

# HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2022

25<sup>TH</sup> CASE STUDY

## Έλλειψη εποχικού προσωπικού στα ξενοδοχεία

Γνωμοδοτήσεις:

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ | ΣΠΥΡΟΣ ΜΑΝΔΗΛΑΣ  
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΛΟΥΤΣΙΝΙΩΤΗΣ | ΕΛΕΝΑ ΓΚΙΚΑ - ΠΕΤΡΟΥΛΑΚΗ



# HR CASE STUDY SERIES

25<sup>TH</sup> CASE STUDY

## Έλλειψη εποχικού προσωπικού στα ξενοδοχεία

---

### Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
  - 4 Η Ιστορία  
*γνωμοδοτήσεις*
  - 6 Αλέξανδρος Αγγελόπουλος
  - 9 Σπύρος Μάνδηλας
  - 12 Παναγιώτης Κλουτσινιώτης
  - 15 Έλενα Γκίκα - Πετρουλάκη
-

# Editorial

Γράφει  
η **Μαρία**  
**Βακόλα**

**ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**  
**HR CASE STUDY SERIES EDITOR**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**



Το θέμα της έλλειψης εποχικού προσωπικού στον τουριστικό κλάδο ειδικά κατά τη θερινή και όχι μόνο περίοδο μας απασχολεί πολύ. Τώρα που έχουμε μπει στο φθινόπωρο καλό είναι να κοιτάξουμε πίσω και να δούμε ποια είναι η κατάσταση, να εξετάσουμε τις αιτίες και να προτείνουμε λύσεις. Είναι σίγουρα πολύπλοκο το θέμα και αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχουν εύκολες λύσεις αλλά συνδυασμοί πρακτικών και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών, κράτος, ξενοδοχεία, τμήματα HR, ειδικοί επιστήμονες, πελάτες κα. Η ιστορία αφορά στη φετινή θερινή περίοδο σε δύο ξενοδοχεία που το ένα αντιμετωπίζει λιγότερα προβλήματα από το άλλο στην εύρεση και διατήρηση των ανθρώπων.

Οι γνωμοδότες καλούνται να σχολιάσουν τους τρόπους που μπορούν να βοηθήσουν σε αυτό το πρόβλημα αντιμετωπίζοντας το θέμα σφαιρικά. Οι πολιτικές και αποφάσεις του κράτους μαζί με τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την επιλογή, την αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού, την εξασφάλιση βιώσιμων συνθηκών καθώς και την εκπαίδευση των ανθρώπων φαίνεται πως μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης. Πάνω από όλα όμως είναι η αποφυγή μιας τοξικής κουλτούρας που φαίνεται πως οδηγεί τους ανθρώπους να εγκαταλείπουν την εργασία τους όχι μόνο στον τουριστικό κλάδο αλλά και γενικότερα. Το κύμα της μεγάλης φυγής φαίνεται πως έχει τις ρίζες του εδώ και με αυτό τον τρόπο ίσως και να εξηγείται η δυσκολία εύρεσης και διακράτησης του εποχικού προσωπικού.

Όλα τα σχόλια καλοδεχούμενα στο [mvakola@aueb.gr](mailto:mvakola@aueb.gr)

Καλή ανάγνωση

Μαρία Βακόλα  
*Καθηγήτρια, ΟΠΑ*  
*Editor HR Case Study Series*



# Η Ιστορία

Γράφει η  
**Μαρία  
Βακόλα**

*ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
HR CASE STUDY SERIES EDITOR  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Η Δήμητρα εντυπωσιάστηκε με την είσοδο στο χώρο του ξενοδοχείου στη Δυτική Πελοπόννησο, αν και είχε δει το χώρο στο διαδίκτυο. Επίσης, είχε μιλήσει μαζί τους πολλές φορές στο τηλέφωνο γιατί ήταν υπεύθυνη για το διήμερο που ήθελε να οργανώσει η εταιρεία της όπου θα συζητούσαν την στρατηγική και θα έκαναν και κάποιες δραστηριότητες δεσίματος ομάδας. Αυτό που της έκανε εντύπωση όμως ήταν το καλωσόρισμα και η τόσο καλή διάθεση των ανθρώπων στην υποδοχή. Περιμένοντας να ετοιμαστούν όλοι για να ξεκινήσουμε, άρχισε μια συζήτηση με τους συναδέλφους για το μεγάλο πρόβλημα εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία ειδικά την τουριστική περίοδο. 'Εδώ πάντως δεν φαίνεται να έχουν θέμα' μου είπε ο Παναγιώτης από το μάρκετινγκ.

Μου κίνησε το ενδιαφέρον και άρχισα να παρατηρώ καλύτερα. Πέρα από τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου, την τοποθεσία του μπροστά στη θάλασσά και την μοναδική του ιστορία (ήταν παλιό οινοποιείο), άρχισα να αναρωτιέμαι τι δημιουργεί αυτή την μοναδική αίσθηση που σε κατακλύζει από την ώρα που πατάς το πόδι σου εκεί. Την πρώτη μέρα ρώτησα τον υπεύθυνο για τις ξαπλώστρες κάτω από το ξενοδοχείο «πως πάει η σεζόν, αν και στην αρχή της; Αντέχετε;» Η απάντησή του ήταν «Περιμέναμε να ξεκινήσουμε και πάμε καλά μέχρι τώρα». Κάπως απρόσμενη απάντηση γιατί θυμήθηκα πως σε ένα παρόμοιο ταξίδι για εκπαίδευση με την εταιρεία μου σε γνωστό νησί των Κυκλάδων, η ίδια ερώτηση έφερε την απάντηση «καλά να είμαστε, θα περάσει».

Στη συνέχεια, άρχισα να παρατηρώ καλύτερα το προσωπικό και διαπίστωνα τα εξής:



Φορούσαν όλοι στολή από ύφασμα που «αναπνέει» και ψάθινο καπέλο (σαν να βγήκαν από πίνακα του Βαν Γκογκ) και είχαν όλοι ενδοσυνεννόηση. Αυτό φαίνεται πως βοηθούσε την συνεργασία μεταξύ τους και αποφεύγονταν τα περιττά «πέρα δώθε» ειδικά κάτω από τον ήλιο. Υπήρχε για τους εργαζόμενους στις ξαπλώστρες μια κατασκευή στην άμμο που τους προφύλασσε από τον ήλιο και τους είδα να πίνουν νερό από μίνι ψυγείο. Ο κάθε εργαζόμενος είχε τον ρόλο του και υπήρχαν βάρδιες, όσους έβλεπες το πρωί δεν τους συναντούσες το βράδυ. Θυμάμαι στην προηγούμενη εκπαίδευση που είχαμε παρόμοιο αριθμό ατόμων σε ξενοδοχείο στις Κυκλάδες, είδα ένα κορίτσι που ήταν χαμογελαστό στο πρωινό, στην συνέχεια την είδα να κουβαλά πετσέτες στην πισίνα και αργά το βράδυ την ξανα συνάντησα να πηγαίνει ποτά σε κάποιο δωμάτιο (είχε φύγει το χαμόγελό της από την κούραση).

Παρατήρησα επίσης πως μιλούσαν όλοι χαμηλόφωνα και ήταν πολύ ευγενικοί και ψύχραιμοι ακόμα και σε πελάτες που ήταν πραγματικά απαράδεκτοι και αγενείς. Θέλησα να το διερευνήσω λίγο παραπάνω και έπιασα κουβέντα με έναν εργαζόμενο στο πρωινό. Μου περιέγραψε πως οι περισσότεροι είναι ντόπιοι και εργάζονται στο ξενοδοχείο για δεύτερη ή και περισσότερες σεζόν. Όσοι έρχονται από μακριά, μένουν σε εγκαταστάσεις δίπλα στο ξενοδοχείο που στην αρχή νόμιζα πως ήταν κομμάτι του ξενοδοχείου. Έχουν περάσει βασική εκπαίδευση από παλαιότερους εργαζόμενους για μια εβδομάδα που πληρώθηκαν κανονικά.

Σε μια συνάντηση με τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου, τον ρώτησα αν δυσκολεύεται να βρει προσωπικό. Μου είπε πως έχει δυσκολίες να βρει κάποιες ειδικότητες γιατί υπάρχει ανταγωνισμός αλλά χτίζει σχέσεις με τους ανθρώπους και είναι ξεκάθαρος από την αρχή και αυτό βοηθά. Μου περιέγραψε πως το ξενοδοχείο ήταν οικογενειακό, ξεκίνησε από τον πατέρα του και εκείνος το συνεχίζει ως 'δεύτερη γενιά' όπως σχολίασε. Δεν τον είδα ποτέ σε άλλο πόστο εκτός από ένα τραπέζι που είχε τον υπολογιστή του και που συνομιλούσε με συγκεκριμένους εργαζόμενους που όπως έμαθα μετά ήταν οι επικεφαλής των ομάδων. Η σκέψη μου πήγε πάλι στο επίσης οικογενειακό ξενοδοχείο των Κυκλάδων παρόμοιας χωρητικότητας, τοποθεσίας (μπροστά στη θάλασσα) και τιμής δωματίου που ο ιδιοκτήτης ήταν υδραυλικός, κηπουρός και το παιδί για όλες τις δουλειές και συνήθιζε να φωνάζει στις κόρες του (αξιαγάπητες και πάντα χαμογελαστές) ακόμα και μπροστά σε πελάτες.



# Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο  
**Αλέξανδρος**  
**Αγγελόπουλος**

*ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ, ΟΜΙΛΟΣ ALDEMAR RESORTS*

Το θέμα της δυσκολίας εξεύρεσης προσωπικού δεν είναι καινούργιο και σίγουρα δεν είναι ζήτημα που επιδέχεται φτηνής και πρόχειρης ανάλυσης. Πολλοί, για λόγους διαφορετικούς ο καθένας, επιρρίπτουν ευθύνες στους ξενοδόχους, στην έλλειψη επαγγελματικής κουλτούρας, αλλά και στον τρόπο που αντιλαμβάνεται ο καθένας τη σχέση εργοδότη - εργαζόμενου. Η αλήθεια είναι περισσότερο σύνθετη, χωρίς να σημαίνει ότι τα προαναφερθέντα δεν έχουν καμία βάση.

Θα ξεκινήσουμε λέγοντας ότι η σχέση δεν είναι διμερής, αλλά τριμερής και περιλαμβάνει, εκτός των εργοδοτών και των εργαζομένων, και το κράτος. Καταρχάς η αμοιβή περιλαμβάνει και τις κρατήσεις και εισφορές που είναι υπέρ του κράτους και καθορίζονται από την κυβέρνηση. Στην καθαρή αμοιβή, που συμφωνείται μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών περιλαμβάνονται και όροι που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την αναγνώριση δεξιοτήτων και την αποτίμησή τους. Εδώ πάλι έχουμε το οξύμωρο να αναζητούνται επαγγελματίες με τεχνική κατάρτιση σε ένα κράτος που δεν δείχνει τα τελευταία χρόνια να αναγνωρίζει τη σημασία της τεχνικής κατάρτισης. Έτσι, συνολικά εκτιμώντας το θέμα, βλέπουμε ότι οι όροι δεν τίθενται σε μια διμερή συζήτηση, όπως εκ πρώτης φαίνεται, αλλά σε μια τριμερή, στην οποία το ένα μέρος δεν είναι ποτέ σε ρόλο συνομιλητή, αλλά νομοθέτη, δικαστή, δήμιου.

Στη συνέχεια πρέπει να εξετάσουμε το θέμα της κατοικίας κατά την εργασία κυρίως των νέων και όσων προέρχονται από περιοχές άλλες και αναζητούν και κατοικία, αλλά ίσως και ένα επίπεδο ζωής ικανό να τους κρατήσει στην περιοχή που επέλεξαν ως τόπο εργασίας.

*«...η σχέση  
δεν είναι διμερής,  
αλλά τριμερής και  
περιλαμβάνει,  
εκτός των  
εργοδοτών και  
των εργαζομένων,  
και το κράτος»*

Δε ζούμε για να δουλεύουμε, αλλά δουλεύουμε για να εξασφαλίσουμε στους εαυτούς και την οικογένειά μας έναν τρόπο ζωής ασφαλή, ευχάριστο και αποδοτικό. Λάθος κάνουν οι εργοδότες που ψάχνουν "δούλους", λάθος κάνουν οι εργαζόμενοι που ψάχνουν εργοδότες με πορτοφόλια μεγαλύτερα από την απόδοση των επιχειρήσεων τους και λάθος κάνει ένα κράτος που δε βλέπει ότι υπάρχει ανάγκη να δίνεται ξεκάθαρος χαρακτήρας αναπτυξιακός σε κάθε περιοχή και όχι σε εθνικό επίπεδο, αφού η κάθε περιοχή έχει τη φέρουσα ικανότητα της, τις ιδιαιτερότητες της και τις προοπτικές της.

Τέλος, διαχρονικά, στην Ελλάδα μνημονεύεται ο τουρισμός μόνο ως προς το αποτέλεσμα του στα δημόσια οικονομικά, αλλά όχι ως προς το συνεκτικό του χαρακτήρα μεταξύ των παραγωγικών κλάδων της οικονομίας, αλλά και ως μια οικονομία φιλοξενίας, που είναι στην πραγματικότητα, αφού γύρω του αναπτύσσονται οι περισσότεροι κλάδοι της οικονομίας μας, στους οποίους και στηρίζεται. Αυτή η αλληλεξάρτηση, δεν συνιστά μονοκαλλιέργεια, αλλά μια πολυκλαδική οικονομική εξίσωση, που, αναλόγως με την περιοχή, δημιουργεί και εξελίσσει μικροοικονομικά μοντέλα ζωτικής σημασίας. Τούτου δεδομένου, οφείλει, επιτέλους, το κράτος να σχεδιάσει μια πολιτική που να κατευθύνει τους επαγγελματίες όλων των ηλικιών, αλλά και τις νεότερες γενιές, σε ένα επαγγελματικό μέλλον με χαρακτηριστικά ευημερίας, διασποράς στην επικράτεια - σε αντίθεση με την αστυφιλική τάση που δεν δείχνει να προσφέρει ευκαιρίες πια - και στα συγγενή επαγγέλματα που άλλωστε έμμεσα ή άμεσα είναι μέρος αυτής της ευρύτατης οικονομίας της φιλοξενίας.

Όσο για την εποχικότητα, που πολλοί θα μνημονεύσουν, ο πρωθυπουργός πέρασε έναν εξαιρετικά ευνοϊκό νόμο για τη μεταφορά φορολογικής έδρας στη χώρα μας, ανοίγοντας και για εμάς ως χώρα -προηγέθησαν Πορτογαλία και Ισπανία -τη συζήτηση για αυτό που ονομάζουμε μόνιμους τουρίστες: τους αναζητούντες μόνιμη κατοικία στη χώρα μας μετά τη συνταξιοδότηση τους. Έχουμε τον καιρό, την πρόσβαση, την περίθαλψη και το πλεονέκτημα της γης μας. Λείπει το πλαίσιο και η κινητοποίηση.

Σε αυτό το σενάριο και οι εργαζόμενοι στη φιλοξενία και την εστίαση θα έχουν ένα καλύτερο μέλλον.

*«...στην Ελλάδα  
μνημονεύεται  
ο τουρισμός  
μόνο ως προς το  
αποτέλεσμα του  
στα δημόσια  
οικονομικά,  
αλλά όχι  
ως προς  
το συνεκτικό του  
χαρακτήρα  
μεταξύ των  
παραγωγικών  
κλάδων  
της οικονομίας.»*

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Αλέξανδρος Ν. Αγγελόπουλος, είναι Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου *Aldemar Resorts*, στον οποίο δραστηριοποιείται από το 1994. Κάτοχος πτυχίου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μεταπτυχιακού τίτλου στο Διεθνές Management από το Πανεπιστήμιο της Βοστόνης.

Με μακρόχρονη εμπειρία στον τουρισμό και την επιχειρηματικότητα, έχει έντονη δραστηριότητα σε οργανισμούς και επιχειρηματικές ενώσεις. Είναι Αντιπρόεδρος του ΔΣ της Ελληνικής Ένωσης Επιχειρηματιών (ΕΕΝΕ), Μέλος Δ.Σ. στο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, και Γενικός Γραμματέας στην Ένωση Ξενοδόχων Ηρακλείου, Κρήτης.

Από το 2010 είναι Επίτιμος Πρόξενος της Ουκρανίας για την Πελοπόννησο.

Στηρίζοντας ενεργά τα νέα στελέχη συνεργάζεται με ακαδημαϊκούς φορείς και επιχειρηματικές δράσεις. Από το 2019 διδάσκει το μάθημα «Βιώσιμη Ανάπτυξη στον Τουρισμό» στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Βιοοικονομίας, Κυκλικής Οικονομίας και Βιώσιμης Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Το 2021, αναδείχθηκε ως «Υπεύθυνος Ηγέτης Βιωσιμότητας» στα *Hellenic Responsible Business Awards* μέσα από κλειστή ψηφοφορία της κριτικής επιτροπής τόσο για τις δράσεις και το όραμά του, όσο και για την ενεργή συμμετοχή και επιρροή του σε θέματα Βιωσιμότητας.





# Γνωμοδότηση 2

Γράφει ο  
**Σπύρος  
Μάνδηλας**

*HR MANAGER, MARBELLA COLLECTION*

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την πολυπλοκότητα του προβλήματος εις βάθος, ας αναλύσουμε κάποια δεδομένα ακολουθώντας τον κύκλο ζωής ενός εργαζομένου στον ξενοδοχειακό κλάδο:

**Προσέλκυση:** Τα τελευταία χρόνια, έχουμε μια ραγδαία αύξηση στο άνοιγμα ξενοδοχειακών μονάδων σε όλη τη χώρα, με αποτέλεσμα την μεγάλη αύξηση των αντίστοιχων θέσεων εργασίας. Σε αντίθεση όμως με την πληθώρα των θέσεων, η ζήτηση από την μεριά των ξενοδοχοϋπαλλήλων έχει μειωθεί, αφού πολλοί έχουν αλλάξει επαγγελματικό κλάδο στην μετά-Covid εποχή. Έτσι, από τον νόμο των εργοδοτών, όπου αυτοί επέλεγαν τους εργαζομένους, έχουμε πλέον περάσει στον νόμο των εργαζομένων οι οποίοι γεμάτοι από προτάσεις συνεργασίας επιλέγουν αυτοί τον εργοδότη.

**Προσαρμογή:** Σε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες, παρατηρείτε η έλλειψη ξεκάθαρων Περιγραφών Εργασίας καθώς και αντίστοιχων λειτουργικών προτύπων και κανονισμών. Επίσης, λόγω των συχνών «αφιξοαναχωρήσεων» του προσωπικού ακόμα και μεσούσης της σαιζόν, δεν υπάρχει ο κατάλληλος χρόνος για εκπαίδευση και προσαρμογή των εργαζομένων.

**Καθημερινότητα:** Η μη κάλυψη θέσεων εργασίας οδηγεί το υπάρχων εργατικό δυναμικό να δουλεύει υπερωρίες και τα ρεπό του για να μπορέσει να βγει ο φόρτος εργασίας. Αυτό αντίστοιχα καταλήγει στην σωματική και ψυχική εξουθένωση του. Επίσης, παρατηρείτε έλλειψη διαδικασιών Διοίκησης Απόδοσης όπου ούτε υπάρχει ανατροφοδότηση στους εργαζομένους για την απόδοσή τους ούτε εφαρμόζεται ένα ξεκάθαρο σύστημα βραβεύσεων και επιπλήξεων.

Σε συνέχεια αυτού, είναι σύνηθες φαινόμενο εργαζόμενοι οι οποίοι δεν έχουν την κατάλληλη απόδοση και την απαραίτητη κουλτούρα

*«...από τον νόμο των εργοδοτών, όπου αυτοί επέλεγαν τους εργαζομένους, έχουμε πλέον περάσει στον νόμο των εργαζομένων οι οποίοι γεμάτοι από προτάσεις συνεργασίας επιλέγουν αυτοί τον εργοδότη.»*

φιλοξενίας (hospitality-oriented) να παραμένουν στην ομάδα λόγω μη δυνατότητα αντικατάστασής τους και δημιουργούν κακό κλίμα στην ομάδα και πολλές φορές τοξικές συνθήκες εργασίας!

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν ένα «εκρηκτικό» μίγμα παθογενειών. Από την μεριά μας, οι επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου οφείλουμε να εστιάσουμε σε ανθρωποκεντρικές λύσεις. Δηλαδή:

- **Δημιουργία κουλτούρας μάθησης κι ανάπτυξης.** Να υπάρχει η ψυχολογική ασφάλεια στους εργαζομένους να κάνουν λάθη, τα οποία θα αναλύουν με τους προϊσταμένους τους για να μπορούν να μαθαίνουν από αυτά και να βελτιώνονται.
- **Επένδυση σε μια θελκτική επωνυμία εργοδότη** (Employer branding). Η φήμη ενός οργανισμού είναι πιο κρίσιμη από ποτέ. Έρευνες έχουν δείξει ότι το 86% των ανθρώπων δεν θα έκαναν αίτηση να εργαστούν ή να συνεχίσουν να εργάζονται σε μια εταιρεία που έχει κακή φήμη. Μέσω μιας ισχυρής εμπειρίας επωνυμίας, τα ξενοδοχεία μπορούν να δουν μείωση στα ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων και στο κόστος ανά πρόσληψη, να έχουν ταχύτερους χρόνους πρόσληψης και περισσότερους κατάλληλους υποψηφίους

- **Δείξτε τις εταιρικές αξίες και το όραμα σας.** Εάν είμαστε ξεκάθαροι στο όραμά μας ως οργανισμός, θα είναι ευκολότερο να το κοινοποιήσουμε μέσω των επίσημων καναλιών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι υπάλληλοί μπορούν στη συνέχεια να αντλήσουν έμπνευση από αυτά για να δημιουργήσουν πρωτότυπο περιεχόμενο, και να εξελιχθούν σε υπαλλήλους-πρεσβευτές του εκάστοτε οργανισμού

- **Train your trainers.** Κρίσιμος παράγοντας ως προς την εφαρμογή όλων των παραπάνω είναι οι πρώτης γραμμής προϊστάμενοι, οι οποίοι εκτός από τα τεχνικά χαρακτηριστικά της εργασίας τους θα πρέπει να εκπαιδεύονται στην απόκτηση των κατάλληλων soft skills, που είναι απαραίτητα ως προς την διαχείριση των ομάδων τους

Επιπροσθέτως, τρόποι για να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο θα μπορούσαν να είναι:

- 1) **Διεύρυνση της εποχιακής σαιζόν** μέσω προώθησης χειμερινών προορισμών και αύξηση πτήσεων από το εξωτερικό
- 2) **Αύξηση διάρκειας του εποχιακού επιδόματος ανεργίας** των ξενοδοχοϋπαλλήλων
- 3) **Συνέργειες ξενοδοχειακών οργανισμών** σε τοπικό και εθνικό επίπεδο ως προς χρηματοδοτούμενες εκπαιδεύσεις του ανθρωπίνου δυναμικού τους, καθώς επίσης και σε ευρωπαϊκό επίπεδο ως προς την ανταλλαγή εποχιακών υπαλλήλων.

«...τα ξενοδοχεία θα πρέπει να αλλάξουν την παλαιομοδίτικη νοοτροπία που αντιμετώπιζαν το ανθρώπινο δυναμικό ως άλλο ένα κέντρο κόστους, και να το αντιλαμβάνονται πλέον ως επένδυση, αφού αποτελεί το πιο σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο» τους»

Εν κατακλείδι, τα ξενοδοχεία θα πρέπει να αλλάξουν την παλαιομοδίτικη νοοτροπία που αντιμετώπιζαν το ανθρώπινο δυναμικό ως άλλο ένα κέντρο κόστους, και να το αντιλαμβάνονται πλέον ως επένδυση, αφού αποτελεί το πιο σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο» τους. Γιατί όπως πολύ σωστά έχει ειπωθεί «φρόντισε εσύ τους υπαλλήλους σου, κι αυτοί με την σειρά τους θα φροντίσουν τους πελάτες σου»!

### **Σύντομο βιογραφικό σημείωμα**



*Ο Σπύρος Μάνδηλας έχει πτυχίο Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και μεταπτυχιακές εξειδικεύσεις στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και στον Τουρισμό.*

*Μεγαλωμένος σε ένα καθαρά τουριστικό μέρος όπως είναι η Κέρκυρα, βρέθηκε από πολύ μικρή ηλικία να συναναστρέφεται με πολυπολιτισμικές προσωπικές και να νιώθει τα ξενοδοχεία σαν δεύτερο σπίτι του.*

*Εξοικειωμένος με τα νούμερα και τους αριθμούς, ξεκίνησε την καριέρα του στον λογιστικό τομέα, όπου μετέπειτα εξελίχθηκε στον οικονομικό έλεγχο και στο τέλος τον κέρδισε η ανθρωποκεντρική εργασία του HR.*

*Έχει εργαστεί σε μεγάλους ξενοδοχειακούς ομίλους όπως Grecotel, Atlantica και MarBella Collection. Μιλάει Αγγλικά, Ιταλικά και Ρωσικά.*



# Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο  
**Παναγιώτης  
Κλουτσινιώτης**

*ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.*

Σύμφωνα με την γενικότερη φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), η αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στην γενικότερη κερδοφορία μιας επιχείρησης, μέσω της θετικής επίδρασης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ο παραπάνω «μηχανισμός» λειτουργίας της ΔΑΔ εύκολα παρατηρείται στην ξενοδοχειακή μονάδα της Δυτικής Πελοποννήσου του παραδείγματος. Συγκεκριμένα, η Δήμητρα και οι συνάδελφοί της εντυπωσιάστηκαν κατά την είσοδό τους στο ξενοδοχείο λόγω του «κλίματος» και της «κουλτούρας» που επικρατούσε. Ταυτόχρονα, τα καθήκοντα κάθε εργαζόμενου είναι καθορισμένα με σαφήνεια, ενώ το ενδιαφέρον των προϊσταμένων της μονάδας για τους ανθρώπους – υπαλλήλους είναι κάτι περισσότερο από εμφανές (π.χ. δροσερή ενδυμασία, προστασία από τον ήλιο). Ως εκ τούτου, το προσωπικό «ανυπομονεί να ξεκινήσει η σεζόν» προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς τους πελάτες. Το ερώτημα που προκύπτει λοιπόν, είναι εύλογο. Την στιγμή που η επίδραση του τμήματος ΔΑΔ έχει θετικό αντίκτυπο, για ποιο λόγο ο ξενοδοχειακός κλάδος αντιμετωπίζει πρόβλημα εύρεσης εποχικού προσωπικού;

Όπως σε κάθε αντίστοιχη περίπτωση, η απάντηση στο ερώτημα είναι πολύπλευρη. Αρχικά, το ουσιαστικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο ξενοδοχειακός κλάδος σχετίζεται με την αδυναμία κατανόησης της συμβολής του τμήματος ΔΑΔ στην ευημερία και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αυτή η δυσκολία κατανόησης ενισχύεται από την ελλιπή έρευνα στο χώρο του τουρισμού. Πράγματι, η πλειοψηφία των εμπειρικών ερευνών ΔΑΔ εντοπίζονται στον τομέα της μεταποίησης, ενώ το πρόβλημα δυσχεραίνεται ακόμα περισσότερο λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου των υπηρεσιών (π.χ. ταυτόχρονη παραγωγή

*«(δεν γίνονται  
κατανοητές)...  
Οι πιθανές  
συνέπειες που  
ενδεχομένως  
προκύψουν στην  
καθημερινότητα  
των εργαζομένων  
από την «χωρίς  
έλεγχο κι όρια»  
εργασία.»*

και κατανάλωση των προϊόντων, συμμετοχή των ίδιων των πελατών στην παραγωγική διαδικασία). Ως εκ τούτου, δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός πως ιδιοκτήτες και στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων δεν διαθέτουν την επαρκή γνώση σχετικά με τα οφέλη της επιστήμης της ΔΑΔ καθώς δεν έχουν ενημερωθεί αποτελεσματικά από Πανεπιστημιακούς (και μη) φορείς. Επιπλέον, δεν είναι σε θέση να κατανοήσουν τις πιθανές συνέπειες που ενδεχομένως προκύψουν στην καθημερινότητα των εργαζομένων από την «χωρίς έλεγχο κι όρια» εργασία. Τέτοιες αρνητικές συνέπειες περιλαμβάνουν καταστάσεις όπως συναισθηματική εξάντληση (burnout), έντονο άγχος, στρες, δυσκολία διατήρησης ισορροπίας μεταξύ οικογένειας κι εργασίας, παραίτηση.

Όλα τα παραπάνω, εύκολα γίνονται κατανοητά. Πράγματι, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που – σε αντίθεση με το ξενοδοχείο της μελέτης περίπτωσης – η εκπαίδευση του νέου προσωπικού πραγματοποιείται αποκλειστικά από παλαιότερους εργαζόμενους χωρίς οι τελευταίοι να αμείβονται για τις υπηρεσίες τους ή να απαλλάσσονται από τα υπόλοιπα καθήκοντά τους κατά το χρονικό διάστημα της εκπαίδευσης. Ταυτόχρονα, λόγω της υψηλής επισκεψιμότητας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και της υψηλής ανεργίας, δεν δίδεται η απαραίτητη σημασία στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων κι εργοδοσίας, αλλά στο εφήμερο κέρδος. Συνδυαστικά, τα παραπάνω οδηγούν σε τοξικό περιβάλλον εργασίας και παράδειγμα προς αποφυγήν για τους περισσότερους εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Τέλος, ένα βασικό εμπόδιο σχετικά με την δημιουργία ενός τμήματος ΔΑΔ αποτελεί τόσο η οικονομική κατάσταση και οι συνθήκες εργασίας όσο και το γενικότερο περιβάλλον (π.χ. πανδημία) μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση. Λαμβάνοντας υπόψη την περίπτωση της Ελλάδας, το πρόβλημα καθίσταται ακόμα εντονότερο. Με απλά λόγια, η υψηλή φορολογία δεν αφήνει περιθώρια ευελιξίας στους ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών μονάδων, ενώ η πανδημία οδηγεί το ήδη υπάρχον εποχικό προσωπικό προς εύρεση εργασίας σε άλλους κλάδους. Συνεπώς, ακόμα και στην περίπτωση που υφίσταται οργανωμένο τμήμα ΔΑΔ, η αποτελεσματικότητά του σε αρκετές περιπτώσεις καθίσταται περιορισμένη. Για παράδειγμα, η δυνατότητα παροχής κινήτρων είναι ελάχιστη (π.χ. bonuses), η δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού μηδαμινή, οι συνθήκες εργασίας δυσμενείς.

Εν κατακλείδι, πώς μπορεί λοιπόν να περιοριστεί η δυσκολία εύρεσης εποχικού ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία;

*«...ακόμα και στην περίπτωση που υφίσταται οργανωμένο τμήμα ΔΑΔ, η αποτελεσματικότητά του σε αρκετές περιπτώσεις καθίσταται περιορισμένη.»*

Συνοπτικά, επιβάλλεται να δοθεί έμφαση στους ακόλουθους άξονες:

1. Ενημέρωση ιδιοκτητών ξενοδοχείων και προϊσταμένων σχετικά με τα προστιθέμενα οφέλη της ΔΑΔ αλλά και τις πιθανές επιπτώσεις στο προσωπικό από την ελλιπή στήριξή τους στην περίπτωση απουσίας τμήματος ΔΑΔ.
2. Δημιουργία προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού (π.χ. δια βίου μάθησης) και δράση Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων μέσα από πρωτοβουλίες (ημερίδες) και μεταπτυχιακά προγράμματα.
3. Ανάγκη για δημιουργία ολοκληρωμένων τμημάτων ΔΑΔ στις ξενοδοχειακές μονάδες με απόλυτα καταρτισμένο προσωπικό.
4. Κίνητρα από το κράτος / φορολογικές ελαφρύνσεις.

### Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Ο Παναγιώτης Β. Κλουτσινιώτης είναι εκλεγμένος Επίκουρος Καθηγητής στην «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Τουρισμό και τη Φιλοξενία» στο τμήμα Τουρισμού του Ιονίου Πανεπιστημίου. Κατέχει διδακτορικό δίπλωμα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας καθώς και μεταδιδακτορικό δίπλωμα στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Τουρισμό από το ίδιο Πανεπιστήμιο, με υποτροφία από το ΙΚΥ. Διδάσκει μαθήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), Αναλυτικής ΔΑΔ και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο.*

*Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζονται στο χώρο των συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Υψηλής Απόδοσης και Ηγεσίας, ενώ το ερευνητικό του έργο έχει δημοσιευθεί σε έγκριτα διεθνή επιστημονικά περιοδικά με κριτές.*



# Γνωμοδότηση 4

Γράφει η  
**Έλενα Γκίκα –  
Πετρουλάκη**

*ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, COSTA NAVARINO.*

Η σταδιοδρομία στον κλάδο φιλοξενίας, απευθύνεται σε αυτούς που απολαμβάνουν την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους. Οι άνθρωποι του τουρισμού, δεν προσφέρουμε απλά υπηρεσίες, μπορούμε να «παράγουμε» ευτυχία. Συναντούμε ανθρώπους στις διακοπές που ονειρεύονταν για μήνες και είμαστε αυτοί που φροντίζουμε για την υλοποίηση του ονείρου τους. Αυτό είναι ανεκτίμητο. Αν προσθέσουμε τον πλούτο των εμπειριών που μας προσφέρει η επαφή με επισκέπτες διαφορετικής κουλτούρας και τις χωρίς σύνορα προοπτικές που ανοίγονται για κάθε έμπειρο επαγγελματία του τουρισμού, σκιαγραφούμε αυτό που μπορεί να προσφέρει ο κλάδος, ως επιλογή καριέρας.

Τον τελευταίο καιρό όμως το θέμα της έλλειψης προσωπικού έχει συζητηθεί πολύ. Ωστόσο αυτό που εμφανίζεται ως πρόβλημα, μπορεί να αποτελεί μια μοναδική ευκαιρία, για να επανεξετάσουμε και να αναδημιουργήσουμε την εμπειρία του εργαζόμενου.

Σχετικές έρευνες καταδεικνύουν πως είμαστε αντιμέτωποι με ριζικές αλλαγές σε αυτά που οι εργαζόμενοι προσδοκούν και διεκδικούν ως προς τις εργασιακές τους συνθήκες.

Παροχές επιπλέον του μισθού, ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, συνεχής εκπαίδευση, αντικείμενο εργασίας που έχει νόημα, εργασιακό περιβάλλον που σέβεται και αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα, κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα του Εργοδότη, είναι κάποια από τα ζητούμενα του σύγχρονου εργαζόμενου.

Η επέκταση της τουριστικής περιόδου, μέσα από επενδύσεις σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού, την ανάπτυξη υποδομών και την συστηματική προβολή του τουριστικού προϊόντος της χώρας, θα προσέλκυε όσους αναζητούν δωδεκάμηνη απασχόληση.

Ωστόσο, ακόμα και επιχειρήσεις συνεχούς λειτουργίας, παραμένουν υποστελεχωμένες επειδή δεν υπάρχουν αρκετοί υποψήφιοι για την κάλυψη ανοιχτών θέσεων.

Επιπρόσθετες δράσεις μεγάλης κλίμακας, όπως η περαιτέρω ανάπτυξη εκπαιδευτικών δομών υψηλών προδιαγραφών, που να απαντούν ουσιαστικά στις ανάγκες του κλάδου, είναι εξίσου ζωτικής σημασίας για τον εμπλουτισμό της τουριστικής αγοράς εργασίας με κατηρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Η πλέον όμως σημαντική παράμετρος για την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων, εντοπίζεται στους όρους εργασίας, τόσο ποσοτικά, όπως π.χ. ο μισθός, όσο και ποιοτικά.

Η υγιής εταιρική κουλτούρα αποτελεί μια από τις προτεραιότητες όσων αναζητούν εργασία και έναν από τους σημαντικότερους λόγους για να παραμείνει κάποιος σε μια επιχείρηση. Το βασικότερο δομικό υλικό μιας τέτοιας κουλτούρας είναι ο σεβασμός, όχι ασαφής και αφηρημένη έννοια, αλλά ως στρατηγική επιλογή και καθημερινή πρακτική. Οι συμπεριφορές που τον εκδηλώνουν θα πρέπει να είναι παρούσες από τη διαδικασία επιλογής υποψηφίου και την εκπαίδευση του νεοεισερχόμενου εργαζόμενου, ως την αξιολόγηση της απόδοσης του και το πλάνο επαγγελματικής του ανάπτυξης, σε κάθε βαθμίδα της εταιρικής ιεραρχίας.

Ο σεβασμός πρέπει να εκδηλώνεται σε όλα όσα συνδέονται με την φύση της εποχικής εργασίας στον τουρισμό. Γίνεται πράξη με την τήρηση των ωραρίων εργασίας, τα επαρκή διαλλείματα σε ευχάριστα διαμορφωμένους χώρους, την ποικιλία, ποιότητα και ποσότητα των εδεσμάτων στα εστιατόρια συνεργατών, την έγκαιρη ενημέρωση για τα κυλιόμενα προγράμματα εργασίας, την παροχή καθαρών και ποιοτικών στολών εργασίας, τις ικανοποιητικές συνθήκες διαμονής.

Η παραμονή των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, συνδέεται με το πόσο νιώθουν υπερήφανοι για το αποτέλεσμα της δουλειάς τους και για το συνολικό έργο που παράγεται. Η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, τα καινοτόμα προϊόντα, η ενθάρρυνση για αυθεντική και εγκάρδια εξυπηρέτηση, αποτελούν κίνητρα. Οι επιχειρήσεις που σέβονται τους πελάτες τους, δραστηριοποιούνται με ήθος και πράττουν όσα υπόσχονται, είναι ελκυστικότερες για τους υποψήφιους και έχουν υψηλότερα ποσοστά διατήρησης εργαζομένων.

Εξίσου σημαντικό είναι το αίσθημα υπερηφάνειας και αυτοπραγμάτωσης, όταν το εταιρικό όραμα και οι εταιρικές αξίες έχουν θετικό αποτύπωμα στην κοινωνία και το περιβάλλον. Ο «καλός σκοπός» κερδίζει συνεχώς έδαφος στα κριτήρια επιλογής και παραμονής των εργαζομένων.

*«Η υγιής εταιρική κουλτούρα αποτελεί μια από τις προτεραιότητες όσων αναζητούν εργασία και έναν από τους σημαντικότερους λόγους για να παραμείνει κάποιος σε μια επιχείρηση»*

*«Ο σεβασμός πρέπει να εκδηλώνεται σε όλα όσα συνδέονται με την φύση της εποχικής εργασίας στον τουρισμό»*



Μεγάλη βαρύτητα έχει και η επένδυση που κάθε επιχείρηση είναι διατεθειμένη να κάνει για την ανάπτυξη των ανθρώπων της. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, με την βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, αποτελούν μετρήσιμα μεγέθη που αντικατοπτρίζονται στα ποσοστά των εργαζομένων που έχουν εξελιχθεί μέσα στην ίδια επιχείρηση.

Ο κλάδος του τουρισμού, έχει πολλά να προσφέρει σε κάθε επαγγελματία που θα τον αγαπήσει. Στο κέντρο του είναι πάντα ο άνθρωπος, είτε ως επισκέπτης, είτε ως εργαζόμενος. Γι' αυτό και απαιτεί άριστα αντανακλαστικά ανταπόκρισης στις προσδοκίες και ανάγκες όχι μόνο των επισκεπτών αλλά και των εργαζομένων, προκειμένου να έλκει εκείνους τους ανθρώπους, που θέλουν και μπορούν να σκηνοθετούν ονειρεμένες εμπειρίες φιλοξενίας.

### Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Η Έλενα Γκίκα – Πετρουλάκη το 2009 ανέλαβε το ρόλο της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού στην Costa Navarino. Τα προηγούμενα δέκα έτη, εργάστηκε σαν HRD σε ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας, όπως το Club Hotel Casino Loutraki και το Grand Resort Lagonissi. Είναι μέλος του Advisory Board για το MSc in Tourism Management του Alba Graduate Business School και στο παρελθόν έχει διδάξει Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχολές Τουριστικών Σπουδών.*

*Έχει σπουδάσει Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, είναι απόφοιτος του τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης του Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος MSc στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έχει συγγραφικό έργο από τις Εκδόσεις Ψυχογιός και είναι συχνά ομιλήτρια σε συνέδρια HR και Τουρισμού.*

**HR**  
**CASE**  
**STUDY**  
SERIES