

2020-12

þý £ Ä Á ± Ä . 3 1 0 ® ´ 1 ¿ - 0 . Ã . ± 1/2 , Á Î À 1 1/2  
þý ´ Å 1/2 ± 1/4 1 0 ¿ Í 0 ± 1 Ä µ Ç 1/2 ¿ » ¿ 3 1 0 - Å  
þý . À µ Á - À Ä É Ã . Ä É 1/2 3/4 µ 1/2 ¿ ´ ¿ Ç µ 1 ±

þý š ± À µ Ä ± 1/2 ¬ 0 . , • 1 Á ® 1/2 .

Business Administration Program, School of Economic Sciences and Business, Neapolis  
University Pafos

<http://hdl.handle.net/11728/11706>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



## **Distance MBA in Tourism (2019-2020)**

**“ Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογικές λύσεις: η περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ”**

**Καπετανάκη Ειρήνη**

**Δεκέμβριος 2020**



## **Distance MBA in Tourism (2019-2020)**

**“ Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογικές λύσεις: η περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ”**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**Καπετανάκη Ειρήνη**

**Δεκέμβριος 2020**

Copyright © Ειρήνη Καπετανάκη, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## **Σελίδα Εγκυρότητας**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:** Ειρήνη Καπετανάκη

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** “Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογικές λύσεις: η περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων”

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 31/01/2021 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): κος Βαρελάς Σωτήριος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: κος Στυλίδης Δημήτριος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: κα Χυτήρη Αλεξάνδρα

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Η Ειρήνη Καπετανάκη γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογικές λύσεις: η περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

## **Η Δηλούσα**

## Περίληψη

Μεγάλο μέρος του ενδιαφέροντος έχει συγκεντρώσει τα τελευταία χρόνια η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείρισή του ως προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί όλους τους πόρους που διαθέτει προκειμένου να γίνει ανταγωνιστική και βιώσιμη, με το ανθρώπινο δυναμικό να συμπεριλαμβάνεται στους πόρους αυτούς, η στρατηγική διαχείρισή του αποτελεί ένα καίριο θέμα των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ξενοδοχείων κατηγορίας αστέρων, η ανάπτυξη της κατάλληλης στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί θέμα μείζονος σημασίας. Στα πλαίσια του στρατηγικού αυτού προσανατολισμού, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη όλα τα μέσα που μπορούν να συμβάλουν στην διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα από αυτά είναι η τεχνολογία.

Κύριος στόχος της παρούσας μελέτης είναι η ανάδειξη της σημασίας των νέων τεχνολογιών ως έναν παράγοντα που συμβάλει στην στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση δεν περιορίζεται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, αλλά εκτείνεται στο σύνολο των τμημάτων του ξενοδοχείου. Στα πλαίσια αυτά, μελετάται η επίδραση της εισαγωγής των νέων τεχνολογικών μέσων στις λειτουργίες των τμημάτων μίας ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά και της υιοθέτησής τους στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων.

Έχοντας ως γνώμονα τους στόχους αυτούς, αρχικά πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση με την χρήση πρωτογενών και δευτερογενών πηγών πληροφόρησης. Συγκεκριμένα, αυτές περιλαμβάνουν κυρίως επιστημονικά άρθρα, βιβλία, παρουσιάσεις συνεδρίων και διαδικτυακές πηγές. Με τον τρόπο αυτό μελετήθηκε η ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από τις παραδοσιακές μορφές της στον σύγχρονο στρατηγικό προσανατολισμό της. Έπειτα ερευνήθηκε η εισαγωγή της τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό κλάδο και η ένταξή της στα διάφορα τμήματα των ξενοδοχείων, μελετώντας συγκεκριμένα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται τόσο στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στα υπόλοιπα τμήματα.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με την χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, στην οποία κλήθηκαν να συμμετάσχουν εργαζόμενοι ξενοδοχείων κατηγορίας αστέρων της Ελλάδας. Το ερωτηματολόγιο ήταν χωρισμένο σε τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα. Το πρώτο αφορά την επίδραση που έχει η εισαγωγή της τεχνολογίας στις καθημερινές εργασίες των εργαζομένων, στην απόδοσή τους. Το δεύτερο εξετάζει και πάλι την απόδοση των εργαζομένων και το πώς επιδρά σε αυτή η εκπαίδευση όταν πραγματοποιείται με τεχνολογικά μέσα. Στο τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ της χρήσης τεχνολογικών μέσων στην καθημερινότητα των εργαζομένων και της ικανοποίησης και παρακίνησής τους. Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, έγινε φανερό ότι τόσο η υιοθέτηση τεχνολογικών μέσων στις καθημερινές εργασίες των εργαζομένων όσο και η χρήση τους στην

εκπαίδευση, επιδρά θετικά στην απόδοσή τους. Η ίδια θετική σχέση υφίσταται και στην περίπτωση της χρήσης της τεχνολογίας και της παρακίνηση και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Βάσει της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, καθίσταται σαφές ότι η τεχνολογία αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι για τους εργαζόμενους, διευκολύνοντάς τους στις καθημερινές τους εργασίες, αυξάνοντας την απόδοσή τους και ενισχύουν την ικανοποίηση και παρακίνησή τους. Παράλληλα, βάσει της θεωρητικής ανάλυσης που έχει γίνει σχετικά με την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται σαφές ότι οι στόχοι της λειτουργίας αυτής μπορούν να επιτευχθούν ευκολότερα με την εισαγωγή της τεχνολογίας τόσο στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού όσο και στα υπόλοιπα τμήματα των ξενοδοχείων. Συνεπώς, η συνεχής εισαγωγή των νέων τεχνολογικών εξελίξεων στα ξενοδοχεία κρίνεται σκόπιμη, προς επίτευξη των στρατηγικών στόχων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, προσανατολισμένων προς την επίτευξη των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας στο σύνολό της.

**Λέξεις κλειδιά:** Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Τεχνολογικά μέσα, Αυτοματοποίηση, Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις



## **Abstract**

In recent years, much attention has been paid to the importance of human resources management in achieving business objectives. As human resources constitute a part of the business, the strategic management of human resources is a key business issue, as it can contribute in the business's viability and competitiveness. Especially in the case of star category hotels, the development of an appropriate human resource management strategy is of high importance. In the context of this strategic orientation of human resources management, it is important to consider all the means that can contribute to the management and development of human resources. Technology is one of them.

The main objective of this study is to highlight the importance of new technologies as a factor that contributes to the strategic human resources management. The analysis is not limited to the human resources department, yet it broadens to all hotel departments. In this context, the effect of the introduction of new technological means on the hotel's departments is investigated, as well as the effect of their adoption in the employee's training process and development.

According to these objectives, a literature review was initially conducted using primary and secondary sources of information. In particular, these mainly include scientific articles, books, conference presentations and online resources. Following this procedure, the existing literature on the evolution of human resource management from its traditional form to its modern strategic orientation was studied. Then, the introduction of technology in the hotel industry and its integration in the hotel's departments was studied, considering specific technological means used both in the human resources department and the main hotel's departments.

Subsequently, a primary survey was conducted using an electronic questionnaire, in which employees of star category hotels in Greece were invited to participate. The questionnaire was divided into three parts, each of which concerned one of the three main research questions. The first research question concerns the effect that the introduction of technology on the employee's daily work has on their performance. The second research question, again, examines employee performance and how training, when done through technological means, affects it. In the last research question, the correlation between the use of technological means in the employee's workplace and their satisfaction and motivation is examined. Based on the results of the research, it appeared that both the adoption of technological means in the daily tasks of employees and their use in training has a positive effect on their performance. The same positive relationship applies between the use of technology and the motivation and satisfaction of employees.

Based on the analysis made in the present work and the findings of the research, it becomes clear that technology is an important part for employees, facilitating their daily work, increasing their efficiency and enhancing their satisfaction and motivation. Additionally, based on the theoretical

analysis made regarding the strategic human resource management, it is evident that the objectives of this function can be more easily achieved by introducing technology in both the human resources department and the other hotel departments. Therefore, the continuous introduction of new technological developments in hotels is considered appropriate, in order to achieve the strategic goals of human resources management, oriented towards the achievement of the hotel's goals itself.

**Key words:** Strategic human resource management, Technological means, Automation, Hotels

## Πίνακας περιεχομένων

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b> .....   | <b>3</b>  |
| 1.1 Η έννοια και η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού .....  | 3         |
| 1.2 Εισαγωγή στην στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού .....  | 4         |
| 1.3 Αποδοχή τεχνολογικών αλλαγών και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού .....   | 5         |
| 1.4 Στρατηγικές αλλαγών και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού .....   | 8         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> .....                  | <b>9</b>  |
| 2.1 Οι προβλέψεις και η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του 21 <sup>ου</sup> αιώνα .....                            | 9         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ</b> ..... | <b>11</b> |
| 3.1 Η εισαγωγή της τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό κλάδο .....   | 11        |
| 3.2 Τεχνολογίες στα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....  | 13        |
| 3.3 Τεχνολογίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .....  | 18        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ</b> .....   | <b>25</b> |
| 4.1 Ερευνητικοί στόχοι .....   | 25        |
| 4.2 Μεθοδολογία έρευνας.....   | 25        |
| 4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων .....   | 26        |
| 4.4 Δομή ερωτηματολογίου .....   | 27        |
| 4.5 Δείγμα .....   | 28        |
| 4.6 Περιορισμοί έρευνας.....   | 29        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....  | <b>29</b> |
| 5.1 Ανάλυση ατομικών και δημογραφικών στοιχείων της έρευνας.....   | 29        |
| 5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων δεύτερου μέρους έρευνας .....  | 34        |
| 5.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων τρίτου μέρους έρευνας .....  | 40        |
| 5.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων τέταρτου μέρους έρευνας.....   | 45        |
| <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....  | <b>56</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b> .....   | <b>59</b> |

## Ευρετήριο Διαγραμμάτων

|   |    |
|---|----|
| Γράφημα 5.1.1: Φύλο .....   | 30 |
| Γράφημα 5.1.2: Ηλικία .....   | 30 |
| Γράφημα 5.1.3: Μορφωτικό επίπεδο .....  | 31 |
| Γράφημα 5.1.4: Περιφερειακή ενότητα .....   | 31 |
| Γράφημα 5.1.5: Κατηγορία ξενοδοχείου .....  | 32 |
| Γράφημα 5.1.6: Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου .....                                       | 32 |
| Γράφημα 5.1.7: Τμήμα ξενοδοχείου .....  | 33 |
| Γράφημα 5.1.8: Έτη εργασίας στο ξενοδοχείο .....  | 33 |
| Γράφημα 5.1.9: Εξοικείωση με την τεχνολογία .....                                       | 34 |
| Γράφημα 5.2.1: Συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες .....                            | 35 |
| Γράφημα 5.2.2: Σκοπός υιοθέτησης τεχνολογίας .....                                      | 35 |
| Γράφημα 5.2.3: Αξιολόγηση ψηφιοποίησης .....  | 36 |
| Γράφημα 5.2.4: Εκτίμηση αναγκαιότητας χρήσης τεχνολογίας .....                          | 36 |
| Γράφημα 5.2.5: Χρήση τεχνολογίας και διευκόλυνση εργασίας .....                         | 37 |
| Γράφημα 5.2.6: Χρήση τεχνολογίας και αίσθηση ασφάλειας .....                            | 37 |
| Γράφημα 5.2.7: Χρήση τεχνολογίας και ποιότητα εργασίας .....                            | 38 |
| Γράφημα 5.2.8: Χρήση τεχνολογίας και εξοικονόμηση χρόνου .....                          | 38 |
| Γράφημα 5.2.9: Χρήση τεχνολογίας και απόδοση .....                                      | 39 |
| Γράφημα 5.2.10: Χρήση τεχνολογίας και επικοινωνία τμημάτων .....                        | 39 |
| Γράφημα 5.2.11: Εξοικείωση με τεχνολογία και απόδοση/εικόνα ξενοδοχείου .....           | 40 |
| Γράφημα 5.3.1: Επίπεδο ικανοποίησης από εκπαίδευση .....                                | 40 |
| Γράφημα 5.3.2: Επίπεδο ικανοποίησης από εκπαίδευση σε τεχνολογικά μέσα .....            | 41 |
| Γράφημα 5.3.3: Αντικείμενο εκπαίδευσης .....  | 41 |
| Γράφημα 5.3.4: Χρήση τεχνολογικών μέσων στην εκπαίδευση .....                           | 42 |
| Γράφημα 5.3.5: Εκπαίδευση με τεχνολογικά μέσα και κατανόηση αντικειμένου εργασίας ..... | 42 |
| Γράφημα 5.3.6: Προτίμηση πραγματοποίησης εκπαίδευσης με τεχνολογικά μέσα .....          | 43 |
| Γράφημα 5.3.7: Προτιμώμενα τεχνολογικά μέσα κατά την εκπαίδευση .....                   | 43 |
| Γράφημα 5.3.8: Χαρακτηριστικά εκπαίδευσης .....   | 44 |
| Γράφημα 5.3.9: Προτίμηση ατόμου υπεύθυνου για την εκπαίδευση .....                      | 44 |
| Γράφημα 5.3.10: Τεχνολογικά μέσα στην εκπαίδευση και εκσυγχρονισμός ξενοδοχείων .....   | 45 |
| Γράφημα 5.4.1: Προτίμηση αυτοματοποιημένων έναντι χειροκίνητων μεθόδων .....            | 46 |
| Γράφημα 5.4.2: Υιοθέτηση τεχνολογίας ως παράγοντας παρακίνησης .....                    | 46 |
| Γράφημα 5.4.3: Χρήση ή όχι τεχνολογίας για πιο ευχάριστη εργασία .....                  | 47 |
| Γράφημα 5.4.4: Εισαγωγή περισσότερων τεχνολογικών μέσων προς διευκόλυνση εργασιών ...   | 47 |
| Γράφημα 5.4.5: Χρήση τεχνολογίας ως παράγοντας παραμονής στο ξενοδοχείο .....           | 48 |
| Γράφημα 5.4.6: Βαθμός ικανοποίησης με οργάνωση τμήματος .....                           | 48 |

|  |    |
|--|----|
| Γράφημα 5.4.7: Χρήση τεχνολογικών μέσων και οργάνωση τμήματος .....          | 49 |
| Γράφημα 5.4.8: Μετάβαση από χειροκίνητες σε αυτοματοποιημένες μεθόδους ..... | 49 |
| Γράφημα 5.4.9: Συσχέτιση χρήσης τεχνολογίας και προοπτικών εξέλιξης .....    | 50 |
| Γράφημα 5.4.10: Χρήση τεχνολογίας, αυτονομία και αίσθηση εμπιστοσύνης .....  | 50 |
| Γράφημα 5.4.11: Υιοθέτηση τεχνολογίας και εκσυγχρονισμός ξενοδοχείων .....   | 51 |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι γεγονός ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της οικονομίας στην Ελλάδα. Συνιστά έναν ενεργό κλάδο που συνεχώς εξελίσσεται, παρουσιάζοντας σημαντικές αλλαγές ανά τα χρόνια, από τα αρχικά στάδια της ανάπτυξής του έως και σήμερα. Οι αλλαγές αυτές δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη την λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Τόσο οι μεταβολές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων όσο και η αναγνώριση της σημαντικότητας του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα για τις επιχειρήσεις, τις ώθησε στο να μεταβάλουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προς μία περισσότερο στρατηγική κατεύθυνση. Στον προσανατολισμό αυτό συνέβαλε σημαντικά η αναγνώριση της συμβολής των εργαζομένων στην εκπλήρωση των στόχων των επιχειρήσεων. Ενώ παλιότερα το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αντιμετωπιζόταν σαν ένα επιπλέον κόστος, πλέον αντιμετωπίζεται ως ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία μίας επιχείρησης. Συνεπώς, η κατάλληλη διαχείριση και ανάπτυξή του, στοιχεία που περιλαμβάνονται στον όρο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και στην βιωσιμότητά της, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας όπως είναι οι ξενοδοχειακές μονάδες.

Παράλληλα, σημαντικό ρόλο στις μεταβολές που συντελέστηκαν ανά τα χρόνια, τόσο στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όσο και στις ξενοδοχειακές μονάδες στο σύνολό τους, είχαν παράγοντες του εξωτερικού μικρο και μακρο-περιβάλλοντος των επιχειρήσεων όπως ο ανταγωνισμός και η πιθανότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, πιθανά υποκατάστατα προϊόντα (Porter, 1979) καθώς και οικονομικοί ή τεχνολογικοί παράγοντες (Gurta, 2013). Οι παράγοντες αυτοί είναι σε πολλές περιπτώσεις αλληλένδετοι μεταξύ τους, καθώς η μεταβολή σε έναν από αυτούς μπορεί να οδηγήσει στη μεταβολή κάποιων άλλων παραγόντων προς την ίδια ή προς αντίθετη κατεύθυνση. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η τεχνολογία, καθώς η υιοθέτηση των τεχνολογικών εξελίξεων στην λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας έναντι άλλων, μη ενημερωμένων τεχνολογικά επιχειρήσεων του κλάδου. Η συμβολή αυτή της τεχνολογίας στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων έχει αναγνωριστεί από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες πραγματοποιούν τεχνολογικές επενδύσεις όχι μόνο σε ότι αφορά υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες, αλλά και ως προς τις λειτουργίες των τμημάτων.

Στις λειτουργίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όπου εισήχθη η τεχνολογία, περιλαμβάνεται και εκείνη της ευρύτερης στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένων των δυνατοτήτων που παρέχουν οι τεχνολογικές εξελίξεις, δεν θα μπορούσε να αμφισβητηθεί η δυνατότητα να αποτελέσουν παράγοντα διαφοροποίησης της επιχείρησης και μέσα επίτευξης των

στρατηγικών της στόχων. Ο σκοπός της εισαγωγής των νεότερων τεχνολογικών εξελίξεων στις λειτουργίες των διαφόρων τμημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σχετίζεται με την διευκόλυνση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα της αυτοματοποίησης που προσφέρει η τεχνολογία.

Συγκεκριμένα, η υιοθέτηση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων δεν επηρεάζει θετικά μόνο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ως τμήμα άσκησης της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, αλλά και τους εργαζόμενους των υπόλοιπων τμημάτων που κάνουν χρήση της τεχνολογίας ή που εκπαιδεύονται με την χρήση τεχνολογικών μέσων. Συνεπώς, δεν θα πρέπει να αρκούμαστε μόνο στην μελέτη των αλλαγών εκείνων που επιφέρει η χρήση της τεχνολογίας στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Αντιθέτως, είναι σημαντική και η διερεύνηση της επιρροής της τεχνολογίας στα υπόλοιπα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά και στο κομμάτι αυτό. Συνεπώς, είναι σημαντικό να διερευνηθεί η αλληλεπίδραση και η σχέση των εργαζομένων όλων των βασικών τμημάτων ενός ξενοδοχείου με την τεχνολογία, καθώς και η αντίληψή τους ως προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Ακόμα έναν σημαντικό παράγοντα στην στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η εκπαίδευση των εργαζομένων. Και στην διαδικασία αυτή έχει συμβάλει η τεχνολογία, καθώς έχει οδηγήσει στην εφαρμογή νέων πρακτικών εκπαίδευσης με τη χρήση τεχνολογικών μέσων. Δεδομένης της σημαντικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού, είναι απαραίτητη η διερεύνηση της εμπειρίας και της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με την ένταξη τεχνολογικών μέσων στην εκπαίδευσή τους.

Ενώ οι περισσότερες μελέτες που συνδέουν την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την τεχνολογία εστιάζουν στις τεχνολογικές εξελίξεις που χρησιμοποιούνται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, δεν ερευνάται συχνά στα πλαίσια αυτά η επίδραση της τεχνολογίας στα υπόλοιπα τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αναγνωρίζοντας την σημαντικότητα της διερεύνησης των παραπάνω σημείων, η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας δεν περιορίζεται μόνο στην ανάδειξη της σημασίας της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την επίδραση της τεχνολογίας στο τμήμα ανθρώπινων πόρων σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Επεκτείνεται στην σημασία τόσο της μελέτης της εισαγωγής της τεχνολογίας στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού όσο και της ένταξης των διαφόρων τεχνολογικών εξελίξεων στα υπόλοιπα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας. Η παράλληλη αυτή ανάλυση κρίνεται σκόπιμη, καθώς αποτελούν δύο αλληλένδετους παράγοντες που συνδυαστικά είναι εφικτό να οδηγήσουν στο επιθυμητό συγκριτικό πλεονέκτημα, στο οποίο κάθε επιχείρηση αποβλέπει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 1.1 Η έννοια και η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Σημαντική είναι η προσοχή που δίνεται τα τελευταία χρόνια στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την αναγνώρισή της ως έναν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία προσέγγιση ως προς την διαχείριση του πλέον πολύτιμου στοιχείου της επιχείρησης, των εργαζομένων της, οι οποίοι συμβάλλουν τόσο ατομικά όσο και συλλογικά στην επίτευξη των στόχων της. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρουν οι Jiang et al. (2012), αποτελεί τον τομέα της διοίκησης που ασχολείται με την πρόσληψη, την επιλογή, την ανάπτυξη και την επίτευξη της βέλτιστης χρήσης των εργαζομένων, διασφαλίζοντας ότι κάθε εργαζόμενος συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης κατά το μέγιστο. Στα πλαίσια αυτά, η σωστή πολιτική και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ότι πλέον θα πρέπει να βρίσκεται στον πυρήνα κάθε βιώσιμης λύσης μίας επιχείρησης.

Δεδομένων των ραγδαίων αλλαγών του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, και προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να είναι ανταγωνιστικές θα πρέπει να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους μειώνοντας τα κόστη, παρέχοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες και παράλληλα βελτιώνοντας την ποιότητα των ήδη παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Luthans & Youssef (2004), στην επίτευξη των στόχων αυτών συμβάλουν σημαντικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι αποφάσεις που λαμβάνονται προς την κατεύθυνση αυτή, δημιουργώντας και διατηρώντας την οργανωτική απόδοση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η επίδραση των αποφάσεων εκείνων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό αποσκοπούν κυρίως είτε στην βελτίωση της αποδοτικότητας, είτε στην αύξηση των εσόδων.

Παράλληλα, η σημαντικότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στην αξιοποίηση των εργαζομένων της επιχείρησης στο μέγιστο επίπεδο και με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ενώ παλιότερα επικρατούσε η άποψη ότι το τμήμα αυτό ασχολείται κυρίως με τις προσλήψεις και τις απολύσεις των εργαζομένων, η λειτουργία του στην πραγματικότητα εκτείνεται σε περαιτέρω διαδικασίες. Ασχολείται με όλες τις πτυχές της διαχείρισης των εργαζομένων και της επικοινωνίας, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο στην οικοδόμηση θετικής επιχειρησιακής κουλτούρας (Al-Bahussin & El-Garaihy, 2013). Μεταξύ των στόχων του τμήματος αυτού, είναι η εξέλιξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, καθώς και η παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Συνοπτικά, όπως αναφέρουν οι Popescu, Avram & Dana (2012, σ.2), ο στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι «να ενσωματώσει τους κοινωνικούς στόχους στους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης, εναρμονίζοντας τους οικονομικούς περιορισμούς με την ανάγκη για ανθρώπινη και κοινωνική ανάπτυξη, καθώς και να συντονίσει και να ενσωματώσει τις πτυχές που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μία πολιτική που εκπροσωπεί το κοινωνικό



πλαίσιο της στρατηγικής της εταιρείας». Συνεπώς, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι μία βασική λειτουργία στο επίκεντρο της οργάνωσης της επιχείρησης. Προσφέρει προστιθέμενη αξία σε πολλούς τομείς της επιχείρησης και τα τελευταία χρόνια έχει αναδειχθεί σε λειτουργία εξέχουσας σημασίας για την στρατηγική των επιχειρήσεων, την διοίκησή τους αλλά και για πιθανές μελλοντικές αλλαγές στις οποίες η επιχείρηση προγραμματίζει να προχωρήσει.

## **1.2 Εισαγωγή στην στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Είναι γεγονός ότι δεδομένου του ανταγωνισμού που με την πάροδο των ετών αυξάνεται όλο και περισσότερο μεταξύ των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν και βρίσκουν τρόπους ώστε να εκμεταλλεύονται στο μέγιστο επίπεδο τους πόρους τους. Μεταξύ των πόρων αυτών συγκαταλέγεται και το ανθρώπινο δυναμικό στην διοίκηση του οποίου έχει δοθεί μία περισσότερο στρατηγική οπτική. Ενώ στο παρελθόν οι εργαζόμενοι αντιμετωπιζόνταν σαν ένα κόστος το οποίο θα έπρεπε να ελέγχεται, πλέον εξετάζονται ως ένα στρατηγικό πλεονέκτημα στο οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν (Kusluvan, et al., 2010). Το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκησή του συνδέονται πλέον με την μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης, αποτελώντας μία στρατηγική λειτουργία (Popescu, Avram & Dana, 2012). Είναι, λοιπόν, κατανοητό ότι έχει δημιουργηθεί η ανάγκη όχι μόνο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά της στρατηγικής διοίκησής του, λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες των εργαζομένων και συνδυάζοντάς τες με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσπάθεια αυτή, σύμφωνα με τους Wright & Ulrich (2017), χαρακτηρίζεται από τον όρο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρουν οι Walsh & Enz (2007), ενώ η παραδοσιακή λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαχειρίζεται τις σχέσεις των εργαζομένων εντός ενός στενού πλαισίου διοικητικών και υπαλληλικών δραστηριοτήτων, η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί σε ένα πλαίσιο συνεργασίας με τους διευθυντές των τμημάτων, περιλαμβάνοντας έναν προληπτικό στρατηγικό σχεδιασμό αλλά και διοικητικές δραστηριότητες. Οι διαφορές της παραδοσιακής και της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζονται μόνο στα στοιχεία αυτά. Ενώ στην πρώτη περίπτωση οι εργαζόμενοι δεν παροτρύνονται ώστε να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και οι όποιες καινοτομίες γίνονται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, στην δεύτερη περίπτωση η λήψη πρωτοβουλιών ενθαρρύνεται και οι καινοτομίες ομαδοποιούνται. Επίσης, η παραδοσιακή λειτουργία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει σε βραχυχρόνιες πρακτικές διορθώνοντας οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει, ενώ η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει σε μακροπρόθεσμες πρακτικές, προλαμβάνοντας τα προβλήματα. Ακόμα, ενώ παλιότερα οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καθορίζονταν από αυστηρότερους κανόνες και πολιτικές, οι λειτουργίες της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ευελιξία. Τέλος,

ενώ στην περίπτωση της παραδοσιακής μορφής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στόχος ήταν η μείωση του κόστους που προερχόταν από τους εργαζόμενους, η στρατηγική διοίκηση στοχεύει στην στήριξη της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Όσον αφορά την πορεία προς την στρατηγική ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, όπως αναφέρει ο Kaufman (2014), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά να εντοπίζεται κατά την δεκαετία του 1910 όπου και δημιουργήθηκε το πρώτο τμήμα προσωπικού. Κατά τις επόμενες δεκαετίες εξελίσσεται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, φτάνοντας στο 1980 αποτελώντας τη δεκαετία από την οποία και έπειτα εμφανίζεται πιο έντονα η ανάγκη για στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η τροπή και η αλλαγή αυτή στον τρόπο σκέψης αφορά κυρίως τρία χαρακτηριστικά. Αρχικά, έως τότε το ενδιαφέρον ήταν στραμμένο στις επιπτώσεις που είχαν οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στα άτομα, ενώ έπειτα, το ενδιαφέρον στράφηκε στις επιπτώσεις των πρακτικών αυτών ως προς στον οργανισμό. Ακόμα, αντί να γίνεται εστίαση σε μεμονωμένης πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως γινόταν μέχρι τότε, στη συνέχεια των χρόνων εξετάζονται συστήματα πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, αναγνωρίζεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως ένα εργαλείο διαχείρισης και η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά να εισάγεται στην στρατηγική των επιχειρήσεων. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό και η διοίκησή του συνδέονται με την μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης, αποτελώντας μία στρατηγική λειτουργία (Popescu, Avram & Dana, 2012).

Συνεπώς, καθώς οι απαιτήσεις του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων αλλάζουν και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνεχώς εξελίσσεται, είναι δεδομένο ότι με την πάροδο των ετών θα παρατηρούνται ραγδαίες αλλαγές στον τομέα αυτό. Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, αρκεί να σκεφτεί κανείς τον κύκλο ζωής ενός τουριστικού προορισμού όπως είχε οριστεί από τον Butler (1980), ώστε να αντιληφθεί τις αλλαγές στις οποίες θα πρέπει να προσαρμόζονται οι ξενοδοχειακές μονάδες. Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που προβλέπεται να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές και να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις αποτελεί η τεχνολογία. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να μελετηθεί η συμπεριφορά των εργαζομένων ως προς τις τεχνολογικές αλλαγές που εισάγονται στις λειτουργίες των επιχειρήσεων καθώς και τρόποι επίτευξης της ομαλής εισαγωγής της τεχνολογίας στην καθημερινότητα των εργαζομένων.

### **1.3 Αποδοχή τεχνολογικών αλλαγών και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

Οι αλλαγές τις οποίες πραγματοποιεί μία επιχείρηση κατά την διάρκεια των ετών ποικίλουν. Η πλειοψηφία αυτών γίνεται με στόχο η επιχείρηση να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική ώστε να μπορέσει να επιβιώσει. Σημαντικό ρόλο στο είδος των αλλαγών αλλά και στον χρόνο κατά τον

οποίο αυτές πραγματοποιούνται διαδραματίζουν οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Έναν τέτοιο παράγοντα αποτελεί η τεχνολογία, η οποία είναι σημαντικό να εντάσσεται στην λειτουργία κάθε επιχείρησης, διευκολύνοντας τις διαδικασίες και καθιστώντας παράλληλα την επιχείρηση ανταγωνιστική έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

Προτού αναλυθεί η συμπεριφορά των εργαζομένων ως προς αλλαγές σχετικές με την υιοθέτηση της τεχνολογίας, είναι σημαντικό να εξεταστούν οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην πραγματοποίηση αλλαγών. Οι θεωρίες της αλλαγής συνοψίζονται κυρίως σε δύο απόψεις. Σύμφωνα με την πρώτη άποψη, το λεγόμενο “συστημικό πλαίσιο συγκρούσεων”, η ώθηση για αλλαγή προέρχεται από την ανάγκη επίλυσης των διαφόρων συγκρούσεων που μπορεί να δημιουργούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης (Wilson, 1992). Σύμφωνα με την δεύτερη άποψη, το λεγόμενο “στρατηγικό πλαίσιο επιλογής”, όπως αναφέρει ο Child (1972), η ανάγκη για αλλαγή προέρχεται από την αναγνώριση ευκαιριών στο περιβάλλον της επιχείρησης προκειμένου να επιλυθούν οργανωτικά προβλήματα.

Στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα εντός μίας επιχείρησης σημαντικό στοιχείο αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται και οι παράγοντες που συμβάλουν στην αποδοχή τους από τους εργαζομένους. Η δεκτικότητα των εργαζομένων σε κάθε μορφή αλλαγής διαφέρει. Όπως υποστηρίζει ο Carnall (2007), πολλές φορές οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι επιφυλακτικοί ως προς την αλλαγή κυρίως λόγω των άγνωστων συνεπειών αυτής. Συνεπώς, η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή αφορά περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται η επιχείρηση την αλλαγή αυτή, παρά στην αλλαγή ως αλλαγή. Καθώς η αρνητική αντίδραση των εργαζομένων στις αλλαγές μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στην επιχείρηση, είναι σημαντικό τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργούν τις προϋποθέσεις ώστε οι εργαζόμενοι να αποδέχονται τις οποιεσδήποτε αλλαγές.

Στην δεκτικότητα των εργαζομένων σχετικά με την εισαγωγή τεχνολογικών λύσεων στις επιχειρήσεις, σημαντικό στοιχείο αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη και δέσμευση του ατόμου προς την επιχείρηση (Vakola et al., 2004). Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οδηγώντας σε επιτυχημένες επιχειρησιακές αλλαγές. Σύμφωνα με την έρευνα των Vakola & Nikolaou (2005), η αφοσίωση των εργαζομένων οδηγεί σε μεγαλύτερη δεκτικότητα από πλευράς τους ως προς τις αλλαγές. Ο παράγοντας αυτός συσχετίζεται και με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την επιχείρηση και τα ανώτερα στελέχη της. Όπως αναφέρουν οι Morgan & Zeffane (2003), όταν πραγματοποιούνται αλλαγές στο εσωτερικό της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι που δείχνουν εμπιστοσύνη στην επιχείρηση και στους ανωτέρους τους θεωρούν ότι οι ενέργειες αυτές βασίζονται στην ακεραιότητα και το ενδιαφέρον των προϊσταμένων. Επίσης, σύμφωνα με τους Mayer et al. (1995), η εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την επιχείρηση και προς τα ανώτερα στελέχη, εξαρτάται από την αντιμετώπιση και την εμπειρία των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Για τον λόγο αυτό, οι managers θα πρέπει να είναι

πολύ προσεκτικοί όσον αφορά τους χειρισμούς τους, καθώς οποιαδήποτε ρήξη μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

Ακόμα, παράγοντες που επηρεάζουν την δεκτικότητα των εργαζομένων φαίνεται να είναι η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και ο χρόνος που έχουν περάσει στην επιχείρηση. Σχετικά με την ηλικία, όπως παρουσιάζεται από την έρευνα των Vakola & Nikolaou (2005), καθώς και προγενέστερα από την έρευνα των Cordery et al. (1993), οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι φαίνεται να είναι λιγότερο δεκτικοί στις αλλαγές και συνεπώς σε οποιαδήποτε εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην λειτουργία της επιχείρησης. Αναφορικά με τον χρόνο που έχουν περάσει οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση, όσο μεγαλύτερο είναι το διάστημα αυτό τόσο δυσκολότερα αποδέχεται ο εργαζόμενος τις αλλαγές. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, οι ίδιες έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο είναι περισσότερο θετικοί στις αλλαγές. Όσον αφορά το φύλο, τα ευρήματα των μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί δεν οδηγούν σε κοινά αποτελέσματα. Τα ευρήματα της έρευνας των Cordery et al. (1992) και Vakola & Nikolaou (2005), κατέληξαν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο δεκτικές στην αλλαγή από τους άντρες. Παρόλα αυτά, σε έρευνα που πραγματοποίησαν ένα χρόνο αργότερα, οι Cordery et al. (1993), δεν βρήκαν κάποια συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της δεκτικότητας για αλλαγή. Ακόμα, σύμφωνα με την έρευνα των Vakola et al. (2004), η θετικότητα ως στοιχείο του χαρακτήρα κάποιου εργαζόμενου, η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα σε εμπειρίες, λειτουργούν προς την ίδια κατεύθυνση με την δεκτικότητά του για αλλαγή.

Όσον αφορά στοιχεία που σχετίζονται με την εργασία, ένας παράγοντας δεκτικότητας των τεχνολογικών αλλαγών είναι η αυτονομία των εργαζομένων. Σύμφωνα με την έρευνα των Mathieu & Zajac (1990), η αυτονομία των εργαζομένων και η οργανωτική τους δέσμευση είναι δύο μεγέθη που μεταβάλλονται ανάλογα, και ακολούθως ανάλογη μεταβολή παρουσιάζει και η δεκτικότητά τους στις αλλαγές. Παρόμοια θετική επίδραση, με βάση τους Iverson & Roy (1994), έχει και η πιθανότητα προαγωγής αλλά και το επίπεδο στο οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αντιμετωπίζονται δίκαια όσον αφορά την προσπάθεια που καταβάλουν. Τέλος, θετική έχει βρεθεί και η σχέση της δεκτικότητας στις αλλαγές με την ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους όσον αφορά την αλλαγή (Cordery et al., 1993).

Συνεπώς, από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με τον καταλληλότερο για την κάθε επιχείρηση τρόπο, είναι δυνατόν να επηρεάσει την δεκτικότητα των ατόμων για αλλαγή. Έτσι, καθώς η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσεται και οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εντάξουν στην λειτουργία τους νέες τεχνολογικές εξελίξεις, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί με τους κατάλληλους χειρισμούς να επηρεάσει την δεκτικότητα των εργαζομένων στις αλλαγές αυτές.

#### 1.4 Στρατηγικές αλλαγών και πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε αλλαγή στην επιχείρηση, όπως η εισαγωγή τεχνολογικών μέσων στις λειτουργίες των τμημάτων, θα πρέπει πρώτα να καθοριστεί από την επιχείρηση η στρατηγική που θα ακολουθήσει ως προς την εισαγωγή των αλλαγών αυτών. Σύμφωνα με τους Doug & Dexter (1991), η στρατηγική αυτή συνδέεται στενά με την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση έρευνα που οι ίδιοι πραγματοποίησαν σε επιχειρήσεις, εντόπισαν τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, παρατηρώντας παράλληλα ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν παρόμοια στρατηγική αλλαγών εφαρμόζαν και παρόμοιες πολιτικές όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Όπως αναφέρουν οι Doug & Dexter (1991), η πρώτη στρατηγική η οποία παρατηρήθηκε στον μεγαλύτερο αριθμό των επιχειρήσεων είναι η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού με επίκεντρο την εργασία. Η στρατηγική αυτή δίνει έμφαση κυρίως στον επανασχεδιασμό της εργασίας, την ομαδική εργασία και την επιχειρηματική μονάδα. Ακόμα, επικεντρώνεται στην ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων, χωρίς να ασχολείται ιδιαίτερα με την εμπλοκή των εργαζομένων στον σχεδιασμό της οργανωτικής αλλαγής. Η δεύτερη στρατηγική αναφέρεται στην αναπτυξιακή στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού. Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν την στρατηγική αυτή ενθάρρυναν την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, την διαχείριση της ανάπτυξης και την διαχείριση καριέρας. Οι δύο αυτές στρατηγικές δεν αποτελούν δύο απόλυτα διακριτές κατηγορίες, καθώς επιχειρήσεις που ακολουθούσαν την πρώτη στρατηγική ενσωμάτωναν και χαρακτηριστικά της δεύτερης, και αντίστροφα. Τρίτη είναι η στρατηγική ανάκαμψης ανθρώπινου δυναμικού. Η στρατηγική αυτή αφορούσε επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονταν σε στάδιο αλλαγής σχετικά με το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζαν, προχωρώντας σε απολύσεις, και αναθέτοντας σε εξωτερικούς συνεργάτες τις προσλήψεις. Σκοπός της στρατηγικής αυτής ήταν η καλλιέργεια νέας κουλτούρας της επιχείρησης. Τέλος, ακολουθεί η πατερναλιστική στρατηγική, η θεωρία της οποίας βασίζεται στις παραδοσιακές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού των δεκαετιών του 1950 και 1960. Επικεντρώνεται στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη σε διαδικασίες, στον έλεγχο των εργαζομένων βάσει μελετών παραγωγικότητας και στις σχέσεις εργοδότη και εργαζομένου με προσήλωση σε κανόνες και τύπους.

Με τα χρόνια, οι στρατηγικές αυτές συνεχώς εξελίσσονται καθώς το περιβάλλον των επιχειρήσεων συνεχώς αλλάζει, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέες συνθήκες και νέες απαιτήσεις. Οι καθολικές λύσεις στην επιλογή στρατηγικής για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν ενδείκνυνται. Αυτό που απαιτείται είναι ο ορισμός ενός πλαισίου διαδικασίας διοίκησης το οποίο να βοηθά στο ταίριασμα των διαδικασιών διοίκησης με τις μεταβαλλόμενες επιχειρησιακές ανάγκες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 2.1 Οι προβλέψεις και η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του 21<sup>ου</sup> αιώνα

Ήδη από τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, η ανάγκη για αλλαγές στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού γινόταν όλο και μεγαλύτερη. Σύμφωνα με τον de Woot (2002), οι λόγοι που κατέστησαν απαραίτητη την πραγματοποίηση αλλαγών ήταν οι μεταβολές κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων όπως ο ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση και οι συνεχείς αλλαγές στην αγορά και στην τεχνολογία. Στη συνέχεια, κατά τον αιώνα που διανύουμε, η ανάγκη για αλλαγή γίνεται ακόμα εντονότερη.

Παρότι δημιουργούνται συνεχώς νέες ξενοδοχειακές μονάδες, οι διαφορές τους δεν είναι τόσο μεγάλες. Θεωρείτε πλέον ότι τα σημεία στα οποία εμφανίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ανταγωνιστικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι οι ικανότητες, οι γνώσεις, και τα προσόντα των εργαζομένων τους, τα οποία αντικατοπτρίζονται στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πελάτες τους. Από τα στοιχεία αυτά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχείων. Ως συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό έχει αναγνωριστεί ως το σημαντικότερο κεφάλαιο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προκύπτει και από τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που οι επιχειρήσεις αυτές παρέχουν. Αυτά είναι η άυλη φύση των υπηρεσιών, η παράλληλη παραγωγή και κατανάλωσή τους, καθώς και η παρουσία ή συμμετοχή των επισκεπτών στην υπηρεσία (Walker, 2017). Δεδομένων των χαρακτηριστικών αυτών, μέρος της παροχής των υπηρεσιών αποτελούν η προσωπικότητα, η συμπεριφορά και η εμφάνιση των ατόμων που τις παρέχουν (Kusluvan, et al., 2010). Έτσι, όπως αναφέρουν οι Bitner et al. (1990), οι εργαζόμενοι αποτελούν μία πτυχή της παρεχόμενης υπηρεσίας, συμβάλλοντας στον σχηματισμό της εικόνας της επιχείρησης.

Σχετικά με τις τάσεις κατά τον αιώνα που διανύουμε, σύμφωνα με τους Berger & Krazmien (1993), η αλλαγή που ανέμεναν βάσει μελετών και στοιχείων για την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, αφορούσε κυρίως τους εξής τομείς: τεχνολογία, παραδείγματα ισχύος, εκπαίδευση και ανάπτυξη, προγράμματα ανταμοιβής, σχέσεις εργαζομένων και οικογενειακή, κοινωνική και εργασιακή ισορροπία. Οι τομείς που μας απασχολούν είναι κυρίως η τεχνολογία, τα παραδείγματα ισχύος, καθώς και η εκπαίδευση και ανάπτυξη. Οι τομείς αυτοί αναλύονται παρακάτω, καθώς παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον η μελέτη και η σύγκριση των στοιχείων αυτών όσον αφορά τις προβλέψεις που είχαν γίνει για τον 21<sup>ο</sup> αιώνα και του τι τελικά συνέβη έως σήμερα.

Σχετικά με την τεχνολογία, και συγκεκριμένα για τον κλάδο της φιλοξενίας, οι Berger & Krazmien (1993), παρατηρώντας την συνεχόμενη ανάπτυξη της είχαν προβλέψει ότι η βιομηχανία της φιλοξενίας θα σημείωνε σημαντική πρόοδο στις τεχνολογίες που ήδη χρησιμοποιούσε, ξεκινώντας παράλληλα να χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες που μέχρι τότε βρίσκονταν σε αρχικό στάδιο. Μεταξύ των τεχνολογιών που αναφέρουν είναι τα νέα πληροφορικά συστήματα τα οποία θα έδιναν την δυνατότητα στα ξενοδοχεία να εξασφαλίζουν περισσότερες και πιο λεπτομερείς πληροφορίες για τους επισκέπτες τους, δημιουργώντας έτσι μία βάση δεδομένων. Ακόμα αναφέρονται στην τεχνολογία εικονικής πραγματικότητας η οποία αρχικά θα παρεχόταν ως διευκόλυνση προς τους πελάτες του ξενοδοχείου, επιδρώντας όμως έμμεσα και στους εργαζόμενους. Όπως ανέμεναν οι Berger & Krazmien (1993), τεχνολογίες όπως η εικονική πραγματικότητα ή η τεχνολογία προσομοίωσης θα χρησιμοποιούνταν κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα στην διαδικασία της εκπαίδευσης του προσωπικού βελτιώνοντάς την, επηρεάζοντας και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Όμως, η εισαγωγή των τεχνολογιών αυτών δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και τις αρμοδιότητες που αυτό έχει. Οι νέες τεχνολογίες, όπως είχε προβλεφθεί, θα ακολουθούνταν από μεγάλες αλλαγές όσον αφορά τις θέσεις εργασίας και την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων. Στην νέα αυτή προοπτική, σημαντικό ρόλο θεωρούνταν πως θα είχε η ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, με τους υπεύθυνους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού να έχουν έναν εξισορροπητικό ρόλο, διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών. Είναι γεγονός, όντας ήδη στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, ότι κάθε σύγχρονη επιχείρηση είναι δύσκολο να λειτουργήσει και να αντεπεξέλθει εάν δεν διαθέτει και δεν ενσωματώνει στην λειτουργία της τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας. Ως συνέπεια αυτού, επαληθεύονται οι προβλέψεις σχετικά με τις αλλαγές που αναμένονταν στις λειτουργίες τόσο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού όσο και των υπόλοιπων τμημάτων.

Όσον αφορά τα παραδείγματα ισχύος, μπορεί να θεωρηθεί ότι αυτά περιλαμβάνονται στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων, ως συνέπεια της υιοθέτησης των τεχνολογικών εξελίξεων. Όπως ανέφεραν οι Berger & Krazmien (1993), η πρόσβαση των εργαζομένων στις νεοεισαχθείσες τεχνολογίες δεν θα μπορούσε να είναι ίδια για όλους, οδηγώντας στην δημιουργία νέων παραδειγμάτων ισχύος. Ο ρόλος των ομάδων ενίσχυσης των εργαζομένων προβλεπόταν να είναι μεγαλύτερος, εγκαταλείποντας τα στενά πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους, και λειτουργώντας συνδεδετικά μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης. Με πρακτικές προς την κατεύθυνση αυτή, αναμενόταν οι εργαζόμενοι να έχουν μεγαλύτερη αυτονομία στο αντικείμενο εργασίας τους. Παράλληλα όμως, άλλα άτομα θα έχαναν δύναμη η οποία έως τότε ήταν στα χέρια τους. Με βάση τις αλλαγές αυτές κρινόταν απαραίτητη η διαμόρφωση νέων προοπτικών ισχύος, λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία όπως τα συστήματα αξιολόγησης και τον επανασχεδιασμό τη εργασίας. Στα πλαίσια αυτά αναδείχτηκε, και πλέον επαληθεύτηκε, η ανάγκη για την καλλιέργεια νέων γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων.

Αναφορικά με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, οι Berger & Krazmien (1993) εκτιμούσαν ότι θα χαρακτηρίζεται από δύο στοιχεία: τα νέα τεχνολογικά μέσα εκπαίδευσης και τις εκπαιδευτικές διαδικασίες της νέας εποχής. Θα αποτελούσαν δηλαδή συνδυασμό του ανθρώπινου παράγοντα και της τεχνολογίας. Οι εργαζόμενοι θα έπρεπε να εκπαιδευτούν σωστά πάνω στις νέες τεχνολογίες ώστε να τις κατανοήσουν, και σε τέτοιο βαθμό που θα τους επέτρεπε να λειτουργούν αυτόνομα. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις, κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα στην εκπαιδευτική διαδικασία σημαντικό ρόλο θα είχε η τεχνολογία. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στην διαδικασία της εκπαίδευσης, προβλεπόταν ότι θα αύξανε τις δυνατότητες απόδοσης των εργαζομένων, βελτιώνοντας τις ικανότητές τους. Ακόμα, παρότι κατά τον προηγούμενο αιώνα υπήρχαν ελλείψεις στην διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης των εργαζομένων, με την χρήση της τεχνολογίας προβλεπόταν ότι το στοιχείο αυτό θα εισαγόταν στα προγράμματα εκπαίδευσης των ξενοδοχείων. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών προβλεπόταν πως θα βοηθούσε στην σύνδεση των αναγκών της επιχείρησης με τις ικανότητες και τα προσόντα των εργαζομένων, οδηγώντας στην λήψη αποφάσεων σχετικών με την άμεση πραγματοποίηση αλλαγών. Ακόμα, καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της αποδοτικότητάς τους, αναγνωριζόταν πως με την βοήθεια της τεχνολογίας θα ήταν ευκολότερη η παρακολούθηση του στοιχείου αυτού. Διανύοντας τον 21<sup>ο</sup> αιώνα, κάτι τέτοιο έχει γίνει όντως εφικτό, καθώς με τη χρήση νέων τεχνολογικών μέσων δίνεται η δυνατότητα διεξαγωγής ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους της επιχείρησης εκτιμώντας ανά πάσα στιγμή πώς αισθάνονται και τι σκέφτονται.

Συνεπώς, οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να κάνουν σαφείς στους εργαζόμενους τις πρακτικές που η επιχείρηση ακολουθεί ώστε να τις κατανοούν και να τους παροτρύνουν με τις κατάλληλες μεθόδους να εργάζονται με ενθουσιασμό. Με τον τρόπο αυτό η ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της, την ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πελάτες της, να αποκτήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα και να παραμείνει βιώσιμη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

### **3.1 Η εισαγωγή της τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Οι περισσότερες έρευνες που έχουν γίνει για την επίδραση της τεχνολογίας στον ξενοδοχειακό κλάδο χρονολογούνται στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, παρότι οι έρευνες για την επίδραση της τεχνολογίας γενικότερα στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παρατηρούνται σε μεγαλύτερη συχνότητα από το τέλος του 1980 με αρχές του 1990. Το γεγονός ότι μόλις στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα υπήρξε εντονότερο ερευνητικό ενδιαφέρον για θέματα τεχνολογικών εξελίξεων στις



ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν σηματοδοτεί χρονικά και την εισαγωγή της τεχνολογίας στον κλάδο. Η υιοθέτηση της τεχνολογίας από τον ξενοδοχειακό κλάδο παρατηρείται ήδη από παλιότερα, επηρεάζοντας την λειτουργία των ξενοδοχείων με το πέρας των ετών σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό.

Σύμφωνα με την Pérez (2004), οι αλλαγές που έχει αναγκαστεί να κάνει ο κλάδος της φιλοξενίας ως συνέπεια των τεχνολογικών εξελίξεων διαχωρίζονται σε δύο τομείς. Ο πρώτος αφορά αλλαγές στις μεθόδους εργασίας σχετικά με την ανάπτυξη και το marketing των τουριστικών δραστηριοτήτων, ενώ ο δεύτερος αφορά τεχνικά θέματα στην παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν, αναγκάζονται να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες ακολουθώντας σύγχρονες διαδικασίες παροχής υπηρεσιών. Όπως αναφέρουν και οι Schiavi & Behr (2018), οι συνεχείς αλλαγές της τεχνολογίας δημιουργούν την ανάγκη σχεδιασμού νέων επιχειρηματικών μοντέλων, περιλαμβάνοντας και ενσωματώνοντας τις αλλαγές αυτές στην στρατηγική τους. Οι αλλαγές αυτές δεν περιορίζονται σε ένα τμήμα της επιχείρησης αλλά επεκτείνονται σε όλα τα τμήματα και όλες τις λειτουργίες της, καθιστώντας πλέον την υιοθέτηση των τεχνολογικών εξελίξεων ένα μέρος της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Σχετικά με τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η εισαγωγή της τεχνολογίας σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, όπως αναφέρει ο Buhalis (1996), αυτά αφορούν την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, την βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την διαφοροποίηση και την ανάπτυξη αγορών. Ακόμα, όπως συμπληρώνουν οι Lam et al. (2007), σημαντικά πλεονεκτήματα αποτελούν η μείωση κόστους, η απόκτηση και ανταλλαγή πληροφοριών, καθώς και η εξοικονόμηση χρόνου για τους εργαζομένους. Δεδομένου του όγκου των πληροφοριών που λαμβάνουν και επεξεργάζονται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, γίνεται αντιληπτή η σπουδαιότητα των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και της τεχνολογίας. Παράλληλα, καθώς η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί μία από τις βασικές επιδιώξεις των ξενοδοχειακών μονάδων, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζομένους τους, είναι σημαντικό τα ξενοδοχεία να εκμεταλλεύονται την τεχνολογία προκειμένου να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Πέραν της άμεσης συμβολής της τεχνολογίας σε θέματα πληροφοριών και εργασιών, σημαντικό ρόλο έχει και για την επίτευξη διαφορετικότητας μίας επιχείρησης έναντι άλλων επιχειρήσεων του κλάδου και ιδιαίτερα στην ικανότητά τους να καινοτομούν. Συνήθως η ικανότητα αυτή σχετίζεται με την γρήγορη εφαρμογή και υιοθέτηση της τεχνολογίας, κάτι που εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από το εργατικό δυναμικό και τα προσόντα που έχει ως προς τη χρήση αυτής (Pérez, 2004). Για τον λόγο αυτό, η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική καθώς η ανεπαρκής εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε επιβράδυνση του ρυθμού εφαρμογής των τεχνολογικών εξελίξεων.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προκειμένου να είναι βιώσιμες, είναι απαραίτητο να υιοθετούν νέες τεχνολογίες, χωρίς όμως αυτό να είναι αρκετό. Καθώς οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, σημαντικό στοιχείο αποτελεί η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού αναφορικά με τις εισαγόμενες τεχνολογίες, καθώς και η επιλογή των σωστών τεχνολογιών ούτως ώστε να διευκολύνουν το προσωπικό στις καθημερινές εργασίες που πραγματοποιεί. Τα στοιχεία αυτά είναι ουσιώδη για την επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στον χώρο εργασίας, φτάνοντας πιο κοντά στην επίτευξη των συνολικών στόχων της επιχείρησης.

### **3.2 Τεχνολογίες στα τμήματα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Προτού αναλυθούν οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται από κάθε ξενοδοχειακό τμήμα, είναι σημαντικό να γίνει αναφορά στην τεχνολογία στην οποία βασίζονται τα περισσότερα συστήματα, την τεχνολογία πληροφοριών, η οποία αποτελεί μία από τις πρώτες μορφές τεχνολογιών που εισήχθησαν στον χώρο των επιχειρήσεων. Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 φαίνεται ότι ξεκίνησαν να διεξάγονται έρευνες για την τεχνολογία αυτή και την υιοθέτησή της από τις επιχειρήσεις, με το μεγαλύτερο πλήθος ερευνών να πραγματοποιούνται μετά την δεκαετία του 1990, ενώ συγκεκριμένα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατά το τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Σύμφωνα με την Sigala (2003), η αξιοποίηση της τεχνολογίας αυτής βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του ξενοδοχείου και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αποτελώντας το κλειδί της επιτυχίας των ξενοδοχειακών μονάδων. Βάσει έρευνας των Byrd & Turner (2001), η υιοθέτηση της τεχνολογίας πληροφοριών έχει θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και κατά συνέπεια στην ικανοποίηση των επισκεπτών. Ορισμένα παραδείγματα της τεχνολογίας πληροφοριών αποτελούν το email, η κράτηση δωματίου μέσω διαδικτύου, τα μηχανογραφημένα συστήματα λογιστικής και χρηματοοικονομικών αναφορών, η ηλεκτρονική παραγγελία τροφίμων και ποτών, οι τηλεδιασκέψεις και οι διαδραστικοί οδηγοί για τους επισκέπτες (Lam et al., 2007).

Σύμφωνα με τους Liao & Landry (2000), η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τα οφέλη που τους παρέχει η τεχνολογία πληροφοριών στην διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών που καλούνται να φέρουν εις πέρας, διαμορφώνει την βραχυχρόνια ικανοποίησή τους. Ωστόσο, η μακροχρόνια ικανοποίησή τους συνδέεται με την αντίληψή τους σχετικά με ευκαιρίες προαγωγής και δυνατότητες καλύτερης εξέλιξης που μπορεί να έχουν στην επιχείρηση. Όπως αναφέρουν οι ίδιοι, η αντίληψη των εργαζομένων για την χρησιμότητα μίας νέας τεχνολογίας μπορεί να ενισχυθεί από την εκπαίδευση που τους παρέχεται ως προς την τεχνολογία αυτή. Με την σωστή εκπαίδευση ενισχύεται η δεκτικότητα των εργαζομένων ως προς την τεχνολογία αλλά και η προθυμία τους όσον αφορά την χρήση αυτής.

Μελετώντας πιο συγκεκριμένα τις νεοεισαχθείσες τεχνολογίες στα διάφορα τμήματα μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης και ξεκινώντας από το τμήμα της υποδοχής, τα self-service kiosks αποτελούν μία τεχνολογία που έχει αλλάξει ριζικά το check-in και check-out των πελατών, δύο από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος (King, 2019). Με την τεχνολογία αυτή, οι πελάτες μπορούν να πραγματοποιήσουν μόνοι την διαδικασία του check-in και check-out μέσω μίας οθόνης αφής ή ενός υπολογιστή. Παρόλα αυτά, η διαδικασία αυτή δεν εκτιμάται από όλους τους ξενοδόχους θετικά, με την αιτιολογία πως δεν επιτυγχάνεται η επιθυμητή προσωποποιημένη εξυπηρέτηση προς τους πελάτες. Στην πραγματικότητα, όμοιοι και περισσότεροι ταξιδιώτες επιζητούν την αυτονομία και την ευελιξία κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους (Oh et al., 2013). Με το σύστημα αυτό, δεν διευκολύνονται μόνο οι πελάτες αποφεύγοντας την αναμονή στην υποδοχή, αλλά και οι υπάλληλοι του τμήματος. Αποκτούν περισσότερο χρόνο για άλλες δραστηριότητες, ενώ παράλληλα μπορούν να πραγματοποιήσουν μία πιο ουσιαστική αλληλεπίδραση με τους πελάτες εξυπηρετώντας τους και αναπτύσσοντας σχέσεις μαζί τους. Έτσι, η ικανοποίηση των πελατών που αποτελεί ένα από τα βασικά ζητούμενα για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση επιτυγχάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό και παράλληλα το προσωπικό εξασφαλίζει περισσότερο χρόνο για άλλες εργασίες του τμήματος. Αντίστοιχα αποτελέσματα έχει και η εναλλακτική μέθοδος του check-in και check-out μέσω εφαρμογής στο κινητό τηλέφωνο την οποία ο πελάτης μπορεί να χρησιμοποιήσει.

Καθώς τα κινητά τηλέφωνα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των ανθρώπων παγκοσμίως, οι εφαρμογές των smartphones στον ξενοδοχειακό τομέα δεν περιορίζονται μόνο στην παραπάνω λειτουργία. Το ψηφιακό κλειδί αποτελεί μία ακόμα εφαρμογή η οποία μπορεί να διευκολύνει και να αποδεσμεύσει το προσωπικό του τμήματος από την δημιουργία κλειδιών-καρτών (Torres, 2018). Οι επισκέπτες χρησιμοποιούν μία εφαρμογή στο smartphone χωρίς να χρειάζεται να περιμένουν στην υποδοχή ώστε να παραλάβουν το κλειδί του δωματίου τους, ή να ζητήσουν άλλο σε περίπτωση απώλειάς του. Μία τέτοια εφαρμογή χρησιμοποιείται ήδη από ξενοδοχεία της Hilton (“Let yourself in with Digital Key”, n.d.).

Μία άλλη τεχνολογία που χρησιμοποιείται από το τμήμα της υποδοχής είναι η τεχνολογία cloud, στην οποία μπορεί να είναι βασισμένα τα συστήματα διαχείρισης ξενοδοχείων (PMS). Πέραν των πλεονεκτημάτων που προσφέρει εν γένει στα τμήματα που χρησιμοποιούν το ξενοδοχειακό πρόγραμμα, όπως την δυνατότητα πρόσβασης στα στοιχεία του προγράμματος και την πραγματοποίηση διαφόρων εργασιών απομακρυσμένα, συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση και την συντόμευση των εργασιών του νυχτερινού ελέγχου (How a Cloud PMS Simplifies the Night Audit Process in Hotels, 2018). Με τον τρόπο αυτό κάνει πιο ευχάριστη την εργασία του νυχτερινού υπαλλήλου, επιτρέποντάς του να ασχοληθεί και με άλλες εργασίες.

Εκτός από το τμήμα της υποδοχής, η τεχνολογία έχει συμβάλει σημαντικά και στο τμήμα κρατήσεων. Από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος αυτού είναι η διαχείριση της

διαθεσιμότητας των δωματίων του ξενοδοχείου στα διάφορα κανάλια διανομής, τα οποία ανάλογα με το ξενοδοχείο μπορεί να ποικίλουν. Προκειμένου να μην χρειάζεται οι υπάλληλοι του τμήματος να χάνουν χρόνο ενημερώνοντας κάθε κανάλι χωριστά, σημαντική είναι η συμβολή της τεχνολογίας που συνδέει όλα τα κανάλια μεταξύ τους. Η σύνδεση αυτή επιτυγχάνεται με το channel manager (Schegg et al., 2013). Το σύστημα αυτό επιτρέπει στον υπάλληλο κρατήσεων να μπαίνει σε μία ενιαία πλατφόρμα, να πραγματοποιεί ότι αλλαγές απαιτούνται σχετικά με τα δωμάτια, όπως στις τιμές και στην διαθεσιμότητα των δωματίων, και αυτόματα να ενημερώνονται όλα τα κανάλια διανομής. Με τον τρόπο αυτό εξοικονομεί χρόνο στους υπαλλήλους, μειώνοντας τα λάθη, λειτουργώντας περισσότερο οργανωμένα και πιο ευχάριστα.

Στην λειτουργία του τμήματος αυτού εντάσσονται και οι απαντήσεις σε ερωτήματα και αιτήματα πελατών. Στην διαχείριση των ερωτημάτων αυτών μεγάλη ευκολία παρέχει η τεχνολογία των chatbots. Τα chatbots αποτελούν εφαρμογές μέσω των οποίων οι πελάτες μπορούν να πραγματοποιήσουν διάλογο θέτοντας ερωτήματα και λαμβάνοντας απαντήσεις χωρίς την μεσολάβηση του ανθρώπινου παράγοντα (Lasek & Jessa, 2013). Γενικότερα, τα chatbots βοηθούν στην πραγματοποίηση λειτουργιών ρουτίνας, δίνοντας περισσότερο χρόνο στο προσωπικό των κρατήσεων να ασχοληθεί με την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Στην περίπτωση που τα chatbots δεν μπορούν να απαντήσουν σε κάποια ερώτηση, τότε γίνεται σύνδεση με κάποιον υπάλληλο ο οποίος επικοινωνεί με τον πελάτη. Την τεχνολογία αυτή έχει εισάγει ήδη η Marriott International στις λειτουργίες της (Acosta, 2017).

Σχετικά με το τμήμα οροφοκομείας, σημαντικά οφέλη προσφέρει η σύνδεση του PMS με ειδικές συσκευές ή με τα smartphones του προσωπικού του τμήματος (Mogelonsky, n.d.). Με τον τρόπο αυτό μπορεί να γίνεται άμεσα ενημέρωση μεταξύ της υποδοχής και του τμήματος οροφοκομείας για την κατάσταση των δωματίων ή τις αφίξεις και αναχωρήσεις των πελατών. Η άμεση ενημέρωση έχει ως αποτέλεσμα τον καλύτερο προγραμματισμό και την εξοικονόμηση χρόνου τόσο για το τμήμα οροφοκομείας όσο και για το τμήμα υποδοχής. Καθώς σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούνται καθυστερήσεις στην επικοινωνία μεταξύ των δύο τμημάτων, η δυνατότητα η ενημέρωση να γίνεται σε πραγματικό χρόνο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα. Αντίστοιχη επικοινωνία μπορεί να γίνει και με το τμήμα συντήρησης, ενημερώνοντας για προβλήματα που πιθανόν εντοπίζονται στα δωμάτια.

Ακόμα, μία προηγμένη τεχνολογία που βοηθά στην αποφυγή παραπόνων από πλευράς πελατών και εξοικονομεί χρόνο στο προσωπικό του τμήματος οροφοκομείας είναι οι υπέρυθροι σαρωτές. Καθώς οι καμαριέρες δεν γνωρίζουν εάν οι επισκέπτες είναι στα δωμάτιά τους με αποτέλεσμα πολλές φορές να τους ενοχλούν χάνοντας παράλληλα χρόνο, η τεχνολογία αυτή βοηθά στην αναγνώριση ενός κενού δωματίου (Perepelytsia & Yurchenko, 2019). Με την χρήση της τεχνολογίας αυτής ανιχνεύεται η θερμότητα του ανθρώπινου σώματος εάν υπάρχουν επισκέπτες στο δωμάτιο και οι καμαριέρες επανέρχονται αργότερα.

Προχωρώντας στο τμήμα συντήρησης, είναι γεγονός ότι αποτελεί ένα από τα τμήματα που επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον απρόβλεπτο παράγοντα, καθώς προκύπτουν συνεχώς νέα ζητήματα. Για τον λόγο αυτό και προς διευκόλυνση του προσωπικού του τμήματος, είναι σημαντικό οι δραστηριότητες να γίνονται όσο το δυνατόν πιο αυτοματοποιημένα. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει η χρήση ενός λογισμικού διαχείρισης της συντήρησης του ξενοδοχείου (Golub, 2015). Με την χρήση του συστήματος αυτού όλες οι πληροφορίες για τις εργασίες που πρέπει να γίνουν βρίσκονται σε μία ενιαία πλατφόρμα στην οποία έχουν όλα τα τμήματα πρόσβαση, καταχωρώντας εργασίες που αφορούν το κάθε τμήμα. Με τον τρόπο αυτό καταργούνται οι χειρόγραφες check lists για τις εργασίες που χρειάζεται να γίνουν ή έχουν ολοκληρωθεί. Παράλληλα, ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο τα εμπλεκόμενα τμήματα σχετικά με τις εργασίες που έχει πραγματοποιήσει το τμήμα συντήρησης. Έτσι αποφεύγονται τα τηλεφωνήματα, κάνοντας την διαδικασία της ενημέρωσης πιο απλή και πιο άμεση.

Στο τμήμα αυτό σημαντική είναι και η πρόληψη, προκειμένου να αποφεύγονται όσο είναι εφικτό οι απρόβλεπτες καταστάσεις. Όπως αναφέρουν οι Eskerod et al. (2019), για την “συντήρηση πρόληψης” χρησιμοποιείται στις περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες η τεχνολογία του Internet of Things (IoT). Η τεχνολογία αυτή αποτελεί την διασύνδεση καθημερινών συσκευών μεταξύ τους και με το Ίντερνετ. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία αυτή το προσωπικό του τμήματος συντήρησης αντί να πραγματοποιεί ελέγχους στα διάφορα μηχανήματα εντοπίζοντας αυτά που μπορεί να παρουσιάζουν κάποιο πρόβλημα, ενημερώνεται αυτόματα από το σύστημα ούτως ώστε να δράσει εγκαίρως. Στα πλαίσια αυτά μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μηχανική εκμάθηση προκειμένου ακόμα και να προβλεφθούν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Συνεπώς, οι απρόβλεπτες καταστάσεις ελαχιστοποιούνται, βοηθώντας τα άτομα του τμήματος να κάνουν σωστό προγραμματισμό των εργασιών τους.

Όσον αφορά το τμήμα Food & Beverage, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών παρατηρείται στις περισσότερες λειτουργίες του. Ενδεικτικά, μία διαδικασία που ταλαιπωρεί το προσωπικό του τμήματος αποσπώντας του σημαντικό χρόνο, είναι η απογραφή των προϊόντων. Όπως αναφέρει ο McLaughlin (2018), η διαδικασία αυτή έχει απλοποιηθεί με την βοήθεια των smartphones και των ειδικών εφαρμογών για την αυτόματη πραγματοποίηση απογραφής, σε αντίθεση με το παρελθόν που η διαδικασία αυτή πραγματοποιούνταν χειροκίνητα. Αυτοματοποιημένα, με την χρήση εφαρμογών στα κινητά γίνονται και οι διάφορων ειδών έλεγχοι που απαιτούνται, όπως οι έλεγχοι θερμοκρασιών στα ψυγεία, διαθέτοντας ενσωματωμένα συστήματα που στέλνουν ειδοποιήσεις στα smartphones μέσω ειδικών προγραμμάτων. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνονται οι διαδικασίες, αποφεύγεται η γραφική δουλειά καθιστώντας περισσότερο ευχάριστη και πιο οργανωμένη την εργασία. Ακόμα, και στο κομμάτι του room service εντάσσονται δειλά σε κάποια ξενοδοχεία τα ρομπότ, αποτελώντας το μέλλον των προηγμένων τεχνολογιών του τμήματος. Τα ρομπότ αυτά έχουν την δυνατότητα να μετακινούνται στους ορόφους του ξενοδοχείου και να πηγαίνουν στους

πελάτες οτιδήποτε εκείνοι έχουν ζητήσει (Millward, 2018). Με την τεχνολογία αυτή διευκολύνεται το προσωπικό, μεταφέροντας με ευκολότερο τρόπο ότι οι πελάτες επιθυμούν στο δωμάτιό τους.

Τέλος, και στο οικονομικό τμήμα οι περισσότερες λειτουργίες πλέον πραγματοποιούνται αυτοματοποιημένα. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η τεχνολογία cloud έχει διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τη ζωή των εργαζομένων. Η χρήση της τεχνολογίας αυτής επιτρέπει στους εργαζομένους του οικονομικού τμήματος να “ανεβάζουν” ηλεκτρονικά και να αποθηκεύουν έγγραφα και πληροφορίες απαλλάσσοντάς τους από τον μεγάλο αριθμό εγγράφων που παλιότερα έπρεπε να συγκεντρώνουν (Gentle, 2020). Επιτυγχάνεται έτσι καλύτερη οργάνωση, ξοδεύοντας σημαντικά λιγότερο χρόνο σε πληροφορίες που αναζητούν.

Σε μία χρονοβόρα διαδικασία που ήταν η εισαγωγή στοιχείων από την έντυπη μορφή τους στον υπολογιστή, δηλαδή στην ψηφιοποίηση των εγγράφων, βοηθά η τεχνολογία οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων (OCR). Ουσιαστικά πρόκειται για ένα λογισμικό το οποίο βοηθά στην μετατροπή έντυπων οικονομικών πληροφοριών σε ψηφιακά αρχεία (Murphy, 2019). Με τον τρόπο αυτό μειώνονται τα λάθη που θα μπορούσαν να γίνουν κατά την χειροκίνητη διαδικασία εισαγωγής των πληροφοριών αυτών στον υπολογιστή. Έτσι, οι εργαζόμενοι του τμήματος μπορούν να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε πιο σημαντικές διαδικασίες όπως η ανάλυση των πληροφοριών.

Παρ’ όλες τις διευκολύνσεις που προσφέρει η τεχνολογία, η διαθεσιμότητά της από μόνη της δεν είναι αρκετή. Θα πρέπει να είναι αποδεκτή και να χρησιμοποιείται σωστά από τους εργαζομένους οι οποίοι καλούνται να την διαχειριστούν προκειμένου η χρήση της να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Τα στοιχεία αυτά έχουν μελετηθεί από τους Saga & Zmud (1993), οι οποίοι εξέτασαν την διαθεσιμότητα της τεχνολογίας και την αφομοίωσή της στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους ίδιους, όταν συστήνεται μία νέα τεχνολογία ή μία καινοτομία στους εργαζομένους, το επιθυμητό αποτέλεσμα από πλευράς επιχείρησης είναι η ένταξη της τεχνολογίας αυτής στην ρουτίνα των καθημερινών εργασιών τους. Εάν αυτό επιτευχθεί, η νέα συμπεριφορά και ο νέος τρόπος διεκπεραίωσης των διαδικασιών εδραιώνεται και η πιθανότητα ο εργαζόμενος να επιστρέψει στις παλιές πρακτικές που ακολουθούσε προκειμένου να πραγματοποιήσει μία εργασία είναι μικρή.

Συνεπώς, δεν είναι σημαντικό η επιχείρηση μόνο να υπόσχεται τα οφέλη της νέας τεχνολογίας που εισάγεται, αλλά είναι εξίσου μεγάλης σημασίας η εκπλήρωση της υπόσχεσης αυτής. Δεδομένου ότι το αντιληπτό σχετικό πλεονέκτημα από την χρήση των νέων τεχνολογιών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο προκειμένου οι αποδέκτες των τεχνολογιών αυτών να τις αποδεχτούν, είναι απαραίτητο η επιχείρηση να δαπανήσει πόρους ώστε να καταστήσει εμφανή τα οφέλη της νέας τεχνολογίας (Agarwal & Prasad, 1997). Ενέργειες με τις οποίες κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει εφικτό αποτελούν η δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ενημερωτικών συνεδριών ή ακόμα και η χρήση τεχνολογιών που μπορούν να συμβάλλουν στην εκπαίδευση. Εκτός όμως αυτού, ο αποδέκτης της τεχνολογίας θα πρέπει να πειστεί και πρακτικά μέσω της ίδιας της χρήσης της

τεχνολογίας για τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει στην εργασία στην οποία χρησιμοποιείται. Συνεπώς, οι επενδύσεις για τεχνολογικές λύσεις που πραγματοποιούνται από μία επιχείρηση θα πρέπει να έχουν ουσιαστική εφαρμογή παρέχοντας αξία στους χρήστες.

Όπως αναφέρουν οι Agarwal & Prasad (1997), στην περίπτωση που οι διευθυντές της επιχείρησης θέλουν να προωθήσουν τον πειραματισμό με νέες τεχνολογίες θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς κίνδυνο, παρέχοντας υποστήριξη στους εργαζόμενους-αποδέκτες της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας των Lam, et al. (2007), θα πρέπει να παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση στους εργαζομένους ώστε να βελτιώσουν την ικανότητά τους στην χρήση της εισαγόμενης τεχνολογίας. Όσο μικρότερος είναι ο χρόνος στον οποίο οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν τις δεξιότητες της τεχνολογίας, τόσο υψηλότερο είναι το κίνητρο των εργαζομένων να υιοθετήσουν την τεχνολογία αυτή. Ακόμα, τα ευρήματα της έρευνάς τους δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που θεωρούνται από την επιχείρηση ως πιο σημαντικοί πρέπει να ενθαρρύνονται και να τους παρέχονται υποστήριξη και κίνητρα κατά το αρχικό στάδιο της εφαρμογής της τεχνολογίας, καθώς κατά το στάδιο αυτό οι εργαζόμενοι συνήθως αντιμετωπίζουν προβλήματα και είναι επιφυλακτικοί ως προς την χρήση της.

Συνεπώς, οι διευθυντές του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ενθαρρύνουν, να εμπνεύχουν και να προσφέρουν ανατροφοδότηση στους εργαζομένους ώστε να επισπεύσουν την διαδικασία ανάπτυξης των τεχνολογικών δεξιοτήτων τους. Ακόμα, οι διευθυντές θα πρέπει να ενημερώνουν τους εργαζομένους για τα αποτελέσματα της τεχνολογίας όσον αφορά τους σκοπούς για τους οποίους χρησιμοποιείται, όπως βελτιώσεις σε τομείς ικανοποίησης πελατών, ποιότητας υπηρεσιών, πωλήσεων και παραγωγικότητας.

### **3.3 Τεχνολογίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων**

Η ευθύνη των διευθυντών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσεται παράλληλα με τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς. Με βάση τις μεταβολές αυτές, καθίσταται σαφές ότι ο ρόλος τους θα πρέπει να είναι περισσότερο στρατηγικός προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο προσανατολισμός του ρόλου των διευθυντών του τμήματος αυτού έχει μεταβεί από λειτουργικός και διοικητικός, σε ένα ρόλο περισσότερο στρατηγικό, ως «επιχειρηματικός εταίρος» και «εσωτερικός σύμβουλος» (Wright, 2008, σ. 1063), συνδυάζοντας την εργασία και τα καθήκοντά τους με τις εταιρικές στρατηγικές. (Bailey et al., 2017).

Καθώς η τεχνολογία μπορεί να συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στις λειτουργίες του επαναπροσδιορισμένου ρόλου των στελεχών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντικό το τμήμα να υιοθετεί την ψηφιοποίηση και τις νέες τεχνολογίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί. Η ψηφιακή διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παρέχει μεγαλύτερες ευκολίες και

δυνατότητες στην διαχείριση των λειτουργιών του τμήματος, συγκριτικά με παλαιότερες συμβατικές μεθόδους (Rana, 2019). Καθώς οι λειτουργίες αυτές σχετίζονται άμεσα με τους εργαζομένους της επιχείρησης, και η βιωσιμότητα ιδιαίτερα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εξαρτάται σημαντικά από τις ικανότητες και δυνατότητες των εργαζομένων της, η χρήση νέων τεχνολογιών γίνεται απαραίτητη προκειμένου να διευκολύνονται και να βελτιώνονται λειτουργίες όπως η πρόσληψη και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Πέραν όμως της εύρεσης και πρόσληψης του προσωπικού, είναι σημαντική και η διατήρηση των αποδοτικών εργαζομένων σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να καλλιεργηθεί μία θετική στάση στους εργαζομένους. Όπως αναφέρουν οι Taylor & Stern (2009), για να συμβεί αυτό θα πρέπει να πληρούνται τέσσερα κριτήρια: η ανταμοιβή τους να είναι λογική και σύμφωνα με την αγορά, να έχουν καλή και δίκαιη μεταχείριση, να βελτιώνονται οι ικανότητές τους και να επιδιώκεται ανάπτυξη των ταλαντούχων ατόμων. Στην πλειοψηφία, αν όχι σε όλα τα στοιχεία αυτά, η ψηφιοποίηση των λειτουργιών τόσο στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού όσο και στο γενικότερο πλαίσιο της ξενοδοχειακής επιχείρησης, μπορεί να συμβάλει σημαντικά.

Η τεχνολογία πληροφοριών που αναλύθηκε παραπάνω, αποτελεί την αρχή και μέρος κάθε επόμενης τεχνολογικής εξέλιξης που εισήχθη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αργότερα. Όπως και στα άλλα τμήματα, έτσι και στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού από τις πρώτες τεχνολογίες που χρησιμοποιήθηκαν είναι η τεχνολογία πληροφοριών, η οποία είχε σημαντική επίδραση τόσο στο τμήμα συνολικά, όσο και στον ρόλο των διευθυντών του τμήματος. Όπως αναφέρουν οι Morsy & El Demerdash (2017), η τεχνολογία πληροφοριών στο τμήμα αυτό αφορά στην ικανότητα της γρήγορης επεξεργασίας των διαφόρων πληροφοριών, στον χειρισμό της πολυπλοκότητας των διαφόρων ζητημάτων καθώς και στην μέτρηση των επιδόσεων, οι οποίες θα πρέπει να παρακολουθούνται με βάση τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα σύνολο νέων τεχνολογιών βασισμένο στην τεχνολογία αυτή περιγράφεται από τον όρο “Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού” (e-HRM). Το e-HRM είναι η διαδικασία κατά την οποία όλες οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, επιτυγχάνεται ομαλότερη σχέση μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων στον χώρο εργασίας και μειώνεται ο διοικητικός φόρτος, καθιστώντας πιο εύκολες τις λειτουργίες της επιχείρησης (Morsy & El Demerdash, 2017). Σύμφωνα με τους Ruël et al. (2004, σ. 281), το e-HRM είναι «ένας τρόπος πραγματοποίησης στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, πολιτικών και πρακτικών σε έναν οργανισμό μέσω της συνειδητής και κατευθυνόμενης υποστήριξης καναλιών ιστού βασισμένα στην τεχνολογία, προκειμένου να ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες του οργανισμού ως προς το ανθρώπινο δυναμικό».

Με βάση την έως τώρα θεωρία, το e-HRM διαχωρίζεται σε τρεις τύπους αναλόγως με τους δυναμικούς του στόχους. Ο πρώτος τύπος είναι ο λειτουργικός και αφορά την διαχείριση της μισθοδοσίας και της βάσης δεδομένων των εργαζομένων, ο δεύτερος τύπος είναι ο σχεσιακός που



αφορά την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, τις προσλήψεις και την διαχείριση της απόδοσης, και ακόμα ο μετασχηματιστικός τύπος που αφορά τον στρατηγικό επαναπροσανατολισμό και την διαχείριση της γνώσης (Strohmeier & Kabst, 2014). Συνολικά, το e-HRM περιλαμβάνει εννέα σημαντικά συστήματα. Αυτά, όπως αναφέρουν οι Kitsiri & Kitimaronn (2013), είναι το σύστημα προσλήψεων, το σύστημα εργαζομένων, το βασικό οργανωτικό σύστημα διαχείρισης πληροφοριών, το σύστημα διαχείρισης μισθών, το σύστημα μάθησης και εκπαίδευσης, το σύστημα ανταλλαγής ιδεών και δημιουργικότητας, το σύστημα αξιολόγησης, το σύστημα ανταμοιβών και το σύστημα ανάπτυξης καριέρας.

Σχετικά με τα οφέλη που παρέχει το e-HRM, ένα από αυτά είναι η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της μείωσης των λειτουργικών εξόδων ανθρώπινου δυναμικού (Morsy & El Demerdash, 2017). Ακόμα, με το e-HRM είναι εφικτό να “ελευθερωθούν” οι επαγγελματίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, παρέχοντας στρατηγική αξία στην επιχείρηση (Heikkilä & Smale, 2011). Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι παρέχει δυνατότητα συντομότερης πρόσβασης σε πληροφορίες που αφορούν εργαζόμενους, μειώνοντας χρονοβόρες διαδικασίες και βελτιώνοντας την διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Marler & Fisher, 2013). Όπως αναφέρουν και οι Willcocks et al. (2017), οι εργαζόμενοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα εργαλεία αυτοματοποίησης.

Στα πλαίσια του e-HRM, ένας όρος που συναντάται ευρέως είναι το Πληροφοριακό Σύστημα Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS), το ποίο αποτελεί μέρος της ευρείας έννοιας του e-HRM και είναι επί τοις ουσίαις ο συνδυασμός ανθρώπινου παράγοντα και τεχνολογίας πληροφοριών μέσω ενός λογισμικού ανθρώπινου δυναμικού. Οι λειτουργίες που πραγματοποιούνται μέσω του συστήματος αυτού αφορούν την συλλογή, την καταγραφή, την αποθήκευση, την εξέταση και την ανάκτηση όλων εκείνων των δεδομένων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες των εργαζομένων σε μία επιχείρηση (Shyaa, 2019). Τα δεδομένα αυτά χρησιμοποιούνται στην ανάλυση και την λήψη αποφάσεων από τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Τα θετικά αποτελέσματα του HRIS αναφορικά με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ποικίλουν. Αρχικά, μειώνει τον χρόνο διεκπεραίωσης διαδικασιών που σχετίζονται με την εύρεση και επεξεργασία πληροφοριών, επιτρέποντας στα άτομα να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε άλλες δραστηριότητες της εργασίας τους. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφοριών, και κατά συνέπεια του HRIS, τους επιτρέπει να βρίσκουν πληροφορίες σε συντομότερο χρόνο, να δίνουν απαντήσεις στα ερωτήματα εργοδοτών και εργαζομένων γρηγορότερα καθώς και να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην διαχείριση πολύπλοκων πληροφοριών, καθώς οι εργασίες είναι αυτοματοποιημένες. Ακόμα, σύμφωνα με την Meenalochani (2019), με το HRIS είναι δυνατό να γίνεται παρακολούθηση των επιτεύξεων των εργαζομένων τόσο ατομικά όσο και ομαδικά, σε πραγματικό χρόνο.

Αναφορικά με την πρόσληψη των εργαζομένων, συχνά συναντάται πλέον ο όρος e-recruitment και web-based recruitment. Αποτελεί μία αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαδικασία εύρεσης και πρόσληψης των εργαζομένων, σε σχέση με παλιότερες μεθόδους, μέσω του διαδικτύου (Eshan & Binoy, 2018). Οι υποψήφιοι μπορούν από οποιοδήποτε μέρος και αν βρίσκονται, μέσω διαδικτύου να αποστείλουν ή να “ανεβάσουν” το βιογραφικό τους σε κάποια ειδικά σχεδιασμένη για τον σκοπό αυτό ιστοσελίδα. Στη συνέχεια, τα αρμόδια στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνουν το βιογραφικό και ενημερώνουν τον υποψήφιο. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και με την χρήση email, μέσω του οποίου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να στείλουν το βιογραφικό τους, κάτι που μειώνει σημαντικά τον χρόνο της διαδικασίας πρόσληψης. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερους υποψήφιους στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, οδηγώντας τους στην πραγματοποίηση ηλεκτρονικής αίτησης για την προσφερόμενη θέση εργασίας. Έπειτα, η επικοινωνία με τους κατάλληλους υποψηφίους γίνεται μέσω αυτοματοποιημένου συστήματος διαχείρισης προσλήψεων, μειώνοντας τον χρόνο, προτού τους απορροφήσει κάποια άλλη εταιρεία (Kumar & Passah, 2019).

Ακόμα, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως είναι το Facebook και το LinkedIn, προκειμένου να προσελκύσουν άτομα που πιθανόν ενδιαφέρονται για εργασία. Εταιρείες όπως το LinkedIn έχουν εισάγει και σε αυτή την διαδικασία προηγμένες τεχνολογίες προκειμένου να ταιριάζουν τις προτιμήσεις και τα προσόντα των ενδιαφερομένων με τις κατάλληλες προσφερόμενες θέσεις εργασίας. Αυτό δείχνει και τις αυξημένες δυνατότητες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην διαδικασία αναζήτησης και πρόσληψης των κατάλληλων ατόμων.

Ακόμα μία εξέλιξη στην διαδικασία πρόσληψης αποτελεί η εισαγωγή της τεχνολογίας τεχνητής νοημοσύνης, αποτελώντας το μέλλον στον τομέα αυτό. Η τεχνολογία αυτή χρησιμοποιείται ήδη, και φαίνεται ότι επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας, οδηγώντας σε καλύτερες επιλογές εργαζομένων. Μία από τις λειτουργίες που προσφέρει είναι ο έλεγχος των βιογραφικών των υποψηφίων. Με την εφαρμογή της τεχνολογίας αυτής μπορούν να επιλεχθούν αυτόματα τα κατάλληλα βιογραφικά ανάλογα με τα προσόντα των υποψηφίων και τα κριτήρια της συγκεκριμένης θέσης εργασίας (Is Artificial Intelligence Chasing your Hotel’s Hiring Process?, 2018). Ακόμα, οι υποψήφιοι μπορούν να ενημερώνονται και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο, μειώνοντας με τον τρόπο αυτό τον χρόνο αναμονής που θα είχαν στην περίπτωση των παραδοσιακών πρακτικών. Τέλος, δεδομένου ότι η τεχνολογία αυτή λαμβάνει υπόψη τις δεξιότητες και τις εμπειρίες των υποψηφίων, η διαδικασία που πραγματοποιείται για την επιλογή τους χαρακτηρίζεται από υψηλότερη διαφάνεια. Σύμφωνα με την Yoong (n.d.), στον ξενοδοχειακό κλάδο συγκεκριμένα, η τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης βοηθάει ιδιαίτερα ξενοδοχειακές πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες έχουν πολλά brands στο portfolio τους, ώστε να επιλέξουν σε ποιο brand ταιριάζει κάθε υποψήφιος και πού θα αποδώσει καλύτερα.

Παρόλα αυτά, όπως σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν και τα αρνητικά στοιχεία της τεχνολογίας αυτής. Ένα από αυτά είναι η αδυναμία μέτρησης κάποιων ποιοτικών χαρακτηριστικών, όπως το μέγεθος των εταιρειών στις οποίες οι υποψήφιοι είχαν εργαστεί στο παρελθόν. Για τον λόγο αυτό, η καλύτερη λύση είναι ένας συνδυασμός τεχνητής νοημοσύνης και ανθρώπινης παρέμβασης, δεδομένου ότι ένα υπολογιστικό σύστημα δεν θα μπορούσε να λάβει υπόψη στην επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων παράγοντες που μπορεί να λάβει υπόψη ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Προχωρώντας στην εκπαίδευση των εργαζομένων, παρατηρείται ότι η διαδικασία αυτή όλο και συχνότερα πραγματοποιείται με μεθόδους e-learning. Μέσω των μεθόδων αυτών η εκπαίδευση για τους εργαζομένους γίνεται πιο ελκυστική και ενδιαφέρουσα. Η τεχνολογία αυτή, όπως επισημαίνει η Rana (2019), αναφέρεται στην χρήση ηλεκτρονικών μέσων εκμάθησης και τεχνολογιών Ίντερνετ αποτελώντας μία ευρεία μέθοδο εκπαίδευσης και έναν τρόπο βελτίωσης των γνώσεων και των επιδόσεων των εργαζομένων. Η εκμάθηση μπορεί να γίνει με διάφορες τεχνικές, όπως με βίντεο, μέσω Ίντερνετ και με την χρήση υπολογιστή. Όπως αναφέρουν οι Elrehail et al. (2013), οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν την απαραίτητη εκπαίδευση από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές χωρίς να χρειάζεται να πραγματοποιήσουν κάποιο ταξίδι, ενισχύοντας την αυτονομία τους.

Στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων μπορεί επίσης να συμβάλει η τεχνολογία εικονικής πραγματικότητας. Όλο και συχνότερα συναντάται ο όρος “Εικονική Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού” (VHRD). Σύμφωνα με την Bennett (2009, σ. 364), το VHRD είναι ένα «πλούσιο σε μέσα και κατάλληλο πολιτισμικά διαδικτυακό περιβάλλον που βελτιώνει στρατηγικά την εμπειρία, την απόδοση, την καινοτομία και την οικοδόμηση της κοινότητας μέσω της επίσημης και ανεπίσημης μάθησης». Με την τεχνολογία αυτή είναι δυνατό να γίνει προσομοίωση ενός πολύπλοκου εκπαιδευτικού περιβάλλοντος, κάνοντας την διαδικασία της εκπαίδευσης περισσότερο ψυχαγωγική, εξοικονομώντας παράλληλα χρόνο από τα άτομα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, υπεύθυνα για την εκπαίδευση. Η εικονική πραγματικότητα θεωρείται ότι θα έχει μεγάλη επίδραση στον ξενοδοχειακό τομέα, τόσο στην πρακτική όσο και στην θεωρητική εκμάθηση (Wei, 2019).

Στην ιδέα του VHRD, μία λύση όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων θα μπορούσαν να αποτελέσουν οι πλατφόρμες προσομοίωσης, οι οποίες προς το παρόν χρησιμοποιούνται κυρίως σε προγράμματα σπουδών τουρισμού (Waeahama, 2018). Μέσω της πλατφόρμας προσομοίωσης, δίνεται πρόσβαση στο εικονικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, όπου ο εργαζόμενος καλείται να λάβει αποφάσεις και να ενεργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Κατά την διαδικασία αυτή δίνεται η δυνατότητα οι εκπαιδευόμενοι να διαχωρίζονται ακόμα και σε ομάδες, ώστε να μάθουν να ανταπεξέρχονται σε συνθήκες ομαδικής εργασίας. Με

την συγκεκριμένη μέθοδο, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπαιδεύονται στο εικονικό περιβάλλον της επιχείρησης πάνω στο συγκεκριμένο τμήμα στο οποίο εργάζονται ή πρόκειται να εργαστούν.

Σχετικά με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων, και στην λειτουργία αυτή χρησιμοποιούνται τεχνολογικά μέσα, και συγκεκριμένα η Ηλεκτρονική Διαχείριση της Απόδοσης (e-performance management), που επίσης αποτελεί ένα στοιχείο του e-HRM. Όπως και στις περισσότερες νέες τεχνολογίες που αναφέρθηκαν παραπάνω, έτσι και στην περίπτωση αυτή με τη βοήθεια της τεχνολογίας πληροφοριών αναπτύχθηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης και διαχείρισης της επίδοσης, με ένα συγκριτικά χαμηλότερο κόστος οργάνωσης (Rana, 2019). Με το σύστημα αυτό καταγράφονται οι ικανότητες και οι δυνατότητες των εργαζομένων και παρακολουθείται η απόδοσή τους, εξοικονομώντας στους διευθυντές του τμήματος χρόνο και χρήμα. Η τεχνολογία αυτή παρέχει μία συνεχή επίβλεψη της απόδοσης των εργαζομένων, δίνοντας έμμεσα πληροφορίες στους διευθυντές για το πώς θα ήταν εφικτή η περεταίρω ανάπτυξη και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Ακόμα, το σύστημα αυτό είναι σημαντικό καθώς σχετίζεται με στοιχεία που απασχολούν σε μεγάλο βαθμό το προσωπικό των επιχειρήσεων, όπως κάποια πιθανή προαγωγή βάσει της απόδοσης των εργαζομένων, πιθανή αύξηση του μισθού τους ή την αναγνώριση της προσπάθειάς τους,

Η τεχνολογία στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει εισέλθει και στον τρόπο καταμέτρησης των παρουσιών. Η διαδικασία αυτή, όπως και ο σωστός υπολογισμός του μισθού των εργαζομένων βάσει των παρουσιών τους, γίνεται ευκολότερη με την ψηφιοποίηση. Παλαιότερα οι παρουσίες καταχωρούνταν χειροκίνητα, με αποτέλεσμα πολλές φορές να γίνονται λάθη αλλά και να υπάρχει δυσκολία στην συντήρηση και παρακολούθηση του βιβλίου παρουσιών. Στις μέρες μας, η διαδικασία αυτή γίνεται μέσω βιομετρικού συστήματος (Eshan & Binoy, 2018). Οι συνολικές ώρες εργασίας όπως και ο μισθός που αναλογεί στους εργαζομένους υπολογίζονται αυτόματα, καθώς κατά την άφιξη και αναχώρησή τους από τον χώρο εργασίας οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν ειδική συσκευή η οποία αναγνωρίζει το δαχτυλικό τους αποτύπωμα, καταγράφοντας την ώρα που εισήλθαν ή έφυγαν από τον χώρο εργασίας. Στη συνέχεια η κατάθεση του μισθού στους λογαριασμούς τραπεζής τους γίνεται με μία επίσης αυτοματοποιημένη διαδικασία μέσω ηλεκτρονικής τραπεζικής. Έτσι, αποφεύγονται λάθη και εξοικονομείται χρόνος από τα άτομα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και από το οικονομικό τμήμα του ξενοδοχείου.

Προκειμένου, όμως, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση να προσλάβει έναν εργαζόμενο και να ακολουθήσουν έπειτα όλες οι παραπάνω διαδικασίες, θα πρέπει αρχικά να γίνει συλλογή, καταχώρηση και επεξεργασία των στοιχείων του. Στα πλαίσια αυτά, μία άλλη τεχνολογία που βοηθά την αποτελεσματικότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι τα Big Data (Shyaa, 2019). Η χρήση των Big Data χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών για τους πελάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όμως είναι εξίσου σημαντική και για τις πληροφορίες που αφορούν τους εργαζόμενους. Με βάση τις πληροφορίες αυτές, το

τιμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι ευκολότερο να κάνει τις σωστές επιλογές σχετικά με τις δυνατότητες και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, και κατ' επέκταση την απόδοση της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, η πρακτική της συλλογής και μετατροπής στοιχείων των εργαζομένων σε ενεργές πληροφορίες που βελτιώνουν τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, ονομάζεται People Analytics (Sahoo, 2019). Με την τεχνολογία αυτή είναι πλέον εύκολο να μελετώνται από τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στοιχεία που αφορούν τους εργαζόμενους, εξασφαλίζοντας περισσότερες και χρήσιμες πληροφορίες για την χάραξη της πολιτικής που θα ακολουθήσουν (Arellano et al., 2017). Με τον τρόπο αυτό, η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων γίνεται αυτοματοποιημένα, και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού γίνεται συνεργάτης στην διαμόρφωση στρατηγικής, έχοντας συνεργασία με τα άλλα τμήματα προκειμένου να λαμβάνει αξιόπιστα και ακριβή δεδομένα.

Παράλληλα, βοηθά στο λεγόμενο talent management το οποίο επιδιώκεται από τις επιχειρήσεις και μπορεί να οριστεί ως η στρατηγική προσέλκυση, επιλογή και διατήρηση των πλέον καταλληλότερων και αποδοτικότερων ατόμων σε μία θέση εργασίας, και η προσπάθεια παρακίνησης και εκπαίδευσής τους ώστε να αναπτύξουν τις βέλτιστες δυνατότητές τους (Collings et al., 2018). Ενώ το talent management είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η επεξεργασία των δεδομένων που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία αυτή είναι δύσκολη και σε ορισμένες περιπτώσεις τα δεδομένα είναι έως και ανύπαρκτα. Στην απόκτηση και επεξεργασία των δεδομένων αυτών μπορούν να βοηθήσουν τα People Analytics, καθώς μπορούν να παρέχουν πληροφορίες που δεν είναι εύκολα μετρήσιμες (Sahoo, 2019). Ακόμα, μέσω των People Analytics μπορούν να αναγνωριστούν ανάγκες ως προς την εκπαίδευση, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό τις δεξιότητες των εργαζομένων όπου χρειάζεται (Isson & Harriott, 2016).

Παρόλα αυτά, δεν θα πρέπει να αμεληθούν οι αρνητικές συνέπειες που μπορεί να υπάρξουν στην περίπτωση μη σωστής χρήσης όλων αυτών των πληροφοριών που αφορούν τα άτομα. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται μέσω των Big Data από έναν οργανισμό μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ανήθικο σκοπό. Ενέργειες συγκέντρωσης δεδομένων των εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσουν θέματα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών (Sahoo, 2019). Την οριοθέτηση της συλλογής και επεξεργασίας προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων, και όχι μόνο, επιβάλλει ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR), ο οποίος εφαρμόστηκε από τον Μάιο του 2018 (Žuřová et al., 2018). Βάσει του κανονισμού αυτού, ο εργοδότης θα πρέπει να παρέχει πληροφορίες στον εργαζόμενο σχετικά με την συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών που τον αφορούν. Συνεπώς αυτό είναι ένα σημείο στο οποίο θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, γίνεται κατανοητό ότι ο ρόλος των στελεχών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μεταβάλλεται. Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αναμένεται πλέον να

συμβάλει άμεσα στην επιχείρηση και όχι απλά να συμμετέχει στις βασικές δραστηριότητες της, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δουλεύει παράλληλα με άλλα τμήματα της επιχείρησης πάνω σε τομείς που έχουν στρατηγική σημασία για την ξενοδοχειακή μονάδα. Συνεπώς, οι νέες τεχνολογίες βοηθούν ποικιλοτρόπως στην στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ**

### **4.1 Ερευνητικοί στόχοι**

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, γίνεται σαφές ότι η τεχνολογία συμβάλει σημαντικά στην στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, με την επιρροή που έχει τόσο στις λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στις λειτουργίες και τις διευκολύνσεις που προσφέρει στους εργαζόμενους των υπόλοιπων τμημάτων μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Συνεπώς, είναι σημαντικό να διερευνηθεί το πώς η εισαγωγή της τεχνολογίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό.

Ένας από τους στόχους της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης που έχει στην απόδοση των εργαζομένων η πραγματοποίηση καθημερινών εργασιών με χρήση τεχνολογικών μέσων. Ακόμα, η έρευνα αποσκοπεί στην αναγνώριση της επίδρασης που έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων με τη χρήση τεχνολογικών μέσων στην απόδοσή τους, συγκριτικά με τις παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης. Τέλος, σημαντική έχει κριθεί η μελέτη της επιρροής που έχει η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στις καθημερινές εργασίες των ξενοδοχοϋπαλλήλων στην ικανοποίηση και παρακίνησή τους, αποτελώντας ακόμα ένα στόχο της παρούσας έρευνας.

### **4.2 Μεθοδολογία έρευνας**

Το είδος κάθε έρευνας που πραγματοποιείται εξαρτάται τόσο από τον τρόπο διεξαγωγής της όσο και από το περιεχόμενό της. Ένας διαχωρισμός που γίνεται στην μεθοδολογία των ερευνών αφορά το αν η έρευνα ασχολείται με αριθμητικά ή λεκτικά δεδομένα, λαμβάνοντας στην πρώτη περίπτωση τον χαρακτηρισμό “Ποσοτική” ενώ στην δεύτερη χαρακτηρίζεται ως “Ποιοτική” (Iacono et al., 2009). Όπως αναφέρουν οι Greener & Martelli (2018), μία ποσοτική έρευνα είναι πιθανό να σχετίζεται με μία αφαιρετική προσέγγιση, ή αλλιώς επαγωγικό συλλογισμό ο οποίος ξεκινά από την ήδη υπάρχουσα θεωρία προχωρώντας έπειτα στην εξέταση της θεωρίας αυτής μέσω της έρευνας. Συνεπώς, ξεκινά από ένα γενικό πλαίσιο και καταλήγει σε κάτι ειδικό, βασιζόμενη σε υπάρχουσες θεωρίες (Leedy & Ormrod, 2013). Ακόμα, όπως αναφέρουν οι Iacono et al. (2009), ενώ οι ποσοτικές προσεγγίσεις σχετίζονται με την επιστημονική προσέγγιση της

έρευνας, οι ποιοτικές συνδέονται περισσότερο με την φαινομενολογία. Τελικά, κατά την ποσοτική έρευνα τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για την «αντικειμενική μέτρηση της πραγματικότητας» (Williams, 2007, σ. 66). Η παρούσα έρευνα θεωρείται ότι ανήκει στην κατηγορία των ποσοτικών ερευνών, καθώς χαρακτηρίζεται από τα στοιχεία και τα γνωρίσματα που αναφέρονται στην θεωρία αυτή, περιλαμβάνοντας στατιστική ανάλυση στα πλαίσια του ερευνητικού σχεδιασμού.

Μία ακόμα διαφοροποίηση που μπορεί να γίνει μεταξύ των ερευνών, αφορά τον τρόπο συλλογής δεδομένων. Σύμφωνα με το κριτήριο αυτό, οι έρευνες μπορούν να διαχωριστούν σε πρωτογενείς και δευτερογενείς (Hox & Boeijs, 2005). Όπως αναφέρει η Driscoll (2011), η δευτερογενής έρευνα πραγματοποιείται σε μία περισσότερο θεωρητική βάση μέσω της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας και των βάσεων δεδομένων. Αντίθετα, η πρωτογενής έρευνα αφορά την συλλογή νέων δεδομένων που συγκεντρώνονται για ένα συγκεκριμένο ερευνητικό πρόβλημα, στη βάση του οποίου είναι προσαρμοσμένα. Στην περίπτωση μας, η έρευνα που διεξήχθη αποτελεί πρωτογενή έρευνα καθώς αφορά στην συλλογή νέων δεδομένων και όχι την αξιοποίηση παλαιότερων στοιχείων.

#### **4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται στις διαφόρων ειδών έρευνες, διαφέρουν. Όπως επισημαίνουν οι Hox & Boeijs (2005), μεταξύ των τρόπων συλλογής δεδομένων κατά την διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας είναι τα πειράματα, η έρευνα μέσω συνέντευξης, η έρευνα μέσω αλληλογραφίας, το δομημένο ημερολόγιο και η έρευνα μέσω του διαδικτύου. Αντίστοιχα, όπως αναφέρουν οι Queirós et al. (2017), μεθόδους συλλογής δεδομένων ποσοτικών ερευνών αποτελούν τα επιτόπια πειράματα, οι έρευνες, οι προσομοιώσεις, οι μελέτες συσχέτισης και η πολυμεταβλητή ανάλυση. Από τις μεθόδους αυτές, εκείνη που χρησιμοποιείται σε μεγαλύτερο βαθμό είναι η έρευνα. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Granello & Wheaton (2004), τα τελευταία χρόνια η πραγματοποίηση ερευνών μέσω διαδικτύου και η συλλογή δεδομένων ηλεκτρονικά μέσω e-mail αποτελούν ιδιαίτερα διαδεδομένους τρόπους συλλογής δεδομένων. Θετικά των μεθόδων αυτών αποτελούν ο μειωμένος χρόνος που απαιτείται, το χαμηλό κόστος και η ευελιξία στη μορφή.

Η συλλογή δεδομένων στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με έρευνα μέσω του διαδικτύου. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε τρεις ενότητες ενδιαφέροντος, οι οποίες αφορούσαν καθέναν από τους τρεις ερευνητικούς στόχους, καθώς και μία επιπλέον ενότητα σχετική με τα ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου και η συλλογή των δεδομένων έγινε με χρήση του εργαλείου Google Forms της Google που παρέχεται για την πραγματοποίηση διαδικτυακών ερευνών. Έπειτα από την δημιουργία του ερωτηματολογίου, πληροφορίες πρόσβασης για την συμπλήρωσή του δόθηκαν στους συμμετέχοντες δια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως το LinkedIn και το Facebook. Ακόμα, πληροφορίες πρόσβασης στο ερωτηματολόγιο στάλθηκαν και μέσω email

δειγματοληπτικά σε ξενοδοχεία κατηγορίας αστέρων, από κάθε περιφερειακή ενότητα της Ελλάδας και από κάθε κατηγορία. Με τον τρόπο αυτό οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο online, όπου πατώντας, έπειτα, την επιλογή της υποβολής, ολοκληρώνεται η διαδικασία (Granello & Wheaton, 2004).

#### 4.4 Δομή ερωτηματολογίου

Η γλώσσα σύνταξης του ερωτηματολογίου είναι τα Ελληνικά και αποτελείται συνολικά από 41 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο ήταν χωρισμένο σε τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελούνταν από 9 ερωτήσεις που αφορούσαν κυρίως ατομικά και δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Η δεύτερη ενότητα περιελάμβανε 11 ερωτήσεις οι οποίες αφορούσαν το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με την επίδραση που έχει η πραγματοποίηση καθημερινών εργασιών με χρήση τεχνολογικών μέσων στην απόδοση των εργαζομένων. Η τρίτη ενότητα, είχε 10 ερωτήσεις μέσω των οποίων διερευνάται η επίδραση που έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων με τεχνολογικά μέσα στην απόδοσή τους, συγκριτικά με τις παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης. Τέλος, η τέταρτη ενότητα περιελάμβανε 11 ερωτήσεις οι οποίες συμβάλουν στην κατανόηση της επίδρασης που έχει στην ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων η ένταξη των τεχνολογικών μέσων στην καθημερινότητά τους.

Αναφορικά με το είδος των ερωτήσεων που συνθέτουν το ερωτηματολόγιο, στην πλειοψηφία τους είναι κλειστού τύπου ερωτήσεις, περιορίζοντας τον ερωτώμενο σε ένα συγκεκριμένο σύνολο εναλλακτικών απαντήσεων (Reja et al., 2003). Όπως αναφέρει η Colosi (2006), όταν επιλέγονται προσεκτικά οι συγκεκριμένες απαντήσεις που θα δοθούν ως επιλογές στους ερωτηθέντες, επιτυγχάνεται η ύπαρξη ενός κοινού πλαισίου αναφοράς για όλους τους συμμετέχοντες. Η εξειδίκευση και η συνοχή που χαρακτηρίζουν τις απαντήσεις στις κλειστού τύπου ερωτήσεις, επιτρέπουν στον ερευνητή να γενικεύσει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την τελική συλλογή των απαντήσεων.

Σχετικά με την διαμόρφωση των ερωτήσεων, οι περισσότερες βασίζονται στην κλίμακα Likert, συμμετρικής δομής, πέντε σημείων. Η κλίμακα Likert αποτελεί μία ψυχομετρική κλίμακα, με βάση την οποία οι ερωτηθέντες μπορούν να εκφράσουν το επίπεδο συμφωνίας/διαφωνίας ή ικανοποίησης/μη ικανοποίησης σε μία δήλωση (Bargua, 2013). Στην περίπτωση μας, οι απαντήσεις έχουν εύρος από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα», και «καθόλου ικανοποιημένος» έως «απόλυτα ικανοποιημένος», περιέχοντας άλλες τρεις επιλογές μεταξύ των ακραίων απαντήσεων, αποτελώντας συνεπώς κλίμακα πέντε σημείων. Τέλος, καθώς η ουδέτερη απάντηση («ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και «ικανοποιημένος σε μέτριο βαθμό») βρίσκεται ακριβώς στην μέση των δυο ακραίων απαντήσεων, οι ερωτηθέντες μπορούν να επιλέξουν οποιαδήποτε απάντηση



και προς τις δύο κατευθύνσεις με συμμετρικό τρόπο, και για τον λόγο αυτό η δομή χαρακτηρίζεται συμμετρική (Joshi et al., 2015).

#### 4.5 Δείγμα

Δεδομένου του μεγάλου αριθμού των ξενοδοχείων που βρίσκονται στην Ελλάδα, δεν είναι εφικτή η συμμετοχή του συνόλου των εργαζόμενων όλων των ξενοδοχείων στην παρούσα έρευνα. Για τον λόγο αυτό έχει ληφθεί ως δείγμα ένα υποσύνολο του πληθυσμού. Με τον όρο “δείγμα” εννοούμε το σύνολο των ατόμων που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα (Thompson, 1999). Όπως αναφέρουν οι Bartlett et al. (2001), οι πληροφορίες που λαμβάνονται μέσα από μία έρευνα και από ένα συγκεκριμένο δείγμα του πληθυσμού χρησιμοποιούνται έπειτα ως γενίκευση, υπό την ύπαρξη ενός τυχαίου σφάλματος. Το σφάλμα αυτό αφορά εκείνες τις έρευνες οι οποίες δεν περιλαμβάνουν ολόκληρο τον πληθυσμό, καθώς δεν είναι δυνατό το δείγμα του πληθυσμού να αντικατοπτρίζει επακριβώς τον πληθυσμό (Sills & Song, 2002). Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό πως δεδομένης της αδυναμίας μελέτης ολόκληρου του πληθυσμού, μελετάται ένα δείγμα αυτού το οποίο έπειτα αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό. Όπως αναφέρει ο Thompson (1999), η δυνατότητα της γενίκευσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επάρκεια της διαδικασίας της δειγματοληψίας.

Σχετικά με τα είδη της δειγματοληψίας, αυτά είναι δύο. Η τυχαία δειγματοληψία, ή αλλιώς δειγματοληψία πιθανότητας και η μη τυχαία δειγματοληψία ή δειγματοληψία μη πιθανότητας. Όπως επισημαίνει ο Sedgwick (2013), στην δεύτερη κατηγορία ανήκει η δειγματοληψία ευκολίας. Σύμφωνα με τον ίδιο, κατά την τυχαία δειγματοληψία η πιθανότητα να επιλεγθεί καθένα από τα μέλη του πληθυσμού είναι τυπικά ίση και γνωστή. Αντίθετα, κατά την δειγματοληψία ευκολίας η επιλογή γίνεται βάσει των ευκολότερα προσβάσιμων επιλογών. Στην περίπτωση αυτή, η πιθανότητα επιλογής καθενός από τα μέλη του πληθυσμού δεν είναι ίδια για όλους ούτε γνωστή.

Όπως αναφέρουν οι Edgar & Manz (2017), η δειγματοληψία ευκολίας παρότι έχει διάφορους περιορισμούς, αποτελεί μία τεχνική που χρησιμοποιείται ευρέως από πολλούς ερευνητές. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα έρευνα. Οι προϋποθέσεις βάσει των οποίων έγινε η επιλογή των συμμετεχόντων του δείγματος, ήταν να είναι εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης της Ελλάδας, κατηγορίας αστέρων. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε συνολικά από 200 άτομα, αποτελώντας το μέγεθος του δείγματος, ενώ το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο ελήφθησαν οι απαντήσεις ήταν 11 ημέρες. Με τη λήξη της ημερομηνίας αποδοχής απαντήσεων ξεκίνησε η επεξεργασία των αποτελεσμάτων πραγματοποιώντας μία απλή στατιστική ανάλυση, μέσω του προγράμματος Microsoft Excel.

## 4.6 Περιορισμοί έρευνας

Οι έρευνες που πραγματοποιούνται μέσω διαδικτύου μπορεί να έχουν κάποια μειονεκτήματα συγκριτικά με τις παραδοσιακές έρευνες που πραγματοποιούνταν γραπτά. Μία από αυτές αφορά το κατά πόσο το δείγμα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικό. Ο λόγος που υπάρχουν τέτοιοι ενδοιασμοί οφείλονται στο γεγονός ότι πιθανόν τα γνωρίσματα των ατόμων που χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό το διαδίκτυο μπορεί να είναι συγκεκριμένα, αποκλείοντας από τις απαντήσεις άτομα με χαρακτηριστικά διαφορετικά από αυτά (Granello & Wheaton, 2004). Συνεπώς, ένας τέτοιος περιορισμός θα μπορούσε να υφίσταται και στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, θεωρώντας ότι τα κοινωνικά δίκτυα που αποτέλεσαν ένα από τα μέσα συγκέντρωσης συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποιούνται σε διαφορετικό βαθμό από τις διαφορετικές γενιές. Παρόλα αυτά, ένας τέτοιος περιορισμός δεν ισχύει σε μεγάλο βαθμό κατά τον δεύτερο τρόπο συγκέντρωσης συμμετεχόντων, στην περίπτωση δηλαδή της αποστολής email σε ξενοδοχεία ανά την Ελλάδα.

Έναν ακόμα περιορισμό της παρούσας έρευνας θα μπορούσε να αποτελέσει η διαφορά που αναμένεται να υπάρχει μεταξύ των ξενοδοχείων με διαφορετικό αριθμό αστέρων, και συγκεκριμένα σε εκείνα με μεγάλη απόκλιση στην μεταξύ τους κατηγορία. Η παρούσα έρευνα δεν ασχολήθηκε εκτενέστερα με την ομαδοποίηση των ξενοδοχείων ανά κατηγορία και την σύγκριση των αποτελεσμάτων ανά κατηγορία ξενοδοχείων, κάτι που θα μπορούσε να αποτελέσει πεδίο για μελλοντική έρευνα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

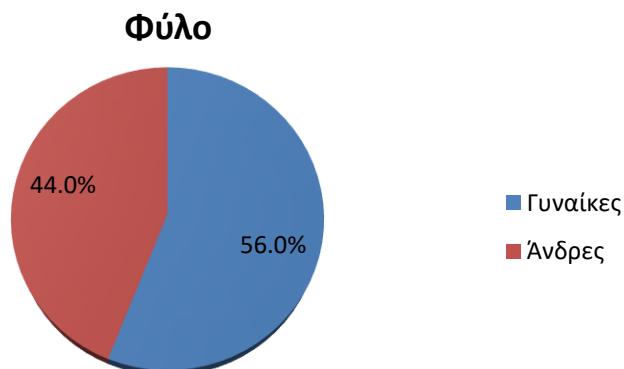
### 5.1 Ανάλυση ατομικών και δημογραφικών στοιχείων της έρευνας

Σε μία έρευνα θεωρείται σημαντικό να συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις ατομικών και δημογραφικών στοιχείων κυρίως για δύο λόγους. Όπως αναφέρουν οι Abdelal et al. (2009), ο πρώτος λόγος αφορά την ανάλυση των στοιχείων αυτών ώστε να διαπιστωθεί εάν μία συγκεκριμένη πράξη ή αντίληψη οφείλεται στην “ταυτότητα” των ατόμων. Ο δεύτερος λόγος αφορά την ακριβή περιγραφή του δείγματος, που επιτρέπει στον ερευνητή να γνωρίζει εάν το σύνολο εκείνων που απάντησαν αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό στον οποίο στόχευε (Hughes et al., 2016). Για τους λόγους αυτούς, ερωτήσεις τέτοιου περιεχομένου έχουν συμπεριληφθεί στην παρούσα έρευνα.

Στο πρώτο μέρος της έρευνας, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις από τις οποίες μπορούν να αναγνωριστούν και να δικαιολογηθούν τα όποια αποτελέσματα προέκυψαν,

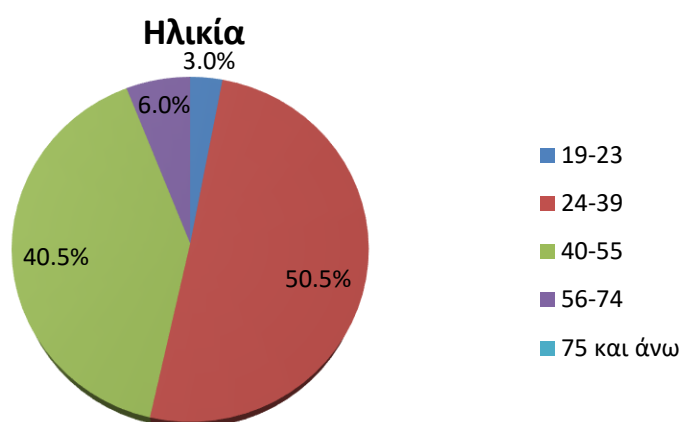
καθώς και να αναγνωριστούν τα χαρακτηριστικά του συνόλου του δείγματος και το κατά πόσο αυτά θα μπορούσαν να γενικευθούν στη συνέχεια.

Πιο αναλυτικά, όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα, από το σύνολο του δείγματος το 56% είναι γυναίκες ενώ το 44% είναι άνδρες.



**Γράφημα 5.1.1: Φύλο**

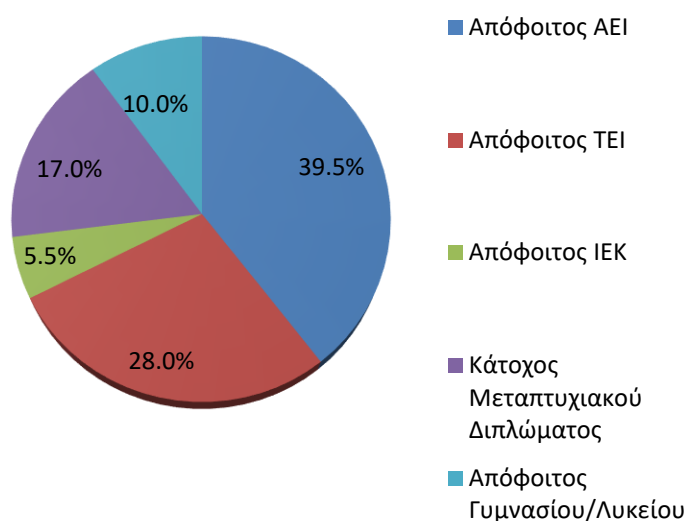
Η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στο ηλικιακό γκρουπ 24 έως 39 και 40 έως 55 με ποσοστά 50,5% και 40,5% αντίστοιχα, ενώ λιγότεροι είναι οι συμμετέχοντες ηλικίας 19 έως 23 και 56 έως 74 με ποσοστά 3% και 6% αντίστοιχα.



**Γράφημα 5.1.2: Ηλικία**

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, τα μεγαλύτερα ποσοστά καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΤΕΙ με ποσοστά 39,5% και 28% αντίστοιχα, με το 17% να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Μικρότερο μέρος του δείγματος καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου και ΙΕΚ, με ποσοστά 10% και 5,5% αντίστοιχα.

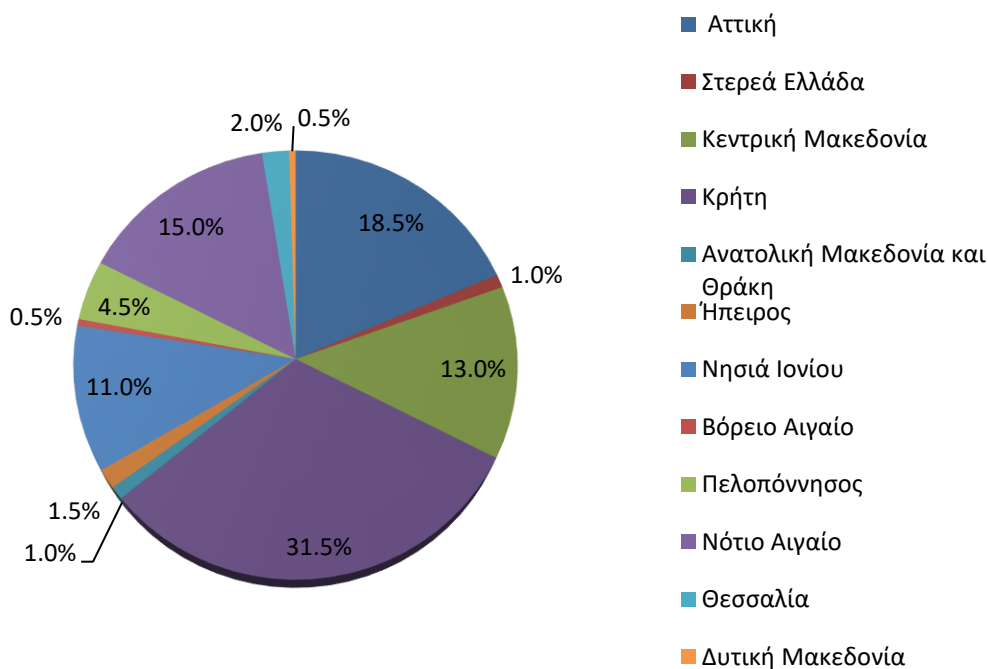
## Μορφωτικό Επίπεδο



Γράφημα 5.1.3: Μορφωτικό επίπεδο

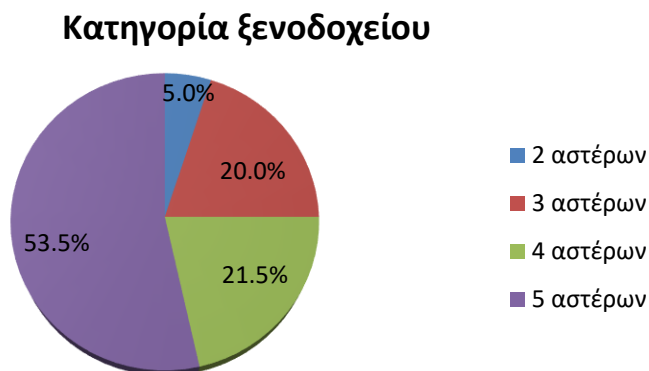
Από τους ερωτηθέντες, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών εργάζεται σε ξενοδοχεία της Κρήτης και της Αττικής, με ποσοστά 31,5% και 18,5% αντίστοιχα, ενώ ακολουθούν σε αριθμό όσοι εργάζονται στο Νότιο Αιγαίο, στην Κεντρική Μακεδονία και σε Νησιά του Ιονίου με ποσοστά 15%, 13% και 11% αντίστοιχα. Το υπόλοιπο μέρος του δείγματος είναι κατανομημένο στις υπόλοιπες περιφερειακές ενότητες της Ελλάδας.

## Περιφερειακή ενότητα που ανήκει το ξενοδοχείο



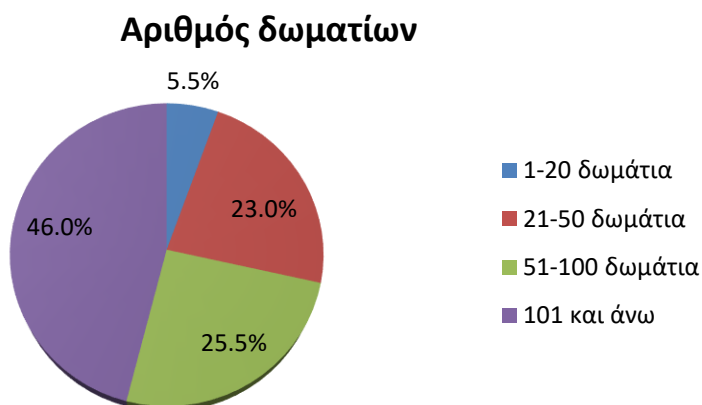
Γράφημα 5.1.4: Περιφερειακή ενότητα

Ακόμα, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εργάζεται σε ξενοδοχεία πέντε και τεσσάρων αστέρων με ποσοστά 53,5% και 21,5% αντίστοιχα, συγκεντρώνοντας εκείνοι που εργάζονται σε ξενοδοχεία τριών και δύο αστέρων ποσοστά 20% και 5% αντίστοιχα. Ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχείων υψηλότερων κατηγοριών πιθανόν συμβάλει θετικά στην έρευνά μας, καθώς όπως αναφέρουν οι Fernández et al. (2011), όσο υψηλότερης κατηγορίας είναι ένα ξενοδοχείο τόσο περισσότερες τεχνολογικές επενδύσεις πραγματοποιεί.



**Γράφημα 5.1.5: Κατηγορία ξενοδοχείου**

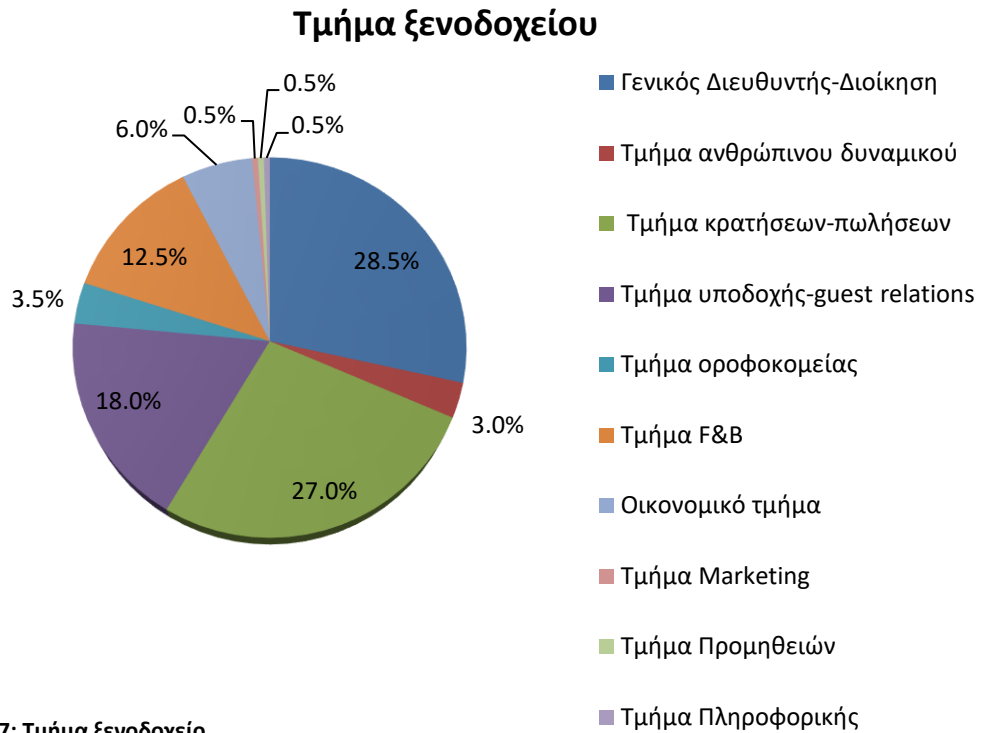
Σχετικά με το μέγεθος των ξενοδοχείων αυτών, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος και συγκεκριμένα το 46% εργάζεται σε ξενοδοχεία που χαρακτηρίζονται ως μεγάλα, με αριθμό δωματίων 101 και άνω, ενώ το 25,5% εργάζεται σε ξενοδοχείο μεσαίου μεγέθους με αριθμό δωματίων 51 έως 100. Το 23% του δείγματος εργάζεται σε ξενοδοχεία 21 έως 50 δωματίων και τέλος σε ξενοδοχεία οικογενειακά με 1 έως 20 δωμάτια εργάζεται το 5,5%.



**Γράφημα 5.1.6: Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου**

Σχετικά με το τμήμα του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες, το μεγαλύτερο ποσοστό και συγκεκριμένα το 28,5% ανήκει στην Γενική Διεύθυνση-Διοίκηση, ενώ ακολουθούν με ποσοστό 27% επί του συνόλου του δείγματος όσοι εργάζονται στο τμήμα Κρατήσεων-Πωλήσεων και με 18% όσοι ανήκουν στο τμήμα υποδοχής-guest relations. Έπειτα, ακολουθούν τα

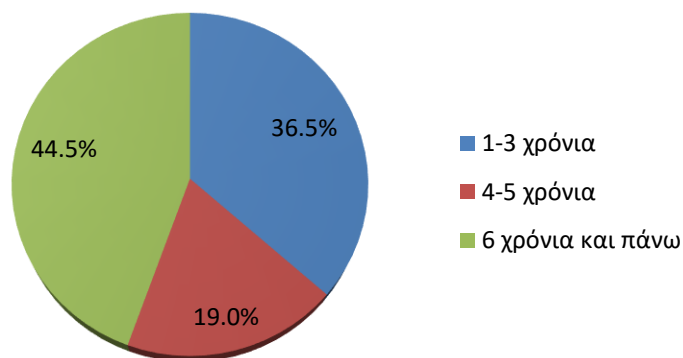
υπόλοιπα τμήματα, με τα τμήματα πληροφορικής, marketing και προμηθειών να συγκεντρώνουν τα χαμηλότερα ποσοστά.



**Γράφημα 5.1.7: Τμήμα ξενοδοχείο**

Σχετικά με τα έτη εργασίας που έχουν συμπληρώσει οι ερωτηθέντες στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, το 44,5% αυτών εργάζεται στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο πάνω από 6 χρόνια, το 36,5% από 1 έως 3 χρόνια, ενώ το 19% 4 έως 5 χρόνια.

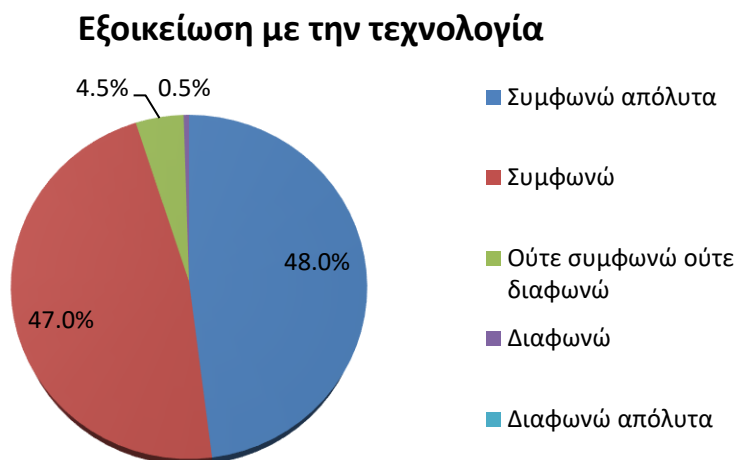
### Έτη εργασίας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο



**Γράφημα 5.1.8: Έτη εργασίας στο ξενοδοχείο**

Τέλος, στην ερώτηση για το εάν οι συμμετέχοντες είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία σε γενικότερο πλαίσιο, το 95% του δείγματος φαίνεται να είναι, κάτι που μπορεί να δικαιολογηθεί και από τις ηλικίες που επικρατούν στο δείγμα. Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι μόνο το 0,5%

δηλώνει ότι δεν είναι εξοικειωμένο με την τεχνολογία, ενώ ένα επίσης μικρό ποσοστό της τάξεως του 4,5% απαντά ουδέτερα.



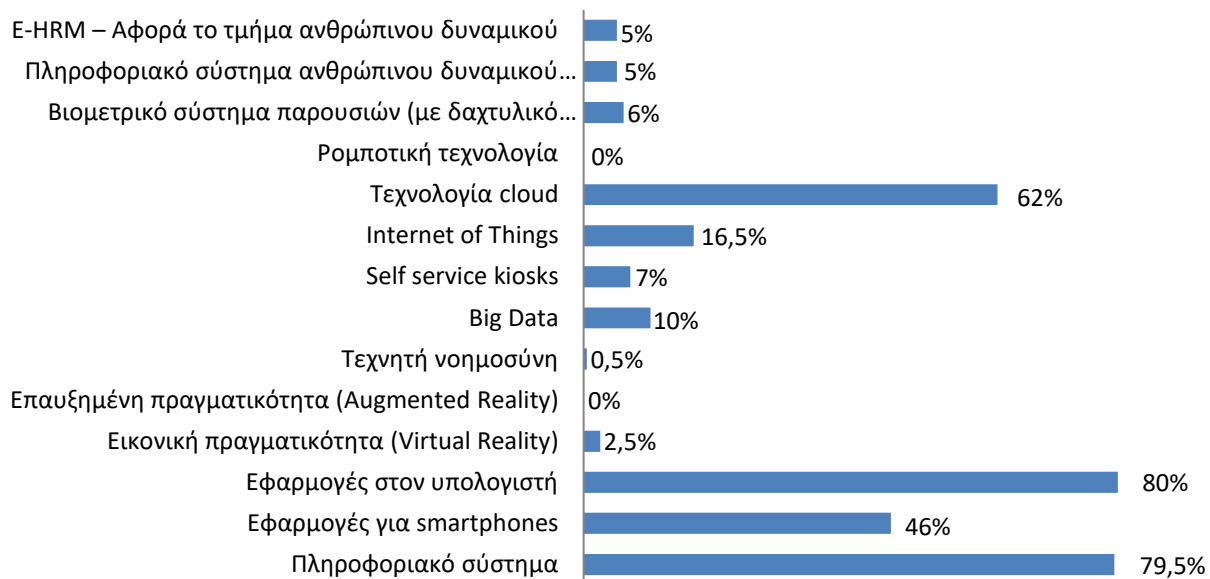
Γράφημα 5.1.9: Εξοικείωση με την τεχνολογία

## 5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων δεύτερου μέρους έρευνας

Τα ερωτήματα του δεύτερου μέρους της έρευνας αφορούν την μελέτη της επίδρασης που έχει η πραγματοποίηση καθημερινών εργασιών με χρήση τεχνολογικών μέσων στην απόδοση των εργαζομένων. Συνεπώς, οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες έχουν ως γνώμονα την κατεύθυνση αυτή.

Η ερώτηση που τέθηκε αρχικά, αφορούσε συγκεκριμένες τεχνολογίες που οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν καθημερινά στις εργασίες τους, έχοντας την δυνατότητα να επιλέξουν έως 5 τεχνολογίες. Το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων συγκέντρωσαν οι εφαρμογές στον υπολογιστή και τα πληροφοριακά συστήματα με ποσοστά 80% και 79,5% αντίστοιχα, ακολουθεί η τεχνολογία cloud συγκεντρώνοντας ποσοστό 62% και έπειτα οι εφαρμογές για smartphones με ποσοστό 46% καθώς και η τεχνολογία Internet of Things με ποσοστό 16,5%. Οι τεχνολογίες που φαίνεται πως δεν χρησιμοποιούνται ακόμα στην Ελλάδα, είναι η ρομποτική και η τεχνολογία επαυξημένης πραγματικότητας.

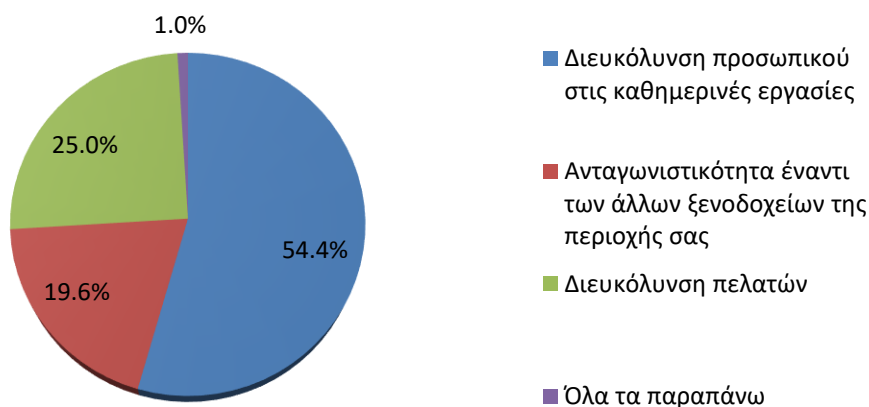
## Τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται συχνότερα στην πραγματοποίηση καθημερινών εργασιών



Γράφημα 5.2.1: Συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες

Έπειτα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν κατά την κρίση τους, τον κυριότερο λόγο υιοθέτησης της τεχνολογίας στο τμήμα τους. Πάνω από τους μισούς αναγνώρισαν την διευκόλυνση του προσωπικού ως τον κυριότερο λόγο, με δεύτερη επικρατέστερη απάντηση την διευκόλυνση των πελατών συγκεντρώνοντας ποσοστό 25% και έπειτα την ανταγωνιστικότητα έναντι των άλλων ξενοδοχείων με ποσοστό 19,6%.

## Βασικός σκοπός υιοθέτησης τεχνολογίας στο τμήμα



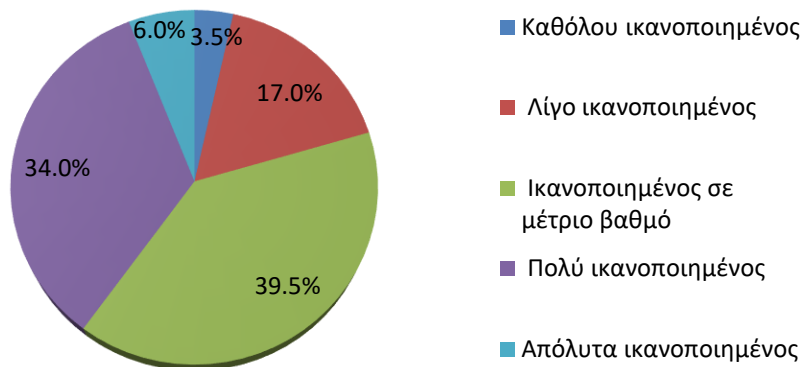
Γράφημα 5.2.2: Σκοπός υιοθέτησης τεχνολογίας

Η επόμενη ερώτηση αφορά την ικανοποίηση των συμμετεχόντων ως προς την ψηφιοποίηση στο τμήμα τους. Το 39,5% δηλώνει ικανοποιημένο σε μέτριο βαθμό, με το 34% των ερωτηθέντων να είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 17% λίγο ικανοποιημένοι. Οι ακραίες απαντήσεις της απόλυτης



ικανοποίησης ή απόλυτης δυσαρέσκειας λαμβάνουν τα χαμηλότερα ποσοστά, και συγκεκριμένα 6% και 3,5% αντίστοιχα.

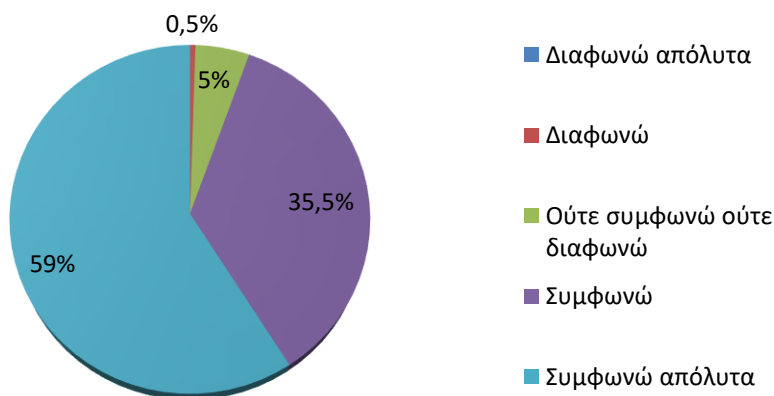
### Αξιολόγηση ψηφιοποίησης



Γράφημα 5.2.3: Αξιολόγηση ψηφιοποίησης

Έπειτα, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν θεωρούν πως η χρήση της τεχνολογίας στο τμήμα τους είναι απαραίτητη προκειμένου να διεκπεραιώνουν τις καθημερινές τους εργασίες. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος φαίνεται να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα, συγκεντρώνοντας το 94,5%, ενώ κανένας συμμετέχοντας δεν διαφώνησε απόλυτα.

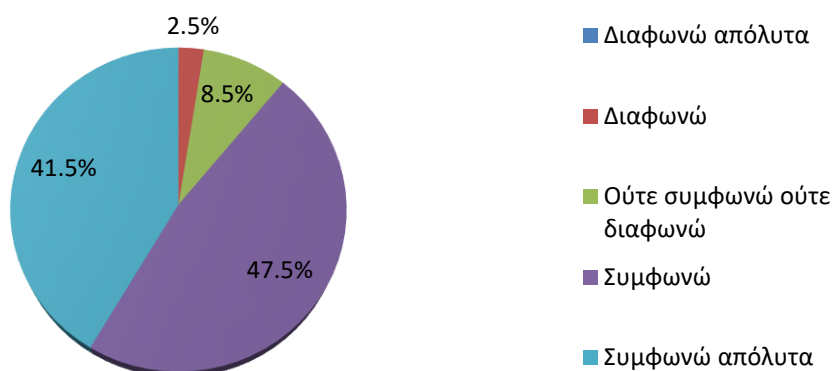
### Θεωρείτε απαραίτητη την χρήση τεχνολογίας στο τμήμα σας;



Γράφημα 5.2.4: Εκτίμηση αναγκαιότητας χρήσης τεχνολογίας

Στην ερώτηση για το εάν τα τεχνολογικά μέσα διευκολύνουν τους συμμετέχοντες στις εργασίες που καλούνται να πραγματοποιούν καθημερινά, και εδώ ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, και συγκεκριμένα το 89% είτε συμφωνεί είτε συμφωνεί απόλυτα, με κανέναν συμμετέχοντα να μην διαφωνεί απόλυτα, και ένα αμελητέο ποσοστό να διαφωνεί.

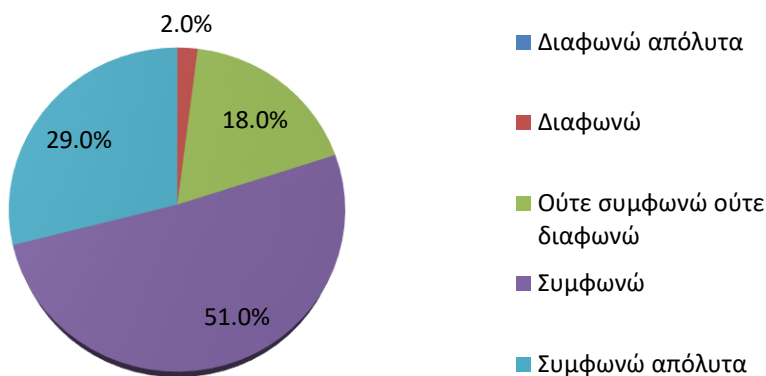
### Διευκολύνουν τα τεχνολογικά μέσα την εργασία σας;



Γράφημα 5.2.5: Χρήση τεχνολογίας και διευκόλυνση εργασίας

Η επόμενη ερώτηση που έγινε στους συμμετέχοντες αφορούσε το εάν νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια με την χρήση τεχνολογίας και αυτοματοποιημένων συστημάτων σχετικά με την αποφυγή λαθών. Λίγο πάνω από τους μισούς, και συγκεκριμένα το 51% φαίνεται να νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά με τα νέα αυτοματοποιημένα συστήματα, ενώ το 29% συμφωνεί απόλυτα. Και στην ερώτηση αυτή απόλυτη διαφωνία δεν υπήρξε από κανέναν συμμετέχοντα.

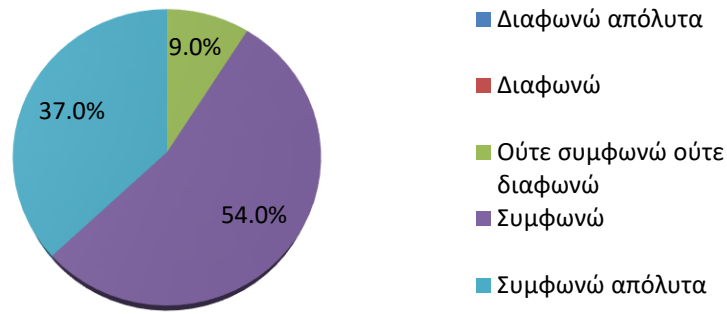
### Νιώθετε μεγαλύτερη σιγουριά για την αποφυγή λαθών με την χρήση της τεχνολογίας;



Γράφημα 5.2.6: Χρήση τεχνολογίας και αίσθηση ασφάλειας

Στην ερώτηση που έγινε στους ερωτηθέντες για το εάν θεωρούν πως η χρήση τεχνολογικών μέσων στις διάφορες εργασίες που καλούνται να διεκπεραιώσουν καθημερινά βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας τους, και στην περίπτωση αυτή το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί, συγκεντρώνοντας 91%, ενώ κανένας δεν φαίνεται να πιστεύει πως η χρήση τεχνολογικών μέσων στις εργασίες που πραγματοποιεί δεν βελτιώνει την ποιότητα της εργασίας του.

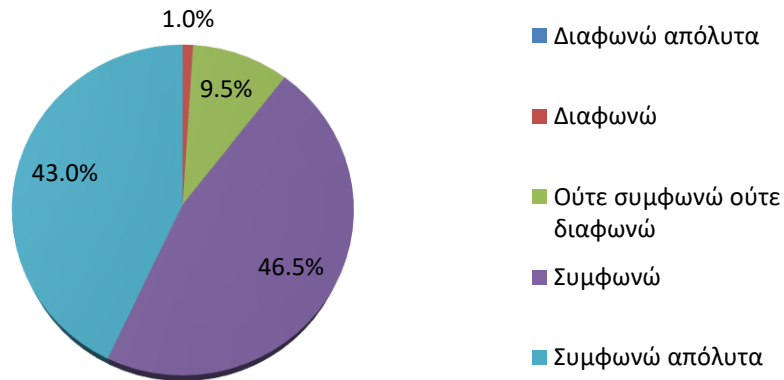
### Θεωρείτε ότι με την χρήση τεχνολογικών μέσων βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας σας;



Γράφημα 5.2.7: Χρήση τεχνολογίας και ποιότητα εργασίας

Στη συνέχεια, η ερώτηση που έγινε στους συμμετέχοντες αφορούσε την εξοικονόμηση χρόνου και την συντομότερη διεκπεραίωση των εργασιών μέσω της χρήση της τεχνολογίας. Όπως φαίνεται και από το γράφημα, και εδώ η πλειοψηφία συμφωνεί ότι εξοικονομεί χρόνο με την χρήση της τεχνολογίας, συγκεντρώνοντας συνολικά το 89,5%, με μόλις το 1% να διαφωνεί και με κανέναν να μην διαφωνεί απόλυτα.

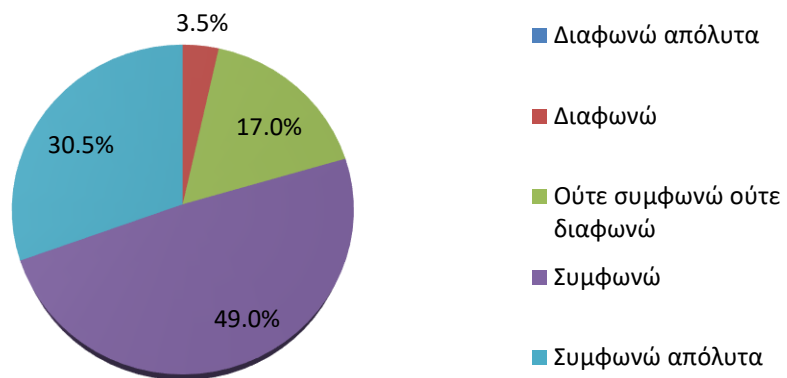
### Η χρήση τεχνολογίας στις εργασίες σας, σας εξοικονομεί χρόνο;



Γράφημα 5.2.8: Χρήση τεχνολογίας και εξοικονόμηση χρόνου

Έπειτα, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν κατά την κρίση τους η χρήση τεχνολογικών μέσων στο τμήμα τους έχει αυξήσει την απόδοσή τους. Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις “Συμφωνώ” και “Συμφωνώ απόλυτα” συγκέντρωσαν το 79,5%, με το 17% να δηλώνει ουδέτερη στάση και το 3,5% να διαφωνεί.

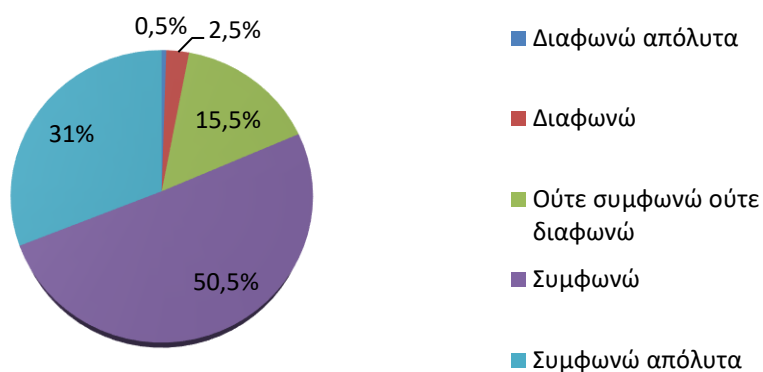
### Η χρήση τεχνολογικών μέσων έχει αυξήσει την απόδοσή σας;



Γράφημα 5.2.9: Χρήση τεχνολογίας και απόδοση

Έπειτα, έγινε αναφορά στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, και στο κατά πόσο η επικοινωνία αυτή θα βελτιωνόταν με την χρήση τεχνολογικών μέσων. Ενώ το 2,5% και το 0,5% φαίνεται να έχει απαντήσει πως διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, η πλειοψηφία συμφωνεί με ποσοστό 50,5% ή συμφωνεί απόλυτα με ποσοστό 31% πως η χρήση τεχνολογικών μέσων θα βελτίωνε την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

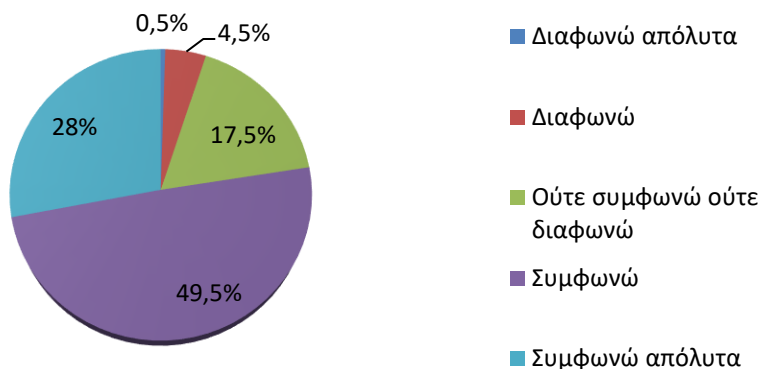
### Με την χρήση τεχνολογικών μέσων η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων θα ήταν περισσότερο ικανοποιητική;



Γράφημα 5.2.10: Χρήση τεχνολογίας και επικοινωνία τμημάτων

Στην τελευταία ερώτηση του δεύτερου μέρους, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το εάν θεωρούν ότι η δική τους αδυναμία στην χρήση της τεχνολογίας ή η λάθος εφαρμογή της θα επηρεάσει την συνολική απόδοση και εικόνα του ξενοδοχείου. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα, το μεγαλύτερο ποσοστό δείχνει να συμφωνεί ή να συμφωνεί απόλυτα συγκεντρώνοντας συνολικά το 77,5%, ενώ το 17,5% έχει ουδέτερη στάση, το 4,5% του δείγματος διαφωνεί και το 0,5% διαφωνεί απόλυτα.

**Θεωρείτε ότι εάν δεν είστε εξοικειωμένοι με τα τεχνολογικά μέσα θα επηρεαστεί η απόδοση και εικόνα του ξενοδοχείου;**



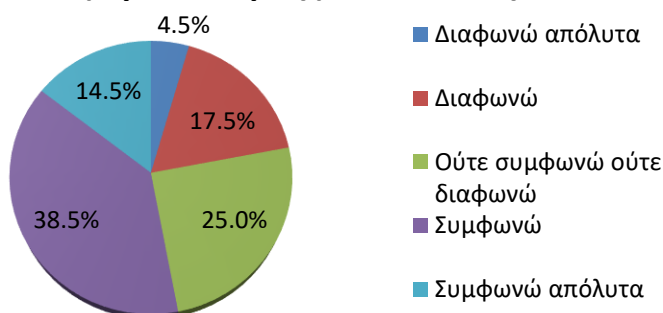
Γράφημα 5.2.11: Εξοικείωση με τεχνολογία και απόδοση/εικόνα ξενοδοχείου

### 5.3 Ανάλυση αποτελεσμάτων τρίτου μέρους έρευνας

Το τρίτο μέρος της έρευνας είχε ως σκοπό την μελέτη της επίδρασης της εκπαίδευσης των εργαζομένων με χρήση τεχνολογικών μέσων στην απόδοσή τους, συγκριτικά με τις παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης. Στόχος της δομής των ερωτήσεων είναι η αναγνώριση του κατά πόσο η εκπαίδευση των εργαζομένων με τεχνολογικά μέσα ενδέχεται να αποτελέσει παράγοντα που θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στα πλαίσια χάραξης στρατηγικής για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Αρχικά, η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες ήταν μία γενική ερώτηση που αφορούσε το κατά πόσο θεωρούν ότι τους έγινε επαρκής εκπαίδευση από την ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζονται. Ενώ το 38,5% των ερωτηθέντων συμφωνούν πως η εκπαίδευση που τους έγινε ήταν επαρκής, μόλις το 14,5% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 25% εκφράζει μία ουδέτερη στάση. Σημαντικό είναι το ποσοστό εκείνων που διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα, αποτελώντας συνολικά το 22%.

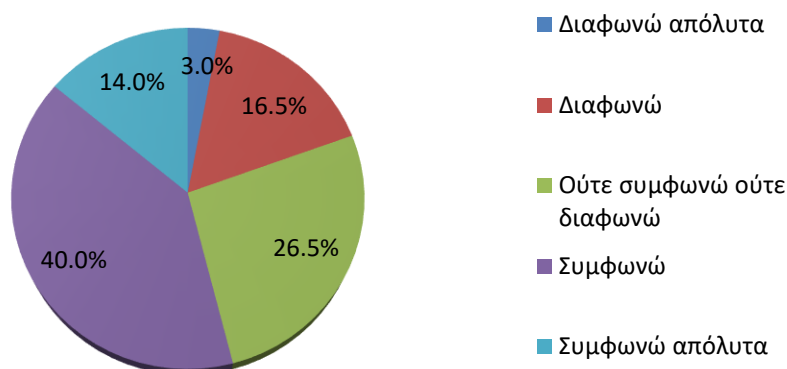
**Σας έγινε επαρκής εκπαίδευση;**



Γράφημα 5.3.1: Επίπεδο ικανοποίησης από εκπαίδευση

Η ερώτηση που ακολουθούσε αναφέρεται στην εκπαίδευση ως προς τις τεχνολογίες που οι εργαζόμενοι καλούνται να χρησιμοποιούν κατά τις καθημερινές τους εργασίες. Στην περίπτωση αυτή το 40% του δείγματος δήλωσε ότι η εκπαίδευση ήταν επαρκής, ενώ το 14% συμφωνεί απόλυτα. Και στην ερώτηση αυτή, όπως και στην προηγούμενη, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό και συγκεκριμένα το 26,5% ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, ενώ το 19,5% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

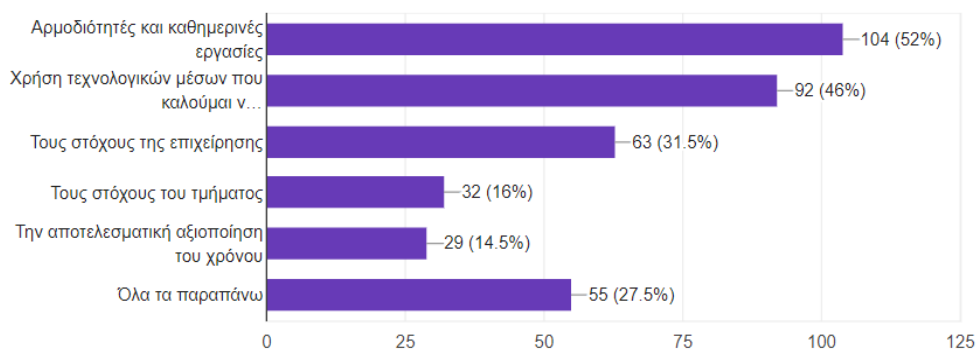
### Σας έγινε επαρκής εκπαίδευση όσον αφορά τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιείτε;



Γράφημα 5.3.2: Επίπεδο ικανοποίησης από εκπαίδευση σε τεχνολογικά μέσα

Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν ακόμα ποιά επιμέρους στοιχεία αφορά η εκπαίδευσης που τους έχει γίνει. Στην ερώτηση αυτή το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση που δήλωνε πως η εκπαίδευση που έλαβαν αφορούσε αρμοδιότητες και καθημερινές εργασίες,. Αρκετά μεγάλο ποσοστό σημείωσε και η εκπαίδευση για την χρήση τεχνολογικών μέσων που καλούνται να χρησιμοποιήσουν, συγκεντρώνοντας 46%. Ακολουθούν ως αντικείμενο εκπαίδευσης, οι στόχοι της επιχείρησης με 31,5%, οι στόχοι του τμήματος με 16% και η αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου με 14,5%. Η απάντηση «Όλα τα παραπάνω» συγκέντρωσε το 27,5%.

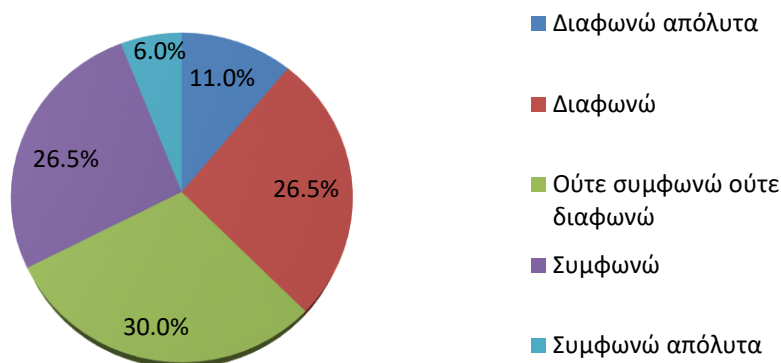
### Τι αφορά η εκπαίδευση που σας έχει γίνει;



Γράφημα 5.3.3: Αντικείμενο εκπαίδευσης

Η επόμενη ερώτηση είχε σκοπό να προσδιορίσει σε τι ποσοστό χρησιμοποιούνται τεχνολογικά μέσα στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Το ποσοστό εκείνων που δήλωσαν ότι κατά την εκπαίδευσή τους δεν χρησιμοποιήθηκαν τεχνολογικά μέσα είναι 37,5%, ελαφρώς υψηλότερο από εκείνους που δηλώνουν το αντίθετο, με διαφορά 5%. Ουδέτερη στάση εκφράζει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, και συγκεκριμένα το 30%.

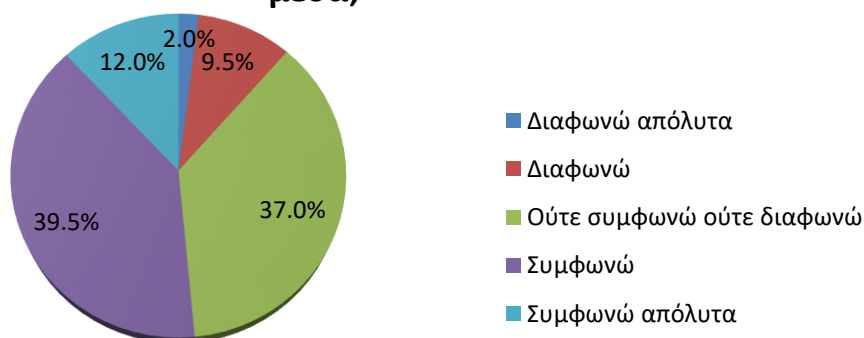
### Η εκπαίδευση πραγματοποιήθηκε κυρίως με τεχνολογικά μέσα;



Γράφημα 5.3.4: Χρήση τεχνολογικών μέσων στην εκπαίδευση

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν εάν κατανοούν σε μεγαλύτερο βαθμό το αντικείμενο εργασίας τους όταν η εκπαίδευση πραγματοποιείται με τεχνολογικά μέσα, συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό, και συγκεκριμένα το 39,5% και το 12% συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα ότι όντως κατανοούν καλύτερα το αντικείμενο της εργασίας τους όταν χρησιμοποιούνται τεχνολογικά μέσα κατά την εκπαίδευση. Όμως, το 37%, ένα μη αμελητέο ποσοστό φαίνεται να έχει ουδέτερη στάση. Μικρότερα ποσοστά συγκεντρώνουν εκείνοι που διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με ποσοστά 9,5% και 2% αντίστοιχα.

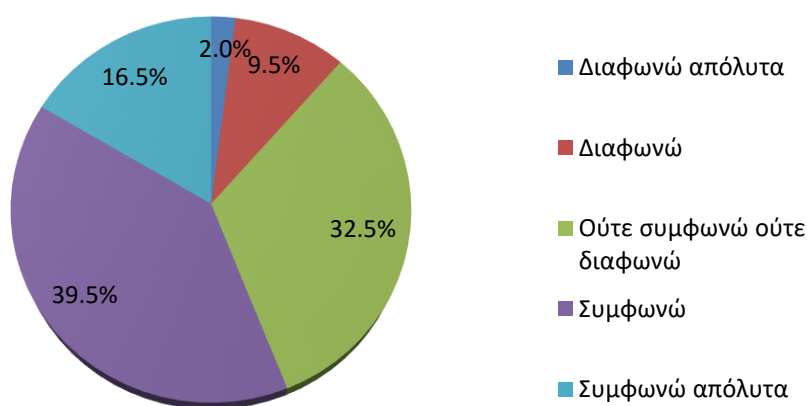
### Κατανοείτε σε μεγαλύτερο βαθμό το αντικείμενο εργασίας όταν η εκπαίδευση γίνεται με τεχνολογικά μέσα;



Γράφημα 5.3.5: Εκπαίδευση με τεχνολογικά μέσα και κατανόηση αντικειμένου εργασίας

Έπειτα, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν προτιμούν η εκπαίδευση να πραγματοποιείται με την χρήση τεχνολογικών μέσων. Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, όπως θα ήταν αναμενόμενο, τα περισσότερα ποσοστά παραμένουν σταθερά. Η μόνη αλλαγή είναι ότι κάποιες απαντήσεις, και συγκεκριμένα το 4,5%, μετατοπίστηκαν από την ουδέτερη στάση την οποία δήλωναν οι συμμετέχοντες ως προς την καλύτερη κατανόηση του αντικειμένου της εργασίας με την χρήση τεχνολογίας στην εκπαίδευση, στην απόλυτη προτίμησή τους ως προς την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης με τεχνολογικά μέσα.

### Προτιμάτε η εκπαίδευση να γίνεται με τεχνολογικά μέσα;



Γράφημα 5.3.6: Προτίμηση πραγματοποίησης εκπαίδευσης με τεχνολογικά μέσα

Έπειτα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν της προτίμησή τους σχετικά με τα τεχνολογικά μέσα που θα ήθελαν να χρησιμοποιούνται κατά την εκπαίδευσή τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό, και συγκεκριμένα το 72,5% συγκέντρωσε η απάντηση του συνδυασμού τεχνολογικών μέσων και διαλέξεων ως την πλέον επιθυμητή μέθοδο. Κοντά σε προτίμηση βρίσκονται τα οπτικοακουστικά μέσα, η χρήση υπολογιστή και η χρήση Ίντερνετ, με τα δύο πρώτα να συγκεντρώνουν ίδια ποσοστά, 46,5% και την χρήση Ίντερνετ να συγκεντρώνει 43%. Ακολουθούν οι διαλέξεις με ποσοστό 23,5%, ενώ λιγότερο διαδεδομένη είναι η τεχνολογία εικονικής πραγματικότητας συγκεντρώνοντας ποσοστό 15%.

### Ποια μέσα προτιμάτε να χρησιμοποιούνται κατά την εκπαίδευσή σας;

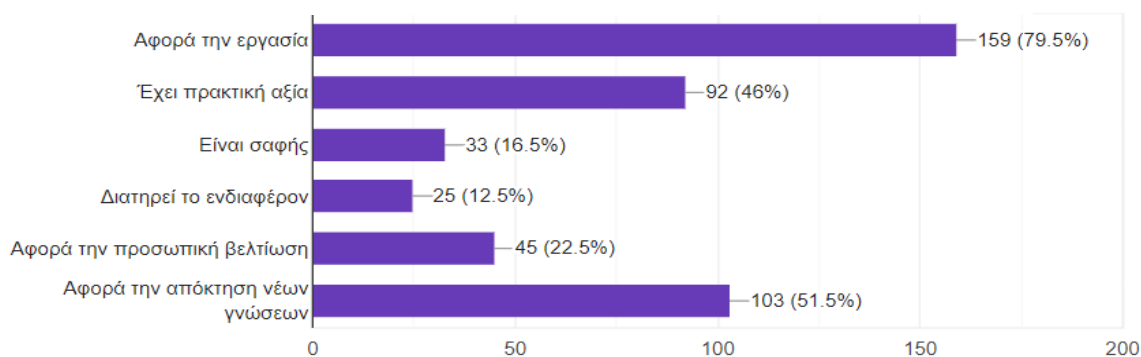


Γράφημα 5.3.7: Προτιμώμενα τεχνολογικά μέσα κατά την εκπαίδευση



Ακόμα, σημαντική ήταν και η διερεύνηση των χαρακτηριστικών που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι έχει η εκπαίδευση που τους έχει παρασχεθεί. Στην ερώτηση αυτή, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν έως 3 απαντήσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό, και συγκεκριμένα το 79,5%, έλαβε η απάντηση ότι η εκπαίδευση που τους έχει γίνει αφορά την εργασία, όπως ήταν αναμενόμενο. Το 51,5% συγκέντρωσε η απάντηση πως η εκπαίδευση αφορά την απόκτηση νέων γνώσεων, ενώ πολύ κοντά με 46% η απάντηση ότι έχει πρακτική αξία. Το 22,5% συγκέντρωσε η απάντηση πως η εκπαίδευση αφορά την προσωπική βελτίωση, ενώ αποθαρρυντικά είναι τα ποσοστά που συγκέντρωσαν οι απαντήσεις σχετικά με την σαφήνεια της εκπαίδευσης και την διατήρηση του ενδιαφέροντος, με ποσοστά 16,5% και 12,5% αντίστοιχα.

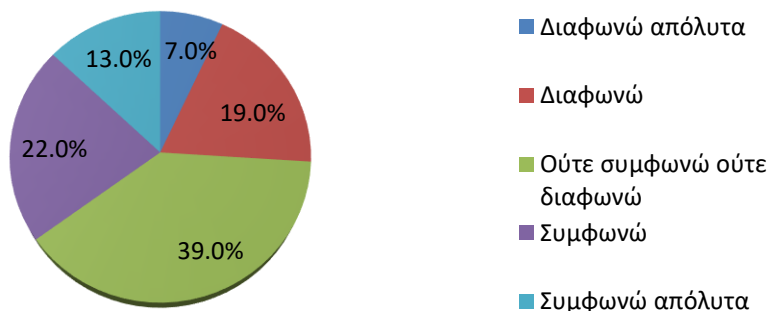
### Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης που σας έχει γίνει;



Γράφημα 5.3.8: Χαρακτηριστικά εκπαίδευσης

Σημαντική είναι και η διερεύνηση για το εάν οι εργαζόμενοι προτιμούν η εκπαίδευση να γίνεται από τον προϊστάμενό τους ή από κάποιο άλλο αρμόδιο άτομο. Στην ερώτηση αυτή οι περισσότεροι, και συγκεκριμένα το 39% φαίνεται να είναι αδιάφοροι. Το 35% δηλώνει ότι προτιμά η εκπαίδευση να γίνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος, ενώ το 26% προτιμά η εκπαίδευση να γίνεται από κάποιο άλλο άτομο, αρμόδιο για την εκπαίδευση του προσωπικού.

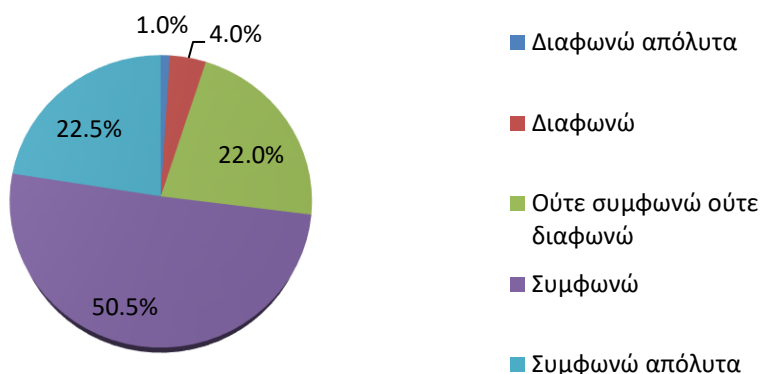
### Προτιμάτε η εκπαίδευση να γίνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος;



Γράφημα 5.3.9: Προτίμηση ατόμου υπεύθυνου για την εκπαίδευση

Τέλος, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την συμφωνία ή διαφωνία τους για το εάν, κατά τη κρίση τους, τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν τεχνολογικά μέσα κατά την εκπαίδευση του προσωπικού είναι περισσότερο εκσυγχρονισμένα. Το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων συγκέντρωσε η συμφωνία ή απόλυτη συμφωνία, με συγκεντρωτικό ποσοστό 73%, με το 22% να έχει ουδέτερη στάση ενώ μόλις το 5% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

### Θεωρείτε ότι τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν τεχνολογικά μέσα για την εκπαίδευση είναι πιο εκσυγχρονισμένα;



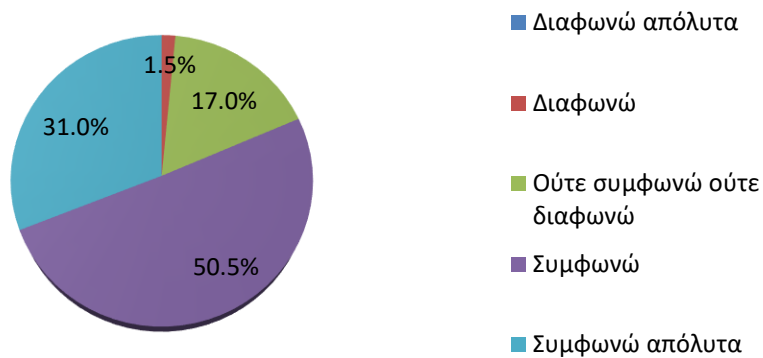
Γράφημα 5.3.10: Τεχνολογικά μέσα στην εκπαίδευση και εκσυγχρονισμός ξενοδοχείων

#### 5.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων τέταρτου μέρους έρευνας

Το τελευταίο μέρος της έρευνας στόχο είχε την διερεύνηση της επίδρασης που έχουν τα τεχνολογικά μέσα στην ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων. Συνεπώς, οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής προσανατολίζονται στην αναγνώριση της επιρροής των τεχνολογικών μέσων στις προτιμήσεις και την αντίληψη των εργαζομένων.

Αρχικά, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εκφράσουν την προτίμησή τους ως προς την χρήση αυτοματοποιημένων σύγχρονων μεθόδων κατά τις καθημερινές τους εργασίες έναντι των παλαιότερων χειροκίνητων μεθόδων. Πάνω από τους μισούς, και συγκεκριμένα το 50,5% δήλωσε ότι προτιμά την χρήση αυτοματοποιημένων μεθόδων, με το 31% να συμφωνεί απόλυτα. Το 17% των ερωτηθέντων παρουσίασε ουδέτερη στάση, ενώ μόλις το 1,5% φαίνεται να διαφωνεί, προτιμώντας τις παραδοσιακές μεθόδους.

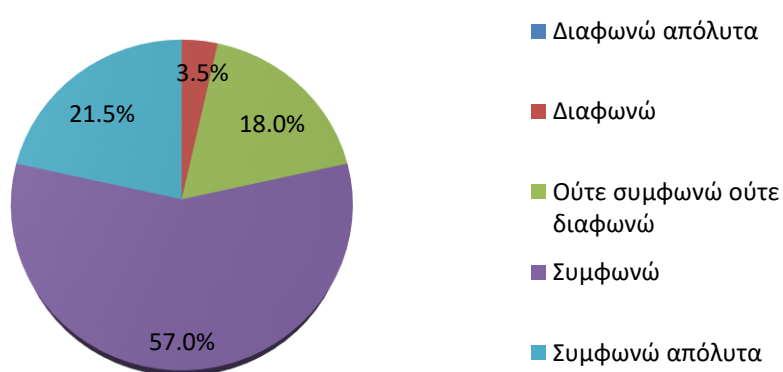
### Προτιμάτε τις αυτοματοποιημένες σύγχρονες μεθόδους έναντι των παλιότερων χειροκίνητων;



Γράφημα 5.4.1: Προτίμηση αυτοματοποιημένων έναντι χειροκίνητων μεθόδων

Στην συνέχεια, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν εάν η υιοθέτηση τεχνολογίας στο τμήμα τους αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για εκείνους. Το 57% των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι όντως η υιοθέτηση της τεχνολογίας συνιστά για εκείνους παράγοντα παρακίνησης, με το 21,5% να συμφωνεί απόλυτα και το 18% να μην συμφωνεί αλλά ούτε να διαφωνεί. Και στην ερώτηση αυτή το ελάχιστο ποσοστό συγκεντρώνουν εκείνοι που διαφωνούν με 3,5%.

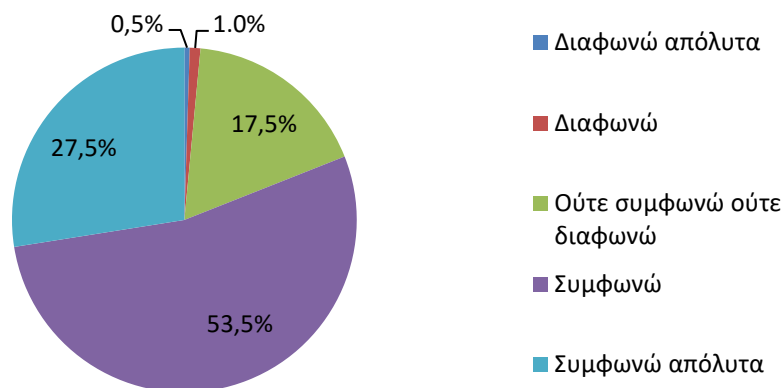
### Η υιοθέτηση της τεχνολογίας στο τμήμα σας αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για εσάς;



Γράφημα 5.4.2: Υιοθέτηση τεχνολογίας ως παράγοντας παρακίνησης

Έπειτα, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν οι εργασίες που πραγματοποιούν καθημερινά γίνονται πιο ευχάριστες με την χρήση τεχνολογίας συγκριτικά με παλαιότερες, παραδοσιακές μεθόδους. Και στην περίπτωση αυτή η πλειοψηφία δηλώνει ότι διεκπεραιώνει πιο ευχάριστα τις εργασίες με την χρήση τεχνολογίας, συγκεντρώνοντας εκείνοι που συμφωνούν και εκείνοι που συμφωνούν απόλυτα συνολικό ποσοστό της τάξεως του 81%. Το 17,5% φαίνεται να είναι ουδέτερο, ενώ το 1,5% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

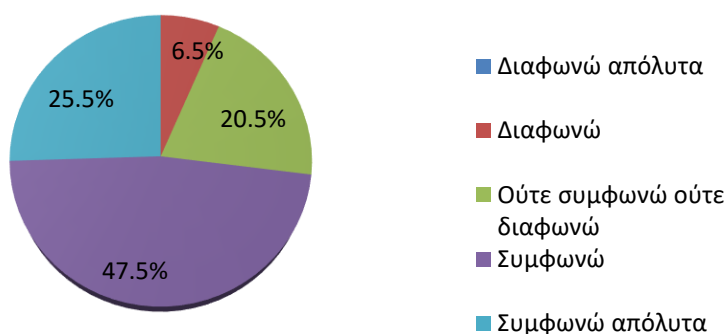
### Οι εργασίες γίνονται πιο ευχάριστες με την χρήση τεχνολογίας;



Γράφημα 5.4.3: Χρήση ή όχι τεχνολογίας για πιο ευχάριστη εργασία

Στην ερώτηση για το εάν οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι θα πρέπει να εισαχθούν περισσότερες τεχνολογίες στο τμήμα τους ώστε να διευκολυνθούν οι εργασίες που πραγματοποιούν καθημερινά, σχεδόν οι μισοί συμφώνησαν, και συγκεκριμένα το 47,5%, ενώ το 25,5% συμφώνησε απόλυτα. Και εδώ ένα σχεδόν σταθερό ποσοστό δήλωσε ουδέτερη στάση συγκεντρώνοντας το 20,5%, ενώ το 6,5% διαφώνησε.

### Θα πρέπει αν εισαχθούν περισσότερες τεχνολογίες ώστε να γίνουν ευκολότερες οι εργασίες στο τμήμα σας;

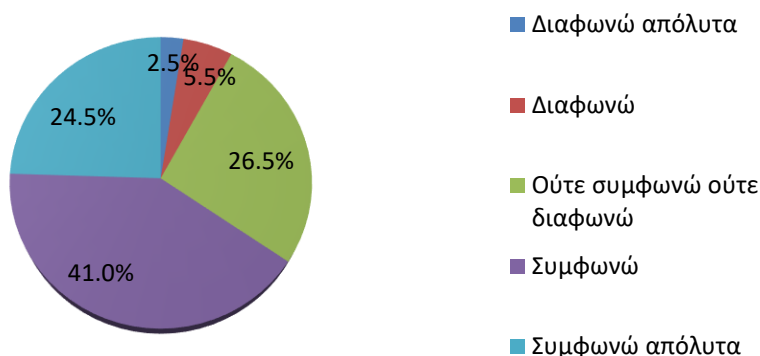


Γράφημα 5.4.4: Εισαγωγή περισσότερων τεχνολογιών προς διευκόλυνση εργασιών

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν κατά πόσο η διευκόλυνση των εργασιών μέσω της χρήσης τεχνολογίας αποτελεί παράγοντα παραμονής τους στην θέση τους στο ξενοδοχείο, έναντι κάποιου άλλου ξενοδοχείου που χρησιμοποιεί παραδοσιακές μεθόδους. Συνολικά το 65,5% δηλώνει ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα πως κάτι τέτοιο αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για εκείνους. Το 26,5% δήλωσε πως δεν συμφωνεί ούτε

διαφωνεί, ενώ το 8% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα δηλώνοντας πως η χρήση τεχνολογίας δεν θα αποτελούσε παράγοντα παραμονής του στην θέση τους στο ξενοδοχείο.

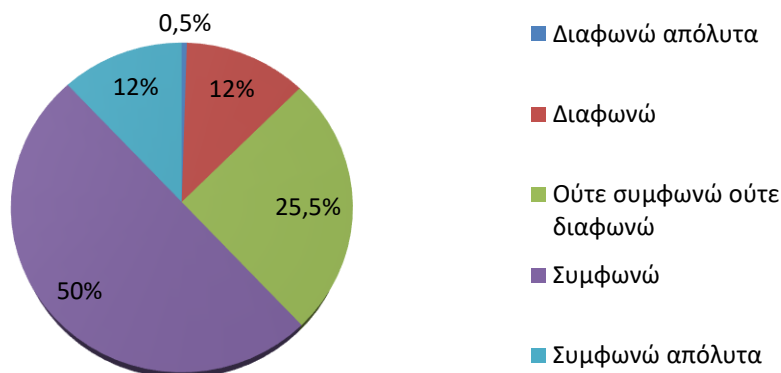
### Η διευκόλυνση των εργασιών μέσω της χρήση τεχνολογίας αποτελεί παράγοντα παραμονής σας στο ξενοδοχείο;



Γράφημα 5.4.5: Χρήση τεχνολογίας ως παράγοντας παραμονής στο ξενοδοχείο

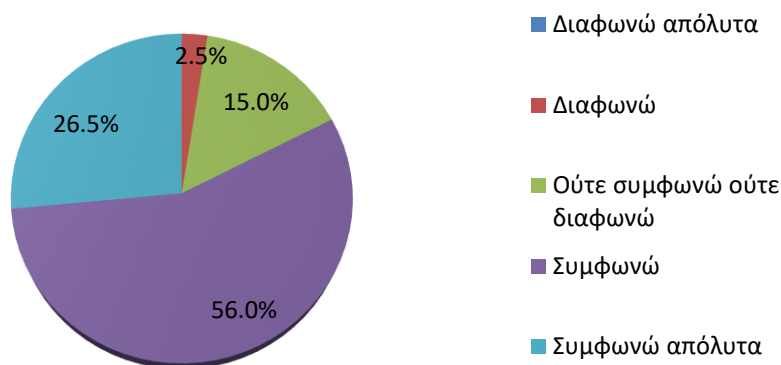
Οι δύο επόμενες ερωτήσεις είναι αλληλένδετες, καθώς αρχικά οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν είναι ικανοποιημένοι από την οργάνωση του τμήματός τους και έπειτα, εάν θεωρούν πως με την εισαγωγή τεχνολογικών μέσων η οργάνωση του τμήματος θα ήταν καλύτερη. Στην πρώτη ερώτηση, ακριβώς οι μισοί φαίνεται να συμφωνούν ότι είναι ικανοποιημένοι από την οργάνωση του τμήματός τους, ενώ το 12% συμφωνεί απόλυτα. Το 25,5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 12,5% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα. Παράλληλα, το 82,5% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι με την χρήση της τεχνολογίας η οργάνωση του τμήματός τους θα βελτιωνόταν, το 15% έχει ουδέτερη στάση ενώ το 2,5% διαφωνεί.

### Είστε ικανοποιημένος από την οργάνωση του τμήματός σας;



Γράφημα 5.4.6: Βαθμός ικανοποίησης με οργάνωση τμήματος

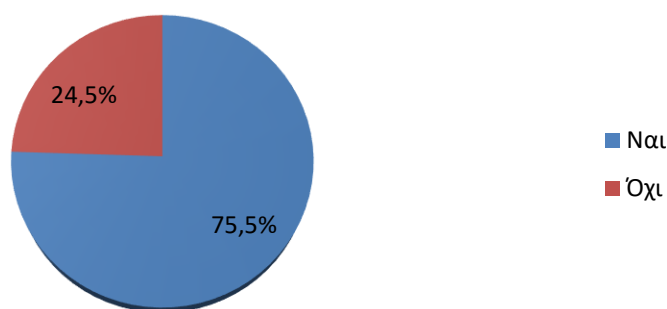
### Με την χρήση τεχνολογικών μέσων η οργάνωση του τμήματός σας θα ήταν καλύτερη;



Γράφημα 5.4.7: Χρήση τεχνολογικών μέσων και οργάνωση τμήματος

Σημαντική είναι η ερώτηση σχετικά με το ποσοστό του δείγματος που έχει βιώσει κάποια μετάβαση στο τμήμα που εργάζεται από διεξαγωγή εργασιών με χειροκίνητο τρόπο σε αυτοματοποιημένο τρόπο ως συνέπεια της εισαγωγής της τεχνολογίας. Όπως φαίνεται και από το παρακάτω γράφημα, η πλειοψηφία και συγκεκριμένα το 75,5% δήλωσε πως όντως έχει βιώσει μία τέτοια μετάβαση, ενώ το 24,5% απάντησε αρνητικά.

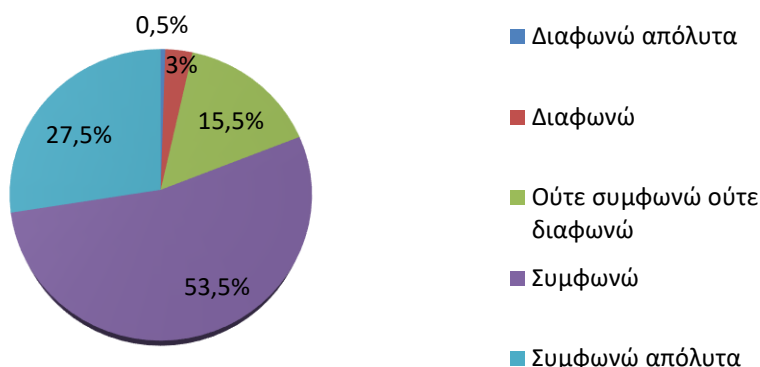
### Έχετε βιώσει κάποια μετάβαση σε αυτοματοποιημένο τρόπο διεξαγωγής εργασιών ως συνέπεια της τεχνολογίας;



Γράφημα 5.4.8: Μετάβαση από χειροκίνητες σε αυτοματοποιημένες μεθόδους

Η επόμενη ερώτηση είχε να κάνει με την σχέση της επαγγελματικής εξέλιξης των ατόμων και της χρήσης της τεχνολογίας. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν θεωρούν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης της τεχνολογίας από τους ίδιους και καλύτερων προοπτικών καριέρας και εξέλιξης. Θετική και απόλυτα θετική στάση παρουσίασε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος και συγκεκριμένα το 81%, ενώ το 15,5% φάνηκαν να είναι ουδέτεροι. Ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 3,5% φαίνεται ότι δεν συσχετίζει θετικά την χρήση της τεχνολογίας και τις προοπτικές εξέλιξης.

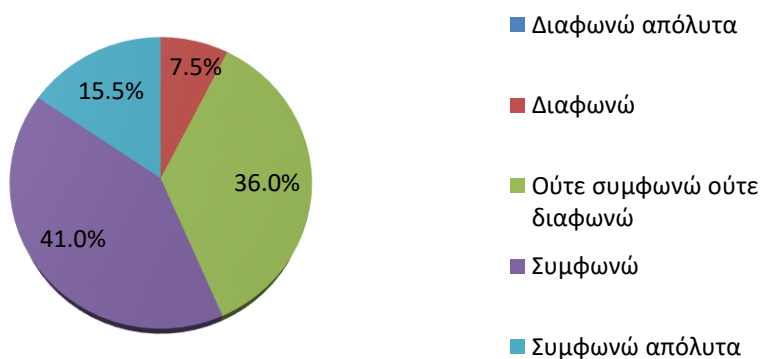
### Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης τεχνολογίας και καλύτερων προοπτικών καριέρας και εξέλιξης;



Γράφημα 5.4.9: Συσχέτιση χρήσης τεχνολογίας και προοπτικών εξέλιξης

Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν, ακόμα, εάν αισθάνονται πως η επιχείρησή τους εμπιστεύεται περισσότερο λόγω της μεγαλύτερης αυτονομίας που μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα της τεχνολογίας. Το ποσοστό εκείνων που απαντούν θετικά ή συμφωνούν απόλυτα αποτελεί το 56,5% του δείγματος, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό εκείνων που δεν διαφωνούν αλλά ούτε συμφωνούν αποτελώντας το 36%. Το μικρότερο ποσοστό συγκέντρωσαν εκείνοι που διαφώνησαν με ποσοστό 7,5%, ενώ κανένας δεν διαφώνησε απόλυτα.

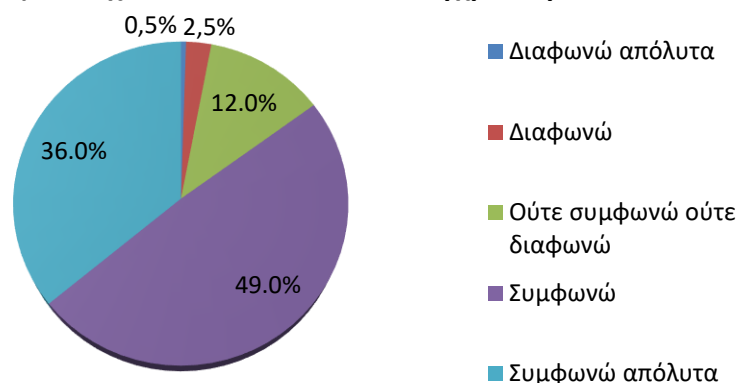
### Έχοντας μεγαλύτερη αυτονομία μέσω της τεχνολογίας θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας εμπιστεύεται περισσότερο;



Γράφημα 5.4.10: Χρήση τεχνολογίας, αυτονομία και αίσθηση εμπιστοσύνης

Η τελευταία ερώτηση της ενότητας αυτής αφορά την άποψη των συμμετεχόντων για το εάν το γεγονός ότι κάποια ξενοδοχεία υιοθετούν τεχνολογικές λύσεις στα τμήματά τους τα καθιστά περισσότερο εκσυγχρονισμένα. Όπως ήταν αναμενόμενο, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφώνησε ή συμφώνησε απόλυτα, με τις δύο αυτές απαντήσεις να συγκεντρώνουν το 36% και 49% αντίστοιχα. Το 12% έχει ουδέτερη στάση, ενώ το ποσοστό εκείνων που διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα είναι συνολικά 3%.

### Η υιοθέτηση τεχνολογικών λύσεων από κάποιο ξενοδοχείο το καθιστά πιο εκσυγχρονισμένο;



Γράφημα 5.4.11: Υιοθέτηση τεχνολογίας και εκσυγχρονισμός ξενοδοχείων

### 5.5 Συμπεράσματα έρευνας

Τα άτομα που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα ήταν σχεδόν ισόποσα καταναμημένα όσον αφορά το φύλο, με τον αριθμό των γυναικών να είναι λίγο υψηλότερος, ενώ οι ηλικίες των ατόμων του δείγματος κυμαίνονταν κυρίως μεταξύ 24 έως 55 ετών. Αυτό σημαίνει πως τα περισσότερα άτομα του δείγματος ανήκουν στην κατηγορία των Millennials και των Generation X, δύο γενιές που όπως φαίνεται από έρευνες έχουν αρκετή επαφή με την τεχνολογία. Ενώ οι Millennials γεννήθηκαν “μέσα” στην τεχνολογία χρησιμοποιώντας την συστηματικά στην καθημερινότητά τους, οι Generation X έμαθαν ως ενήλικες να την χειρίζονται (Prensky, 2001). Οι ηλικίες που επικρατούν στο δείγμα μπορούν να εξηγήσουν το ότι σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες δηλώνουν εξοικειωμένοι με την τεχνολογία. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία του δείγματος αφορά δύο γενιές που ασχολούνται ενεργά με την τεχνολογία και την εντάσσουν στην καθημερινότητά τους, αποτελεί στοιχείο θετικό για την εξέλιξη της παρούσας έρευνάς, καθώς πρόκειται για άτομα που κατανοούν το αντικείμενο των ερωτήσεων.

Ακόμα, το σύνολο του δείγματος αποτελούν άτομα όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, με τους αποφοίτους ΑΕΙ και ΤΕΙ να καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό. Τα υψηλά ποσοστά ατόμων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα μπορούσε πιθανόν να οφείλονται στο γεγονός ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό του δείγματος αφορά τους Generation X, που όπως αναφέρει ο Gurau (2012) αποτελούν μία γενιά που θεωρείται από τις γενιές με την υψηλότερη μόρφωση. Παράλληλα, τα υψηλά ποσοστά ατόμων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν και από το γεγονός ότι πάνω από τα μισά άτομα εργάζονται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων, που κατά κανόνα ζητούν και συγκεντρώνουν άτομα με περισσότερα προσόντα και υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης.

Επιπλέον, η μεγάλη συμμετοχή ατόμων που ανήκουν σε ξενοδοχεία 5 αστέρων αποτελεί στοιχείο ενθαρρυντικό για τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς όπως έχει παρουσιαστεί από έρευνες στο παρελθόν, όσο υψηλότερης κατηγορίας είναι ένα ξενοδοχείο τόσο περισσότερο εντάσσει την



τεχνολογία στις λειτουργίες του. Παράλληλα, λίγο κάτω από τα μισά ξενοδοχεία αποτελούν μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, άνω των 101 δωματίων, στοιχείο επίσης θετικό για την έκβαση της έρευνα, καθώς όσο μεγαλύτερο είναι ένα ξενοδοχείο τόσο πιο σύνθετες είναι οι λειτουργίες του και τόσο πιο πιθανό είναι να χρησιμοποιείται η τεχνολογία για την απλούστευση των εργασιών. Τα τμήματα στα οποία ανήκουν κατά μεγάλο ποσοστό οι συμμετέχοντες είναι η Γενική Διεύθυνση-Διοίκηση και Κρατήσεων-Πωλήσεων, τμήματα τα οποία χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τεχνολογικές λύσεις στις εργασίες τους. Ακόμα, είναι σημαντικό ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων εργάζεται στο ίδιο ξενοδοχείο πάνω από 6 χρόνια, επομένως ενδέχεται να έχουν βιώσει εντός του ίδιου περιβάλλοντος, κάποια μετάβαση από παραδοσιακούς τρόπους υλοποίησης των εργασιών σε εισαγωγή τεχνολογικών λύσεων. Συνεπώς, είναι πολύ πιθανό να έχουν αναπτύξει μία κρίση όσον αφορά την σύγκριση των δύο μεθόδων υπό τις ίδιες συνθήκες εργασίας.

Προχωρώντας στο πρώτο ερώτημα που μελετά η παρούσα έρευνα, από τα ευρήματα φαίνεται ότι η πραγματοποίηση καθημερινών εργασιών με χρήση τεχνολογικών μέσων επηρεάζει αρκετά την απόδοση των εργαζομένων, με θετικό πρόσημο. Αρχικά τέθηκαν ερωτήσεις προκειμένου να γίνει κατανοητή η παρούσα κατάσταση στα τμήματα που ανήκουν οι εργαζόμενοι. Όπως φάνηκε, κάποιες νεοεμφανιζόμενες τεχνολογίες στον τομέα των ξενοδοχείων φαίνεται ότι δεν χρησιμοποιούνται ακόμα ευρέως, ενώ πιο διαδεδομένες τεχνολογίες είναι οι εφαρμογές στον υπολογιστή και τα πληροφοριακά συστήματα, η τεχνολογία cloud και οι εφαρμογές για smartphones. Κάτι τέτοιο ήταν αναμενόμενο, καθώς τεχνολογίες όπως η ρομποτική και η επαυξημένη πραγματικότητα δεν είναι ακόμα ευρέως διαδεδομένες στην Ελληνική πραγματικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Ο βασικός σκοπός υιοθέτησης της τεχνολογίας που αναγνωρίστηκε σε μεγαλύτερο βαθμό είναι η διευκόλυνση των εργαζομένων στις καθημερινές εργασίες τους, ενώ από την ψηφιοποίηση-αυτοματοποίηση στο τμήμα τους, τα περισσότερα άτομα είναι ικανοποιημένα σε μέτριο βαθμό και ακολουθούν εκείνοι που είναι πολύ ικανοποιημένοι. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι η ψηφιοποίηση στα ξενοδοχεία βρίσκεται σε σχετικά καλό επίπεδο, υπάρχουν όμως ακόμα αρκετά περιθώρια βελτίωσης. Επίσης, σχεδόν το σύνολο του δείγματος, πλην κάποιων εξαιρέσεων, θεωρούν απαραίτητη την χρήση τεχνολογίας στο τμήμα τους, καθώς διευκολύνει τις εργασίες τους και παράλληλα νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά και ασφάλεια όσον αφορά την αποφυγή λαθών. Σε αυτά προστίθεται και το γεγονός ότι μία συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι με την χρήση τεχνολογικών μέσων βελτιώνεται η ποιότητα της εργασίας τους, εξοικονομείται χρόνος και αυξάνει η απόδοσή τους.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που πιθανόν σχετίζεται με την απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, είναι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, καθώς πολλά τμήματα είναι αλληλεξαρτώμενα ως προς μία εργασία που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Και εδώ

ένα πολύ μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι με την υιοθέτηση τεχνολογικών λύσεων η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων θα μπορούσε να γίνει περισσότερο ικανοποιητική. Τέλος, είναι σημαντική η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την επίδραση που μπορεί να έχει η αδυναμία χρήσης της τεχνολογίας από πλευράς τους στην συνολική εικόνα του ξενοδοχείου καθώς οι νέες τεχνολογίες καταλαμβάνουν όλο και μεγαλύτερο χώρο στις λειτουργίες των ξενοδοχείων. Στο θέμα αυτό η πλειοψηφία των ερωτηθέντων φαίνεται να κατανοεί την αρνητική επίδραση που θα είχε η λανθασμένη χρήση της τεχνολογίας ή η μη εξοικείωση με αυτή, στην συνολική εικόνα και απόδοση του ξενοδοχείου.

Συνεχίζοντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αφορά την επίδραση που έχει η εκπαίδευση των εργαζομένων με τεχνολογικά μέσα στην απόδοσή τους, συγκριτικά με τις παραδοσιακές μορφές εκπαίδευσης, και εδώ τα ευρήματα είναι σημαντικά, με ένα σταθερό ποσοστό, όμως, να απαντά ουδέτερα στις περισσότερες ερωτήσεις. Σχετικά με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων για το κατά πόσο κρίνουν επαρκή την εκπαίδευση που τους έγινε, οι περισσότεροι δήλωσαν ικανοποιημένοι, με το ¼ του δείγματος να εκφράζουν ουδέτερη στάση. Καθώς η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων, είναι ένα θέμα στο οποίο θα έπρεπε να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή. Ανάλογα αποτελέσματα παρατηρούνται και όσον αφορά την επάρκεια της εκπαίδευσης σχετικά με την χρήση των τεχνολογικών μέσων που οι εργαζόμενοι καλούνται να χρησιμοποιούν στην καθημερινότητα της εργασίας τους.

Σχετικά με το αντικείμενο της εκπαίδευσης, αυτό αφορά κυρίως τις αρμοδιότητες και τις καθημερινές εργασίες, την χρήση τεχνολογικών μέσων και τους στόχους της επιχείρησης. Σε μικρότερο βαθμό πραγματοποιείται εκπαίδευση για την αποτελεσματική αξιοποίηση του χρόνου και τους στόχους του τμήματος. Το τελευταίο συσχετίζεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων, καθώς προκειμένου οι εργαζόμενοι να επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων του τμήματος θα πρέπει αρχικά να τους κατανοήσουν. Όσον αφορά τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν κατά την εκπαίδευσή τους, το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε πως δεν χρησιμοποιήθηκαν τεχνολογικά μέσα, χωρίς όμως να έχει μεγάλη απόκλιση από το ποσοστό εκείνων που είχαν ουδέτερη στάση και εκείνων που δήλωσαν ότι κατά την εκπαίδευσή τους χρησιμοποιήθηκαν τεχνολογικά μέσα. Γίνεται, λοιπόν, σαφές ότι υπάρχουν ακόμα αρκετά μεγάλα περιθώρια εισαγωγής της τεχνολογίας στην εκπαίδευση.

Προς την κατεύθυνση της εισαγωγής της τεχνολογίας στην διαδικασία της εκπαίδευσης, συμβάλει και το γεγονός ότι λίγο πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες δηλώνουν ότι κατανοούν σε μεγαλύτερο βαθμό το αντικείμενο της εργασίας τους όταν η εκπαίδευση πραγματοποιείται με τεχνολογικά μέσα, με ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό όμως να είναι ουδέτερο. Αυτό πιθανόν οφείλεται στο επίσης σημαντικό ποσοστό εκείνων που δήλωσαν ουδέτερη στάση στην προηγούμενη ερώτηση, για το εάν η εκπαίδευση που τους έγινε πραγματοποιήθηκε με την χρήση τεχνολογίας. Στην μεγαλύτερη προσπάθεια που πρέπει να γίνει για την εισαγωγή της τεχνολογίας

στην εκπαίδευση οδηγεί το γεγονός ότι πάνω από τους μισούς δήλωσαν πως προτιμούν η εκπαίδευσή τους να γίνεται με τεχνολογικά μέσα. Σε ακόλουθη ερώτηση όσον αφορά τα μέσα τα οποία οι εργαζόμενοι προτιμούν να χρησιμοποιούνται κατά την εκπαίδευσή τους, το μεγαλύτερο ποσοστό επιθυμεί να γίνεται ένας συνδυασμός τεχνολογικών μέσων και διαλέξεων. Τις λιγότερες απαντήσεις έλαβε η τεχνολογία εικονικής πραγματικότητας, πιθανόν διότι δεν είναι ακόμα ευρέως διαδεδομένη στην Ελλάδα ως μέσο εκπαίδευσης και ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Επίσης, σημαντικό είναι και το αντικείμενο της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση που έχει γίνει στους εργαζόμενους αφορά κυρίως την εργασία και την απόκτηση νέων γνώσεων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το μικρότερο ποσοστό απαντήσεων συλλέγει η διατήρηση του ενδιαφέροντος αλλά και η σαφήνεια ως χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης. Καθώς η εισαγωγή της τεχνολογίας στην εκπαίδευση σύμφωνα με έρευνες έχει ως στόχο να κάνει πιο ευχάριστη την διαδικασία αυτή, πιθανόν η δήλωση ότι οι εργαζόμενοι δεν βρίσκουν ενδιαφέρον στην εκπαίδευση να συσχετίζεται με το γεγονός ότι, όπως δήλωσαν σε προηγούμενη ερώτηση, η εκπαίδευση που τους έγινε δεν πραγματοποιήθηκε κατά κύριο λόγο με τεχνολογικά μέσα. Και στην περίπτωση αυτή, συνδυαστικά με το ότι η πλειοψηφία επιθυμεί η εκπαίδευσή να πραγματοποιείται με την χρήση τεχνολογίας, η κατεύθυνση που οδηγούνται τα συμπεράσματα είναι προς την ανάγκη εισαγωγής της τεχνολογίας στην εκπαίδευση. Όσον αφορά το άτομο που προτιμούν οι εργαζόμενοι να τους εκπαιδεύσει, το μεγαλύτερο ποσοστό δείχνει να μην ενδιαφέρεται για το εάν θα είναι ο προϊστάμενος του τμήματος ή κάποιο άλλο αρμόδιο άτομο. Τέλος, η άποψη των εργαζομένων σχετικά με τα ξενοδοχεία που έχουν εισάγει την τεχνολογία στην διαδικασία εκπαίδευσης, είναι πως τα ξενοδοχεία αυτά αποτελούν περισσότερο εκσυγχρονισμένες μονάδες. Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό, καθώς τέτοιες μονάδες μπορεί να καταλαμβάνουν πρώτη θέση στις επιλογές των Generation Z, οι οποίοι αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό που θα εισέρχεται όλο και περισσότερο στην αγορά εργασίας.

Πέρα από την απόδοση και την εκπαίδευση των εργαζομένων, σημαντική είναι και η επίδραση που έχουν τα τεχνολογικά μέσα στην ικανοποίηση και παρακίνησή τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δείχνει ότι προτιμά τις αυτοματοποιημένες σύγχρονες μεθόδους έναντι των παραδοσιακών χειροκίνητων. Δεδομένων αυτών των απαντήσεων, ήταν αναμενόμενη η δήλωση της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων ότι η υιοθέτηση της τεχνολογίας στο τμήμα τους αποτελεί όχι μόνο παράγοντα παρακίνησης για εκείνους, αλλά και παράγοντα παραμονής στην θέση εργασίας τους στο ξενοδοχείο. Κάτι τέτοιο πιθανόν σχετίζεται με τα επικρατέστερα ηλικιακά εύρη του δείγματος, τα οποία αφορούν άτομα ηλικιών που έχουν αρκετά μεγάλη επαφή με την τεχνολογία.

Αντίστοιχα αποτελέσματα λαμβάνονται και στις ερωτήσεις σχετικά με το εάν οι εργασίες γίνονται πιο ευχάριστα με την χρήση τεχνολογίας, και εάν θα πρέπει να εισαχθούν περισσότερες τεχνολογίες στα τμήματα προκειμένου να γίνουν ευκολότερες οι εργασίες, με την πλειοψηφία των απαντήσεων να είναι θετικές. Ακόμα, ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό φαίνεται να είναι

ικανοποιημένο με την οργάνωση του τμήματός του, ένα ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί πως με την χρήση τεχνολογικών μέσων η οργάνωση του τμήματος θα ήταν καλύτερη.

Ακόμα, καθώς για πολλούς η εξέλιξη σε μία εργασία αποτελεί έναν βασικό παράγοντα παρακίνησης, σημαντικό είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί πως όντως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της χρήσης τεχνολογίας και προοπτικών εξέλιξης και καριέρας. Επίσης σημαντικό ρόλο ως παράγοντα παρακίνηση για τους εργαζομένους παίζει και η εμπιστοσύνη που η επιχείρηση τους δείχνει. Σχετικά με το θέμα αυτό, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει πως έχοντας μεγαλύτερη αυτονομία μέσω της χρήσης της τεχνολογίας θεωρεί πως η επιχείρηση τους εμπιστεύεται περισσότερο. Τέλος, όπως και στην αντίστοιχη ερώτηση του προηγούμενου ερευνητικού ερωτήματος σχετικά με την αντίληψη των συμμετεχόντων για τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν τεχνολογικά μέσα στην εκπαίδευση και τον εκσυγχρονισμό τους, αντίστοιχα αποτελέσματα παρουσιάζονται και στην ερώτηση για το κατά πόσο η υιοθέτηση τεχνολογικών λύσεων από ένα ξενοδοχείο το καθιστά περισσότερο εκσυγχρονισμένο, όπου η πλειοψηφία και εδώ απαντά θετικά.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει δεχθεί καίριες αλλαγές κατά την διάρκεια των ετών έως σήμερα. Ιδιαίτερα κατά τον αιώνα που διανύουμε, έχει αναγνωριστεί η σημαντικότητα της εισαγωγής της έννοιας της στρατηγικής στον όρο αυτό, ως συνέπεια των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατηγορίας αστέρων που μελετάμε, οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντός τους ανά τα χρόνια είναι μεγάλες. Φτάνοντας λοιπόν στο σήμερα, ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού έχει πλέον αναγνωριστεί ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που μπορεί να έχει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει αλλάξει μορφή προς μία περισσότερο στρατηγική κατεύθυνση. Πλέον αποτελεί μία στρατηγική λειτουργία που θα πρέπει να συμβαδίζει με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συντελείται από πολλά διαφορετικά στοιχεία και διαφορετικές λειτουργίες. Όπως αναφέρουν και οι Hashim & Hameed (2012), το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης και την αναγνώριση του τι χρειάζονται οι εργαζόμενοι, προκειμένου να συμβάλουν στο να αποκτήσει η επιχείρηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα το συγκριτικό πλεονέκτημα. Προς την κατεύθυνση αυτή αναγνωρίστηκε η συμβολή που μπορεί να έχει η τεχνολογία στην διευκόλυνση των εργαζομένων, στην εκπαίδευση και στην αύξηση της απόδοσής τους.

Καθώς, όμως, η εισαγωγή της τεχνολογίας αποτελεί μία αλλαγή στο εσωτερικό της επιχείρησης, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλοι χειρισμοί από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού προς την επίτευξη μίας πιο ομαλής μετάβασης. Ορισμένα στοιχεία από τα οποία εξαρτάται η δεκτικότητα των εργαζομένων ως προς την πραγματοποίηση αλλαγών στον εργασιακό τους χώρο, όπως είναι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών, αφορούν την συναισθηματική νοημοσύνη, την εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση, την αυτονομία, την οργανωτική δέσμευση και την δίκαιη αντιμετώπισή τους από την επιχείρηση. Συνεπώς, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να ασκήσει την κατάλληλη στρατηγική ούτως ώστε να ενισχύσει τα στοιχεία αυτά και να γίνει κατανοητό στους εργαζομένους πως η αλλαγή αυτή μόνο θετικά αποτελέσματα θα επιφέρει τόσο στους ίδιους όσο και στο τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους.

Ήδη στις μέρες μας χρησιμοποιείται ένα πλήθος τεχνολογιών στα διάφορα τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων. Οι κυριότερες από τις τεχνολογίες αυτές εντοπίστηκαν βάσει της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους ξενοδοχειακών μονάδων της Ελλάδας, κατηγορίας αστέρων. Βάσει των ερωτήσεων που έγιναν και των απαντήσεων που ελήφθησαν, γίνεται εμφανές ότι η εισαγωγή τεχνολογικών μέσων στις καθημερινές εργασίες των εργαζομένων επιδρά θετικά στην απόδοσή τους. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έρχονται σε σύμφωνια με τα αποτελέσματα της έρευνας των De Wet et al. (2016) και Chesley (2010), βάσει των οποίων η τεχνολογία έχει θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα

μπορούν να συσχετιστούν και με έρευνες βάσει των οποίων έχει βρεθεί θετική σχέση μεταξύ της τεχνολογίας και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων (Brynjolfsson & Hitt, 1995; Mortagy et al., 2005; Kimson, 2012) ή συγκεκριμένα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Ham et al., 2005; Siguaw et al., 2010).

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων είναι η εκπαίδευσή τους. Όσο καλύτερη εκπαίδευση γίνεται στους εργαζομένους και όσο περισσότερο κατανοούν το αντικείμενο της εργασίας τους, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα υπάρχει να έχουν αυξημένη απόδοση στην διεκπεραίωση των καθημερινών τους εργασιών (Niazi, 2011). Βάσει της παρούσας έρευνας, όμως, οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην βρίσκουν κάποιο ενδιαφέρον στην εκπαίδευση που τους παρέχεται, η οποία όπως φάνηκε δεν βασίζεται σε μεγάλο ποσοστό σε τεχνολογικά μέσα. Συνεπώς, θα μπορούσε να θεωρηθεί πως στο θέμα της εκπαίδευσης εντοπίζεται ένα κενό όσον αφορά την πραγματοποίησή της με τεχνολογικά μέσα. Σε κοινά συμπεράσματα είχε καταλήξει και η έρευνα των Kumprikaitė & Čiarnienė (2008), αλλά και η έρευνα που είχε δημοσιεύσει η Αμερικανική Εταιρεία Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ASTD), βάσει της οποίας περισσότερο διαδεδομένες ήταν οι παραδοσιακές μέθοδοι εκπαίδευσης (Paradise, 2008). Παρόλα αυτά, δεδομένου ότι οι περισσότεροι θα προτιμούσαν ένα συνδυασμό τεχνολογικών μέσων και διαλέξεων, ο ανθρώπινος παράγοντας κατά την διαδικασία αυτή δεν πρέπει να εκλείπει. Είναι απαραίτητο, επομένως, να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ της χρήσης τεχνολογίας και του ανθρώπινου παράγοντα για την βελτιστοποίηση της διαδικασίας της εκπαίδευσης.

Τέλος, σημαντική επίδραση φαίνεται να έχει η εισαγωγή των τεχνολογικών μέσων στα τμήματα των εργαζομένων και στην ικανοποίηση και παρακίνησή τους. Οι εργαζόμενοι προτιμούν τις αυτοματοποιημένες διαδικασίες έναντι των παλαιότερων χειροκίνητων πρακτικών, με την χρήση της τεχνολογίας, μάλιστα, στο τμήμα τους να αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για εκείνους. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δηλώνουν αναμφίβολα πως οι εργασίες γίνονται ευκολότερες για εκείνους με την χρήση τεχνολογίας, κάτι που αποτελεί παράγοντα παραμονής τους στην θέση τους στο ξενοδοχείο, καθώς και η δήλωσή τους ότι θα πρέπει να εισαχθούν περισσότερες τεχνολογίες στο τμήμα τους προς διευκόλυνση των εργασιών, δίνει ξεκάθαρη κατεύθυνση στις ξενοδοχειακές μονάδες. Σε αντίστοιχα ευρήματα οδηγήθηκαν και οι Attar & Sweis (2010) από την έρευνά τους, βάσει της οποίας η εισαγωγή της τεχνολογίας και συγκεκριμένα της πληροφορικής οδηγεί σε αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ακόμα, με έρευνά τους οι Yuvaraj & Nadheya (2018), καταλήγουν ότι οι εργαζόμενοι είναι χαρούμενοι με την τεχνολογία καθώς επιθυμούν να μαθαίνουν περισσότερα σχετικά με το θέμα αυτό, αναγνωρίζοντας ότι κάτι τέτοιο θα τους βοηθήσει στην εργασία και την εξέλιξή τους.

Τα παραπάνω ευρήματα της παρούσας έρευνας ορίζουν σαφώς την πορεία που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών τόσο στα τμήματά όσο και στην διαδικασία της εκπαίδευσης. Σε αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το

γεγονός ότι κατά τα επόμενα χρόνια όλο και περισσότεροι Millennials και Generation Z θα αναζητούν θέσεις εργασίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δύο γενιές οι οποίες χαρακτηρίζονται από την αυξημένη επαφή που έχουν με την τεχνολογία. Τα άτομα αυτά θα προτιμούν σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό να βρίσκονται σε τεχνολογικά εκσυγχρονισμένα περιβάλλοντα, τα οποία βάσει της έρευνας που πραγματοποιήθηκε γίνονται αντιληπτά με την υιοθέτηση τεχνολογικών λύσεων στα τμήματα των ξενοδοχείων αλλά και στην διαδικασία της εκπαίδευσης.

Βάσει όλων των παραπάνω, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιληφθούν την σημασία και την ανάγκη της εισαγωγής των τεχνολογικών μέσων, ως στοιχείο της στρατηγικής διοίκησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενισχύοντας το ανθρώπινο δυναμικό και δίνοντάς του ότι χρειάζεται προκειμένου να διεκπεραιώνει με μεγαλύτερη ευκολία τα καθήκοντά του, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να φτάσουν πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων τους. Από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δεν θα πρέπει να εξαιρεθούν οι εργαζόμενοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι θα πρέπει με την εισαγωγή τεχνολογικών λύσεων να διευκολυνθούν στις δικές τους εργασίες που αφορούν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με στρατηγική κατεύθυνση. Αναμφίβολα, λοιπόν, η συνεχόμενη εξέλιξη της τεχνολογίας θα δημιουργήσει νέες ανάγκες και νέα δεδομένα τα οποία θα πρέπει οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμες. Συνεπώς, οι εξελίξεις που θα δούμε κατά τα επόμενα χρόνια θα είναι μεγάλες, καθώς οι συνθήκες που θα δημιουργηθούν και η ανάγκη απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα οδηγήσουν προς την εισαγωγή όλο και περισσότερων νέων τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές μονάδες.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Abdelal, R. Herrera, Y. M., Johnston, A. I., & McDermott, R. (2009). Introduction. In R. Abdelal, Y. M. Herrera, A. I. Johnston & R. McDermott (Eds.), *Measuring identity: A guide for social scientists* (pp. 1–16). NY: Cambridge University Press.
- Acosta, E. (2017, September 28). Marriott International’s AI-powered Chatbots on Facebook Messenger and Slack, and Aloft’s ChatBotlr, Simplify Travel for Guests Throughout Their Journey. *Marriott International News Center*. Ανακτήθηκε 07/10/2020 από <https://news.marriott.com/news/2017/09/28/marriott-internationals-ai-powered-chatbots-on-facebook-messenger-and-slack-and-alofts-chatbotlr-simplify-travel-for-guests-throughout-their-journey>
- Agarwal, R., & Prasad, J. (1997). The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies. *Decision sciences*, 28(3), 557-582. doi: 10.1111/j.1540-5915.1997.tb01322.x
- Al-Bahussin, S. A., & El-Garaihy, W. H. (2013). The impact of human resource management practices, organisational culture, organisational innovation and knowledge management on organisational performance in large Saudi organisations: structural equation modeling with conceptual framework. *International Journal of Business and management*, 8(22), 1-19. doi: 10.5539/ijbm.v8n22p1
- Arellano, C., DiLeonardo, A., & Felix, I. (2017, July 27). Using people analytics to drive business performance: A case study. *McKinsey Quarterly*. Ανακτήθηκε 22/09/2020 από <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/using-people-analytics-to-drive-business-performance-a-case-study>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Attar, G., A., & Sweis, R. J. (2010). The relationship between information technology adoption and job satisfaction in contracting companies in Jordan. *Journal of information technology in construction*, 15, 44-63. Ανακτήθηκε 03/12/2020 από [https://www.researchgate.net/publication/282060859\\_The\\_relationship\\_between\\_information\\_technology\\_adoption\\_and\\_job\\_satisfaction\\_in\\_contracting\\_companies\\_in\\_Jordan](https://www.researchgate.net/publication/282060859_The_relationship_between_information_technology_adoption_and_job_satisfaction_in_contracting_companies_in_Jordan)
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. New York: Oxford University Press.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information technology, learning, and performance journal*, 19(1), 43. Ανακτήθηκε 19/11/2020 από <https://www.opalco.com/wp-content/uploads/2014/10/Reading-Sample-Size1.pdf>
- Barua, A. (2013). Methods for decision-making in survey questionnaires based on Likert scale. *Journal of Asian Scientific Research*, 3(1), 35-38. Ανακτήθηκε 19/11/2020 από <http://www.aessweb.com/pdf-files/35-38.pdf>
- Bennett, E. E. (2009). Virtual HRD: The intersection of knowledge management, culture, and intranets. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 362-374. doi: 10.1177/1523422309339724
- Berger, F., Fulford, M. D., & Krazmien, M. (1993). Human resources management in the 21st Century: Predicting partnerships for profit. *Hospitality Research Journal*, 17(1), 87-102. doi: 10.1177/109634809301700108



- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of marketing*, 54(1), 71-84. doi: 10.2307/1252174
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (1995). Information technology as a factor of production: The role of differences among firms. *Economics of Innovation and New technology*, 3(3-4), 183-200. doi: 10.1080/10438599500000002
- Buhalis, D. (1996). *Information and Telecommunication Technologies as a Strategic Tool for Tourism Enhancement at Destination Regions*. In Proceedings of the 3rd International Information and Communication Technologies in Tourism Conference (pp 131-142). Vienna: Springer-Verlag.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12. doi: 10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x
- Byrd, T. A., & Turner, D. E. (2001). An exploratory examination of the relationship between flexible IT infrastructure and competitive advantage. *Information & Management*, 39(1), 41-52.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Essex: Pearson Education.
- Chesley, N. (2010). Technology use and employee assessments of work effectiveness, workload, and pace of life. *Information, Communication & Society*, 13(4), 485-514. doi:10.1080/13691180903473806
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22. doi: 10.1177/003803857200600101
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2018). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540-566. doi: 10.1177/0149206318757018
- Colosi, L. (2006). Designing an effective questionnaire. *Research brief*. Ανακτήθηκε 20/11/2020 από <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.419.6136&rep=rep1&type=pdf>
- Cordery, J., Barton, K., Mueller, W., & Parker, S. (1992). Multiskilling: The views of public sector human resource managers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 29(3), 79-89. doi: 10.1177/103841119202900307
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human relations*, 46(6), 705-723. doi: 10.1177/001872679304600602
- De Wet, W., Koekemoer, E., & Nel, J. A. (2016). Exploring the impact of information and communication technology on employees' work and personal lives. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-11. doi: 10.4102/sajip.v42i1.1330
- De Woot, P. (2002). The Challenges of Economic Globalisation: Business, Competition and Society. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 11-21. Ανακτήθηκε 09/09/2020 από <http://symphonya.unicusano.it/article/viewFile/2002.2.03dewoot/8731>
- Doug, A. S., & Dexter, C. D. (1991). Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. *International Journal of Human Resource Management*, 2(3), 263-283. doi: 10.1080/09585199100000068
- Driscoll, D. L. (2011). Introduction to primary research: Observations, surveys, and interviews. *Writing spaces: Readings on writing*, 2, 153-174. Ανακτήθηκε 11/11/2020 από <http://writingspaces.org/sites/default/files/driscoll--introduction-to-primary-research.pdf>

- Edgar, T. W., & Manz, D. O. (2017). *Research methods for cyber security* [Electronic Version]. Massachusetts: Syngress.
- Elrehail, H. H., Trad, M. A., & Algraibeh, K. M. (2013). Applying Knowledge Management Oriented Objectives into Distance E-Learning Process and Strategies. *Management*, 3(6), 316-322. doi: 10.5923/j.mm.20130306.04
- Eshan, M. R., & Binoy, T. A. (2018). The Role of Digitalization in Human Resource Management in Star Category Hotels: A Review. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(12), 203-211. Ανακτήθηκε 10/09/2020 από <http://www.jetir.org/papers/JETIRO006022.pdf>
- Eskerod, P., Hollensen, S., Morales-Contreras, M. F., & Arteaga-Ortiz, J. (2019). Drivers for Pursuing Sustainability through IoT Technology within High-End Hotels-An Exploratory Study. *Sustainability*, 11(19), 5372. doi: 10.3390/su11195372
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism management*, 26(5), 707-721. doi: 10.1016/j.tourman.2004.03.013
- Fernández, J. I. P., Cala, A. S., & Domecq, C. F. (2011). Critical external factors behind hotels' investments in innovation and technology in emerging urban destinations. *Tourism Economics*, 17(2), 339-357. doi: 10.5367/te.2011.0033
- Gentle, S. (2020, April 13). What New Technologies are Used in Accounting and Finance?. *Onrec*. Ανακτήθηκε 08/10/2020 από <https://www.onrec.com/news/news-archive/what-new-technologies-are-used-in-accounting-and-finance>
- Golub, D. (2015, November 4). *Improve Hotel Maintenance Management using a CMMS*. Ανακτήθηκε 10/10/2020 από <https://hippocmms.iofficecorp.com/blog/hotel-maintenance-management-with-cmms>
- Granello, D. H., & Wheaton, J. E. (2004). Online data collection: Strategies for research. *Journal of Counseling & Development*, 82(4), 387-393. doi: 10.1002/j.1556-6678.2004.tb00325.x
- Greener, S., & Martelli, J. (2018). *An introduction to business research methods* (3<sup>rd</sup> ed.). bookbook. Ανακτήθηκε 10/11/2020 από <http://103.5.132.213:8080/jspui/bitstream/123456789/371/1/an-introduction-to-business-research-methods.pdf>
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST Analysis: An Approach to External Business Environment. *International Journal of Modern Social Sciences*, 2(1), 34-43. Ανακτήθηκε 09/09/2020 από <https://pdfs.semanticscholar.org/d9d2/86c5a903a91d4e5e6cff565f186f91383a02.pdf>
- Gurau, C. (2012), A Life-Stage analysis of consumer loyalty profile: comparing generation X and millennial consumers. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), 103-113. doi: 10.1108/07363761211206357
- Ham, S., Kim, W. G., & Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International journal of hospitality management*, 24(2), 281-294. doi: 10.1016/j.ijhm.2004.06.010
- Hashim, M., & Hameed, F. (2012). Human resource management in 21st century: issues & challenges & possible solutions to attain competitiveness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 44. Ανακτήθηκε 05/10/2020 από [https://www.researchgate.net/profile/Muhammad\\_Hashim13/publication/265541273](https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Hashim13/publication/265541273)

- Heikkilä, J. P., & Smale, A. (2011). The effects of 'language standardization' on the acceptance and use of e-HRM systems in foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 46(3), 305-313. doi: 10.1016/j.jwb.2010.07.004
- How a Cloud PMS Simplifies the Night Audit Process in Hotels. (2018, April 26). *Hotel News Resource*. Ανακτήθηκε στις 07/10/2020 από <https://www.hotelnewsresource.com/article99538.html>
- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). Data collection, primary versus secondary. *Encyclopedia of social measurement*, 1, 593-599. doi: 10.1016/B0-12-369398-5/00041-4
- Hughes, J. L., Camden, A. A. & Yangchen, T. (2016). Rethinking and updating demographic questions: Guidance to improve descriptions of research samples. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, 21(3), 138-151. doi: 10.24839/2164-8204.JN21.3.138
- Iacono, J., Brown, A., & Holtham, C. (2009). Research Methods--a Case Example of Participant Observation. *Electronic journal of business research methods*, 7(1), 39-46. Ανακτήθηκε 15/11/2020 από [https://www.researchgate.net/publication/228365089\\_Research\\_Methods-a\\_Case\\_Example\\_of\\_Participant\\_Observation](https://www.researchgate.net/publication/228365089_Research_Methods-a_Case_Example_of_Participant_Observation)
- Is Artificial Intelligence Chasing your Hotel's Hiring Process?. (2018, June 21). *Gecko Hospitality*. Ανακτήθηκε από <https://www.geckohospitality.com/2018/06/21/hospitality-recruiting-hotel-hiring-process/>
- Isson, J. P., & Harriott, J. S. (2016). *Praise for People Analytics in the Era of Big Data*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Iverson, R. D., & Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of management*, 20(1), 15-41. doi: 10.1177/014920639402000102
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi: 10.5465/amj.2011.0088
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 7(4), 396-403. doi: 10.9734/BJAST/2015/14975
- Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24(3), 196-218. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.03.003
- Kimson, K. (2012). Impact of ICT in Education, Entertainment, Development, Governance/Politics & Industry. *Communications of the ACM*, 44(7), 34-38. Ανακτήθηκε 01/12/2020 από [https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/34824773/IMPACT\\_OF\\_ICT\\_IN\\_E\\_ENTERTAINMENT\\_GOVERNANCE\\_POLITICS\\_AND\\_INDUSTRY-libre.pdf](https://dlwqtxts1xzle7.cloudfront.net/34824773/IMPACT_OF_ICT_IN_E_ENTERTAINMENT_GOVERNANCE_POLITICS_AND_INDUSTRY-libre.pdf)
- King, R. (2019, April 25). Self-Service Sells: The Rise of Self-Service in the Hotel Industry. *Hospitalitynet*. Ανακτήθηκε 07/10/2020 από <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4093051.html>
- Kitsiri, C., & Kitimaporn, C. (2013, July 4-6). *9 Procedures for the Effective E-HRM*. International Conference on Strategic Business Management (pp. 28-37). Kuala Lumpur, Malaysia. Ανακτήθηκε 1/10/2020 από [https://www.researchgate.net/publication/305264962\\_Procedures\\_for\\_the\\_Effective\\_E-HRM](https://www.researchgate.net/publication/305264962_Procedures_for_the_Effective_E-HRM)

- Kumar, A., & Passah, D. R. S. (2019, January 6). *IT Enabled HR Practices in Hospitality Industry in India*. In Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success (pp. 894-905). Gwalior, Madhya Pradesh, India: Prestige Institute of Management. Ανακτήθηκε 29/10/2020 από [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3316335](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3316335)
- Kumpikaite, V., & Čiarniene, R. (2008). New training technologies and their use in training and development activities: Survey evidence from Lithuania. *Journal of Business Economics and Management*, 9(2), 155-159. doi: 10.3846/1611-1699.2008.9.155-159
- Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214. doi: 10.1177/1938965510362871
- Lam, T., Cho, V., & Qu, H. (2007). A study of hotel employee behavioral intentions towards adoption of information technology. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 49-65. doi: 10.1016/j.ijhm.2005.09.002
- Lasek, M., & Jessa, S. (2013). Chatbots for customer service on hotels' websites. *Information Systems in Management*, 2(2), 146-158. Ανακτήθηκε 29/09/2020 από <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-c9f46380-f824-4f05-97b5-5cf021d306be>
- Leedy, P., & Ormrod, J. (2013). *Practical research: Planning and design* (10th ed.). London: Pearson
- Let yourself in with Digital Key. (n.d.) *Hilton Honors*. Ανακτήθηκε 10/10/2020 από <https://hiltonhonors3.hilton.com/en/hhonors-mobile-app/digital-key.html>
- Liao, Z., & Landry, R. (2000, January 4-7). *An empirical study on organizational acceptance of new information systems in a commercial bank environment*. In Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp 1-7). Maui, USA: Institute of Electrical and Electronics Engineers. doi:10.1109/HICSS.2000.926665
- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2019-2033. doi: 10.1080/09585192.2012.725080
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-060. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36. doi: 10.1016/j.hrmr.2012.06.002
- Masum, A. K. M., Kabir, M. J., & Chowdhury, M. M. (2015). Determinants that influencing the adoption of E-HRM: An empirical study on Bangladesh. *Asian Social Science*, 11(21), 117-124. doi: 10.5539/ass.v11n21p117
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194. doi: 10.1037//0033-2909.108.2.171
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. Doi: 10.2307/258792

- McLaughlin, R. (2018, February 13). Five Benefits of Emerging Tech in Hotel F&B. *Lodging Magazine*. Ανακτήθηκε 08/10/2020 από <https://lodgingmagazine.com/five-benefits-emerging-tech-fb/>
- Meenalochani, K. (2019). The Role of Information Systems in Human Resource Management. *Journal of the Gujarat Research Society*, 21(16s), 666-672. Ανακτήθηκε 25/10/2020 από <http://gujaratresearchsociety.in/index.php/JGRS/article/download/2459/2056>
- Millward, D. (2018, October 19). The rise of the robot butler – fad or the future of hotel room service?. *The Telegraph*. Ανακτήθηκε 07/10/2020 από <https://www.telegraph.co.uk/travel/hotels/articles/hotel-robot-room-service/>
- Mogelonsky, L. (n.d.). New technology can make a difference in employee engagement and help you realize financial returns far in excess of added costs. *Today's Hotelier*. Ανακτήθηκε 04/10/2020 από <https://www.todayshotelier.com/2018/03/13/next-level-housekeeping-via-technology/>
- Morgan, D., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75. doi: 10.1080/09585190210158510
- Morsy, N., & El Demerdash, J. M. (2017). Investigating the potential use of E-HRM: the Context of Egyptian Hotels and Travel Agents. *Journal of Tourism Research*, 16(1), 81-86. Ανακτήθηκε 02/10/2020 από <http://jotr.eu/images/T151617PDF/V16.pdf#page=82>
- Mortagy, Y., Boghikian-Whitby, S., & Mortagy, B. (2005). The Utilization of ICT in Small and Medium Size Enterprises in Egypt. A Research In Progress Paper. Ανακτήθηκε 02/12/2020 από <http://protectedareas.info/upload/figure/28.pdf>
- Murphy, K. (2019, March 8). 5 Accounting Technology Innovations CFOs Cannot Afford to Live Without. *PurchaseControl*. Ανακτήθηκε 08/10/2020 από <https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/invoice-ocr/>
- Niazi, A. S. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of public Administration and Governance*, 1(2), 42-57. doi: 10.5296/jpag.v1i2.862
- Oh, H., Jeong, M., & Baloglu, S. (2013). Tourists' adoption of self-service technologies at resort hotels. *Journal of Business Research*, 66(6), 692-699. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.09.005
- Paradise, A. (2008). *ASTD State of the industry report 2008*. Alexandria: American Society for Training & Development.
- Perepelytsia, A., & Yurchenko, Y. (2019). Modern hotel technology trends for hospitality industry. *International Relations, Economics, Country Studies, Tourism (IRECST)*, (9), 197-202. doi: 10.26565/2310B9513B2019B9B24
- Pérez, A. S. (2004). New technologies and their relationship with quality and human resources in the Spanish hotel industry. Ανακτήθηκε από: <https://www.uv.es/~sancho/NEW%20TECHNOLOGIES%20AND%20RELATIONSHIP%20WIHT%20HUMAN%20RESOURCES%20IN%20HOTEL%20INDUSTRY.pdf>
- Popescu, C., Avram, D. M., & Dana, M. (2012, May 24-26). New trends in human resource management in the hospitality industry. In *Proceedings of the Scientific Conference AFASES* (pp. 185-190). Barsov. Poland. Ανακτήθηκε 06/10/2020 από [http://ns.afahc.ro/ro/afases/2012/manag/Popescu\\_Avram.pdf](http://ns.afahc.ro/ro/afases/2012/manag/Popescu_Avram.pdf)



- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145. Ανακτήθηκε 07/09/2020 από <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Prensky, M. (2001), Digital natives, digital immigrants, part 2. Do they really think differently?. *On the Horizon*, 9(6), 1-6. doi: 10.1108/10748120110424843
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), 369-387. doi: 10.5281/zenodo.887089
- Rana, D. (2019, January 28). *Digitization of Human Resource Practices-An Emerging Trend*. In Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success (pp. 1173-1183). Gwalior, MP, India: Prestige Institute of Management. doi: 10.2139/ssrn.3323740
- Reja, U., Manfreda, K. L., Hlebec, V., & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs. close-ended questions in web questionnaires. *Developments in applied statistics*, 19(1), 159-177. Ανακτήθηκε 20/11/2020 από [https://www.researchgate.net/profile/Valentina\\_Hlebec/publication/242672718\\_Open-ended\\_vs\\_Close-ended\\_Questions\\_in\\_Web\\_Questionnaires](https://www.researchgate.net/profile/Valentina_Hlebec/publication/242672718_Open-ended_vs_Close-ended_Questions_in_Web_Questionnaires)
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management revue*, 15(3), 364-380. doi: 10.5771/0935-9915-2004-3-364
- Saga, V. L., & Zmud, R. W. (1993, October). *The nature and determinants of IT acceptance, routinization, and infusion*. In Proceedings of the IFIP TC8 working conference on diffusion, transfer and implementation of information technology (pp. 67-86). Amsterdam: Elsevier Science Inc. doi: 10.5555/646302.686655
- Sahoo, M. B. (2019). People Analytics and Disruptive Technologies are Transforming Human Resources Roles. *Southwestern Business Administration Journal*, 18(1), 4. Ανακτήθηκε 11/10/2020 από <https://digitalscholarship.tsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=sbaj>
- Schegg, R., Stangl, B., Fux, M., & Inversini, A. (2013, January). Distribution channels and management in the Swiss hotel sector. In *Information and communication technologies in tourism 2013* (pp. 554-565). Berlin, Heidelberg: Springer. doi: 10.1007/978-3-642-36309-2\_47
- Schiavi, G. S., & Behr, A. (2018). Emerging technologies and new business models: a review on disruptive business models. *Innovation & Management Review*, 15(4), 338-355. doi: 10.1108/INMR-03-2018-0013
- Sedgwick, P. (2013). Convenience sampling. *The Bmj*, 347, f6304. doi: 10.1136/bmj.f6304
- Shyaa, H. H. (2019). A human resource information systems and its impact on a hotel's organisational performance. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-9. Ανακτήθηκε 28/09/2020 από [https://www.researchgate.net/publication/337682930\\_A\\_human\\_resource\\_information\\_systems\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_a\\_hotel's\\_organisational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/337682930_A_human_resource_information_systems_and_its_impact_on_a_hotel's_organisational_performance)
- Sigala, M. (2003). The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector. *International journal of operations & production management*, 23(10), 1224-1245. doi: 10.1108/01443570310496643
- Siguaw, J. A., Enz, C. A., & Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in US hotels: strategically driven objectives. *Journal of travel Research*, 39(2), 192-201. doi: 10.1177/004728750003900209

- Sills, S. J., & Song, C. (2002). Innovations in survey research: An application of web-based surveys. *Social science computer review*, 20(1), 22-30. doi: 10.1177/089443930202000103
- Strohmeier, S., & Kabst, R. (2014). Configurations of e-HRM-an empirical exploration. *Employee Relations*, 36(4), 333-353. doi: 10.1108/ER-07-2013-0082
- Taylor, J. C., & Stern, G. M. (2009). *The Trouble with HR: An Insiders Guide to Finding and Keeping the Best Talent*. New York: American Management Association.
- Thompson, C. (1999). If you could just provide me with a sample: examining sampling in qualitative and quantitative research papers. *Evidence-Based Nursing*, 2(3), 68-70. doi: 10.1136/ebn.2.3.68
- Torres, A. M. (2018). Using a smartphone application as a digital key for hotel guest room and its other app features. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 113, 103-112. doi: 10.14257/ijast.2018.113.11
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 88-110. doi: 10.1108/02683940410526082
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174. doi: 10.1108/01425450510572685
- Wahama, W. (2018). Comparison of the Effectiveness of Work Integrated Learning and Computer Simulation Teaching Method for Theoretical Subjects in Hospitality Industry Curriculum. *Journal of Management Sciences*, 35(1), 51-74. Ανακτήθηκε 27/09/2020 από [https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jms\\_psu/article/view/97141](https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jms_psu/article/view/97141)
- Walker, J., R. (2017). *Introduction to Hospitality* (7th ed.). Boston : Pearson
- Walsh, K., Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2007). Innovations in hospitality human resources: Cases from the U.S. lodging industry [Electronic version]. In S. Kusluvan (Eds.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 787-800). New York: Nova Science. Ανακτήθηκε 05/10/2020 από: [https://www.researchgate.net/publication/292762564\\_Innovations\\_in\\_hospitality\\_human\\_resources\\_Cases\\_from\\_the\\_US\\_lodging\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/292762564_Innovations_in_hospitality_human_resources_Cases_from_the_US_lodging_industry)
- Wei, W. (2019). Research progress on virtual reality (VR) and augmented reality (AR) in tourism and hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 539-570. doi: 10.1108/JHTT-04-2018-0030
- Willcocks, L., Lacity, M., & Craig, A. (2017). Robotic process automation: strategic transformation lever for global business services?. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 7(1), 17-28. doi: 10.1057/s41266-016-0016-9
- Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3), 65-72. doi: 10.19030/jber.v5i3.2532
- Wilson, D., C. (1992). *A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change*. London: Routledge
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086. doi: 10.1177/0018726708094860

- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052
- Yoong, K. (n.d.). AI in Recruitment: Artificial Intelligence over Human Intelligence?. *EHL Insights*. Ανακτήθηκε 26/09/2020 από <https://hospitalityinsights.ehl.edu/ai-in-recruitment>
- Yuvaraj, S., & Nadheya, R. (2018). A Study on the Role of Technology on Employee Behaviour and their Performance. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(4), 244-251. Ανακτήθηκε 02/12/2020 από [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJMET/VOLUME\\_9\\_ISSUE\\_7/IJMET\\_09\\_07\\_028.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJMET/VOLUME_9_ISSUE_7/IJMET_09_07_028.pdf)
- Žul'ová, J., Švec, M., & Madleňák, A. (2018). Personality aspects of the employee and their exploration from the GDPR perspective. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 1(1), 68-77. doi: 10.33382/cejllpm.2018.01.05