30) και των κατόχων μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών (Μ.Ο. = 4,41). Η διαφορά αυτή έγκειται στο γεγονός ότι η διατήρηση της θέσης τους και οι καλές συνθήκες εργασίας έχουν μεγαλύτερη σημασία και βαρύτητα για τους εργαζόμενους της δευτεροβάθμιας ή μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι ενδεχομένως να μη κατέχουν ανώτερες διοικητικές θέσεις όπως αυτοί της τριτοβάθμιας. Επομένως, η σταθερότητα και η δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να αποτελεί προτεραιότητα για τους ίδιους, καθώς νιώθουν ότι μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν από άλλους υποψήφιους εργαζόμενους –λόγω των χαμηλών δεξιοτήτων που απαιτούνται για τις θέσεις τους– και να έχουν ανασφάλεια για την παραμονή τους στον οργανισμό, η οποία βάσει των αποτελεσμάτων έρευνας διαπιστώθηκε ότι αυξάνεται κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης.

**Πίνακας 11.35: Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης**

Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης					
	Δευτεροβάθμια / Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση / Ανώτερες Σχολές Τουρ. Εκπαίδευσης (n = 23)	ΑΕΙ/ΤΕΙ (n = 127)	Μεταπτ./ Διδακτ. (n = 73)	F/H <sup>‡</sup>	p
Αντίκτυπο στα έσοδα	3,93 ± 0,88	4,08 ± 0,68	4,04 ± 0,71	0,481	0,619

Μέτρα & επακόλουθα	4,10 ± 0,79	4,13 ± 0,63	4,11 ± 0,74	0,034	0,967
Μέτρα της επιχείρησης	3,94 ± 0,63	4,05 ± 0,64	4,11 ± 0,64	0,669	0,513
Συνέπειες λόγω των συνθηκών	3,83 ± 0,84	3,89 ± 0,73	3,91 ± 0,73	0,121	0,886
Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων <sup>‡</sup>	4,67 (0,83)	4,33 (0,83)	4,50 (0,50)	5,500	0,064
Εκπαίδευση και σχέσεις εργαζομένων	4,43 ± 0,53	4,32 ± 0,53	4,36 ± 0,53	0,525	0,593
Συνθήκες εργασίας	4,56 ± 0,43	4,33 ± 0,49	4,44 ± 0,48	2,835	0,061
Σταθερότητα και εμπιστοσύνη <sup>*</sup>	4,58 ± 0,40	4,30 ± 0,48	4,41 ± 0,50	3,671	0,027
Προσωπικά κίνητρα	4,34 ± 0,47	4,14 ± 0,50	4,18 ± 0,55	1,557	0,213
Ενέργειες διοίκησης	4,33 ± 0,55	4,11 ± 0,58	4,22 ± 0,51	1,897	0,153
Εμπιστοσύνη, συνεργασία	4,46 ± 0,49	4,32 ± 0,55	4,42 ± 0,54	1,089	0,338
Ενεργός ρόλος της διοίκησης	4,34 ± 0,49	4,25 ± 0,50	4,34 ± 0,54	0,796	0,453
Ενεργός ρόλος του εργαζόμενου	4,29 ± 0,58	4,13 ± 0,61	4,25 ± 0,57	1,434	0,241
<p>Οι τιμές αφορούν σε μέση όρο, τυπική απόκλιση, ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και αντίστοιχο <i>p</i>-value.  <sup>‡</sup>Οι τιμές αφορούν σε διάμεσο, ενδοτεταρτημοριακό εύρος, ελέγχους Kruskal-Wallis <i>H</i> και αντίστοιχο <i>p</i>-value.  <sup>*</sup>Post-hoc αναλύσεις Bonferroni βρέθηκαν μεταξύ κατηγοριών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ΑΕΙ/ΤΕΙ.  Με έντονη γραφή σημειώνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.</p>					

Στον Πίνακα 10.36 παρουσιάζονται οι διαφορές μέσων και διαμέσων ως προς την τοποθεσία των ξενοδοχείων του δείγματος. Ενώ στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες δήλωναν ακριβώς την περιφέρεια στην οποία βρισκόταν το ξενοδοχείο που απασχολούνταν, σε αυτή την ενότητα κρίθηκε σκόπιμο να εξετασθούν οι διαφορές μόνο ανάμεσα στις περιφέρειες της νησιωτικής Ελλάδας (Ιονίων νήσων, Βορείου Αιγαίου, Νοτίου Αιγαίου, Κρήτης) και σε εκείνες της ηπειρωτικής (Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, Κεντρικής Μακεδονίας, Ηπείρου, Θεσσαλίας, Δυτικής Ελλάδας, Στερεάς Ελλάδας, Αττικής και Πελοποννήσου). Η επιλογή αυτή έγινε καθώς μετά από επαναλαμβανόμενους στατιστικούς ελέγχους του ερευνητή μόνο σε αυτό τον

διαχωρισμό –ως προς την γεωγραφική τοποθεσία– σημειώθηκε διαφορά απόψεων που αξίζει να σημειωθεί και συγκεκριμένα στην κλίμακα Μέτρα και επακόλουθα ( $p = 0,014$ ). Αποδεικνύεται ότι οι ενέργειες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για μείωση εξόδων, η διακοπή ή ο περιορισμός των μελλοντικών τους επενδύσεων, αλλά και η δυσκολία αποπληρωμής των δανείων και χρεών τους ως γεγονότα έλαβαν μεγαλύτερες διαστάσεις στην ηπειρωτική Ελλάδα απ’ ότι στη νησιωτική, διότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων των μονάδων φιλοξενίας της πρώτης κατηγορίας υπάρχει μεγαλύτερη συμφωνία (M.O. = 4,30) απ’ ότι αντίστοιχα σε εκείνους της δεύτερης (M.O. = 4,06). Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, αυτή η διαφορά απόψεων προκύπτει από το μέγεθος επιρροής της οικονομικής κρίσης το οποίο δεν ήταν καθολικό και ίδιο για όλες τις μονάδες φιλοξενίας που ανήκουν σε διαφορετικά μέρη της χώρας. Τα συγκεκριμένα δεδομένα από τον παραπάνω πίνακα επιβεβαιώνουν και το επιχείρημα των Paratheodorou and Arvanitis (2014) ότι οι νησιωτικές περιοχές της Ελλάδας είχαν λιγότερα μειονεκτήματα και απώλειες κερδών κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης.

**Πίνακας 11.36: Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς την τοποθεσία των ξενοδοχείων**

Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς την τοποθεσία των ξενοδοχείων				
	Νησιωτική Ελλάδα ( $n = 168$ )	Ηπειρωτική Ελλάδα ( $n = 55$ )	$t/U^\ddagger$	$p$
Αντίκτυπο στα έσοδα	4,01 ± 0,72	4,17 ± 0,67	-1,440	0,151
Μέτρα & επακόλουθα	4,06 ± 0,70	4,30 ± 0,60	-2,497	0,014
Μέτρα της επιχείρησης	4,05 ± 0,64	4,10 ± 0,63	-0,479	0,632
Συνέπειες λόγω των συνθηκών	3,87 ± 0,75	3,95 ± 0,71	-0,645	0,520
Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων <sup>‡</sup>	4,33 (0,67)	4,50 (0,50)	4279,50	0,408

Εκπαίδευση και σχέσεις εργαζομένων	4,32 ± 0,54	4,41 ± 0,47	-1,164	0,246
Συνθήκες εργασίας	4,38 ± 0,51	4,41 ± 0,43	-0,463	0,644
Σταθερότητα και εμπιστοσύνη <sup>‡</sup>	4,50 (0,63)	4,50 (0,50)	4499,00	0,769
Προσωπικά κίνητρα	4,16 ± 0,52	4,22 ± 0,50	-0,822	0,412
Ενέργειες διοίκησης	4,15 ± 0,58	4,22 ± 0,50	-0,731	0,465
Εμπιστοσύνη, συνεργασία <sup>‡</sup>	4,33 (0,67)	4,33 (0,33)	4582,500	0,926
Ενεργός ρόλος της διοίκησης	4,27 ± 0,53	4,33 ± 0,44	-0,735	0,464
Ενεργός ρόλος του εργαζόμενου	4,17 ± 0,62	4,23 ± 0,54	-0,730	0,467
<p>Οι τιμές αφορούν σε μέση όρο, τυπική απόκλιση, ελέγχους <i>t</i>-test και αντίστοιχο <i>p</i>-value.  <sup>‡</sup>Οι τιμές αφορούν σε διάμεσο, ενδοτεταρτημοριακό εύρος, ελέγχους Mann-Whitney U και αντίστοιχο <i>p</i>-value.  Με έντονη γραφή σημειώνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.</p>				

Μία ακόμη διαφορά μέσων και διαμέσων των κλιμάκων παρουσιάζεται στο Πίνακα 10.37 και συγκεκριμένα στην κλίμακα Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ( $p = 0,030$ ) μεταξύ των ερωτηθέντων που απασχολούνται σε ξενοδοχεία κατηγοριών 4 και 5 αστέρων. Το δείγμα της έρευνας περιλάμβανε και τουριστικά καταλύματα κατηγορίας 3 αστέρων, όμως βάσει του μικρού πλήθους που συμμετείχε σε αυτή ( $n = 15$ ) και ειδικά σε σύγκριση με τις υπόλοιπες δύο κατηγορίες ( $n = 208$ ), ο ερευνητής έκρινε να μην συμπεριληφθεί στον συγκεκριμένο πίνακα δίνοντας βαρύτητα στον έλεγχο σύγκρισης απαντήσεων εκπροσώπων από μονάδες φιλοξενίας 4 και 5 αστέρων, οι οποίοι εμφανίζουν σχεδόν ίση συμμετοχή.

Η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων από το αρμόδιο τμήμα ΔΑΠ, η εφαρμογή και εξέλιξη των μεθόδων του στο εσωτερικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπως επίσης και η ενσωμάτωση του στην κεντρική στρατηγική τους, ως απόψεις δείχνουν να έχουν μεγαλύτερη συμφωνία στους ερωτηθέντες από ξενοδοχεία κατηγορίας 5 αστέρων (Μ.Ο. = 4,50), απ' ότι σε εκείνους που απασχολούνται σε μονάδες φιλοξενίας των 4 αστέρων (Μ.Ο. = 4,33). Η διαφορά αυτή προκύπτει από τη

διαφορετική προσέγγιση που ακολουθείται από τα ξενοδοχεία πολυτελείας και υψηλής κατηγορίας αστέρων ως προς τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, καθώς παρατηρείται οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις να δίνουν μεγαλύτερη βάση και να εστιάζουν περισσότερο σε αυτό το θέμα, αναγνωρίζοντας επομένως σε σημαντικό βαθμό την αξία και τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

**Πίνακας 11.37: Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς την κατηγορία των ξενοδοχείων**

Διαφορές μέσων και διαμέσων των κλιμάκων ως προς την κατηγορία των ξενοδοχείων				
	4 αστέρια (n = 105)	5 αστέρια (n = 103)	t/U <sup>‡</sup>	p
Αντίκτυπο στα έσοδα	4,01 ± 0,70	4,07 ± 0,73	-0,622	0,535
Μέτρα & επακόλουθα	4,15 ± 0,62	4,08 ± 0,75	0,787	0,432
Μέτρα της επιχείρησης	4,08 ± 0,62	3,97 ± 0,63	1,244	0,215
Συνέπειες λόγω των συνθηκών	3,95 ± 0,73	3,80 ± 0,76	1,421	0,157
Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων <sup>‡</sup>	4,33 (0,83)	4,50 (0,50)	4474,00	0,030
Εκπαίδευση και σχέσεις εργαζομένων	4,31 ± 0,51	4,40 ± 0,56	-1,190	0,235
Συνθήκες εργασίας	4,33 ± 0,50	4,45 ± 0,48	-1,876	0,062
Σταθερότητα και εμπιστοσύνη	4,32 ± 0,49	4,42 ± 0,50	-1,495	0,137
Προσωπικά κίνητρα	4,17 ± 0,53	4,18 ± 0,52	-0,073	0,942
Ενέργειες διοίκησης	4,12 ± 0,54	4,20 ± 0,59	-0,987	0,325
Εμπιστοσύνη, συνεργασία <sup>‡</sup>	4,33 (0,67)	4,67 (0,67)	4692,00	0,091
Ενεργός ρόλος της διοίκησης	4,26 ± 0,50	4,33 ± 0,52	-0,941	0,348
Ενεργός ρόλος του εργαζόμενου	4,18 ± 0,58	4,18 ± 0,63	-0,071	0,944



<p>Οι τιμές αφορούν σε μέση όρο, τυπική απόκλιση, ελέγχους <i>t</i>-test και αντίστοιχο <i>p</i>-value. ‡Οι τιμές αφορούν σε διάμεσο, ενδοτεταρτημοριακό εύρος, ελέγχους Mann-Whitney U και αντίστοιχο <i>p</i>-value. Με έντονη γραφή σημειώνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.</p>
---

Με εξαίρεση τις παραπάνω, οι υπόλοιπες κλίμακες στους πίνακες 10.34, 10.35, 10.36 και 10.37 δεν παρουσίασαν σημαντικές διαφορές μέσω και διαμέσων στις απαντήσεις βάσει των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει ότι οι απόψεις των περισσότερων συμμετεχόντων στην εμπειρική έρευνα έρχονται σε συμφωνία και χωρίς να υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ τους, ανεξαρτήτως του φύλου τους, του επιπέδου εκπαίδευσης τους, όπως επίσης της περιφέρειας και της κατηγορίας που ανήκει το ξενοδοχείο στο οποίο απασχολούνται.

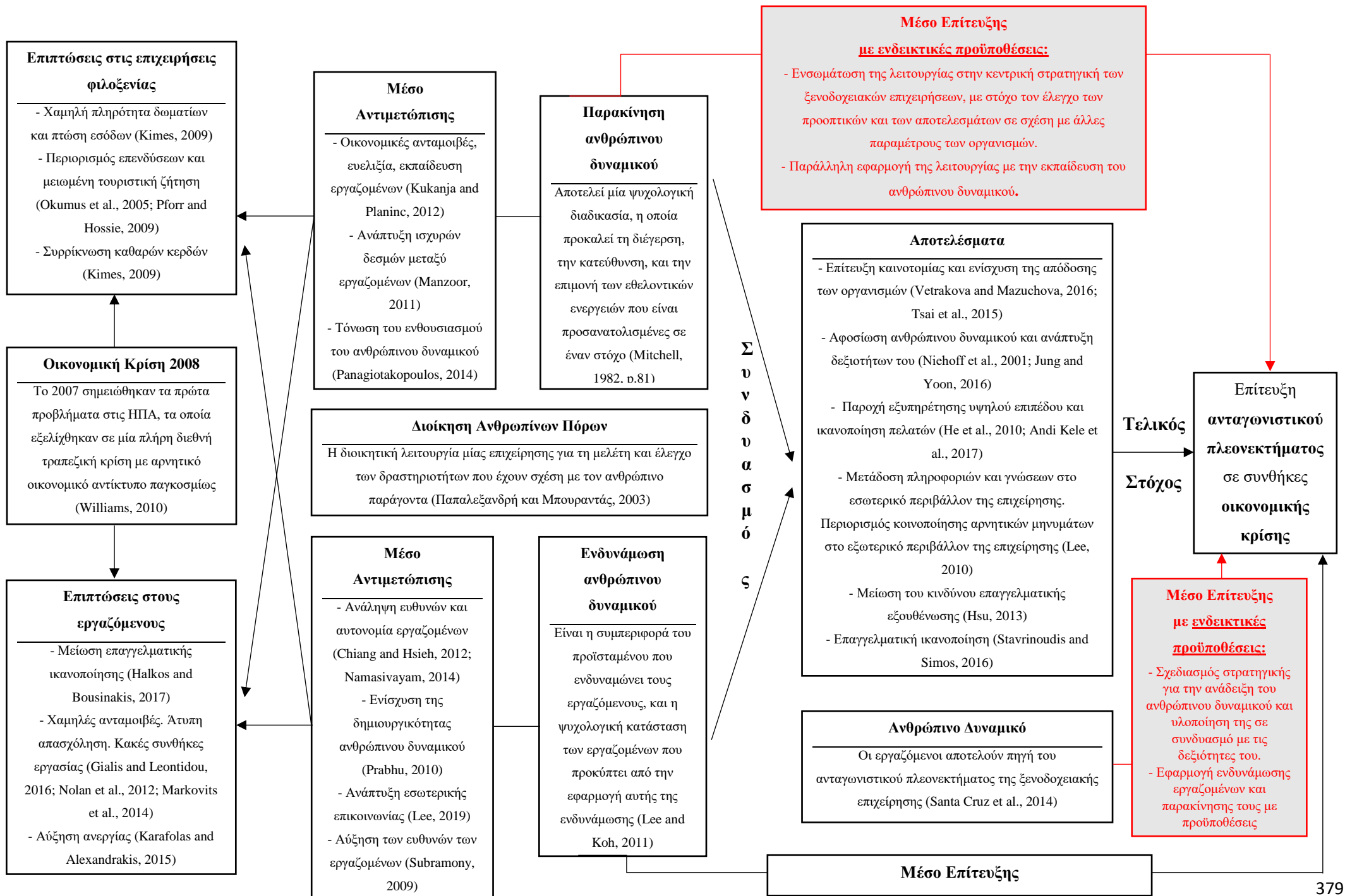
### **11.17 Επεξεργασία βασικού μοντέλου έρευνας**

Οι ερευνητικές υποθέσεις H3 και H7 δε μπορούν να υποστηριχθούν, διότι βάσει των στατιστικών δεδομένων στους πίνακες 10.9 και 10.21 αντίστοιχα, οι δείκτες προσαρμογής (*p*-value, CFI, TLI, RMSEA) του Δομικού Μοντέλου Εξισώσεων της κάθε υπόθεσης είναι μη αποδεκτοί, ώστε η τροποποίηση του βασικού μοντέλου έρευνας να καθίσταται απαραίτητη. Τα Διαγράμματα 7.1 και 10.1 εμφανίζουν πολλά κοινά σημεία και χαρακτηριστικά μεταξύ τους, διότι οι περισσότερες υποθέσεις που προτάθηκαν, επιβεβαιώθηκαν από την εμπειρική έρευνα που διεξήχθη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του δείγματος. Όμως στο Διάγραμμα 10.1 και ειδικότερα στον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και στην παρακίνηση των εργαζομένων, έχουν προστεθεί κάποιοι συγκεκριμένοι όροι για τη λειτουργία της ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίοι προτείνονται από τον ίδιο τον ερευνητή.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας αποδεικνύει ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί από μόνο του να συμβάλει στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης. Επομένως, είναι απαραίτητο για το τμήμα ΔΑΠ να σχεδιάσει και να προωθήσει μία στρατηγική για την εξέλιξη και την ανάδειξη των εργαζομένων, η οποία θα

περιλαμβάνει επιπρόσθετα την ενδυνάμωση και παρακίνηση τους. Με αυτό τον τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό στηριζόμενο στα μοναδικά του προσόντα και τις δεξιότητες, θα ενισχύσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των μονάδων φιλοξενίας που απασχολείται.

Ομοίως, η παρακίνηση των εργαζομένων δε μπορεί να συμβάλλει από μόνη της στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας. Εφόσον αυτό είναι δεδομένο, τότε η διεύθυνση των ξενοδοχείων μαζί με τη ΔΑΠ χρειάζεται να εισάγει τη συγκεκριμένη λειτουργία στην κεντρική στρατηγική των επιχειρήσεων, εξετάζοντας τις πιθανότητες και τις συνέπειες που μπορεί να έχει στο πλαίσιο εφαρμογής της με άλλες λειτουργίες εντός των μονάδων φιλοξενίας. Επιπλέον, πρέπει να ελεγχθεί ο συνδυασμός της παρακίνησης με διαφορετικές πρακτικές της ΔΑΠ, όπως την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε με αυτό τον τρόπο να διερευνηθεί ο ρόλος της και κυρίως η συμβολή της στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των μονάδων φιλοξενίας. Περισσότερες και πιο λεπτομερείς επεξηγήσεις για αυτά τα θέματα δίνονται στις υποενότητες 11.3.3 και 11.3.7, όπου παρουσιάζονται αναλυτικά τα συμπεράσματα του ερευνητή για τις δύο ερευνητικές υποθέσεις που απορρίφθηκαν.



Διάγραμμα 11.1: Το τροποποιημένο βασικό ερευνητικό μοντέλο

## **Κεφάλαιο 12<sup>ο</sup>:**

### **Συμπεράσματα, πρακτικές εφαρμογές στη διοίκηση φιλοξενίας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

#### **12.1 Εισαγωγή κεφαλαίου**

Στο τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής εξάγονται όλα τα συμπεράσματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και από την εμπειρική έρευνα αναπτύσσοντας την κάθε ερευνητική υπόθεση ξεχωριστά και παρουσιάζοντας τα δεδομένα από τη στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε. Η συγκεκριμένη διαδικασία θα επιτρέψει επίσης να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ των παλαιότερων ερευνών και της παρούσας. Με βάση τα πορίσματα της έρευνας, θα υποδειχθούν μέθοδοι παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού για υλοποίηση στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, αναδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο την επιστημονική και πρακτική συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής, ενώ θα γίνουν και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον.

#### **12.2 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης**

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα προκάλεσε μία σειρά από επιπτώσεις και αρνητικά επακόλουθα στην οικονομία της χώρας και στον κλάδο της φιλοξενίας. Τα έσοδα των ξενοδοχείων μειώθηκαν λόγω της χαμηλής ζήτησης και κατανάλωσης υπηρεσιών από τους επισκέπτες (Pfort and Hossie, 2009), με αποτέλεσμα να ληφθούν είτε σταδιακά, είτε άμεσα μέτρα που είχαν ως βασικό στόχο τον περιορισμό των οικονομικών απωλειών. Αναμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζεται περισσότερο από την εφαρμογή των διοικητικών μέτρων της εκάστοτε επιχείρησης. Οι οριζόντιες μειώσεις ανταμοιβών, οι αλλαγές στα εργασιακά καθεστάτα και στις γενικές συλλογικές συμβάσεις, όπως και η επιδείνωση των συνθηκών εργασίας αποτελούν ζητήματα με αρνητική επιρροή στη ζωή και τη ψυχосύνθεση των εργαζομένων στις μονάδες φιλοξενίας (Nolan et al., 2012). Η έλλειψη επιπλέον

χρηματοδότησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σε συνδυασμό με την μείωση των καθαρών κερδών τους, ώστε να τίθεται σε κίνδυνο ακόμη και η ίδια η βιωσιμότητα τους (Alonso-Almeida and Bremser, 2013; Okumus and Karamustafa, 2005). Τα παραπάνω δεδομένα επιβεβαιώνουν την άποψη ότι ο τουρισμός αποτελεί μία μεγάλη μεν βιομηχανία, η οποία όμως είναι ιδιαίτερα ευάλωτη σε αλλαγές ή τυχόν αναταράξεις που σημειώνονται στην οικονομία, την πολιτική και την κοινωνία της γεωγραφικής περιοχής που δραστηριοποιείται.

Σε αυτές τις κρίσιμες περιόδους, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας και ο ρόλος της πολύ σημαντικός, καθώς οι λειτουργίες που περιλαμβάνει και εφαρμόζονται από το αντίστοιχο τμήμα στοχεύουν στην ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων, με ευεργετικά και ωφέλιμα αποτελέσματα για το ίδιο και τις επιχειρήσεις (Halkos and Bousinakis, 2017; Markovits et al., 2014). Η στρατηγική ΔΑΠ με τις ενέργειες που τη συνοδεύουν σε ένα κατάλληλα οργανωμένο πλαίσιο, συμβάλλει στον περιορισμό των επιπτώσεων από την οικονομική κρίση, στην εύρυθμη διαχείριση των μονάδων φιλοξενίας και στη διάκριση τους έναντι των ανταγωνιστών τους (Filippetti and Archibugi, 2011).

Στο θεωρητικό μέρος αποδεικνύεται η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Κι ενώ η προσφορά καινοτόμων και μοναδικών υπηρεσιών και προϊόντων αποτελεί βασικό μοχλό για την απόκτηση υπεροχής των οργανισμών (Hatch and Dyer, 2004), η περαιτέρω έρευνα υποδεικνύει το ανθρώπινο δυναμικό ως καθοριστικό παράγοντα σε αυτό τον σκοπό (Progoulaki and Theotokas, 2010). Το σύνολο δεξιοτήτων και εξειδικευμένων γνώσεων που κατέχουν οι εργαζόμενοι και η δυνατότητα αποτελεσματικής διοίκησης τους από τα αρμόδια στελέχη, αποτελούν σημαντικά εφόδια που θα συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Gomes and Wojahn, 2017). Και σε αυτό το ζήτημα παρατηρείται ότι ο ρόλος της ΔΑΠ είναι αξιοσημείωτος, καθώς ορισμένες λειτουργίες που εφαρμόζει, όπως η παρακίνηση και ενδυνάμωση ενισχύουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και προωθούν την εξέλιξη του (Barrick et al., 2015).

Ωστόσο, η μονόπλευρη εφαρμογή των μεθόδων της ΔΑΠ, δεν εξασφαλίζει την επιτυχία και συγκεκριμένα την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά των οργανισμών (Barney and Wright, 1998). Απαιτείται ένας ολοκληρωμένος σχεδιασμός προγράμματος, με τον οποίο θα αντλούνται πληροφορίες και στοιχεία από τον χώρο της φιλοξενίας, ενώ παράλληλα θα επιδιώκεται να βρίσκονται αποτελεσματικές λύσεις από τους εργαζόμενους (Cheraghalizadeh and Tumer, 2017). Βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης, η σωστή διοίκηση του, όπως και η ενσωμάτωση αυτής στην κεντρική στρατηγική των οργανισμών, συνδέεται με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, η υλοποίηση των πολιτικών ΔΑΠ έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των ατομικών και επιχειρηματικών αποδόσεων, ώστε να υπάρχουν πολλαπλά οφέλη για τους εργαζόμενους και για την επιχείρηση (Wright et al., 1994; Khatri, 2000).

Στο θεωρητικό μέρος, παρουσιάζονται θεωρίες παρακίνησης και αναλύονται λεπτομερώς τα ανθρώπινα κίνητρα, αναδεικνύοντας την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο για την απόκτηση υπεροχής των μονάδων φιλοξενίας. Πιο συγκεκριμένα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η προσωπικότητα του εργαζόμενου και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται καθορίζουν ουσιαστικά τα κίνητρα του (Gandalf, 2005), και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για την αύξηση της παραγωγικότητας του. Οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν ένα σύνολο ενδογενών και εξωτερικών κινήτρων με ξεχωριστά αποτελέσματα το κάθε ένα. Ωστόσο, οι έρευνες στον κλάδο της φιλοξενίας αποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων θεωρούν τις οικονομικές ανταμοιβές, την επικοινωνία, τη συνεργασία με τους συναδέλφους, το ενδιαφέρον της θέσης τους, και τις συνθήκες εργασίας ως τα πραγματικά κίνητρα για τους ίδιους (Michel et al., 2012; Stavrinoudis and Livadioti, 2011). Αυτό οφείλεται στο ότι τα συγκεκριμένα κίνητρα ενισχύουν την απόδοση, τη δημιουργικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, ενώ τέλος επικρατεί και ένα κλίμα που προωθεί την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού και την τόνωση της αυτοπεποίθησής τους. Με αυτό τον τρόπο θεμελιώνεται η αφοσίωση των εργαζομένων

στον οργανισμό, η οποία είναι υψίστης σημασίας για το ξενοδοχειακό τομέα, καθώς χαρακτηρίζεται από την έντονη κινητικότητα τους (Armstrong, 2006; Chiang and Jang, 2008).

Κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, και όταν πλέον οι επιπτώσεις της εμφανίζονται στο εσωτερικό των οργανισμών, η παρακίνηση αποκτά σημαντικό ρόλο διότι μειώνει σταδιακά την εμβέλεια τους και λειτουργεί ως μέσο απεμπλοκής από αυτές. Οι οικονομικές ανταμοιβές, τα προγράμματα κατάρτισης, η επαγγελματική ασφάλεια, η παρότρυνση για ενεργή συμμετοχή, και η βελτίωση των μεθόδων επικοινωνίας θα αποτελέσουν βασικούς τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού (Beltran-Martin and Bou-Llusar, 2018). Δεδομένου ότι αυτοί εφαρμόζονται με σωστά σχεδιασμένο και οργανωμένο τρόπο, τότε θα αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, θα βελτιωθούν οι δεξιότητες τους, θα συρρικνωθεί το άγχος και οι ανασφάλειες τους, με τελικό αποτέλεσμα την ενίσχυση της απόδοσης των οργανισμών, την απόκτηση καινοτομίας, και τη διάκριση τους στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών τους (Panagiotakopoulos, 2014). Επομένως, κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο εφαρμόζεται η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς μέσω αυτής οι εργαζόμενοι στηρίζουν την επιχείρηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης και συμβάλλουν ουσιαστικά στις προσπάθειες περιορισμού των αρνητικών επιδράσεων της (Hitka et al., 2014).

Όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19”, οι Wolor et al. (2020a) συμπεραίνουν ότι σε συνδυασμό με την ψηφιακή εκπαίδευση, αλλά και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων. Επομένως, είναι σημαντικό να οργανωθούν στρατηγικές που αφορούν την τεχνολογία και την ευημερία του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να ενισχυθεί η παρακίνηση του και κατ’ επέκταση οι επιδόσεις του. Με την άποψη αυτή συμφωνούν και οι Kakarougkas et al. (2021) οι οποίοι επισημαίνουν ότι στον κλάδο της φιλοξενίας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες μέσω χρηματοδότησης από το κράτος, όπως επίσης και στην εξέλιξη των εργαζομένων με προγράμματα εκπαίδευσης, αλλά και με τη

δημιουργία ειδικών ομάδων αριστείας που θα συμβάλλουν στην επίτευξη της καινοτομίας. Δεδομένου ότι η πανδημία προκάλεσε αλλαγές στα εργασιακά περιβάλλοντα που μείωσαν τα κίνητρα για απασχόληση, οι διευθυντές των οργανισμών θα πρέπει να αλλάξουν ή να εισάγουν πρακτικές ΔΑΠ συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ορθή αντιμετώπιση των επιπτώσεων της, αλλά και στην αύξηση των κινήτρων και την επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα περιορίσει την κινητικότητα του (Demirovic et al., 2021). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η παροχή εξωτερικών κινήτρων με τη μορφή επιπλέον ανταμοιβών στους εργαζόμενους για υπερωρίες ή για αποζημίωση λόγω της προσέλευσης τους στον εργασιακό χώρο κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αποτελούν μεθόδους με τις οποίες οι διοικήσεις θα μπορέσουν να καλύψουν τις λειτουργικές ανάγκες των εταιρειών σε μία κρίσιμη περίοδο όπως αυτή του κορονοϊού “Covid-19” (Wolor et al., 2020b).

Η λειτουργία της ενδυνάμωσης στηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό να αισθάνεται σίγουρο για τις ικανότητες του, να αναπτύσσει τις δεξιότητες του, και να αφοσιώνεται περισσότερο στα καθήκοντα των θέσεων του. Παράλληλα, η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις πελατειακές ανάγκες, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητά της, ώστε να αποκομίζει σημαντικά οφέλη (Niehoff et al., 2001; Kazlauskaitė et al., 2012). Ο κλάδος της φιλοξενίας ως χώρος εργασίας χαρακτηρίζεται από χαμηλές ανταμοιβές, έλλειψη σταθερότητας, υψηλό άγχος, κατανάλωση πολλών εργατοωρών, έντονη εποχικότητα και γενικά απασχόληση κάτω από δυσμενείς συνθήκες. Τα συγκεκριμένα δεδομένα αναδεικνύουν την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως την κατάλληλη λειτουργία της ΔΑΠ, η οποία όχι μόνο θα ενισχύσει την απόδοσή του, αλλά θα συμβάλλει και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Raub and Robert, 2013; Arjona-Fuentes et al., 2019).

Η ενδυνάμωση της ηγεσίας, η ανταλλαγή πληροφοριών, η αυτονομία των εργαζομένων, η συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπως επίσης και η εκπαίδευση τους αποτελούν μεθόδους ενδυνάμωσης που θα βελτιώσουν την εξυπηρέτηση και θα καλύψουν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των πελάτων ενισχύοντας την απόδοση των ξενοδοχείων (Namasivayam et al., 2014). Επιπρόσθετα, το ανθρώπινο δυναμικό



παραμένει ικανοποιημένο, και λαμβάνει πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων, ενώ συγχρόνως εμπλουτίζει τις ικανότητες του και αποκτά μεγαλύτερο έλεγχο στην εκτέλεση των καθηκόντων του (Kruja et al., 2016; Stavrinoudis and Simos, 2016).

Σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο αριθμός των εργαζομένων μίας επιχείρησης μειώνεται λόγω κόστους, διότι προσπαθεί να περιορίσει τα λειτουργικά της έξοδα με κάθε δυνατό τρόπο. Επιπλέον, η καινοτομία των οργανισμών είναι αδύνατο να προωθηθεί (Iwu and Benedict, 2013; Bhatnagar, 2012), ώστε η ενδυνάμωση να αναλαμβάνει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια εξόδου από την ύφεση. Η κατάρτιση των εργαζομένων και η δυνατότητα να λαμβάνουν οι ίδιοι αποφάσεις θα βελτιώσει την εξυπηρέτηση πελατών, η διανομή πληροφοριών και γνώσεων θα ενισχύσει την αποτελεσματικότητα τους και την αφοσίωση τους απέναντι στον οργανισμό, ώστε να δημιουργηθούν στο τέλος ισχυροί δεσμοί με τη διοίκηση με αμοιβαία οφέλη (Humborstad and Perry, 2011; Lee, 2019). Η εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων, δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχείων, το οποίο θα μειώσει τον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης σε αυτά (Sulistyo-Siyamtinah, 2016).

Για τον ρόλο της ενδυνάμωσης κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19”, οι Siswanti and Muafi (2020) σημειώνουν ότι είναι απαραίτητη η δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού για την επιβίωση των επιχειρήσεων που έχουν να αντιμετωπίσουν σκληρό ανταγωνισμό. Επομένως, η ενδυνάμωση της ηγεσίας –μέσω της οποίας προσφέρονται εξουσία, αυτονομία, και άλλα προνόμια στους εργαζόμενους– και η ψυχολογική ενδυνάμωση, που βάσει έρευνας των συγκεκριμένων συγγραφέων έχουν θετική επίδραση στην ατομική δημιουργικότητα, θα αποτελέσουν τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας των οργανισμών.

Θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν πρόσθετες λειτουργίες της ΔΑΠ, οι οποίες κατέχουν σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Όμως οι εφαρμογές τους δεν αρκούν από μόνες τους για την απόκτηση υπεροχής των οργανισμών. Είναι απαραίτητο να

εισαχθεί η ΔΑΠ στην κεντρική στρατηγική των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την οργάνωση τους και συμβάλλοντας με θεμελιακό και πρωταρχικό τρόπο στην επίτευξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος (Darwish and Singh, 2013).

### **12.3 Συμπεράσματα εμπειρικής έρευνας**

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Αρχικά διαπιστώθηκαν ερευνητικά κενά στη διεθνή βιβλιογραφία και πιο συγκεκριμένα δεν έχει ελεγχθεί στον κλάδο της φιλοξενίας η συμβολή της παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης. Η παρούσα μελέτη μέσω της ερμηνείας δέκα ερευνητικών υποθέσεων επιχειρεί να καλύψει αυτά τα κενά στηριζόμενη στη θεωρία και τα πορίσματα παλαιότερων ερευνών. Πιο συγκεκριμένα, η διεξαγωγή πανελλήνιας έρευνας σε μονάδες φιλοξενίας κατηγοριών τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων με 150 δωμάτια και άνω συγκέντρωσε στοιχεία για τις βασικές έννοιες της διατριβής και τον συνδυασμό αυτών όπως τη διοίκηση φιλοξενίας, τη ΔΑΠ, την ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την οικονομική ύφεση. για τη συγκεκριμένη έρευνα. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε μέσω των Μοντέλων Δομικών Εξισώσεων (SEM) που αποτελεί μία δημοφιλή μεθοδολογία έρευνας, καθώς έχει τη δυνατότητα να ελέγχει τις σχέσεις μεταξύ των δεδομένων με πολλαπλές μετρήσεις (Weston and Gore, 2006). Από την ανάλυση και σύγκριση των ευρημάτων εξάγονται πρωτότυπα συμπεράσματα για τις ερευνητικές υποθέσεις που πλαισιώνουν το κεντρικό θέμα της διατριβής, ώστε να δημιουργείται το κατάλληλο πλαίσιο για να επισημανθούν στη συνέχεια πρακτικές εφαρμογές των μεθόδων ενδυνάμωσης και παρακίνησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

#### **12.3.1 Συμπεράσματα πρώτης ερευνητικής υπόθεσης**

Η ελληνική οικονομική κρίση ξεκίνησε το 2009 στο πλαίσιο μίας παγκόσμιας κρίσης με σημαντικές επιπτώσεις στην οικονομία και την κοινωνία, η οποία έφερε πολλές αλλαγές στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, ακόμη κι αν ο τουρισμός δεν ανήκε στους τομείς της οικονομίας που επλήγησαν περισσότερο. Οι αφίξεις τουριστών διατηρήθηκαν σε ένα ήπιο ανοδικό επίπεδο, όμως παράλληλα σημειώθηκε μείωση της συνολικής τουριστικής δαπάνης, εμφάνιση νέων τεχνολογιών υπηρεσιών που αφαιρούν έσοδα από τα ξενοδοχεία, ενώ περιορίστηκαν σημαντικά και οι δυνατότητες επιχορηγήσεων και εγκρίσεων επαγγελματικών δανείων για την ενίσχυση και στήριξη των οργανισμών.

Στον αντίκτυπο της οικονομικής κρίσης, ο κύκλος εργασιών των τουριστικών επιχειρήσεων μειώνεται σημειώνοντας απώλειες στα καθαρά τους κέρδη. Η αύξηση του φόρου προστιθέμενης αξίας και των τιμών από τους προμηθευτές, όπως επίσης τα αυστηρά μέτρα στη φορολόγηση και οι μεταβολές στις πληρωμές των ασφαλιστικών ταμείων, έχουν ως επακόλουθο τη δημιουργία ενός πιεστικού κλίματος, στο οποίο δεν έχουν όλοι οι επιχειρηματίες τη δυνατότητα να ανταποκριθούν. Τα στελέχη ξενοδοχείων συμφωνούν ότι η ύφεση στην Ελλάδα είχε επιρροή στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων τους (Μέσος όρος: 4,1 – Πίνακας: 10.1).

Για την αντιμετώπιση της κατάστασης και για τη βιωσιμότητα τους, τα ξενοδοχεία προβαίνουν σε περιορισμό των βασικών τους εξόδων, όπως τις αποδοχές των εργαζομένων που θα ελεγχθούν στη συνέχεια. Ωστόσο, βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης περιόδου στην οποία επικρατεί έλλειψη ρευστότητας, είναι η δυσκολία αποπληρωμής των χρεών των επιχειρήσεων (Μ.Ο.: 4,2 – Πίνακας: 10.1). Η ανέγερση και συντήρηση των μεγάλων τουριστικών μονάδων φιλοξενίας δημιουργούν μία σειρά από υποχρεώσεις στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, στις τράπεζες και στο κράτος – μέσω οφειλών φόρων και ασφαλιστικών εισφορών– ώστε η δυνατότητα αποπληρωμής τους κατά την περίοδο οικονομικής ύφεσης να περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται σε αντίθεση με εκείνα των Alonso-Almeida and Bremser (2013), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η οικονομική κρίση στην Ισπανία δεν είχε άμεσο αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των ξενοδοχείων και συγκεκριμένα στις πωλήσεις τους, παρά μόνο σημειώθηκε μία μείωση του κόστους από ορισμένες μονάδες φιλοξενίας. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι η τουριστική βιομηχανία της Ισπανίας είναι μεγαλύτερου μεγέθους και με πιο σταθερή ανάπτυξη από αυτή της Ελλάδας, ώστε να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τέτοιου είδους κρίσεις. Αντιθέτως, τα πορίσματα συμφωνούν με τους Okumus et al. (2005), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της τουριστικής ζήτησης, το “πάγωμα” των επενδύσεων και την αύξηση του κόστους, με την Kimes (2009) που αναφέρει ότι κατά τη διάρκεια της ύφεσης οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σημείωσαν πτώσεις στις τιμές, την πληρότητα και τα κέρδη, αλλά και με τους Enz et al. (2011) που συμπεραίνουν ότι η οικονομική κρίση του 2008 είχε αρνητικές συνέπειες στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των ΗΠΑ.

Τα δεδομένα που εξάγει η εμπειρική έρευνα επιβεβαιώνουν ότι η οικονομική κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι αλλαγές που σημειώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον των μονάδων φιλοξενίας δείχνουν να τις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό, διότι εμφανίζουν μείωση στα έσοδα τους, όπως επίσης και δυσχέρεια στην τακτοποίηση των οικονομικών τους υποχρεώσεων. Στη συγκεκριμένη υπόθεση αποδεικνύεται επίσης ότι τα στοιχεία αφίξεων δεν αποτελούν μοναδικό δείκτη που απεικονίζει την αποτελεσματικότητα και γενικά την επιτυχημένη πορεία ενός ξενοδοχείου, καθώς φαίνεται ότι υπάρχουν και άλλοι καθοριστικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να ερμηνευτεί σωστά και ολοκληρωμένα η πραγματική της κατάσταση.

### **12.3.2 Συμπεράσματα δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης**

Αναμφισβήτητα, η οικονομική κρίση είχε αρνητικό αντίκτυπο στην ευημερία των Ελλήνων εργαζομένων. Η ραγδαία αύξηση της ανεργίας, οι σημαντικές μειώσεις

μισθών, όπως και η επικράτηση μερικής και άτυπης απασχόλησης με αλλαγές και καταργήσεις στις εθνικές συλλογικές συμβάσεις, δημιούργησαν αντίξοες συνθήκες για την πλειονότητα του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας (Matsaganis 2013; Horemans et al., 2016; Gialis and Leontidou, 2016).

Τα ευρήματα της έρευνας έρχονται να επιβεβαιώσουν το παραπάνω συμπέρασμα. Πιο συγκεκριμένα, η οικονομική ύφεση έχει ως αποτέλεσμα την εισαγωγή ελαστικών μορφών εργασίας (Μ.Ο.: 4,2 – Πίνακας: 10.4) στα ξενοδοχεία, με πολλούς εργαζόμενους να απασχολούνται πλέον εκ περιτροπής. Επιπρόσθετα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε περιόδους οικονομικής κρίσης προβαίνουν όχι μόνο στις μειώσεις των αμοιβών των εργαζομένων, αλλά ακόμα και στις απολύσεις τους (Μ.Ο.: 4,0 – Πίνακας: 10.4 και για τις δύο μεταβλητές). Το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί, τους προτρέπει να περικόπτουν τις μισθολογικές δαπάνες και να απολύουν μεγάλο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον μάλιστα οι πολιτικές αυτές επιτρέπονται πλέον και από την εργατική νομοθεσία του κράτους.

Οι παραπάνω ενέργειες μεγεθύνουν την ανασφάλεια των εργαζομένων, γεγονός στο οποίο συμφωνούν τα στελέχη ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα (Μ.Ο.: 4,0 – Πίνακας: 10.4). Όπως αποδεικνύεται, η διατήρηση των θέσεων εργασίας γίνεται αποδεκτή με οποιοδήποτε τίμημα από το ανθρώπινο δυναμικό, χωρίς ωστόσο αυτό να την εξασφαλίζει. Επομένως, η υφιστάμενη κατάσταση οδηγεί τους εργαζόμενους να αισθάνονται ανασφάλεια για την παραμονή τους στη μονάδα φιλοξενίας που απασχολούνται, με αρνητικές συνέπειες στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους και στην ικανοποίησή τους.

Το πόρισμα της έρευνας συμφωνεί με το αντίστοιχο των Markovits et al. (2014), βάσει του οποίου επισημαίνουν ότι οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης εμφάνισαν χαμηλά επίπεδα συνολικής ικανοποίησης από τη δουλειά τους σε σύγκριση με την περίοδο πριν την εμφάνισή της. Επιπρόσθετα, συμβαδίζει με τα αποτελέσματα της έρευνας των Halkos and Bousinakis (2017) που υπογραμμίζουν ότι στην ύφεση, η συνεχής δυσαρέσκεια από την εργασία, όπως επίσης το άγχος για την ασφάλεια της

θέσης, τον μισθό, τις εργασιακές σχέσεις και τις ώρες απασχόλησης είναι στατιστικά σημαντικά.

Συμπερασματικά, αξίζει να σημειωθεί ότι η οικονομική κρίση έχει αρνητική επίδραση στη ζωή των εργαζομένων. Η έλευση της εγκαθιδρύει ένα σύστημα με επαχθείς όρους εργασίας, οι οποίοι προκαλούν αρνητικές σκέψεις και συναισθήματα στο ανθρώπινο δυναμικό με τελικό επακόλουθο την επιδείνωση της ψυχικής του κατάστασης. Ωστόσο, η διοίκηση των επιχειρήσεων και ειδικά των ξενοδοχείων, θα πρέπει να μεριμνήσει για την ευημερία και ψυχική υγεία των εργαζομένων, καθώς με αυτό τον τρόπο αποκτούν ευχαρίστηση, ασφάλεια και κίνητρα να είναι παραγωγικοί και να αποδίδουν περισσότερο.

### **12.3.3 Συμπεράσματα τρίτης ερευνητικής υπόθεσης**

Στο πλαίσιο της έρευνας, ελέγχεται η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης. Εφόσον, οι επιπτώσεις της ύφεσης έχουν πλέον παγιωθεί, χρειάζεται να αποδειχθεί σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι μίας μονάδας φιλοξενίας έχουν τη δυνατότητα να αναδείξουν την επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και οι επικοινωνιακές του δεξιότητες υποστηρίζονται από τους ερωτηθέντες ως καίρια προσόντα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.7 και για τις δύο μεταβλητές). Σε επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία, η κατάρτιση των εργαζομένων αλλά και οι ικανότητες τους στην επικοινωνία αποτελούν δύο βασικούς συντελεστές για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, καθώς έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η καλή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη του προστίθενται στα στοιχεία εκείνα που έχουν ως στόχο την ενίσχυση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τη διάκριση τους στην αγορά (Μ.Ο.: 4,3 – Πίνακας:

10.7 και για τις δύο μεταβλητές). Επομένως, η ευχαρίστηση των εργαζομένων αλλά και η επικράτηση ενός κλίματος συνεργασίας, κρίνονται ως αναγκαίες προϋποθέσεις για την εύρυθμη λειτουργία των ξενοδοχείων.

Οι παραπάνω απόψεις έρχονται σε συμφωνία με τους Zouaghi et al. (2018) που αναφέρουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο για την Έρευνα και την Ανάπτυξη (R&D) συμβάλει στην καινοτομία του προϊόντος, με τους οι Hansen et al. (2014) οι οποίοι επισημαίνουν την σπουδαιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου για την οικονομική ανάπτυξη των βιομηχανιών υψηλής και χαμηλής τεχνολογίας, όπως επίσης και με τον Liu (2017) που υπογραμμίζει ότι η καινοτομική συμπεριφορά των μονάδων φιλοξενίας σχετίζεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ανθρώπινου κεφαλαίου. Όμως βάσει της στατιστικής ανάλυσης που προηγήθηκε, δεν υπάρχει καλή προσαρμογή του μοντέλου δομικών εξισώσεων της συγκεκριμένης υπόθεσης, ώστε τελικά να μην υποστηρίζεται επαρκώς. Αυτό οφείλεται ενδεχομένως στο ότι οι Zouaghi et al. (2018) και οι Hansen et al. (2014) δεν παρουσιάζουν ευρήματα από τον κλάδο της φιλοξενίας, και επίσης στη διερεύνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τον Liu (2017) δεν λαμβάνεται υπόψη, ούτε μετριέται ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων, ο οποίος αποτελεί βασικό συντελεστή στην παρούσα έρευνα.

Από τα δεδομένα και τα στοιχεία της εμπειρικής έρευνας εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων δεν έχουν τη δυνατότητα από μόνοι τους να συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Όπως καταδεικνύεται στη συνέχεια του κεφαλαίου, χρειάζονται επιπλέον εφόδια και μέσα, και κυρίως την υλοποίηση μίας οργανωμένης στρατηγικής ΔΑΠ από τους ίδιους τους οργανισμούς που πρέπει να την εφαρμόζουν σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μέσω του ενδυναμωμένου και παρακινούμενου ανθρώπινου δυναμικού τους, το οποίο διαθέτει μοναδικές δεξιότητες, γνώσεις και ταλέντα, θα μπορέσουν να διακριθούν στην αγορά και να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Επιπλέον, στην προηγούμενη ενότητα αναλύθηκαν οι οδυνηρές

επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης στους εργαζόμενους που έχουν ως αποτέλεσμα την ψυχική εξουθένωση τους. Με αυτή τη διαπίστωση, επιβεβαιώνεται εδώ η μερική τους αδυναμία να πραγματοποιήσουν ξεχωριστά μόνοι τους την έξοδο της επιχείρησης από την κρίση, χωρίς έναν ολοκληρωμένο σχεδιασμό και μία κατάλληλη εφαρμογή πολιτικών και δράσεων που θα έχουν ως στόχο την ανάδειξη τους και την ενίσχυση της απόδοσης τους.

#### **12.3.4 Συμπεράσματα τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης**

Ο ρόλος της ΔΑΠ στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχείων διερευνάται στην τέταρτη ερευνητική υπόθεση. Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, οι πρακτικές του τμήματος ΔΑΠ και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν ισχυρό μέσο που θα συμβάλει στη διάκριση των οργανισμών.

Η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους όπως και η μέριμνα για την εργασιακή ασφάλεια αποτελούν δύο λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ που υποστηρίζονται έντονα από τα στελέχη ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.10 και για τις δύο μεταβλητές). Το ευμετάβλητο εργασιακό περιβάλλον που δημιουργεί η οικονομική κρίση θέτει την ασφάλεια ως προτεραιότητα για τους εργαζόμενους, ενώ η δημιουργία ενός κλίματος στο οποίο υπάρχει επαρκής συνεννόηση ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους αποδεικνύεται καίριας σημασίας και για τις δύο πλευρές.

Η αξία της ΔΑΠ και η συμβολή της στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επισημαίνεται μέσα από την ενσωμάτωση της στην κεντρική στρατηγική των ξενοδοχείων (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.10), ώστε οι μέθοδοι του αντίστοιχου τμήματος να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται στο πλαίσιο αυτής, με στόχο την εσωτερική και εξωτερική μεγέθυνση των οργανισμών. Επιπρόσθετα, η ικανότητα της διοίκησης να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της ΔΑΠ (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.10) αποτελεί έναν ακόμη παράγοντα που προσδιορίζει τη δυναμική της και



τονίζει τον ισχυρό ρόλο της στην υπεροχή των μονάδων φιλοξενίας έναντι των ανταγωνιστών τους.

Οι Tavitiyaman et al. (2011) υποστηρίζουν βάσει της έρευνας τους ότι η ισχυρή στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα επηρεάσει τη θετική οικονομική απόδοση ενός ξενοδοχείου. Τα ευρήματα της παρούσας εμπειρικής έρευνας επιβεβαιώνουν την συγκεκριμένη άποψη, υποδεικνύοντας τη σημασία της ΔΑΠ ως προς την επιτυχία των μονάδων φιλοξενίας. Αντιθέτως, τα πορίσματα δεν συμφωνούν με τα αντίστοιχα των Ruzic (2015) και των Chan et al. (2004), καθώς οι υποθέσεις τους για τη σύνδεση των πρακτικών της ΔΑΠ με την απόδοση των επιχειρήσεων απορρίπτονται βάσει των αποτελεσμάτων των ερευνών τους. Ωστόσο, υπάρχει συμφωνία με τις Dawson and Abbott (2011) που αναφέρουν ότι εφόσον οι πρακτικές του τμήματος ΔΑΠ δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο αναδεικνύονται οι δυνατότητες εξέλιξης για τους εργαζόμενους, όπως επίσης η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία μεταξύ τους, τότε αυτές θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της απόδοσης των ξενοδοχείων.

Συμπερασματικά, η σωστή και αποτελεσματική ΔΑΠ συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν βασικό ρόλο στην ικανοποίηση πελατών, η οποία λειτουργεί ως βασικός συντελεστής μέτρησης της επιτυχίας μίας μονάδας φιλοξενίας. Η επαρκής και σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διάκρισης της στην τουριστική αγορά, ώστε η προώθηση και ανέλιξη του αντίστοιχου τμήματος ΔΑΠ και των πρακτικών του να αποτελεί προϋπόθεση για αυτό τον σκοπό. Επιπλέον, η ΔΑΠ εντασσόμενη στην κεντρική στρατηγική των ξενοδοχείων και μέσω της ανάπτυξης και εξέλιξης των βασικών μεθόδων της, θα είναι ουσιαστικά αρωγός στην προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει πρωτοποριακά χαρακτηριστικά για την καθιέρωση και τη διαφοροποίηση της έναντι των ανταγωνιστών της.

### **12.3.5 Συμπεράσματα πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης**

Η πέμπτη υπόθεση διερευνά την παρακίνηση των εργαζομένων των ξενοδοχείων και τη σύνδεση της με την απόδοση τους. Σαφώς, τα πλεονεκτήματα εφαρμογής των μεθόδων της συγκεκριμένης λειτουργίας ΔΑΠ δεν αφορούν μόνο το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και την επιχείρηση, καθώς τα μέλη του καθορίζουν ή όχι την επιτυχία της. Με βάση τα στοιχεία της έρευνας, η αντιμετώπιση των εργαζομένων με δίκαιο τρόπο υποστηρίζεται με μεγάλη συμφωνία (Μ.Ο.: 4,5 – Πίνακας: 10.13), φανερώνοντας ότι ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό ενός ξενοδοχείου, η δικαιοσύνη αποκτά ύψιστη σημασία για τους ίδιους. Το αίσθημα δικαίου είναι βασικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης εξέλιξης και εκλαμβάνεται ως συνέπεια της οργάνωσης και της ανάπτυξης σύγχρονων κοινωνιών, ώστε να αποτελεί προτεραιότητα για την ομαλότητα του εργασιακού περιβάλλοντος.

Σε παρόμοιο βαθμό, η αντικειμενική αξιολόγηση και η αναγνώριση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού με επιβράβευση από την πλευρά της διοίκησης του ξενοδοχείου, είναι δύο επιπλέον ευρήματα που έρχονται σε συμφωνία από τους ερωτηθέντες (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.13 και για τις δύο μεταβλητές). Η εργασία στις επιχειρήσεις φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από έντονους ρυθμούς, έλλειψη σταθερότητας και χαμηλές ανταμοιβές. Επομένως, το σύνολο των εργαζομένων αποζητά να υπάρχει αντικειμενική κρίση ως προς την εκτίμηση του τρόπου εκτέλεσης των καθηκόντων τους, ενώ παράλληλα να αποζημιώνονται από τον οργανισμό, όταν οι ίδιοι σημειώνουν υψηλές επιδόσεις.

Τα παραπάνω δεδομένα δεν βρίσκουν κοινό έδαφος με τα αποτελέσματα της έρευνας των Beltran-Martin and Bou-Llusar (2018) στις Ισπανικές βιομηχανίες, καθώς απορρίπτεται η υπόθεση τους για την σύνδεση της παρακίνησης με την εργασιακή απόδοση. Ωστόσο, συμφωνούν με το πόρισμα της έρευνας των Tsai et al. (2015), βάσει του οποίου η προώθηση της παρακίνησης μαζί με τη διαδικαστική δικαιοσύνη και την ανταλλαγή γνώσεων στο εργασιακό περιβάλλον, συσχετίζονται θετικά με την απόδοση της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, συμφωνούν με τη θέση της Jayaweera (2015), όπου στην αντίστοιχη έρευνα της επιβεβαιώνεται ότι η

παρακίνηση ως σημαντικός παράγοντας στο πλαίσιο των εργαζόμενων των ξενοδοχείων, είναι ένας ουσιαστικός λειτουργικός σύνδεσμος μεταξύ των φυσικών συνθηκών απασχόλησης και του τελικού αποτελέσματος της εργασιακής απόδοσης.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα στοιχεία που αναλύθηκαν είναι ότι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται θετικά με τις επιδόσεις του. Η διοίκηση των ξενοδοχείων εφαρμόζοντας τη συγκεκριμένη λειτουργία επιδιώκει τη βελτίωση των συνθηκών κάτω από τις οποίες απασχολούνται οι εργαζόμενοι, αποβλέποντας στην ενίσχυση της τελικής τους απόδοσης. Ωστόσο, είναι αναγκαίο η εφαρμογή οποιασδήποτε μεθόδου παρακίνησης να στηρίζεται σε έναν συγκροτημένο σχεδιασμό βάσει των αναγκών των οργανισμών και του ανθρώπινου δυναμικού. Σε διαφορετική περίπτωση, είναι πολύ πιθανό η παραγωγικότητα τους να παραμείνει στάσιμη, χωρίς να υπάρξουν αξιοσημείωτες αλλαγές στην πρόοδο τους, με αντίστοιχα αρνητικά αποτελέσματα και ως προς τη συνολική οργάνωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

### **12.3.6 Συμπεράσματα έκτης ερευνητικής υπόθεσης**

Αφού εξετάστηκε ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή απόδοση, θα πρέπει να μελετηθεί επιπρόσθετα η εφαρμογή της κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης. Οι αρνητικές επιδράσεις που προκαλεί η ύφεση στη ζωή των εργαζομένων είναι απαραίτητο να ελέγχονται και να περιορίζονται, ώστε να μην υπάρχει μείωση στις επιδόσεις και την παραγωγικότητα τους. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού δείχνει να έχει αλλάξει τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά της μετά την επικράτηση της οικονομικής κρίσης, όμως η εφαρμογή της από τη ΔΑΠ θα συνδράμει στη βελτίωση της απόδοσης του με θετικά αποτελέσματα στο τέλος για τις μονάδες φιλοξενίας.

Το εύρημα σχετικά με τη διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης στο εσωτερικό της επιχείρησης έρχεται σε μεγάλη συμφωνία από το σύνολο των στελεχών που

συμμετείχαν στην έρευνα (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.16). Δεδομένου ότι η οικονομική κρίση δημιουργεί ένα ασταθές περιβάλλον με επιπτώσεις στους εργαζόμενους, η ύπαρξη αξιοπιστίας μεταξύ τους αλλά και με τη διοίκηση, αποτελεί ένα δυνατό μέσο, το οποίο μπορεί να εξαλείψει ενδεχομένως τα προβλήματα και τη δυσλειτουργία των ξενοδοχείων. Η απειλή απόλυσης των εργαζομένων είναι μία ακόμη απόρροια της ύφεσης που τροφοδοτείται σε παρατεταμένο βαθμό, ώστε η καταπολέμηση του φόβου για τυχόν απολύσεις να υποστηρίζεται έντονα στην έρευνα (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.16). Η απομάκρυνση μέρους του ανθρώπινου δυναμικού από μία ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει ως συνέπεια την ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων για το υπόλοιπο και δυσάρεστων συνθηκών που δεν ευνοούν την οργάνωση της. Επομένως, η απαλοιφή τέτοιων σκέψεων από το σύνολο των εργαζομένων ως μέθοδος παρακίνησης θα έχει θεμιτά αποτελέσματα στην απόδοση τους.

Η μετατροπή της παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού και η προσαρμογή της στα βασικά γνωρίσματα της ύφεσης, επιβεβαιώνεται και από τους Hitka et al. (2014), αλλά και από τους Hitka and Sirotiakova (2011) που αναφέρουν ότι η οικονομική κρίση έχει στατιστικά σημαντική επιρροή στην αλλαγή αντίληψης των παραγόντων παρακίνησης προγενέστερης περιόδου. Οι εργαζόμενοι πλέον έχουν διαφορετικές ανάγκες λόγω της ύφεσης, ώστε σταδιακά να αλλάζουν οι προτεραιότητες τους για την κατοχύρωση της θέσης τους στην επιχείρηση και την ανάδειξη του ρόλου τους σε αυτή. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν και με τους Chatzopoulou et al. (2015), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ακόμη και στην οικονομική κρίση, η δίκαιη μεταχείριση και αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και οι ικανοποιητικές του ανταμοιβές αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης του. Τέλος, συμφωνούν και με τους Michel et al. (2012) που σημειώνουν ότι η επικράτηση καλών συνθηκών εργασίας φέρει ως επακόλουθο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και την αποτελεσματικότητα των μονάδων φιλοξενίας.

Συμπερασματικά, η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης ενισχύει την απόδοση του. Τα στοιχεία αποδεικνύουν ότι οι αντίστοιχες μέθοδοι της συμβάλλουν στον περιορισμό του αρνητικού αντίκτυπου της

ύφεσης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση στη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η διοίκηση μίας μονάδας φιλοξενίας χρειάζεται να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα απεγκλωβισμού από την κρίση, και μία οργανωμένη στρατηγική που θα στηρίζεται πρωτίστως στην παρακίνηση των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο θα βελτιώσει τις επιδόσεις τους, ώστε η ίδια η επιχείρηση έπειτα να θεμελιώσει τη βάση της και να ενισχύσει την παραγωγή της, εξασφαλίζοντας όχι μόνο την βιωσιμότητα, αλλά και την αύξηση των κερδών της σε ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19”, από τα αποτελέσματα αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της παρακίνησης των εργαζομένων στην απόδοση τους, ακόμα και στο πλαίσιο μίας παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης που έχει επιπτώσεις στον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων, όπως επίσης και στα εργασιακά τους περιβάλλοντα.

### **12.3.7 Συμπεράσματα έβδομης ερευνητικής υπόθεσης**

Στην έβδομη ερευνητική υπόθεση ελέγχεται ο ρόλος της παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Διαπιστώθηκε η μεγάλη συμβολή της στην εξάλειψη των αρνητικών συνεπειών της οικονομικής κρίσης στους οργανισμούς, όμως χρειάζεται επιπλέον να ελεγχθεί για τη συγκεκριμένη λειτουργία εάν κι εφόσον είναι εφικτό να συντείνει στην προσπάθεια του για απόκτηση υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών του. Πέρα από την αντικειμενική αξιολόγηση που αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.19), το δικαίωμα ενεργής συμμετοχής στις δραστηριότητες των ξενοδοχείων είναι ένα ακόμη εύρημα το οποίο υποστηρίζεται σημαντικά από τους ερωτηθέντες (Μ.Ο.: 4,3 – Πίνακας: 10.19). Η δυνατότητα αυτή ως πρόσθετη μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων δείχνει να έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση τους, καθώς οι ίδιοι θεωρούν ότι το προσφερόμενο έργο τους έχει μεγαλύτερη επιρροή, ενώ γενικά ενισχύεται και ο ρόλος τους στο εσωτερικό των οργανισμών.

Στο ίδιο επίπεδο βρίσκεται και η αύξηση του ενδιαφέροντος τους για το αντικείμενο της θέσης τους (Μ.Ο.: 4,3 – Πίνακας: 10.19), διότι οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων επιθυμούν να κατέχουν θέσεις εργασίας που θεωρούν ότι αξίζουν την προσοχή και την ενασχόληση τους με αυτές, ώστε να τονωθεί η παραγωγικότητα τους. Επιπλέον, στην προοπτική επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, προστίθεται η συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης, όπως και η ενθάρρυνση τους από τη διοίκηση για ανάπτυξη νέων ιδεών (Μ.Ο.: 4,2 – Πίνακας: 10.19 και για τις δύο μεταβλητές).

Παραμεφερείς έρευνες πραγματοποιήθηκαν από την Manzoor (2011), τους Al-Rfou and Trawneh (2009), και τις Vetrakova and Mazuckova (2015) εξετάζοντας τη σχέση της παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωτική αποτελεσματικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την απόδοση αντιστοίχως, στις οποίες αποδεικνύεται η θετική συσχέτιση αντίστοιχα μεταξύ τους. Βάσει της στατιστικής ανάλυσης, οι δείκτες προσαρμογής του μοντέλου δομικών εξισώσεων δεν είναι αποδεικτοί, ώστε η έβδομη υπόθεση σχετικά με τη συμβολή της παρακίνησης εργαζομένων στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να μην υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό. Η διαφορά αυτή εξηγείται από το γεγονός ότι τα προαναφερθέντα πορίσματα ερευνών δεν επικεντρώνονται στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών μονάδων φιλοξενίας, η οποία αποτελεί κύριο παράγοντα στην εμπειρική έρευνα της διατριβής.

Συγκεντρώνοντας και αναπτύσσοντας τα παραπάνω στοιχεία, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν επαρκεί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχείων. Ο σύγχρονος κλάδος της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από έλλειψη σταθερότητας και αλληπάλληλες μεταβολές, όπως επίσης και από έναν έντονο ανταγωνισμό που περιορίζει τα περιθώρια κέρδους των οργανισμών. Αυτά τα δεδομένα δεν επιτρέπουν σε μεγάλο βαθμό τη μονομερή εφαρμογή της παρακίνησης από τη διοίκηση να πετύχει τον τελικό σκοπό της που είναι η απόκτηση υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών. Επομένως, η συγκεκριμένη λειτουργία θα χρειαστεί να συμπεριληφθεί στην κεντρική στρατηγική των ξενοδοχείων, ώστε να

υπολογιστούν οι προοπτικές και τα αποτελέσματα της μαζί με άλλους παραγωγικούς συντελεστές των επιχειρήσεων, ενώ η εφαρμογή της να συνδυαστεί ενδεχομένως με άλλες λειτουργίες της ΔΑΠ όπως την εκπαίδευση των εργαζομένων.

### **12.3.8 Συμπεράσματα όγδοης ερευνητικής υπόθεσης**

Μετά την παρακίνηση, διερευνάται ο ρόλος της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού στις εργασιακές του επιδόσεις με σημαντικά αποτελέσματα στο τέλος για το ίδιο και για τους οργανισμούς. Ωστόσο, τα οφέλη που έχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από την εφαρμογή της μπορούν να είναι διαφορετικού βεληνεκούς ως προς τη λειτουργία τους. Η δημιουργία περιβάλλοντος συνεργασίας, όπως και η έμπρακτη απόδειξη εμπιστοσύνης από την πλευρά της διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν ευρήματα με έντονη υποστήριξη από τους συμμετέχοντες στην έρευνα (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.22 και για τις δύο μεταβλητές). Οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων επιθυμούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους στα πλαίσια ενός συλλογικού έργου, στο οποίο παράγονται σχέσεις αμοιβαίας βοήθειας και υποστήριξης, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει εμπιστοσύνη στις δεξιότητες και ικανότητες τους από τα στελέχη.

Επιπρόσθετα, η παροχή ενός ξεκάθਾਰου ρόλου στα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού, όπου θα υπάρχει αναλυτική περιγραφή για το αντικείμενο και τις υποχρεώσεις του, αποτελεί ένα ακόμα στοιχείο που υποστηρίζεται από τους ερωτηθέντες (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.22). Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι πιθανό οι εργαζόμενοι συχνά να αναλαμβάνουν πολλές αρμοδιότητες από διαφορετικά τμήματα, ώστε να μην γνωρίζουν λεπτομερώς τα καθήκοντα τους και τις υπηρεσίες που πρέπει να παρέχουν στους επισκέπτες. Συνεπώς, η ύπαρξη ξεκάθαρων ρόλων για το ανθρώπινο δυναμικό λειτουργεί ως κύριο μέσο ενδυνάμωσης που ενισχύει την απόδοση του. Το πόρισμα της έρευνας για αυτή την υπόθεση έρχεται σε συμφωνία με το αντίστοιχο των Meyerson and Dewettinck (2012), οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι η ενδυνάμωση βελτιώνει τις επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και με εκείνο των Chiang and Hsieh (2012) που αναφέρουν ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων των

ξενοδοχείων επηρεάζει θετικά την απόδοση τους. Επιπρόσθετα, επιβεβαιώνει τα ευρήματα των Geralis and Terziovski (2003) και των Pelit et al. (2011), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση του.

Βάσει των παραπάνω δεδομένων και της ανάλυσης τους, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις του. Η διοίκηση λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που διέπουν τη λειτουργία, την οργάνωση και τις επιδιώξεις των οργανισμών, έχει τη δυνατότητα μέσω της υλοποίησης της ενδυνάμωσης να ενισχύσει την απόδοση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, θα αυξηθεί η δημιουργικότητα και η παραγωγικότητα τους, με τελικά επακόλουθα την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την άριστη εξυπηρέτηση τους. Επιπρόσθετα, σε προηγούμενα κεφάλαια περιεγράφηκαν και αναλύθηκαν οι επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης στο ανθρώπινο δυναμικό των μονάδων φιλοξενίας, οι οποίες φέρουν αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς εις βάρος του και επιδεινώνουν τις εργασιακές συνθήκες, ώστε οι επιδόσεις του να μην είναι υψηλές. Όμως μέσω των μεθόδων ενδυνάμωσης δύναται να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων και να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, με θετικά αποτελέσματα τόσο για τους ίδιους όσο και για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

### **12.3.9 Συμπεράσματα ένατης ερευνητικής υπόθεσης**

Η οικονομική κρίση έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των επιχειρήσεων, επομένως είναι σκόπιμο να διερευνηθεί εάν η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε συνθήκες ύφεσης είναι αναγκαία για την ενίσχυση των ξενοδοχείων. Δεδομένου ότι ο τουρισμός είναι βασικός μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, όμως παράλληλα επηρεάζεται έντονα από τις μεταβολές που σημειώνονται στην πολιτική, το περιβάλλον και την υγεία, χρειάζεται να ελεγχθεί εάν ο ρόλος της ενδυνάμωσης πραγματικά ανταποκρίνεται στις απόπειρες εξόδου των οργανισμών από την κρίση.



Εκτός από την εμπιστοσύνη της διοίκησης και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεργασίας που αναλύθηκε στην προηγούμενη υπόθεση (Μ.Ο.: 4,4 – Πίνακας: 10.25 και για τις δύο μεταβλητές), η ανάδειξη της δέσμευσης της επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους, κι επιπλέον η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τη διοίκηση αποτελούν ευρήματα που υποστηρίζονται ιδιαίτερα από τα στελέχη ξενοδοχείων που ερωτήθηκαν (Μ.Ο.: 4,3 – Πίνακας: 10.25 και για τις δύο μεταβλητές). Κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης επικρατούν συνθήκες που προξενούν ανασφάλεια στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε η αφοσίωση του στον οργανισμό και η ανάπτυξη σχέσεων με αυτούς που ηγούνται σε αυτόν, να αποτελεί πρώτη αναγκαιότητα.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ακόμα εύρημα που έρχεται σε συμφωνία με τους συμμετέχοντες στην έρευνα (Μ.Ο.: 4,3 – Πίνακας: 10.25), διότι αποδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις ικανότητες τους και να εξελίσσονται κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ώστε πέρα από το να εδραιώνουν τη θέση τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, να ανέρχονται και σε υψηλότερες βαθμίδες επαγγελματικά.

Τα δεδομένα συμπίπτουν με τα αντίστοιχα του Hanaysha (2016) και της Bhatnagar (2012) σε παραπλήσιες έρευνες, οι οποίες επικεντρώνονται στην εργασιακή δέσμευση και αφοσίωση που είναι καίρια ζητήματα σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Ο πρώτος υποστηρίζει ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού έχει θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση, ενώ η Bhatnagar επισημαίνει ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση θα τονώσει την εργασιακή δέσμευση ενισχύοντας την καινοτομία και μειώνοντας την κινητικότητα των εργαζομένων, μία χαρακτηριστική επίπτωση της ύφεσης στον κλάδο της φιλοξενίας. Επιπλέον, το εύρημα της δημιουργίας περιβάλλοντος συνεργασίας ταιριάζει με εκείνο των Kruja et al. (2016) που υπογραμμίζουν τη σχέση αυτού με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συμπερασματικά, η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την ενίσχυση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Οι μέθοδοι που περιλαμβάνει η συγκεκριμένη λειτουργία θα συμβάλλουν στη στήριξη και

ανόρθωση των οργανισμών, ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες της ύφεσης στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Το τμήμα ΔΑΠ χρειάζεται να αναδείξει και να εφαρμόσει σύμφωνα με ένα πρόγραμμα τις πολιτικές ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, η μονάδα φιλοξενίας επιτυγχάνει τη βιωσιμότητα της και οχυρώνει τη θέση της σε ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα αυξάνει την απόδοση της και θεμελιώνει την περαιτέρω ανάπτυξη της. Τέλος, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας που υλοποιήθηκε στη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19”, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει θετικά αποτελέσματα στη συνολική απόδοση του ξενοδοχείου, ακόμα και σε μία κρίση που αφορά την ανθρώπινη υγεία και ασφάλεια με αρνητικές συνέπειες για τον κλάδο της φιλοξενίας.

#### **12.3.10 Συμπεράσματα δέκατης ερευνητικής υπόθεσης**

Στην τελευταία ερευνητική υπόθεση εξετάζεται η συμβολή της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ο κλάδος της φιλοξενίας περιλαμβάνει ένα μεγάλο πλήθος εταιρειών, οι οποίες αυξάνονται και αναπτύσσονται συνεχώς, οπότε είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να ξεχωρίσει από τους υπόλοιπους και να κερδίσει την προτίμηση των πελατών, ειδικά όταν αυτή η διαφοροποίηση εξαρτάται από την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού του.

Η ελεύθερη και η ανοιχτή επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊσταμένους ως πόρισμα έρχεται σε συμφωνία από την πλειονότητα των ερωτηθέντων (Μ.Ο.: 4,3 – Πίνακας: 10.28). Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως αυτό των ξενοδοχείων, το ανθρώπινο δυναμικό επιθυμεί να αισθάνεται άνετα να εκφέρει τη γνώμη του, και να δηλώνει τις θέσεις του χωρίς δισταγμούς. Η δημιουργία επαφών στις οποίες υπάρχει ελευθερία διατύπωσης απόψεων αποτελεί προϋπόθεση για την ανάδειξη της οργάνωσης των μονάδων φιλοξενίας. Στο πλαίσιο αυτής της επικοινωνίας, εμπεριέχεται και η ανταλλαγή πληροφοριών (Μ.Ο.: 4,3 – Πίνακας: 10.28) μεταξύ των εργαζομένων,

λειτουργώντας ως ένα είδος εκπαίδευσης. Η ύπαρξη κοινών στόχων με αυτούς της επιχείρησης, όπως και η ύπαρξη κοινού οράματος αποτελούν δύο επιπλέον ευρήματα που υποστηρίζονται από τα στελέχη ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα (Μ.Ο.: 4,2 – Πίνακας: 10.28 και για τις δύο μεταβλητές). Ανεξάρτητα από τις προσωπικές επιδιώξεις και τα ατομικά συμφέροντα του κάθε εργαζόμενου, όταν ο τελικός σκοπός του συμβαδίζει με αυτόν της μονάδας φιλοξενίας, τότε δημιουργούνται οι ιδανικές προϋποθέσεις για την απόκτηση υπεροχής της έναντι των ανταγωνιστών της.

Τα παραπάνω στοιχεία βρίσκουν κοινό έδαφος με το πόρισμα της έρευνας των He et al. (2010) που αναδεικνύουν τη σύνδεση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, τα δεδομένα συμφωνούν με τα αντίστοιχα του Sulistyo (2016), των Berraies et al. (2014), του Hung (2006) και του Subramony (2009) που αναφέρουν ότι τα μέσα ενίσχυσης της ενδυνάμωσης συσχετίζονται θετικά με τα αποτελέσματα της επιχείρησης. Τέλος, επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των Agha et al. (2012) που σημειώνουν ότι το κοινό όραμα, η συνεργασία και η ενδυνάμωση που συγκροτούν τη βασική επάρκεια και ικανότητα έχουν ισχυρό αντίκτυπο στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων είναι ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων συμβάλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι εξαιρετικά απαιτητικές και διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο της φιλοξενίας καθιστούν την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως το κατάλληλο μέσο που θα προωθήσει την ευθυγράμμιση των οργανισμών με τις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς, καθώς και τη διάκριση του έναντι των ανταγωνιστών του. Δεδομένου ότι ο συγκεκριμένος κλάδος επικεντρώνεται ιδιαίτερα στην παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πελάτες, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν κυρίαρχο ρόλο σε αυτό τον σκοπό, ώστε η ενδυνάμωση τους να αποτελεί εφόδιο ύψιστης σημασίας.

#### **12.4 Συμπεράσματα – Πρακτικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας**

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας εξάγουν κύρια συμπεράσματα, τα οποία ερμηνεύονται ως πρακτικές εφαρμογές στη διοίκηση φιλοξενίας. Πιο συγκεκριμένα, προτάσσονται τρόποι υλοποίησης των μεθόδων ενδυνάμωσης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης που θα συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι προτάσεις γίνονται από την πλευρά της ΔΑΠ, των ίδιων των εργαζομένων, και της κεντρικής διοίκησης των μονάδων φιλοξενίας. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μία ολοκληρωμένη εικόνα ως προς την εφαρμογή των παραπάνω λειτουργιών και ως προς την αποτελεσματικότητά τους στη διαχείριση της οικονομικής κρίσης και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων.

#### **12.4.1 Συμπεράσματα – Πρακτικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας: Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η ενδυνάμωση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν δυο βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ των ξενοδοχείων. Σαφώς, η εφαρμογή τους μπορεί να γίνει χωρίς τη σύμπραξη και αρωγή του συγκεκριμένου τμήματος, όμως διαπιστώνεται ότι η συμμετοχή του είναι αναγκαία για να επιτευχθούν τα θεμιτά αποτελέσματα. Αρχικά, το αρμόδιο τμήμα είναι υπεύθυνο να οργανώσει ένα σχέδιο εφαρμογής των παραπάνω λειτουργιών λαμβάνοντας υπόψη δεδομένα από την επιχείρηση και τους εργαζόμενους. Βάσει προγράμματος, χρειάζεται να καθοριστούν ποιες ακριβώς μέθοδοι τους θα υλοποιηθούν στο εσωτερικό του οργανισμού, για να υπάρχει το μικρότερο δυνατό κόστος. Κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των σχετικών διεργασιών, το τμήμα ΔΑΠ πρέπει να ελέγχει συστηματικά εάν οι πρακτικές ενδυνάμωσης και παρακίνησης εφαρμόζονται σωστά και επαρκώς για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να γίνουν –εάν χρειαστεί– τυχόν αλλαγές και τροποποιήσεις με σκοπό τη βελτίωση και την καλύτερη προσαρμογή τους στα χαρακτηριστικά του. Τέλος, το τμήμα ΔΑΠ εκτιμώντας τα αποτελέσματα των μεθόδων στους εργαζόμενους και την επιχείρηση, είναι απαραίτητο

να κάνει ολοκληρωμένη αξιολόγηση του σχετικού προγράμματος για να αποδειχθεί εάν πραγματοποιούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί από τη διοίκηση.

Οι διαδικασίες που αναφέρθηκαν καθιστούν απαραίτητη τη σύσταση αυτοτελούς τμήματος ΔΑΠ εντός των ξενοδοχείων για τη μέριμνα και αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, καθώς οι μονάδες φιλοξενίας στηρίζονται σε αυτούς λόγω της άμεσης επαφής που έχουν με τους πελάτες. Το αρμόδιο τμήμα ΔΑΠ χρειάζεται να συγκροτηθεί από άτομα – επαγγελματίες με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία, ώστε να αναδειχθεί και να αποτελέσει βασικό παράγοντα των οργανισμών. Η επιτυχία των μονάδων φιλοξενίας καθορίζεται από την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, οπότε η εδραίωση αρμόδιου τμήματος που θα έχει τη δυναμική να την ενισχύσει και να τη βελτιώσει αποτελεί προϋπόθεση. Με την συγκεντρωμένη τεχνογνωσία και εμπειρογνωμοσύνη που διαθέτει, η ΔΑΠ, θα στηρίζει και θα διευκολύνει την εφαρμογή των συστημάτων ενδυνάμωσης και παρακίνησης των εργαζομένων, ώστε οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να πετύχουν τον τελικό τους σκοπό που είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εφόσον η δραστηριότητα της ΔΑΠ είναι δεδομένη στο πλαίσιο οργάνωσης των ξενοδοχείων, θα χρειαστεί η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού να συμπεριληφθούν στις αρμοδιότητες του αντίστοιχου τμήματος και στην κεντρική στρατηγική των οργανισμών, ειδικά σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι επιπτώσεις της ύφεσης είναι άκρως επώδυνες για τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης και τη ψυχολογία των εργαζομένων της. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή των μεθόδων ενδυνάμωσης και παρακίνησης αποτελούν την ιδανική λύση, όχι μόνο για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, αλλά και για τη μείωση κινδύνου ανεπιθύμητων επιδράσεων στη βιωσιμότητα ενός ξενοδοχείου. Η κεντρική διοίκηση επιβάλλεται να εισάγει τις συγκεκριμένες λειτουργίες στο σύνολο των ενεργειών της, για να δημιουργηθεί ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον που θα χαρακτηρίζεται από ανάπτυξη, παραγωγικότητα και διάκριση.

Ωστόσο, πριν από οποιαδήποτε δραστηριότητα, είναι σημαντική η εξέταση και ανάλυση των λειτουργιών της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης. Σε πρώτο στάδιο, τα αρμόδια στελέχη πρέπει να συγκεντρώσουν και να μελετήσουν τα δεδομένα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τα στοιχεία της αγοράς φιλοξενίας, όπως και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Με βάση αυτά και αφού έχει γίνει προσεκτικός έλεγχος και αντίστοιχες εκτιμήσεις, θα χρειαστεί να εντοπιστούν συγκεκριμένα οι μέθοδοι παρακίνησης και ενδυνάμωσης που θα συμβάλλουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Είναι αποδεικτό και σίγουρο, ότι δεν ταιριάζουν όλες για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού, λόγω αδυναμίας προσαρμογής στους ιδιάζοντες κανόνες λειτουργίας των ξενοδοχείων ή στον τρόπο απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Επομένως, είναι ωφέλιμο να υπολογιστούν οι επιπτώσεις της ύφεσης στο σύνολο των μονάδων φιλοξενίας και του ανθρώπινου δυναμικού, και στη συνέχεια να σχεδιαστούν τα κατάλληλα μέσα που θα παρακινήσουν και θα ενδυναμώσουν τους εργαζόμενους με απώτερο σκοπό την ενίσχυση των επιδόσεων τους και την απόκτηση υπεροχής των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη στην Ελλάδα έδειξαν ότι οι αρνητικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης ήταν διαφορετικού μεγέθους και διαστάσεων ανά ξενοδοχείο, οπότε οι μέθοδοι παρακίνησης και ενδυνάμωσης χρειάζεται να προσαρμοστούν στις εκάστοτε επιπτώσεις της ύφεσης στην επιχείρηση. Η ΔΑΠ συγκεντρώνοντας δεδομένα για το ανθρώπινο δυναμικό και τα χαρακτηριστικά του, αλλά και έχοντας εξειδικευμένη γνώση των θεωριών της ενδυνάμωσης και παρακίνησης, αποτελεί το κατάλληλο τμήμα της επιχείρησης το οποίο κοινοποιώντας τις συγκεκριμένες πληροφορίες στα στελέχη, θα συμβάλλει ουσιαστικά στον σχεδιασμό και την οργάνωση στρατηγικής για την εφαρμογή των παραπάνω λειτουργιών. Στο πλαίσιο αυτού του έργου απαιτείται μία συνεργασία των επικεφαλής του οργανισμού όπου η ΔΑΠ έχει πρωταρχικό ρόλο, καθώς το αρμόδιο τμήμα της βρίσκεται δίπλα στους εργαζόμενους και γνωρίζει τις δυνατότητες και τα κύρια γνωρίσματα τους, ώστε να είναι σε θέση να δώσει χρήσιμες συμβουλές στην κεντρική διοίκηση για την επιτυχημένη υλοποίηση των λειτουργιών ενδυνάμωσης και παρακίνησης τους. Ο θεμελιώδης ρόλος της ΔΑΠ αναδεικνύεται για ακόμη μία φορά, εφόσον διαθέτει τις

ικανότητες και γνώσεις για να ανταποκριθεί επαρκώς σε αυτή την προσπάθεια, επιβεβαιώνοντας την καίρια συνδρομή της στην οργάνωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας, η σύσταση τμήματος ΔΑΠ και η επάνδρωση του με ικανό ανθρώπινο δυναμικό κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχημένη λειτουργία των ξενοδοχείων. Μέσω αυτού, θα σχεδιαστούν και θα υλοποιηθούν οι μέθοδοι παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, ώστε να περιοριστούν οι αρνητικές επιδράσεις της οικονομικής κρίσης, να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οργανισμών. Η ενσωμάτωση των παραπάνω μεθόδων στις εργασίες της ΔΑΠ και της κεντρικής διοίκησης είναι πρωταρχικής σημασίας, διότι συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης και διάκρισης της επιχείρησης. Θεωρείται εξίσου αναγκαίο, να προηγηθεί ο έλεγχος των πρακτικών παρακίνησης και ενδυνάμωσης, ώστε να εντοπιστούν ακριβώς εκείνες που θα εξασφαλίσουν την ισχυρή παρουσία ενός ξενοδοχείου στη σύγχρονη τουριστική αγορά και την διαφοροποίηση του από τους ανταγωνιστές του.

#### **12.4.2 Συμπεράσματα – Πρακτικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας: Το Ανθρώπινο Δυναμικό**

Η παρακίνηση και ενδυνάμωση αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης, και βάσει των αποτελεσμάτων που έχει η εφαρμογή των συγκεκριμένων λειτουργιών στην απόδοση του, θα αποδειχθεί τελικά η χρησιμότητά τους. Το ανθρώπινο δυναμικό διαθέτει ξεχωριστές ικανότητες, οπότε είναι εποικοδομητικό να συγκεντρωθούν οι γνώσεις, οι εμπειρίες και οι δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου για τη σύσταση του πνευματικού κεφαλαίου της ξενοδοχειακής επιχείρησης, το οποίο θα αποτελέσει το βασικό μέσο για την εύρυθμη λειτουργία της, όπως και για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον κλάδο της φιλοξενίας, τα πληροφοριακά στοιχεία που προέρχονται από την ανάλυση του εργασιακού περιβάλλοντος και των επιπτώσεών του στη ψυχική υγεία του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλουν στον

σχεδιασμό στρατηγικών με κύριο στόχο την βελτίωση των συνθηκών κάτω από τις οποίες απασχολείται, την ενίσχυση των επιδόσεων του και την ευημερία του.

Μία μονάδα φιλοξενίας αποτελείται από πολλά και ετερογενή τμήματα, όπου το κάθε ένα απαρτίζεται από εργαζόμενους με διαφορετικές ηλικίες, ανάγκες, επίπεδα σπουδών, ικανότητες και χαρακτηριστικά. Αντιλαμβάνεται κανείς ως παράδειγμα ότι άλλες γνώσεις και προσόντα διαθέτει ένας υπάλληλος από το τμήμα επισιτισμού, από εκείνον που απασχολείται στο οικονομικό τμήμα. Το γεγονός αυτό υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι κάθε τομέα ως άνθρωποι με ξεχωριστές επιθυμίες και φιλοδοξίες ενδυναμώνονται και παρακινούνται με ποικίλους τρόπους και σίγουρα όχι πάντα με κοινούς.

Η κεντρική διοίκηση και ειδικότερα το τμήμα ΔΑΠ –εάν υφίσταται– θα χρειαστούν να διερευνήσουν ποιες είναι οι κατάλληλοι μέθοδοι παρακίνησης και ενδυνάμωσης ανά τμήμα ξενοδοχείου. Δεδομένου ότι το κάθε τμήμα περιλαμβάνει εργαζόμενους με μοναδικά προσόντα και χαρακτηριστικά γνωρίσματα από ένα άλλο, ο έλεγχος και η εύρεση των ενδεδειγμένων πρακτικών που θα συμβάλλουν στην επιτυχία των παραπάνω λειτουργιών κρίνεται απαραίτητη. Επομένως, είναι ουσιαστικό να ληφθούν υπόψη τα συγκεκριμένα δεδομένα, κατά τη διάρκεια σχεδιασμού των προγραμμάτων ενδυνάμωσης και παρακίνησης, ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους.

Όσον αφορά την οικονομική κρίση, είναι ευρέως αποδεδειγμένο ότι έχει αρνητικές επιδράσεις στη ζωή και τη ψυχολογία των εργαζομένων, οι οποίες όμως δεν έχουν την ίδια εμβέλεια και ο βαθμός επιρροής τους διαφέρει. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την ανάγκη να εντοπιστούν από τα στελέχη των ξενοδοχείων οι επιπτώσεις της ύφεσης στη ψυχοσύνθεση των εργαζομένων πριν την οποιαδήποτε προώθηση μεθόδου ενδυνάμωσης ή παρακίνησης. Είναι σκόπιμο να μελετηθεί ο αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης στο ανθρώπινο δυναμικό και να ανακαλυφθούν οι επακόλουθες δυσκολίες που του προκαλεί, ώστε να σχεδιαστούν και να οργανωθούν αντίστοιχα τα προγράμματα ενδυνάμωσης και παρακίνησης.



Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνεται η πιθανότητα εφαρμογής των πιο κατάλληλων και ιδανικών μεθόδων τους, οι οποίες θα ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων και θα στηρίξουν τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της ύφεσης. Μάλιστα, η οικονομική κατάσταση είναι τόσο κρίσιμη σε μία τέτοια περίοδο, ώστε η αποφυγή υλοποίησης λανθασμένων πολιτικών και στρατηγικών να αποδεικνύεται ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη και διάκριση των οργανισμών.

Η παρακίνηση και η ενδυνάμωση ως έννοιες μπορεί να συγκλίνουν σε ορισμένα σημεία, όμως δεν είναι όμοιες, ούτε έχουν τον ίδιο σκοπό. Επομένως, δεν είναι σίγουρο ότι η εφαρμογή τους θα έχει τα ίδια ακριβώς αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό και τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, οι μέθοδοι που περιλαμβάνουν διαφέρουν παρουσιάζοντας ελάχιστα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους. Από τα παραπάνω στοιχεία διαγράφεται ζωηρά η ανάγκη για προσεκτικό έλεγχο από τη διοίκηση των ξενοδοχείων σχετικά με τη συλλογική ή μη προώθηση δραστηριοτήτων που ενδυναμώνουν η αντίστοιχα παρακινούν τους εργαζόμενους του.

Σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί, τα στελέχη πρέπει να εξετάσουν και να αποφασίσουν εάν οι μέθοδοι της ενδυνάμωσης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να εφαρμοστούν παράλληλα ή ξεχωριστά και σε διαφορετική ίσως χρονική περίοδο. Σε περίπτωση που γίνουν εσφαλμένες εκτιμήσεις ή έχουν αγνοηθεί στοιχεία που διέπουν το σύνολο της ξενοδοχειακής επιχείρησης και εκτελεστούν ταυτόχρονα οι συγκεκριμένες λειτουργίες, τότε υπάρχει κίνδυνος δημιουργίας υψηλού και ασύμφορου κόστους από την υλοποίηση τους ή από τη μη ακέραια εφαρμογή της καθεμίας.

Συμπερασματικά, η διερεύνηση των κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης και ενδυνάμωσης ανά τμήμα ξενοδοχείου είναι άκρως σημαντική, εφόσον το κάθε ένα συγκροτείται από εργαζομένους με διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και δεξιότητες. Επίσης, η μέτρηση του βαθμού επιρροής της οικονομικής ύφεσης στη διαβίωση του ανθρώπινου δυναμικού θα διευκολύνει τη διοίκηση να επιλέξει και να εφαρμόσει τις

ιδανικές μεθόδους, ώστε να διασφαλίσει τη λειτουργία και ανέλιξη των οργανισμών σε ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον. Σε επίπεδο ελέγχου, είναι επίσης ωφέλιμο να εγκριθεί ομόφωνα εάν τα προγράμματα ενδυνάμωσης και παρακίνησης θα εφαρμοστούν ταυτόχρονα ή μεμονωμένα, κάνοντας σχετικούς υπολογισμούς και αποβλέποντας κυρίως στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχείων σε συνθήκες οικονομικής κρίσης.

#### **12.4.3 Συμπεράσματα – Πρακτικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας: Η Κεντρική Διοίκηση του Ξενοδοχείου**

Η διοίκηση αποτελεί την κύρια βάση για την ανάπτυξη και εξέλιξη ενός οργανισμού, ώστε όλα τα τμήματα που τον αποτελούν να εξαρτώνται άμεσα από τις ενέργειες και αποφάσεις που αυτή λαμβάνει. Στα ζητήματα της παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να κατέχει είτε ανεξάρτητο ρόλο σχεδιάζοντας και εφαρμόζοντας αποκλειστικά μόνη της τις συγκεκριμένες λειτουργίες, είτε συμπληρωματικό με το τμήμα ΔΑΠ υποστηρίζοντας τις πρακτικές που αυτό προωθεί. Ο ρόλος της διοίκησης είναι ιδιαίτερα κρίσιμος στην περίοδο οικονομικής κρίσης, διότι καλείται να αναλάβει πρωτοβουλίες για την διαχείριση και το μέλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι εργαζόμενοι αποδέχονται την κεντρική διοίκηση ως την ανώτατη αρχή εντός του οργανισμού και η εκτέλεση των καθηκόντων τους καθορίζεται με βάση τις εντολές που λαμβάνουν. Επομένως, οι μέθοδοι ενδυνάμωσης και παρακίνησης προέρχονται από έναν θεμελιώδη άξονα που ρυθμίζει το μέτρο εφαρμογής τους, ώστε η επάνδρωση του με ικανά και επιδέξια στελέχη να κρίνεται απαραίτητη.

Επειδή το ζήτημα της οικονομικής κρίσης είναι πολυδιάστατο, χρειάζεται να ελεγχθούν ακριβώς οι πραγματικές επιπτώσεις της στα έσοδα και στη γενική λειτουργία των ξενοδοχείων, διότι αυτές μπορούν να διαφέρουν ακόμη και ανά τμήμα της ίδιας μονάδας φιλοξενίας. Πιο συγκεκριμένα, είναι πιθανό εξαιτίας του περιορισμού των δαπανών και των επενδύσεων που προκαλεί η ύφεση να μην γίνονται ανακαινίσεις

εγκαταστάσεων, και κάποια τμήματα της επιχείρησης να μην είναι ελκυστικά στους επισκέπτες –όπως για παράδειγμα ένα εστιατόριο με απαρχαιωμένους χώρους– ώστε να περιορίζεται η κατανάλωση τους και να υπάρχει μείωση κερδών για τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, η ύφεση μπορεί να έχει σοβαρό αντίκτυπο και στην αφοσίωση των πελατών, καθώς λόγω της έλλειψης διαθέσιμου κεφαλαίου που δημιουργείται κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, το ξενοδοχείο δεν έχει τη δυνατότητα να ανανεώσει και να εκσυγχρονίσει τον τεχνικό του εξοπλισμό, με αποτέλεσμα την καθυστέρηση της εξυπηρέτησης τους και την αδυναμία κάλυψης των αναγκών τους. Επομένως, τα αρμόδια άτομα που απαρτίζουν την κεντρική διοίκηση θα πρέπει να εντοπίσουν και να εκτιμήσουν τα προβλήματα που προκαλεί η οικονομική κρίση στην οργάνωση και τους μηχανισμούς της μονάδας φιλοξενίας.

Βάσει των παραπάνω γεγονότων, είναι αναγκαίο για τα στελέχη του εκάστοτε τμήματος της ξενοδοχειακής επιχείρησης να συνεργαστούν μεταξύ τους αλλά και με την κεντρική διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτής της συνεργασίας, αρχικά χρειάζεται να ειπωθούν τα προβλήματα που προκύπτουν σε κάθε τμήμα ως συνέπειες της οικονομικής κρίσης, και στη συνέχεια να οργανωθεί μία κοινή στρατηγική για τον περιορισμό ή ακόμα και τη λύση τους, έχοντας ως τελικό στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου και την εύρυθμη λειτουργία του. Εξαιτίας της ύφεσης και της μείωσης εσόδων η κεντρική διοίκηση θα πρέπει να αξιοποιήσει όλους τους διαθέσιμους πόρους που διαθέτει και συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της. Η αναγνώριση και η ανάλυση των προβλημάτων του ξενοδοχείου και του μεγέθους τους είναι απαραίτητες διαδικασίες, διότι η κεντρική διοίκηση θα γνωρίζει πλέον να διαμορφώσει και να εφαρμόσει τις κατάλληλες μεθόδους ενδυνάμωσης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί το ιδανικό μέσο για την υλοποίηση της παραπάνω στρατηγικής. Οι ενδυναμωμένοι και παρακινούμενοι εργαζόμενοι εφόσον στηρίζονται στις δεξιότητες, τις γνώσεις, τα ταλέντα, και την εμπειρία τους, έχουν την ικανότητα να περιορίσουν σε μεγάλο βαθμό τις δυσλειτουργίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και να συμβάλλουν όχι μόνο στην έξοδο τους από την οικονομική κρίση, αλλά και στην απόκτηση υπεροχής τους.

Με εξαίρεση ελαχίστων κινήτρων όπως η χορήγηση δώρων και τα προγράμματα εκπαίδευσης, και ορισμένων στοιχείων ενδυνάμωσης όπως οι οικονομικές ανταμοιβές και η επαγγελματική κατάρτιση, η πλειονότητα των μεθόδων των συγκεκριμένων λειτουργιών δεν κοστίζουν στην επιχείρηση και η εφαρμογή τους είναι δωρεάν. Εκείνο ουσιαστικά που απαιτείται είναι η αυτόβουλη απόφαση της κεντρικής διοίκησης ή η σύμπραξη της με το τμήμα ΔΑΠ για να τις πραγματοποιήσουν. Οι περισσότεροι τρόποι ενδυνάμωσης και παρακίνησης δεν απαιτούν τη δαπάνη των περιορισμένων οικονομικών πόρων των οργανισμών που ενδεχομένως διαθέτουν σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Επομένως, η εκτεταμένη εφαρμογή των αντίστοιχων μεθόδων τους στους εργαζόμενους κρίνεται ως ιδανική λύση στην απόπειρα μείωσης του αρνητικού αντίκτυπου της ύφεσης και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλευρά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, διατηρώντας την οικονομική και χρηματοοικονομική τους επάρκεια κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Οι μέθοδοι ενδυνάμωσης και παρακίνησης δεν θα έχουν θεμιτά αποτελέσματα, εάν η υλοποίησή τους στηρίζεται σε βραχυπρόθεσμους στόχους. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι συγκεκριμένες λειτουργίες χρειάζονται εύλογο χρόνο για να αφομοιωθούν από το ανθρώπινο δυναμικό και να ενσωματωθούν στην άσκηση των τακτικών του δραστηριοτήτων και υποχρεώσεων. Η εξοικείωση των εργαζομένων με αυτές τις πρακτικές δεν γίνεται άμεσα, ώστε να απαιτείται σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα για την ανάδειξη των επιτευγμάτων τους. Επομένως, είναι πρωταρχικής σημασίας για την κεντρική διοίκηση ενός ξενοδοχείου να σχεδιάσει και να οργανώσει τις πρακτικές ενδυνάμωσης και παρακίνησης με μακροχρόνιους στόχους. Η πρόχειρη εκτέλεσή τους σε σύντομο χρόνο –ειδικά στις μονάδες φιλοξενίας που παρουσιάζουν υψηλή εποχικότητα-, δεν είναι σίγουρο ότι θα προκαλέσει τη μείωση των αρνητικών επιδράσεων της οικονομικής κρίσης και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, θεωρείται άκρως σημαντική η διατήρηση του ίδιου ανθρώπινου δυναμικού εντός της επιχείρησης και η εξασφάλιση της μονιμότητάς του, ώστε να εφαρμοστούν οι παραπάνω λειτουργίες ολοκληρωμένα, καθώς το περιεχόμενό τους γίνεται πιο κατανοητό από τους μόνιμους εργαζόμενους που έχουν ήδη ενστερνιστεί το κοινό όραμα της επιχείρησης και πραγματώνουν την στρατηγική της.

Συγκεντρώνοντας τα δεδομένα της ενότητας, υπογραμμίζεται ο ρόλος της κεντρικής διοίκησης των ξενοδοχείων στην παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων. Τα στελέχη που την απαρτίζουν επιβάλλεται να ελέγξουν τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης, και σύμφωνα με τα πορίσματα που έχουν να προχωρήσουν στον σχεδιασμό των αντίστοιχων μεθόδων. Οι συγκεκριμένες λειτουργίες δεν επιβαρύνουν τα έσοδα και γενικά την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, ώστε η εφαρμογή τους να ενδείκνυται κατά τη διάρκεια της ύφεσης. Όμως, ανεξάρτητα από το κόστος, η ενδυνάμωση και η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να υλοποιούνται σε βάθος χρόνου, ώστε να συμβάλλουν επαρκώς στην αποτελεσματική αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης από τη μονάδα φιλοξενίας και στην επίτευξη του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

#### **12.4.4 Συμπεράσματα – Υποθέσεις για την ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων κατά την περίοδο πανδημίας του κορονοϊού (Covid-19)**

Η κατανόηση των εννοιών της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης των εργαζομένων αποτέλεσαν τη βάση πάνω στη οποία στηρίχθηκε η εμπειρική έρευνα της διατριβής. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου μοντέλου συνδυασμού των παραπάνω εννοιών, αναδεικνύοντας τους ρόλους τους ως μέσο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης. Όπως έχει ήδη επισημανθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, το θέμα της διδακτορικής διατριβής συνδέεται με την ελληνική οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2009, και όχι με αυτή της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19”. Ωστόσο, κρίνεται χρήσιμο να προστεθεί μία επιπλέον ενότητα στο τελευταίο κεφάλαιο, στην οποία γίνονται υποθέσεις από την πλευρά του ερευνητή σχετικά με τις μεθόδους παρακίνησης και ενδυνάμωσης που θα μπορούν να εφαρμοστούν στη συγκεκριμένη πανδημία. Η κύρια αιτία που παρουσιάζονται υποθέσεις και όχι συμπεράσματα για αυτό το θέμα είναι η έλλειψη μία ολοκληρωμένης εμπειρικής έρευνας αντίστοιχής με αυτής που διεξήχθη και παρουσιάστηκε στο δεύτερο

μέρος της διατριβής που συνδέεται αποκλειστικά με το κεντρικό της θέμα, δηλαδή την οικονομική κρίση.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, η αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού με δίκαιο τρόπο, η αναγνώριση του έργου του με επιβράβευση, η καταπολέμηση του φόβου του για τυχόν απολύσεις, αλλά και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στο εσωτερικό της επιχείρησης αποτελούν απόψεις που υποστηρίχθηκαν σε μεγάλο βαθμό από τους ερωτηθέντες. Βάσει αυτών μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι κατά την περίοδο της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19”, η αναγνώριση του έργου των εργαζομένων των ξενοδοχείων να ανταπεξέλθουν στις δύσκολες συνθήκες αυτής με επιβράβευση είναι ένα σημαντικό κίνητρο για τους ίδιους όμοιο με αυτό που υπάρχει στη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης. Επιπρόσθετα, η εξάλειψη του φόβου για απολύσεις είναι ένα ακόμη κοινό κίνητρο και για τις δύο περιπτώσεις κρίσεων. Η οικονομική ύφεση αλλά και η πανδημία του κορονοϊού προκάλεσαν μαζικές απολύσεις εργαζομένων (Alonso-Almeida and Bremser, 2013; Paslakis et al., 2020), οπότε μία ιδανική μέθοδος παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού με θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του θα ήταν η εξασφάλιση της παραμονής του με κάθε δυνατό τρόπο στο επαγγελματικό του περιβάλλον.

**Πίνακας 12.1: Υποθέσεις για τις μεθόδους παρακίνησης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας κορονοϊού “Covid-19”**

Γεγονός	Οικονομική Κρίση	Πανδημία κορονοϊού “Covid-19”
<b>Μέθοδοι Παρακίνησης</b>	Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στο εσωτερικό της επιχείρησης.	Η παροχή εξοπλισμού στους εργαζόμενους για την ατομική τους προστασία.
	Η αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού με δίκαιο τρόπο.	Προγράμματα εκπαίδευσης για την τήρηση των κανόνων υγιεινής στην εργασία.

<b>Κοινές Μέθοδοι Παρακίνησης</b>	
	Η αναγνώριση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού με επιβράβευση.
	Η εξάλειψη του φόβου των εργαζομένων για τυχόν απολύσεις.

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

Ως επιπλέον κίνητρο κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19” μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι περιλαμβάνεται η παροχή επαρκούς εξοπλισμού στο ανθρώπινο δυναμικό των μονάδων φιλοξενίας όπως ειδικές μάσκες, γάντια και αντισηπτικά υγρά για τα χέρια για την προστασία του από τους πελάτες, καθώς ένα μεγάλο μέρος αυτού έρχεται σε άμεση επαφή μαζί τους. Είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους να θεωρούν ότι οι οργανισμοί στους οποίους απασχολούνται μεριμνούν για την υγεία τους και λαμβάνουν μέτρα υπέρ αυτής. Μαζί με την παροχή υλικού, τα ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης για την τήρηση των κανόνων υγιεινής και προστασίας από τον κορονοϊό “Covid-19” θα αποτελέσουν ενδεχομένως μία πρόσθετη μέθοδο παρακίνησης για τους εργαζόμενους, καθώς και σε αυτή την περίπτωση οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα δείξουν να στηρίζονται σε αυτούς και να φροντίζουν για την ασφάλεια τους μέσα στις ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες που δημιούργησε η συγκεκριμένη πανδημία.

Η δημιουργία περιβάλλοντος συνεργασίας, η έμπρακτη απόδειξη εμπιστοσύνης από την πλευρά της διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό και η δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ τους, όπως και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ενδυνάμωσης σύμφωνα με τα δεδομένα της εμπειρικής έρευνας. Βάσει των παραπάνω απόψεων γίνεται η υπόθεση ότι η ένδειξη εμπιστοσύνης των μονάδων φιλοξενίας και η προώθηση των σχέσεων τους με τους εργαζομένους, θα αποτελέσει μία μέθοδο ενδυνάμωσης κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού. Οι ίδιοι νιώθουν την ανάγκη σε μία τέτοια περίοδο δυσμενών συνθηκών να απασχολούνται σε μία επιχείρηση που πιστεύει στα προσόντα και τις αρετές τους, και επιπλέον στηρίζεται σε αυτούς. Ανάλογη υπόθεση μπορεί να γίνει και για την εκπαίδευση του ανθρώπινου

**Πίνακας 12.2: Υποθέσεις για τις μεθόδους ενδυνάμωσης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας κορονοϊού “Covid-19”**

Γεγονός	Οικονομική Κρίση	Πανδημία κορονοϊού “Covid-19”
<b>Μέθοδοι Ενδυνάμωσης</b>	Η δημιουργία περιβάλλοντος συνεργασίας εντός του οργανισμού.	Η ευελιξία στον τρόπο εργασίας, όπως η τηλεργασία για ορισμένα τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
	<b>Κοινές Μέθοδοι Ενδυνάμωσης</b>	
	Η έμπρακτη απόδειξη εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους από την πλευρά της διοίκησης των ξενοδοχείων.	
	Τα προγράμματα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του.	
	Η δημιουργία ισχυρών δεσμών ανάμεσα στη διοίκηση των μονάδων φιλοξενίας και τους εργαζόμενους.	

Πηγή: Επεξεργασία του συγγραφέα

δυναμικού ως παράγοντας ενδυνάμωσης που μπορεί να εφαρμοστεί και να έχει θετικά αποτελέσματα τόσο σε ένα περιβάλλον οικονομικής ύφεσης, όσο και σε ένα στο οποίο επικρατεί η πανδημία του κορονοϊού “Covid-19”. Ειδικότερα, η απόκτηση επιπλέον δεξιοτήτων στην χρήση ψηφιακών καναλιών επικοινωνίας και γνώσεων για τους νέους τρόπους λειτουργίας διαφόρων τμημάτων των ξενοδοχείων, θα αποτελέσουν μέσα ενδυνάμωσης για τους εργαζόμενους καθώς αντιλαμβάνονται ότι σε αυτή τη δυσχερή κατάσταση η διοίκηση επενδύει σε αυτούς και τους βοηθά να εμπλουτίσουν τις ικανότητες τους και να βελτιωθούν ως επαγγελματίες.

Η υιοθέτηση ενός νέου τρόπου εργασίας όπως η τηλεργασία για ορισμένα τμήματα των μονάδων φιλοξενίας θα συμβάλλει ενδεχομένως επιπρόσθετα στην ενδυνάμωση των



εργαζομένων. Πολλές κυβερνήσεις κρατών έλαβαν μέτρα για τον περιορισμό της φυσικής παρουσίας στον χώρο εργασίας με στόχο τη διατήρηση των κοινωνικών αποστάσεων και τη μείωση της διασποράς του κορονοϊού “Covid-19”, ώστε πολλές εταιρείες να χρησιμοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία για τη διατήρηση της λειτουργίας τους και το ανθρώπινο δυναμικό να απασχολείται από το σπίτι (OECD, 2021). Η τηλεργασία και τα πλεονεκτήματα της όπως η μεγάλη ευελιξία που θα δώσει σε εργαζομένους που δεν έχουν άμεση επαφή με επισκέπτες, θα έχει ως πιθανό επακόλουθο την ενίσχυση της απόδοσης τους, αλλά και την απόκτηση υπεροχής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έναντι των ανταγωνιστών τους. Τέλος, θα πρέπει να υπογραμμιστεί για ακόμη μία φορά ότι όλες οι απόψεις που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη ενότητα για την παρακίνηση και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19” είναι προσωπικές υποθέσεις του ερευνητή, οι οποίες μπορούν να τεκμηριωθούν μέσω εκτεταμένης και ολοκληρωμένης εμπειρικής έρευνας, όπως άλλωστε προτείνεται στην ενότητα 11.6.

## **12.5 Επιστημονική και πρακτική συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής**

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα παρουσιαστεί η συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής στην επιστημονική κοινότητα και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, αποδεικνύεται η συμβολή της στον εμπλουτισμό της έρευνας στη ΔΑΠ, όπως και στην ανάπτυξη του κλάδου της φιλοξενίας, αναδεικνύοντας τη συνολική αξία της διερεύνησης που πραγματοποιήθηκε για την παρακίνηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομική κρίσης.

Αρχικά, μέσω της διατριβής έγινε μία πρωτότυπη κωδικοποίηση της διεθνούς βιβλιογραφίας συγκεντρώνοντας παλαιότερες και σύγχρονες πηγές που εστιάζουν σε έξι βασικές έννοιες: α) τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, β) τη Διοίκηση Φιλοξενίας, γ) την Οικονομική Κρίση, δ) την Παρακίνηση, ε) το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, και στ)

την Ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η μελέτη επέτρεψε την περιγραφή και ανάλυση των εννοιών αυτών παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες για το περιεχόμενό τους. Η πρωτοτυπία και η επιστημονική συνεισφορά της διατριβής αποδεικνύεται και από το νέο συνδυασμό των παραπάνω εννοιών, καθώς οι ρόλοι της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης δεν είχαν μελετηθεί στο παρελθόν ως προς τη συμβολή τους στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ελληνικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ειδικά κατά της διάρκειας οικονομικής κρίσης. Για πρώτη φορά αναπτύσσονται και ερμηνεύονται συμπληρωματικά έννοιες από τις επιστήμες της ΔΑΠ, της οικονομίας, της διοίκησης φιλοξενίας και της διοίκησης επιχειρήσεων, συγκροτώντας ένα οργανωμένο σύνολο με σημαντικά ευρήματα. Στην ένωση αυτή στηρίχθηκε ο σχεδιασμός και η δημιουργία καινοτόμου ερωτηματολογίου για τη διεξαγωγή εκτενούς έρευνας σε ξενοδοχεία τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων σε όλες τις διοικητικές περιφέρειες της Ελλάδας. Επομένως, η παρούσα διατριβή μέσω της ενδεδειγμένης μελέτης και της εμπειρικής έρευνας καλύπτει τα ερευνητικά κενά που διαπιστώθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, διότι οι αναλύσεις μέχρι στιγμής των λειτουργιών της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης γίνονταν μεμονωμένα, χωρίς να επιβεβαιώνεται καθολικά η συμβολή τους στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης και στην ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Το θεωρητικό μέρος και η εμπειρική έρευνα δημιούργησαν πρωτότυπα δεδομένα για τη θεωρία της ενδυνάμωσης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία αποδεικνύουν τα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων λειτουργιών και τη σχέση τους με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχείων σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Βασικός στόχος της διατριβής αποτελούσε η ενίσχυση του περιεχομένου του επιστημονικού πεδίου της ΔΑΠ των μονάδων φιλοξενίας με την ανάπτυξη και εισαγωγή νέων και μοναδικών δεδομένων, ο οποίος επιτεύχθηκε μέσω της στατιστικής ανάλυσης τους με Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων (Structural Equation Modeling – SEM), μίας σύνθετης τεχνικής που χρησιμεύει για την ανάλυση δομικών σχέσεων. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία επέτρεψε την παραγωγή χρήσιμων στοιχείων που αποσαφηνίζουν τα αποτελέσματα της έρευνας και αποδεικνύουν τον πολύτιμο ρόλο

της ενδυνάμωσης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Όσον αφορά την πρακτική συνεισφορά, πραγματοποιείται μία μοναδική συγκέντρωση διαφορετικών στοιχείων μεταξύ τους που βοηθούν τα στελέχη των ξενοδοχείων να διαθέτουν χρήσιμες πληροφορίες. Η ολοκληρωμένη εικόνα που αποκτούν για την ενδυνάμωση και παρακίνηση εργαζομένων μέσω αυτής της διατριβής, θα συμβάλλει με ουσιαστικό τρόπο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης σε δυσμενείς οικονομικές συνθήκες εφαρμόζοντας τις σχετικές λειτουργίες. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση μαζί με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, απέδειξαν τη δυναμική εμβέλεια του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και την επέκταση της μέσω των μεθόδων ενδυνάμωσης και παρακίνησης του. Με άξονα το περιεχόμενο της διατριβής, η κεντρική διοίκηση των ξενοδοχείων θα διευκολυνθεί να επιλέξει τις ιδανικές μεθόδους των παραπάνω λειτουργιών, ενώ το συγκεκριμένο επίσης συνιστά την τελική ενσωμάτωση της ΔΑΠ στην κεντρική στρατηγική της επιχείρησης.

Όπως ειπώθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η έντονη κινητικότητα των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του κλάδου της φιλοξενίας όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Παράλληλα διαπιστώθηκαν τα οφέλη διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και εξασφάλισης της μονιμότητας και σταθερότητας του. Βάσει των δεδομένων που προέκυψαν από το θεωρητικό μέρος και την εμπειρική έρευνα, αναδεικνύονται οι λειτουργίες της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, οι οποίες εφόσον υλοποιηθούν σε συγκεκριμένα πλαίσια που προτείνονται στην παρούσα διατριβή, τότε θα επιτευχθεί η παραμονή τους στις μονάδες φιλοξενίας που απασχολούνται, με σημαντικά πλεονεκτήματα στο τέλος για τις ίδιες. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν υπογραμμίζουν τον κρίσιμο ρόλο που έχει η ΔΑΠ σε αυτή τη διαδικασία, προτείνοντας στην κεντρική διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων την κατάλληλη αξιοποίηση του αρμόδιου τμήματος της. Επομένως, μέσω της διατριβής τα στελέχη του κλάδου της φιλοξενίας έχουν τη

δυνατότητα να αντλήσουν ένα σύνολο επιστημονικών πληροφοριών για την ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την διατήρησή τους εντός του οργανισμού με σημαντικά οφέλη ως προς τη λειτουργία του σε περίοδο οικονομικής ύφεσης αλλά και ως προς την ανταγωνιστικότητά του.

Η πρακτική παρουσίαση όλων των εννοιών και των αποτελεσμάτων, διευκολύνει επίσης σημαντικά το έργο των στελεχών των ξενοδοχείων για την αναδιοργάνωση και εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής ΔΑΠ. Η αναλυτική έκθεση των ευρημάτων που έγινε στην παρούσα διατριβή, παρέχει αξιόπιστες λύσεις για τις μονάδες φιλοξενίας, ώστε μέσω της παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού να μειωθούν οι αρνητικές επιδράσεις της ύφεσης στην απόδοσή τους και να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την απόκτηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

## **12.6 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου θα γίνουν συγκεκριμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στην ενδυνάμωση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί το βασικό θέμα του έργου, ώστε να εξελιχθεί η ανάπτυξη των θεωριών τους σε επιστημονικό επίπεδο.

Αρχικά, συνίσταται η διεξαγωγή δύο επιμέρους ερευνών σε ξενοδοχεία δωδεκάμηνης και εποχικής λειτουργίας. Οι ερωτηθέντες της παρούσας εμπειρικής έρευνας ήταν στελέχη ξενοδοχείων και των δύο περιπτώσεων. Δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό μίας μονάδας φιλοξενίας που λειτουργεί όλο τον χρόνο διαφέρει ως προς τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα με ένα αντίστοιχο που απασχολείται σε εποχικό τουριστικό κατάλυμα, είναι πιθανό οι μέθοδοι και οι στρατηγικές ενδυνάμωσης και παρακίνησης να διαφέρουν. Σύμφωνα με τα πορίσματα, θα αντληθούν χρήσιμα στοιχεία που θα επεξηγούν περαιτέρω τις συγκεκριμένες λειτουργίες.

Επιπρόσθετα, θα υπάρχουν σημαντικά ευρήματα, όταν πραγματοποιηθούν σχετικές έρευνες για την ενδυνάμωση και παρακίνηση των εργαζομένων σε ξενοδοχεία ίδιων κατηγοριών και υποδομών σε άλλες χώρες που διαθέτουν παρόμοιο τουριστικό προϊόν με αυτό της Ελλάδας. Η σύγκριση των δεδομένων θα εξάγει καίρια σφαιρικά συμπεράσματα που αφορούν την αντίληψη και την εφαρμογή των συγκεκριμένων λειτουργιών της ΔΑΠ σε διεθνές επίπεδο, ώστε να συγκεντρωθούν και να μελετηθούν μεμονωμένα πορίσματα που τυχόν δεν εμφανίζονται σε μία χώρα ή γεωγραφική περιοχή, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο την ολοκληρωμένη διερεύνηση του θέματος.

Οι θεωρίες της παρακίνησης και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν να εξελιχθούν, εάν συνδυαστούν με άλλες λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ, όπως την εκπαίδευση ή την αξιολόγηση εργαζομένων. Σαφώς, η ανεξάρτητη μελέτη τους έφερε σημαντικά δεδομένα για την αναγκαιότητα και αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους στις σύγχρονες μονάδες φιλοξενίας. Ωστόσο, θα προκύψουν ακόμη περισσότερα συμπεράσματα, εάν συνδυάζονταν με άλλες πρακτικές της ΔΑΠ αναδεικνύοντας τον ρόλο και τα επιτυχημένα αποτελέσματα τους.

Η υπό κρίση διατριβή εξετάζει την ενδυνάμωση και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης από το 2009 έως το 2018 ειδικότερα. Η πανδημία του κορονοϊού “Covid-19” στα τέλη του 2019, είχε αρνητικές επιπτώσεις για το σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, αναδεικνύεται η ανάγκη μελέτης του ρόλου των συγκεκριμένων λειτουργιών της ΔΑΠ πιο εξειδικευμένα κατά τη διάρκεια περιόδων όπου εκδηλώνονται πανδημίες, φυσικές καταστροφές ή ακόμα πολιτικές αναταράξεις, με λεπτομερή ανάλυση συγκεκριμένης περίπτωσης κρίσεως όπως αυτή της πανδημίας του κορονοϊού “Covid-19”.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων δημιούργησε μοντέλα δομικών εξισώσεων, τα οποία είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους και ελέγχουν ξεχωριστές υποθέσεις. Μία ακόμα πρόταση είναι να πραγματοποιηθεί συσχέτιση διαφορετικών μοντέλων, ώστε να γίνουν

αντίστοιχες μετρήσεις που θα αποδεικνύουν την επιρροή που έχει το κάθε ένα στο άλλο. Σε επίπεδο μεθοδολογίας έρευνας, παρουσιάζει αξιόλογο ενδιαφέρον επίσης η δημιουργία ενός ενιαίου μοντέλου δομικών εξισώσεων, το οποίο θα συγκεντρώνει τα στοιχεία της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης εξετάζοντας ενδόμυχα και εκτεταμένα την παρακίνηση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ως μέσο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε συνθήκες οικονομικής κρίσης.

Επιπρόσθετα, ως προς την μεθοδολογία ερευνάς προτείνεται η Ποιοτική Συγκριτική Ανάλυση μέσω Ασαφών Συνόλων – Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA), η οποία στηρίζεται στην απόκτηση συνοψίσεων από δεδομένα που σχετίζονται με περιπτώσεις. Με τη συγκεκριμένη ανάλυση προκύπτουν σχέσεις μεταξύ συνδυασμών αιτιακών συνθηκών και ενός αποτελέσματος, ώστε να δημιουργούνται κανόνες που συνοψίζουν την επάρκεια ανάμεσα στα υποσύνολα όλων αυτών των συνδυασμών και του αποτελέσματος (Korjani and Mendel, 2012). Μία ακόμη μεθοδολογία έρευνας που θα μπορούσε να επιλεγεί στο μέλλον για την εξέταση του ρόλου της παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή της Απαραίτητης Ανάλυσης της Κατάστασης – Necessary Condition Analysis (NCA). Πρόκειται για μία τεχνική ανάλυση για τον προσδιορισμό των απαραίτητων –αλλά όχι επαρκών– συνθηκών σε σύνολα δεδομένων. Το χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η συνάφεια, ενώ μπορεί να λειτουργήσει συνδυαστικά με την ανάλυση παλινδρόμησης αλλά και την ποιοτική συγκριτική ανάλυση (ERIM, 2021). Οι παραπάνω μεθοδολογίες έρευνας προτείνονται ως εναλλακτικές της ανάλυσης δεδομένων με μοντέλα δομικών εξισώσεων (SEM), η οποία τελικά επιλέχθηκε για τη διερεύνηση του κεντρικού θέματος της διδακτορικής διατριβής.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Διαμαντόπουλος, Ε. (2012). Σημειώσεις στατιστικής και εφαρμογή με το LibreOffice Calc και το R – Project. Ξάνθη: χ.χ. Ανακτήθηκε από:

[http://msc.actuar.aegean.gr/notes/statistics\\_with\\_calc\\_and\\_R\\_project.pdf](http://msc.actuar.aegean.gr/notes/statistics_with_calc_and_R_project.pdf)

Εμβαλωτής, Α., Κατσή, Α., & Σιδερίδης, Γ. (2006). Στατιστική μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Ιωάννινα: Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.

Ίκκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2021). Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2020. 1<sup>η</sup> εκτίμηση (προσωρινά στοιχεία) – Νοέμβριος 2021. ΙΝΣΕΤΕ.

Ίκκος, Α., & Λάμπρου, Ε. (2022). Ειδική έκδοση – Απολογισμός 2021. Στατιστικό δελτίο, Μάρτιος 2022, 70, ΙΝΣΕΤΕ.

Κακαρούγκας, Χ. (2018). Η επίδραση των συστημάτων αμοιβών στα στάδια και τις διαδικασίες αλλαγής της οργανωτικής κουλτούρας στα ελληνικά ξενοδοχεία πέντε αστέρων. (Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Ελλάδα). Ανακτήθηκε από: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/44401>

Μαρούλης, Δ., & Ίκκος, Α. (2016). Ελληνικός Τουρισμός, Εξελίξεις – Προοπτικές. Τεύχος, 1. ΙΝΣΕΤΕ.

Μούζα–Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.

Νικολάου, Ι. (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης. Εκδόσεις: Σιδέρης, Αθήνα.

Παπαγεωργίου, Γ. (2014). Ποσοτική έρευνα. Ανακτήθηκε από:  
[http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Parageorgiou\\_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf](http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Parageorgiou_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf)

Παπαδημητρίου, Γ., Φλώρου Γ., & Αναστασιάδου, Σ. (2001). Κλίμακες αξιολόγησης: Η περίπτωση της κλίμακας Likert. Πρακτικά 14<sup>ου</sup> Πανελληνίου Συνεδρίου Στατιστικής, 81–88.

Παπαδόπουλος, Γ. (χ.χ.). Συσχέτιση δύο μεταβλητών. Εργαστήριο Μαθηματικών & Στατιστικής. Ανακτήθηκε από: [www.aua.gr/gparadopoulos](http://www.aua.gr/gparadopoulos)

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Κ.Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.

Σταυρινούδης, Θ. (2017). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στα ελληνικά ξενοδοχεία. Πρόσφατες εμπειρικές εξελίξεις, προτάσεις για μελλοντικές κατευθύνσεις. Στο Τσάρτας, Π. και Λύτρας, Π. (εκδ.) *Τουρισμός, Τουριστική Ανάπτυξη, Συμβολές Ελλήνων Επιστημόνων*. Εκδόσεις Παπαζήση.

Σταυρινούδης, Θ., & Κακαρούγκας, Χρ. (2021). Τα εμπόδια μάθησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης. Δεδομένα από την Covid-19 εποχή. Στο Παπαγεωργίου, Α. και Σεργόπουλος, Κ. (επιμ.) *Αφιερωματικός τόμος στη μνήμη Καθηγητή Περικλή Λύτρα*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

Τσιγγίλης, Ν. (2010). Βασικές έννοιες και εφαρμογή της μοντελοποίησης δομικών εξισώσεων στις κοινωνικές επιστήμες. Ψυχολογική Εταιρεία Βορείου Ελλάδος, *Επιστημονική Επετηρίδα*, Κεφάλαιο σε Τόμο, 08, 1–35.



Χριστοφόρου, Α. (2016). Το κοινωνικό κεφάλαιο και η σχέση του με την κοινωνικό-οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας ΕΜΠ. Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2013). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις: Φαίδιμος, Αθήνα.

Babbie, E. (2011). Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα. Ζαφειρόπουλος, Κ. (επιμ.). Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα.

### Ξενόγλωσση

Abdul-Halim, H., Che-Ha, N., Geare, A., & Ramayah, T. (2016). The pursuit of HR outsourcing in an emerging economy: the effects of HRM strategy on HR labour costs. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 33(2), 153–168.

Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.

Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204.

Ahuja, G., & Novelli, E. (2017). Redirecting research efforts on the diversification–performance linkage: The search for synergy. *Academy of Management Annals, Annals*, 11, 342–390.

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. & Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of organizational effectiveness*, 2(1), 7–35.

Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., & Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.

Ali, F., Kim, W.G., Li, J., & Cobanoglu, C. (2018). A comparative study of covariance and partial least squares based structural equation modelling in hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 416–435.

Alleyne, P., Doherty, L., & Greenidge, D. (2006). Human resource management and performance in the Barbados hotel industry. *Hospitality Management*, 25, 623–646.

Alonso-Almeida, M.M., & Bremser, K. (2013). Strategic responses of the Spanish hospitality sector to the financial crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 141–148.

Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293–303.

Al-Rfou, A., & Trawneh, K. (2009). Achieve competitive advantage through job motivation. *Journal of Social Science*, 20(2), 105–107.

Amarakoon, U., Weerawardena, J., & Verreyne, M.L. (2016). Learning capabilities, human resource management innovation and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–31.

Amiable, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., & Tithe, E.M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950–967.

Amit, R., & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: A value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), 174–181.

Anagnostopoulos, D.C., & Soumaki, E. (2013). The state of child and adolescent psychiatry in Greece during the international crisis: a brief report. *ECAP Journal, European Child Adolescent Psychiatry*, 22, 131–134.

Andersen, M., Domsch, M., & Cascorbi, A. (2007). Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: A study of European maritime pilots. *Journal of Labour Research*, 28, 714–734.

Andi Kele, A.T.B., Mohsin, A., & Lengler, J. (2017). How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 22, 44–53.

Ankli, R.E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: Exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 26(2), 7–10.

Anthopoulou, T., Kaberis, N., & Petrou, M. (2017). Aspects and experiences of crisis in rural Greece. Narratives of rural resilience. *Journal of Rural Studies*, 52, 1–11.

Antonakakis, N., & Collins, N. (2014). The impact of fiscal austerity on suicide: on the empirics of a modern Greek tragedy. *Social Science & Medicine*, 112, 39–50.

Antonakakis, N., Dragouni, M., & Filis, G. (2015). How strong is the linkage between tourism and economic growth in Europe? *Economic Modelling*, 44, 142–155.

Antonello, C.S., & Godoy, A.S. (2011). Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. Organizational learning and the roots of its polysemy. In: Antonello, C.S., & Godoy, A.S. (Org.), *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.

Aragon-Sanchez, A., Sanchez-Marin, G., & Mueses-Morales, A. (2015). The mediating effect of strategic human resources practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 24, 138–148.

Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 1247–1260.

Ariffin, A.A.M., & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 191–198.

Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes J.M., Han, H., & Law, R. (2017). Employee responsibility and basic human values in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 78–87.

Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 138–147.

Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2019). Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: Examining individual, organisational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 191–198.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th Edition). London, UK: Kogan page.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving performance through reward* (4th Edition). London, UK: Kogan Page.

Artelaris, P. (2017). Geographies of crisis in Greece: A social well-being approach. *Geoforum*, 84, 59–69.

Arvanitis, S., Seliger, F., & Stucki, T. (2016). The relative importance of human resource management practices for innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(8), 769–800.

Aryee, S., Walumbwa, F.O., Seidu, E.Y., & Otaye, L.E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual-and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate link-ages. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 287–300.

Aslan, A., & Kozak, M. (2012). Customer deviance in resort hotels: The case of Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(6), 679–701.

Assaf, A.G., & Tsionas, M.G. (2019). Quantitative research in tourism and hospitality: An agenda for best-practice recommendations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2776–2787.

Asteriou, D., & Spanos, K. (2019). The relationship between financial development and economic growth during the recent crisis: Evidence from the EU. *Finance Research Letters*, 28, 238–245.

Azar, M., & Shafiqhi, A.A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 432–445.

Backhaus, K.B. (2014). Understanding individual differences in employee empowerment. *Organization Management Journal*, 11(4), 211–211.

Badubi, R.M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44–51.

Bagnera, S.M., & Steinberg, M. (2020). Sanitized practices for human resources in a COVID-19 environment. *Boston Hospitality Review*, 2020-April, Issue Special Edition: Covid-19 Crisis.

Ballantyne, R., Packer, J., & Axelsen, M. (2009). Trends in tourism research. *Annals of Tourism Research*, 36, 149–152.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191–215.

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

Barney, J.B., & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Spring 1998, 37(1), 31–46.

Barrick, M.R., Thurgood, G.R., Smith, T.A., & Courtright, S.H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135.

Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 34–41.

Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., & Jarašūnienė, A. (2017). The impact of human resource management on the competitiveness of transport companies. 10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: Transportation Science and Technology. *Procedia Engineering*, 187, 110–116.

Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212.

Baum, T., Kralj A., Robinson R.N.S., & Solnet, D.J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1–22.

Bawa, M.A. (2017). Employee motivation and productivity: A review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(12), 662–673.

Beauregard, T.A., & Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9–22.

Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26, 149–165.

Bell, D.N.F., & Blanchflower, D.G. (2011). The crisis, policy reactions and attitudes to globalization and jobs. In: Bacchetta, M., & Jansen, M. (Eds.). *Making globalization socially sustainable*, 85–118. Geneva, CH: ILO & WTO.

Bellou, V., & Andronikidis, A.I. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 294–307.

Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J.C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21, 99–110.

Bentler, P.M., & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.

Bericat, E., & Camarero, M. (2017). The relative failure of the modernization of Greek society: Economic crisis or societal crisis? In: Demertzis, N., Kikilias, E., Balourdos, D., Spyropoulou, N., & Chrysakis, M. – National Centre for Social Research (Eds). *The social portrait of Greece 2016–2017*, 119–140. Athens, GR: Papazissi.

Berin, E., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330.

Berraies, S., Chaher, M., & Ben Yahia, K. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Macrothink Institute, Business Management and Strategy*, 5(2), 82–103.

Bharwani, S., & Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality industry: an HR perspective. *Worldwide Tourism Hospitality Themes*, 4(2), 150–162.

Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.



- Bilgihan, A., Okumus, F., Nusair, K.K., & Joon-Wuk Kwun, D. (2011). Information technology applications and competitive advantage in hotel companies. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 2(2), 139–154.
- Boğan, E., & Dedeoğlu, B.B. (2017). The effects of perceived behavioral integrity of supervisors on employee outcomes: Moderating effects of tenure. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1–21.
- Bojanic, D.C., & Lo, M. (2016). A comparison of the moderating effect of tourism reliance on the economic development for islands and other countries. *Tourism Management*, 53, 207–214.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resources Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boudreau, J.W., & Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resources Management*, 44(2), 29–136.
- Bowen, D.E., & Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*, 32, 31–39.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5–20.
- Brakman, S., Garretsen, H., & Van Marrewijk, C. (2015). Regional resilience across Europe: On urbanisation and the initial impact of the Great Recession. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8, 225–240.

Bronner, F., & De Hoog, R. (2012). Economizing strategies during an economic crisis. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 1048–1069.

Brown, M. (2008). Assessment methods in recruitment, selection and performance: A manager's guide to psychometric testing, interviews and assessment centres. *Library Review*, 57(2), 158–160.

Brown, T.A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: The Guilford Press.

Brymer, R.A. (1991). Employee empowerment, a guest-driven leadership strategy. *The Cornell Quarterly*, 32, 56–58.

Burhan, M., Talha Salam, M., Hamdan, O.B., & Tariq, H. (2021). Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103037.

Burns, A.C., & Bush, R.F. (2008). *Basic marketing research using Microsoft Excel data analysis* (2nd Edition). New Jersey, NJ: Pearson Education.

Campos-Soria, J.A., Inchausti-Sintes, F., & Eugenio-Martin, J.L. (2015). Understanding tourists' economizing strategies during the global economic crisis. *Tourism Management*, 48, 164–173.

Carpinetti, L., Buosi, T. & Gerólamo, M. (2003). Quality management and improvement: A framework and a business–process reference model. *Business Process Management Journal*, 9(4), 543–554.

Cetin, C., & Ozcan, E.D. (2014). *Human Resources Management-Insan Kaynaklari Yonetimi*. Istanbul, TR: Beta Basım.

Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources, 11*(2), 189–203.

Chambers, M.S. (2013). An exploration into the challenges facing practitioners of international human resource management: A literature review. *International Journal of Business and Social Sciences, 4*, 21–27.

Chan, L.L.M., Shaffer, M.A., & Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management, 15*(1), 17–35.

Chang, J.H., & Teng, C.C. (2017). Intrinsic or extrinsic motivations for hospitality employees' creativity: The moderating role of organization-level regulatory focus. *International Journal of Hospitality Management, 60*, 133–141.

Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management, 30*, 812–818.

Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R.J., Okumus, F., & Chan, E.S. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management, 32*, 11–20.

Chatzipanagiotou, K.C., & Coritos, C.D. (2010). A suggested typology of Greek upscale hotels based on their MrkIS: Implications for hotels' overall effectiveness. *European Journal of Marketing, 44*(11/12), 1576–1611.

Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, Th. (2015). Employee's motivation and satisfaction in light of economic recession: Evidence of Grevena prefecture–Greece.

International Conference on Applied Economics, ICOAE 2015, 2-4 July 2015, Kazan, Russia. *Procedia Economics and Finance*, 24, 136–145.

Chayanan, K., & Jermittiparsert, K. (2020). The impact of human resource management practices on competitive advantage: Mediating role of employee engagement in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 443–452.

Chen, C.C. (2021). Psychological tolls of COVID-19 on industry employees. *Annals of Tourism Research*, 89, 103080.

Chen, Y.J. (2007). Relationships among service orientation, job satisfaction, and organizational commitment in the international tourist hotel industry. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 11(2), 71–82.

Chen, C.F., & Soo, K.T. (2007). Cost structure and productivity growth of the Taiwanese international tourist hotels. *Tourism Management*, 28(6), 1400–1407.

Chen, C.J., & Huang, J.W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104–114.

Cheraghalizadeh, R., & Tümer, M. (2017). The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 265–272.

Chiang, C.F., & Hsieh, T.S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180–190.

Chiang, C.F., & Jang, S.C. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 313–322.

Cho, S., Woods, R.H., Jang, S.C., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performance. *Hospitality Management*, 25, 262–277.

Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H., & Tan, O.K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14.

Chourides, P., Longbottom, D., & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29–45.

Chrapalos, A., Chatzoudes, D., & Zoitsas, A. (2015). Investigating the factors having an influence on the use of e-government services: An empirical study. *PRIME*, 8, 16–35.

Chugh, R. (2015). Do Australian universities encourage tacit knowledge transfer? Proceedings of the 7th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, 128–135.

Chytiri, A.P., Filippaios, F., & Chytiris, L. (2018). Hotel recruitment and selection practices: The case of the Greek hotel industry. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 324–339.

Clark R.A., Hartline M.D., & Jones K.C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment on service quality. *Cornell Hospitality Quarterly* 50(2), 209–231.

Colombo, M.G., Piva, E., Quas, A., & Rossi-Lamastra, C. (2016). How high-tech entrepreneurial ventures cope with the global crisis: changes in product innovation and internationalization strategies. *Industry and Innovation*, 23(7), 647–671.

Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.

Cooper, C.L., & Lu, L. (2019). Excessive availability for work: Good or bad? Charting underlying motivations and searching for game-changers. *Human Resource Management Review*, 29, 100682.

Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.

Croes, R. R. (2006). A paradigm shift to a new strategy for small island economies: embracing demand side economics for value enhancement and long term economic stability. *Tourism Management*, 27, 453–465.

Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design (7th Edition)*. South-Western College, OH: Thompson Learning.

Darwish, T.K., & Singh, S. (2013). Does strategic human resource involvement and devolvement enhance organizational performance? Evidence from Jordan. *International Journal of Manpower*, 34(6), 674–692.

Davidson, M.C., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: Past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498–516.

Dawson, M., & Abbott, J. (2011). Hospitality culture and climate: A proposed model for retaining employees and creating competitive advantage. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 12(4), 289–304.

Debois, S. (2019). Ten advantages and disadvantages of questionnaires. *Survey Anyplace*, 8-3. Διαθέσιμο στο: <https://surveyanyplace.com/blog/questionnaire-pros-and-cons/> (Πρόσβαση στις 14 Σεπτεμβρίου 2021).

Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum.

Delgado-Verde, M., Martin-de Castro, G., & Amores-Salvado, J. (2016). Intellectual capital and radical innovation: exploring the quadratic effects in technology-based manufacturing firms. *Technovation*, 54, 35–47.

Delery, J.E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.

Demircioglu, M.A., & Chen, C.A. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, 36, 51–60.

Demirovic, D.B., Terzic, A., Petrovic, M.D., Radovanovic, M., Tretiakova, T.N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754.

Denham Lincoln, N., Travers, C., Ackers, P., & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. *International Journal of Management Reviews*, 4(3), 271–290.

Derrick, B., & White, P. (2017). Comparing two samples from an individual Likert question. *International Journal of Mathematics and Statistics*, 18(3), 1–13.

Dhillon, M. (2008). Determinants and dimensions of employee empowerment: Revisiting the literature. Ανακτήθηκε από: <https://ssrn.com/abstract=2187420>.

Diakomihalis, M.N. (2011). Financial structure and profitability analysis of Greek hotels. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 19(1), 51–70.

Dimitriou, C.K., & Ducette, J.P. (2018). An analysis of the key determinants of hotel employees' ethical behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 66–74.

Dogru, T., & Bulut, U. (2018). Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence. *Tourism Management*, 67, 425–434.

Dogru, T., & Sirakaya-Turk, E. (2017). Engines of tourism's growth: An examination of efficacy of shift-share regression analysis in South Carolina. *Tourism Management*, 58, 205–214.

Donate, M.J., Pena I., & Sánchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928–953.

Doolen, T.L., Hacker, M.E., Van Aken, E.M. (2003). Impact of organizational context on work team effectiveness: A study of production team. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 50, 285–296.



Dore, M.H., & Singh, R.G. (2010). The global financial crisis and the Great Recession of 2007–2009. *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 14(3), 317–42.

Drydakis, N. (2015). The effect of unemployment on self-reported health and mental health in Greece from 2008 to 2013: A longitudinal study before and during the financial crisis. *Social Science & Medicine*, 128, 43–51.

Dubravska, M., & Solankova, E. (2015). Recent trends in human resources management in selected industry in Slovakia and the Czech Republic. 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM. *Procedia Economics and Finance*, 26, 1014–1019.

Economou, M., Angelopoulos, E., Peppou, L.E., Souliotis, K., & Stefanis, C. (2016). Major depression amid financial crisis in Greece: Will unemployment narrow existing gender differences in the prevalence of the disorder in Greece? *Psychiatry Research*, 242, 260–261.

Economou, A., Nikolaou, A., & Theodossiou, I. (2008). Socioeconomic status and health-care utilization: a study of the effects of low income, unemployment and hours of work on the demand for health care in the European Union. *Health Services Management Research*, 21(1), 40–59.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resources Management*, 27(1), 88–108.

Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective. *Contributions to Management Science*. Springer-Verlag, Heidelberg.

Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains. *Journal of Management Studies*, *49*, 1109–1135.

Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., Ibrahim, H.M.H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, *29*(2), 125–149.

Enz, C.A., Kosova, R., & Lomanno, M. (2011). The impact of terrorism and economic shocks on U.S. hotels. *Cornell Hospitality Report*, *11*(5), 4–17.

Eugenio-Martin, J. L., & Campos-Soria, J. A. (2011). The role of income and the substitution pattern between domestic and international tourism demand. *Applied Economics*, *43*(20), 2519–2531.

Farrell, M.A., & Oczkowski, E. (2012). Organizational identification and leader member exchange influences on customer orientation and organizational citizenship behaviors. *Journal of Strategic Marketing*, *20*(4), 365–377.

Feodor, M., Kolesnikova, J., & Salyakhov, E. (2014). Current tendencies of the development of service of human resources management. 10th International Strategic Management Conference. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *150*, 330–335.

Fernández-Rodríguez, C., & Martínez-Lucio, M. (2013). Narratives, myths and prejudice in understanding employment systems: the case of rigidities, dismissals and flexibility in Spain. *Economic and Industrial Democracy*, *34*(2), 313–336.

Filippetti, A., & Archibugi, D. (2011). Innovation in times of crisis: national systems of innovation, structure, and demand. *Research Policy*, *40*, 179–192.

Findikli, M.A., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity. The central role of strategic human resources practices (SHRPs). 3<sup>rd</sup> International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 377–387.

Floras, M., & Stavrinoudis, Th. (2013). Approaching competitive strategies in hospitality: A focus on human resource management practices. Proceedings of the 5th International Scientific Conference Tourism Trends and Advances in the 21<sup>st</sup> Century, May 30–June 02, University of the Aegean, Rhodes Island, Greece.

Fontaine, J.R.J. (2005). Equivalence. In: Kempf-Leonard, K. (ed). *Encyclopedia of Social Measurement, Elsevier*, 803–813.

Ford, M. (1992). *Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park, CA: Sage.

Gaki, E., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of Nursing Management*, 21, 483–490.

Gandalf, A. (2005). Why do nurses at a university hospital want to quit their jobs? *Journal of nursing management*, 13, 327–329.

Gannon, J.M., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65–75.

Garau-Vadell, J.B., Gutierrez-Taño, D., & Diaz-Armas, R. (2018). Economic crisis and residents' perception of the impacts of tourism in mass tourism destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7, 68–75.

Gazzoli, G., Hancer, M., & Kim, B.C. (2013). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 24(4), 382–400.

Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2012). Employee empowerment and customer orientation: Effects on workers' attitudes in restaurant organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 1–25.

Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(1), 56–77.

Geralis, M., & Terziovski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(1), 45–62.

Ghellab, Y., & Papadakis, K. (2011). The politics of economic adjustment: State unilateralism or social dialogue? In *The global crisis: Causes, responses and challenges*, 81–91. (Geneva, ILO).

Ghosh, A.K. (2013). Employee empowerment: A strategic tool to obtain sustainable competitive advantage. *International Journal of Management*, 30(3), 95–107.

Gialis, S., & Leontidou, L. (2016). Antinomies of flexibilization and atypical employment in Mediterranean Europe: Greek, Italian and Spanish regions during the crisis. *European Urban and Regional Studies*, 23(4), 716–733.

Giannakis, E., & Bruggeman, A. (2017). Economic crisis and regional resilience: Evidence from Greece. *Papers in Regional Science*, 96(3), 451–477.

Giannetti, C., & Madia, M. (2013). Work arrangements and firm innovation: Is there any relationship? *Cambridge Journal of Economics*, 37, 273–297.

Gkartzios, M. (2013). ‘Leaving Athens’: Narratives of counterurbanisation in times of crisis. *Journal of Rural Studies*, 32, 158–167.

Gkliatis, I.P., & Koufopoulos, D.N. (2013). Strategic planning practices in the Greek hospitality industry. *European Business Review*, 25(6), 571–587.

Gomes, G., & Wojahn, R.M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Technology Management. Revista de Administração*, 52, 163–175.

Gossling, S. (2021). Tourism, technology and ICT: A critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 733–750.

Gratton, L., (1997). HR Strategy. *People Management*, 3(15), 22–27.

Gregory, C.K., Meade, A.W., & Foster Thompson, L. (2013). Understanding internet recruitment via signalling theory and the elaboration likelihood model. *Computers in Human Behavior*, 29(5), 1949–1959.

Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347–356.

Guchait, P., Kim, M.G., & Namasivayam, K. (2012). Error management at different organizational levels—frontline, manager, and company. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 12–22.

- Guest, D.E. (1990). HRM and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377–397.
- Guest, D.E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Guest, D.E. (2007). Human resources management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503–521.
- Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). The Interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Gursoy, D. (2018). Future of hospitality marketing and management research. *Tourism Management Perspectives*, 25, 185–188.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2017). The effect of stress and dissatisfaction on employees during crisis. *Economic Analysis and Policy*, 55, 25–34.
- Hamed, S.S. (2010). Antecedents and consequences of employees empowerment. *Management Review: An International Journal*, 5(1), 64–94.
- Han, H., & Hwang, J. (2015). Quality of physical surroundings and service encounters, airfare, trust and intention during the flight: Age-group difference (young, middle-aged, and mature). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(4), 585–607.

Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306.

Hanaysha, J., & Tahir, P.R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. 3<sup>rd</sup> Global Conference on Business and Social Science-2015, GCBSS–2015, 16-17 December 2015, Kuala Lumpur, Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 219, 272–282.

Hansen, T., Winther, L., & Hansen, R.F. (2014). Human Capital in low-tech manufacturing: The geography of the knowledge economy in Denmark. *European Planning Studies*, 22(8), 1693–1710.

Hatch, N.W., & Dyer, J.H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25, 1155–1178.

He, P., Murrmann, S.K., & Perdue, R.R. (2010). An investigation of the relationships among employee empowerment, employee perceived service quality, and employee job satisfaction in a U.S. hospitality organization. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), 36–50.

He, Y., Li, W., & Lai K.K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: Evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592–607.

Herrenkohl, R.C., Judson, G.T., & Heffner, J.A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373–389.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.

Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2013). Corporate enterprise sustainability and HRM in small and medium-sized enterprises a decent work perspective. In: Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.J. (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer Science & Business Media, Germany, 127–152.

Hitka, M., & Sirotiakova, M. (2011). The impact of economic crisis on the change in motivation of furniture company employees – Case study. *Drewno. Pr. Nauk. Donies. Komunik*, 54(185), 119–126.

Hitka, M., Hajdukova, A., & Balazova, Z. (2014). Impact of economic crisis on changes in motivation of employees in woodworking industry. *Drvna Industrija*, 65(1), 21–26.

Hogberg, K. (2021). Between hope and despair sensegiving and sensemaking in hotel organizations during the COVID-19 crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 460–468.

Hon, A.H. (2013). Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 161–170.

Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3), 419–443.

Horemans, J., Marx, I., & Nolan, B. (2016). Hanging in, but only just: part-time employment and in-work poverty throughout the crisis. *IZA Journal of European Labor Studies*, 5:5.



Hossain, M.S., Kannan, S.N., & Raman Nair, S.K.K. (2020). Factors Influencing Sustainable Competitive Advantage in the Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. DOI: 10.1080/1528008X.2020.1837049.

Hsu, L. (2013). Work motivation, job burnout, and employment aspiration in hospitality and tourism students - An exploration using the self-determination theory. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 13, 180–189.

Hu, L., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.

Huertas-Valdivia, I., Braojos, J., & Llorens-Montes, F.J. (2019). Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 240–251.

Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A.R., & Lloréns-Montes, F.J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402–420.

Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429–438.

Humborstad, S.I.W., & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment. *Chinese Management Studies*, 5(3), 325–344.

Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

Ichniowski, C., & Skaw K. (2003). Beyond incentive pay: Insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices. *Journal of Economic Perspectives*, 17(1), 155–180.

Ifanti, A.A., Argyriou, A.A., Kalofonou, F.H., & Kalofonos, H.P. (2013). Financial crisis and austerity measures in Greece: Their impact on health promotion policies and public health care. *Health Policy*, 113, 8–12.

Israeli, A.A. (2014). An inner-paradigmatic agenda for research, education and practice in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 188–191.

Ivanov, S., & Stavrinoudis, Th. (2018). Impacts of the refugee crisis on the hotel industry: Evidence from four Greek islands. *Tourism Management*, 67, 214–223.

Iwu, C., & Benedict, H. (2013). Economic recession and investment on human resource information systems (HRIS). Perspectives on some South African firms. *Journal of Management Development*, 32(4), 404–418.

Jackson, S., Schuler, R., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8, 1–56.

Jacquiline, F.N. (2014). Employee empowerment and job satisfaction. *Researchjournali's journal of human resource*, 2(2), 1–12.

Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22, 186–204.

Jarlstrom, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2016). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 1–22, article in press.

Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271–278.

Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D.P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.

Jogaratnam, G. (2017). The effect of market orientation: entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104–113.

Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3037–3050.

Jung, H.S., & Yoon, H.H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59–68.

Kakaroungkas, Ch., & Stavrinoudis, Th. (2021). COVID-19 impact on the human aspect of organizational culture and learning: The case of the Greek hospitality industry. In: Ghaderi, A., & Paraskevas, A. (Eds.) *Organizational Learning in Tourism and Hospitality Crisis Management*. Berlin, DE: De Gruyter Publishing.

Kakaroungkas, Ch., Stavrinoudis, Th., & Psimoulis, M. (2021). Evaluating the COVID-19 pandemic associated changes on the hotels' organizational culture. Proceedings of GLOSERV 2021 – Global Conference on Services and Retail Management, 10–13

May, virtually hosted by University of Naples Federico II, Italy & University of South Florida, USA.

Kandampully, J. (2006). The new customer-centred business model for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(3), 173–187.

Kang, H.J., Kim, W.G., Choi, H.M., & Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 1–10.

Kapetaniou, C., Samdanis, M., & Lee, S.H. (2018). Innovation policies of Cyprus during the global economic crisis: Aligning financial institutions with National Innovation System. *Technological Forecasting & Social Change*, 133, 29–40.

Kapiki, S. (2012). Factors enhancing economic performance in hospitality—The paradigm of Greek hotel companies. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, 4(2), 7–18.

Kaplan, D. (2001). Structural Equation Modeling. In: Smelser, N.J., & Baltes, P.B. (eds.). *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Pergamon, 15215–15222.

Kapoor, B. (2011). Impact of globalization on human resource management. *Journal of International Management Studies*, 6(1), 1–8.

Karafolas, S., & Alexandrakis, A. (2015). Unemployment Effects of the Greek crisis: A regional examination. The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the changed world, EBEEC 2014, Nis, Serbia. *Procedia Economics and Finance*, 19, 82–90.

Karanikolos, M., Mladovsky, P., Cylus, J., Thomson, S., Basu, S., Stuckler, D., Mackenbach, J.B., & McKee, M. (2013). Financial crisis, austerity, and health in Europe. *Lancet*, 2013, 381(9874), 1323–1331.

Karatepe, O.M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238–252.

Karatepe, O.M., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2009). Outcomes of customer verbal aggression among hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6), 713–33.

Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92–104.

Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28, 25–39.

Kaufman, B.E. (2015). Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review*, 25, 107–125.

Kawachi, I., & Wamala, I. (2006). *Globalization and Health*. New York, NY: Oxford University Press.

Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*, 34(2), 138–158.

Kentikelenis, A., Karanikols, M., Reeves, A., McKee, M., & Stuckler, D. (2014). Greece's health crisis: From austerity to denialism. *Lancet*, 383, 748–753.

Khatri, N. (2000). Managing human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 336–365.

Kibanov A.Y. (2012). Human resource management. *Infra - M*, 695.

Kim, B.Y., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 65–71.

Kim, H.J., & Jeong, M. (2018). Research on hospitality and tourism education: Now and future. *Tourism Management Perspectives*, 25, 119–122.

Kim, G., Ro, H., Hutchinson, J., & Kwun, D. (2014). The effect of jay-customer behaviors on employee job stress and job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(4), 394–416.

Kim, S., Kim, P.B., & Lee, G. (2021). Predicting hospitality employees' safety performance behaviors in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102797.

Kimes, S.E. (2009). Hotel revenue management in an economic downturn: Results of an international study. *Cornell Hospitality Report*, 9(12), 1–20.

King, C., & Lee, H. (2016). Enhancing internal communication to build social capital amongst hospitality employees – the role of social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2675–2695.

Kitsios, F., Moschidis, O., & Livanis, E. (2013). Service innovation strategies in Greek hotel sector: An exploratory study using the statistical method of multidimensional analysis. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 5(1), 49–62.

Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd Edition). New York, NY: The Guilford Press.

Kline, R.B. (2015). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling* (4th Edition). New York, NY: Guilford Press.

Korjani, M., & Mendel, J. (2012). Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Challenges and applications. Annual Meeting of the North American Fuzzy Information Processing Society (NAFIPS), 1–6, IEEE.

Kotera, Y., Adhikari, P., & Van Gordon, W. (2018). The relationship between work motivation and worker profile in UK hospitality workers. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(6), 231–243.

Kraemer, M.U.G., Yang, C.H., Gutierrez, B., Wu, C.H., Klein, B., Pigott, D.M., & Scarpino, S.V. (2020). The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China. *Science*, 368(6490), 493–497.

Kreye, M.E. (2016). Employee motivation in product service system providers. *Production Planning & Control*, 27(15), 1249–1259.

Kruja, D., Ha, H., Drishti, E., & Oelfke, T. (2016). Empowerment in the hospitality industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 25–48.

Kukanja, M., & Planinc, S. (2012). The impact of economic crisis on the motivation to work in food service: The case of the municipality of Piran. *Academica Turistica, Year 5(2)*, 27–38.

Kumar, N., & Singh, V. (2011). Job satisfaction and its correlates. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences, 1(2)*, 11–24.

Kuo, T.H., Ho, L.A., Lin, C., & Lai, K.K. (2010). Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial Management & Data Systems, 110(1)*, 24–42.

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 51(2)*, 171–214.

Kyndt, E., Raes, E., Dochy, F., & Janssens, E. (2012). Approaches to learning at work: Investigating work motivation, perceived workload, and choice independence. *Journal of Career Development, 40(4)*, 271–291.

Ladkin, A., & Buhalis, B. (2016). Online and social media recruitment: Hospitality employer and prospective employee considerations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(2)*, 327–345.

Lanz, L.H., Ferrari, M., Mody, M., & Edition, S. (2020). Hospitality communications in a time of coronavirus: Tips for maintaining trust and engagement. *Boston Hospitality Review*.

Laperche, B., Lefebvre, G., & Langlet, D. (2011). Innovation strategies of industrial groups in the global crisis: rationalization and new paths. *Technological Forecasting and Social Change, 78(8)*, 1319–1331.



Laschinger H.K.S., Finegan J., & Shamian J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Advances in Health Care Management*, 3, 59–85.

Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27–32.

Lashley, C. (1996). Research issues for employee empowerment in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 333–346.

Lawrence, S., & Jordan, P. (2009). Testing an explicit and implicit measure of motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(2), 103–120.

Leavitt, H.J., Pondy, L.R., & Boje, D.M. (1990). Readings in managerial psychology. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Lee, J.W., & Brahmašreṇe, T. (2013). Investigating the influence of tourism on economic growth and carbon emissions: Evidence from panel analysis of the European Union. *Tourism Management*, 38, 69–76.

Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97–128.

Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12, 684–695.

Lee, M.T., & Raschke, R.L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1, 162–169.

Lee, N., Sameen, H., & Cowling, M. (2015). Access to finance for innovative SMEs since the financial crisis. *Research Policy*, 44(2), 370–380.

Lee, S.Y., & Song, X.Y. (2010). Structural equation models. In: Peterson, P., Baker, E., & McGaw, B. (eds.). *International Encyclopedia of Education (3rd Edition)*, Elsevier, 453–458.

Lee, Y. (2019). Crisis perceptions, relationship, and communicative behaviors of employees: Internal public segmentation approach. *Public Relations Review*, 45, 1–10.

Lee-Ross, D., & Pryce, J. (2010). Human resources and tourism: Skills, culture and industry. Bristol, UK: Channel View Publications.

Leonidou, L.C., Leonidou, C.N., Fotiadis, T.A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94–110.

Lepak, D.P., Bartol, K.M., & Erhardt, N. (2005). A contingency framework of the delivery of HR practices. *Human Resources Management Review*, 15, 139–159.

Leschke, J. (2012). Has the economic crisis contributed to more segmentation in the labour market and welfare outcomes? *European Trade Union Institute Working Papers*, 2012.02.

Levy, B.S., & Sidel, W. (2009). The economic crisis and public health. *Social Medicine*, 4(2), 82–87.

Li, K.X., Jin, M., & Shi, W. (2018). Tourism as an important impetus to promoting economic growth: A critical review. *Tourism Management Perspectives*, 26, 135–142.

- Lin, J.S.C., & Liang, H.Y. (2011). The influence of service environments on customer emotion and service outcomes. *Managing Service Quality*, 21(4), 350–372.
- Lin, M., Wu, X., & Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411–425.
- Lin, M., Zhang, X., Ng, B.C.S., & Zhong, L. (2020). To empower or not to empower? Multilevel effects of empowering leadership on knowledge hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102540, 1–11.
- Liu, C.H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13–23.
- Liu, A., & Wu, D.C. (2019). Tourism productivity and economic growth. *Annals of Tourism Research*, 76, 253–265.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. Bristol, U.K.: McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Lytras, M. D., & Ordóñez de Pablos, P. (2008). The role of a “make” or internal human resource management system in Spanish manufacturing companies: Empirical evidence. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18(4), 464–479.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W., & Sugawara, H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149.

Macey, W.H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3–30.

Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815.

Makrinoва, I.E., & Grigorieva, V.V. (2015). Motivation mechanism of work behavior enhancement of hospitality industry employees. *Journal of Environmental Management and Tourism, (Volume VI, Winter)*, 2(12), 320–330.

Maley, J. (2014). Sustainability: the missing element in performance management. *Asia-Pacific Journal Business Administration*, 6(3), 190–205.

Man, T.W., Lau, T., & Chan, T.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142.

Manhas, P.S., & Tukamushaba, E.K. (2015). Understanding service experience and its impact on brand image in hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 77–87.

Manoharan, A., & Singal, M. (2019). Organizational effectiveness in hospitality: Managers perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 123–125.

Manzoor, Q.A. (2011). Impact of employees motivation on organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 36–44.

Marco-Lajara, B., Zaragoza-Saez, P.D.C., Claver-Cortes, E., Ubeda-Garcia, M., & Garcia-Lillo, F. (2017). Tourist districts and internationalization of hotel firms. *Tourism Management, 61*, 451–464.

Marco-Lajara, B., & Ubeda-Garcia, M. (2013). Human resources management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management, 35*, 339–347.

Markovits, Y., Boer, D., & Dick, R. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation. *European Management Journal, 32*, 413–422.

Maroudas, L., Silignaki, D., Stavrinoudis, Th., & Theofanidis, P. (2013). Factors influencing education, training and development in the Greek hospitality industry: A case study. Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Scientific Conference Tourism Trends and Advances in the 21<sup>st</sup> Century, May 30 – June 02, University of the Aegean, Rhodes Island, Greece.

Martinez-Lopez, F.J., Gazquez-Abad, J.C., & Sousa, C.M.P. (2013). Structural equation modelling in marketing and business research. Critical issues and practical recommendations. *European Journal of Marketing, 47*(1/2), 115–152.

Martins, A., Riordan, T., & Dolnicar, S. (2020). A post-COVID-19 model of tourism and hospitality workforce resilience. SocArXiv Papers.

Maskarin, H., & Smolcic Jurdana, D. (2010). The impact of recession on tourism and hotel companies in Primorsko–Gorenska county. 5th International Conference: An Enterprise Odyssey: From Crisis to Prosperity–Challenges for Government and Business (pp.1698–1709). Zagreb, Croatia: University of Zagreb, Faculty of Economics & Business.

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Mathie, A., Cameron, J., & Gibson, K. (2017). Asset-based and citizen-led development: Using a diffracted power lens to analyze the possibilities and challenges. *Progress in Development Studies*, 17(1), 54–66.

Matsaganis, M. (2013). The Greek crisis: Social impact and policy responses. Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin, 1–40.

Matthews, R.A., Diaz, W.M., & Cole, S.G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297–318.

McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J: Van Nostrand.

McInerney, M., & Mellor, J.M. (2012). Recessions and seniors' health, health behaviors, and healthcare use: Analysis of the Medicare Current Beneficiary Survey. *Journal of Health Economics*, 31(5), 744–751.

Men, L.R. (2011). How employee empowerment influences organization-employee relationship in China. *Public Relations Review*, 37, 435–437.

Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrated psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153–180.

Mertens, W., & Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: Theory development through a multiple case study. *Journal of Retailing and Consumer Services* 52, 1–17.

Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2, 40–46.

Michel, J.W., Kavanagh, M.J., & Tracey, J.B. (2013). Got support? The impact of supportive work practices on the perceptions, motivation, and behavior of customer-contact employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 161–173.

Michie, J. (2020). The covid-19 crisis – and the future of the economy and economics. *International Review of Applied Economics*, 34(3), 301–303.

Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445–464.

Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New direction for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 81.

Mohseni-Cheraghlou, A. (2016). The aftermath of financial crises: a look on human and social wellbeing. *World Development*, 87, 88–106.

Mondiana, Y.Q., Pramoedyo, H., & Sumarminingsih, E. (2018). Structural Equation Modeling on Likert scale data with transformation by successive interval method and with no transformation. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(5), 398–405.

Montana, P., & Charnov, B.H. (2008). *Management* (4th Edition). New York, NY: Barron's Educational Series Inc.

Moosa, N., & Panurach, P. (2008). Encouraging front-line employees to rise innovation challenge. *Strategy and Leadership*, 36(4), 4–9.

Morgan, N. (2012). Time for 'mindful' destination management and marketing. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 8–9.

Morris, S.S., Snell, S.A., & Wright, P.M. (2006). A resource-based view of international human resources: Towards a framework of integrative and creative capabilities. In: Stahl, G.K., & Bjorkman, I. (Eds.). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Moschovou, T., & Tyrinopoulos, Y. (2018). Exploring the effects of economic crisis in road transport: The case of Greece. *International Journal of Transportation Science and Technology*, 7, 264–273.

Mpofu, M., & Hlatywayo, C.K. (2015). Training and development as a tool for improving basic service delivery; the case of a selected municipality. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20, 133–136.

Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F., & Steyer, R. (2003). (Why) Should we use SEM? Pros and cons of Structural Equation Modelling. *Methods of Psychological Reports Online*, 8, 1–22.

Nam, S., & Shin, H.C. (2017). How customer's display of emotions relates to task performance: social interaction model in hospitality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 421–435.

Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, 69–84.

Nassar, M.A. (2017). Psychological empowerment and organizational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 91–98.



Navarro Jurado, E., Ortega Palomo, G., & Torres Bernier, E. (2020). Propuestas de reflexion desde el turismo frente al COVID-19. *Incertidumbre, impacto y recuperacion*. Universidad de Malaga.

Neirotti, P., Raguseo, E., & Paolucci, E. (2016). Are customers' reviews creating value in the hospitality industry? Exploring the moderating effects of market positioning. *International Journal of Information Management*, 36, 1133–1143.

Ng, T.W.H., & K.L. Sorensen (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33, 243–68.

Nickson, D., Warhurst, C., & Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(2), 195–208.

Nicolau, J.L., & Santa-Maria, M.J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 71–79.

Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group Organization Management*, 26(1), 93–113.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.E. (2008). Employee motivation. A powerful new model. *Harvard business review*, July–August 2008, 1–8.

Nolan, B, Whelan, C.T., & Maître, B. (2012). Low pay, in-work poverty and economic vulnerability: A comparative analysis using EU-SILC. *Manchester School*, 80(1), 99–116.

Nunkoo, R., Ramkissoon, H., & Gursoy, D. (2013). Use of structural equation modelling in tourism research: Past, present, and future. *Journal of Travel Research*, 52(6), 759–771.

Nyadzayo, M.W., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 262–270.

O'Neill, J.W., & Carlbäck, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515–521.

O'Neill, J.W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 385–390.

Oakland, J. (2005). From quality to excellence in the 21st century. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(8/9), 1053–1060.

Oh, H., & Kim, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 2–29.

Okumus, F., & Karamustafa, K. (2005). Impact of an economic crisis: Evidence from Turkey. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 942–961.

Okumus, F., Altinay, M., & Arasli, H. (2005). The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus. *Tourism Management*, 26, 95–104.

Olafsen, A.H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E.L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56, 447–457.

Orel, F.D., & Kara, A. (2014). Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 118–129.

Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37, 380–394.

Ottensbacher, M.C., & Harrington, R.J., (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 523–541.

Ovretveit, J. (2005). Leading improvement. *Journal of Health Organization and Management*, 19(6), 413–430.

Ozturk, S., & Sozdemir, A. (2015). Effects of global financial crisis on Greece economy. 2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic. *Procedia Economics and Finance*, 23, 568 – 575.

Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). HRM & performance: Achievement & challenges. New York, NY: Wiley.

Panagiotakopoulos, A. (2013). The impact of employee learning on staff motivation in Greek small firms: The employees' perspective. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 27(2), 13–15.

- Panagiotakopoulos, A. (2014). Enhancing staff motivation in “tough” periods: Implications for business leaders. *Strategic Direction*, 30(6), 35–36.
- Pantano, E., & Migliarese, P. (2014). Exploiting consumer-employee-retailer interactions in technology-enriched retail environments through a relational lens. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 958–965.
- Papatheodorou, A., & Arvanitis, P. (2014). Tourism and the economic crisis in Greece: Regional perspectives. *Région et Développement*, 39, 183–203.
- Papatheodorou, A., Rossello, J., & Xiao, H. (2010). Global economic crisis and tourism: consequences and perspectives. *Journal of Travel Research*, 49(1), 39–45.
- Pappas, N. (2015). Marketing hospitality industry in an era of crisis. *Tourism Planning & Development*, 12(3), 333–349.
- Pappas, N. (2018). Hotel decision-making during multiple crises: A chaordic perspective. *Tourism Management*, 68, 450–464.
- Pappas, N., & Papatheodorou, A. (2017). Tourism and the refugee crisis in Greece: Perceptions and decision-making of accommodation providers. *Tourism Management*, 63, 31–41.
- Parry, E. (2011). An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1146–1162.
- Paslakis, G., Dimitropoulos, G., & Katzman, D.K. (2020). A call to action to address COVID-19-induced global food insecurity to prevent hunger, malnutrition, and eating pathology. *Nutr Rev.* 2021 Jan 1, 79(1), 114–116.

Pavlatos, O. (2015). An empirical investigation of strategic management accounting in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 756–767.

Pavlatos, O., & Paggios, I. (2009). A survey of factors influencing the cost system design in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 263–271.

Pearce, J.A., & Michael, S.C. (2006). Strategies to prevent economic recessions from causing business failure. *Business Horizons*, 49, 201–209.

Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802.

Peng, J., Zhao, X., & Mattila, A.S. (2015). Improving service management in budget hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 139–148.

Petrakos, G. (2014). Economic crisis in Greece. European and domestic market and policy failures. *Région et Développement*, 39, 9–33.

Petter, J., Byrnes, P., Choi, D.L., Fegan, F., & Miller, R. (2002). Dimensions and patterns in employee empowerment: assessing what matters to street-level bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(3), 377–400.

Pforr, C., & Hosie, P. (2009). *Crisis management in the tourism industry*. Farnham, UK: Ashgate Publishing.

Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96–120.

Phillips, P.A., & Louvieris, P. (2005). Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: A balanced scorecard perspective. *Journal of Travel Research*, 44(2), 201–211.

Piercy, N. & Ellinger, A. (2015). Demand and supply-side cross-functional relationships: an application of disconfirmation theory. *Journal of Strategic Marketing*, 23(1), 49–71.

Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Pintrich P.R. (2000). An achievement goal theory perspective on issues in motivation terminology, theory, and research. *Contemporary Education Psychology*, 25, 92–104.

Pizam, A., Shapoval, V., & Ellis, T. (2016). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: A revisit and update. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 2–35.

Politis, Y., Litos, C., Grigoroudis, E., & Moustakis, V.S. (2009). A business excellence model for the hotel sector: Implementation to high-class Greek hotels. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4), 462–483.

Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York, NY: Free Press.

Porter, M.E. (1998). *The Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Prabhu, J. (2010). The importance of building a culture of innovation in a recession. *Strategic HR Review*, 9(2), 5–11.

Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, *34*, 575–582.

Putnam, R.D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Putra, E.D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, *17*(2), 1–14.

R Core Team (2020). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL: <https://www.R-project.org/>.

Rachiotis, G., Stuckler, D., McKee, M., & Hadjichristodoulou, C. (2015). What has happened to suicides during the Greek economic crisis? Findings from an ecological study of suicides and their determinants (2003–2012). *BMJ Open* *5*, e007295.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, September 2004, 52–63.

Randolph, W.A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, *23*(4), 19–50.

Raub, S., & Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, *54*(2), 136–148.

Ro, H., & Chen, P.J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 422–428.

Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36.

Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A., & García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102637, 1–9.

Ruizalba, J.L., Bermúdez-González G., Rodríguez-Molinab M.A., & Blancaa M.J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 11–19.

Ruzic, M.D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 56–65.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

Santa Cruz, F.G., Lopez-Guzman, T., & Sanchez Canizares, S.M. (2014). Analysis of job satisfaction in the hotel industry: A study of hotels in Spain. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13, 63–80.



Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., & Papaioannou, E. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: Determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, 8(2), 134–153.

Schubert, S.F., Brida, J.G., & Risso, W.A. (2011). The impacts of international tourism demand on economic growth of small economies dependent on tourism. *Tourism Management*, 32, 377–385.

Schuler, R.S., & MacMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource practices. *Human Resource Management*, 23, 241–256.

Seibert, S.E., Silver, S.R., & Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.

Selvarajan, T.T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142–154.

Serafini, G.O., & Szamosi, L.T. (2015). Five star hotels of a multinational enterprise in countries of the transitional periphery: A case study in human resources management. *International Business Review*, 24, 972–983.

Serrat, J.M.B. (2011). Quality of hotel service and consumer protection: A European contract law approach. *Tourism Management*, 32(2), 277–287.

Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21–32.

Shook, C.L., Ketchen, D.J., Hult, G.T.M., & Kacmar, K.M. (2004). An assessment of the use of structural equation modelling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25, 397–404.

Shukla, A., Singh, S., Rai, H., & Bhattacharya, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB Management Review*, 30, 330–342.

Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703–723.

Sigala, M. (2002). Modelling E-Marketing strategies: Internet presence and exploitation of Greek hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(2-3), 83–103.

Sigala, M. (2004). Using data envelopment analysis for measuring and benchmarking productivity in the hotel sector. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 16(2–3), 39–60.

Sigala, M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: Managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 391–413.

Sigala, M., & Chalkiti, K. (2007). Improving performance through tacit knowledge externalisation and utilisation: Preliminary findings from Greek hotels. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), 456–483.

Silva, R. (2015). Multimarket contact, differentiation: and prices of chain hotels. *Tourism Management*, 48, 305–315.

Singh, N., Hu, C., & Roehl, W.S. (2007). Text mining a decade of progress in hospitality human resource management research: Identifying emerging thematic development. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 131–147.

Singh, S.K., Mazzucchelli, A., Vessal, S.R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27, 100830.

Singhania, M., & Anchalia, J. (2013). Volatility in Asian stock markets and global financial crisis. *Journal of Advances in Management Research*, 10(3), 333–351.

Siswanti, Y., & Muafi, M. (2020). Empowering leadership and individual creativity: The mediation role of psychological empowerment in facing Covid-19 pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 809–816.

Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Free Press.

Smith, A., & Suchitra Mouly, V. (1998). Empowerment in New Zealand firms: Insights from two cases. *Empowerment in Organizations*, 6(3), 69–80.

Smith, E., Webber, D., & White, S. (2011). Employment characteristics of UK tourism industries in 2008. *Economic & Labour Market Review*, 5(1), 24–45.

Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47, 1219–1247.

Snell, S.A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35, 292–327.

Solnet, D., Nickson, D., Robinson, R.N., Kralj, A., & Baum, T. (2014c). Discourse about workforce development in tourism - An analysis of public policy, planning, and implementation in Australia and Scotland: Hot air or making a difference? *Tourism Analysis*, 19(5), 609–623.

Spears, A. (2013). A guide to employee motivation for public human resource managers. *Public in Review*, 66–71.

Spielmann, N., Laroche, M., & Borges, A. (2012). How service seasons the experience: Measuring hospitality servicescapes. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 360–368.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Starr, S. (2012). Survey research: We can do better. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, 100(1), 1–2.

Stavrinoudis, Th., & El Chanoun, C. (2013). Human resources involvement in adapting total quality management: The case of 4 and 5 star city hotels in Athens. *Journal of Travel and Tourism Research*, 13(1/2).

Stavrinoudis, Th., & Kakaroungkas, Ch. (2016). A theoretical model of weighting and evaluating the elements defining change of organizational culture. In: Katsoni, V., Upadhyya, A., & Stratigea, A. (Eds). *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.

Stavrinoudis, Th., & Kakaroungkas, Ch. (2017a). A Scientific Modeling of Factors of Human Motivation in Organizations. In: Katsoni, V., & Velander, K. (Eds). *Innovative Approaches to Tourism and Leisure*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.

Stavrinoudis, Th., & Kakarougkas, Ch. (2017b). Towards an innovative classification – grouping of variables that compose organizational culture. *Journal of Tourism Research, 17*, 6–24.

Stavrinoudis, Th., & Kakarougkas, Ch. (2018a). Factors of human motivation in organizations: A first scientific modeling for a more effective application in the hospitality industry. *International Journal of Cultural and Digital Tourism*.

Stavrinoudis, Th., & Kakarougkas, Ch. (2018b). The synthesis of the variables formulates rewards system culture (ReSCulture). In: Katsoni, V., & Segarra-Oña, M. (Eds). *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.

Stavrinoudis, Th., & Livadioti, G. (2011). Researching the implementation of motivation practices in human resources in hotels: An experience from a Greek resort. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing, 2*(1), 4–23.

Stavrinoudis, Th., & Psimoulis, M. (2017). How do education and training policies determine customer satisfaction and hotels' performance? *European Journal of Tourism Research, 17*, 177–190.

Stavrinoudis, Th., & Psimoulis, M. (2021). The evolution of human resources empowerment theory. A literature review (1970–2020). Proceedings of GLOSERV 2021 – Global Conference on Services and Retail Management, 10–13 May, virtually hosted by University of Naples Federico II, Italy & University of South Florida, USA.

Stavrinoudis, Th., Psimoulis, M., & Kakarougkas, Ch. (2021). Classification of human resources empowerment methods in the hospitality industry. In: Christou, E., & Fotiadis, A. (Eds.). *Restarting Tourism, Travel and Hospitality*. Thessaloniki, GR: IHU-SEB Press.

Stavrinoudis, Th., & Simos, D. (2016). Factors affecting hotel employees' perception and attitude toward empowerment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 15*(4), 416–439.

Steenkamp, J.B.E.M., & Baumgartner, H. (2000). On the use of structural equation models for marketing modelling. *International Journal of Research in Marketing, 17*(Special Issue), 195–202.

Steffy, B., & Maurer, S. (1988). Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities. *Academy of Management Review, 13*, 271–286.

Stergiou, D.P., & Farmaki, A. (2021). Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of front-line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management, 93*, 102770.

Stone, R. (2002). *Human resource management (4th Edition)*. Melbourne, AU: John Wiley.

Storey, J. (2001). *Human resource management: A critical text (2nd Edition)*. London, UK: Thomson.

Stredwick, J. (2005). *An introduction to human resource management (2nd Edition)*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

Stylidis, D., & Terzidou, M. (2016). Tourism and the economic crisis in Kavala, Greece. *Annals of Tourism Research, 44*, 210–226.

Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management, 48*(5), 745–768.

Suhr, D. (2006). The basics of structural equation modeling. University of Northern Colorado. Ανακτήθηκε από: <https://www.lexjansen.com/wuss/2006/tutorials/TUT-Suhr.pdf>

Sulistyo, H.S. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21, 196–203.

Sultanova, A.V., & Chechina, O.S. (2016). Human capital as a key factor of economic growth in crisis. *European Research Studies*, 19(2), 71–78.

Suominen, T., Savikko, N., Puukka, P., Irvine Doran, D., & Leino-Kilpi, H. (2005). Work empowerment as experienced by head nurses. *Journal of Nursing Management*, 13, 147–153.

Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20, 64–79.

Tagliaro, C., & Migliore, A. (2021). “Covid-working”: What to keep and what to leave? Evidence from an Italian company. *Journal of Corporate Real Estate Emerald Publishing Limited*, 1463-001X.

Taguchi, Y. (2015). Factors forming work motivation in Japan. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. *Procedia Manufacturing*, 3, 717–722.

Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231.

Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: An empirical investigation of Swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437–468.

Tang, T.W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1–10.

Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H.Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 648–657.

Taylor, B.M. (2015). The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace. *Performance Improvement*, 54, 28–37.

Teijlingen van, E., & Hundley, V. (2001). The importance of pilot studies. *Social Research Update*, 35, Department of Sociology, University of Surrey.

Temin, P. (2010). The Great Recession & the Great Depression. *Daedalus*, 139(4), 115–124.

Testa, M.R. (2000). Structural equation modelling in hospitality research. *Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 67–74.

Thamizhmanii, S., & Hasan, S. (2010). A review on an employee empowerment in TQM practice. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 39(2), 204–210.

Thapar, R. (2016). Work motivation and its outcome correlates in automobile industry. *Amity Business Review*, 17(2), 17–25.



Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.

Torres, E.N, Niekerk, M.V., & Orłowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(1), 48–66.

Truss, C., Soane, E.C., Alfes, K., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). Engaging the “Pole Vaulters” on your staff. *Harvard Business Review*, 88, 24.

Tsai, C.Y., Horng, J.S., Liu, C.H., & Hu, D.C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26–35.

Tsai, H., Song, H., & Wong, K.K.F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522–546.

Tsiotras, G.D., Tsiotras, P.G., & Fotiadis, T.A. (2016). Enabling quality in the tourism industry: An evaluation of business excellence in Greek hotels. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(3), 44–57.

Tsounis, A., Sarafis, P., & Bamidis, P. (2014). Motivation among physicians in Greek public health-care sector. *British Journal of Medicine & Medical Research*, 4(5), 1094–1105.

Tugcu, C.T. (2014). Tourism and economic growth nexus revisited: A panel causality analysis for the case of the Mediterranean region. *Tourism Management*, 42, 207–212.

Veneklasen, L., Miller, V., Budlender, D., & Clark, C. (2007). A new weave of power, people, and politics: The action guide for advocacy and citizen participation. Bourton-on-Dunsmore, Warwickshire, U.K.: Practical Action Publishing.

Verdarlier, P. (2015). Sosyalika: Social face of human resources-Insan kaynaklarının sosyal yuzu. Istanbul, TR: Fastbook Publications.

Verdarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463–472.

Vetrakova, M., & Mazuchova, L. (2015). Modeling of process work motivation in hotels. Business Economics and Management 2015 Conference, BEM 2015. *Procedia Economics and Finance*, 34, 508–513.

Vetrakova, M., Mazuchova, L. (2016). Draft of management model of work motivation in hotels. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 422–429.

Vogt, J.F., & Murrell, K.L. (1990). Empowerment in organizations: How to spark exceptional performance. San Diego, CA: University Associates.

Von Gilsa, L., & Zapf, D. (2013). Motives for emotion regulation in service work. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 11, 133–161.

Voon, J.P., & Voon, J.C. (2012). A structural model of consumption: An application to China during the global financial crisis. *The Journal of Socio-Economics*, 41, 284–288.

Vroom, V.H. (1964). Work motivation. New York, NY: Wiley.

Wahlin-Jacobsen, C.D. (2019). The terms of “becoming empowered”: How ascriptions and negotiations of employee identities shape the outcomes of workplace voice activities. *Scandinavian Journal of Management*, 35, 1–13.

Wang, D.S., & Shyu, C.L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.

Wang, J., & Ritchie, B.W. (2012). Understanding accommodation managers’ crisis planning intention. An application of the theory of planned behaviour. *Tourism Management*, 33, 1057–1067.

Watkins, M.W. (2018). Exploratory factor analysis: A guide to best practice. *Journal of Black Psychology*, 44(3), 219–246.

Webster, C., & Ivanov, C. (2014). Transforming competitiveness into economic benefits: Does tourism stimulate economic growth in more competitive destinations? *Tourism Management*, 40, 137–140.

Weissenberger-Eibl, M.A., & Spieth, P. (2004). Knowledge transfer among culture driven co-workers: A multi-dimensional analysis of corporate culture as a critical factor for successful knowledge transfer with in enterprise. Kassel University, Department of Innovation and Technology Management.

Weston, R., & Gore, P.A., Jr. (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719–751.

Wildes, J.V. (2008). Should I stay or should I go? Motivation to work in food service. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(3), 286–293.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56.

Williams, M. (2010). Uncontrolled risk: Lessons of Lehman brothers and how systemic risk can still bring down the world financial system. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Williams, P., & Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 20–32.

Wingwon, B. (2012). Effects of entrepreneurship, organization capability, strategic decision making and innovation toward the competitive advantage of SMEs enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, 2(1), 137–150.

Wolor, C.W., Solikhah, Fidhyallah, N.F., & Lestari, D.P. (2020a). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450.

Wolor, C.W., Solikhah, Susita, D., & Martono, S. (2020b). How to maintain employee motivation amid the Covid-19 virus pandemic. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(4), 78–86.

Worrall, L., Cooper, C.L., & Chang, Y.Y. (2013). The effect of the recession on UK managers: The quality of working life 2007–2012. *Research in Applied Psychology*, 59, 23–48.

Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301–326.

Xiong, L., & King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58–69.

Yang, S.B., & Choi, S.O. (2009). Employee empowerment and team performance. Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management*, 15(5/6), 289–301.

Yee, R., Yeung, A, & Cheng, T.C. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651–668.

Yilmaz, C., Alpkın, L., & Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58, 1340–1352.

Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. *Human Resource Management Review*, 29(1), 111–124.

Yu, Y., Byun, W.H., & Lee, T.J. (2014). Critical issues of globalization in the international hotel industry. *Current Issues in Tourism*, 17, 114-118.

Yukl, G., & Becker, W.S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organizations Management Journal*, 3(3), 210–231.

Zampoukos, K., & Ioannides, D. (2011). The tourism labour conundrum: Agenda for new research in the geography of hospitality workers. *Hospitality & Society*, 1(1), 25–45.

Zhou, K.Z., Brown, J.R., Dev, C.S., & Agarwal, S. (2007). The effects of customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 303–319.

Zopiatis, A., & Constanti, P. (2007). Human resource challenges confronting the Cyprus hospitality industry. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2, No. 2, 135–153.

Zouaghi, F., Sanchez, M., & García Martínez, M. (2018). Did the global financial crisis impact firms' innovation performance? The role of internal and external knowledge capabilities in high and low tech industries. *Technological Forecasting & Social Change*, 132, 92–104.

#### Πηγές Διαδικτύου

Economistas. (2019). Λιγότερες γυναίκες σε υψηλές θέσεις. Διαθέσιμο στο: [https://www.economistas.gr/epiheiriseis/9781\\_ligoteres-gynaikes-se-ypsiles-theseis](https://www.economistas.gr/epiheiriseis/9781_ligoteres-gynaikes-se-ypsiles-theseis) (Πρόσβαση: 11 Απριλίου 2021).

Ελληνική Στατιστική Αρχή. (2019). Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr> (Πρόσβαση: 02–17 Ιουλίου 2019).

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων – ΣΕΤΕ. (n.d). Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2019. Διαθέσιμο στο: <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/> (Πρόσβαση: 17 Ιανουαρίου 2022).

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων – ΣΕΤΕ. (2019). Διαθέσιμο στο:  
<https://sete.gr/>  
(Πρόσβαση: 19–21 Ιουλίου 2019).

European Commission. (2019). Directorate-General for Economic and Financial Affairs, 2019, Financial Assistance for Greece. Διαθέσιμο στο:  
[https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-financial-assistance/which-eu-countries-have-received-assistance/financial-assistance-greece\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-financial-assistance/which-eu-countries-have-received-assistance/financial-assistance-greece_en)  
(Πρόσβαση: 24–25 Ιουνίου 2019).

Eurostat. (2015). Statistics. Διαθέσιμο στο:  
<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do>  
(Πρόσβαση: 14 Μαΐου 2019).

Erasmus Research Institute of Management – ERIM. (2021). Necessary condition analysis. Διαθέσιμο στο:  
<https://www.irim.eur.nl/necessary-condition-analysis/>  
(Πρόσβαση: 26 Νοεμβρίου 2021).

Organization for Economic Co-operation and Development – OECD. (2021). Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects. Διαθέσιμο στο:  
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/?fbclid=IwAR1aq6mwWcD64l34Upz1d5ez3kRG6pk6KpPsFOA47U7l3xeUXAiB9xJ0-jE>  
(Πρόσβαση: 05 Ιανουαρίου 2022)

The R Project for Statistical Computing. (2021). Introduction to R. Διαθέσιμο στο: <https://www.r-project.org/about.html>

(Πρόσβαση: 10–12 Μαρτίου 2021).

World Travel and Tourism Council (2018). Reports. Διαθέσιμο στο: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/greece2018.pdf>

(Πρόσβαση: 05 Απριλίου 2018).

### **Νόμοι:**

Κοινή Υπουργική Απόφαση 18152/2020 (ΦΕΚ 857/Β/14-3-2020): Επιβολή του μέτρου της προσωρινής απαγόρευσης λειτουργίας εποχικών τουριστικών καταλυμάτων από 15.3.2020 έως και 30.4.2020.

Κοινή Υπουργική Απόφαση Δια/ΓΠ.οικ. 20035/2020 (ΦΕΚ 987/Β/22-3-2020): Επιβολή του μέτρου της προσωρινής απαγόρευσης λειτουργίας τουριστικών καταλυμάτων συνεχούς λειτουργίας, στο σύνολο της Επικράτειας, για το χρονικό διάστημα από 23.3.2020 ή 26.3.2020, κατά περίπτωση, έως και 30.4.2020.

Κοινή Υπουργική Απόφαση Δια/ΓΠ.οικ. 27529/2020 (ΦΕΚ 1633/Β/30-4-2020): Παράταση ισχύος της υπ' αρ. 18152/14.3.2020 κοινής απόφασης των Υπουργών Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Υγείας και Εσωτερικών (Β' 857) έως και τις 31.5.2020.

Κοινή Υπουργική Απόφαση Δια/ΓΠ.οικ. 27530/2020 (ΦΕΚ 1633/Β/30-4-2020): Παράταση ισχύος της υπ' αρ. Δια/Γ.Π.οικ. 20035/22.3.2020 κοινής απόφασης των Υπουργών Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Προστασίας του Πολίτη, Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Υγείας και Εσωτερικών (Β' 987) έως και τις 31.5.2020.



Κοινή Υπουργική Απόφαση 1881/29.5.2020 (ΦΕΚ 2084/Β/30-5-2020) (Κωδικοποιημένη): Ειδικά πρωτόκολλα υγειονομικού περιεχομένου βάσει των οποίων λειτουργούν οι τουριστικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της λήψης μέτρων έναντι του κορωνοϊού COVID-19.

Κοινή Υπουργική Απόφαση Δ1α/Γ.Π.οικ.: 71342 (ΦΕΚ 4899/Β/6-11-2020) (lockdown 2): Έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας από τον κίνδυνο περαιτέρω διασποράς του κορωνοϊού COVID-19 στο σύνολο της Επικράτειας για το διάστημα από το Σάββατο 7 Νοεμβρίου 2020 έως και τη Δευτέρα 30 Νοεμβρίου 2020.

Νόμος 4070/2012 (ΦΕΚ Α' 82/10-04-2012): Ρυθμίσεις Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, Μεταφορών, Δημοσίων Έργων και άλλες διατάξεις. Άρθρο 155. Διευθυντές τουριστικών καταλυμάτων.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Πίνακας Παραρτήματος: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας από 1 έως 5 στις παρακάτω προτάσεις των ομάδων ερωτήσεων.

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο ξενοδοχείο: (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1.1	Εκπαιδεύει τους εργαζόμενους για βελτίωση των ικανοτήτων τους	1	2	3	4	5
1.2	Βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης	1	2	3	4	5
1.3	Διαχειρίζεται το προσωπικό με ισότητα και δικαιοσύνη	1	2	3	4	5
1.4	Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης εντός του οργανισμού	1	2	3	4	5
1.5	Ενισχύει το ηθικό των εργαζομένων	1	2	3	4	5
1.6	Μεριμνά για την εργασιακή ασφάλεια	1	2	3	4	5
1.7	Έχει ως στόχο την παρακίνηση του προσωπικού	1	2	3	4	5
1.8	Αναδεικνύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους	1	2	3	4	5
1.9	Εφαρμόζει την ενδυνάμωση των εργαζομένων	1	2	3	4	5

2. Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο έχουν <b>κίνητρα</b> διότι: (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
2.10	Επιθυμούν να αποκτήσουν περισσότερα προσωπικά οφέλη	1	2	3	4	5
2.11	Θεωρούν ότι απασχολούνται σε μία καλή επιχείρηση	1	2	3	4	5
2.12	Εκπαιδεύονται και αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους	1	2	3	4	5
2.13	Αισθάνονται ασφαλείς για τη θέση τους	1	2	3	4	5
2.14	Αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις	1	2	3	4	5
2.15	Αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες	1	2	3	4	5
2.16	Ανταμείβονται ικανοποιητικά	1	2	3	4	5
2.17	Αναγνωρίζεται το έργο τους από τη διοίκηση	1	2	3	4	5
3. Κατά την περίοδο της <b>οικονομικής κρίσης</b> στην Ελλάδα: (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
3.18	Υπήρξαν απώλειες στα κέρδη του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
3.19	Η πληρότητα των δωματίων ήταν μειωμένη	1	2	3	4	5
3.20	Η τουριστική ζήτηση για το ξενοδοχείο ήταν χαμηλή	1	2	3	4	5
3.21	Η επιχείρηση εισήγαγε ελαστικές μορφές απασχόλησης	1	2	3	4	5

3.22	Πραγματοποιήθηκαν απολύσεις εργαζομένων	1	2	3	4	5
3.23	Οι μισθοί των εργαζομένων μειώθηκαν	1	2	3	4	5
3.24	Η διοίκηση του ξενοδοχείου προέβη σε μείωση εξόδων	1	2	3	4	5
3.25	Οι επενδύσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης περιορίστηκαν ή διακόπηκαν	1	2	3	4	5
3.26	Η αποπληρωμή χρεών της επιχείρησης έγινε πιο δύσκολη	1	2	3	4	5
3.27	Η εργασιακή ανασφάλεια του προσωπικού του ξενοδοχείου αυξήθηκε	1	2	3	4	5
3.28	Η δημιουργικότητα των εργαζομένων μειώθηκε	1	2	3	4	5
3.29	Οι συνθήκες εργασίας επιδεινώθηκαν	1	2	3	4	5
4. Η απόκτηση <b>ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από το ξενοδοχείο</b> πραγματοποιείται όταν: (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
4.30	Επιλέγεται και διατηρείται ικανό προσωπικό	1	2	3	4	5
4.31	Οι εργαζόμενοι είναι επαρκώς καταρτισμένοι	1	2	3	4	5
4.32	Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους	1	2	3	4	5
4.33	Οι εργαζόμενοι έχουν αναπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες	1	2	3	4	5
4.34	Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται συστηματικά	1	2	3	4	5
4.35	Οι εργαζόμενοι διαθέτουν ευελιξία και ικανότητα να απασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις	1	2	3	4	5
4.36	Οι εργαζόμενοι διαθέτουν μοναδικά προσόντα, τα οποία είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές	1	2	3	4	5

4.37	Οι εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι απέναντι στην επιχείρηση και τους στόχους της	1	2	3	4	5
4.38	Υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων	1	2	3	4	5
4.39	Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ικανή να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το προσωπικό μέσω του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	1	2	3	4	5
4.40	Οι πρακτικές του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εφαρμόζονται και εξελίσσονται στο εσωτερικό του οργανισμού	1	2	3	4	5
4.41	Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενσωματώνεται στην κεντρική στρατηγική του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
4.42	Η διοίκηση έχει την ικανότητα να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις της αγοράς	1	2	3	4	5
4.43	Το ξενοδοχείο προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες, τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές	1	2	3	4	5
4.44	Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί προηγμένη τεχνολογία	1	2	3	4	5
5. Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους <b>παρακινεί</b> με τους παρακάτω τρόπους. (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
5.45	Με καλές συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5
5.46	Με ενίσχυση της αυτονομία τους	1	2	3	4	5
5.47	Με την ύπαρξη ευέλικτου ωραρίου εργασίας	1	2	3	4	5
5.48	Αντιμετωπίζοντας τους με δίκαιο τρόπο	1	2	3	4	5
5.49	Αξιολογώντας τους αντικειμενικά	1	2	3	4	5

5.50	Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
5.51	Αυξάνοντας το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της θέσης τους	1	2	3	4	5
5.52	Αναγνωρίζοντας με επιβράβευση το έργο τους	1	2	3	4	5
5.53	Προσφέροντας τους δυνατότητες εξέλιξης	1	2	3	4	5
5.54	Δημιουργώντας ένα κλίμα συνεργασίας εντός του οργανισμού	1	2	3	4	5
6. Κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, οι παρακάτω <b>τρόποι παρακίνησης</b> εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη <b>ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</b> του ξενοδοχείου. (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)						
6.55	Οι οικονομικές ανταμοιβές τους	1	2	3	4	5
6.56	Η συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης	1	2	3	4	5
6.57	Η ενθάρρυνση τους για ανάπτυξη νέων ιδεών	1	2	3	4	5
6.58	Η βελτίωση της επικοινωνία τους με τη διοίκηση	1	2	3	4	5
6.59	Η συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων	1	2	3	4	5
6.60	Η εξάλειψη του φόβου τους για τυχόν απολύσεις	1	2	3	4	5
6.61	Η σταθερή εργασία με καθεστώς πλήρους απασχόλησης	1	2	3	4	5
6.62	Η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης εντός της επιχείρησης	1	2	3	4	5
7. Η απόδοση των εργαζομένων του ξενοδοχείου ενισχύεται όταν η διοίκηση τους <b>ενδυναμώνει</b> με τους παρακάτω τρόπους. (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

7.63	Με την αύξηση της αυτονομίας τους	1	2	3	4	5
7.64	Δίνοντας τους ξεκάθαρους ρόλους	1	2	3	4	5
7.65	Επιτρέποντας τους να εργάζονται με ευελιξία	1	2	3	4	5
7.66	Επιτρέποντας τους να συμμετέχουν ενεργά στην επίλυση προβλημάτων του ξενοδοχείου	1	2	3	4	5
7.67	Αποδεικνύοντας έμπρακτα ότι τους εμπιστεύεται	1	2	3	4	5
7.68	Παρέχοντας τους την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες	1	2	3	4	5
7.69	Παρέχοντας τους την δυνατότητα να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες	1	2	3	4	5
7.70	Δημιουργώντας ένα περιβάλλον συνεργασίας	1	2	3	4	5
8. Κατά τη διάρκεια οικονομικής κρίσης, οι παρακάτω <b>τρόποι ενδυνάμωσης</b> εργαζομένων συμβάλλουν στην επίτευξη <b>ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</b> του ξενοδοχείου. (Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας)						
8.71	Η αναγνώριση του έργου τους με ανταμοιβές	1	2	3	4	5
8.72	Η ύπαρξη κοινών στόχων με αυτούς της επιχείρησης	1	2	3	4	5
8.73	Η ύπαρξη κοινού οράματος με την επιχείρηση	1	2	3	4	5
8.74	Η δυνατότητα λήψης περισσότερων αποφάσεων	1	2	3	4	5
8.75	Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους	1	2	3	4	5
8.76	Η ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους	1	2	3	4	5
8.77	Η συνεργασία μεταξύ τους για ανταλλαγή πληροφοριών	1	2	3	4	5
8.78	Η ανάδειξη της δέσμευσης της επιχείρησης απέναντι τους	1	2	3	4	5

8.79	Η δημιουργία ισχυρών δεσμών με τη διοίκηση	1	2	3	4	5
------	--	---	---	---	---	---

### Δημογραφικά Στοιχεία

**1. Φύλο**

- Άντρας  
 Γυναίκα

**2. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας:**

- Ανώτερη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)  
 Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση μη Πανεπιστημιακή (ΙΕΚ)  
 Ανώτερη σχολή τουριστικής εκπαίδευσης (ΑΣΤΕΡ, ΑΣΤΕΚ)  
 Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ, ΤΕΙ)  
 Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (MSc, PhD)

**3. Σε ποια θέση απασχολείστε:**

- Διευθυντής ξενοδοχείου  
 HR Manager  
 Προϊστάμενος τμήματος  
 Άλλο

**4. Σε ποια περιφέρεια ανήκει το ξενοδοχείο που εργάζεστε:**

- Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης  
 Κεντρικής Μακεδονίας  
 Δυτικής Μακεδονίας  
 Ηπείρου  
 Θεσσαλίας  
 Δυτικής Ελλάδας  
 Στερεάς Ελλάδας  
 Αττικής  
 Πελοποννήσου  
 Ιονίων νήσων  
 Βορείου Αιγαίου  
 Νοτίου Αιγαίου  
 Κρήτης

**5. Πόσα αστέρια διαθέτει το ξενοδοχείο που εργάζεστε;**

- 3  
 4  
 5

**6. Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός δωματίων που διαθέτει το ξενοδοχείο:**

- 150 – 199  
 200 – 299



- 300 – 399
- Άνω των 400