

«Σχολή Κοινωνικών Επιστημών»

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων

### Διπλωματική Εργασία

**« Οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι συνθήκες των εργαζομένων στον  
ξενοδοχειακό κλάδο. Μελέτη Περίπτωσης στα πεντάστερα  
ξενοδοχεία του Δήμου Πλατανιά του νομού Χανίων»**

Άννα Παπακωνσταντίνου

ΑΜ:111199

Α' Επιβλέπων Καθηγητής: Κωνσταντίνος Μαρινάκος

Β' Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργία Ζούνη

Πάτρα, Ιούνιος, 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Άννας Παπακωνσταντίνου που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση της συγγραφέα/δημιουργού. Η συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών της δικαιωμάτων.

### **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να αφιερώσω την διπλωματική μου εργασία στην οικογένειά μου, η οποία με στήριξε ψυχολογικά σε όλη τη διάρκεια της έρευνάς μου αλλά και του μεταπτυχιακού προγράμματος γενικότερα. Επίσης, ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου Κωνσταντίνο Μαρινάκο για την πολύτιμη βοήθειά του.

## Περίληψη

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, καθώς συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη του τουρισμού, στην απασχόληση και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας. Στο πλαίσιο αυτό, το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά τον σημαντικότερο παραγωγικό πόρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την απόδοση των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να διαμορφώσει αποτελεσματικές πολιτικές στελέχωσης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διατήρησης του προσωπικού, συμβάλλοντας στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων του Δήμου Πλατανιά, στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων. Παράλληλα, εξετάζεται ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η εργασία βασίζεται σε συνδυασμό βιβλιογραφικής ανασκόπησης και πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζομένους ξενοδοχειακών μονάδων πέντε αστέρων του Δήμου Πλατανιά. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν τις κυριότερες εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό τους περιβάλλον, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση και την επαγγελματική τους απόδοση.

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η συνεχής εκπαίδευση, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, οι δίκαιες αμοιβές, οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας και οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη διατήρηση ενός ικανοποιημένου και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, αναδεικνύεται ότι η επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων ενισχύει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και συμβάλλει στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

**Λέξεις-κλειδιά:** Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εκπαιδευτικές ανάγκες, συνθήκες εργασίας, εργασιακή ικανοποίηση, τουρισμός.

## Abstract

The hotel industry is one of the most important pillars of the Greek economy, as it significantly contributes to tourism development, employment, and the overall competitiveness of the country. In this context, human resources represent the most critical productive asset of hotel enterprises, since the quality of services provided largely depends on the knowledge, skills, and performance of employees. Therefore, Human Resource Management plays a key role in designing effective staffing, training, development, and retention policies, contributing to improved organizational efficiency.

The aim of this thesis is to investigate the training needs and working conditions of employees in five-star hotels in the Municipality of Platanias, in the regional unit of Chania. In addition, the study examines the level of employee job satisfaction, as well as the role of Human Resource Management in creating an effective and supportive working environment.

The study is based on a combination of literature review and primary quantitative research. Data were collected through a structured questionnaire distributed to employees of five-star hotel units in the Municipality of Platania. The findings highlight the main training needs of employees, the prevailing working conditions, as well as the factors that influence job satisfaction and professional performance.

The results indicate that continuous training, effective communication between management and staff, fair compensation, safe working conditions, and opportunities for career development are essential prerequisites for maintaining a satisfied and productive workforce. Furthermore, it is demonstrated that investment in employee development enhances service quality and contributes to sustaining the competitiveness of hotel enterprises.

**Keywords:** Human Resource Management, hotel industry, training needs, working conditions, job satisfaction, tourism.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                                                      |                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Ευχαριστίες .....                                                                                    | 3                                   |
| Περίληψη .....                                                                                       | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Abstract .....                                                                                       | 5                                   |
| Εισαγωγή .....                                                                                       | 9                                   |
| Κεφάλαιο 1: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....                                                     | 10                                  |
| 1.1 Ο Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....                                               | 10                                  |
| 1.2 Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....                                            | 11                                  |
| 1.3 Η οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....                                               | 12-13                               |
| 1.4 Η αποδοτικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού <b>Error! Bookmark not defined.</b>           | 13-14                               |
| Κεφάλαιο 2. Τα Ξενοδοχεία στον Τουριστικό Κλάδο.....                                                 | 15-16                               |
| 2.1 Κατηγορίες ξενοδοχειακών καταλυμάτων .....                                                       | 17-18                               |
| 2.2 Τα ξενοδοχεία.....                                                                               | 16                                  |
| 2.3.1 Μορφές Οργάνωσης Ξενοδοχείων .....                                                             | 18                                  |
| 2.3.2 Οργανωτικός Σχεδιασμός.....                                                                    | 19                                  |
| 2.3.3 Οργανόγραμμα των ξενοδοχείων .....                                                             | 20                                  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στις<br>ξενοδοχειακές<br>επιχειρήσεις ..... | 22                                  |
| 3.1 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία                                      | 22                                  |
| 3.2 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις<br>22 .....              |                                     |
| 3.3 Λειτουργίες της ΔΑΔ στις ξενοδοχειακές μονάδες .....                                             | 22                                  |
| 3.3.1 .Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....                                                     | 22                                  |
| 3.3.2 Προσέλκυση και επιλογή<br>προσωπικού.....                                                      | 23                                  |
| 3.3.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....                                                                   | 23                                  |
| 3.3.4. Αξιολόγηση<br>Απόδοσης.....                                                                   | 23..                                |
| 3.3.5 Διαχείριση Εργασιακών Σχέσεων .....                                                            | 23                                  |
| 3.4 Ο ρόλος της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....                                    | 23                                  |
| 3.5 Ικανοποίηση Εργαζομένων και Οργανωσιακή<br>Απόδοση.....                                          | 23                                  |
| 3.6 Σύνδεση με την παρούσα έρευνα.....                                                               | 23                                  |
| Κεφάλαιο 4. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες<br>.....                 | 24                                  |
| 4.1 Δραστηριότητες Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές<br>επιχειρήσεις .....       | 24                                  |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχειακών μονάδων.....              | 24 |
| 4.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .....                          | 24 |
| 4.3 Προσδιορισμός αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων... ..              | 25 |
| 4.4 Ο σχεδιασμός προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού .....                             | 25 |
| Κεφάλαιο 5. Στελέχωση Προσωπικού.....                                                       | 25 |
| 5.1 Προσέλκυση Υποψηφίων Εργαζομένων.....                                                   | 25 |
| 5.1.1 Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων Εργαζομένων .....                              | 26 |
| 5.1.2 Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων Εργαζομένων.....                               |    |
| 5.2 Επιλογή κατάλληλου προσωπικού .....                                                     |    |
| 5.2.1 Μεθοδολογία Επιλογής Προσωπικού .....                                                 |    |
| 5.2.1.1 Βιογραφικό Σημείωμα.....                                                            |    |
| 5.2.1.2 Αίτηση Πρόσληψης Προσωπικού .....                                                   |    |
| 5.2.1.4 Συνέντευξη .....                                                                    |    |
| 5.2.1.5 Δοκιμασίες/Τεστ .....                                                               |    |
| 5.2.1.6 Ιατρικές Εξετάσεις .....                                                            |    |
| Κεφάλαιο 6. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις..... | 27 |
| 6.1 Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού .....                  | 27 |
| 6.2 Στάδια Εκπαίδευσης.....                                                                 | 27 |
| 6.3 Ανάλυση Των Εκπαιδευτικών Αναγκών.....                                                  | 27 |
| 6.4 Υλοποίηση της Εκπαίδευσης .....                                                         | 27 |
| 6.5 Μέθοδοι Εκπαίδευσης.....                                                                | 28 |
| 6.5.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εντός Θέσης Εργασίας.....                                         | 28 |
| 6.5.2 Μέθοδοι Εκπαίδευσης Εκτός Θέσης Εργασίας .....                                        | 28 |
| 6.6 Η Εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....                                      | 28 |
| Κεφάλαιο 7. Οι Συνθήκες Εργασίας και Οι Πολιτικές Αμοιβών .....                             | 28 |
| 7.1 Παράγοντες Προσδιορισμού της Ποιότητας Εργασίας.....                                    | 28 |
| 7.2 Ψυχολογία της εργασίας.....                                                             | 28 |
| 7.3 Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο.....                                                       | 28 |
| 7.4 Ο μισθός .....                                                                          | 29 |
| 7.5 Διαμόρφωση του μισθού .....                                                             | 29 |
| 7.6 Πολιτική των μισθών .....                                                               | 29 |
| Κεφάλαιο 8. Υποκίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων .....                       | 29 |
| 8.1 Η έννοια της υποκίνησης στην εργασία.....                                               | 29 |
| 8.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις υποκίνησης .....                                                | 29 |

|                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| 8.3 Υποκίνηση και εργασιακές συνθήκες στα<br>ξενοδοχεία..... | 30... |
| 8.4 Σύνδεση με την εργασιακή<br>ικανοποίηση.....             | 30..  |
| 9.Μεθοδολογία της Έρευνας.....                               | 30    |
| 9.1 Σκοπός της Έρευνας.....                                  | 30    |
| 9.2 Στόχοι της Έρευνας.....                                  | 30    |
| 9.3 Ερευνητική προσέγγιση .....                              | 31    |
| 9.4. Δείγμα της έρευνας .....                                | 31    |
| 9.5. Εργαλείο συλλογής δεδομένων .....                       | 31    |
| 9.6. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....                      | 31    |
| 9.7. Περιορισμοί της<br>έρευνας .....                        | 32... |
| 9.8.Ανάλυση<br>Δεδομένων.....                                | 32    |
| 10.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....                                | 35    |
| 10.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά<br>δείγματος.....            | 35    |
| 10.2 Συνθήκες Εργασίας.....                                  | 35    |
| 10.3 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού.....                 | 35    |
| 10.4 Εργασιακή ικανοποίηση .....                             | 35    |
| 10.5 Κύρια Ευρήματα.....                                     | 35    |
| 10.6 Συνοπτική Αποτίμηση .....                               | 35-36 |
| Κεφάλαιο 11 Συμπεράσματα και Προτάσεις.....                  | 36    |
| 11.1 Συμπεράσματα.....                                       | 36    |
| 11.2 Περιορισμοί της έρευνας.....                            | 36    |
| 11.3 Προτάσεις.....                                          | 36    |
| Παράρτημα .....                                              | 37    |
| Βιβλιογραφία.....                                            | 58-59 |
| Ελληνόγλωσση.....                                            | 59-60 |
| Ξενόγλωσση.....                                              | 60-61 |
| Ηλεκτρονικές Πηγές.....                                      | 61    |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη, την απασχόληση και την περιφερειακή ανάπτυξη. Στην Ελλάδα, ο ξενοδοχειακός κλάδος συνιστά βασικό πυλώνα της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς επηρεάζει άμεσα τόσο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Η επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις εγκαταστάσεις, τον τεχνολογικό εξοπλισμό ή τη γεωγραφική της θέση, αλλά κυρίως από το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα διαμόρφωσης της εμπειρίας του πελάτη, καθώς βρίσκονται σε συνεχή επαφή με αυτόν και επηρεάζουν καθοριστικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύεται σε στρατηγικής σημασίας λειτουργία για κάθε σύγχρονη ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Οι συνεχείς μεταβολές που χαρακτηρίζουν το τουριστικό περιβάλλον, η αυξανόμενη διεθνής ανταγωνιστικότητα, οι τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των επισκεπτών, καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Παράλληλα, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές αμοιβών, οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και η ποιότητα της διοίκησης επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και την απόδοση του προσωπικού.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων στα πεντάστερα ξενοδοχεία του Δήμου Πλατανιά, στον Νομό Χανίων. Παράλληλα, εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, στη βελτίωση της εργασιακής τους ικανοποίησης και στη συνολική αποτελεσματικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, η εργασία επιδιώκει να καταγράψει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, να διερευνήσει τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στα πεντάστερα ξενοδοχεία του Δήμου Πλατανιά, να αξιολογήσει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τις πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης, στόχος είναι να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης, των συνθηκών εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης, να διατυπώσει προτάσεις βελτίωσης για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η έρευνα βασίστηκε σε πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου από εργαζόμενους πεντάστερων ξενοδοχείων του Δήμου Πλατανιά. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με κατάλληλες στατιστικές μεθόδους, ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τις εργασιακές συνθήκες και τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η εργασία διαρθρώνεται σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο αποτελεί το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης και περιλαμβάνει την παρουσίαση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της οργάνωσης και λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, του προγραμματισμού και της στελέχωσης του προσωπικού, της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, των συνθηκών εργασίας, των πολιτικών αμοιβών και των θεωριών υποκίνησης. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η ερευνητική διαδικασία, η μεθοδολογία της έρευνας, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων, η παρουσίαση

των αποτελεσμάτων, καθώς και τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προκύπτουν από τη μελέτη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

#### **1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες διοικητικές λειτουργίες κάθε οργανισμού, καθώς εστιάζει στη διαχείριση, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Στη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται απλώς ως ένας ακόμη παραγωγικός συντελεστής, αλλά ως στρατηγικός πόρος που μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του.

Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον Baum (1995), η έννοια της ΔΑΔ προσεγγίζεται από διαφορετικές οπτικές, ανάλογα με τη φιλοσοφία διοίκησης που υιοθετεί κάθε οργανισμός. Η ΔΑΔ μπορεί να θεωρηθεί ως συνέχεια της παραδοσιακής διοίκησης προσωπικού, ως στρατηγική λειτουργία που συνδέει τους ανθρώπινους πόρους με τους επιχειρησιακούς στόχους ή ως σύνολο πολιτικών και πρακτικών που συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2002), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση πολιτικών που αφορούν την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την ανάπτυξη, την ανταμοιβή και τη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, επιδιώκει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των στόχων της επιχείρησης και των αναγκών των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός παραγωγικού και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Η σύγχρονη προσέγγιση της ΔΑΔ βασίζεται στη στρατηγική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων, η ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης, η συνεχής εκπαίδευση και η δημιουργία κουλτούρας συνεργασίας αποτελούν βασικούς άξονες μιας αποτελεσματικής πολιτικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την ανάλυση και τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, την αξιολόγηση της απόδοσης, τη διαμόρφωση συστημάτων αμοιβών και παροχών, τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων και τη διατήρηση ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Η αποτελεσματική εφαρμογή των παραπάνω λειτουργιών συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την άμεση επαφή των εργαζομένων με τον πελάτη, η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική.

## 1.2 Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες κάθε οργανισμού, καθώς επικεντρώνεται στη διαχείριση, ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων. Στη σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα, η ΔΑΔ δεν περιορίζεται σε διοικητικές ή γραφειοκρατικές διαδικασίες, αλλά συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016· Χυτήρης, 2018).

Γενικότερα, η διοίκηση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των διαθέσιμων πόρων μιας επιχείρησης, με σκοπό την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Οι πόροι αυτοί περιλαμβάνουν τόσο τους υλικούς όσο και τους άυλους πόρους, με σημαντικότερο όλων το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί τον βασικό παράγοντα παραγωγής και καινοτομίας (Μπουραντάς, 2017).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016), η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο σύνολο δραστηριοτήτων που αφορούν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, τη διαχείριση της απόδοσης, τον σχεδιασμό συστημάτων αμοιβών και παροχών, καθώς και τη διαμόρφωση υγιών εργασιακών σχέσεων. Οι λειτουργίες αυτές συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης συνολικά.

Η αποτελεσματική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στην αναγνώριση ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν στρατηγικό κεφάλαιο και όχι απλώς έναν παραγωγικό συντελεστή. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις επενδύουν ολοένα και περισσότερο στην ανάπτυξη των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του προσωπικού τους, επιδιώκοντας τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω του ανθρώπινου δυναμικού (Χυτήρης, 2018· Noe et al., 2019).

Παράλληλα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία θετικού οργανωσιακού κλίματος, στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και στην ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Μέσα από αποτελεσματικές πολιτικές επικοινωνίας, αξιολόγησης και επιβράβευσης, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μείωση φαινομένων όπως οι αποχωρήσεις προσωπικού, οι συγκρούσεις και οι απουσίες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η παροχή υπηρεσιών βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην άμεση επαφή εργαζομένων και πελατών, η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται εξαρτάται άμεσα από το επίπεδο εκπαίδευσης, την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Συνεπώς, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οφείλουν να εφαρμόζουν ολοκληρωμένες πολιτικές στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ώστε να διασφαλίζουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης και ανταγωνιστικότητα (Λαλούμης, 2016· Chytiri, Filippaios & Chytiris, 2018).

Επιπλέον, η σύγχρονη προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναγνωρίζει ότι η ευθύνη για τη διαχείριση των ανθρώπων δεν περιορίζεται αποκλειστικά στο αρμόδιο τμήμα, αλλά αποτελεί ευθύνη και των προϊσταμένων των επιμέρους τμημάτων. Η συνεργασία μεταξύ του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και

των στελεχών γραμμής συμβάλλει στη λήψη αποτελεσματικότερων αποφάσεων και στην καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων, ενισχύοντας τη συνολική απόδοση της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Παναγιωτοπούλου, 2005).

Συνεπώς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί στρατηγική λειτουργία που συνδέει τους επιχειρησιακούς στόχους με τις ανάγκες των εργαζομένων. Η αποτελεσματική εφαρμογή των πολιτικών της συμβάλλει στη δημιουργία ενός παραγωγικού, ασφαλούς και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος, γεγονός που αποκτά ιδιαίτερη σημασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας.

### **1.3 Η οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί βασική διοικητική λειτουργία κάθε σύγχρονης επιχείρησης, καθώς συμβάλλει στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Η οργανωτική δομή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος, το αντικείμενο δραστηριότητας, τη στρατηγική και την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Η επιτυχής οργάνωση του τμήματος ΔΑΔ προϋποθέτει σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων, αποτελεσματική κατανομή των πόρων και ανάπτυξη διαδικασιών που εξασφαλίζουν την ορθή στελέχωση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η οργάνωση δεν αφορά μόνο τη δημιουργία ενός διοικητικού σχήματος, αλλά και τον σχεδιασμό πολιτικών που ευθυγραμμίζονται με τους γενικότερους επιχειρησιακούς στόχους (Δερβιτσιώτης, 2005).

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (2006), κάθε επιχείρηση λειτουργεί με βάση συγκεκριμένους στρατηγικούς και λειτουργικούς στόχους. Η αποτελεσματική οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων, μέσω της σωστής αξιοποίησης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Παράλληλα, επιτρέπει στη διοίκηση να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ένα από τα βασικότερα ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των αποφάσεων. Στη συγκεντρωτική διοίκηση, οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση και εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Αντίθετα, στην αποκεντρωμένη διοίκηση παρέχονται περισσότερες αρμοδιότητες στα διευθυντικά στελέχη των επιμέρους τμημάτων, γεγονός που διευκολύνει τη λήψη ταχύτερων αποφάσεων και ενισχύει την ευελιξία της επιχείρησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Η επιλογή της κατάλληλης οργανωτικής δομής εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τη γεωγραφική της διασπορά, τον αριθμό των εργαζομένων, καθώς και τη στρατηγική που ακολουθεί. Στις μικρές επιχειρήσεις, οι περισσότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ασκούνται από τον ιδιοκτήτη ή τον γενικό διευθυντή, ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις λειτουργεί αυτόνομο τμήμα ΔΑΔ, στελεχωμένο με εξειδικευμένα στελέχη που ασχολούνται αποκλειστικά με θέματα ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οργανώνεται συνήθως σε επιμέρους λειτουργικές μονάδες, όπως η στελέχωση προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση της απόδοσης, οι αμοιβές και παροχές,

καθώς και οι εργασιακές σχέσεις. Η εξειδίκευση αυτή επιτρέπει την αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Χυτήρης, 2018).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συνεργασία του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα στελέχη γραμμής (line managers). Τα στελέχη γραμμής βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους εργαζομένους και συμμετέχουν ενεργά σε διαδικασίες όπως η επιλογή προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης, η εκπαίδευση, η παροχή ανατροφοδότησης και η παρακίνηση των εργαζομένων. Αντίστοιχα, τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού έχουν κυρίως συμβουλευτικό και υποστηρικτικό ρόλο, σχεδιάζοντας πολιτικές και διαδικασίες που εφαρμόζονται σε ολόκληρο τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2017).

Σύμφωνα με τη σύγχρονη προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η συνεργασία μεταξύ του τμήματος ΔΑΔ και των στελεχών γραμμής αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη υψηλών επιπέδων παραγωγικότητας, εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών συμβάλλει στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος και στη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία, καθώς οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από έντονη εποχικότητα, υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης με τους πελάτες και αυξημένες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Η αποτελεσματική οργάνωση του τμήματος συμβάλλει στη σωστή στελέχωση των επιμέρους τμημάτων, στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Χυτήρης, 2018).

#### **1.4 Η αποδοτικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί σημαντική διαδικασία για κάθε σύγχρονη επιχείρηση, καθώς επιτρέπει την εκτίμηση της συμβολής των πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων οργάνωσης. Ενώ στο παρελθόν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θεωρούνταν κυρίως διοικητική λειτουργία που δημιουργούσε λειτουργικό κόστος, σήμερα αναγνωρίζεται ως στρατηγικός εταίρος, ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης και αξιοποίησης του ανθρώπινου κεφαλαίου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016· Armstrong & Taylor, 2023).

Η αποδοτικότητα της ΔΑΔ δεν περιορίζεται στην αξιολόγηση του κόστους λειτουργίας του τμήματος, αλλά επεκτείνεται στη μέτρηση του βαθμού επίτευξης των στρατηγικών στόχων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, η διατήρηση των εργαζομένων και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους (Χυτήρης, 2018).

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2016), η αξιολόγηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βασιστεί σε ένα σύνολο ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, οι οποίοι επιτρέπουν την αποτύπωση της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων πολιτικών. Οι σημαντικότερες κατηγορίες δεικτών παρουσιάζονται παρακάτω.

### **Ποσοτικοί δείκτες λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι ποσοτικοί δείκτες αφορούν κυρίως τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών της ΔΑΔ και περιλαμβάνουν: τον χρόνο κάλυψης μιας κενής θέσης εργασίας, το κόστος προσλήψεων ανά εργαζόμενο, το κόστος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο, την αναλογία στελεχών ανθρώπινου δυναμικού προς το σύνολο των εργαζομένων, την παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο, το κόστος μισθοδοσίας ως ποσοστό του συνολικού λειτουργικού κόστους (Armstrong & Taylor, 2023).

Οι δείκτες αυτοί επιτρέπουν στη διοίκηση να αξιολογεί κατά πόσο οι διαδικασίες στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης λειτουργούν αποτελεσματικά και συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

#### **Δείκτες επιχειρησιακής απόδοσης**

Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αντανάκλαται και στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Ενδεικτικοί δείκτες είναι: η προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, οι πωλήσεις ανά εργαζόμενο, τα λειτουργικά κέρδη ανά εργαζόμενο, η απόδοση των επενδύσεων στην εκπαίδευση (Return on Training Investment), η παραγωγικότητα των ομάδων εργασίας (Noe et al., 2021).

Οι δείκτες αυτοί αποτυπώνουν τη σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

### **Δείκτες συμπεριφοράς των εργαζομένων**

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζουν οι δείκτες που αφορούν τη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Οι κυριότεροι είναι: ο δείκτης αποχωρήσεων προσωπικού (turnover), ο δείκτης απουσιών (absenteeism), οι εργατικές συγκρούσεις, τα εργατικά ατυχήματα, οι προτάσεις βελτίωσης που υποβάλλονται από τους εργαζομένους, ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης (Robbins & Judge, 2023).

Οι δείκτες αυτοί αποτελούν σημαντικά εργαλεία για την αξιολόγηση του εργασιακού κλίματος και της αποτελεσματικότητας των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

### **Δείκτες εργασιακής ικανοποίησης**

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί βασικό εργαλείο αξιολόγησης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Συνήθως πραγματοποιείται μέσω ερωτηματολογίων, στα οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούν διάφορες πτυχές της εργασιακής τους εμπειρίας, όπως: τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές και τις παροχές, τις ευκαιρίες εκπαίδευσης, τις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης, τη σχέση με τους προϊστάμενους, τη συνεργασία με τους συναδέλφους, την επικοινωνία με τη διοίκηση (Χυτήρης, 2018).

Η συστηματική καταγραφή της εργασιακής ικανοποίησης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν αδυναμίες και να σχεδιάζουν παρεμβάσεις που βελτιώνουν το εργασιακό περιβάλλον και ενισχύουν την απόδοση του προσωπικού.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η αξιολόγηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Η συνεχής εκπαίδευση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η δίκαιη αξιολόγηση και η ενίσχυση της

εργασιακής ικανοποίησης αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Baum, 2015· Noe et al., 2021).

Συνεπώς, δεν υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης της αποδοτικότητας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Κάθε επιχείρηση επιλέγει τους κατάλληλους δείκτες ανάλογα με τους στρατηγικούς της στόχους, το μέγεθός της και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Ωστόσο, η συστηματική αξιολόγηση των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη συνεχή βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον τουριστικό κλάδο**

#### **2.1 Κατηγορίες ξενοδοχειακών καταλυμάτων**

Τα τουριστικά καταλύματα αποτελούν βασικό στοιχείο της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς συμβάλλουν καθοριστικά στην ποιότητα της τουριστικής εμπειρίας και στην ανταγωνιστικότητα ενός προορισμού. Η ποιότητα των υπηρεσιών φιλοξενίας επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των επισκεπτών, την πρόθεση επαναλαμβανόμενης επίσκεψης και τη συνολική εικόνα του τουριστικού προϊόντος μιας περιοχής (UN Tourism, 2023· European Commission, 2022).

Σύμφωνα με την ελληνική τουριστική νομοθεσία, τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται σε κύρια και μη κύρια καταλύματα. Στα κύρια τουριστικά καταλύματα περιλαμβάνονται τα ξενοδοχεία, τα ξενοδοχεία-διαμερίσματα (apartments), οι οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (camping), οι σύνθετες τουριστικές εγκαταστάσεις και οι οργανωμένοι τουριστικοί υποδοχείς, ενώ στα μη κύρια καταλύματα περιλαμβάνονται οι επιπλωμένες τουριστικές κατοικίες, οι επαύλεις (villas), τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια και διαμερίσματα, καθώς και άλλες μορφές τουριστικής φιλοξενίας που προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία (Υπουργείο Τουρισμού, 2024).

Η παλαιότερη βιβλιογραφία διακρίνει τα τουριστικά καταλύματα σε παραδοσιακές μορφές, όπως τα ξενοδοχεία, οι ξενώνες και τα πανδοχεία, καθώς και σε σύγχρονες μορφές φιλοξενίας, όπως τα ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης (timeshare), τα ξενοδοχεία τύπου bungalow, τα motel, τα θεραπευτικά ξενοδοχεία και τα σύνθετα τουριστικά συγκροτήματα (Ηγουμενάκης, 1997). Παρότι η συγκεκριμένη ταξινόμηση εξακολουθεί να παρουσιάζει ιστορικό ενδιαφέρον, σήμερα η κατάταξη των τουριστικών καταλυμάτων βασίζεται κυρίως στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο και στις τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές που έχουν θεσπιστεί από το Υπουργείο Τουρισμού.

Στην Ελλάδα, τα ξενοδοχεία κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστερών (1 έως 5 αστέρια), σύμφωνα με συγκεκριμένα υποχρεωτικά και βαθμολογούμενα κριτήρια που αφορούν τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τον τεχνολογικό εξοπλισμό, τις πρόσθετες παροχές και την ποιότητα εξυπηρέτησης. Η διαδικασία κατάταξης πραγματοποιείται από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, σύμφωνα με τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας και τις αποφάσεις του Υπουργείου Τουρισμού (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, 2024).

Η κατηγορία αστερών αντανακλά το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και των υποδομών μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Ειδικότερα, τα ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών (4 και 5 αστερών) διαθέτουν συνήθως μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών,

όπως εστιατόρια, χώρους ευεξίας (spa), πισίνες, συνεδριακές εγκαταστάσεις, γυμναστήρια, υπηρεσίες concierge, οργανωμένες δραστηριότητες αναψυχής και σύγχρονες ψηφιακές υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πελατών. Αντίθετα, οι χαμηλότερες κατηγορίες επικεντρώνονται στην κάλυψη των βασικών αναγκών διαμονής (Λαγός, 2005· Walker, 2021).

Εκτός από την κατηγοριοποίηση βάσει αστέρων, τα ξενοδοχεία μπορούν να ταξινομηθούν και σύμφωνα με τη γεωγραφική τους θέση και τον σκοπό λειτουργίας τους. Έτσι διακρίνονται σε αστικά ξενοδοχεία (city hotels), παραθεριστικά ξενοδοχεία (resort hotels), συνεδριακά ξενοδοχεία (conference hotels), ξενοδοχεία αεροδρομίων (airport hotels), ορεινά ξενοδοχεία, ξενοδοχεία ευεξίας (wellness hotels) και ξενοδοχεία ειδικών μορφών τουρισμού. Κάθε κατηγορία εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες επισκεπτών και εφαρμόζει διαφορετικές στρατηγικές λειτουργίας και διοίκησης (Walker, 2021· Baum, 2018).

Η επιλογή της τοποθεσίας αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις μπορούν να αναπτυχθούν εντός ή εκτός σχεδίου πόλεως, υπό την προϋπόθεση ότι πληρούνται οι πολεοδομικές και περιβαλλοντικές διατάξεις που προβλέπονται από την ελληνική νομοθεσία. Η αδειοδότηση, η κατάταξη και η εποπτεία των ξενοδοχειακών μονάδων πραγματοποιούνται από τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Τουρισμού σε συνεργασία με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (Υπουργείο Τουρισμού, 2024)

Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων δεν αποτελεί μόνο διαδικασία πιστοποίησης της ποιότητας των υποδομών, αλλά λειτουργεί και ως εργαλείο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές μονάδες υψηλής κατηγορίας, όπως τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων που αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας έρευνας, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού και τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών (Baum, 2018· Noe et al., 2021).

## **2.2 Τα ξενοδοχεία**

Τα ξενοδοχεία αποτελούν τον σημαντικότερο τύπο τουριστικού καταλύματος και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού και της τοπικής οικονομίας. Πρόκειται για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που προσφέρουν προσωρινή διαμονή, εστίαση και ένα ευρύ φάσμα συμπληρωματικών υπηρεσιών, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών αναψυχής, επαγγελματικών μετακινήσεων και άλλων μορφών τουρισμού (Λαγός, 2005).

Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παράγουν κυρίως άυλες υπηρεσίες, οι οποίες καταναλώνονται τη στιγμή που παρέχονται. Για τον λόγο αυτό, η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, τη συμπεριφορά των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης (Walker, 2021).

Η λειτουργία ενός ξενοδοχείου χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό πολυπλοκότητας, καθώς απαιτείται ο συντονισμός πολλών διαφορετικών τμημάτων, τα οποία συνεργάζονται καθημερινά για την παροχή ολοκληρωμένης εμπειρίας φιλοξενίας. Η ομαλή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων επηρεάζει τόσο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και την ικανοποίηση των πελατών (Rutherford & O'Fallon, 2011).

Τα βασικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

### **Πελάτες**

Οι πελάτες αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα λειτουργίας ενός ξενοδοχείου. Οι ανάγκες, οι προσδοκίες και τα χαρακτηριστικά τους επηρεάζουν τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης, τις υπηρεσίες που προσφέρονται και τη στελέχωση των επιμέρους τμημάτων. Παράγοντες όπως η ηλικία, η χώρα προέλευσης, ο σκοπός του ταξιδιού και το διαθέσιμο εισόδημα διαφοροποιούν τις απαιτήσεις των επισκεπτών και καθορίζουν την εμπειρία φιλοξενίας (Kotler, Bowen & Makens, 2022).

### **Παρεχόμενες υπηρεσίες**

Οι υπηρεσίες που παρέχονται στα ξενοδοχεία χαρακτηρίζονται από αμεσότητα, αϋλότητα και αδυναμία αποθήκευσης. Η παραγωγή και η κατανάλωση πραγματοποιούνται ταυτόχρονα, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη συνεχή παρουσία και αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Επιπλέον, η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζεται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων και από την αλληλεπίδρασή τους με τους πελάτες (Buhalis & Leung, 2018).

### **Οργανωτική δομή**

Η οργανωτική δομή κάθε ξενοδοχείου εξαρτάται από το μέγεθος της μονάδας, την κατηγορία αστέρων, τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθεί. Οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερο αριθμό εξειδικευμένων τμημάτων και περισσότερο αναπτυγμένη διοικητική ιεραρχία, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις εμφανίζουν περισσότερο συγκεντρωτική μορφή διοίκησης (Χυτήρης, 1996· Walker, 2021).

### **Ανθρώπινο δυναμικό**

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως επιχειρήσεις έντασης εργασίας, καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών βασίζεται κυρίως στους εργαζομένους. Το προσωπικό έρχεται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες και επηρεάζει άμεσα την εικόνα της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002· Dessler, 2020).

Παράλληλα, ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, υψηλό ποσοστό κινητικότητας προσωπικού και σημαντική εξάρτηση από εποχικά απασχολούμενους εργαζόμενους. Τα χαρακτηριστικά αυτά δημιουργούν αυξημένες ανάγκες σε θέματα στελέχωσης, εκπαίδευσης και διατήρησης του προσωπικού (Baum, 2015).

### **Η φύση της εργασίας**

Η εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο χαρακτηρίζεται από άμεση επαφή με τον πελάτη, εναλλασσόμενα ωράρια, εργασία κατά τις αργίες και τα Σαββατοκύριακα, καθώς και υψηλές απαιτήσεις σε επίπεδο επικοινωνίας και εξυπηρέτησης. Οι εργαζόμενοι καλούνται να διαχειρίζονται καθημερινά διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις

πελατών, γεγονός που καθιστά αναγκαία τόσο την επαγγελματική κατάρτιση όσο και την ανάπτυξη κοινωνικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων (Nickson, 2013).

Τα τελευταία χρόνια, οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν μεταβάλει σημαντικά τη λειτουργία των ξενοδοχείων. Η αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης (Property Management Systems), των ηλεκτρονικών κρατήσεων, των ψηφιακών εφαρμογών εξυπηρέτησης και των εργαλείων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, η αυξανόμενη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης οδηγεί πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πρακτικών περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας (Buhalis & Leung, 2018).

Συνολικά, τα ξενοδοχεία αποτελούν πολύπλοκους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, των οποίων η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τον συνδυασμό της ορθής διοίκησης, της τεχνολογικής υποστήριξης και κυρίως της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών προϋποθέτει επένδυση στην εκπαίδευση, στην οργάνωση και στη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

### **2.3 Οργανόγραμμα των ξενοδοχείων**

Η οργανωτική δομή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται οι αρμοδιότητες, οι σχέσεις εξουσίας, τα επίπεδα λήψης αποφάσεων και οι διαδικασίες επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Ένα σαφές οργανόγραμμα συμβάλλει στη βελτίωση του συντονισμού των λειτουργιών, στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και στην επίτευξη υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών (Keiser, 1998· Rutherford & O'Fallon, 2011).

Η οργανωτική δομή διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος, την κατηγορία, τον τύπο και τη στρατηγική της ξενοδοχειακής μονάδας. Σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις πολλά καθήκοντα συγκεντρώνονται στον ιδιοκτήτη ή στον διευθυντή, ενώ στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και στις ξενοδοχειακές αλυσίδες παρατηρείται μεγαλύτερη εξειδίκευση, σαφής καταμερισμός εργασίας και περισσότερα διοικητικά επίπεδα (Λαλούμης & Ρούπας, 1996· Χυτήρης, 1996).

Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται ο **Γενικός Διευθυντής (General Manager)**, ο οποίος έχει τη συνολική ευθύνη για τη λειτουργία της επιχείρησης, τον στρατηγικό σχεδιασμό, την οικονομική απόδοση, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Οι επιμέρους διευθυντές των τμημάτων αναφέρονται στον Γενικό Διευθυντή και είναι υπεύθυνοι για τη λειτουργία των αντίστοιχων υπηρεσιών (Walker, 2021).

Τα βασικότερα λειτουργικά τμήματα μιας σύγχρονης ξενοδοχειακής μονάδας είναι τα ακόλουθα:

#### **Τμήμα Υποδοχής (Front Office)**

Το Τμήμα Υποδοχής αποτελεί το βασικό σημείο επαφής του πελάτη με το ξενοδοχείο. Είναι υπεύθυνο για τις κρατήσεις, τις αφίξεις και αναχωρήσεις, την εξυπηρέτηση των πελατών, την παροχή πληροφοριών, την τιμολόγηση, τη διαχείριση παραπόνων και τη συνολική εμπειρία φιλοξενίας. Η αποτελεσματική λειτουργία του Front Office

επηρεάζει σημαντικά την εικόνα της επιχείρησης και τον βαθμό ικανοποίησης των επισκεπτών (Kasavana & Brooks, 2017).

### **Τμήμα Ορόφων (Housekeeping)**

Το τμήμα ορόφων είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό των δωματίων, των κοινόχρηστων χώρων και γενικότερα για τη διατήρηση της υγιεινής και της αισθητικής του ξενοδοχείου. Παράλληλα διαχειρίζεται τον ιματισμό, τις αποθήκες λινών και τον απαραίτητο εξοπλισμό καθαριότητας. Η ποιότητα της εργασίας του Housekeeping επηρεάζει άμεσα την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Jones & Lockwood, 2004).

### **Τμήμα Επισιτισμού (Food and Beverage)**

Το τμήμα επισιτισμού περιλαμβάνει το εστιατόριο, τα μπαρ, την κουζίνα, τις υπηρεσίες δεξιώσεων και το room service. Αποστολή του είναι η παραγωγή και διάθεση ποιοτικών υπηρεσιών εστίασης, η τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων και η δημιουργία θετικής γαστρονομικής εμπειρίας για τον πελάτη (Walker, 2021).

### **Οικονομική Υπηρεσία (Accounting)**

Το λογιστήριο είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των οικονομικών συναλλαγών της επιχείρησης, την τήρηση των λογιστικών βιβλίων, τον οικονομικό προγραμματισμό, τον έλεγχο του κόστους, τη μισθοδοσία και τη σύνταξη οικονομικών καταστάσεων. Παράλληλα παρέχει σημαντικά στοιχεία στη διοίκηση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

### **Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources)**

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για τον προγραμματισμό προσωπικού, τις προσλήψεις, την επιλογή εργαζομένων, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων και την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το συγκεκριμένο τμήμα αποτελεί βασικό παράγοντα διατήρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002· Dessler, 2020).

### **Τμήμα Πωλήσεων και Μάρκετινγκ (Sales and Marketing)**

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την προώθηση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, τη συνεργασία με τουριστικά γραφεία και διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων, την ανάπτυξη εμπορικών συμφωνιών, τη διαχείριση της φήμης του ξενοδοχείου και την αύξηση των πωλήσεων. Στη σύγχρονη ξενοδοχειακή αγορά σημαντικό ρόλο κατέχουν πλέον οι ψηφιακές τεχνικές μάρκετινγκ και η διαχείριση των διαδικτυακών αξιολογήσεων (Kotler, Bowen & Makens, 2022).

### **Τμήμα Συντήρησης (Maintenance)**

Το τμήμα συντήρησης εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, των κτιριακών υποδομών και του τεχνικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Η προληπτική συντήρηση συμβάλλει στη μείωση του

λειτουργικού κόστους και στην παροχή ασφαλούς περιβάλλοντος τόσο για τους πελάτες όσο και για τους εργαζόμενους (Rutherford & O'Fallon, 2011).

### **Τμήμα Προμηθειών (Purchasing)**

Το τμήμα προμηθειών διαχειρίζεται την επιλογή προμηθευτών, τις παραγγελίες, τον έλεγχο αποθεμάτων και τη διασφάλιση της ποιότητας των αγοραζόμενων προϊόντων. Η αποτελεσματική διαχείριση των προμηθειών συμβάλλει στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στη διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Walker, 2021).

Στα σύγχρονα ξενοδοχεία παρατηρείται ολοένα και μεγαλύτερη αξιοποίηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης (Property Management Systems - PMS), τα οποία διευκολύνουν τον συντονισμό των τμημάτων, την ανταλλαγή πληροφοριών και τη λήψη αποφάσεων. Η ψηφιακή τεχνολογία έχει ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των οργανωτικών δομών, επιτρέποντας την καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων (Buhalis & Leung, 2018).

Συνεπώς, το οργανόγραμμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης δεν αποτελεί απλώς μία απεικόνιση της ιεραρχίας, αλλά ένα βασικό εργαλείο διοίκησης, το οποίο συμβάλλει στον αποτελεσματικό συντονισμό των λειτουργιών, στη σαφή κατανομή των αρμοδιοτήτων και στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### **2.4 Η σημασία της διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων**

Η διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης φιλοξενίας. Λόγω της πολυπλοκότητας των ξενοδοχείων ως οργανισμών παροχής υπηρεσιών, η διοίκηση καλείται να συντονίσει ανθρώπινους, υλικούς και τεχνολογικούς πόρους με στόχο τη βέλτιστη εμπειρία του πελάτη και τη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης (Walker, 2021).

Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, η ξενοδοχειακή διοίκηση χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης με τον πελάτη και έντονη εξάρτηση από την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Για τον λόγο αυτό, η αποτελεσματική διοίκηση δεν περιορίζεται στον επιχειρησιακό σχεδιασμό, αλλά επεκτείνεται και στη διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στον οργανισμό (Baum, 2015).

Κεντρικό στοιχείο της ξενοδοχειακής διοίκησης αποτελεί η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ποιότητα δεν προκύπτει μόνο από τις υποδομές και τον εξοπλισμό, αλλά κυρίως από την εκπαίδευση, την επαγγελματική συμπεριφορά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών και τη συνολική εικόνα της επιχείρησης (Kusluvan et al., 2010).

Παράλληλα, η σύγχρονη ξενοδοχειακή διοίκηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η επιλογή κατάλληλου προσωπικού, η συνεχής εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάπτυξη κινήτρων αποτελούν βασικά εργαλεία για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και τη μείωση της εργασιακής κινητικότητας (Dessler, 2020· Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002).

Επιπλέον, οι σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων, την εφαρμογή συστημάτων

διαχείρισης ποιότητας και την ενίσχυση της βιωσιμότητας. Οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας, στη μείωση του κόστους και στην ενίσχυση της εμπειρίας του πελάτη (Buhalis & Leung, 2018).

Ιδιαίτερη σημασία έχει επίσης η οργανωσιακή κουλτούρα των ξενοδοχειακών μονάδων. Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο βασίζεται στην επικοινωνία, στη συνεργασία και στον σεβασμό μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, ενισχύει την απόδοση του προσωπικού και συμβάλλει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Robbins & Judge, 2019).

Συνεπώς, η διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων δεν αποτελεί απλώς μια διαδικαστική λειτουργία, αλλά έναν σύνθετο μηχανισμό στρατηγικής σημασίας. Η επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της διοίκησης να αξιοποιεί αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της και να δημιουργεί συνθήκες που ευνοούν την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο λειτουργεί ως βάση για την επόμενη ενότητα, όπου εξετάζεται αναλυτικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες και ο ρόλος της στην ποιότητα των υπηρεσιών.

## **2.5 Συνολική αποτύπωση του ξενοδοχειακού κλάδου και μετάβαση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και ταυτόχρονα απαιτητικούς τομείς της τουριστικής βιομηχανίας. Η λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων βασίζεται σε ένα σύνθετο σύστημα υπηρεσιών, στο οποίο εμπλέκονται πολλαπλά τμήματα, διαδικασίες και άνθρωποι πόροι. Η επιτυχία του κλάδου εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, διατηρώντας ταυτόχρονα την οικονομική τους βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα (Walker, 2021).

Όπως έχει αναδειχθεί στα προηγούμενα υποκεφάλαια, τα ξενοδοχεία χαρακτηρίζονται από έντονη εξάρτηση από τον ανθρώπινο παράγοντα, υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης με τον πελάτη και σημαντική πολυπλοκότητα στη διοικητική τους δομή. Παράγοντες όπως η εποχικότητα της ζήτησης, η διακύμανση της πληρότητας και η διαφοροποίηση των απαιτήσεων των πελατών καθιστούν τη διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία (Baum, 2015).

Στο πλαίσιο αυτό, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν εξαρτάται μόνο από τις υποδομές ή τον εξοπλισμό, αλλά κυρίως από την απόδοση, την εκπαίδευση και την επαγγελματική συμπεριφορά των εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον βασικό παράγοντα δημιουργίας εμπειρίας φιλοξενίας και διαφοροποίησης μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης από τον ανταγωνισμό (Kusluvan et al., 2010).

Επιπλέον, η σύγχρονη ξενοδοχειακή πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από αυξημένες απαιτήσεις σε επίπεδο εξυπηρέτησης, ψηφιακό μετασχηματισμό των υπηρεσιών και ανάγκη για συνεχή προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Οι εξελίξεις αυτές καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη ενός οργανωμένου και αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης, το οποίο θα διασφαλίζει τον συντονισμό όλων των λειτουργιών της επιχείρησης (Buhalis & Leung, 2018).

Υπό αυτό το πρίσμα, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας. Η σωστή στελέχωση, η εκπαίδευση, η παρακίνηση και η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελούν βασικές λειτουργίες που επηρεάζουν άμεσα

την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών. Παράλληλα, η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων και η δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος συμβάλλουν καθοριστικά στη σταθερότητα και αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002· Dessler, 2020).

Συνεπώς, η ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου οδηγεί με φυσικό τρόπο στη μελέτη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αποτελεί τον κεντρικό άξονα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζονται αναλυτικά οι λειτουργίες, οι πρακτικές και οι στρατηγικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες, με έμφαση στον ρόλο της στην εκπαίδευση και ικανοποίηση του προσωπικού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

#### **3.1 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελεί έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνολική ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Δεδομένου ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται ως κλάδος έντασης εργασίας, η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει άμεσα την εμπειρία του πελάτη και, κατά συνέπεια, την εικόνα και τη φήμη της επιχείρησης (Baum, 2015).

Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, όπου η παραγωγή μπορεί να αυτοματοποιηθεί, στα ξενοδοχεία η ανθρώπινη επαφή αποτελεί βασικό στοιχείο της υπηρεσίας. Για τον λόγο αυτό, η ΔΑΔ δεν περιορίζεται σε διοικητικές διαδικασίες, αλλά επεκτείνεται στη δημιουργία συνθηκών που ενισχύουν την παρακίνηση, την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (Dessler, 2020).

#### **3.2 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Το τμήμα ΔΑΔ στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι υπεύθυνο για τον συνολικό κύκλο ζωής του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει τον προγραμματισμό προσωπικού, την προσέλκυση και επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

Σε μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες, το τμήμα ΔΑΔ λειτουργεί ως αυτόνομη διοικητική μονάδα, ενώ σε μικρότερες επιχειρήσεις πολλές από τις λειτουργίες αυτές αναλαμβάνονται από τον γενικό διευθυντή ή τους προϊσταμένους των τμημάτων (Walker, 2021).

Η αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος συμβάλλει στη μείωση της κινητικότητας προσωπικού (turnover), στη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης και στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος.

#### **3.3 Λειτουργίες της ΔΑΔ στις ξενοδοχειακές μονάδες**

Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ σε ξενοδοχειακό περιβάλλον περιλαμβάνουν:

##### **3.3.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Ο προγραμματισμός αφορά την πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, με βάση την εποχικότητα, την πληρότητα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Η σωστή πρόβλεψη

μειώνει τα κόστη και εξασφαλίζει επάρκεια προσωπικού σε περιόδους αιχμής (Mondy & Martocchio, 2016)

### **3.3.2 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού**

Η διαδικασία αυτή στοχεύει στην εύρεση κατάλληλων υποψηφίων για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Στα ξενοδοχεία, η επιλογή δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε δεξιότητες επικοινωνίας, συμπεριφοράς και εξυπηρέτησης πελατών (Nickson, 2013).

### **3.3.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Η εκπαίδευση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ποιότητας υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τόσο αρχική εκπαίδευση όσο και συνεχή επιμόρφωση, με στόχο τη βελτίωση των δεξιοτήτων και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Noe, 2020).

### **3.3.4 Αξιολόγηση απόδοσης**

Η αξιολόγηση επιτρέπει τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και τη σύνδεσή της με συστήματα ανταμοιβής. Στον ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται συχνά δείκτες όπως η ικανοποίηση πελατών και η ποιότητα εξυπηρέτησης (Dessler, 2020).

### **3.3.5 Διαχείριση εργασιακών σχέσεων**

Η διατήρηση θετικού εργασιακού κλίματος είναι απαραίτητη για τη σταθερότητα της επιχείρησης. Οι καλές εργασιακές σχέσεις μειώνουν τις συγκρούσεις και ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού (Boxall & Purcell, 2016).

## **3.4 Ο ρόλος της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιτυχίας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Δεδομένης της άμεσης επαφής των εργαζομένων με τους πελάτες, η ποιότητα της εκπαίδευσης επηρεάζει άμεσα την εμπειρία φιλοξενίας.

Η εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση των δεξιοτήτων εξυπηρέτησης, στην αύξηση της αποδοτικότητας, στη μείωση λαθών, και στην ενίσχυση της επαγγελματικής αυτοπεποίθησης των εργαζομένων (Noe, 2020).

## **3.5 Ικανοποίηση εργαζομένων και οργανωσιακή απόδοση**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων. Ένα ικανοποιημένο προσωπικό είναι πιο παραγωγικό, πιο σταθερό και προσφέρει υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες.

Έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών, δημιουργώντας έναν κύκλο θετικής απόδοσης για την επιχείρηση (Kusluvan et al., 2010).

## **3.6 Σύνδεση με την παρούσα έρευνα**

Με βάση τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τον κεντρικό άξονα της λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων σε πεντάστερα ξενοδοχεία, καθώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση και την απόδοσή τους.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα, το εργαλείο συλλογής δεδομένων και η διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

## **Κεφάλαιο 4: Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς σχετίζεται με την πρόβλεψη, τον σχεδιασμό και την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η ζήτηση παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις, ο αποτελεσματικός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστικός για την εύρυθμη λειτουργία των μονάδων (Mondy & Martocchio, 2016).

### **4.1 Δραστηριότητες Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Οι βασικές δραστηριότητες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης, την πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης για προσωπικό και τον καθορισμό των κατάλληλων θέσεων εργασίας. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι δραστηριότητες αυτές επηρεάζονται από παράγοντες όπως η τουριστική περίοδος, η πληρότητα των μονάδων και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών (Kusluvan, 2003).

Παράλληλα, σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ευελιξία στην κατανομή προσωπικού, καθώς πολλές θέσεις απαιτούν εποχική ή μερική απασχόληση. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης.

### **4.2 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει μια σειρά από διαδοχικά στάδια, τα οποία ξεκινούν από την ανάλυση του υπάρχοντος προσωπικού και καταλήγουν στην κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης.

Αρχικά, πραγματοποιείται εκτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών. Τέλος, καθορίζονται οι τρόποι κάλυψης των κενών θέσεων μέσω προσλήψεων, εσωτερικών μετακινήσεων ή εκπαίδευσης προσωπικού (Armstrong, 2014).

#### **4.2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Το εσωτερικό περιβάλλον αφορά όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με τη δομή και τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε αυτούς περιλαμβάνονται η οργανωτική δομή, το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, η κουλτούρα της επιχείρησης και η υφιστάμενη πολιτική διοίκησης. Η αποτελεσματική αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος συμβάλλει στον καλύτερο σχεδιασμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και στη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας.

#### **4.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που δεν ελέγχονται άμεσα από την επιχείρηση, όπως η οικονομική κατάσταση, η αγορά εργασίας, η τουριστική ζήτηση και το θεσμικό πλαίσιο.

Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, η εποχικότητα του τουρισμού και η διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού επηρεάζουν σημαντικά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Baum, 2006).

#### **4.3 Προσδιορισμός αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων**

Ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κρίσιμο στάδιο, καθώς καθορίζει τον αριθμό και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού που απαιτείται για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Στις ξενοδοχειακές μονάδες, οι ανάγκες διαφοροποιούνται ανά τμήμα (υποδοχή, εστίαση, καθαριότητα, διοίκηση) και εξαρτώνται από την πληρότητα, το μέγεθος και την κατηγορία του ξενοδοχείου.

Η διαδικασία αυτή βασίζεται σε ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους, όπως η ανάλυση θέσεων εργασίας και η εκτίμηση φόρτου εργασίας.

#### **4.4 Ο σχεδιασμός προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού**

Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Σε αυτό το πλαίσιο, εξετάζονται επιλογές όπως η πρόσληψη νέου προσωπικού, η εσωτερική κινητικότητα, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Ο σωστός σχεδιασμός συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, στη μείωση του κόστους και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

### **Κεφάλαιο 5: Στελέχωση Προσωπικού**

Η στελέχωση προσωπικού αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και αφορά τη διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και τοποθέτησης κατάλληλων ατόμων σε κατάλληλες θέσεις εργασίας. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η στελέχωση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται άμεσα από την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2014· Mondy & Martocchio, 2016).

#### **5.1 Προσέλκυση Υποψηφίων Εργαζομένων**

Η προσέλκυση υποψηφίων αποτελεί το πρώτο στάδιο της στελέχωσης και αφορά τη διαδικασία εντοπισμού και κινητοποίησης ικανών υποψηφίων για κάλυψη κενών θέσεων εργασίας.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η προσέλκυση επηρεάζεται από παράγοντες όπως η εποχικότητα, η γεωγραφική θέση της μονάδας και η διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσελκύσουν εργαζομένους με δεξιότητες στην εξυπηρέτηση πελατών, στη γαστρονομία και στη διαχείριση τουριστικών υπηρεσιών (Kusluran, 2003).

### **5.1.1 Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων Εργαζομένων**

Οι εσωτερικές πηγές αφορούν την κάλυψη κενών θέσεων από ήδη υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης. Οι πιο συνηθισμένες μορφές είναι οι προαγωγές, οι μετακινήσεις και η εσωτερική ανακοίνωση θέσεων εργασίας.

Η εσωτερική προσέλκυση συμβάλλει στη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων, καθώς προσφέρει ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, ενώ παράλληλα μειώνει το κόστος και τον χρόνο επιλογής προσωπικού (Boxall & Purcell, 2016).

### **5.1.2 Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων Εργαζομένων**

Οι εξωτερικές πηγές περιλαμβάνουν την αναζήτηση υποψηφίων εκτός της επιχείρησης μέσω αγγελιών, γραφείων εύρεσης εργασίας, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και ψηφιακών πλατφορμών.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι εξωτερικές προσλήψεις είναι ιδιαίτερα συχνές λόγω της εποχικής φύσης της εργασίας και της ανάγκης για συνεχή ανανέωση προσωπικού. Ωστόσο, απαιτούν περισσότερο χρόνο προσαρμογής και εκπαίδευσης (Baum, 2006).

## **5.2 Επιλογή κατάλληλου προσωπικού**

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί το δεύτερο και πιο κρίσιμο στάδιο της στελέχωσης, καθώς αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Στόχος είναι η διασφάλιση της καλύτερης δυνατής αντιστοιχίας μεταξύ απαιτήσεων θέσης και προσόντων υποψηφίου (Armstrong, 2014).

### **5.2.1 Μεθοδολογία Επιλογής Προσωπικού**

Η διαδικασία επιλογής περιλαμβάνει διάφορα στάδια, τα οποία μπορεί να διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος και την κατηγορία της ξενοδοχειακής μονάδας. Συνήθως περιλαμβάνει τη συλλογή βιογραφικών, την αξιολόγηση, τη συνέντευξη και την τελική επιλογή.

#### **5.2.1.1 Βιογραφικό Σημείωμα**

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί το πρώτο εργαλείο αξιολόγησης ενός υποψηφίου. Περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την εκπαίδευση, την επαγγελματική εμπειρία και τις δεξιότητες του ατόμου. Η σωστή αξιολόγησή του βοηθά στον αρχικό φιλτράρισμα των υποψηφίων.

#### **5.2.1.2 Αίτηση Πρόσληψης Προσωπικού**

Η αίτηση πρόσληψης αποτελεί τυποποιημένο έγγραφο μέσω του οποίου συλλέγονται βασικά στοιχεία για τον υποψήφιο. Χρησιμοποιείται για τη συστηματική καταγραφή και σύγκριση των υποψηφίων.

#### **5.2.1.4 Συνέντευξη**

Η συνέντευξη αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο επιλογής προσωπικού. Μέσω αυτής, αξιολογούνται όχι μόνο οι γνώσεις και οι δεξιότητες του υποψηφίου, αλλά και στοιχεία προσωπικότητας, επικοινωνιακές ικανότητες και προσαρμοστικότητα στο εργασιακό περιβάλλον (Mondy & Martocchio, 2016).

#### **5.2.1.5 Δοκιμασίες / Τεστ**

Σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται τεστ δεξιοτήτων ή προσωπικότητας για την αντικειμενικότερη αξιολόγηση των υποψηφίων. Αυτά βοηθούν στην πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία.

#### **5.2.1.6 Ιατρικές Εξετάσεις**

Οι ιατρικές εξετάσεις διασφαλίζουν ότι ο υποψήφιος είναι κατάλληλος από πλευράς υγείας για τη συγκεκριμένη θέση, ιδιαίτερα σε εργασίες που απαιτούν φυσική αντοχή ή άμεση επαφή με τρόφιμα και πελάτες.

## **Κεφάλαιο 6: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις**

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και καθοριστικό παράγοντα για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η ποιότητα εξυπηρέτησης επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των πελατών, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού θεωρείται απαραίτητη (Armstrong, 2014· Baum, 2006).

### **6.1 Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού**

Η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλλει στη βελτίωση των δεξιοτήτων, της γνώσης και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Παράλληλα, ενισχύει την αποδοτικότητα, μειώνει τα λάθη στην εργασία και αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η εκπαίδευση θεωρείται επένδυση και όχι κόστος, καθώς συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Kusluvan, 2003).

### **6.2 Στάδια Εκπαίδευσης**

Η διαδικασία εκπαίδευσης περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια, τα οποία ξεκινούν από τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και καταλήγουν στην αξιολόγηση του αποτελέσματος.

Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει:

- Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών δράσεων
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης (Mondy & Martocchio, 2016)

### **6.3 Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών**

Η ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί το πρώτο και πιο κρίσιμο στάδιο, καθώς καθορίζει το περιεχόμενο και τους στόχους της εκπαίδευσης.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι ανάγκες αυτές προκύπτουν από: αλλαγές στην τεχνολογία, απαιτήσεις πελατών, ελλείψεις δεξιοτήτων, νέα πρότυπα εξυπηρέτησης (Baum, 2006).

### **6.4 Υλοποίηση της εκπαίδευσης**

Η υλοποίηση της εκπαίδευσης μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε εντός της επιχείρησης είτε εκτός αυτής. Η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται από το είδος της θέσης εργασίας και τους στόχους της εκπαίδευσης.

Στις ξενοδοχειακές μονάδες, η εκπαίδευση πραγματοποιείται συχνά κατά τη διάρκεια της εργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτούν πρακτική εμπειρία σε πραγματικές συνθήκες (Lashley, 2000).

### **6.5 Μέθοδοι εκπαίδευσης**

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: εντός και εκτός θέσης εργασίας.

#### **6.5.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης εντός θέσης εργασίας**

Οι μέθοδοι αυτές περιλαμβάνουν: εκπαίδευση κατά την εργασία (on-the-job training), καθοδήγηση από ανώτερα στελέχη (coaching), εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation).

Οι συγκεκριμένες μέθοδοι είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς επιτρέπουν την άμεση εφαρμογή των γνώσεων στην πράξη (Armstrong, 2014).

#### **6.5.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας**

Οι μέθοδοι αυτές περιλαμβάνουν σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα, εργαστήρια και προσομοιώσεις.

Παρότι απαιτούν περισσότερο χρόνο και κόστος, προσφέρουν πιο οργανωμένη και θεωρητική κατάρτιση του προσωπικού (Mondy & Martocchio, 2016).

### **6.6 Η εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η εκπαίδευση αποτελεί συνεχή διαδικασία λόγω της φύσης της εργασίας και της ανάγκης για άμεση εξυπηρέτηση πελατών.

Η ποιότητα της εκπαίδευσης επηρεάζει άμεσα την εμπειρία του πελάτη, την εικόνα της επιχείρησης και τη συνολική ανταγωνιστικότητά της. Για τον λόγο αυτό, πολλές ξενοδοχειακές μονάδες επενδύουν σε συστηματικά προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού (Baum, 2006· Kuslivan, 2003).

## **Κεφάλαιο 7: Οι Συνθήκες Εργασίας και οι Πολιτικές Αμοιβών**

Οι συνθήκες εργασίας και οι πολιτικές αμοιβών αποτελούν βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση, την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η εργασία χαρακτηρίζεται από έντονη αλληλεπίδραση με τον πελάτη και υψηλές απαιτήσεις εξυπηρέτησης, οι παράγοντες αυτοί αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων (Mullins, 2016· Baum, 2006).

### **7.1 Παράγοντες προσδιορισμού της ποιότητας εργασίας**

Η ποιότητα της εργασίας διαμορφώνεται από ένα σύνολο οργανωτικών, ψυχολογικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Σε αυτούς περιλαμβάνονται το εργασιακό περιβάλλον, η οργάνωση της εργασίας, η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Στις ξενοδοχειακές μονάδες, η ποιότητα της εργασίας επηρεάζεται επίσης από την έντονη εποχικότητα, τα εναλλασσόμενα ωράρια και την πίεση για άμεση εξυπηρέτηση των πελατών (Kuslivan, 2003).

### **7.2 Ψυχολογία της εργασίας**

Η ψυχολογία της εργασίας σχετίζεται με το επίπεδο ικανοποίησης, το εργασιακό άγχος και την παρακίνηση των εργαζομένων. Η ύπαρξη θετικού εργασιακού κλίματος συμβάλλει στη μείωση του άγχους και στην αύξηση της απόδοσης.

Αντίθετα, η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση και οι αυξημένες απαιτήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε επαγγελματική εξουθένωση (burnout), ιδιαίτερα σε κλάδους όπως η φιλοξενία (Maslach & Leiter, 2016).

### **7.3 Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο**

Η ασφάλεια στον χώρο εργασίας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προστασία της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων. Περιλαμβάνει μέτρα πρόληψης ατυχημάτων, τήρηση κανόνων υγιεινής και εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα ασφάλειας.

Στα ξενοδοχεία, η ασφάλεια αφορά τόσο το προσωπικό όσο και τους πελάτες, καθώς οι χώροι φιλοξενίας απαιτούν αυστηρή συμμόρφωση με κανόνες υγιεινής και ασφάλειας (ILO, 2020).

#### **7.4 Ο μισθός**

Ο μισθός αποτελεί βασικό στοιχείο της σύμβασης εργασίας και σημαντικό παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι αμοιβές επηρεάζονται από την ειδικότητα, την εμπειρία, την εποχικότητα και τη ζήτηση εργασίας.

Παράλληλα, συχνά παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στις αμοιβές ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου και τη γεωγραφική του θέση (Baum, 2006).

#### **7.5 Διαμόρφωση του μισθού**

Η διαμόρφωση των μισθών καθορίζεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Στους εσωτερικούς περιλαμβάνονται η πολιτική της επιχείρησης, η οργανωτική δομή και η οικονομική της δυνατότητα.

Στους εξωτερικούς παράγοντες συγκαταλέγονται η νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας και η κατάσταση της αγοράς εργασίας. Η ισορροπία μεταξύ ανταγωνιστικότητας και δικαιοσύνης αποτελεί βασική πρόκληση για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Armstrong, 2014).

#### **7.6 Πολιτική των μισθών**

Η πολιτική μισθών μιας επιχείρησης καθορίζει το σύστημα αμοιβών, τα επιδόματα και τις παροχές προς τους εργαζομένους. Μια αποτελεσματική πολιτική μισθών συμβάλλει στην προσέλκυση και διατήρηση ικανού προσωπικού.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η πολιτική αμοιβών συνδέεται συχνά με την απόδοση, την εμπειρία και τη θέση εργασίας, ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν και τα φιλοδομήματα (tips), τα οποία αποτελούν συμπληρωματική πηγή εισοδήματος (Kuslivan, 2003).

### **Κεφάλαιο 8: Υποκίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση των Εργαζομένων**

#### **8.1 Η έννοια της υποκίνησης στην εργασία**

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό πεδίο μελέτης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς σχετίζεται άμεσα με την απόδοση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση του προσωπικού. Η υποκίνηση αναφέρεται στους παράγοντες εκείνους που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την επίτευξη οργανωτικών στόχων (Mullins, 2010).

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου η εργασία είναι έντασης εργασίας και η επαφή με τον πελάτη άμεση, η υποκίνηση του προσωπικού επηρεάζει καθοριστικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνολική εμπειρία του πελάτη.

#### **8.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις υποκίνησης**

Η βιβλιογραφία έχει αναπτύξει διάφορες θεωρίες υποκίνησης που επιχειρούν να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow υποστηρίζει ότι οι ανάγκες του ατόμου οργανώνονται ιεραρχικά,

ξεκινώντας από τις βασικές φυσιολογικές ανάγκες και καταλήγοντας στην αυτοπραγμάτωση (Maslow, 1943).

Αντίστοιχα, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg διακρίνει τους παράγοντες σε παράγοντες υγιεινής (όπως μισθός και συνθήκες εργασίας) και σε παράγοντες κινήτρων (όπως αναγνώριση και εξέλιξη), οι οποίοι επηρεάζουν διαφορετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων (Herzberg, 1966).

Ο McGregor, μέσω των θεωριών X και Y, υπογραμμίζει τη σημασία της διοικητικής προσέγγισης στη συμπεριφορά των εργαζομένων, ανάλογα με το αν αυτοί αντιμετωπίζονται ως παθητικοί ή ως υπεύθυνοι και δημιουργικοί παράγοντες της επιχείρησης (McGregor, 1960).

### **8.3 Υποκίνηση και εργασιακές συνθήκες στα ξενοδοχεία**

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η υποκίνηση επηρεάζεται έντονα από παράγοντες όπως οι αμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, η σταθερότητα της απασχόλησης, οι δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης, καθώς και η σχέση με τη διοίκηση.

Ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής πίεσης, οι εργαζόμενοι συχνά δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε παράγοντες υγιεινής, όπως ο μισθός και η ασφάλεια εργασίας, ενώ η έλλειψη κινήτρων μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή απόδοση και αυξημένη κινητικότητα προσωπικού.

### **8.4 Σύνδεση με την εργασιακή ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί βασικό αποτέλεσμα της διαδικασίας υποκίνησης και συνδέεται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ικανοποιούνται οι επαγγελματικές και προσωπικές τους ανάγκες.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, η ικανοποίηση του προσωπικού έχει άμεση επίδραση στην ποιότητα εξυπηρέτησης και στη συνολική εικόνα της επιχείρησης, γεγονός που καθιστά τη διαχείρισή της κρίσιμο στοιχείο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

## **Κεφάλαιο 9: Μεθοδολογία της Έρευνας**

### **9.1 Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Βασικό κριτήριο συμμετοχής στην έρευνα η απασχόληση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων. Παράλληλα, εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και οι παράγοντες που τον επηρεάζουν.

### **9.2 Στόχοι της έρευνας**

Οι βασικοί στόχοι της έρευνας είναι:

- Η καταγραφή των συνθηκών εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο.
- Η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού.
- Η αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων.

- Η ανάδειξη των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση και την εργασιακή εμπειρία.

### **9.3 Ερευνητική προσέγγιση**

Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, μέσω της χρήσης δομημένου ερωτηματολογίου. Η ποσοτική μέθοδος επιλέχθηκε καθώς επιτρέπει τη συλλογή συγκρίσιμων δεδομένων και τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων των εργαζομένων.

### **9.4 Δείγμα της έρευνας**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους που απασχολούνται σε πεντάστερα ξενοδοχεία του Δήμου Πλατανιά Χανίων. Η επιλογή του δείγματος έγινε με βάση τη διαθεσιμότητα και την προσβασιμότητα των εργαζομένων (ευκαιριακό δείγμα / convenience sampling).

Παρά τις προσπάθειες για ευρύτερη κάλυψη του πληθυσμού, η συλλογή δεδομένων παρουσίασε δυσκολίες, κυρίως λόγω της έντονης εποχικότητας του κλάδου, του περιορισμένου χρόνου διαθεσιμότητας των εργαζομένων, και της μειωμένης προθυμίας συμμετοχής σε ερωτηματολόγια εν μέσω εργασιακής περιόδου αιχμής.

Ως αποτέλεσμα, το τελικό δείγμα ήταν περιορισμένο, ωστόσο θεωρείται επαρκές για την εξαγωγή ενδεικτικών συμπερασμάτων σχετικά με το υπό μελέτη πεδίο.

### **9.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν ώστε να καλύπτουν τις εξής θεματικές ενότητες: Συνθήκες εργασίας, Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, Εργασιακή ικανοποίηση, Σχέσεις με τη διοίκηση.

### **9.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους ξενοδοχειακών μονάδων κατά την περίοδο λειτουργίας τους. Η συμπλήρωση έγινε ανώνυμα και εθελοντικά, ώστε να διασφαλιστεί η ειλικρίνεια των απαντήσεων.

Η συγκέντρωση των στοιχείων αποτελεί τον βασικό άξονα της έρευνας. Η ποσοτική έρευνα που διεξήχθη με τη βοήθεια του κοινού ερωτηματολογίου προς όλους τους συμμετέχοντες, με ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου αλλά και κλίμακας, αφορά στις συνθήκες των εργαζομένων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επελέγησαν ως δείγμα εργαζόμενοι όλων των ειδικοτήτων και από όλες τις κατηγορίες ξενοδοχείων.

Το ερωτηματολόγιο των διευθυντών – ιδιοκτητών περιείχε στο σύνολό του 26 ερωτήσεις, από τις οποίες οι 12 κλειστού τύπου και οι 14 κλίμακας. Το ερωτηματολόγιο των ξενοδοχοϋπαλλήλων περιείχε στο σύνολό του 31 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 12 κλειστού τύπου και οι 19 κλίμακας.

### **Η έρευνα διεξήχθη μέσω:**

Ηλεκτρονικής επικοινωνίας και συγκεκριμένα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ( e-mail) Facebook, τηλεφωνικής Επικοινωνίας και με προκαθορισμένο ραντεβού για μίνι συνέντευξη στο γραφείο του εκάστοτε ξενοδόχου.

Η διάρκεια της έρευνας άρχισε 1 Ιουνίου και ολοκληρώθηκε 29 Ιουνίου 2019. Συνεχίστηκε τον Μάιο και τον Ιούνιο του 2026 συμπληρωματικά. Σημαντικό είναι το γεγονός, πως τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν στα μέσα της τουριστικής περιόδου, οπότε το φόρτο εργασίας για ξενοδόχους και ξενοδοχοϋπαλλήλους είναι ιδιαίτερα αυξημένο. Εκεί άλλωστε αντιμετωπίστηκε και η δυσκολία εύρεσης απαντήσεων καθώς οι εργαζόμενοι και οι ξενοδόχοι δεν έδειχναν ενδιαφέρον για την έρευνα, παρά τις επανηλειμμένες προσπάθειες επικοινωνίας. Ωστόσο η διανομή ερωτηματολογίων δεν ήταν δυνατή τους μήνες Μάρτιο – Απρίλιο, καθώς είναι η έναρξη της τουριστικής περιόδου και τα ξενοδοχεία δεν έχουν ολοκληρώσει τις προσλήψεις του προσωπικού, οπότε δε θα υπήρχε σαφής εικόνα του αριθμού των εργαζομένων της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας

### **9.7 Περιορισμοί της έρευνας**

Η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι σχετίζονται κυρίως με: το περιορισμένο μέγεθος του δείγματος, τη γεωγραφική εστίαση σε μία περιοχή και τη δυσκολία πρόσβασης σε εργαζόμενους λόγω φόρτου εργασίας.

Οι περιορισμοί αυτοί δεν αναιρούν τη σημασία των αποτελεσμάτων, αλλά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ερμηνεία τους.

### **9.8 Ανάλυση δεδομένων**

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με περιγραφική στατιστική, ώστε να παρουσιαστούν οι βασικές τάσεις και οι συχνότητες των απαντήσεων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε πίνακες και γραφήματα για μεγαλύτερη σαφήνεια.

#### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ – Δημογραφικά στοιχεία**

Στο ερωτηματολόγιο των διευθυντών συμμετείχαν συνολικά έξι άτομα, εκ των οποίων το 100% ήταν γυναίκες.

Αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή, το 60% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41–50 ετών, ενώ το 20% είναι κάτω των 30 ετών και το υπόλοιπο 20% άνω των 50 ετών.

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, το 60% είναι έγγαμοι και το 40% άγαμοι.

Σε επίπεδο εκπαίδευσης, το 40% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, ενώ από 20% κατανέμονται οι απόφοιτοι ΙΕΚ, λυκείου και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.

#### **Επαγγελματικά χαρακτηριστικά**

Το 60% των διευθυντών διαθέτει πολυετή εμπειρία 17–20 ετών στη θέση ευθύνης, γεγονός που υποδηλώνει υψηλό βαθμό επαγγελματικής σταθερότητας.

Ωστόσο, παρατηρείται ότι ένα σημαντικό ποσοστό δεν διαθέτει εξειδικευμένες σπουδές στον τουρισμό, στοιχείο που ενδέχεται να επηρεάζει τον βαθμό τυποποίησης διοικητικών πρακτικών.

Στάσεις απέναντι στο προσωπικό

Στις ερωτήσεις κλίμακας, παρατηρείται γενικά θετική στάση των διευθυντών απέναντι στο προσωπικό.

Για παράδειγμα, στην ερώτηση σχετικά με την ικανοποίηση από τους εργαζόμενους, οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στις κατηγορίες «πολύ» και «πάρα πολύ», γεγονός που δείχνει ικανοποιητική σχέση διοίκησης–προσωπικού.

Αντίστοιχα, στην εκτίμηση και τον σεβασμό προς τους εργαζόμενους καταγράφεται υψηλή συμφωνία, γεγονός που υποδηλώνει θετικό εργασιακό κλίμα.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΞΕΝΟΔΟΧΟΫΠΑΛΛΗΛΩΝ

Απάντησαν 40 άτομα

Από την ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων προκύπτει ότι το δείγμα των ξενοδοχοϋπαλλήλων παρουσιάζει σαφή υπεροχή των γυναικών, οι οποίες αποτελούν το 67,5% του συνολικού δείγματος, έναντι των ανδρών που αντιστοιχούν στο 32,5%. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τη γενικότερη τάση του τουριστικού κλάδου, όπου η γυναικεία απασχόληση είναι ιδιαίτερα αυξημένη, κυρίως σε θέσεις εξυπηρέτησης πελατών και λειτουργικών τμημάτων.

Ως προς την ηλικιακή κατανομή, παρατηρείται συγκέντρωση εργαζομένων στις παραγωγικές ηλικίες 26–42 ετών, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο κλάδος προσελκύει κυρίως άτομα με ενεργή επαγγελματική πορεία. Παράλληλα, υπάρχει μικρότερη συμμετοχή νεότερων και μεγαλύτερων ηλικιακά εργαζομένων, στοιχείο που δείχνει σχετικά σταθερή αλλά όχι πλήρως ανανεωμένη ηλικιακή δομή.

Σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι έγγαμοι, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο κλάδος αποτελεί σταθερή πηγή εισοδήματος για άτομα με οικογενειακές υποχρεώσεις.

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι απόφοιτοι ΙΕΚ ή ΤΕΙ, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό διαθέτει πανεπιστημιακή ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει ότι, αν και υπάρχει σχετική εκπαιδευτική κατάρτιση, δεν είναι πάντα εξειδικευμένη στον τουριστικό τομέα.

Σημαντικό εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (περίπου 70%) δεν έχει σπουδές σχετικές με τον τουρισμό, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο κλάδος στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε εμπειρική εκπαίδευση και on-the-job training.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαθέτουν σχετικά ικανοποιητική γνώση ξένων γλωσσών, με τα αγγλικά να κυριαρχούν, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό γνωρίζει δεύτερη ή τρίτη ξένη γλώσσα, όπως γερμανικά ή γαλλικά.

### **Εργασιακή εμπειρία και θέση εργασίας**

Αναφορικά με την επαγγελματική εμπειρία, τα δεδομένα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι κατανέμονται σχετικά ισορροπημένα σε κατηγορίες προϋπηρεσίας, με σημαντικό ποσοστό να διαθέτει 4–7 χρόνια εμπειρίας, ενώ υπάρχει και αξιόλογη παρουσία εργαζομένων με πάνω από 12 χρόνια προϋπηρεσίας. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει έναν συνδυασμό νεότερου και έμπειρου προσωπικού στον κλάδο.

Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων απασχολείται σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων, γεγονός που διασφαλίζει τη συνάφεια του δείγματος με το αντικείμενο της παρούσας μελέτης,

Ως προς τη θέση εργασίας, η πλειοψηφία των εργαζομένων κατέχει θέσεις υφισταμένων, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό εργάζεται σε θέσεις προϊσταμένων, στοιχείο που είναι αναμενόμενο για τη δομή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

### **Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτικό κλίμα**

Τα αποτελέσματα του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου δείχνουν γενικά θετική εικόνα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι δηλώνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους και από το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους. Ιδιαίτερα θετική είναι η αξιολόγηση της σχέσης με τους προϊσταμένους, καθώς μεγάλο ποσοστό αναφέρει ότι η διοίκηση επιβραβεύει την εργασία τους και αναγνωρίζει την προσπάθειά τους.

Επιπλέον, σημαντικό εύρημα αποτελεί η θετική εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για τη δικαιοσύνη της διοίκησης, καθώς θεωρούν ότι δεν γίνονται διακρίσεις στον χώρο εργασίας.

Ωστόσο, παρατηρούνται και ορισμένα σημεία προβληματισμού, όπως η περιορισμένη πρόσβαση σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και η σχετικά χαμηλή συχνότητα οργανωμένων συναντήσεων με τη διοίκηση, στοιχεία που δείχνουν ότι η εσωτερική επικοινωνία και ανάπτυξη προσωπικού μπορεί να βελτιωθεί.

Επίσης, ένα μέρος των εργαζομένων δηλώνει ότι οι μισθοί δεν ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις της εργασίας, γεγονός που αποτελεί σημαντικό παράγοντα δυσαρέσκειας στον κλάδο.

**Επικοινωνία με πελάτες και ποιότητα υπηρεσιών**

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό τη σημασία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας.

Η πλειοψηφία δηλώνει ότι το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεται δίνει έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη και ότι οι ίδιοι διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες για την εκτέλεση της εργασίας τους.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στα παράπονα των πελατών και ότι εκπροσωπούν τη φιλοσοφία της επιχείρησης κατά την επαφή τους με τους επισκέπτες.

Παρά τα θετικά αυτά ευρήματα, ένα μικρό αλλά σημαντικό ποσοστό αναφέρει δυσκολίες στην επικοινωνία με πελάτες σε διαφορετικές γλώσσες, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση στις ξένες γλώσσες.

## **10.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη σε εργαζόμενους πεντάστερων ξενοδοχειακών μονάδων του Δήμου Πλατανιά Χανίων. Η ανάλυση βασίζεται στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου και έχει ως στόχο την αποτύπωση των συνθηκών εργασίας, των εκπαιδευτικών αναγκών και του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται με περιγραφική στατιστική ανάλυση, ώστε να αποτυπωθούν οι βασικές τάσεις των απαντήσεων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι εμφανίζουν ικανοποιητικό επίπεδο επαγγελματικής εμπειρίας και θετική στάση

απέναντι στην εργασία τους. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι σε γενικές γραμμές υψηλή, ιδιαίτερα ως προς το εργασιακό κλίμα και τη συνεργασία.

Ωστόσο, εντοπίζονται σημαντικές αδυναμίες, όπως η περιορισμένη εξειδικευμένη εκπαίδευση στον τουρισμό, η ανάγκη για περισσότερη επιμόρφωση του προσωπικού και η βελτίωση των μισθολογικών και οργανωτικών συνθηκών.

Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τη σημασία της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό ως βασικού παράγοντα για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο.

### **10.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους διαφόρων ειδικοτήτων σε ξενοδοχειακές μονάδες (υποδοχή, οροφοκομία, εστίαση, διοικητικό προσωπικό).

Από την ανάλυση προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκει σε ηλικιακές ομάδες 25–44 ετών. Παρατηρείται αυξημένη συμμετοχή γυναικών σε θέσεις υποστήριξης και εξυπηρέτησης ενώ ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων απασχολείται εποχικά, γεγονός που χαρακτηρίζει τον ξενοδοχειακό κλάδο της περιοχής.

### **10.2 Συνθήκες εργασίας**

Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν μεικτή εικόνα αξιολόγησης.

Συγκεκριμένα, η πλειονότητα αναγνωρίζει ότι οι ώρες εργασίας είναι απαιτητικές, ιδιαίτερα κατά την τουριστική περίοδο αιχμής. Σημαντικό ποσοστό εργαζομένων αναφέρει πίεση χρόνου και αυξημένο φόρτο εργασίας και παράλληλα, αρκετοί εργαζόμενοι δηλώνουν ότι υπάρχει ικανοποιητικό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων. Οι συνθήκες ασφάλειας αξιολογούνται ως γενικά αποδεκτές.

### **10.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού**

Σχετικά με την εκπαίδευση, πολλοί εργαζόμενοι αναφέρουν ότι η εκπαίδευση πραγματοποιείται κυρίως κατά την ένταξή τους στην επιχείρηση. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση είναι περιορισμένη σε αρκετές μονάδες. Ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων θεωρεί ότι χρειάζεται περισσότερη κατάρτιση, ιδιαίτερα σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών και διαχείρισης απαιτητικών περιστατικών.

### **10.4 Εργασιακή ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες.

Από τα δεδομένα προκύπτει ότι ο μισθός αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα δυσαρέσκειας για μέρος του δείγματος. Η σχέση με τους προϊσταμένους και τη διοίκηση αξιολογείται ως μέτρια έως θετική ενώ η επαγγελματική σταθερότητα επηρεάζεται από την εποχικότητα του κλάδου. Η συνολική ικανοποίηση κυμαίνεται σε μεσαία επίπεδα, με διαφοροποιήσεις ανάλογα με τη θέση εργασίας.

### **10.5 Κύρια ευρήματα**

Από τη συνολική ανάλυση των δεδομένων προκύπτουν τα εξής βασικά ευρήματα:

Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονη εργασιακή πίεση, ιδιαίτερα σε περιόδους αιχμής. Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν είναι συστηματική σε όλες τις επιχειρήσεις. Στο μεταξύ, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται κυρίως από

οικονομικούς και οργανωτικούς παράγοντες. Οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας λειτουργούν ως παράγοντας εξισορρόπησης της πίεσης.

## **10.6 Συνοπτική αποτίμηση**

Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, παρότι οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο αντιμετωπίζουν απαιτητικές συνθήκες εργασίας, διατηρούν ένα μέτριο έως ικανοποιητικό επίπεδο επαγγελματικής εμπειρίας. Ωστόσο, αναδεικνύεται η ανάγκη για ενίσχυση της εκπαίδευσης και βελτίωση ορισμένων εργασιακών παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση.

## **Κεφάλαιο 11: Συμπεράσματα και Προτάσεις**

### **11.1 Συμπεράσματα**

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως αντικείμενο τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών και των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο, με μελέτη περίπτωσης τα πεντάστερα ξενοδοχεία του Δήμου Πλατανιά Χανίων.

Από τη θεωρητική και εμπειρική ανάλυση προκύπτει ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν ιδιαίτερα απαιτητικό τομέα εργασίας, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στη συνολική εμπειρία του πελάτη.

Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας συνοψίζονται ως εξής:

- Οι συνθήκες εργασίας χαρακτηρίζονται από έντονη πίεση, ιδιαίτερα κατά την τουριστική περίοδο αιχμής.
- Η εποχικότητα επηρεάζει σημαντικά τη σταθερότητα της απασχόλησης και την εργασιακή ασφάλεια των εργαζομένων.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού δεν είναι πάντα συστηματική και επαρκής, γεγονός που επηρεάζει την απόδοση και την ποιότητα εξυπηρέτησης.
- Η εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνεται κυρίως από οικονομικούς παράγοντες (μισθός) αλλά και από οργανωτικά στοιχεία της επιχείρησης.
- Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος.

Συνολικά, διαπιστώνεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση τόσο της ικανοποίησης των εργαζομένων όσο και της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

### **11.2 Περιορισμοί της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Ο κυριότερος περιορισμός αφορά το μέγεθος του δείγματος, το οποίο επηρεάστηκε από τη δυσκολία πρόσβασης σε εργαζόμενους ξενοδοχειακών μονάδων και τη μειωμένη διαθεσιμότητά τους λόγω φόρτου εργασίας και εποχικότητας.

Επιπλέον, η γεωγραφική εστίαση της έρευνας σε μία συγκεκριμένη περιοχή (Δήμος Πλατανιά Χανίων) περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε εθνικό επίπεδο.

### 11.3 Προτάσεις

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, προτείνονται τα εξής:

- **Ενίσχυση της εκπαίδευσης προσωπικού** με συστηματικά προγράμματα κατάρτισης, όχι μόνο κατά την πρόσληψη αλλά και σε τακτική βάση.
- **Βελτίωση των συνθηκών εργασίας**, ιδιαίτερα σε περιόδους αιχμής, μέσω καλύτερου προγραμματισμού βαρδιών και στελέχωσης.
- **Αναβάθμιση των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**, με στόχο την καλύτερη υποστήριξη και παρακολούθηση των εργαζομένων.
- **Ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας** μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, ώστε να μειώνονται εντάσεις και να βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα.
- **Κίνητρα και επιβράβευση εργαζομένων**, τόσο οικονομικά όσο και μη οικονομικά, για τη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης.

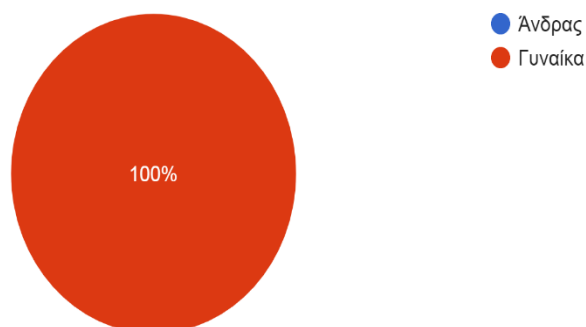
## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Στο ερωτηματολόγιο των Διευθυντών απάντησαν 6 άτομα και είναι όλα γυναίκες, ποσοστό δηλαδή 100%, όπως φαίνεται στην πρώτη ερώτηση που αφορά στα Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.

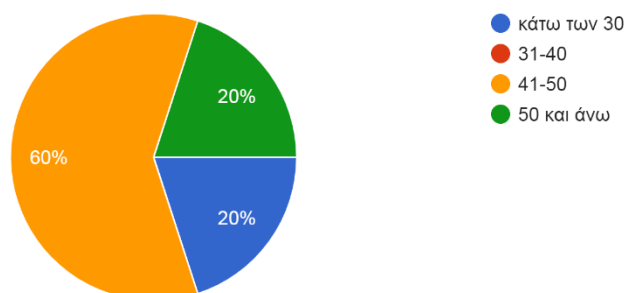
#### Ι. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Α.1)Επιλέξτε το φύλο σας:

5 απαντήσεις



## A.2) Επιλέξτε την ηλικία σας:

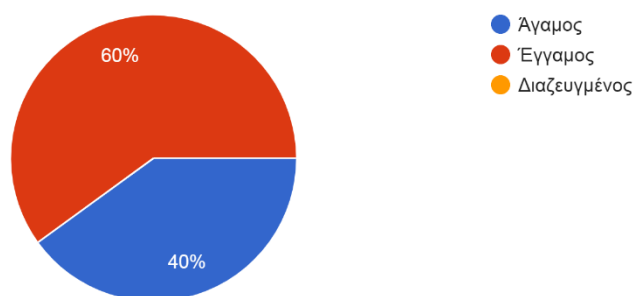
5 απαντήσεις



Στην ερώτηση A.2. σχετικά με την ηλικία των ερωτώμενων, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών – ιδιοκτητών είναι ηλικίας 41-50 με 60%, ένα ποσοστό 20% είναι κάτω των 30 ετών και ένα 20% είναι από 50 ετών και πάνω.

## A.3) Επιλέξτε την οικογενειακή σας κατάσταση:

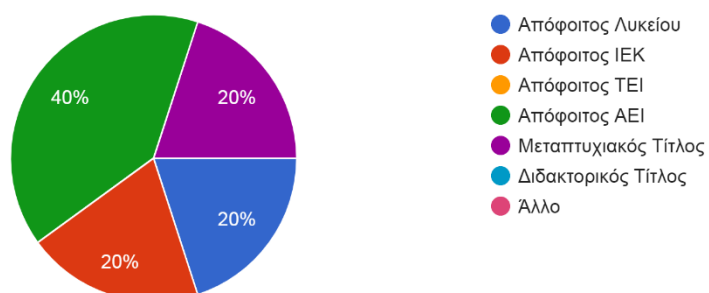
5 απαντήσεις



Στην ερώτηση A.3 που αφορά στην οικογενειακή κατάσταση, διαφαίνεται ότι το 60% είναι παντρεμένοι (έγγαμοι) ενώ το 40% άγαμοι.

## A.4) Επιλέξτε το επίπεδο της εκπαίδευσής σας:

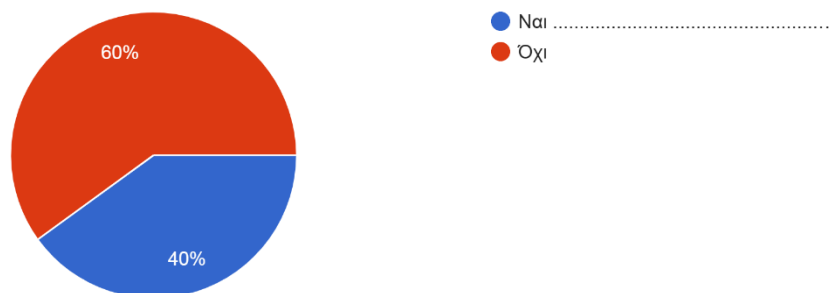
5 απαντήσεις



Στην ερώτηση Α.4. σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των διευθυντών, προκύπτει ότι το 40% του δείγματος είναι πτυχιούχοι Πανεπιστημίου, 20% Απόφοιτοι ΙΕΚ, 20% Απόφοιτοι Λυκείου και 20% έχουν στην κατοχή τους Μεταπτυχιακό τίτλο ειδίκευσης.

Α.5)Έχετε κάποιο τίτλο σπουδών που σχετίζεται με τον τουρισμό; Αν ΝΑΙ προσδιορίστε τίτλο και αντικείμενο.

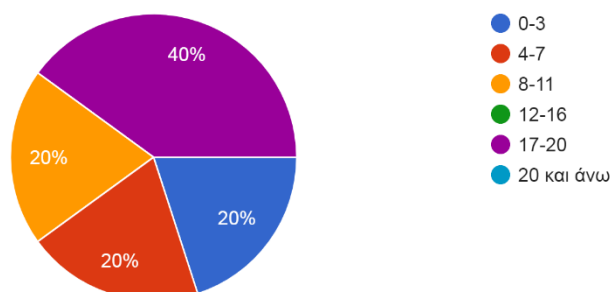
5 απαντήσεις



Στην ερώτηση Α.5 που αφορά στην κατοχή τίτλου σπουδών σχετικά με τον τουρισμό, προέκυψε το μεγαλύτερο μέρος των διευθυντών δεν έχει τίτλο σπουδών σχετικό με το επάγγελμά του ενώ το υπόλοιπο 40% έχει σπουδάσει τουριστικά.

Α.6)Πόσα χρόνια είστε Διευθυντής – Ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου;

5 απαντήσεις



Στην ερώτηση Α.6 που αφορά στο χρόνο της επαγγελματικής τους προϋπηρεσίας, το 40% απάντησε πως είναι στη θέση του Διευθυντή – ιδιοκτήτη από 17 έως 20 χρόνια, 20% 8-11 χρόνια, 20% 4-7 χρόνια και 20% είναι διευθυντές – ιδιοκτήτες μέχρι και 3 χρόνια.

**Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου των Διευθυντών – Ιδιοκτητών περιλαμβάνονται 12 ερωτήσεις κλίμακας.**

Στην ερώτηση Β.1 «Είμαι ικανοποιημένος από το σύνολο των εργαζομένων μου» μόνο 2 διευθυντές απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι από το σύνολο των εργαζομένων του ξενοδοχείου, 2 απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και μόλις 1 απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένος.

Στην ερώτηση Β.2 « Εκτιμώ και σέβομαι τους εργαζόμενους της επιχείρησής μου » 4 απάντησαν πάρα πολύ και 1 απάντησε πολύ.

Στην ερώτηση B.3 « Έχω περιγράψει και διευκρινίσει με σαφήνεια τα καθήκοντα της εργασίας στο προσωπικό » 3 απάντησαν πάρα πολύ.

Στην ερώτηση B.4 « Είμαι δίκαιος με όλα τα μέλη του προσωπικού και δεν κάνω διακρίσεις » 3 απάντησαν πάρα πολύ.

Στην ερώτηση B.5 « Προσφέρω προαγωγές σε υπαλλήλους που είναι παραγωγικοί και ικανοί να ανταπεξέλθουν σε ανώτερα τμήματα της διοίκησης του ξενοδοχείου» 3 απάντησαν πάρα πολύ.

Στην ερώτηση B.6 « Είναι στις προτεραιότητές μου να δημιουργώ ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον για το σύνολο των εργαζομένων » δεν απάντησε κανείς.

Στην ερώτηση B.7 « Πιστεύω πως το σύνολο των εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από το μισθό του » δεν απάντησε κανείς.

Στην ερώτηση B.8 « Παρέχω τον κατάλληλο εξοπλισμό σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου » δεν απάντησε κανείς.

Στην ερώτηση B.9 « Διοργανώνω ανά τακτά χρονικά διαστήματα συναντήσεις (meetings) με το προσωπικό ώστε να τους ενημερώνω για τους καινούριους στόχους και τις διαδικασίες που απαιτούνται για να επιτευχθούν » δεν απάντησε κανείς.

Στην ερώτηση B.10 « Φροντίζω για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού διοργανώνοντας εκπαιδευτικά σεμινάρια » δεν απάντησε κανείς.

Στην ερώτηση B.11 « Προτρέπω τους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτοβουλίες » δεν απάντησε κανείς.

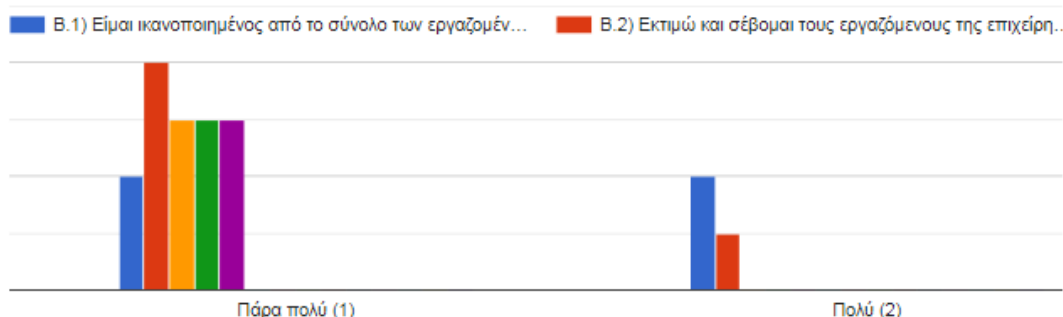
Στην ερώτηση B.12 « Κατανοώ και προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου και αφοουγκράζομαι τις επιθυμίες του » δεν απάντησε κανείς.

Στην ερώτηση B.13 « Η επιλογή του προσωπικού γίνεται με βάση τα χρόνια εμπειρίας στον κλάδο» δεν απάντησε κανείς.

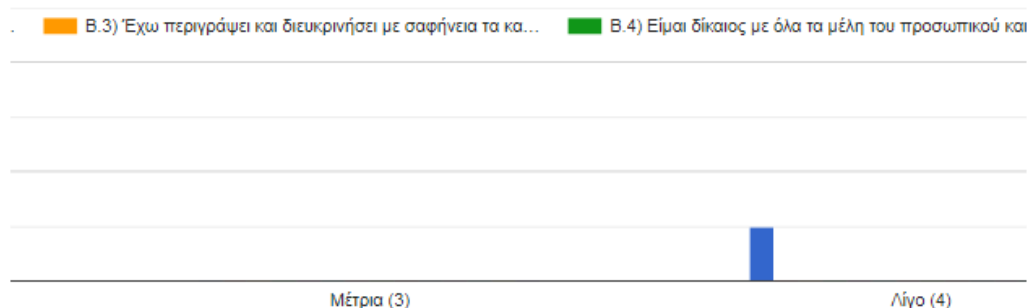
Στην ερώτηση B.14 « Η επιλογή μεγάλου μέρους του προσωπικού γίνεται μέσω προσωπικών γνωριμιών» δεν απάντησε κανείς.

Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται γραφικά στα παρακάτω διαγράμματα, τα οποία προέρχονται από το Google Forms και διευκολύνουν τη συγκριτική ανάλυση των απαντήσεων.

II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).



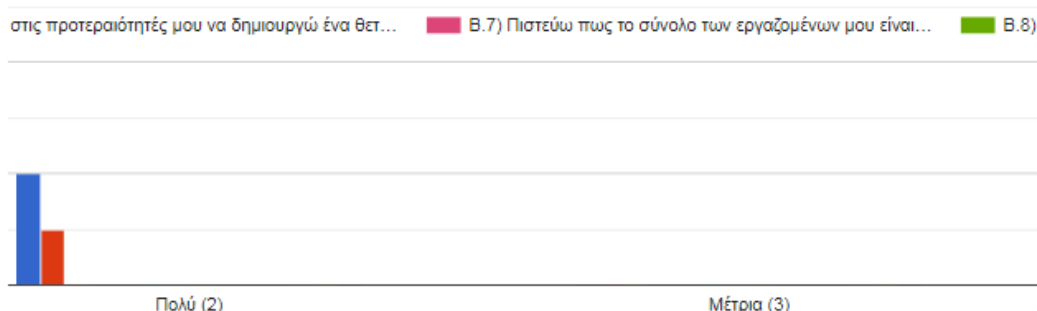
II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).



II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).



II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).



II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).

Πεύω πως το σύνολο των εργαζομένων μου είναι... B.8) Παρέχω τον κατάλληλο εξοπλισμό σε όλα τα τμήματ... 2/4



II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).

B.9) Διοργανώνω ανά τακτά χρονικά διαστήματα συναντ... B.10) Φροντίζω για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικ...



II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).

B.10) Φροντίζω για τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικ... B.11) Προτρέπω τους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτο...



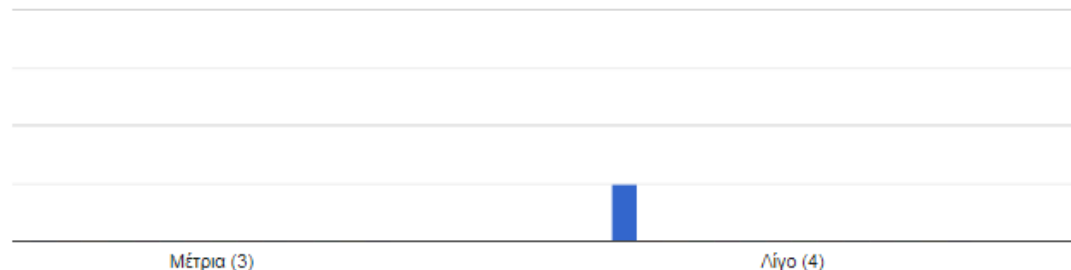
II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).



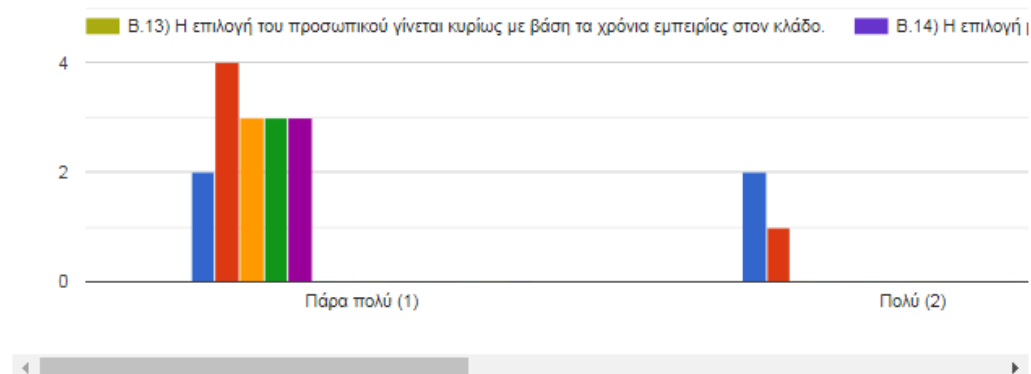
έπω τους εργαζόμενους να παίρνουν πρωτο...

B.12) Κατανοώ και προσπαθώ να ικανοποιώ τις ανάγκες...

3/4



II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).



II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).

χ εμπειρίας στον κλάδο.

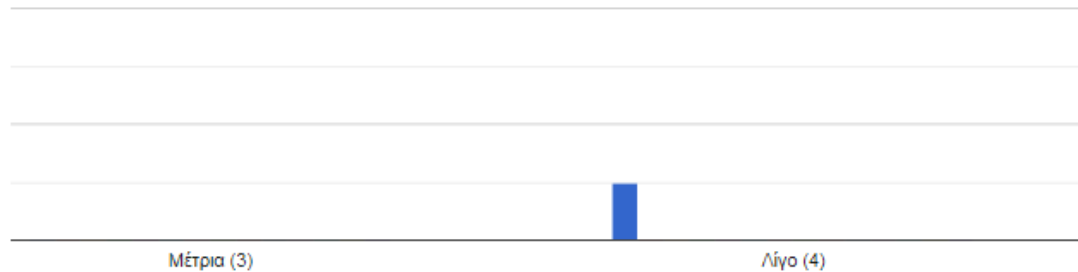
B.14) Η επιλογή μεγάλου μέρους του προσωπικού γίνεται μέσω προσωπικών γνωριμιών.



II. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Πάρα Πολύ, 2=Πολύ, 3=Μέτρια, 4=Λίγο, 5=Καθόλου).

γύ γίνεται μέσω προσωπικών γνωριμιών.

4/4



**Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου των Διευθυντών περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις κλίμακας.**

Στην ερώτηση Γ.1 « Η φιλοσοφία που μεταδίδω στο προσωπικό είναι προσανατολισμένη στον πελάτη και τις ανάγκες του » 4 απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό και 1 σε μεγάλο βαθμό.

Στην ερώτηση Γ.2 « Η επιλογή του προσωπικού γίνεται με βάση τα προσόντα και τις ικανότητες ώστε να ικανοποιούνται οι πελάτες του ξενοδοχείου» 3 απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό και 2 σε μεγάλο βαθμό.

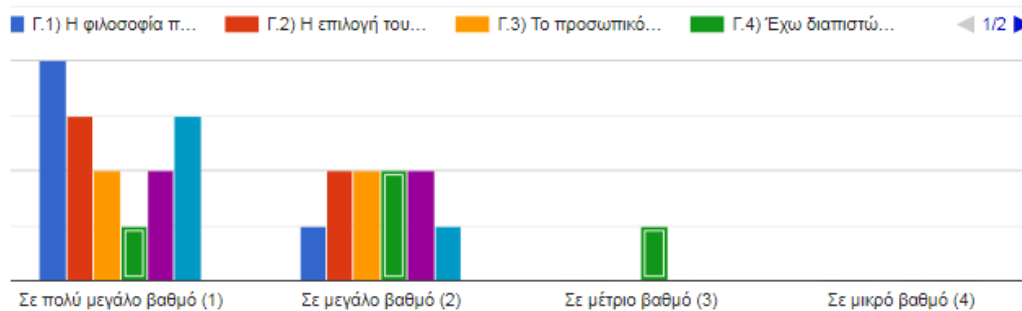
Στην ερώτηση Γ.3 «Το προσωπικό ανταποκρίνεται άμεσα στα τυχόν παράπονα των πελατών» 2 απάντησαν σε μεγάλο βαθμό και 2 σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Στην ερώτηση Γ.4 « Έχω διαπιστώσει ότι το προσωπικό επικοινωνεί άψογα με τους πελάτες » 1 απάντησε σε πολύ μεγάλο βαθμό, 2 απάντησαν σε μεγάλο βαθμό, και 1 σε μέτριο βαθμό.

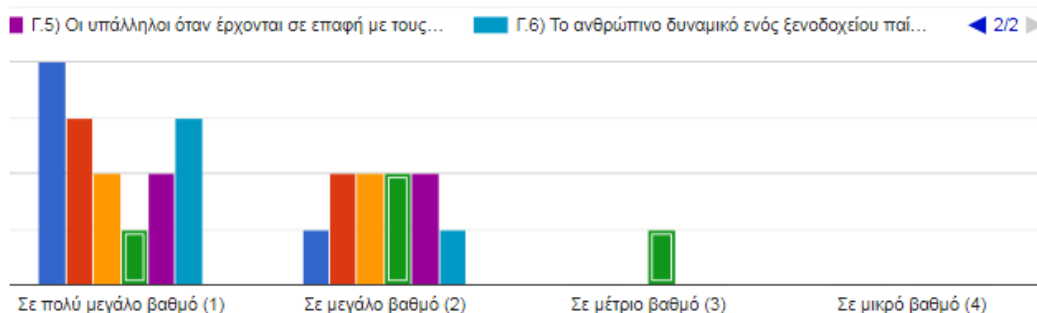
Στην ερώτηση Γ.5 « Οι υπάλληλοι όταν έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, εκπροσωπούν άριστα την κουλτούρα και τη φιλοσοφία του ξενοδοχείου » 2 απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό και 2 διευθυντές απάντησαν σε μεγάλο βαθμό.

Στην ερώτηση Γ.6 « Το ανθρώπινο δυναμικό ενός ξενοδοχείου παίζει τον σημαντικότερο ρόλο για την ικανοποίηση των πελατών », 3 διευθυντές απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό ενώ 2 απάντησαν σε μεγάλο βαθμό.

III. Ανθρώπινο Δυναμικό – Πελάτες Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



III. Ανθρώπινο Δυναμικό – Πελάτες Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).

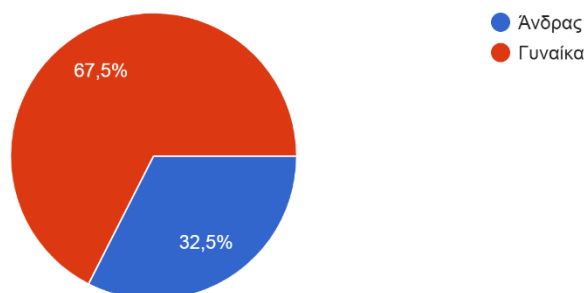


## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

40 απαντήσεις

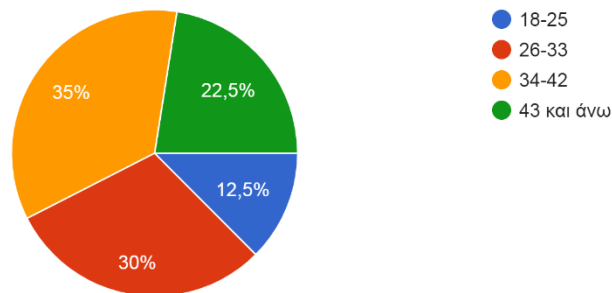
A1)Επιλέξτε το φύλο σας:



Στην ερώτηση A1 που αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ξενοδοχοϋπαλλήλων, προέκυψε ότι το 67,5% που εργάζονται σε ξενοδοχεία του Δήμου Πλατανιά Χανίων είναι γυναίκες και το 32,5% άνδρες.

#### A2) Επιλέξτε την ηλικία σας:

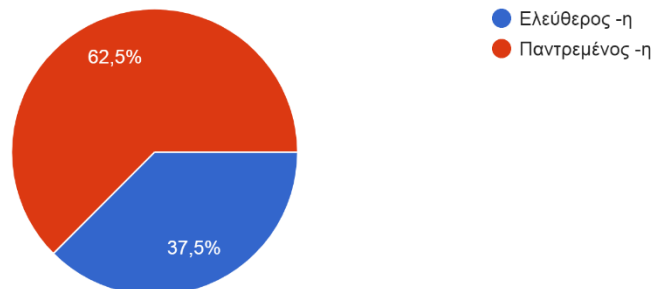
40 απαντήσεις



Στην ερώτηση A.2, προκύπτει πως οι περισσότεροι ξενοδοχοϋπάλληλοι είναι ηλικίας 34 έως 42 ετών με ποσοστό 35%, 30% είναι 26 έως 33, 22,5% είναι πάνω από 43 ετών ενώ 18 έως 25 ετών είναι το 12,5% του δείγματος.

#### A3) Επιλέξτε την οικογενειακή σας κατάσταση:

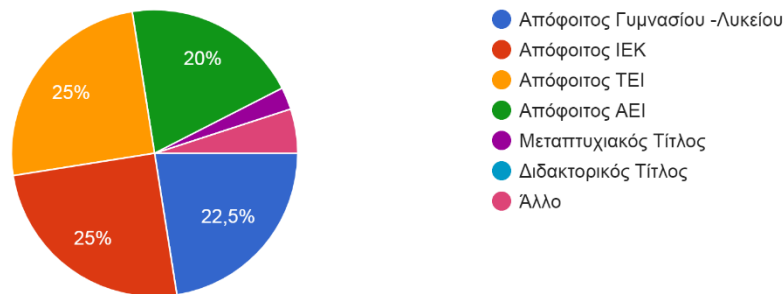
40 απαντήσεις



Στην ερώτηση A3 προκύπτει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων στα ξενοδοχεία του Δήμου Πλατανιά Χανίων είναι παντρεμένοι ενώ το 37,5% ελεύθεροι.

#### A4)Επιλέξτε την εκπαίδευσή σας:

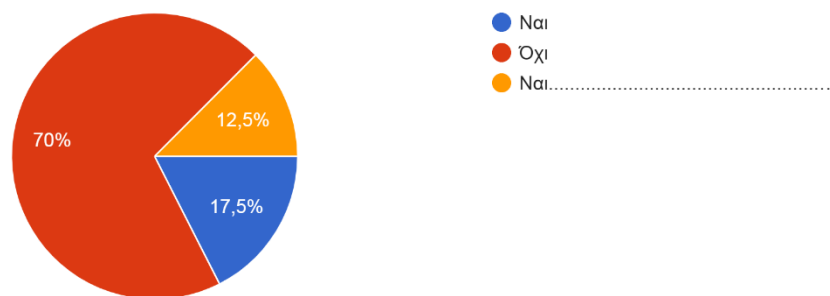
40 απαντήσεις



Στην ερώτηση A4 σχετικά με την εκπαίδευση, 25% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, 25% απόφοιτοι ΤΕΙ και 20% ΑΕΙ. Δεν μπορούμε να παραλείψουμε φυσικά, πως οι εργαζόμενοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο είναι σε πολύ χαμηλό ποσοστό.

#### A5)Έχετε κάποιο τίτλο σπουδών που σχετίζεται με τον τουρισμό; Αν ΝΑΙ, προσδιορίστε τίτλο και αντικείμενο:

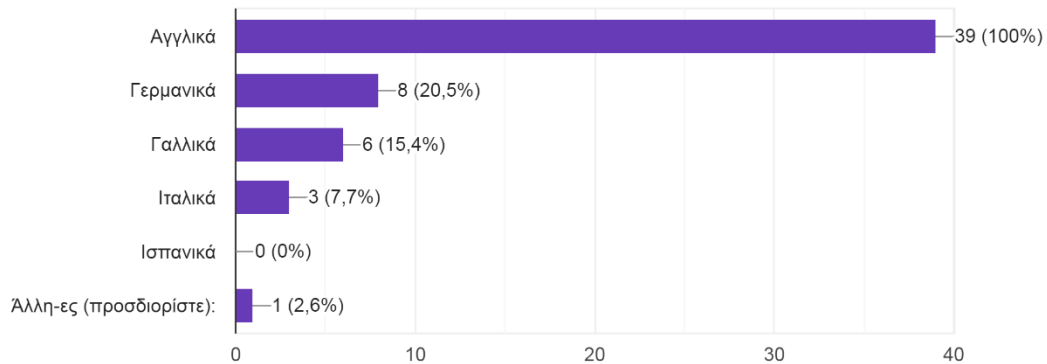
40 απαντήσεις



Στην ερώτηση A5, προκύπτει πως το 70% των εργαζομένων στα ξενοδοχεία δεν έχει σπουδάσει αντικείμενα σχετικά με τον τουρισμό ενώ το 30% έχει αντίστοιχες σπουδές. Το συμπέρασμα αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό και αποτελεί έναυσμα για περαιτέρω έρευνα.

A6) Ποιες ξένες γλώσσες γνωρίζετε;( Σημειώστε όσες γνωρίζετε και μιλάτε σε καλό επίπεδο.)

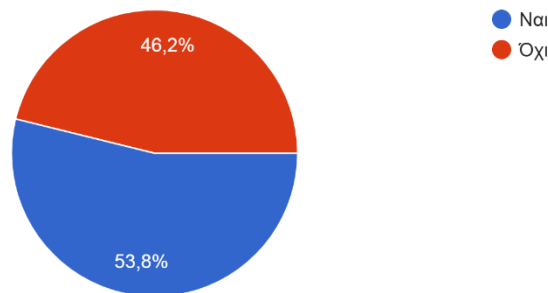
39 απαντήσεις



Στην ερώτηση Α6, προκύπτει πως η πλειοψηφία των ξενοδοχοϋπαλλήλων μιλούν καλά αγγλικά ενώ το 20% του δείγματος μιλά και Γερμανικά, το 15,4% μιλά και Γαλλικά, το 7,7% μιλά και Ιταλικά και μόλις 1% μιλά και κάποια άλλη ξένη γλώσσα. (Σκανδιναβικά).

A7)Οι σπουδές σας και η κατάρτιση σας έχουν συνάφεια με τη θέση στην οποία εργάζεστε;

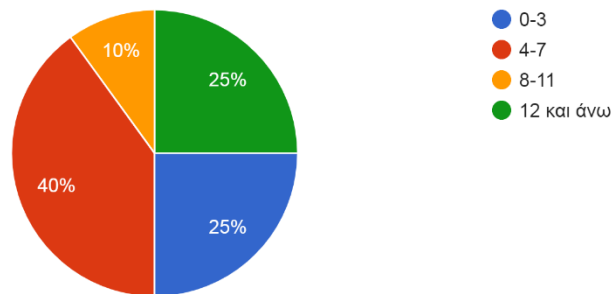
39 απαντήσεις



Ευτυχές θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το γεγονός ότι στην ερώτηση Α7 προκύπτει πως το 53,8 % των εργαζομένων στα ξενοδοχεία του Δήμου Πλατανιά έχει άμεση επαφή με το αντικείμενο των σπουδών – κατάρτισής του με τη θέση εργασίας ενώ το 46,2% απάντησε όχι.

**A8) Πόσα χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση;**

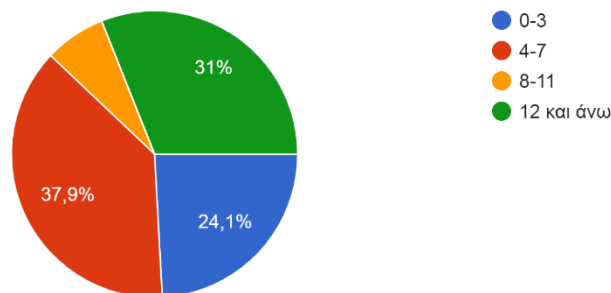
40 απαντήσεις



Στην ερώτηση A8, διαφαίνεται πως το 40% των εργαζομένων εργάζεται από 4-7 χρόνια στην ίδια επιχείρηση, το 25% αυτών εργάζονται από 0 - 3 χρόνια στην επιχείρηση, 25% απάντησαν πως εργάζονται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο πάνω από 12 χρόνια ενώ 10% απάντησαν ότι εργάζονται στην επιχείρηση από 8 -11 χρόνια.

**A9) Πόσα χρόνια συνολικά εργάζεστε ως ξενοδοχοϋπάλληλος;**

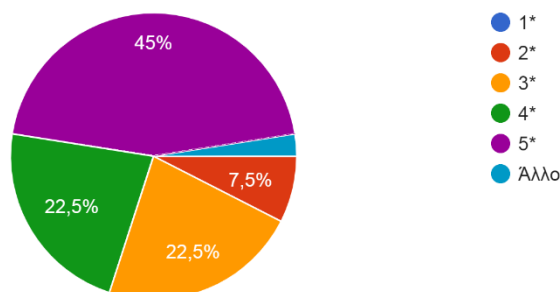
29 απαντήσεις



Από την ερώτηση A9 προκύπτει η συνολική προϋπηρεσία των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Οι περισσότεροι ξενοδοχοϋπάλληλοι έχουν προϋπηρεσία από 4-7 χρόνια με ποσοστό 37,9%, αμέσως μετά ακολουθούν όσοι έχουν προϋπηρεσία πάνω από 12 χρόνια με ποσοστό 31% ενώ το 24,1% του δείγματος έχει δουλέψει ως ξενοδοχοϋπάλληλος μέχρι και 3 χρόνια.

A10) Η ξενοδοχειακή επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ανήκει στην κατηγορία:

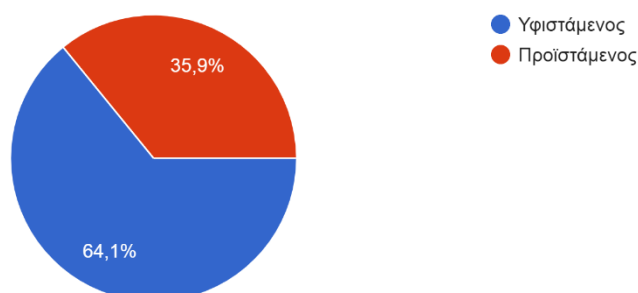
40 απαντήσεις



Όπως προκύπτει από την έρευνα, το σύνολο των ξενοδοχοϋπαλλήλων που συμμετείχαν στο δείγμα απασχολείται σε ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων του Δήμου Πλατανιά Χανίων.

A11) Στο τμήμα που εργάζεστε είστε:

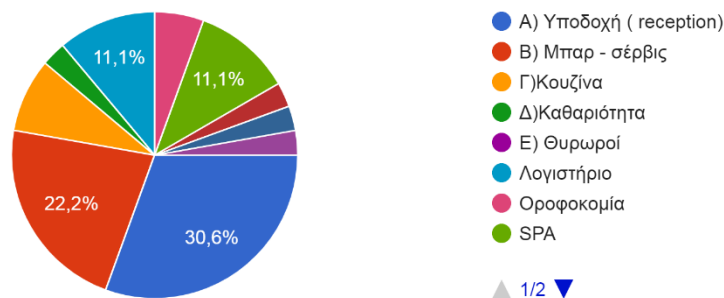
39 απαντήσεις



Από την ερώτηση A11 προκύπτει πως η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 64,1% είναι υφιστάμενοι ενώ το 35,9% εργάζεται σε θέση προϊστάμενου.

## A12) Σε ποιο τμήμα του ξενοδοχείου εργάζεστε;

36 απαντήσεις



Στην ερώτηση A12 απάντησαν 36 άτομα, εκ των οποίων το 30,6% είναι υπάλληλοι υποδοχής (ρεσεψιονίστ), το 22,2% εργάζονται στο τμήμα του μπαρ -σερβις, 11,1% στο λογιστήριο και το 11,1% στην καθαριότητα.

### Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου των ξενοδοχοϋπαλλήλων απαντήθηκαν 12 ερωτήσεις κλίμακας.

Στην ερώτηση B.1 « Αισθάνομαι ικανοποίηση από το ξενοδοχείο το οποίο εργάζομαι », 16 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 19 άτομα σε μεγάλο βαθμό και 4 σε μέτριο βαθμό.

Στην ερώτηση B.2 « Έχω ενημερωθεί από τον διευθυντή μου με ακρίβεια για τα καθήκοντα που μου αναλογούν », 14 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 17 σε μεγάλο βαθμό, 6 σε μέτριο βαθμό, και 2 σε μικρό βαθμό.

Στην ερώτηση B.3 « Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι δίκαιη με όλους τους εργαζόμενους και δεν κάνει κοινωνικές ή φυλετικές διακρίσεις » 18 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 14 σε μεγάλο βαθμό, 5 άτομα απάντησαν σε μέτριο βαθμό, και μόλις 1 άτομο απάντησε σε μικρό βαθμό.

Στην ερώτηση B.4 « Στο ξενοδοχείο που εργάζομαι, υπάρχει η δυνατότητα της προαγωγής και της εξέλιξης », 8 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 16 άτομα σε μεγάλο βαθμό, 8 άτομα σε μέτριο βαθμό, 5 σε μικρό βαθμό και 1 άτομο πιστεύει πως δεν υπάρχει καθόλου η δυνατότητα εξέλιξης στην ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεται.

Στην ερώτηση B.5 « Ο διευθυντής ή ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου αναγνωρίζει και επιβραβεύει την εργασία μου » 23 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 19 άτομα σε μεγάλο βαθμό, 13 άτομα σε μέτριο βαθμό, 1 σε μικρό βαθμό και 1 καθόλου.

Στην ερώτηση B.6 « Το κλίμα μεταξύ των συναδέλφων είναι θετικό » 23 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 11 σε μεγάλο βαθμό, 3 σε μέτριο βαθμό, 1 σε μικρό βαθμό και 1 καθόλου.

Στην ερώτηση B.7 « Είμαι συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι » 11 εργαζόμενοι απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 11 σε μεγάλο βαθμό, 4 σε μέτριο βαθμό και 2 σε μικρό βαθμό.

Στην ερώτηση B.8 « Είμαι ικανοποιημένος από το μισθό που μου παρέχει το ξενοδοχείο » μόνο 7 απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι σε πολύ μεγάλο βαθμό, 12 σε μεγάλο βαθμό, 7 σε μέτριο βαθμό και 2 δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τον μισθό τους.

Στην ερώτηση B.9 « Το ξενοδοχείο, μου παρέχει τον αναγκαίο εξοπλισμό για την εργασία μου » 10 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 11 σε μεγάλο βαθμό και 7 σε μέτριο βαθμό.

Στην ερώτηση B.10 « Η Διεύθυνση του ξενοδοχείου διοργανώνει συχνά συναντήσεις για να ενημερώσει τους εργαζόμενους για τους καινούριους στόχους της επιχείρησης » 3 απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 9 σε μεγάλο βαθμό, 10 σε μέτριο βαθμό, 5 σε μικρό βαθμό και 1 καθόλου.

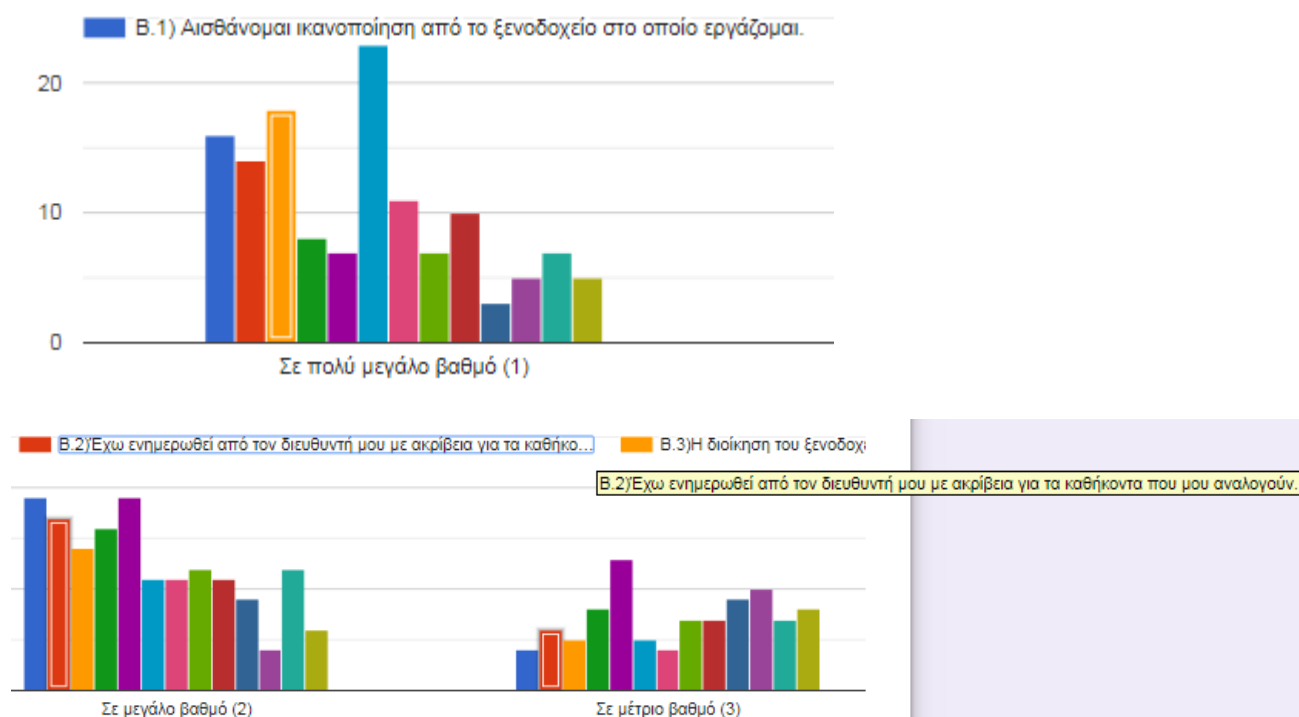
Στην ερώτηση B.11 « Το ξενοδοχείο διοργανώνει συχνά σεμινάρια για τη βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων » 5 απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, σε μεγάλο βαθμό, 10 σε μέτριο βαθμό, 7 σε μικρό βαθμό και 1 καθόλου.

Στην ερώτηση B.12 « Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζομαι κατανοεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες μου » 7 απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 12 σε μεγάλο βαθμό, 7 σε μέτριο βαθμό και 1 σε μικρό βαθμό.

Στην ερώτηση B.13 « Συνήθως κάνω περισσότερες εργασίες από αυτές που μου αναλογούν, χωρίς να πληρώνομαι παραπάνω γι' αυτές » 5 απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 6 σε μεγάλο βαθμό, 8 σε μέτριο βαθμό, 3 σε μικρό βαθμό και καθόλου 5 ερωτώμενοι.

Ακολουθούν τα γραφήματα, όπως έχουν διαμορφωθεί από το Google Forms:

**II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).**



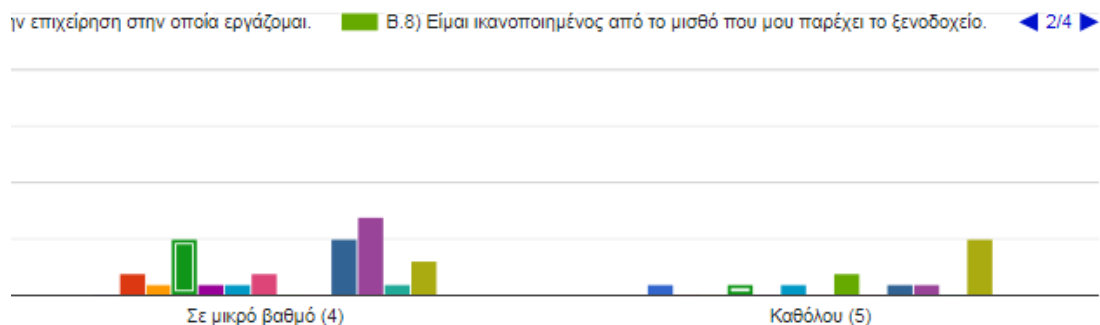
II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



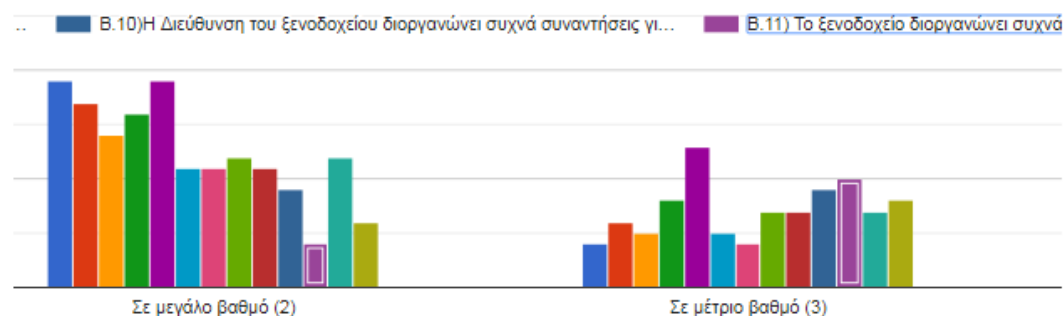
II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



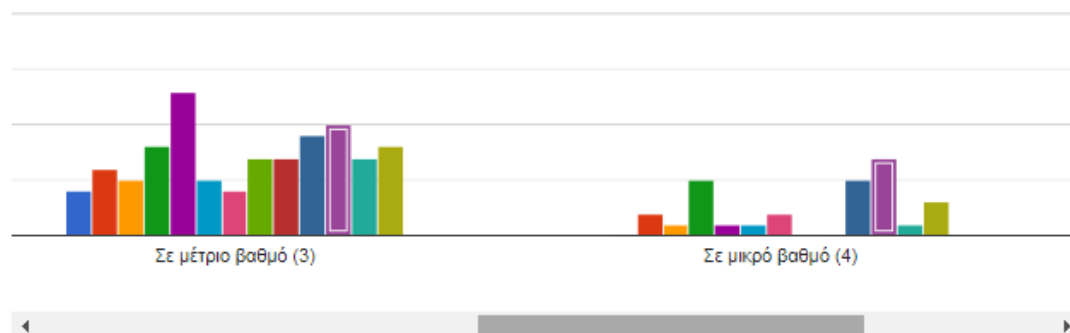
II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).

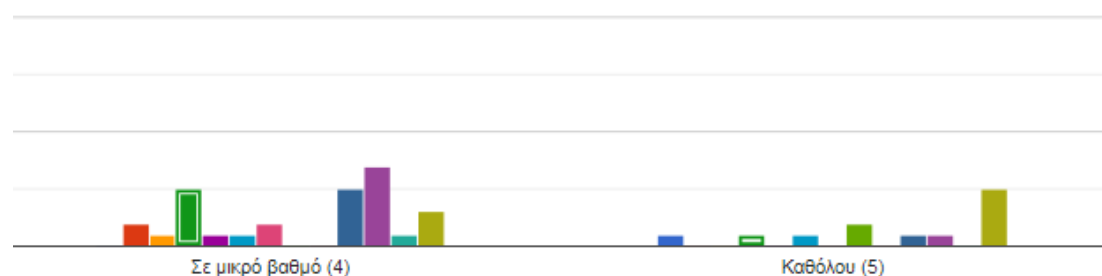


... για τη βελτίωση των... B.11) Το ξενοδοχείο διοργανώνει συχνά σεμινάρια για τη βελτίωση των... B.12) Το ξενοδοχείο στο...



II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).

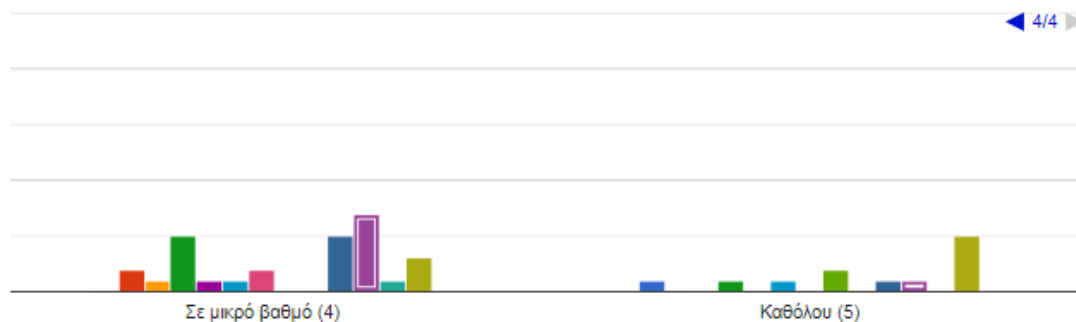
... για τη βελτίωση των... B.12) Το ξενοδοχείο στο οποίο εργαζομαι κατανοεί τις ανάγκες και τις ε... 3/4



II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



II. Ανθρώπινο Δυναμικό – Εργαζόμενοι Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



Στο τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου των ξενοδοχοϋπαλλήλων περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις κλίμακας και ακολουθούν οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις - αποτελέσματα.

Στην ερώτηση Γ.1 «Το ξενοδοχείο που εργάζομαι έχει πελατοκεντρική φιλοσοφία» 9 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 22 άτομα απάντησαν σε μεγάλο βαθμό, 5 σε μέτριο βαθμό ενώ 2 άτομα δεν πιστεύουν καθόλου πως η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζονται έχει πελατοκεντρική φιλοσοφία.

Στην ερώτηση Γ.2 « Διαθέτω όλα τα κατάλληλα προσόντα για την θέση στην οποία εργάζομαι» 18 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 20 άτομα σε μεγάλο βαθμό και μόλις 1 σε μικρό βαθμό.

Στην ερώτηση Γ.3 « Επικοινωνώ με τους πελάτες σε καλό επίπεδο, στην εκάστοτε εθνική τους γλώσσα» 3 απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 12 σε μεγάλο βαθμό, 3 σε μέτριο βαθμό, 3 σε μικρό βαθμό και 7 απάντησαν πως δεν επικοινωνούν καθόλου σε καλό επίπεδο με τους πελάτες στην εκάστοτε εθνική τους γλώσσα.

Στην ερώτηση Γ.4 « Αφουγκράζομαι και δίνω λύσεις σε τυχόν παράπονα πελατών » 15 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό, 20 άτομα σε μεγάλο βαθμό, 3 σε μέτριο

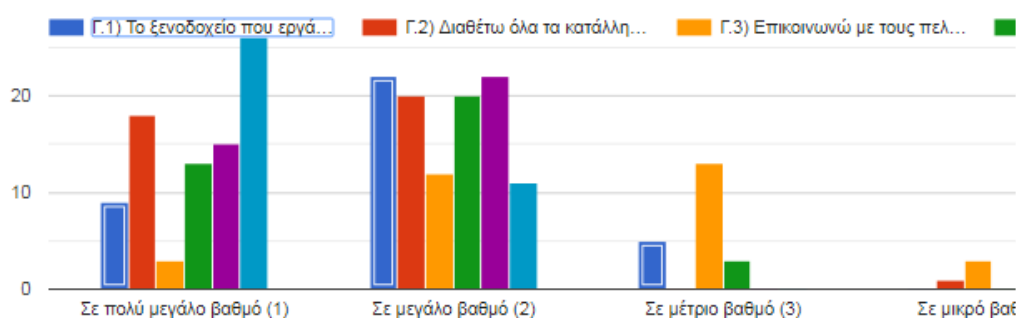
βαθμό ενώ μόνο 1 απάντησε πως δεν αφουγκράζεται καθόλου τα παράπονα των πελατών.

Στην ερώτηση Γ.5 « Όταν έρχομαι σε επαφή με τους πελάτες, εκπροσωπώ ακριβώς τη φιλοσοφία του ξενοδοχείου» 15 απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό και 22 σε μεγάλο βαθμό.

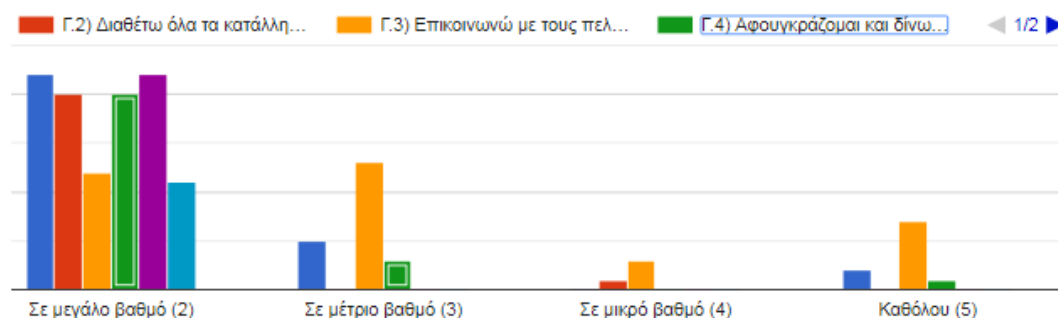
Στην ερώτηση Γ.6 « Το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών » 26 άτομα απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό και 11 σε μεγάλο βαθμό. Σχεδόν όλοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται δηλαδή πως το προσωπικό παίζει καθοριστικό ρόλο στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών και στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Ακολουθούν τα γραφήματα, όπως έχουν διαμορφωθεί από το Google Forms:

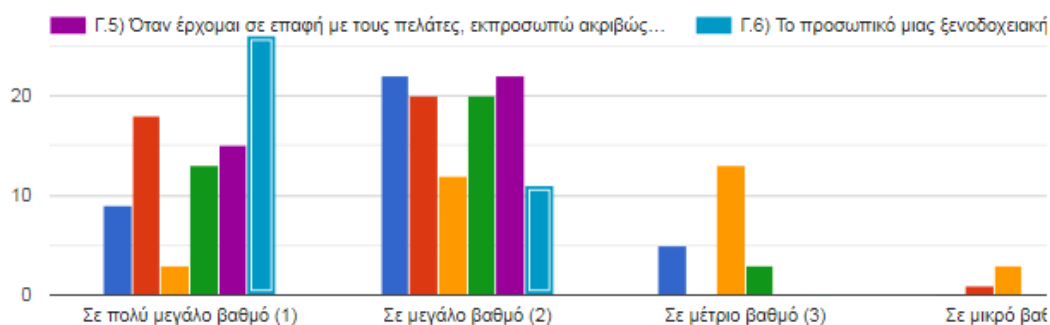
III. Ανθρώπινο Δυναμικό –Πελάτες Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



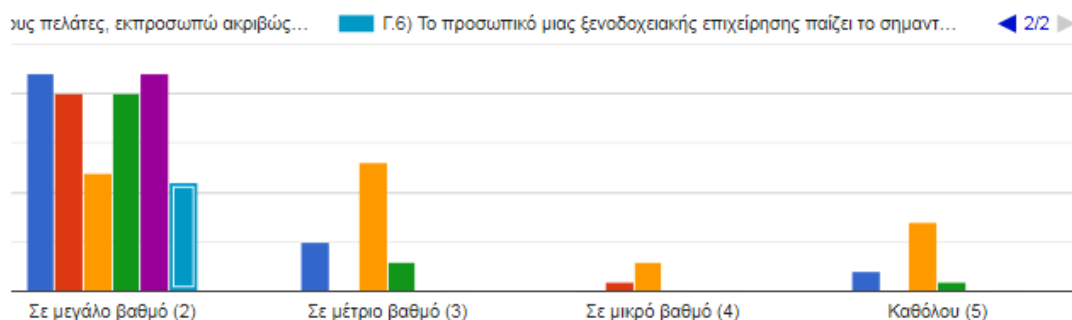
III. Ανθρώπινο Δυναμικό –Πελάτες Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



III. Ανθρώπινο Δυναμικό –Πελάτες Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



III. Ανθρώπινο Δυναμικό –Πελάτες Βαθμολογήστε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις από το 1 έως το 5. (Όπου 1=Σε Πολύ μεγάλο βαθμό, 2= Σε Μεγάλο βαθμό, 3= Σε Μέτριο βαθμό, 4= Σε Μικρό βαθμό, 5=Καθόλου).



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Ευθυμιάτου-Πουλάκου Α. (1994). *Τουριστικό Δίκαιο*. Αθήνα–Κομοτηνή: Εκδόσεις Σακκούλα.

Ζαχαράτος Γ. (2000). *Package Tour*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Ζευγαρίδης Σ., & Σταματιάδης Γ. (1997). *Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks.

Ηγουμενάκης Ν. (1997). *Τουριστική Οικονομία* (Τόμος Β', 2η έκδοση). Αθήνα: Interbooks.

Κανελλόπουλος Χ. (1991). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Icon.

- Keiser J. (1998). *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων: Θεωρία και πράξη* (επιμ. Φ. Κιλίπρης). Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Λαγός Δ. (2005). *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Λαλούμης Δ., & Ρούπας Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Μπουραντάς Δ., & Παπαλεξανδρή Ν. (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μυλωνόπουλος Δ., Μεντής Γ., & Μοίρα Π. (2003). *Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις – Νομική προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3η έκδοση). Αθήνα: Ανίκουλα.
- Παπάνης Ε., & Ρόντος Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρη.
- Rutherford D. (1995). *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες* (επιμ. Α. Παρασκευάς, 2η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Σκουλάς Ν., & Οικονομάκη Κ. (1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε.
- Σταυρινούδης Θ. (2006). *Τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων*. ΤΑ ΝΕΑ – Ανοιχτό MBA.
- Σταυρινούδης Θ. (2006). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων* (Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο ΕΣΔΔΑ).
- Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., & Λαλούμης Δ. (2003). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Tyson S., & York A. (2000). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Τα δομικά συστατικά του HRM* (απόδοση Π. Ψαρράκη). Αθήνα: Γκιούρδας.
- Χυτήρης Λ. (1996). *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

### **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**

- Baum T. (1995). *Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction*. London: Chapman & Hall.
- Baum T., Amoah V., & Spivack S. (1999). Policy dimensions of human resource management in tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 3, 220–230.
- Beardwell I., & Holden L. (1994). *Human Resource Management: A contemporary perspective*. London: Pitman Publishing.
- Cannon D., & Gustafson C. (2002). *Training and Development for the Hospitality Industry*. USA: Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.
- Christou E. (1999). Hospitality management education in Greece. *Tourism Management*, 20, 680–693.

- European Commission (2000). *Towards quality coastal tourism*. Brussels.
- Ferris G., Hochwarter W., Buckley R., Harrell-Cook G., & Frink D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25(3), 305–417.
- French W. (1998). *Human Resources Management* (4th ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Harris M. (2000). *Human Resource Management: A practical approach* (2nd ed.). London: Harcourt.
- Haynes P., & Fryer G. (2000). Human resources, service quality and performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 240–250.
- Ingram A., & MacLean H. (1993). Human resources management: review. *International Hospitality Management*, 12(3), 230–245.
- Jafari J., & Fayos-Sola E. (1996). Human resources development and quality tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(4), 226–241.
- Jolliffe L., & Farnsworth R. (2003). Seasonality in tourism employment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 311–317.
- Maund L. (2001). *An Introduction to Human Resources Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Mullins L. J. (1995). *Hospitality Management: A Human Resources Approach* (2nd ed.). London: Longman.
- Reynolds D., & Namasivayam K. (2006). Human resources in foodservice industry. USA: Haworth Hospitality Press.
- Riley M. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Robbins S. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). USA: Prentice Hall.
- Sharpley R., & Forster G. (2003). Hotel employee attitudes and quality tourism. *Tourism Management*, 685–698.
- Stone R. (2002). *Human Resource Management* (4th ed.). Australia: John Wiley & Sons.
- Whitmore J. (2002). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey.

### Ηλεκτρονικές Πηγές

- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (2014). ΦΕΚ 155Α.  
[https://cert.grhotels.gr/Content/docs/%CE%A6%CE%95%CE%9A\\_155A\\_2014.pdf](https://cert.grhotels.gr/Content/docs/%CE%A6%CE%95%CE%9A_155A_2014.pdf)
- Υπουργική Απόφαση 21654/2017 (ΦΕΚ 4242Β).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-tourismos/ksenodokheia/upourgike-apophase-21654-2017-fek-4242b-5-12-2017.html>
- Marketing Lexicon  
<http://marketing-lexicon.com>
- Νέα Κρήτη – άρθρο για ενοικίαση εργαζομένων  
<https://www.neakriti.gr/article/kriti/hania/1548171/fainomena-enoikiasis-ergazomenon-se-xenodoheia-ton-hanion/>

