

Διεθνής
Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ Κοινωνικές Επιστήμες

Πάτρα, Οκτώβρης 2024 / Τεύχος 23

Εκδότης: Παντελής Γεωργογιάννης

ISSN: 2459-2862



Διεθνής
Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση
με κριτές

**Πολιτικές
και
Κοινωνικές Επιστήμες**

Τεύχος 23
Πάτρα, Οκτώβρης 2024

Title: Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστήμες

ISSN: 2459-2862

σ.σ. 42, σχήμα 17,5 X 25 εκ.

Εκδότης:

Παντελής Γεωργογιάννης

Αντ. Οικονόμου 8, 26504 - Αγ. Βασίλειος, Πάτρα Αχαΐας

Tel/Fax: 2613019948

website: <https://ipode.gr/politikes-koinonikes-epistimes/teuhi/>

email: politika@inpatra.gr

Επιμέλεια άρθρων:

Θεοδωρίδου Μαριέττα-Χρυσοβαλάντου, Υποψήφια Διδάκτωρ Γλωσσολογίας Τμήμα Φιλολογίας
Πανεπιστήμιο Πατρών

Ρασπίτσου Αικατερίνη, Πτυχιούχος Τμήματος Βιολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών

Copyright ©:

Παντελής Γεωργογιάννης

Απαγορεύεται η μερική ή ολική αναδημοσίευση του έργου αυτού, καθώς και η αναπαραγωγή του με οποιοδήποτε άλλο μέσο, χωρίς σχετική άδεια του κατόχου του Copyright.

Πολιτική δημοσίευσης άρθρων:

Η Διεθνής Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση «**Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστήμες**» δημοσιεύει άρθρα τα οποία έχουν υποστεί διαδικασία τυφλής κρίσης. Ωστόσο, οι απόψεις που εκφράζονται σε κάθε άρθρο απηχούν εκείνες των συγγραφέων και δεν είναι απαραίτητως αποδεκτές από την Συντακτική Επιτροπή.

Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστήμες

Περιοδική έκδοση
Για την επιλογή της ύλης εφαρμόζεται το σύστημα της τυφλής κρίσης

Διευθυντής σύνταξης

Γεωργογιάννης Παντελής, τ. Καθηγητής Πανεπιστημίου Πατρών

Συντακτική Επιτροπή

Μαριολάκος Ηλίας, Ομότιμος Καθηγητής Γεωλογίας του Πανεπιστημίου Αθηνών

Κεδράκα Κατερίνα, Καθηγήτρια Τμήματος Μοριακής Βιολογίας και Γενετικής Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης

Παναγιωτόπουλος Δημήτρης, Καθηγητής Αθλητικού Δικαίου ΤΕΦΑΑ Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Επιστημονική Επιτροπή

Καθηγητές

Αλεξιάς Γιώργος, Καθηγητής Κοινωνιολογίας της Υγείας και του Σώματος Τμήματος Ψυχολογίας Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών

Baros Wassilios, Professur für Bildungsforschung, Universität Salzburg

Γαλανάκη Ευαγγελία, Καθηγήτρια Αναπτυξιακής Ψυχολογίας Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Γεωργίου Θεόδωρος, Καθηγητής Τμήματος Κοινωνικής Διοίκησης και Πολιτικής Επιστήμης Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης

Ηλιοφότου-Μένον Μαρία, Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής ηγεσίας και Οικονομικών της Εκπαίδευσης Τμήματος Επιστημών της Αγωγής Πανεπιστημίου Κύπρου

Θάνος Θεόδωρος, Καθηγητής Κοινωνιολογίας της Εκπαίδευσης Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Καλεράντε Ευαγγελία, Καθηγήτρια Εκπαιδευτικής Πολιτικής Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας

Κουζής Γιάννης, Καθηγητής Εργασιακών Σχέσεων Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής, Κοσμήτορας Σχολής Πολιτικών Επιστημών Παντείου Πανεπιστημίου

Παιονίδης Φιλίμων, Καθηγητής Τμήματος Φιλοσοφίας και Παιδαγωγικής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Παπαδάκη Πολυξένη, Καθηγήτρια Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου

Παπαρίζος Αντώνης, Καθηγητής Κοινωνιολογίας της Θρησκείας Τμήματος Κοινωνιολογίας Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών

Πλειός Γιώργος, Καθηγητής, Πρόεδρος του Τμήματος Επικοινωνίας και ΜΜΕ της Σχολής Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Πρόεδρος της Ελληνικής Κοινωνιολογικής Εταιρείας, Μέλος του ΔΣ του ΕΣΡ

Οικονόμου Λεωνίδα, Καθηγητής Τμήματος Κοινωνικής Ανθρωπολογίας Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών

Τουνταςάκη Ειρήνη, Καθηγήτρια Τμήματος Κοινωνικής Ανθρωπολογίας Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών

Αναπληρωτές Καθηγητές

Ασημάκη-Δημακοπούλου Άννη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Κοινωνιολογίας της Νεοελληνικής Εκπαίδευσης Παιδαγωγικού Τμήματος Δημοτικής Εκπαίδευσης Πανεπιστημίου Πατρών

Καμτσιόδου Ιφιγένεια, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Συνταγματικού Δικαίου Νομικής Σχολής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, Μέλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Πρόληψη των Βασανιστηρίων του Συμβουλίου της Ευρώπης (CPT)

Κωσταρέλλα Ιωάννα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Τμήματος Δημοσιογραφίας και ΜΜΕ Σχολής Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης

Μακρής Σπύρος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πολιτικής Θεωρίας Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Επιστημών Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Μουζακίτης Άγγελος, Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Κοινωνιολογίας Παν/μίου Κρήτης

Σαββάκης Μάνος, Αναπληρωτής Καθηγητής Μικροκοινωνιολογίας Τμήματος Κοινωνιολογίας Πανεπιστημίου Αιγαίου

Επίκουροι Καθηγητές

Διαμαντοπούλου Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια Τμήματος Επικοινωνίας και Μ.Μ.Ε. Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών

Μαυρίδης Ηρακλής, Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής Παντείου Πανεπιστημίου

Πρόντζας Δημήτρης, Επίκουρος Καθηγητής Διαφθοράς του Τμήματος Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών

Τσαϊρίδης Χαράλαμπος, Επίκουρος Καθηγητής Στατιστικής Τμήματος Κοινωνικής Εργασίας Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης

Διδάκτορες

Σταυρόπουλος Αναστάσιος, Δρ. Τμήματος Μέσων Επικοινωνίας και Πολιτισμού της Σχολής Διεθνών Σπουδών Επικοινωνίας και Πολιτισμού Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Μαστρογιάννης Αλέξιος, Δρ. Εκαπιδευτικός, Σύμβουλος Εκπαίδευσης

Η Συντακτική Επιτροπή δεν φέρει ευθύνη για το περιεχόμενο και τη γλωσσική μορφή των άρθρων που δημοσιεύονται. Η ευθύνη αυτή ανήκει αποκλειστικά στους συγγραφείς των άρθρων.

Περιεχόμενα

**Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας ως
Κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής
Ευθύνης των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**

Κυρίκου Ευδοκία

9

**Ο Συνδυασμός της Στρατηγικής Διοίκησης των
Ανθρώπινων Πόρων με τη Διαφορετικότητα**

Κυρίκου Ευδοκία

23

Κυρίκου Ευδοκία

Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας ως Κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων

Περίληψη

Παρά το γεγονός ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας θεωρείται απαραίτητη στον κλάδο της φιλοξενίας, δεν εντοπίζονται μελέτες που να εστιάζουν στη διερεύνηση της σημασίας της εφαρμογής πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας των ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό την εξέταση των στάσεων και των απόψεων των στελεχών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων απέναντι στη διαφορετικότητα και στη διαχείρισή της ως κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) και της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας, με τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων σε διεθυντικά στελέχη μεγάλων μεμονωμένων ξενοδοχειακών μονάδων και μεγάλων μονάδων μελών τόσο εθνικών όσο και πολυεθνικών αλυσίδων ξενοδοχείων τεσσάρων (4*) και πέντε (5*) αστερών στην ελληνική επικράτεια. Από τη μελέτη διαπιστώνεται ότι η διαχείριση της ΕΚΕ πρέπει να σημαίνει διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζόμενων και ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της εταιρίας σε μια αγορά και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της, με παρόμοιο τρόπο με αυτόν της ΕΚΕ στο σύνολό της.

Λέξεις κλειδιά: Διαφορετικότητα, διαχείριση της διαφορετικότητας, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ξενοδοχειακός τομέας

Diversity Management as Part of the Corporate Social Responsibility of Hotel Companies

Summary

Although, diversity management is considered essential in the hospitality industry, there are no studies found focusing on investigating the importance of implementing human resource diversity management practices in hotel companies. The aim of this research is to examine the attitudes and opinions of hotelbusiness executives towards diversity and its management as part of Corporate Social Responsibility (CSR) and business strategy. The method chosen to conduct the research, was the qualitative one, by conducting semi-structured interviews with managers of large individual hotel units, as well as large four (4*) and five (5*) star hotels members of both national and multinational chains in the Greek territory. It is concluded by this study that CSR management should mean managing employee diversity and managing diversity can contribute to the success of a company in a market and the enhancement of its competitiveness in a similar way to the one of CSR as a whole.

Keywords: Diversity, diversity management, Corporate Social Responsibility, hotel sector

1. Εισαγωγή

Το μεγαλύτερο μέρος των μελετών που έχουν διεξαχθεί σχετικά με τη διαφορετικότητα και τη διαχείρισή της, στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού, έχουν υιοθετήσει ποσοτικές μεθόδους για τη διεξαγωγή τους και είναι σε μεγάλο βαθμό περιγραφικές. Αν και η διαχείριση της διαφορετικότητας θεωρείται απαραίτητη στον κλάδο της φιλοξενίας, δεν εντοπίζονται μελέτες που να εστιάζουν στη διερεύνηση της σημασίας της εφαρμογής πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας των ανθρώπινων πόρων¹ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Όσον αφορά στην Ελλάδα, δεν εντοπίζεται κάποια μελέτη σχετικά με τη διαφορετικότητα και τη διαχείρισή της, ως κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), που να έχει διενεργηθεί και να αφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο. Επομένως, η προβληματική της έρευνας, στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, στηρίζεται στα προαναφερθέντα ερευνητικά κενά.

2. Θεωρητικό μέρος

2.1 Ο Ορισμός της Διαφορετικότητας

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού δεν παρέχει έναν σαφή ορισμό της διαφορετικότητας ή κάποιο εργαλείο για την αποτελεσματική μέτρηση των πρωτοβουλιών που έχουν ληφθεί για τη διαχείρισή της^{2, 3, 4}. Η μελέτη του Gröschl⁵, επιβεβαιώνει την πολυπλοκότητα της έννοιας της διαφορετικότητας και τη δυσκολία στον καθορισμό, στην κατανόησή και στη μέτρησή της.

¹Elkhwesky, Z., Salem, I. E. and Barakat, M. (2019), Diversity management in hotels: The moderating role of empowerment and capability development, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. 2, No 2, pp. 166-185.

²Gröschl, S. and Doherty, L. (1999), Diversity management in practice, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No 6, pp. 262-268.

³Madera, J. M. (2013), Best practices in diversity management in customer service organizations: an investigation of top companies cited by Diversity Inc, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54, No 2, pp. 124-135.

⁴Gajjar T. and Okumus F. (2018), Diversity management: What are the leading hospitality and tourism companies reporting?, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 27, No 8, pp. 905-925.

⁵Gröschl, S. (2011), Diversity management strategies of global hotel groups. A corporate web site based exploration, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No 2, pp. 224-240.

Παραπομπή: Κυρίκου Ε. (2024). Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας ως Κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. *Πολιτικές και Κοινωνικές Επισήμες*, τχ. 23/2024, σ.σ. 9-20. Στο: <https://ipode.gr/politikes-koinonikes-epistimes/teuhi/>

Η διαφορετικότητα, ως έννοια, αναφέρεται σε ένα εύρος διαφορών μεταξύ των ανθρώπων και έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον ολόένα και περισσότερων ερευνητών τα τελευταία χρόνια. Η ποικιλομορφία είναι κάτι φυσιολογικό στην ανθρώπινη κοινωνία. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την ηλικία, το φύλο, τις διανοητικές και σωματικές τους ικανότητες, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τη φυλή, την εθνικότητα καθώς και ως προς άλλα χαρακτηριστικά⁶. Ο όρος «διαφορετικότητα» όταν χρησιμοποιείται αναφέρεται συχνά σε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα άτομο να διαφέρει από κάποιο άλλο.

2.2 Ο Ορισμός της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Η ΕΚΕ αποτελεί τη συνεχή δέσμευση των επιχειρήσεων να συμπεριφέρονται σύμφωνα με την επιχειρηματική ηθική και να συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής των εργαζόμενων και των οικογενειών τους, καθώς και της τοπικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα⁷.

2.2.1 Η ένταξη της Διαχείρισης της Διαφορετικότητας στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ)

Η ΕΚΕ έχει ως σκοπό να καταστήσει βιώσιμη την επιχειρηματική δραστηριότητα και την εταιρική κουλτούρα ως προς τρεις άξονες: τον περιβαλλοντικό, τον οικονομικό και τον κοινωνικό. Η περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ αποτελεί βασικό της πυλώνα, με την πραγματική κατανόηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των επιχειρήσεων να εντοπίζεται στη δεκαετία του 1970. Έκτοτε, τα περιβαλλοντικά και οικολογικά θέματα αποτελούν σημαντικά θέματα συζήτησης στον επιχειρηματικό κόσμο^{8,9}. Η οικονομική διάσταση της αειφορίας, ή αλλιώς η εταιρική οικονομική ευθύνη, αναφέρεται στην κατανόηση τόσο των άμεσων όσο και των έμμεσων οικονομικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης στη γύρω κοινότητα και στα ενδιαφερόμενα μέρη της^{10,11}. Η κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ αποτελεί τη νεότερη από τις τρεις διαστάσεις της και έχει αρχίσει να λαμβάνει μεγαλύτερη προσοχή από ότι στο παρελθόν. Η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην ευθύνη των οργανισμών απέναντι στις κοινωνικές επιπτώσεις, τόσο τις άμεσες όσο και τις έμμεσες. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να γίνονται πιο ενεργές στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων. Η διοίκηση αναλαμβάνει την υποχρέωση να κάνει εκείνες τις επιλογές και να αναλάβει εκείνες τις ενέργειες, που θα συμβάλουν στην ευημερία και στο συμφέρον τόσο της κοινωνίας, όσο και του οργανισμού^{12,13}. Οι οργανισμοί καλούνται να εξισορροπούν πολλαπλές και δυνητικά αντιτιθέμενες διαστάσεις της ΕΚΕ ως ένα συνεχές

⁶Hubbard, E. E. (2004), *The manager's pocket guide to diversity management*, Amherst, MA: HRD Press

⁷Mazur, B. (2013), Linking diversity management and corporate social responsibility, *Journal of Intercultural Management*, Vol 5, No 3, pp. 39-47.

⁸Uddin M. B., Hassan M. R. and Tarique K. M. (2008), Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business and Economics*, Vol 3, No 1, pp. 199-212.

⁹Mazur, B. (2013), Linking diversity management and corporate social responsibility, *Journal of Intercultural Management*, Vol 5, No 3, pp. 39-47.

¹⁰Uddin M. B., Hassan M. R. and Tarique K. M. (2008), Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business and Economics*, Vol 3, No 1, pp. 199-212.

¹¹Mazur, B. (2013), Linking diversity management and corporate social responsibility, *Journal of Intercultural Management*, Vol 5, No 3, pp. 39-47.

¹²Uddin M. B., Hassan M. R. and Tarique K. M. (2008), Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business and Economics*, Vol 3, No 1, pp. 199-212.

¹³Mazur, B. (2013), Linking diversity management and corporate social responsibility, *Journal of Intercultural Management*, Vol 5, No 3, pp. 39-47.

επίτευγμα, τόσο στις ενδοεπιχειρησιακές τους αλληλεπιδράσεις, όσο και στις αλληλεπιδράσεις τους με το εξωτερικό περιβάλλον¹⁴.

Η έρευνα σχετικά με την ΕΚΕ επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο σε περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα. Στα πλαίσια της κοινωνικής διάστασης της ΕΚΕ δίνεται βαρύτητα σε φιλανθρωπικές και εθελοντικές δράσεις που μπορούν να συμβάλλουν θετικά στη φήμη και στις δημόσιες σχέσεις των επιχειρήσεων, χωρίς όμως αυτές να θεωρούνται βασικές επιχειρηματικές πρακτικές¹⁵. Πλέον, η καλή διακυβέρνηση και η διαχείριση της φήμης, έχουν πάψει να είναι προαιρετικές για τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους. Ως εκ τούτου, εμφανίζεται η διαχείριση επιχειρηματικών πρακτικών όπως η ΕΚΕ και η διαφορετικότητα. Ωστόσο, η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών, ακόμα και εκείνων που διαχειρίζονται την ΕΚΕ και τη διαφορετικότητα, δε διακρίνουν πάντοτε τη σύνδεση ανάμεσα στην κοινωνική πτυχή της ΕΚΕ και στην ευθύνη απέναντι στους ανθρώπους.

2.3 Ο σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό την εξέταση των στάσεων και των απόψεων των στελεχών απέναντι στη διαφορετικότητα και στη διαχείρισή της ως κομμάτι της ΕΚΕ και της στρατηγικής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Από τη μελέτη αυτή αναμένεται να αποδειχθεί ότι η διαχείριση της ΕΚΕ είναι σημαντικό να σημαίνει διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζόμενων και ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα των εργαζόμενων της και στα πλαίσια της ΕΚΕ.

2.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τους στόχους της μελέτης εστιάζουν στις απόψεις των διευθυντών σχετικά με το αν:

- 1) η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι σημαντικό να αποτελεί κομμάτι της ΕΚΕ ενός ξενοδοχείου.
- 2) η διαχείριση της διαφορετικότητας είναι σημαντικό να αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής ενός ξενοδοχείου.

3. Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας

Όταν ένας τομέας έρευνας είναι υποερευνημένος και τα θέματα, τα οποία εξετάζονται, δεν είναι ευρέως γνωστά, η ποιοτική έρευνα είναι ιδανική για τη διερεύνησή τους, γιατί καθιστά ικανή τη βαθιά κατανόηση των εξεταζόμενων θεμάτων μέσα από νέες πληροφορίες και εξηγήσεις για τα φαινόμενα¹⁶. Για τον λόγο αυτό, επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας με τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων σε γενικούς διευθυντές, διευθυντές ανθρώπινων πόρων και εκπρόσωπους της διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να κατανοηθούν τα εξεταζόμενα

¹⁴Mazur, B. (2013), Linking diversity management and corporate social responsibility, *Journal of Intercultural Management*, Vol 5, No 3, pp. 39-47.

¹⁵Mazur, B. (2013), Linking diversity management and corporate social responsibility, *Journal of Intercultural Management*, Vol 5, No 3, pp. 39-47.

¹⁶Morse, J. M., and Richards, L. (2002), *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Παραπομπή: Κυρίκου Ε. (2024). Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας ως Κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. *Πολιτικές και Κοινωνικές Επισήμες*, τχ. 23/2024, σ.σ. 9-20. Στο: <https://ipode.gr/politikes-koinonikes-epistimes/teuhi/>

θέματα και να καταστεί δυνατή η συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων δεδομένων για ένα τομέα υποερευνημένο.

3.1 Το δείγμα της έρευνας

Για την επιλογή του δείγματος επιλέχθηκε ο τύπος της ομοιογενούς δειγματοληψίας, σύμφωνα με τον οποίο γίνεται εστίαση σε μία υποομάδα, τα μέλη της οποίας έχουν όμοια χαρακτηριστικά¹⁷. Στην περίπτωση της παρούσας ομάδας επιλέχθηκαν ανώτατα διοικητικά στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα οι γενικοί διευθυντές, οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων και οι εκπρόσωποι της διοίκησης καθώς κρίθηκαν ως οι καταλληλότεροι για τους σκοπούς της έρευνας. Για τον καθορισμό του δειγματοληπτικού πλαισίου, αξιοποιήθηκαν τα στατιστικά στοιχεία που τηρεί το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Στον πληθυσμό της έρευνας εντάχθηκαν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τεσσάρων (4*) και πέντε (5*) αστέρων σε ολόκληρη την Επικράτεια.

Όσον αφορά στον καθορισμό του μεγέθους του δείγματος, στις περιπτώσεις συλλογής ποιοτικών δεδομένων με τη χρήση ημιδομημένων ή μη δομημένων συνεντεύξεων, σε πολλά βιβλία μεθόδων έρευνας, προτείνεται η συνέχιση της συλλογής ποιοτικών δεδομένων, όπως για παράδειγμα συμπληρωματικές συνεντεύξεις, μέχρι να υπάρξει κορεσμός δεδομένων¹⁸. Σε μία έρευνα όπου ο σκοπός είναι η διερεύνηση των ομοιοτήτων ανάμεσα σε μία αρκετά ομοιογενή ομάδα, η διεξαγωγή 12 συνεντεύξεων επαρκεί. Ωστόσο, αναφέρουν επίσης ότι όταν το δείγμα αντλείται από έναν ετερογενή πληθυσμό ή η εστίαση του ερευνητικού ερωτήματος είναι ευρείας κλίμακας οι 12 συνεντεύξεις είναι αδύνατο να επαρκούν¹⁹. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, συνιστάται για μια γενική έρευνα η διεξαγωγή 25-30 συνεντεύξεων^{20, 21}.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας κρίθηκε επαρκής η διεξαγωγή 20-25 συνεντεύξεων σε γενικούς διευθυντές, διευθυντές ανθρώπινων πόρων και εκπρόσωπους της διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατηγορίας τεσσάρων (4*) και πέντε (5*) αστέρων η επιλογή των οποίων έγινε βασισμένη στην κρίση για το πώς θα μπορούσε να αποκτηθεί η καλύτερη δυνατή πληροφόρηση, έτσι ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

Οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν, με τη συμμετοχή 23 στελεχών της ανώτατης διοίκησης ξενοδοχειακών μονάδων τεσσάρων και πέντε αστέρων, κατέστησαν δυνατή τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, για 55 ξενοδοχεία, αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας.

3.2 Ερευνητικά εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας της εργασίας κρίθηκε καταλληλότερο, ως ερευνητικό εργαλείο, ένα πλάνο ημιδομημένης συνέντευξης. Ως καταλληλότερη μεταξύ των

¹⁷Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*, Third edition, England and Associated Companies throughout the world: Pearson Education Limited.

¹⁸Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003), *Research Methods for Business Students*, Third edition, England and Associated Companies throughout the world: Pearson Education Limited.

¹⁹Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006), How many interviews are enough? An experiment with data saturation and validity, *Field Methods*, Vol. 8, No 1, pp. 59-82.

²⁰Creswell, J. W. (2007), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.), Sage Publications, Inc.

²¹ Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003), *Research Methods for Business Students*, Third edition, England and Associated Companies throughout the world: Pearson Education Limited.

διαθέσιμων τεχνικών δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα, θεωρήθηκε η δειγματοληψία σκοπιμότητας καθώς χρειάστηκε να χρησιμοποιηθεί η προσωπική κρίση για την επιλογή των περιπτώσεων εκείνων που θα παρείχαν την καλύτερη δυνατή πληροφόρηση²².

3.3 Δομή ερωτήσεων συνέντευξης έρευνας

Η εισαγωγική παράγραφος του πλάνου συνέντευξης περιέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα έπρεπε να γνωρίζει ο συνεντευξιαζόμενος, οι οποίες αφορούν στο θέμα, στους σκοπούς της έρευνας και στη μη δημοσιοποίηση των στοιχείων τόσο των συμμετεχόντων όσο και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που εκπροσωπήθηκαν. Το πρώτο μέρος αφορά στα γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που εκπροσωπήθηκε, και συγκεκριμένα την επωνυμία της επιχείρησης, τη γεωγραφική της θέση, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της, την κατηγορία της και το μέγεθος της. Το δεύτερο μέρος αφορά προσωπικά στοιχεία του συμμετέχοντα και συγκεκριμένα το επίπεδο μόρφωσής του και τη θέση του στο ξενοδοχείο. Τέλος, στο τρίτο μέρος εξετάζονται οι στάσεις και οι αντιλήψεις του συμμετέχοντα σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας ως κομμάτι της ΕΚΕ και της στρατηγικής του ξενοδοχείου.

4. Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται αναλυτικά για όλα τα ξενοδοχεία που εκπροσωπήθηκαν και ακολουθούν παρόμοια πορεία παρουσίασης με αυτή που έχει η δομή του ερωτηματολογίου των συνεντεύξεων. Η ανάλυση ξεκινάει με την παρουσίαση των γενικών χαρακτηριστικών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, ακολουθούν τα προσωπικά στοιχεία των συνεντευξιαζόμενων και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στα θέματα που διερευνήθηκαν.

4.1 Αποτελέσματα των ερωτήσεων της πρώτης ενότητας

Το πρώτο μέρος των ερωτήσεων αφορά τα γενικά χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής επιχείρησης και συγκεκριμένα το ιδιοκτησιακό καθεστώς, την κατηγορία, το μέγεθος και τη γεωγραφική της θέση.

Ακολουθούν τα ερωτήματα της ενότητας με τις απαντήσεις τους.

Πρώτο ερώτημα: Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησής σας;

Από το σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, 5 είναι μεμονωμένες, 22 ανήκουν σε τοπικές αλυσίδες, 8 ανήκουν σε εθνικές αλυσίδες ξενοδοχείων, και τέλος 20 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανήκουν σε διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων.

Δεύτερο ερώτημα: Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο σας;

Ως προς την κατηγορία στην οποία ανήκουν, 45 ξενοδοχεία είναι 5 αστέρων και 10 ξενοδοχεία 4 αστέρων αντίστοιχα.

Τρίτο ερώτημα: Πόσα δωμάτια έχει η ξενοδοχειακή σας μονάδα;

²²Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003), *Research Methods for Business Students*, Third edition, England and Associated Companies throughout the world: Pearson Education Limited.

Παραπομπή: Κυρίκου Ε. (2024). Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας ως Κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. *Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστημές*, τχ. 23/2024, σ.σ. 9-20. Στο: <https://ipode.gr/politikes-koinonikes-epistimes/teuhi/>

Αναφορικά με το μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε δωμάτια, 7 ξενοδοχεία έχουν λιγότερα από 100 δωμάτια, 16 ξενοδοχεία είναι μεταξύ 100 και 200 δωματίων και 32 έχουν περισσότερα από 200 δωμάτια.

Τέταρτο ερώτημα: Ποια είναι η γεωγραφική θέση του ξενοδοχείου σας;

Τέλος, ως προς τη γεωγραφική τους θέση, 21 ξενοδοχεία ανήκουν στην περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου, 12 της Κρήτης, 7 της Αττικής, 5 της Κεντρικής Μακεδονίας, 4 της Πελοποννήσου, 4 των Ιόνιων Νήσων, 1 της Στερεάς Ελλάδας και 1 στην περιφέρεια της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

4.2 Αποτελέσματα των ερωτήσεων της δεύτερης ενότητας

Το δεύτερο μέρος αφορά τα προσωπικά στοιχεία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα το επίπεδο μόρφωσής τους και τη θέση τους στο ξενοδοχείο.

Ακολουθούν τα ερωτήματα της παρούσας ενότητας με τις απαντήσεις τους.

Πέμπτο ερώτημα: Ποια είναι η θέση που κατέχετε στο ξενοδοχείο;

Αναφορικά με τη θέση στην οποία απασχολούνται οι συμμετέχοντες, από το σύνολο των 23 συνεντευξιαζόμενων, 11 έχουν τη θέση του γενικού διευθυντή στην ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται, 5 είναι διευθυντές των ανθρώπινων πόρων του ομίλου στον οποίο απασχολούνται, ένας είναι διευθυντής εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, ένας είναι βοηθός διευθυντή των ανθρώπινων πόρων, 2 είναι διευθυντές λειτουργίας των ξενοδοχείων του ομίλου στον οποίο ανήκουν, 2 είναι μέλη του Δ.Σ. και ένας είναι διευθυντής ολικής ποιότητας και μάρκετινγκ.

Έκτο ερώτημα: Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσής που κατέχετε;

Όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων, 12 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, 8 είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και 3 απόφοιτοι ΙΕΚ.

4.3 Αποτελέσματα των ερωτήσεων της τρίτης ενότητας

Στο τρίτο μέρος εξετάζονται οι στάσεις και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας ως κομμάτι της ΕΚΕ και της στρατηγικής του ξενοδοχείου.

Ακολουθούν τα ερωτήματα της παρούσας ενότητας με τις απαντήσεις τους.

Έβδομο ερώτημα: Θα μπορούσατε, παρακαλώ, να ορίσετε τη διαφορετικότητα;

Από το σύνολό τους, 17 συμμετέχοντες αναφέρονται τόσο στις πρωτογενείς όσο και στις δευτερεύουσες διαστάσεις της διαφορετικότητας, 4 εστιάζουν κυρίως στην πολιτισμική διαφορετικότητα με τα στοιχεία της πολιτισμικής ταυτότητας να αναγνωρίζονται ως διαστάσεις της και συγκεκριμένα η διάσταση της φυλής, της εθνικότητας, της θρησκείας και της κουλτούρας αντίστοιχα και τέλος 2 συμμετέχοντες οριοθετούν τη διαφορετικότητα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο.

Ενδεικτικά παρουσιάζονται κάποιες από τις απαντήσεις των στελεχών αναφορικά με τον ορισμό της διαφορετικότητας.

(Ι. Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ μεγάλης τοπικής αλυσίδας ξενοδοχείων, α.) «Ο όρος διαφορετικότητα μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει το σύνολο των διαφορετικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τον ένα άνθρωπο από τον άλλο, είτε αυτά τα χαρακτηριστικά αφορούν την εξωτερική του εμφάνιση, το χρώμα του δέρματος, ματιών, μαλλιών που έχει, το σχήμα των ματιών κτλ., τις προτιμήσεις του, είτε αυτές αφορούν τον τρόπο που ντύνεται, τον τρόπο που εκφράζεται, τις σεξουαλικές του προτιμήσεις, τα πιστεύω του, θρησκευτικά, πολιτικά, την κουλτούρα του, τις πεποιθήσεις του, την εθνικότητά του, την καταγωγή του, το φύλο του, την ηλικία του, αν είναι ΑΜΕΑ, την κοινωνική του κατάσταση, το

κοινωνικό του status, την εκπαίδευση, τη μόρφωσή του και άλλα πολλά στοιχεία που μας κάνουν ξεχωριστό και μοναδικό σαν άνθρωπο τον ένα από τον άλλο».

(2. Μ.Δ.Σ. και Διαχειριστής τοπικής αλυσίδας ξενοδοχείων 5*, α.) «Για μένα η διαφορετικότητα ενός, ας πούμε, εργασιακού περιβάλλοντος είναι η ποικιλία σε διαφορετικές φυλές, σε διαφορετικές θρησκείες, σε σεξουαλικούς προσανατολισμούς, κουλτούρας ή συστήματος αξιών, που μπορεί να έχουν οι άνθρωποι, οπότε η ποικιλία δηλαδή όλων αυτών των μεταβλητών καθιστά τον βαθμό της διαφορετικότητας... ή τη διαφορετικότητα ή μη, της ομάδας».

(4. Γ.Δ. ξενοδοχείου 5* διεθνούς αλυσίδας, α.) «Διαφορετικότητα... η πρώτη μου σκέψη πάει κυρίως στις σεξουαλικές προτιμήσεις, στη διαφορετικότητα φύλου, θρησκείας, εθνικότητας, χρώματος κτλ.».

Όγδοο ερώτημα: Ποια είναι η δική σας άποψη για τη διαχείριση της διαφορετικότητας ως κομμάτι της ΕΚΕ (Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης) του ξενοδοχείου. Θεωρείτε ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας θα πρέπει να αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής του ξενοδοχείου;

Σχετικά με τα παρόν ερώτημα, τα 17 από τα 23 στελέχη (74%) απάντησαν ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας θα πρέπει να αποτελεί κομμάτι τόσο της ΕΚΕ του ξενοδοχείου, όσο και της στρατηγικής του.

Ένατο ερώτημα: Τι ισχύει στη δική σας επιχείρηση;

Από το σύνολό τους, 12 στελέχη (52%) απάντησαν ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί ήδη κομμάτι τόσο της ΕΚΕ του ξενοδοχείου, όσο και της στρατηγικής του.

Ως προς το κομμάτι της ΕΚΕ, τα ευρήματα της ερώτησης αντικρούουν αυτά της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών, ακόμα και εκείνων που διαχειρίζονται την ΕΚΕ και τη διαφορετικότητα, δε διακρίνουν πάντοτε τη σύνδεση ανάμεσα στην κοινωνική πτυχή της ΕΚΕ και στην ευθύνη απέναντι στους ανθρώπους και ενώ η διαχείριση της ΕΚΕ πρέπει να σημαίνει και διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζόμενων, δίνεται βαρύτητα κυρίως σε φιλανθρωπικές και εθελοντικές δράσεις, που μπορούν να συμβάλλουν θετικά στη φήμη και στις δημόσιες σχέσεις των επιχειρήσεων²³. Τα ευρήματα της παρούσας ερώτησης, αποδεικνύουν ότι η πλειοψηφία των στελεχών αναγνωρίζει τη σύνδεση ανάμεσα στην κοινωνική πτυχή της ΕΚΕ και στην ευθύνη απέναντι στους ανθρώπους, θεωρώντας τη διαχείριση της διαφορετικότητας αναπόσπαστο κομμάτι της ΕΚΕ. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στο κομμάτι της στρατηγικής, τα ευρήματα της ερώτησης ταιριάζουν με αυτά της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας και επιβεβαιώνουν το θεωρητικό μοντέλο που προτείνεται στην παρούσα εργασία. Η έννοια της διαφορετικότητας γίνεται αντιληπτή ως ένα ζήτημα που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό, ως μία επιχειρηματική στρατηγική, η οποία επικεντρώνεται στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων των μελών της επιχείρησης, έχοντας ως στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος²⁴.

Ενδεικτικές απαντήσεις στελεχών:

(1. Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ μεγάλης τοπικής αλυσίδας ξενοδοχείων, α.) «Για μένα η διαχείριση της διαφορετικότητας δεν αποτελεί κομμάτι της ΕΚΕ, αλλά απαραίτητη προϋπόθεση, prerequisite αν θέλετε να το πούμε έτσι, προαπαιτούμενο δηλαδή για να μπορέσει να υπάρξει ΕΚΕ. Για το δεύτερο σκέλος της ερώτησης, δεν νοείται επιχείρηση να σχεδιάζει τη στρατηγική της χωρίς να λαμβάνει υπόψη της το PESTLE περιβάλλον. Η διαφορετικότητα είναι σε μεγάλο βαθμό απόρροια των

²³Mazur, B. (2013), Linking diversity management and corporate social responsibility, *Journal of Intercultural Management*, Vol 5, No 3, pp. 39-47.

²⁴Egerová, D., Jiřincová, M., Lančarič, D. and Savov, R. (2013), Applying the concept of diversity management in organisations in the Czech Republic and the Slovak Republic - A research survey, *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 19, No 2, pp. 350-366.

αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο PESTLE περιβάλλον. Συνεπώς δε νοείται επιχείρηση να σχεδιάζει τη στρατηγική της χωρίς να εφαρμόζει πρακτικές και δέσμες πρακτικών για τη διαχείριση της διαφορετικότητας, σύμφωνα πάντα με τη δική μου άποψη, τη δική μου θεωρία. Στη δική μας επιχείρηση προσπαθούμε χρόνο με το χρόνο, *season* με τη *season* να προσθέτουμε τα κομμάτια που λείπουν από το δικό μας παζλ της διαχείρισης της διαφορετικότητας».

(2. Μ.Δ.Σ. και Διαχειριστής τοπικής αλυσίδας ξενοδοχείων 5*, α.) «Σίγουρα μπορούμε να το εντάξουμε, είναι κάτι που το δουλεύουμε για τις καινούριες μας C.S.R. πρακτικές τον επόμενο χρόνο, αλλά δεν είναι κάτι που το κάναμε ξεκάθαρα και τόσο *visibly* τα προηγούμενα χρόνια, μπορούμε... να το εντάξουμε στις πρακτικές μας και θα το εντάξουμε σαν στρατηγική, οπότε είναι κάτι που θα έρθει στα επόμενα χρόνια ως... κάτι έτσι πιο ξεκάθαρο και πιο σαφές, ότι είναι μια κατεύθυνση, αλλά ξαναλέω δεν πρέπει να γίνεται για να γίνει. Η διαφορετικότητα δεν πρέπει, κατά τη γνώμη μου, να γίνεται στόχος και αυτοσκοπός. Πρέπει να είναι αποτέλεσμα μιας ευρύτερης φιλοσοφίας».

(3. Γ.Δ. ξενοδοχείου 5* εθνικής αλυσίδας, α.) «Αναπόσπαστο, σας είπα και νωρίτερα ότι βελτιώνει το προφίλ της επιχείρησης προς τον έξω κόσμο. Άρα λοιπόν ο κόσμος έχει ανάγκη να δει εξέλιξη, έχει ανάγκη να δει επιχειρήσεις που διαχειρίζονται πάρα πολύ σωστά το κομμάτι της διαφορετικότητας πλέον. Θεωρώ πως έχει αντίκτυπο σε όλη την κοινωνία και στην οικογένεια. Ένας οργανισμός που σέβεται τις αποφάσεις και λειτουργεί κάτω από ένα τέτοιο πλαίσιο επηρεάζει πάρα-πάρα πολύ ακόμα και το επίπεδο των επισκεπτών του. Επηρεάζει πάρα πολύ τον εργαζόμενο που θα αιτηθεί να γίνει μέλος της ομάδας. Επηρεάζει τις σχέσεις εντός του ξενοδοχείου και των ίδιων των εργαζόμενων μεταξύ τους, τους φέρνει πιο κοντά, τους απελευθερώνει, τους βελτιώνει σαν ανθρώπους, δεν απαιτείς από τον εργαζόμενο να λειτουργήσει σε ένα δικό σου σύστημα, αλλά προσαρμόζεις την επιχείρηση πάνω στο σύστημα που πλέον λειτουργεί η ίδια η κοινωνία και γίνεσαι μέρος της βελτιωτικής κατάστασης... Υπάρχει ξεχωριστή ενότητα μέσα στο C.S.R. πρόγραμμα με χρονικό ορίζοντα 5ετές και 10ετές πρόγραμμα και με πολύ στοχευμένες και μετρήσιμες κινήσεις. Άρα λοιπόν είναι κοινή απόφαση διεύθυνσης και διοίκησης και εμένα προσωπικά να το παρακολουθούμε στενά, να το ενισχύουμε, να το επικοινωνούμε και να το πρεσβεύουμε. Άρα λοιπόν είναι μέρος της εν γένει στρατηγικής του ομίλου και θεωρώ πως το ξενοδοχείο μας είναι ένα από τα πρωτοπόρα ξενοδοχεία πάνω σε αυτό το θέμα. Αν μιλήσαμε νωρίτερα για *bestpractices* έχουν ληφθεί αποφάσεις στο παρελθόν πολύ σημαντικές... που μας οδήγησαν... να καταρτίσουμε ένα πρόγραμμα μέσα στο C.S.R. το οποίο θα αφομοιωθεί από το σύνολο των ξενοδοχείων της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να μην υπάρχουν όλα αυτά στον αέρα και χωρίς συγκεκριμένο πλαίσιο αλλά να υπάρχουν στόχοι και να είναι μέρος της κεντρικής στρατηγικής του ομίλου».

(5. Δ.Α.Π. εθνικής αλυσίδας ξενοδοχείων 5* κάτω από την ομπρέλα διεθνούς αλυσίδας, γ.) «Σαφώς... σαφώς... δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά. Εάν εμείς... φανταστείτε ότι όλο αυτό το τρέχουμε σε συνεργασία και της διοίκησης, και του τμήματος των *publicaffairs* και του *businessdevelopment* και του *humanresources*, δηλαδή είναι μια συνολική προσπάθεια που γίνεται από διαφορετικές πλευρές με συντονισμένες δράσεις με μέθοδο, με σύστημα με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Δε μπορεί να γίνει από ένα τμήμα, δηλαδή σε καμιά περίπτωση δε θα σας έλεγα ότι είναι δουλειά του HR αποκλειστικά, σε καμιά περίπτωση. Όλο αυτό πρέπει να γίνεται πάντα σε συνδυασμό διαφορετικών τμημάτων της εταιρίας και πάντα εφόσον υπάρχει, ξεκινώντας από εκεί, η δέσμευση της διοίκησης της εταιρίας».

(6. Δ.Α.Π. τοπικής αλυσίδας ξενοδοχείων 5* κάτω από την ομπρέλα διεθνούς αλυσίδας, γ.) «Ακριβώς... εννοείται ότι θα πρέπει να αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής γιατί έτσι μόνο θα μπορούσε να το εντάξεις μέσα στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, μόνο έτσι μπορείς να το περάσεις στους εργαζόμενους, να το εντάξεις στην κουλτούρα σου και στην πολιτική της εταιρίας και μετέπειτα να το εφαρμόσεις. Αυτό ισχύει τουλάχιστον σε εμάς».

(7. Γ.Δ. μεμονωμένης ξενοδοχειακής επιχείρησης 5*, α.) «Ναι βέβαια και αυτό σας το έχω ήδη απαντήσει... 100% είναι μέσα στην κουλτούρα μας, είναι εξαρχής στην εταιρία αυτή, στη δομή της εταιρίας».

(8. Δ.Α. αλυσίδας ξενοδοχείων 5* κάτω από την ομπρέλα διεθνούς αλυσίδας, α.) «Σίγουρα πρέπει να ισχύει αυτό και όπως είπα και πριν είναι κάτι το οποίο έχουμε σε σκέψη και θα ενταχθεί σίγουρα».

(10. Δ.Α.Π. τοπικής αλυσίδας ξενοδοχείων, γ.) «Το έχω απαντήσει. Θεωρώ ότι τα θέματα διαφορετικότητας, ίσης μεταχείρισης και οτιδήποτε τέλος πάντων υπάρχει σαν και αυτό, θα πρέπει να είναι... μέσα στον στρατηγικό σχεδιασμό των εταιριών, θα πρέπει να συνδέονται με τις αξίες της κάθε εταιρίας, να είναι δηλαδή ένα από τα values τους, να είναι η ίση μεταχείριση και όσον αφορά τη δική μας την επιχείρηση... να έχουμε εντάξει μέσα σε θέματα του προγράμματος και των αξιών της εταιρίας αυτό και ταυτόχρονα φέτος και στο *performancemanagementsystem*, τα οποία θα είναι *aligned*, θα είναι ευθυγραμμισμένα με όλο το όραμα, τις αξίες της εταιρίας και με τις εκπαιδεύσεις που κάνουμε. Αυτός είναι και ο λόγος δηλαδή, προσπαθούμε να τα ευθυγραμμίσουμε όλα για να μπορέσει να υπάρχει και αποτέλεσμα».

Με την τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου της συνέντευξης, που αφορά στην άποψη των στελεχών για τη διαχείριση της διαφορετικότητας ως κομμάτι της ΕΚΕ και ως μέρος της στρατηγικής του ξενοδοχείου, ολοκληρώνεται και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας.

5. Συμπεράσματα και προτάσεις

Η διαχείριση της ΕΚΕ πρέπει να σημαίνει διαχείριση της διαφορετικότητας των εργαζόμενων. Η επιχείρηση θα πρέπει να αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα των εργαζομένων της και στα πλαίσια της ΕΚΕ να απαντά στα εξής ερωτήματα:

- Η επιχείρηση σέβεται και εκτιμά όλους τους υφισταμένους και δυνητικούς υπαλλήλους της, αποφεύγοντας εμπόδια, ή διακρίσεις λόγω της διαφορετικότητας;
- Η επιχείρηση διασφαλίζει τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της αξιοπρέπειας των εργαζόμενων σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται;
- Παρά το γεγονός ότι οι τοπικές συνθήκες εργασίας ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με την κουλτούρα και την πρακτική της εκάστοτε χώρας, εξακολουθούν να ισχύουν οι βασικές αξίες στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε αυτές;²⁵

Η διαχείριση της διαφορετικότητας μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της εταιρίας σε μια αγορά και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της, με παρόμοιο τρόπο με αυτόν της ΕΚΕ στο σύνολο της.

Η αποτελεσματική διαχείριση και «εκτίμηση» της διαφορετικότητας μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δεν αναγνωρίζουν την αξία της και δεν επενδύουν στην αποτελεσματική διαχείρισή της²⁶. Ο ρόλος της στρατηγικής για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των πόρων μιας επιχείρησης, είναι καθοριστικός. Μια επιχείρηση απολαμβάνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική η οποία δημιουργεί αξία και δεν εφαρμόζεται, την ίδια στιγμή, από πολλές άλλες. Όταν η επιχείρηση κατέχει πολύτιμους, σπάνιους, ατελώς μιμήσιμους και μη

²⁵Mazur, B. (2013), Linking diversity management and corporate social responsibility, *Journal of Intercultural Management*, Vol 5, No 3, pp. 39-47.

²⁶McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M. (1998), Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No 3, pp. 193-214.

Παραπομπή: Κυρίκου Ε. (2024). Η Διαχείριση της Διαφορετικότητας ως Κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. *Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστημές*, τχ. 23/2024, σ.σ. 9-20. Στο: <https://ipode.gr/politikes-koinonikes-epistimes/teuhi/>

υποκαταστάσιμους πόρους έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει και να εφαρμόζει στρατηγικές που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της, προσδίδοντας της αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δε μπορούν να εφαρμόσουν τις ίδιες στρατηγικές καθώς δεν έχουν πρόσβαση σε αυτούς τους πόρους, είτε σε βραχυπρόθεσμο είτε σε μακροπρόθεσμο επίπεδο²⁷.

Η εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας συνδέεται στενά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, το στρατηγικό μάντζμεντ, καθώς και με την επίτευξη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού. Είναι σημαντικό να γίνει ο διαχωρισμός των θέσεων της διαχείρισης της διαφορετικότητας από τη λειτουργία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, δείχνοντας ότι η διαφορετικότητα δεν αποτελεί ακόμα μία ευθύνη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά μια βασική οργανωσιακή και διοικητική προτεραιότητα, που υποστηρίζει τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης²⁸. Είναι σημαντικό για τις εταιρίες στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο των προσπαθειών τους για τη διαχείριση της διαφορετικότητας στις συνολικές επιχειρηματικές και εταιρικές στρατηγικές και επιδόσεις τους²⁹.

Βιβλιογραφία

- Creswell, J. W. (2007), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.), Sage Publications, Inc.
- Egerová, D., Jiřincová, M., Lančarič, D. and Savov, R. (2013), Applying the concept of diversity management in organisations in the Czech Republic and the Slovak Republic - A research survey, *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 19, No 2, pp. 350-366.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E. and Barakat, M. (2019), Diversity management in hotels: The moderating role of empowerment and capability development, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol.2, No 2, pp. 166-185.
- Gajjar T. and Okumus F. (2018), Diversity management: What are the leading hospitality and tourism companies reporting?, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 27, No 8, pp. 905-925.
- Gröschl, S. (2011), Diversity management strategies of global hotel groups. A corporate web site based exploration, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No 2, pp. 224-240.
- Gröschl, S. and Doherty, L. (1999), Diversity management in practice, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, No 6, pp. 262-268.
- Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006), How many interviews are enough? An experiment with data saturation and validity, *Field Methods*, Vol. 8, No 1, pp. 59-82.
- Hubbard, E. E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Amherst, MA: HRD Press

²⁷ Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99-120.

²⁸Gröschl, S. (2011), Diversity management strategies of global hotel groups. A corporate web site based exploration, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No 2, pp. 224-240.

²⁹Gajjar T. and Okumus F. (2018), Diversity management: What are the leading hospitality and tourism companies reporting?, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 27, No 8, pp. 905-925.

- Madera, J. M. (2013), Best practices in diversity management in customer service organizations: an investigation of top companies cited by Diversity Inc, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 54, No 2, pp. 124-135.
- Mazur, B. (2013), Linking diversity management and corporate social responsibility, *Journal of Intercultural Management*, Vol 5, No 3, pp. 39-47.
- Morse, J. M., and Richards, L. (2002), *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003), *Research Methods for Business Students*, Third edition, England and Associated Companies throughout the world: Pearson Education Limited.
- Uddin M. B., Hassan M. R. and Tarique K. M. (2008), Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, *Journal of Business and Economics*, Vol 3, No 1, pp. 199-212.

Βιογραφικά στοιχεία συγγραφέως

Η κ. **Ευδοκία Κυρίκου** είναι, διδάκτωρ του Τμήματος Μεσογειακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Αιγαίου, απόφοιτη του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, της Ανώτερης Σχολής Τουριστικής Εκπαίδευσης Ρόδου και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου MBA από το Πανεπιστήμιο της Λευκωσίας. Έχει πολυετή εργασιακή εμπειρία σαν στέλεχος σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες της Ρόδου ενώ τα τελευταία δέκα χρόνια εργάζεται σαν επιστημονική συνεργάτιδα στην ΑΣΤΕΡ, διδάσκοντας μαθήματα οικονομικού και τουριστικού ενδιαφέροντος. Παράλληλα έχει παρακολουθήσει πολυάριθμα εκπαιδευτικά σεμινάρια και έχει συμμετάσχει σε πλήθος διεθνών συνεδρίων. Στοιχεία επικοινωνίας: evdkir@hotmail.com

Κυρίκου Ευδοκία

Ο Συνδυασμός της Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων με τη Διαφορετικότητα

Περίληψη

Η διαχείριση της διαφορετικότητας κρίνεται απαραίτητη στον κλάδο της φιλοξενίας. Παρά το γεγονός αυτό, δεν εντοπίζονται μελέτες που να έχουν διενεργηθεί στην Ελλάδα, σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας των ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επομένως, η προβληματική της παρούσας έρευνας στηρίζεται στο παραπάνω ερευνητικό κενό. Για τη διεξαγωγή της μελέτης επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας, με τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων σε διευθυντικά στελέχη μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων, τεσσάρων (4*) και πέντε (5*) αστερών, στην ελληνική επικράτεια. Από τη μελέτη διαπιστώνεται ότι ο ρόλος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι αναντικατάστατος για την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας. Ο συνδυασμός της Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων με τη διαφορετικότητα υποδηλώνει ότι η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, Διαφορετικότητα, Διαχείριση της Διαφορετικότητας, ξενοδοχειακός κλάδος

The Combination of Strategic Human Resource Management with Diversity

Summary

Diversity management is considered essential in the hospitality industry. Despite this fact, there are no studies found in Greece relates to the management of human resource diversity in hotel companies. The problematic of this research therefore, is based on the above research gap. In order to conduct the research, the qualitative method was chosen by using semi-structured interviews with managers of large, four (4*) and five (5*), hotel units in the Greek territory. This study shows that the role of human resource management for the effective diversity management is irreplaceable. The combination of Strategic Human Resource Management with diversity suggests that diversity in the workforce can provide companies with a competitive advantage.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Diversity, Diversity Management, hotel industry

1. Εισαγωγή

Οι περισσότερες μελέτες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας, στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού, έχουν υιοθετήσει ποσοτικές μεθόδους για τη διεξαγωγή τους. Όσον αφορά στην Ελλάδα, δεν εντοπίζονται μελέτες σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας των ανθρώπινων πόρων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ενώ οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί είναι πολύ περιορισμένες και αφορούν κυρίως στην ευρύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων. Επομένως, η προβληματική της παρούσας έρευνας στηρίζεται στο παραπάνω ερευνητικό κενό. Πιο συγκεκριμένα, το πρόβλημα που διερευνάται στα πλαίσια της παρούσας μελέτης εστιάζει στην εξέταση της διαχείρισης της διαφορετικότητας των ανθρώπινων πόρων στον ξενοδοχειακό τομέα.

2. Θεωρητικό μέρος

2.1 Αποσαφήνιση εννοιών

2.1.1 Ο Ορισμός της Διαφορετικότητας

Η έννοια της διαφορετικότητας αναφέρεται σε ένα εύρος διαφορών μεταξύ των ανθρώπων και έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον ολοένα και περισσότερων ερευνητών τα τελευταία χρόνια. Για να μπορέσει να καταστεί κατανοητή η έννοια της διαφορετικότητας θα πρέπει να εξεταστεί υπό το πρίσμα ορισμένων διαστάσεων. Η διαφορετικότητα μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε δύο διαστάσεις. Η μία διάσταση έχει να κάνει με ορατά στοιχεία που διαφοροποιούν το ένα άτομο από το άλλο όπως η ηλικία ή το φύλο, ενώ η άλλη διάσταση με στοιχεία που δε γίνονται άμεσα αντιληπτά όπως η εθνικότητα, η θρησκεία και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο¹.

2.1.2 Οι Πρακτικές Διαχείρισης της Διαφορετικότητας των Ανθρώπινων Πόρων

Οι επιχειρήσεις έχοντας να αντιμετωπίσουν τη διαφορετικότητα, αναπτύσσουν συστήματα και πρακτικές για την πιο αποτελεσματική διαχείριση του σύγχρονου ποικιλόμορφου εργασιακού χώρου. Οι πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας αποτελούνται από το σύνολο εκείνο των πρακτικών, στο οποίο εντάσσεται οποιοδήποτε τυποποιημένο οργανωσιακό σύστημα, διαδικασία ή πρακτική, που αναπτύσσεται και εφαρμόζεται από τους οργανισμούς με στόχο την αποτελεσματική διαχείρισή της, μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού².

2.1.3 Η Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ)

¹ Malik, R., Madappa, T. and Chitranshi, J. (2017), Diversity management in tourism and hospitality: an exploratory study. *Foresight*, Vol. 19, pp. 323-336.

² Yang, Y. and Konrad, A. M. (2011), Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group and Organization Management*, Vol. 36, No 1, pp. 6-38.

Παραπομπή: Κυρίκου Ε. (2024). Ο Συνδυασμός της Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων με τη Διαφορετικότητα. *Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστημές*, τχ. 23/2024, σ.σ. 21-41. Στο: <https://ipode.gr/politikes-koinonikes-epistimes/teuhi/>

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ)-Strategic Human Resource Management (SHRM) αποτελεί μια προσέγγιση που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης με τη μεσολάβηση του ανθρώπινου παράγοντα, μέσω στρατηγικών και ολοκληρωμένων πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων³. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει να κάνει με το να βλέπει η επιχείρηση τους ανθρώπους της ως στρατηγικό πόρο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴. Κεντρική ιδέα της θεωρίας της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ότι η επιτυχημένη οργανωσιακή απόδοση εξαρτάται από την προσαρμογή ή την ευθυγράμμιση μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής και της στρατηγικής των ανθρώπινων πόρων⁵. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επικεντρώνεται στη βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης, μέσω της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων της σε στρατηγικό επίπεδο⁶ και εστιάζει σε ενέργειες που τη διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές της⁷. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί «τη σύνδεση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή της και να αναπτυχθούν οργανωσιακές κουλτούρες που προωθούν την καινοτομία και την ευελιξία»⁸. Θεμελιώδη στόχο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί η δημιουργία στρατηγικής ικανότητας με τη διασφάλιση ότι η επιχείρηση διαθέτει τους ειδικευμένους, αφοσιωμένους και παρακινημένους εργαζόμενους που χρειάζεται για να επιτύχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο συνδυασμός της Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων με τη διαφορετικότητα υποδηλώνει ότι η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα πολύτιμο, σπάνιο, μη μιμήσιμο και μη υποκαταστάσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διαχείριση και «εκτίμηση» της διαφορετικότητας μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δεν αναγνωρίζουν την αξία της και δεν επενδύουν στην αποτελεσματική διαχείρισή της⁹.

2.2 Κριτικές μελέτες πάνω στη διαφορετικότητα

Οι κριτικές μελέτες πάνω στη διαφορετικότητα έκαναν την εμφάνισή τους στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Οι μελέτες αυτές ήταν απόρροια του επαναπροσδιορισμού των ίσων ευκαιριών από τις επιχειρήσεις, μέσω της έννοιας της διαφορετικότητας¹⁰. Αρχικά αμφισβητήθηκε η κυρίαρχη ρητορική της διαφορετικότητας ως μία θετική προσέγγιση που αξιοποιεί τις διαφορετικές ικανότητες των εργαζόμενων¹¹ και υποστηρίχθηκε ότι η στροφή στη

³ Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* 3th edition, London and Philadelphia: Kogan Page

⁴ Hendry, C. and Pettigrew, A. (1986), *The Practice of Strategic Human Resource Management*, *Personnel Review*, Vol. 15, No 5, pp. 3-8.

⁵ Batt, R. (2008), *Service strategies marketing, operations, and human resource practices*, In Boxall P., Purcell J. and Wright P. M. (Eds.) *The Oxford handbook of human resource management*, New York: Oxford University Press.

⁶ McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M. (1998), *Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues*, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No 3, pp. 193-214.

⁷ Purcell, J. (1999), *Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac*. *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 26-41.

⁸ Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*, 9th international edition, Prentice Hall.

⁹ McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M. (1998), *Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues*, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No 3, pp. 193-214.

¹⁰ Zanon P., Janssens M., Benschop Y. and Nkomo S. (2010). "Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference through Critical Perspectives". *Organization*, 17 (1), pp. 9-29.

¹¹ Thomas, R. R., Jr. (1992). "Managing diversity: A conceptual framework". In S. E. Jackson (Ed.) *The professional practice series. Diversity in the workplace: Human resources initiatives*, pp. 306-317, New York, NY, US: Guilford Press.

διαφορετικότητα θα κάλυπτε τις άνισες σχέσεις εξουσίας εντός των επιχειρήσεων^{12, 13}. Στην προσπάθεια να οικοδομηθούν διαφορετικές αντιλήψεις για τη διαφορετικότητα, η κριτική βιβλιογραφία που αναφέρεται σε αυτήν έχει πρόσφατα επεκταθεί, αξιοποιώντας μια ευρεία ποικιλία κριτικών θεωριών¹⁴. Για παράδειγμα, οι προσεγγίσεις της κοινωνικής ψυχολογίας έχουν ως αποτέλεσμα τη στενή κατανόηση των διαδικασιών, που οδηγούν στις διακρίσεις και την ανισότητα. Σύμφωνα με τις θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας, όπως για παράδειγμα αυτή της ομοφυλίας και του προτύπου προσέλκυσης ομοιότητας (similarity attraction paradigm), οι διακρίσεις θεωρούνται αποτελέσματα συμπεριφορών, σύμφωνα με τις οποίες οι άνθρωποι τείνουν να συμπαθούν περισσότερο εκείνους με τους οποίους μοιάζουν¹⁵. Η αντίληψη που έχει ένα άτομο για την εικόνα ενός άλλου, είναι αυτή που καθορίζει και τον τρόπο συμπεριφοράς του πρώτου απέναντι στον δεύτερο. Παρόμοιες διεργασίες οδηγούν στις κατηγοριοποιήσεις ανθρώπων, που με τη σειρά τους συμβάλλουν στη δημιουργία των κοινωνικών στερεοτύπων¹⁶. Οι παραπάνω θεωρίες έχουν διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην τεκμηρίωση της ανισότητας ανάμεσα στο φύλο και στις εθνικότητες στον χώρο εργασίας¹⁷. Μέσα από τα δεδομένα, καθίσταται εμφανής η «άβολη αλήθεια» της αδικίας και των διακρίσεων που προκαλούν κατακόρυφο διαχωρισμό^{18, 19, 20}.

2.3 Ο σκοπός της έρευνας

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στην εξέταση της διαφορετικότητας των ανθρώπινων πόρων στον ξενοδοχειακό τομέα. Η έρευνα αφορά στα συστήματα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και από τη μελέτη αυτή αναμένεται να αποδειχθεί ότι η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τους στόχους της μελέτης είναι τα εξής:

1) Μπορεί να θεωρηθεί το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ως πόρος αξίας που είναι σπάνιος και μη μιμήσιμος από τους ανταγωνιστές;

¹² Liff, S. and Wajcman, J. (1996). "Sameness and Difference Revisited: Which Way Forward for Equal Opportunity Initiatives?", *Journal of Management Studies*, 33 (1), p.p.79-94.

¹³ Prasad, P. and Mills, A. (1997). "From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity". In P. Prasad, A. Mills, M. Elmes and A. Prasad (Eds.) *Managing the Organizational Melting Pot*, Thousand Oaks: Sage.

¹⁴ Zanon P., Janssens M., Benschop Y. and Nkomo S. (2010). "Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference through Critical Perspectives". *Organization*, 17 (1), pp. 9-29.

¹⁵ Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.

¹⁶ Αζίζι-Καλατζή, Α., Ζώνιου-Σιδέρη, Α. και Βλάχου Α. (2011). *Προκαταλήψεις και Στερεότυπα. Δημιουργία και αντιμετώπιση*. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

¹⁷ Nkomo, S. M. and Stewart, M. M. (2006). "Diverse Identities in Organizations". In S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (Eds.) *Handbook of Organization Studies*, 2nd edition, London: Sage.

¹⁸ Morrison, A. M., White, R. P. and Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

¹⁹ Powell, G. N. and Butterfield D. A. (1994). "Investigating the "Glass Ceiling" Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management". *Academy of Management Journal*, 37 (1), pp. 68-86.

²⁰ Hultin, M. (2003). "Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling?", *Work and Occupations*, 30 (1), pp. 30-61.

- 2) Μπορεί η διαφορετικότητα να αποτελέσει εταιρική αξία η οποία να δημιουργήσει θετικά αποτελέσματα, τόσο στις ομάδες των εργαζόμενων, όσο και στην ίδια την επιχείρηση;
- 3) Είναι σημαντικό, η διαχείριση της διαφορετικότητας να αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής ενός ξενοδοχείου;
- 4) Μπορεί η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού να προσφέρει στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

3. Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας

Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την καλύτερη επιλογή στην περίπτωση που ο τομέας μελέτης είναι υποερευνημένος και τα θέματα, τα οποία εξετάζονται, δεν είναι ευρέως γνωστά, καθώς μέσω της ποιοτικής έρευνας καθίσταται ικανή η βαθιά κατανόηση των εξεταζόμενων θεμάτων μέσα από νέες πληροφορίες και εξηγήσεις για τα φαινόμενα²¹. Για τον λόγο αυτό, επιλέχθηκε, για την παρούσα μελέτη, η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας με τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων σε γενικούς διευθυντές, διευθυντές ανθρώπινων πόρων και εκπρόσωπους της διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να κατανοηθούν τα εξεταζόμενα θέματα για ένα τομέα υποερευνημένο.

3.1 Το δείγμα της έρευνας

Όσον αφορά στην επιλογή του δείγματος, ο τύπος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε ήταν αυτός της ομοιογενούς, σύμφωνα με τον οποίο γίνεται εστίαση σε μία υποομάδα, τα μέλη της οποίας έχουν όμοια χαρακτηριστικά²². Στην περίπτωση της παρούσας ομάδας επιλέχθηκαν οι γενικοί διευθυντές, οι διευθυντές ανθρώπινων πόρων και οι εκπρόσωποι της διοίκησης καθώς κρίθηκαν ως οι καταλληλότεροι για τους σκοπούς της έρευνας. Για τον καθορισμό του δειγματοληπτικού πλαισίου, αξιοποιήθηκαν τα στατιστικά στοιχεία που τηρεί το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Στον πληθυσμό της έρευνας εντάχθηκαν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τεσσάρων (4*) και πέντε (5*) αστέρων σε ολόκληρη την Επικράτεια.

Σχετικά με τον καθορισμό του μεγέθους του δείγματος, στις περιπτώσεις συλλογής ποιοτικών δεδομένων με τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων προτείνεται η συνέχιση της συλλογής ποιοτικών δεδομένων, όπως για παράδειγμα συμπληρωματικές συνεντεύξεις, μέχρι να υπάρξει κορεσμός δεδομένων²³. Σε μία έρευνα όπου ο σκοπός είναι η διερεύνηση των ομοιοτήτων ανάμεσα σε μία αρκετά ομοιογενή ομάδα, η διεξαγωγή 12 συνεντεύξεων επαρκεί. Στην παρούσα εργασία διεξήχθησαν 23 συνεντεύξεις σε γενικούς διευθυντές, διευθυντές ανθρώπινων πόρων και εκπρόσωπους της διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατηγορίας τεσσάρων (4*) και πέντε (5*) αστέρων η επιλογή των οποίων έγινε βασισμένη στην κρίση για το πώς θα μπορούσε να αποκτηθεί η καλύτερη δυνατή πληροφόρηση, έτσι ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Από τις συνεντεύξεις κατέστη δυνατή η συλλογή πρωτογενών δεδομένων, για 55 ξενοδοχεία, αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας.

3.2 Ερευνητικά εργαλεία

²¹ Morse, J. M., and Richards, L. (2002), *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

²² Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*, Third edition, England and Associated Companies throughout the world: Pearson Education Limited.

²³ Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003), *Research Methods for Business Students*, Third edition, England and Associated Companies throughout the world: Pearson Education Limited.

Για τη συλλογή των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας της εργασίας κρίθηκε καταλληλότερο, ως ερευνητικό εργαλείο, ένα πλάνο ημιδομημένης συνέντευξης. Ως καταλληλότερη τεχνική δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα θεωρήθηκε η δειγματοληψία σκοπιμότητας καθώς χρειάστηκε να χρησιμοποιηθεί η προσωπική κρίση για την επιλογή των περιπτώσεων εκείνων που θα παρείχαν την καλύτερη δυνατή πληροφόρηση²⁴.

3.3 Δομή των ερωτήσεων της συνέντευξης της έρευνας

Στην εισαγωγική παράγραφο του πλάνου της συνέντευξης εντοπίζονται όλες εκείνες οι πληροφορίες που αφορούν, στο θέμα και στους σκοπούς της έρευνας και στη μη δημοσιοποίηση των στοιχείων τόσο των συμμετεχόντων όσο και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που εκπροσωπήθηκαν. Στο πρώτο μέρος ζητούνται τα γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που εκπροσωπήθηκε, και συγκεκριμένα, η επωνυμία της επιχείρησης, η γεωγραφική της θέση, το ιδιοκτησιακό καθεστώς της, η κατηγορία της και το μέγεθος της. Στο δεύτερο μέρος εξετάζονται, τα προσωπικά στοιχεία του συμμετέχοντα και συγκεκριμένα το επίπεδο μόρφωσης και η θέση του στο ξενοδοχείο. Τέλος, στο τρίτο μέρος εξετάζονται τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τους ανθρώπινους πόρους με τη σύγκριση των πρακτικών διοίκησης των ανθρώπινων πόρων της εκάστοτε επιχείρησης με αυτές των ανταγωνιστών. Πιο συγκεκριμένα η δομή του πλάνου της συνέντευξης διαμορφώθηκε ως εξής:

Πρώτο μέρος

Παρακαλώ αναφέρετε κάποια στοιχεία που αφορούν στα γενικά χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής σας μονάδας.

- Επωνυμία
- Γεωγραφική θέση ξενοδοχείου
- Ιδιοκτησιακό καθεστώς (μεμονωμένη, μέλος ομίλου ή θυγατρική πολυεθνικής)
- Κατηγορία-αστέρια
- Μέγεθος μονάδας

Δεύτερο μέρος

Παρακαλώ αναφέρετε κάποια προσωπικά στοιχεία.

- Ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο και ποιο το επίπεδο μόρφωσης που κατέχετε;

Τρίτο μέρος

Ακολουθούν ερωτήσεις που αφορούν στα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης σας.

- Υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο ξενοδοχείο;
- Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή των εργαζομένων;
- Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής τους;
- Λαμβάνονται υπόψη οι διαστάσεις της διαφορετικότητας κατά την προσέλκυση και στελέχωση;
- Ποια είναι η άποψή σας σχετικά με την αξία της διαφορετικότητας των ανθρώπινων πόρων σας;
- Θεωρείτε το προσωπικό σας ως πόρο αξίας που είναι σπάνιος και μη μιμήσιμος από τους ανταγωνιστές;

²⁴ Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*, Third edition, England and Associated Companies throughout the world: Pearson Education Limited.

- Πιστεύετε ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας θα πρέπει να αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής του ξενοδοχείου;
- Στο δικό σας ξενοδοχείο, αποτελεί η διαχείριση της διαφορετικότητας κομμάτι της στρατηγικής του;
- Κάνετε έρευνα για να διαπιστώσετε το επίπεδο του εργατικού δυναμικού σας σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών σας;
- Κάνετε έρευνα για να εντοπίσετε πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές σας και θεωρούνται άριστες και τις οποίες θα θέλατε να εφαρμόσετε και εσείς στη δική σας επιχείρηση;
- Έχετε εντοπίσει δικές σας πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων να τις αντιγράφουν άλλες επιχειρήσεις;

4. Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας

Από τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν με τη συμμετοχή 23 στελεχών της ανώτατης διοίκησης ξενοδοχειακών μονάδων τεσσάρων και πέντε αστέρων, κατέστη δυνατή η συλλογή δεδομένων, για 55 ξενοδοχεία, αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά για όλα τα ξενοδοχεία που εκπροσωπήθηκαν και ακολουθούν παρόμοια πορεία παρουσίασης με αυτή που έχει η δομή του ερωτηματολογίου των συνεντεύξεων. Η ανάλυση ξεκινάει με την παρουσίαση των γενικών χαρακτηριστικών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, ακολουθούν τα προσωπικά στοιχεία των συνεντευξιζόμενων και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στα θέματα που διερευνήθηκαν.

Το πρώτο μέρος των ερωτήσεων αφορά τα γενικά χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής επιχείρησης και συγκεκριμένα την επωνυμία, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, την κατηγορία, το μέγεθος και τη γεωγραφική της θέση.

Από το σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, 5 είναι μεμονωμένες, 22 ανήκουν σε τοπικές αλυσίδες, 8 ανήκουν σε εθνικές αλυσίδες ξενοδοχείων, και τέλος 20 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανήκουν σε διεθνείς αλυσίδες. Ως προς την κατηγορία στην οποία ανήκουν τα ξενοδοχεία, 45 είναι 5 αστέρων και 10 είναι 4 αστέρων αντίστοιχα. Αναφορικά με το μέγεθος τους σε δωμάτια, 7 ανήκουν στην κατηγορία των μικρών ξενοδοχείων με λιγότερα από 100 δωμάτια ενώ τα υπόλοιπα 48 στην κατηγορία των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Τέλος, ως προς τη γεωγραφική τους θέση, 21 ξενοδοχεία ανήκουν στην περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου, 12 της Κρήτης, 7 της Αττικής, 5 της Κεντρικής Μακεδονίας, 4 των Ιόνιων Νήσων, 4 της Πελοποννήσου, 1 της Στερεάς Ελλάδας και 1 στην περιφέρεια της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης.

Το δεύτερο μέρος αφορά τα προσωπικά στοιχεία του συμμετέχοντα και συγκεκριμένα το επίπεδο μόρφωσής του και τη θέση του στο ξενοδοχείο.

Όσον αφορά στη θέση απασχόλησης των συμμετεχόντων στην ξενοδοχειακή μονάδα που εργάζονται, από το σύνολο των 23 συνεντευξιζόμενων, 11 κατέχουν τη θέση του γενικού διευθυντή, 5 είναι διευθυντές των ανθρώπινων πόρων, ένας είναι διευθυντής εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, ένας είναι βοηθός διευθυντή των ανθρώπινων πόρων, 2 είναι διευθυντές λειτουργίας των ξενοδοχείων του ομίλου στον οποίο ανήκουν, 2 είναι μέλη του Δ.Σ. και ένας είναι διευθυντής ολικής ποιότητας και μάρκετινγκ. Όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων, 12 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, 8 είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και 3 απόφοιτοι ΙΕΚ.

Το τρίτο μέρος των ερωτήσεων της συνέντευξης αφορά στα συστήματα διοίκησης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από αυτούς με τη σύγκριση των πρακτικών διοίκησης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης με τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών.

Ερώτηση: Υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο ξενοδοχείο;

Ενδεικτικές απαντήσεις στελεχών:

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Τμήμα στο οποίο να εργάζονται πέραν του ενός υπαλλήλων δεν υπάρχει. Υπάρχει μόνο η υπεύθυνη διοίκησης ανθρώπινων πόρων».

(2., Α.Κ., μέλος Δ.Σ. και διαχειριστής, α.) «Ναι».

(3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Ναι υπάρχει δομημένο τμήμα... διαχείρισης ανθρώπινων πόρων... είναι πολύ σημαντικό το ότι βρισκόμαστε και λειτουργούμε στα πλαίσια ενός ξενοδοχειακού ομίλου στον οποίο υπάρχει δομημένο τμήμα H.R director με υπεύθυνο εκπαίδευσης, κατάρτισης προγράμματος εκπαίδευσης προσωπικού με συμβεβλημένους εξωτερικούς συνεργάτες οι οποίοι εξειδικεύονται στην εκπαίδευση προσωπικού διαφορετικών ειδικοτήτων και ιεραρχικών βαθμίδων... υπάρχουν εφαρμογές, εργαλεία δηλαδή μιας τεχνολογίας τα οποία βοηθούν στο σχηματισμό του προφίλ των εργαζομένων και υπάρχουν άνθρωποι από πίσω που υποστηρίζουν τη λειτουργία του ξενοδοχείου μέσα πάντα από το τμήμα μάρκετινγκ και H.R τα οποία σκιαγραφούν και σχηματίζουν το προφίλ των εργαζομένων της επιχείρησης και τις ανάγκες της. Οπότε λειτουργούμε κάτω από ένα τέτοιο πλαίσιο».

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Ναι υπάρχουν συνεργάτες μας σε κάθε διαφορετική μονάδα οι οποίοι βρίσκονται κάτω από την ίδια ομπρέλα μιας κεντρικής διοίκησης HR».

(5., Κ.Α., Δ.Α.Π., γ.) «Ναι».

(6., Μ.Π., Δ.Α.Π., γ.) «Εμείς έχουμε ένα κεντρικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε επίπεδο ομίλου και κάποιους συνεργάτες μας οι οποίοι βρίσκονται εντός ξενοδοχείου στη διάρκεια της season».

(7., Ι.Κ., Δ.Α.Π., γ.) «Ναι».

(8., Ν.Ν., Δ.Α., α.) «Ναι, έχει».

(9., Σ.Δ., Γ.Δ., α.) «Έχουμε».

(10., Δ.Κ., Γ.Δ., α.) «Υπάρχει τμήμα διοίκησης σε κάθε ξενοδοχείο [...] Άρα λοιπόν είναι πάρα πολύ δομημένο το κομμάτι αυτό στην εταιρία μας».

(11., Β.Α., Γ.Δ., α.) «Ναι υπάρχει... φυσικά».

Στην παραπάνω ερώτηση που σχετίζεται με το αν υπάρχει στο ξενοδοχείο τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, 18 στελέχη απάντησαν «ναι» και 5 απάντησαν «όχι».

Ερώτηση: Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή των εργαζομένων;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

(1, Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Υπεύθυνος για την επιλογή των εργαζομένων είναι ο εκάστοτε προϊστάμενος του τμήματος για το οποίο γίνεται η αίτηση, σε συνεργασία με την υπεύθυνη διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Για ανώτερες ιεραρχικά θέσεις, τμηματάρχες, κτλ όπως maitre εμπλέκεται και ο γενικός διευθυντής».

(2., Α.Κ., μέλος Δ.Σ. και διαχειριστής, α.) «Το H.R. τμήμα».

(3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Είναι μια συνεργασία του H.R με τη γενική διεύθυνση και της γενικής διεύθυνσης με των τμηματάρχων για να επιλέξουμε το κατάλληλο άτομο».

(5., Κ.Α., Δ.Α.Π., γ.) «Όσον αφορά το κομμάτι της επιλογής... Η επιλογή γίνεται σε μια συνεργασία. Ο κάθε υπεύθυνος, του κάθε τμήματος ουσιαστικά, θα κάνει την τελική επιλογή για τους εργαζόμενους του τμήματος του. Από εκεί και πέρα υπάρχει μια συνεργασία με το HR για το πώς

μπορεί να γίνει αυτό και υπάρχει μια συνεργασία με τη διεύθυνση, εκεί που η διεύθυνση θεωρεί ότι θα πρέπει να έχει λόγο...».

(6., Μ.Π., Δ.Α.Π., γ.) «Η επιλογή των εργαζομένων ... θα σας πω λίγο πως λειτουργεί το τμήμα. Ουσιαστικά εμείς... δημιουργούμε τέτοιες δυνατότητες στους συνεργάτες μας για να μπορούν οι ίδιοι να επιλέγουν το προσωπικό τους. Το τμήμα του HR είναι αυτό το οποίο είναι η δεξαμενή, αυτό που βοηθάει την εξαγωγή των υποψηφίων και ταυτόχρονα εκπαιδεύει τους συνεργάτες μας σε όλα τα επίπεδα και σε όσους εμπλέκονται με το κομμάτι της επιλογής, να καταλαβαίνουν τι είναι για παράδειγμα διαφορετικότητα, πως μιλάμε σε μια συνέντευξη, άρα έχουν εκπαιδευτεί σε θέματα συνέντευξης και σε θέματα διαφορετικότητας, και όπως και σε θέματα διαχείρισης προσωπικών δεδομένων. Άρα αυτοί είναι υπεύθυνοι, οι τμηματάρχες και οι προϊστάμενοι και με τη βοήθεια του ανθρώπινου δυναμικού».

(7., Ι.Κ., Δ.Α.Π., γ.) «Σε εμάς, στα ξενοδοχεία, έχουμε ένα υπερστελεχωμένο τμήμα HR που ασχολείται με το recruitment και το λογιστικό κομμάτι [...]».

(9., Σ.Δ., Γ.Δ., α.) «Στη διαδικασία αρχικώς η πρώτη επαφή, η πρώτη γνωριμία γίνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Προσωπικά έχω άμεση εμπλοκή με αυτό και στη συνέχεια υπάρχει επαφή με τον εκάστοτε επικεφαλής του κάθε τμήματος που προορίζεται ο υποψήφιος».

10., Δ.Κ., Γ.Δ., α.) «Είναι ο H.R mgr σε συνεργασία με τους τμηματάρχες και τον γενικό διευθυντή».

(11., Β.Α., Γ.Δ., α.) «Η λογική είναι ότι γίνεται ένα πρώτο screening από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που θέλουμε να έχουμε... τον επόμενο βασικό λόγο τον έχει ο κάθε τμηματάρχης όπου βλέπει τα τεχνικά χαρακτηριστικά της κάθε θέσης και στο τέλος καταλήγουμε στην επιλογή».

Σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για την επιλογή των εργαζόμενων, 8 στελέχη απάντησαν ότι η επιλογή γίνεται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου και τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος, 3 απάντησαν ότι γίνεται από τον διευθυντή ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος, 2 απάντησαν ότι γίνεται από τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος σε συνεργασία με τον διευθυντή, 2 ότι γίνεται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, 2 απάντησαν ότι γίνεται από τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος, 2 από τη διεύθυνση, ένα στέλεχος απάντησε ότι η επιλογή γίνεται από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε συνεργασία με τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου και τον ιδιοκτήτη και 3 δεν έδωσαν κάποια απάντηση.

Ερώτηση: Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής τους;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Για την επιλογή των εργαζόμενων παίζουν ρόλο ένας συνδυασμός κριτηρίων, γνώσεων και προσωπικότητας-χαρακτήρα. Βάσει του ISO 9001 έχουμε φτιάξει για κάθε μια θέση μια περιγραφή της θέσης αυτής εργασίας, η οποία μεταξύ άλλων περιλαμβάνει και τα ελάχιστα επιθυμητά προσόντα [...] Τα ελάχιστα αυτά επιθυμητά προσόντα βέβαια είναι διαφορετικά για ένα υπάλληλο στο service, στην κουζίνα ή στο housekeeping και προσαρμόζονται στις ανάγκες της κάθε θέσης».

(2., Α.Κ., μέλος Δ.Σ. και διαχειριστής, α.) «Υπάρχουν πολλά κριτήρια επιλογής... Αναφέρω ενδεικτικά τρία...τις ικανότητες στη συγκεκριμένη θέση, την εμπειρία στη συγκεκριμένη θέση και τον χαρακτήρα».

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Η επιλογή των στελεχών γίνεται βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των ρόλων που έχουμε διαθέσιμους. Ο τρόπος που έχουν καταγραφεί αυτοί οι ρόλοι είναι έτσι ώστε να βεβαιωνόμαστε ότι δεν επιτρέπει πουθενά αυτή η καταγραφή να γίνεται μια διακριτική μεταχείριση και άνιση διαφορετική μεταχείριση μεταξύ υποψηφίων και έχοντας όλοι εκπαιδευτεί στο να

μπορούμε να διαχειριζόμαστε αλλά και να παροτρύνουμε και την επιλογή... διαφορετικών ανθρώπων, με διαφορετικό υπόβαθρο, διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες, δεξιότητες, καταφέρνουμε τελικά νομίζω... να επιλέγουμε τους ανθρώπους αντικειμενικά και βάσει πραγματικά των χαρακτηριστικών των ρόλων που ψάχνουμε και χωρίς να υπάρχουν οποιαδήποτε bias απέναντι σε οτιδήποτε διαφορετικό».

(7., I.K., Δ.Α.Π., γ.) «Σημαντικό για εμάς είναι να πληροί τα κριτήρια του job description. Σημαντικό για εμάς είναι σε μια συνέντευξη... να αντιμετωπίσουμε απέναντι μας έναν άνθρωπο ο οποίος είναι αξιολογος, υπεύθυνος, ο οποίος ξέρουμε ότι θα μπορέσουμε να τον εμπιστευτούμε, οι αρμοδιότητες που θα αναλάβει θα βγουν εις πέρας με ευκολία και ότι θα μπορέσουμε να συνεργαστούμε σωστά... αυτά».

(8., N.N., Δ.Α., α.) «Τα κριτήρια είναι καθαρά αν τηρεί τις προϋποθέσεις σε χαρακτηριστικά, δεν κοιτάμε καθόλου τη διαφορετικότητα».

10., Δ.Κ., Γ.Δ., α.) «Η προϋπηρεσία, τεχνικές γνώσεις πάνω στο αντικείμενο και η ψυχοσύνθεση του κάθε εργαζόμενου, αν ταιριάζει στο προφίλ του ξενοδοχείου μας».

(11., Β.Α., Γ.Δ., α.) «Τα soft skills που λέμε, όπου ελέγχονται... από το HR, και τα hard skills που τα βλέπει ο προϊστάμενος».

(12., Α.Γ., Γ.Δ., α.) «Το ξαναλέω είναι προσανατολισμένο προς τα soft skills και στον χαρακτήρα και εννοείται ανάλογα με τη θέση, τα προσόντα και τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Εννοείται το HR ξεδιαλύνει, κάνει την ανεύρεση προσωπικού και το φιλτράρισμα. Τελευταίο λόγο πάντα έχει ο γενικός διευθυντής και οι προϊστάμενοι των τμημάτων».

Συμπερασματικά, ως προς τα κριτήρια επιλογής των εργαζόμενων, αυτά που αναφέρονται από τα στελέχη είναι τα παρακάτω:

- Τα χαρακτηριστικά ανά θέση
- Οι γνώσεις
- Η εμπειρία
- Τα προσόντα
- Η εκπαίδευση-μόρφωση
- Η προϋπηρεσία
- Η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας
- Οι «μαλακές» ή «ήπιες» δεξιότητες (soft skills) και οι «κάθετες» ή «σκληρές» δεξιότητες (hard skills)
- Το αίσθημα φιλοξενίας
- Η επιθυμία για εξέλιξη
- Το ταίριασμα με την κουλτούρα και το προφίλ της επιχείρησης

Ερώτηση: Λαμβάνονται υπόψη οι διαστάσεις της διαφορετικότητας κατά την προσέλκυση και στελέχωση;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Αν η ερώτηση έχει να κάνει με διακρίσεις κατά τη στελέχωση και το αν προσλαμβάνουμε εργαζόμενους συγκεκριμένου, χρώματος, φύλου, εθνικότητας, ηλικίας, σεξουαλικών προτιμήσεων κτλ. η απάντηση είναι όχι, δεν προσλαμβάνουμε βάζοντας στο περιθώριο ανθρώπους διαφορετικούς από αυτούς που εμείς σε εισαγωγικά θεωρούμε κανονικούς. Αν η ερώτηση έχει να κάνει με το αν θέτουμε σαν επιχείρηση κάποιες συγκεκριμένες ποσοτώσεις σε προσλήψεις σε γυναίκες, σε αλλοδαπούς, σε ηλικιακά στρώματα η απάντηση είναι και πάλι όχι, η επιχείρηση στελεχώνεται λαμβάνοντας υπόψη της, την καταλληλότητα, το ταίριασμα του κάθε

εργαζόμενου με την εκάστοτε θέση εργασίας βάσει των κριτηρίων που έχουμε προαναφέρει. Τα τελευταία 2-3 χρόνια όμως οφείλω να ομολογήσω ότι υπάρχει μεγάλη έλλειψη και ταυτόχρονα μεγάλη ζήτηση σε ξενοδοχειακό προσωπικό με αποτέλεσμα να συμβιβάζεσαι κάποιες φορές και να στελεχώνεις μια θέση με εργαζόμενους που δεν πληρούν στο 100% τα ελάχιστα επιθυμητά προσόντα, για παράδειγμα, μπορούμε να βάλουμε στο service έναν υπάλληλο που να μην είναι τόσο κοινωνικός και πρόσχαρος, αλλά να προσπαθήσουμε εμείς να του μεταδώσουμε αυτά τα στοιχεία».

(3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Σίγουρα πάντως πλέον η επιλογή του καταλληλότερου δεν είναι προνόμιο ενός».

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Ναι σαφώς».

(8., Ν.Ν., Δ.Α., α.) «Όχι, δεν μας επηρεάζουν καθόλου».

(9., Σ.Δ., Γ.Δ., α.) «Όχι, δεν παίζει κανέναν ρόλο το φύλο ούτε άλλο χαρακτηριστικό, αρκεί ο υποψήφιος να έχει τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση».

10., Δ.Κ., Γ.Δ., α.) «Δεν μας απασχολεί γιατί είναι για εμάς δεδομένο ότι ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, σεβόμενοι αυτό το πεδίο εστιάζουμε περισσότερο στις αρετές, στην ψυχοσύνθεση του εργαζόμενου και όχι στη διαφορετικότητά τους πολύ, σε συνδυασμό με τις τεχνικές γνώσεις και την προϋπηρεσία του».

13., Κ.Σ., Γ.Δ., α.) «Αν το λέτε έτσι με την έννοια ότι υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες λένε ότι πρέπει να έχουμε 50-50 γυναίκες άντρες, ή πρέπει να έχουμε παράδειγμα ένα 10% το οποίο μπορεί να είναι από κάποια μειονότητα κτλ. όχι, δεν υπάρχει τέτοια λογική και δεν υπάρχει λογική γιατί αυτή τη στιγμή δεν έχουμε... την πολυτέλεια της επιλογής αυτή τη στιγμή [...] Ψάχνουμε ανθρώπους οι οποίοι να έχουν υψηλό αίσθημα φιλοξενίας και να ταιριάζουν στο προφίλ του ξενοδοχείου».

Σχετικά με το ερώτημα αν λαμβάνονται υπόψη οι διαστάσεις της διαφορετικότητας κατά την προσέλκυση και στελέχωση, όλα τα στελέχη απάντησαν ότι δεν αποκλείεται κανένας υποψήφιος εργαζόμενος από τη διαδικασία προσέλκυσης και στελέχωσης λόγω διαφορετικότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που απασχολούνται, αλλά ούτε και τίθενται από τις επιχειρήσεις κάποιες συγκεκριμένες ποσοστώσεις σε προσλήψεις μειονοτήτων.

Στη συνέχεια, ζητείται από τους συμμετέχοντες να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με την αξία της διαφορετικότητας των ανθρώπινων πόρων τους.

Ερώτηση: Ποια είναι η άποψη σας σχετικά με την αξία της διαφορετικότητας;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Η διαφορετικότητα, αν μπορέσει να «χαλιναγωγηθεί», να λειτουργήσει κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις και μέσα στα λειτουργικά πλαίσια που ορίζουν οι ορθές πολιτικές διαχείρισης που έχει θεσπίσει και έχει ορίσει μια επιχείρηση, μπορεί να προσφέρει και να προσδώσει αξία σε αυτή την επιχείρηση [...] Έτσι λοιπόν, αν καταφέρεις μέσω της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης να μάθεις το προσωπικό σου να αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα και την αξία του συναδέλφου του, του εντυπώσεις την ενσυναίσθηση και το κάνεις να καταλάβει ότι είναι και ηθικό αλλά είναι και προς όφελος του προσωπικού να λειτουργεί σε συνεργασία και με σεβασμό προς όφελος της ομάδας αλλά και του γενικότερου συνόλου της επιχείρησης, τότε ναι η διαφορετικότητα έχει πραγματικά αξία, γιατί πολλά διαφορετικά επιμέρους μέρη με διαφορετικά χαρακτηριστικά, δεξιότητες, ερεθίσματα, γνώσεις λειτουργούν αρμονικά, χωρίς συγκρούσεις, προς όφελος του συνόλου».

(3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Δεν ξέρω αν αυτό που θα πω απορρέει από τη δική μου προσωπικότητα και τον χαρακτήρα, και το πώς έχω γαλουχηθεί εγώ ή αν έρχεται πλέον με τα χρόνια της εμπειρίας και το πόσα ... διαφορετικά άτομα έχω διαχειριστεί στις ομάδες μου τόσα χρόνια ή είναι ένας συνδυασμός και των 2, δηλαδή προσωπικότητας και εμπειρίας ... εγώ θεωρώ πως έχει πολύ μεγάλη αξία να φθάσουμε σαν άνθρωποι, σαν μονάδες να αποδεχτούμε πλήρως τον συνεργάτη μας και συνάδελφο μας με ότι και αν πιστεύει διαφορετικό από το δικό μας... Δείχνει ψηλά επίπεδα πολιτισμού και

κουλτούρας, πόσο μάλλον σε έναν χώρο όπως είναι της φιλοξενίας να μπορέσουμε να λειτουργήσουμε αρμονικά αποδεχόμενοι κάτι διαφορετικό από αυτό που εμείς πρεσβεύουμε».

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Θεωρώ ότι έχει μέγιστη αξία».

(7., Ι.Κ., Δ.Α.Π., γ.) «Φυσικά... και πολύ θεμιτό θα έλεγα για μένα... γιατί σας είπα διαφορετικότητα είναι και το ξεχωριστό οπότε ο καθένας είναι ξεχωριστός... αν όλους αυτούς μπορέσεις να τους δώσεις μια συγκεκριμένη οδηγία και να μπορούν να πορευτούν μαζί μέσα, ειδικά σε μια τέτοια επιχείρηση με τόση ένταση και τόσοι έντονους ρυθμούς και να βγει ένα πολύ καλό αποτέλεσμα και να γίνουν ομάδα, αυτό είναι πάρα πολύ σημαντικό και μεγάλη επιτυχία της επιχείρησης».

(8., Ν.Ν., Δ.Α., α.) «Νομίζω είμαι από τους νούμερο ένα υπέρμαχους στην εταιρία σε αυτό το πράγμα για πολλούς λόγους και γιατί είμαι υπέρ της διαφορετικότητας αλλά και αν το δούμε ψυχρά και λειτουργικά και σαν επιχειρηματικότητα είναι κάτι το οποίο πλέον βοηθά».

(9., Σ.Δ., Γ.Δ., α.) «Σαφώς πως ναι, αλλά το κυριότερο από αυτό είναι να προσαρμόσουμε, να εντάξουμε στην κουλτούρα του οργανισμού τον σεβασμό στη διαφορετικότητα».

10., Δ.Κ., Γ.Δ., α.) «Έχει να κάνει καθαρά με τον αυτοσεβασμό και τον σεβασμό που πρέπει να έχουμε όλοι... για τον κάθε άνθρωπο. Αν δεν σεβαστούμε τις ανάγκες και τη διαφορετικότητα του κάθε ανθρώπου δε μπορούμε να συνυπάρξουμε και χωρίς συνύπαρξη δεν υφίσταται μια επιχείρηση. Νομίζω ότι είναι πολύ απλό».

(12., Α.Γ., Γ.Δ., α.) «Όπως σας είπα είναι κάτι αναγκαίο να υπάρχει... γιατί διαφορετικές κουλτούρες φέρνουν και αυτή την εξέλιξη. Από εκεί και πέρα στο πλαίσιο και στην ταυτότητα της κάθε εταιρίας [...] Το να φέρεις έναν υπάλληλο από οποιαδήποτε άλλη χώρα, το θέμα είναι να τον αφήσεις να εκφραστεί, να προσφέρει κάτι άλλο από τις δικές του εικόνες. Άρα ναι... ζαναλέω εκ των πραγμάτων είναι αναγκαίο σε αυτόν τον κλάδο γιατί έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους από όλο τον πλανήτη».

Αναφορικά με το ερώτημα αυτό, τα 21 από τα 23 στελέχη (91%) που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, υποστηρίζουν την αξία της διαφορετικότητας, δηλαδή ότι η διαφορετικότητα αποτελεί εταιρική αξία η οποία υπό προϋποθέσεις μπορεί να δημιουργήσει αξία και θετικά αποτελέσματα, τόσο στις ομάδες των εργαζόμενων, όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι σχεδόν όλα τα διευθυντικά στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν θετική άποψη για την αξία της διαφορετικότητας, καθώς η στάση της ανώτατης διοίκησης ασκεί μεγάλη επιρροή στον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές των τμημάτων μιας ξενοδοχειακής μονάδας και οι υφιστάμενοί τους, βιώνουν την κουλτούρα και το κλίμα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Τα αποτελέσματα αυτά ταιριάζουν με κάποιες θεωρίες που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία αναφορικά με τη διαφορετικότητα, οι οποίες εστιάζουν σε θετικές προβλέψεις και πιθανά θετικά αποτελέσματα από τη φυλετική ή εθνοτική διαφορετικότητα, που στηρίζονται στην άποψη «αξία στη διαφορετικότητα», σύμφωνα με την οποία η διαφορετικότητα δημιουργεί αξία και θετικά αποτελέσματα σε μια ομάδα^{25, 26}. Η αποδοχή ή όχι των πρακτικών διαχείρισης της διαφορετικότητας σε μία επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις απόψεις των διευθυντών σχετικά με την αξία της διαφορετικότητας για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Εάν η ανώτατη διοίκηση επικοινωνεί τη διαφορετικότητα ως μία σημαντική εταιρική αξία, περνάει το μήνυμα στους διευθυντές και στους υφιστάμενούς τους, ότι αποτελεί μια βασική αξία²⁷. Για τον λόγο αυτό, η ανώτατη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να αναπτύσσει και

²⁵ Cox, T. H., Lobel, S. A. and McLeod, P. L. (1991), Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No 4, pp. 827-847.

²⁶ Cox, T. H. (1993), *Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice*, San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.

²⁷ Yang, Y. and Konrad, A. M. (2011), Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory, *Group and Organization Management*, Vol. 36, No 1, pp. 6-38.

να υποστηρίζει πολιτικές που καθιστούν τη διαχείριση της διαφορετικότητας ως μια από τις βασικές εταιρικές αξίες, καθώς η ανώτατη διοίκηση είναι αυτή που καθορίζει τη φιλοσοφία, τις αξίες και τους κανόνες της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου και του κλίματος της διαφορετικότητας.

Ερώτηση: Θεωρείτε το προσωπικό σας ως πόρο αξίας που είναι σπάνιος και μη μιμήσιμος από τους ανταγωνιστές;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Εκτιμούμε το προσωπικό περισσότερο από κάθε άλλο πόρο στην επιχείρησή μας [...] Προσπαθούμε στο μέγιστο βαθμό να επενδύσουμε στο προσωπικό μας, να διαφοροποιηθούμε και να αποκτήσουμε, στο βαθμό που είναι αυτό εφικτό, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ανθρώπινου δυναμικού μας. Για τον λόγο αυτό, επενδύουμε αρκετά σε επιμορφωτικά σεμινάρια, στην εκπαίδευση των νέων από παλαιότερα και εμπειρότερα στελέχη προκειμένου να τα ενσωματώσουμε και να τους μεταφέρουμε την κουλτούρα και τη φιλοσοφία του ξενοδοχείου [...] Αυτές είναι κάποιες από τις πολλές δράσεις μας στα πλαίσια της προσπάθειας που γίνεται για την ενδυνάμωση της αφοσίωσης του προσωπικού μας. Τα αποτελέσματα είναι εμφανή. Το ετήσιο ποσοστό turnover έχει μειωθεί αρκετά παρόλη την έλλειψη και τη μεγάλη ζήτηση ξενοδοχειακού προσωπικού. Αυτό μας δίνει ακόμα μεγαλύτερη δυνατότητα να επενδύουμε και να αναπτύσσουμε το προσωπικό μας έχοντας μειώσει τον φόβο να το χάσουμε. Το θεωρούμε δηλαδή σαν πόρο αξίας, επενδύουμε σε αυτό και προσπαθούμε στο βαθμό που είναι δυνατόν να το κάνουμε, σε εισαγωγικά πάντα, σπάνιο και δυσκολομιμήσιμο σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τα αποτελέσματα είναι εμφανή και είναι και μετρήσιμα από τον ίδιο τον πελάτη που είναι ο πιο αυστηρός κριτής [...] Μέσω του προσωπικού μας δημιουργούμε όπως είπαμε θεμελιώδεις ικανότητες που μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναν διατηρήσιμο πόρο, δηλαδή αξίας».

(2., Α.Κ., μέλος Δ.Σ. και διαχειριστής, α.) «Θεωρώ ναι, ότι το προσωπικό μας είναι σπάνιο και σε πολλούς τομείς της επιχείρησής μας είμαστε θεωρώ... μοναδικοί συγκριτικά με τις αντίστοιχες ομάδες που έχει ο ανταγωνισμός».

(3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Θα πω με σιγουριά... ναι για όλα τα προηγούμενα που είπαμε, δηλαδή οι εκπαιδεύσεις που γίνονται δεν αφορούν μόνο σε διευθυντικά στελέχη, προσπαθούμε να εκπαιδεύσουμε τον κόσμο κάθε ιεραρχικής βαθμίδας ούτως ώστε να αισθανθεί ότι είναι σημαντικός. Να δημιουργήσουμε συνθήκες εργασίας τέτοιες που τα μηνύματα να είναι πολλαπλά στον κόσμο και να καταλάβουν ότι τα επίπεδα σεβασμού και εκτίμησης της εταιρίας και της διεύθυνσης προς το πρόσωπό τους. Όλα αυτά λοιπόν διαφοροποιούν την επιχείρησή μας από τον ανταγωνισμό».

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Απολύτως... απολύτως».

(6., Μ.Π., Δ.Α.Π., γ.) «Αυτό προσπαθούμε να κάνουμε».

(7., Ι.Κ., Δ.Α.Π., γ.) «Θεωρούμε το προσωπικό μας θεμέλιο λίθο μας. Δεν το συζητώ, είναι το πιο σημαντικό για την επιχείρηση. Χωρίς αυτούς ούτως ή άλλως δεν μπορεί να λειτουργήσει όλη η μονάδα, οπότε ναι».

(8., Ν.Ν., Δ.Α., α.) «Εννοείται, εννοείται είναι πολύ βασικό αυτό... Είναι η πιο σημαντική ερώτηση μέχρι στιγμής αυτή. Δεν είναι τα κτίρια που κάνουν τη διαφορά, μπορεί να ακούγεται λίγο κοινότυπο όλο αυτό αλλά δεν είναι τα κτίρια που κάνουν τη διαφορά αλλά οι άνθρωποί μας».

10., Δ.Κ., Γ.Δ., α.) «Ναι».

(11., Β.Α., Γ.Δ., α.) «Αν... αν έλεγα όχι αυτό θα σημαίνει ότι δεν έχουμε σωστές επιλογές οπότε είμαι αναγκασμένος να πω ναι...»

13., Κ.Σ., Γ.Δ., α.) «Νομίζω ναι... 100% ειδικά αν είναι εκπαιδευμένο το προσωπικό, σαφώς είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Ως προς την ερώτηση αν τα στελέχη θεωρούν το προσωπικό τους ως πόρο αξίας που είναι σπάνιος και μη μιμήσιμος από τους ανταγωνιστές, 15 απάντησαν «ναι», 6 απάντησαν «όχι», ένα στέλεχος απάντησε ότι ισχύει εν μέρει και είναι δύσκολο και ένα απάντησε ότι δε γνωρίζει. Η πλειοψηφία των στελεχών υποστηρίζει ότι το προσωπικό τους αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο της επιχείρησής τους, έναν πόρο αξίας μέσω του οποίου δημιουργούνται θεμελιώδεις ικανότητες για την επιχείρηση, οι οποίες μπορούν να της προσφέρουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα ευρήματα της παρούσας ερώτησης ταιριάζουν με εκείνα της βιβλιογραφίας. Η Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας πολύτιμους, σπάνιους, μη μιμήσιμους και μη υποκαταστάσιμους ανθρώπινους πόρους^{28, 29, 30}. Ομοίως, ο συνδυασμός της Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων με τη διαφορετικότητα υποδηλώνει ότι η διαφορετικότητα του εργατικού δυναμικού μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα πολύτιμο, σπάνιο, μη μιμήσιμο και μη υποκαταστάσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διαχείριση και η «εκτίμηση» της διαφορετικότητας μπορούν να προσφέρουν στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δεν αναγνωρίζουν την αξία της και δεν επενδύουν στην αποτελεσματική διαχείριση της³¹.

Ερώτηση: Πιστεύετε ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας θα πρέπει να αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής του ξενοδοχείου;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Δε νοείται επιχείρηση να σχεδιάζει τη στρατηγική της χωρίς να εφαρμόζει πρακτικές και δέσμες πρακτικών για τη διαχείριση της διαφορετικότητας, σύμφωνα πάντα με τη δική μου άποψη, τη δική μου θεωρία.

(3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Αναπόσπαστο... βελτιώνει το προφίλ της επιχείρησης προς τον έξω κόσμο. Άρα λοιπόν ο κόσμος έχει ανάγκη να δει εξέλιξη, έχει ανάγκη να δει επιχειρήσεις που διαχειρίζονται πάρα πολύ σωστά το κομμάτι της διαφορετικότητας πλέον. Θεωρώ πως έχει αντίκτυπο σε όλη την κοινωνία και στην οικογένεια. Ένας οργανισμός που σέβεται τις αποφάσεις και λειτουργεί κάτω από ένα τέτοιο πλαίσιο επηρεάζει πάρα-πάρα πολύ ακόμα και το επίπεδο των επισκεπτών του. Επηρεάζει πάρα πολύ τον εργαζόμενο που θα αιτηθεί να γίνει μέλος της ομάδας. Επηρεάζει τις σχέσεις εντός του ξενοδοχείου και των ίδιων των εργαζόμενων μεταξύ τους, τους φέρνει πιο κοντά, τους απελευθερώνει, τους βελτιώνει σαν ανθρώπους, δεν απαιτείς από τον εργαζόμενο να λειτουργήσει σε ένα δικό σου σύστημα, αλλά προσαρμόζεις την επιχείρηση πάνω στο σύστημα που πλέον λειτουργεί η ίδια η κοινωνία και γίνεσαι μέρος της βελτιωτικής κατάστασης...

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Σαφώς... σαφώς... δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά.

(6., Μ.Π., Δ.Α.Π., γ.) «Θεωρώ ότι τα θέματα διαφορετικότητας, ίσης μεταχείρισης και οτιδήποτε τέλος πάντων υπάρχει σαν και αυτό, θα πρέπει να είναι... μέσα στον στρατηγικό σχεδιασμό των εταιριών, θα πρέπει να συνδέονται με τις αξίες της κάθε εταιρίας, να είναι δηλαδή ένα από τα values τους, να είναι η ίση μεταχείριση και όσον αφορά τη δική μας την επιχείρηση...»

²⁸ Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99-120.

²⁹ Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, Vol. 18, No 2, pp. 295-320.

³⁰ McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M. (1998), Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No 3, pp. 193-214.

³¹ McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M. (1998), Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No 3, pp. 193-214.

Ενδεικτικές απαντήσεις:

Παραπομπή: Κυρίκου Ε. (2024). Ο Συνδυασμός της Στρατηγικής Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων με τη Διαφορετικότητα. *Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστήμες*, τχ. 23/2024, σ.σ. 21-41. Στο: <https://ipode.gr/politikes-koinonikes-epistimes/teuhi/>

Σχετικά με το παραπάνω ερώτημα, τα 17 από τα 23 στελέχη (74%) απάντησαν ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας θα πρέπει να αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής του ξενοδοχείου.

Ερώτηση: Στο δικό σας ξενοδοχείο αποτελεί η διαχείριση της διαφορετικότητας κομμάτι της στρατηγικής του;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Στη δική μας επιχείρηση προσπαθούμε χρόνο με το χρόνο, *season με τη season να προσθέτουμε τα κομμάτια που λείπουν από το δικό μας παζλ της διαχείρισης της διαφορετικότητας*».

(3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Υπάρχει ξεχωριστή ενότητα μέσα στο C.S.R. πρόγραμμα με χρονικό ορίζοντα 5ετές και 10ετές πρόγραμμα και με πολύ στοχευμένες και μετρήσιμες κινήσεις. Άρα λοιπόν είναι κοινή απόφαση διεύθυνσης και διοίκησης και εμένα προσωπικά να το παρακολουθούμε στενά, να το ενισχύουμε, να το επικοινωνούμε και να το πρεσβεύουμε. Άρα λοιπόν είναι μέρος της εν γένει στρατηγικής του ομίλου και θεωρώ πως το ξενοδοχείο μας είναι ένα από τα πρωτοπόρα ξενοδοχεία πάνω σε αυτό το θέμα. Αν μιλήσαμε νωρίτερα για *best practices* έχουν ληφθεί αποφάσεις στο παρελθόν πολύ σημαντικές... που μας οδήγησαν... να καταρτίσουμε ένα πρόγραμμα μέσα στο C.S.R. το οποίο θα αφομοιωθεί από το σύνολο των ξενοδοχείων της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να μην υπάρχουν όλα αυτά στον αέρα και χωρίς συγκεκριμένο πλαίσιο αλλά να υπάρχουν στόχοι και να είναι μέρος της κεντρικής στρατηγικής του ομίλου».

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Όλο αυτό το τρέχουμε σε συνεργασία και της διοίκησης, και του τμήματος των *public affairs* και του *business development* και του *human resources*, δηλαδή είναι μια συνολική προσπάθεια που γίνεται από διαφορετικές πλευρές με συντονισμένες δράσεις με μέθοδο, με σύστημα με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Δε μπορεί να γίνει από ένα τμήμα, δηλαδή σε καμιά περίπτωση δε θα σας έλεγα ότι είναι δουλειά του HR αποκλειστικά, σε καμιά περίπτωση. Όλο αυτό πρέπει να γίνεται πάντα σε συνδυασμό διαφορετικών τμημάτων της εταιρίας και πάντα εφόσον υπάρχει, ξεκινώντας από εκεί, η δέσμευση της διοίκησης της εταιρίας».

(6., Μ.Π., Δ.Α.Π., γ.) «Ναι έχουμε εντάξει μέσα σε θέματα του προγράμματος και των αξιών της εταιρίας αυτό και ταυτόχρονα φέτος και στο *performance management system*, τα οποία θα είναι *aligned*, θα είναι ευθυγραμμισμένα με όλο το όραμα, τις αξίες της εταιρίας και με τις εκπαιδεύσεις που κάνουμε. Αυτός είναι και ο λόγος δηλαδή, προσπαθούμε να τα ευθυγραμμίσουμε όλα για να μπορέσει να υπάρχει και αποτέλεσμα».

Από τα 23 στελέχη, τα 12 (52%) απάντησαν ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας αποτελεί ήδη κομμάτι της στρατηγικής του ξενοδοχείου.

Τα ευρήματα των παραπάνω ερωτήσεων ταιριάζουν με αυτά της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Η έννοια της διαφορετικότητας γίνεται αντιληπτή ως ένα ζήτημα που αφορά ολόκληρο τον οργανισμό, ως μία επιχειρηματική στρατηγική, η οποία επικεντρώνεται στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων των μελών της επιχείρησης, έχοντας ως στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος³².

Οι επόμενες ερωτήσεις ζητάνε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν αν στις ξενοδοχειακές τους επιχειρήσεις γίνεται έρευνα, αφενός για να διαπιστώσουν το επίπεδο του εργατικού δυναμικού τους σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών τους και αφετέρου για να εντοπίσουν πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές τους, οι οποίες θεωρούνται άριστες και θα ήθελαν να εφαρμόσουν και οι ίδιοι στις δικές τους επιχειρήσεις.

³² Egerová, D., Jiřincová, M., Lančarič, D. and Savon, R. (2013), Applying the concept of diversity management in organisations in the Czech Republic and the Slovak Republic - A research survey, *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 19, No 2, pp. 350-366.

Ερώτηση: Κάνετε έρευνα για να διαπιστώσετε το επίπεδο του εργατικού δυναμικού σας σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών σας;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Στο ξενοδοχείο κάνουμε έρευνα για να διαπιστώσουμε το επίπεδο του εργατικού μας δυναμικού αλλά όχι σε σχέση με τον ανταγωνισμό [...]».

(2., Α.Κ., μέλος Δ.Σ. και διαχειριστής, α.) Δεν κάνουμε έρευνα για αυτό το συγκεκριμένο κομμάτι αποκλειστικά, δηλαδή ας δούμε τώρα πως διαφέρουμε από τον ανταγωνισμό [...]».

(3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Ναι και βοηθά πάρα πολύ το τμήμα Η.Ρ και μάρκετινγκ σε αυτό. Σας είπα νωρίτερα ότι είναι πολύ μεγάλη ανάγκη όχι μόνο να μάθουμε το προφίλ του επισκέπτη μας αλλά κυρίως να σκιαγραφήσουμε το προφίλ των εργαζομένων μας και όχι μόνο σε δημογραφικά στοιχεία, δηλαδή εντοπιότητα, φύλο, ηλικίες, κτλ αλλά να εμβαθύνουμε λίγο σε επίπεδο εκπαίδευσης, στα κενά τους ώστε να είναι πιο στοχευόμενες οι εκπαιδεύσεις μας που θα επιλέξουμε να κάνουμε και να αναπτύξουμε το προσωπικό μας και να το βελτιώσουμε [...]».

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Ναι φυσικά...κάνουμε...έχουμε και έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων και talent origiζn μέσα στα διάφορα τμήματα, και συγκεκριμένα κάνουμε audit όσον αναφορά το πόσο... το πόσο ικανοί είμαστε και το πόση δυνατότητα υπάρχει αυτή τη στιγμή ώστε πραγματικά να διασφαλίζουμε τη συμπερίληψη όλων των εργαζομένων αλλά και ταυτόχρονα και να παρέχουμε και τις αντίστοιχες υπηρεσίες στους επισκέπτες μας».

(5., Κ.Α., Δ.Α.Π., γ.) Όχι, δεν κάνουμε κάποια ιδιαίτερη έρευνα σε σχέση με των ανταγωνιστών απλά επειδή η αγορά εδώ... είναι μια μικρή αγορά εδώ στα Χανιά, εννοώ γνωρίζομαστε όλοι μεταξύ μας, είναι κάτι που πάνω κάτω το γνωρίζουμε και επειδή στη διαδικασία του recruitment μιλάμε με πάρα πολύ κόσμο... Πάνω κάτω... μια εικόνα καλή την έχουμε, χωρίς να χρειαστεί να κάνουμε μια συγκεκριμένη έρευνα.

(6., Μ.Π., Δ.Α.Π., γ.) Ναι, γίνονται αρκετές έρευνες μέσα στον όμιλο και θα εντάξουμε ακόμα περισσότερες γιατί θέλουμε να ξεκινήσουμε από την αρχή, θέλουμε να πιάσουμε δηλαδή το κομμάτι της έρευνας από το πρώτο boarding μέχρι και την τελευταία στιγμή, για να δούμε ποια είναι τα στοιχεία που έχουμε θέμα [...].

(9., Σ.Δ., Γ.Δ., α.) «Βρισκόμαστε ... βρισκόμαστε σ' ένα χώρο μικρό όπως εδώ... δεν χρειάζεται να κάνουμε και οργανωμένες έρευνες... εδώ στην τοπική κοινωνία προφανώς ξέρουμε τι συμβαίνει και στον ανταγωνισμό. Σε γενικές γραμμές τα πράγματα είναι κοινά».

10., Δ.Κ., Γ.Δ., α.) «Η έρευνα είναι περισσότερο προφορική σε μορφή feedback ανάμεσά μας, στατιστική έρευνα δομημένη δεν έχει γίνει από ότι γνωρίζω μέχρι τώρα».

Ερώτηση: Κάνετε έρευνα για να εντοπίσετε πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές σας και θεωρούνται άριστες και τις οποίες θα θέλατε να εφαρμόσετε και εσείς στη δική σας επιχείρηση;

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Ναι... γενικά είναι συνετό να βλέπεις, τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, αυτό που λέμε think global act local... ποιες είναι οι άριστες πρακτικές και αν μπορούμε και ταιριάζουν με την φιλοσοφία μας να τις εφαρμόζουμε. Ο θεσμός για παράδειγμα του employee of the month δεν είναι δική μας παρθενόγνεση. Η εφαρμογή ενός loyalty program δεν είναι κάτι που ξαφνικά σκεφτήκαμε μια μέρα και το εφαρμόσαμε. Επίσης, τόσο εμείς σαν ανώτερη διοίκηση αλλά και οι προϊστάμενοι μας κατόπιν προτροπής κάνουμε ένα είδος mystery shopping σε άλλα ξενοδοχεία, για να διαπιστώσουμε και να καταγράψουμε άριστες πρακτικές. Ο τρόπος που θα μας χαιρετίσουν, ο χρόνος αναμονής για την εξυπηρέτησή μας, πως διαχειρίζεται το προσωπικό του ανταγωνισμού τις ώρες αιχμής, ή ένα πρόβλημα, καταγράφονται, αξιολογούνται, συγκρίνονται με τις δικές μας πρακτικές και στη συνέχεια προχωρούμε στις όποιες διορθωτικές ενέργειες πιθανών χρειαστεί να γίνουν».

(2., Α.Κ., μέλος Δ.Σ. και διαχειριστής, α.) «Δεν κάνουμε κάποια έρευνα αλλά όταν η δουλειά... φέρνει μια γνώση... κάτι που έκανε κάποιος άλλος... ναι μπορούμε να βρούμε κάποια ιδέα που μπορεί να κάνουν ας πούμε τα four seasons για παράδειγμα ή τα six senses που μπορεί να μας αρέσει ας πούμε και να την υιοθετήσουμε».

(3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Προφανώς για να προοδεύει μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τον ανταγωνισμό. Υπάρχουν εταιρίες στο διεθνές ξενοδοχειακό στερέωμα οι οποίες έχουν προχωρήσει λίγο πιο μπροστά από ότι εμείς. Καλό είναι να μη λειτουργούμε εγωιστικά, δεν τα κάνουμε όλα σωστά και ακόμα και αν δεν αντιγράφουμε πιστά μια καλή πρακτική ενός ανταγωνιστικού ξενοδοχειακού ομίλου να προσαρμόσουμε την επιχείρησή μας πάνω σε αυτό το μοντέλο και να το εξελίξουμε αν θες λίγο παραπάνω για να μπορέσουμε να βελτιωθούμε και να αναπτυχθούμε και εμείς ταυτόχρονα με όλη την αγορά».

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Διαρκώς... άλλωστε γίνονται και τακτικά audits και μέσα από τη Marriott η οποία είναι η ομπρέλα των ξενοδοχείων τόσο όσον αναφορά τις εγκαταστάσεις μας όσον αναφορά και τα ποιοτικά μας στάνταρτ».

(5., Κ.Α., Δ.Α.Π., γ.) «Ναι, αυτό το κάνουμε. Συνήθως αυτό γίνεται μέσω... συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων με συναδέλφους».

(6., Μ.Π., Δ.Α.Π., γ.) «Κάθε χρόνο διεξάγεται μια έρευνα από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τον ανταγωνισμό... βλέπουμε ουσιαστικά σε επίπεδο swot analysis θέματα δικά μας και θέματα του ανταγωνισμού για να μπορέσουμε να είμαστε ένα βήμα κοντά σε ότι γίνεται. Ταυτόχρονα οτιδήποτε υπάρχει σε έρευνες ανθρώπινου δυναμικού από... διεθνείς φορείς που υπάρχουν, τις παρακολουθούμε όπως και τις τάσεις των συμπεριφορών των εργαζομένων και της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας για να είμαστε έτοιμοι σε παν ενδεχόμενο. Για να προσαρμόζουμε ουσιαστικά τη στρατηγική μας με αυτό το πράγμα, δηλαδή δεν μένουμε εκεί στο να διαβάζουμε... αλλά προσαρμόζουμε τη στρατηγική μας στο πως θα αντιμετωπίσουμε το θέμα του εργατικού δυναμικού μελλοντικά».

(7., Ι.Κ., Δ.Α.Π., γ.) «Ναι διαρκώς, ενημερωνόμαστε και μέσω από πλατφόρμες και από εταιρίες που ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό και μπορούν να μας βοηθήσουν να εντάξουμε ερωτηματολόγια και διάφορες πρακτικές που μπορούμε να δούμε για το πώς θα γίνει... η επιχείρησή μας... πιο ανταγωνιστική και οι εργαζόμενοι πως θα γίνουν πιο αποδοτικοί».

(8., Ν.Ν., Δ.Α., α.) «Κάνουμε».

(10., Δ.Κ., Γ.Δ., α.) «Η ίδια απάντηση με το παραπάνω, είναι σε προφορική μορφή ...είναι σε ανταλλαγή απόψεων και πρακτικών ανάμεσα στα στελέχη μας, τη γενική διεύθυνση, γραφεία Η.Ρ και προχωράμε έτσι... προχωράμε έτσι».

(11., Β.Α., Γ.Δ., α.) «Εγώ προσωπικά δεν έχω κάνει κάποια έρευνα, δεν ξέρω αν γίνεται κεντρικά».

(12., Α.Γ., Γ.Δ., α.) «Πάντα, εννοείται...πάντα... είναι μέσα στη δουλειά μας να ψάχνουμε το τι κάνουν και οι ανταγωνιστές για να ξέρεις πάντα. Ο υγιής ανταγωνισμός είναι πολύ θεμιτός και έτσι μόνο γινόμαστε καλύτεροι. Όπως αυτή η έκρηξη του HR και της κουλτούρας που έχει έρθει και ακολουθούνε και πολλοί... είναι κομμάτι αυτού».

Ερώτηση: Έχετε εντοπίσει δικές σας πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων να τις αντιγράφουν άλλες επιχειρήσεις;

Ενδεικτικές απαντήσεις:

(1., Γ.Κ., Δ.Ο.Π. και ΜΚΤ, α.) «Αυτή αποτελεί μια ερώτηση την οποία δεν μπορώ να σας απαντήσω με σιγουριά. Ο λόγος είναι ότι σίγουρα και οι δικές μας πρακτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σίγουρα δεν αποτελούν παρθενόγενεση. Κάπου, κάποιος τις έχει εφαρμόσει σίγουρα πρώτος. Πρακτικές όπως το induction program, η οριζόντια και κάθετη κινητικότητα, το cross training, τα bonding programs κτλ σίγουρα δεν έχουν εφαρμοστεί πρώτα από εμάς. Σε περίπτωση όμως που

εφαρμόσουμε κάτι πρώτοι εμείς και το δούμε να το ακολουθούν και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις θα είναι κάτι που θα μας χαροποιήσει γιατί αυτό θα δείξει ότι όχι μόνο κινείσαι στον σωστό δρόμο, αλλά ότι κινείσαι πρώτος, είσαι μια επιχείρηση pioneer με όλα τα θετικά που απορρέουν από αυτό». (3., Α.Τ., Γ.Δ., α.) «Νομίζω πως ναι. Είμαστε μια επιχείρηση που η αγορά γνωρίζει πως λειτουργούμε με μοντέρνο μάνατζμεντ, είναι πρακτικές οι οποίες πραγματικά τις έχουμε δει όχι μόνο... στα στενά όρια της Ρόδου αλλά να έχουν συζητηθεί πλέον ευρέως και να προσπαθούν να αντιγράψουν τεχνικές που χρησιμοποιούμε και στην επιλογή των εργαζομένων αλλά και στην εκπαίδευση τους ούτως ώστε να αποκτήσουνε ένα ομοιογενές σύνολο, κάτι το οποίο είναι τιμητικό και ευχάριστο όταν συμβαίνει».

(4., Ε.Γ., Δ.Α.Π., γ.) «Πολύ συχνά».

(5., Κ.Α., Δ.Α.Π., γ.) «Όχι, να τις αντιγράψουν άλλε επιχειρήσεις... όχι δεν μπορώ να πω ότι έχω παρατηρήσει. Είναι και κάτι που πάνω κάτω... το κομμάτι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πάνω κάτω ίδιο, επομένως είναι πολύ δύσκολο να πεις κάτι που έκανες εσύ ότι το έχει κάνει και ο άλλος...»

(6., Μ.Π., Δ.Α.Π., γ.) «Ναι».

(7., Ι.Κ., Δ.Α.Π., γ.) «Όχι, όχι».

(8., Ν.Ν., Δ.Α., α.) «Όπως μιμούμαστε και εμείς, κάποιες φορές μιμούνται και οι ανταγωνιστές. Ναι εντάξει είναι ζωντανό όλο αυτό το πράγμα και είναι φυσιολογικό».

(9., Σ.Δ., Γ.Δ., α.) «Όχι στο επίπεδο της αντιγραφής. Εγώ νομίζω κάποιες πρακτικές υιοθετούνται και από ανάγκη. Φυσικό επόμενο».

10., Δ.Κ., Γ.Δ., α.) «Σε πολύ μεγάλο βαθμό... είμαστε χαρούμενοι για αυτό σαν εταιρία... σε πολύ μεγάλο βαθμό».

(12., Α.Γ., Γ.Δ., α.) «Ναι βέβαια».

Από το σύνολο των στελεχών, 7 απάντησαν ότι κάνουν έρευνα για να διαπιστώσουν το επίπεδο του εργατικού δυναμικού τους σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών και 16 για να εντοπίσουν πρακτικές που εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές τους οι οποίες θεωρούνται άριστες και θα ήθελαν να εφαρμόσουν και οι ίδιοι στις δικές τους επιχειρήσεις. Στο ερώτημα αν οι συνεντευξιαζόμενοι έχουν εντοπίσει δικές τους πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων να τις αντιγράψουν άλλες επιχειρήσεις, 16 στελέχη απάντησαν «ναι».

Με τις τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της συνέντευξης ολοκληρώνεται και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

5. Συμπεράσματα

Ο ρόλος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι αναντικατάστατος για την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας. Η υιοθέτηση ορθών πρακτικών και διαδικασιών στα πλαίσια της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, κρίνεται απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση της διαφορετικότητας και έχει θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Η διαχείριση της διαφορετικότητας πρέπει να καταστεί ως προτεραιότητα στις πρακτικές της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και να αναπτυχθούν βελτιωμένες στρατηγικές διαχείρισης της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα εστιάζουν στην εκτίμηση και στην αξιοποίηση της διαφορετικότητας. Η εκτίμησή της και η αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων ενός ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού, αποτελούν πτυχές που έχουν παραμεληθεί σε μεγάλο βαθμό και δεν περιορίζονται μόνο στις ίσες ευκαιρίες στην απασχόληση.

Η αποτελεσματική διαχείριση και «εκτίμηση» της διαφορετικότητας μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που δεν αναγνωρίζουν την αξία

της και δεν επενδύουν στην αποτελεσματική διαχείρισή της³³. Ο ρόλος της στρατηγικής για την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των πόρων μιας επιχείρησης, είναι καθοριστικός. Μια επιχείρηση απολαμβάνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική η οποία δημιουργεί αξία και δεν εφαρμόζεται, την ίδια στιγμή, από πολλές άλλες. Όταν η επιχείρηση κατέχει πολύτιμους, σπάνιους, ατελώς μιμήσιμους και μη υποκαταστάσιμους πόρους έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνει και να εφαρμόζει στρατηγικές που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της, προσδίδοντας της αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι δε μπορούν να εφαρμόσουν τις ίδιες στρατηγικές καθώς δεν έχουν πρόσβαση σε αυτούς τους πόρους, είτε σε βραχυπρόθεσμο είτε σε μακροπρόθεσμο επίπεδο³⁴. Στο πλαίσιο αυτό, η εφαρμογή της διαχείρισης της διαφορετικότητας συνδέεται στενά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και το στρατηγικό μάνατζμεντ.

Η θεμελιώδης φιλοσοφία, βάσει της οποίας θα διοικηθεί το προσωπικό μιας επιχείρησης, βρίσκεται στον πυρήνα της δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που πηγάζει από την ανάπτυξη της στρατηγικής διοίκησης της διαφορετικότητας των ανθρώπινων πόρων. Ο σωστός σχεδιασμός της διοίκησης με βάση τη διαφορετικότητα αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των σύγχρονων επιχειρήσεων³⁵.

Οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να αναπτύξουν μια στρατηγική προσέγγιση για την καλύτερη διαχείριση του ολοένα και πιο ποικίλου εργατικού δυναμικού τους, πρέπει να επενδύσουν σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους για τη δημιουργία του δικού τους πλαισίου διαχείρισης της διαφορετικότητας και της δομής υποστήριξής του. Οι εταιρίες στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού πρέπει να αξιολογήσουν τόσο τις ανάγκες τους, όσο και τις πρακτικές διαχείρισης της διαφορετικότητας που ήδη ακολουθούν, για να μπορέσουν να εφαρμόσουν στρατηγικά ένα πρόγραμμα διαχείρισής της.

6. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Παρά το γεγονός ότι με τη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων γίνεται προσπάθεια να κατανοηθούν τα εξεταζόμενα θέματα σε βάθος, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ποιοτική έρευνα δε μπορούν να γενικευθούν σε όλο τον πληθυσμό. Επίσης, αν και γίνεται μια εκτενής ανάλυση του θέματος στην παρούσα έρευνα, υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω διερεύνησης, καθώς ο διάλογος για τη διαφορετικότητα και τη διαχείρισή της στις επιχειρήσεις έχει αρχίσει να γίνεται πιο έντονος στην Ελλάδα από το 2019 με την ίδρυση της Χάρτας της Διαφορετικότητας και το θέμα είναι υποερευνημένο.

Επομένως, από την προσέγγιση και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προτείνεται να επαναληφθεί η παρούσα έρευνα με διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας έτσι ώστε να μπορέσουν να γενικευθούν τα αποτελέσματα στον πληθυσμό.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

³³ McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M. (1998), Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No 3, pp. 193-214.

³⁴ Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99-120.

³⁵ Harrison, D. A. and Klein, K. J. (2007), What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No 4, pp. 1199-1228.

Αζίζι-Καλατζή, Α., Ζώνιου-Σιδέρη, Α. και Βλάχου Α. (2011). *Προκαταλήψεις και Στερεότυπα. Δημιουργία και αντιμετώπιση*. Αθήνα: Υπουργείο Παιδείας Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Armstrong, M. (2006), *Strategic Human Recourse Management: A Guide to Action* 3th edition, London and Philadelphia: Kogan Page.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, pp. 99-120.
- Batt, R. (2008), Service strategies marketing, operations, and human resource practices, In Boxall P., Purcell J. and Wright P. M. (Eds.) *The Oxford handbook of human resource management*, New York: Oxford University Press.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Dessler, G. (2003), *Human Resource Management*, 9th international edition, Prentice Hall.
- Egerová, D., Jiřincová, M., Lančarič, D. and Savov, R. (2013), Applying the concept of diversity management in organisations in the Czech Republic and the Slovak Republic - A research survey, *Technological and Economic Development of Economy*, Vol. 19, No 2, pp. 350-366.
- Harrison, D. A. and Klein, K. J. (2007), What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No 4, pp. 1199-1228.en
- Hendry, C. and Pettigrew, A. (1986), The Practice of Strategic Human Resource Management”, *Personnel Review*, Vol. 15, No 5, pp. 3-8.
- Hultin, M. (2003). “Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling?”, *Work and Occupations*, 30 (1), pp. 30-61.
- Liff, S. and Wajcman, J. (1996). “Sameness and Difference Revisited: Which Way Forward for Equal Opportunity Initiatives?”, *Journal of Management Studies*, 33 (1), p.p.79-94.
- Malik, R., Madappa, T. and Chitranshi, J. (2017), Diversity management in tourism and hospitality: an exploratory study. *Foresight*, Vol. 19, pp. 323-336.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M. (1998), Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, No 3, pp. 193-214.
- Morrison, A. M., White, R. P. and Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.
- Morse, J. M., and Richards, L. (2002), *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nkomo, S. M. and Stewart, M. M. (2006). “Diverse Identities in Organizations”. In S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (Eds.) *Handbook of Organization Studies*, 2nd edition, London: Sage.
- Powell, G. N. and Butterfield D. A. (1994). “Investigating the “Glass Ceiling” Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management”. *Academy of Management Journal*, 37 (1), pp. 68-86.

- Prasad, P. and Mills, A. (1997). "From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity". In P. Prasad, A. Mills, M. Elmes and A. Prasad (Eds.) *Managing the Organizational Melting Pot*, Thousand Oaks: Sage.
- Purcell, J. (1999), Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No 3, pp. 26-41.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003), *Research Methods for Business Students*, Third edition, England and Associated Companies throughout the world: Pearson Education Limited.
- Thomas, R. R., Jr. (1992). "Managing diversity: A conceptual framework". In S. E. Jackson (Ed.) *The professional practice series. Diversity in the workplace: Human resources initiatives*, pp. 306-317, New York, NY, US: Guilford Press.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management". *Journal of Management*, Vol. 18, No 2, pp. 295-320.
- Yang, Y. and Konrad, A. M. (2011), Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory, *Group and Organization Management*, Vol. 36, No 1, pp. 6-38.
- Zanoni P., Janssens M., Benschop Y. and Nkomo S. (2010). "Guest Editorial: Unpacking Diversity, Grasping Inequality: Rethinking Difference through Critical Perspectives". *Organization*, 17 (1), pp. 9-29.

Βιογραφικά στοιχεία συγγραφέως

Η κ. **Ευδοκία Κυρίκου** είναι, διδάκτωρ του Τμήματος Μεσογειακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Αιγαίου, απόφοιτη του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, της Ανώτερης Σχολής Τουριστικής Εκπαίδευσης Ρόδου και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου MBA από το Πανεπιστήμιο της Λευκωσίας. Έχει πολυετή εργασιακή εμπειρία σαν στέλεχος σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες της Ρόδου ενώ τα τελευταία δέκα χρόνια εργάζεται σαν επιστημονική συνεργάτιδα στην ΑΣΤΕΡ, διδάσκοντας μαθήματα οικονομικού και τουριστικού ενδιαφέροντος. Παράλληλα έχει παρακολουθήσει πολυάριθμα εκπαιδευτικά σεμινάρια και έχει συμμετάσχει σε πλήθος διεθνών συνεδρίων. Στοιχεία επικοινωνίας: evdkir@hotmail.com



Διεθνής Ηλεκτρονική Περιοδική Έκδοση
Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστήμες
Πάτρα, Οκτώβρης 2024 / Τεύχος 23, ISSN: 2459-2862
Εκδότης: Παντελής Γεωργιάννης
<https://ipode.gr/politikes-koinonikes-epistimes/teuhi/>