



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**(Δ.Π.Μ.Σ.)**  
**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ**  
**ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ»**

*Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19*

**Διπλωματική εργασία**

Εισηγήτρια : Μάρου Ευαγγελία

Επιβλέπουσα: Παπαδοπούλου Γεωργία Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήμα Οικονομικής & Διοίκησης Τουρισμού, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης Πανεπιστήμιο Αιγαίου

# **Εισαγωγή**

Η πανδημία του Covid-19 έκανε την εμφάνιση της στην Ελλάδα τον Μάρτιο του 2019 ανατρέποντας την ζωή των ανθρώπων. Η οικονομική δραστηριότητα παύει και ο τουρισμός το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας πλήττεται καθολικά. Η χρονική περίοδος που ακολούθησε αποτέλεσε μια μεγάλη πρόκληση για την ανάκαμψη του τουρισμού και δημιούργησε νέες ανάγκες στο πεδίο του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης/κατάρτισης του προσωπικού, στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών, και την ασφάλεια στην διαχείριση των ψηφιοποιημένων δεδομένων και την ασφάλεια των νέων συνθηκών υγιεινής. Η Ρόδος συμπεριλαμβάνεται στους 3 δημοφιλή προορισμούς της Ευρώπης για διακοπές και η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου στην οποία ανήκει βρίσκεται στην 1η θέση σε ξενοδοχειακό δυναμικό (ΙΝΣΕΤΕ, 2022, 2023). Η παρούσα εργασία στοχεύει να διερευνήσει τις δράσεις των επιχειρήσεων στη Ρόδο το χρονικό διάστημα 2019-2022 και ιδιαίτερα των τμημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π) για την διατήρηση της κινητοποίησης και την επίτευξη της ενσωμάτωσης των εργαζόμενων κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Η μελέτη αποτελείται από δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση με στόχο να πλαισιωθεί η έρευνα με το θεωρητικό υπόβαθρο που αφορά την λειτουργία του τμήματος Δ.Α.Π. στις επιχειρήσεις και κυρίως τις επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα ευρήματα και αποτελέσματα που προέκυψαν από την ποιοτική και ποσοτική έρευνας.

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας με στόχο να αποτελέσουν την βάση για εξέλιξη των τεχνικών και των στρατηγικών των τμημάτων Δ.Α.Π. ως προς την πολιτική παρακίνησης και ενσωμάτωσης του προσωπικού στο νησί της Ρόδου στη νέα μετά -Covid-19 εποχή.

Λέξεις Κλειδιά: Κινητοποίηση, ενσωμάτωση, Covid-19, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Ρόδος

## **Abstract**

The Covid-19 pandemic made its appearance in Greece in March 2019, turning people's lives upside down. Economic activity ceases and tourism, the country's competitive advantage, is universally affected. The time period that followed was a great challenge for the recovery of tourism and created new needs in the field of technological modernization of businesses, education/training of personnel, automation of processes, and security in the management of digitized data and the security of new sanitary conditions. Rhodes is included in the 3 popular destinations in Europe for holidays and the South Aegean Region to which it belongs is in 1st place in terms of hotel potential (INSETE, 2022, 2023). This paper aims to investigate the actions of businesses in Rhodes during the period 2019-2022 and especially of the Human Resources Management (HR) departments to maintain mobilization and achieve the integration of employees during the pandemic.

The study consists of two parts. In the first part, a bibliographic review is carried out with the aim of framing the research with the theoretical background regarding the operation of the HR Department in companies and mainly the companies in the tourism sector, while in the second part, the findings and results obtained from the qualitative research are presented and quantitative research.

Finally, the conclusions of the research are presented with the aim of forming the basis for the development of the techniques and strategies of the departments of HR in terms of motivation and integration policy of staff on the island of Rhodes in the post-Covid-19 era.

Keywords: Mobilization, integration, Covid-19, Human Resource Management, Rhodes

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Abstract.....	2
Κεφάλαιο 1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	4
1.1. Το τμήμα Δ.Α.Π. και οι λειτουργίες του.....	4
1.2. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης .....	9
1.3 Ιδιαιτερότητες της Δ.Α.Π. στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	12
Κεφάλαιο 2. Κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.....	14
2.1.Ορισμοί .....	14
2.2. Η συμβολή της κινητοποίησης των εργαζόμενων στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας.....	18
2.3. Η συμβολή της ενσωμάτωσης στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας.....	21
Κεφάλαιο 3. Ο ρόλος της Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού .....	24
3.1. Οι δράσεις του τμήματος Δ.Α.Π. στις επιχειρήσεις φιλοξενίας .....	24
3.2 Νέες συνθήκες εργασίας κατά την πανδημία .....	25
3.3. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας στη Ρόδο και οι δράσεις της Δ.Α.Π. ....	31
3.3.1 Το προφίλ των τουριστικών επιχειρήσεων στη Ρόδο .....	31
3.3.2. Οι δράσεις των τουριστικών επιχειρήσεων στη Ρόδο.....	35
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία και ανάλυση δεδομένων έρευνας.....	40
4.1 Εισαγωγή.....	40
4.2 Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας .....	41
4.3. Ανάλυση των δεδομένων της έρευνας .....	42
4.3.1. Δεδομένα συνέντευξης .....	42
4.3.2. Δεδομένα Ερωτηματολογίου .....	50
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα .....	76
Κεφάλαιο 6.Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	82
Βιβλιογραφία .....	84
Παράρτημα .....	89

## **Κεφάλαιο 1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

### **1.1. Το τμήμα Δ.Α.Π. και οι λειτουργίες του**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Πόρων (Δ.Α.Π.) αποτελεί ένα κρίσιμο κομμάτι της λειτουργίας και επιτυχίας ενός ξενοδοχείου. Οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό πόρο για την ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Η Δ.Α.Π. στα ξενοδοχεία επικεντρώνεται στην πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανταμοιβή και διαχείριση των εργαζομένων του ξενοδοχείου, με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε τον ρόλο και τις κύριες λειτουργίες της Δ.Α.Π. στα ξενοδοχεία.

Η Δ.Α.Π. στα ξενοδοχεία ξεκινά με τη σωστή πρόσληψη και επιλογή του προσωπικού. Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης, τη σύνταξη αγγελιών εργασίας, την αξιολόγηση των αιτήσεων, τη συνέντευξη και την τελική επιλογή των υποψηφίων. Είναι σημαντικό να αναζητηθούν άτομα με τις απαραίτητες δεξιότητες, εμπειρία και προσωπικότητα που αρμόζει στην κουλτούρα του ξενοδοχείου. Μια αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προσφέρει επίσης εκπαίδευση και ανάπτυξη στους εργαζομένους του ξενοδοχείου. Αυτό περιλαμβάνει εκπαίδευση για τις δεξιότητες τους, όπως η εξυπηρέτηση πελατών, η επικοινωνία, η διοίκηση του χρόνου και η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων. Επίσης, πρέπει να παρέχονται ευκαιρίες για εξειδίκευση και προαγωγή στους εργαζομένους που επιδεικνύουν το δυναμικό για ανάπτυξη και ανέλιξη στον τομέα τους. Η ανταμοιβή και η αξιολόγηση απόδοσης είναι σημαντικές για τη διατήρηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων. Οι μισθολογικές πολιτικές πρέπει να είναι δίκαιες και ανταγωνιστικές, ενώ η αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να βασίζεται σε σαφή κριτήρια και να παρέχει ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η Δ.Α.Π. πρέπει να αναγνωρίζει τις ατομικές συμβάσεις των εργαζομένων και να παρέχει κίνητρα για την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει χρηματικές αποδοχές, επιδόματα, επιβραβεύσεις, προαγωγές και αναγνώριση των επιτευγμάτων τους.

Η Δ.Α.Π. πρέπει να επιδιώκει τη διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων του ξενοδοχείου. Αυτό περιλαμβάνει την τήρηση των προδιαγραφών ασφάλειας, την εκπαίδευση για την αντιμετώπιση κινδύνων και την παροχή των απαραίτητων μέσων προστασίας. Η Δ.Α.Π. πρέπει να ασχολείται με τη διαχείριση της αποχώρησης των εργαζομένων και την αντικατάστασή τους. Αυτό περιλαμβάνει την προετοιμασία και ανανέωση του προσωπικού για τις κενές θέσεις και την ανάπτυξη σχεδίων διαδοχής για την εξασφάλιση συνέχειας και σταθερότητας στη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) αναλαμβάνει την μέριμνα για τον σχεδιασμό και την οργάνωση της εργασίας σε κάθε τμήμα, την στρατολόγηση και την επιλογή προσωπικού καθώς και για την κατάρτιση του, την διαχείριση της απόδοσης, την διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων και την αξιολόγηση. Η οργάνωση των τμημάτων του ξενοδοχείου απαιτεί την συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, των εργαζόμενων για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων μέσα από την υιοθέτηση ρόλων. Μέσω της οργάνωσης καθορίζονται οι αρμοδιότητες με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας. Ο καταμερισμός του έργου μπορεί να αποτυπωθεί σε έναν τύπο διαγράμματος που ονομάζεται οργανόγραμμα στο οποίο αποτυπώνονται τόσο οι αρμοδιότητες όσο και οι σχέσεις μεταξύ των αλληλεξαρτώμενων τμημάτων.

Η Διαχείριση ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) ή Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην σύγχρονη εποχή με τον έντονο ανταγωνισμό που την διέπει αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για κάθε επιχείρηση. Ο ανθρώπινος παράγοντας κάθε επιχείρησης επηρεάζει, συμβάλλει και διαμορφώνει την εικόνα της προς τους πελάτες, την επιτυχημένη ή μη πορεία της και την κερδοφορία της.

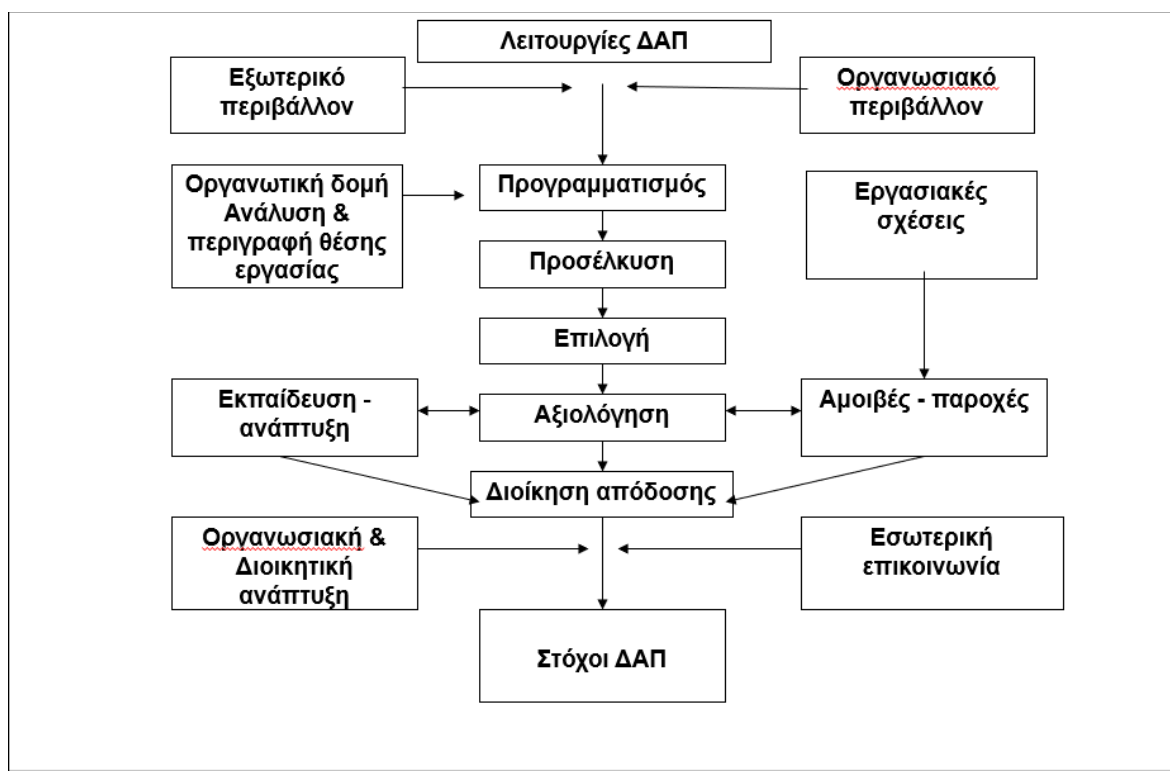
Σε αυτό το πλαίσιο η Δ.Α.Π. θεωρείται «μία λειτουργία που αποτελεί ευθύνη με μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όσων ασκούν διοίκηση ή εργάζονται σε μια επιχείρηση». Η Δ.Α.Π. σύμφωνα με τον ορισμό της ως διοικητική λειτουργία στοχεύει να εξυπηρετήσει στόχους τόσο της επιχείρησης όσο και της επαγγελματικής και προσωπικής ευημερίας των στελεχών της (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2016).

Έτσι ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, τα τελευταία χρόνια μετατρέπεται στον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, ώστε να δοθεί έμφαση στο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζόμενων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη φήμη και την εικόνα της, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών και τέλος την επιβίωσή της (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2016). Επιπλέον χαρακτηριστικός είναι ο διαχωρισμός που παρουσιάζει ο Jackson και Schuler (2000) ανάμεσα στον όρο πόρος (human resources) και ανθρώπινο κεφάλαιο (human capital). Σύμφωνα με αυτόν τον διαχωρισμό, ο όρος πόρος εξισώνει την ανθρώπινο πόρο με τους άλλους πόρους της επιχείρησης γεγονός που υποβαθμίζει την σημασία του. Αντίθετα η χρήση του όρου ανθρώπινο κεφάλαιο περικλείει την διανοητική, συναισθηματική και κοινωνική υπόσταση του εργαζόμενου και κατά επέκταση την πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση του. Ωστόσο η χρήση του όρου Διοίκηση Ανθρώπινου Πόρων εφεξής (Δ.Α.Π.) ως διοικητική λειτουργία που μεριμνά για τον σχεδιασμό, τις δραστηριότητες στην διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την επίτευξη

« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

των στόχων μιας επιχείρησης θεωρούμε ότι συνάδει με τους ερευνητικούς στόχους της παρούσας εργασίας.

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων (Δ.Α.Π.) αποτελεί τμήμα της λειτουργία του Μάνατζμεντ μιας επιχείρησής. Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς (2016) οι λειτουργίες που διέπουν την Δ.Α.Π. αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται με μια κοινή πολιτική και στόχους. Το παρακάτω διάγραμμα 1 απεικονίζει σχηματικά τις λειτουργίες της Δ.Α.Π..



Διάγραμμα 1:Το περιεχόμενο της Δ.Α.Π.

Η διαμόρφωση του εξωτερικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος όπως φαίνεται στο διάγραμμα συνδέεται και αλληλοεπιδρά με τις λειτουργίες της Δ.Α.Π. καθώς οι αλλαγές που συντελούνται σε κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό επίπεδο επηρεάζουν την επιχείρηση αλλά και τα άτομα.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαμορφώνει νέες συνθήκες που επιβάλλουν αλλαγές στο οργανωσιακό περιβάλλον που συχνά συνδέονται με την αντίληψη της επιχείρησης πάνω σε ζητήματα επιχειρησιακής, εταιρικής ηθικής και ευθύνης. Διαμορφώνουν μια σειρά από εσωτερικούς στόχους και πρακτικές οι οποίες θα διαμορφώσουν το προφίλ της επιχείρησης και θα καθορίζουν τις δράσεις της (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς,35,2016).

Η Δ.Α.Π. κατέχει τον ρόλο κλειδί στην επιλογή τεχνικών και μεθόδων με στόχο, μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο, την επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και την μέγιστη απόδοση του προσωπικού. (Haynes,Fryer,2000)

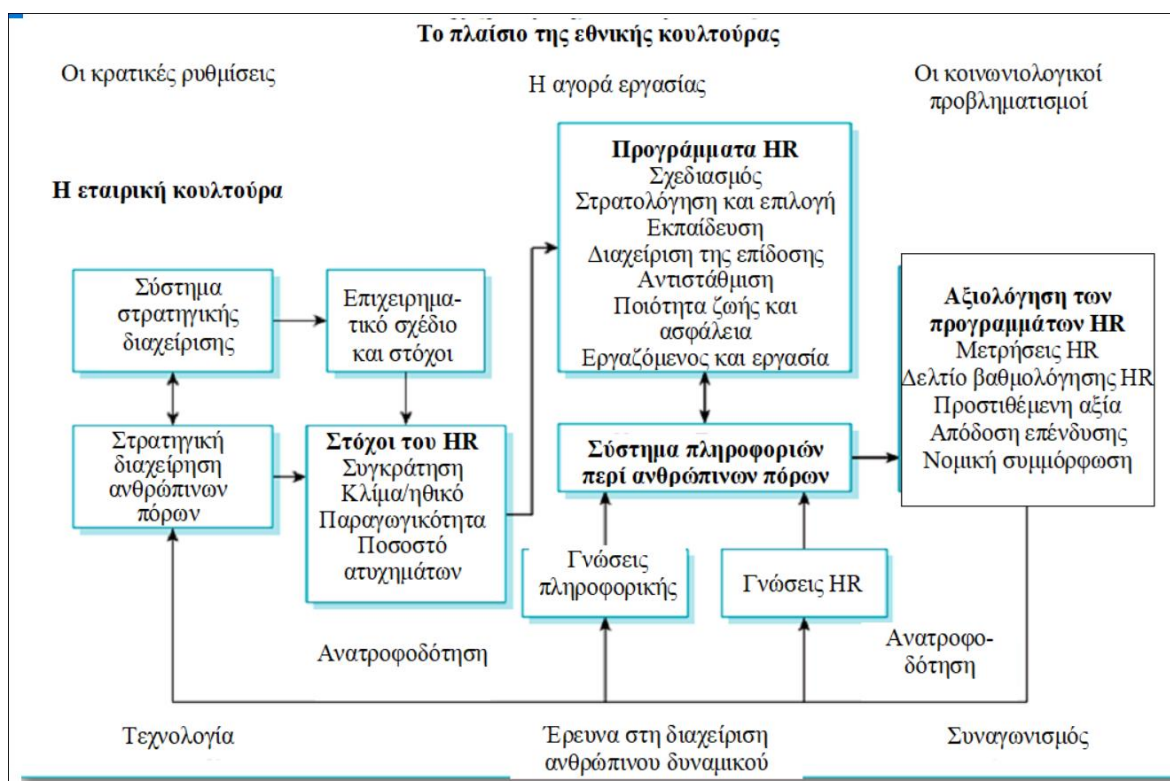
Οι τυπικές δράσεις του τμήματος Δ.Α.Π. αφορούν την τήρηση αρχείων, την πρόσληψη, την επιλογή εκπαίδευση, τις σχέσεις με τους εργαζόμενους και την αμοιβή. Ωστόσο οι δράσεις αυτές εμπλέκουν πολλαπλές δραστηριότητες που κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες τις συναλλαγματικές, τις παραδοσιακές και τις μετασχηματιστικές (Wright, McMahan, Snell, & Gerhart, 1998).

Οι συναλλαγματικές αφορούν τις καθημερινές συμφωνίες όπως την εισαγωγή πληροφοριών μισθοδοσίας, παρακολούθηση αλλαγών κατάστασης υπαλλήλου και διαχείριση των προνομίων του υπαλλήλου. Οι παραδοσιακές δράσεις αφορούν τον σχεδιασμό, την πρόσληψη, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αμοιβή προσωπικού καθώς και την διαχείριση απόδοσης. Τέλος οι μετασχηματιστικές δράσεις είναι αυτές που δίνουν αξία στην επιχείρηση όπως η πολιτιστική και οργανωτική αλλαγή, η δομική επανευθυγράμμιση και στρατηγικός, επαναπροσανατολισμός και η αύξηση της καινοτομίας. (Thite, Kavanagh,Johnson,15,2009)

Σε αυτό το σημείο αξίζει να γίνει αναφορά στην οργάνωση της Δ.Α.Π. μέσω του πληροφοριακού συστήματος HRIS όπου σύμφωνα με Kavanagh et al. (1990) ορίζεται ως ένα σύστημα που απαιτεί, αποθηκεύει, χειρίζεται, αναλύει και διανέμει την πληροφορία χάρη στην οργάνωση της Δ.Α.Π.. Το σύστημα αυτό δεν φορά μόνο απλά τον ηλεκτρονικό υπολογιστή αλλά συμπεριλαμβάνει το λογισμικό, τους ανθρώπους, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα δεδομένα.

Το παρακάτω διάγραμμα 2 αποτυπώνει το οργανωτικό μοντέλο που εστιάζει στο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS). (Thite, Kavanagh,Johnson, 2009)





**Διάγραμμα 2**

Το μοντέλο οργάνωσης συστήματος βασισμένο στο HRIS συμπεριλαμβάνει επίσης το στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει την εσωτερική λειτουργικότητα του συστήματος Δ.Α.Π. Το πιο σημαντικό στοιχείο σύμφωνα με τους Thite, Kavanagh, Johnson (24,2009) αποτελεί η εθνική κουλτούρα η οποία επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον, τις κυβερνητικές αποφάσεις, την αγορά εργασίας, την τεχνολογία, την έρευνα και τον ανταγωνισμό στο τομέα της Δ.Α.Π.. Συνεπώς διαπιστώνουμε μια αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ και στην Στρατηγική Δ.Α.Π.(HRM).

Η αμφίδρομη σχέση επίσης του σχεδιασμού των Προγραμμάτων Διοίκησης (HR programs) με το Πληροφοριακό Σύστημα (HRIS) όπως αποτυπώνετε στο παρακάτω διάγραμμα, οδηγεί στο συμπέρασμα πως η γνώση -πληροφορία που μεταφέρεται μέσω των δυο αυτών λειτουργιών οδηγεί στην αξιολόγηση μέσω διαφόρων τεχνικών και συνεπώς καταλήγει στην διαδικασία ανατροφοδότησης του συστήματος Στρατηγικού Μάνατζμεντ και Στρατηγικής Διαχείρισης ανθρώπινων πόρων(HRM).

Η οργάνωση των επιχειρήσεων σύμφωνα με το πληροφοριακό σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εξασφαλίζει την έγκυρη και έγκαιρη πληροφορία στους πελάτες, την τακτική στρατηγική και την επιχειρησιακή διαχείριση του προσωπικού και συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των καθημερινών διαδικασιών, αποτρέπει την επιχείρηση από διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους (Thite, Kavanagh, Johnson 17,2009).

Η εμφάνιση της πανδημίας του Covid-19 διαμορφώνει ένα πρωτόγνωρο εξωτερικό περιβάλλον με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά συνδεδεμένα με την εκτενή χρήση της τηλεργασίας και τις ψυχολογικές επιπτώσεις στον άνθρωπο, τις αλλαγές στα υγειονομικά πρωτόκολλα εργασίας και τις αλλαγές στην νομοθεσία δημιουργώντας νέες προϋποθέσεις και συνθήκες εργασίας. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν το οργανωσιακό περιβάλλον ως προς την καλλιέργεια της εταιρικής ευθύνης, τον ανασχεδιασμό επιχειρησιακών διαδικασιών, την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, την ενδυνάμωση προσωπικού (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς,2016).

## **1.2. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης**

Ο τουριστικός τομέας στην Ελλάδα αποτελεί βασική πηγή εσόδων του κράτους χαρακτηρίζοντάς τον ως η βαριά βιομηχανία τη χώρας. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό της τουριστικής απασχόλησης παγκοσμίως αποτελεί η εποχικότητα. Σύμφωνα με το Τσίτουρα (1998) η εποχικότητα ορίζεται ως το φαινόμενο κατά το οποίο παρατηρείται έντονη τουριστική δραστηριότητα σε μια χρονική περίοδο ή σε περισσότερες αλλά όχι αδιάλειπτα μέσα στο έτος. Η εποχικότητα στον τουριστικό κλάδο διαμορφώνεται από παράγοντες φυσικούς και θεσμικούς καθώς και από τις τουριστικές υποδομές, την τάση -μόδα για διακοπές σε συγκεκριμένους προορισμούς. Στην Ελλάδα η γεωγραφική θέση της χώρας, το κλίμα, τα ήθη και έθιμα, οι σχολικές διακοπές καθώς και το τουριστικό προϊόν Ήλιος-Θάλασσα έχουν καταγραφεί στην συνείδηση των τουριστών/στριών ως προορισμό θερινών διακοπών. Η τουριστική δραστηριότητα διερευνάται με μεθοδολογίες βασιζόμενες σε δείκτες εκτίμησης έντασης μέσα από δείκτες συγκέντρωσης, Hirschman-Herfindahl, εντροπίας και ανισότητας καθώς και την ανάλυση χρονοσειρών (Κεχαγιαδάκης,2020). Η αξιοποίηση αυτών των εργαλείων για την μέτρηση της εποχικότητας προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον ρόλο της παραμέτρου-εποχικότητα- στον ελληνικό τουριστικό κλάδο.

Εστιάζοντας στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου έγινε μελέτη των δεδομένων όπως αυτά καταγράφονται στην ετήσια έκθεση του Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου σχετικά με την συμβολή του τουρισμού στο Ακαθάριστο Εγχώριο προϊόντος ΑΕΠ. Στο παρακάτω πίνακα 1 αποτυπώνεται ότι το 2020 το Νότιο Αιγαίο κατέχει υψηλό ποσοστό της τάξης του 29% στα συνολικά έσοδα του κράτους και αντίστοιχα στο 31% ποσοστό συμβολής της περιφέρειας του Νοτίου Αιγαίου στο ΑΕΠ (ΙΝΣΕΤΕ,2021,44). Επιπλέον η επίδραση του εξωτερικού

« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

περιβάλλοντος κατά την υγειονομική κρίση του Covid-19 φαίνεται να εντείνει το φαινόμενο εποχικότητας στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.

**Πίνακας 1: Συμβολή του τουρισμού ανά Περιφέρεια 2020**

Περιφέρεια	% κατανομή εσόδων εισερχόμενου τουρισμού 2020	αναλογία άμεσης τουριστικής δαπάνης 2020 - σε € εκ.	ΑΕΠ Περιφερειών 2020* - σε € εκ.	άμεση συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ Περιφέρειας με στοιχεία 2020	κατά κεφαλήν ΑΕΠ 2018 - σε €
<b>Ν. Αιγαίο</b>	<b>29%</b>	<b>1.771</b>	<b>5.687</b>	<b>31%</b>	<b>18.054</b>
Κρήτη	20%	1.214	8.344	15%	14.302
Αττική	18%	1.073	79.034	1%	22.915
Κεντ. Μακεδονία	10%	581	22.636	3%	13.125
Ιόνια Νησιά	10%	629	2.928	21%	15.587
Πελοπόννησος	3%	186	7.382	3%	13.943
Αν. Μακεδονία & Θράκη	2%	129	6.322	2%	11.446
Θεσσαλία	2%	122	8.334	1%	12.578
Ήπειρος	2%	116	3.618	3%	11.775
Δυτ. Ελλάδα	2%	98	7.306	1%	12.082
Στερεά Ελλάδα	1%	83	7.684	1%	15.030
Δυτ. Μακεδονία	1%	38	3.778	1%	15.319
<b>Β. Αιγαίο</b>	<b>1%</b>	<b>35</b>	<b>2.273</b>	<b>2%</b>	<b>11.434</b>
<b>Σύνολο Χώρας</b>	<b>100%</b>	<b>6.075</b>	<b>165.326</b>	<b>4%</b>	<b>16.745</b>

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΤτΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

\*Η κατανομή του ΑΕΠ των Περιφερειών είναι εκτίμηση λαμβάνοντας υπόψη την ποσοστιαία κατανομή του 2018

\*Το ΑΕΠ των Περιφερειών είναι προσωρινό και υπόκειται σε αλλαγή

Παρομοίως στον παρακάτω πίνακα 2 φαίνεται η εποχικότητα με βάση τις διανυκτερεύσεις σε διάφορες περιφέρειες της Ελλάδος. Η διαφορά του δείκτη Gini κάνει αντιληπτό το υψηλό ποσοστό εποχικότητας των διανυκτερεύσεων της περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου και των Ιονίων Νήσων το 2016 (Κεχαγιαδάκης, 2020). Οι μετρήσεις της τουριστικής δραστηριότητας καθώς και της τουριστικής απασχόλησης αποτυπώνουν την πορεία του τουριστικού κλάδου στις διάφορες χρονικές περιόδους και αποδεικνύουν τον ρόλο της εποχικότητας στην ανάγκη για ανάπτυξη και δημιουργία ενός διαφοροποιημένου τουριστικού προϊόντος. Στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου οι κλιματολογικές συνθήκες ευνοούν την επέκταση της τουριστικής περιόδου και δημιουργούνται κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των ειδικών εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

**Πίνακας 2: Εποχικότητα διανυκτερεύσεων ξένων τουριστών ανά περιφέρεια**

Περιφέρεια	CR4	CR6	Gini
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	81%	92%	55%
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	74%	90%	50%
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	44%	68%	24%
ΗΠΕΙΡΟΥ	78%	92%	53%
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	79%	92%	54%
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	65%	82%	44%
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	82%	99%	59%
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	77%	93%	53%
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	71%	86%	48%
ΑΤΤΙΚΗΣ	49%	67%	22%
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	75%	88%	50%
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	78%	97%	56%
ΚΡΗΤΗΣ	74%	96%	54%

**Πηγή :Ελστατ**

Σύμφωνα με το ΙΝΣΕΤΕ (2021) οι απασχολούμενοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (πίνακας 3) την περίοδο 2015-2019 σημείωσαν οριακή αύξηση κατά +0,5% (από 132 χιλ. το 2015 σε 133 χιλ. το 2019). Επιμέρους, οι απασχολούμενοι στα καταλύματα (+34%, από 16 χιλ. το 2015 σε 22 χιλ. το 2019) και στην εστίαση (+25%, από 12 χιλ. το 2015 σε 15 χιλ. το 2019) σημείωσαν αύξηση ενώ αντίθετα στους λοιπούς κλάδους (-8%, από 104 χιλ. το 2015 σε 96 χιλ. το 2019) μείωση. Την περίοδο 2019-2020, οι απασχολούμενοι στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου σημείωσαν πτώση κατά -12% (από 133 χιλ. το 2019 σε 118 χιλ. το 2020). Επιμέρους, η εικόνα είναι αρνητική: λοιποί κλάδοι (-6%, από 96 χιλ. το 2019 σε 91 χιλ. το 2020), καταλύματα (-28%, από 22 χιλ. το 2019 σε 16 χιλ. το 2020) και εστίαση (-24%, από 15 χιλ. το 2019 σε 12 χιλ. το 2020).

**Πίνακας 3 : Εξέλιξη των απασχολούμενων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ανά κατηγορία απασχόλησης 2015-2020**

Κλάδος	2015	2019	2020	%Δ 2015-2019	%Δ 2019-2020
Λοιποί Κλάδοι	104.076	96.137	90.500	-8%	-6%
Καταλύματα	16.133	21.647	15.610	34%	-28%
Εστίαση	12.130	15.189	11.526	25%	-24%
<b>Σύνολο</b>	<b>132.339</b>	<b>132.973</b>	<b>117.636</b>	<b>0%</b>	<b>-12%</b>

**Πηγή:** Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Η εποχικότητα ως βασικό παράγοντα στην διαμόρφωση της τουριστικής κίνησης καθορίζει την εξέλιξη των εργαζόμενων και το είδος της απασχόλησής τους .

Τα παραπάνω στοιχεία αποδεικνύουν την αλληλεξάρτησή ανάμεσα σε εποχικότητα και εργασία που διέπει τον τουριστικό κλάδο.

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

Βασικό χαρακτηριστικό της εποχικής τουριστικής δραστηριότητας αποτελεί η συνεχής αναθεώρηση της στοχοθεσίας των τουριστικών επιχειρήσεων ώστε να ανταποκρίνονται στις εκάστοτε συνθήκες. Σύμφωνα με τον Κεχαγιαδάκη (2020) για την αντιμετώπιση της εποχικότητας οι επιχειρήσεις στοχεύουν σε μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες καθώς διαθέτουν μεγαλύτερα ετήσια εισοδήματα και περισσότερο χρόνο για ταξίδια. Επιπροσθέτως επιδιώκουν τον εμπλουτισμό των τουριστικών πακέτων με ελκυστικά διαφοροποιημένα προϊόντα. Οι ευρωπαϊκοί θεσμοί επιδιώκοντας την μείωση της εποχικότητας στις Χώρες μέλη προωθούν ευρωπαϊκά προγράμματα στήριξης του τουρισμού.

### **1.3 Ιδιαιτερότητες της Δ.Α.Π. στις επιχειρήσεις φιλοξενίας**

Η εξέλιξη Δ.Α.Π. ως επαγγελματικού και επιστημονικού τομέα, ως μια συμβολή στην διοίκηση, ως πολιτικής και οικονομικής σύγκρουσης ανάμεσα στην διοίκηση και τους εργαζόμενους, ως κίνημα συμμετοχής των εργαζόμενων στην διοίκηση είναι επηρεασμένη από τις εξέλιξη της βιομηχανικής, οργανωτικής και κοινωνικής ψυχολογίας. (Mohan ThiTe, Michael J. Kavanagh, and RichaRd d. Johnson,6-7)

Η σπουδαιότητα της Δ.Α.Π. και η συμβολή στην επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων έχει στρέψει τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων φιλοξενίας στην δημιουργία τμήματος Δ.Α.Π. καθώς ο άνθρωπος παράγοντας συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχημένη προώθηση του τουριστικού προϊόντος και αποτελεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την μια πλευρά η πρόκληση για την Δ.Α.Π. φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Baum 1995:9).

Η οργάνωση τμήματος Δ.Α.Π. στις επιχειρήσεις φιλοξενίας βρίσκεται μπροστά σε μια πρόκληση λόγω των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζει ο τουριστικός κλάδος. Σύμφωνα με τους Basan,Villa, Moreno, Sionillo (2019) η εργασία στον τουρισμό χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμών εργαζόμενων με χαμηλά προσόντα, χαμηλό μισθό και από ένα μικρότερο αριθμών εργαζόμενων με αυξημένα προσόντα και αποδοχές αλλά μικρό αριθμό θέσεων εργασίας. Η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων (Δ.Α.Π.) στην σύγχρονη εποχή απαιτεί την έγκυρη και έγκαιρη πληροφορία στους ήδη υπάρχοντες και στους μελλοντικούς εργαζόμενους. Με την εξέλιξη των υπολογιστών ο στόχος επιτυγχάνεται μέσω του συστήματος Human resource information systems (HRIS) (Bassan et al.,2019). Πρόκειται για ένα σύστημα διαχείριση της πληροφορίας το οποίο συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση της Δ.Α.Π. σε επίπεδο οργανωσιακό και στρατηγικό αλλάζοντας και μετασχηματίζοντας τις καθημερινές δραστηριότητες του τμήματος Δ.Α.Π. Συνεπώς η εκπαίδευση και η εξοικείωση του προσωπικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είτε

με διαδικασίες αυτοματοποιημένες είτε με την χρήση των νέων τεχνολογιών αποτελεί προτεραιότητα του σχεδιασμού του τμήματος Δ.Α.Π.

Επιπροσθέτως ένα άλλο χαρακτηριστικό του τμήματος της Δ.Α.Π. των επιχειρήσεων φιλοξενίας είναι η εξοικείωση των εργαζόμενων με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης η οποία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην βιωσιμότητα των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Η οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τον Kilman et al (1985) συνδέεται με τα πρότυπα συμπεριφοράς, τους άγραφους κανόνες που πρέπει τα μέλη της ομάδας να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν, με ένα βαθύτερο επίπεδο θεμελιωδών αρχών της επιχείρησης που χαρακτηρίζει τις αποφάσεις και τις ενέργειες την επιχείρησης προς όφελος της ομάδας και τέλος συνδέεται με την δυναμική της ομάδας περικλείοντας τα θέλω, τα κίνητρα και όλα τα στοιχεία που κάνουν μοναδική την ομάδα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός εκ μέρους του τμήματος Δ.Α.Π. κατευθύνεται ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματικά η ενσωμάτωση του προσωπικού.

Η πολυπολιτισμικότητα ωστόσο χαρακτηρίζει τις ομάδες εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις στη Ρόδο. Αυτό αποδίδει αξία στις επιχειρήσεις καθώς συνυπάρχουν εργαζόμενοι με αυξημένες γλωσσικές δεξιότητες, με πολιτισμική ευαισθησία, με ευελιξία και προσαρμοστικότητα: Η πολυπολιτισμικότητα προάγει την ευελιξία και την ικανότητα προσαρμογής του προσωπικού σε διάφορες κουλτούρες και πρακτικές. Αυτό είναι σημαντικό σε έναν κλάδο όπως η φιλοξενία, όπου οι πελάτες έρχονται από διάφορες χώρες και προσδοκούν την καλύτερη εξυπηρέτηση σύμφωνα με τις δικές τους προτιμήσεις. Οι διαφορετικές πολιτισμικές εμπειρίες και ιδέες που φέρνουν οι εργαζόμενοι μπορούν να ενισχύσουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στο ξενοδοχείο. Οι πολυπολιτισμικές ομάδες μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη νέων ιδεών και προσεγγίσεων που μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών. Γενικότερα η πολυπολιτισμικότητα δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας πλούσιο σε ποικιλία, ανοιχτό στις διαφορετικές απόψεις και ικανό να ανταποκριθεί στις ανάγκες μιας ποικιλόμορφης πελατείας. Ο συνδυασμός διαφορετικών πολιτισμών και προσεγγίσεων μπορεί να ενισχύσει την επιτυχία και την καινοτομία του ξενοδοχείου. Ωστόσο το χαρακτηριστικό της πολυπολιτισμικότητας στα ξενοδοχεία στη Ρόδο καθιστά ενίοτε δυσκολότερη την εμπέδωση της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων και την εδραίωση κατάλληλου ομαδικού κλίματος μεταξύ των εργαζόμενων.

Από την άλλη πλευρά η βιώσιμη λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας εξαρτάται από τον δείκτη αποχώρησης του προσωπικού. Ο δείκτης αποχώρησης των εργαζομένων στον τουρισμό είναι ένας δείκτης που μετρά το ποσοστό των εργαζομένων που αποχωρούν από την τουριστική βιομηχανία σε σχέση με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων στον τομέα. Αποτελεί έναν δείκτη του επιπέδου ευχαρίστησης και ικανοποίησης των εργαζομένων από

την εργασία τους στον τουρισμό. Η διατήρηση του δείκτη αποχώρησης του προσωπικού σε χαμηλό ποσοστό αποτελεί μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας όχι μόνο από την πλευρά των οικονομικών απωλειών αλλά κυρίως αποτελεί την βάση για την εδραίωση του καλού εργασιακού κλίματος των εργαζόμενων σε ένα τουριστικό περιβάλλον με διευρυμένη τουριστική περίοδο όπως είναι η Ρόδος. Ο δείκτης αποχώρησης των εργαζομένων στον τουρισμό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένας δείκτης για την αξιολόγηση της ποιότητας των εργασιακών συνθηκών και της ικανοποίησης των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού (Αναγνωστάτου,2007). Μια χαμηλή αποχώρηση υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και παραμένουν στην εργασία τους, ενώ μια υψηλή αποχώρηση μπορεί να υποδεικνύει προβλήματα και ανάγκη βελτίωσης στις συνθήκες εργασίας και τις προοπτικές καριέρας.

## **Κεφάλαιο 2. Κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας**

### **2.1.Ορισμοί**

Είναι σίγουρο ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων σύμφωνα με τους ψυχολόγους έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών για το λόγο αυτό προκειμένου να αδικηθούν οι άνθρωποι έχει σημασία και μάλιστα στρατηγική να γνωρίζουμε τι ακριβώς επιδιώκουν μέσω από την εργασία τους. Η διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σύμφωνα με την Ξηροτύρη -Κουφίδου (2001) ανάγκες + κίνητρα = ενέργειες. Συνεπώς οι μεταβλητές δηλαδή οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή την εξίσωση μεταβάλλονται αναμφισβήτητα το στοιχείο το οποίο υποκινεί σε μεγάλο βαθμό το άτομο είναι η αμοιβή. Η επαρκής αμοιβή ωθεί το άτομο να αναπτύξει νέες ικανότητες και το υποκινεί ώστε να απόδοση σε μεγαλύτερο βαθμό. Ωστόσο Η αμοιβή δεν αποτελεί βασικό στοιχείο της κινητοποίησης /υποκίνησης σε όλες τις περιπτώσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι εργαζόμενοι στις υψηλά ιστάμενες θέσεις όπου η αναγνώριση, η επιτυχία αποτελεί ιδιαίτερη σπουδαιότητα στα διοικητικά στελέχη. Όταν πρόκειται λοιπόν για φυσικά ερεθίσματα η διαδικασία είναι μάλλον ξεκαθαρισμένη και απλή όταν πρόκειται για ψυχολογικά ερεθίσματα είναι να είναι δύσκολο να εντοπίσουμε την πραγματική πρωταρχική αιτία.

Σύμφωνα με τον Maslow (Vroom-Deci,1970) ιεραρχία των αναγκών ακολουθεί την κλίμακα σε ομάδες φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αυτό-εκτιμήσεως και αυτό-εκπληρώσεως. Οι φυσιολογικές ανάγκες συνδέονται με την επιβίωση του ανθρώπου ενώ οι ανάγκες ασφαλείας συνδέονται με τους φόβους απέναντι στους φυσικούς κινδύνους ή τους φόβους απέναντι στην μη δυνατότητα ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Πιο συγκεκριμένα οι

ανάγκες ασφαλείας χωρίζονται σε οικονομική και φυσική ασφάλεια. Οικονομική ασφάλεια παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να διατηρήσει ένα επίπεδο διαβίωσης σταθερό. Οι κοινωνικές ανάγκες συνδέονται με την εκτίμηση την κατανόηση την αγάπη και την παραδοχή που δέχεται το άτομο από το κοινωνικό του περιβάλλον.

Η ανάγκης αυτοεκτίμησης συνδέονται με την πεποίθηση και την επιθυμία του ατόμου να αποκτήσει φήμη αναγνώριση δύναμη αλλά και αυτοπεποίθηση. Εάν δεν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση πιθανόν το άτομο να οδηγηθεί σε απογοήτευση ίσως και σε απάθεια. Το στάδιο της αυτό εκπληρώσεως σύμφωνα με τον Maslow (Vroom-Deci,1970) συνδέεται με τις φιλοδοξίες και την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων. Η αυτό-εκπλήρωση οδηγεί το άτομο στην ολοκλήρωση της προσωπικότητας του. Η παραπάνω ιεράρχηση των αναγκών μπορεί να μεταβληθεί από εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες όσο και ο χρόνος μεταβιβάσεως από το ένα στάδιο στο άλλο διαφέρει ανάλογα με την προσωπικότητα και τις φιλοδοξίες των ατόμων. Η μετάβαση αυτή πραγματοποιείται όταν το άτομο νιώθει ότι ολοκλήρωσε τους στόχους της κάθε κλίμακας.

Συνεπώς το βασικό στοιχείο κινητοποίησης/υποκίνησης της συμπεριφοράς των ατόμων είναι ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών της ασφαλείας. Τα δύο αυτά επίπεδα θα αποτελέσει για τη μετάβαση στις παραπάνω κλίμακες.

Με τον όρο υποκίνηση ονομάζουμε τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή η κατάσταση δημιουργείται από διάφορα ερεθίσματα τα οποία το άτομο λαμβάνει είτε από το εξωτερικό του είτε από το εσωτερικό του περιβάλλον (Ξηροτύρη -Κουφίδου 2001).

Σύμφωνα με το πρότυπο των Porter L.W. και Lawler E.E. (Ξηροτύρη- Κουφίδου) η διαδικασία υποκίνησης βασιζόμενοι στην θεωρία του Vroom για τα κίνητρα και την υποκίνηση συνιστάται στην προσπάθεια που καταβάλει ένας εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου και εξαρτάται από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει στις ανταμοιβές καθώς και από την αξία που αποδίδει εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές. Η επιθυμητή επίδοση προκαλεί ανταμοιβές που είναι εσωτερικές δηλαδή αίσθημα επίτευξης, αναγνώρισης, αυτό-εκπλήρωσης αλλά και εξωτερικές όπως αύξηση μισθού ασφάλιση θέσης καλές συνθήκες εργασίας κ.α. Το πρότυπο αυτό Porter L.W. και Lawler E.E. εμφανίζεται αρκετά πολύπλοκο και προϋποθέτει τον σαφή καθορισμό των καθηκόντων και της υπευθυνότητας σου στελεχών ώστε να συνδεθεί η προσπάθεια αυτή με τις επιθυμητές ανταμοιβές. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom που διατυπώθηκε το 1964 ( Ξηροτυρη-Κουφίδου,2001) υποστηρίζει ότι η υποκίνηση για να συμπεριφερθεί κατανεμημένο τρόπο εξαρτάται από το αποτέλεσμα που θεωρεί το άτομο ως επιθυμητό. Η αποδιδόμενη αξία από την πλευρά του ατόμου μπορεί να είναι θετική ή μπορεί να είναι αρνητική η μηδενική. Αντίστοιχα ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μία συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει

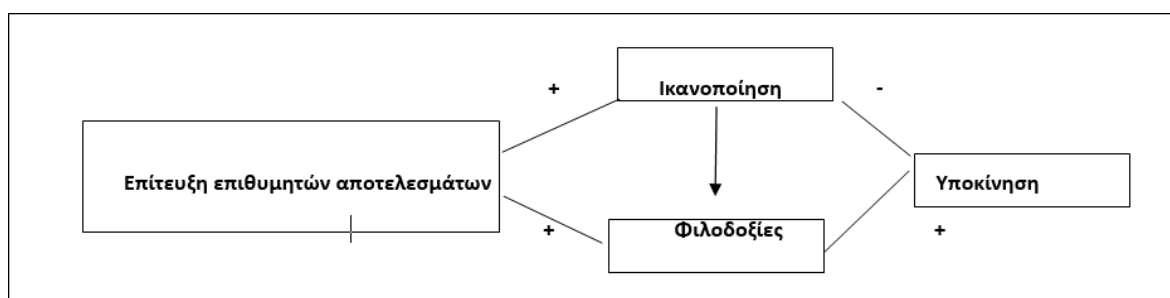


αποτέλεσμα την συγκεκριμένη ανταμοιβή θα οδηγήσει σε πιθανή επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά υποκινούμενη από τα δύο αυτά χαρακτηριστικά. (Ξηροτυρη-Κουφίδου,2001)

Σύμφωνα με την θεωρία του Mc Clelland οι ανάγκες που υποκινούν ένα άτομο είναι η ανάγκη για δύναμη, για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους καθώς και η ανάγκη για επιτεύγματα. Ικανοποίηση αυτών των αναγκών σύμφωνα με τον Mc Clelland στα πλαίσια μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Τα άτομα τα οποία υποκινούνται από την ανάγκη για επιτεύγματα είναι τελείως ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά είναι όμως απαραίτητα στις εργασίες που απαιτούν δημιουργικότητα και φαντασία. Για τα άτομα αυτά το χρήμα παύει να είναι πρωταρχικός παράγοντας ικανοποίησης. Βέβαια χρηματικές ανταμοιβές είναι ευπρόσδεκτες αλλά μόνο σαν παράγοντας για γόητρο και αναγνώριση της επιδόσεως τους. Τα άτομα αυτά επίσης θα αισθανθούν την ικανοποίηση και το αίσθημα για αυτό-εκπλήρωση και ολοκλήρωσης να πετύχουν τους στόχους τους. Σε μία τέτοια όμως περίπτωση προκύπτει το ερώτημα τα άτομα αυτά τα οποία θεωρούνται ότι αποτελούν το σκελετό της επιχειρήσεως είναι ικανά ηγετικά στελέχη; Ίσως όχι πάντοτε γιατί μπορεί να είναι προσκολλημένα στο έργο τους που δεν ασχολούνται ίσως με την καλλιέργεια των καλών ανθρώπινων σχέσεων με τους υφιστάμενους τους. Για το λόγο αυτό θεωρείται αναγκαίο τα διευθυντικά στελέχη να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα τα τρία είδη αναγκών που διερεύνησε ο m Mc Clelland.

Η θεωρία του Kurt Lewin έρχεται να προσθέσει ότι για τη διατήρηση της υποκίνησης είναι σημαντικό να διατηρείται ένα οργανωτικό κλίμα που να σέβεται την ατομικότητα του προσώπου. Είναι βέβαιο ότι τα άτομα υποκινούνται σε διαφορετικό χρόνο και από διαφορετικά κάθε φορά κίνητρα καθώς και η ένταση των κινήτρων αυτών εξαρτώνται από το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται αλλά και διαμορφώνονται κατά περίπτωση. Η επίτευξη των θετικών αποτελεσμάτων ασκεί μία θετική επίδραση τόσο στο επίπεδο της ικανοποίησης του εργαζομένου όσο και στο επίπεδο φιλοδοξιών. Παρόλο αυτά όσο η ικανοποίηση αυξάνει τόσο μειώνεται η υποκίνηση ενώ όσο αυξάνουν οι φιλοδοξίες επηρεάζεται θετικά υποκίνηση. Το σχήμα 1 αποτυπώνει αυτή την σχέση.

Σχήμα 1



Σχήμα Διατήρηση υποκίνησης L.L. Cummings and D. Schwab, Performance in Organisation: Delerminants and Appraisal Scott-foesman, 1973, κεφ.3

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας οφείλουμε να ορίσουμε την σημασία ενσωμάτωση των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Ως ενσωμάτωση το αποτέλεσμα όλων των στρατηγικών ενεργειών οργάνωσης, κοινωνικοποίησης (Schuler and Jackson,1996), εκπαίδευσής τους με στόχο την ανάπτυξη του και την μελλοντική βελτίωση των ικανοτήτων του. Η ενσωμάτωση (integration) του προσωπικού στις επιχειρήσεις επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς ανάπτυξης και κοινωνικοποίησης μέσα την επιχείρηση. Η ενσωμάτωση και η κοινωνικοποίηση του προσωπικού (Artdts, Jansen, & Van der Velde, 2001) είναι κεντρικής σημασίας για την αναπαραγωγή ενός οργανισμού επειδή επιτρέπουν στα νέα άτομα να γίνουν λειτουργικά μέλη μιας συλλογικότητας (Anderson-Gough, Grey, & Robson, 2000). Υποστηρίζουν επίσης την οργανωτική αναψυχή διατηρώντας, καθώς και ανανεώνοντας πτυχές του χαρακτήρα του οργανισμού (Birnholtz et al., 2007). Κατά συνέπεια, η εισαγωγή του προσωπικού και η κοινωνικοποίηση είναι σημαντικοί μηχανισμοί τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους νεοεισερχόμενους. Οι οργανισμοί από τη μια πλευρά χρειάζονται συνεχώς νέους υπαλλήλους για τη βιωσιμότητά τους και για την οργανωτική ανάπτυξη ειδικότερα. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι πρέπει να μειώσουν την πολυπλοκότητα όταν εισέρχονται σε έναν νέο οργανισμό προκειμένου να είναι σε θέση να συνεισφέρουν σε οργανωτικές δραστηριότητες (Bauer, Morrison και Callister, 1998). Ουσιαστικά, η οργανωτική κοινωνικοποίηση περιλαμβάνει ολόκληρη τη διαδικασία των ενεργειών που αναλαμβάνει ο οργανισμός και τη δράση που λαμβάνει ο νεοφερμένος για να εξασφαλίσει αποτελεσματική προσαρμογή (Tuttle, 2002).

Ο Skeats (1991:16) ορίζει την εισαγωγή προσωπικού ως «κάθε διευθέτηση που γίνεται για να εξοικειωθεί ο νέος υπάλληλος με την οργάνωση, τους κανόνες ασφαλείας, τους γενικούς όρους απασχόλησης και την εργασία του τμήματος ή του τμήματος στο οποίο απασχολείται». Η οργανωσιακή κοινωνικοποίηση επεκτείνει τη δράση της εισαγωγής ενός νέου υπαλλήλου στον οργανισμό με τη διαδικασία μετάδοσης των κανόνων για το πώς να συμπεριφέρεται με τρόπο αποδεκτό από την κοινωνική ομάδα στην οποία γίνεται κάποιος. Η οργανωτική κοινωνικοποίηση αποτελείται από επίσημες και άτυπες διαδικασίες που επιτρέπουν στα νέα άτομα να γίνουν με επιτυχία λειτουργικά μέλη μιας συλλογικότητας (Anderson-Gouth et al., 2000). Η επιτυχημένη κοινωνικοποίηση είναι ο μετασχηματισμός από έναν ξένο σε έναν αποτελεσματικό εσωτερικό (Feldman 1976). Όπως το έθεσαν οι Cooper-Thomas & Anderson, (2006: 492): «Η οργανωτική κοινωνικοποίηση αντανάκλα μια διαδικασία μάθησης μέσω της οποίας ένας νέος οργανωτικός υπάλληλος προσαρμόζεται από το εξωτερικό σε έναν ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό εσωτερικό». Αυτή η διαδικασία μάθησης περιλαμβάνει την ανάπτυξη γνώσεων σχετικά με την οργανωτική δομή,

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

τους επίσημους κανόνες και τους επίσημους στόχους της, καθώς και τους κοινωνικούς κανόνες της που διαμορφώνονται από την ιστορία, τις παραδόσεις και την πολιτική της επιχείρησης. Επιπλέον, ο νεοφερμένος εισάγεται στη μονάδα εργασίας του και διδάσκεται πώς πρέπει να εκπληρώνονται τα εργασιακά καθήκοντα και οι λειτουργίες (Cooper-Thomas & Anderson, 2006). Ο κεντρικός στόχος της οργανωτικής κοινωνικοποίησης είναι η μεταφορά πληροφοριών σχετικά με την εργασία και τα καθήκοντα στο νέο μέλος του οργανισμού. Από οργανωτική άποψη, αφενός, η εισαγωγή προσωπικού προσπαθεί να τονώσει τη μάθηση προκειμένου να εξοικειώσει έναν νέο υπάλληλο με τα συστήματα, τους κανόνες, τις συνθήκες και τους συναδέλφους στο νέο χώρο εργασίας. Η οργανωτική κοινωνικοποίηση από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει από μια ατομική προοπτική πέρα από την εξοικείωση με τους κοινωνικούς κανόνες και κανονισμούς την αφομοίωση εκείνων των αξιών, κανόνων και προτύπων συμπεριφοράς που είναι απαραίτητα για να μάθει κάθε νέο μέλος (Schein, 1988).

## **2.2. Η συμβολή της κινητοποίησης των εργαζόμενων στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας.**

Εκτός από τον Maslow, σημαντικός επίσης θεωρητικός της παρακίνησης είναι ο Herzberg (1950-1995) η θεωρία του οποίου έχει τραβήξει το ενδιαφέρον και την προσοχή στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ο ίδιος υποστηρίζει την πράξη δύο κατηγοριών παραγόντων για την παρακίνηση του ατόμου στην εργασία τους εξωτερικούς ή υγιεινής και τους εσωτερικούς ή κινήτρων. Οι εξωτερικοί παράγοντες ή υγιεινής σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας οι οποίες δημιουργούνται από τον επόπτη το μάντζερ. Εργασιακές συνθήκες μπορεί να είναι ο μισθός, το κύρος που αρμόζει στην εργασία, οι επαφές οι κοινωνικές, η ασφάλεια, η εποπτεία του οργανισμού και η πολιτική του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Herzberg οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν ή ικανοποιούν τον εργαζόμενο αν όμως δεν διατηρούνται δρουν με ένα αρνητικό τρόπο. Πρόκειται εν συντομία για παράγοντες που δρουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων (Κανελλόπουλος, 1990). Για τον Herzberg μεγαλύτερη σημασία αποτελούν εσωτερικοί παράγοντες ή κινήτρων που σχετίζονται με την ίδια την εργασία οι παράγοντες αποτελούνται από στοιχεία όπως της φύσης, της ελκυστικότητας της εργασίας, της ανάπτυξης και μάθησης μέσω της εργασίας, της επίτευξης και δημιουργίας, της ευθύνης, της αναγνώρισης και της πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση. Σε αυτά τα στοιχεία ο θεωρητικός - φιλόσοφος Herzbert πιστεύει πως βρίσκεται η ικανότητα για παρακίνηση του εργαζόμενου φυσικά όμως με την προϋπόθεση ότι οι εξωτερικοί παράγοντες ή υγιεινής βρίσκονται σε τουλάχιστον ουδέτερο επίπεδο. Ο όρος

παράγοντες υγιεινής προέκυψε από την ιατρική καθώς ο Herzberg θεώρησε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση στην εργασία είναι διαφορετικοί από αυτούς οδηγούν στην δυσαρέσκεια. Αν οι κανόνες υγιεινής ή εξωτερικοί υπάρχουν, μπορούν να μειώσουν την δυσαρέσκεια ή να διατηρήσουν την ουδετερότητα των εργαζομένων όπως ακριβώς οι κανόνες υγιεινής αποτρέπουν από την οποιαδήποτε νόσηση. Αν όμως δεν υπάρχουν επέρχεται η δυσαρέσκεια. Ωστόσο εάν αυτοί οι κανόνες είναι υπαρκτοί επικρατεί μία ουδέτερη κατάσταση. Επιπλέον σύμφωνα με τον Herzberg τα είδη των εργαζομένων διαφέρουν. Από τη μία πλευρά υπάρχουν οι εργαζόμενοι που αναζητούν την παρακίνηση και αναζητούν τις ευκαιρίες ώστε να κερδίσουν μεγαλύτερο υψηλότερο βαθμό ευθύνης καθώς και ευκαιρίες για προαγωγή και αυτοί που ζητούν την στασιμότητα. Η δεύτερη κατηγορία εργαζομένων ενδιαφέρεται περισσότερο για τις συνθήκες εργασίας, τα επίπεδα μισθών, την πολιτική της επιχείρησης και δίνει λίγο ενδιαφέρον στην ποιότητα και στο είδος της εργασίας. Κάτι όμως που μπορεί να συζητηθεί επιπλέον είναι ότι το χρήματα είναι κάτι παραπάνω από ένας παράγοντας υγιεινής ειδικά για αυτούς που βλέπουν το χρήμα σαν σύμβολο επιτυχίας η σύγκριση του μισθού ενός εργαζόμενου με αυτό ενός ισόβαθμο του είναι κάτι πολύ σημαντικό. Ακόμη και ένας άνθρωπος που υπέρ αμείβεται δεν παρακινείται εάν ο γείτονάς του παίρνει περισσότερα (Κανελλόπουλος,1990). Αν συγκρίνουμε τις δύο θεωρίες, θα κατανοήσουμε ευκολότερα γιατί υπάρχουν προβλήματα παρακίνησης στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Αναμφισβήτητο το σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών των τουριστικών επιχειρήσεων καθορίζει την παρακίνηση, την υπευθυνότητα, τη δέσμευση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς (2016) οι κατάλληλα εκπαιδευμένοι επιλεγμένοι και εξοπλισμένοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να αποδώσουν περισσότερο εάν προσπαθήσουν καθώς και η προοπτική μιας αύξησης των οικονομικών αποδοχών μπορεί να υποκινήσει μεγαλύτερη απόδοση. Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση προσελκύει αλλά και διατηρεί εργαζόμενους και στελέχη. Φυσικά το σύστημα αμοιβών είναι σημαντικό να εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης αλλά και με την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης καθώς οι εργαζόμενοι ανταμείβονται ανάλογα με την υποστήριξη των αξιών της επιχείρησης. Ο τρόπος με τον οποίο αμοιβή μία επιχείρηση τους υπαλλήλους θέτει τις βάσεις για εποικοδομητικές εργασιακές σχέσεις. Τα ορθά μελετημένα συστήματα αμοιβών αποφέρουν στην επιχείρηση κερδοφορία ανάπτυξη ανταγωνιστικότητα αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα. Της προσφέρουν επίσης τη δυνατότητα να προσαρμόζεται και να βελτιώνεται συνεχώς αναπτύσσοντας νέες στρατηγικές.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990) το κατάλληλο σχήμα υποκίνησης το οποίο είναι εύχρηστο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις προμηθειών βασίζεται στην εκτίμηση της αξίας μία μέθοδο πλήρως βασισμένοι στην κρίση της διεύθυνσης για τα

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

προσόντα και τις δεξιότητες του ατόμου. Εφαρμόζοντας την εκτίμηση της αξίας κάποιιο εργαζόμενοι μπορεί να εκτιμηθούν ως ικανοποιητικοί, λίαν ικανοποιητικοί, μέτριοι ή άριστοι ακόμη και σαν απογοητευτικοί ή εξέχοντες και το σύστημα μισθοδοσίας και αμοιβών προσαρμόζεται σε αυτούς τους χαρακτηρισμούς. Αυτή η χρήση του συστήματος εκτιμήσεως αξίας φαίνεται να είναι δικαιότερη καθώς συνεκτιμώνται όχι μόνο η απόδοση αλλά και η σχέση ανάμεσα στην απόδοση και στη θέση του μισθού του υπαλλήλου ώστε να τοποθετηθεί στην κατάλληλη κλίμακα. Ωστόσο θα δεχόμασταν ότι η παρακίνηση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες καθίσταται δυσχερής συνήθως στις θέσεις χαμηλότερων επιπέδων καθώς ο βαθμός παρακίνησης συνδέεται με τους προσωπικούς στόχους. Πρόκειται με λίγα λόγια για ένα στοιχείο που υπάρχει μέσα στο άτομο. (Κανελλόπουλος,1990).

Συνεπώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καλούνται να υιοθετήσουν τις κατάλληλες στρατηγικές ώστε να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους. Η κινητοποίηση των εργαζομένων συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας με πολλούς τρόπους. Καταρχάς, η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις και στην αποδοχή των αποφάσεων από το προσωπικό. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν συμβάλλει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων έχουν την τάση να είναι πιο αφοσιωμένοι και να εργάζονται με μεγαλύτερη ενέργεια και προσήλωση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Επιπλέον, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Η επιχείρηση μπορεί να επενδύσει στην εκπαίδευση και την εξειδίκευση των εργαζομένων της, προσφέροντας εκπαιδευτικά προγράμματα και ευκαιρίες για νέες εμπειρίες. Με την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους με μεγαλύτερη ακρίβεια και αποτελεσματικότητα, ενισχύοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.

Επίσης, η κινητοποίηση των εργαζομένων προάγει την καλύτερη επικοινωνία και την ομαδική εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η φωνή τους ακούγεται και ότι η συνεισφορά τους είναι σημαντική, τότε είναι πιθανότερο να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν ιδέες με τους συναδέλφους τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη επικοινωνία, στην ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών και στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών για την βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών της επιχείρησης φιλοξενίας.

Επιπρόσθετα, η κινητοποίηση των εργαζομένων μπορεί να ενισχύσει τον ηθικό του προσωπικού και να προωθήσει την αίσθηση της ευχαρίστησης και της ικανοποίησης από

την εργασία τους. Όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται και αμείβονται δίκαια για την προσπάθεια και την συμβολή τους, αυξάνεται η πνευματική ευεξία τους και μειώνεται ο κίνδυνος αποχώρησης από την επιχείρηση. Εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους είναι πιο πιθανό να παρέχουν εξαιρετικές υπηρεσίες στους πελάτες και να συμβάλλουν στην δημιουργία μιας θετικής ατμόσφαιρας στην επιχείρηση.

Τέλος, η κινητοποίηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη ικανοτήτων ηγεσίας και διοίκησης στους εργαζόμενους. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ευθύνες, αναπτύσσονται ως ηγέτες και αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες για την αντιμετώπιση προκλήσεων και την επίλυση προβλημάτων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αυτοπεποίθηση και αποτελεσματική διοίκηση των καθηκόντων τους, με θετικές επιδράσεις στην ολόκληρη επιχείρηση φιλοξενίας.

Συνοψίζοντας, η κινητοποίηση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας.

### **2.3. Η συμβολή της ενσωμάτωσης στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας.**

Έχοντας αναφέρει παραπάνω τον ορισμό της ενσωμάτωσης, αναγνωρίζουμε την σπουδαιότητα της και τον ρόλο της στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Στον τουριστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων δίνεται έμφαση στην ενσωμάτωση ως την εκπαίδευση, την κοινωνικοποίηση, την προσαρμογή του προσωπικού σε ένα εσωτερικό περιβάλλον εργασίας, την γνώση και τον σεβασμό στην οργανωσιακή κουλτούρας και φιλοσοφίας της επιχείρησης. Σε αυτό το πλαίσιο από την μια πλευρά η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό στοιχείο της ενσωμάτωσης και οδηγεί απρόσκοπτα την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχους προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων του απασχολεί (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016).

Είναι σημαντικό εξετάσουμε την εκπαίδευσή του προσωπικού με λίγα λόγια την οργανωμένη διαδικασία μάθησης με στόχο την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων αλλά και τη βελτίωση των γνώσεων των δεξιοτήτων. Οι όροι επιμόρφωση και ανάπτυξη προσωπικού είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της εκπαίδευσης σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς (2016) αφορά συνήθως το προσωπικό μεσαίων και ανώτερων ενώ με τον όρο κατάρτιση προσδιορίζουμε κυρίως στην εκπαίδευση του προσωπικού το βασικό προσωπικό ή τους νέους. Η κατάρτιση των επαγγελματιών που

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

βρίσκονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη καθίσταται κύριας σημασίας καθώς αποτελεί την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω. Το βασικό προσωπικό καλείται να αντιμετωπίσει τους δυσαρεστημένους, απαιτητικούς πελάτες, τις δύσκολες επαγγελματικές και διαπροσωπικές του σχέσεις και απρόοπτα περιστατικά που παρεμποδίζουν την επιτυχημένη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Η κατάρτιση των εργαζόμενων συμβάλλει στην μείωση της ανασφάλειας τους απέναντι σε θέματα που δεν κατέχουν και βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης στους πελάτες. Το τμήμα Δ.Α.Π. των ξενοδοχείων μεριμνά επίσης για την εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια του. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δύνανται να αναθέτουν την κατάρτιση του προσωπικού σε οργανισμούς ή ιδρύματα εκτός της έδρας τους προκειμένου να ολοκληρώσουν προγράμματα κατάρτισης ή επιμόρφωσης σε θέματα όπως αυτά της υγιεινής και ασφάλειας.

Η συστηματική κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού στοχεύει στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας και λειτουργεί ως κινητήριο δύναμη για την ανέλιξη του προσωπικού σε θέσεις ευθύνης οι οποίες θα οδηγήσουν και σε υψηλότερες οικονομικές απολαβές. Καλλιεργείται στο προσωπικό το αίσθημα αυτοσεβασμού, το αίσθημα ασφάλειας (Κανελλόπουλος, 1990), το αίσθημα του "ανήκειν" στην ομάδα και αποσκοπεί στην κοινωνικοποίηση του ατόμου στην κοινωνική καταξίωσή του.

Από την άλλη πλευρά η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των αξιών, των πιστεύω, των συμπεριφορών και των πρακτικών που καθορίζουν το πνεύμα και την ατμόσφαιρα μιας οργάνωσης. Είναι ένα συνολικό πλαίσιο που διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι άνθρωποι εντός της οργάνωσης, καθώς και τη σχέση τους με το περιβάλλον της. Οι διάφορες πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνουν τις αξίες και πιστεύω. Οι αξίες αναφέρονται στις βασικές πεποιθήσεις και αρχές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση λειτουργεί. Μπορεί να περιλαμβάνουν αξίες όπως η ειλικρίνεια, η συνεργασία, η καινοτομία, η ανοιχτή επικοινωνία και η επαγγελματική ανάπτυξη.

**Κοινωνικοί κανόνες:** Οι κοινωνικοί κανόνες και οι πρακτικές καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους εντός της οργάνωσης. Περιλαμβάνουν θέματα όπως η συμπεριφορά στον χώρο εργασίας, ο τρόπος αντιμετώπισης των συγκρούσεων και η αντιμετώπιση της διαφορετικότητας.

**Ηγεσία και ρόλοι:** Η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τις προσδοκίες για τους ηγέτες και τους ρόλους τους εντός της οργάνωσης. Μπορεί να περιλαμβάνει την ενθάρρυνση της

αυτοοργάνωσης, την ενίσχυση της δημιουργικότητας και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών της οργάνωσης.

Συμμετοχή και συνεργασία: Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να προωθεί τη συμμετοχή και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Αυτό μπορεί να ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών, την κοινή λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη ομαδικότητας.

Καινοτομία και αλλαγή: Η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα της οργάνωσης να καινοτομεί και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Μια προορατική κουλτούρα μπορεί να ενθαρρύνει την προσπάθεια για την αναζήτηση νέων ιδεών και την υιοθέτηση της αλλαγής.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες, όπως η ιστορία και οι ρίζες της οργάνωσης, η ηγεσία, οι επικοινωνίες και οι εμπειρίες των μελών της οργάνωσης. Η ανάπτυξη μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας απαιτεί διαρκή προσπάθεια και δέσμευση από την ηγεσία και όλα τα μέλη της οργάνωσης. Συνοψίζοντας, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σημαντικό στοιχείο μιας οργάνωσης που επηρεάζει τη συμπεριφορά, την απόδοση των μελών της και την αποτελεσματική ενσωμάτωση του προσωπικού.



## **Κεφάλαιο 3. Ο ρόλος της Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού**

### **3.1. Οι δράσεις του τμήματος Δ.Α.Π. στις επιχειρήσεις φιλοξενίας**

Μια από τις λειτουργίες του τμήματος Δ.Α.Π. αποτελεί η Εκπαίδευση-Ανάπτυξη του προσωπικού (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς). Η εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συμβάλλει σημαντικά στην βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού και βοηθά στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων για να ανταποκριθούν στις καταστάσεις που θα παρουσιαστούν (Κανελλόπουλος, 1990). Ταυτόχρονα ενισχύει τις ειδικότητες εργαζομένων όπου απαιτούνται τεχνικές γνώσεις και βελτιώνει τις ανθρώπινες σχέσεις προσφέροντας ανώτερη πνευματική εξέλιξη. Αναμφισβήτητα η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού συνδέεται με την αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση του αλλά αποτελεί εξίσου σημαντικό κίνητρο καθώς συνδέεται με την επαγγελματική ανέλιξη. Η εκπαίδευση που απευθύνεται σε διευθυντικά στελέχη γίνεται με την χρήση μεθόδους όπως η εναλλαγή εργασίας, δημιουργία θέσεων ως βοηθός, η μέθοδος των επιτροπών, μέθοδος συνεδρίων, σεμιναρίων, μέθοδος ρόλων, ειδικά προγράμματα μέσω εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και η μέθοδος της ευαισθησίας και προγύμνασης.

Σύμφωνα με τον Mumford (1993) για να επιτευχθεί ένα σύστημα ανάπτυξης στελεχών απαιτείται ο συνδυασμός της αυτό-ανάπτυξης, της ανάπτυξης κατευθυνόμενης από την επιχείρηση και της ανάπτυξης κατευθυνόμενη από ανώτερους. Το τμήμα Δ.Α.Π. προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες με στόχο την εκπαίδευση -ανάπτυξη των εργαζόμενων. Η κοινωνικοποίηση αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις διαδικασίες οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αναδύονται οι συλλογικότητες (Antonacopoulou, Güttel, 2010). Στο πλαίσιο των οργανισμών η κοινωνικοποίηση είναι μια διαδικασία που διαμορφώνει σημαντικά τον οργανισμό στον τρόπο με τον οποίο οι βασικές πρακτικές διαμορφώνουν πώς γίνονται τα πράγματα και γιατί γίνονται με συγκεκριμένους τρόπους. Αυτή η έμφαση στη συνέπεια εντός και μεταξύ των πρακτικών φαίνεται ότι διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό από συγκεκριμένες πρακτικές όπως η εισαγωγή προσωπικού. Σύμφωνα με την Antonacopoulou, Güttel, (2010) μια διαδικασία που διαμορφώνει σημαντικά τον οργανισμό στον τρόπο με τον οποίο οι βασικές πρακτικές διαμορφώνουν πώς γίνονται τα πράγματα και γιατί γίνονται με συγκεκριμένους τρόπους. Η οργανωσιακή κοινωνικοποίηση συμβάλλει δυναμικά στην ενσωμάτωση του προσωπικού καθώς αποδεικνύεται μέσα από την

βιβλιογραφία πως οι οργανισμοί έχουν επιβιώσει σε ιδιαίτερες συνθήκες καθώς μπόρεσαν να προσαρμοστούν, να αλλάξουν και να καινοτομήσουν προκειμένου να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες του συνεχώς εξελισσόμενου περιβάλλοντος τους. Αυτό που υποδηλώνουν αυτά τα επεξηγηματικά παραδείγματα είναι ότι οι οργανισμοί και η οργάνωση αναδύονται μέσα στη συνέχεια και την ασυνέχεια που στηρίζει τις βασικές πρακτικές διαχείρισης και οργάνωσης που εκτελούνται από οργανωτικούς πράκτορες (βλ. Antonacopoulou & Pesqueux, 2010). Η εστίασή μας εδώ, είναι να αποσυμπιέσουμε την αλληλεπίδραση μεταξύ της συνέχειας και της ασυνέχειας σε σχέση με τη διαδικασία της οργανωτικής κοινωνικοποίησης και ειδικότερα τις πρακτικές εισαγωγής προσωπικού. Οι πρακτικές εισαγωγής προσωπικού διέπουν ασυνείδητα ή σκόπιμα την οργανωτική κοινωνικοποίηση. Μπορούν να θεωρηθούν ως βασικοί μηχανισμοί του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες εισάγουν νεοεισερχόμενους στον οργανισμό και έτσι, καθιστούν δυνατή τη συνεχή αναδημιουργία του οργανισμού και του συστήματος μνήμης του (Birnholtz et al. 2007).

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν την κινητοποίηση του προσωπικού οφείλουν να ακολουθούν μια μεθοδολογία η οποία αποτελείται από τρία βήματα. Το πρώτο βήμα σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990) είναι να ξεκαθαρίσει η επιχείρηση-οργανισμός τις στάσεις και τα πιστεύω των εργαζόμενων σχετικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μέσω εκτεταμένης έρευνας σε ποικίλα θέματα, το δεύτερο βήμα αφορά την χρήση των αποτελεσμάτων της έρευνας ώστε να υπάρξει μια ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων φιλοξενίας και των εργαζόμενων ενώ το τρίτο βήμα σχετίζεται με την διάχυση της πληροφορίας σχετικά με τις στάσεις των επιχειρήσεων στο ευρύτερες κοινωνικές ομάδες.

### **3.2 Νέες συνθήκες εργασίας κατά την πανδημία**

Η πανδημία του Covid-19 οδήγησε επίσης σε αδιέξοδο την παγκόσμια οικονομία και όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι ιδιαιτερότητες της Δ.Α.Π. σε ξενοδοχεία κατά την περίοδο της COVID-19 έχουν προκαλέσει σημαντικές αλλαγές και προκλήσεις στη βιομηχανία του τουρισμού. Η πανδημία επηρέασε σοβαρά τη λειτουργία των ξενοδοχείων και ανάγκασε τους επιχειρηματίες να προσαρμόσουν τις πρακτικές τους για να διασφαλίσουν την ασφάλεια του προσωπικού και των επισκεπτών. Ένας από τους βασικούς πυλώνες της διοίκησης προσωπικού σε ξενοδοχεία κατά την πανδημία είναι η υγιεινή και η ασφάλεια. Οι διαχειριστές πρέπει να θεσπίσουν αυστηρούς κανόνες για τον καθαρισμό και την απολύμανση των δωματίων, των κοινόχρηστων χώρων και των επιφανειών με ειδικευμένα προϊόντα καθαρισμού. Το προσωπικό πρέπει να εκπαιδευτεί

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

για τη σωστή χρήση των απολυμαντικών και των μέσων προστασίας, όπως μάσκες και γάντια. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να εξασφαλίσουν αρκετά αποθέματα καθαριστικών υλικών και προστατευτικών μέσων για την ομαλή λειτουργία των ξενοδοχείων. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία κινητοποιήθηκαν για να παράσχουν ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον στους επισκέπτες τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Πρώτα απ' όλα, η κινητοποίηση του προσωπικού βασίστηκε στην εκπαίδευση και ενημέρωση σχετικά με τα νέα πρωτόκολλα υγιεινής και ασφάλειας που απαιτούνταν λόγω του COVID-19. Οι εργαζόμενοι προσκλήθηκαν να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα που εστίαζαν στην απολύτως απαραίτητη αποστείρωση και καθαριότητα, τη χρήση προστατευτικών εξοπλισμών, τη διατήρηση της απόστασης και την αποφυγή της συνωστισμένης ουράς. Έπειτα, οι εργαζόμενοι υποβλήθηκαν σε αναδιοργάνωση ως προς τον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Οι κοινόχρηστοι χώροι διαμορφώθηκαν έτσι ώστε να επιτρέπουν τη διατήρηση της κοινωνικής απόστασης, ενώ οι εργαζόμενοι αναπροσανατολίστηκαν σε διαδικασίες εργασίας που περιορίζαν την απευθείας επαφή με τους πελάτες. Οι περισσότερες συναλλαγές μεταφέρθηκαν σε ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας, και οι διαδικασίες check-in και check-out επανασχεδιάστηκαν για να γίνονται απομακρυσμένα ή με ελάχιστη απευθείας επαφή.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις βρέθηκαν σε άθλια οικονομική κατάσταση και επιπλέον αναγκάστηκαν να τροποποιήσουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα ώστε να καταστήσουν τις επιχειρήσεις βιώσιμες μέσα σε νέες συνθήκες λειτουργίας. Ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας συμπεριλαμβάνει ένα μοτίβο βασικών παραδοχών συμπεριφοράς όπου μια ομάδα ανθρώπων έχει εφεύρει, ανακαλύψει και αναπτύξει με σκοπό να ανταπεξέλθει στα προβλήματα της προσαρμογής της με το εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον και την εσωτερικής της ολοκλήρωση. Τα συγκεκριμένα μοτίβα συμπεριφοράς λειτούργησαν αρκετά καλά ώστε να θεωρηθούν έγκυρα. Ως εκ τούτου πρέπει να διδάσκονται στα νέα μέλη, σαν ο σωστός τρόπος για να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται σε σχέση με τα παραπάνω προβλήματα κατά τον Schein (2010). Η διαφοροποίησή της επίσης αυτή καθίσταται μείζονος σημασίας καθώς ως οργανωσιακή κουλτούρα ορίζουμε εκείνα τα πρότυπα που είναι άμεσα συνδεδεμένα με τις αξίες και τα οργανωτικά ήθη όπου στις πεποιθήσεις στάση συλλογικά πρότυπα και τα συστήματα πολιτικής που διακρίνουν τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις και τους καθιστούν διακριτούς στο επιχειρησιακό γίγνεσθαι. Με το ξέσπασμα της πανδημίας η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα των τουριστικών επιχειρήσεων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως καταιγίδα. (Omale et al,2021). Το γεγονός αυτό αποτέλεσε την μεγάλη πρόκληση του τουριστικού κλάδου. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού UNWTO (2020) η πανδημία οδήγησε στο κλείσιμο των επιχειρήσεων στον κλάδο της φιλοξενίας και μείωσε σημαντικά την

απόδοση. Έτσι κατά την διάρκεια της πανδημίας ένας βασικός λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί και επιχειρήσεις αδυνατούν να διατηρήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα τους αποτελεί το γεγονός ότι ο τρόπος μετάδοσης της λοίμωξης δεν μπορεί να καταστεί διαχειρίσιμος (Omale et al,2021). Οι νέες πλέον συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου ενσωματώνουν την υγειονομική εκπαίδευση στην οργανωσιακή κουλτούρα προκειμένου να εξασφαλίσουν ένα περιβάλλον εργασίας σε μέγιστο βαθμό ασφαλές για το προσωπικό και για τους πελάτες τους. Επιχειρηματικές στρατηγικές καθώς και οι αλλαγές του περιβάλλοντος σύμφωνα με τον O'Reilly et al. (2014) επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των οργανωτικών παραδόσεων, της βιωσιμότητας και της απόδοσης της επιχείρησης. Οι οργανωτικές παραδοσιακές διαδικασίες παρακινούν το εργατικό δυναμικό να εμπιστευτεί τους γενικούς στόχους συμπληρώνοντας τα συμβατικά συστήματα παρότρυνσης και συνδέονται άρρηκτα με την επιχειρησιακή στρατηγική (Guiso et al.2015). Δημιουργείται επίσης η αφοσίωση των εργαζομένων στους οργανισμούς και βελτιώνεται ο δεσμός τους με τις επιχειρήσεις. (O' Reilly, 1989).

Οι διαδικασίες επανέναρξης της λειτουργίας της επιχειρηματικής δραστηριότητας ξεκίνησαν σταδιακά και οι εξουσίες άρχισαν να ανακαλούν τους περιορισμούς επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να αναγεννηθούν σταδιακά και με την αυστηρή τήρηση ενός νέου συστήματος οργανωτικών διαδικασιών.

Στο επίπεδο των δράσεων της Δ.Α.Π., οι εταιρείες ήδη έχουν χρησιμοποιήσει πολλούς νομισματικούς μοχλούς όπως ελκυστικούς μισθούς, προσαυξήσεις, γενναιόδωρα μπόνους και δικαιώματα προαίρεσης μετοχών για να κρατήσουν τους υπαλλήλους τους απασχολημένους στις δουλειές τους. Αυτά τα οφέλη είναι απτά και μετρήσιμα και επομένως ευκολότερα να αξιολογηθούν από τους Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού (Mani, Mishram, 2020). Ωστόσο, τα δεδομένα αλλάζουν κατά την πανδημία καθώς η υγειονομική κρίση πλήττει πολλούς τομείς της οικονομίας, οι εργαζόμενοι χάνουν τις εργασίες τους, η οικονομική ύφεση διαγράφει την χρεοκοπία τους στον ορίζοντα και οι κυβερνήσεις εναποθέτουν μεγάλα ποσά στήριξης τόσο στους εργαζόμενους όσο και στις επιχειρήσεις με σκοπό την διατήρηση μια μελλοντικής σχετικής ισορροπίας. Το γενικευμένο κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλειας είναι διάχυτο και το ηθικό των εργαζόμενων χαμηλό. Σύμφωνα με τους Mani και Mishram (2020) τα κίνητρα για την αναπτέρωση του ηθικού των εργαζόμενων επαναπροσδιορίζονται σε μη νομισματικά κατά την πανδημία του Covid-19 καθώς οι χρηματικοί μοχλοί δεν είναι διαθέσιμοι. Το μοντέλο αυτών των αμοιβών-κινήτρων κατηγοριοποιείται σε 5 επίπεδα με την ονομασία GREAT από τα αρχικά των 5 μεταβλητών: *Μοχλός ανάπτυξης (Growth)*: οι μη χρηματικές μεταβλητές που βοηθούν τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν στο ρόλο είναι ομαδοποιούνται κάτω από το μοχλό

« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

ανάπτυξης. Αυτά περιλαμβάνουν προγράμματα κατάρτισης, επιταχυνόμενη επαγγελματική σταδιοδρομία και καθοδήγηση.

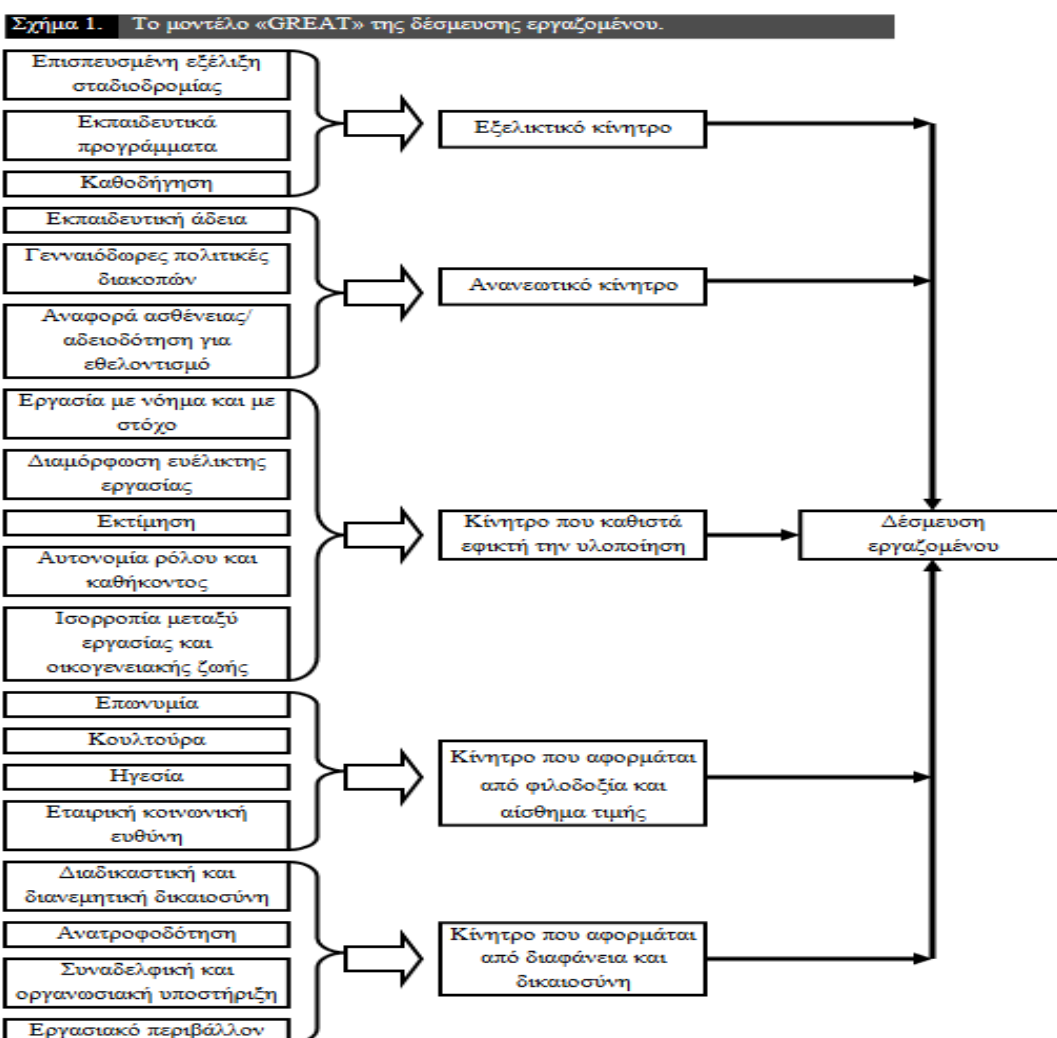
**Μοχλός ανανέωσης (Renewal):** τα κίνητρα που βοηθούν τους εργαζόμενους να ανανεωθούν και να επαναφορτιστούν οι ίδιοι – που περιλαμβάνει διακοπές, άδεια για ατομικές κοινωνικές ευθύνες.

**Μοχλός ενεργοποίησης (Enabling):** οι μεταβλητές όπως η ουσιαστική και σκόπιμη εργασία, η ευελιξία, η εκτίμηση, η αυτονομία και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να προσφέρουν τον καλύτερό τους εαυτό περιλαμβάνονται ως μέρος του μοχλού ενεργοποίησης.

**Μοχλός φιλοδοξίας (Aspirational):** επωνυμία, κουλτούρα, ηγεσία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) που δημιουργεί υπερηφάνεια στους εργαζόμενους ομαδοποιούνται κάτω από τον μοχλό της φιλοδοξίας.

**Μοχλός διαφάνειας (Transparency):** διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη, ανατροφοδότηση, εργασιακό περιβάλλον, υποστήριξη συναδέλφων και οργανωτική υποστήριξη που παρέχουν διαφάνεια και δικαιοσύνη στην αντιμετώπιση των εργαζομένων περιλαμβάνονται σε αυτόν τον μοχλό

Στο παρακάτω σχήμα 2 αποτυπώνονται τα επιμέρους στοιχεία σύμφωνα με το μοντέλο GREAT



Σχήμα 2 Ελεύθερη Μετάφραση από : Mani,Mishram (2020) σελ. 171-175

Η εμπειρία έχει δείξει ότι σε δύσκολες και απαιτητικές επιχειρηματικές καταστάσεις το ηθικό του εργατικού δυναμικού είναι το πρώτο θύμα (Mani,Mishram,2020). Ωστόσο, στο παρελθόν όποτε τέτοια κατάσταση απαιτητικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος ήταν παρούσα, οι εταιρείες κατάφεραν να βγαίνουν από την αποτελμάτωση από την καθαρή εφευρετικότητα και την εργατικότητα του εργατικού τους δυναμικού. Στις περισσότερες περιπτώσεις το τμήμα Δ.Α.Π. επαναπροσδιορίζει τις δράσεις τις υιοθετώντας νέες στρατηγικές. Σε αυτές τις μη νομισματικές δράσεις μπορούν να προστεθούν επιπλέον τρόποι να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι την περίοδο της πανδημίας όπως η τακτική επικοινωνία προκειμένου η ενημέρωση των υπαλλήλων για την κατάσταση και τις οδηγίες ασφαλείας να πραγματοποιείται με τρόπο διαφανή και αυτή η επικοινωνία να συμβάλλει στη μείωση των συναισθημάτων αβεβαιότητας και άγχους. Υποστήριξη της ψυχικής υγείας μέσω προγραμμάτων βοήθειας εργαζομένων ή ομάδες υποστήριξης και οι νέες ρυθμίσεις εργασίας από το σπίτι ή τα ευέλικτα προγράμματα εργασίας.

Η παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και ανάπτυξης βρίσκεται στην κορυφή των ενεργειών του Δ.Α.Π. Τα προγράμματα κατάρτισης ή σε συνεδρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής ασφάλειας. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε κανόνες και πρωτόκολλα. Είναι σημαντικό οι υπάλληλοι να αναλαμβάνουν την ευθύνη και την υπεργηφάνεια για τους ρόλους τους και να παρέχεται υποστήριξη για τη συναισθηματική ευημερία του προσωπικού, ειδικά αυτή τη δύσκολη περίοδο. Οι εργαζόμενοι που αποδίδουν καλά κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να επιβραβεύονται με προσφορά κινήτρων όπως μπόνους, επιπλέον ημέρες διακοπών ή δωρεάν γεύματα.

Η ενσυναίσθηση και η κατανόηση των επιχειρήσεων απέναντι στους εργαζόμενους αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση και διασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της στο μέλλον. Η υιοθέτηση μιας προληπτικής προσέγγισης για την υγεία και την ασφάλεια οδηγίες ασφαλείας, με χρήση προστατευτικών μέσων καλλιεργεί κλίμα αλληλοσεβασμού.

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι η πανδημία του Covid-19 δημιούργησε μια νέα τάξη πραγμάτων στον τομέα της Δ.Α.Π. ως προς την εύρεση προσωπικού. Η τελευταία έρευνα του Ινστιτούτου συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) σχετικά με την «Απασχόληση και ελλείψεις εργατικού δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία στην αιχμή της θερινής σεζόν 2022» (2023) ανέδειξε την αναγκαιότητα για αναθεώρηση της φιλοσοφίας των τμημάτων Δ.Α.Π.. Σύμφωνα με την έρευνα οι ελλείψεις προσωπικού σε εθνικό επίπεδο στην αιχμή της θερινής περιόδου έφτασε στο 21-24% σε όλες τις θέσεις προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα στο Νότιο Αιγαίο στην οποία ανήκει το νησί της Ρόδου αντιστοιχεί ποσοστό 27% του συνόλου των θέσεων εργασίας σε ξενοδοχεία βάσει οργανογράμματος και

« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

ακολουθεί η Κρήτη με 20%, τα Ιόνια Νησιά με 12% και η Κεντρική Μακεδονία με 10%. Σε όλες τις υπόλοιπες περιοχές αντιστοιχεί ποσοστό μικρότερο από 10% του συνόλου. Οι κενές θέσεις που καταγράφηκαν στο Νότιο Αιγαίο έφτασαν το 2022 σε 14.346 δηλαδή στο 24% των συνολικών ελλείψεων. (Πίνακας 4). Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την νέα τάξη πραγμάτων στην στελέχωση των ξενοδοχείων και την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της στρατηγικής των τμημάτων Δ.Α.Π..

**Πίνακας 4: Θέσεις εργασίας-ανάλυση ανά Περιφέρεια**

Όλες οι ειδικότητες	Θέσεις εργασίας - ανάλυση ανά Περιφέρεια														Σύνολο
	Av. Μακεδονία & Θράκη	Αττική	Βόρειο Αιγαίο	Δυτική Ελλάδα	Δυτική Μακεδονία	Ήπειρος	Θεσσαλία	Ιονίων Νήσων	Κεντρική Μακεδονία	Κρήτης	Νοτίου Αιγαίου	Πελοπόννησος	Στερεά Ελλάδα		
Θέσεις εργασίας βάσει οργανογράμματος	7.411	21.461	5.848	6.829	1.041	7.392	11.164	31.565	26.038	52.286	71.899	9.999	10.046	262.981	
% επί του συνόλου	3%	8%	2%	3%	0%	3%	4%	12%	10%	20%	27%	4%	4%	100%	
Θέσεις εργασίας που καλύφθηκαν	5.029	18.234	4.258	5.482	721	5.771	7.375	23.187	20.147	41.478	57.553	7.680	5.842	202.756	
% επί του συνόλου	2%	9%	2%	3%	0%	3%	4%	11%	10%	20%	28%	4%	3%	100%	
Ελλείψεις προσωπικού (θέσεις εργασίας που δεν καλύφθηκαν)	2.383	3.227	1.590	1.347	320	1.621	3.788	8.378	5.891	10.808	14.346	2.319	4.204	60.225	
% επί του συνόλου	4%	5%	3%	2%	1%	3%	6%	14%	10%	18%	24%	4%	7%	100%	
% Ελλείψεων επί συνόλου θέσεων	32%	15%	27%	20%	31%	22%	34%	27%	23%	21%	20%	23%	42%	23%	

Πηγή: ΙΤΕΠ, Επεξεργασία: INSETE Intelligence

Η έρευνα του ΙΝΣΕΤΕ (2022) επί του θέματος για τις χρονιές 2021-2022 παρουσιάζει την αξιοσημείωτη μείωση του ποσοστού ελλείψεων σε προσωπικό στην περιοχή του Νοτίου Αιγαίου (Πίνακας 5) από 21% το 2021 σε 20% το 2022. Στο παρακάτω πίνακα (5) Σε σχέση με το 2021, παρατηρείται μια αύξηση του ποσοστού ελλείψεων σε όλες σχεδόν τις γεωγραφικές περιοχές, ιδιαίτερα σε αυτές της Κεντρικής Ελλάδος, της Ηπείρου & Θεσσαλίας καθώς και της Πελοποννήσου. Εξάιρεση αποτελούν οι γεωγραφικές περιοχές της Αττικής και του Νοτίου Αιγαίου, όπου καταγράφεται μείωση του ποσοστού ελλείψεων.(ΙΝΣΕΤΕ,2022)

**Πίνακας 5 : Θέσεις εργασίας-Ανάλυση ανά γεωγραφική περιοχή ξενοδοχείου**

Όλες οι ειδικότητες	Θέσεις εργασίας - ανάλυση ανά γεωγραφική περιοχή ξενοδοχείου										Σύνολο
	Ατ.	Κ. Ελ.	Η-Θ	Μ-Θ	Π	Β. Α.	Κ	Ν. Α.	Ι		
% Ελλείψεων επί συνόλου θέσεων	12%	38%	30%	23%	22%	30%	21%	20%	27%	23%	
% Ελλείψεων επί συνόλου θέσεων (2021)	15%	32%	23%	22%	18%	27%	20%	21%	25%	22%	

Πηγή: ΙΤΕΠ, Επεξεργασία: INSETE Intelligence

Τέλος η έρευνα αυτή παρουσιάζει επίσης αναλυτικά τις ελλείψεις προσωπικού ανά ειδικότητα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες 3\* και 4\* εμφανίζονται με αυξημένα ποσοστά ελλείψεων σε θέσεις γενικών διευθυντών ενώ τα ξενοδοχεία 5\* παρουσιάζουν αυξημένη έλλειψη προσωπικού σε θέσεις housekeeping<sup>1</sup>.

Οι παγκόσμιες τάσεις και προκλήσεις στον τουρισμό αναθεωρούνται κατά την εμφάνιση της πανδημίας και αλλάζουν επίσης τα δεδομένα στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η ανάγκη για εκπαίδευση/κατάρτιση στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού, την βιωσιμότητας/αιφορίας της επιχείρησης γίνεται πρωταρχικός στόχος των τουριστικών

επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να παρέχουν ασφάλεια στους πελάτες τους και επιταχύνουν την αυτοματοποίηση και κωδικοποίηση των υπηρεσιών. Συνεπώς αναζητούν άτομα με την απαραίτητη ψηφιακή κατάρτιση. Η γενικευμένη χρήση των ψηφιακών μέσων καθιστά απαραίτητη την κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα προστασίας προσωπικών δεδομένων και ψηφιακής ασφάλειας. Η πανδημία ωθεί με γρήγορους ρυθμούς το μοντέλο της βιωσιμότητας (sustainability) και αειφορίας. Τόσο οι επισκέπτες όσο και το προσωπικό των τουριστικών επιχειρήσεων αναζητούν πλέον περιβαλλοντικά βιώσιμες πρακτικές (ΙΝΣΕΤΕ,2023).

### **3.3. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας στη Ρόδο και οι δράσεις της Δ.Α.Π.**

#### **3.3.1 Το προφίλ των τουριστικών επιχειρήσεων στη Ρόδο**

Τα Δωδεκάνησα και κυρίως η Ρόδος αποτελεί έναν από τους κορυφαίους και αγαπητούς προορισμούς προσφέροντας προϊόντα όπως ήλιος και θάλασσα, εναλλακτικές πολιτιστικού τουρισμού αλλά και τα τελευταία χρόνια άλλες εναλλακτικές μορφές τουρισμού και θεματικών προϊόντων τα οποία βοηθούν στην αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος και προσφέρουν μία διεθνώς ανταγωνιστική τουριστική εμπειρία. Η Ρόδος, η μεγαλύτερη νησιωτική πόλη του Δωδεκανήσου στην Ελλάδα, φημίζεται για την ιστορία, τον πολιτισμό και την ομορφιά της. Με μια μακρά παράδοση στον τουρισμό, η Ρόδος έχει αναπτύξει ένα δυναμικό προφίλ επιχειρήσεων που καλύπτει μια ευρεία γκάμα τομέων. Από ξενοδοχεία και εστιατόρια μέχρι καταστήματα αναψυχής και τοπικά προϊόντα, οι επιχειρήσεις στη Ρόδο συνδυάζουν την παράδοση με τη σύγχρονη επιχειρηματικότητα. Το τουριστικό τομέας είναι καθοριστικός για τη Ρόδο. Το προφίλ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη Ρόδο είναι πολύ πολυδιάστατο και πολύπλοκο. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσφέρουν μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών και εγκαταστάσεων για να καλύψουν τις ανάγκες των τουριστών και να εξασφαλίσουν μια ευχάριστη και άνετη διαμονή. Τα παραδοσιακά και σύγχρονα ξενοδοχεία προσφέρουν καταλύματα υψηλής ποιότητας για τους επισκέπτες, ενώ πολλά από αυτά βρίσκονται σε παραθαλάσσιες τοποθεσίες με εκπληκτική θέα στο Αιγαίο Πέλαγος. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εστίασης και των αναψυχής προσφέρουν μια ποικιλία από επιλογές γευστικής απόλαυσης, συμπεριλαμβανομένων των παραδοσιακών ελληνικών γεύσεων και διεθνών κουζινών. Πολλά από αυτά τα ξενοδοχεία διαθέτουν μεγάλους κήπους, πισίνες, σπα και γυμναστήρια για να προσφέρουν επιπλέον άνεση και ψυχαγωγία στους επισκέπτες τους. Οι δωμάτια και οι σουίτες είναι καλά εφοδιασμένα και εξοπλισμένα με όλες τις ανέσεις που θα



*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

μπορούσε να χρειαστεί ένας ταξιδιώτης, όπως κλιματισμό, τηλεόραση, Wi-Fi και ιδιωτικό μπάνιο. Επιπλέον, πολλά ξενοδοχεία στη Ρόδο παρέχουν επιπλέον υπηρεσίες και δραστηριότητες για τους επισκέπτες τους. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν γυμναστήρια, σπα και ευεξία κέντρα, παιδικές χαρές, αθλητικές εγκαταστάσεις, όπως γήπεδα τένις και γήπεδα γκολφ, και οργανωμένες εκδρομές και αθλητικές δραστηριότητες. Κάποια ξενοδοχεία προσφέρουν επίσης ειδικές υπηρεσίες για εκδηλώσεις, συνεδρίες και γάμους.

Υφιστάμενες αγορές στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου αποτελούν το Ηνωμένο Βασίλειο η Γερμανία η Σουηδία το Ισραήλ η Ιταλία η Πολωνία η Ρωσία και η Ολλανδία με νέες αγορές νέες στόχους να αποτελούν η Γαλλία η Φινλανδία η Τσεχία η Δανία το Βέλγιο η Αυστρία η Τουρκία η Ελβετία Η Νορβηγία ΗΠΑ Καναδάς Αυστραλία και Μέση Ανατολή. Η κατάκτηση των νέων αυτών αγορών-στόχων καθώς και η ανάπτυξη νέων εναλλακτικών μορφών τουρισμού θα συμβάλλουν σημαντικά στη άμβλυση της εποχικότητας και την αύξηση της Δ.Α.Π. και της διάρκειας παραμονής (ΙΝΣΕΤΕ,2020).

Σε αυτό σημείο είναι σημαντικό να παρουσιάσουμε την περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. Σύμφωνα με το ΙΝΣΕΤΕ και την ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής 2020 στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2020 (2022) η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου περιλαμβάνει τα νησιά της Ρόδου, της Σύμης, της Τήλου, της Χάλκης και της Μεγίστης και έχει έκταση 1584,3 km<sup>2</sup>. Η έδρα της ενότητας είναι η Ρόδος με έκταση 1.398 τετραγωνικά χιλιόμετρα και πληθυσμό 124.851 σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ (2021) στην απογραφή πληθυσμού. Το Νότιο Αιγαίο κατέχει την πρώτη θέση σε ξενοδοχειακό δυναμικό σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα 4 με 234 ξενοδοχεία 5 αστέρων, 403 4αστέρων, 557 3 αστέρων 800 2 αστέρων και 201 ενός αστεριού. Διαθέτει τον μεγαλύτερο αριθμό 5 αστέρων ξενοδοχείων στην Ελλάδα.

Πίνακας 4 : Ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδος ανά Περιφέρεια, 2020

Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας ανά Περιφέρεια, 2020							
Περιφέρεια		5*	4*	3*	2*	1*	Σύνολο
	Μονάδες	234	403	557	800	201	2.195
Νότιο Αιγαίο	Δωμάτια	33.240	34.987	21.146	20.893	3.122	113.388
	Κλίνες	69.441	70.996	41.471	40.139	6.145	228.192
Κρήτη	Μονάδες	139	341	392	586	180	1.638
	Δωμάτια	24.063	32.650	17.219	19.122	4.471	97.525
	Κλίνες	50.452	64.818	32.569	34.323	8.552	190.714
Ιόνια Νησιά	Μονάδες	66	161	262	427	74	990
	Δωμάτια	9.539	13.109	14.507	13.193	1.522	51.870
	Κλίνες	19.708	25.952	28.592	25.348	2.954	102.554
Κεντρική Μακεδονία	Μονάδες	57	131	288	325	376	1.177
	Δωμάτια	9.445	10.304	10.357	8.399	7.908	46.413
	Κλίνες	19.726	20.802	21.060	16.631	15.651	93.870
Αττική	Μονάδες	43	133	158	244	113	691
	Δωμάτια	7.387	9.816	7.050	7.371	2.267	33.891
	Κλίνες	14.252	19.019	13.267	13.606	4.816	64.960
Πελοπόννησος	Μονάδες	29	138	241	215	65	688
	Δωμάτια	2.840	4.958	6.473	4.738	841	19.850
	Κλίνες	6.099	9.840	12.855	9.000	1.632	39.426
Στερεά Ελλάδα	Μονάδες	8	48	160	245	60	521
	Δωμάτια	686	3.033	5.100	5.531	1.032	15.382
	Κλίνες	1.519	6.089	9.852	10.430	1.951	29.841
Θεσσαλία	Μονάδες	30	121	139	192	71	553
	Δωμάτια	1.497	3.772	3.932	4.292	1.305	14.798
	Κλίνες	3.064	7.598	7.756	8.231	2.666	29.315
Αν. Μακεδονία & Θράκη	Μονάδες	13	32	116	156	69	386
	Δωμάτια	1.215	2.061	3.635	3.333	1.061	11.305
	Κλίνες	2.527	4.294	7.164	6.504	2.071	22.560
Βόρειο Αιγαίο	Μονάδες	8	34	137	166	43	388
	Δωμάτια	939	1.844	4.766	3.882	668	12.099
	Κλίνες	1.909	3.521	9.152	7.277	1.299	23.158
Δυτική Ελλάδα	Μονάδες	5	44	105	97	24	275
	Δωμάτια	1.471	2.626	3.183	2.426	295	10.001
	Κλίνες	3.146	5.227	6.029	4.641	578	19.621
Ήπειρος	Μονάδες	15	100	170	132	21	438
	Δωμάτια	1.198	1.990	3.318	2.270	354	9.130
	Κλίνες	2.524	4.243	6.747	4.420	703	18.637
Δυτική Μακεδονία	Μονάδες	4	16	58	35	12	125
	Δωμάτια	99	373	1.461	715	241	2.889
	Κλίνες	219	807	3.238	1.562	818	6.644
Σύνολο	Μονάδες	651	1.702	2.783	3.620	1.309	10.065
	Δωμάτια	93.619	121.523	102.147	96.165	25.087	438.541
	Κλίνες	194.586	243.206	199.752	182.112	49.836	869.492

Πηγή: ΕΕΕ - Επεξεργασία INGETE Intelligence

Η Ρόδος κατέχει 65 ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων, 126 ξενοδοχεία, 4 αστέρων, 148 3 αστέρων, 161 2 αστέρων και 46 ενός αστέρα. Συνολικά διαθέτει 102.122 κλίνες καλύπτοντας το 50% σχεδόν του συνολικού αριθμού που διαθέτει όλη η περιφέρεια συγκριτικά με τον παραπάνω πίνακα 4. Επίσης η Ρόδου αντιπροσωπεύει το 60% των δωματίων των Δωδεκανήσων με 546 ξενοδοχειακές μονάδες, 50.687 δωμάτια και 102.122 κλίνες (Πίνακας 5).

« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

**Πίνακας 5: Ξενοδοχειακό δυναμικό των Δωδεκανήσων ανά Περιφερειακή ενότητα, 2020**

		<b>ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ</b>					
		<b>Ξενοδοχειακό δυναμικό 2020</b>					
<b>Ενότητα</b>		<b>5*</b>	<b>4*</b>	<b>3*</b>	<b>2*</b>	<b>1*</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>Ρόδου</b>	Μονάδες	65	126	148	161	46	<b>546</b>
	Δωμάτια	17.262	19.239	7.501	5.788	897	<b>50.687</b>
	Κλίνες	35.774	38.901	14.529	11.154	1.764	<b>102.122</b>
<b>Κω</b>	Μονάδες	41	45	63	132	6	<b>287</b>
	Δωμάτια	10.079	8.042	4.316	4.788	115	<b>27.340</b>
	Κλίνες	21.528	16.653	8.533	9.109	240	<b>56.063</b>
<b>Καρπάθου</b>	Μονάδες	2	11	36	67	5	<b>121</b>
	Δωμάτια	364	477	1.158	1.375	72	<b>3.446</b>
	Κλίνες	750	939	2.176	2.553	122	<b>6.540</b>
<b>Καλύμνου</b>	Μονάδες	1	7	26	84	9	<b>127</b>
	Δωμάτια	64	236	772	1.603	132	<b>2.807</b>
	Κλίνες	175	519	1.479	3.015	255	<b>5.443</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>Μονάδες</b>	<b>109</b>	<b>189</b>	<b>273</b>	<b>444</b>	<b>66</b>	<b>1.081</b>
	<b>Δωμάτια</b>	<b>27.769</b>	<b>27.994</b>	<b>13.747</b>	<b>13.554</b>	<b>1.216</b>	<b>84.280</b>
	<b>Κλίνες</b>	<b>58.227</b>	<b>57.012</b>	<b>26.717</b>	<b>25.831</b>	<b>2.381</b>	<b>170.168</b>

Πηγή: ΞΕΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Επιπρόσθετα στο δυναμικό ενοικιαζόμενων δωματίων της Ρόδου το 2019 συμπεριλάμβανε 866 μονάδες, 6.678 δωμάτια, δηλαδή 14.454 κλίνες. Η ενότητα της Ρόδου αντιπροσωπεύει το 55% του δυναμικού των δωματίων των όπως φαίνεται στον πίνακα 6.

**Πίνακας 6: Δυναμικό ενοικιαζόμενων δωματίων των Δωδεκανήσων ανά Περιφερειακή ενότητα, 2019**

		<b>Δωδεκάνησα</b>				
		<b>Ενοικιαζόμενα δωμάτια 2019</b>				
<b>Ενότητα</b>		<b>4Κ</b>	<b>3Κ</b>	<b>2Κ</b>	<b>1Κ</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>Ρόδου</b>	Μονάδες	65	203	363	234	<b>865</b>
	Δωμάτια	539	1.944	2.744	1.451	<b>6.678</b>
	Κλίνες	1.195	4.262	5.868	3.129	<b>14.454</b>
<b>Κω</b>	Μονάδες	8	54	93	115	<b>270</b>
	Δωμάτια	74	734	1.032	973	<b>2.813</b>
	Κλίνες	162	1.504	2.176	2.013	<b>5.855</b>
<b>Καλύμνου</b>	Μονάδες	5	77	190	79	<b>351</b>
	Δωμάτια	34	500	1.097	391	<b>2.022</b>
	Κλίνες	97	1.116	2.319	831	<b>4.363</b>
<b>Καρπάθου</b>	Μονάδες	0	21	46	28	<b>95</b>
	Δωμάτια	0	153	344	181	<b>678</b>
	Κλίνες	0	341	726	361	<b>1.428</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>Μονάδες</b>	<b>78</b>	<b>355</b>	<b>692</b>	<b>456</b>	<b>1.581</b>
	<b>Δωμάτια</b>	<b>647</b>	<b>3.331</b>	<b>5.217</b>	<b>2.996</b>	<b>12.191</b>
	<b>Κλίνες</b>	<b>1.454</b>	<b>7.223</b>	<b>11.089</b>	<b>6.334</b>	<b>26.100</b>

Πηγή: ΜΗΤΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Εν συνεχεία αξιοσημείωτη είναι η εξέλιξη των απασχολούμενων στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ανά κατηγορία απασχόλησης τα έτη 2015-2019 (Πίνακας 7) σύμφωνα με την έρευνα εργατικού δυναμικού της ΕΛΣΤΑΤ η οποία σημείωσε ανοδική πορεία 25% και 34% στους τομείς της εστίασης και στα καταλύματα αντίστοιχα την χρονική περίοδο ενώ σημειώθηκε μείωση 8% στους υπόλοιπους κλάδους. Αντιθέτως στην αρχή της πανδημίας το συνολικό ποσοστό των απασχολούμενων σε όλους τους τομείς της τουριστικής επιχειρηματικής δραστηριότητας μειώθηκε συνολικά σε όλους τους τομείς του τουριστικού κλάδου στο 12%.

**Πίνακας 7: Εξέλιξη των απασχολούμενων στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου ανά κατηγορία απασχόλησης, 2015-2020**

Κλάδος	2015	2019	2020	%Δ 2015-2019	%Δ 2019-2020
Λοιποί Κλάδοι	104.076	96.137	90.500	-8%	-6%
Καταλύματα	16.133	21.647	15.610	34%	-28%
Εστίαση	12.130	15.189	11.526	25%	-24%
<b>Σύνολο</b>	<b>132.339</b>	<b>132.973</b>	<b>117.636</b>	<b>0%</b>	<b>-12%</b>

Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Η μελέτη του υπάρχοντος εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου στη Ρόδο συμβάλλει στην αποτύπωση του κλίματος μέσα στο οποίο σχεδιάζουν οι επιχειρήσεις τις στρατηγικές για την διατήρηση και την ανάπτυξη του προσωπικού τους.

### **3.3.2. Οι δράσεις των τουριστικών επιχειρήσεων στη Ρόδο**

Τα Δωδεκάνησα και κυρίως η Ρόδος αποτελεί έναν από τους κορυφαίους και αγαπητούς προορισμούς προσφέροντας προϊόντα όπως ήλιος και θάλασσα πολιτιστικού τουρισμού αλλά και τα τελευταία χρόνια εναλλακτικές μορφές τουρισμού και θεματικών προϊόντων τα οποία βοηθούν στην αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος και προσφέρουν μία διεθνώς ανταγωνιστική τουριστική εμπειρία. Υφιστάμενες αγορές στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου αποτελούν το Ηνωμένο Βασίλειο η Γερμανία η Σουηδία το Ισραήλ η Ιταλία η Πολωνία η Ρωσία και η Ολλανδία με νέες αγορές νέες στόχους να αποτελούν η Γαλλία η Φινλανδία η Τσεχία η Δανία το Βέλγιο η Αυστρία η Τουρκία η Ελβετία Η Νορβηγία ΗΠΑ Καναδάς Αυστραλία και Μέση Ανατολή. Η κατάκτηση των νέων αυτών αγορών -στόχων καθώς και η ανάπτυξη νέων εναλλακτικών μορφών τουρισμού θα συμβάλλουν σημαντικά στη άμβλυνση της εποχικότητας και την αύξηση της δαπάνης και της διάρκειας παραμονής (INSETE, 2020) Η διαχείριση του τουριστικού προορισμού της Ρόδου αποτελεί μια οργανωμένη προσέγγιση από την πλευρά των φορέων δημόσιων και ιδιωτικών. Πράγματι στην περίπτωση που εξετάζουμε αυτής της Ρόδου, διαπιστώνουμε ότι οι τοπικοί φορείς δημόσιοι και ιδιωτικοί

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

κατέχουν ένα σπουδαίο ρόλο. Η οργάνωση και δέσμευση των τοπικών δημόσιων και ιδιωτικών φορέων στο νησί της Ρόδου αποτελεί πρότυπο διαχείρισης τουριστικού προορισμού και κατ' επέκταση την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Το 2015 ξεκινά η αναδιάρθρωση του Π.ΠΟ.ΤΟΥΡ, Οργανισμού Προώθησης του Ροδιακού Τουρισμού σε συνεργασία με τους τουριστικούς φορείς όπως η Ένωση Ξενοδόχων Ρόδου, Ε.Β.Ε.Δ, Ένωση Τουριστικών Γραφείων Ρόδου, Ένωση Ενοικιαζόμενων Δωματίων Ρόδου, Εμπορικός Σύλλογος Ρόδου, Ένωση Ενοικιαζόμενων Αυτοκινήτων Ρόδου, Ένωση Εστιατόρων, οι οποίοι συμμετέχουν και στο διοικητικό συμβούλιο του Οργανισμού και οι οποίοι αποτελούν τους βασικούς πυλώνες για την χάραξη της τουριστικής στρατηγικής της Ρόδου. Ο Οργανισμός αναλαμβάνει την προβολή του νησιού σε εκθέσεις workshops, δημοσιογραφικές ομάδες, συνδιοργάνωση εκδηλώσεων με tours operators συνεργασίες με αεροπορικές εταιρείες, καταχωρήσεις στα έντυπα και την παραγωγή απαιτούμενο υλικού. Ο προϋπολογισμός για το 2017 ανέρχεται στα 370.000 ευρώ. Ο Οργανισμός αποκτά δίκτυο συνεργατών στο εξωτερικό και εξασφαλίζει την θέση του στις Διεθνείς *Εκθέσεις* (Money-tourism,2017). Τον Σεπτέμβριο 2018 η οικονομική επιτροπή του Δήμου Ρόδου συνεδριάζει και αποφασίζει την επιχορήγηση του ΠΡΟΤΟΥΡ με 666.000 ευρώ για την υλοποίηση των δράσεων προώθησης του νησιού καλύπτοντας το 94.06% του συνολικού προϋπολογισμού της δράσης.

Τον Οκτώβριο του 2019 καταρτίζεται από των Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και με την σύμπραξη του Υπουργείου Τουρισμού, του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Δωδεκανήσου, Κυκλάδων, του ΣΕΤΕ και την κοινοπραξία συμβούλων Team Tourism Consulting, Yellow Railroad και Toposophy πιλοτικό σχέδιο για το νησί της Ρόδου (Destination Management Plan).

Το Νοέμβριο του 2019 ο Δήμος αποφασίζει να ιδρύσει Οργανισμό Διαχείρισης Προορισμού (DMO) επενδύοντας 24.000 ευρώ θεωρώντας ότι αποτελεί διεθνώς μια επιτυχημένη και διαδομένη δομή, που μεταξύ άλλων λειτουργιών, διαχειρίζεται το σύνολο της εμπειρίας που βιώνει ο επισκέπτης σε έναν προορισμό. Η δομή αυτή λειτουργεί αυστηρά τεχνοκρατικά με ιδιωτικό-οικονομικά κριτήρια, απαρτίζεται από όλους όσοι διαμορφώνουν το τουριστικό προϊόν, τόσο ιδιώτες όσο και δημόσιους φορείς, είναι ευέλικτη στις αποφάσεις, διαχειρίζεται το προϊόν και όχι απλά το προβάλλει, παρακολουθεί συστηματικά με νέα σύγχρονα εργαλεία τις αλλαγές στις τάσεις της αγοράς, τις γεωγραφικές αγορές, τον ανταγωνισμό και τις καλές διεθνώς πρακτικές. Έχει μορφή που της δίνει τη δυνατότητα να έχει έσοδα και να μπορεί να αντλεί πόρους και τεχνογνωσία από Ευρωπαϊκά προγράμματα (Ροδιακή,2019) Η πανδημία εισάγει την τεχνολογία στην επαγγελματική ζωή των ανθρώπων και η DMO του δήμου σε συνεργασία με την εθνική στρατηγική όπως αυτή περιγράφεται από την κ. Λοΐζου (Ροδιακή,2021) Γενική γραμματέας τουριστικής πολιτικής στοχεύει στην προσέλκυση μιας

νέας κατηγορίας τουριστών, αυτή των ψηφιακών νομάδων (digital nomads) με στόχο να μετατρέψει την δύσκολη αυτή κατάσταση της πανδημίας σε ευκαιρίας ανοίγματος σε νέες αγορές όπως των εργαζόμενων με τηλεργασία. Πράγματι τον Ιούλιο 2023 σύμφωνα με την εφημερίδα Ροδιακή «Είκοσι εργαζόμενοι της Cisco από διάφορες χώρες του κόσμου θα έρθουν στις 2 Μαρτίου στη Ρόδο για να συμμετάσχουν σε πρόγραμμα τρίμηνης διάρκειας που περιλαμβάνει την εργασία εξ αποστάσεως στο πλαίσιο του μνημονίου συνεργασίας που έχει υπογράψει η εταιρεία με την περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου». Η Cisco Systems, είναι μια πολυεθνική εταιρεία η οποία σχεδιάζει και εμπορεύεται ηλεκτρονικά προϊόντα, συσκευές δικτύωσης υπολογιστών, προϊόντα και υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών. Οι εργαζόμενοι της δέχτηκαν να εργάζονται από τη Ρόδο και παράλληλα να προβάλουν σε όλο τον κόσμο την εμπειρία τους, ανήκοντας στην κατηγορία των ψηφιακών νομάδων (Ροδιακή,2023).

Στο επίπεδο της ορθής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων η Ένωση Ξενοδόχων Ρόδου υπογράφει Τοπική Κλαδική Συλλογική Σύμβαση εργασίας ενώ ο Σύλλογος Ξενοδοχοϋπαλλήλων Ρόδου λειτουργεί εφαρμογή στην επίσημη ιστοσελίδα όπου οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με τις επιχειρήσεις αποστέλλοντας βιογραφικό σημείωμα (money-tourism,2021). Η Ένωση Ξενοδόχων Ρόδου διοργανώνει επίσης κάθε χρόνο την βράβευση των υπαλλήλων αποδίδοντας φόρο τιμής στους εργαζόμενους. Ωστόσο τόσο η Τοπική Κλαδική Συλλογική Σύμβαση όσο και οι βραβεύσεις απέκτησαν διαφορετική χροιά κατά τις χρονικές περιόδους 2020-2022. Τον Δεκέμβριο του 2022, κατά την παρουσίαση του βιβλίου ιστορίας της Ένωσης Ξενοδόχων Ρόδου, διαθέτει το χρηματικό ποσόν των 10.000 ευρώ θα κληρωθεί για να μοιραστεί σε 10 τυχερούς από τους 93 βραβευθέντες (etravel news,2022). Επιπροσθέτως η τριετής Τοπική Κλαδική Σύμβαση Εργασίας που υπογράφηκε χαρακτηρίστηκε από τον περιφερειάρχη Νοτίου Αιγαίου ως ένα σύμβολο Νέας Αρχής και κοινής πορείας. Ο περιφερειάρχης Γιώργος Χατζημάρκος τόνισε ότι «αποτελεί κοινή δέσμευση της πολιτείας των φορέων, των εργοδοτών και των εργαζομένων να είναι ενωμένοι ώστε να επιστρέψουν στην κορυφή». Αυτή η σύμβαση καλύπτει 10.000 ξενοδοχοϋπαλλήλους βελτιώνοντας το διαθέσιμο εισόδημα τους και γνωρίζοντας αύξηση 4% σε όλα τα μισθολογικά κλιμάκια για τα έτη 2020 -2021 και αύξηση 5% για το 2022. Η διάρκεια της ισχύος είναι η μέγιστη προβλεπόμενη δηλαδή 3 έτη και ο εισαγωγικός μισθός ενός νέου εργαζόμενου είναι σημαντικά υψηλότερος σε σχέση με τον κατώτατο μισθό που προβλέπει η νομοθεσία. Αξιοσημείωτο είναι ότι η σύμβαση αυτή περιλαμβάνει νέες ειδικότητες που δεν καλυπτόταν μέχρι σήμερα όπως αυτή του ζαχαροπλάστη του αρτοποιού και του ναυαγοσώστη. Ο Περιφερειάρχης τόνισε επίσης ότι «η ατομική διαδρομή σωτηρίας δεν υπάρχει και ότι η Ένωση ξενοδόχων και το μεγαλύτερο σωματείο ξενοδοχοϋπαλλήλων στην Ελλάδα συμπορεύονται ώστε να διατηρηθεί ένα υψηλό επίπεδο κοινωνικής συνοχής, που στις σημερινές εξαιρετικά κρίσιμες συνθήκες, είναι καθοριστικής σημασίας» (Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου,Χατζημάρκου,2021).

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

Επιπροσθέτως η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου επιδοτεί μέσω του Κέντρου Δια βίου Μάθησης (ΚΕΚ) δωρεάν μαθήματα κατάρτισης των εργαζόμενων και ανέργων -εκτός των άλλων-στον τουρισμό με σκοπό να αναβαθμίσει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, την βελτίωση της τουριστικής εμπειρίας και την επιμόρφωση του προσωπικού. (ΚΕΚ Γεννηματάς, 2023).

Το Υπουργείο Τουρισμού διαθέτει τμήματα Μετεκπαίδευσης στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης κατάρτισης για επαγγελματίες εργαζόμενους στον τουρισμό ώστε να ενισχύσει το εργασιακό τους προφίλ και την οικονομική τους ενίσχυση καθώς οι συμμετέχοντες λαμβάνουν επίδομα Μετεκπαίδευσης από την ΔΥΠΑ .Τα προγράμματα μετεκπαίδευσης με επίκεντρο τον τουρισμό συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων ή πρόσκαιρα ανέργων σε έξι βασικές ειδικότητες: Μαγειρική και Ζαχαροπλαστική Τέχνη, Υπηρεσίες Υποδοχής, Επισιτισμός, Οροφοκομία και Θαλασσοθεραπεία /Λουτροθεραπεία. Τις εκπαιδευτικές περιόδους 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021 και 2021-2022 λειτούργησαν συνολικά 97 Τμήματα Μετεκπαίδευσης σε 14 πόλεις και 1.600 εργαζόμενοι και πρόσκαιρα άνεργοι ολοκλήρωσαν επιτυχώς το πρόγραμμα. (mintour.edu,2023). Η Ρόδος ανήκει στις ζώνες με αυξημένη ζήτηση για συμμετοχή στα προγράμματα Μετεκπαίδευσης. (ΙΝΣΕΤΕ,2023)

Σημαντικές είναι οι δράσεις εκ μέρους του Ινστιτούτου του συνδέσμου των Ελληνικών τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ). Τον Απριλίο του 2020 θέτει σε εφαρμογή μια σειρά δράσεων. Το “The INSETE Webinar Series” είναι ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα που ξεκίνησε τον Απρίλιο του 2020, με σκοπό να σταθεί δίπλα στους ανθρώπους του τουρισμού και τις επιχειρήσεις, σε μία πρωτόγνωρη περίοδο για τον τουριστικό τομέα, λόγω του COVID-19. Μέσα σε 3 μήνες διοργανώθηκαν 26 Webinars, σε δύο κατηγορίες «The Training Series» και «The Expert Series. Στόχος του ΙΝΣΕΤΕ αποτέλεσε η ανάγκη να δραστηριοποιήσει με ηλεκτρονικά μέσα και να ενισχύσει την εκπαιδευτική κοινότητα που έχει δημιουργήσει τα τελευταία χρόνια, με σκοπό να συνεχίσει να προσφέρει γνώση, διασύνδεση, αξιόπιστες λύσεις, ενημέρωση και έμπνευση στον σύγχρονο επαγγελματία του τουρισμού. Τέλος την δημιουργία του INSETE Toolkit, μία σύγχρονη εργαλειοθήκη για τον επαγγελματία του τουρισμού, που έχει στόχο να προσφέρει πληροφόρηση, γνώσεις και ενημέρωση πάνω σε θέματα ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των επιχειρήσεων και των ανθρώπων του τουριστικού τομέα.(ΙΝΣΕΤΕ,2023)

Τέλος είναι σημαντική δράση των ιδιωτικούς φορέων που δραστηριοποιούνται για την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού στον τουριστικό τομέα στη Ρόδο με την παρουσία ιδιωτικών σχολών όπως η ANKO και το Ιδιωτικό ΙΕΚ ΑΚΜΗ. Χαρακτηριστικά η Ιδιωτική Σχολή ANKO σε συνεργασία με το ΙΝΣΕΤΕ συμμετείχε με διοργάνωση

εργαστηρίων στον θεσμό « «School on Tour» ή «Σχολείο Τουρισμού on Tour» που έλαβε χώρα στην Ρόδο στις 13 και 14 Φεβρουαρίου 2019. «Local Ambassadors ήταν ο κ.Μανώλης Μαρκόπουλος, Πρόεδρος της Ένωσης Ξενοδόχων Ρόδου και η κυρία Στεργία Έψιμου, Διευθύντρια της ANKO. Την εκδήλωση διοργάνωσε η Ένωση Ξενοδόχων Ρόδου με πάνω από 350 συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν πληθώρα θεματολογιών, σε 7 ομιλίες και 3 εργαστήρια, από 7 εξειδικευμένους ομιλητές του Τουριστικού κλάδου» (ΙΝΣΕΤΕ,2023). Όλες οι διοργανώσεις είχαν ελεύθερη είσοδο και στηρίζονται στον εθελοντισμό και τις χορηγίες τοπικών επιχειρήσεων. Οι συμμετέχοντες έλαβαν Πιστοποιητικό κατάρτισης.

Εν κατακλείδι οι δράσεις των επιχειρήσεων φιλοξενίας στη Ρόδο συμπεριλαμβάνουν τους παρακάτω άξονες

- Κατάρτιση (Training): Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη Ρόδο προσφέρουν εκπαίδευση και κατάρτιση στο προσωπικό τους. Αυτό περιλαμβάνει εκπαίδευση σε ξένες γλώσσες, επαγγελματική ανάπτυξη, εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και δεξιότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες.
- Προγράμματα ενσωμάτωσης (Integration Programs): Οι επιχειρήσεις ξενοδοχείων στη Ρόδο διαθέτουν προγράμματα ενσωμάτωσης για το προσωπικό τους. Αυτά τα προγράμματα περιλαμβάνουν εισαγωγικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες, ενημερωτικά σεμινάρια για τον τόπο εργασίας και την τοπική κουλτούρα, και προγράμματα ομαδικής δράσης για να βοηθήσουν το προσωπικό να αποκτήσει αίσθηση ανήκειν και συμμετοχής.
- Ανάπτυξη καριέρας (Career Development): Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας στο προσωπικό τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προγράμματα εσωτερικής προαγωγής, συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση, και την παροχή συμβουλών και υποστήριξης για την ατομική σταδιοδρομία των υπαλλήλων.
- Προγράμματα ενθάρρυνσης (Incentive Programs): Οι επιχειρήσεις ξενοδοχείων στη Ρόδο χρησιμοποιούν προγράμματα ενθάρρυνσης για να κινητοποιήσουν το προσωπικό τους. Αυτά τα προγράμματα περιλαμβάνουν ανταμοιβές για τις επιδόσεις, επιπλέον οικονομικά κίνητρα, αναγνώριση για την εξαιρετική εργασία και ευκαιρίες για προώθηση.
- Ομαδική εργασία (Teamwork): Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προωθούν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ του προσωπικού τους. Αυτό γίνεται μέσω δραστηριοτήτων όπως ομαδικά έργα, διαδικτυακές πλατφόρμες συνεργασίας, και εκδηλώσεις που προάγουν την ομαδικότητα και την επικοινωνία.



- Προγράμματα ευεξίας (Wellness Programs): Οι επιχειρήσεις ξενοδοχείων στη Ρόδο προσφέρουν προγράμματα ευεξίας για το προσωπικό τους, με στόχο την προαγωγή της φυσικής και ψυχολογικής υγείας. Αυτά τα προγράμματα μπορεί να περιλαμβάνουν γυμναστικές εγκαταστάσεις, μασάζ, γιόγκα, μειωμένες τιμές για τη χρήση αθλητικών εγκαταστάσεων και προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης.
- Προγράμματα κοινωνικής ευθύνης (Corporate Social Responsibility): Οι επιχειρήσεις ξενοδοχείων δραστηριοποιούνται σε προγράμματα κοινωνικής ευθύνης για να συμβάλουν στην τοπική κοινότητα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει δράσεις όπως εθελοντικές εργασίες, προσφορά τροφίμων και ειδών πρώτης ανάγκης, χορηγίες για τοπικά προγράμματα εκπαίδευσης και προστασίας του περιβάλλοντος.

Αυτές είναι μόνο μερικές από τις δράσεις που οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη Ρόδο καλλιεργούν για την κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού τους. Οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να αναπτύσσουν καινοτόμες προσεγγίσεις και προγράμματα για να διασφαλίσουν την ευημερία και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους.

## **Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία και ανάλυση δεδομένων έρευνας**

### **4.1 Εισαγωγή**

Στην ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας καθώς και των αποτελεσμάτων τους. Πιο αναλυτικά θα γίνει αναφορά στον σκοπό και τη μεθοδολογία έρευνας, το προφίλ των ερωτηθέντων καθώς και θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας με τη χρήση του SPSS 2016 V.28.

Πρόκειται για μία μικτή έρευνα ποιοτική και ποσοτική μέσω ημιδομημένης συνέντευξης με και μέσω δομημένου ερωτηματολογίου αντίστοιχα. Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την ποιοτική έρευνα είναι η συνέντευξης με την μορφή σκόπιμης δειγματοληψίας. Στην δειγματοληψία αυτού του τύπου κυρίως επιλέγονται οι ερωτώμενοι ώστε να εξυπηρετούν τους γενικούς και ειδικούς σκοπούς της ερευνητικής διαδικασίας. Σε αυτή τη περίπτωση επιλέχθηκαν διευθυντές των τμημάτων HR ξενοδοχείων ομίλων της Ρόδου και γενικοί διευθυντές, οι οποίοι ερωτήθηκαν μέσω ημιδομημένης συνέντευξης. Η συνέντευξη αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής ποιοτικού υλικού στις κοινωνικές επιστήμες. Η ποσοτική έρευνα διενεργήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου που απεστάλη στους εργαζόμενους στα προσωπικά τους email ο τρόπος συλλογής των δεδομένων παρουσιάζεται ως δειγματοληπτικός με απλή τυχαία δειγματοληψία.

## **4.2 Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των δράσεων που προβλέπονται και διοργανώνονται από το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Δυναμικού (Δ.Α.Π.) για την αποτελεσματικότερη κινητοποίησης και ενσωμάτωσης του προσωπικού και την πιθανή διαφοροποίηση των δράσεων ή στρατηγικών κατά την περίοδο της πανδημίας covid-19. Παράλληλα γίνεται η διερεύνηση του βαθμού επίτευξης της κινητοποίησης και της ενσωμάτωσης του προσωπικού κατά την πανδημία Covid-19.

Για το σκοπό αυτό ερωτήθηκαν πέντε διευθυντές ξενοδοχείων ή προϊστάμενοι του τμήματος Δ.Α.Π. μέσω ημιδομημένης συνέντευξης. Στο πλαίσιο της συνέντευξης ερωτήθηκαν για τον ρόλο της εποχικότητας ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της τουριστικής απασχόλησης στο νησί της Ρόδου, για τις δράσεις και τις στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας στη Ρόδο για την κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού. Βασικό άξονας της συνέντευξης αποτέλεσε η διερεύνηση των νέων πιθανών διαφοροποιημένων δράσεων στα συστήματα αμοιβών και ενσωμάτωσης του προσωπικού κατά την διάρκεια της πανδημίας Covid-19 καθώς και τον τρόπο αξιολόγησής των αποτελεσμάτων των δράσεων αυτών. Οι συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων σε διευθυντικές θέσεις και σε θέσεις προϊστάμενου Δ.Α.Π. διενεργήθηκαν μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, καταγραφής των απαντήσεων και στην συνέχεια την απομαγνητοφώνηση.

Παράλληλα διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους στον τουριστικό κλάδο που απασχολήθηκαν κατά την πανδημία σε ξενοδοχειακές μονάδες στη Ρόδο με στόχο να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της στρατηγικής αυτής και ο βαθμός επίτευξης της κινητοποίησης και ενσωμάτωσης του προσωπικού στις πρωτόγνωρες αυτές συνθήκες της πανδημίας του covid-19 την περίοδο 2019-2022.

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από εργαζόμενους ηλικίας από 18 ετών και πάνω. Το ερωτηματολόγιο περιείχε 21 κλειστού τύπου ερωτήσεις, ερωτήσεις Likert και αφορούσε την διερεύνηση δυο ερευνητικών ερωτημάτων: τον βαθμό επίτευξης της κινητοποίησης κατά την πανδημία και τον βαθμό επίτευξης της ενσωμάτωσης του προσωπικού κατά την πανδημία. Βασική προϋπόθεση συμμετοχής στην έρευνα υπήρξε η ενεργή εργασιακή κατάσταση των ερωτηθέντων κατά την χρονική περίοδο 2019-2022 στον τουριστικό κλάδο στη Ρόδο.

## 4.3. Ανάλυση των δεδομένων της έρευνας

### 4.3.1. Δεδομένα συνέντευξης

Αρχικά αναλύουμε τα δεδομένα της έρευνας που σχετίζονται με την διενέργεια της ημιδομημένης συνέντευξης με τους παρακάτω ερευνητικούς στόχους:

- Αν προβλέπονται και διοργανώνονται **δράσεις** από το τμήμα Δ.Α.Π. για την αποτελεσματικότερη **ενσωμάτωση** του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις στη Ρόδο κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19
- Αν προβλέπονται και διοργανώνονται **δράσεις** από το τμήμα Δ.Α.Π. για την **κινητοποίηση** του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις στη Ρόδο κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19.

Οι συνεντευξιζόμενοι αναφέρονται αριθμητικά με 1,2,3,4,5 με σκοπό να διαφυλαχθούν τα προσωπικά δεδομένα σύμφωνα με τον νόμο 4624/25019. Παρακάτω παραθέτουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους 5 συμμετέχοντες-διευθυντές και εκπρόσωποι των τμημάτων Δ.Α.Π.. Βασική προϋπόθεση για την αξιοπιστία των ερευνητικών δεδομένων αποτέλεσαν οι δυο πρώτες ερωτήσεις προς τους ερωτηθέντες

*Ερώτηση 1: Διαθέτει ο όμιλος/ξενοδοχείο που εκπροσωπείτε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού; Ποιος είναι ο ρόλος που διαδραματίζει στον σχεδιασμό αμοιβών και παροχής κινήτρων των στελεχών/εργαζόμενων;*

Η ερωτηθέντες διευθυντές επιβεβαίωσαν σε ποσοστό 100% την ύπαρξη τμήματος Δ.Α.Π. στις επιχειρήσεις που εκπροσωπούν. Σε μεγάλο ποσοστό το τμήμα Δ.Α.Π. έχει με διπλό ρόλο. Τον ρόλο της προσέλευσης, ανάπτυξης του προσωπικού αλλά και αυτό της μισθοδοσίας των εργαζόμενων με τις αποφάσεις να λαμβάνονται σε συνεργασία με τους διευθυντές ή προϊσταμένους κάθε τμήματος.

Ο ερωτηθείς 1 αναφέρεται επίσης στην σπουδαιότητα του ρόλου του τμήματος Δ.Α.Π. και την άρρηκτη σύνδεση του τμήματος με την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

*Ερώτηση 2: Πόσο σημαντική για την επιχείρησή σας είναι η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους/στελέχη σας και αν ναι ποια είναι τα κίνητρα /παροχές/αμοιβές που προσφέρετε;*

Στο σύνολό τους οι ερωτηθέντες 1,2,3,4 και 5 θεωρούν την παροχή κινήτρων μείζονος σημασίας για την κινητοποίηση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες. Στο υποερώτημα σχετικά με τα κίνητρα ο ερωτηθείς 1,2 και 3 συμπεριέλαβαν στα κίνητρα που προσφέρονται από την επιχείρηση τους την επαγγελματική ανέλιξη. Ο ερωτηθείς 1 παρουσιάζει επίσης παροχές διαμονής και μετακίνησης προς την εργασία ως κίνητρο για τους εργαζόμενους. Η επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών αποτελεί εξίσου σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Ειδικότερα ο ερωτηθείς 2 χαρακτήρισε ως πρωταρχικό

κίνητρο την επαγγελματική εξέλιξη και ως 3<sup>ο</sup> κίνητρο στην σειρά την αμοιβή. Στο πλαίσιο αυτό οι εργαζόμενοι επενδύουν στην επαγγελματική ανέλιξη καθώς προσφέρεται εκπαίδευση και κατάρτιση καθώς και ευκαιρίες εργασίας στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της Χώρας. Ο όμιλος που εκπροσωπεί ο ερωτηθείς 2 προσφέρει εργασία όλο τον χρόνο διατηρώντας συνεργασίες με επιχειρήσεις στο εξωτερικό για να απασχολείται το προσωπικό μεγαλύτερο διάστημα των 6 μηνών που ορίζεται η διάρκεια της τουριστικής περιόδου στη Ρόδο. Επιπλέον ο ερωτηθείς 2 θεωρεί ως κίνητρο για τους εργαζόμενους η φιλοσοφία του team Building και η οποία καλλιεργείται στην επιχείρηση του.

Όσον αφορά το είδος των κινήτρων, ο ερωτηθείς 1 κάνει λόγο επίσης για ανθρωποκεντρική προσέγγιση του τμήματος Δ.Α.Π. με στόχο να δημιουργηθεί μέσω της ανάπτυξης ένα employee brand. Επιδίωξη του ομίλου αποτελεί κατά προτεραιότητα η προσέγγιση και προσέλκυση νέων μελών της γενιάς Z και Y ώστε να διαμορφωθεί ο τρόπος εκπαίδευσης βάση αυτών των γενεών. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται η επιχείρηση που εκπροσωπεί ο ερωτηθείς 2 με σκοπό να προσεγγίσει άτομα της γενιάς Z και Y. Αντιθέτως οι ερωτηθέντες 2,3,4,5 έκαναν λόγο για την αμοιβή ως κίνητρο για τους εργαζόμενους. Οι ερωτηθέντες 2,3,4,5 μίλησαν έμφαση στις Εθνικές Συλλογικές Συμβάσεις εργασίας και μάλιστα για την Τοπική Συλλογική Σύμβαση. Ωστόσο σύμφωνα με τον ερωτηθείς 2 η εφαρμογή της Τοπικής Συλλογικής Σύμβασης εφαρμόζεται κυρίως στο προσωπικό που χαρακτηρίζεται με τον όρο Line Staff και ανάλογα με το συνεργάτη. Για τους περισσότερους μάνατζερ ή όπως είναι executive chef manager οι αμοιβές υπερβαίνουν σύμβαση και οι συμφωνίες αυτές αποδίδονται τον όρο πακέτο.

Ο ερωτηθείς 3 συμπεριέλαβε οικονομικές επιβραβεύσεις αποδοτικότητας (bonus) μετά το πέρας της τουριστικής περιόδου καθώς και τον χρόνο της εργασίας που προσφέρεται από την εταιρεία με συμβάσεις πλήρους εργασίας αυξημένης χρονικής διάρκειας πέρα των 6 μηνών.

Ο ερωτηθείς 4 ανέφερε την αύξηση στο μισθό των εργαζόμενων στο πλαίσιο επίτευξης στόχων και παροχής έκπτωσης 50% για διαμονές συγγενών και φίλων. Τα στελέχη έχουν περισσότερες παροχές και μεγαλύτερες εκπτώσεις .

Ο ερωτηθείς 5 επίσης κάνει λόγο για το κίνητρο ανταγωνιστικών απολαβών καθώς και παροχών διαμονής, διατροφής, μεταφοράς και ψυχαγωγίας ως μέσου επιβράβευσης ακολουθώντας την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες σιγουριάς, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης, ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επιπλέον χρηματικό ποσό (bonus) κατά περίπτωση για την επίτευξη των στόχων.

*Ερώτηση 3: Με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται η ενσωμάτωση των συνεργατών σας; Η εποχικότητα επηρεάζει τον σχεδιασμό για παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους*

« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

/συνεργάτες και τον βαθμό ενσωμάτωσης τους; Αν ναι ποιες είναι οι επιπτώσεις και με ποιες τεχνικές επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη η ενσωμάτωση τους;

Ο ερωτηθείς 1 αναφέρεται στην πρόθεση και την στρατηγικό σχεδιασμό του Ομίλου για να βελτιωθεί το εργασιακό κλίμα και οι εργασιακές συνθήκες. Στόχος του ομίλου είναι να ενισχυθεί μια ενιαία κουλτούρα επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό. Το τρίπτυχο vision-mission-cultura εμπεριέχεται στην φιλοσοφία του Ομίλου και οι προσλήψεις ακολουθούν τον κανόνα *we hire for character we training for skills*. Κατά συνέπεια η εκπαίδευση αποτελεί βασικό στοιχείο της ενσωμάτωσης του προσωπικού. Αν κάποιος έχει γνώσεις και ικανότητες αλλά του λείπουν κάποια τεχνικά χαρακτηριστικά ένα training plan συμβάλλει στην ενσωμάτωση. Η διαδικασία επαγγελματικής εξέλιξης αφορά και τα στελέχη στο θέμα του leadership and management. Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα διαδικτυακά σε εικονικές τάξεις με την βοήθεια πλατφόρμες εκπαίδευσης (Microsoft teams). Η πλατφόρμα χαρακτηρίζεται ως ένα ενδοεταιρικό εργαλείο επικοινωνίας και εκπαίδευσης που στοχεύει στην επικοινωνία αλλά και στην οργανωσιακή κοινωνικοποίηση του προσωπικού. Η ομάδα Δ.Α.Π. διαμοιράζετε βίντεο, εκδηλώσεις γνωριμίας, μότο, εκπαιδεύσεις, νέα και έτσι συντελείται μια ολοκληρωμένη διαδικασία ενσωμάτωσης ώστε να υπάρχει ένα κλίμα ευημερίας.

Η εποχικότητα θα μπορούσε να αποτελεί εμπόδιο στην διαδικασία ενσωμάτωσης ωστόσο ο όμιλος μέσα από τις διαδικασίες μιας επιτυχημένης πρόσληψης έχει εξασφαλίσει χαμηλό ποσοστό αποχώρησης και έχει σταθερό προσωπικό για τις ξενοδοχειακές μονάδες που διαθέτει σε ποσοστό 99% προσφέροντας απασχόληση 6-8 μηνών σε 900 εργαζόμενους εκ των οποίων οι 100 είναι με πλήρη απασχόληση.

Ο ερωτηθείς 2 έκανε λόγο για την καλλιέργεια του ομαδικού κλίματος ως κύριο βήμα προς την ενσωμάτωση του προσωπικού. Επιπροσθέτως παρουσίασε την εποχικότητα ως πλεονέκτημα για τους εργαζόμενους στην επιχείρηση του καθώς οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας την τουριστική περίοδο της Ρόδου σε 6-7 μήνες κλείνουν συμφωνίες εργασίας στο εξωτερικό. Με αυτή το δεδομένο περιορίζεται η διαθεσιμότητά τους για εργασία στη Ρόδο και συνεπώς μια ενδεχόμενη επέκταση της τουριστικής περιόδου στη Ρόδο αποτελεί αντικίνητρο. Επιπλέον σημείωσε ότι ο όμιλος αναγνωρίζοντας αυτή την τάση στους εργαζόμενους διαμορφώνει συμφωνίες με ομίλους του εξωτερικού για την συνέχιση της πρόσληψης των εργαζόμενων στη Ρόδο στην Ελβετία και την Αυστρία τους χειμερινούς μήνες.

Ο ερωτηθείς 3 υποστήριξε ότι η ενσωμάτωση πραγματοποιείται μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία και μάλιστα η εποχικότητα δεν επηρεάζει αυτή την διαδικασία καθώς οι αποδοχές των εργαζόμενων στον τουρισμό είναι υψηλές και τα εισοδήματά τους το διάστημα 6-8 μηνών αντιστοιχούν σε αυτά των εργαζόμενων που απασχολούνται 12 μήνες.

Ο ερωτηθείς 4 τονίζει ότι ο προσδιορισμός συγκεκριμένων διαδικασιών κατά την πρόσληψη και την εκπαίδευση συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση του προσωπικού. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται επίσης η μετακίνηση των εργαζόμενων μέσα στον όμιλο. Ο ερωτηθείς 5 έδωσε επίσης έμφαση στο κομμάτι της εκπαίδευσης και της αποτελεσματικής επικοινωνίας των εργαζόμενων με τα ανώτερα στελέχη. Σε κάθε περίπτωση ο όμιλος με την πάροδο του χρόνου έχει γίνει όλο και πιο επιλεκτικός, γεγονός που αναβαθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες και γίνεται πιο ανταγωνιστικός. Παράλληλα ο όμιλος προτιμά να βοηθάει και να ενισχύει την τοπική κοινωνία και μάλιστα τα χωριά και τις περιοχές που βρίσκονται κοντά στα ξενοδοχεία, προσφέροντας εργασία στους ανθρώπους, που η εταιρεία κρίνει ότι πρέπει να έχει στην ομάδα της. Το προσωπικό στην υψηλή περίοδο υπολογίζεται στα 600 άτομα. Όλη αυτή η φιλοσοφία στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνει τον βαθμό ενσωμάτωσης του προσωπικού.

*Ερώτηση 4 : Πως αξιολογούνται τα αποτελέσματα της στρατηγικής που ακολουθείτε στην παροχή κινήτρων/ενσωμάτωση;*

Ο ερωτηθείς 1 αναφέρει την χρήση ψυχομετρικών τεστ, συνεντεύξεις και αναφορές να εντοπιστούν τυχόν ελλείψεις και να διατηρείται η επικοινωνία μεταξύ του τμήματος Δ.Α.Π. και του προσωπικού. Γίνεται χρήση μιας φόρμας από συνεργάτιδα εταιρεία ως φόρμα αξιολόγησης της συνέπειας και σε αυτή το τμήμα Δ.Α.Π. έχει εντάξει ένα εργαλείο, μια πλατφόρμα online όπου εκεί βρίσκονται τα κριτήρια που αφορούν την επίδοση τα οποία έχουν προκύψει βγάλε από την ανάλυση θέσης εργασίας. Πρόκειται για μια νεοεισαχθείσα διαδικασία αξιολόγησης. Υπάρχουν δυο επίπεδα στην αξιολόγηση: η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο με στόχο την βελτίωση. Όλα τα κριτήρια έχουν πεδίο ειδικό που ανοίγει αν χρειάζεται κάποια εκπαίδευση και προσδιορίζεται και το αντικείμενο της εκπαίδευσης. Ο στόχος μας είναι να υπάρχει ανατροφοδότηση. Κάποιες φορές οι συνεργάτες των τουριστικών πρακτόρων εντάσσουν στην διαδικασία αξιολόγησης του *άγνωστους επισκέπτες* (Mystery guests) ώστε να καταγράψουν τυχόν ελλείψεις ή να προτείνουν τρόπους αναβάθμισης της παρεχόμενης υπηρεσίας. Και σε αυτή την περίπτωση το τμήμα Δ.Α.Π. συνεργάζεται επικοινωνιακά.

Ο ερωτηθείς 2 αναφέρει την σχέση της αξιολόγησης με τον δείκτη διατηρησιμότητας και αποχώρησης. Η αξιολόγηση των μεθόδων ενσωμάτωσης πραγματοποιείται μέσω ερωτηματολογίων . Ωστόσο μετά την πανδημία του Κορονοϊού δεν υπήρξε η δυνατότητα μιας σωστής ανατροφοδότησης. Ειδικά στις γενιές Z φαίνεται να έχουν αποπροσανατολιστεί στο επίπεδο της επαγγελματικής συνεργασίας. Το υψηλό ποσοστό αποχώρησης του προσωπικού αποτελεί εμπόδιο στην αξιολόγηση των δεδομένων με βάση τα κίνητρα. Οι λόγοι αποχώρησης παραμένουν δυσδιάκριτοι κυρίως στην γενιά Z.

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

Ο ερωτηθείς 5 προσθέτει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό του ομίλου τοποθετείται σε θέματα που το απασχολούν μέσω ερωτηματολογίων αξιολόγησης δυο φορές το χρόνο. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα να επικοινωνήσουν με το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, και μέσω αυτής της διαδικασίας εξασφαλίζεται η συστηματική ανατροφοδότηση. Κάθε πρόταση ή ιδέα από τον χαμηλότερα στην ιεραρχία εργαζόμενο, μπορεί να αλλάξει την ίδια την εταιρεία.

*Ερώτηση 5: Ο όμιλος/εταιρεία/ξενοδοχείο που εκπροσωπείτε είναι ανοικτός σε καινοτόμες δράσεις/νέα συστήματα αμοιβών για ενίσχυσης και τόνωσης της υποκίνησης και ενσωμάτωσης των εργαζομένων για την περίοδο μετά την πανδημία; Υπάρχει σχεδιασμός προς αυτή την κατεύθυνση;*

Ο ερωτηθείς 1 δίνει μεγάλη έμφαση στις καινοτόμες δράσεις για την τόνωση της κινητοποίησης και αποτελεσματικής ενσωμάτωσης. Σε αυτό συνέβαλλε αποτελεσματικά η χρήση των νέων τεχνολογιών κατά την διάρκεια της πανδημίας η οποία ενισχύεται την περίοδο μετά την πανδημία. Η χρήση εκπαιδευτικής πλατφόρμας και η διεύρυνση των διόδων επικοινωνίας μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί βασική μέριμνα του τμήματος Δ.Α.Π. καθώς ενθαρρύνει την ταχύτερη ενσωμάτωση των εργαζομένων. Η παροχή οικονομικών κινήτρων δεν υπήρξε προτεραιότητα στην αρχή τα πανδημίας ωστόσο στην διάρκεια της αποτέλεσε στόχο για τον Όμιλο.

Ο ερωτηθείς 2 τόνισε την ιδιαιτερότητα της επιχείρησης που εκπροσωπεί όσον αφορά την τοποθεσία των εγκαταστάσεων αλλά και γενικότερα της Ρόδου ως προορισμός. Η πανδημία ανέτρεψε το κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και ιδιοκτησίας που είχε κατακτηθεί στο πέρασμα του χρόνου. Πολλές επιχειρήσεις δεν λειτούργησαν ή υπολειτούργησαν με μειωμένο προσωπικό. Αυτή η νέα συνθήκη κατά την γνώμη του δεν συνδέεται πλέον με τα κίνητρα που προσφέρονται από κάθε επιχείρηση αλλά από την συναισθηματική ανασφάλεια που είχε προηγηθεί της πανδημίας και επισφραγίστηκε με τον ερχομό της. Σίγουρα με την πάροδο του χρόνου θα επιτελεσθεί μια αυτορρύθμιση και μια ανακατάταξη στο προσωπικό του τουριστικού κλάδου αλλά προς το παρόν ο ερωτηθείς 2 εκδηλώνει την αμηχανία του απέναντι στην νέα κατάσταση που αντιμετωπίζουν η επιχείρησή του στην εύρεση και διατήρηση του προσωπικού. Αναφέρει επίσης ότι την στιγμή της συνέντευξης (Ιανουάριος 2023) οι συμφωνίες που έχουν γίνει καλύπτουν το 99% του προσωπικού της επιχείρησης όμως είναι αναμενόμενη απώλεια του 10% την στιγμή της έναρξης της λειτουργίας της επιχείρησης. Συμπερασματικά καταλήγει ότι το τμήμα Δ.Α.Π. του Όμιλου που εκπροσωπεί δεν δύναται να εγγυηθεί την διατηρησιμότητας του προσωπικού κατά την διάρκεια της επικείμενης τουριστικής περιόδου.

Ουσιαστικό παράδειγμα της νέας εποχής στα συστήματα αμοιβών και κινήτρων αποτέλεσε η προσωπική επαγγελματική διαδρομή του ερωτηθέντος 2. Ο όμιλος όπου συνεργάστηκε

πριν την πανδημία αδυνατούσε να ανατροφοδοτήσει με οικονομικά κίνητρα και κίνητρα ανέλιξης τα στελέχη και φυσικά τον ίδιο. Την πρώτη χρονιά της πανδημίας αποχώρησε από τον όμιλο για να επιστρέψει εκ νέου την χρονιά 2022 με ευνοϊκότερους όρους συνεργασίας και αναγνώριση του επαγγελματικού του κύρους.

Ο ερωτηθείς 3 σημειώνει την πρόθεση του Ομίλου που εκπροσωπεί να ενισχύσει το σύστημα αμοιβών και παροχής κινήτρων στο άμεσο μέλλον μολονότι δεν υπάρχει ξεκάθαρος σχεδιασμός προς αυτή την κατεύθυνση.

Ο ερωτηθείς 4 επιβεβαιώνει την πρόθεση των επιχειρήσεων να θέσουν νέα οικονομικά κίνητρα στην τουριστική περίοδο μετά την πανδημία 2023 και τονίζει ότι στην απόφαση αυτή οδηγήθηκαν μετά την πρωτοφανή έλλειψη προσωπικού που υπήρξε το νησί της Ρόδου την τουριστική περίοδο 2022.

Ο ερωτηθείς 5 δίνει έμφαση στην διατήρηση του κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στον Όμιλο και τους εργαζόμενους. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής επιτεύχθηκε εν μέρει καθώς στην προκειμένη περίπτωση ο Όμιλος λειτούργησε μικρό αριθμό ξενοδοχειακών μονάδων την πρώτη τουριστική περίοδο της πανδημίας 2019. Αυτό αποτελεί την βάση εμπιστοσύνης και φερεγγυότητας όπου ενισχύεται σταδιακά με το σύστημα αμοιβών και παροχής κινήτρων για όλους τους εργαζόμενους του Ομίλου.

*Ερώτηση 6: Σε ποιες αλλαγές προχωρήσατε κατά την πανδημία Covid-19; Υπήρξε διαφοροποίηση του συστήματος αμοιβών/παροχών/κινήτρων; Αν ναι, ποια ήταν τα αποτελέσματα;*

Ο ερωτηθείς 1 επιβεβαιώνει την καθυστερημένη αντίδραση του ομίλου να αντιμετωπίσει την ειδική αυτή συνθήκη σε οικονομικό επίπεδο καθώς η κατάσταση που δημιουργήθηκε ενίσχυσε το αίσθημα ανασφάλειας στον οικονομικό σχεδιασμό. Την πρώτη περίοδο της πανδημίας στην Ελλάδα – Μάρτιο 2019- με τους εθνικούς περιορισμούς και τα πρωτόκολλα υγειονομικά αρχική μέριμνα του ομίλου αποτέλεσε η απόφαση λειτουργίας ή μη των ξενοδοχειακών μονάδων που χειριζόταν. Σε δεύτερο χρόνο ο όμιλος επαναπροσδιόρισε την στρατηγική λειτουργίας του. Ωστόσο η γενικευμένη οικονομική ύφεση δεν άφησαν περιθώρια για το πλαίσιο ενίσχυση των αμοιβών ή των παροχών. Στον αντίποδα υπήρξαν μειώσεις προσωπικού ώστε να αντιμετωπιστεί η οικονομική κρίση.

Ο ερωτηθείς 2 κάνει λόγο για μια σειρά ενεργειών που σχετίζονται με την παροχή διαμονής σε νεόδμητες εγκαταστάσεις και με την παροχή πολλών ανέσεων στους εργαζόμενους όπως γυμναστήριο, εξοπλισμός οπτικοακουστικής τελευταίας τεχνολογίας. Καθιερώνεται σταδιακά οικονομική παροχή σε μορφή κάρτας με συμφωνίες σε τοπικές επιχειρήσεις και με αλυσίδες πώλησης ειδών διατροφής του ύψους των 100 ευρώ μηνιαίως ως επιβράβευση της απόδοσης. Οι αλλαγές αυτές εντάσσονται σταδιακά καθώς ο Όμιλος δεν λειτούργησε την πρώτη χρονιά την υγειονομικής κρίσης – καλοκαίρι 2019.



*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

Ο Ερωτηθείς 3 επισημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που απασχολήθηκαν την πρώτη χρονιά την πανδημίας εργάστηκαν με υψηλό ηθικό. Δεν υπήρξε ενίσχυση των κινήτρων μέσω αμοιβών ή δράσεων από την επιχείρηση καθώς την δεδομένη στιγμή αποτελούσε ισχυρό κίνητρο για όλους η επανέναρξή του τουρισμού στο νησί. Ωστόσο τις τουριστικές περιόδους που ακολουθούν η καλλιέργεια κινήτρων στους εργαζόμενους αποτελεί προτεραιότητα για όλες τις επιχειρήσεις στο νησί.

Ο Ερωτηθείς 4 αναφέρει ότι δεν υπήρξε διαφοροποίηση στα κίνητρα ή αλλαγές για την ενίσχυση των εργαζόμενων κατά την πανδημία. Η οικονομική επιβράβευση ενός ποσού των 100 ευρώ σε εργαζόμενους που πετυχαίνουν τον στόχο διατηρείται στην επιχείρηση. Οι δράσεις κινητοποίησης συνδέονται με την εκπαίδευση σε θέματα που άπτονται στο αντικείμενο απασχόλησης κάθε εργαζόμενου.

Ο ερωτηθείς 5 δίνει έμφαση στην διατήρηση της βιωσιμότητας του Ομίλου. Η πανδημία και οι στρατηγικές αποφάσεις που ανέλαβε ο Όμιλος κυρίως αυτές που αφορούσαν την λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων ανέπτυξαν το αίσθημα της ασφάλειας στους πελάτες ως προς τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και στους εργαζόμενους. Αυτές οι αποφάσεις αποτέλεσαν πρωταρχικό κίνητρο και επισφράγισαν την αξιοπιστία της επιχείρησης.

*Ερώτηση 7: Ποια ήταν τα εμπόδια στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση των εργαζόμενων στελεχών την περίοδο της πανδημίας; Πως αντιμετωπίστηκαν;*

Ο ερωτηθείς 1 τονίζει ότι το βασικό εμπόδιο στην ενσωμάτωση αποτέλεσε ο φόβος της πανδημίας και της σοβαρής νόσησης από τον ιό. Η εκπαίδευση στα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα όπως αυτά ορίστηκαν από το κράτος καλλιέργησε ένα καθησυχαστικό κλίμα στο προσωπικό. Επίσης γίνεται αναφορά στο επίπεδο της αλληλεγγύης που διακατείχε τους εργαζόμενους την πρώτη χρονιά της πανδημίας όπως η νόσηση αποτελούσε από τον ιό ήταν συχνή και υπήρχε η ανάγκη για τροποποίηση του προγράμματος εργασίας ή την αντικατάσταση εργαζόμενων. Ο ερωτηθείς 1 συμπληρώνει ότι η ανασφάλεια που δημιουργήθηκε σε σχέση με την νόσηση δεν συνεχίστηκε στην διάρκεια της πανδημίας καθώς τα μέτρα προστασίας ήταν αποτελεσματικά. Παρομοίως ο ερωτηθείς 4 αναφέρεται στα αυστηρά μέτρα προστασίας και την τήρηση των πρωτοκόλλων υγιεινής ως βασικό τρόπο δημιουργίας ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Ο ερωτηθείς 3 επισημαίνει την εκπαίδευση των προϊσταμένων στα υγειονομικά πρωτόκολλα ωστόσο δεν υπήρξε η δυνατότητα να καταρτιστεί το σύνολο του προσωπικό κατά την διάρκεια της τουριστικής περιόδου καθώς η νόσηση των υπαλλήλων υποχρέωνε την άμεση αντικατάστασή τους με νέο προσωπικό.

*Ερώτηση 8: Υπήρξαν δράσεις που εφαρμόστηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19 για να υποκινήσουν τους συνεργάτες σας και να επιτύχουν την καλύτερη ενσωμάτωσή τους; Αν ναι ποιες ήταν και ποια είναι τα αποτελέσματα των δράσεων αυτών;*

Ο Ερωτηθείς 1 αναφέρει την επικοινωνία ως βασικό στοιχείο ενσωμάτωσης του προσωπικού. Κάνοντας λόγο για επικοινωνία συμπεριλαμβάνει την χρήση των νέων τεχνολογιών και των διαφόρων ηλεκτρονικών εργαλείων επικοινωνίας και μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Ο Όμιλος στοχεύει με τον τρόπο αυτό να προσελκύσει τους εργαζόμενους, να διατηρήσει την επικοινωνία ,σε μια περίοδο που οι δια ζώσης συναντήσεις δεν ενθαρρύνονται αλλά και να εκπαιδεύσει το προσωπικό. Σύμφωνα με τον ερωτηθέν 1 η δημιουργία ενός κλίματος αλληλοϋποστήριξης και εκπαίδευσης συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην ενσωμάτωση του προσωπικού και δημιούργησε κίνητρα. Τα στελέχη του Ομίλου εκπαιδεύονται για να εκπαιδεύσουν σε δεξιότητες, σε προγράμματα κατάρτισης σε θέματα F&B, στην κουζίνα, υποδοχή, Housekeeping.Εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα διαδικτυακό που είναι εξειδικευμένο στο κομμάτι του housekeeping. Η διαδικτυακή επικοινωνία που ξεκίνησε το 2019 το πρώτος έτος της πανδημίας στην Ελλάδα άλλαξε την προοπτική της συνεργασίας. Σε διαδικτυακή εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε ορισμένοι προϊστάμενοι δεν γνωρίζονταν μεταξύ τους. Επίσης πλέον μπορούσαν μπαίνοντάς σε virtual classrooms μπορούν να δουν τις καμαριέρες, να κάνουν την εκπαίδευσή τους, να ανταλλάξουν απόψεις. Παράλληλα χρησιμοποιείται η πλατφόρμα Microsoft teams ως ενδοεταιρικό εργαλείο επικοινωνίας και εκπαίδευσης το οποίο έχει δημιουργηθεί ένα γκρουπ HR έχει ένα share point όπου βάζουμε νέα, βίντεο, μια εκπαίδευση ένα μότο. Πραγματοποιούνται εκδηλώσεις γνωριμίας με τους προϊσταμένους, με τους ιδιοκτήτες ανά ξενοδοχείο, επιδιώκεται ένα κλίμα και βελτίωση του well being,

Ο ερωτηθείς 2 εντάσσει στις δράσεις που αποφασίστηκαν κατά την πανδημία την παροχή σίτισης και διαμονής σε εργαζόμενους σε νεόδμητες εγκαταστάσεις με σύγχρονες παροχές επισημαίνοντας ότι αυτή η παροχή θα ενισχύσει την διατηρησιμότητας του προσωπικού καθώς εκπροσωπεί μια απομακρυσμένη από το κέντρο του νησιού επιχείρηση. Παρόλα αυτά τονίζει ότι τα τελευταία 3 χρόνια παρατηρείται αποχώρηση του προσωπικού σε μεγάλο βαθμό χωρίς να μπορεί να προσδιοριστούν οι αιτίες ή να αποδοθούν σε θέματα κινητοποίησης. Το ζήτημα αυτό αφορά κυρίως της γενιάς Z καθώς η επιχείρηση στοχεύει σε εργαζόμενους μέχρι 27 ετών στους οποίους δίνεται η δυνατότητα ανέλιξης και εξασφαλισμένης επαγγελματικής σταδιοδρομίας μέσω συνεχών εκπαιδεύσεων. Ο ερωτηθείς 3 παρατηρεί ότι το προσωπικό που εργάστηκε την περίοδο της πανδημίας χαρακτηρίζεται από έντονο εσωτερικό κίνητρο αυτό της διαβίωσης καθώς οι επιχορηγήσεις που δόθηκαν από το κράτος την περίοδο των περιορισμών κυμάνθηκαν στον κατώτατο μισθό ανειδίκευτου εργαζόμενου. Το γεγονός αυτό κατέστησε τα νοικοκυριά μη βιώσιμα. Η επανεκκίνηση του τουρισμού αποτέλεσε μια ανακούφιση για την τοπική καθαρά τουριστική

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

οικονομία. Οι εργαζόμενοι υποκινήθηκαν από την ανάγκη για εξασφάλιση της εργασίας τους μολονότι η επιχείρηση ενεργοποίησε τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες κινητοποίησης όπως δωροκάρτες ως οικονομική επιβράβευση ή ευκαιρίες εξέλιξης. Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκε η επιχείρηση του ερωτηθέντα 3 σε σχέση με την κινητοποίηση των εργαζόμενων. Τονίζεται επίσης η ανάγκη για εργασία σε ένα νησί με καθαρά τουριστική οικονομία. Ο ερωτηθείς 5 κάνει λόγο για έλλειψη δράσεων με στόχο την κινητοποίηση καθώς οι εργαζόμενοι στην πρώτη περίοδο της πανδημίας δεν εργάστηκαν και στην συνέχεια η έναρξη του τουρισμού ικανοποίησε τις προσδοκίες τους. Αντιθέτως ορισμένοι Όμιλοι εφάρμοσαν πολιτική περικοπών και οικονομικών κινήτρων για να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης τους σε μια τουριστική περίοδο αμφισβητήσιμης πορείας. Οι ήδη ενταγμένες στο σύστημα αμοιβών δράσεις επανήλθαν κατά την διάρκεια της πανδημίας σταδιακά με στόχο να ενισχύσουν το ηθικό των εργαζόμενων και να περιορίσουν τον υψηλό βαθμό αποχώρησης ή έλλειψης προσωπικού που παρατηρείται ακόμη και σήμερα.

#### **4.3.2. Δεδομένα Ερωτηματολογίου**

Σε αυτή το σημείο η ποσοτική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας που διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίου. Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται η έρευνα είναι άτομα του εργατικού δυναμικού του τουριστικού κλάδου της Ρόδου που εργάστηκαν την περίοδο 2019-2022. Θέλοντας να εξασφαλίσουμε τον βαθμό αξιοπιστίας του δείγματος και για να αποφύγουμε τυχόν δειγματοληπτικά σφάλματα στραφήκαμε στην δειγματοληψία ευκολίας από ξενοδοχειακές μονάδες της Ρόδου. Δημιουργήθηκε, όπως προαναφέραμε, για τον σκοπό αυτό ερωτηματολόγιο 21 ερωτήσεων με κλειστές ερωτήσεις και ερωτήσεις τύπου Likert δομημένο με βάση τους δυο παραπάνω ερευνητικούς στόχους. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία της έρευνας τέθηκε ως προϋπόθεση συμμετοχής στην έρευνα η απασχόληση των ερωτηθέντων στον τουριστικό κλάδο την περίοδο της πανδημίας το χρονικό διάστημα 2019-2022. Το ερωτηματολόγιο απεστάλη αρχικά με υπερσύνδεσμο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ξενοδοχειακές μονάδες στη Ρόδο, στο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και σε φορείς του τουρισμού. Στη συνέχεια προωθήθηκε σε έντυπη μορφή στο τμήμα υποδοχής 5 ξενοδοχείων στη Ρόδο προκειμένου να εξασφαλιστεί ο απαιτούμενος αριθμός ερωτηματολογίων. Ο μέσος χρόνος απάντησης του ερωτηματολογίου ήταν τα 5 λεπτά.

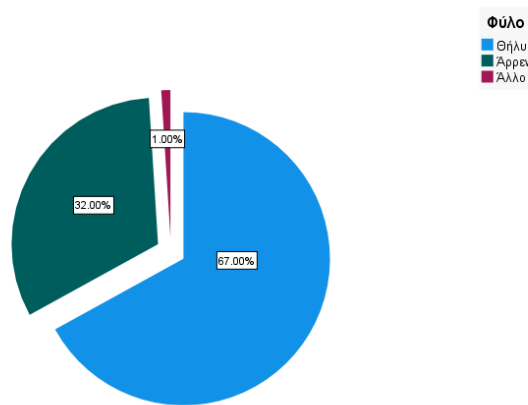
Εξασφαλίστηκε η ανωνυμία του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τους κανόνες δεοντολογίας που διέπουν την επιστημονική έρευνα. Απευθυνθήκαμε σε άντρες και γυναίκες άνω των 18 ετών όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης με προϋπόθεση την εργασία τους στον ξενοδοχειακό κλάδο στη Ρόδο την περίοδο της πανδημίας του Covid-19. Ο στόχος του ερωτηματολογίου αποτέλεσαν τα δύο παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- ο **βαθμός** επίτευξης της **ενσωμάτωσης** του προσωπικού στη Ρόδο στις νέες συνθήκες εργασίας κατά την πανδημία
- ο **βαθμός** επίτευξης της **κινητοποίησης** του προσωπικού στη Ρόδο στις νέες συνθήκες εργασίας κατά την πανδημία

Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιείται με παραμετρικούς ελέγχους στατιστικών υποθέσεων με αριθμητικές και γραφικές μεθόδους.

### Προφίλ συμμετεχόντων

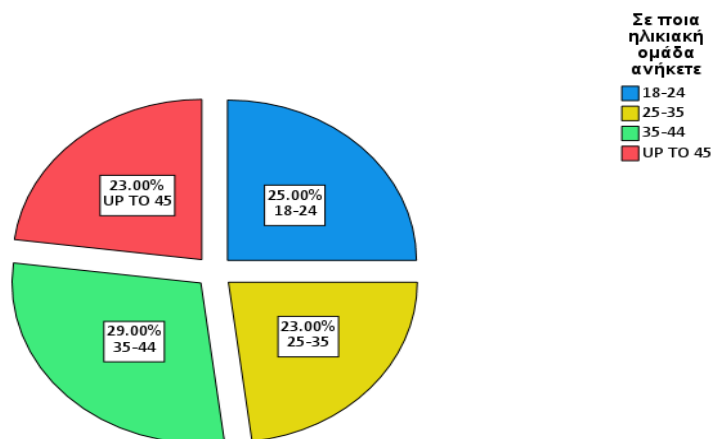
Στην έρευνα συμμετείχαν 100 άτομα εκ των οποίων οι 67 ήταν γυναίκες, οι 32 άντρες και 1 άλλου φύλου.( Διάγραμμα 1)



**Διάγραμμα 1:Φύλο**

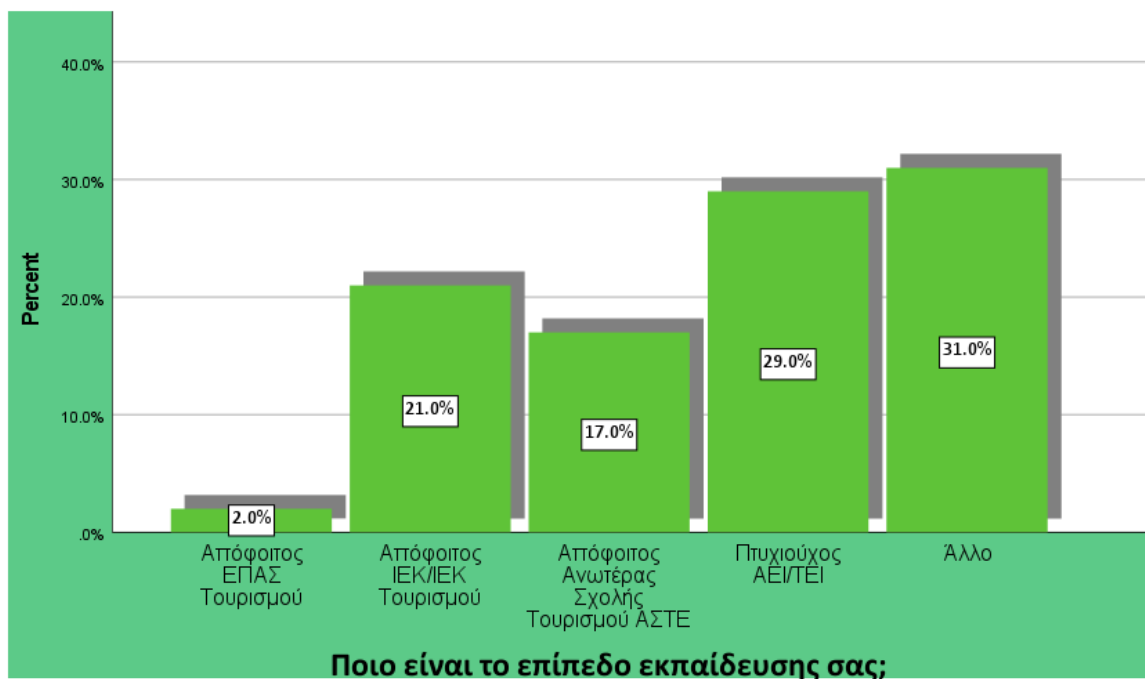
Στο Διάγραμμα 2 εμφανίζονται οι ηλικιακές ομάδες συμμετεχόντων στην έρευνα. Το 29% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 35-44, 25% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 18-24 και το 23% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-35 και άνω των 45 ετών. Παρατηρούμε επίσης ότι αθροιστικά μεγάλο ποσοστό εργαζόμενων(52%) ανήκουν σε άτομα άνω των 35 ετών γεγονός που θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας του δείκτη διατηρησιμότητας του προσωπικού στη Ρόδο.

« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»



**Διάγραμμα 3: Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;**

Ως προς τον επίπεδο εκπαίδευσης το 31% των συμμετεχόντων ανήκει τους απόφοιτους της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 29% στους πτυχιούχους ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 17% σε απόφοιτους ΑΣΤΕ, το 21% σε απόφοιτους ΙΕΚ/ΕΚ τουρισμού και μόλις το 2% σε απόφοιτους ΕΠΑΣ (Διάγραμμα 3).



**Διάγραμμα 3: Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας;**

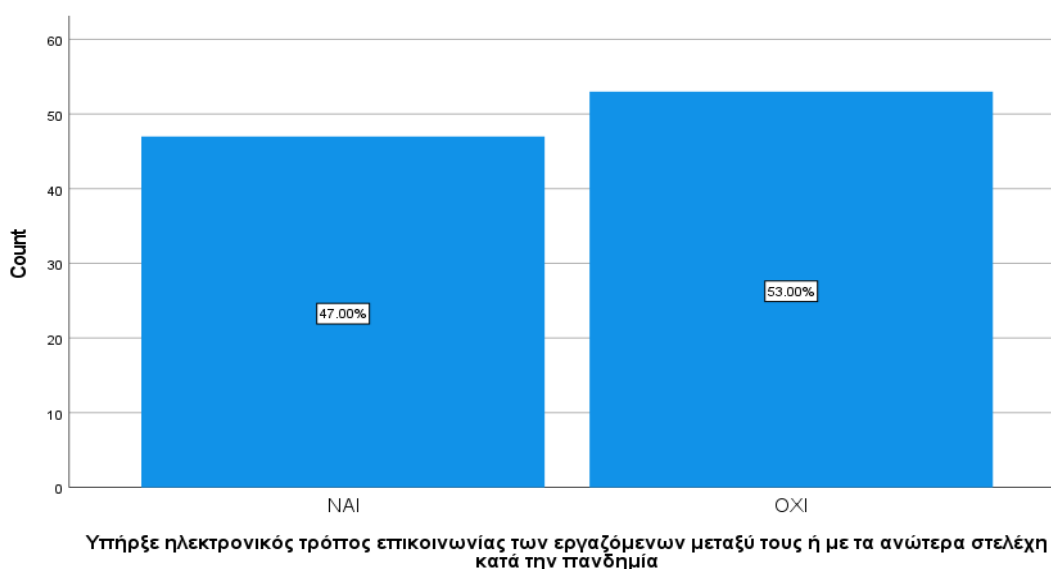
Ωστόσο κατηγοριοποιήσαμε στις 3 βαθμίδες εκπαίδευσης την μεταβλητή 2 «Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας;» για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων εντάσσοντας τους απόφοιτους ΕΠΑΣ στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Συμπερασματικά το ποσοστό των εργαζόμενων στον τουρισμό της παρούσας έρευνας με επίπεδο σπουδών την δευτεροβάθμια εκπαίδευση αποτελεί το 33% (πίνακας 1) ενώ το 46% ανήκουν στους απόφοιτους της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (πίνακας 1).

**Πίνακας 1**

**Επίπεδο εκπαίδευσης**

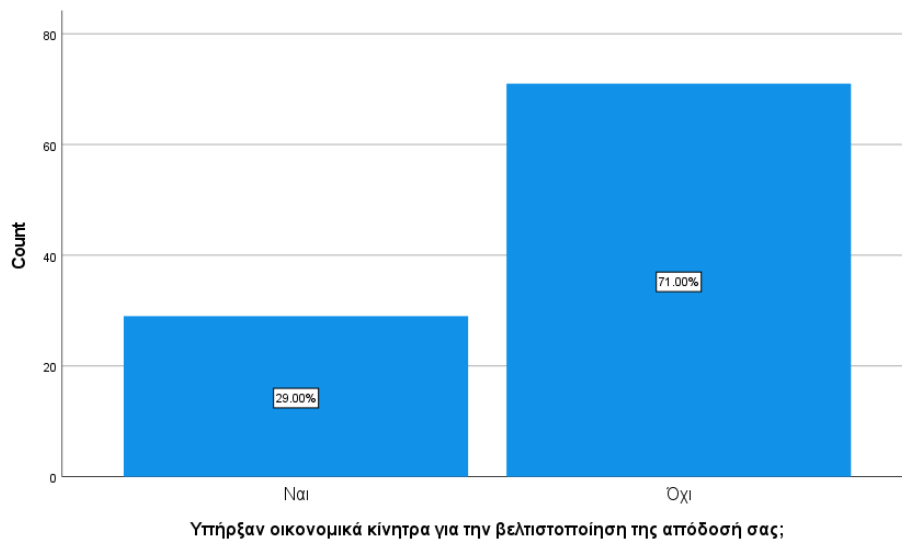
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια	33	33.0	33.0	33.0
	Μεταδευτεροβάθμια	21	21.0	21.0	54.0
	Ανώτερη/Ανώτατη	46	46.0	46.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Στην ερώτηση 6 «Υπήρξε ηλεκτρονικός τρόπος (χρήση κοινωνικών δικτύων, πλατφόρμες εκπαίδευσης κ.α.) επικοινωνίας των εργαζόμενων μεταξύ τους ή με τα ανώτερα στελέχη κατά την πανδημία;» διαπιστώνουμε σύμφωνα με το Διάγραμμα 4 ότι το 53% των εργαζόμενων στον τουρισμό στη Ρόδο δηλώνουν την απουσία ηλεκτρονικής επικοινωνίας ή εκπαίδευσης ενώ το 47% απάντα θετικά.



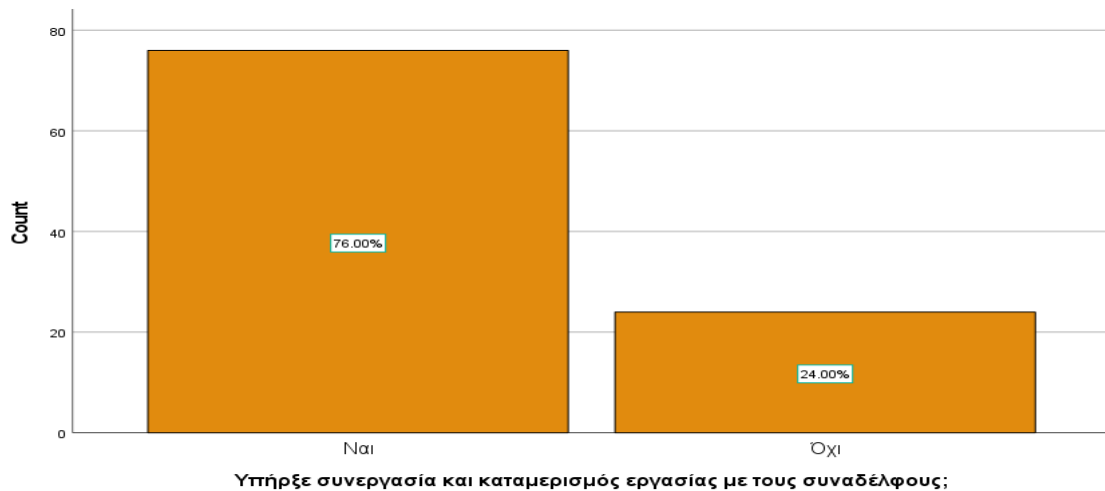
**Διάγραμμα 4:Υπήρξε ηλεκτρονικός τρόπος επικοινωνίας των εργαζόμενων μεταξύ τους ή με τα ανώτερα στελέχη κατά την πανδημία**

Στην ερώτηση 13: Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα για την βελτιστοποίηση της απόδοσής σας; Στον παρακάτω διάγραμμα 5 αποτυπώνονται οι θετικές απαντήσεις σχετικά με την παροχή οικονομικών κινήτρων κατά την διάρκεια της πανδημίας. Το 71% απάντησε αρνητικά ως προς την παροχή οικονομικών κινήτρων γεγονός που συνάδει με την γενικευμένη οικονομική ύφεση και την αναστολή των τουριστικών δραστηριοτήτων στη Ρόδο κατά την διάρκεια της πανδημίας.



#### **Διάγραμμα 5: Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα βελτιστοποίησης της απόδοσής σας;**

Στην ερώτηση 12 «Υπήρξε συνεργασία και καταμερισμός εργασίας με τους συναδέλφους» οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά σε ποσοστό 76% (διάγραμμα 6) γεγονός που φανερώνει το θετικό εργασιακό κλίμα μεταξύ των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις τουρισμού στη Ρόδο κατά την πανδημία.



**Διάγραμμα 6:Υπήρξε συνεργασία και καταμερισμός εργασίας με τους συναδέλφους**

### Έλεγχοι Υποθέσεων $\chi^2$

Στο πλαίσιο της παραπάνω έρευνας προσανατολιστήκαμε στην εφαρμογή παραμετρικών ελέγχων για δυο δείγματα. Ως αρχική στατιστική ανάλυση διατυπώσαμε συγκεκριμένες υποθέσεις  $H_0$  και  $H_1$  για κάθε συνδυασμό μεταβλητών και εφαρμόστηκε στο πρόγραμμα SPSSο έλεγχος σε αρκετές μεταβλητές ώστε να διερευνήσουμε την ύπαρξη ή μη συσχέτισης τους. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος στις μεταβλητές που συνδέονται με τους στόχους της έρευνας μας στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο έλεγχος  $\chi^2$  εφαρμόζεται σε δυο κατηγορικές μεταβλητές, εξετάζει την ανεξαρτησία των δύο μεταβλητών και βασίζεται στις παρακάτω υποθέσεις :

$H_0$  : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές

$H_1$  :Υπάρχει σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο κριτήριο απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης(  $H_0$ ) τίθεται αν η τιμή του Person Value ή P-value μικρότερη του 0,05. (sig<0.05).

Προϋποθέσεις ελέγχου: Όλες οι αναμενόμενες συχνότητες πρέπει να είναι >5 ή το 85% των αναμενόμενων συχνοτήτων να είναι μεταξύ 2 και 5.

Οι αρχικοί έλεγχοι αφορούν την διερεύνηση της συσχέτισης του φύλου με τις μεταβλητές που σχετίζονται με την κινητοποίηση των εργαζόμενων όπως η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, ο καταμερισμός εργασίας, η ύπαρξη ή μη οικονομικών ή άλλου είδους κίνητρων, ο βαθμός επίτευξης της επικοινωνίας των εργαζόμενων με τους προϊσταμένους καθώς και η συσχέτιση του φύλου με τον βαθμό κινητοποίησης.



« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

Ο πίνακας 2 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των μεταβλητών του ερωτηματολογίου 1 «Φύλο» και 10 «Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων στην εργασία σας κατά την περίοδο της πανδημίας;».

$H_0$  : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και τον βαθμό συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων κατά την πανδημία

$H_1$  :Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο φύλο και τον βαθμό συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων κατά την πανδημία

Ο Πίνακας 2α εμφανίζει τον Pearson Chi-Square=**8,608** sig= **0,376>0.05**. άρα δεν απορρίπτουμε την  $H_0$  και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει σχέση συσχέτισης μεταξύ του φύλου και του βαθμού συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων κατά την διάρκεια της πανδημίας Covid-19. Δεν ισχύουν οι προϋποθέσεις ελέγχου καθώς στον πίνακα 1<sup>α</sup> 46% των εκτιμώμενων τιμών είναι πάνω από 5.

**Πίνακας 2**

**Φύλο \* Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων στην εργασία σας κατά την περίοδο της πανδημίας; Crosstabulation**

		Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων στην εργασία σας κατά την περίοδο της πανδημίας;					Total	
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ		
Φύλο	Θήλυ	Count	12	17	20	16	2	67
		Expected Count	12.1	14.1	20.1	17.4	3.4	67.0
Άρρε	ν	Count	5	4	10	10	3	32
		Expected Count	5.8	6.7	9.6	8.3	1.6	32.0
Άλλο		Count	1	0	0	0	0	1
		Expected Count	.2	.2	.3	.3	.1	1.0
Total		Count	18	21	30	26	5	100
		Expected Count	18.0	21.0	30.0	26.0	5.0	100.0

**Πίνακας 2α**  
**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>8.608<sup>a</sup></b>	8	<b>.376</b>
Likelihood Ratio	7.459	8	.488
Linear-by-Linear Association	.795	1	.373
N of Valid Cases	100		

a. **7 cells (46.7%)** have expected count less than 5. The minimum expected count is .05.

Ακολούθως ο πίνακας 3 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των μεταβλητών του ερωτηματολογίου 1 «Φύλο» και 12 «Υπήρξε συνεργασία και καταμερισμός εργασίας με τους συναδέλφους;». Ο Πίνακας 3<sup>α</sup> εμφανίζει τον Pearson Chi-Square= **3.893 και sig= 0.143 >0.05** άρα δεν απορρίπτουμε την  $H_0$  : Δεν υπάρχει σχέση συσχέτιση μεταξύ του φύλου και την ύπαρξη συνεργασίας και καταμερισμού εργασίας κατά την διάρκεια της πανδημίας Covid-19. Συνεπώς το φύλο δεν επιδρά στην συνεργασία των εργαζόμενων και στον καταμερισμό εργασίας κατά την διάρκεια της πανδημίας.

**Πίνακας 3**

**Φύλο \* Υπήρξε συνεργασία και καταμερισμός εργασίας με τους συναδέλφους;**  
**Crosstabulation**

		Υπήρξε συνεργασία και καταμερισμός εργασίας με τους συναδέλφους;		Total	
		Ναι	Όχι		
Φύλο	Γυναίκα	Count	47	20	67
		Expected Count	50.9	16.1	67.0
	Αντρας	Count	28	4	32
		Expected Count	24.3	7.7	32.0
	Άλλο	Count	1	0	1
		Expected Count	.8	.2	1.0
Total	Count	76	24	100	
	Expected Count	76.0	24.0	100.0	

### Πίνακας 3α

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.893 <sup>a</sup>	2	.143
Likelihood Ratio	4.417	2	.110
Linear-by-Linear Association	3.843	1	.050
N of Valid Cases	100		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .24.

Στον παρακάτω πίνακα 4 πραγματοποιείται έλεγχος συσχέτισης  $\chi^2$  στην μεταβλητή 1 «Φύλο» συμμετεχόντων και 13 «Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα για την βελτιστοποίηση της απόδοσης;». Όλες οι αναμενόμενες συχνότητες είναι μικρότερες του 5, ο **Chi-square = 2.675 sig= 0.262 >0.05**. Το φύλο δεν επιδρά στην ύπαρξη οικονομικών κινήτρων.

### Πίνακας 4

#### Φύλο \* Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα για την βελτιστοποίηση της απόδοσή σας; Crosstabulation

		Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα για την βελτιστοποίηση της απόδοσή σας;		Total	
		Ναι	Όχι		
Φύλο	Γυναίκα	Count	18	49	67
		Expected Count	19.4	47.6	67.0
	Άντρας	Count	10	22	32
		Expected Count	9.3	22.7	32.0
	Άλλο	Count	1	0	1
		Expected Count	.3	.7	1.0
Total		Count	29	71	100
		Expected Count	29.0	71.0	100.0

**Πίνακας 4α**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2.675 <sup>a</sup>	2	.262
Likelihood Ratio	2.704	2	.259
Linear-by-Linear Association	.901	1	.343
N of Valid Cases	100		

a. 2 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .29.

Παρομοίως ο έλεγχος με βάση την μεταβλητή 1 «φύλο» και η μεταβλητή 20 «Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησή σας κατά την πανδημία». Η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται καθώς το sig =0.584 (πίνακας 5<sup>α</sup>) είναι μεγαλύτερο του 0,005. Άρα δεν υπάρχει το φύλο των ερωτηθέντων δεν επιδρά στον βαθμό κινητοποίησης κατά την πανδημία.

**Πίνακας 5**

**Φύλο \* Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησή σας κατά την πανδημία;  
Crosstabulation**

Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησή σας κατά την πανδημία;

			Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Φύλο	Γυναίκα	Count	5	8	23	25	6	67
		Expected Count	4.7	6.0	24.8	23.5	8.0	67.0
	Άντρας	Count	2	1	14	9	6	32
		Expected Count	2.2	2.9	11.8	11.2	3.8	32.0
	Άλλο	Count	0	0	0	1	0	1
		Expected Count	.1	.1	.4	.4	.1	1.0
Total		Count	7	9	37	35	12	100
		Expected Count	7.0	9.0	37.0	35.0	12.0	100.0

## Πίνακας 5α

### Chi-Square Tests

Pearson Chi-Square	6.565 <sup>a</sup>	8	.584
Likelihood Ratio	7.046	8	.532
Linear-by-Linear Association	1.256	1	.262
N of Valid Cases	100		

a. 9 cells (60.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.

Παρακάτω πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης μεταξύ των δυο μεταβλητών 10 «Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων στην εργασία σας κατά την περίοδο της πανδημίας;» και 20 «Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησή σας κατά την πανδημία;»  
 $H_0$  : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στο βαθμό συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων και τον  
 $H_1$  :Υπάρχει σχέση ανάμεσα στο βαθμό συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων και τον βαθμό κινητοποίησης

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο κριτήριο απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης(  $H_0$ ) τίθεται αν η τιμή του Person Value ή P-value μικρότερη του 0,05. (sig<0.05). Στο παραπάνω έλεγχο **p = 13.183 sig= 0,659 > 0.05**. Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του βαθμού συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων και του βαθμού κινητοποίησης.

Προϋποθέσεις ελέγχου: Όλες οι αναμενόμενες συχνότητες πρέπει να είναι >5 ή το 85% των αναμενόμενων συχνοτήτων να είναι μεταξύ 2 και 5.

## Πίνακας 6

**Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων στην εργασία σας κατά την περίοδο της πανδημίας; \* Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησής σας κατά την πανδημία; Crosstabulation**

		Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησής σας κατά την πανδημία;					Total	
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ		
Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων στην εργασία σας κατά την περίοδο της πανδημίας;	Καθόλου	Count	2	2	9	5	1	19
		Expected Count	1.3	1.7	7.0	6.7	2.3	19.0
	Λίγο	Count	3	3	4	11	3	24
		Expected Count	1.7	2.2	8.9	8.4	2.9	24.0
	Αρκετά	Count	1	2	11	9	3	26
		Expected Count	1.8	2.3	9.6	9.1	3.1	26.0
	Πολύ	Count	0	2	11	8	5	26
		Expected Count	1.8	2.3	9.6	9.1	3.1	26.0
	Πάρα πολύ	Count	1	0	2	2	0	5
		Expected Count	.4	.5	1.9	1.8	.6	5.0
	Total	Count	7	9	37	35	12	100
		Expected Count	7.0	9.0	37.0	35.0	12.0	100.0

**Πίνακας 6α  
Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.183 <sup>a</sup>	16	<b>.659</b>
Likelihood Ratio	16.063	16	.449
Linear-by-Linear Association	1.567	1	.211
N of Valid Cases	100		

a. 17 cells (68.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .35.

Συσχέτιση των δύο μεταβλητών 13 «Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα για την βελτιστοποίηση όλες απόδοσης όλες και όλες μεταβλητής 20 «Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησης κατά την πανδημία βασίζεται όλες δυο υποθέσεις:

$H_0$  : Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ύπαρξη οικονομικών κινήτρων και στον βαθμό κινητοποίησης κατά την πανδημία

$H_1$  :Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ύπαρξη οικονομικών κινήτρων και τον βαθμό κινητοποίησης κατά την πανδημία

**Πίνακας 7**

**Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα για την βελτιστοποίηση όλες απόδοσή όλες; \* Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησής όλες κατά την πανδημία; Crosstabulation**

		Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησής όλες κατά την πανδημία;					Total	
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Όλες	Παρα όλες		
Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα για την βελτιστοποίηση όλες απόδοσή όλες;	Ναι	Count	1	1	13	9	5	29
		Expected Count	2.0	2.6	10.7	10.1	3.5	29.0
	Όχι	Count	6	8	24	26	7	71
		Expected Count	5.0	6.4	26.3	24.8	8.5	71.0
Total	Count	7	9	37	35	12	100	
	Expected Count	7.0	9.0	37.0	35.0	12.0	100.0	

**Πίνακας 7α  
Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3.930 <sup>a</sup>	4	<b>.416</b>
Likelihood Ratio	4.233	4	.375
Linear-by-Linear Association	1.389	1	.239
N of Valid Cases	100		

a. 4 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.03.

Σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο κριτήριο απόρριψης όλες μηδενικής υπόθεσης(  $H_0$ ) τίθεται αν η τιμή του Person Value ή P-value μικρότερη του 0,05. (sig<0.05). Στο παραπάνω

έλεγχος  $p = 3,930$  και  $sig = 0,416 > 0.05$ . Δεν απορρίπτουμε την  $H_0$ . Άρα τα οικονομικά κίνητρα τα οποία υπήρξαν σε χαμηλό ποσοστό 29% δεν επιδρούν στην κινητοποίηση των εργαζόμενων κατά την πανδημία.

Προϋποθέσεις ελέγχου: Όλες οι αναμενόμενες συχνότητες πρέπει να είναι  $>5$  ή το 85% των αναμενόμενων συχνοτήτων να είναι μεταξύ 2 και 5.

**Πίνακας 8**

**Υπήρξε συνεργασία και καταμερισμός εργασίας με τους συναδέλφους; \* Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησής σας κατά την πανδημία; Crosstabulation**

		Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησής σας κατά την πανδημία;						
			Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Υπήρξε συνεργασία και καταμερισμός εργασίας με τους συναδέλφους;	Ναι	Count	3	5	31	29	8	76
		Expected Count	5.3	6.8	28.1	26.6	9.1	76.0
	Όχι	Count	4	4	6	6	4	24
		Expected Count	1.7	2.2	8.9	8.4	2.9	24.0
Total		Count	7	9	37	35	12	100
		Expected Count	7.0	9.0	37.0	35.0	12.0	100.0

**Πίνακας 8α**  
**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.982 <sup>a</sup>	4	.062
Likelihood Ratio	8.144	4	.086
Linear-by-Linear Association	2.236	1	.135
N of Valid Cases	100		

a. 3 cells (30.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.68.

Στον πίνακα 9 εξετάζουμε την συσχέτιση της ύπαρξης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων ή τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και τον χαρακτηρισμό των σχέσεων αυτών κατά την πανδημία ως παράγοντα κινητοποίησης του προσωπικού. Μεταβλητή 6 «Υπήρξε ηλεκτρονικός τρόπος επικοινωνίας των εργαζόμενων μεταξύ τους ή με τα ανώτερα στελέχη



« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

κατά την πανδημία;» και 11 «Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους κατά την πανδημία».

Στην μηδενική υπόθεση  $H_0$  : Δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων ή των ανώτερων στελεχών κατά την πανδημία και στην ποιότητα των σχέσεων

$H_1$  : Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων ή των ανώτερων στελεχών κατά την πανδημίας και στην ποιότητας των σχέσεων

### Πίνακας 9

**Υπήρξε ηλεκτρονικός τρόπος επικοινωνίας των εργαζόμενων μεταξύ τους ή με τα ανώτερα στελέχη κατά την πανδημία \* Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους κατά την πανδημία ; Crosstabulation**

		Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους κατά την πανδημία ;					Total	
		Λίγο καλές	Καλές	Μέτριες	Πολύ καλές	Άριστες		
Υπήρξε ηλεκτρονικός τρόπος επικοινωνίας των εργαζόμενων μεταξύ τους ή με τα ανώτερα στελέχη κατά την πανδημία	NAI	Count	1	15	6	19	6	47
		Expected Count	1.9	9.4	6.6	22.1	7.1	47.0
	OXI	Count	3	5	8	28	9	53
		Expected Count	2.1	10.6	7.4	24.9	8.0	53.0
Total		Count	4	20	14	47	15	100
		Expected Count	4.0	20.0	14.0	47.0	15.0	100.0

Στον Πίνακα 9α διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές 6 του ερωτηματολογίου « Υπήρξε ηλεκτρονικός τρόπος επικοινωνίας των εργαζόμενων μεταξύ τους ή με τα ανώτερα στελέχη κατά την πανδημία και 11 «Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις με τους συναδέλφους κατά την πανδημία» καθώς sig. = 0,082 >0.05 άρα δεν απορρίπτουμε την  $H_0$  καθώς δεν ισχύει το κριτήριο Person Value ή P-value μικρότερη του 0,05. (sig<0.05). Συνεπώς δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ύπαρξη επικοινωνίας

μεταξύ των συναδέλφων ή των ανώτερων στελεχών κατά την πανδημία και στην ποιότητα των σχέσεων.

**Πίνακας 9α**  
**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.279 <sup>a</sup>	4	.082
Likelihood Ratio	8.544	4	.074
Linear-by-Linear Association	2.723	1	.099
N of Valid Cases	100		

a. 2 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.88.

Ο έλεγχος μεταξύ της μεταβλητής 18 «Υπήρξαν άλλες ευκαιρίες εκπαίδευσης;» και της μεταβλητής 19 «αν ναι, σε ποια πεδία» που στοχεύει στην διερεύνηση της ενσωμάτωσης των εργαζόμενων εμφανίζονται σε συσχέτιση καθώς το **sig=0,001<0,005** κριτήριο απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης. Συνεπώς υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης υπήρξαν σε ποσοστό 49% των ερωτηθέντων ενώ το 51% απάντησε ότι δεν υπήρξαν ευκαιρίες εκπαίδευσης. Το 12% των θετικών απαντήσεων δέχτηκε εξειδικευμένη εκπαίδευση στην θέση εργασίας και το 12% στην διαχείριση παραπόνων (πίνακας 10).

« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

**Πίνακας 10**

**Υπήρξαν άλλες ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού κατά την πανδημία;\* Αν ναι, σε ποια πεδία; Crosstabulation**

			Αν ναι, σε ποια πεδία;					Total	
			Ξένες γλώσσες	Εξυπηρέτηση πελατών	Διαχείριση Παραπόνων	Εξειδικευμένη εκπαίδευση ή για την θέση	Άλλο		Δεν χρειάζεται απάντηση
Υπήρξαν άλλες ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού κατά την πανδημία;	Ναι	Count	2	10	12	12	13	0	49
		Expected Count	1.0	4.9	5.9	5.9	6.4	25.0	49.0
	Όχι	Count	0	0	0	0	0	51	51
		Expected Count	1.0	5.1	6.1	6.1	6.6	26.0	51.0
Total		Count	2	10	12	12	13	51	100
		Expected Count	2.0	10.0	12.0	12.0	13.0	51.0	100.0

**Πίνακας 10α**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square <sup>a</sup>	<b>100.000</b>	5	<b>&lt;.001</b>
Likelihood Ratio	138.589	5	<.001
Linear-by-Linear Association	68.460	1	<.001
N of Valid Cases	100		

a. 3 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .98.

## Έλεγχος κανονικότητας

Προκειμένου να ελεγχθεί εάν η μεταβλητή 3 “Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;” ακολουθεί κανονική κατανομή μετατρέψαμε την μεταβλητή 3 από κατηγορική σε αριθμητική μεταβλητή (scale). Η νέα αριθμητική μεταβλητή αποδόθηκε με τρεις τιμές-βαθμίδες εκπαίδευσης. Την τιμή 1 στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση που αντιστοιχεί απόφοιτος ΕΠΑΣ Τουρισμού/ άλλο, την τιμή 2 στην Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση που αντιστοιχεί απόφοιτος ΙΕΚ/ΙΕΚ τουρισμού, την τιμή 3 στην Ανώτερη και Ανώτατη εκπαίδευση που αντιστοιχεί στους απόφοιτους Ανώτερης Σχολής τουρισμού ΑΣΤΕΡ/Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ .

Έπειτα εφαρμόσαμε τον έλεγχο κανονικότητας της νέας μεταβλητής για μικρά δείγματα Shapiro-wilk ακολουθώντας τις υποθέσεις

Ho τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή.

H1 τα δεδομένα δεν ακολουθούν κανονική κατανομή

Κριτήριο απόρριψης απορρίπτουμε την Ho αν ο sig < 0,05

**Πίνακας 11**

### **Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Επίπεδο εκπαίδευσης	.298	100	<.001	.745	100	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Επιλέγεται η τιμή για το Shapiro Wilk (γιατί έχουμε μικρό δείγμα) test p=0.01 παρατηρείται ότι είναι μικρότερη του 0,05 επομένως η μεταβλητή δεν ακολουθεί κανονική κατανομή

## Cronbach alpha -Δείκτης αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων ενός εργαλείου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, με πιο διαδεδομένο το δείκτη α του Cronbach. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 ή του 0,8 θεωρούνται συνήθως ικανοποιητικές. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι ο δείκτης α έχει δεχθεί αυστηρή κριτική, διότι η εφαρμογή του έχει αυστηρές προϋποθέσεις, οι οποίες δύσκολα πληρούνται στην πράξη, αλλά και δύσκολα μπορεί να αξιολογηθεί εάν πληρούνται. Ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας συνοδεύεται συνήθως από τον υπολογισμό του βαθμού συσχέτισης κάθε ερώτησης-

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα (item-total correlation) όλων των ερωτήσεων-μεταβλητών. Ερωτήσεις που παρουσιάζουν χαμηλή συσχέτιση με το συνολικό άθροισμα, έχουν αρνητική επίδραση στην αξιοπιστία των μετρήσεων και είναι απαραίτητο να γίνουν διορθωτικές κινήσεις σχετικά με τις ερωτήσεις αυτές.

Αξιοπιστία (Reliability) 1. Ικανότητα του ερωτηματολογίου- της κλίμακας να δίνει ίδια αποτελέσματα κάτω από τις ίδιες συνθήκες. 2. Αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα 3. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής (internal consistency) των μετρήσεων αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις-μεταβλητές (items) που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό (π.χ. ικανοποίηση) παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους (items) όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό (π.χ. ικανοποίηση). Δείκτης Αξιοπιστίας: Τιμές στο διάστημα [0, 1] 1. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, με πιο διαδεδομένο το δείκτη  $\alpha$  του Cronbach.

Για τον σκοπό της έρευνας μας εφαρμόστηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας για τις δυο ερωτήσεις 20 «Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίηση σας κατά την πανδημία και 21 «Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η ενσωμάτωση σας στην επιχείρηση που εργαστήκατε κατά την πανδημία» που αφορούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Στον παρακάτω πίνακα (12) βλέπουμε ότι η τιμή της κλίμακας Cronbach alpha είναι 0,753 δηλαδή 75%. Αυτή η τιμή είναι κοντά στο 80% και συνιστά εξαιρετικά καλή τιμή για την αξιοπιστία της έρευνας.

**Πίνακας 12**  
**Reliability Statistics**

Cronbach' s Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>.753</b>	.754	2

Ο πίνακας (Item Statistics) στο Output μας δίνει τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις και το πλήθος των παρατηρήσεων (cases) που λαμβάνουν μέρος στην ανάλυση αξιοπιστίας( Πίνακας 12α).

**Πίνακας 12α**  
**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησής σας κατά την πανδημία;	3.41	1.026	100
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επιτεύχθηκε η ενσωμάτωσής σας στην επιχείρηση που εργαστήκατε κατά την πανδημία;	3.54	.958	100

Στον πίνακα 12β (Summary Item Statistics), παρατηρούμε ότι οι μεταβλητές (items) έχουν μέση τιμή που κυμαίνεται από 3,410 έως 3,540 μονάδες. Αυτό σημαίνει ότι οι μεταβλητές οι οποίες εξετάζουν τον βαθμό κινητοποίησης και τον βαθμό ενσωμάτωσης των εργαζόμενων στον τουρισμό κατά την πανδημία έχουν ένα εύρος 0,130

**Πίνακας 12β**  
**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.475	<b>3.410</b>	<b>3.540</b>	<b>.130</b>	1.038	.008	2
Item Variances	.985	.918	1.052	.135	1.147	.009	2

Σημαντική διερεύνηση αποτελεί ο έλεγχος του βαθμού αξιοπιστίας του δείκτη Cronbach α δύο μεταβλητών 8 και 9 του ερωτηματολογίου. Η μεταβλητή 8 «Πόσο εύκολη ήταν η επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη και την μεταβλητή 9 «Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις με τους προϊσταμένους κατά την διάρκεια της πανδημίας;» εξετάζει τον βαθμό ενσωμάτωσης των εργαζόμενων καθώς αναφέρονται στην επικοινωνία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου οι δύο μεταβλητές παρουσιάζουν ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας σε ποσοστό 69,4% καθώς  $0,694=69\%$  ανάμεσα στις μεταβλητές καθώς πλησιάζει το  $0,7=70\%$  (πίνακας 13).

**Πίνακας 13**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>.694</b>	.700	2

Ο πίνακας 13α (Item Statistics) στο Output μας δίνει τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις και το πλήθος των παρατηρήσεων (cases) που λαμβάνουν μέρος στην ανάλυση αξιοπιστίας.

**Πίνακας 13α**

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Πόσο εύκολη ήταν η επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη;	2.88	.967	100
Πώς θα χαρακτηρίζατε σχέσεις σας με τους προϊστάμενους κατά την διάρκεια της πανδημίας;	3.56	1.140	100

Ο πίνακας 13β παρουσιάζει το εύρος των απαντήσεων και κυμαίνονται από 2,880 έως 3,560

**Πίνακας 13β**

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.220	2.880	3.560	.680	1.236	.231	2
Item Variances	1.117	.935	1.299	.364	1.390	.066	2

Στον πίνακα 13γ ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι ίσος ήτοι 0,538=53% όταν κάποιος εκλείπει από την scale.

**Πίνακας 13γ**

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Deleted	Scale Variance if Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Deleted
Πόσο εύκολη ήταν η επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη;	3.56	1.299	.538	.290	.
Πώς θα χαρακτηρίζατε σχέσεις σας με τους προϊστάμενους κατά την διάρκεια της πανδημίας;	2.88	.935	.538	.290	.

Ακολούθως ελέγχουμε την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων στις ερωτήσεις -μεταβλητές που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό του βαθμού ικανοποίησης των σχέσεων των εργαζόμενων μεταξύ τους ,με τους προϊσταμένους τους και τον βαθμό η ενσωμάτωση τους κατά την διάρκεια της πανδημίας.

Ο πίνακας (Case Processing Summary) στο Output μας δίνει τις έγκυρες περιπτώσεις της ανάλυσης (Valid) που ανέρχονται στις 100 , και τις άκυρες (Excluded) , που είναι στην περίπτωση μας μηδενικές (0)

Ο Πίνακας 14 αποτυπώνει την τιμή αξιοπιστίας Cronbach a= 0.632 δηλαδή 63% ανάμεσα στις 4 μεταβλητές:

5. Πόσο κατανοητοί ήταν οι κανόνες και η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης που απασχοληθήκατε;

9.Πώς θα χαρακτηρίζατε σχέσεις σας με τους προϊστάμενους κατά την διάρκεια της πανδημίας;

11.Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους κατά την πανδημία ;

21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επιτεύχθηκε η ενσωμάτωσή σας στην επιχείρηση που εργαστήκατε κατά την πανδημία;

Η τιμή του συντελεστή 63% εσωτερικής αξιοπιστίας μεταξύ των μεταβλητών. Ο βαθμός αξιοπιστίας πλησιάζει το 70% που θεωρείτε ικανοποιητικός βαθμός αξιοπιστίας.



**Πίνακας 14**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>.632</b>	.633	4

Στον πίνακα 14 α (Summary Item Statistics), παρατηρούμε ότι οι μεταβλητές (items) έχουν μέση τιμή που κυμαίνεται από 3,490 έως 3560 μονάδες. Αυτό σημαίνει ότι οι μεταβλητές οι οποίες εξετάζουν το επίπεδο κατανόησης της οργανωσιακής κουλτούρας, της ικανοποίησης των σχέσεων των εργαζόμενων και τον βαθμό ενσωμάτωσης στην επιχείρηση έχουν ένα εύρος που ανέρχεται στο 0,070.

**Πίνακας 14α**

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.518	<b>3.490</b>	<b>3.560</b>	.070	1.020	.001	4
Item Variances	1.140	.959	1.299	.340	1.355	.021	4

Στον πίνακα 14β ο βαθμός αξιοπιστίας μεταξύ των άλλων μεταβλητών θα αυξανόταν αν παραλείπαμε την μεταβλητή 5 «Πόσο κατανοητοί ήταν οι κανόνες και η οργανωσιακή κουλτούρα;». συνεπώς αυτή τη μεταβλητή δεν μπορεί να αφαιρεθεί. Παρομοίως η μεταβλητή 9 «Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις με τους προϊσταμένους;» εμφανίζεται ως η μεταβλητή η οποία θα μπορούσε να αφαιρεθεί καθώς θα μείωνε στο 48% λιγότερο τον δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας σε σχέση με τις άλλες μεταβλητές στο 48% Cronbach alpha.

**Πίνακας 14β**

<b>Item-Total Statistics</b>					
	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Squared Multiple Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
Πόσο κατανοητοί ήταν οι κανόνες και η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης που απασχοληθήκατε	10.57	6.288	.244	.131	<b>.674</b>
Πώς θα χαρακτηρίζατε σχέσεις σας με τους προϊστάμενους κατά την διάρκεια της πανδημίας;	10.51	4.798	.516	.268	<b>.480</b>
Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους κατά την πανδημία ;	10.58	5.438	.397	.280	<b>.573</b>
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επιτεύχθηκε η ενσωμάτωσή σας στην επιχείρηση που εργαστήκατε κατά την πανδημία;	10.55	5.381	.513	.281	<b>.496</b>

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

Ακολουθώντας παραθέτουμε συγκεντρωτικό πίνακα κατανομής μεταβλητών στις ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια τυπολογία Likert ώστε να αποδοθούν τα ποσοστά που αποδεικνύουν τον βαθμό κινητοποίησης και ενσωμάτωσης του προσωπικού την περίοδο της πανδημίας.

Η Ερώτηση 5 συνδέεται με τον βαθμό ενσωμάτωσης καθώς σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο που παρουσιάσαμε στο πρώτο μέρος, η κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων συμβάλλει στην διαδικασία της ενσωμάτωσης των εργαζόμενων.

Η ερώτηση 6 αφορά τόσο την ενσωμάτωση όσο και την κινητοποίηση του προσωπικού καθώς η επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων και των προϊστάμενων οδηγεί σε μια αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση αλλά αποτελεί και την βάση για την δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος. Η ερώτηση 6 αποτυπώνει το ποσοστό ύπαρξης της επικοινωνίας και αναλύεται συνδυαστικά με την ερώτηση 7 που εξετάζει με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζόμενων από την επικοινωνία που υπήρξε κατά την πανδημία.

Η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων που τέθηκε στην ερώτηση 10 συνδέεται σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο (Καννελλόπουλος, 1990) η αποτελεσματική πολιτική παρακίνησης του προσωπικού προϋποθέτει την εμπλοκή των εργαζόμενων στην λήψη αποφάσεων και ιδιαίτερα σε θέματα που επηρεάζουν τις εργασίες τους.

Η ερώτηση 16 αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού που αποτελεί την βάση για επιτυχημένη ενσωμάτωση του προσωπικού. Ιδιαίτερα την περίοδο της πανδημίας όπου το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται, η εκπαίδευση στις νέες συνθήκες-υγειονομικά πρωτόκολλα- εργασίας αποτελεί κριτήριο βαθμού ενσωμάτωσης των εργαζόμενων.

Τέλος οι ερωτήσεις 20 και 21 αποδεικνύουν την αξιοπιστία των απαντήσεων και αποτυπώνουν τον βαθμό κινητοποίησης και ενσωμάτωσης.

Αριθμητικές Μέθοδοι: Περιγραφικά Μέτρα

<b>Συγκεντρωτικός πίνακας κατανομής συχνοτήτων των μεταβλητών:</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
5. Πόσο κατανοητοί ήταν οι κανόνες και η οργανωσιακή κουλτούρα (αξίες, όραμα, στόχοι επιχείρησης, οργανόγραμμα, αμοιβές,) της επιχείρησης που απασχοληθήκατε;	5%	8%	38%	30%	19%
6. Υπήρξε ηλεκτρονικός τρόπος επικοινωνίας των εργαζόμενων μεταξύ τους ή με τα ανώτερα στελέχη κατά την πανδημία; 47% Ναι 53% Όχι	51%	12%	23%	9%	5%

7. Αν ναι, σε ποιο βαθμό ικανοποίησε την ανάγκη σας για συνεργασία, αλληλοϋποστήριξη, επικοινωνία;					
10. Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων στην εργασία σας κατά την περίοδο της πανδημίας;	19%	24%	26%	26%	5%
16. Υπήρξε εκπαίδευση σε θέματα υγειονομικού ενδιαφέροντος κατά την περίοδο της πανδημίας; 79% Ναι 21% όχι 17. Αν ναι, πόσο σημαντική ήταν για εσάς αυτή η εκπαίδευση;	22%	11%	15%	25%	26%
20. Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησή σας κατά την πανδημία;	7%	9%	37%	35%	12%
21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επιτεύχθηκε η ενσωμάτωσή σας (εκπαίδευση, θετικό εργασιακό κλίμα, κοινωνικοποίηση) στην επιχείρηση που εργαστήκατε κατά την πανδημία;	5%	7%	32%	43%	13%

Συμπληρωματικά παραθέτουμε τα ποσοστά που αφορούν τις ερωτήσεις 9 και 11. Οι ερωτήσεις αυτές στοχεύουν στην διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων και μεταξύ των εργαζόμενων και των προϊστάμενων κατά την πανδημία καθώς οι καλές σχέσεις θεωρούνται κριτήριο αποτελεσματικότερης ενσωμάτωσης του προσωπικού και δη κατά τις περιόδους κρίσεων.

<b>Συγκεντρωτικός πίνακας κατανομής συχνοτήτων των μεταβλητών:</b>	<b>Λίγο καλές</b>	<b>Καλές</b>	<b>Μέτριες</b>	<b>Πολύ καλές</b>	<b>Άριστες</b>
9. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους προϊστάμενους κατά την διάρκεια της πανδημίας;	6%	13%	21%	39%	21%
11. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους κατά την πανδημία ;	4%	20%	14%	47%	15%

## Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

Το θεωρητικό τμήμα της παρούσας εργασίας ασχοληθήκαμε με την σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) επιχειρήσεις φιλοξενίας και πόσο αυτή συμβάλλει μέσω της οργανωτικής δομής της στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Στις λειτουργίες του τμήματος Δ.Α.Π. των τουριστικών επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνεται η χάραξη μια πολιτικής παρακίνησης η οποία επιτυγχάνεται μέσω μιας σειράς δράσεων εκ μέρους της Διοίκησης. Η συνεχής υποστήριξη μέσω ποικίλλων μεθόδων από μέρους του management κινητοποιεί το προσωπικό και διατηρεί ανταγωνιστικό το περιβάλλον εργασίας.

Με βάση την «Ερώτηση 2: Πόσο σημαντική για την επιχείρησή σας είναι η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους/στελέχη σας και αν ναι ποια είναι τα κίνητρα/παροχές/αμοιβές που προσφέρετε;» στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν συμπεραίνουμε ότι σχεδιασμός της Δ.Α.Π. εστιάζει σε σημαντικό βαθμό στην παροχή κινήτρων. Τα κίνητρα αυτά ποικίλλουν ανάλογα με τη επιχείρηση. Ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν παροχές/κίνητρα συνδεδεμένα με την επαγγελματική ανέλιξη και εξασφάλιση εργασίας καθόλη την διάρκεια του χρόνου μέσω συμβάσεων μεγαλύτερης διάρκειας. Άλλες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών των εργαζομένων όπως διαμονή ή μετακίνηση και σίτιση στο τόπο εργασίας. Τα οικονομικά κίνητρα δεν αποτελούν βασική παράμετρο για την ενίσχυση της παρακίνησης. Κατά την έναρξη της πανδημίας στην Ελλάδα, στη Ρόδο λειτούργησε περιορισμένος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων. Η εξασφάλιση εργασίας το καλοκαίρι του 2019 αποτέλεσε μοναδικό κίνητρο για τους εργαζομένους σύμφωνα συνεντευξιαζόμενο διευθυντή του τμήματος Δ.Α.Π., μεταθέτοντας σε τρίτη προτεραιότητα τα οικονομικά κίνητρα. Επίσης από την πλευρά των επιχειρήσεων η γενικευμένη οικονομική ύφεση στον ξενοδοχειακό κλάδο και η ανασφάλεια αποθάρρυνε τις επιχειρήσεις να παρέχουν οικονομικά κίνητρα με αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις ξενοδοχειακοί όμιλοι πρόσφεραν συμβάσεις με μειωμένες αμοιβές. Ωστόσο κάποιες επιχειρήσεις συνέχισαν να επιβραβεύουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων με επιπρόσθετη οικονομική παροχή αποδοτικότητάς του ποσού των 100 ευρώ ενώ κάποιες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με την έναρξη της καραντίνας πραγματοποιούν διανομή τροφίμων στους εργαζομένους άπαξ.

Στο σύνολό τους τα τμήματα Δ.Α.Π. των επιχειρήσεων στην Ρόδο ακολουθούν μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες εργασίες στη Ρόδο όπως την ύπαρξη τουριστικής περιόδου έξι μηνών ή την χωροταξική

ιδιαιτερότητα των επιχειρήσεων. Στην πρώτη περίπτωση εξασφαλίζονται συνεργασίες με ομίλους του εξωτερικού ενώ στην δεύτερη δημιουργούνται ιδανικές συνθήκες διαβίωσης των εργαζόμενων στις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις με την παραχώρηση διαμερισμάτων με ανέσεις-τηλεοράσεις τελευταίας τεχνολογίας καθώς και την πρόσβαση σε κοινοχρήστους χώρους όπως γυμναστήριο. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν στις γενιές Y ή millennials και κυρίως στην γενιά Z «μια γενιά ελπιδοφόρα μεν, αλλά με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που δεν θεωρείται απλώς εξοικειωμένη με το Διαδίκτυο, αλλά ταυτίζεται με αυτό. Πρόκειται για την πρώτη γενιά χωρίς προϊντερνετική ζωή, η οποία γεννήθηκε και μεγάλωσε με τα «έξυπνα» τηλέφωνα και δεν γνωρίζει πώς είναι να ζεις χωρίς Social Media. Για όλα τα παραπάνω, μάλιστα, ονομάζεται και iGen». (Πάλλη, Ε.,2018). Συνεπώς η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού, σύμφωνα με τους διευθυντές, σχεδιάζεται με την χρήση της τεχνολογίας και μέσω αυτής εξασφαλίζεται η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας που αποδεικνύεται καθοριστική την περίοδο της πανδημίας. Σε κάποιες επιχειρήσεις οργανώνεται πλατφόρμα επικοινωνίας και εκπαίδευσης εξ αποστάσεως από το τμήμα Δ.Α.Π. με στόχο την ομαλή εισαγωγή του προσωπικού στην επιχείρηση αλλά και την αλληλεπίδραση του για να καλλιεργηθεί το αίσθημα της ομαδικότητας, της συνεργασίας, του καταμερισμού εργασίας και της αναγνώρισης των αποτελεσμάτων της εργασίας.

Εν κατακλείδι, η κινητοποίηση του προσωπικού αποτελεί κύριο μέλημα των επιχειρήσεων στη Ρόδο αλλά και της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω δημιουργία Οργανισμό Διαχείρισης Προορισμού, των Σωματείων, του Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο καθώς του, Οργανισμού Προώθησης του Ροδιακού Τουρισμού (Π.ΡΟ.ΤΟΥΡ) σε συνεργασία με τους τουριστικούς φορείς όπως η Ένωση Ξενοδόχων Ρόδου, Ένωση Τουριστικών Γραφείων Ρόδου, Ένωση Ενοικιαζόμενων Δωματίων Ρόδου, Εμπορικός Σύλλογος Ρόδου, Ένωση Ενοικιαζόμενων Αυτοκινήτων Ρόδου και Ένωση Εστιατόρων. Χαρακτηριστική ενέργεια των παραπάνω φορέων αποτελεί η βράβευση εργαζόμενων στον τουρισμό από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και η ανάρτηση των ονομάτων στα μέση κοινωνικής δικτύωσης και στον τοπικό τύπο έντυπο και ηλεκτρονικό (etravelnews,2022).

Κατά την διάρκεια της πανδημίας του covid-19 τα οικονομικά κίνητρα που δόθηκαν για την κινητοποίηση των εργαζόμενων είτε παρέμειναν στο επίπεδο της περιόδου πριν από την πανδημία είτε αυξήθηκαν μέσω της Τοπικής Συλλογικής Σύμβασης ενώ ενισχύθηκαν τα βασικά κίνητρα βαθμηδόν για την προσωπική επαγγελματική ανέλιξη όπως αυτά ορίζονται από τον Maslow.

Όσον αφορά την επίτευξη της ενσωμάτωσης των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις και τους Ομίλους επιτυγχάνεται με την γνώση και τον σεβασμό στην οργανωσιακή

κουλτούρα και φιλοσοφία της επιχείρησης. Η εκπαίδευση και κοινωνικοποίηση του προσωπικού, η επικοινωνία αποτελούν βασικό άξονα της στρατηγικής ενσωμάτωσης που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις στη Ρόδο εξασφαλίζουν και ενισχύουν την εκπαίδευση του προσωπικού με στόχο να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες και το αίσθημα αυτοσεβασμού, ασφαλείας και καταξίωσης στους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι αρωγός σε αυτή την προσπάθεια είναι η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου που εξασφαλίζει οικονομικούς πόρους για την παροχή δωρεάν κατάρτιση σε αντικείμενα που τουριστικού κλάδου όπως διαχείριση παραπόνων, ξένες γλώσσες, Σεμινάρια Μαγειρικής, Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων κ.α. στους κατοίκους των Δωδεκάνησων και των Κυκλάδων μέσω του ΚΕΚ (Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης) Γεώργιος Γεννηματάς Αναπτυξιακή και Εκπαιδευτική ΑΕ. Συνεπώς συμπεράνουμε ότι η συστηματική κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού στοχεύει στην παρακίνηση των εργαζομένων επίσης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ενσωμάτωση του προσωπικού στην επιχείρηση ή τον όμιλο . Στο δεύτερο μέρος της έρευνας εξετάστηκε ο βαθμός επίτευξης της κινητοποίησης και ενσωμάτωσης του προσωπικού μέσω ερωτηματολογίου. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήτοι το 29% ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 35-44 οδηγώντας μας στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι στον τουρισμό στη Ρόδο κατά την διάρκεια της πανδημίας ήταν εργαζόμενοι με εδραιωμένες εργασιακές σχέσεις στις επιχειρήσεις. Η δεύτερη ηλικιακή ομάδα που κατείχε το αμέσως επόμενο αυξημένο ποσοστό συμμετοχής 23% αφορούσα τους νέους 18-24 ετών. Πρόκειται για την ηλικιακή ομάδα-στόχο των επιχειρήσεων καθώς αποτελεί την βάση για την εδραίωση της φιλοσοφίας του team building.
- Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων στη Ρόδο κατά την πανδημία αποδεικνύεται υψηλό με το 46% να έχουν ολοκληρώσει Ανώτερη/Ανώτατη εκπαίδευση και το 33% με δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Θα ήταν χρήσιμο να τονίσουμε ότι η Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση συμπεριλαμβάνει τις σχολές ΕΠΑΣ, ΔΙΕΚ και ΙΕΚ Τουρισμού όπου παρέχεται εξειδικευμένη τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Οι έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν για την ύπαρξη ή μη συσχέτισης μεταξύ των παραμέτρων παρακίνησης και του φύλου των ερωτηθέντων οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι παράμετροι που κινητοποιούν τους εργαζόμενους όπως η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, ο καταμερισμός εργασίας, η ύπαρξη ή μη οικονομικών ή άλλου είδους κίνητρων, ο βαθμός επίτευξης της

επικοινωνίας των εργαζόμενων με τους προϊστάμενους το προσωπικό δεν σχετίζονται από το φύλο.

- Επιπλέον δεν υπάρχει σχέση μεταξύ του βαθμού συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων και του βαθμού κινητοποίησης του προσωπικού κατά την πανδημία.
- Παρομοίως τα οικονομικά κίνητρα δεν επιδρούν στην κινητοποίηση των εργαζόμενων κατά την πανδημία.
- Διαπιστώνουμε ότι στο κομμάτι της επικοινωνίας, παράμετρο που συμβάλλει στην κινητοποίηση των εργαζόμενων, το 47% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά ως προς την ύπαρξη ηλεκτρονικής επικοινωνίας κατά την πανδημία ενώ το 53% απάντησε αρνητικά. Η διερεύνηση της παραμέτρου επικοινωνίας ως μέσο αποτελεσματικής ενσωμάτωσης των εργαζομένων σε μια περίοδο όπου οι εργαζόμενοι διακατέχονται από ανασφάλεια, φόβο και άγχος συνέβαλε στην θετική αποτίμηση των άμεσων ενεργειών των τμημάτων Δ.Α.Π. για οργάνωση διαδικτυακών ενημερώσεων, εκπαιδεύσεων και αποκατάσταση της επικοινωνίας του προσωπικού μεταξύ τους αλλά και με τα ανώτερα στελέχη . Για το 23% των εργαζόμενων που απάντησε θετικά, η ανάγκη για συνεργασία, αλληλοϋποστήριξη ικανοποιήθηκε αρκετά μέσω αυτής της επικοινωνίας. Τέλος το 47% των ερωτηθέντων που είτε είχε είτε δεν είχε ηλεκτρονική επικοινωνία με τους συναδέλφους ή τα ανώτερα στελέχη διατήρησε πολύ καλές σχέσεις ενώ μόλις το 4% διατήρησε λίγο καλές σχέσεις κατά την πανδημία.
- Οι σχέσεις των εργαζόμενων με τους προϊστάμενους κατά την διάρκεια της πανδημίας χαρακτηρίζονται από το 39% των ερωτηθέντων πολύ καλές και 21% άριστες καθώς και οι σχέσεις με τους συναδέλφους σε ποσοστό 47% πολύ καλές και 15% άριστες. Μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 6% και 4% αντίστοιχα χαρακτηρίζουν τις σχέσεις λίγο καλές κατά την διάρκεια της πανδημίας. Το παρών συμπέρασμα επισφραγίζει την διατύπωση εκ μέρους του διευθυντή Δ.Α.Π. για έναν από τους στόχους των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ετικέτα καλής συνεργασίας στην αγορά εργασίας του νησιού (employee brand).
- Η εκπαίδευση στα υγειονομικά πρωτόκολλα ως μέσο αποτελεσματικής ενσωμάτωσης του προσωπικού εφαρμόστηκε κατά την πανδημία σε ποσοστό 79%. Το 26% θεώρησε την εκπαίδευση αυτή πολύ σημαντική και το 32% αρκετά σημαντική. Ωστόσο αξίζει να σημειώσουμε ότι δεν υπήρξαν ευκαιρίες για άλλου είδους εκπαιδεύσεις σε ποσοστό 51% ενώ σε ποσοστό 49% υπήρξαν ευκαιρίες εκπαίδευσης κυρίως πάνω σε θέματα διαχείρισης



παραπόνων και εκπαίδευση στην θέση που κατείχαν. Εν γένει η εκπαιδευτική διαδικασία κατά την περίοδο της πανδημίας εφαρμόστηκε σε μεγάλο ποσοστό.

- Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις σε νέες συνθήκες αντιμετωπίζουν εμπόδια στο να διατηρήσουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα, κατά την πανδημία του Covid-19 οι εργαζόμενοι στον τουρισμό την Ρόδο δηλώνουν ότι κατανοούν «αρκετά» τους κανόνες και την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης που εργάζονται σε ποσοστό 38%. Το 30% δηλώνουν «πολύ» στην κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας και 19% «πάρα πολύ». Το ποσοστό που δήλωσε «καθόλου» αντιστοιχεί στο 5%. Συνεπώς σε συνδυασμό το υψηλό ποσοστό 43% που αντιστοιχεί στον βαθμό της ενσωμάτωσης με τον χαρακτηρισμό «πολύ» και το 13% με τον χαρακτηρισμό «πάρα πολύ» καλύπτουν ένα ικανοποιητικό βαθμό ενσωμάτωσης 56% στο σύνολο των ερωτηθέντων, η κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων φιλοξενίας συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση κατά την διάρκεια της πανδημίας του Covid-19.
- Όσον αφορά τον βαθμό κινητοποίησης του προσωπικού στις επιχειρήσεις ή Ομίλους που εργάζονται κατά την περίοδο της πανδημίας του Covid-19 στη Ρόδο παρουσιάζεται αρκετά ικανοποιητικός λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των εργαζόμενων με χαρακτηρισμό «πολύ» σε ποσοστό 35% και με τον χαρακτηρισμό «πάρα πολύ» σε ποσοστό 13%. Πρόκειται για ποσοστό που αθροιστικά αποτυπώνει το 48% των ερωτηθέντων με ικανοποιητικό βαθμό κινητοποίησης κατά την πανδημία. Ωστόσο θα ήταν χρήσιμο να σημειώσουμε ότι κατά την έναρξη της πανδημίας το μοναδικό κριτήριο κινητοποίησης των εργαζομένων αποτέλεσε η ανάληψη υπηρεσίας και αρκετές φορές με μειωμένες απολαβές.
- Συνεπώς διαπιστώνουμε ότι κατά την πανδημία του Covid-19 οι εργαζόμενοι ενσωματώθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό ενώ η κινητοποίησή τους επιτεύχθηκε σε χαμηλότερο ποσοστό.

Εν κατακλείδι οι επιχειρήσεις φιλοξενίας και οι ξενοδοχειακοί όμιλοι στη Ρόδο οφείλουν να κατευθύνουν τον στρατηγικό σχεδιασμό τους προς την δημιουργία περισσότερων κινήτρων ώστε να εξασφαλιστεί η διατηρησιμότητα του προσωπικού στη Ρόδο και ειδικότερα σε περιόδους κρίσεων και τέλος να αποκατασταθεί η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων και των εργαζόμενων η οποία κλονίστηκε σημαντικά την περίοδο της πανδημίας του Covid-19 οξύνοντας το προϋπάρχον πρόβλημα

εύρεσης προσωπικού (ΙΝΣΕΤΕ,2023). Η αξιοποίηση ενός συστήματος μη-νομισματικών αμοιβών όπως αυτό που παρουσιάζεται από τους Mani, S. and Mishra, M. (2020) θα μπορούσε να αξιοποιηθεί στην περίπτωση της Ρόδου και κατά την μετά-Covid-19 εποχή.

## **Κεφάλαιο 6. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η έλευση της πανδημίας του Covid-19 θα αποτελέσει αφετηρία για περαιτέρω έρευνα στον Τουριστικό κλάδο και στην Δ.Α.Π. καθώς οι πρωτόγνωρες αυτές συνθήκες δημιουργούν νέα δεδομένα τόσο στην λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας όσο και στην Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων. Η παρούσα έρευνα εστίασε στις δράσεις που σχεδιάζουν τα τμήματα Δ.Α.Π. στο νησί της Ρόδου για να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους αλλά και για να επιτύχουν την ενσωμάτωση του προσωπικού και πως λειτούργησαν σε αυτές τις νέες συνθήκες της πανδημίας.

Στο μέλλον θα ήταν σκόπιμο και χρήσιμο να πραγματοποιηθεί μια συγκριτική μελέτη μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της Δ.Α.Π. σε τουριστικές περιοχές της Ελλάδας εφάμιλλης τουριστικής κίνησης και δυναμικότητας όπως η Κρήτη, η Κέρκυρα σχετικά με τις δράσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά την πανδημία. Η προτεινόμενη έρευνα θα μπορούσε να αναδείξει τις ιδιαίτερες παραμέτρους που επηρέασαν την κινητοποίηση και ενσωμάτωση των εργαζόμενων στον τουριστικό κλάδο κατά την διάρκεια της πανδημίας. Μια τέτοια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αναδείξει τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα των ενεργειών που επιτελέστηκαν και τον ρόλο που έπαιξε σε αυτό η οργάνωση της τουριστικής περιοχής από την πλευρά της- τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού και η τουριστική πολιτική που χαράσσεται από τους τοπικούς φορείς και την τοπική αυτοδιοίκηση.

Από την άλλη πλευρά η παραπάνω έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της σύγκρισης με χώρες του εξωτερικού παρόμοιας τουριστικής σημασίας ώστε να αναδειχθούν νέες πρακτικές αποτελεσματικής κινητοποίησης και ενσωμάτωσής των εργαζόμενων την περίοδο της υγειονομικής κρίσης στο εξωτερικό.

Παρομοίως αξιόλογη θα ήταν μια έρευνα εστιασμένη σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζόμενων στη Ρόδο με στόχο να δοθεί έμφαση στον ρόλο που διαδραματίζει η στρατηγική διατηρησιμότητας του προσωπικού από τα τμήματα της Δ.Α.Π. Ο χρόνος έχει αρνητικές επιδράσεις στην διατήρηση της παρακίνησης των εργαζόμενων καθώς τα άτομα ηλικίας 20-30 διαθέτουν αυξημένα αντανακλαστικά και διακατέχονται από παρορμητισμό και έντονα συναισθήματα. Τα μεγαλύτερα ηλικιακά άτομα διαθέτουν περισσότερη ευχέρεια χειρισμού των συναισθημάτων τους, άνεση στον λόγο και ωριμότερη σκέψη. Η διερεύνηση της σύνδεσης της ηλικίας με την παρακίνηση και την ενσωμάτωση των εργαζόμενων στον τουρισμό κατά την πανδημία θα μπορούσε να προσανατολίσει τα τμήματα Δ.Α.Π σε νέες στρατηγικές προσέλκυσης, εκπαίδευσης, ενσωμάτωσης σε μια περίοδο όπου η εξεύρεση προσωπικού αποδείχθηκε τροχοπέδη στην τουριστική βιομηχανία της χώρας μας.

Μια ενδιαφέρουσα πρόταση για έρευνα σχετικά την λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων στην μετά Covid εποχή θα μπορούσε να είναι η συμβολή της ψηφιακής τεχνολογίας και της αυτοματοποίησης στον ξενοδοχειακό κλάδο . Η προσέγγιση της έρευνας θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην ανάπτυξη νέων εργαλείων και τεχνολογιών που θα ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας, θα μειώνουν τον φόρτο εργασίας των εργαζομένων και θα διασφαλίσουν την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών και των εργαζόμενων στον τουρισμό.

Τέλος θα μπορούσε να διενεργηθεί μια επιδημιολογικής προσέγγισης καθώς η ανάπτυξη και η ενίσχυση της επιδημιολογικής έρευνας στον τουρισμό θα βοηθήσει στην πρόβλεψη και τον έλεγχο των επιδημιών. Η ανίχνευση νέων ασθενειών, η παρακολούθηση της διασποράς τους και η αξιολόγηση του αντίκτυπου τους στον τουρισμό θα μπορούσε να αποτελούν σημαντικές πτυχές της έρευνας αυτής.

## Βιβλιογραφία

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αναγνωστάτου Φ. (2007). Ξενοδοχειακή Στρατηγική: Η περίπτωση μικρής ξενοδοχειακής περίπτωσης στην Ιθάκη, Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκηση Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σ. 61-63

Κανελλόπουλος Χ. (1990). Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες. International Publishing, 138-140

Κεχαγιαδάκης Ι. (2020). Η εποχικότητα στον τουρισμό. Εργασία στο Μεσογειακό Πανεπιστήμιο Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, σ. 6.

Μουρατίδης, Κ. (2020). Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας στον τουρισμό. Σημειώσεις του μαθήματος Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας στον Τουρισμό. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας.

Ντουμή, Π.Μ. (2020). Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας στον τουρισμό. Σημειώσεις του μαθήματος Μέθοδοι Κοινωνικής Έρευνας στον Τουρισμό. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη, 193-215.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ. (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. ΜΠΕΝΟΥ, Αθήνα.

Πίσκα, Μ.Δ. (2012). Η συμβολή της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση της εργασιακής αποδοτικότητας και της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων – η περίπτωση των ξενοδοχείων 5\* και 4\* της Ρόδου. Μεταπτυχιακή διατριβή στο τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του Ε.Α.Π.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Anderson-Gough, F., Grey. C. Robson, K. (2000). In the name of the client: The service Ethic in Two Professional Services Firms. Human Relations, 53(9): 1151-1174.

Antonacopoulou, E.P, Güttel W.H. (2010). Staff Induction Practices and Organizational Socialization: A Review and Extension of the Debate. Society and Business Review, 5(1): 22-47.

Antonacopoulou, E.P. & Pesequeux, Y. (2010): The Practice of Socialization and the Socialization of Practice. Society and Business Review Journal, 5(1): 10-21.

Ardts, J., Jansen, P., Van Der Velde, M. (2001). The breaking in of new employees: Effectiveness of socialization tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20(2): 159-167.

Basan N., Villa, E. S. Moreno, J. Sionillo, (2019). A comprehensive HR development plan on the hotel industry, p. 6-7

Baum, T., (1995). *Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction*. Chapman & Hall, London.

Birnholtz, J.P., Cohen, M.D., Hoch, S.V. (2007). Organizational character: on the regeneration of camp Poplar Grove. *Organization Science*, 18(2), 315-332.

Cooper-Thomas, H.D., Anderson, N. (2006). Organizational socialization. A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5): 492-516.

Feldman, D.C. (1976): A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*, 5(Autumn): 64-80.

Haynes, P., Fryer, G., (2000). Human Resources, service quality and performance: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4): 240-248.

Herzberg, F. (1964), The motivation hygiene concept and problems of manpower, *Personnel administration*, 27(1): 3-7.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*, World. Pub. Co., Cleveland, 92-129.

Jackson, S.E., Schuler, R.S. (2000). *Managing Human Resources: A partnership perspective*. South-Western College Publishing.

Kilman R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. (1985). Five Key Issues in Understanding and Changing Culture. In: *Gaining Control of the Corporate Culture*, Kilman R. H., Saxton, M.J., Serpa, R. (eds), Jossey-Bass Publishers, London.

Koutoulas, D., (2006). Analyzing destination performance for tourism marketing purposes: The case of Rhodes, 144-160.

Mani, S., Mishra, M. (2020). Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 19(4): 171-175. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-0028>. Ημερομ. ανάκτησης: 10/12/22.

Omale, S. A., Oyenuga, M., Oriaku, C. (2021). Effect of Organizational Culture n the Performance of Hospitality Industry in Covid-19 Era. *Abhigyan XXXIX*(3)

*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

O'Reilly, C., Caldwell, D., Chatman, J. Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6): 595-625

Schein E.H. (1985). How Culture Forms, Develops and Changes. In: *Gaining Control of the Corporate Culture*. Kilmann, R.H. Saxton, M.J., Serpa, R. (eds) Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, E.H. (1988). Organizational Socialization and the Profession of Management. *Sloan Management Review*, 30(1), 53-65.

Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4<sup>th</sup> ed., Jossey-Bass, San Francisco.

Schuler, F., Jackson, S. (1996). *Human Resource Management, Positioning for the 21<sup>st</sup> Century*, 6<sup>th</sup> ed., West Publishing Company, New York.

ThiTe, M., Kavanagh, M.J. Johnson, R.D. (2014). Evolution of human resource management and human resource information systems. In: *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* 3<sup>rd</sup> ed., Ch.1: 6-7.

Tuttle, M. (2002): A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66-90.

Wright, P., McMahan, G., Snell, S., Gerhart, B. (1997). *Strategic human resource management: Building human capital and organizational capacity*. Technical report of Cornell University.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Αθανασίου, Δ. (2017). Ενισχύεται με 370.000 ευρώ ο ΠΡΟΤΟΥΡ για να εκπληρώσει το έργο του. <https://www.dimokratiki.gr/13-08-2017/enischyete-370-000-e-o-protour-gia-na-ekplirosi-ergo-tou/>. Δημοκρατική της Ρόδου. Ημερομ. ανάκτησης: 20/12/2020

Αθανασίου, Δ. (2020). Θα επιχορηγηθεί ο Οργανισμός Προώθησης Ροδιακού Τουρισμού με 666.000 ευρώ. Δημοκρατική της Ρόδου. <https://www.dimokratiki.gr/17-09-2020/tha-epichorigitheio-organismos-proothisis-rodiakoy-toyris moy-me-666-000-eyro/>. Ροδιακή. Ημερομ. ανάκτησης: 20/12/2022.

Γκαρτζώνης, Δ. (2018). Ο ΠΡΟΤΟΥΡ δεν έχει να προσφέρει πλέον τίποτα, απλώς ταλαιπωρεί! Δημοκρατική της Ρόδου. <https://www.dimokratiki.gr/21-10-2018/o-protour-den-echei-na-prosferei-pleon-tipota-aplos-talairorei/>. Δημοκρατική της Ρόδου. Ημερομ. Ανάκτησης: 20/12/2022.

ΕΛΣΤΑΤ. (2021). Αποτελέσματα Απογραφής πληθυσμού κατοικιών. [https://elstat-outsourcers.statistics.gr/Census2022\\_GR.pdf](https://elstat-outsourcers.statistics.gr/Census2022_GR.pdf). Ημερομ. ανάκτησης: 2/5/2023.

Ίγκκος, Α., Ρασούλη, Γ. (2023). Απασχόληση και ελλείψεις εργατικού δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία στην αιχμή της θερινής σεζόν 2022. Βάσει πρωτογενούς έρευνας του ΙΤΕΠ στα μέλη του ΞΕΕ. ΙΝΣΕΤΕ, [https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/03/23-03\\_Apasxolhsh\\_Eleirpseis\\_2022-1.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/03/23-03_Apasxolhsh_Eleirpseis_2022-1.pdf), 28-30. Ημερομ. ανάκτησης: 18/5/2023.

ΙΝΣΕΤΕ. (2021). Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2020 - Περιφέρεια Αν. Μακεδονίας & Θράκης. [https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/21-12\\_Eastern\\_Macedonia\\_Thrace.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/21-12_Eastern_Macedonia_Thrace.pdf), 44. Ημερομ. ανάκτησης: 2/10/2022.

ΙΝΣΕΤΕ. (2023). Οι ανάγκες επαγγελματικής κατάρτισης (reskilling/upskilling) του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό. [https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23\\_03-Tourism\\_Training\\_Upskilling-Reskilling.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/04/23_03-Tourism_Training_Upskilling-Reskilling.pdf), σελ. 41-42,52. Ημερομ. ανάκτησης: 18/5/2023.

ΙΝΣΕΤΕ. (2018). Σχολείο Τουρισμού On Tour. <https://insete.gr/σχολείο-τουρισμού-ontour/>. Ημερομ. ανάκτησης: 18/5/2023.

ΚΕΚ Γεννηματάς. Δωρεάν Προγράμματα και Δράσεις Κατάρτισης στο Νότιο Αιγαίο. (2023). [https://kek-gennimatas.gr/about\\_us](https://kek-gennimatas.gr/about_us). Ημερομ. ανάκτησης: 20/04/2023.

Κούτουλας, Δ. (2006). Η σύσταση ενός DMO ως Προϋπόθεση Αειφορίας για τον Τουρισμό της Ρόδου. [https://sete.gr/\\_fileuploads/entries/Online%20library/GR/2006\\_KOUTOULAS\\_detap.pdf](https://sete.gr/_fileuploads/entries/Online%20library/GR/2006_KOUTOULAS_detap.pdf). Ημερομ. ανάκτησης: 18/5/2023.

Πάλλη, Ε. (2018). Ποια είναι η Γενιά Z και γιατί δεν μοιάζει καθόλου με τους millennials. Fortune: <https://www.fortunegreece.com/article/pia-ine-i-genia-z-ke-giati-den-%C2%B5iazikatholou-%C2%B5e-tous-millennials/>. Ημερομ. ανάκτησης: 25/04/23.

Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου. (2021). Δελτίο Τύπου. <https://www.pnai.gov.gr/archives/oldposts/g-chatzimarkos-stelnoume-simera-mazi-me-ti-megalyteri-enosi-xenodochon-kai-to-megalyterosomateio-xenodochoypallilon-stin-ellada-to-minyma-tis-aisiodoxias-tis-syborefsis-kai-tis-koinonikis-synochis>. Ημερομ. ανάκτησης: 25/02/23.

Ροδιακή, (2021). Β. Λοΐζου: Στόχος της χώρας μας η προσέλκυση των digital nomads» <https://www.rodiaiki.gr/article/452529/biky-loizoy-stoxos-ths-xwras-mas-h-proselkysh-twn-digital-nomads> Ημερ. Ανάκτησης 2/04/2023

Ροδιακή, (2020) Θα επιχορηγηθεί ο Οργανισμός Προώθησης Ροδιακού Τουρισμού με 666.000 ευρώ <https://www.dimokratiki.gr/17-09-2020/tha-epichorigitheio-organismos-proothisis-rodiaikoy-tourismoy-me-666-000-eyro/> Ημερομ. Ανάκτησης 20/12/2022

Ροδιακή(2023) Είκοσι εργαζόμενοι της Cisco θα εγκατασταθούν στη Ρόδο <https://www.rodiaiki.gr/article/490728/eikosi-ergazomenoi-ths-cisco-tha-egkatastathoyn-sth-rodos> Ημερομ. Ανάκτησης 10/05/2023

Υπουργείο τουρισμού. (2023). Συνεχιζόμενη Κατάρτιση – Μετεκπαίδευση. <http://www.mintour.edu.gr/index.php/sinexiz-katartisi>. Ημερομ. ανάκτησης: 10/01/23.



*« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»*

etravelnews. (2021). Τους παλαιότερους εργαζομένους του Ομίλου Esperia βράβευσε η Ένωση Ξενοδόχων Ρόδου. <https://etravelnews.gr/palaioterous-ergazomenous-omilou-esperia-vraveuse-ensosi-xenodochon-rodou/>. Ημερομ. ανάκτησης: 25/02/23.

etravelnews. (2022). Βράβευση ξενοδοχοϋπαλλήλων Apollo Hotels, Blu Collection, Aeonian Sublime, Cactus, Aquarium View, Irene Palace, Kolymbia Bay. <https://etravelnews.gr/rodos-vraveusi-xenodochoypallilon-apollo-hotels-blu-colection-aeonian-cactus-aquarium-view-irene-palace-kolymbia-bay/>. Ημερομ. ανάκτησης: 25/02/23.

Money-tourism.gr. (2021). Η Ένωση Ξενοδόχων Ρόδου διασυνδέει τους εργαζόμενους με τα ξενοδοχεία | Εύκολα, απλά και αποτελεσματικά. <https://money-tourism.gr/enosi-xenodochon-rodoy-diasyndeei-toys-ergazomenoys-ta-xenodocheia-eykola-apla-apotelesmatika/>. Ημερομ. ανάκτησης: 20/11/2022.

# Παράρτημα

Ερωτήσεις συνέντευξης;

1. Διαθέτει ο όμιλος/ξενοδοχείο που εκπροσωπείτε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού; Ποιος είναι ο ρόλος που διαδραματίζει στον σχεδιασμό αμοιβών και παροχής κινήτρων των στελεχών/εργαζόμενων;
2. Πόσο σημαντική για την επιχείρησή σας είναι η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους/στελέχη σας και αν ναι ποια είναι τα κίνητρα /παροχές/αμοιβές που προσφέρετε;
3. Με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται η ενσωμάτωση των συνεργατών σας; Η εποχικότητα επηρεάζει τον σχεδιασμό για παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους /συνεργάτες και τον βαθμό ενσωμάτωσης τους; Αν ναι ποιες είναι οι επιπτώσεις και με ποιες τεχνικές επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη η ενσωμάτωση τους;
4. Πως αξιολογούνται τα αποτελέσματα της στρατηγικής που ακολουθείτε στην παροχή κινήτρων/ενσωμάτωση;
5. Ο όμιλος/εταιρεία /ξενοδοχείο που εκπροσωπείτε είναι ανοικτός σε καινοτόμες δράσεις/νέα συστήματα αμοιβών για ενίσχυσης και τόνωσης της υποκίνησης και ενσωμάτωσης των εργαζομένων για την περίοδο μετά την πανδημία; Υπάρχει σχεδιασμός προς αυτή την κατεύθυνση;
6. Σε ποιες αλλαγές προχωρήσατε κατά την πανδημία Covid-19; Υπήρξε διαφοροποίηση του συστήματος αμοιβών/παροχών /κινήτρων ;Αν ναι, ποια ήταν τα αποτελέσματα;
7. Ποια ήταν τα εμπόδια στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση των εργαζόμενων στελεχών την περίοδο της πανδημίας; Πως αντιμετωπίστηκαν;
8. Υπήρξαν δράσεις που εφαρμόστηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19 για να υποκινήσουν τους συνεργάτες σας και να επιτύχουν την καλύτερη ενσωμάτωσή τους; Αν ναι ποιες ήταν και ποια είναι τα αποτελέσματα των δράσεων αυτών;

## **Ερωτηματολόγιο εργαζόμενων στον Τουρισμό: κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού την περίοδο της πανδημίας Covid-19**

Ονομάζομαι Μάρου Ευαγγελία και πραγματοποιώ έρευνα στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας του Πανεπιστημίου Αιγαίου με θέμα την **κινητοποίηση και ενσωμάτωση** του προσωπικού την περίοδο της πανδημίας Covid-19.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι 5 λεπτά.

**Συμπληρώνεται αποκλειστικά από εργαζόμενους στον τουριστικό κλάδο την χρονική περίοδο 2019-2022**

### **Πληροφορίες**

*Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα αποτελέσματά του θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας με εκπαιδευτικούς σκοπούς. Παρακαλείστε να απέχετε από την προσθήκη ή αποκάλυψη σε αυτό προσωπικών σας δεδομένων ή οποιουδήποτε άλλου στοιχείου μπορεί να συνδέεται και να αποκαλύπτει την ταυτότητά σας ή οποιασδήποτε εμπιστευτικής και απόρρητης πληροφορίας. Η διασφάλιση της ανωνυμίας ευθυγραμμίζεται με την ισχύουσα νομοθεσία για την προστασία των προσωπικών δεδομένων (Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων ΕΕ 2016/679, Ν. 4624/2019 και άλλους σχετικούς νόμους, συνθήκες και συμβάσεις).*

### **1. Φύλο**

Θήλυ Άρρεν Άλλο

### **2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;**

18-24 25-35 35-44 άνω των 45

### **3. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας;**

Απόφοιτος ΕΠΑΣ Τουρισμού

Απόφοιτος ΙΕΚ/ΙΕΚ Τουρισμού

Απόφοιτος Ανωτέρας Σχολής Τουρισμού ΑΣΤΕ

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Άλλο

### **4. Απασχοληθήκατε ως υπάλληλος στον Τουριστικό κλάδο την περίοδο της πανδημίας (2020-2022);**

Αν δεν εργαστήκατε την χρονική περίοδο 2020-2022 παρακαλώ μην συνεχίσετε το ερωτηματολόγιο

Ναι Όχι

**5. Πόσο κατανοητοί ήταν οι κανόνες και η οργανωσιακή κουλτούρα (αξίες, όραμα, στόχοι επιχείρησης, οργανόγραμμα, αμοιβές,) της επιχείρησης που απασχοληθήκατε;\***

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα πολύ

**6. Υπήρξε ηλεκτρονικός τρόπος (χρήση κοινωνικών δικτύων, πλατφόρμες εκπαίδευσης κ.α.) επικοινωνίας των εργαζόμενων μεταξύ τους ή με τα ανώτερα στελέχη κατά την πανδημία;\***

Ναι Όχι

**7. Αν ναι, σε ποιο βαθμό ικανοποίησε την ανάγκη σας για συνεργασία, αλληλοϋποστήριξη, επικοινωνία;**

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

**8. Πόσο εύκολη ήταν η επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη;\***

Λίγο 1 2 3 4 5 6 7 8 Πάρα πολύ

**9. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους προϊστάμενους κατά την διάρκεια της πανδημίας;\***

Λίγο καλές Καλές Μέτριες Πολύ καλές Άριστες

**10. Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην λήψη αποφάσεων στην εργασία σας κατά την περίοδο της πανδημίας;\***

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

**11. Πώς θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους κατά την πανδημία;**

Λίγο καλές Καλές Μέτριες Πολύ καλές Άριστες

**12. Υπήρξε συνεργασία και καταμερισμός εργασίας με τους συναδέλφους;\***

Ναι Όχι

**13. Υπήρξαν οικονομικά κίνητρα για την βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;**

Ναι Όχι

**14. Υπήρξαν άλλου είδους κίνητρα για την βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;\***

Ναι Όχι

**15. Αν ναι, ποια από τα παρακάτω**

Εκπαίδευση

Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων

« Οι δράσεις των τμημάτων Δ.Α.Π. στην κινητοποίηση και ενσωμάτωση του προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες στο νησί της Ρόδου κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19»

Προαγωγή

Σύμβαση εργασίας μεγαλύτερης διάρκειας

Ευχάριστο εργασιακό κλίμα

Άλλο

**16. Υπήρξε εκπαίδευση σε θέματα υγειονομικού ενδιαφέροντος κατά την περίοδο της πανδημίας;\***

Ναι

Όχι

**17. Αν ναι, πόσο σημαντική ήταν για εσάς αυτή η εκπαίδευση;**

Καθόλου 1            2            3            4            5    Πάρα πολύ

**18. Υπήρξαν άλλες ευκαιρίες εκπαίδευσης του προσωπικού κατά την πανδημία; \***

Ναι

Όχι

**19. Αν ναι, σε ποια πεδία;**

Ξένες γλώσσες

Εξυπηρέτηση πελατών

Διαχείριση παραπόνων

Εξειδικευμένη Εκπαίδευση για την θέση που κατείχατε

Άλλο

**20. Σε ποιο βαθμό επιτεύχθηκε η κινητοποίησής σας κατά την πανδημία;**

Καθόλου 1            2            3            4            5    Πάρα πολύ

**21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επιτεύχθηκε η ενσωμάτωσή σας (εκπαίδευση, θετικό εργασιακό κλίμα, κοινωνικοποίηση)στην επιχείρηση που εργαστήκατε κατά την πανδημία;**

Καθόλου 1            2            3            4            5    Πάρα πολύ

Ελλείψεις προσωπικού, ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου										
% Ξενοδοχείων επί του συνόλου που παρουσιάζει έλλειψη σε κάθε ειδικότητα, ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου					Ειδικότητα	% ελλείψεων επί του συνόλου, ανά ειδικότητα, ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου				
1*	2*	3*	4*	5*		1*	2*	3*	4*	5*
8%	9%	14%	9%	5%	Housekeeping Director	29%	30%	38%	22%	11%
3%	6%	10%	12%	12%	Προϊσταμένη ορόφου	33%	36%	41%	26%	11%
25%	38%	41%	47%	58%	Καμαριέρα	17%	25%	19%	16%	14%
8%	16%	23%	25%	33%	Καθαριστής Εσωτερικών & Εξωτερικών	28%	40%	45%	33%	19%
8%	10%	12%	17%	25%	Λινοθηκάριος (Laundry)	42%	43%	39%	26%	17%

Πηγή: ΙΤΕΠ, Επεξεργασία: INSETE Intelligence

i

Ελλείψεις προσωπικού, ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου										
% Ξενοδοχείων επί του συνόλου που παρουσιάζει έλλειψη σε κάθε ειδικότητα, ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου					Ειδικότητα	% ελλείψεων επί του συνόλου, ανά ειδικότητα, ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου				
1*	2*	3*	4*	5*		1*	2*	3*	4*	5*
5%	8%	10%	7%	7%	Γενικός Διευθυντής	15%	13%	13%	7%	7%