



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ  
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ  
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**HUMAN RESOURCES AS A SOURCE OF  
COMPETITIVE ADVANTAGE IN TOURISM AND THE  
EFFECT OF TECHNOLOGY ON EMPLOYABILITY**

**Φοιτήτρια: Βελόγλου Μαρία, ΔΤ7503**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια :Δήμου Ειρήνη , Επίκουρη  
Καθηγήτρια**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ , ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ**

**© 2020**

Copyright © Βελόγλου Μαρία , 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την επιτυχή διεκπεραίωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των προπτυχιακών μου σπουδών στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με υποστήριξαν στην πτυχιακή και όλο το διάστημα των σπουδών μου.

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω θερμά τις ευχαριστίες μου στην επιβλέποντα καθηγήτρια κ. Δήμου Ειρήνη για την εμπιστοσύνη, την συνεργασία και την πολύτιμη καθοδήγηση της στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω την πτυχιακή μου εργασία στην οικογένεια μου, στους γονείς μου και ιδιαίτερα στην μαμά μου που είναι από τους πιο σημαντικούς ανθρώπους της ζωής μου και τις αδερφές μου Ελευθέρια και Γεωργία.

Εν κατακλείδι, ευχαριστώ όλους τους διευθυντές ξενοδοχείων που ανταποκρίθηκαν θετικά να συμβάλλουν στην έρευνα. Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Πανεπιστημίου και κάθε φάση της πορείας μου που μοιράστηκαν μαζί μου γνώσεις και συμβουλές για να καταφέρω όσα έχω μέχρι στιγμής.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι αλληπάλληλες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων δημιούργησαν την ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση για να αντιμετωπιστεί ο απαιτητικός ανταγωνισμός της τουριστικής αγοράς. Η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια τουριστική μονάδα καθορίζει την εξέλιξη της και την ανταγωνιστικότητά στον κλάδο της. Σε αυτά τα πλαίσια, το ανθρώπινο δυναμικό σε μια τουριστική μονάδα συμβάλλει καθοριστικά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παράλληλα, η τεχνολογία έχει αλλάξει άρδην τον τρόπο και τη φύση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, συμβάλλοντας κυρίως θετικά στην ανάπτυξη και εξέλιξη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού ωφελώντας στελέχη και προσωπικό για αποτελεσματικότερη διοίκηση των επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων. Από την άλλη πλευρά ωστόσο, η τεχνολογία ίσως επηρεάζει αρνητικά στην απασχόληση ανθρωπίνου δυναμικού εξαλείφοντας θέσεις εργασίας. Στη παρούσα εργασία μελετήθηκε, εάν οι τουριστικές επιχειρήσεις θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό παράγοντα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς τις θετικές και αρνητικές επιδράσεις των συγχρόνων τεχνολογιών στην απασχόληση του ανθρωπίνου δυναμικού. Τα αποτελέσματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τουριστικές επιχειρήσεις και η τεχνολογία επιφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον κλάδο του τουρισμού με ενδεχόμενο να μειωθούν θέσεις εργασίας αλλά αποτελεί δύσκολο για το τουρισμό γιατί βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

## **ABSTRACT**

The continuous changes in the business environment of tourism businesses have created the need for more effective management in order to cope with the demanding competitiveness of the tourism market. Maintaining the competitive advantage in tourism determines the development and competitiveness of its industry. In this context, the human resources in a tourist unit make a decisive contribution to gaining a competitive advantage. At the same time, technology has changed the way and nature of tourism products and services, contributing positively to the development and evolution of the human resources department, benefiting executives and staff for more efficient business management with the ultimate goal of achieving the goals. On the other hand, however, technology can negatively affect the employment of human resources by eliminating jobs. The present study examined whether tourism businesses perceive human resources as a competitive advantage, as well as the positive and negative effects of modern technologies on human resources employment. The results suggest that human resources are considered a competitive advantage for tourism businesses and that technology offers significant benefits to the tourism industry with the potential to reduce jobs but is difficult for the tourism-based person.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## **1. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

- 1.1 Ανθρώπινο Δυναμικό ορισμός.....σελ.9
- 1.2 Ιστορική εξέλιξη της λειτουργίας της Διαχείρισης των Ανθρώπινων Πόρων..σελ.10
- 1.3 Μελλοντικές εξελίξεις στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....σελ.13
- 1.4 Σπουδαιότητα και στόχοι του Ανθρώπινου Δυναμικού.....σελ.14
- 1.5 Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.....σελ.17

## **2. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

- 2.1 Τουρισμός και Τουριστική Βιομηχανία.....σελ.18
- 2.2 Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις .....σελ.19
- 2.3 Η απασχόληση ανθρωπίνου δυναμικού στην τουριστική βιομηχανία....σελ.20

## **3. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

- 3.1 Ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....σελ.22
- 3.2 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις τουριστικές επιχειρήσεις .....σελ.23
- 3.3 Η συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....σελ.25

## **4.ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

- 4.1 Ορισμός και εξέλιξη της τεχνολογίας .....σελ.27
- 4.2 Τεχνολογική εξέλιξη στο ξενοδοχειακό κλάδο.....σελ.28
- 4.3 Αξιοποίηση τεχνολογιών στις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού .....σελ.30
- 4.4 Οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις στο ανθρώπινο δυναμικό.....σελ.32
- 4.5 Τεχνολογία και η επίδραση στον κλάδο των ξενοδοχείων.....σελ.33

## **5.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

- 5.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....σελ.37
- 5.2 Σχεδιασμός έρευνας.....σελ.37
- 5.2.1 Επιλογή μεθόδου έρευνας.....σελ.38
- 5.2.2 Μέθοδος δειγματοληψίας.....σελ.38

5.2.3 Μέγεθος δείγματος.....σελ.39
5.2.4 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....σελ.39
5.2.5 Διεξαγωγή έρευνας.....σελ.39
5.2.6 Περιορισμοί έρευνας .....σελ.40

## **6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....ΣΕΛ.41**

## **7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....ΣΕΛ.44**

7.1 Συμπεράσματα εργασίας .....σελ.44
7.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....σελ.45

## **8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....ΣΕΛ.47**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί σημαντικό τομέα της επιστήμης του management με τα τελευταία χρόνια να προσφέρει απεριόριστες προεκτάσεις στην εδραίωση και διατήρηση των επιχειρήσεων. Αντικείμενο της αποτελεί η διαχείριση εργαζομένων όπως δραστηριότητες πρόσληψης, επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, αμοιβής, ανθρωπίνης ευημερίας κτλ. Οι ανθρωπίνος πόροι αποτελούν πλέον ένα πολύτιμο ενεργητικό στοιχείο για μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό. Στις μέρες μας η ανταγωνιστικότητα και οι εξωτερικές επιδράσεις του περιβάλλοντος επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Γιαυτό ο ανθρωπίνος πόρος αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα προσφέροντας αρωγή να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. Οι γνώσεις, η εμπειρία, οι δεξιότητες, η ικανοποίηση παραγωγής και προσφοράς έργου, η συμμετοχή σε κοινούς στόχους, το ενδιαφέρον, ο ενθουσιασμός όλοι αυτοί είναι παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα της επιχείρησης με συνακόλουθο την επιβίωση της. Γιαυτό η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα πεδίο στη διοίκηση επιχειρήσεων που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον στους ανθρωπίνους πόρους. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι μια σημαντική λειτουργία της διοίκησης η οποία διαχειρίζεται ανθρώπους και επιφέρει μεγάλη ευθύνη για τα αποτελέσματα της. Τα στελέχη του ανθρωπίνου δυναμικού επωμίζονται τη διοίκηση για αποτελεσματικότερη διαχείριση προσωπικού ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι των επιχειρήσεων. Μέσα από τις λειτουργίες καθορίζονται η αναγνώριση της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελάτων, η εικόνα της επιχείρησης κτλ.

Ο τουρισμός αποτελεί μια οικονομική δραστηριότητα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο επιφέροντας κέρδη στην οικονομία της χώρας. Ο ανταγωνισμός είναι πολύ απαιτητικός στις μέρες μας με αποτέλεσμα τη διατήρηση των τουριστικών μονάδων να εξαρτάται από μια αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης. Άρα η σωστή διαχείριση προσωπικού είναι πολύ σημαντική και ειδικότερα στο ξενοδοχειακό κλάδο που το τουριστικό προϊόν είναι οι παρεχόμενες υπηρεσίες και συγκεκριμένα η φιλοξενία. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ εργαζομένων και πελατών είναι πολύ σπουδαίες για την ελκυστικότητά του ξενοδοχείου που οδηγεί σε καλή φήμη και κερδοφόρα αποτελέσματα.

Επίσης στο χώρο του τουρισμού εμφάνιση έχει κάνει η τεχνολογία η οποία με την ραγδαία εξέλιξη της έχει επηρεάσει το μέγεθος, τη φύση και το τύπο των τουριστικών υπηρεσιών. Επιπλέον, επηρεασμένες είναι οι λειτουργίες και η οργάνωση των τουριστικών επιχειρήσεων. Καθώς τα πληροφοριακά συστήματα σε προμήθειες κρατήσεις κοστολόγησης παραγγελιών κτλ. έχουν εισχωρήσει πλέον στη τουριστική ζωή, επιτελώντας το έργο τους πιο εύκολο σ' ένα ταχύτατο και εξελιγμένο κόσμο των τουριστικών επιχειρήσεων. Τέλος, μέσα από την ρομποτική και την τεχνητή νοημοσύνη προβλέπεται μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξη του κλάδου.

Ο ερευνητικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί κατά ποσό θεωρούν οι τουριστικές επιχειρήσεις ότι το ανθρωπίνος δυναμικός αποτελεί παράγοντα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και η επίδραση των συγχρόνων τεχνολογιών στην απασχόληση του ανθρωπίνου δυναμικού. Στη πρώτη ενότητα θα αναλυθεί ο ορισμός του ανθρωπίνου δυναμικού, με την ιστορική και μελλοντική εξέλιξη του. Στη συνέχεια η σπουδαιότητα και οι στόχοι του ανθρωπίνου δυναμικού ενώ ολοκληρώνοντας οι λειτουργίες της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Στη δεύτερη ενότητα αναφέρονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τον τουρισμό και την τουριστική βιομηχανία. Επίσης, ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις



και η απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό. Στη τρίτη ενότητα αναφέρεται η θεωρητική προσέγγιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις τουριστικές επιχειρήσεις και η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατόπιν συνεχίζεται η τέταρτη ενότητα η οποία αναφέρεται η θεωρητική προσέγγιση της τεχνολογίας και εξέλιξη της. Ακόμα, η εξέλιξη στον ξενοδοχειακό κλάδο και η αξιοποίηση τεχνολογιών στις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος της ενότητας αναλύονται οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις της τεχνολογίας στο ανθρώπινο δυναμικό και πως η τεχνολογία επιδρά στον κλάδο του τουρισμού μέσω έρευνας και αναφέρεται πραγματικό παράδειγμα ξενοδοχείου. Στη πέμπτη ενότητα αναλύονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, ο στόχος, η επιλογή της μεθόδου έρευνας, η μέθοδος δειγματοληψίας, το μέγεθος δείγματος, πως σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο, η διεξαγωγή της έρευνας και τους περιορισμούς της. Στην επόμενη ενότητα αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθησαν. Ενώ στη έβδομη ενότητα αναλύονται τα συμπεράσματα συγκεκριμένα ο σκοπός της έρευνας, τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας, μια σύγκριση με άλλες έρευνες και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΟΡΙΣΜΟΣ**

Τα τελευταία χρόνια η επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αναπτυχθεί ραγδαία στον κόσμο των επιχειρήσεων. Σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο ενεργητικού για τις επιχειρήσεις. Σημειώνει εξαιρετικά σημαντική άνοδο η επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσα από συνεχώς μεταβαλλόμενους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Στην τουριστική βιομηχανία ολοένα και περισσότερο αυξάνονται οι απαιτήσεις και ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων. Για αυτό ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί πολύ βασικό ρόλο στην επιτυχία των στόχων της κάθε επιχείρησης .

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού' (French 1994: 4)

Υπάρχουν πλέον πάρα πολλοί ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων οι οποίοι είναι οι εξής:

Α) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) αποτελεί μια λειτουργία της διοίκησης η οποία αποτελείται από δραστηριότητες που σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Επιχείρηση θεωρείται οποιαδήποτε οικονομική μονάδα που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες ώστε να επιτύχει τους σκοπούς της. Η συγκεκριμένη επιστήμη αποτελεί μια σημαντική λειτουργία με σκοπό την εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Η λειτουργία διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι πολύ σημαντική και κρίσιμη για την επιτυχία αυτών των σκοπών της κάθε επιχείρησης. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003, σελ. 18)

Β) Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συμπεριλαμβάνει ποικίλες λειτουργίες όπως τον προγραμματισμό, την επιλογή υποψήφιων, την εκπαίδευση, την αμοιβή και την αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση. Μέσα από τις δραστηριότητες αυτές η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει όλες αυτές τις λειτουργίες ώστε η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα να την βοηθήσει μέσω του ανταγωνισμού να επιτύχει τους στόχους της. Οι στόχοι των επιχειρήσεων θεωρούνται η επιβίωση και η επιτυχία επίτευξης κέρδους. Μέσα από την επιστήμη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, στόχος της αποτελεί και η ικανοποίηση του εργαζομένου σε ένα υγιές περιβάλλον εργασίας. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003, σελ. 18)

Γ) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης ή οργανισμού που στοχεύει να διοικεί τους ανθρωπίνους πόρους. Το προσωπικό συμβάλει στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης ή οργανισμού σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με καθοριστικό ρόλο. Οι μέθοδοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πρέπει να συνδέονται άμεσα με τα στρατηγικά σχέδια της κάθε επιχείρησης. Και οι υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων να βοηθούν την ανώτατη διοίκηση να επιτύχει την παραγωγικότητά και αποτελεσματικότητά. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003, σελ. 18)

Οι σύγχρονοι ορισμοί της επιστήμης διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα σημαντικό ρόλο ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε

οικονομική μονάδα αφού η ανάγκη του προσωπικού και η διαχείριση του απαρτίζει βασικό παράγοντα για την επιτυχία. Η μεγάλη ανάγκη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνδέεται με τις επιχειρηματικές στρατηγικές ώστε η επιχείρηση και συγκεκριμένα τα αρμόδια στελέχη στοχεύουν στην επιτυχία πολλών αλληλοσυγκρουόμενων στόχων. Οι αντίθετοι στόχοι είναι τόσο τα συμφέροντα της οικονομικής μονάδας δηλαδή κερδοφορία αλλά τόσο και η σωστή αντιμετώπιση για την ευημερία του ανθρώπου σε μια επιχείρηση. ( Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003, σελ. 18)

Και οι τρεις ορισμοί επικεντρώνονται στη σπουδαιότητα του ανθρώπινου συντελεστή σε μια επιχείρηση ή οργανισμό και στη σωστή μεταχείριση του. Με τη διέλευση των χρόνων ο ορισμός εργαζόμενος ή προσωπικό έχει αντικατασταθεί με τον σύγχρονο ορισμό ανθρώπινο δυναμικό καθώς αναδεικνύει το σημαντικό ρόλο που οι άνθρωποι πόροι αποτελούν πλέον σε μια σύγχρονη οικονομική οργάνωση. Δίνοντας έμφαση ότι ο ανθρώπινος παράγοντας ωθεί στην επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003, σελ. 19)

Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής:

“Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και στόχων της.”

Με βάση τα λεχθέντα μπορούμε να προτείνουμε τον ακόλουθο ορισμό:

«Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003, σελ. 19)

## **1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Κάθε εποχή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων διαδραματίζει μια διαφορετική προσέγγιση με διαφορετικούς ρόλους για αυτούς που ασκούν διοίκηση. Από πολύ παλιά, που ξεκίνησαν οι άνθρωποι να δημιουργούν ομάδες με στόχους δημιουργήθηκε η ανάγκη να ασκείται διοίκηση. Οι αρχές διοίκησης συμβάλλουν στην επικοινωνιακή και ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης. Ως Διοίκηση ορίζεται ένα σύνολο από δραστηριότητες που επιτυγχάνουν σχεδιασμό, οργάνωση καθοδήγηση και έλεγχο. Η σωστή διαχείριση management οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων δηλαδή κέρδος, παροχές προς την κοινωνία κ.α. (Σαρμανιώτης 2012, σελ. 2)

Με τη πάροδο του χρόνου το management ως οικονομική επιστήμη εμφανίζεται στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα και κυρίως στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Στην κλασική σχολή ανήκουν οι ειδικοί όπως ο Max Weber, ο Frederick Taylor, ο Henry Fayol κ.ά. Όταν υπήρχε ο Μεσοπόλεμος, η σχολή της ανθρώπινης συμπεριφοράς βασιζόταν στον άνθρωπο και ιδιαίτερα μέσα στην επιχείρηση. Η ποσοτική σχολή και η θεωρία συστημάτων δημιουργήσαν μεγάλη ανάπτυξη μετά το Β Παγκόσμιο πόλεμο. Πολλές θεωρίες του management έκαναν μεγάλη εξέλιξη αφού έγιναν πολλές έρευνες πάνω σε αυτό. Μπορούμε πλέον να καταλήξουμε ότι η επιστήμη του management φέρει μεγάλη

εξέλιξη σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια αφού οι πολυάριθμες έρευνες έχουν συμβάλει στην ανάπτυξη της επιστήμης αυτής. (Σαρμανιώτης 2012, σελ. 2 )

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ξεκίνησε η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως επιστήμη. Οι αρχικές μελέτες ήταν του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor στο έργο του αρχές της επιστημονικής διοίκησης απεικόνισε τον χρόνο κίνησης και την ανάλυση κάθε εργασίας που τον φέρανε στη σχεδίαση για την αρίστη γραμμή παραγωγής. Βασίστηκε και στην θεωρία ότι είναι αναγκαίο να διαμορφωθεί η σωστή επιλογή του προσωπικού και η κατάλληλη εκπαίδευση του. Τα συμπεράσματα του κατέληξαν ότι μπορεί να μειωθεί ο χρόνος για την πραγματοποίηση μιας εργασίας, όπου οδηγούσε σε πολλά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις αλλά και για το προσωπικό. Ο Γάλλος βιομήχανος Fayol υποστήριξε ότι η διοίκηση θα πρέπει να βασίζεται μόνο στις αρχές του management. Την συγκέντρωση, το ομαδικό πνεύμα και τη δικαιοσύνη θα πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι και να μην βάζουν τα ατομικά συμφέροντα τους πάνω από τα συμφέροντα της επιχείρησης. Ο θεμελιωτής Luther Gulick της Επιστημονικής Διοίκησης, μετά από χρόνια όρισε τις ενέργειες του management που έδωσε σημαντική βαρύτητα και ξεκίνησε η αφετηρία των λειτουργιών όπως η οργάνωση, ο σχεδιασμός, η στελέχωση, ο προσανατολισμός, η κατάρτιση και η αξιολόγηση του προσωπικού. (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 16-17)

Ο Herbert Simon (1949) αντιτέθηκε για την επιστημονική διοίκηση και τοποθέτησε πιο αυστηρές θεωρίες όπως η ανάπτυξη εννοιών με επιστημονική ανταπόκριση σε περιστάσεις. Ακόμα οι συντελεστές, που οδηγούν μια επιχείρηση σε αποτελεσματικότητα, θα έπρεπε να βρεθούν. Μέσα από τις θετικές επιστήμες και έρευνες οι Επιστήμονες της Διοίκησης θα μπορούσαν να καταφέρουν να βρουν τους τρόπους ώστε να διαμορφωθούν οι καλύτερες και πιο αποτελεσματικές οργανωτικές πρακτικές. Ο Simon ήταν από τους πιο αξιόλογους εκφραστές στο μεταπολεμικό διάστημα. (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 17)

Η επιστήμη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού κατηγοριοποιείται σε πολλούς σταθμούς. Αρχικά, η σχολή της επιστημονικής διοίκησης και μετά κατά τη δεκαετία του 1930 εξελίχθηκε η σχολή ανθρωπίνων σχέσεων. Η Επιστημονική Διοίκηση αντενεργώντας στα οικονομικά έδωσε βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο Elton Mayo ήταν πρωτεργάτης της σχολής και μέσα από έρευνες και μελέτες στο Χώθορν εξέτασε τα εμπόδια που επηρεάζουν τη απόδοση του προσωπικού (λ.χ. συνθήκες εργασίας). Ακόμα, οι εκφραστές της Mary Parker-Follett, Lewin, Roethlisberger και Leavitt απεικόνισαν ότι οι οργανώσεις μπορούν να είναι χώροι για τον κοινωνικό σύνολο και υποστήριξαν ότι μέσα από τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων την ικανοποίηση του προσωπικού στο εργασιακό περιβάλλον ωθεί στην παραγωγικότητα της επιχείρησης. (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 18-19)

Την δεκαετία του 1950 αναπτύχθηκε το κίνημα των επιστήμων της συμπεριφοράς. Οι Maslow, Argyris, Barnard, McGregor και Likert ήταν οι βασικοί εκπρόσωποι που διερευνήσαν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ήταν ένα οργανωτικό και διοικητικό φαινόμενο. Μελετήθηκαν η παρακίνηση, η ηγεσία και έδωσαν έμφαση στις ανάγκες του προσωπικού. Δηλαδή μελέτησαν τα συμφέροντα και από τις δυο πλευρές των εργαζομένων και της επιχείρησης. Τέλος υποστήριξαν ότι για αυτοπραγμάτωση θα έπρεπε οι άνθρωποι να εργάζονται. (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 18-19)

Οι Simon, March και Cyert τη δεκαετία του 1950 ανέπτυξαν την νέο κλασική οργανωτική θεωρία. Θεωρήθηκαν ότι οι οργανώσεις είναι οντότητες που αποτελούνται από λογική και σκοπούς. Η λήψη αποφάσεων και οι σκοποί της επιχείρησης ωθήσαν τη χρήση στατιστικής, μαθηματικών μοντέλων για το σκοπό της λήψης αποφάσεων και γραμμικό προγραμματισμό. (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 19)

Στη συνέχεια οι γνωστοί «γκουρού» της διοίκησης Pascale , Athos, Peters και Waterman οι οποίοι ήταν εκφραστές της σχολής Υπεροχής , έκαναν τον πρώτο αντίκτυπο που απεικονίζοντας τις επιτυχίες πολλών επιχειρήσεων μέσα από τον τρόπο της διοίκησης που επέλεξαν. Ενώ μέσα από τη διοικητική επιστήμη έδωσαν έμφαση περισσότερο στο φαινόμενο πάρα σε ότι πίστευαν. Παρόλα αυτά, τα ζητήματα του προσωπικού απέναντι στις οργανώσεις έχουν επηρεάσει τους αρμοδίους της επιχείρησης. (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 19)

Ακολουθεί μια νέα προσέγγιση για τη διοίκηση προσωπικού που εξελίχθηκε την δεκαετία του 1980. «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης , η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού , χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών» (Storey, 1995) (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 20)

Η σχέση εργαζομένου και επιχείρησης φέρει εξέλιξη με ποικίλες θεωρίες με την ανάπτυξη της εργασίας. Από το 19<sup>ο</sup> αιώνα μέχρι και σήμερα οι θεωρήσεις αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις εξής: Α) Κλασική ή μηχανιστική προσέγγιση Β) στην προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων Γ) στην ορθολογιστική προσέγγιση και Δ) στις σύγχρονες προσεγγίσεις. (Ιορδάνογλου 2008, σελ. 23)

Στην κλασική ή μηχανιστική προσέγγιση αναλύει την μετουσίωση από την αγροτική ζωή στην βιομηχανική δημιούργησε την ανάγκη για αποδοτικότητα του προσωπικού σε ένα περιβάλλον εργασίας. Την συγκεκριμένη περίοδο οι εργαζόμενοι δεν επιτρέπονταν να εκφέρουν γνώμη και ο σκοπός των επιχειρήσεων ήταν η παραγωγικότητα. Η θεώρηση αυτή αποτελείται από ένα μοντέλο με τυποποιήσεις όπως τις μηχανές. Εξαιτίας αυτού, η θεώρηση για μόνο παραγωγικότητα δεν παραχωρούσε την ευκαιρία για στους εργαζομένους να συμμετέχουν στον οργανισμό παρά μόνο μηχανικά και παραγωγικά. Αντιθέτως, με την κλασική προσέγγιση , η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων υποστηρίζει ότι το προσωπικό μεταφέρει αξίες και κίνητρα στο περιβάλλον εργασίας. Μέσα από πειράματα του Mayo Elton μεταξύ 1924 και 1933 κατέληξαν ότι οι κοινωνικοί και οι ψυχολογικοί παράγοντες είναι σημαντικοί και επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ανθρωπίνου παράγοντα. Οι περιβαλλοντικές συνθήκες όπως η θερμοκρασία, φωτισμός κ.α. συμβάλλουν στη διαφοροποίηση της παραγωγικότητας. Επιπρόσθετα, το ομαδικό ενδιαφέρον και η ομαδική συμμετοχή τους αποτελεί το πιο σημαντικό παράγοντα για αυξημένη παραγωγικότητα. Η τρίτη θεώρηση είναι η ορθολογιστική προσέγγιση, η οποία θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για τη λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων. Ως ορθολογικά οντά με δεξιότητες και με οργανωτικές συμπεριφορές αντιμετωπίζονται πλέον οι εργαζόμενοι. Το προσωπικό προγραμματίζει, αναλύει, μαθαίνει μέσα από εμπειρίες και έτσι καθορίζεται η επιβίωση και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Τέλος, οι σύγχρονες προσεγγίσεις έχουν ωθήσει την επιχείρηση να αναπτύσσετε και να μεταλλάσσεται σε νέες θεωρίες. Το όραμα ,τα άτομα, οι στόχοι , η τεχνολογία ,οι πληροφορίες αλλά και οι αλληλεπιδράσεις με την κοινωνία αποτελούν τα συστατικά στοιχεία για την εξέλιξη της επιχείρησης. Η αυστηρότητα και ιεραρχία δεν έχουν κάποιο βασικό ρόλο πλέον στις επιχειρήσεις αφού η δημιουργικότητα και ο ρόλος του εργαζομένου ως μέλος ομάδας συνδέεται με το επιχειρησιακό όραμα. (Ιορδάνογλου 2008, σελ. 23-27)

### **1.3 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι συνεχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης λ.χ. (η τεχνολογική εξέλιξη , οι εξαγορές , οι συγχωνεύσεις , οι επεκτάσεις σε νέες αγορές , ο ανταγωνισμός, οι απαιτήσεις , οι μειώσεις προσωπικού , οι απαιτήσεις των πελατών , η παγκοσμιοποίηση και οι νέες θέσεις εργασίας) δημιουργούν νέες προοπτικές και εξελίξεις στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. (Ιορδάνογλου 2008, σελ. 43)

Όλες αυτές οι αλλαγές θα επηρεάσουν τον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλά θα δημιουργήσουν νέες μορφές εργασίας. Η παρουσία του εργαζομένου , το συνεχές ωράριο που αποτελούν το παρόν για το προσωπικό σε μια επιχείρηση είναι δεδομένα που αποτελούν αβεβαιότητα για το μέλλον αφού η τηλεργασία και οι ευέλικτες μορφές και ώρες απασχόλησης θα αλλάξουν τα δεδομένα ολοκληρωτικά του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Οι αλλαγές επηρεάζουν την ψυχολογία των εργαζομένων άλλοτε με θετικά και άλλοτε με αρνητικά συναισθήματα. Θετικά συναισθήματα προκύπτουν αφού οι ευέλικτες ώρες εργασίας και η τοποθεσία επιλέγονται από το προσωπικό. Ενώ το ρίσκο και ο κίνδυνος στη νέα εποχή με τεχνολογικές αλλαγές προκαλεί τον εργαζόμενο να αισθάνεται φόβο και άγχος για την επαγγελματική του εξέλιξη. (Ιορδάνογλου 2008, σελ. 43)

Οι διαφορές που θα προκύψουν από την παλαιά και νέα επιχειρηματική πραγματικότητα αποτελούνται οι εξής:

Με την παλαιά πραγματικότητα υπάρχουν τα εξής δεδομένα ότι οι άνθρωποι χρειάζονται τις επιχειρήσεις και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το αποτελούν οι μηχανές και το κεφάλαιο. Ακόμα, οι εργαζόμενοι με ταλέντο κάνουν κάποια μικρή διαφορά για μια επιχείρηση. Οι θέσεις εργασίας είναι ασφαλείς και σπανίζουν . Τέλος, με την παλαιά πραγματικότητα το προσωπικό είναι πιστό και αποδέχεται ότι του προσφέρουν οι επιχειρήσεις. Αντιθέτως με την νέα πραγματικότητα , οι επιχειρήσεις χρειάζονται το ανθρώπινο δυναμικό αφού αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μεγάλη διαφορά κάνουν το προσωπικό με ταλέντο , οι οποίοι μετακινούνται πιο εύκολα και έχουν βραχύχρονη αφοσίωση σε μια επιχείρηση. Τέλος, με την νέα πραγματικότητα οι εργαζόμενοι απαιτούν περισσότερα. (Ιορδάνογλου 2008, σελ. 43-44)

Οι σύγχρονες εξελίξεις θα επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στο ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα να διαχειριστούν αυτές τις ραγδαίες αλλαγές, τη διαφορετικότητα των εργαζομένων , τις διαφορετικές κουλτούρες από τις διαφορετικές γενιές. Οι εργαζόμενοι έχουν τις δικές τους απαιτήσεις στην εργασία , αφού είναι πιο εξοικειωμένοι στην τεχνολογία, με λιγότερη αφοσίωση, με αναζήτηση προκλήσεων με επιτυχίες και με κόντρα στη εξουσία. . (Ιορδάνογλου 2008, σελ. 45)

Ολοένα και πιο γρήγορα θα υιοθετούν ευέλικτες μορφές εργασίας με σκοπό οι επιχειρήσεις να μειώνουν όλο και περισσότερο το κόστος. Για αυτό τα στελέχη θα πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες ευέλικτες μορφές αγοράς , προσπαθώντας πάντα να επιτύχουν τους στόχους της όπως χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερο κέρδος. Ακόμα , η διαφορετικότητα θα πρέπει να αποτελέσει για τα στελέχη παράγοντα για ανάπτυξη και δημιουργικότητα προκειμένου να καθοριστεί ένα κοινό όραμα για τις επιχειρήσεις. Ύστερα από όλες αυτές τις αλλαγές δημιουργείται η ανάγκη να αναπτυχθεί αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό των επιχειρήσεων .Άλλη πρόκληση θα αποτελέσει η εκπαίδευση και η αναζήτηση εργατικού δυναμικού με ηγετικές ικανότητες. Οι ικανότητες όπως η πρωτοβουλία, η εστίαση στο αποτέλεσμα , ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση , η εξέλιξη των ανθρώπων είναι μερικές από τις ικανότητες που θεωρούνται το κλειδί της επιτυχίας για αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ότι θα έρθουν αντιμέτωποι με την ισορροπία ικανοποίησης και κοινωνικής δικαιοσύνης

συμβαδίζοντας με σκοπούς βιωσιμότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. (Ιορδάνογλου 2008, σελ. 46-48)

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ 1.4 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Οι γρήγοροι ρυθμοί και οι παγκοσμιοποιημένες αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων και ειδικότερα των ξενοδοχειακών μονάδων επιφέρουν άμεσες αλλαγές στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Για κάθε επιχείρηση σπουδαίο ρόλο και μεγάλη σημασία αποτελεί το περιβάλλον που κατηγοριοποιείται στο εξωτερικό και εσωτερικό ή οργανωσιακό. Το περιβάλλον αποφέρει σημαντικές θετικές ή αρνητικές εξελίξεις με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Η σωστή διαχείριση των αλλαγών και των εξελίξεων από το περιβάλλον θα πρέπει να συνεισφέρει στην επιχείρηση να γίνει πιο αποδοτική, αποτελεσματική και να τη βοηθήσει να γίνει καλύτερη στον απαιτητικό κόσμο του τουρισμού.

Πιο αναλυτικά οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον ποικίλουν και είναι η εξής:

- Ταχύτητα Αλλαγών
- Διεθνοποίηση- παγκοσμιοποίηση
- Αλλαγές στη νομοθεσία
- Διαφορετικότητα εργαζομένων
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία
- Έλλειψη επαγγελματικών δεξιοτήτων και απότομη ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα
- Ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογίας
- Ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων
- Συγκεντροποίηση- συγχωνεύσεις- εξαγορές

Οι αλλαγές στο οργανωσιακό περιβάλλον ποικίλουν και είναι η εξής:

- Διοίκηση ολικής ποιότητας
- Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών
- Ενδυνάμωση προσωπικού
- Συγκριτική προτυποποίηση
- Οργανωσιακή μάθηση- Διαχείριση γνώσης
- Οργανωσιακή κουλτούρα/ Κλίμα
- Εξωτερίκευση λειτουργιών
- Προστιθέμενη αξία
- Μείωση ιεραρχικών επιπέδων
- Αποκέντρωση

- Μείωση προσωπικού
- Ενδο-επιχειρηματικότητα

(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003, σελ. 29-31)

Η σπουδαιότητα της σωστής διαχείρισης από το περιβάλλον είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη των στόχων των ξενοδοχειακών μονάδων. Με το πέρασμα των χρόνων ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί σημαντικό, κρίσιμος για την επιβίωση, ανάπτυξη και επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα σημαντικό κλειδί επιτυχίας για να μπορεί η επιχείρηση να γίνει πιο ανταγωνιστική στο κλάδο της. Οι ανθρωπίνοι πόροι προσθέτουν αξία στο τελικό προϊόν ως προσωπικότητες, με αξίες και δεξιότητες που θα ξεχωρίσουν το ξενοδοχειακό προϊόν. Ένα ξενοδοχείο προσφέρει υπηρεσίες προς τους πελάτες, δεν παράγει τυποποιημένα προϊόντα. Η άμεση επαφή πελάτη και εργαζομένου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τις διακοπές του. Συγκεκριμένα, οι όμορφες αναμνήσεις που θα συγκρατήσει ένας επισκέπτης θα τις έχει προκαλέσει σε μεγάλο βαθμό το ανθρωπινό δυναμικό. Με λίγα λόγια, το ανθρωπινό δυναμικό για το ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί μοναδικό συντελεστή παραγωγής. (Χυτήρης 2001, σελ. 15)

Οι δυο σημαντικές αίτιες δηλαδή το εργασιακό κόστος και οι πραγματοποιούμενες μεταβολές στο περιβάλλον δημιουργούν την ανάγκη για σωστή διαχείριση με αποτελεσματικότητα των ανθρωπίνων πόρων. Από τα λειτουργικά κόστη ο ανθρωπίνος παράγοντας επιβαρύνει σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση. Οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν έρθει αντιμέτωπες με το εργασιακό κόστος σε σύγκριση με άλλες χώρες που καταφέρνουν να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες με χαμηλότερο εργασιακό κόστος. Για αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν αποτελεσματικά να διαχειριστούν το προσωπικό ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Το κόστος για μια επιχείρηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Παλιά οι εργαζόμενοι αντιμετώπιζονταν ως χεριά χωρίς ικανότητες και αξίες ενώ αντιθέτως τώρα με την εξέλιξη των επιχειρήσεων και της επιστήμης οι ανθρωπίνοι πόροι αντιμετωπίζονται ως στρατηγικός πόρος για μια επιχείρηση. Επιπροσθέτως, η παγκοσμιοποίηση και οι γρήγορες μεταβολές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης καθόρισαν αυτή την πορεία των ανθρωπίνων πόρων. Η τεχνολογία και η νομοθεσία αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση των εργαζομένων. Με την σωστή εκπαίδευση, τις ηθικές αμοιβές, την αξιολόγηση και τα κίνητρα στο προσωπικό συμβάλλουν ώστε η επιχείρηση να γίνει πιο ανταγωνιστική. (Χυτήρης 2001, σελ. 15-16)

## **Στόχοι**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σαν λειτουργία και ως τμήμα μιας επιχείρησης έχει πολλούς στόχους. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θέλει να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει για να επιτύχει την επιβίωση και την ανάπτυξη που στοχεύει. Οι στόχοι δικαιολογούν την ύπαρξη των επιχειρήσεων. Οι στόχοι είναι η κατάσταση που επιθυμεί να καταφέρει. Οι στόχοι διακρίνονται σε θεσμικούς και λειτουργικούς. Συγκεκριμένα η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στοχεύει στη αρμονία των στρατηγικών, ηθικών και κοινωνικών τρόπων αναμεσα στον εργαζόμενο και στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των επιδιώξεων μιας επιχείρησης. Οι αρμόδιοι και τα τμήματα προσωπικού στις επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένοι να στηρίζουν και να καθοδηγούν στην σωστή λειτουργία των ανθρώπων στα εργασιακά περιβάλλοντα ώστε να επιτυγχάνονται οι προκλήσεις που έχουν θέσει οι επιχειρήσεις. (ΠΑΠΑΝΗΣ 2005)

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια πολύ σημαντική οργανωτική λειτουργία του management. Με τους εξής στόχους:



- Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: ο συγκεκριμένος στόχος είναι έντονα συνδεδεμένος με στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια. Μια επιχείρηση για να πέτυχει την ανταγωνιστικότητα θα πρέπει να καινοτομεί, να αξιοποιεί ευκαιρίες και να καταφέρνει να επιλύει εξωτερικά προβλήματα. Με το να έχει κατάλληλους εργαζομένους που είναι ικανοί και εκπαιδευμένοι τη βοηθάνε να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και έτσι δημιουργείται το κλειδί επιτυχίας για το συγκριτικό πλεονέκτημα.
- Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας: Επομένως, η παραγωγικότητα αποτελεί ένα δείκτη που εμφανίζει τις ποσοτήτες προϊόντων ή υπηρεσιών που ένας εργαζόμενος παράγει για μια επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο τα αποτελέσματα πλησιάζουν στον στόχο των επιχειρήσεων. Η παραγωγικότητα συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα η οποία μετράει αξίες και χρηματικά μεγέθη. Η ποιότητα σαν όρος διατυπώνει τις ιδιότητες ως σύνολο για ένα προϊόν ή υπηρεσία που μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και προσδοκίες σε ικανοποιητικό βαθμό στους πελάτες. Άρα η αύξηση της ποιότητας και παραγωγικότητας αποτελεί πολύ σημαντικό στόχο, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να συγκριθεί. Αυτό θα πέτυχει, απασχολώντας καταρτισμένους υπάλληλους και επενδύοντας σε εκπαιδεύσεις και αξιολογήσεις για την καλύτερη απόδοση του προσωπικού του.
- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Αποτελεί σημαντικό στόχο διότι αφορά σε νομικά και κοινωνικά θέματα που επιβάλλεται να συμμορφώνεται η επιχείρηση για τις ανάγκες των εργαζομένων. Πρέπει να εξασφαλίζει τη σωστή και νομική υποχρέωση για τα ωράρια, τις αμοιβές, τις συμβάσεις, τις απολύσεις και τις συνταξιοδοτήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό.
- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού: Άλλος ένας στόχος της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η εργασιακή ικανοποίηση που θα επιτευχθεί μέσα από τις παροχές ως προς το προσωπικό. Αυτές οι παροχές μπορεί να είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, τα συστήματα αμοιβών, οι εργασιακές σχέσεις σε ευχάριστο χώρο εργασίας, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων. Οι προαναφερθέντες παροχές συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και αυτό συνεπάγεται με την αύξηση της παραγωγικότητας που συνδέεται άμεσα και με την αποδοτικότητα. Παράλληλα συμβάλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της ενίσχυσης της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων.
- Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων: ο λόγος που υπάρχει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι για να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι των επιχειρήσεων

(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2003, σελ. 24-26)

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 1.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Ένα από τα επιστημονικά πεδία της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Η οποία αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων όπως προγραμματισμός των εργαζομένων , σχεδιασμό , προσλήψεις εκπαιδεύσεις ασφάλεια και εργασιακές σχέσεις. Οι δραστηριότητες αυτές ωφελούν την επιχείρηση να εξασφαλίσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι οι εξής:

- Προγραμματισμός Ανθρωπίνων πόρων: αποτελεί μια λειτουργία που σχεδιάζει στρατηγικά να προβλέπει τις ελλείψεις θέσεων εργασίας , να ελέγχει τις δεξιότητες των εργαζομένων , να αντιμετωπίζει τις εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες από το περιβάλλον ώστε να γίνει η σωστή πρόβλεψη για το ανθρωπινό δυναμικό.
- Ανάλυση εργασίας : απαρτίζει μια λειτουργία που περιγράφει και αναλύει τις θέσεις εργασίας δηλαδή τα καθήκοντα της θέσης , τις τυπικές δεξιότητες και ικανότητες για τη συγκεκριμένη θέση ώστε να ακολουθήσει ο εντοπισμός και επιλογή των ατόμων για την επιχείρηση.
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων: μια λειτουργία που προσελκύει τους πιθανούς υποψήφιους που ενδιαφέρονται για εργασία . Έπειτα, ακολουθεί η επιλογή των ατόμων για να απασχοληθούν οι εργαζόμενοι και να προσαρμοστούν στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Η επιλογή γίνεται με βάση τα προσόντα των υποψηφίων σε σχέση με τα καθήκοντα που απαιτεί η επιχείρηση.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων :η λειτουργία αυτή επιδιώκει την εκπαίδευση δηλαδή τις κατάλληλες γνώσεις ώστε το εργατικό δυναμικό να διαθέτει την κατάλληλη μόρφωση ώστε η επιχείρηση να αποφέρει την άμεση απόδοση που επιθυμεί. Η εκπαίδευση επιδιώκει στο ανθρωπινό δυναμικό να προοδεύει σε μορφωτικό επίπεδο και να καταφέρνει στο μέλλον να ανταποκρίνεται σε μεταθέσεις , προαγωγές σε νέες θέσεις εργασίας και σε υψηλότερες απαιτήσεις των επιχειρήσεων.
- Ανταμοιβή εργαζομένων: η ενέργεια αυτή σχεδιάζει τις πολιτικές αμοιβών δηλαδή ημερομίσθιων, μισθών, κίνητρων και παροχών για όλους τους εργαζομένους. Οι αμοιβές διαμορφώνονται με βάση τα προσόντα, την ποιοτική και ποσοτική προσφορά του εργαζομένου. Η οικονομική δυνατότητα και ο ανταγωνισμός για την καταβολή υψηλών αποδοχών της επιχείρησης επιδρά στο σύστημα ανταμοιβών που θα καθορίσουν τα στελέχη της μισθοδοσίας. Ακόμα , η σωστή σχεδίαση για ένα δίκαιο και ανταγωνιστικό σύστημα αποδοχών παρακινεί τους εργαζομένους για αύξηση της αποδοτικότητας.
- Αξιολόγηση απόδοσης: τα στελέχη θεωρούνται υπεύθυνα ώστε να πραγματοποιούνται οι αξιολογήσεις για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Έπειτα αφού βγούνε τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων καθορίζουν εάν γίνουν επιβραβεύσεις ή διορθωτικές ενέργειες
- Εργασιακές σχέσεις: οι εργασιακές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο για το προσωπικό. Ο εργασιακός χώρος και οι σχέσεις μεταξύ του ανθρωπίνου δυναμικού καθορίζει την αρμονία , την επίλυση των προβλημάτων και την επικοινωνία τους. Η σωστή διαχείριση των συγκρίσεων, διαφωνιών , παράπονων επιβάλλει στα αρμόδια στελέχη την ευθύνη του τμήματος(Χυτήρης 2001, σελ. 18-20)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

### **2.1 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

Σύμφωνα με το Γλωσσάρι Όρων του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (2014) αναφέρεται για τον «τουρισμό»:

Ο τουρισμός είναι ένα κοινωνικό , πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο, άμεσα συνυφασμένο με τη μετακίνηση των ανθρώπων σε χώρες ή περιοχές εκτός του συνήθους περιβάλλοντος τους για προσωπικούς ή εργασιακούς /επαγγελματικούς σκοπούς. Οι άνθρωποι που μετακινούνται αποκαλούνται επισκέπτες ( που μπορεί να είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομείς , μόνιμοι κάτοικοι ή μη) και ο τουρισμός καθαυτός έχει σχέση με τις δραστηριότητες τους , ορισμένες εκ των οποίων προϋποθέτουν τουριστικές δαπάνες» (Νεράντζης 2018, σελ.19)

Το τουριστικό φαινόμενο κατηγοριοποιείται σε δυο διαφορετικές φάσεις. Η πρώτη φάση είναι ο αποκαλούμενος «ενεργητικός τουρισμός». Δηλαδή είναι η κινητική και ενεργητική φάση , που αφορά τη μετακίνηση με τα μεταφορικά μέσα. Η δεύτερη φάση είναι η στατική και ακίνητη που αφορά τη διαμονή του επισκέπτη. Άρα, ο τουρισμός αποτελείται ο ορός ταξιδιών με τη συμβολή ανθρωπίνων ενεργειών για την επίτευξη των ταξιδιών . Από τον τουρισμό προκύπτει η βιομηχανία του τουρισμού που έχει στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του τουρίστα. Η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο σύνολο αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών συγκεκριμένα ταξιδιωτών και εκδρομών κατά την διάρκεια του ταξιδιού αλλά και κατά τη διάρκεια διαμονής τους.(Νεράντζης 2018, σελ.19-20)

Η τουριστική βιομηχανία εμπεριέχει παραγωγικές μονάδες με διαφορετικές οικονομικές δραστηριότητες είτε δημοσίων είτε ιδιωτικών οργανισμών. Αναλυτικότερα, η δομή της τουριστικής βιομηχανίας αποτελείται από καταλυτικές μονάδες ή μέσα φιλοξενίας , επισιτιστικές μονάδες , επιχειρήσεις μεταφοράς, τουριστικά/ταξιδιωτικά γραφεία , οργανωτές ταξιδιών , μονάδες -εγκαταστάσεις αναψυχής , ενδιάμεσες επιχειρήσεις και υπηρεσίες υποστήριξης. (Λαγός και Λιαργκόβας 2013, σελ.52-23)

Ο κλάδος της βιομηχανίας αναφέρεται και στη ενεργητική φάση αλλά και στην στατική ακίνητη φάση των τουριστών. Αλλά τη δεύτερη φάση δηλαδή την ακίνητη και στατική συμπεριφορά των τουριστών αποτελεί η βιομηχανία φιλοξενίας. Ο όρος « βιομηχανία φιλοξενίας» (hospitality industry) επικράτησε πρόσφατα και καλύπτει πολλά και διαφορετικά είδη επιχειρήσεων που παρέχουν ποικίλες υπηρεσίες στους πελάτες τους( «επισκέπτες» , με βάση τον ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού) , με κοινό στόχο την ικανοποίηση τους από την απόκτηση ξεχωριστών εμπειριών. (Νεράντζης 2018, σελ.20)

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Πιο παλιά τα τμήματα προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων αναλάμβαναν τη βασική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων δηλαδή μόνο τα βασικά διοικητικά καθήκοντα χωρίς να δίνουν έμφαση και καθοριστικό ρόλο στον ανθρωπινό παράγοντα. Ενώ στις μέρες ένα τμήμα προσωπικού ασχολείται σε μεγάλο βαθμό και δίνει σημαντική και κρίσιμη βαρύτητα στους εργαζομένους του. Οι νέες τεχνολογίες ωφελούν το τμήμα περισσότερο και εξασφαλίζει μια ευχέρεια στην διεκπεραίωση εργασιών. (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 21)

Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποτελείται από ένα σύνολο με δραστηριότητες όπως αναφέρθηκαν και πιο πάνω. Δηλαδή την οργάνωση, την σχεδίαση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τα συστήματα αμοιβών κτλ. Την ευθύνη για αυτές τις δραστηριότητες την έχει το τμήμα προσωπικού ή τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού ανάλογα στην κατηγορία που βρίσκεται κάθε ξενοδοχειακή μονάδα λ.χ. μικρή σε μέγεθος επιχείρηση είναι φυσιολογικό να μην έχει διακριτό τμήμα προσωπικού διότι ο αριθμός εργαζόμενων είναι μικρός ενώ είναι αναγκαίο για μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα να έχει ξεχωριστό τμήμα προσωπικού με τα κατάλληλα στελέχη για επιτευχθούν οι ενέργειες για την επιτυχία των στόχων. Το τμήμα προσωπικού κατευθύνει τους υπάλληλους του. Με τα συστήματα και κατάλληλα στρατηγικά σχέδια η ξενοδοχειακή μονάδα επηρεάζει τις συμπεριφορές του προσωπικού για να γίνουν αποδοτικότεροι. Ακόμα, το τμήμα προσωπικού βοηθά να αντιμετωπιστούν τα διαφορά προβλήματα που πρόκειται να παρουσιαστούν στις σχέσεις των εργαζομένων και στο εργασιακό περιβάλλον. Δηλαδή, δρα σαν εσωτερικός σύμβουλος που αναζητεί βελτιωμένες τακτικές και πολιτικές για τις εργασιακές σχέσεις. Επιπροσθέτως, το τμήμα θεωρείται και υπηρεσία υποστήριξης που παρέχει την καθοδήγηση, την εκπαίδευση και την μισθοδοσία του προσωπικού. Τέλος, άλλη μια λειτουργία είναι η υπηρεσία εποπτείας όπου παρακολουθεί και ελέγχει τις διαδικασίες σχετικά με την οργάνωση και την αποδοτικότητα του προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού είναι υποχρεωμένο να ακολουθεί αυστηρά τους κανόνες δεοντολογίας για την εμπιστοσύνη των εργαζομένων αλλά και ως ηθικό και νομικό επιχειρησιακό καθήκον. Με αλλά λόγια, η προσοχή σε ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα για τις προσλήψεις και αποχωρήσεις του προσωπικού, να τηρεί τις ίσες ευκαιρίες για όλους τους υποψήφιους και ήδη εργαζομένους χωρίς διακρίσεις για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη με συνεχείς προσπάθειες για το καλύτερο. (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 21-22)

Ακόμα, θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους αντικρουόμενους στόχους της επιχείρησης και του εργατικού δυναμικού. Να υπερασπίζεται του στόχους της ανώτατης διοίκησης με νέες ιδέες, καινοτόμες ευκαιρίες χωρίς όμως να παραβλέπει τα δικαιώματα και τα συμφέροντα των εργαζομένων. Άλλη μια ευθύνη του τμήμα προσωπικού είναι να τηρεί τις ισορροπίες από το εξωτερικό περιβάλλον όπως παγκοσμιοποίηση οικονομική κρίση και να προσπαθεί να επηρεαστεί το προσωπικό όσο γίνεται λιγότερο από τις αρνητικές αλλαγές του περιβάλλοντος. Τα αρμόδια στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν εμπειρία δεξιότητες και αρετές όπως υπομονή για να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους και να ομαλοποιούν τις ενέργειες αυτές όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται για τους στόχους των ξενοδοχειακών μονάδων. (Χατζηπαντελή 1999, σελ. 21-22)

Οι εργαζόμενοι που επιλέγονται στις τουριστικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στο ξενοδοχειακό κλάδο θα πρέπει να επιλέγονται και να τους χαρακτηρίζουν κάποια εξειδικευμένα κριτήρια και συμπεριφορές ώστε να προσαρμόζονται στο ξενοδοχειακό κλάδο. Ειδικότερα, στον ξενοδοχειακό κλάδο ως κυρίως εποχιακή απασχόληση οι απαιτήσεις είναι αυξημένες για τους εργαζομένους, αφού τα εποχιακά ξενοδοχεία στοχεύουν σε συγκεκριμένους μήνες απασχόλησης είτε την χειμερινή ή καλοκαιρινή περίοδο και τα υψηλά ποσοστά πληρότητας αποφέρουν σκληρές απαιτήσεις για να

οδηγηθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα των ξενοδόχων και να ικανοποιηθεί η ζήτηση και οι υπηρεσίες των πελατών. Το ανθρώπινο δυναμικό στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι διαφορετικό και θέλει μεγάλη προσοχή στην επιλογή των υποψήφιων. Αφού μια ξενοδοχειακή μονάδα προσφέρει υπηρεσίες προς τους πελάτες της. Σχεδόν συνέχεια οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και η συμπεριφορά τους συμβάλει στο τουριστικό προϊόν που πουλάει το ξενοδοχείο. Η συμβολή αυτή επηρεάζει σημαντικά και κρίσιμα την υπηρεσία των τουριστικών καταλυμάτων. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά του τραπεζοκόμου και η ευχάριστη εξυπηρέτηση από τη υποδοχή παίζει κρίσιμο παράγοντα για την ικανοποίηση του πελάτη. Αντιθέτως, σε μια βιομηχανία αυτοκίνητων ο εργάτης αυτοκίνητων δεν έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και δεν θεωρείται η συμπεριφορά του κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της ικανοποίησης των πελατών. Συμπεραίνοντας το εργατικό δυναμικό σε μια τουριστική επιχείρηση ξεχωρίζει από άλλα εργατικά δυναμικά άλλων επιχειρήσεων αφού η τουριστική επιχείρηση προσφέρει υπηρεσίες. Αρά, το εργατικό συμβάλει άμεσα στη διαμόρφωση του προϊόντος και για αυτό η συμβολή και ο ρόλος του είναι σπουδαίος και κρίσιμος για να επιτευχθούν οι στόχοι της τουριστικής μονάδας. Με τη πάροδο των χρόνων, ο ρόλος θα γίνεται όλο και πιο σπουδαίος αφού οι επιχειρήσεις αρχίζουν να στοχεύουν και να θεωρούν πλέον ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το κλειδί επιτυχίας τους. (Φελέκης, Γ., 2014. *Τουρισμός και ανθρώπινο δυναμικό. Πώς θα επιτύχετε τη διαφοροποίηση της επιχείρησής σας*;. Επιχειρώ, 4 Ιουλίου, Διαθέσιμο στο :<http://epixeiro.gr/article/2311> [πρόσβαση 16 Δεκεμβρίου 2019])

### **ΕΝΟΤΗΤΑ 2.3 Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΧΑΝΙΑ**

Ο τουρισμός είναι μια οικονομική δραστηριότητα που ανήκει στους κλάδους έντασης εργασίας και κεφαλαίου. Κυρίως όμως ο τουρισμός βασίζεται στο τομέα έντασης εργασίας χωρίς να υποβαθμίζει τη συμβολή του κεφαλαίου και της τεχνολογίας. Όμως ο τουρισμός και ειδικότερα οι τουριστικές επιχειρήσεις δηλαδή ξενοδοχειακές μονάδες βασίζονται στην προσωπική επαφή και στις ικανότητες των εργαζομένων που δεν δύναται να αντικατασταθούν από την τεχνολογία. Με την εξέλιξη όμως της τεχνολογίας μπορεί να αντικαθιστούν κάποιες θέσεις εργασίας αλλά όχι εξ ολοκλήρου γιατί η προσωπική επαφή ή επικοινωνία των ανθρώπων δεν μπορεί να υποκατασταθεί από τεχνολογικά επιτεύγματα. Η τουριστική βιομηχανία έχει επιφέρει μεγάλες θετικές επιπτώσεις στην απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από τον τουρισμό έχουν δημιουργηθεί πολλές θέσεις εργασίας που μπορούν να εργαστούν πολλοί άνθρωποι προσφέροντας ευκαιρίες για κοινωνικότητα και επαγγελματικές επαφές και εξελίξεις. Ακόμα, ο τουρισμός εκδηλώνει χαρακτηριστικά εποχικότητας, ανειδίκευτης και περιστασιακής απασχόλησης. Ο τουρισμός συμβάλει ακόμα και στην αυτοαπασχόληση. (Λαγός και Λιαργκόβας 2013, σελ.142)

Όταν επενδύονται κεφάλαια για ανάπτυξη τουριστικών υποδομών και γενικά δημιουργία τουριστικών επιχειρήσεων συμβάλει στην ανάπτυξη απασχόλησης και μείωσης της ανεργίας. Από τον τουρισμό δημιουργούνται τρεις τύποι απασχόλησης οι οποίοι είναι οι εξής: Α) άμεση απασχόληση Β) έμμεση απασχόληση Γ) δευτερογενές απασχόληση. Συγκεκριμένα, η άμεση απασχόληση προκύπτει άμεσα από τις δαπάνες των τουριστών δηλαδή στις τουριστικές μονάδες. Ενώ η έμμεση απασχόληση αποτελείται από την απασχόληση που έμμεσα σχετίζονται με τον τουρισμό λ.χ. η θέση εργασίας ενός καθηγητή που διδάσκει θέματα τουρισμού σε σχολές. Και τέλος η δευτερογενής απασχόληση που προκύπτει από συνολικό τουριστικό εισόδημα μιας περιοχής από τη τουριστική δραστηριότητα. (Λαγός και Λιαργκόβας 2013, σελ.142-143)

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση κατηγοριοποιείται σε τέσσερα επίπεδα διοίκησης. Αρχικά, το πρώτο επίπεδο της οργάνωσης μιας επιχείρησης φιλοξενίας αποτελεί η Ανώτερη Διοίκηση. Στις ανώνυμες εταιρείες υπάρχει το διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από τον πρόεδρο, το διευθύνοντα σύμβουλο, τον αντιπρόεδρο και τα μέλη.

Στο δεύτερο επίπεδο αποτελείται η γενική διεύθυνση όπου ανήκουν ο γενικός διευθυντής, ο βοηθός του ή υποδιευθυντής ή και ο γραμματέας του.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το τρίτο επίπεδο που ανήκουν οι παρακάτω διευθύνσεις 1. Διεύθυνση Τομέα Δωματίων 2. Διεύθυνση F&B 3. Διεύθυνση Πωλήσεων 4. Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων 5. Διεύθυνση Οικονομικού. Τα τμήματα υπάλληλων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στα εξής τμήματα: 1. Τμήμα διοργάνωσης εκδηλώσεων 2. Τμήμα οροφοκομίας 3. Τμήμα συντήρησης 4. Τμήμα ασφαλείας 5. Τμήμα αποθήκης 6. Τμήμα τροφοδοσίας και κοστολόγησης 7. Τμήματα εστίασης POS 8. Τμήμα άθλησης, ψυχαγωγίας και λοιπών δραστηριοτήτων 9. Τμήμα διαδικτυακής προβολής και συνεργασίας 10. Τμήμα μάρκετινγκ 11. Τμήμα πωλήσεων 12. Τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού 13. Τμήμα εκπαίδευσης 14. Τμήμα μισθοδοσίας 15. Τμήμα λογιστηρίου. (Νεράντζης 2018, σελ.29-35)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

### **3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Ο Ansoff (Ansoff 1965) προσπάθησε να ορίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως « τα απομονωμένα χαρακτηριστικά μοναδικών ευκαιριών στο πεδίο που οριοθετείτε από την έκταση προϊόντας αγοράς ως φορέας ανάπτυξης της εταιρείας»

Ο Porter (Porter 1985) υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι «η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία για τους πελάτες της , που να υπερβαίνει το κόστος δημιουργίας της ικανότητας αυτής»

Σύμφωνα με τον Grant (1991) «όταν δυο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές) , ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα» . Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει , ταυτόχρονα , και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί σύμφωνα με τον Grant , αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Τέλος , οι Foss και Knudsen ( Foss and Knudsen 2003) ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «τα αυστηρώς θετικά κέρδη πλέον του κόστους ευκαιρίας ( το οποίο περιλαμβάνει και το κόστος κεφαλαίου τα οποία διατηρούνται σε ισορροπία ,όπου η σχετική διαφορά μπορεί να εντοπίζεται τόσο μεταξύ εταιρειών του ίδιου κλάδου όσο και μεταξύ εταιρειών διαφορετικών κλάδων.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που οδηγούν την επιχείρηση στην επιτυχία ή και στην αποτυχία. Εδώ και πολλά χρόνια υπάρχουν ερωτήματα πως οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να είναι επιτυχημένες αλλά και να βρίσκονται στην κορυφή της επιτυχίας. Αυτό οφείλεται κυρίως ότι οι επιχειρήσεις οργανώνουν τις στρατηγικές τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Για να επιτευχθεί η στρατηγική αυτή οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύσουν σε βάθος τις εξελίξεις που συμβαίνουν στον κλάδο τους και γενικά στη οικονομία αλλά και να αναλύσουν τον ανταγωνισμό που υπάρχει. Εάν η επιχείρηση καταφέρει να διαθέτει πλεονέκτημα αντί των ανταγωνιστών της τότε αναμένεται η κερδοφορία της επιχείρησης. Αφού το να διαθέτει πλεονέκτημα της δίνει το προβάδισμα να είναι διαφοροποιημένη, να παρέχει εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη κατάκτηση μερίδιο αγοράς.

Συμπερασματικά , ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το χαρακτηριστικό της επιχείρησης που την διαφοροποιεί από τις άλλες επιχειρήσεις. Χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση αδυνατεί για επιβίωση και ανάπτυξη. Για αυτό, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι από τους πιο σημαντικούς στόχους ώστε να επικεντρώνεται σε ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που θα την ωφελήσει να χαράξει τις στρατηγικές της . Όμως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει ένας οργανισμός είναι βραχυχρόνιο γιατί πάντα υπάρχει η πιθανότητα να το αντιγράψουν οι άλλες επιχειρήσεις . Για αυτό, μεγάλη είναι η πρόκληση για κάθε επιχείρηση να μπορεί να διαθέτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βιώσιμο και διατηρήσιμο στον χρόνο της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση αποκτά το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν «εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας , η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμοστεί από τους ισχύοντες ή τους μελλοντικούς ανταγωνιστές και ταυτόχρονα όταν αυτές οι άλλες

επιχειρήσεις, δεν δύναται να αναπαράγουν τα οφέλη της στρατηγικής αυτής» (Barney, 2000, σελ. 206)

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δυο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η ηγεσία κόστους, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος /υπηρεσίας με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Και με τους δυο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση, γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα. Έχοντας υπόψη τα δυο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει: Α) Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους Β) Τη στρατηγική διαφοροποίησης /μοναδικότητας Γ) Τη στρατηγική εστίασης που μπορεί να διακριθεί: -στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση και – στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους (Παπαδάκης 2016, σελ. 434-435)

### **ΕΝΟΤΗΤΑ 3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Ο ανταγωνισμός είναι ένα από τα πιο σημαντικά και κρίσιμα ζητήματα που επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική ζωή. Τα τελευταία χρονιά με την οικονομική κρίση, την παγκοσμιοποίηση ο ανταγωνισμός ολοένα και αυξάνεται. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες διαφοροποιούνται με το καιρό και εξελίσσονται. Οι εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Για αυτό θα πρέπει να προσαρμόζονται στην πραγματικότητα ώστε να αντιμάχονται τον ανταγωνισμό με τις καλά οργανωμένες και προγραμματισμένες στρατηγικές.

Όπως όλες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό έτσι και οι τουριστικές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωποι με τον ανταγωνισμό του κλάδου. Ο ξενοδοχειακός κλάδος είτε είναι εποχιακός είτε όχι, πάντα ο ανταγωνισμός θα είναι υψηλός και ιδιαίτερα στις μέρες όπου η τουριστική βιομηχανία αναπτύσσεται ραγδαία και το κέρδος επιφέρει σημαντικά έσοδα. Για αυτό το λόγο οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να σχεδιάσουν τις κατάλληλες στρατηγικές ώστε να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δημιουργία, η διατήρηση μακροπρόθεσμα και η ανανέωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα περιβάλλον με συνεχόμενες αλλαγές αποτελεί μια αναγκαία διαδικασία για μια ξενοδοχειακή μονάδα. Οι τουριστικές επιχειρήσεις επιλέγουν και καθορίζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με τις κατάλληλες στρατηγικές που θέτουν στο επιχειρηματικό πλάνο. Ακόμα, οι πόροι και οι ικανότητες έχουν να κάνουν με τον τρόπο διατήρησης των πλεονεκτημάτων. Ο Γεωργόπουλος (2002) αναφέρει ότι για να επιτευχθεί η εισφορά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οι παράγοντες είναι οι εξής τέσσερις:

- Ποιότητα:  
Ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επιφέρει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη. Ποιότητα σημαίνει ότι τα αγαθά και υπηρεσίες εκτελούν μια προσχεδιασμένη εργασία με σωστό τρόπο παραγωγής. Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ποιότητα μπορεί να είναι στην κατασκευή μονάδας δηλαδή στις υποδομές. Ποιότητα συναντάμε στα αγαθά και υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες. Δηλαδή το ξενοδοχείο συμμορφώνεται στις προδιαγραφές που ορίζει η ποιότητα. Με την παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών συμβάλλουν στα στρατηγικά σχέδια έναντι ανταγωνισμού με σκοπό να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς. Συγκεκριμένα οι



τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται στη ποιότητα εξυπηρέτησης και στην αλληλεπίδραση μεταξύ φορέων παροχής υπηρεσιών και των πελατών δηλαδή τουριστών -επισκεπτών. Για να καθοριστεί η ποιότητα στην ξενοδοχειακή μονάδα είναι πολύ δύσκολο έργο. Όμως μπορεί να αποτελεί απαιτητική δουλειά ο υπολογισμός της ποιότητας αλλά δεν σημαίνει ότι είναι ανέφικτο διότι υπολογίζεται με τις υπηρεσίες που παρέχει το ξενοδοχείο αλλά και με την ικανοποίηση του πελάτη. Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας που εξετάζουν τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες με συνάρτηση τις προσδοκίες των πελατών ενός ξενοδοχείου. Ταυτόχρονα η κατανόηση και η διαβεβαίωση της ποιότητας στο ξενοδοχειακό κλάδο είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση. Ο τομέας της φιλοξενίας εστιάζει πολύ στην ποιότητα των υπηρεσιών και στη διατήρηση ικανοποιημένων πελατών. Είναι βέβαιο όμως ότι δεν μπορεί να αποφύγει τα σφάλματα, τα παράπονα και τις κακές κριτικές από δυσαρεστημένους πελάτες αλλά η σωστή και αποτελεσματική διαχείριση τους μπορεί να μειώσει την αρνητική φήμη του ξενοδοχείου. Αρά εν ολίγης, η ποιότητα απαρτίζει ένα σπουδαίο παράγοντα στον οποίο το ξενοδοχείο μπορεί να στοχεύσει και να το θεωρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα την ενισχύσει στρατηγικά να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

- Ανταπόκριση πελατών : Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ανταπόκριση των πελατών. Συγκεκριμένα είναι σημαντικό και κρίσιμο για την τουριστική μονάδα να γνωρίζει καλά τις ανάγκες των πελατών και να τις προσφέρει με το βελτιωμένο τρόπο. Η γνώση αυτή οδηγεί στην εμπιστοσύνη και προσήλωση των πελατών ως προς στις τουριστικές επιχειρήσεις . Οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις των τουριστών θα πρέπει να ικανοποιούνται από την τουριστική αγορά που εστιάζει να προβλέπει και αναζητεί συνέχεια τις υπάρχουσες και πιθανές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών . Με αυτή την επιδίωξη η επιχείρηση θα καταφέρει να γνωρίζει τις απαιτήσεις που έχει ένας πελάτης ώστε να διαμορφώνει το τουριστικό προϊόν του και να το παρέχει ανταγωνιστικά στα υπόλοιπα προϊόντα του κλάδου .
- Καινοτομία: Ένας παράγοντας που συνεπάγεται με νέα προϊόντα καινούργιες λειτουργίες στα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στον κλάδο του τουρισμού. Αναλυτικότερα καινοτομία χαρακτηρίζεται ένα προϊόν η υπηρεσία που για πρώτη φορά εμφανίζεται και κυριαρχεί στο καταναλωτικό κοινό. Πολλές επιχειρήσεις χάρης στην καινοτομία που αποτελεί εργαλείο επιχειρηματικών στρατηγικών , εκμεταλλεύονται την αλλαγή αυτή για δυνατότητα καινούργιας πρόκλησης με στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης και προσέλκυση περισσότερων πελατών. Η τουριστική μονάδα αξίζει να προσαρμοστεί στα καινούργια δεδομένα με νέες τεχνολογίες και απαιτήσεις πελατών αντιδρώντας στον ανταγωνισμό του κλάδου . Καινοτομία ακόμα ορίζεται από ένα άθροισμα με δραστηριότητες που περιλαμβάνουν την εξέλιξη και πραγματοποίηση ενός νέου υπάρχοντος προϊόν με βελτιώσεις. Συμπερασματικά , η κερδοφορία των τουριστικών μονάδων επηρεάζεται και εξαρτάται από την καινοτομία είτε από εντελώς νέα προϊόντα είτε από ήδη υπάρχοντα προϊόντα που θα δεχτούν τροποποιήσεις.
- Αποδοτικότητα : Η αποδοτικότητά αποτελεί καταλυτικό παράγοντα και ειδικότερα στα ξενοδοχεία όπου το πιο σπουδαίο ρολό αποτελούν οι εργαζόμενοι. Αναλυτικότερα , η απόδοση σημαίνει η πραγματοποίηση έργου δηλαδή ο τρόπος που παράγει έργο το προσωπικό. Η αποδοτικότητα είναι μια από τις βασικές επιδιώξεις της κάθε επιχείρησης. Συνδέεται στενά και με άλλες επιδιώξεις όπως την

παραγωγικότητα. Ενώ η παραγωγικότητα συνδέεται με την ανταγωνιστικότητα. Συγκεκριμένα, η αποδοτικότητα είναι ο λόγος του καθαρού κέρδους ή ζημιά προς τα χρησιμοποιημένα κεφάλαια. Το τελικό αποτέλεσμα που θα απολαύσει ο πελάτης έχει διαμορφωθεί από τις ενέργειες που παρέχει προς το εργατικό δυναμικό του. Δηλαδή η συνεχής εκπαίδευση, οι ανταμοιβές η ασφάλεια οι άριστες συνθήκες εργασίας θα καθορίσουν την ποιότητα στο τουριστικό προϊόν. Όσο αυξάνονται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων θα καθορίζει και τη αποδοτικότητα και συνεπώς και το τελικό προϊόν. Τέλος η αποδοτικότητά καθορίζεται και από τις τεχνολογικές εικασίες που εκμεταλλεύεται το ξενοδοχείο.

### **3.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

Οι εργαζόμενοι όταν είναι κατάλληλα αμειβόμενοι και αφοσιωμένοι δημιουργείται η αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς η αποδοτικότητα. Όταν το ανθρώπινο δυναμικό είναι καλά οργανωμένο με τους σωστούς ανθρώπους στην επιχείρηση καταφέρνει να ανταπεξέλθει καλύτερα στην ανταγωνιστικότητα. Οι λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων όπως να επιλεγεί και να διατηρεί στην επιχείρηση τους ανθρώπους αποτελεί μεγάλο και σημαντικό παράγοντα για την ευημερία της επιχείρησης. Συνεπώς η σωστή διαχείριση και πραγματοποίηση όλων των λειτουργιών της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αυξάνουν την επίδοση της επιχείρησης με αποτέλεσμα την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να σχεδιάσει και γίνουν κατανοητά τα στρατηγικά σχέδια προς το ανθρώπινο δυναμικό. Όταν η επιχείρηση εκφράσει το όραμα, του στόχους της, όταν τους παρέχει τις εκπαιδεύσεις τις σωστές αμοιβές και την ασφάλεια τότε δημιουργηθεί μια στενή σχέση επιχείρηση και εργαζομένου που θα καθορίσει το πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις που στηρίζονται και εμπιστεύονται στις δεξιότητες και στην απόδοσή του προσωπικού οδηγούνται στον να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την σωστή συνεχή διαχείριση του προσωπικού αυτό θα οδηγή το πλεονέκτημα να γίνεται βιώσιμο και πιο ανταγωνιστικό με το πέρασμα των χρόνων και με τις συνεχόμενες εξωτερικές αλλαγές που θα δημιουργούνται. Οι στρατηγικές των ανθρωπίνων πόρων είναι ένα πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία, δεν την καθορίζει από μόνη της.

Συμπερασματικά, η συμβολή του ανθρωπίνου παράγοντα είναι πολύ σημαντική για να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σήμερα ο ρόλος των ανθρώπων έχει μεγάλη εξέλιξη και ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις. Η απόδοση της επιχείρησης αυξάνεται όταν ο ανθρωπίνος παράγοντας συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Πολλά στελέχη έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι είναι σύμμαχος για τη επιτυχία οι ανθρωπίνος πόροι. Άρα ο ρόλος της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού είναι να μετατρέψει το εργατικό της δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά. Αναλυτικά η επιχείρηση όταν συνδυάζει σωστά τους παραγωγικούς της πόρους ώστε καμία ανταγωνιστική επιχείρηση δεν μπορεί να την αντιγράψει τότε επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν ο ανθρωπίνος πόρος διοικηθεί, αφοσιωθεί παραμένει σε μια επιχείρηση. μόνο το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελεί διατηρήσιμο και σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημά για μια επιχείρηση γιατί είναι δύσκολο να το αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Είναι πολύ χρονοβόρο και δύσκολα την ανταγωνιστική επιχείρηση να αναπτυχθεί το προσωπικό αφού μπορεί δεχθεί άμεση ανταπόκριση σε ευκαιρίες και απειλές από το περιβάλλον. (Τερζίδης, Τζωρτζάκης 2004)

Οι ανθρωπίνος πόροι είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ευδοκίμησης μιας επιχείρησης. Οι επιτυχίες των επιχειρήσεων δεν παραμένουν για πάντα, για αυτό

εστιάζουν στην μετατροπή των ταλέντων σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αρκετές επιχειρήσεις ασχολούνται με βασικά στοιχεία του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ άλλες ασχολούνται με τις ψυχικές δραστηριότητες των εργαζομένων. Σύμφωνα με έναν δικηγόρο όταν αναπτύσσουμε ταλέντα και τα αξιοποιούμε δεν σημαίνει ότι αυτό οφείλει πάντα στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Όμως οι επιχειρήσεις στηρίζονται στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στις αποδόσεις. Για αυτό, άτομα με σπάνιες δεξιότητες απαιτούν συνήθως αυξημένες με βάση το κανονικό αποδοχές. Ακόμη με αποτέλεσμα να βρεθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρατηρείται αυξημένη εργατική κινητικότητα. Σύμφωνα όμως και με έρευνες στο Κοσόβο, τα διευθυντικά στελέχη του ανθρωπίνου δυναμικού πιστεύουν ότι ο εργαζόμενος είναι πολύτιμος όμως μπορεί να αντικατασταθεί. Επιπλέον έδειξαν ότι αν και υπάρχει κάποιος αρμόδιος που να διαχειρίζεται τις επιχειρήσεις, αρκετοί είναι εκείνοι που νομίζουν ότι δε έχουν. Όμως αυτό δεν σημαίνει ότι διαχειρίζονται τα βασικά. (Kutllonci E., & Qehaja A .B ., 2015. The role of human resources in gaining competitive advantage , Διαθέσιμο στο : [https://www.researchgate.net/publication/290393111\\_The\\_Role\\_of\\_Human\\_Resources\\_in\\_Gaining\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/290393111_The_Role_of_Human_Resources_in_Gaining_Competitive_Advantage) [πρόσβαση 29 Δεκεμβρίου 2019]

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

### **4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

«Η τεχνολογία (από το *τέχνη* και *λόγος*) είναι το αποτέλεσμα της εφαρμογής της (θεωρητικής) επιστημονικής γνώσης με στόχο τη δημιουργία ενός αντικειμένου με πρακτικό όφελος. Ακριβέστερα ορίζεται ως η εφαρμογή της επιστημονικής γνώσης για πρακτικούς σκοπούς, ιδιαίτερα στη βιομηχανία. Η δευτερεύουσα έννοια της λέξης αφορά στην ανάπτυξη συσκευών και μηχανισμών για επιστημονικούς σκοπούς και εκείνον τον κλάδο της γνώσης που σχετίζεται με τις εφαρμοσμένες επιστήμες ή μηχανολογία.» Διαθέσιμο στο : <https://el.wikipedia.org/wiki/Τεχνολογία> [πρόσβαση 29 Δεκεμβρίου]

Η τεχνολογία προέρχεται από τις ελληνικές λέξεις τέχνη και λόγος, αλλά σημαίνει κάτι ευρύτερο από αυτές τις λέξεις. Η τεχνολογία μπορεί να αναφέρεται σε υλικά αντικείμενα, όπως μηχανές ή σκεύη, αλλά και σε κάποια συστήματα. Οι πρώτοι άνθρωποι ξεκίνησαν τη σχέση τους με τη τεχνολογία μετατρέποντας τις φυσικές πρώτες ύλες σε απλά εργαλεία. Για εκείνη την εποχή τεχνολογία ήταν η ανακάλυψη της φωτιάς ή το να φτιάξουν ένα μαγειρικό σκεύος. Πράγματα που τα θεωρούμε σήμερα δεδομένα, για την εποχή που ανακαλύφθηκαν ήταν σημαντικά τεχνολογικά επιτεύγματα. Στις μέρες μας υπάρχει η τάση αυτή η έννοια να αναφέρεται μόνο στην τεχνολογία υπολογιστών ή σημαντικών μηχανημάτων, ενώ τεχνολογία μπορεί να είναι και ένα μηχανικό μολύβι. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται τόσο για ειρηνικούς σκοπούς, προσφέροντας ανέσεις στην ανθρωπότητα, τόσο και για πολεμικούς σκοπούς, κατασκευάζοντας καταστροφικά όπλα και συστήματα. Διαθέσιμο στο [:https://www.protypa.gr/frontend/article.php?aid=279&cid=36](https://www.protypa.gr/frontend/article.php?aid=279&cid=36) [πρόσβαση 29 Δεκεμβρίου]

Η τεχνολογική εξέλιξη αρχίζει από την επανάσταση της τεχνολογίας με έναρξη του ατμού και αργότερα του ηλεκτρισμού. Οι επαναστάσεις στη μεταλλουργία μηχανολογία χημεία , βιολογία , ιατρική , μεταφορές ξεκίνησαν καινούργια τεχνολογικά πρότυπα . Όλα αυτά τα πρότυπα δημιούργησαν καινούργια δεδομένα που συνέβαλλαν στη δημιουργία της τεχνολογικής εξέλιξης και της βιομηχανικής κοινωνίας. Από τεχνολογικούς , πολιτικούς , οικονομικούς , πολιτισμικούς παράγοντες έχουν συμβάλει στη εξέλιξη των κοινωνιών. Η τεχνολογική επανάσταση και ειδικότερα η πληροφοριακή έκανε την εμφάνιση κατά το 19<sup>ο</sup> αιώνα. (Χατζηδάκης, 2001)

Το 1969 ήταν το Arpanet και μετά το 1979 το USENET News. Μετά το 1971 επινοήθηκαν ολοκληρωμένα κυκλώματα και το 1974-1976 εφευρέθηκε ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και μετά οι κωδικοί UNIX το 1974. Το 1973-1978 είχαν σειρά τα πρωτοκολλά TCP/IP και η επανάσταση των λογισμικών . Ακολουθήσαν τη δεκαετία 1990 οι διαδικτυακές τεχνολογίες όπως Java και Jini και μετρά η εξέλιξη των κινητών τηλεφώνων .Μετά ακολουθήσε η εξέλιξη του διαδικτύου που πρόσφερε μεγάλες δυνατότητες στη διαδικτυακή επικοινωνία. Ο Β' παγκόσμιος πόλεμος οδήγησε σε πολλές ανακαλύψεις που ξεκίνησαν την πληροφοριακή τεχνολογική επανάσταση. Ο Paul Baran στην Rand Corporation ιχνογράφησε το Arpanet που ήταν μια στρατιωτική τεχνολογία στο Υπουργείο Άμυνας των ΗΠΑ για έναν πυρηνικό πόλεμο. Τη δεκαετία του 1970 με τη χρήση πόρων οι επιστήμονες προσπάθησαν να αναπτύξουν την επιστήμη των υπολογιστών. Το Arpanet ήταν πλέον κοινό γνωστό σε όλους. Τότε οι επιστήμονες σύνδεσαν 40 υπολογιστές και δημιούργησαν μια γλώσσα κοινή για να έχουν επικοινωνία

τα δίκτυα .Το Usenet καθιερώθηκε το 1979 ως ένα σύστημα ανοικτού τύπου και βασιζόταν σε επικοινωνία και ειδήσεις. Το Arpanet αποτελεί τη βάση ακόμα και σήμερα . Όμως το 1982 , δημιουργήθηκε το internet που αποτελεί ένα μεγάλο αριθμό δίκτυων που είναι όλα συνδεδεμένα . Τα τελευταία χρόνια, ο τομέας της τεχνολογίας έχει υποστεί μεγάλη εξέλιξη όπως δορυφορικά καλωδιακά ενσύρματα δίκτυα με μεγάλη συμβολή στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Ο παγκόσμιος ιστός (www) κάνει την εμφάνιση του το 1992. Με αποτέλεσμα το διαδίκτυο να αποτελείται με καλώδια και υπολογιστές και αυτό οδηγεί στη ραγδαία ανάπτυξη και οι χρηματικές αξίες των υπολογιστών να μειώνονται και να αποτελεί πολύ εύκολο για όλους. Τα μικροτσιπ , οι τηλεπικοινωνίες κτλ. αποτέλεσαν μεγάλη επανάσταση για τον όγκο των πληροφοριών και την ταχύτητα της επικοινωνίας. (Χατζηδάκης, 2001)

Το ξενοδοχείο επικεντρώνεται στα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες που θα πουλήσει στους πελάτες ως τουριστικό πακέτο. Στις μέρες μας που ολοένα και αυξάνεται ο ξενοδοχειακός ανταγωνισμός προτρέπει τα ξενοδοχεία σε ένα μεγάλο σύνολο υπηρεσιών προς τους πελάτες. Για την διαχείριση και λειτουργία των πληροφοριών και δραστηριοτήτων των ξενοδοχείων υπάρχουν τα συστήματα πληροφορικής που είναι ολοκληρωμένα με σκοπό την εξασφάλιση να προσαρμόζονται σε όλα τα μέρη της μονάδας και να προσαρμόζονται στις καινούργιες αλλαγές. Τα πληροφοριακά συστήματα των ξενοδοχείων πρέπει να παρέχουν την μέγιστη ποιότητα υπηρεσιών ως προς τους πελάτες. Άρα το σύστημα θα πρέπει να έχει με το καλύτερο τρόπο τις λειτουργίες του ξενοδοχείου με βάση τις απαιτήσεις των πελατών . Τα πληροφοριακά συστήματα που είναι κατά βάση εφαρμογές που υφίσταται επαφή άμεση μεταξύ του ξενοδοχείου και του πελάτη .Δηλαδή αποτελούν εφαρμογές που υποστηρίζουν το front office και το συγκεκριμένο αποτελείται από συναλλαγές με τους πελάτες . Ακόμα , περιλαμβάνει λειτουργίες όπως αφίξεις και αναχωρήσεις και τις κρατήσεις των δωματίων κ.α. Επιπροσθέτως πληροφοριακά συστήματα είναι και το back office και περιλαμβάνει λειτουργίες όπως την διαχείριση λογιστικής ενός ξενοδοχείου , τις προμήθειες , και τη μισθοδοσία του εργαζομένων. Επιπλέον, τα πληροφοριακά συστήματα υποστηρίζουν και άλλες λειτουργίες όπως σύνδεση με τηλεφωνικό κέντρο , τη διαθεσιμότητα των δωματίων , το όριο του overbooking κ.α. Τέλος, τα συστήματα πληροφοριακά εμφανίζονται σε αλλά τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες όπως σε αεροδρόμια , λιμάνια και σε άλλες τουριστικές περιοχές με την εμφάνιση για παράδειγμα τα σημεία πληροφόρησης. Δηλαδή υπάρχουν υπολογιστές που προσφέρουν πληροφορίες που είναι εξειδικευμένες στα προϊόντα και υπηρεσίες που είναι στο χώρο αυτό. (Βιτουλαδίτης, 2000) (Σακελλαρίδης, 2001) (Χατζηδάκης, 2001)

## **4.2 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

Τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, η αυξανόμενη και έντονη ανταγωνιστικότητα στον κλάδο του τουρισμού οδήγησαν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην αναζήτηση πιο αποτελεσματικών μεθόδων για τη διοίκηση. Η μείωση του κόστους , οι υποδομές, η πιο εύκολη πρόσβαση στον προορισμό , η αύξηση των κερδών , η διαφήμιση κτλ. είναι αρκετοί παράγοντες που οδήγησαν τις επιχειρήσεις για ανάπτυξη και εξέλιξη. Δηλαδή ο κλάδος του τουρισμού στράφηκε προς στα τεχνολογικά επιτεύγματα. Αναλυτικότερα , τεχνολογικά επιτεύγματα εννοούμε τους μηχανισμούς για τη διαχείριση πληροφοριών , υπολογιστές , μέσα επικοινωνίας με σκοπό τη χρήση να αποκτήσουν τη επεξεργασία, την ανάλυση, την αποθήκευση, την ανάκτηση, τη διάδοση, την εφαρμογή των πληροφοριών. Αυτές οι τεχνολογίες έχουν σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους αλλά και την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας . Η χρήση της τεχνολογίας θα αυξηθεί ραγδαία στο μέλλον από τις επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη αυτών των τεχνολογιών βοηθούν τις επιχειρήσεις να γινεί σωστή λήψη αποφάσεων, αφού οι τεχνολογίες βοηθούν να συγκεντρώνονται και να αποθηκεύονται οι πληροφορίες.

Έχουν δημιουργηθεί αρκετές χρήσιμες εμπορικές εφαρμογές οι οποίες επιτρέπουν την επικοινωνία επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις, την επικοινωνία επιχειρήσεων με τους καταναλωτές -πελάτες και στην επικοινωνία πελάτες με πελάτες. Η εξέλιξη αυτή των επικοινωνιών έχουν αύξηση την ταχύτητα και τον μεγάλο όγκο πληροφορίας οπου μεταφέρεται. (Κατσώνη 2018, σελ.50-55)

Οι σύγχρονες τεχνολογίες αποτελούν μεγάλο και σημαντικό εργαλείο αφού προσφέρουν στον ξενοδοχειακό κλάδο βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, εξατομίκευση της ζήτησης, χαμηλότερο λειτουργικό κόστος και καλύτερο προγραμματισμό στην οργάνωση στον παγκοσμιοποιημένο κλάδο του τουρισμού. Οι τεχνολογίες στον τουρισμό όπως τα συστήματα κρατήσεων και η ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου επέφερε μεγάλες αλλαγές επανάστασης στον τουριστικό κλάδο. Η αύξηση της τεχνολογίας στην τουριστική βιομηχανία βοηθάει τους επιχειρηματίες και τα διευθυντικά στελέχη, με σκοπό την προσέλκυση πελατών, ώστε να κερδίσει χρόνο και χρήμα. Όλες αυτές οι δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία στη τουριστική βιομηχανία δίνει το πλεονέκτημα να είναι ανταγωνιστική στον κλάδο του τουρισμού. Δηλαδή η επικοινωνία, πληροφόρηση και κάθε άλλη μορφή τεχνολογίας είναι σημαντικά χρήσιμες στον τουριστικό κλάδο. Συγκεκριμένα, η τεχνολογία επηρεάζει τα στοιχεία του marketing :

Α) Προϊόν : τα τουριστικά προϊόντα διαμορφώνονται στους πελάτες με ψηφιακό τρόπο, μπορούν να διαμορφώσουν το δικό τους πακέτο από το διαδίκτυο, από τις ιστοσελίδες και να δουν τους προορισμούς από εικόνες και βίντεο

Β) Τιμολόγηση : μέσα από τις ιστοσελίδες μπορούν οι πελάτες να συγκρίνουν τις τιμές και ταυτόχρονα τα ξενοδοχεία μπορούν να προσαρμόσουν τις τιμές μας βάση τη ζήτηση.

Γ) Διανομή: η τεχνολογία επηρέασε και τη παραδοσιακή διανομή των εισιτηρίων, πλέον οι πελάτες μπορούν να κλείνουν από το διαδίκτυο τα ταξιδιωτικά εισιτήρια και να κάνουν τις κρατήσεις με πολύ εύκολο και γρήγορο τρόπο.

Δ) Προβολή: η προβολή και η διαφήμιση του ξενοδοχείου από τα μέσα επικοινωνίας και το διαδίκτυο έχει μεγάλο πλεονέκτημα αφού γίνεται πολύ απλά γρήγορα και εστιάζεται σε όλο το καταναλωτικό κοινό.

Εν κατακλείδι, οι επαναστατικές αλλαγές της τεχνολογίας έχουν επηρεάσει το κλάδο του τουρισμού αφού προσπαθεί να την διοργανώσει και να την καθορίσει σε ένα σύγχρονο και τεχνολογικό κλίμα. Όλες οι επιχειρησιακές λειτουργίες και το τουριστικό προϊόν αναπροσαρμόζεται στις τεχνολογικές αλλαγές ώστε η επιχείρηση να αυξήσει την αποδοτικότητα. Και με σκοπό την παροχή καλύτερων και ποιοτικών τουριστικών υπηρεσιών για να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί στον κλάδο. Άρα, η υιοθέτηση και εφαρμογή τεχνολογικών εργαλείων συμβάλλουν στην ευημερία και στην ανταγωνιστικότητά των τουριστικών επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα τα πλεονεκτήματα δεν παράγονται άμεσα και μόνο από τις επενδύσεις των τεχνολογικών επιτευγμάτων αλλά από τη σωστή χρήση και αξιοποίηση τους. (Κατσώνη 2018, σελ.50-55)

Οι νέες τεχνολογίες προσφέρουν πολλά στρατηγικά οφέλη σε όλο το τουριστικό κλάδο. Συγκεκριμένα, τα οφέλη των τεχνολογιών είναι στην παραγωγή και κατανομή του τουριστικού προϊόντος. Ακόμα δεν είναι εγγυημένη η επιτυχία όταν η επιχείρηση υιοθετεί τεχνικά μέσα, αλλά βοηθάει στον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό για τον τουρισμό. Η προσαρμογή της τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι σημαντική αλλαγή στον οργανωσιακό περιβάλλον της επιχείρησης. Η εφαρμογή των τεχνολογικών μέσων επιφέρει μειώσεις στον κόστος και αύξηση της αποτελεσματικότητας. Οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται την τεχνολογία ώστε να καταφέρουν να προσαρμόσουν το τουριστικό προϊόν τους με βάση τις επιθυμίες των πελατών τους. Οι εφαρμογές των τεχνολογιών βοηθάνε στη λήψη αποφάσεων και για τα μελλοντικά σχέδια των επιχειρήσεων. Η σημαντικότητα των τεχνολογιών έχει αλλάξει πολύ την τουριστική βιομηχανία και έχει μεταβάλει τον ανταγωνισμό του κλάδου. Αφού η τεχνολογία

προσφέρει πολλές πληροφορίες και εύκαιρες και για τις επιχειρήσεις και για τους πελάτες αφού ενημερώνονται για τα διαφορετικά τουριστικά προϊόντα. Ο συνδυασμός τεχνολογία και σωστή διαχείριση της, ακολουθώντας πάντα τα στρατηγικά σχέδια των επιχειρήσεων δίνει μεγάλη και κρίσιμη αξία στο ξενοδοχειακό κλάδο, δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τουριστικό κλάδο είτε με διαφοροποιημένα προϊόντα είτε με χαμηλή τιμή. (Κατσώνη 2018, σελ.50-55)

Ανακεφαλαιώνοντας, η τεχνολογία αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για τον τουρισμό αφού συμβάλλει στην εύκολη επικοινωνία ενημέρωση μεταξύ των επιχειρήσεων. Ακόμα , οδηγεί στην παγκοσμιοποίηση του τουρισμού και παρέχει σπουδαία εργαλεία για τους πελάτες να αναζητήσουν και να αγοράσουν το τουριστικό προϊόν. Αποτελεσματικά εργαλεία παρέχει και στους προμηθευτές για την ανάπτυξη διαχείριση προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον η τεχνολογία συμβάλλει στην επαφή πελατών και επιχειρήσεων που ωφελεί την ανταγωνιστικότητα και ευημερία του τουριστικού κλάδου. Τέλος , τα τεχνολογικά μέσα βοηθάνε τον τουριστικό κλάδο για ανάπτυξη και διαχείριση κατάλληλων τουριστικών προϊόντων. (Κατσώνη 2018, σελ.50-55)

#### **4.3 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ ΣΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η τεχνολογία πλέον αποτελεί ένα σπουδαίο κομμάτι για την λειτουργία των επιχειρήσεων. Επιφέρει πολλά αποτελέσματα για την επιχείρηση και ειδικά για το ανθρώπινο δυναμικό αφού επιδρά τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Αναλυτικότερα , η επικοινωνία , οι ιστοσελίδες, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έχουν επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο τμήμα του ανθρώπινου παράγοντα. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συμβάλλει στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων ανθρωπίνων πόρων για τα διοικητικά στελέχη της ΔΑΠ προσφέροντάς πολλά πλεονεκτήματα. Συγκεκριμένα μερικά από τα πλεονεκτήματα είναι η υλοποίηση σχεδίων για το προσωπικό , η γρήγορη λήψη αποφάσεων , προγραμματισμός θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας , οι προβλέψεις εργατικών κοστών κτλ. Η τεχνολογία φέρει μεταβολές στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού και είναι οι εξής: ( DeCenzo και Robbins και Verhulst 2015, σελ.8-11)

Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού: οι αγγελίες σε εφημερίδες , η αναζήτηση προσωπικού από στόμα σε στόμα και οι επισκέψεις σε ιδρύματα έχουν πλέον αντικατασταθεί από τις αναρτήσεις θέσεων σε επίσημες ιστοσελίδες των εταιρειών που έχουν σκοπό να βοηθήσουν τα στελέχη να βρουν περισσότερους υποψήφιους με πιο γρήγορο τρόπο μέσω ηλεκτρονικής μορφής.

Επιλογή εργαζομένων: με την ανάπτυξη της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις είναι πιο απαιτητικοί αφού η επιλογή προσωπικού γίνεται με βάση τις ικανότητες και δεξιότητες που έχουν. Οι επιχειρήσεις αναζητούν εργατικό δυναμικό το οποίο είναι καταρτισμένο με τα σύγχρονα δεδομένα και να συμβαδίζουν με την απαιτητική κουλτούρα των επιχειρήσεων .Ακόμα , η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συμβάλλει θετικά στην επιλογή των υποψήφιων αφού υπάρχουν πολλά διαδικτυακά εργαλεία στην διερεύνηση το υπόβαθρο των υποψήφιων. Και τα εργαλεία επιλογής βοηθάνε στην λήψη αποφάσεων της αποδοχής και της απόρριψης των υποψήφιων.

Επιμόρφωση και ανάπτυξη: η τεχνολογία έχει επηρεάσει και βοηθήσει τα στελέχη ανθρωπίνων πόρων για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Αφού , μέσα από το διαδίκτυο μπορούν οι εργαζόμενοι να βρουν πολλά επιμορφωτικά προγράμματα για κάθε ειδικότητα και να τους παραχωρήσει την ευκαιρία για ανάπτυξη και εξέλιξη της εκπαιδευτικής και επαγγελματικής τους καριέρας των εργαζομένων . Οι τηλεδιασκέψεις

έχουν ωφελήσει και για την εκπαίδευση αλλά και την συνεργασία εργαζομένων και διοικητικών στελεχών με οικονομικό όφελος.

Δεοντολογία και δικαιώματα εργαζομένων: η τεχνολογία έχει επηρεάσει και την ιδιωτική των εργαζομένων διότι η ανάπτυξη λογισμικών παρακολούθησης χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για να παρακολουθούν την παραγωγικότητα και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Η τεχνολογία προσφέρει ευκαιρίες γνώσεων για το προσωπικό ταυτόχρονα όμως μπορεί να αποτελέσει παράγοντα για αντιπαραγωγικότητας εργασίας .

Παρακίνηση των εργαζομένων της γνώσης: η τεχνολογία μπορεί να αποτρέψει τους εργαζόμενους σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές . Δηλαδή , καταφέρνει να τους κατευθύνει εν ώρα εργασίας να σερφάρουν στο διαδίκτυο ή να ασχοληθούν με στοιχήματα ή να κάνουν ηλεκτρονικές αγορές για φίλους . Αυτοί είναι σημαντικοί λόγοι που προκαλούν μια επιχείρηση να παρακολουθεί το προσωπικό της αφού επιφέρει χαμηλή παραγωγικότητα . Η μη αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων επιφέρει τεράστιο κόστος για την επιχείρηση από πλευράς χρόνου και χρήματος.

Αγοραία αξία πληρωμής εργαζομένων: οι επιχειρήσεις ολοένα και συνέχεια προσπαθούν να συγκρατήσουν το προσωπικό τους με προνόμια και κίνητρα στις επιχειρήσεις. Δηλαδή παροχές όπως εταιρικό αυτοκίνητο , δωρεάν ετήσιες συνδρομές σε αθλητικά κέντρα , εκπλώσεις σε καταστήματα κτλ. προσφέρουν πολλά οφέλη στο προσωπικό αλλά ταυτόχρονα και μειονεκτήματα . Η άνιση μεταχείριση παροχών στους εργαζόμενους , οι αλλαγές που δεν έχουν προβλέψει από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την παρακίνηση των εργαζομένων και κατά ακολουθίαν επηρεάζεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Επικοινωνίες: η τεχνολογικά έχει συμβάλει στην μεγάλη ανάπτυξη της επικοινωνίας αφού οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν με πολύ γρήγορο τρόπο. Επιπλέον η επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων με επιχειρήσεων , η επικοινωνία επιχειρήσεων με τους εργαζόμενους και η επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενων με εργαζόμενων έχει αλλάξει ραγδαία μέσω από τις υπάρχουσες πλατφόρμες. Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης επιφέρουν την άμεση επαφή με πολύ εύκολη ανταλλαγή απόψεων και στοιχείων όπως βίντεο και εικόνων έχουν αλλάξει τα δεδομένα χωρίς να εμποδίζει καμία γεωγραφική περιοχή. Και τα στελέχη μπορούν να οργανώνουν επαγγελματικές συναντήσεις, συνεντεύξεις με τους υποψήφιους μέσα από τεχνολογικά επιτεύγματα που ανθίζουν την επικοινωνία μεταξύ τω ανθρώπων.

Αποκεντρωμένος χώρος εργασίας: η εργασία μπορεί να προσφέρεται από χώρους εργασίας με γεωγραφικές αποστάσεις . Η αποκεντρωμένη εργασία έχει αντικαταστήσει την παροδική αφού εξασφαλίζει ποιότητα και ολοκλήρωση του έργου σε συγκεκριμένο χρόνο . Άρα η τεχνολογία έχει συμβάλει στην αποκεντρωμένη εργασία αφού ο σκοπός δεν είναι ο τρόπος εργασίας αλλά το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας.

Επίπεδο δεξιοτήτων : η τεχνολογία έχει επηρεάσει τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων αφού οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για να κάνουν χρήση της τεχνολογίας . Συγκεκριμένα , να διαχειρίζονται λογισμικά και τεχνικό εξοπλισμό. Ακόμα , η τεχνολογία ενισχύει να αναπτύσσονται καινοτομίες και να ικανοποιούν τις επιθυμίες των πελατών του. Η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει τους ανθρώπους να ανταγωνίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο για παροχή υπηρεσιών και στο Τομέα της αγοράς. ( DeCenzo και Robbins και Verhulst 2015, σελ.8-11)

Η νομική παράμετρος: κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να γίνεται κατανοητή για την σωστή και λανθασμένη χρήση του διαδικτύου από τους εργαζόμενους της. Θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι και να διακρίνονται με αντίληψη ώστε να καταλάβουν ότι θα πρέπει να συμπεριφέρονται και να διαχειρίζονται τις ιστοσελίδες με πειθαρχημένους τρόπους ώστε



να μην προσβάλλουν κανέναν. Να αποφεύγουν τα προσωπικά σχόλια και το δυσφημιστικό περιεχόμενο. ( DeCenzo και Robbins και Verhulst 2015, σελ.8-11)

#### **4.4 ΟΙ ΘΕΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Αναπόσπαστο κομμάτι αποτελεί πλέον η τεχνολογία για τη ζωή των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εξελίξεις της τεχνολογίας θα αποτελούν για πάντα έναν καθοριστικό παράγοντα που επιφέρουν σημαντικές αλλαγές. Οτιδήποτε εξελίσσεται θα φέρει πάντα θετικές και αρνητικές επιδράσεις. Ακόμα και η εξέλιξη της τεχνολογίας φέρει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Αρχικά , η τεχνολογία έχει επιφέρει πολλά θετικά στη ζωή των επιχειρήσεων και του προσωπικού . Ένα από αυτά είναι η ανάπτυξη συστημάτων για να εντοπιστούν , προσελκύσουν υποψήφιους και ωφελεί και στην διαχείριση προσλήψεων μέσω συστημάτων και προγραμμάτων. Ακόμα αλλαγές έχει φέρει στην τρόπο εκπαίδευσης μάθηση και απόδοσης των εργαζομένων που βοηθάει τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού και δίνοντας τους χρόνο και ευκολία. Συγκεκριμένα η νέα τεχνολογία δίνει την δυνατότητα στα στελέχη να χρησιμοποιήσουν τις προσομοιώσεις αυτές που αποτελεί πολύ χρήσιμο εργαλείο. Ακόμα , όλα αυτά τα τεχνολογικά επιτεύγματα διευκολύνουν την εργασιακή τους ζωή. Επίσης, με την εξέλιξη της τεχνολογίας οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν ότι η τεχνολογία φέρνει αλλαγές στα επαγγέλματα και στο χώρο της εργασίας και τους δίνεται η δυνατότητα να κάνουν στροφή προς τη συνεχή μάθηση ώστε να εκπαιδευτούν σε κάτι καινούργιο και σε νέες δεξιότητες που θα είναι χρήσιμες για την εργασία τους. Επίσης κάποιο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού το βρίσκουμε πολύ ενθουσιασμένο αφού πιστεύει ότι θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές και αμέτρητες δυνατότητες στο εργασιακό περιβάλλον.

Αντιθέτως , η χρήση της τεχνολογίας θα επιφέρει και αρνητικές επιδράσεις. Δηλαδή με την εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να ελαχιστοποιήσει την θέσεις εργασίας αφού δεν θα υπάρχει η ανάγκη των ανθρώπων με αποτελέσματα να αυξηθεί η ανεργία. Ακόμα, με την μηχανική μάθηση και την τεχνική νοημοσύνη οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα δημιουργικότητας. Ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων ανησυχεί για το επαγγελματικό τους μέλλον και πως θα εξελιχθούν τα πράγματα λόγω της αυτοματοποίησης και αυτό τους επηρεάζει αφού τους επιφέρει άγχος , μειώνοντας την αυτοπεποίθηση και δεν υπάρχει διάθεση για καινοτομία. Άλλη μια αρνητική επίδραση είναι ότι με την εξέλιξη της τεχνολογίας και συγκεκριμένα της ρομποτικής θα χαθούν επαγγέλματα και κάποια θα αλλάξουν εντελώς τον τρόπο λειτουργίας.

(Randstad , 2018. οι τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο του hr.. *Randstad* , 5 Οκτωβρίου , Διαθέσιμο στο : [https://www.randstad.gr/workforce-360/archives/oi-trechουσες-τεχνολογικές-εξελίξεις-στον-κλάδο-του-hr\\_7457/](https://www.randstad.gr/workforce-360/archives/oi-trechουσες-τεχνολογικές-εξελίξεις-στον-κλάδο-του-hr_7457/) [πρόσβαση 05 Ιανουαρίου 2020]

(Καραολίδου, Μ., 2017. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη κατάρτισης σε νέους τομείς και απόκτησης νέων δεξιοτήτων για να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές που φέρνει η τεχνολογία στην απασχόληση . *Pwc* , 16 Οκτωβρίου , Διαθέσιμο στο : <https://www.pwc.com/gr/en/publications/workforce-of-the-future-pr.pdf> [πρόσβαση 05 Ιανουαρίου 2020]

(Κοτσακάς, Χ., 2019. Πες μας, ρομπότ, γίνεται να μην μας πάρεις τις δουλειές;. *Επιχειρώ* , 26 Φεβρουαρίου , Διαθέσιμο στο : <http://www.epixeiro.gr/article/115084> [πρόσβαση 05 Ιανουαρίου 2020]

#### **4.5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Παρόλο που υπάρχει ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις με επιφυλακτικότητα χρησιμοποιούν πρακτικές για προσελκύνσεις και επιλογής προσωπικού και αυτό οφείλεται στο κόστος και στη ασυμβατότητα κουλτούρας. Μικρό είναι ακόμα το ποσοστό που χρησιμοποιεί την τεχνητή νοημοσύνη και ένα άλλο ποσοστό που πιστεύει ότι θα εφαρμόσουν σε πέντε χρονιά και μετρά πρακτικές νοημοσύνης. Τα κυριότερα εμπόδια είναι το αυξημένο κόστος για να υλοποιεί η εφαρμογή της τεχνικής νοημοσύνης και ακολουθούν η μη συμβατότητα με την επιχειρησιακή κουλτούρα. Ακόμα, υπάρχουν διαχειριστικά ζητήματα και χαμηλή προβλεπτικότητα σε σχέση με τις παραδοσιακές πρακτικές που έχουν δοκιμαστεί στο χρόνο. Και τέλος άλλο ένα εμπόδιο είναι τα ηθικά ζητήματα που δεν βοηθούν στη εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης.

(Μυλωνάς, Κ., 2019. & Νικολάου,Ι.,2019. Βασικά συμπεράσματα ετήσιας έρευνας τάσεων Προσέλκυσης & Επιλογής Προσωπικού . Adecco , 25 Σεπτεμβρίου , Διαθέσιμο στο : <https://www.adecco.gr/ετήσια-έρευνα-τάσεων-προσέλκυσης-επι/> [πρόσβαση 12 Ιανουαρίου 2020]

Μεγάλο παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία του ξενοδοχείου «Henn na» ή στα αγγλικά «Strange» του Τόκιο που κέρδισε μια θέση στο βιβλίο ρεκόρ Γκίνες ως το πρώτο παγκοσμίως ξενοδοχείο με υπάλληλους -ρομπότ το οποίο ξεκίνησε πριν πέντε χρονιά . Το «παράξενο ξενοδοχείο» ξεκίνησε με 80 ρομπότ και συνέχισε να προσθέτει ρομπότ που κάποια στιγμή έφτασε στα 243. Όλες οι ενεργείες γινόντουσαν από ρομπότ όπως η εξυπηρέτηση στην υποδοχή , ο καθαρισμός των δωματίων , η μεταφορά αποσκευών , η εξυπηρέτηση στα μπαρ και αλλά ρομπότ ψυχαγωγούσαν τους πελάτες. Όμως ξεκίνησαν τα προβλήματα αφού ήρθε και η απογοήτευση των τουριστών .Αφού , στην υποδοχή απαιτήθηκε η ανθρώπινη παρέμβαση για να φωτοτυπήσουν τα διαβατήρια των τουριστών κάτι που δεν γινόταν από τα ρομπότ. Ακόμα , τα ρομπότ μεταφορείς-αποσκευών δεν κατάφερναν ούτε τα μισά δωμάτια να προσεγγίζουν και φυσικά δεν λειτουργούσαν σε βροχή και χιόνι. Επιπροσθέτως, τα ρομπότ δεν ήταν ικανά να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως δρομολόγια πτήσεων και τουριστικά αξιοθέατα.

Και έτσι προέκυψε η αντικατάσταση των ρομπότ με ανθρώπους. Αφού συνειδητοποίησαν ότι οι άνθρωποι είναι σημαντικοί, έφερε την απόλυση πάνω των από τα μισά των ρομποτικών μηχανών . Έτσι συνειδητοποίησαν ότι οι υπηρεσίες των ανθρώπων διαφέρουν από τις υπηρεσίες των ρομποτικών μηχανών. Μπορεί η διαχείριση των δεκάδων γλωσσών να αποτελεί μεγάλο προσόν αλλά όμως η δυσκολία των ρομπότ να καταλάβουν τις ανθρώπινες ανάγκες δυσκολεύει στη λειτουργία των ξενοδοχείων από τα μηχανήματα. Ο σκοπός του ξενοδοχείου ήταν το χαμηλό κόστος λειτουργίας που δημιουργούσε η απασχόληση ρομποτικών μηχανών έναντι ανθρώπων. Ακόμα πίστευε ότι θα πρωτοπορούσε με το νέο πνεύμα της εποχής. Ο ιδιοκτήτης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ακόμα για τις μέρες μας υπάρχουν πολλές θέσεις εργασίας μόνο για τον άνθρωπο που δεν μπορούν να αντικατασταθούν από τα ρομπότ αλλά χωρίς να εγκαταλείπει την ιδέα του ένα ξενοδοχείο χωρίς ανθρώπινο δυναμικό.

(Η Καθημερινή ,,2019. Το πρώτο ρομποτικό ξενοδοχείο στον κόσμο απολύει τα ρομπότ του (βίντεο). *Η καθημερινή* , 01 Απριλίου , Διαθέσιμο στο : <https://www.kathimerini.gr/1017222/gallery/epikairothta/kosmos/to-prwto-rompotiko-zenodoxeio-ston-kosmo-apolyei-ta-rompot-toy-vinteo> [πρόσβαση 23 Ιανουαρίου 2020]

(Η εφημερίδα των συντακτών .,2019. Ξενοδοχεία με ρομπότ: Η εφημερίδα των συντακτών, 07 Δεκεμβρίου, Διαθέσιμο στο : [https://www.efsyn.gr/nisides/222165\\_xenodoheia-me-rompot](https://www.efsyn.gr/nisides/222165_xenodoheia-me-rompot) [πρόσβαση 23 Ιανουαρίου 2020]

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Έρευνα ορίζεται στην ανακάλυψη μιας ιδέας ή κάποιου αντικειμένου που μέχρι πρόσφατα δεν ήταν γνωστή. Η επιδίωξη είναι να αναζητηθεί και να μεταδοθεί γνώση στους ανθρώπους. Τα κύρια είδη της έρευνας κατηγοριοποιούνται: 1) στην επιστημονική ερευνά που πρόκειται για πειράματα με κανόνες αυστηρά της λογικής και παρατήρησης. Η έρευνα με επιστημονικό περιεχόμενο αποτελείται από συστηματικές διαδικασίες ανάλογα με το αντικείμενο που θα ερευνηθεί. 2) η δεύτερη κατηγορία είναι η έρευνα κοινωνικών επιστήμων που ασχολείται με τις μελέτες της κοινωνίας δηλαδή με τον τρόπο που ζουν οι άνθρωποι, και 3) στην εφαρμοσμένη έρευνα που χρησιμοποιούνται τεχνικές και μέθοδοι όπως της έρευνα κοινωνικών επιστημών με ιδιαίτερο στοίχο τα χρησιμοποιηθούμε συγκεκριμένα τα αποτελέσματα και όχι μόνο να προσφερθεί η ανθρώπινη γνώση. (Χρήστου 1999, Σελ. 33 )

Άρα αυτό που κάνουν οι άνθρωποι ώστε να διαπιστώσουν κάτι με συστηματικό τρόπο και εμβαθύνοντας τις γνώσεις τους ορίζεται έρευνα . Συγκεκριμένα συστηματικός τρόπος σημαίνει ότι η έρευνα στηρίζεται σε λογικές σχέσεις και όχι πεποιθήσεις. Δηλαδή πρέπει να υπάρχουν επεξηγήσεις και ανάλυση στα δεδομένα με επιχειρηματολογία σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Και οι σκοποί της έρευνας να περιγράφονται, να επεξηγούνται, να κατανοούνται και να αναλύονται. (Lewis, Saundres, Thornhill, 2014, σελ. 5-6)

Η σπουδαιότητα της έρευνας είναι πολύ σημαντική αφού διερευνάει την γνώση και οδηγεί στη διατύπωση γενικών αρχών. Ακόμα τα αποτελέσματα της έρευνας είναι πολύ σημαντικά αφού φέρουν αξία για τη κοινωνία και γενικά σε όλους τους τομείς όπως και στις επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως , ενισχύει να κατανοηθούν τα προβλήματα και δίνει λύσεις. Στοχεύει στην ανακάλυψη νέων δεδομένων που θα ωφελήσει μελλοντικά και θα αποδώσει απαντήσεις σε ερευνητικά προβλήματα.

Στην τουριστική βιομηχανία αποτελεί πολύ χρήσιμο εργαλείο η έρευνα αφού προσφέρει πολλές πληροφορίες που θα την βοηθήσουν για τη σωστή λήψη αποφάσεων που αφορά τα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες που πουλάει στην αγορά. Με την έρευνα μπορεί η τουριστική επιχείρηση να γνωρίζει άμεσα και συνέχεια τις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών της. Μπορεί να αντιληφθεί προβλήματα και ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην τουριστική αγορά. Ακόμα, μπορεί η έρευνα να την βοηθάει να αξιολογεί τις πιθανότητες επιτυχίας των προϊόντων της και στην εφαρμογή εναλλακτικών στρατηγικών. Τέλος , συμβάλλει να προσδιοριστούν νέα τμήματα στην αγορά , να περιοριστεί η σπάταλη χρόνου , κεφαλαίου , πρώτων υλών και ανθρωπίνων πόρων. (Χρήστου 1999, Σελ. 31-37 )

Η έρευνα κατηγοριοποιούνται με βάση:

- Το σκοπό:
  - 1) βασική ή καθαρή έρευνα 2) εφαρμοσμένη έρευνα
- Τη φύση των δεδομένων:
  - 1) ποιοτική έρευνα 2) ποσοτική έρευνα
- Τη διαδικασία :
  - 1) διερευνητική έρευνα 2) περιγραφική έρευνα 3) αναλυτική έρευνα 4) προγνωστική έρευνα
- Τη λογική

- 1) συμπερασματική έρευνα 2) επαγωγική έρευνα
- Το χρονικό ορίζοντα:
  - 1) διαχρονικές έρευνες 2) στατικές έρευνες

Με βάση τη φύση των δεδομένων κατηγοριοποιούνται τα εξής είδη έρευνας: η δευτερογενής και η πρωτογενής. Η δευτερογενής έρευνα και συγκεκριμένα τα δευτερογενή δεδομένα αποτελούν τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί για άλλους λόγους. Ακόμα περιλαμβάνουν τόσο ακατέργαστα όσο και συνοπτικά δημοσιεύματα δεδομένα τα οποία μπορούν να αναλυθούν ώστε να παρέχουν συμπληρωματική ή διαφορετική γνώμη και ερμηνείες ή συμπεράσματα. Τα δευτερογενή δεδομένα εντοπίζονται σε περιοδικά, βιβλία, εφημερίδες και σε κάποιες κρατικές εκδόσεις. Τα πλεονεκτήματα των δευτερογενών δεδομένων είναι ότι προσφέρουν λιγότερες απαιτήσεις σε πόρους όπως χρόνο και χρήμα. Διευκολύνονται οι διαχρονικές μελέτες, μπορούν να προφέρουν συγκριτικά και εξειδικευμένα δεδομένα. Ακόμα μπορούν να οδηγήσουν σε νέες ανακαλύψεις και πάντα τα δευτερογενή δεδομένα είναι μονιμά διαθέσιμα. Αντιθέτως τα μειονεκτήματα των δευτερογενών δεδομένων είναι η δύσκολη και δαπανηρή πρόσβαση των δευτερογενών δεδομένων. Άλλο ένα μειονέκτημα αποτελεί ο μη ουσιαστικό έλεγχος της ποιότητας των δεδομένων.

Η πρωτογενής έρευνα διεξάγεται από ερευνητές, εξειδικευμένους οργανισμούς και εκπαιδευτικά ιδρύματα και αφορά τη συλλογή στοιχείων που δεν παρέχονται από άλλες πηγές. Η πρωτογενής έρευνα χωρίζεται σε ποσοτική και ποιοτική. Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων της ποιοτικής έρευνας κατηγοριοποιούνται σε βάθος ατομικές συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, παρατήρηση και πείραμα. Ενώ στην ποσοτική έρευνα η συλλογή γίνεται μέσω δημοσκοπήσεων με προσωπικές συνεντεύξεις, δημοσκοπήσεις με τηλεφωνικές συνεντεύξεις με ταχυδρομικές έρευνες και δημοσκοπήσεις μέσω internet. Ενώ τα πρωτογενή στοιχεία υπάρχουν στις εξής βιβλιογραφικές πηγές όπως στις εκθέσεις, διατριβές, εκθέσεις εταιρειών, αδημοσίευτες χειρόγραφες πηγές και κρατικές εκδόσεις.

Αναλυτικά η ποιοτική έρευνα ορίζεται στη μελέτη των ποιοτικών μεταβλητών που καθορίζουν την έρευνα μέσα από τη διερεύνηση συμπεριφοράς των ανθρώπων. Αποτελεί μια ξεχωριστή μεθοδολογία έρευνας αφού τα αποτελέσματα είναι ποιοτικά και όχι ποσοτικά λόγω της φύσης των στοιχείων. Συγκεκριμένα βασίζεται σε δεδομένα μη απολύτως διακριτά και μετρήσιμα. Τα δεδομένα είναι αφηγηματικού τύπου και η ανάλυση τους χρειάζεται κωδικοποίηση. Αποτελεί επαγωγική διαδικασία. Τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας είναι ότι ερμηνεύει όχι μόνο το τι συμβαίνει αλλά εξηγεί γιατί συμβαίνει. Ακόμα αποτελεί τάση αλλαγής διοίκησης και προσφέρει ταχύτητα ευελιξία αλλά και χαμηλό κόστος. Ενώ τα μειονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας είναι υποκειμενικά δηλαδή εάν είναι αντιπροσωπευτικό το δείγμα. Επίσης υπάρχει το ενδεχόμενο να προβάλλει αναξιοπίστες λύσεις στο παρελθόν.

Ενώ η ποσοτική ορίζεται σε ποσοτικές μεταβλητές για τη εξαγωγή συμπερασμάτων από επιλεγμένο σύνολο ανθρώπων ονομαζόμενο δείγμα. Συγκεκριμένα βασίζεται σε στατιστικές συγκρίσεις των ερευνητών δηλαδή σε απολύτως διακριτά και μετρήσιμα δεδομένα. Η ανάλυση των δεδομένων είναι στατιστική και χαρακτηρίζεται ως αιτιώδης-συγκριτική, συσχέτισης, πειραματική ή περιγραφική. Τα πλεονεκτήματα ποσοτικής έρευνας είναι η δημιουργία ποσοτικών μεταβλητών με ελαχιστοποίηση της υποκειμενικότητας. Ενώ τα μειονεκτήματα βασίζονται σε παρατηρήσεις που έχουν γίνει μια φορά και με κόστος χωρίς ευελιξία. (Χρήστου 1999, Σελ. 31-37)

## **5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να ερευνηθεί κατά ποσό θεωρούν οι τουριστικές επιχειρήσεις ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί παράγοντα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και η επίδραση των συγχρόνων τεχνολογιών στην απασχόληση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής.

Α) Σε ποιο βαθμό θεωρούν οι τουριστικές επιχειρήσεις ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Β) Υπό ποιες προϋποθέσεις μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Γ) Εάν επενδύουν οι τουριστικές επιχειρήσεις στο προσωπικό τους και με ποιους τρόπους το καταφέρνουν.

Δ) Ακόμα ποιες είναι οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις της τεχνολογίας στο ανθρώπινο δυναμικό.

Ε) Τέλος, εάν οι τεχνολογίες προσφέρουν οφέλη και ποια είναι η στάση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες.

Ζ) Μελλοντικά πως θα είναι οι εξελίξεις των αυτοματοποιημένων διαδικασιών και η εξέλιξη των ρομποτικών μηχανών.

## **5.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **5.2.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στην παρούσα εργασία η έρευνα ξεκίνησε με την συλλογή δευτερογενών δεδομένων όπως η ανάλυση βιβλίων άρθρων, επιστημονικών κείμενων με σκοπό το θεωρητικό μοντέλο της μελέτης. Τα πρωτογενή στοιχεία συλλέχθηκαν με τη μέθοδο ποιοτικής έρευνας με συνέντευξη με χρήση ερωτηματολογίου σε διευθυντικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων. Η ποιοτική έρευνα αφορά τη μελέτη αιτίων και συμπεριφοράς των ανθρώπων και όχι για το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς τους. Αφορά ποιοτικούς μεταβλητές και τα δεδομένα είναι αφηγηματικού τύπου. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά είναι το μικρό δείγμα που επιλέγεται, το μεγάλο βάθος μελέτης, να διερευνηθούν οι σκέψεις των ατόμων και όχι οι πράξεις τους. Άλλο ένα χαρακτηριστικό ποιοτικής έρευνας αποτελεί η δυσκολία στην ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρωθήκαν και η στατιστική δυσκολία στην επεξεργασία των στοιχείων ώστε να ερμηνευτούν τα ανομοιόμορφα δεδομένα. Η ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε αφού το θέμα της πτυχιακής αφορά και ερευνά ποιοτικά δεδομένα. Το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης ξεκινάει αρχικά με κλειστές τύπου ερωτήσεις και στην συνέχεια με ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Η συγκεκριμένη συνέντευξη κατηγοριοποιεί στις μη τυποποιημένες συνεντεύξεις δηλαδή έναν προς έναν. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί πολύ διαδεδομένο εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χωρίζονται σε δυο κατηγορίες στις ανοικτές και κλειστές τύπου ερωτήσεις. Στις ανοικτές τύπου ερωτήσεις επιτρέπει στον ερωτηθέντα να απαντήσει με ελευθέρια και δίχως περιορισμούς τις απαντήσεις του αλλά να γίνει και χρησιμοποίηση παραδειγμάτων για την καλύτερη κατανόηση. Αλλά το αρνητικό στα ανοικτού τύπου ερωτήσεις είναι η δυσκολία στην αποκωδικοποίηση και ερμηνειών αποτελεσμάτων. Ενώ οι κλειστού τύπου ερωτήσεις οδηγούν σε προκαθορισμένες απαντήσεις. Τα ερωτηματολόγια χωρίζονται στα δομημένα και μη δομημένα. Τα δομημένα ερωτηματολόγια αποτελούνται από ερωτήσεις για την

συγκέντρωση ποσοτικών δεδομένων. Ενώ τα μη δομημένα ερωτηματολόγια στοχεύουν για τα ποιοτικά δεδομένα. Ταυτόχρονα δεν υπάρχει περιορισμός στις απαντήσεις και μπορούν να υπάρξουν πολλές ερωτήσεις ανάλογα με την εξέλιξη της συνέντευξης.

Επιπροσθέτως, άλλη μια μέθοδος έρευνας ήταν η παρατήρηση μέσω οκτάμηνης εμπειρίας σε τμήμα προσωπικού σε 5\* ξενοδοχείο. Η εμπειρία αυτή ωφέλησε να επιβεβαιωθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Η προσωπική επαφή και η διαχείριση με περίπου 250 εργαζόμενους περιλάμβανε δραστηριότητες όπως η καθοδήγηση με κάποιων συστημάτων και συσκευών για το χώρο του ξενοδοχείου όπου βοήθησε να απαντηθούν πολλά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Όπως, εάν οι επιχειρήσεις θεωρούν το προσωπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εάν επενδύουν σε αυτό, ποιες είναι οι επιδράσεις των τεχνολογιών και πως αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι τις τεχνολογίες, εάν είναι θετική ή αρνητική η στάση τους.

Μέσω της παρατήρησης μπορεί να δώσει πολύ αποδοτικά στοιχεία στη έρευνα. Αφού υπάρχουν έρευνες οι οποίες μέσω τις πράξεις των ανθρώπων σχετίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και αποτελεί πολύ αξιόπιστη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Αναλυτικότερα η μέθοδος της παρατήρησης είναι η συστηματική παρατήρηση, η καταγραφή, περιγραφή, ανάλυση και ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι τύποι της παρατήρησης αποτελούνται από τη συμμετοχική και τη δομημένη παρατήρηση. Η συμμετοχική είναι ποιοτική ενώ η δομημένη είναι ποσοτική. (Lewis, Saundres, Thornhill, 2014, σελ. 340-342)

### **5.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ**

Η δειγματοληψία χωρίζεται σε δυο είδη και είναι τα εξής: 1)η τυχαία δειγματοληψία και 2) η μη τυχαία ή κατευθυνόμενη δειγματοληψία.

Η τυχαία δειγματοληψία κατηγοριοποιείται στις εξής:

- απλή τυχαία δειγματοληψία
- συστηματική τυχαία δειγματοληψία
- στρωματοποιημένο τυχαίο δείγμα
- ομαδοποιημένη δειγματοληψία
- δειγματοληψία αντίγραφου

Ενώ η μη τυχαία ή κατευθυνόμενη δειγματοληψία κατηγοριοποιείται στις εξής

- δειγματοληψία αναλογίας

Στη παρούσα εργασία επιλέχθηκε το δείγμα με ποιοτική έρευνα μέσω προσωπικών συνεντεύξεων. Οι προσωπικές συνεντεύξεις αποτελούν την πιο γνωστή μέθοδο συλλογής στοιχείων. Διακρίνονται σε επίσημες με δομημένες ερωτήσεις ή ανεπίσημες συζητήσεις από ομάδες ή μεμονωμένων ανθρώπων. Ανάλογα με τη φύση και τις απαιτήσεις της έρευνας διαφέρουν οι συνεντεύξεις. Ανάλογα με το είδος χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές υλοποίησης. Η πραγματοποίηση συνέντευξης είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. (Χρήστου 1999, Σελ. 191-192)

Ως συνέντευξη ορίζεται «η συζήτηση η οποία εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο σκοπό, διαφορετικό από την ικανοποίηση της ίδιας της συζήτησης» (Bingham & Moore, 1941). Μέσω της συνέντευξης ανταλλάσσονται ελεύθερα τα στοιχεία. Η ατμόσφαιρα της συνέντευξης οδηγεί στην επιτυχία ή αποτυχία της συνέντευξης. Κυρίως στην

διαπροσωπική σχέση μεταξύ του λήπτη και του δότη. Οι συνεντεύξεις διακρίνονται στους 1) δομημένες και 2) μη δομημένες συνεντεύξεις. Οι δομημένες συνεντεύξεις έχουν επίσημη μορφή και η διαδικασία χαρακτηρίζεται με συστηματικό τρόπο. Ο λήπτης ελέγχει και καθορίζει την συνέντευξη. Οι ερωτήσεις είναι αυστηρά προκαθορισμένες. Ενώ οι μη δομημένες είναι ανεπίσημες και η διαδικασία δεν χαρακτηρίζεται από έντονη συστηματικότητα. Ο λήπτης δεν καθοδηγεί πάρα μόνο ελάχιστα και οι ερωτήσεις δεν αυστηρά προκαθορισμένες. (Χρήστου 1999, Σελ.191-195 )

### **5.2.3 ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Το δείγμα της ερευνάς αποτέλεσαν από οκτώ διευθυντικά στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων , έναν καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού με πολυετή εμπειρία στον χώρο του τουρισμού και μία σύμβουλος επιχειρήσεων που παρέχει υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού σε ξενοδοχεία.

### **5.2.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης περιείχε στην πρώτη ενότητα ένα πίνακα με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Αναλυτικά, οι ερωτήσεις αποσκοπούσαν στα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής μονάδας όπως την επωνυμία , τοποθεσία , κατηγορία , χρόνια λειτουργίας. Τον αριθμό εργαζομένων, εάν υπάρχει τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. Και οι δυο ερωτήσεις για τα χαρακτηριστικά του ερωτηθέντος όπως τη θέση στην επιχείρηση και έτη εμπειρίας στον τουριστικό κλάδο.

Στη δεύτερη ενότητα το ερωτηματολόγιο συνεχίζεται με τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου που δίνει την ελευθέρια στις απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών. Αρχικά οι ερωτήσεις σκοπεύουν στον ερώτημα τι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επικρατεί στην κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση. Εάν το ανθρωπινό δυναμικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις και ποια είναι η σωστή συμβολή ώστε να διαχειριστούν οι ανθρωπίνοι πόροι στην ανταγωνιστικότητα του κλάδου.

Τέλος στη τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις αποτελούν το ζήτημα της τεχνολογικής εξέλιξης και πως βοηθάει στην επίτευξη των στόχων. Οι ερωτήσεις συνεχίζονται με τις θετικές και αρνητικές επιδράσεις της τεχνολογίας. Η επιρροή των ρομποτικών μηχανών και της αυτοματοποίησης πως θα επηρεάσει το κλάδο και οι τεχνολογίες που έχουν υιοθετήσει τα ξενοδοχεία διευκολύνουν στον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων. Τέλος , ποια είναι η στάση του προσωπικού στις νέες εξελίξεις και πως τα διευθυντικά στελέχη βλέπουν μακροπρόθεσμα αυτές τις αλλαγές.

### **5.2.5 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η αναζήτηση των διευθυντικών στελεχών ήταν λίγο δύσκολη αφού δεν υπήρχε η άμεση αποδοχή για την έρευνα. Αλλά, η επιλογή των στελεχών βασίστηκε κυρίως στις επαγγελματικές γνωριμίες και συνεργασίες που υπάρχουν και υπήρχαν. Επίσης έγινε αναζήτηση διευθυντικών στελεχών σε ξενοδοχεία του Ηράκλειου, στις Γούβες, στην Χερσόνησο και σε επίσκεψη σε ημέρα καριέρας. . Οι συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο κυλήσαν ομαλά σε ευχάριστο κλίμα χωρίς προβλήματα με συσκευή καταγραφής ήχου που διήρκεσε περίπου 15 λεπτά. Στις τηλεφωνικές συνεντεύξεις δεν δημιουργήθηκε κανένα πρόβλημα επικοινωνίας και η διάρκεια ήταν περίπου 12 λεπτά ώσπου βοήθησαν και τα δυο μέλη για γρήγορη και άμεση επικοινωνία. Στη ηλεκτρονική



συνέντευξη υπήρξε επικοινωνία μέσω mail όπου απαντήθηκαν οι ερωτήσεις ηλεκτρονικά.

#### **5.2.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Κατά τη διάρκεια της έρευνας δεν παρουσιάστηκαν σοβαρά προβλήματα για την διεξαγωγή της. Όμως προβλήματα στην έρευνα μπορούν να χαρακτηριστούν η αρνητική αποδοχή των διευθυντικών στελεχών με περιορισμένο χρόνο , είτε σε επαγγελματικά ταξίδια είτε αδιαφορίας σε συνεντεύξεις από φοιτητές. Και αυτό αποτέλεσε δυσκολία στην επίτευξη μεγάλου αριθμού συνεντεύξεων. Ακόμα λόγω πίεσης χρόνου λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων και άμεσης παράδοσης εργασίας δεν βοήθησε στην δημιουργία και επαφή διευθυντικών στελεχών εκτός Κρήτης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η παρούσα πτυχιακή με θέμα «Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις τουριστικές επιχειρήσεις και η επίδραση της τεχνολογίας στην απασχόληση του ανθρωπίνου δυναμικού» είχε σκοπό να ερευνήσει μέσα από ποιοτική έρευνα ποιο θεωρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα ξενοδοχεία, εάν το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ποια είναι η συμβολή της σωστής διαχείρισης στην ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Επίσης πως η τεχνολογία βοηθάει στην επίτευξη των στόχων, οι επιδράσεις των νέων τεχνολογιών στην απασχόληση του ανθρωπίνου δυναμικού, πως θα επηρεάσει η εξέλιξη των ρομποτικών μηχανών, εάν έχουν υιοθετηθεί τεχνολογίες και εάν έχουν αξιοποιηθεί τεχνολογίες που γίνονταν μέχρι πρόσφατα από το προσωπικό. Τέλος ποια είναι η στάση του προσωπικού, εάν συνεχιστεί η τάση αντικατάστασής του προσωπικού από αυτοματοποιημένες διαδικασίες και πως προβλέπουν αυτές τις εξελίξεις τα διευθυντικά στελέχη.

Οι απαντήσεις ήταν αρκετές με ποικίλες απόψεις που διέφεραν ανάλογα με την εμπειρία, τη διευθυντική θέση που βρίσκονται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αρχικά, για την πρώτη ερώτηση τα διευθυντικά στελέχη απάντησαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κυριαρχεί στην επιχείρησή τους και το κάνει ξεχωριστό είναι οι υπηρεσίες, η τοποθεσία που προσφέρονται προς τους πελάτες τους. Εστιάζουν σε ένα οργανόγραμμα που τους βοηθάει να κατακτήσουν τις αρμοδιότητες των ρόλων των εργαζομένων ώστε να μπορούν να καλύψουν τα τμήματα και να υιοθετούν την κατάλληλη τεχνολογία και να εκπαιδεύονται πάνω σε αυτή οι εργαζόμενοι. Άλλο ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελούν οι σχέσεις των εργαζομένων και πελατών οι οποίες σχέσεις στηρίζονται στην σωστή αντίληψη στην ευγένεια, στην προθυμία, στην οικειότητα, καθώς το επίπεδο εκπαίδευσης τα προσόντα και το περιβάλλον εργασίας οδηγούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων και τις κάνει αναγνωστικές στον κλάδο.

Στη δεύτερη ερώτηση, τα διευθυντικά στελέχη ρωτήθηκαν σε ποιο βαθμό συμβάλει το ανθρώπινο δυναμικό στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρησή τους και οι απαντήσεις ήταν ότι το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει σημαντικά ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού αποτελεί μεταβλητό συντελεστή για την επιχείρηση. Η σχέση ανθρώπου και πελάτη κάνει ανταγωνιστική μια μονάδα αφού η άριστη σχέση, η εξυπηρέτηση με ευγένεια, η προσωπικότητα, οι γνώσεις του προσωπικού καθορίζουν την ελκυστικότητα του ξενοδοχείου. Το ευχάριστο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον η συνεργασία του προσωπικού η σωστή επιλογή των ανθρώπων, η σωστή τοποθέτηση των εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας του ξενοδοχείου.

Στη τρίτη ερώτηση με βάση την εμπειρία τους ρωτήθηκαν ποια είναι η συμβολή της σωστής διαχείρισης προσωπικού στην ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι απαντήσεις ήταν ότι η διαχείριση είναι πολύ σπουδαία αφού η εκπαίδευση, το περιβάλλον, ο οικονομικός παράγοντας η αντιμετώπιση του από την επιχείρηση οδηγούν στην αποδοτικότητα και τέλος στην ανταγωνιστικότητα. Οι άνθρωποι που διαχειρίζονται ανθρώπους στην εργασία θα πρέπει να γνωρίζουν από ψυχολογία ώστε να πραγματοποιείται η σωστή διαχείριση τους.

Όσο αφορά η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας στην επίτευξη των στόχων των ξενοδοχείων είναι πολύ σπουδαία, αφού αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο που κερδίζει χρόνο και χρήμα. Βοηθάει στο πιο εύκολο έργο των εργαζομένων ώστε η σωστή χρήση της τεχνολογίας θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα και ο συνδυασμός με τα ζητούμενα των τουριστών ήλιο και θάλασσα γίνεται πιο ανταγωνιστικό για την τουριστική βιομηχανία. Ακόμα αποτελεί ένα εργαλείο που προσφέρει ποσοτικές και ποιοτικές πληροφορίες και δεδομένα που βοηθάνε τους εργαζομένους να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στον πελάτη.

Στην πέμπτη ερώτηση διαπιστώνουμε ότι οι επιδράσεις των νέων τεχνολογιών στην απασχόληση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι κυρίως θετικές αφού προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα μέσω συστημάτων, ταχύτητα και καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Σε σύγκριση με παλιά οι νέες τεχνολογίες έχουν βοηθήσει αρκετά σε αυτό για παράδειγμα παλιά κάποιος έστελνε γράμμα που έκανε αίτηση ενώ τώρα η αίτηση γίνεται και μέσω κάμερας ή με μια απλή ηλεκτρονική αίτηση. Ακόμα, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται σε αυτές τις τεχνολογίες για να αποφέρει αποδοτικότητα. Αντιθέτως, υπάρχουν και αρνητικές επιδράσεις όπως η λανθασμένη χρήση της τεχνολογίας μπορεί να αποφέρει αρνητικά αποτελέσματα για παράδειγμα η παρακολούθηση του προσωπικού μέσω κάμερας δημιουργεί άγχος στο εργασιακό περιβάλλον και δεν αποτελεί υγιή δυνατότητα χρήσης τεχνολογίας.

Στην συνέχεια, τα διευθυντικά στελέχη ρωτήθηκαν εάν η εξέλιξη ρομποτικών μηχανών και η τεχνητή νοημοσύνη θα επηρεάσει τον ξενοδοχειακό κλάδο και οι απαντήσεις ήταν ότι φυσικά θα επηρεαστεί αρχικά σε κάποια τμήματα και κάποιες θέσεις εργασίας. Δηλαδή θα επηρεαστεί σημαντικά στην απασχόληση προσωπικού αλλά με προϋπόθεση ότι θα πρέπει να υπάρχει και το κατάλληλο καταρτισμένο προσωπικό να διαχειρίζεται τα ρομπότ και την τεχνητή νοημοσύνη. Η ρομποτική και η εικονική πραγματικότητα έχουν εξελιχθεί αρκετά για να εισχωρήσουν στον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά δεν ξέρουμε πότε θα γίνει και εάν αυτό επιτύχει. Ακόμα να προστεθεί ότι οι λόγοι που δεν θα επιτύχει είναι ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις βασίζονται σε υπηρεσίες. Δηλαδή ένα ξενοδοχείο πουλάει φιλοξενία την ανθρώπινη εξυπηρέτηση, την επικοινωνία εργαζομένου - πελάτη και αυτό είναι αρκετό δύσκολο να αντικατασταθεί όσο και η ρομποτική εξελίσσεται τα ρομπότ δεν μπορούν να προσφέρουν την ανθρώπινη φιλοξενία.

Σύμφωνα με τα διευθυντικά στελέχη έχουν υιοθετηθεί τεχνολογίες που διευκολύνουν στην διεκπεραίωση εργασιών των ξενοδοχείων. Συγκεκριμένα έχουν υιοθετηθεί τεχνολογίες όπως λογισμικά, ανάγνωση βιογραφικών με λέξεις κλειδιά αλλά η επιλογή του εργαζομένου γίνεται από άνθρωπο. Ακόμα έχουν υιοθετηθεί συστήματα κρατήσεων, προμήθειων και ταμποτάκια καθαρισμού πισίνας που οδηγούν σε χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση. Η υιοθέτηση μαγνητικών καρτών είναι άλλη μια τεχνολογία που βοηθάει στην οργάνωση του ξενοδοχείου αλλά παρόλο που έχουν υιοθετηθεί τόσες τεχνολογίες υπάρχουν και άλλες τόσες που δεν έχουν αξιοποιηθεί ακόμη.

Επίσης, έχουν αξιοποιηθεί τεχνολογίες που μέχρι τώρα γινόταν από το προσωπικό όπως αυτόματες μηχανές παρασκευής τροφίμων καφέ, προγράμματα, ρομποτάκι καθαρισμού πισίνας που παλιότερα αυτά γινόντουσαν από ανθρώπους. Τώρα οι νέες τεχνολογίες όπως ακόμα συστήματα κρατήσεων και παραγγελιών έχουν βοηθήσει το προσωπικό και την επιχείρηση να διευκολυνθούν οι εργασίες για να ένα καλύτερο αποτέλεσμα προς το πελάτη. Ακόμα δεν έχουν αξιοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό όλες οι τεχνολογίες λόγω της έλλειψης γνώσεων και της δυσκολίας της εκπαίδευσης σε χρόνο και χρήμα.

Στις εξελίξεις νέων τεχνολογιών η στάση των εργαζομένων είναι συνήθως αρνητική και επιθετική. Σύμφωνα με την ροή μάθησης πρώτα ο άνθρωπος αντιστέκεται στην πληροφορία της μάθησης μετά χαλαρώνει ακούει αμφισβητεί ακούει, αντιδρά κτλ. Ακόμη η ηλικία παίζει καθοριστικό ρόλο αφού οι νέες ηλικίες αποδέχονται πιο εύκολα να μάθουν κάτι και ειδικότερα στην τεχνολογία. Ενώ η μέση ηλικία επαναστατεί σε νέες τεχνολογίες και οι πιο μεγάλοι δυσκολεύονται σε τέτοιες αλλαγές και χρειάζονται αρκετό χρόνο. Ακόμα και η στάση ζωής επηρεάζει την αντιμετώπιση τους αλλά χρειάζεται σωστή διαχείριση και εκπαίδευση των νέων τεχνολογιών προς το προσωπικό.

Τα στελέχη θεωρούν ότι συνεχιστεί η τάση αντικατάστασης του προσωπικού από αυτοματοποιημένες διαδικασίες αλλά σε πολύ αργό ρυθμό κυρίως σε μηχανήματα και τεχνολογίες. Δεν θα συνεχιστεί λόγω χρηματοδότησης και ότι ο άνθρωπος παράγοντας είναι πολύ σπουδαίος για την φιλοξενία αφού το κλειδί επιτυχίας είναι η

επικοινωνία, η πληροφορία και η επαφή με τον πελάτη. Η φιλοξενία έχει ανάγκη ανθρώπους για να επιτύχει το έργο της παρόλο που οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες βοηθούν τους εργαζομένους για να ένα πιο ταχύτατο και εύκολο τρόπο πραγματοποίησης εργασιών.

Εν κατακλείδι , τα στελέχη βλέπουν πολύ θετικές τις εξελίξεις αυτές αφού βοηθάνε στην εξέλιξή τους στην ενημέρωση και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων τους. Οι εξελίξεις οδηγούν σε πρόοδο και βοηθάνε το προσωπικό να εκπαιδεύεται σε νέες τεχνολογίες. Επίσης προσφέρουν χρήμα και χρόνο για τις επιχειρήσεις και επιφέρουν ένα άριστο αποτέλεσμα που τις χρησιμοποιούν. Ενδέχεται φυσικά το ενδεχόμενο να μειώσει θέσεις εργασίας αλλά για τη τουριστική βιομηχανία δεν ξέρουν τι θα συμβεί αφού ο τουρισμός βασίζεται στον άνθρωπο. Αλλά αυτές οι εξελίξεις θέλουν χρόνο να λειτουργήσουν και να αποφέρουν αποτελέσματα.

## **ΚΕΦΑΛΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στο πλαίσιο αυτής της έρευνας παρουσιάστηκαν αρκετοί ορισμοί για την επιστήμη του ανθρωπίνου δυναμικού αφού με τα χρόνια εξελίσσεται. Αναλύεται η ιστορική εξέλιξη του ανθρωπίνου δυναμικού και παρουσιάζεται η εξέλιξη των ανθρωπίνων πόρων στο μέλλον. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η σπουδαιότητα και οι στόχοι του ανθρωπίνου δυναμικού. Τέλος του πρώτου κεφαλαίου παρουσιάζονται οι λειτουργίες της επιστήμης. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται οι ορισμοί τουρισμός και τουριστική βιομηχανία και ποιος είναι ο ρόλος του προσωπικού στο τουριστικό κλάδο. Ακόμα, παρουσιάζεται η απασχόληση των ανθρωπίνων πόρων στο τουρισμό. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το ανθρωπινό δυναμικό στις τουριστικές επιχειρήσεις ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα, ποσό σημαντική είναι η συμβολή του ανθρωπίνου δυναμικού στον τουρισμό. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η τεχνολογία και η εξέλιξη σαν ορισμοί, ακολουθεί η εξέλιξη της τεχνολογίας στον κλάδο του τουρισμού. Επίσης, αναφέρεται η αξιοποίηση της τεχνολογίας στις λειτουργίες του ανθρωπίνου δυναμικού. Μέσα από άρθρα αναφέρονται οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις τη τεχνολογίας στο ανθρωπινό δυναμικό και στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρεται μέσα από έρευνα πως η τεχνολογία επηρεάζει τις επιχειρήσεις και ένα αληθινό παράδειγμα ξενοδοχείου που οδηγεί σε σημαντικά συμπεράσματα των ρομποτικών μηχανών και των ανθρώπων σε ένα ξενοδοχείο. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή για την έρευνα, τους στόχους, την επιλογή μεθόδου έρευνας, τη μέθοδο δειγματοληψίας, το μέγεθος δείγματος, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, τη διεξαγωγή και τους περιορισμούς της έρευνας. Ακολουθούνε τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε διευθυντικά στελέχη.

Στην ποιοτική έρευνα σκοπός ήταν να ρωτηθεί στα διευθυντικά στελέχη με εμπειρία κατά πόσο θεωρούν στις τουριστικές επιχειρήσεις ότι το ανθρωπινό δυναμικό αποτελεί παράγοντα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και η επίδραση των συγχρόνων τεχνολογιών στην απασχόληση του ανθρωπίνου δυναμικού.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε καταλήξαμε ότι το ανθρωπινό δυναμικό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Η εκπαίδευση, τα προσόντα καθορίζουν το προσωπικό και είναι πολύ σημαντικά για την επιχείρηση. Οι τουριστικές επιχειρήσεις στηρίζονται στην φιλοξενία, στις στενές σχέσεις που αναπτύσσονται από τους εργαζομένους και πελάτες όπου οδηγεί στην ελκυστικότητα του τουριστικού προϊόντος. Και η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί πολύ σπουδαία αφού μέσα από το κατάλληλο περιβάλλον, την εκπαίδευση, τις μακροπρόθεσμες προοπτικές που επιτρέπει η επιχείρηση βοηθάει στην ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, η τεχνολογία θεωρείται πολύ σημαντική αφού προσφέρει πολλά οφέλη για την επιχείρηση και το προσωπικό αλλά η χρήση της τεχνολογίας την κάνει να διαφέρει. Η τεχνολογία μπορεί να γίνει φίλος που κερδίζει χρήμα και χρόνο για μια επιχείρηση και να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες με πιο εύκολο έργο. Οι επιδράσεις για τις νέες τεχνολογίες είναι αρκετά θετικές στην απασχόληση ανθρωπίνου δυναμικού αφού διευκολύνουν στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών και στην άμεση επαφή ενώ παλιότερα ήταν δύσκολο. Οι νέες τεχνολογίες αποτελούν τα συστήματα κρατήσεων, προμήθειων, κοστολόγησης κτλ. Επιπλέον πιστεύουν ότι θα επηρεάσει τις τουριστικές επιχειρήσεις η ρομποτική και η τεχνητή νοημοσύνη αλλά σε μικρό βαθμό αφού τα ξενοδοχεία στηρίζονται στην φιλοξενία και στην επαφή με τον άνθρωπο. Έχουν υιοθετήσει τεχνολογίες όπως συσκευές αυτοματοποίησης παρασκευής καφέ, συστήματα κρατήσεων και προγράμματα αλλά δεν έχουν υιοθετήσει όλες τις τεχνολογίες που υπάρχουν. Αλλά για να υιοθετήσουν νέες

τεχνολογίες θα πρέπει να υπάρξει και ένα κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό που να μπορεί να διαχειρίζεται όλες αυτές τις τεχνολογίες. Όσο αφορά την στάση του προσωπικού είναι αρνητική και επιθετική σε αυτές τις εξελίξεις αφού οι μεγάλες ηλικίες δυσκολεύονται στην εκμάθηση νέων δεδομένων και πληροφοριών και επαναστατούν , ενώ οι νέες ηλικίες, η σχέση τους με την τεχνολογία είναι πιο οικεία και φιλική και αυτό διευκολύνει στην υιοθέτηση αλλά και πάλι υπάρχει η ροή της μάθησης που απαιτεί χρόνο και εκπαίδευση σε αυτό. Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες θα συνεχιστούν να υπάρχουν στα ξενοδοχεία αλλά δεν θα αποτελούν εμπόδιο για να εξαλειφθεί ο ανθρώπινος παράγοντας από ένα ξενοδοχείο αφού οι άνθρωποι είναι πολύ σημαντικοί για την τουριστική βιομηχανία. Τέλος, οι εξελίξεις αυτές αποτελούν θετικές για τα διευθυντικά στελέχη αφού η τεχνολογία επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση και βοηθάει με λιγότερο κόστος και περισσότερο χρόνο να επιτευχθούν οι στόχοι των ξενοδοχείων . Επιφέρει πρόοδο στο τουριστικό τομέα και η ακατάλληλη χρήση και εκμετάλλευση ευκαιριών γίνονται προάγοντας επιτυχίας.

Συγκριτικά της παρούσας εργασίας και με άλλες έρευνες ακολουθούν οι εξής ομοιότητες. Σύμφωνα με την διπλωματική εργασία με θέμα «Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις» ( ΧΡΙΣΤΙΝΑ Χ. ΚΑΔΑ , 2011 ) συμφωνεί με την παρούσα εργασία ότι ο όρος της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Η συμβολή του ανθρωπίνου παράγοντα οδηγεί στη διατήρηση και αύξηση μεριδίου αγοράς. Επιπροσθέτως , η τεχνολογία και ο μηχανολογικός εξοπλισμός παράγουν αξία στην επιχείρηση. Οι δραστηριότητες των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ακόμα, κρίσιμος είναι ο ρόλος που έχουν τα στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού να διαχειρίζονται ανθρωπίνους πόρους σε ένα κόσμο συχνών αλλαγών και εξελίξεων.

Σύμφωνα με την διπλωματική εργασία με θέμα « Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ» ( Ελευθερία Γκρίμπα ,Μαρία Καραμπάτσου , Αικατερίνη Πατσούρα 2016) συμφωνεί με τα συμπεράσματά της παρούσας ερευνάς ότι ο τουρισμός αποτελείται από τους ανθρώπους που εργάζονται στον κλάδο του τουρισμού , αναπτύσσοντας σχέσεις και επικοινωνία με τους πελάτες των ξενοδοχειακών μονάδων.

Σύμφωνα με την διπλωματική εργασία με θέμα « Νέες τεχνολογίες στον τουριστικό κλάδο» (Σφακιανάκης Μιχάλης , 2009). Συνδέονται τα συμπεράσματα με την παρούσα εργασία ότι ο τουρισμός αυξάνει το βιοτικό επίπεδο της χώρας. Ακόμα , ότι το τουριστικό προϊόν δέχεται έντονο ανταγωνισμό στις μέρες μας. Η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη της τεχνολογίας καθορίζει ανάγκη για ποιοτικότερο τουριστικό προϊόν αφού οι σύγχρονες τεχνολογίες στον τουρισμό βελτιώνουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, οδηγώντας στην απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον οι δυνατότητες των τεχνολογιών αποτελούν εργαλείο για τον τουρισμό με δυνατότητα βελτίωσης των υπηρεσιών και προκαλώντας την προσέλκυση πελατών.

## **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Η εξέλιξη του τμήματος του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί σπουδαίο ρόλο στον τουριστικό κλάδο ο οποίος αναπτύσσεται ραγδαία και η τεχνολογία συμβάλλει αρκετά στη εξέλιξη και επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό θα ήταν αποτελεσματικό και σημαντικό μετά από την παρούσα έρευνα να ακολουθήσουν και άλλες έρευνες που θα αναλύονται περισσότερο και να συμπεριλαμβάνουν τις τρέχουσες

αλλαγές που θα υπάρξουν μετέπειτα της παρούσας έρευνας. Αναλυτικότερα , οι προτάσεις που τίθενται για μελλοντική έρευνα είναι οι ακόλουθες:

Για τους φοιτητές και ερευνητές, μελλοντικά η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας με στόχο το μεγαλύτερο αριθμό δείγματος δηλαδή συνεντεύξεων σε διευθυντικών στελεχών και εκτός Κρήτης, ώστε να σχηματιστεί καλύτερη εικόνα για το ανθρώπινο δυναμικό και τις τεχνολογίες που επικρατούν συνολικά στη χώρα μας και να παραχθεί σύγκριση τουρισμού λ.χ. χειμερινού και θερινού τουρισμού. Επιπροσθέτως , μια ποσοτική ερευνά θα ωφελούσε να σχηματιστούν ποσοτικά δεδομένα ώστε να διαμορφωθούν συγκρίσεις μεταξύ ετών στον τουριστικό κλάδο για την αποδοτικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού στον τουρισμό και πόσο θεωρείται ανά καιρούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Και ποσοτικά πως επιδρούν οι τεχνολογίες με το πέρασμα των χρόνων.

Επιπλέον προς τα ξενοδοχεία και συγκεκριμένα τα στελέχη να αξιοποιήσουν μοντέλα και εργαλεία που θα αυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων, να λάβουν υπόψη και άλλους παράγοντες που πιθανόν επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης οι οποίοι δεν έχουν γίνει αντιληπτοί , να δώσουν ευκαιρίες και κίνητρα στο προσωπικό. Να προσθέσουν νέες τεχνολογίες που θα αναβαθμιστεί το τουριστικό προϊόν και θα αποτελέσει την υλοποίηση καθηκόντων πιο ευκολά και ταχύτατα. Ακόμα , να εξαλειφθεί ο φόβος για νέες τεχνολογίες και να δημιουργηθεί θετική αντιμετώπιση που θα επιφέρει πρόοδο. Να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι στα νέα συστήματα ακολουθώντας πάντα την κουλτούρα της επιχείρησης.

Μελλοντικά για τους εργαζομένους να καταρτιστούν και να αντιμετωπίζουν θετικά τις νέες τεχνολογίες των τουριστικών μονάδων. Να εργάζονται σε ομαδικό πνεύμα και να συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης για την επαγγελματική τους εξέλιξη. Ακόμα να επιφέρουν νέες ιδέες στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Τέλος, μελλοντικές προτάσεις για τον κράτος θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη του τουρισμού και η προώθηση επιχειρηματικού πνεύματος που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες. Επιπλέον , η συστηματική ενημέρωση για τα νέα τεχνολογικά προγράμματα και προγράμματα εκπαίδευσης για το τουρισμό. Η χορήγηση επιδοτήσεων για τις ξενοδοχειακές μονάδες και η ενίσχυση πανεπιστημιακών σπουδών για τον τουρισμό. Τέλος , η αυστηρή εφαρμογή του νόμου για την εργασιακή ασφάλεια και των αποδοχών.

Εν κατακλείδι , υπάρχουν πολλές προτάσεις για μελλοντική ερευνά και ευελπιστώντας ότι θα διεξαχθούν περισσότερες έρευνες. Ωστε να παραχθούν περισσότερα συμπεράσματα και να ωφελήσουν την οικονομία της χώρας , το τουριστικό κλάδο , το ανθρώπινο δυναμικό και τις νέες τεχνολογίες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ :**

1. Ανδριώτης Ph.D, Κ., 2004. *Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων. Μια στρατηγική προσέγγιση*. Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.
2. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2014. *Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Διόφαντος.
3. Θεοδωράτος, Ε. Φ., 1993. *Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία*. Α΄ Έκδοση. Πάτρα: Εκδόσεις
4. Ιορδάνογλου, Δ., 2008. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές*. Α΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
5. Κατσώνη, Β., 2018. *Διεθνή συστήματα κρατήσεων & πωλήσεων στον Τουρισμό*. Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίμιδος.
6. Λαγός, Δ. & Λιαργκόβας, Π., 2013. *Τουριστική Οικονομία. Ειδικότητα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Έκδοση. Εκδόσεις Διόφαντος.
7. Λαλούμης, Δ. Α. & Ρούπας, Β., 1996. *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
8. Νεράντζης, Κ., 2018. *Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές σε επιχειρήσεις φιλοξενίας*. Α΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
9. Παπαδάκης, Β. Μ., 2016. *Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Ζ΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
10. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.



11. Σαρμανιώτης, Χ., 2012. *Μάνατζμεντ. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
12. Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων [Διοίκηση προσωπικού]*. Α΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
13. Χατζηπαντελή, Π. Σ., 1999. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Α΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
14. Χρήστου, Ε. Σ., 1999. *Έρευνα Τουριστικής Αγοράς*. Α΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
15. Χυτήρης, Λ. Σ., 2001. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
16. DeCenzo, D. A. , Robbins, St. P., Verhulst, S. L., 2015. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Α΄ Έκδοση. Αττική: Εκδόσεις Utopia.
17. Go'mez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R.L., 2015. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Α΄ Έκδοση. Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης.
18. Keiser, J. R., 1998. *Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Θεωρία και πράξη*. Β΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.
19. Raymond, A. N. , Hollenbeck, J. R. , Gerhart, B., 2009. *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων. Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
20. Robbins, St. P. , Decenzo, D. A. , Coulter, M., 2012. *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Α΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
21. Saunders, M. , Lewis, Ph. , Thornhill, Adr., 2014. *Μέθοδοι έρευνας στις επιχειρήσεις & την οικονομία*. Έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Δισίγμα.

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

1. Noe, R. (et al) (2008). *Human Resource Management: gaining a competitive advantage*. Madison Edition
2. Mathis & Jackson (2000). *Human Resource Management*. South Western Edition

3. Randhawa, G., 2007. Στο: Human Resource Management. s.l.:Atlantic Publishers & Distributors
4. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management* (1986-1998)
5. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*

### **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ:**

1. Φελέκης, Γ., 2014. Τουρισμός και ανθρώπινο δυναμικό. Πώς θα επιτύχετε τη διαφοροποίηση της επιχείρησή σας;. *Επιχειρώ* , 4 Ιουλίου, Διαθέσιμο στο :<http://epixeiro.gr/article/2311> [πρόσβαση 16 Δεκεμβρίου 2019]
2. Kutllovci E., & Qehaja A .B ., 2015. *The role of human resources in gaining competitive advantage*, 6 Νοεμβρίου Διαθέσιμο στο : [https://www.researchgate.net/publication/290393111\\_The\\_Role\\_of\\_Human\\_Resources\\_in\\_Gaining\\_Competitive\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/290393111_The_Role_of_Human_Resources_in_Gaining_Competitive_Advantage) [πρόσβαση 29 Δεκεμβρίου 2019]
3. Διαθέσιμο στο : <https://el.wikipedia.org/wiki/Τεχνολογία>[πρόσβαση 29 Δεκεμβρίου 2019]
4. Διαθέσιμο στο : <https://www.protypa.gr/frontend/article.php?aid=279&cid=36> [πρόσβαση 29 Δεκεμβρίου 2019]
5. Κοτσακάς, Χ., 2019. Πες μας, ρομπότ, γίνεται να μην μας πάρεις τις δουλειές;. *Επιχειρώ* , 26 Φεβρουαρίου , Διαθέσιμο στο : <http://www.epixeiro.gr/article/115084> [πρόσβαση 05 Ιανουαρίου 2020]
6. (Randstad , 2018. *οι τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο του hr.. Randstad* , 5 Οκτωβρίου , Διαθέσιμο στο : [https://www.randstad.gr/workforce-360/archives/οι-τρέχουσες-τεχνολογικές-εξελίξεις-στον-κλάδο-του-hr\\_7457/](https://www.randstad.gr/workforce-360/archives/οι-τρέχουσες-τεχνολογικές-εξελίξεις-στον-κλάδο-του-hr_7457/) [πρόσβαση 05 Ιανουαρίου 2020]
7. (Καραολίδου, Μ., 2017. *Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη κατάρτισης σε νέους τομείς και απόκτησης νέων δεξιοτήτων για να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές που φέρνει η τεχνολογία στην απασχόληση . Pwc* , 16 Οκτωβρίου , Διαθέσιμο στο : <https://www.pwc.com/gr/en/publications/workforce-of-the-future-pr.pdf> [πρόσβαση 05 Ιανουαρίου 2020]
8. (Μυλωνάς, Κ., 2019. & Νικολάου,Ι.,2019. *Βασικά συμπεράσματα ετήσιας έρευνας τάσεων Προσέλκυσης & Επιλογής Προσωπικού . Adecco* , 25 Σεπτεμβρίου , Διαθέσιμο στο : <https://www.adecco.gr/ετήσια-έρευνα-τάσεων-προσέλκυσης-επι/> [πρόσβαση 12 Ιανουαρίου 2020]
9. (Η Καθημερινή .,2019. *Το πρώτο ρομπωτικό ξενοδοχείο στον κόσμο απολύει τα ρομπότ του (βίντεο). Η καθημερινή* , 01 Απριλίου , Διαθέσιμο στο :

- <https://www.kathimerini.gr/1017222/gallery/epikairothta/kosmos/to-prwto-rompotiko-zenodoxeio-ston-kosmo-apolyei-ta-rompot-toy-vinteo> [πρόσβαση 23 Ιανουαρίου 2020]
10. (Η εφημερίδα των συντακτών .,2019. *Ξενοδοχεία με ρομπότ: Η εφημερίδα των συντακτών*, 07 Δεκεμβρίου , Διαθέσιμο στο : [https://www.efsyn.gr/nisides/222165\\_xenodoheia-me-rompot](https://www.efsyn.gr/nisides/222165_xenodoheia-me-rompot) [πρόσβαση 23 Ιανουαρίου 2020]
  11. (Δρ. Χατζηχρήστος Δ. Χρήστος Λογιστικής Φοροτεχνικός Α Τάξης ΟΕΕ.,2016. *Γιατί είναι σημαντικό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, 16 Δεκεμβρίου , Διαθέσιμο στο : <https://drcc.eu/antagonistiko-pleonektima/> [πρόσβαση 6 Ιανουαρίου 2020]
  12. Επιχειρώ., 2019. *Πως η τεχνολογία αλλάζει την καθημερινότητα των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού* , 26 Σεπτεμβρίου , Διαθέσιμο στο : <http://www.epixeiro.gr/article/115084> [πρόσβαση 05 Ιανουαρίου 2020]
  13. Herman Sandra., *MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN TOURISM* , Διαθέσιμο στο : <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journal/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchXI/IMR11a16.pdf> [πρόσβαση 08 Ιανουαρίου 2020]
  14. Tornos news., 2020 *Expedia:Ποιες υπηρεσίες δελεάζουν τους ταξιδιώτες για κράτηση*,23 Ιανουαρίου , Διαθέσιμο στο: <https://www.tornosnews.gr/tornos/taseis/41624-expedia-poes-yphresies-einai-shmantikes-gia-toys-taxidiotes-kata-thn-krathsh.html> [πρόσβαση 29 Ιανουαρίου 2020]
  15. CNN Greece ., 2016. *Ρομπότ - υπάλληλοι ξενοδοχείου*, 12 Ιανουαρίου, Διαθέσιμο στο: <https://www.youtube.com/watch?v=mOjFXBLJP0o> [πρόσβαση 08 Ιανουαρίου 2020]
  16. (Καρακάση Σοφία .,2020. *Οι νέες τάσεις για το HR στην ψηφιακή εποχή*, 16 Ιανουαρίου , Διαθέσιμο στο : <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&clD=4&arId=6852> [πρόσβαση 6 Ιανουαρίου 2020]
  17. Επιχειρώ., 2020. *Μόλις 1 στα 10 στελέχη HR έτοιμο για το ψηφιακό μέλλον της εργασίας*, 07 Ιανουαρίου, Διαθέσιμο στο : <https://www.epixeiro.gr/article/160190> [πρόσβαση 12 Ιανουαρίου 2020]
  18. Επιχειρώ., 2018. *Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας συμβάλει στην ανάπτυξη ευφυών επιχειρήσεων, αλλά απαιτεί ριζικές αλλαγές σε επίπεδο ηγεσίας, σύμφωνα με το Accenture Technology Vision 2018*, 22 Φεβρουαρίου , Διαθέσιμο στο : <https://www.epixeiro.gr/article/78345> [πρόσβαση 14 Ιανουαρίου 2020]
  19. Σαρανταένας , Θ., 2018. *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Είστε σίγουροι πως πραγματικά γνωρίζετε το δικό σας;* Επιχειρώ , 28 Σεπτεμβρίου , Φεβρουαρίου , Διαθέσιμο στο : <https://www.epixeiro.gr/article/98348> [πρόσβαση 09 Ιανουαρίου 2020]
  20. Asfalinet.gr Τα νέα της ασφάλισης ., 2019. *Έρευνα της KPMG: Το μέλλον του Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της τεχνολογίας*. 19 Ιουλίου , Διαθέσιμο στο: <https://www.asfalinet.gr/ερευνα-της-kpmg-το-μέλλον-του-ανθρώπινου-δ/> [πρόσβαση 06 Ιανουαρίου 2020]

21. EYRACTIV ., 2019. *Μόλις 1 στις 5 ελληνικές επιχειρήσεις επιμορφώνουν το ανθρώπινο δυναμικό τους*. 03 Δεκεμβρίου , Διαθέσιμο στο: <https://www.euractiv.gr/section/epichirisis-ergasia/news/molis-1-stis-5-ellinikes-epicheiriseis-epimorfonoun-to-anthropino-dynamiko-toys/> [πρόσβαση 03 Ιανουαρίου 2020]
22. Γκέκας, Γ., 2017. *Οι εργαζόμενοι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. 19 Δεκεμβρίου, Διαθέσιμο στο: <https://tvxs.gr/news/egrapsan-eipan/oi-ergazomenoi-os-antagonistiko-pleonektima> [πρόσβαση 08 Ιανουαρίου 2020]
23. Reporter., 2019 . *Έρευνα KPMG: Το Ανθρώπινο Δυναμικό του μέλλοντος*. 03 Δεκεμβρίου , Διαθέσιμο στο: <https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/411694-Ereyna-KPMG-To-mellon-toy-Anthrwpinoy-Dynamikoy> [πρόσβαση 11 Ιανουαρίου 2020]
24. Βλαχάκη, Γ., 2017. *Τεχνολογική πρόοδος: Σκέψεις για τις συνέπειες*. Naftemporiki.gr, 21 Αυγούστου , Διαθέσιμο στο : <https://www.naftemporiki.gr/story/1268482/tecnologiki-proodos-skepseis-gia-tis-sunepeies> [πρόσβαση 09 Ιανουαρίου 2020]