

Σχολή Κοινωνικών Επιστημών

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Τίτλος: «Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Εμπειρική έρευνα στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα»

Φοιτήτρια : Κουρουμάλου Σοφία

Επιβλέπων Καθηγητής-Σύμβουλος: Παπαγιάννης Δημήτριος

Πάτρα, Μάρτιος 2025

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2025

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.



Τίτλος: «Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Εμπειρική έρευνα στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα»

Φοιτήτρια : Κουρουμάλου Σοφία

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Παπαγιάννης Δημήτριος

Καθηγητής Σύμβουλος ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Στεργίου Δημήτριος

Καθηγητής ΕΑΠ

Πάτρα, Μάρτιος 2025

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους εκείνους που συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Πρώτα απ' όλα, ευχαριστώ τον επιβλέπων καθηγητή μου, κ. Παπαγιάννη Δημήτριο, για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου που αφιέρωσαν χρόνο για να συμμετάσχουν στις συνεντεύξεις της παρούσας έρευνας, παρέχοντας πολύτιμα δεδομένα και πληροφορίες που αποτέλεσαν τον πυρήνα αυτής της μελέτης. Η συμβολή τους ήταν ανεκτίμητη για την κατανόηση των πρακτικών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις τους.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου για την ατελείωτη υποστήριξη, την υπομονή και την κατανόησή τους. Η ενθάρρυνση και η πίστη τους στις δυνατότητές μου ήταν η κινητήρια δύναμη πίσω από την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα, εστιάζοντας στον αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο κύριος σκοπός της μελέτης είναι να αναλύσει πώς οι ψηφιακές τεχνολογίες αναδιαμορφώνουν τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και να διερευνήσει τα οφέλη και τις προκλήσεις που αυτές επιφέρουν. Το θέμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν από τους πιο ζωτικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας. Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στον κλάδο μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η έρευνα διεξήχθη με χρήση ποιοτικής μεθόδου. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση για την κατανόηση των τρεχουσών τάσεων και θεωρητικών πλαισίων. Στη συνέχεια, συγκεντρώθηκαν δεδομένα μέσω συνεντεύξεων με επαγγελματίες του κλάδου. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με θεματική ανάλυση για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τα βασικά αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με σημαντικά οφέλη όπως η αυξημένη παραγωγικότητα, η καλύτερη διαχείριση των ταλέντων και η βελτίωση της επικοινωνίας εντός των οργανισμών. Ωστόσο, εντοπίστηκαν και προκλήσεις, όπως η ανάγκη για επένδυση σε νέες τεχνολογίες και η κατάρτιση του προσωπικού.

Οι προεκτάσεις των αποτελεσμάτων υποδεικνύουν ότι η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τις νέες τεχνολογίες αναμένεται να έχουν στρατηγικό πλεονέκτημα, ενώ αυτές που δεν προσαρμόζονται κινδυνεύουν να μείνουν πίσω στον ανταγωνισμό. Η μελέτη προσφέρει χρήσιμες προτάσεις για τη βέλτιστη ενσωμάτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και αναδεικνύει τις μελλοντικές ερευνητικές προοπτικές στον τομέα αυτό.

Λέξεις – Κλειδιά

Ψηφιακός μετασχηματισμός, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Ξενοδοχειακός κλάδος, Τεχνολογικές καινοτομίες, Τουριστικές επιχειρήσεις

Abstract

This thesis examines the functions of human resource management in the hotel industry in Greece, focusing on the impact of digital transformation. The main purpose of the study is to analyze how digital technologies are reshaping human resource management processes and to explore the benefits and challenges they bring. The issue is particularly important as the hotel industry is one of the most vital sectors of the Greek economy. The integration of digital technologies in the industry can lead to improvements in the efficiency, productivity and competitiveness of hotel businesses. The research was conducted using a qualitative method. First, a literature review was conducted to understand current trends and theoretical frameworks. Data was then collected through interviews with industry professionals. Data were analyzed by thematic analysis to draw conclusions.

Key research findings show that digital transformation improves the effectiveness of HR management, with significant benefits such as increased productivity, better talent management and improved communication within organizations. However, challenges were also identified, such as the need to invest in new technologies and staff training. The implications of the results indicate that the integration of digital technologies is necessary for the survival and development of hotel businesses in Greece. Businesses that adopt new technologies are expected to have a strategic advantage, while those that do not adapt risk being left behind by the competition. The study offers useful suggestions for the optimal integration of digital transformation in human resource management and highlights future research perspectives in this area.

Key Words

Digital transformation, Human resources management, Hotel industry, Technological innovations, Tourism businesses

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	4
Περίληψη	5
Λέξεις – Κλειδιά.....	5
Abstract.....	6
Key Words	6
Πίνακας εικόνων.....	9
1. Εισαγωγή.....	10
1.1.Ερευνητικά ερωτήματα.....	12
1.2 Δομή της Εργασίας	14
2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση	15
2.1. Ο Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα	15
2.1.1. Τεχνολογική Εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου	18
2.2. Ψηφιακός μετασχηματισμός και ξενοδοχεία.....	19
2.2.1.Ο ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	19
2.2.2. Η αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις	20
2.2.3. Τάσεις του παρόντος και του μέλλοντος	23
2.2.4. Προκλήσεις στην Ενσωμάτωση Ψηφιακών Καινοτομιών στις Τουριστικές Επιχειρήσεις. Ανάλυση και Προοπτικές.....	27
2.2.5. Προϋποθέσεις εφαρμογής ψηφιακού μετασχηματισμού	29
2.2.6. Πλεονεκτήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από τις ψηφιακές τεχνολογίες.....	32
2.2.7. Μειονεκτήματα από την χρήση ψηφιακών τεχνολογιών	35
2.3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία	37
2.3.1. Η οργάνωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία	38
2.3.2. Η στελέχωση των τμημάτων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.....	39
2.3.3. Στρατηγικές για την διαχείριση του προσωπικού.....	42
2.4. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ψηφιακός μετασχηματισμός	44
2.4.1. Η Σημασία της Τεχνολογίας στη Διαμόρφωση του Ψηφιακού Περιβάλλοντος Εργασίας	46
2.4.2.Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και πληροφοριακά συστήματα για την υποστήριξη της.....	46
3. Μεθοδολογία έρευνας.....	55
3.1 Μέθοδος της έρευνας.....	55
3.2 Δειγματοληψία	56
3.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	58

3.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων.....	60
4. Αποτελέσματα Έρευνας	62
4.1.Παρουσίαση αποτελεσμάτων	62
4.2. Σχολιασμός Αποτελεσμάτων	67
5. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	83
5.1.Πρακτικές επιπτώσεις και προτάσεις	84
5.2. Περιορισμοί της έρευνας.....	85
5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	86
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
Παράρτημα	98

Πίνακας εικόνων

Εικόνα 1 Εξέλιξη της πληρότητας στα ανοιχτά ξενοδοχεία, Μάϊος – Οκτώβριος 2023/2022.....	16
Εικόνα 2 Πληρότητα στα ανοιχτά ξενοδοχεία, ανά κατηγορία, μέγεθος και λειτουργία	16
Εικόνα 3 Πληρότητα στα ανοιχτά ξενοδοχεία, ανά κατηγορία Μάϊος – Οκτώβριος 2023	17
Εικόνα 4 Εξέλιξη μέσης τιμής στα ανοιχτά ξενοδοχεία, Μάϊος – Οκτώβριος 2023-2022	18
Εικόνα 5 Ποσοστό των κρατήσεων από κινητά και επιτραπέζιους υπολογιστές	24
Εικόνα 6 Ποσοστό τουριστών που χρησιμοποιούν κυρίως τα κινητά τηλέφωνα σε κάθε μέρος του ταξιδιωτικού τους προορισμού	25
Εικόνα 7 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών.....	28
Εικόνα 8 Εργαλεία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	50
Εικόνα 9 Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΠ	53

1. Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή, βιώνουμε εκρηκτικές αλλαγές σε κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό επίπεδο. Αυτές οι μεταβολές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία των επιχειρήσεων και στον τρόπο οργάνωσής τους. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός παίζει καθοριστικό ρόλο, παρέχοντας στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να δημιουργήσουν περισσότερες θέσεις εργασίας και να βελτιώσουν τις εργασιακές συνθήκες (Gong & Ribiere, 2021).

Η κοινωνία, οι επιχειρήσεις και η κυβέρνηση ενσωματώνονται όλο και περισσότερο στον ψηφιακό κόσμο. Η επιρροή των ψηφιακών τεχνολογιών εκτείνεται σε καθημερινές δραστηριότητες, κοινωνικές σχέσεις και μέσα επικοινωνίας.

Οι αλλαγές που φέρνει η εποχή της ψηφιακής τεχνολογίας είναι εμφανείς. Οι οργανισμοί πρέπει να ακολουθήσουν αυτήν την εξέλιξη και να προσαρμόσουν τη λειτουργία τους σε αυτό το νέο περιβάλλον, αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί (Salesforce, 2021).

Είναι προφανές ότι η ανάγκη για ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και ψηφιοποίηση των λειτουργιών των επιχειρήσεων είναι πλέον αναγκαία. Πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν στην ενσωμάτωση αυτών των τεχνολογιών σε διάφορα τμήματα, όπως είναι το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (HR).

Η ψηφιοποίηση των εργασιών στο τμήμα HR επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν πιο εύκολα την απόδοση των εργαζομένων, να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τον εργατικό δυναμικό τους και να οργανώσουν πιο αποδοτικά τις άδειες και τις απουσίες των εργαζομένων. Αυτές οι δυνατότητες αποτελούν μόνο μερικά παραδείγματα του πώς η ψηφιοποίηση μπορεί να επηρεάσει θετικά τη λειτουργία του τμήματος HR σε κάθε επιχείρηση (Mantziaris, 2021).

Από την πλευρά των υπαλλήλων, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων (HR) φέρνει πολλά οφέλη. Καταρχάς, προσφέρει ευκολότερη πρόσβαση σε εσωτερικές θέσεις εργασίας, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να ενημερώνονται για ευκαιρίες ανέλιξης εντός της επιχείρησης. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να δηλώνουν άδειες ή απουσίες οποιαδήποτε στιγμή, καθώς και να αναφέρουν οποιοδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίζουν στην εργασία τους.

Οι υπηρεσίες που παρέχονται μέσω της ψηφιοποίησης του τμήματος HR επιφέρουν αυξημένη απόδοση των υπαλλήλων καθώς και δαπανάται λιγότερος χρόνος από το προσωπικό του HR όσον αφορά διαχείριση των διαδικασιών. Συνολικά, η ψηφιοποίηση συντελεί στη διευκόλυνση της

επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης, ενθαρρύνοντας την ανοικτή αξιολόγηση των αιτημάτων και των αναγκών του προσωπικού.

Στη σύγχρονη εποχή, ο τουρισμός αναδεικνύεται ως σημαντική οικονομική δραστηριότητα, επιφέροντας οικονομικά οφέλη σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ο ανταγωνισμός στον τομέα είναι έντονος, και η επιτυχία των τουριστικών μονάδων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης. Συνεπώς, η σωστή διαχείριση του προσωπικού αποτελεί κρίσιμο στοιχείο, ιδίως στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η φιλοξενία αποτελεί το κύριο τουριστικό προϊόν. Οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών καθορίζουν την ελκυστικότητα του ξενοδοχείου, επηρεάζοντας τη φήμη του και τα οικονομικά αποτελέσματά του.

Στον τομέα του τουρισμού, η τεχνολογική πρόοδος έχει επηρεάσει σημαντικά τον χαρακτήρα, τον τύπο και το μέγεθος των τουριστικών υπηρεσιών. Η έκρηξη της τεχνολογίας έχει επίσης επηρεάσει τις λειτουργίες και την οργάνωση των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς τα πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούνται για προμήθειες, κρατήσεις, κοστολόγηση, παραγγελίες και άλλες διαδικασίες. Αυτά τα πληροφοριακά συστήματα έχουν ενσωματωθεί στην τουριστική εμπειρία, καθιστώντας τη διαδικασία πιο άνετη σε έναν ταχύτατο και εξελιγμένο κόσμο των τουριστικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, με τη χρήση ρομποτικής και τεχνητής νοημοσύνης, προβλέπεται η μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξη του κλάδου, προσφέροντας νέες δυνατότητες και καινοτόμες εμπειρίες στους ταξιδιώτες (Τα Νέα, 2024).

Σύμφωνα με την πρόσφατη έρευνα του Ινστιτούτου του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) τον Ιανουάριο του 2023, τονίζονται τα εξής σημεία:

1. **Ολιστική προσέγγιση στην τεχνολογία:** Υπογραμμίζεται η ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση στη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, λαμβάνοντας υπόψη τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των τεχνολογικών λύσεων, αλλά και τον ρόλο της κουλτούρας και τη θέση της επιχείρησης στην αγορά.
2. **Σαφής τεχνολογική στρατηγική:** Υπογραμμίζεται η ανάγκη για μια σαφή τεχνολογική στρατηγική που θα καθοδηγεί τις επενδύσεις στην τεχνολογία των επιχειρήσεων.
3. **Ποικιλία τεχνολογικών λύσεων:** Επισημαίνεται η πληθώρα τεχνολογικών λύσεων για τους τομείς οικονομικής διαχείρισης, λειτουργίας, μάρκετινγκ και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στην προσαρμογή τους στο μέγεθος και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης.

4. **Προσαρμογή στους επισκέπτες:** Επισημαίνεται ότι για τους επισκέπτες είναι σημαντικό η τεχνολογία να είναι εύχρηστη, ασφαλής, διαδραστική και αξιόπιστη, προσφέροντας αξία στη συνολική τους ταξιδιωτική εμπειρία.

Συμπερασματικά, η συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογική καινοτομία έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων στον κλάδο των ξενοδοχείων. Με την ανάδυση νέων τεχνολογιών και την εφαρμογή τους στις διαδικασίες του τμήματος αυτού, παρατηρούμε σημαντικές μεταβολές στους τρόπους λειτουργίας και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στον τομέα της φιλοξενίας. Με βάση τους ερευνητικούς στόχους που θέτουμε, εξετάζουμε την επίδραση των τεχνολογικών αυτών εξελίξεων σε τέσσερις κύριους τομείς: την επίδρασή τους στις διαδικασίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, την εξέλιξη της αποτελεσματικότητας των επικοινωνιακών μέσων, τις θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις που προκύπτουν λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και τις προσδοκώμενες μελλοντικές εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων. Μέσα από αυτήν την εργασία, θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι νέες τεχνολογίες έχουν διαμορφώσει το πεδίο της φιλοξενίας και πώς μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση της απόδοσης και της εμπειρίας των εργαζομένων και των επισκεπτών στα ξενοδοχεία.

1.1.Ερευνητικά ερωτήματα

Το αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι να παρουσιαστούν οι λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της μελέτης θα εξετασθούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- 1.Πώς οι τεχνολογικές καινοτομίες έχουν επηρεάσει τις διαδικασίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στον κλάδο των ξενοδοχείων;
2. Ποιες είναι οι θετικές ή η αρνητικές επιπτώσεις που έχουν προκύψει εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων στα ξενοδοχεία;
- 4.Ποιες είναι οι προσδοκώμενες μελλοντικές εξελίξεις στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων στα ξενοδοχεία λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων;

Έτσι λοιπόν εξετάζεται ο ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού και η σημασία του στις τουριστικές επιχειρήσεις, εστιάζοντας στις τάσεις του παρόντος και του μέλλοντος. Παράλληλα, αναλύονται οι προκλήσεις και οι προοπτικές που προκύπτουν από την ενσωμάτωση ψηφιακών καινοτομιών στις τουριστικές επιχειρήσεις. Εστιάζοντας στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία, εξερευνάται η οργάνωση και η στελέχωση των τμημάτων, καθώς και οι στρατηγικές διαχείρισης του προσωπικού. Τέλος, εξετάζεται η σχέση μεταξύ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ψηφιακού μετασχηματισμού, αναδεικνύοντας τη σημασία της τεχνολογίας στη διαμόρφωση του ψηφιακού περιβάλλοντος εργασίας και την αξιοποίησή της για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η έρευνα αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για διάφορους λόγους:

1. **Αναγνώριση των Επιπτώσεων της Τεχνολογίας στις Διαδικασίες HR:** Μέσω της ανάλυσης των τεχνολογικών καινοτομιών και της επίδρασής τους στις διαδικασίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, η μελέτη θα παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τις βέλτιστες πρακτικές υιοθέτησης και ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία, υπογραμμίζει τη σημασία της τεχνολογίας στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών HR .
2. **Αξιολόγηση Θετικών και Αρνητικών Επιπτώσεων:** Η μελέτη θα εξετάσει τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων στα ξενοδοχεία. Η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει την επικοινωνία και τη διαφάνεια, αλλά και να δημιουργήσει προκλήσεις, όπως η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και η διαχείριση της αλλαγής.
3. **Προβλέψεις για Μελλοντικές Εξελίξεις:** Μέσω της ανάλυσης των προσδοκώμενων μελλοντικών εξελίξεων, η έρευνα θα παράσχει πληροφορίες για τις αναμενόμενες τάσεις και καινοτομίες στον τομέα του HR, όπως η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και της ρομποτικής.

Η παρούσα μελέτη προσφέρει σημαντική προστιθέμενη αξία, καθώς παρέχει:

- **Εις βάθος Ανάλυση της Τρέχουσας Κατάστασης:** Μέσα από την ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και της πρωτογενούς έρευνας, η μελέτη προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα της επίδρασης του ψηφιακού μετασχηματισμού στις λειτουργίες HR.

- **Πρακτικές Συστάσεις για τις Επιχειρήσεις:** Προσφέρει πρακτικές συστάσεις για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την εμπειρία των εργαζομένων.
- **Προετοιμασία για το Μέλλον:** Μέσα από την ανάλυση των μελλοντικών τάσεων, η μελέτη βοηθά τις επιχειρήσεις να προετοιμαστούν για τις επερχόμενες αλλαγές και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στον συνεχώς εξελισσόμενο ξενοδοχειακό κλάδο.

Με αυτή τη μελέτη, επιδιώκεται να ενισχυθεί η κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων και να παρασχεθούν τα εργαλεία και οι γνώσεις που θα βοηθήσουν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες.

1.2 Δομή της Εργασίας

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό στον ξενοδοχειακό κλάδο και τον ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτόν. Αρχικά, παρουσιάζεται το ερευνητικό πλαίσιο, διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και προσδιορίζεται η σημασία του θέματος. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση, όπου εξετάζεται ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα, η τεχνολογική του εξέλιξη και η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού. Επιπλέον, αναλύονται οι προκλήσεις, οι προοπτικές και οι προϋποθέσεις για την υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπου περιγράφεται η οργάνωση, η στελέχωση και οι στρατηγικές διαχείρισης προσωπικού, ενώ παράλληλα εξετάζεται η επίδραση των τεχνολογιών στη διαμόρφωση του ψηφιακού εργασιακού περιβάλλοντος.

Κατόπιν, περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία, η οποία περιλαμβάνει τη μέθοδο έρευνας, τη δειγματοληψία, το ερευνητικό εργαλείο και τη μέθοδο ανάλυσης δεδομένων. Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ αμέσως μετά γίνεται σχολιασμός και ερμηνεία των ευρημάτων, συνδεδεμένα με τη θεωρητική ανασκόπηση. Τέλος, διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, αναλύονται οι πρακτικές επιπτώσεις για τον κλάδο και προτείνονται κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Συνολικά, η εργασία προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα του τρόπου με τον οποίο η ψηφιακή τεχνολογία επηρεάζει τη λειτουργία των ξενοδοχείων και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1. Ο Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

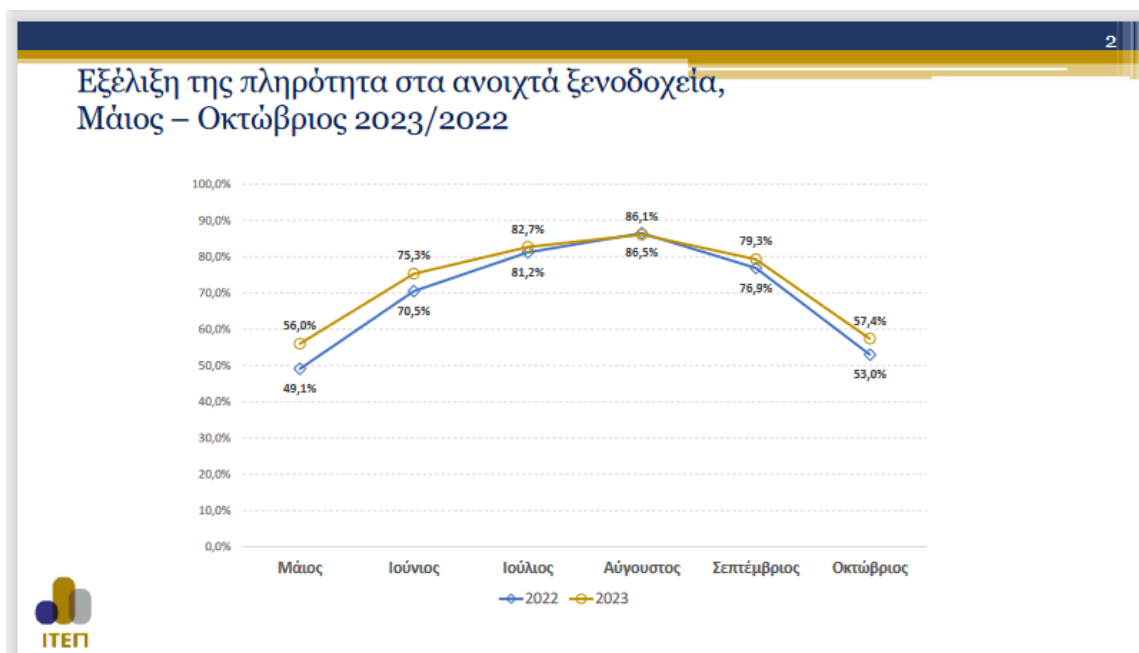
Η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα αποτελεί έναν ουσιαστικό πυλώνα της οικονομίας, προσφέροντας σημαντικές εισροές στο κράτος. Η τουριστική βιομηχανία και ο τομέας της φιλοξενίας αποτελούν κρίσιμο τμήμα για την χώρα, που διακρίνεται για τη φιλοξενία της προς τους τουρίστες όλο το χρόνο, με έμφαση κατά τους θερινούς μήνες και τις τουριστικές περιόδους. Ο ξενοδοχειακός τομέας, παρά τη διαφοροποίησή του από άλλες τουριστικές επιχειρήσεις, συμμερίζεται κοινές αρχές και λειτουργίες με τον ευρύτερο τουριστικό κλάδο. Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της και να επιτύχει τους δικούς της στόχους (Σταυρινούδης κ.α., 2003).

Στην Ελλάδα, υπάρχει ποικιλία στις ξενοδοχειακές μονάδες, συμπεριλαμβανομένων των πολυτελών ξενοδοχείων και των μονάδων κατηγορίας Α, Β, Γ, Δ και Ε. Παρά την ύπαρξη πληθώρας ξενοδοχειακών μονάδων, παρατηρείται περισσότερη κάλυψη σε ορισμένες τουριστικές περιοχές.

Η πανδημία του Covid-19 είχε σοβαρές επιπτώσεις στον τουρισμό και την οικονομία της Ελλάδας. Ακόμη και κάτω από τις συνθήκες της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008, η χώρα διατηρούσε υψηλά επίπεδα τουριστικής επισκεψιμότητας. Η πρόκληση της πανδημίας ανάγκασε τον τουριστικό τομέα να προσαρμοστεί σε νέες συνθήκες, επηρεάζοντας την οικονομία της χώρας (Kahn et al, 2013).

Το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας ανέθεσε στο ΙΤΕΠ την εκπόνηση έρευνας προκειμένου να καταγραφούν τα βασικά ξενοδοχειακά μεγέθη κατά το 2023. Από τα αποτελέσματα φάνηκε πως οι τουρίστες στην Ελλάδα φαίνεται ότι δεν επηρεάστηκαν αρνητικά από τις αυξημένες τιμές σε όλη την αλυσίδα ταξιδιών, καθώς προτίμησαν κυρίως τα πολυτελή ξενοδοχεία.

Κατά τη διάρκεια των μηνών Μαΐου, Ιουνίου και Ιουλίου, τα πεντάστερα ξενοδοχεία εμφάνισαν την υψηλότερη πληρότητα, με τα 5 αστέρων να ξεχωρίζουν ακόμα περισσότερο από τα 4 αστέρων. Αυτό αντανakλά την έντονη επενδυτική τάση σε πολυτελή ξενοδοχεία που παρατηρείται πρόσφατα στην Ελλάδα. Η αύξηση στην πληρότητα σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά είναι σημαντική, με τους πρώτους δύο μήνες του καλοκαιριού να εμφανίζουν αύξηση κοντά στο 5%.



Εικόνα 1 Εξέλιξη της πληρότητας στα ανοιχτά ξενοδοχεία, Μάιος – Οκτώβριος 2023/2022

Πηγή: https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2023/12/ITEP_Panel-Jan-Oct_2023_public.pdf

Η συγκεκριμένη τάση και η αύξηση της πληρότητας αποτελούν θετικό σημάδι για τα τουριστικά έσοδα της χώρας, ενισχύοντας την οικονομία. Η μέση πληρότητα των ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας τον Ιούλιο του 2023 αυξήθηκε σε σχέση με τον Ιούλιο του 2022, και αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως ενθαρρυντικό σημάδι για τον τουριστικό τομέα.

3

Πληρότητα στα ανοιχτά ξενοδοχεία, ανά κατηγορία, μέγεθος και λειτουργία

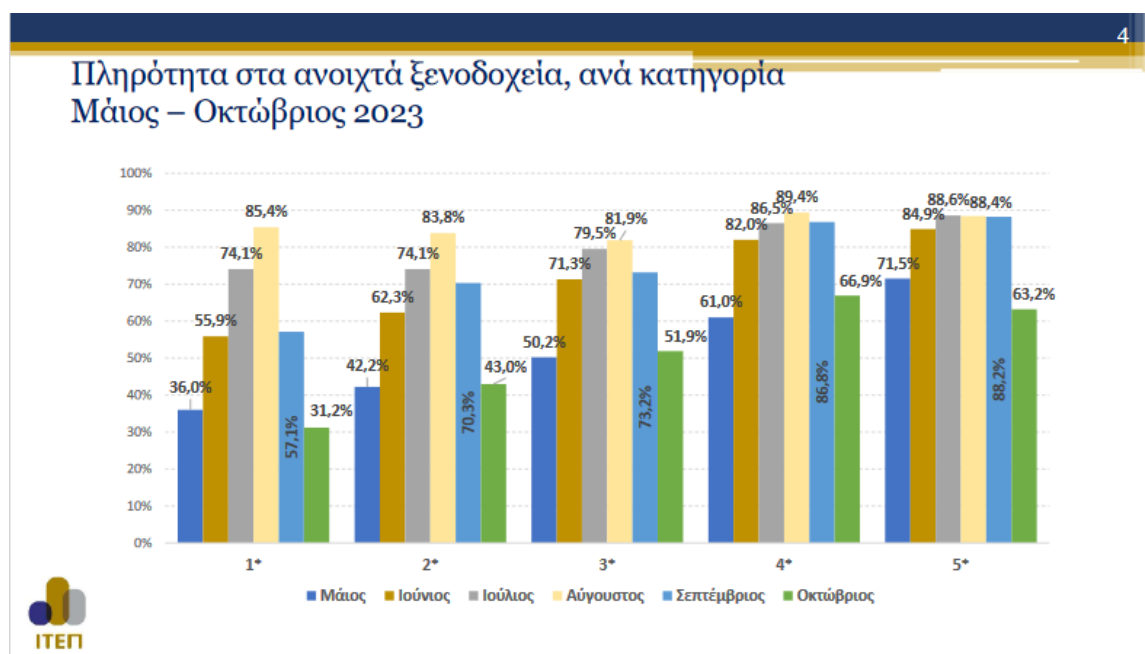
	Μάιος 2023	Ιούνιος 2023	Ιούλιος 2023	Αύγουστος 2023	Σεπτέμβριος 2023	Οκτώβριος 2023
Μ.Ο. Επικράτειας	56,0%	75,3%	82,7%	86,1%	79,3%	57,4%
1*	36,0%	55,9%	74,1%	85,4%	57,1%	31,2%
2*	42,2%	62,3%	74,1%	83,8%	70,3%	43,0%
3*	50,2%	71,3%	79,5%	81,9%	73,2%	51,9%
4*	61,0%	82,0%	86,5%	89,4%	86,8%	66,9%
5*	71,5%	84,9%	88,6%	88,4%	88,2%	63,2%
Οικογενειακό (1-20 δωμ.)	34,7%	55,9%	68,3%	81,1%	57,9%	36,1%
Μικρό (21-50 δωμ.)	49,3%	66,1%	77,2%	82,9%	71,8%	49,7%
Μεσαίο (51-100 δωμ.)	61,4%	81,1%	84,8%	87,1%	84,2%	59,2%
Μεγάλο (>101 δωμ.)	63,5%	84,3%	89,1%	89,2%	88,3%	65,4%
Εποχικής	54,8%	78,2%	85,9%	90,0%	82,2%	57,1%
Συνεχούς	59,3%	66,9%	73,0%	74,8%	69,0%	58,2%

ITEΠ

Εικόνα 2 Πληρότητα στα ανοιχτά ξενοδοχεία, ανά κατηγορία, μέγεθος και λειτουργία

Πηγή: https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2023/12/ITEP_Panel-Jan-Oct_2023_public.pdf

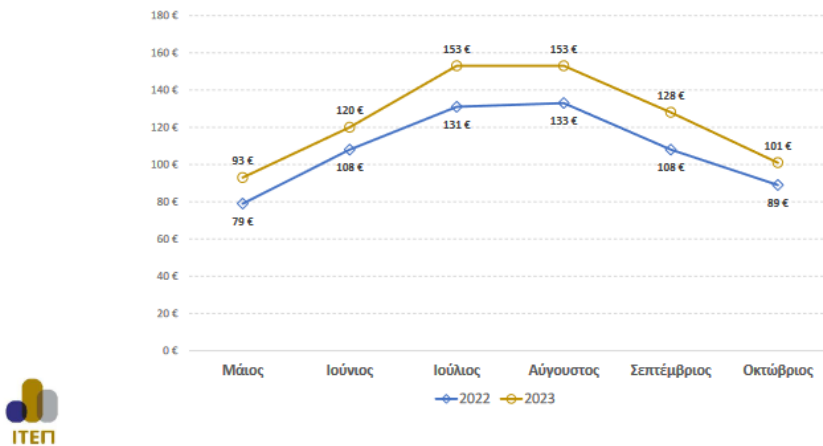
Εν τέλει, η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων ανάλογα με το μέγεθός τους δείχνει ότι τα μεγάλα ξενοδοχεία είχαν την υψηλότερη πληρότητα, ακολουθούμενα από τα μεσαία. Αυτό αντικατοπτρίζει τις προτιμήσεις των τουριστών για μεγαλύτερες και πολυτελείς δομές καταλύματος.



Εικόνα 3 Πληρότητα στα ανοιχτά ξενοδοχεία, ανά κατηγορία Μάϊος – Οκτώβριος 2023

Πηγή: https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2023/12/ITEP_Panel-Jan-Oct_2023_public.pdf

Εξέλιξη μέσης τιμής στα ανοιχτά ξενοδοχεία, Μάιος – Οκτώβριος 2023 - 2022



Εικόνα 4 Εξέλιξη μέσης τιμής στα ανοιχτά ξενοδοχεία, Μάιος – Οκτώβριος 2023-2022

Πηγή: https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2023/12/ITEP_Panel-Jan-Oct_2023_public.pdf

2.1.1. Τεχνολογική Εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου

Ο τομέας των ξενοδοχείων αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας και, συνεπώς, της γενικότερης οικονομίας στην Ελλάδα. Η βασική λειτουργία του είναι η φιλοξενία των τουριστών, και παρέχει διάφορες υπηρεσίες, από απλή διαμονή έως πλήρη πακέτα διακοπών. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται αυξανόμενη δημοτικότητα των "all-inclusive" ξενοδοχείων που προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως διαμονή, σίτιση και ψυχαγωγία, χωρίς να αναζητούν οι επισκέπτες άλλες επιλογές εκτός των ορίων του καταλύματος.

Εκτός από τις υπηρεσίες που προσφέρουν, τα ξενοδοχεία κατηγοριοποιούνται και βαθμολογούνται βάσει διαφόρων κριτηρίων, όπως ο αριθμός αστερών, η παροχή υπηρεσιών και ο εξοπλισμός. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η λογική της βαθμολόγησης ξενοδοχείων βάσει αστεριών έχει επικρατήσει, αν και δεν υπάρχει ενιαίος παγκόσμιος φορέας που να την επιβάλλει. Στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες, η βαθμολόγηση αναλαμβάνεται από τον συνεταιρισμό Hotelstars Union, ο οποίος βαθμολογεί τα ξενοδοχεία από 1 έως 5 αστέρια (Varotsis, 2019).

Η τιμολογιακή πολιτική των ξενοδοχείων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των παρεχόμενων υπηρεσιών, της κατηγορίας βαθμολόγησης, της

διάρκειας λειτουργίας τους, της τοποθεσίας τους και της συνολικής οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Επίσης, οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες και οι προβλέψεις για την άφιξη τουριστών επηρεάζουν τις τιμές. Τέλος, οι δημόσιες σχέσεις παίζουν επίσης ρόλο στη διαμόρφωση των τιμών, καθώς η επικοινωνία και η φήμη μιας μονάδας επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης.

2.2. Ψηφιακός μετασχηματισμός και ξενοδοχεία

2.2.1. Ο ορισμός του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στις εξελίξεις που σχετίζονται με την εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών, την καινοτομία και τις προηγμένες τεχνολογικές αλλαγές. Συνεπώς, αναφέρεται στη μετάβαση από παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας σε νέες, ψηφιακές διαδικασίες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιδιώκει τη βελτίωση της απόδοσης επιχειρήσεων, την ανάπτυξη καινοτόμων μοντέλων και τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Cargemini, 2018).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επιπτώσεις σε πολλούς τομείς, όπως επιχειρήσεις, τέχνες, επιστήμες, εκπαίδευση και δημόσιο τομέα. Αναφέρεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ ψηφιακών τεχνολογιών και της καθημερινής ζωής, οδηγώντας σε καινοτομίες και αλλαγές σε ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ο στόχος είναι η δημιουργία αποτελεσματικότερων διαδικασιών, την αναβάθμιση της απόδοσης και την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί από τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές, δημιουργώντας καινοτόμα μοντέλα και εκμεταλλευόμενες τις δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας. Η επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού εκτείνεται σε διάφορους τομείς, διαμορφώνοντας νέες πραγματικότητες και ανοίγοντας τον δρόμο για προοδευτικές αλλαγές (Zaharia & Gilbert, 2005).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, όσον αφορά τις επιχειρηματικές μονάδες, αναφέρεται σε οργανωτικές αλλαγές που προκαλούνται από την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων. Αυτές οι αλλαγές συμβάλλουν σημαντικά στη

βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας κάθε επιχειρηματικού τμήματος, προσφέροντας περαιτέρω επέκταση και βελτίωση της ποιότητας των εργασιών (Γράβαρης κ.α., 2020).

Σύμφωνα με την UNESCO, η νέα ψηφιοποιημένη εποχή προσφέρει ευκαιρίες για τη δημιουργία γνώσεων με στόχο την ανάπτυξη της ατομικότητας, την ενίσχυση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την ελευθερία της έκφρασης, καθώς και τον αγώνα ενάντια στη φτώχεια και τις ανισότητες. Η Παγκόσμια Τράπεζα επισημαίνει τη σημασία της ανάπτυξης οικονομιών μέσω της εστίασης σε ανταγωνιστικότητα, ικανότητες (τεχνολογικές-ψηφιακές) και συνδετότητα (World Bank, 2017).

Είναι ενδιαφέρον ότι χώρες που βασίζονται σε παραδοσιακούς τομείς, όπως η παραγωγή ξυλείας και μετάλλων, μπορούν να ωφεληθούν από την ψηφιακή εξέλιξη με την επαναπροσδιορισμό και την ψηφιοποίηση των διαδικασιών τους. Αντίθετα, χώρες που επενδύουν σε τεχνολογικές υποδομές, όπως οι Φιλιππίνες με δίκτυα και ψηφιακές υπηρεσίες, βιώνουν αυξημένο ΑΕΠ, απασχόληση και καθιέρωση ως κόμβου υπεράκτιων επιχειρηματικών υπηρεσιών.

Τα παραπάνω παραδείγματα αναδεικνύουν τον δυναμισμό της παγκόσμιας επιχειρηματικής δραστηριότητας σε νέα ψηφιοποιημένα περιβάλλοντα, προσφέροντας νέες ευκαιρίες και προοπτικές για την επιχειρηματική και οικονομική ανάπτυξη.

2.2.2. Η αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η επαναστατική αλλαγή που προκλήθηκε από τη ψηφιακή επεξεργασία της πληροφορίας και τη διαδικτυακή εξέλιξη έχει έντονη επίδραση στην τουριστική βιομηχανία. Το νέο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ευκολία, με πολλές επιλογές για τους καταναλωτές και υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων.

Οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες έχουν κατακτήσει μία από τις κορυφαίες θέσεις στο διαδίκτυο όσον αφορά το ύψος των χρηματικών συναλλαγών. Συγκεκριμένα, περίπου το 40% των συναλλαγών που γίνονται διαδικτυακά σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη διακίνηση τουριστικών πληροφοριών και την προσφορά σχετικών υπηρεσιών.

Κάθε χρόνο, οι πωλήσεις των διαδικτυακών υπηρεσιών που σχετίζονται με ταξίδια και διανομή συνεχίζουν να αυξάνονται. Η ζήτηση για τέτοιες υπηρεσίες συνεχίζει να ακολουθεί ανοδική πορεία, επιβεβαιώνοντας την ισχυρή παρουσία και επιρροή τους στη σύγχρονη τουριστική αγορά (Grhotels.gr, 2010).

Η ψηφιακή αγορά δεν περιορίζεται μόνο στις ταξιδιωτικές συναλλαγές. Η υιοθέτηση ψηφιακών μέσων, η εκτέλεση ψηφιακών εργασιών και η αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας από τουριστικούς οργανισμούς μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά κόστη των επιχειρήσεων και να υποστηρίξει την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες. Αυτό έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στα έσοδα όσο και στα έξοδα των επιχειρήσεων, μέσω της σωστής διαχείρισης των νέων τεχνολογιών.

Επιπλέον, η διείσδυση του διαδικτύου στην τουριστική αγορά έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στον τομέα. Συνεπώς, η ψηφιακή εποχή και η εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου σε όλες τις δραστηριότητες του τουριστικού κλάδου έχουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές και την κοινωνία συνολικά.

Οι εφαρμογές των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία, οργάνωση και δομή των τουριστικών επιχειρήσεων. Η χρήση των ΤΠΕ στον τουριστικό κλάδο χρονολογείται από το 1950 με τη δημιουργία ηλεκτρονικών συστημάτων κρατήσεων (CRS) και εξελίσσεται στα παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS) στα τέλη της δεκαετίας του 1980 (Alderbert, Dang, Longhi, 2010).

Οι καινοτομίες στην τεχνολογία και η εξέλιξη του διαδικτύου έχουν επιτρέψει στους ταξιδιώτες να αναλαμβάνουν περισσότερο έλεγχο στην προετοιμασία των ταξιδιών τους, κλείνοντας απευθείας πτήσεις, ξενοδοχεία και δραστηριότητες. Η καινοτομία έχει κρίσιμο ρόλο στον τουριστικό κλάδο, όπου η τεχνολογική πρόοδος και ο τουρισμός συνδυάζονται ενόψει της ανάπτυξης.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες στους καινοτόμους τουριστικούς οργανισμούς, βελτιώνοντας τη θέση τους στη διεθνή αγορά. Μέσω νέων καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων, όπως το eTourism, μπορούν να επεκτείνουν τα κανάλια διανομής και να βελτιστοποιήσουν την αλυσίδα αξίας τους, δημιουργώντας επαναστατικές αλλαγές σε όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες (Buhalis & Deimezi, 2004).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το δίλημμα να καινοτομήσουν ή όχι, καθώς η τεχνολογία ενσωματώνεται στις ζωές των ανθρώπων. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να μετασχηματιστούν ψηφιακά με επιτυχία είναι συχνά βασισμένες σε δοκιμασμένες τεχνολογίες, επιδιώκουν εξοικονόμηση χρημάτων, ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και υιοθετούν ψηφιακούς μετασχηματισμούς που υποστηρίζουν τις υπάρχουσες πρακτικές τους.

Ωστόσο, η αποτυχία μπορεί να συμβεί εάν οι επιχειρήσεις βασιστούν σε μη δοκιμασμένες τεχνολογίες, δεν έχουν σαφές σχέδιο, ή ακολουθήσουν μια προσέγγιση "και εγώ το ίδιο" αντί να προσαρμόσουν την καινοτομία στις ανάγκες της επιχείρησής τους.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην ταξιδιωτική βιομηχανία ανταποκρίνεται στην αυξανόμενη ανάγκη για ψηφιακή παρουσία και καινοτομία. Οι καταναλωτές και οι επιχειρήσεις ταξιδιών έχουν ενσωματώσει ψηφιακά εργαλεία, λογισμικά και διαδικασίες στην καθημερινότητά τους. Η αύξηση της ψηφιακής συμπεριφοράς των καταναλωτών, υπογραμμίζει τον ρόλο των ψηφιακών συνηθειών στις συναλλαγές, με περίπου το ήμισυ τους να κλείνει συναλλαγές μέσω κινητών συσκευών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προβλέπεται να προκαλέσει σημαντική αναδιοργάνωση στη βιομηχανία ταξιδιών. Αναμένεται να μεταφέρει περίπου 100 δισεκατομμύρια δολάρια από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις σε νεοεισερχόμενες, όπως οι startups. Εκτιμάται ότι, μέσα στην επόμενη δεκαετία, θα δημιουργηθεί αξία 305 δισεκατομμυρίων δολαρίων για τη βιομηχανία, ενώ θα προκύψουν οφέλη που ανέρχονται σε 700 δισεκατομμύρια δολάρια για τους πελάτες και την κοινωνία. Αυτά περιλαμβάνουν τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, τη βελτιωμένη ασφάλεια, το χαμηλότερο κόστος και την εξοικονόμηση χρόνου για τους καταναλωτές (World Economic Forum, 2017).

Ο τρόπος που οι ταξιδιώτες αλληλοεπιδρούν με τις τουριστικές επιχειρήσεις έχει μεταβληθεί ριζικά. Ο σύγχρονος ταξιδιώτης μπορεί να χρησιμοποιήσει το κινητό του για να κάνει σχεδόν τα πάντα, από το ξεκλείδωμα της πόρτας του ξενοδοχείου μέχρι την περιήγηση στον προορισμό του.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει όλες τις πτυχές των τουριστικών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της ψηφιακής διανομής, του marketing και της εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργώντας τόσο ευκαιρίες όσο και προκλήσεις.

Εταιρίες όπως το Priceline, Expedia, Airbnb, Uber, Facebook, Booking κ.ά., έχουν αναδειχθεί ως κορυφαίοι παίκτες στον τουριστικό κλάδο, χρησιμοποιώντας πλήρως ψηφιακές διαδικασίες και μοντέλα. Η επιτυχία τους βασίζεται στην διαρκή καινοτομία και στη χρήση προηγμένων τεχνολογιών.

Οι ομάδες εργαζομένων σε αυτές τις εταιρίες ασχολούνται ενεργά με αλγορίθμους και ψηφιακές τεχνολογίες για να παρέχουν συνεχώς εξελιγμένες υπηρεσίες και αποτελέσματα. Η ψηφιακή τεχνολογία προσφέρει σε αυτές τις επιχειρήσεις μεγάλη ευελιξία, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Η κεντρική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις στον κλάδο είναι πώς να εκμεταλλευτούν τα ψηφιακά μέσα για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών. Αυτό περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των πελατών στις διαδικασίες τους και τη δημιουργία μιας εξατομικευμένης εμπειρίας. Επιπλέον, πρέπει να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνογνωσία και δεξιότητες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε έναν κλάδο που υιοθετεί συνεχώς νέες τεχνολογίες.

Συνεπώς, οι νέες τεχνολογίες αναδεικνύονται ως κρίσιμα εργαλεία για την επίτευξη στρατηγικών πλεονεκτημάτων, καθιστώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τουριστικών επιχειρήσεων ζωτικό παράγοντα επιβίωσης στη σύγχρονη αγορά. Η αγορά αυτή έχει υποστεί ταραχές τα τελευταία χρόνια λόγω των ψηφιακών πλατφορμών, όπως το Airbnb και άλλες, οι οποίες ανταγωνίζονται για σημαντικό μερίδιο της αγοράς (Rodrigues, Eusébio, & Breda, 2022).

Σε αυτό το πλαίσιο, η ψηφιακή τεχνολογία προσφέρει τις απαραίτητες εργαλειαθότητες για τη βελτίωση της εμπειρίας του ταξιδιώτη, την αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών και τη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις που υιοθετούν προηγμένες τεχνολογίες, όπως η ψηφιακή επικοινωνία, οι ευφυείς συστάσεις, και η ανάλυση δεδομένων, είναι σε καλύτερη θέση να προσαρμοστούν στις διακυμάνσεις της αγοράς και να παρέχουν εξατομικευμένες και ανταγωνιστικές υπηρεσίες.

2.2.3. Τάσεις του παρόντος και του μέλλοντος

Για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και να βελτιστοποιηθούν οι επιχειρηματικές επιδόσεις στον τουριστικό κλάδο, οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν στις σημαντικές τάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η επιχειρηματική ευφυΐα σε συνδυασμό με τη σωστή στρατηγική παίζει κρίσιμο ρόλο σε αυτόν τον εκσυγχρονισμένο τομέα (Garage, 2019).

Οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται κανάλια διανομής και να αλληλεπιδρούν με τους καταναλωτές αποτελεσματικά, προσφέροντας εξατομικευμένες υπηρεσίες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερο κέρδος από τις πωλήσεις, μείωση του κόστους απόκτησης πελατών και βελτίωση των ποσοστών μετατροπής πελατών (Sigliano, 2020).

Επιπλέον, η δημιουργία και διατήρηση υψηλής φήμης αποτελεί σημαντικό στρατηγικό στόχο. Οι επενδύσεις στην αναγνωρισιμότητα και την αξιοπιστία της επωνυμίας βοηθούν στην ενίσχυση της επιχείρησης. Επιπλέον, η καλύτερη επικοινωνία με τους υφιστάμενους και πιθανούς πελάτες μέσω

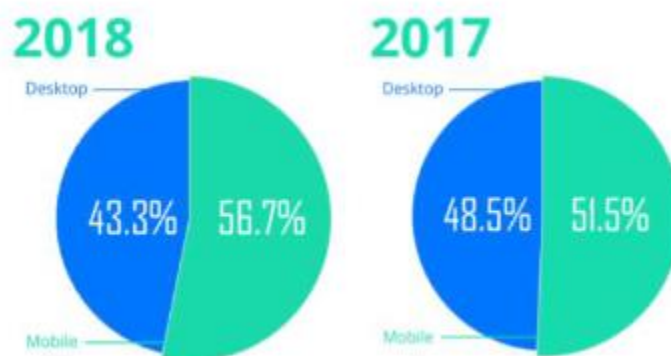
ψηφιακών εργαλείων είναι ουσιαστική για την ενημέρωση, εκπαίδευση και εξατομίκευση προσφορών, προσαρμοσμένων στις ανάγκες του κάθε πελάτη (Buhalis, 2019).

Συνολικά, η επιτυχημένη προσαρμογή στον ψηφιακό μετασχηματισμό απαιτεί ευελιξία, καινοτομία και διαρκή παρακολούθηση των εξελίξεων στον κλάδο.

Ένα καίριο στοιχείο που έχει επαναπροσδιορίσει την ταξιδιωτική εμπειρία είναι η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών. Σύμφωνα με έρευνα της American Express (2015), το 85% των ανθρώπων προτιμά να λαμβάνει εξατομικευμένα πακέτα υπηρεσιών παρά γενικές ταξιδιωτικές προσφορές. Η εξατομίκευση φέρνει πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς, αλλά αντιμετωπίζει προκλήσεις σχετικά με την νόμιμη χρήση προσωπικών δεδομένων και τον σεβασμό του απορρήτου.

Για να δημιουργηθούν εξατομικευμένες προτάσεις, οι τουριστικές επιχειρήσεις χρειάζονται προηγμένα συστήματα για τη συλλογή και αποθήκευση τεράστιων όγκων δεδομένων πελατών. Αυτή η τάση αυξάνεται ετησίως, με τις επιχειρήσεις να ενσωματώνουν εσωτερικά και εξωτερικά δεδομένα για πιο ακριβείς προβλέψεις ζήτησης και αποδοτικότερες στρατηγικές προσφοράς.

Η αναζήτηση ταξιδιωτικών προορισμών και ξενοδοχείων, σύμφωνα με έρευνα της Google και της PhocusWright (2018), έχει γίνει εξίσου συχνή όσο και η διαδικτυακή αγορά ρούχων. Τα κινητά τηλέφωνα έχουν υπερκεράσει τους σταθερούς υπολογιστές στη χρήση, καθώς οι ταξιδιώτες πραγματοποιούν κρατήσεις με αυξανόμενο ποσοστό μέσω κινητών συσκευών. (Σύμφωνα με έρευνα της TrekkSoft (2019), το 56.7% των τουριστών το 2018 πραγματοποίησε κρατήσεις μέσω κινητού, έναντι 51.5% το 2017.)

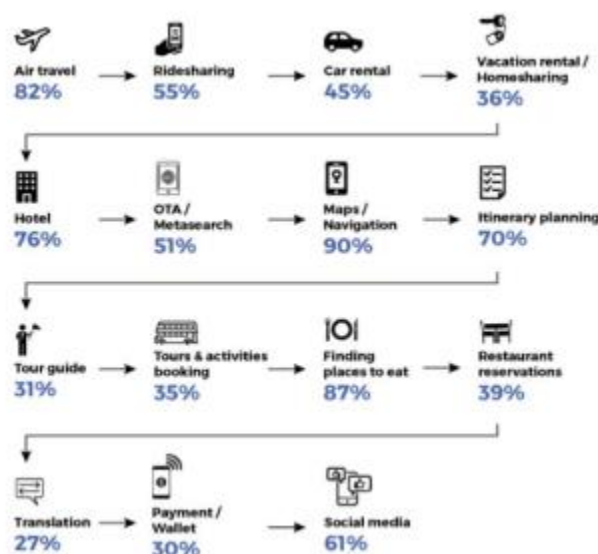


Εικόνα 5 Ποσοστό των κρατήσεων από κινητά και επιτραπέζιους υπολογιστές

Ποσοστό των κρατήσεων από κινητά και επιτραπέζιους υπολογιστές (TrekkSoft, 2019)

Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα των Peltier & Sheivachman (2018), η πλειονότητα των ταξιδιωτών εξαρτάται από το δικό τους smartphone σε κάθε στάδιο του ταξιδιού, χρησιμοποιώντας το για τις κρατήσεις τους. Σύμφωνα με την Εικόνα 2, το 76% των ταξιδιωτών χρησιμοποιεί το κινητό τηλέφωνο για τις ηλεκτρονικές κρατήσεις σε ξενοδοχεία. Επιπλέον, υψηλά ποσοστά εμφανίζονται και σε κρατήσεις για τουριστικές δραστηριότητες (35%) και ταξιδιωτικούς οδηγούς (31%).

Αυτή η επικράτηση της χρήσης κινητών συσκευών κατά τη διάρκεια του ταξιδιού αποτελεί σημαντική πτυχή της σύγχρονης ταξιδιωτικής εμπειρίας. Η ηλεκτρονική καταχώρηση σε ξενοδοχεία, οι κρατήσεις δραστηριοτήτων και η πρόσβαση σε ταξιδιωτικούς οδηγούς μέσω κινητών συσκευών αποδεικνύεται πως αποτελούν καθημερινές πρακτικές για το σύγχρονο ταξιδιώτη.



Εικόνα 6 Ποσοστό τουριστών που χρησιμοποιούν κυρίως τα κινητά τηλέφωνα σε κάθε μέρος του ταξιδιωτικού τους προορισμού

Ποσοστό τουριστών που χρησιμοποιούν κυρίως τα κινητά τηλέφωνα σε κάθε μέρος του ταξιδιωτικού τους προορισμού. (Peltier & Sheivachman, 2018)

Σήμερα, παρατηρούμε την εμφάνιση πιο προηγμένων τεχνολογιών που συνεχώς αναβαθμίζουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα στον τομέα του τουρισμού. Η χρήση καινοτόμων τεχνολογιών όπως η εικονική πραγματικότητα (Virtual Reality) και η επαυξημένη πραγματικότητα (Augmented Reality) έχει ανοίξει νέες δυνατότητες. Με τις εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας, οι χρήστες

μπορούν να βιώσουν ψηφιακά αναπτυγμένα περιβάλλοντα, να εξερευνήσουν ξενοδοχεία ή αξιοθέατα πριν από το ταξίδι τους. Από την άλλη, οι εφαρμογές επαυξημένης πραγματικότητας ενισχύουν την πραγματική εμπειρία του χρήστη, προσθέτοντας διαδραστικά στοιχεία και πληροφορίες στο περιβάλλον (Revfine, 2020).

Επιπλέον, η εφαρμογή της Τεχνητής Νοημοσύνης (Artificial Intelligence) είναι μια σημαντική τάση. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την Τεχνητή Νοημοσύνη, όπως τα chatbots, για να παρέχουν ακριβέστερες και αποτελεσματικότερες υπηρεσίες στους πελάτες. Τα chatbots μπορούν να διαχειριστούν ερωτήσεις και αιτήματα πελατών με ακρίβεια, βελτιώνοντας την επικοινωνία και μειώνοντας το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης.

Αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις συμβάλλουν στη βελτίωση της τουριστικής εμπειρίας, προσφέροντας προ-ταξιδιωτικές και κατά τη διάρκεια του ταξιδιού εφαρμογές που ενισχύουν την αλληλεπίδραση και παρέχουν εξατομικευμένες εμπειρίες (Sørensen & Hjalager, 2020).

Η επόμενη σημαντική τάση στον τουριστικό κλάδο είναι η χρήση τεχνολογιών αναγνώρισης, περιλαμβάνοντας βιομετρικές μεθόδους όπως τα δακτυλικά αποτυπώματα και η αναγνώριση προσώπου. Αυτές οι τεχνολογίες βελτιώνουν την ασφάλεια και πιστοποιούν την ταυτότητα των ατόμων. Επιπλέον, συνεισφέρουν στη συλλογή δεδομένων για τον προσδιορισμό των προτιμήσεων του ταξιδιώτη, επιτρέποντας τη δημιουργία εξατομικευμένων υπηρεσιών ή προσφορών (Chuba 2018).

Μια επιπλέον τεχνολογική τάση είναι το Internet of Things (IoT), που επιτρέπει τη διασύνδεση και επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών ψηφιακών συσκευών. Η τεχνολογία αυτή ενισχύει την εμπειρία του πελάτη, βελτιώνοντας τις διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με ταξίδια και προσφέροντας αποτελεσματικότερη διαχείριση πόρων (Hjalager, 2015).

Η ρομποτική τεχνολογία είναι μια άλλη εμφανής τάση, ιδίως στον τομέα των ξενοδοχείων. Τα ρομπότ μπορούν να συναντήσουν τους επισκέπτες, να διεκπεραιώσουν διάφορες διαδικασίες και να προσφέρουν υπηρεσίες με στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών. Η τεχνολογία blockchain είναι μια επαναστατική ψηφιακή τάση που αναμένεται να αλλάξει πλήρως τον τρόπο λειτουργίας της τουριστικής βιομηχανίας, προσφέροντας αποδοτικότερες online υπηρεσίες με βελτιωμένη ασφάλεια (El-Said & Aziz, 2021).

Τέλος, μια εξαιρετικά σημαντική ψηφιακή τάση για το μέλλον του τουρισμού είναι η τεχνολογία blockchain. Η βασική ιδέα πίσω από αυτήν είναι η αποθήκευση ψηφιακών δεδομένων και η διάχυσή τους μέσω ενός ασφαλούς, διαφανούς και αμεσότερου συστήματος πλεγμάτων.

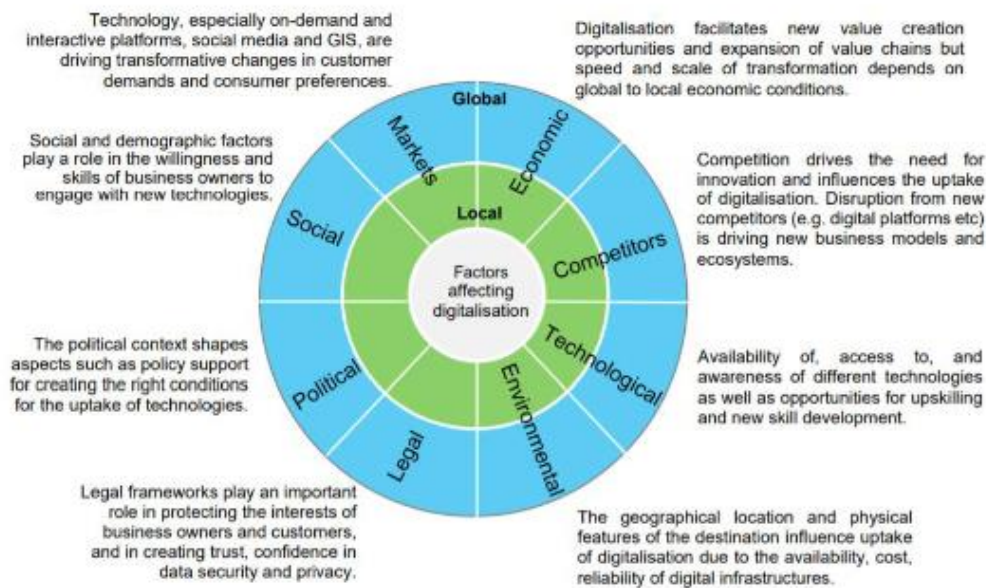
Αναμένεται ότι αυτή η τεχνολογία θα αλλάξει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας της τουριστικής βιομηχανίας, επιτρέποντας πλήρως online υπηρεσίες, με σκοπό την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών και την ικανοποίηση των πελατών. Παρόλα αυτά, πρέπει να σημειωθεί ότι η υιοθέτηση αυτών των ψηφιακών καινοτομιών στον τομέα του τουρισμού προκαλεί προκλήσεις και απαιτεί προσεκτική διαχείριση (Treiblmaier, 2021).

2.2.4. Προκλήσεις στην Ενσωμάτωση Ψηφιακών Καινοτομιών στις Τουριστικές Επιχειρήσεις. Ανάλυση και Προοπτικές

Η επιτυχία υιοθέτησης των ψηφιακών τεχνολογιών στην τουριστική βιομηχανία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που προέρχονται από διάφορα επίπεδα. Κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών, το πολιτικό και νομικό πλαίσιο, καθώς και οι οικονομικές συνθήκες, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των στρατηγικών ψηφιακής εξέλιξης (Kumar & Kumar, 2020).

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός στον τομέα και η συνεχής τεχνολογική πρόοδος ωθούν τις επιχειρήσεις προς την υιοθέτηση ψηφιακών λύσεων για να διατηρήσουν τη βιωσιμότητά τους. Η ανάγκη για εξέλιξη φαίνεται και στην Εικόνα 3, όπου εμφανίζεται η σύνδεση μεταξύ της ψηφιακής υιοθέτησης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Παρόλο που οι ψηφιακές τεχνολογίες υπόσχονται να ενισχύσουν την εμπειρία των τουριστών και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες, η εφαρμογή τους αντιμετωπίζει προκλήσεις. Η επιτυχής ένταξή τους απαιτεί από τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως η προστασία της ιδιωτικότητας και η κατάρτιση του προσωπικού, προκειμένου να εξασφαλίσουν μια ολοκληρωμένη και ασφαλή ψηφιακή μετάβαση.



Εικόνα 7 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών

Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση ψηφιακών καινοτομιών (Dredge et.al., 2018)

Η κύρια πρόκληση για τις τουριστικές επιχειρήσεις σχετίζεται με την ανάγκη εκπαίδευσης του υφιστάμενου και νέου προσωπικού που θα αναλάβει τη διαχείριση των ψηφιακών εφαρμογών (Kumar & Kumar, 2020). Οι τουριστικές επιχειρήσεις, συχνά αντιμετωπίζουν έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ψηφιοποίηση, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν περιορισμένους πόρους, όπως χρόνο, αρχική και διαρκή επένδυση κεφαλαίου και τεχνική υποστήριξη.

Ένα επιπλέον εμπόδιο προκύπτει από την πολυπλοκότητα του τουριστικού τομέα, όπου το προσωπικό είναι συχνά προσωρινό και η πιστότητα προς την επιχείρηση είναι χαμηλή, καθιστώντας δύσκολο τον έλεγχο των δαπανών για εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Το υψηλό κόστος και η αβεβαιότητα επένδυσης αποτελούν επίσης σημαντικά εμπόδια, καθώς πολλές τουριστικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι οικογενειακές, αποφεύγουν τις δαπάνες για την ψηφιακή καινοτομία (Dredge et.al., 2018).

Το έλλειμμα στις γνώσεις της διοίκησης σχετικά με τη ψηφιακή μετάβαση, τη δυναμική και τις προοπτικές της ψηφιοποίησης ενισχύει την ανησυχία και την έλλειψη εμπιστοσύνης των στελεχών σχετικά με την εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών.

Ένα ακόμη εμπόδιο για τις τουριστικές επιχειρήσεις, ιδίως εκείνες που βρίσκονται σε αγροτικές, νησιωτικές ή απομακρυσμένες περιοχές, συνδέεται με τη διαθεσιμότητα και αξιοπιστία του διαδικτύου (Schallmo, Williams & Boardman, 2017). Συχνά, αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα με κακή σύνδεση στο Διαδίκτυο λόγω έλλειψης υποδομών από το κράτος και τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Αυτό καθιστά δύσκολη την ενσωμάτωση ψηφιακών υπηρεσιών, ακόμη και εάν οι επιχειρήσεις εκφράζουν ενδιαφέρον.

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτό το εμπόδιο, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να δημιουργήσουν νέες εταιρικές κουλτούρες, προσανατολισμένες προς μια "ψηφιακή κουλτούρα." Αυτή η νέα κουλτούρα πρέπει να ενσωματώνει συνεκτικές και ολιστικές εταιρικές στρατηγικές που βασίζονται στη συνεχή και δια βίου μάθηση. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν συνεχώς από τα δεδομένα και τις πληροφορίες που συλλέγουν, προκειμένου να εξελιχθούν και να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες (Song, Li & Cao, 2018).

Επιπλέον, η εισαγωγή αποτελεσματικών και ασφαλών διαδικασιών διαχείρισης και διανομής πληροφοριών απαιτεί συμμόρφωση με τις σύγχρονες νομικές και πολιτικές απαιτήσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και πιστότητας των πελατών σε υψηλό επίπεδο. Τέλος, η αβεβαιότητα που προκύπτει από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών και η δυσκολία εύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού για την ανάλυση της αγοράς επιβάλλουν την ανάγκη για νέες επενδύσεις και προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις (Nwaiwu, 2018).

2.2.5. Προϋποθέσεις εφαρμογής ψηφιακού μετασχηματισμού

Κατ' επίκεντρο της εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουριστικό τομέα, πολλοί ερευνητές, όπως οι Teng κ.ά. (2022) και οι Verhoef κ.ά. (2021), αναγνωρίζουν τρεις βασικές συνιστώσες και προϋποθέσεις: τις κατάλληλες στρατηγικές, την υιοθέτηση κατάλληλης τεχνολογίας και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Παράλληλα, οι Matt κ.ά. (2015) επισημαίνουν τη σημασία της τεχνολογίας, των αλλαγών στη δημιουργία αξίας, των δομικών αλλαγών και των οικονομικών πόρων. Στο πλαίσιο αυτό, ο Rogers (2016) επισημαίνει τη σημασία της σωστής στρατηγικής, των κατάλληλων εργαλείων, της ηγεσίας, της εταιρικής κουλτούρας, των εσωτερικών αλλαγών και των εξωτερικών σχέσεων.

Επικεντρώνοντας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι Cheng, Xue και Yang (2021) και οι Nikoroulou, Kourouthanassis, Chasapi, Pateli και Mylonas (2023) καταγράφουν τις κινητήριες δυνάμεις του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτές περιλαμβάνουν στρατηγικές προσαρμογής, υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών, αλλαγές στη διαχείριση αξιών, ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών, καθώς και αναβάθμιση των εσωτερικών δομών και διαδικασιών. Αυτές οι πρωτοβουλίες ενισχύουν την ικανότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων να προσαρμόζονται στις εξελίξεις της αγοράς και να παρέχουν εξαιρετικές εμπειρίες στους ταξιδιώτες.

Στον τομέα της ψηφιακής μετασχηματιστικής διαδικασίας στις ξενοδοχειακές μονάδες, οι διοικητικοί και οργανωσιακοί παράγοντες παίζουν κρίσιμο ρόλο. Ένα από τα βασικά βήματα είναι η δημιουργία μιας συνεκτικής ψηφιακής στρατηγικής με σαφείς και μετρήσιμους στόχους. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να προκύπτουν από μια λεπτομερή ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ειδικά της αγοράς της επιχείρησης, και από την κατανόηση της εξέλιξης του οικοσυστήματος των ψηφιακών τεχνολογιών (Tortorella, et al., 2023).

Είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει συνέπεια μεταξύ της ψηφιακής στρατηγικής και της επιχειρηματικής στρατηγικής, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος υπονόμευσής της. Η ευθυγράμμιση αυτή διασφαλίζει την αποδοχή και, κατ' επέκταση, την αποτελεσματικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Επιπλέον, η οργανωσιακή αναδιαμόρφωση απαιτεί προσαρμογές στο προσωπικό, την κουλτούρα και τη γενικότερη νοοτροπία της επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται κρίσιμος για την επιτυχή υλοποίηση της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού, και η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων είναι προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της. Αυτό αναδεικνύει τον ψηφιακό αλφαριθμητισμό ως κρίσιμο παράγοντα, συνδεδεμένο με την τεχνολογική ετοιμότητα των επιχειρήσεων (Lam & Law, 2019).

Λαμβάνοντας υπόψη τη γρήγορη εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών στον κλάδο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, οι επιχειρήσεις χρειάζονται εργατικό δυναμικό με ψηφιακές δεξιότητες, προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Για να αναπτύξουν οι ξενοδοχειακές μονάδες αποτελεσματικά τις ψηφιακές δεξιότητες των υπαλλήλων τους, είναι αναγκαίο να υιοθετήσουν μια ευρεία ψηφιακή κουλτούρα. Αυτή η κουλτούρα προϋποθέτει αλλαγές σε οργανωσιακές πρακτικές και διαδικασίες, καθώς και συνεχή εξερεύνηση νέων δυνατοτήτων, με σκοπό την αναδιαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτές οι αλλαγές εκτείνονται και στη διοίκηση και την ηγεσία, οι οποίες αναλαμβάνουν μια

μετασχηματιστική ροή, επιφορτίζοντας την ευθύνη της καθοδήγησης και εκπαίδευσης του προσωπικού σε ένα κλίμα συνεργασίας και υποστήριξης (Nadkarni & Prügl, 2021).

Η ηγεσία, με τη μορφή "μετασχηματιστικής" ηγεσίας, είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη της ψηφιακής εκπαίδευσης του προσωπικού. Οι διευθυντές, ως κορυφαίοι γνώστες των ψηφιακών τεχνολογιών, ορίζουν τα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού και ενθαρρύνουν την ψηφιακή νοοτροπία στο προσωπικό.

Η συμπεριφορά τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών επηρεάζει την υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας στα ξενοδοχεία. Η θετική προδιάθεση, η επιθυμία και η προτίμηση για τη χρήση τεχνολογίας είναι καθοριστικές για την ενσωμάτωση καινοτομιών. Συνεπώς, είναι σημαντικό να προωθούνται εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων και να παρέχεται κατάλληλη ενημέρωση και εκπαίδευση στους πελάτες σχετικά με τις ψηφιακές τεχνολογίες που υιοθετούνται από την επιχείρηση, προκειμένου να υπάρξει ευνοϊκό κλίμα για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού (Montargot & Lahouel, 2018).

Για να προωθηθεί η ψηφιακή ανάπτυξη σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, είναι αναγκαίο να διαθέτει την οικονομική δυνατότητα για επενδύσεις σε ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτό περιλαμβάνει τα αρχικά κόστη επένδυσης, όπως αγορά, ανάπτυξη και εγκατάσταση τεχνολογιών, καθώς και τα λειτουργικά έξοδα, όπως συντήρηση. Η πρόσβαση σε οικονομικούς πόρους και χρηματοδότηση είναι κρίσιμη για τη δυνατότητα υιοθέτησης και ολοκλήρωσης των ψηφιακών πρωτοβουλιών (Nikoroulou κ.α., 2023).

Επιπλέον, η συλλογή και η αξιοποίηση δεδομένων αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την επιτυχή ψηφιακή μετασχηματική διαδικασία. Η επιχείρηση χρειάζεται πρόσβαση σε δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της, όπως πληροφορίες για εργαζόμενους, διαδικασίες, πελάτες και ανταγωνιστές. Η κατάλληλη διαχείριση και ανάλυση αυτών των δεδομένων επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση, τη μέτρηση της απόδοσης των τεχνολογιών και τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση από πελάτες και εργαζόμενους συμβάλλει στην προσαρμογή και βελτίωση των τεχνολογικών επενδύσεων, ενθαρρύνοντας θετικές εμπειρίες και απόψεις (Dabrowska et al, 2022).

2.2.6. Πλεονεκτήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από τις ψηφιακές τεχνολογίες

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν πολλές προκλήσεις κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών αποδείχτηκε ουσιαστική για την ανθεκτικότητα και την ανάκαμψή τους. Αυτές οι τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η βιομετρική αναγνώριση, εφαρμόστηκαν στα ξενοδοχεία για ασφαλείς συναλλαγές και ανέπαφη εξυπηρέτηση, με στόχο την ελαχιστοποίηση της ανθρώπινης επαφής (Iranmanesh, et al., 2022).

Η χρήση τεχνολογιών επαυξημένης πραγματικότητας (VR) επίσης επέτρεψε στα ξενοδοχεία να προσφέρουν εναλλακτικές εμπειρίες ταξιδιού μέσω προσωμοίωσης, βοηθώντας έτσι στη δημιουργία ασφαλών περιβαλλόντων και ενθαρρύνοντας την καινοτομία.

Επιπλέον, ο ρόλος των ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρησιακές δραστηριότητες των ξενοδοχείων είναι κρίσιμος στην ανταπόκρισή τους στις εξελίξεις και τις τάσεις της μεταπανδημικής εποχής. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση των σχέσεων τους με προμηθευτές, ανταγωνιστές, το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και την εξυπηρέτηση των πελατών. Η ψηφιακή τεχνολογία παίζει καίριο ρόλο στη βελτίωση της ασφάλειας και προστασίας τόσο για τους πελάτες όσο και για το προσωπικό, καθώς και στη δημιουργία καινοτόμων λύσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εποχής (Ndou, et al., 2022).

Αρχικά, οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες αναγνωρίζονται ως βασικοί παράγοντες για την επίτευξη αποδοτικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα της φιλοξενίας. Η υιοθέτηση στρατηγικών που ενσωματώνουν αυτές τις τεχνολογίες βελτιώνει σημαντικά τη λειτουργία και την απόδοση των επιχειρήσεων, σύμφωνα με έρευνες (Papadopoulos, Baltas, & Balta, 2020).

Σε οικονομικό επίπεδο, οι σύγχρονες τεχνολογίες συμβάλλουν στην αύξηση των εσόδων μέσω της βελτιστοποίησης των διαδικασιών τιμολόγησης, του μάρκετινγκ και της διαχείρισης των εσόδων. Η χρήση τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης και Data Analytics επιτρέπει ακριβή ανάλυση και πρόβλεψη της ζήτησης, ενισχύοντας την τιμολόγηση των δωματίων και βοηθώντας στη δημιουργία ανταγωνιστικών πολιτικών.

Η αυτοματοποίηση διαφόρων διαδικασιών οδηγεί στη μείωση του αριθμού του προσωπικού, ενώ η χρήση έξυπνων συστημάτων και Τεχνητής Νοημοσύνης συμβάλλει στη διαχείριση και μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Επιπλέον, η ενίσχυση των άμεσων κρατήσεων και η μείωση της εξάρτησης από ενδιάμεσους ταξιδιωτικούς πράκτορες οδηγούν σε σημαντική μείωση των

λειτουργικών εξόδων, προσδίδοντας στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους (Iranmanesh, et al., 2022).

Επιπλέον, η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της καινοτομίας, δημιουργώντας νέες κατηγορίες προϊόντων, υπηρεσιών και καναλιών επικοινωνίας. Ταυτόχρονα, ενισχύει την αναπροσαρμογή των επιχειρηματικών μοντέλων, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον που προάγει την καινοτομία και την εξέλιξη του κλάδου (INΣETE, 2023).

Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών συνεισφέρει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής λειτουργίας στον τομέα της φιλοξενίας. Αυτές οι τεχνολογίες, όπως οι κινητές εφαρμογές, η τεχνητή νοημοσύνη, και οι βιομετρικές τεχνολογίες, αυτοματοποιούν καθημερινές διαδικασίες, επιτρέποντας τη δυναμική πληροφόρηση της επιχείρησης και βελτιστοποιώντας τον καταμερισμό των πόρων.

Η χρήση τεχνολογιών όπως το Data Analytics και οι έξυπνες συσκευές επιτρέπει τη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, συμβάλλοντας στην εξοικονόμηση χρόνου και ενισχύοντας την ευελιξία της επιχείρησης. Συγχρόνως, οι τεχνολογίες Blockchain και Cloud περιορίζουν το κόστος συνεχούς αναβάθμισης του τεχνολογικού εξοπλισμού, ενώ η ενσωμάτωση των τεχνολογιών IoT επιτρέπει την πρόβλεψη αναγκών συντήρησης.

Επιπλέον, η αυτοματοποίηση επαναλαμβανόμενων διαδικασιών απελευθερώνει τους εργαζομένους από μονότονες εργασίες, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα και την ικανοποίησή τους. Η καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ανάλυσης της απόδοσης και της προσφοράς εξειδικευμένης εκπαίδευσης με τη χρήση τεχνολογιών όπως η εικονική/επαυξημένη πραγματικότητα βοηθούν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας πιο ευέλικτου και ευχάριστου.

Τέλος, η συνεργασία και η επικοινωνία ενισχύονται μέσω της διασύνδεσης ψηφιακών τεχνολογιών, επιτρέποντας την άμεση πρόσβαση σε δεδομένα και τη βελτίωση της συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου και των συνεργατών στον τουριστικό τομέα (Bulchand-Gidumal, 2020).

Πέραν της ευελιξίας και της ταχύτητας, οι σύγχρονες τεχνολογίες προσφέρουν ακρίβεια, ασφάλεια και σταθερότητα στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Αυτό δημιουργεί ένα ασφαλές και αξιοπρεπές περιβάλλον εργασίας για τους εργαζόμενους, μειώνοντας τον παράγοντα του ανθρώπινου λάθους, αποφεύγοντας ανθυγιεινές εργασίες και βελτιώνοντας την κρίση.

Η χρήση νέων τεχνολογιών διασφαλίζει επίσης αξιοπιστία και ασφάλεια στις οικονομικές συναλλαγές και την ανταλλαγή προσωπικών δεδομένων των πελατών, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη τους (Ruel & Njoku, 2021).

Η εμπιστοσύνη των πελατών και η αφοσίωσή τους προς την ξενοδοχειακή επιχείρηση ενισχύονται με τη χρήση νέων τεχνολογιών στον τομέα του μάρκετινγκ. Οι εφαρμογές για κινητές συσκευές, τα social media και οι τεχνολογίες VR/AR αξιοποιούνται ως ισχυρά εργαλεία για την προώθηση των υπηρεσιών, δημιουργώντας έντονα συναισθήματα, ενισχύοντας την επιθυμία για ταξίδι και οικοδομώντας σταθερές σχέσεις με τους πελάτες (Allen, 2023).

Η συλλογή και ανάλυση δεδομένων επιτρέπει την άμεση αλληλεπίδραση και επικοινωνία με τους πελάτες, βοηθώντας στην κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών τους. Αυτό διαμορφώνει στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ και εξατομικευμένες υπηρεσίες, επιτυγχάνοντας τη διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές και ενισχύοντας τη φήμη της επιχείρησης (Iranmanesh, et al., 2022).

Εν κατακλείδι, όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία συνεισφέρουν στη βελτίωση της ποιότητας και προσδίδουν αξία στις υπηρεσίες που παρέχει το ξενοδοχείο, ενισχύοντας τη συνολική εμπειρία διαμονής των επισκεπτών. Η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η αυτοματοποίηση διαδικασιών, η υποστήριξη κατά τη διάρκεια του ταξιδιού και η εξατομίκευση των εμπειριών είναι μερικοί από τους παράγοντες που συντελούν στην ικανοποίηση των επισκεπτών.

Επιπλέον, η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιφέρει θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και το περιβάλλον. Προτάσεις για εξοικονόμηση ενέργειας και περιβαλλοντικά φιλικές πρακτικές, σε συνδυασμό με την υιοθέτηση τεχνολογικών εργαλείων για την προώθηση της συμπερίληψης και της εξάλειψης των διακρίσεων, αντανακλούν τη δέσμευση των επιχειρήσεων προς τη βιωσιμότητα.

Συνοψίζοντας, οι τεχνολογικές εξελίξεις στον ξενοδοχειακό κλάδο συνδυάζουν πολυποίκιλα οφέλη, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και στη βελτίωση της κοινωνικής και περιβαλλοντικής επίδρασης τους.

2.2.7. Μειονεκτήματα από την χρήση ψηφιακών τεχνολογιών

Οι σύγχρονες τεχνολογίες, παρά τα πολλά πλεονεκτήματά τους, δημιουργούν ορισμένες προκλήσεις και δυσκολίες κατά την ενσωμάτωσή τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ένα κύριο εμπόδιο αφορά το υψηλό κόστος επένδυσης και συντήρησης των τεχνολογικών υποδομών.

Για τους ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών μονάδων, η ανάπτυξη εφαρμογών, η εγκατάσταση λογισμικών, η χρήση τεχνολογιών όπως AI, VR, AR, καθώς και η ενσωμάτωση έξυπνων συσκευών και ρομπότ απαιτούν σημαντικές επενδύσεις. Η διαρκής αναβάθμιση και συντήρηση των δικτύων και των τεχνολογικών εργαλείων αυξάνουν τα λειτουργικά έξοδα. Η ανάγκη για μεγάλα κεφάλαια ή χρηματοδότηση δυσκολεύει μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες να υιοθετήσουν την ψηφιακή μετάβαση (Buhalis, et al., 2023).

Εν ολίγοις, η εξάρτηση των τεχνολογικών λύσεων από το διαδίκτυο μπορεί να προκαλέσει προβλήματα σε περίπτωση διακοπών ή χαμηλής συνδεσιμότητας. Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των τεχνολογικών λύσεων μπορεί να οδηγήσει στον κατακερματισμό των δεδομένων και στη μείωση της αποδοτικότητας του προσωπικού. Η ανάγκη για σταθερές τεχνολογικές υποδομές αποτελεί πρόκληση, ενώ ορισμένες τεχνολογίες, όπως τα chatbots, χρειάζονται ανθρώπινη παρέμβαση, μειώνοντας τη συμβολή τους στην αυτοματοποίηση των εργασιών στα ξενοδοχεία.

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στον τομέα της φιλοξενίας έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη ζήτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από το προσωπικό των ξενοδοχείων. Η έλλειψη αυτών των δεξιοτήτων αναδεικνύεται ως κύριο εμπόδιο για την ψηφιακή μετάβαση των επιχειρήσεων, ειδικά σε περιπτώσεις όπου το υφιστάμενο προσωπικό δεν διαθέτει τις απαραίτητες ψηφιακές γνώσεις.

Οι εργαζόμενοι που δεν είναι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες συχνά αντιμετωπίζουν λειτουργικά ζητήματα και ανησυχίες για το μέλλον της εργασίας τους. Επιπλέον, η διαφορά στις ψηφιακές δεξιότητες μεταξύ γενεών ενδέχεται να προκαλέσει διάκριση και αντιστάθμιση στο εργατικό περιβάλλον.

Παράλληλα, η αυξημένη χρήση τεχνολογικών λύσεων μπορεί να ενισχύσει τον φόβο και την ανησυχία των εργαζομένων, καθώς η αυτοματοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή για τις θέσεις εργασίας. Αυτό επιβεβαιώνεται όταν η τεχνολογία αντικαθιστά μέρος του προσωπικού, προκαλώντας επιπρόσθετες ηθικές ανησυχίες.

Η παράλληλη υπερχρήση των τεχνολογιών από τους εργαζομένους και η υποκατάσταση λειτουργιών από την τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε αδράνεια και ανεπαρκή αντίδραση από το

προσωπικό, με τον κίνδυνο να μειωθεί η ικανότητά τους για αποτελεσματική αντίδραση σε περίπτωση δυσλειτουργίας των τεχνολογιών (Dabrowska, et al., 2022).

Όσον αφορά τους πελάτες, η αντίληψή τους για τις νέες τεχνολογίες αποτελεί κεντρικό ζήτημα. Πολλοί πελάτες εκφράζουν απροθυμία για τη χρήση τεχνολογικών λύσεων, ενώ η αλληλεπίδρασή τους με ρομπότ, chatbots και ψηφιακούς βοηθούς μπορεί να προκαλέσει αρνητικά συναισθήματα όπως δισταγμός, αδιαφορία, δυσανεξία ή ακόμα και ενόχληση.

Η απουσία ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και εξυπηρέτησης μπορεί να μειώσει την ικανοποίηση των πελατών, ιδίως όταν η τεχνολογία υπερχρησιμοποιείται σε βαθμό που αντικαθιστά εξ ολοκλήρου την ανθρώπινη επαφή. Επομένως, η σωστή ισορροπία μεταξύ τεχνολογικών λύσεων και ανθρώπινης εξυπηρέτησης αποτελεί πρόκληση.

Επιπλέον, η έλλειψη ενημέρωσης και κατανόησης σχετικά με τις τεχνολογίες αποτελεί πηγή αρνητικής προδιάθεσης από τους πελάτες. Η πολυπλοκότητα ορισμένων τεχνολογικών λύσεων μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες και προβλήματα χρήσης, ιδίως για άτομα μη εξοικειωμένα με την τεχνολογία.

Τέλος, η υπερβολική χρήση τεχνολογιών, όπως ρομπότ και αυτοματισμοί, χωρίς την απαραίτητη ανθρώπινη παρέμβαση, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές εμπειρίες διαμονής για τους πελάτες. Είναι σημαντικό να εξασφαλίζεται η ευαισθησία και η προσαρμογή των τεχνολογιών ώστε να ενισχύουν την εμπειρία των πελατών, αντί να την υπονομεύουν (INΣΕΤΕ, 2023).

Ένα σημαντικό εμπόδιο για την υιοθέτηση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι ο φόβος που προκύπτει από την ανάγκη παροχής και παρακολούθησης προσωπικών δεδομένων των πελατών. Η χρήση βιομετρικής τεχνολογίας ιδίως προκαλεί ερωτηματικά σχετικά με το απόρρητο και την ετικέτα, καθώς αντιλαμβάνεται ως παρείσφρηση στον προσωπικό χώρο των πελατών. Η λύση σε αυτό το πρόβλημα περιλαμβάνει τη διασφάλιση της συγκατάθεσης των ατόμων για τη συλλογή δεδομένων και την ασφαλή διαχείριση και αποθήκευσή τους. Επιπλέον, παρέχοντας εναλλακτικές λύσεις, μπορεί να αντιμετωπιστεί η ανησυχία και η αντίσταση των πελατών (Kim & Han, 2022).

Το άλλο σοβαρό ζήτημα προκύπτει από την έλλειψη συνεργειών και υποδομών που υποστηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η αδυναμία συνεργασίας μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων, του νομοθετικού πλαισίου για τις ψηφιακές τεχνολογίες, και η έλλειψη επενδύσεων σε ψηφιακή εκπαίδευση για το προσωπικό αποτελούν εμπόδια για την ομαλή υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών. Η ανάγκη για συντονισμένες δράσεις όλων των ενδιαφερομένων,

συμπεριλαμβανομένης της κυβέρνησης, είναι κρίσιμη για να επιταχυνθεί η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τουριστικό τομέα (INΣETE & Accenture, 2021).

2.3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία

Στον κλάδο της φιλοξενίας, η απασχόληση στα ξενοδοχεία παρουσιάζει ιδιαιτερότητες λόγω της φύσης της εργασίας και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ πελατών και εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία αποτελούν κεντρικό στοιχείο της διοίκησης, με εστίαση στις πρακτικές διοίκησης (Pandit, 2003).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος εξαρτάται σημαντικά από την αγορά εργασίας, καθώς το εργατικό δυναμικό προέρχεται από αυτήν. Η επίτευξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση των επισκεπτών, και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει κρίσιμο ρόλο σε αυτήν την διαδικασία (Baum, Amoah, Spivack, 1997).

Σύμφωνα με σύγχρονες μελέτες, η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (INΣETE, 2022). Οι μέθοδοι και οι τεχνικές αυτής της διοίκησης στοχεύουν στο να ενθαρρύνουν και να ελέγχουν το προσωπικό προκειμένου να επιτύχει τη μέγιστη απόδοση. Η εκπαίδευση και η συνεχής ανάπτυξη του προσωπικού αποτελούν κλειδί για τη διατήρηση της επιτυχίας της επιχείρησης (Jafari, Fayos-Sola, 1995).

Οι εργασίες προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Jolliffe, Farnsworth, 2003). Σχετικά με τις πολιτικές εργασίας, διακρίνονται σε διάφορους τομείς, όπως η προσέλκυση προσωπικού, οι επιπλέον παροχές, οι αλλαγές στην υπηρεσιακή κατάσταση, στους μισθούς και στα ημερομίσθια. Ο γενικός διευθυντής παίρνει αποφάσεις για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ οι μισθοί των διευθυντών είναι προκαθορισμένοι. Όσον αφορά τους υπόλοιπους, οι μισθοί εξαρτώνται από παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος και η οικονομική ευρωστία της επιχείρησης.

Συνολικά, η διαχείριση του προσωπικού και η εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (Χυτήρης, 1996).

2.3.1. Η οργάνωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στα επίσημα συστήματα που σχεδιάζονται για τη διαχείριση των ανθρώπων εντός ενός οργανισμού. Οι ευθύνες ενός Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζονται σε τρεις βασικούς τομείς: στελέχωση, αποζημίωση εργαζομένων και παροχές, καθώς και καθορισμός και σχεδιασμός εργασιών (INSETTE, 2022).

Στόχος του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα του οργανισμού, βελτιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Οι αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων υποδιαιρούνται σε τρεις τομείς: ατομικό, οργανωτικό και καριέρα. Η ατομική διαχείριση επικεντρώνεται στην ενίσχυση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους και προσφέροντας ενίσχυση για τη βελτίωση. Η οργανωτική ανάπτυξη επικεντρώνεται στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος που αξιοποιεί τους ανθρώπινους πόρους ως μέρος της ευρύτερης επιχειρηματικής στρατηγικής (Χυτήρης, 2001).

Επιπλέον, η διαχείριση της σταδιοδρομίας περιλαμβάνει την αντιστοίχιση ατόμων με κατάλληλες θέσεις εργασίας και σταδιοδρομίες εντός του οργανισμού. Όλα αυτά τα καθήκοντα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και ευημερία του οργανισμού, προσαρμόζοντας τον στις συνεχείς αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο (Βλάχου & Κούβαρης, 2024).

Οι βασικές αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν την ανάλυση εργασίας και στελέχωση, την οργάνωση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, τη μέτρηση και εκτίμηση της απόδοσης, την εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβής, καθώς επίσης και την επαγγελματική ανάπτυξη και διατήρηση του προσωπικού (Τζωρτζάκης, 2014).

Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των απαιτήσεων και των ευθυνών για διάφορες θέσεις απασχόλησης, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτούμενες δεξιότητες και εμπειρίες. Αυτό βοηθά στον καλύτερο συντονισμό των ανθρώπινων πόρων με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η οργάνωση και η αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού σημαίνει τη δημιουργία ενός οργανωτικού πλαισίου που αξιοποιεί αποτελεσματικά τους ανθρώπινους πόρους, προωθώντας ενιαίο τρόπο λειτουργίας. Επίσης, οι αρμοδιότητες αφορούν θέματα ασφάλειας και υγείας, καθώς και σχέσεις εργασίας-διαχείρισης, προσανατολίζοντας τον οργανισμό προς μια ομαλή λειτουργία.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την εκτίμηση της εργασίας των υπαλλήλων και την παροχή ανατροφοδότησης για τις επιδόσεις τους. Επίσης, τα συστήματα ανταμοιβής διαχειρίζονται την αμοιβή των εργαζομένων, προσφέροντας κίνητρα για υψηλές επιδόσεις.

Τέλος, η επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων αντιστοιχεί στη δημιουργία προγραμμάτων για την αντιμετώπιση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού, προσφέροντας οφέλη όπως αύξηση παραγωγικότητας και μείωση του κύκλου εργασιών, συνεισφέροντας θετικά στην ολοκληρωμένη λειτουργία της επιχείρησης.

2.3.2. Η στελέχωση των τμημάτων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα

Η ανάγκη των επιχειρήσεων για προσλήψεις νέων εργαζομένων απορρέει από την ανάγκη να αντικαταστήσουν τους εργαζομένους που αποχωρούν ή εξελίσσονται εντός της εταιρείας. Επιπλέον, η προσέλκυση νέων εργαζομένων με ειδικότητες συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή, παρότι απαραίτητη, είναι δύσκολη και δαπανηρή (Μαυροειδή, 2010).

Η δυσκολία οφείλεται στο γεγονός ότι περιλαμβάνει πολλαπλές διαδικασίες και αποφάσεις που οδηγούν τελικά στην επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. Το ίδιο και το κόστος που εμπλέκεται, περιλαμβάνοντας δαπάνες για διαφήμιση, αμοιβές των υπευθύνων προσλήψεων, κόστος εισαγωγής και ενδεχομένως κόστος σε περίπτωση εσφαλμένης επιλογής.

Παρά τις δυσκολίες και τα έξοδα, η πρόσληψη νέων εργαζομένων αποτελεί μια κρίσιμη απόφαση για το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Στον τομέα της φιλοξενίας, όπως σε ένα ξενοδοχείο, η εύρεση κατάλληλου προσωπικού αποτελεί κλειδί για την επίτευξη των τεθειμένων στόχων (Παυλίδης, 1996).

Ο κύριος στόχος ενός προγράμματος προσέλκυσης εργαζομένων είναι να ελκύσει υποψήφιους που ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, ενώ ταυτόχρονα η θέση να προσφέρει ικανοποίηση των αναγκών και φιλοδοξιών των υποψηφίων. Ένα κρίσιμο σημείο αποτελεί η απόφαση του οργανισμού για το αν θα καλύψει τις θέσεις με εξωτερικούς ή εσωτερικούς υποψηφίους, καθώς και το εάν η κάλυψη αυτή θα είναι προσωρινή ή μόνιμη.

Συνήθως, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους δύο τρόπους προσέλκυσης, εκμεταλλευόμενες τα πλεονεκτήματα και των δύο προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, στον τομέα της φιλοξενίας, όπως σε ξενοδοχεία, συχνά υιοθετείται συνδυασμός εξωτερικών και εσωτερικών

πηγών για την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, λαμβάνοντας υπόψη τα στάδια πρόσληψης (Τζιάρας, 2011).

Όταν υπάρχει μια διαθέσιμη θέση και ένας υπάρχων υπάλληλος διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, η θέση αυτή μπορεί να καλυφθεί εσωτερικά με την προαγωγή του. Η ενημέρωση για τη διαθεσιμότητα της θέσης μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Πρώτον, με τη δημοσίευση της θέσης εργασίας στο εσωτερικό προσωπικό μέσω ανακοίνωσης θέσης εργασίας (job posting). Δεύτερον, με την υποβολή αίτησης από τον ίδιο τον υπάλληλο στο αρμόδιο τμήμα, σε περίπτωση που θέλει να προσφερθεί για τη συγκεκριμένη θέση.

Σύμφωνα με την έρευνα HR Trends της Randstad για το 2024, το 66% των επιχειρήσεων θεωρεί την προσέλκυση ταλέντων ως την πιο σημαντική πρόκληση στη λειτουργία τους, ενώ το 54% αντιμετωπίζει δυσκολίες στη διατήρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Επιπλέον, το 53% των επιχειρήσεων εκφράζει την πρόθεσή του για αύξηση του αριθμού των εργαζομένων του, με κύριους λόγους την επιχειρηματική ανάπτυξη (89%), τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας (57%) και την ανάγκη για νέες δεξιότητες (30%) (HR Trends Randstad, 2024).

Η εσωτερική προσέλκυση, μέσω προαγωγών, προάγει την ανάπτυξη των εργαζομένων και μειώνει το κόστος εκπαίδευσης. Ωστόσο, η εξωτερική προσέλκυση φέρνει νέες ιδέες και δεξιότητες στην επιχείρηση, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά της (ΙΝΣΕΤΕ, 2022).

Σύμφωνα με την έρευνα του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, η ελληνική αγορά εργασίας παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά περιφέρεια, με την Αττική να βελτιώνει σημαντικά τη συγκριτική της θέση μετά την κρίση, γεγονός που επηρεάζει τις στρατηγικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, 2024).

Ο υπεύθυνος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, γνωρίζοντας τις ικανότητες ενός ατόμου, μπορεί να αξιολογήσει πόσο κατάλληλο θα ήταν για μια συγκεκριμένη θέση, επιλέγοντας έτσι την εσωτερική προσέλκυση. Αυτή η πρακτική δεν μόνο προωθεί τους υφιστάμενους εργαζομένους σε υψηλότερες θέσεις, αλλά τους παρέχει κίνητρα για βελτίωση της απόδοσής τους. Σύμφωνα με έρευνες, άτομα με ικανότητες και φιλοδοξία δεν τείνουν να εγκαταλείπουν εύκολα τη θέση εργασίας τους, αλλά ενθαρρύνονται περισσότερο να αναζητήσουν ευκαιρίες ανόδου στην καριέρα τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα επαγγελματική ανέλιξη, προσωπική ικανοποίηση και αύξηση των αποδοχών τους.

Ένα ακόμα πλεονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι η μείωση του ρίσκου, του κόστους και του χρόνου εκπαίδευσης, καθώς ο εργαζόμενος ήδη γνωρίζει την κουλτούρα και τη φιλοσοφία

της επιχείρησης. Τέλος, η εσωτερική προσέλκυση αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους και τους ενθαρρύνει περαιτέρω (Παρλαπάνης, 2018).

Όταν ένας οργανισμός επιλέγει να καλύψει θέσεις αποκλειστικά με εσωτερικούς υπαλλήλους λόγω ταχείας ανάπτυξης, υπάρχει ο κίνδυνος να προωθηθούν εργαζόμενοι πριν αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τη νέα θέση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στον οργανισμό, καθώς οι εργαζόμενοι δεν έχουν προετοιμαστεί επαρκώς για τη νέα τους ρόλο.

Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να διατηρούν ισχυρά θεμέλια, καθώς η ευελιξία είναι κρίσιμη για τη λειτουργία τους. Η έλλειψη νέων στελεχών και ιδεών μπορεί να οδηγήσει στην παγίωση μιας συγκεκριμένης σκέψης και οργάνωσης που δεν είναι πάντα αποτελεσματική (Πιτέλης, 2021).

Επιπλέον, σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολλούς εργαζομένους, είναι σημαντικό η υπεύθυνη επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού να συμβουλευέται τους προϊσταμένους τμημάτων για τις προαγωγές. Αυτό όμως μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή ενός υποψηφίου με βάση την παραγωγικότητα, παραμερίζοντας άλλους ίσως πιο κατάλληλους υποψηφίους που δεν έχουν το ίδιο επίπεδο παραγωγικότητας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανισορροπία και απώλεια ποικιλομορφίας στον οργανισμό (Παρλαπάνης, 2018).

Όταν η εταιρία χρειάζεται να καλύψει μια θέση που απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες από αυτές που διαθέτει ήδη ο υπάρχον εργαζόμενος, και ιδιαίτερα σε θέσεις εισαγωγικού επιπέδου, χρησιμοποιείται η εξωτερική προσέλκυση. Σε αυτήν την περίπτωση, οι εργοδότες μπορούν να ανακοινώσουν τη θέση είτε επίσημα μέσω αγγελίας, επαφής με πανεπιστημιακές κοινότητες, είτε ανεπίσημα, μέσω προτάσεων από υπάλληλους. Σε αυτό τον τρόπο, η εταιρία επιδιώκει να εντοπίσει υποψήφιους που θα φέρουν νέες ιδέες και δεξιότητες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης.

Η εξωτερική προσέλκυση συνήθως συνεπάγεται διαφημίσεις για τη θέση εργασίας, επαφές με πανεπιστημιακές κοινότητες ή ακόμα και τη σύσταση υποψηφίων από υφιστάμενους εργαζομένους. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρία επεκτείνει το δυναμικό της, ενεργώντας ως ανοιχτό σύστημα που επωφελείται από εξωτερικές πηγές για να βρει τους καλύτερους υποψηφίους για τις θέσεις εργασίας (Παρλαπάνης, 2018).

Η εξωτερική προσέλκυση επιφέρει νέα ενέργεια, ιδέες και απόψεις στην επιχείρηση, καθώς η πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο ενισχύει την ανάπτυξή της. Συχνά, άτομα που

έχουν εργαστεί σε ανταγωνιστικές εταιρίες μπορεί να φέρουν νέες ιδέες και να αποκαλύψουν τις πρακτικές του ανταγωνισμού, επιτρέποντας στην επιχείρηση να καινοτομήσει πρώτη στην αγορά. Επιπλέον, η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να συμβάλει στην εξοικονόμηση κόστους εκπαίδευσης, καθώς η πρόσληψη εργαζομένων με προϋπηρεσία μειώνει την ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη από μέρους της εταιρίας.

Σε υψηλές θέσεις ηγεσίας, είναι σημαντικό νέα άτομα να μπορούν να δρουν ανεξάρτητα από προηγούμενες σχέσεις με υπαλλήλους. Η αντικειμενικότητα και η συνέπεια στις αποφάσεις είναι ζωτικές για την αποτελεσματική εκτέλεση νέων ρόλων. Με αυτήν την προσέγγιση, είναι δυνατή η υλοποίηση απαραίτητων αλλαγών και η καθορισμός ενός νέου οράματος για την επιχείρηση (Μανδαλενάκης, 2010).

Ένα βασικό μειονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων είναι το υψηλό κόστος που συνδέεται με τη διαδικασία. Η εύρεση του ιδανικού υποψηφίου από την εξωτερική αγορά εργασίας είναι πολύ πιο προκλητική σε σύγκριση με την εσωτερική προσέλκυση, διότι είναι δύσκολο να εκτιμηθούν επαρκώς τα δυνατά σημεία του υποψηφίου μόνο από την διαδικασία επιλογής.

Υπάρχει επίσης ο κίνδυνος πρόσληψης κάποιου που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες που διακρίνονται κατά τη διαδικασία επιλογής, καθώς και η πιθανότητα προσαρμογής του νέου εργαζομένου στη νέα εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει πρόκληση (Φαναριώτης, 2013).

Η εξωτερική προσέλκυση ενδέχεται να αποτελεί αντικίνητρο για τους υπάρχοντες εργαζομένους, καθώς μπορεί να περιορίζει τις ευκαιρίες προαγωγής εντός της εταιρείας.

Τέλος, η ανάπτυξη σύγχρονων πλατφορμών εύρεσης εργασίας, όπως το Newjobs.gr, προσφέρει νέες δυνατότητες για την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, αξιοποιώντας την τεχνητή νοημοσύνη και την ευκολία χρήσης για να καλύψουν τις ανάγκες τόσο των εργοδοτών όσο και των υποψηφίων (Μωραϊτάκης, 2024).

2.3.3. Στρατηγικές για την διαχείριση του προσωπικού

Η διαμόρφωση, η επιλογή και η εφαρμογή μιας στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούν πολύ σημαντικές αποφάσεις, οι οποίες παίρνονται από το Τμήμα Προσωπικού ή το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ανάλογα με τη δομή και τους στόχους της επιχείρησης. Η επιλογή της στρατηγικής πηγάζει από μια συνεκτική ανάλυση, συχνά ποσοτική

και ποιοτική, ανάλογα με τους καθορισμένους στόχους της επιχείρησης(Βλάχου & Κούβαρης, 2024).

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής αποτελεί το πρακτικό κομμάτι της υλοποίησης, εστιάζοντας στις αντιδράσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την εφαρμογή νέας πολιτικής. Οι μηχανισμοί που αναπτύσσονται στην επιχείρηση έχουν ως στόχο την ελαχιστοποίηση των αντιδράσεων των εργαζομένων σε πιθανές αλλαγές και τη διατήρηση ή αύξηση της απόδοσής τους. Οι Zoogah και Zoogah (2014) τονίζουν ότι η στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού επικεντρώνεται στις αντιδράσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων κατά την εφαρμογή νέας πολιτικής.

Η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων σε αλλαγές αποτελεί κύρια ευθύνη του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και είναι αποτέλεσμα της υιοθέτησης κατάλληλης πολιτικής-στρατηγικής.

Οι Kerpes και Delery (2006) παρουσιάζουν δύο βασικές πρακτικές στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η πρώτη είναι η "σκληρή" προσέγγιση, βασισμένη στην αυταρχική πρακτική του Μίσιγκαν, που μπορεί να περιλαμβάνει απολύσεις και περικοπές μισθών. Η δεύτερη είναι η "χαλαρή" προσέγγιση, βασισμένη στην πρακτική του Χάρβαρντ, που επικεντρώνεται στην αμοιβαία δέσμευση και τη συμπεριφορά που πηγάζει από την αποδοχή αμοιβαίων στόχων.

Επιπλέον, υπάρχουν δύο άλλες πρακτικές που έχουν καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Η πρώτη επικεντρώνεται στην απόδοση των εργαζομένων, θέτοντας ατομικούς στόχους όπως τα bonus, και η δεύτερη βασίζεται στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους μέσω εκπαίδευσης και εξειδίκευσης.

Η διάκριση του Walton (1985) μεταξύ στρατηγικών δέσμευσης και στρατηγικών ελέγχου είναι επίσης σημαντική, όπου η πρώτη επικεντρώνεται στην αμοιβαία δέσμευση και η δεύτερη στον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού ως "χρηστικού οργάνου".

Σύμφωνα με τους Chadwick και Dabu (2009), η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού υιοθετεί στρατηγικές που επικεντρώνονται στην "συσσώρευση, τον συντονισμό και την αξιοποίηση της γνώσης" μέσα στην επιχείρηση, προωθώντας την "Οργανωσιακή Διοίκηση".

Η νέα χιλιετία φέρνει μια εξέλιξη στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου αντιμετωπίζεται ως Ανθρώπινο Κεφάλαιο, κεντρίζοντας την προσοχή στην οικονομική διάσταση του. Ένα κύριο χαρακτηριστικό αυτής της προσέγγισης είναι η επικέντρωση στην ανάπτυξη των κατάλληλων

ικανοτήτων και δεξιοτήτων του Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω πολιτικών δέσμευσης. Στόχος είναι η δημιουργία ενός κατάλληλου Ανθρώπινου Κεφαλαίου, που θα προσδώσει στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύγχρονες πρακτικές περιλαμβάνουν την έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω συνεχούς εκπαίδευσης, την προώθηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και την υιοθέτηση πρακτικών πράσινης διαχείρισης. Επιπλέον, η χρήση της τεχνολογίας και του διαδικτύου στη ΔΑΔ βελτιώνει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών (ΙΝΣΕΤΕ, 2022).

2.4. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ψηφιακός μετασχηματισμός

Τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη διοίκηση επιχειρήσεων έχει ενισχυθεί σημαντικά. Η διοίκηση επιχειρήσεων εκλαμβάνεται ως ένα σύνολο δράσεων ή λειτουργιών - προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος - που συντονίζουν και αξιοποιούν αποτελεσματικά όλους τους διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Επιπλέον, μια διαφορετική προσέγγιση της διοίκησης επιχειρήσεων αναδεικνύει την κρίσιμη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, επισημαίνοντας τις διοικητικές δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Robbins & Coulter, 2012).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και συνεχείς αλλαγές, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν συνεχείς βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα τους. Αυτό είναι δυνατό μόνον εάν η επιχείρηση αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους παραγωγικούς παράγοντες. Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων παίζει κρίσιμο ρόλο, επιτρέποντας στην επιχείρηση να αξιοποιήσει τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της προς όφελος των επιχειρηματικών της στόχων.

Τα τελευταία χρόνια, η σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία έχει θετική επίδραση στις εσωτερικές λειτουργίες των εταιρειών, αλλά επίσης έχει επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Parry & Strohmeier, 2014). Βρισκόμαστε σε μια περίοδο έντονων αλλαγών στην παγκόσμια οικονομία, με τις ψηφιακές τεχνολογίες να προκαλούν μια βαθιά μεταστροφή, που αναμένεται να επιταχυνθεί στο μέλλον. Η ψηφιακή επανάσταση, ή 4η

βιομηχανική επανάσταση, έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην εργασία και την οργάνωση των επιχειρήσεων.

Σε αυτό το νέο πλαίσιο, οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν λύσεις που υποστηρίζουν τα εργασιακά καθήκοντα των εργαζομένων, μετατρέποντας φυσικά αντικείμενα σε ψηφιακά και βελτιώνοντας την επικοινωνία και τη συνδεσιμότητα. Η ψηφιοποίηση αντιπροσωπεύει μια διασπαστική καινοτομία που επιφέρει νέες ευκαιρίες, αλλά και καθιστά παρωχημένες παραδοσιακές μορφές εργασίας.

Η προσαρμογή στο νέο ψηφιακό περιβάλλον απαιτεί από τους εργαζομένους την ανάπτυξη νέων ψηφιακών δεξιοτήτων, ενώ οι επιχειρήσεις πρέπει να αναθεωρήσουν τις δομές, τις διαδικασίες και την εταιρική τους κουλτούρα για να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις (Cantoni & Mangia, 2018).

Η έκρηξη των ψηφιακών τεχνολογιών τα τελευταία χρόνια έχει επιφέρει ριζικές αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα, τις εταιρικές στρατηγικές και τον τρόπο ζωής, εργασίας και επικοινωνίας των ανθρώπων. Σε συνέχεια αυτής της εξέλιξης, η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει προσαρμοστεί στον ψηφιακό κόσμο. Η ψηφιακή διοίκηση ανθρώπινων πόρων (e-HRM) είναι ένας όρος που περιγράφει τη χρήση κυρίως διαδικτυακών εφαρμογών για τη βελτιστοποίηση της επικοινωνίας, τη συλλογή δεδομένων και τη δημιουργία πληροφοριών σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Η αύξηση της έμφασης στα πληροφορικά συστήματα και τον εταιρικό προγραμματισμό πόρων (ERP) έχει επιφέρει τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων (HRIS). Αυτά τα συστήματα είναι ολοκληρωμένες λύσεις που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης (Thite, 2018).

Συνολικά, η ψηφιακή διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί έναν δυναμικό τομέα που εξελίσσεται συνεχώς στη ψηφιακή οικονομία. Η χρήση τεχνολογίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνει νέες συνθήκες και επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιοποιούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο κεφάλαιο τους. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνεπώς οδηγεί σε μετασχηματιστικές αλλαγές σε προϊόντα, διαδικασίες και οργανωτικά χαρακτηριστικά, ενισχύοντας συνολικά τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων με ψηφιακά εργαλεία και τεχνολογίες (Al-Sartawi, 2021).

2.4.1. Η Σημασία της Τεχνολογίας στη Διαμόρφωση του Ψηφιακού Περιβάλλοντος Εργασίας

Στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στον χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν ευελιξία και επαρκή τεχνογνωσία, προκειμένου να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά τις δυνατότητες των νέων τεχνολογιών στο πλαίσιο των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Η κατανόηση αυτή αποτελεί αναγκαίο στοιχείο, επιτρέποντας τους να αναθέτουν εργασίες στα πληροφοριακά συστήματα με στόχο την αυτοματοποίηση, ενώ παράλληλα επικεντρώνονται σε δραστηριότητες που απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτομία. Αυτή η προσέγγιση αντιπροσωπεύει ένα βασικό στοιχείο του ρόλου της τεχνολογίας στον εργασιακό τομέα.

2.4.2. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και πληροφοριακά συστήματα για την υποστήριξη της

Η Ψηφιακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΨΔΑΠ) αναφέρεται στην χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, όπως λογισμικά, προγράμματα, δίκτυα 4G και 5G, καθώς και πληροφοριακά συστήματα, για τη βελτίωση και αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος Διοίκησης Προσωπικού. Ο στόχος είναι η επίτευξη ευελιξίας και εξοικονόμησης χρόνου και πόρων. Αυτός ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει την ψηφιοποίηση διαδικασιών στον τομέα της Διοίκησης Προσωπικού, προσαρμόζοντας τις δραστηριότητες στις διαθέσιμες ψηφιακές επιλογές (Balabanova O. B., 2020).

Συγκεκριμένα, ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εστιάζεται στην ψηφιοποίηση διαδικασιών που εκτελεί το τμήμα, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των λειτουργιών του. Ο στόχος είναι η επίτευξη ψηφιακής διοίκησης σε εκτεταμένο βαθμό. Σε γενικές γραμμές, η ψηφιακή διοίκηση συνδέεται στενά με τους "ψηφιακούς εργαζομένους," δηλαδή τους εργαζόμενους που δραστηριοποιούνται ψηφιακά, ενώ η διοίκηση εφαρμόζεται με ψηφιακό τρόπο (Sharon, 2017).

Η ψηφιακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βασίζεται σε τέσσερις κύριους παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενό της, την εκτέλεση λειτουργιών, τους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης. Στον κλάδο του τουρισμού, η ψηφιακή διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω του πολύπλοκου περιβάλλοντος και του απομακρυσμένου χαρακτήρα πολλών εμπλεκόμενων μερών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενισχύει τις δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, προσφέροντας υποστήριξη μέσω πληροφοριακών συστημάτων. Η ψηφιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει σε σημαντικές λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός, η προσέλκυση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η αμοιβή του προσωπικού.

Στον κλάδο του τουρισμού, η ανάθεση ορισμένων δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες αντικαθίσταται από την ψηφιοποίηση διαδικασιών. Αυτό επιτρέπει στο τμήμα Ανθρώπινων Πόρων να επικεντρώνεται στις κύριες λειτουργίες του, ενώ η ψηφιακή υποστήριξη εξασφαλίζει ευελιξία και αποτελεσματικότητα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου και πόρων, ενώ παράλληλα διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της ενδυνάμωσης των διαδικασιών διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της διοίκησης προσωπικού, μπορεί να εφαρμοστεί μια στρατηγική που περιλαμβάνει την ενσωμάτωση απομακρυσμένων εργαζομένων, οι οποίοι θα εκτελούν τα καθήκοντά τους από απόσταση (Barman, 2018). Λόγω του ότι πολλές δραστηριότητες του τμήματος μπορούν να διεκπεραιωθούν ηλεκτρονικά, είναι δυνατή η απόσταση από τον τόπο εργασίας. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει επίσης την εκπαίδευση των υπαλλήλων σε νέες ψηφιακές δεξιότητες, την παρακολούθηση σεμιναρίων επιμόρφωσης και την απόκτηση πιστοποιήσεων εξ αποστάσεως. Επιπλέον, περιλαμβάνει την εφαρμογή νέων μεθόδων οργάνωσης του τμήματος, χρησιμοποιώντας διάφορα τεχνολογικά εργαλεία (Balabanova B., 2020).

Κατ' ουσία, αυτή η προσέγγιση προωθεί την ευελιξία στην εργασία, καθώς επιτρέπει σε μέρος των εργαζομένων να εκτελούν τα καθήκοντά τους από απόσταση. Η εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη διευκολύνουν τους υπαλλήλους να παραμένουν ενημερωμένοι και εξοικειωμένοι με τις σύγχρονες απαιτήσεις. Συνολικά, η ψηφιακή ανανέωση της οργάνωσης του τμήματος προσωπικού επιδιώκει να βελτιώσει την απόδοση και τη διαχείριση του προσωπικού με χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας.

Η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση φέρνει καινοτόμες ψηφιακές τεχνολογίες, όπως το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT), τα Μεγάλα Δεδομένα (Big Data), και την Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), ενώ τα δίκτυα 4G και 5G βελτιώνουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Imperator B., 2020).

Η ψηφιοποίηση της διοίκησης προσωπικού απαιτεί δεξιότητες στη διαχείριση της ψηφιακής οικονομίας, τη χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνολογιών, καθώς και την αυτοματοποίηση δραστηριοτήτων (Mihova, 2020). Σημαντικές διαδικασίες που αλλάζουν με αυτήν τη μετάβαση

περιλαμβάνουν τη γνωστοποίηση θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό συνεντεύξεων, την αυτόματη ενημέρωση για θέσεις, την οργάνωση συναντήσεων, και τη δυνατότητα προγραμματισμού εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Mihova, 2020).

Συνολικά, η τεχνολογική εξέλιξη αυτή διευκολύνει τη διαχείριση του προσωπικού, καθιστώντας τις διαδικασίες πιο αποδοτικές και ευέλικτες.

Στο πλαίσιο της Ψηφιακής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Digital HRM), ο ψηφιακός μετασχηματισμός μετατρέπει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε ένα νέο μοντέλο, όπου οι περισσότερες δραστηριότητες της διεκπεραιώνονται ψηφιακά. Τα βασικά συστατικά περιλαμβάνουν:

1. Ψηφιακοί Υπάλληλοι:

- Εργαζόμενοι που εργάζονται απομακρυσμένα, χρησιμοποιώντας την υποδομή της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων συσκευών, λογισμικού και προγραμμάτων.
- Ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να εργάζεται από το σπίτι του, βελτιώνοντας την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

2. Ψηφιακή Εργασία:

- Παροχή υπηρεσιών απομακρυσμένα με χρήση τεχνολογίας και συνδεδεμένων συσκευών.
- Δημιουργία ενός ψηφιακού χώρου εργασίας που διευκολύνει εικονικές συναντήσεις και εξαλείφει φραγές χρόνου και τοποθεσίας.

3. Ψηφιακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων:

- Σχεδιασμός, εφαρμογή και χρήση ψηφιακών λύσεων για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.
- Αποτελεσματική διαχείριση μισθοδοσίας, παρουσιολογίου, αποζημιώσεων και απόδοσης εργαζομένων με ψηφιακές λύσεις.

Η ψηφιακή διαδικασία αυτή οδηγεί σε ευελιξία, αυξημένη παραγωγικότητα, και οικονομία πόρων, ενώ διαμορφώνει μια νέα σχέση μεταξύ εργαζομένων και του τμήματος προσωπικού (Aggarwal, 2017).

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η ψηφιοποίηση εφαρμόζεται σε διάφορες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ), όπως:

1. Προγραμματισμός και Επιλογή Προσωπικού:

- Ο ψηφιακός προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό γίνεται με χρήση πληροφοριακών συστημάτων, όπως η εφαρμογή Watson Recruitment.
- Αξιοποίηση της τεχνολογίας για την επιλογή κατάλληλων υποψηφίων με εφαρμογές όπως το Watson Career Coach και το Watson Talent Development.

2. Προσέλκυση και Επιλογή:

- Χρήση διαδικτυακών εφαρμογών και κοινωνικών δικτύων (όπως Skype, Webex, LinkedIn) για την προσέλκυση και επικοινωνία με υποψηφίους.
- Ψηφιακή υποβολή δοκιμασιών και ηλεκτρονική διαχείριση της διαδικασίας προσέλκυσης, εξοικονομώντας χρόνο και κόστος.

3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού:

- Ψηφιακή οργάνωση εκπαίδευσης με ασύγχρονη τηλεεκπαίδευση και διαδικτυακά σεμινάρια.
- Χρήση ειδικών εφαρμογών όπως το Watson Talent Development για προσωποποιημένες εκπαιδευτικές προτάσεις βασισμένες σε διάφορες παραμέτρους.
- Ενημέρωση και προγραμματισμός συναντήσεων μέσω συστημάτων όπως το Watson Career Coach.

Αυτές οι ψηφιακές πρακτικές επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη βελτίωση της ποιότητας της προσέλκυσης και επιλογής, καθώς και την ενίσχυση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων (Manutti, 2018).

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται τα κυριότερα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί η ΔΑΠ:

Εργαλεία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
<ul style="list-style-type: none"> - ASM - CPM - E-Recruitment software - Adrenalin - Empower HRMS - People Track HRMS - Orang HRM

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- SAP- Bamboo HR Software |
|--|

Εικόνα 8 Εργαλεία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Εργαλεία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πηγή: (Nageswari, 2020)

Πιο συγκεκριμένα:

1. **Adrenalin:**

- **Λειτουργία:** Το Adrenalin λειτουργεί ως εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- **Χαρακτηριστικά:**
 - Παρέχει όργανα για τη ρύθμιση και τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων.
 - Βελτιώνει τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού.
 - Μειώνει τα κόστη για τους εργαζομένους.

2. **Empower HRMS:**

- **Λειτουργία:** Το Empower HRMS παρέχει υποστήριξη στη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.
- **Χαρακτηριστικά:**
 - Περιλαμβάνει ενότητες που υποστηρίζουν τη διοίκηση προσωπικού, περιλαμβανομένων παρουσιών, άδειών, οικονομικών στοιχείων κ.ά.
 - Διαθέτει χαρακτηριστικό αυτοεξυπηρέτησης για τους εργαζομένους, επιτρέποντάς τους να αντλούν ιστορικά στοιχεία και πληροφορίες που τους αφορούν.

3. **People Track HRMS:**

- **Λειτουργία:** Είναι ένα εργαλείο για τη διατήρηση σημαντικών πληροφοριών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού.
- **Χαρακτηριστικά:**

- Αντικαθιστά τις παραδοσιακές βάσεις δεδομένων.
- Παρέχει συνέπεια και συγχρονισμένα δεδομένα.
- Εκτελεί διαδικασίες αυτόματα, εξοικονομώντας χρόνο και κόστος.

4. Orange HRM:

- **Λειτουργία:** Περιλαμβάνει διάφορες εφαρμογές για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, καλύπτοντας πολλές πτυχές της διαχείρισης προσωπικού.
- **Χαρακτηριστικά:**
 - Διαχείριση του συστήματος και πληροφορίες για το εργατικό δυναμικό.
 - Διαχείριση άδειών, προγραμμάτων, επιδόσεων, συμμετοχής και προσλήψεων.
 - Προσφέρει λειτουργίες που εξυπηρετούν επαγγελματίες και επιχειρήσεις.

5. Bamboo HR Software:

Είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Πρόκειται για ένα πληροφοριακό σύστημα που προσαρμόζεται εύκολα στις ανάγκες της αγοράς. Οι χρήστες μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για πολλές λειτουργίες, υποστηρίζει πολλές γλώσσες και νομίσματα, και είναι κατάλληλο για εφαρμογή παγκοσμίως.

6. SAP HR / HCM:

Είναι μέρος του SAP Business Suite και επικεντρώνεται σε πτυχές όπως οι προσλήψεις, η διαχείριση μισθοδοσίας, καθώς και πληροφορίες και προφίλ των εργαζομένων.

7. ASM (Advantage Staff Management):

Πρόκειται για ένα σύστημα πληροφοριών για το ανθρώπινο δυναμικό, παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις για τη διαχείριση του προσωπικού. Υποστηρίζει τη δημιουργία προσαρμοσμένων εγχειριδίων εργαζομένων, παρέχει υποστήριξη για πολιτικές απασχόλησης, και διαχειρίζεται πληροφορίες σχετικά με θέσεις εργασίας, αποζημιώσεις, προσλήψεις και αρχεία εργαζομένων.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRIS) αποτελούν απαραίτητο εργαλείο για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αυτά τα συστήματα λειτουργούν ως πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν την απόκτηση, αποθήκευση, χειρισμό, ανάλυση, ανάκτηση και διάχυση πληροφοριών που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους.

Αυτά τα συστήματα βοηθούν στις επαναληπτικές διαδικασίες όπως αναφορά, επεξεργασία και παρακολούθηση, αυτοματοποιώντας τις και εξοικονομώντας έτσι χρόνο και πόρους. Επιπλέον, αυτά τα συστήματα ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο ανθρώπινου σφάλματος, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο και αξιόπιστο πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων.

Με τη συλλογή, διαχείριση και αναφορά πληροφοριών, τα HRIS μπορούν να εξυπηρετήσουν ως στρατηγικά εργαλεία για τη λήψη ορθών αποφάσεων στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Fenech, 2019).

Η εφαρμογή των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRIS) στις βασικές της δραστηριότητες παρουσιάζεται παρακάτω (Raiden, 2001):

Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΠ και πεδίο εφαρμογής		
Δραστηριότητες ΔΑΠ	Διεργασίες ΔΑΠ	Υποστήριξη ΠΣ
Διοικητική Υποστήριξη	Βασικές: καταγραφή στοιχείων των εργαζομένων (παρουσίες, απουσίες, μισθοί)	Διαχείριση βάσης δεδομένων, σύστημα για τις παρουσίες κ.λ.π.
Προγραμματισμός ΑΔ	Στατιστική ανάλυση της διακύμανσης αναγκών και προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	Ανάλυση τάσης, μοντέλα προσομοίωσης, κ.λ.π.
Ανάλυση θέσης εργασίας	Περιγραφή της θέσης και των καθηκόντων της, ανάλυση της οργανωσιακής δομής	Τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης θέσης εργασίας, οπτικοποίηση της υπάρχουσας δομής και αυτής που σχεδιάζεται
Προσλήψεις	Σχεδιασμός της διαδικασίας, υλοποίηση προσλήψεων	Δημιουργία και διαχείριση δεδομένων από αγγελίες,

		αιτήσεις, υποστήριξη στις προσλήψεις και χρήση των κοινωνικών δικτύων
Εκπαίδευση & Ανάπτυξη	Έρευνα αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού, σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, διατήρηση εκπαιδευτικού υλικού	Ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, ανάλυση των τάσεων για ανάπτυξη, διαχείριση δεδομένων, υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ηλεκτρονικά
Διοίκηση Απόδοσης	Μέτρηση της απόδοσης	Τεκμηρίωση, ανάλυση, ανατροφοδότηση, ανάλυση τάσης
Αποζημιώσεις	Δομή μισθού, μοντέλα μισθοδοσίας, επίπεδο αποζημίωσης	Ανάλυση, υπολογισμός βάσει εσωτερικών και εξωτερικών πληροφοριών

Εικόνα 9 Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΠ

Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΠ. Πηγή: (Raiden, 2001)

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRIS) προσφέρουν αρκετά οφέλη στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ). Τα βασικότερα πλεονεκτήματά τους, συνοψίζονται ως εξής (Berber, 2018):

1. Βελτίωση Ποιότητας Πληροφοριών:

- Παρέχουν αξιόπιστες και ενημερωμένες πληροφορίες για το προσωπικό, βελτιώνοντας την ποιότητα των διαθέσιμων δεδομένων.

2. Μείωση Διοικητικού Φόρτου Εργασίας:

- Αυτοματοποιούν επαναληπτικές διαδικασίες, μειώνοντας τον διοικητικό φόρτο του τμήματος.

3. Παροχή Πληροφοριών σε Πραγματικό Χρόνο:

- Παρέχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας γρήγορη λήψη αποφάσεων.

4. Ευελιξία στον Επιχειρηματικό Προγραμματισμό:

- Βοηθούν στον επιχειρηματικό προγραμματισμό με ευέλικτες πληροφορίες και αναφορές.

5. Βελτίωση Υπηρεσιών προς τους Υπαλλήλους:

- Παρέχουν αυτοεξυπηρέτηση για τους υπαλλήλους και βελτιστοποιούν την επικοινωνία με το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων.

6. Βελτίωση Λειτουργίας και Μείωση Δαπανών:

- Συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας της ΔΑΠ και μειώνουν τις συνολικές δαπάνες.

Συνολικά, η χρήση αυτών των τεχνολογιών στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση και τη βελτίωση των εργασιών, προσφέροντας οφέλη σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Μέθοδος της έρευνας

Η έρευνα ορίζεται ως η συστηματική διερεύνηση και μελέτη υλικών και πηγών με σκοπό την εξακρίβωση γεγονότων και τη δημιουργία νέων συμπερασμάτων (Αγιομυργιανάκης & Μενεγάκη, 2020). Στην ερευνητική διαδικασία, ο ερευνητής προσπαθεί να απαντήσει σε ένα ερευνητικό ερώτημα, σχεδιάζοντας μεθοδολογία που περιλαμβάνει μεθόδους, τεχνικές, μέσα και διαδικασίες για τη διεξαγωγή της έρευνας (Δημητρόπουλος, 2009).

Κατά τον σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας, ο ερευνητής καθορίζει το ερευνητικό πεδίο, θέτει σκοπούς και στόχους, και διατυπώνει ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια, επιλέγει μεθοδολογία, μεθόδους, και εργαλεία, ορίζει τον πληθυσμό και επιλέγει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Οι επόμενοι βήματα περιλαμβάνουν τη συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων προκειμένου να καταλήξει σε συμπεράσματα (Αγιομυργιανάκης & Μενεγάκη, 2020). Κατά τη διάρκεια της έρευνας, ο ερευνητής αναζητά νέες γνώσεις, χρησιμοποιώντας μια συστηματική προσέγγιση και επιλέγοντας μεθόδους που ταιριάζουν με το ερευνητικό ερώτημα που έχει τεθεί (Δημητρόπουλος, 2009).

Στην επιστημονική έρευνα, χρησιμοποιούνται δύο κύριες προσεγγίσεις, η πρωτογενής και η δευτερογενής. Η πρωτογενής έρευνα επικεντρώνεται στη συλλογή και ανάλυση μη επεξεργασμένων υλικών, με την χρήση μεθοδολογιών που επιτρέπουν την εξαγωγή νέων συμπερασμάτων. Αντίθετα, η δευτερογενής έρευνα επικεντρώνεται στον εντοπισμό, τη μελέτη και την ανάλυση ήδη επεξεργασμένου υλικού που έχει ήδη παραχθεί πρωτογενώς.

Κατά την πρωτογενή έρευνα, ο ερευνητής αντιμετωπίζει την επιλογή μεταξύ ποσοτικής και ποιοτικής μεθοδολογίας. Η ποσοτική έρευνα εστιάζει στη συλλογή αριθμητικών δεδομένων και χρησιμοποιεί στατιστική ανάλυση για να εξάγει αντικειμενικές εξηγήσεις (Παπάνης, 2012).

Αντίθετα, η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση και εμβάθυνση των αντιλήψεων, πεποιθήσεων και εμπειριών ενός συγκεκριμένου ομίλου ατόμων σχετικά με κάποιο κοινωνικό φαινόμενο. Ο στόχος είναι η δημιουργία ενδιαφέρουσας και βαθιάς κατανόησης για το φαινόμενο αυτό. Η ποιοτική έρευνα χαρακτηρίζεται από τον ολιστικό ερμηνευτικό της χαρακτήρα, την έμφαση σε βαθιά παρατηρήσιμα δεδομένα και τη διεξαγωγή σε πραγματικές συνθήκες.

Κεντρικός ρόλος στην ποιοτική έρευνα διαδραματίζει ο ερευνητής, ο οποίος ενσωματώνεται στο φυσικό περιβάλλον των ατόμων που μελετά και επιχειρεί να προσφέρει εξηγήσεις και ερμηνείες από τη δική του οπτική γωνία. Επιπλέον, η ποικιλία των μεθόδων στην ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει συνεντεύξεις, συμμετοχική παρατήρηση, μελέτες περίπτωσης, ομάδες εστίασης της προσοχής και άλλες (Ισαρη & Πούρκος, 2015).

Στην ποιοτική έρευνα έχουν αποδοθεί κριτικές, όπως ο υποκειμενικός χαρακτήρας της μεθόδου, καθώς η εξαγωγή συμπερασμάτων εξαρτάται από την προσωπική κρίση και αντίληψη του ερευνητή. Επίσης, το περιορισμένο εύρος του εξεταζόμενου δείγματος θεωρείται περιοριστικό λόγω της ανάγκης για βαθύτερη προσέγγιση και συλλογή δεδομένων.

Σε αυτήν τη διπλωματική εργασία, επιλέχθηκε ο συνδυασμός πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας για μια σφαιρική ανάλυση του θέματος. Η πρωτογενής έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή μη επεξεργασμένων δεδομένων, ενώ η δευτερογενής έρευνα επικεντρώνεται στην ανάλυση ήδη επεξεργασμένων δεδομένων.

Επιπλέον, η ερευνήτρια επέλεξε ποιοτική έρευνα με τη μέθοδο των συνεντεύξεων, καθώς πιστεύει ότι αυτή η μέθοδος ανταποκρίνεται καλύτερα στα ερωτήματα της έρευνας και στον χαρακτήρα του φαινομένου που επιθυμεί να εξετάσει.

3.2 Δειγματοληψία

Η διαδικασία δειγματοληψίας στο πλαίσιο της έρευνας αποτελεί κρίσιμο βήμα, καθώς επηρεάζει την ποιότητα των δεδομένων και, κατά συνέπεια, την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Στην προκειμένη περίπτωση, ο στόχος της ερευνήτριας ήταν η επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος από ξενοδοχεία 4* και 5* στην Ελλάδα, υποθέτοντας πως αυτές οι κατηγορίες έχουν πιθανότατα προχωρήσει σε ψηφιακούς μετασχηματισμούς.

Έπειτα, επιλέχθηκαν 25 ξενοδοχεία με μη τυχαία δειγματοληψία, διαδικασία που παρέχει στον ερευνητή τη δυνατότητα να επιλέξει το δείγμα βάσει υποκειμενικής κρίσης. Εφαρμόστηκε δειγματοληψία διευκόλυνσης για την εύκολη προσπέλαση των συμμετεχόντων.

Το δείγμα αποτελούν γενικοί διευθυντές, διευθυντές διοίκησης, ένας διευθυντής οικονομικού, ένας διευθυντής μάρκετινγκ, καθώς και διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού των επιλεγμένων ξενοδοχείων.

Στον πίνακα που ακολουθεί έχουν καταγραφεί τα στοιχεία της θέσης εργασίας όσων έλαβαν μέρος στην έρευνα, καθώς και η κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας την οποία εκπροσωπούν, έτσι ώστε να εξεταστούν οι υπάρχουσες διαφορές ανάμεσα στις ξενοδοχειακές κατηγορίες.

Κωδικός Συμμετέχοντα	Ιδιότητα Συμμετέχοντα	Κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας
Σ1	Γενικός Διευθυντής	5*
Σ2	Γενικός Διευθυντής	4*
Σ3	Γενικός Διευθυντής	4*
Σ4	Διευθυντής Διοίκησης	5*
Σ5	Διευθυντής Διοίκησης	5*
Σ6	Διευθυντής Διοίκησης	4*
Σ7	Διευθυντής Διοίκησης	5*
Σ8	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	5*
Σ9	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	4*
Σ10	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	4*
Σ11	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	5*
Σ12	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	4*
Σ13	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	5*
Σ14	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	4*
Σ15	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	5*
Σ16	Γενικός Διευθυντής	5*

Σ17	Διευθυντής Διοίκησης	4*
Σ18	Διευθυντής Μάρκετινγκ	4*
Σ19	Διευθυντής Οικονομικού	5*
Σ20	Γενικός Διευθυντής	5*
Σ21	Γενικός Διευθυντής	4*
Σ22	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	5*
Σ23	Γενικός Διευθυντής	5*
Σ24	Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού	4*
Σ25	Γενικός Διευθυντής	4*

Πίνακας 1.Στοιχεία συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα

3.3 Ερευνητικό εργαλείο

Η ερευνήτρια επέλεξε τη συνέντευξη ως εργαλείο για την ποιοτική έρευνα που διεξήχθη. Αυτή αποτελεί μια ευρέως διαδεδομένη μέθοδο συλλογής πληροφοριών, ελέγχου και ερμηνείας ερευνητικών ερωτημάτων. Η συνέντευξη προσφέρει τη δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει δεδομένα μέσω της ανάλυσης του λόγου των συμμετεχόντων, προσδίδοντας ιδιαίτερη αξία στοιχεία που δεν θα ήταν δυνατόν να αποκτηθούν με άλλες μεθόδους έρευνας. Καθορίζονται τρία κύρια χαρακτηριστικά των συνεντεύξεων: η αμεσότητα, η αλληλεπίδραση μεταξύ ερωτώμενου και ερευνητή, και η δυνατότητα αξιοποίησης σκέψεων, εμπειριών και συναισθημάτων (McLeod, 2003).

Οι ερωτήσεις στις συνεντεύξεις έχουν ζωτική σημασία για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Οι τύποι ερωτήσεων μπορούν να είναι ανοικτές ή κλειστές, εισαγωγικές ή συμπερασματικές, με στόχο την ανάκτηση γεγονότων, απόψεων, ακόμα και την εξέταση υποθέσεων ή μελλοντικών καταστάσεων. Η επιλογή των κατάλληλων ερωτήσεων ορίζει τον τρόπο που θα διαμορφωθεί η συζήτηση και πώς θα συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες (Δημητρόπουλος, 2009).

Για την παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε η ημι-δομημένη συνέντευξη σε βάθος, καθώς αυτή συμβάλλει στον διερευνητικό χαρακτήρα της, μέσω μιας σειράς θεμάτων και ερωτήσεων που ανταποκρίνονται στα ερευνητικά ζητήματα. Συνεπώς, δημιουργήθηκε ένας οδηγός συνέντευξης, ο οποίος περιλαμβάνει ερωτήσεις ομαδοποιημένες με σκοπό την πληρέστερη κάλυψη των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας.

Στην παρούσα έρευνα οι ερωτήσεις δόθηκαν στους ερωτηθέντες σε θεματικούς άξονες. Ο πρώτος θεματικός άξονας περιείχε ερωτήσεις σχετικά με την τεχνολογική εξέλιξη και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον ξενοδοχειακό κλάδο. Ο δεύτερος θεματικός άξονας περιείχε ερωτήσεις σχετικά με την Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία. Ο τρίτος θεματικός άξονας περιείχε ερωτήσεις σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ο οδηγός της συνέντευξης περιγράφεται αναλυτικά στο παράρτημα. Όπως φαίνεται λοιπόν, χρησιμοποιήθηκε ένα μείγμα από ερωτήσεις διαφορετικού περιεχομένου και τύπου, με σκοπό να διερευνηθούν βαθύτερα τα ερευνητικά ερωτήματα. Οι ερωτήσεις είναι στοχευμένες, ωστόσο δεν στερούν στους συμμετέχοντες να παραθέσουν τις απόψεις τους έτσι ώστε να διερευνηθεί η ψηφιακή κατάσταση των ξενοδοχείων σήμερα, αλλά και οι προοπτικές στο μέλλον. Να σημειωθεί ότι ο οδηγός της συνέντευξης και οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν βάσει θεωρητικού υπόβαθρου (Creswell, J.W., Plano, Clark V.L.2018, Creswell, J.,2009).

Η δομή των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε ακολουθούσε γενικά ένα ενιαίο πρότυπο για όλους τους ερωτώμενους, εκτός από περιπτώσεις όπου κάποιες ερωτήσεις τροποποιήθηκαν ανάλογα με τις αρχικές τους απαντήσεις. Ο κύριος στόχος της ερευνήτριας όσον αφορά τον οδηγό συνέντευξης ήταν να δημιουργήσει ένα εργαλείο με σαφή και λογική διάρθρωση, όπου οι ερωτήσεις και οι θεματικές ενότητες θα παρουσιάζονταν με ομαλή ροή και αλληλουχία. Στο πλαίσιο των συνεντεύξεων, επιδιώχθηκε η δημιουργία ενός φιλικού και ασφαλούς περιβάλλοντος, όπου οι συμμετέχοντες αισθανόντουσαν ελεύθεροι να μοιραστούν προσωπικές πληροφορίες και να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς περιορισμούς ή δισταγμούς. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την απόκτηση εις βάθος και πολύπλευρων στοιχείων για τα επιμέρους ζητήματα που πραγματεύεται η έρευνα. Τέλος, όλες οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν με τη συγκατάθεση των συμμετεχόντων και ακολούθησε η απομαγνητοφώνηση τους για την πλήρη καταγραφή των συλλεγόμενων δεδομένων, τα οποία αναλύθηκαν περαιτέρω με την εφαρμογή της τεχνικής ανάλυσης δεδομένων.

Τα ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας στη σύγχρονη κοινωνική έρευνα είναι συχνά πολυδιάστατα, περιλαμβάνοντας πολλές και αντιφατικές πτυχές. Σύμφωνα με τον Σαββάκη (2022), είναι συχνά

δεσμευτικό και κάποιες φορές πρακτικά ανεφάρμοστο να ακολουθούνται αυστηρά πρωτόκολλα, τα οποία μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμα (π.χ. πλήρης εμπιστευτικότητα, μη πρόσβαση στο αρχικό υλικό, ανωνυμία) ή να συγκρούονται με τις ίδιες τις απαιτήσεις των συμμετεχόντων (π.χ. αποκάλυψη ονομάτων, επώνυμη αναφορά). Παρά ταύτα, καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια να τηρηθεί η εχεμύθεια, η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα, καθώς οι συμμετέχοντες είχαν το δικαίωμα να μην αποκαλυφθούν προσωπικές πληροφορίες της ταυτότητάς τους, τόσο κατά τη διάρκεια της έρευνας όσο και μετά από αυτήν, (γι αυτό το λόγο αντί των ονομάτων τους χρησιμοποιήθηκαν κωδικοί όπως Σ1, Σ2, κ.ο.κ.) κατά τη διαδικασία ανάλυσης και δημοσιοποίησης των ευρημάτων, είτε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας είτε σε μελλοντικές δημοσιεύσεις (Ισαρη και Πουρκός, 2015).

3.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων επιλέχθηκε η ανάλυση περιεχομένου, η οποία αποτελεί μία συστηματική επιστημονική τεχνική για τη μείωση και ερμηνεία των δεδομένων που συλλέγονται μέσω ποιοτικών μεθόδων. Η ανάλυση περιεχομένου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την εξαγωγή μοτίβων, νοημάτων και εννοιών από μεγάλα σύνολα ποιοτικών δεδομένων (Krippendorff, 2018). Στη συγκεκριμένη μελέτη, η προσέγγιση αυτή επιλέχθηκε καθώς παρέχει τη δυνατότητα οργανωμένης και επαναλήψιμης ταξινόμησης των δεδομένων, επιτρέποντας την εννοιολογική κατηγοριοποίηση των πληροφοριών που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις (Hsieh & Shannon, 2005).

Η ανάλυση περιεχομένου επικεντρώνεται στη συμπύκνωση λέξεων και φράσεων που εντοπίζονται στα κείμενα και συνδέονται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης. Σύμφωνα με τον Mayring (2014), η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει σαφείς κανόνες κωδικοποίησης και κατηγοριοποίησης, με στόχο την οργανωμένη ανάλυση των δεδομένων. Η μείωση της πληροφορίας επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας θεματικών κατηγοριών, οι οποίες ομαδοποιούν σχετικές έννοιες και επιτρέπουν τη συστηματική σύγκριση των δεδομένων. Σε κάθε κατηγορία λέξεων ή φράσεων, που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένες έννοιες, αποδίδονται κώδικες, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τον θεματικό τους προσανατολισμό. Αυτοί οι κώδικες περιλαμβάνουν λέξεις ή φράσεις που σχετίζονται μεταξύ τους μέσω μιας κοινής θεματικής ή ιδέας (Stemler, 2001).

Η παρούσα ανάλυση προσεγγίστηκε με βάση την επαγωγική μέθοδο, καθώς τα δεδομένα από τις συνεντεύξεις ομαδοποιήθηκαν σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα. Η επαγωγική ανάλυση περιεχομένου δεν βασίζεται σε προκαθορισμένες κατηγορίες, αλλά επιτρέπει στις κατηγορίες να αναδυθούν από τα ίδια τα δεδομένα, καθιστώντας την ιδιαίτερα χρήσιμη για εξερευνητικές μελέτες (Elo & Kyngäs, 2008). Η ανάλυση ακολούθησε διαδοχικά στάδια, ξεκινώντας από τη διερεύνηση των πρωτογενών δεδομένων, τη συστηματική κωδικοποίησή τους και την ανάπτυξη κατηγοριών, ώστε να ενισχυθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Τέλος, τα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση σχολιάστηκαν και ερμηνεύτηκαν σε σχέση με τα θεωρητικά μοντέλα και τα συμπεράσματα της προηγούμενης βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Η σύνδεση των δεδομένων με τις θεωρητικές έννοιες επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων, προσφέροντας εμπειρικά τεκμηριωμένες απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

4. Αποτελέσματα Έρευνας

4.1. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

1. Τεχνολογική Εξέλιξη στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

- Όλοι οι συμμετέχοντες (25/25) αναγνωρίζουν ότι η τεχνολογία είναι **απαραίτητη** για τη λειτουργία των σύγχρονων ξενοδοχείων.
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρείται **αναπόφευκτος και καθοριστικός** για τη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών και τη μείωση λειτουργικών εξόδων.
- Αυτοματοποιημένες λύσεις (π.χ. check-in μέσω κινητού, ψηφιακές κρατήσεις, ανέπαφες πληρωμές) βελτιώνουν τη λειτουργία των ξενοδοχείων.
- **Ανησυχία για απώλεια θέσεων εργασίας:** Κάποιοι συμμετέχοντες (6/25) ανέφεραν ότι η τεχνολογία **ενδέχεται να μειώσει τις θέσεις εργασίας**, κυρίως σε ρεσεψιόν και εξυπηρέτηση πελατών.
- **Ραγδαία άνοδος των Big Data & AI:** Νέες αναφορές εμφανίστηκαν για την **Τεχνητή Νοημοσύνη (AI)** και τα **Big Data**, καθώς οι συμμετέχοντες βλέπουν **μεγάλη δυναμική** στην **ανάλυση δεδομένων και την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση**.
- **Αντίσταση σε αλλαγές από μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες:** Οι εργαζόμενοι άνω των 50 αντιμετωπίζουν **περισσότερες δυσκολίες** στην προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες.
 - Μερικοί συμμετέχοντες επικεντρώνονται στην **εξοικονόμηση κόστους** και στη **βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών**, ενώ άλλοι (6 από 15) τονίζουν κυρίως **την αναβάθμιση της εμπειρίας του πελάτη**.
 - Κάποιοι συμμετέχοντες αναφέρονται στις **προκλήσεις της τεχνολογικής προόδου**, όπως η **απροθυμία του προσωπικού να προσαρμοστεί**.

Φαίνεται λοιπόν πως η τεχνολογία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της σύγχρονης φιλοξενίας, αλλά η **επιτυχής ενσωμάτωσή της απαιτεί ισορροπία** μεταξύ καινοτομίας και διατήρησης του ανθρώπινου παράγοντα.

2. Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Φιλοξενία

- **Βελτίωση λειτουργιών:** Οι περισσότεροι (20/25) συμφωνούν ότι τα **PMS (Property Management Systems) & CRM (Customer Relationship Management Systems)** είναι ζωτικής σημασίας.
- **Ταχύτητα και αποδοτικότητα:** Οι νέες τεχνολογίες **αυξάνουν την ταχύτητα λειτουργίας**, μειώνουν **το κόστος** και **διευκολύνουν την επικοινωνία**.
- **Ενσωμάτωση τεχνολογίας για ανταγωνιστικότητα:** Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες αισθάνονται **υποχρεωμένες** να επενδύσουν στην τεχνολογία για να **παραμείνουν ανταγωνιστικές**.
- **Ανησυχία για κυβερνοασφάλεια:** 8 από τους 25 συμμετέχοντες ανέφεραν ότι υπάρχει **έλλειψη μέτρων κυβερνοασφάλειας**, καθώς τα ξενοδοχεία διαχειρίζονται μεγάλο όγκο προσωπικών δεδομένων.
- **Έλλειψη τεχνικής υποστήριξης:** 5 από τους 25 συμμετέχοντες ανέφεραν ότι **υπάρχει έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού** που να μπορεί να υποστηρίξει τις νέες τεχνολογικές πλατφόρμες.

Φαίνεται λοιπόν πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός **αλλάζει ριζικά τη διαχείριση των ξενοδοχειακών μονάδων**, αλλά απαιτεί **συνεχή επένδυση στην εκπαίδευση και ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας**.

3. Επιπτώσεις στην Διαχείριση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

- Όλοι συμφωνούν ότι η τεχνολογία έχει οδηγήσει σε αυτοματοποιημένες διαδικασίες, μειώνοντας τα λάθη και το κόστος λειτουργίας.
- Οι περισσότεροι τονίζουν ότι τα PMS (Property Management Systems) και τα CRM έχουν αλλάξει ριζικά τον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων.
- Αρκετοί πιστεύουν ότι η τεχνολογία μειώνει την ανάγκη για ανθρώπινο δυναμικό, ενώ οι υπόλοιποι 8 θεωρούν ότι απλώς αλλάζει τη φύση των εργασιών, απαιτώντας περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό.
- Μερικοί αναφέρουν ότι η συντήρηση και η διαχείριση νέων συστημάτων απαιτούν εξειδικευμένη γνώση, κάτι που μπορεί να είναι δύσκολο για μικρότερες επιχειρήσεις.

4. Επιπτώσεις στην Εμπειρία Πελατών

- Όλοι οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι η τεχνολογία **εξατομικεύει τις υπηρεσίες** και **διευκολύνει την εμπειρία των πελατών**.
- Οι περισσότεροι θεωρούν ότι η **ταχύτητα εξυπηρέτησης** έχει βελτιωθεί λόγω ψηφιακών εργαλείων.
- **Αυτοματοποιημένα Check-in/Check-out, mobile apps, chatbots και ψηφιακές πληρωμές** έχουν βελτιώσει τη διαμονή των πελατών.
- **Η έλλειψη ανθρώπινης επαφής είναι πρόβλημα: 9 από τους 25 συμμετέχοντες τόνισαν** ότι οι πελάτες μεγαλύτερης ηλικίας προτιμούν την παραδοσιακή εξυπηρέτηση και δεν αισθάνονται άνετα με εντελώς ψηφιακές διαδικασίες.
- **Η τεχνολογία βοηθά στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη:** Τα εργαλεία Big Data επιτρέπουν **πιο στοχευμένες υπηρεσίες και προσαρμογή των προσφορών στις ανάγκες των πελατών**.

Φαίνεται λοιπόν πως η τεχνολογία **προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία και προσωποποίηση**, αλλά η πλήρης αυτοματοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε **απώλεια της προσωπικής εξυπηρέτησης**.

5. Κύριες Τεχνολογίες που Χρησιμοποιούνται

- **PMS (Property Management Systems)** Πιο διαδεδομένη τεχνολογία – Αναφέρθηκε από 22 στους 25 συμμετέχοντες.
Χρησιμοποιείται για τη διαχείριση κρατήσεων, check-in/check-out, διαχείριση δωματίων και αναφορών απόδοσης.
Τα cloud-based PMS κερδίζουν έδαφος λόγω ευελιξίας και προσβασιμότητας από οποιαδήποτε συσκευή.
- **CRM (Customer Relationship Management)** Αναφέρθηκε από 19 στους 25 συμμετέχοντες.

Χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες, την εξατομίκευση υπηρεσιών και τις στοχευμένες προσφορές.

Επιτρέπουν τη συλλογή δεδομένων επισκεπτών για τη βελτίωση της εμπειρίας τους (π.χ. ιστορικό κρατήσεων, προτιμήσεις).

- **Αυτοματοποιημένα Check-in/Check-out.** Αναφέρθηκε από 18 στους 25 συμμετέχοντες. Οι πελάτες μπορούν να κάνουν check-in/check-out από το κινητό τους, χωρίς φυσική παρουσία στη ρεσεψιόν.
Οι έξυπνες κλειδαριές (Smart Locks) επιτρέπουν την είσοδο στα δωμάτια μέσω ψηφιακών κωδικών ή mobile apps.
Αυξάνεται η χρήση ανέπαφων καρτών & εφαρμογών NFC για είσοδο στα δωμάτια.
- **Chatbots & AI για Εξυπηρέτηση Πελατών.** Αναφέρθηκε από 15 στους 25 συμμετέχοντες.
Τα AI chatbots χρησιμοποιούνται για γρήγορη απάντηση σε ερωτήσεις πελατών (κρατήσεις, πληροφορίες, check-in).
Επιτρέπουν τη διαχείριση αιτημάτων 24/7 χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση.
- **IoT για ενεργειακή διαχείριση.** Αναφέρθηκε από 14 στους 25 συμμετέχοντες. Χρησιμοποιείται για αυτοματοποιημένο έλεγχο θερμοκρασίας, φωτισμού, κλιματισμού και συσκευών στα δωμάτια.
Τα ξενοδοχεία προσφέρουν εξατομικευμένη εμπειρία, π.χ. ο πελάτης μπορεί να προρυθμίσει τη θερμοκρασία δωματίου μέσω mobile app.
- **Ανέπαφες Πληρωμές & Blockchain.** Αναφέρθηκε από 12 στους 25 συμμετέχοντες. Οι ανέπαφες πληρωμές μέσω Apple Pay, Google Pay και NFC κάρτες είναι πλέον σπάντα σε πολλά ξενοδοχεία.
Κάποια ξενοδοχεία πειραματίζονται με πληρωμές μέσω blockchain & κρυπτονομισμάτων.

6. Προκλήσεις Υιοθέτησης Νέων Τεχνολογιών

- Όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι **το κόστος είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο** για τη μετάβαση στην τεχνολογία.
- **Η έλλειψη εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού** αποτελεί εμπόδιο στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.
- **Η ανάγκη συνεχούς αναβάθμισης** δημιουργεί αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις.
- **Μερικοί** θεωρούν ότι **το θέμα της κυβερνοασφάλειας είναι κρίσιμο**, καθώς τα ξενοδοχεία διαχειρίζονται μεγάλο όγκο προσωπικών δεδομένων.
- **Κάποιοι** αναφέρουν ότι **η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών με παλιότερα συστήματα είναι δύσκολη και κοστοβόρα**.
- **Η ψυχολογική αντίσταση στις αλλαγές είναι υποτιμημένος παράγοντας:** 7 από τους 25 συμμετέχοντες ανέφεραν ότι **πολλοί υπάλληλοι αντιμετωπίζουν αρνητικά τις αλλαγές** και δεν είναι πρόθυμοι να εκπαιδευτούν σε νέα εργαλεία.
- **Οι μικρότερες μονάδες δυσκολεύονται περισσότερο:** Σε αντίθεση με τις μεγάλες αλυσίδες, τα μικρότερα ξενοδοχεία δεν μπορούν να υποστηρίξουν μεγάλες τεχνολογικές επενδύσεις.

Φαίνεται λοιπόν πως η υιοθέτηση της τεχνολογίας δεν εξαρτάται μόνο από το κόστος, αλλά και από την αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων και των διοικήσεων.

7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Οι περισσότεροι θεωρούν ότι η τεχνολογία **βελτιώνει την οργάνωση του προσωπικού** και τις διαδικασίες HR.
- **Η εκπαίδευση και η διαχείριση αλλαγών είναι ζωτικής σημασίας** για την επιτυχή ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών. **Διαφορές στις Απαντήσεις:**
- **Αρκετοί** πιστεύουν ότι η τεχνολογία **αποδυναμώνει την προσωπική επικοινωνία**, ενώ άλλοι θεωρούν ότι απλώς **αναδιαμορφώνει τον ρόλο** των εργαζομένων.
- **Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης προσωπικού δημιουργεί προβλήματα:** Οι συμμετέχοντες αναφέρουν ότι **τα σεμινάρια και οι επιμορφώσεις είναι απαραίτητα** για τη βελτίωση της ψηφιακής προσαρμογής.

- **Η τεχνολογία ως εργαλείο επιβράβευσης εργαζομένων:** Μερικοί συμμετέχοντες ανέφεραν τη χρήση **προγραμμάτων επιβράβευσης εργαζομένων μέσω ψηφιακών πλατφορμών.**

Φαίνεται λοιπόν πως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού **πρέπει να επενδύσει σε εκπαίδευση** και να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία ως εργαλείο **εξέλιξης και αναβάθμισης του προσωπικού.**

Η τεχνολογία **επαναπροσδιορίζει τη φιλοξενία**, αλλά η επιτυχής ενσωμάτωσή της **απαιτεί σωστή στρατηγική, εκπαίδευση προσωπικού και ισορροπία μεταξύ αυτοματοποίησης και ανθρώπινης αλληλεπίδρασης.**

Η κυβερνοασφάλεια, η προσαρμογή μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένων και η διαχείριση των **αλλαγών** είναι κρίσιμα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

4.2. Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

A. Θεματικός άξονας 1

Η σημασία της τεχνολογικής εξέλιξης στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι κρίσιμη, καθώς αναδεικνύει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από την ψηφιακή μετάβαση στον τουρισμό. Η αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων, να βελτιώσει την εμπειρία των επισκεπτών και να αυξήσει την αποδοτικότητα των λειτουργιών.

Με βάση τη βιβλιογραφία, η τεχνολογία βελτιώνει τη διαχείριση των διαδικασιών και των πόρων στα ξενοδοχεία. Η αυτοματοποίηση συστημάτων διαχείρισης κρατήσεων και η χρήση εργαλείων ψηφιακής τεχνολογίας συμβάλλουν στη μείωση του φόρτου εργασίας και στη βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών, όπως αναφέρεται και στη μελέτη του Schallmo, Williams & Boardman (2017). Επιπλέον, η ανάλυση δεδομένων μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη των αναγκών των πελατών και στην προσφορά πιο εξατομικευμένων υπηρεσιών, όπως αναφέρεται στη μελέτη του Revfine (2020).

Επιπλέον, η τεχνολογία διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών. Η εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών, όπως η χρήση εφαρμογών για check-in και check-out, ενισχύει την άνεση και την ικανοποίηση των επισκεπτών, σύμφωνα με τον Ruel & Njoku (2021). Επιπλέον, η προσωποποίηση των υπηρεσιών μέσω της τεχνολογίας επιτρέπει στα ξενοδοχεία να

προσφέρουν εξατομικευμένες εμπειρίες στους πελάτες τους, όπως επισημαίνεται από τον Verhoef et al. (2021).

Η δυνατότητα προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες και η εφαρμογή καινοτόμων λύσεων μπορούν να βοηθήσουν τα ξενοδοχεία να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, όπως αναφέρεται και στη μελέτη του Yang et al. (2021). Η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία με τους πελάτες, να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες επιχειρηματικής ανάπτυξης και να αυξήσει την ολοκληρωμένη εμπειρία τους στο ξενοδοχείο.

Ακόμη, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις λειτουργίες των ξενοδοχείων μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα λειτουργικά κόστη και βελτιωμένη αποδοτικότητα, όπως σημειώνεται και από την έρευνα του Zoogah & Zoogah (2014). Αυτό επιτρέπει στα ξενοδοχεία να επενδύουν περισσότερους πόρους σε άλλους τομείς, όπως η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η εκπαίδευση του προσωπικού, όπως προτείνεται και από τον Walton (1985).

Τα συμπεράσματα από την ανάλυση των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι πολύ ενθαρρυντικά και υπογραμμίζουν τη σημασία της ψηφιακής τεχνολογίας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, την ενίσχυση της εμπειρίας των πελατών και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας.

Παρά την ψηφιακή εξέλιξη, ορισμένοι επισκέπτες εξακολουθούν να επιζητούν την προσωπική επαφή με το προσωπικό του ξενοδοχείου. Αυτό αντικατοπτρίζει τη σημασία της ισορροπίας μεταξύ ψηφιακής και ανθρώπινης αλληλεπίδρασης στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Η εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών αυξάνει την ανάγκη για προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών και την εξασφάλιση της κυβερνοασφάλειας.

Η ψηφιακή μετάβαση μπορεί να συνεπάγεται σημαντικά κόστη για τα ξενοδοχεία, ειδικά όσον αφορά την εγκατάσταση και συντήρηση των νέων τεχνολογιών.

Το πιο ενδιαφέρον αποτέλεσμα στο σημείο αυτό είναι η αναγνώριση της ανάγκης για ισορροπία μεταξύ της ψηφιακής και της ανθρώπινης διάστασης στην παροχή υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Παράλληλα, η ανάδειξη της προστασίας δεδομένων και της κυβερνοασφάλειας ως ζητήματα προτεραιότητας αποδεικνύει την ανάγκη για στρατηγική προσέγγιση στην εφαρμογή ψηφιακών λύσεων.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για τον ξενοδοχειακό κλάδο, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις. Αυτό αποδεικνύεται από την ουσιαστική επίδραση των ψηφιακών τεχνολογιών σε κάθε πτυχή της λειτουργίας των

ξενοδοχείων, προάγοντας την αυτοματοποίηση, την αποδοτικότητα και την επικοινωνία με τους πελάτες.

Ωστόσο, ενώ η έρευνα επιβεβαιώνει τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για τη βελτίωση της απόδοσης των ξενοδοχείων, υπάρχουν ορισμένα ζητήματα που προκύπτουν από την ανάλυση:

A. Παρά την υπεροχή της τεχνολογίας, η ανάλυση δείχνει ότι η ανθρώπινη επαφή παραμένει σημαντική για ορισμένους πελάτες. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ των δύο διαστάσεων στην παροχή υπηρεσιών.

B. Αν και ο ψηφιακός μετασχηματισμός υπόσχεται βελτίωση της απόδοσης, η επένδυση σε τεχνολογία μπορεί να απαιτήσει σημαντικούς πόρους.

Γ. Η εισαγωγή ψηφιακών λύσεων ενέχει τον κίνδυνο για πιθανές παραβιάσεις ασφάλειας δεδομένων, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για προστασία και κυβερνοασφάλεια.

Στο σημείο αυτό η έρευνα αναδεικνύει την ανάγκη για διαρκή προσαρμογή και καινοτομία στον ξενοδοχειακό κλάδο. Προκύπτει επίσης η σημασία της ανθρώπινης διάστασης στην επικοινωνία με τους πελάτες, καθώς και η ανάγκη για ισορροπία μεταξύ των ψηφιακών και ανθρώπινων παραγόντων στην παροχή υπηρεσιών. Όλα αυτά τα στοιχεία προσφέρουν νέα ενδιαφέροντα ευρήματα και προτείνουν πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες και εφαρμογές στον τομέα του ξενοδοχείου.

Το ερευνητικό έργο που πραγματοποιήθηκε σε αυτό το πλαίσιο επιβεβαιώνει την ουσιαστική αύξηση της ικανότητας των ξενοδοχείων να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες και να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών τους μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ενσωμάτωση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI), η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα (VR/AR), καθώς και οι τεχνολογίες NFC, RFID και blockchain, έχουν παίξει κρίσιμο ρόλο σε αυτήν τη μετάβαση.

Η αξιοποίηση των τεχνολογιών AI έχει επιτρέψει στα ξενοδοχεία να αναλύουν μεγάλους όγκους δεδομένων πελατών για να δημιουργήσουν εξατομικευμένες προτάσεις και υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες λαμβάνουν πιο προσαρμοσμένες εμπειρίες, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίησή τους και την πιστότητά τους στο ξενοδοχείο. Επιπλέον, οι τεχνολογίες VR/AR επιτρέπουν στους πελάτες να εξερευνούν προκαταρκτικά τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, βελτιώνοντας έτσι την απόφασή τους και αυξάνοντας την εμπιστοσύνη τους πριν από την κράτηση.

Η χρήση τεχνολογιών NFC και RFID έχει επίσης διευκολύνει τις καθημερινές λειτουργίες των ξενοδοχείων, μειώνοντας τον χρόνο που απαιτείται για τις συναλλαγές και βελτιώνοντας την ασφάλεια των δεδομένων. Αυτές οι τεχνολογίες συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού και ασφαλούς περιβάλλοντος για τους πελάτες, βελτιώνοντας συνολικά την εμπειρία διαμονής τους.

Η ανάλυση των διαφορών προσεγγίσεων από τους διαχειριστές ξενοδοχείων αποκαλύπτει τη σημαντική επίδραση που έχει η τεχνολογία στη βελτίωση της εμπειρίας των πελατών. Ενώ ορισμένοι επικεντρώνονται στην εξατομίκευση των υπηρεσιών και την αύξηση της αυτονομίας των πελατών, άλλοι τονίζουν την απλοποίηση των διαδικασιών και τη βελτίωση της επικοινωνίας. Μια ενδιαφέρουσα πτυχή που προκύπτει από την έρευνα είναι η επίδραση της τεχνολογίας στην αύξηση του ενθουσιασμού και της αληθοφανούς επαφής με τους προορισμούς και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου μέσω της χρήσης τεχνολογίας AR/VR. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της εξέλιξης των τεχνολογιών εικονικής πραγματικότητας στη βιομηχανία της φιλοξενίας και την επίδρασή τους στην εμπειρία των πελατών.

Ωστόσο, ενώ η πλειοψηφία των παρατηρήσεων εστιάζει στα θετικά αποτελέσματα της τεχνολογίας στην εμπειρία των πελατών, είναι σημαντικό να μην παραβλέπουμε και τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί να μειώσει την ανθρώπινη επαφή και την αίσθηση της φιλοξενίας, κάτι που ορισμένοι πελάτες ενδεχομένως να αντιληφθούν ως αρνητικό παράγοντα.

Μια από τις κύριες προκλήσεις που αναδείχθηκε είναι η διασφάλιση της ασφάλειας των δεδομένων των πελατών. Αυτό αναμένεται να είναι ένας κρίσιμος παράγοντας, καθώς η χρήση νέων τεχνολογιών αυξάνει τους κινδύνους για κυβερνοαπειλές. Οι προστατευτικές πρακτικές και τα προηγμένα συστήματα ασφαλείας αποτελούν αναγκαία μέτρα για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης. Ωστόσο, η βιβλιογραφία επίσης επισημαίνει την ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και ευαισθητοποίηση σχετικά με τις απειλές κυβερνοασφάλειας.

Μια άλλη πρόκληση που προέκυψε είναι η προσαρμογή των υπαρχουσών λειτουργιών και διαδικασιών στις νέες τεχνολογίες. Αυτό απαιτεί μεταρρυθμίσεις στην οργανωτική δομή και την κουλτούρα του ξενοδοχείου. Ενώ η ενσωμάτωση τεχνολογιών μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την εμπειρία του πελάτη, η αντίσταση στις αλλαγές από το προσωπικό είναι μια πραγματικότητα που πρέπει να διαχειριστεί με προσοχή. Στο πλαίσιο αυτό, η εκπαίδευση του

προσωπικού παίζει ένα ζωτικό ρόλο, όπως και η καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου.

Επιπλέον, η διαχείριση του κόστους και του χρόνου που απαιτούνται για την εγκατάσταση και τη συντήρηση νέων τεχνολογιών αποτελεί πρόκληση, ιδίως για τα μικρά και μεσαία ξενοδοχεία. Η επένδυση σε τεχνολογίες μπορεί να είναι δαπανηρή, ενώ η ανάγκη για συνεχή συντήρηση και αναβαθμίσεις μπορεί να προσθέσει στο κόστος.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο είναι η ανάγκη για συνεχή καινοτομία και ανταγωνιστική πίεση στον κλάδο. Η ανταγωνιστική πίεση απαιτεί συνεχή ενημέρωση και προσαρμογή στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Εντούτοις, αυτό μπορεί να απαιτεί συνεχή επένδυση και προσοχή στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών.

Το σημαντικότερο συμπέρασμα που προκύπτει από αυτήν τη μελέτη είναι η αναγνώριση της πολυπλοκότητας και της ποικιλίας των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία κατά την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Κάθε πρόκληση απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση και μια προσαρμοσμένη στρατηγική για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά.

Παράλληλα, προκύπτει η σημασία της σταθερής επαγρύπνησης και ευελιξίας στην αντιμετώπιση των συνεχών αλλαγών στον κλάδο. Επιπλέον, η διατήρηση της ανθρώπινης διάστασης και της προσωπικής επαφής με τους πελάτες παραμένει ουσιώδης, ακόμα και σε μια εποχή όπου η τεχνολογία διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο.

Τέλος, η έρευνα αυτή αναδεικνύει τη σημασία της συνεχούς προσαρμογής και αναθεώρησης των στρατηγικών, καθώς και της διαχείρισης των αντιφάσεων μεταξύ των απαιτήσεων της τεχνολογίας και της ανθρώπινης εμπειρίας στον κλάδο της φιλοξενίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η δημιουργία μιας ισορροπημένης στρατηγικής που συνδυάζει την καινοτομία με την ανθρώπινη αίσθηση είναι κρίσιμη για την επιτυχή πορεία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

B. Θεματικός άξονας 2

Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται η σημασία μιας υβριδικής οργανωτικής δομής που συνδυάζει την ιεραρχία με την αποκεντρωμένη διαχείριση. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τη θεωρία της πολυδιάστατης διοίκησης, που προτείνει ότι ένας συνδυασμός αυτών των προσεγγίσεων μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση.

Επισημαίνεται επίσης η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό συμφωνεί με τη βιβλιογραφία, που αναδεικνύει την εκπαίδευση ως κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Υπογραμμίζεται η σημασία της ανοικτής επικοινωνίας και της συνεργασίας. Αυτό είναι σύμφωνο με τις θεωρίες της οργανωσιακής κουλτούρας (Chadwick & Dabu, 2009), που υποδεικνύουν ότι η ανοικτή κουλτούρα μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία.

Τονίζεται η σημασία της συνεχούς αξιολόγησης της απόδοσης και της παροχής ανατροφοδότησης, κάτι που είναι θεμελιώδες για τη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη του προσωπικού. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η συνεχής ανατροφοδότηση μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Η συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης και της παροχής ανατροφοδότησης, είναι θεμελιώδη για τη διαρκή βελτίωση και ανάπτυξη του προσωπικού. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η συνεχής ανατροφοδότηση μπορεί να βελτιώσει την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση (Dabrowska et al, 2022).

Ένα σημαντικό νέο εύρημα που προκύπτει από την παρούσα έρευνα είναι η έντονη έμφαση στην ανθρώπινη διάσταση της διοίκησης, παρά την αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας. Ενώ η τεχνολογία παίζει κεντρικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την απόδοση, η ανθρώπινη επαφή και η ανάπτυξη των εργαζομένων παραμένουν κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία των ξενοδοχείων. Αυτή η διαπίστωση μπορεί να χρησιμεύσει ως υπενθύμιση για τη σημασία της εξισορρόπησης μεταξύ τεχνολογικών επενδύσεων και ανθρώπινου κεφαλαίου.

Οι συμμετέχοντες αναδεικνύουν τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης για τη βελτίωση των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει αυτό το εύρημα, τονίζοντας ότι η εκπαίδευση είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την αύξηση της εργασιακής απόδοσης.

Η δημιουργία ενός θετικού και συνεργατικού περιβάλλοντος εργασίας που ενθαρρύνει την ικανοποίηση και την απόδοση του προσωπικού αποτελεί επίσης κοινό θέμα στις δηλώσεις των συμμετεχόντων.

Η αναγνώριση και η ανταμοιβή της απόδοσης είναι ένα άλλο σημαντικό σημείο που επισημαίνουν οι συμμετέχοντες. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ανταμοιβή και η αναγνώριση της απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας για την παρακίνηση των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων του

οργανισμού. Αυτές οι πρακτικές συμβάλλουν στη δημιουργία μιας κουλτούρας υψηλής απόδοσης και στη διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων.

Η έμφαση στην επικοινωνία και την ανοικτή ανταλλαγή ιδεών, όπως τονίστηκε από τους συμμετέχοντες, είναι επίσης υποστηριγμένη από τη βιβλιογραφία. Η έρευνα δείχνει ότι η ανοικτή επικοινωνία προάγει τη συνεργασία και την καινοτομία, ενώ ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό.

Η έμφαση σε μια πολυπολιτισμική προσέγγιση και τη συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων είναι σημαντική για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας και την προώθηση της ισότητας στον εργασιακό χώρο. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η διαχείριση της ποικιλομορφίας μπορεί να βελτιώσει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στον οργανισμό.

Τέλος, η έμφαση στις ευέλικτες ώρες εργασίας και στις αμοιβές που αντανακλούν την αξία των εργαζομένων αποτελεί μια προοδευτική προσέγγιση στη διαχείριση του προσωπικού. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι ευέλικτες πολιτικές εργασίας και οι δίκαιες αμοιβές μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση.

Η έρευνα αποκαλύπτει μια σειρά τεχνολογικών εξελίξεων που εφαρμόζονται στη διαχείριση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτές οι τεχνολογίες περιλαμβάνουν λογισμικά διαχείρισης που επιτρέπουν την πρόσληψη και τον προγραμματισμό βαρδιών, τη χρήση RFID για την παρακολούθηση της παρουσίας του προσωπικού, εφαρμογές και πλατφόρμες e-learning για εκπαίδευση, chatbots για διευκόλυνση της επικοινωνίας, τεχνολογία αναγνώρισης προσώπου για έλεγχο πρόσβασης, λογισμικό διαχείρισης ωρολογίου εργασίας και αδειών, και εφαρμογές αξιολόγησης εργαζομένων. Αυτές οι τεχνολογίες συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ακρίβειας και της συνεργασίας εντός του οργανισμού.

Η χρήση ολοκληρωμένων λογισμικών διαχείρισης προσωπικού είναι σε ευθυγράμμιση με τη βιβλιογραφία που αναδεικνύει τη σημασία της τεχνολογίας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών HR. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών πρόσληψης και προγραμματισμού βαρδιών μειώνει τον χρόνο και τα πιθανά λάθη, ενώ βελτιώνει την ακρίβεια και τη διαφάνεια.

Η εφαρμογή RFID για την παρακολούθηση της παρουσίας του προσωπικού βελτιώνει την ακρίβεια στην παρακολούθηση και τη διαχείριση του χρόνου εργασίας. Αυτό είναι σε συμφωνία με τις μελέτες που δείχνουν ότι η τεχνολογία RFID συμβάλλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και στη μείωση του χρόνου παρακολούθησης.

Οι εφαρμογές και οι πλατφόρμες e-learning που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού ενισχύουν τις γνώσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων, γεγονός που υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία ως κλειδί για τη διαρκή επαγγελματική ανάπτυξη και τη βελτίωση της απόδοσης.

Η ανάπτυξη chatbots και ειδικών λογισμικών για την επικοινωνία βελτιώνει την πρόσβαση σε πληροφορίες και την άμεση ανταπόκριση σε ερωτήσεις του προσωπικού, κάτι που συνάδει με έρευνες που υποδεικνύουν ότι τα chatbots μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία των εργαζομένων και την επικοινωνία.

Η εφαρμογή τεχνολογίας αναγνώρισης προσώπου για τον έλεγχο της πρόσβασης ενισχύει την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα, όπως αναφέρεται σε έρευνες που δείχνουν ότι η αναγνώριση προσώπου είναι μια αξιόπιστη και ασφαλής μέθοδος για την ασφάλεια του οργανισμού.

Η χρήση λογισμικού για τη διαχείριση του ωρολογίου εργασίας και των αδειών βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και μειώνει τα λάθη στη διαχείριση του χρόνου, γεγονός που υποστηρίζεται από έρευνες που δείχνουν ότι τέτοιες τεχνολογίες βοηθούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάπτυξη εφαρμογών για την αξιολόγηση των εργαζομένων και τη δημιουργία ατομικών σχεδίων ανάπτυξης παρέχει ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάπτυξη του προσωπικού, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που υποδεικνύει τη σημασία των τεχνολογιών αξιολόγησης για τη βελτίωση της απόδοσης.

Ένα αξιοσημείωτο εύρημα της έρευνας είναι η ολοκληρωμένη και ολιστική προσέγγιση στην ενσωμάτωση της τεχνολογίας στη διαχείριση του προσωπικού. Ενώ πολλά από τα αναφερόμενα τεχνολογικά εργαλεία είναι γνωστά και χρησιμοποιούνται ευρέως, η συνδυασμένη εφαρμογή τους δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που ενισχύει την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει ότι η επιτυχία στη διαχείριση του προσωπικού δεν εξαρτάται μόνο από την εφαρμογή μεμονωμένων τεχνολογιών, αλλά και από τον συνδυασμό τους σε ένα συνεκτικό σύστημα διαχείρισης.

Η έρευνα αποκάλυψε ποικιλία στρατηγικών που χρησιμοποιούνται στη ξενοδοχειακή βιομηχανία για την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού. Η χρήση online job portals είναι ευρέως διαδεδομένη για τη διαφήμιση θέσεων εργασίας, διευρύνοντας έτσι την προσβασιμότητα και προσεγγίζοντας έναν ευρύτερο αριθμό υποψηφίων. Οι εκδηλώσεις καριέρας επιτρέπουν την

άμεση επαφή με υποψηφίους και την παρουσίαση των πλεονεκτημάτων της εργασίας στην επιχείρηση, βελτιώνοντας έτσι την εικόνα της εταιρείας. Η χρήση λογισμικών για την πρόσληψη και τον προγραμματισμό διευκολύνει τη διαδικασία πρόσληψης, μειώνοντας το χρόνο και αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα. Οι προσωπικές συστάσεις παραμένουν ένας από τους πιο αξιόπιστους τρόπους εύρεσης υποψηφίων με επιθυμητές δεξιότητες και χαρακτηριστικά. Η διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων και η αξιολόγηση προσωπικών δεξιοτήτων εξασφαλίζουν την καλή εφαρμογή των υποψηφίων στο περιβάλλον εργασίας. Η διαφάνεια στην ανταλλαγή πληροφοριών με τους υποψηφίους δημιουργεί θετικό κλίμα και προσελκύει υποψηφίους που συμφωνούν με τις αξίες της επιχείρησης. Η δυναμική παρουσία στα social media και το digital marketing βοηθά στην προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού και στην ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης.

Παρά την αποτελεσματικότητα αυτών των στρατηγικών, η έρευνα αναδεικνύει και κάποιες προκλήσεις. Για παράδειγμα, η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί να αποξενώσει κάποιους υποψηφίους που δεν είναι εξοικειωμένοι με τα ψηφιακά εργαλεία. Επίσης, η προσωπική δικτύωση και οι συστάσεις, αν και αποτελεσματικές, μπορεί να περιορίσουν τη διαφορετικότητα και την ένταξη στην επιχείρηση.

Ένα από τα νέα ευρήματα της έρευνας είναι η αυξανόμενη σημασία της χρήσης social media και digital marketing στην προσέλκυση προσωπικού. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν περισσότερο στις ψηφιακές στρατηγικές τους για να προσελκύσουν υποψήφιους της νέας γενιάς που είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τα κοινωνικά δίκτυα και τις ψηφιακές πλατφόρμες.

Στο σημείο αυτό, η έρευνα δείχνει ότι η πολυμορφία και η καινοτομία στις στρατηγικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι κλειδιά για την επιτυχία στον ξενοδοχειακό τομέα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν μια ευέλικτη και προσαρμοστική προσέγγιση, ενσωματώνοντας τις νέες τεχνολογίες και ταυτόχρονα διατηρώντας τις παραδοσιακές μεθόδους που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές.

Η χρήση εκπαιδευτικών σεμιναρίων και workshops είναι σε ευθυγράμμιση με τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπαίδευσης εξακολουθούν να είναι αποτελεσματικές για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων. Η έμφαση στα προσωποποιημένα προγράμματα εκπαίδευσης προσθέτει αξία, καθώς η εξατομικευμένη μάθηση έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η εφαρμογή e-learning και ψηφιακών πλατφορμών για τη συνεχή εκπαίδευση είναι σε ευθυγράμμιση με τις τρέχουσες τάσεις στη βιβλιογραφία που δείχνουν ότι η διαδικτυακή εκπαίδευση είναι ευέλικτη, οικονομικά αποδοτική και αποτελεσματική. Η διοργάνωση εσωτερικών bootcamps και εκπαιδευτικών events ενισχύει τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων, κάτι που η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ως κεντρικό στοιχείο της συλλογικής μάθησης και της καινοτομίας.

Η προσφορά εξειδικευμένων προγραμμάτων πιστοποίησης που εστιάζουν σε νέα ψηφιακά εργαλεία και τεχνολογίες ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη και είναι σύμφωνη με τις μελέτες που υποστηρίζουν την ανάγκη για συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση. Η συνεχής επένδυση σε εξειδικευμένους εκπαιδευτές και εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης δείχνει τη δέσμευση της επιχείρησης για την ανάπτυξη του προσωπικού, κάτι που η βιβλιογραφία υποστηρίζει ως κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της οργανωτικής μάθησης (Jafari, Fayos-Sola, 1995).

Ένα νέο στοιχείο που προκύπτει από την έρευνα είναι η δημιουργία ειδικών ομάδων εργασίας για την εξερεύνηση και εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών. Αυτή η προσέγγιση αναδεικνύει την τάση για μια περισσότερο προσαρμοστική και καινοτόμο προσέγγιση στην εκπαίδευση του προσωπικού. Αν και η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη σημασία της καινοτομίας, η έμφαση σε ομάδες εργασίας για την εφαρμογή νέων τεχνολογιών είναι μια νέα προσέγγιση που μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την καινοτομία σε επίπεδο οργανισμού.

Γ. Θεματικός άξονας 3

Η εφαρμογή της τεχνολογίας στις ξενοδοχειακές μονάδες έχει αποδειχθεί καταλυτική για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Αυτές οι βελτιώσεις επιτυγχάνονται μέσω της αυτοματοποίησης επαναλαμβανόμενων εργασιών, της ενίσχυσης της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων, καθώς και της παροχής εργαλείων για την ανάλυση δεδομένων και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αυτοματοποίηση μειώνει τα λάθη και αυξάνει την αποδοτικότητα, επιτρέποντας στους εργαζομένους να επικεντρωθούν σε στρατηγικές δραστηριότητες (Mihova, 2020). Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει αυτό το εύρημα, αναδεικνύοντας τη σημασία της αυτοματοποίησης στη βελτίωση της ροής εργασίας. Η ψηφιακές πλατφόρμες συνεργασίας, όπως τα λογισμικά διαχείρισης έργων και οι πλατφόρμες επικοινωνίας,

έχουν αναγνωριστεί στη βιβλιογραφία ως εργαλεία που διευκολύνουν την απομακρυσμένη εργασία και βελτιώνουν την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων. Η έρευνα αυτή ενισχύει τη σημασία της τεχνολογίας για την ενίσχυση της συνεργασίας ανεξάρτητα από τη γεωγραφική τοποθεσία των εργαζομένων.

Η δυνατότητα ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων σε πραγματικό χρόνο αποτελεί κρίσιμο πλεονέκτημα για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, κάτι που υποστηρίζεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία (Nwaiwu, 2018). Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει τη χρησιμότητα της τεχνολογίας στην παροχή πολύτιμων πληροφοριών για στρατηγικές αποφάσεις.

Η χρήση τεχνολογιών cloud για την αποθήκευση και κοινή χρήση αρχείων προσφέρει ευελιξία και ασφάλεια, ένα σημείο που επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία). Η παρούσα έρευνα ενισχύει την αντίληψη ότι οι cloud τεχνολογίες βελτιώνουν το περιβάλλον εργασίας και την προσβασιμότητα των πληροφοριών.

Η εξατομίκευση της εμπειρίας εργασίας μέσω της τεχνολογίας έχει αναγνωριστεί ως μέσο για την αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των υπαλλήλων. Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι η παροχή εργαλείων και πλατφορμών που προσαρμόζονται στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων βελτιώνει την εργασιακή εμπειρία.

Ένα σημαντικό νέο στοιχείο που προκύπτει από την έρευνα είναι η βελτίωση της ασφάλειας των δεδομένων και των πληροφοριών μέσω της τεχνολογίας. Αν και η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη σημασία της ασφάλειας στον ψηφιακό χώρο (El-Said & Aziz, 2021), η συγκεκριμένη έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της για τις ξενοδοχειακές μονάδες, που διαχειρίζονται ευαίσθητα δεδομένα πελατών και προσωπικό.

Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει την ενίσχυση της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων μέσω των online πλατφορμών και των προγραμμάτων e-learning. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει την τάση για δια βίου μάθηση και τη σημασία της επένδυσης στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η χρήση πληροφοριακών συστημάτων στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) έχει σημαντικές επιπτώσεις στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στις ξενοδοχειακές μονάδες. Τα ευρήματα της έρευνας αποκαλύπτουν πώς τα πληροφοριακά συστήματα βελτιώνουν την αυτοματοποίηση της πρόσληψης, την παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων, τη διαχείριση των αδειών, και τον προγραμματισμό των ωρολογίων εργασίας. Επίσης, ενισχύουν την

εσωτερική επικοινωνία, τη συνεχή εκπαίδευση και την ταχύτητα της μισθοδοσίας, ενώ παρέχουν αναλυτικά στοιχεία για την ποικιλομορφία και την ισότητα στο χώρο εργασίας.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η αυτοματοποίηση της διαδικασίας πρόσληψης μειώνει το χρόνο και το κόστος της πρόσληψης, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα των προσλήψεων (Iranmanesh, et al., 2022). Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει αυτό το εύρημα, αναδεικνύοντας τη σημασία της αυτοματοποίησης για την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη πρόσληψη προσωπικού.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα πληροφοριακά συστήματα βοηθούν στην παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων σε πραγματικό χρόνο (Cargemini, 2018), επιτρέποντας την έγκαιρη εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Η έρευνα αυτή επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα της παρακολούθησης της απόδοσης και της παροχής συνεχούς εκπαίδευσης μέσω online πλατφορμών.

Η αποτελεσματική διαχείριση των αδειών και των ωρολογίων εργασίας μέσω πληροφοριακών συστημάτων έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας για τη μείωση των συγκρούσεων και τη βελτίωση της ροής εργασίας. Η παρούσα έρευνα ενισχύει αυτό το εύρημα, τονίζοντας τη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων για τον προγραμματισμό και την αποφυγή συγκρούσεων.

Η δυνατότητα ανάλυσης δεδομένων για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με την ανάπτυξη και τη διατήρηση του προσωπικού είναι κρίσιμη, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι τα πληροφοριακά συστήματα διευκολύνουν την ανάλυση δεδομένων και τη λήψη αποφάσεων. Τα πληροφοριακά συστήματα διευκολύνουν την εσωτερική επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, κάτι που υποστηρίζεται και από τη βιβλιογραφία. Η παρούσα έρευνα ενισχύει αυτό το εύρημα, τονίζοντας τη σημασία της τεχνολογίας για την ανταλλαγή πληροφοριών και την επίλυση προβλημάτων.

Ένα σημαντικό νέο στοιχείο που προκύπτει από την έρευνα είναι η βελτίωση της ακρίβειας και της ταχύτητας της μισθοδοσίας μέσω των πληροφοριακών συστημάτων. Αν και η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη σημασία της αυτοματοποίησης στη μισθοδοσία, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει τη συγκεκριμένη βελτίωση στις ξενοδοχειακές μονάδες, μειώνοντας τα σφάλματα και εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επιπλέον, η έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων για την παρακολούθηση και την προώθηση της ποικιλομορφίας και της ισότητας στο χώρο εργασίας. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει την τάση για μεγαλύτερη διαφάνεια και ισότητα στις επιχειρήσεις.

Οι πλατφόρμες διαδικτυακής αναζήτησης εργασίας και τα κοινωνικά δίκτυα αποτελούν βασικά εργαλεία για την προσέλκυση υποψηφίων με ποικίλες δεξιότητες και εμπειρίες. Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι αυτά τα εργαλεία διευκολύνουν την ευρεία διασπορά αγγελιών εργασίας και την προσέγγιση ενός μεγαλύτερου και πιο διαφοροποιημένου πληθυσμού υποψηφίων. Η παρούσα έρευνα ενισχύει αυτό το εύρημα, επισημαίνοντας την αποτελεσματικότητα αυτών των πλατφορμών στην προσέλκυση ταλέντων.

Η συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα και επαγγελματικές σχολές για την προσέλκυση νέων ταλέντων και την παροχή πρακτικής άσκησης είναι μια στρατηγική που υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία ως ένας τρόπος να δημιουργηθεί μια δεξαμενή μελλοντικών εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι αυτές οι συνεργασίες μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης και ενδιαφέροντος από τους υποψηφίους.

Η δημιουργία ενός ισχυρού εταιρικού προφίλ και καλής φήμης στον κλάδο είναι κρίσιμη για την προσέλκυση κορυφαίων επαγγελματιών. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η θετική εικόνα της εταιρείας και η καλή φήμη συμβάλλουν σημαντικά στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Η έρευνα αυτή επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα της εταιρικής φήμης και προφίλ ως βασικό παράγοντα προσέλκυσης υποψηφίων.

Η χρήση προγραμμάτων παραπομπής εργαζομένων και η διοργάνωση ημερών καριέρας για την έλξη υποψηφίων αποτελεί μια αποτελεσματική πρακτική που επισημαίνεται στη βιβλιογραφία. Η παρούσα έρευνα υπογραμμίζει τη σημασία αυτών των πρακτικών στην προσέγγιση και την άμεση επαφή με πιθανούς υποψηφίους.

Οι πολυεπίπεδες διαδικασίες συνέντευξης και η προσφορά ανταγωνιστικών πακέτων αποδοχών και προνομίων είναι κρίσιμα για την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι καλά σχεδιασμένες διαδικασίες συνέντευξης και τα ελκυστικά πακέτα αποδοχών είναι κλειδιά για την επιτυχία στην προσέλκυση ταλέντων. Η παρούσα έρευνα συμφωνεί με αυτήν την άποψη, αναδεικνύοντας τη σημασία αυτών των παραγόντων.

Η αξιοποίηση τεχνολογικών εργαλείων και πληροφοριακών συστημάτων για την ταχύτερη και πιο αποτελεσματική διαχείριση των αιτήσεων και των διαδικασιών πρόσληψης είναι υποστηριζόμενη από τη βιβλιογραφία ως τρόπος βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας πρόσληψης. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τη σημαντικότητα των τεχνολογικών εργαλείων σε αυτή τη διαδικασία.

Η δημιουργία μιας περιεκτικής και φιλόξενης εταιρικής κουλτούρας που προσελκύει υποψηφίους που μοιράζονται τις αξίες και το όραμα της εταιρείας είναι κρίσιμη για την επιτυχία. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη σημασία της εταιρικής κουλτούρας στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων. Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα μιας θετικής εταιρικής κουλτούρας στην προσέλκυση υποψηφίων. Η έρευνα υπογραμμίζει τη σημαντικότητα της συνεχούς επένδυσης σε τεχνολογικά εργαλεία και πληροφοριακά συστήματα για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών πρόσληψης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που μπορεί να αποτελέσει βάση για μελλοντικές μελέτες και βελτιώσεις στον κλάδο.

Οι μονάδες επενδύουν σε συνεχή εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια που επικεντρώνονται στις νέες τεχνολογίες και τις ψηφιακές δεξιότητες. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη για τη διατήρηση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, ειδικά σε τομείς με γρήγορη τεχνολογική εξέλιξη. Η έρευνα επιβεβαιώνει την αναγκαιότητα των συνεχιζόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενίσχυση της ψηφιακής ετοιμότητας των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Η χρήση online πλατφορμών εκπαίδευσης και e-learning παρέχει ευέλικτες και προσαρμοσμένες λύσεις κατάρτισης. Η βιβλιογραφία τονίζει τα οφέλη του e-learning, όπως η ευελιξία και η δυνατότητα προσαρμογής των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ευελιξία και την προσβασιμότητα των online πλατφορμών εκπαίδευσης.

Τα εσωτερικά προγράμματα mentoring, όπου έμπειροι εργαζόμενοι καθοδηγούν νεότερα μέλη, είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος μετάδοσης γνώσεων και δεξιοτήτων. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει τη σημασία του mentoring για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων. Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει την αξία του mentoring στην ενίσχυση της κατανόησης και της χρήσης ψηφιακών εργαλείων.

Η παροχή πρόσβασης σε διαδικτυακές βιβλιοθήκες και πόρους εκμάθησης διευκολύνει την αυτοκατευθυνόμενη μάθηση. Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη σημασία της διαθεσιμότητας εκπαιδευτικών πόρων για την υποστήριξη της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης. Η έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ευκολία πρόσβασης σε πόρους εκμάθησης και τη δυνατότητα αυτοκατευθυνόμενης μάθησης.

Οι τακτικές αξιολογήσεις δεξιοτήτων επιτρέπουν την εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και την προσαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης. Η βιβλιογραφία τονίζει τη σημασία των

αξιολογήσεων για την ανάπτυξη αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης. Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι οι αξιολογήσεις δεξιοτήτων είναι κρίσιμες για την προσαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις ανάγκες των εργαζομένων.

Η συνεργασία με εξωτερικούς παρόχους εκπαίδευσης και ειδικούς της βιομηχανίας διασφαλίζει την πιο ενημερωμένη και σχετική εκπαίδευση. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι εξωτερικοί πάροχοι εκπαίδευσης μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις και νέες προοπτικές. Η παρούσα έρευνα ενισχύει αυτή την άποψη, δείχνοντας ότι η συνεργασία με ειδικούς εξωτερικούς φορείς βελτιώνει την ποιότητα της εκπαίδευσης.

Μια νέα ανακάλυψη της έρευνας είναι η επίδραση των τακτικών αξιολογήσεων δεξιοτήτων στην προσαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης. Αν και η βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη σημασία των αξιολογήσεων, η παρούσα έρευνα δείχνει πόσο κρίσιμες είναι οι τακτικές αξιολογήσεις για τη συνεχή προσαρμογή και βελτίωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Επιπλέον, η έρευνα αναδεικνύει τη σημασία της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης μέσω της πρόσβασης σε διαδικτυακές βιβλιοθήκες και πόρους εκμάθησης. Αν και η βιβλιογραφία υποστηρίζει την αξία της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης, η έρευνα προσφέρει συγκεκριμένα στοιχεία για το πώς αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης αποκαλύπτουν μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση στη διαχείριση των τεχνολογικών αλλαγών στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι προσπάθειες που καταβάλλονται από τις μονάδες για να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες και να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους να αποκτήσουν ψηφιακές δεξιότητες είναι εξαιρετικά σημαντικές στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ένα από τα σημαντικά σημεία που προκύπτουν από αυτήν την έρευνα είναι η έμφαση στην ψυχολογική υποστήριξη των εργαζομένων και την ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της ανθρώπινης πτυχής στην επιτυχή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και την αντιμετώπιση των σχετικών ανησυχιών και προκλήσεων.

Επιπλέον, η επικοινωνία και η συνεχής ανατροφοδότηση προς τους εργαζομένους αναδεικνύει μια προσέγγιση που δίνει έμφαση στη συμμετοχή και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η φωνή τους ακούγεται και οι ανησυχίες τους λαμβάνονται υπόψη.

Από αυτήν την έρευνα, προκύπτει επίσης η σημασία της δημιουργίας μιας κουλτούρας καινοτομίας και ανοιχτότητας στον οργανισμό. Αυτό δείχνει ότι οι μονάδες αναγνωρίζουν την ανάγκη για συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Συνολικά, η έρευνα αυτή προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα των στρατηγικών που ακολουθούνται για τη διαχείριση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο και αποκαλύπτει τη σημασία της ανθρώπινης διάστασης και της προσαρμογής των πολιτικών και πρακτικών για την επιτυχή υιοθέτηση της τεχνολογίας.

5. Συμπεράσματα και προτάσεις

Η τεχνολογική εξέλιξη αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης και βελτίωσης των ξενοδοχείων. Η επένδυση σε νέες τεχνολογίες και η ενσωμάτωση αυτών στις καθημερινές λειτουργίες των ξενοδοχείων επιτρέπει την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, την καλύτερη κατανόηση των αναγκών των πελατών και τη διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας στην αγορά . Υπογραμμίζεται η σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για την ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία και την αποδοτικότητα των ξενοδοχείων, καθώς βελτιώνεται η διαχείριση διαδικασιών και πόρων και μειώνονται τα λειτουργικά κόστη. Η στρατηγική ενσωμάτωσης ψηφιακών τεχνολογιών σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας των ξενοδοχείων επιτρέπει την παροχή υψηλής ποιότητας και εξατομικευμένων υπηρεσιών, βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών και ενισχύοντας τη φήμη των επιχειρήσεων στον κλάδο της φιλοξενίας. Οι τεχνολογίες αυτές όχι μόνο βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την ευελιξία, αλλά και προωθούν την καινοτομία και την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων και η κυβερνοασφάλεια είναι προτεραιότητες, απαιτώντας στρατηγικές προσεγγίσεις στην εφαρμογή τεχνολογιών. Η εγκατάσταση και η συντήρηση νέων τεχνολογιών ωστόσο, μπορεί να επιφέρει και σημαντικά κόστη τα οποία πρέπει να υπολογίζονται στρατηγικά.

Παρά την τεχνολογική πρόοδο, η ανθρώπινη επαφή παραμένει σημαντική , υποδεικνύοντας την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ ψηφιακών και ανθρώπινων παραγόντων. Η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί να μειώσει την ανθρώπινη αίσθηση φιλοξενίας, κάτι που χρειάζεται προσοχή.

Η συνεχή εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού είναι απαραίτητες για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις της τεχνολογικής εξέλιξης. Η ενεργή επικοινωνία, η υποστήριξη και η ενθάρρυνση του προσωπικού είναι απαραίτητες για να αισθανθούν ανασφάλεια και άνεση κατά την προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες. Η δημιουργία μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία και την πειραματικότητα βοηθάει στην ευέλικτη προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες. Η υποστήριξη της ψυχολογικής ευεξίας του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση του άγχους και των ανησυχιών που προκαλούνται από τις τεχνολογικές αλλαγές. Η πολυπολιτισμική προσέγγιση και επαγγελματική ανάπτυξη προάγουν την ισότητα και δημιουργικότητα, ενώ η ευέλικτη εργασία και οι αμοιβές βελτιώνουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.

Η υπερβολική χρήση τεχνολογίας μπορεί να αποξενώσει υποψηφίους που δεν είναι εξοικειωμένοι με ψηφιακά εργαλεία. Είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να εξισορροπούν τη χρήση τεχνολογίας με παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης και να επικεντρώνονται στην ανθρώπινη διάσταση της επικοινωνίας. Η αυξανόμενη σημασία των κοινωνικών δικτύων και του ψηφιακού μάρκετινγκ υποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν περισσότερο σε αυτές τις πλατφόρμες για να προσελκύσουν τους υποψήφιους της νέας γενιάς. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα στην εφαρμογή τεχνολογιών, σε συνδυασμό με παραδοσιακές προσεγγίσεις, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Η χρήση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, workshops, e-learning και εσωτερικών bootcamps είναι σημαντικές για την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων, ενισχύοντας τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων στον οργανισμό. Η δημιουργία ειδικών ομάδων εργασίας για την εξερεύνηση καινοτόμων τεχνολογιών υπογραμμίζει τη σημασία της καινοτομίας και την ανάγκη για διαρκή προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες.

Γενικότερα, η επιτυχία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από τον συνδυασμό και την ολοκλήρωση των διάφορων τεχνολογιών και στρατηγικών σε ένα συνεκτικό σύστημα διαχείρισης. Αυτό το περιβάλλον εργασίας ενισχύει την απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, βοηθώντας έτσι τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους τους στη σύγχρονη αγορά εργασίας. Ακόμα, θα πρέπει να ακολουθείται μια ολοκληρωμένη και προσαρμοστική προσέγγιση στη στρατηγική προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, συνδυάζοντας την τεχνολογία με την ανθρώπινη παρουσία και εστιάζοντας στην καινοτομία και την εκπαίδευση.

Συνολικά, η επιτυχής διαχείριση των προκλήσεων που σχετίζονται με τις τεχνολογικές αλλαγές και τον ψηφιακό μετασχηματισμό απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει εκπαίδευση, επικοινωνία, υποστήριξη και προώθηση κουλτούρας καινοτομίας.

5.1. Πρακτικές επιπτώσεις και προτάσεις

1. Ενσωμάτωση Τεχνολογιών για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:

Εφαρμογή Νέων Τεχνολογιών: Η επένδυση σε νέες τεχνολογίες (όπως AI, IoT) ενισχύει τη διαχείριση διαδικασιών και βελτιώνει την εμπειρία των επισκεπτών με αυτοματοποιημένες λύσεις και εξατομικευμένες υπηρεσίες.

2. Προσαρμογή Ανθρώπινου Δυναμικού στην Τεχνολογία:

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων: Συνεχής εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού για την αποτελεσματική ενσωμάτωση και χρήση τεχνολογιών.

Ψηφιακή Μετασχηματιστική Πολιτική: Ανάπτυξη στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών προστασίας δεδομένων και κυβερνοασφάλειας.

3. Βελτίωση Επικοινωνίας και Εξυπηρέτησης Πελατών:

Εφαρμογή Ψηφιακών Εργαλείων Επικοινωνίας: Αξιοποίηση κοινωνικών μέσων και ψηφιακών καναλιών για βελτίωση της επικοινωνίας και αύξηση της προβολής.

Προσωποποιημένες Υπηρεσίες: Χρήση δεδομένων για τη δημιουργία εξατομικευμένων προσφορών και εμπειριών για τους πελάτες.

4. Διαχείριση Κόστους και Απόδοσης Επενδύσεων:

Στρατηγική Επενδύσεων σε Τεχνολογία: Ανάλυση κόστους-οφέλους για την επιλογή των πιο αποδοτικών τεχνολογιών.

Κατανόηση Αγοράς: Έρευνα και ανάλυση για την κατανόηση των τάσεων της αγοράς και των αναγκών των πελατών.

5. Συμπεριφορική Προσαρμογή στις Τεχνολογίες:

Ανθρώπινη Διάσταση και Τεχνολογία: Επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της ανθρώπινης φιλοξενίας και της τεχνολογικής αυτοματοποίησης.

Κουλτούρα Καινοτομίας: Προώθηση πειραματικών προσεγγίσεων και κουλτούρας καινοτομίας μεταξύ των εργαζομένων.

5.2. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα, όπως κάθε επιστημονική μελέτη, αντιμετωπίζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Οι βασικοί περιορισμοί της έρευνας περιλαμβάνουν:

Περιορισμένη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων, καθώς η έρευνα επικεντρώθηκε στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα και συγκεκριμένα σε επιλεγμένα ξενοδοχεία. Κατά συνέπεια, τα ευρήματα μπορεί να μην είναι απόλυτα γενικεύσιμα σε άλλες τουριστικές επιχειρήσεις ή σε άλλες χώρες, όπου το επιχειρηματικό και τεχνολογικό περιβάλλον μπορεί να διαφέρει σημαντικά.

Η έρευνα βασίστηκε σε ποιοτική ανάλυση μέσω συνεντεύξεων με επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου. Παρόλο που αυτή η μεθοδολογία παρέχει βαθύτερη κατανόηση των τάσεων και των προκλήσεων, είναι υποκειμενική και μπορεί να επηρεαστεί από τις προσωπικές απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από ένα συγκεκριμένο αριθμό ξενοδοχείων, γεγονός που μπορεί να περιορίσει τη στατιστική εγκυρότητα των συμπερασμάτων. Εάν υπήρχε μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων ή επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να είναι πιο αντιπροσωπευτικά.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εξελίσσεται ραγδαία, και ως εκ τούτου, ορισμένα από τα ευρήματα της έρευνας μπορεί να καταστούν λιγότερο σχετικά στο μέλλον. Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στην αγορά ενδέχεται να διαμορφώσουν διαφορετικά δεδομένα που δεν έχουν ληφθεί υπόψη στη συγκεκριμένη μελέτη.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η έρευνα παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τον ρόλο του ψηφιακού μετασχηματισμού στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, συμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση των επιπτώσεων και των προκλήσεων που προκύπτουν από αυτή την τεχνολογική μετάβαση

5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας μελέτης και λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα που προέκυψαν, προτείνονται οι ακόλουθες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα:

1. **Ανάλυση Επιδράσεων των Τεχνολογικών Αλλαγών στην Κερδοφορία των Ξενοδοχείων**

Μια μελέτη που θα διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των επενδύσεων σε τεχνολογικές λύσεις (όπως έξυπνα συστήματα διαχείρισης, αυτοματοποιημένες υπηρεσίες και big data analytics) και της αύξησης των εσόδων και της κερδοφορίας των ξενοδοχειακών

επιχειρήσεων. Η έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει τόσο σε ποσοτικούς δείκτες (όπως η αύξηση των κρατήσεων και η μείωση του λειτουργικού κόστους) όσο και σε ποιοτικές εκτιμήσεις από τους επαγγελματίες του κλάδου.

2. Επίδραση της Τεχνολογικής Καινοτομίας στην Εμπειρία του Πελάτη

Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, τα chatbots, η εικονική και επαυξημένη πραγματικότητα (VR/AR) και οι εξατομικευμένες υπηρεσίες μέσω ανάλυσης δεδομένων, επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών. Η έρευνα θα μπορούσε να βασιστεί σε ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις ή ανάλυση σχολίων σε διαδικτυακές πλατφόρμες κράτησης και κριτικών.

3. Κουλτούρα Καινοτομίας στον Τουριστικό Τομέα

Μια μελέτη που θα εστιάσει στη σημασία της κουλτούρας καινοτομίας στις τουριστικές επιχειρήσεις και στον τρόπο με τον οποίο αυτή μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών προορισμών. Το ερευνητικό πλαίσιο μπορεί να περιλαμβάνει παραδείγματα καλών πρακτικών από επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει επιτυχώς την καινοτομία, καθώς και προτάσεις για την προώθηση μιας τέτοιας κουλτούρας μέσω εκπαίδευσης και στρατηγικού σχεδιασμού.

4. Ανάλυση της Ψυχολογικής Επίδρασης της Τεχνολογικής Αλλαγής στο Προσωπικό των Ξενοδοχείων

Η έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στα συναισθηματικά και ψυχολογικά αποτελέσματα που έχει η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στους εργαζόμενους του κλάδου της φιλοξενίας. Ιδιαίτερη έμφαση μπορεί να δοθεί σε ζητήματα όπως η επαγγελματική ανασφάλεια λόγω αυτοματοποίησης, η ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης και προσαρμογής, καθώς και οι πιθανές θετικές επιδράσεις, όπως η μείωση της εργασιακής κόπωσης και η ενίσχυση της αποδοτικότητας.

5. Εφαρμογή της Τεχνολογίας για τη Βελτίωση της Αειφορίας στον Τουρισμό

Μια έρευνα που θα εξετάσει πώς η τεχνολογία μπορεί να συμβάλει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του τουριστικού κλάδου. Πιθανές εφαρμογές περιλαμβάνουν τη χρήση έξυπνων ενεργειακών συστημάτων στα ξενοδοχεία, τις πρακτικές zero-waste, τις «πράσινες» τεχνολογίες στις μεταφορές και τη χρήση δεδομένων για την καλύτερη διαχείριση τουριστικών ροών σε ευαίσθητες περιοχές.

Αυτές οι ερευνητικές προτάσεις μπορούν να προσφέρουν σημαντική συμβολή στην κατανόηση του ρόλου της τεχνολογίας στον τουρισμό και στη διαμόρφωση στρατηγικών για τη βιώσιμη ανάπτυξη του κλάδου.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aggarwal, V. S. (2017). *Digital Human Resource Management*. Gyan Paper (Gyan Management), 505-514.
2. Allen, R. A. (2023, June 9). *Why Hotels Need Advanced Tech Tools in Marketing and Sales*. *Hospitality Net*. <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4116764.html>
3. Al-Sartawi, A. (2021). *The big data-driven digital economy: artificial and computational intelligence*. Springer., Cham
4. Balabanova, B. (2020). *The Use of Digital Technology in Personnel Management (HRM)*. International Scientific Conference "Far East Con" (ISCFEC 2020) (σσ. 2821-2826). Atlantic Press
5. Barman, A. D. (2018). *Internet of Things (IoT) as the Future Smart Solution to HRM*. International Conference organised by RDA at Sibsagar.
6. Baum T., Amoah V., Spivack S., (1999), *Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 220-230
7. Berber, N. Đ. (2018). *E-HRM: A New Concept for Digital Age*. STRATEGIC MANAGEMENT, 22-32.
8. Buhalis D., Deimezi O., (2004) *e-Tourism Developments in Greece: information Communication Technologies adoption for the strategic management of the Greek tourism industry*, University of Surrey
9. Buhalis, D., (2019). *Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article*. *Tour. Rev.* 75, 267–272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>.
10. Bulchand-Gidumal, J. (2020). *Impact of Artificial Intelligence in Travel, Tourism and Hospitality*. Στο Z. Xiang, M. Fuchs, U. Gretzel, & W. Höpken, *Handbook of e-Tourism* (pp. 1943-1962). Switzerland: Springer. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-48652-5_110
11. Cantoni, F., & Mangia, G. (2018). *Human resource management and digitalization*. Routledge, London

12. Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). *Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages*. *Organization Science*, vol. 20, pp. 253–272.
13. Chuba, O. (2018). *Top 10 Travel Industry Trends in 2019*. Available at: <https://stfalcon.com/en/blog/post/travel-industry-trends%20-in-2019>
14. Creswell, J.W., Plano Clark V.,L., (2018), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Third Edition, United States of America, Salmon H.
15. Creswell, J.W., (2009), *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, University of Nebraska- Lincoln, SAGE Publications, Inc.
16. Dabrowska, J., Almpantopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., Ritala, P. (2022, March 17). *Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda*. *R&D Management*, 52(5), pp. 930-954. doi: <https://doi.org/10.1111/radm.1>
17. Doswell R., (2002), *Τουρισμός – Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κριτική
18. Dredge D., Giang P., Mahadevan R, Meehan E. and & Popescu E. (2018). *Digitalisation in Tourism Report*. Available on: <file:///C:/Users/ZEYSG/Downloads/REPORT%20TourismDigitalisation%20131118 REV%20KB%20EM.pdf>
19. El-Said, O., & Aziz, H. (2021). *Virtual Tours a Means to an End: An Analysis of Virtual Tours' Role in Tourism Recovery Post COVID-19*. *Journal of Travel Research*. <https://doi.org/10.1177/0047287521997567>
20. Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115
21. Fenech, R. B. (2019). *The changing role of HRM in an era of digital transformation*. *International Journal of Entrepreneurship*, 1-10.
22. Garage R. (2019). *The Most Significant Digital Transformation Trends in the Travel Industry for 2019*. Available at: <https://rubygarage.org/blog/digital-transformation-trends-in-travel-industry>
23. Gong, C. & Ribiere, V., (2021). *Developing a unified definition of digital transformation*. *Technovation*, 102, p. 12., <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

24. HR Trends(2024), *Οι σύγχρονες τάσεις στην αγορά εργασίας*, <https://hrpro.gr/hr-trends-tis-randstad-oi-sygchrones-taseis-stin-agora-ergasias/>
25. Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288
26. Hjalager, A.-M. (2015). 100 Innovations That Transformed Tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0047287513516390>
27. Imperatori, B. B. (2020). *Work and HRM in the 4.0 era: insights and research directions*. Studi organizzativi.
28. Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Nilashi, M., Tseng, M.-L., Yadegaridehkordi, E., & Leung, N. (2022). *Applications of disruptive digital technologies in hotel industry: A systematic review*. *International Journal of Hospitality Management*, 107(6). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103304>
29. Jolliffe L., Farnsworth R., (2003), *Seasonality in tourism employment: human resource challenges*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 311-317
30. Kahn, W.A., Barton, M.A., & Fellows, S. (2013). *Organizational crises and the disturbance of relational systems*. *Academy of Management Review*, 38, 377- 396
31. Kepes, S., and Delery, J. E., (2006). *Designing Effective Human Resource Management Systems: The Issue of Human Resource Management Strategy*. *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, eds. R.J. Burke and C.L. Cooper, Amsterdam: Elsevier, pp. 55 – 76
32. Kim, J. J., & Han, H. (2022). *Hotel Service Innovation with Smart Technologies: Exploring Consumers' Readiness and Behaviors*. *Sustainability*, 14. doi:<https://doi.org/10.3390/su14105746>
33. Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications
34. Kumar, N., & Kumar, R. R. (2020). *Relationship between ICT and international tourism demand: A study of major tourist destinations*. *Tourism Economics*, 26(6), 908–925. <https://doi.org/10.1177/1354816619858004>
35. Lam, C., & Law, R. (2019). *Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation*. *International Journal of Hospitality Management*, 79, pp. 60-69. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.015>

36. Mantziaris K. (2021). *Digital Business Transformation - A Blue Ocean in the making*. Presentation in Digital Business Transformation Conference 25 May 2021. Available at: <https://www.digitaltransformation.gr/>
37. Manutti, A. P. (2018). *Digital HR*. Switzerland: Palgrave
38. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). *Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering*, 57(5), pp. 339-343. doi:10.1007/s12599-015-0401-5
39. Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Beltz
40. McLeod, J. (2003). *Doing counselling research*. London: Sage
41. Mihova, T. I. (2020). *Digitalization of HR activities in industrial enterprises*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.
42. Montargot, N., & Lahouel, B. (2018). *The acceptance of technological change in the hospitality industry from the perspective of front-line employees*. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), pp. 637-655. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0192>
43. Nageswari, R. (2020). *E-HRM and its trends in industry 4.0*. *Dogo Rangsang Research Journal*, 241-250
44. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021, April). *Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research*. *Management Review Quarterly*, 71, pp. 233-341. doi:<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
45. Nikopoulou, M., Kourouthanassis, P., Chasapi, G., Pateli, A., & Mylonas, N. (2023). *Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers*. *Sustainability*, 15(3), 2736.
46. Ndou, V., Mele, G., Hysa, E., & Manta, O. (2022). *Exploiting Technology to Deal with the COVID-19 Challenges in Travel & Tourism: A Bibliometric Analysis*. *Sustainability*, 14(10). doi:<https://doi.org/10.3390/su14105917>
47. Nwaiwu, F., (2018). *Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation*. *Journal of Competitiveness* 10 (3), 86–100. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.03.06>.

48. Pandit R., (2003), *The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy*, Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings
49. Papadopoulos, T., Baltas, K., & Balta, M. (2020). *The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice*. International Journal of Information Management, 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
50. Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). *HRM in the digital age—digital changes and challenges of the HR profession*. Employee Relations. 36 (4), 38-52
51. Peltier, D., & Sheivachman, A. (2018). *Tours and Experiences: The Next Great Untapped Market in Online Travel*. Available at: <https://skift.com/2018/09/18/tours-and-experiences-the-next-great-untapped-market-inonline-travel/>
52. Raiden, A. D. (2001). *Human Resource Information Systems in construction*. 17th Annual ARCOM Conference, 133-142
53. Revfine T. (2020). *Key Digital Trends in the Tourism and Travel Industry*. . Available at: <https://www.revfine.com/digital-trends-travel-industry>
54. Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education, New Jersey
55. Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. Εκδόσεις: Gutenberg
56. Rodrigues, V., Eusébio, C., & Breda, Z. (2022). *Enhancing sustainable development through tourism digitalisation: a systematic literature review*. Information Technology & Tourism, pp. 1-33. doi:<https://doi.org/10.1007/s40558-022-00241-w>
57. Rogers D. (2016). *The digital transformation playbook rethink your business for the digital age*. Columbia University Press. Retrieved January 14 2024 from <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4398619>.
58. Ruel, H., & Njoku, E. (2021). *AI redefining the hospitality industry*. Journal of Tourism Futures, 7(1), pp. 53-66. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JTF-03-2020-0032>
59. Salesforce, (2021). *What Is Digital Transformation?*, Salesforce. Available at <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>
60. Schallmo, D., Williams, C.A., Boardman, L., (2017). *Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap*. Int. J. Innovat. Manag. 21 (8) <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>.

61. Sharon, A. (2017). *Digital Human Resource Management*. Gyan Paper (Gyan Management), 23-27
62. Sigliano, K. (2020). *Digital Transformation Strategies in Tourism*. Available at: <https://urbannext.net/digital-transformation-strategies-tourism/>
63. Song, H., Li, G., & Cao, Z. (2018). *Tourism and Economic Globalization: An Emerging Research Agenda*. *Journal of Travel Research*, 57(8), 999–1011. <https://doi.org/10.1177/0047287517734943>
64. Sørensen, E. B., & Hjalager, A.-M. (2020). *Conspicuous non-consumption in tourism: Non-innovation or the innovation of nothing?* *Tourist Studies*, 20(2), 222–247. <https://doi.org/10.1177/1468797619894463>
65. Stemler, S. (2001). *An overview of content analysis. Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17). Retrieved December 2, 2014 from <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=7&n=17> .
66. Thite, M. (2018). *Electronic/digital HRM: a primer*. In: Thite, M (Ed.) e-HRM, Routledge, New York, 2018. pp. 1-21
67. Tortorella, G. L., Saurin, T., Hines, P., Antony, J., & Samson, D. (2023, January). *Myths and facts of industry 4.0*. *International Journal of Production Economics*, 255. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108660>
68. Treiblmaier, H. (2021). *Blockchain and tourism: Paradoxes, misconceptions, and a research roadmap*. *Tourism Economics*. <https://doi.org/10.1177/13548166211013276>
69. Varotsis, N. (2019). *Quality standards in hospitality industry : Ionian Region*. *Journal of Tourism and Hospitality*
70. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021, January). *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. *Journal of Business Research*, 122, pp. 889-901. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
71. Walton, R.E. (1985), *Harvard Business Review*, *From control to commitment in the workplace*, vol. 62, pp. 77-84
72. Yang, H., Song, H., Cheung, C., & Guan, J. (2021). *How to enhance hotel guests' acceptance and experience of smart hotel technology: An examination of visiting*

- intentions*. International Journal of Hospitality Management, 97, 103000.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103000>
73. Zaharia S. & Gibert E., (2005), *The Entrepreneurial University in the Knowledge Society*, Higher Education in Europe, Vol.30, No.1.
 74. Zoogah, B. D., and Zoogah, B. R., (2014). *Experimenting with resources strategy: Experimental analysis and strategic human resources management research in Africa. Advancing Research Methodology in the African Context: Techniques, Methods, and Designs Research Methodology in Strategy and Management*, vol. 10, pp. 21-53
 75. Αγιωμυργιανάκης, Γ. Μ., & Μενεγάκη, Α. (2020). *Μέθοδοι έρευνας για φοιτητές του τομέα του τουρισμού*. Αθήνα: Εκδόσεις GUTENBERG.
 76. Βλάχου, Χ., Κούβαρης, Π.,(2024), *Το ανθρώπινο δυναμικό στις τουριστικές επιχειρήσεις, διοίκηση και επίδραση της τεχνολογίας σε αυτό*, Διπλωματική ερευνητική εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών , Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με κατεύθυνση Digital Business», Αθήνα
 77. Γράβαρης, Δ., Λιντζέρης, Π., Αγγελάκης, Α., Βαλάση, Δ., Βατικιώτης, Λ., Πακούλας, Δ., Δασκαλάκης, Ν., Θανόπουλος, Γ., Λαμπρακόπουλος, Σ., Μαραγκός, Φ., Μόκα, Ε., Προφύρη, Ι., Πρωτοπαπαδάκης, Π., Τσάμπρα, Μ., Χαριλόγη, Α., (2020), *Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις*, Επιμέλεια Δημάκης, Π., ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, Αθήνα
 78. Δημητρόπουλος, Σ. (2009). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας: Ένα Συστημικό Δυναμικό Μοντέλο*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ
 79. Ίσαρη, Φ., & Πούρκος, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας: Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
 80. ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2024), *Η ελληνική αγορά εργασίας και η δομή της απασχόλησης ανά περιφέρεια από την αρχή της οικονομικής κρίσης έως σήμερα*. https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2024/05/Ioannidis_agora_ergasias.pdf
 81. ΙΝΣΕΤΕ. (2023). *Εφαρμογές της Ψηφιακής Τεχνολογίας στις Τουριστικές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: ΙΝΣΕΤΕ. https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/02/23_02-Tourism_Technology.pdf

82. INΣΕΤΕ. (2022). Ανθρώπινο Δυναμικό και Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: INΣΕΤΕ. <https://insetetoolkit.gr/wp-content/uploads/2022/04/meleti-diaxeirisi-anthropinon-poron-single-pages.pdf>
83. INΣΕΤΕ, & Accenture. (2021). Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Ελληνικού Τουρισμού-Στρατηγικός Οδικός Χάρτης. Αθήνα: INΣΕΤΕ. https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/12/21-05_Digital_transformation_best_practices-roadmap.pdf
84. Ιωσηφίδης, Θ. (2008). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική
85. Μανδαλενάκης Ζ., (2010), Περιγραφή θέσεως εργασίας και επιλογή προσωπικού, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
86. Μαυροειδή Α., (2010), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Συμβολή της στην Βελτίωση των Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
87. Μωραϊτάκης, Ν., (2024), Newjobs.gr: Μια σύγχρονη λύση για εργοδότες και υποψηφίους από την Workable. <https://startupper.gr/trending/166695/newjobs-gr-mia-sygchroni-lysi-gia-ergodotes-kai-ypopsifious-apo-ti-workable/>
88. Παπάνης, Ε., (2012), Μεθοδολογία Έρευνας και Διαδίκτυο, εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα
89. Παυλίδης Π., (1996), Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
90. Πιτέλης, Χ. (2021). Στρατηγική: Θεωρία και Πράξη, Gutenberg
91. Σαββάκης, Μ. (2022). Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας στην κοινωνική έρευνα. Ημερίδα "Επίκαιρα Θέματα Ηθικής και Δεοντολογίας", Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 24/09/2022
92. Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., & Λαλούμης Δ., (2003). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα
93. Τα Νέα (2024), Αλλάζουν όλα στα ταξίδια- Κρατήσεις και προγραμματισμός μέσωτεχνητής νοημοσύνης (άρθρο), διαθέσιμο: <https://www.tanea.gr/2024/02/03/science-technology/allazoun-ola-sta-taksidia-kratiseis-kai-programmatismos-meso-texnitis-noimosynis/>
94. Τζιάρας Δ., (2011). Σύγχρονες πολιτικές και πρακτικές των επιχειρήσεων για διαχείριση ταλέντου και ανάπτυξη της καριέρας του προσωπικού τους και η σημασία τους για τις ελληνικές επιχειρήσεις, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
95. Τζωρτζάκης, Κ. (2014), Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

96. Φαναριώτης Π., (2013), *Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Πειραιάς, Εκδόσεις Σταμούλης
97. Χυτήρης Λ., (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
98. Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Παράρτημα

Οδηγός Συνέντευξης

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης που σας αποστέλλονται φτιάχτηκαν στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Μια έρευνα στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα», για το ΠΜΣ "Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων του Ε.Α.Π. Θα διανεμηθεί σε γενικούς διευθυντές καθώς και διευθυντές διαφόρων τμημάτων σε ξενοδοχεία 4* και 5* στην Ελλάδα.

Η συνεργασία σας έχει καθοριστική σημασία τόσο για να έχει επιτυχία η έρευνα, αλλά και προκειμένου για την συμβολή αυτής στην βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στον κλάδο αυτό. Η επιλογή αυτού του θέματος, συνάδει με τα ενδιαφέροντα μου και τις επαγγελματικές μου προοπτικές και αντικατοπτρίζει την αφοσίωση μου στον κλάδο του τουρισμού. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και προσωπικές και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα έρευνα. Παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια, προσοχή και ακρίβεια.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο που αφιερώσατε για την απάντηση των ερωτήσεων.

Με εκτίμηση

Σοφία Κουρουμάλου

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

1. Τεχνολογική Εξέλιξη και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

- Ποια είναι η άποψη σας για τη σημασία της τεχνολογικής εξέλιξης στον ξενοδοχειακό κλάδο;
- Πώς αντιλαμβάνεστε τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον τομέα της φιλοξενίας;
- Πώς θεωρείτε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει τις λειτουργίες και τη διαχείριση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων;
- Ποιες είναι οι κύριες τεχνολογικές εξελίξεις που έχετε παρατηρήσει να εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία;
- Πως η χρήση τεχνολογίας έχει επηρεάσει την εμπειρία των πελατών στα ξενοδοχεία;
- Ποιες είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ξενοδοχεία κατά την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών;

2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία

- Πώς θα περιγράφατε την οργάνωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ξενοδοχείο;
- Ποιες στρατηγικές πιστεύετε ότι είναι απαραίτητες για τη διαχείριση του προσωπικού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα;
- Ποιες είναι οι κύριες τεχνολογικές εξελίξεις που έχετε παρατηρήσει να εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία;
- Ποια είναι η προσέγγισή σας στην επιλογή και την προσέλκυση κατάλληλου προσωπικού σε ένα ξενοδοχείο;
- Πώς διαχειρίζεστε την κατάρτιση και την εκπαίδευση των εργαζομένων σας για να ανταποκριθούν στις ανάγκες του ψηφιακού περιβάλλοντος εργασίας;
- Πώς αντιμετωπίζετε τις προκλήσεις της διαχείρισης του προσωπικού σε σχέση με τις τεχνολογικές αλλαγές και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;

3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

- Πώς θεωρείτε ότι η τεχνολογία συμβάλλει στον ψηφιακό μετασχηματισμό του περιβάλλοντος εργασίας;

- Πώς η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων συνδυάζεται με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων για να υποστηρίξει τον ψηφιακό μετασχηματισμό;
- Ποια είναι η προσέγγισή σας στην επιλογή και την προσέλκυση κατάλληλου προσωπικού σε ένα ξενοδοχείο;