



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ



ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :

**“Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ : Μαρία-Χρύσα Ζώτου

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: Α.Μ.2019029

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Παναγιώτης Β. Κλουτσινιώτης

Αριθμός λέξεων: 11.072

ΚΕΡΚΥΡΑ 2024

Περίληψη

Ο τουρισμός θεωρείται ως μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες παγκοσμίως, όπου μέσα στα χρόνια αναπτύχθηκε αρκετά από την μία άκρη του κόσμου μέχρι την άλλη, δίνοντας την ευκαιρία σε εκατομμύρια ανθρώπους να εξασφαλίσουν μία θέση εργασίας. Στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως ένας από τους βασικότερους πυλώνες της οικονομίας. Σκοπός της παρούσας εργασίας, που φέρει τον τίτλο «Η Επίδραση της Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Απόδοση των Εργαζομένων στις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις», είναι να εξεταστεί και να αναδειχθεί μέσα από την έρευνα, ο ρόλος και η σπουδαιότητα που έχει η ικανοποίηση των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου, αναφορικά με τη σχέση που αναπτύσσουν με τους προϊσταμένους τους.

Προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο στόχος διενεργήθηκε πρωτογενής έρευνα, στην οποία μελετήθηκαν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου (on – line) οι απόψεις των εργαζομένων του τουριστικού κλάδου. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυτού του κλάδου είναι σημαντική καθώς πρόκειται για ένα κλάδο παροχής υπηρεσιών, στον οποίο οι εργαζόμενοι έρχονται σε συνεχή επαφή με τους πελάτες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, υπήρξε μία θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των σχέσεων της διοίκηση και των εργαζομένων, με την πλειοψηφία των δευτέρων να εμφανίζει αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη, οι απόψεις των περισσότερων ερωτηθέντων ήταν ότι υπάρχει καλή επικοινωνία και ότι προσφέρονται ευκαιρίες για εξέλιξη.

Θα επισημανθεί ακόμα πως το στυλ διοίκησης επηρεάζει σημαντικά την εμπειρία αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Με τη σειρά του το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύει την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα του προσωπικού του, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη δημιουργία σε ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Κλείνοντας, τονίζονται οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά την διάρκεια της έρευνας, αλλά και παρέχονται προτάσεις και ιδέες για τυχόν μελλοντικές έρευνες.

Abstract

Tourism is considered as one of the world's largest industries, where over the years it has grown considerably from one end of the world to the other, giving millions of people the opportunity to secure a job. In Greece it is characterized as one of the main pillars of the economy. The purpose of this study, entitled "The Impact of Human Resources Management on Employee Performance in Greek Tourism Enterprises", is to examine and highlight through research the role and importance of employee satisfaction in the tourism industry, in relation to the relationship they develop with their supervisors.

In order to serve the objective, a primary research was conducted, in which the views of the employees of the tourism sector were studied by means of a questionnaire (on - line). The satisfaction of employees in this industry is important as it is a service industry in which employees are in constant contact with customers. According to the results of the survey, there was a positive correlation between the quality of management-employee relations, with the majority of the latter showing increased job satisfaction. Regarding career development, the opinions of most respondents were that there is good communication and that opportunities for development are offered.

It will also be pointed out that the management style has a significant impact on the experience and satisfaction of employees. In turn, the human resources department, enhances the satisfaction and productivity of its staff, thus contributing to the creation of a positive working environment. In conclusion, the difficulties and problems encountered during the research are highlighted, and suggestions and ideas for possible future research are provided.

Σημείωμα Συγγραφέα

«Η/Ο συγγραφέας βεβαιώνει ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.»

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract	3
Σημείωμα Συγγραφέα.....	4
Πίνακας Περιεχομένων	5
Εισαγωγή	6
1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).....	7
1.1 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) .	7
1.1.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	8
1.1.3 Η ΔΑΠ και η συμβολή της στον τουριστικό κλάδο	9
1.2 Ηγεσία.....	10
1.2.1 Στυλ και Τύποι Ηγεσίας.....	11
1.2.2 Θεωρίες Ηγεσίας	13
1.3 Μάνατζμεντ	14
1.3.1 Ο ορισμός του Μάνατζμεντ	15
1.3.2 Οι ρόλοι και οι δεξιότητες ενός Μάνατζερ	15
2. Εργασιακή ικανοποίηση	16
2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση	16
2.2 Θεωρίες της Εργασιακής Ικανοποίησης	17
Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών	17
Η θεωρία Υγιεινής και Παρακίνησης.....	18
Η θεωρία του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας - JCA.....	18
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση	19
2.4 Εργασιακό Κλίμα	20
2.5 Τουρισμός και η εργασία στον κλάδο	20
2.5.1 Ο ορισμός του Τουρισμού	21
2.5.2 Εργασιακή ικανοποίηση στον τουριστικό κλάδο	21
3. Μεθοδολογία έρευνας	22
3.1 Ερευνητικό Εργαλείο.....	22
3.2 Δείγμα Συμμετεχόντων.....	22
3.3 Διαδικασία	24
3.4 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων	25
3.5 Δεοντολογικά ζητήματα	25
4. Έρευνα.....	25
4.1 Αποτελέσματα.....	25
5. Συμπεράσματα	33
5.1 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	38
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	39

Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί τη βασικότερη πηγή εσόδων της οικονομίας της Ελλάδας. Δεν είναι τυχαίο που κατά καιρούς χαρακτηρίζεται ως η βαριά βιομηχανία της χώρας. Κάθε χρόνο καταφθάνουν στη χώρα εκατομμύρια τουρίστες για να θαυμάσουν τον φυσικό, τον πολιτιστικό και τον ιστορικό της πλούτο. Ο τουρισμός ωφελεί τις περιφέρειες και κατ' επέκταση όλη τη χώρα, καθώς δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, εισοδήματα και φορολογικά έσοδα για το κράτος. Ο τουρισμός στην Ελλάδα αναπτύσσεται αδιάλειπτα και έχει καταστεί προϊόν/προορισμός ανταγωνισμού.

Όπως θα αναφερθεί αναλυτικότερα στη συνέχεια της εργασίας, ο τουρισμός εξασφαλίζει χιλιάδες θέσεις εργασίας στη χώρα, που σχετίζονται με δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης. Ως εκ τούτου δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας οι οποίες συμβάλλουν στον περιορισμό της ανεργίας.

Σημαντικός παράγοντας ως προς την ικανοποιητική/αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών κρίνεται η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία σχετίζεται με το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στην εκάστοτε επιχείρηση/οργανισμό. Οι εργαζόμενοι του τουριστικού τομέα έρχονται σε άμεση επαφή με τους υπεύθυνούς τους με αποτέλεσμα συχνά να κατακλύζονται από πλήθος συναισθημάτων, όπως αυτό του άγχους, της εξάντλησης και της πίεσης. Η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι στενά συνδεδεμένη με τις οικονομικές απολαβές και με τη καταβολή χρημάτων που σχετίζονται με τις υπερωρίες, αν και κατά βάσει είναι μηδαμινές ή ανύπαρκτες. Ένας ακόμα παράγοντας που δημιουργεί ικανοποίηση είναι η δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω σεμιναρίων και εκδηλώσεων, οι οποίες παρέχουν νέες εμπειρίες και δεξιότητες.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας, στα άτομα εκείνα που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στον τομέα του τουρισμού. Ειδικότερα, επιχειρείται να διερευνηθεί το κατά πόσο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ικανοποίηση από το εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτός ο σκοπός, θα επιτευχθεί μέσω μίας ερευνητικής διαδικασίας, με τίτλο «Η Επίδραση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Απόδοση των Εργαζομένων στις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις», της οποίας η μορφή θα είναι το ερωτηματολόγιο και θα εξετάσει τις συσχετίσεις των παραγόντων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αναφορικά με τη δομή της πτυχιακής εργασίας, θεωρείται σκόπιμη η διαίρεσή της σε πέντε ενότητες. Στις πρώτες δύο ενότητες, θα πραγματοποιηθεί μία λεπτομερής ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου πάνω στο οποίο θα βασιστεί και η έρευνα. Στο πρώτο μέρος του, παρουσιάζονται οι έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, της Ηγεσίας και του Μάνατζμεντ. Ενώ, στο δεύτερο μισό, θα γίνει λόγος για την Εργασιακή Ικανοποίηση και τις θεωρίες της.

Στις επόμενες τρεις ενότητες, το ερευνητικό πεδίο, περιλαμβάνει τη μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας που εφαρμόστηκε. Θα πραγματοποιηθεί η παρουσίαση και η ανάλυση της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί για την εξαγωγή έγκυρων αποτελεσμάτων. Πρόκειται να παρουσιαστεί δηλαδή, η καταγραφή των ερευνητικών ερωτημάτων, των δειγμάτων, του εργαλείου της έρευνας και η μέθοδος που εφαρμόστηκε για την στατιστική ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε. Τέλος, το ερευνητικό πεδίο, ολοκληρώνεται με την καταγραφή των ευρημάτων και των αποτελεσμάτων τα οποία προέκυψαν από την παρούσα έρευνα και την αποτύπωση των συμπερασμάτων που προέκυψαν.

1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Η ΔΑΔ αποτελεί ένα από τα βασικότερα κομμάτια της επιχειρησιακής λειτουργίας και του μάνατζμεντ. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και έχει ως βασικό της μέλημα, να εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους για εργασία ανά πάσα ώρα και στιγμή. Έχει δηλαδή, έναν από τους κυριότερους ρόλους μέσα στην επιχείρηση, αφού οι ίδιοι οι άνθρωποι που την απαρτίζουν αποτελούν τον πιο σημαντικό και καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων της.

1.1 Ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί που επεξηγούν τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Management - HRM), παρ'όλα αυτά, πολλοί ερευνητές ισχυρίζονται πως δεν υπάρχει ακόμα κάποιος συγκεκριμένος ορισμός που να την χαρακτηρίζει (Δημητριάδης, 2006).

Στόχος κάθε επιχείρησης (Κάτου, 2017), είναι να έχει στην διάθεσή της το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες, δεξιότητες και την όρεξη για εκμάθηση. Παράλληλα, να επικρατεί εργασιακή ικανοποίηση και καλύτερη οργάνωση, ώστε να επιτυγχάνονται όλοι οι εταιρικοί στόχοι και η επιχείρηση να μπορεί να προοδεύσει. Η ΔΑΠ βασίζεται δηλαδή, σύμφωνα με τον Θερίου (2009), στον ανθρώπινο παράγοντα, μόνο αυτός έχει τη μεγαλύτερη αξία σε σχέση με τους υπόλοιπους. Το ίδιο ισχύει για την ανθρώπινη γνώση και την επιδεξιότητα, όπου θεωρούνται στρατηγικοί πόροι και σε αυτούς πρέπει να υπάρχει επένδυση και σωστή διαχείριση.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δημητριάδης, 2006), ουσιαστικά, έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, μελετά το προσωπικό, το διοικητικό προσωπικό, του συμπεριφέρεται με σεβασμό και εκτίμηση, καθώς εστιάζει στο πώς αρμόζει και οφείλει η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός να επενδύει σε αυτό.

Παρακάτω παρατίθενται δύο από τους επικρατέστερους ορισμούς της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων :

- «Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, όπως αναφέρεται στη Κάτου, 2017)
- «Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι μια διακριτή προσέγγιση στη διαχείριση της εργασίας που επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός εξαιρετικά αφοσιωμένου και εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας μια σειρά από τεχνικές που αναφέρονται σε επίπεδο κουλτούρας, δομών και προσωπικού.» (Storey, όπως αναφέρεται στη Κάτου, 2017)

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Guest (Ψιμούλης, 2022), η ΔΑΠ θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία σειρά πολιτικών που αποσκοπεί στην οργανωτική ολοκλήρωση, στο ανθρώπινο δυναμικό, στην προσαρμοστικότητα και στην ποιότητα της εργασίας. Σχετίζεται άμεσα με την ατομική διαχείριση των ανθρώπων και με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση, με σκοπό να οδηγήσει τους εργαζόμενούς της στο να κατευθύνονται με βάση τους στόχους της (Armstrong, 2014).

Τέλος, για την ΔΑΔ έχουν τεθεί κάποιοι στόχοι τους οποίους το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να ακολουθεί ώστε να λειτουργεί σωστά ο οργανισμός.

1.1.2 Στόχοι της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο κυριότερος στόχος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό/επιχείρηση είναι, όπως προαναφέρθηκε, να εξασφαλίσει ένα ικανό και πρόθυμο προσωπικό που σέβεται και νοιάζεται για το μέλλον και τις αξίες της εκάστοτε επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν και άλλοι στόχοι τους οποίους λαμβάνει υπόψιν (Κάτου, 2017), όπως είναι οι:

- Κοινωνικοί Στόχοι (Social Objectives): Σχετίζονται με όλους τους νομικούς, ηθικούς και κοινωνικούς κανόνες που έχει ορίσει η κοινωνία για τους εργαζόμενους, ώστε να υπάρχει σωστή λειτουργία ενός οργανισμού.
- Οργανωσιακοί Στόχοι (Organisational Objectives): Αποτελούν ένα από τους κυριότερους στόχους της ΔΑΔ και μέσα από αυτούς ο οργανισμός πετυχαίνει τον σκοπό του
- Λειτουργικοί Στόχοι (Functional Objectives): Αφορούν την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα της σωστής λειτουργίας όλων των τμημάτων ώστε να εκπληρωθούν όλες οι ανάγκες του οργανισμού.

- Προσωπικοί Στόχοι (Personal Objectives): Με την επίτευξη των προσωπικών στόχων των εργαζομένων η ΔΑΔ βοηθάει την επιχείρηση να πετυχαίνει έναν ανταγωνιστικό χαρακτήρα και το μέγιστο αποτέλεσμα που επιθυμεί.

Επιπρόσθετα, ένας από τους βασικότερους στόχους του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση, όπως προαναφέρθηκε, σύμφωνα με τον Stredwick (Ψιμούλης, 2022), είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων της, αυτό επιτυγχάνεται συνήθως μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία πραγματοποιούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης και αποσκοπούν στην ενίσχυση της επίδοσης της επιχείρησης. Η εκπαίδευση συμβάλλει δηλαδή, στην πρόοδο των εργαζομένων ως προς τα καθήκοντα τους και ως προς παροχές που προσφέρουν και συγχρόνως μέσω αυτής επιτυγχάνεται η αύξηση των κερδών.

1.1.3 Η ΔΑΠ και η συμβολή της στον τουριστικό κλάδο

Η ΔΑΠ στις τουριστικές επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητη λόγω της ανθρωποκεντρικής φύσης του ίδιου του τουριστικού προϊόντος. Οι τουριστικές επιχειρήσεις σε αντίθεση με όλες τις υπόλοιπες διαφέρουν, γιατί προσφέρουν και παράγουν παράλληλα υπηρεσίες και προϊόντα. Οι άνθρωποι πόροι, θεωρούνται ως ένας από τους βασικότερους παράγοντες της λειτουργίας αυτών των επιχειρήσεων, αφού οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που έρχονται σε απευθείας επαφή με τους πελάτες - τουρίστες, με τέτοιο τρόπο που λειτουργεί για το συμφέρον της επιχείρησης (Ψιμούλης, 2022).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Jyothi et al, 2020) στον κλάδο του τουρισμού, οφείλει πέρα από τη στρατολόγηση, την επιλογή, την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός αφοσιωμένου, ικανού, καλά διοικούμενου εργατικού δυναμικού, να βασίζεται και στην αλληλεπίδραση του προσωπικού με τους πελάτες – τουρίστες, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες αναψυχής παρέχοντάς τους υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

Συμπερασματικά, η δημιουργία ενός τέτοιου τμήματος σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι ζήτημα υψίστης σημασίας (Ψιμούλης, 2022). Βασικός σκοπός του, όπως και σε κάθε άλλη επιχείρηση, είναι να διασφαλίσει την επιτυχία με μέσω των ανθρώπων της. Δηλαδή, να βρίσκει το κατάλληλο προσωπικό, να διαπλάθει το πνεύμα των εργαζομένων, να καλλιεργεί πρότυπα και αρχές τα οποία θα συμβαδίζουν με την εταιρική κουλτούρα της εταιρίας, αλλά και να τους ωθεί να συμμετέχουν σε στρατηγικές, βοηθώντας έτσι στην ανάπτυξή της μονάδας (Σταβρινούδης, 2017).

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί σήμερα, επιβάλλεται και καλό είναι να διαθέτουν στόχους, δομή και να λειτουργούν με συγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες. Για την

επίτευξη όλων των παραπάνω απαιτείται διοίκηση. Η διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί σύνθετο έργο. Απαιτεί μια σειρά ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση/οργανισμός, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση όλων των συντελεστών παραγωγής. Για την επίτευξη αυτών των στόχων χρειάζεται να υπάρχει ένας καλός ηγέτης ή ένας καλός μάνατζερ.

1.2 Ηγεσία

Η ηγεσία υπάρχει από τα αρχαία χρόνια, από τότε που οι άνθρωποι ξεκίνησαν να συγκεντρώνονται σε ομάδες. Σε μια ομάδα ανθρώπων, ο ηγέτης ήταν πάντα αυτός που ξεχώριζε, λόγω της δυναμικότητας του, της συμπεριφοράς του και της επιρροής του προς τους υπόλοιπους. Ηγέτης (Πετρίδου, 2016) είναι αυτός που αναγνωρίζεται πρόθυμα και εθελοντικά από τους άλλους, όπου με την ικανότητά του μπορεί να επιβληθεί και να αλλάξει τις σκέψεις της ομάδας, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της, με όσο το δυνατόν λιγότερο κόστος. Για αυτό και λένε και τη φράση, πως ότι «Ηγέτης δεν γίνεσαι, αλλά γεννιέσαι.»

Μέχρι σήμερα για τον όρο Ηγεσία έχουν δοθεί πολλές ερμηνείες και ορισμοί, παρόλα αυτά δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ορισμός που να τη χαρακτηρίζει. Τα χαρακτηριστικά όμως μιας αποτελεσματικής ηγεσίας, διακρίνονται από κάποιες ιδιότητες, όπως είναι:

- η επικοινωνία
- ο έλεγχος
- η δημοκρατία στην λήψη αποφάσεων
- η άσκηση επιρροής
- το ομαδικό πνεύμα
- η πρωτοβουλία δημιουργίας

Εφόσον αναφέρθηκαν τα προτερήματα τα οποία χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη, κρίνεται απαραίτητο να σημειωθούν ακολούθως τόσο το στυλ όσο και οι διάφοροι τύποι ηγεσίας, ώστε να διασαφηνιστεί το είδος της ηγεσίας που επιλέγει να ακολουθήσει ο κάθε ηγέτης κατά τη διοίκηση της ομάδας του.

1.2.1 Στυλ και Τύποι Ηγεσίας

Υπάρχουν διάφορα στυλ και τύποι ηγεσίας, αφού όπως έχει προαναφερθεί ο κάθε ηγέτης ξεχωρίζει από κάποια χαρακτηριστικά που διαθέτει, ως προς το τομέα της διοίκησης και της συμπεριφοράς. Όμως, τα στυλ ηγεσίας αλλάζουν κάποιες φορές στους ηγέτες, ώστε να ταιριάζουν με τις ανάγκες της εκάστοτε κατάστασης. Έτσι λοιπόν με, βάση τους Gökalp και Soran (2022), διαπιστώνεται, πως η κατάσταση/περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην επιλογή του σωστού στυλ, ώστε ο ηγέτης να μπορέσει να επηρεάσει την ομάδα του και τις ενέργειές της.

Τα στυλ ηγεσίας είναι:

- το συναλλακτικό
- το μετασχηματιστικό
- το φιλελεύθερο
- το συμμετοχικό
- το αυταρχικό

Συναλλακτικό Στυλ

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας (Gökalp and Soran, 2022), έχει να κάνει με την κινητοποίηση των εργαζομένων με σκοπό την καλύτερη απόδοσή των καθηκόντων τους μέσω ανταμοιβών, όπως την επιβράβευση, την αύξηση μισθού και τις άδειες. Οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν δηλαδή, την επιβράβευση σε μία καλή προσπάθεια και την κύρωση αντίστοιχα όταν υπάρχει μία φτωχή απόδοση. Επίσης οι συναλλακτικοί ηγέτες εστιάζουν περισσότερο στο αποτέλεσμα της εργασίας, την διαδικασία της, όπως και στην σταθερότητά της, παρά σε οράματα και ιδέες.

Μετασχηματιστικό Στυλ

Το μετασχηματιστικό αφορά το στυλ ηγεσίας στο οποίο οι ηγέτες ασχολούνται κυρίως με τα μελλοντικά ζητήματα και όχι με τα βραχυπρόθεσμα. Οι ηγέτες αυτοί θέτουν ως βασικό στόχο το συμφέρον της ομάδας, βάζοντας σε δεύτερη μοίρα το προσωπικό τους όφελος, γι' αυτό και θεωρούνται σπουδαία πηγή δύναμης και έμπνευσης για τους υπαλλήλους τους (Gökalp and Soran, 2022).

Φιλελεύθερο Στυλ

Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας (Gökalp and Soran, 2022), οι ηγέτες περιγράφονται ως μη παρεμβατικοί, αφού δεν επιβάλλουν την πειθαρχία σαν κύριο μέλημά τους και αφήνουν τους εργαζόμενους τους να ολοκληρώσουν την εργασία χωρίς περιορισμούς, διότι τους εμπιστεύονται πλήρως. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναπτύξουν και να προωθήσουν τις δικές τους ιδέες. Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικότερο, κυρίως όταν οι εργαζόμενοι έχουν αρκετή πείρα και γνώσεις πάνω στο κομμάτι της εργασίας τους. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι στο φιλελεύθερο στυλ, η ομαδική επιτυχία είναι ο κυριότερος στόχος.

Συμμετοχικό Στυλ

Το συμμετοχικό στυλ (Πετρίδου, 2016) αφορά, την εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν το κομμάτι της οργάνωσης. Οι ηγέτες σε αυτή την περίπτωση, προτού λάβουν οι ίδιοι την απόφασή τους, συμβουλευονται τους εργαζόμενους τους και συμμερίζονται τις ιδέες και τις ανησυχίες τους.

Αυταρχικό Στυλ

Το αυταρχικό στυλ (Gökalp and Soran, 2022), σχετίζεται με οποιαδήποτε κατάσταση στην οποία ο ηγέτης έχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο, δηλαδή συγκεντρώνουν όσο το δυνατόν γίνεται περισσότερη εξουσία και δύναμη μπορούν. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν τις αποφάσεις, χωρίς να υπολογίζουν καθόλου τους εργαζόμενους τους. Σκοπός τους, είναι να διατηρούν τον έλεγχο στην εργασία και να υπάρχει πλήρης αφοσίωση και υπακοή από την πλευρά των εργαζομένων.

Ωστόσο, διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, όπως η θεωρία του Likert, η θεωρία X,Y του McGregor, το μοντέλο των Vroom και Yetton και άλλες.

1.2.2 Θεωρίες Ηγεσίας

Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές από τις πιο σημαντικές θεωρίες που αφορούν την ηγεσία, οι οποίες εστιάζουν κατά βάση σε εκείνα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη τα οποία τον καθιστούν αποτελεσματικό.

Η θεωρία του Likert

Ο Likert (Πετρίδου, 2016), διατύπωσε μία θεωρία στην οποία ανέφερε πως υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας και το κάθε ένα εξαρτάται από τη δυνατότητα συμμετοχής του στην λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα,

- **Το Εκμεταλλευτικό Αυταρχικό**, το οποίο βασίζεται στον φόβο, γιατί όλοι οι στόχοι τίθενται στους εργαζόμενους υπό μορφή διαταγών. Οι σχέσεις μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων είναι ανύπαρκτες και η παραγωγικότητα των εργαζομένων αρκετά περιορισμένη.
- **Το Καλοπροαίρετα Αυταρχικό**, η επικοινωνία μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων είναι καλύτερη, παρ'όλα αυτά ο ηγέτης εξακολουθεί να είναι αυστηρός και οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να είναι εξαρτώμενοι. Στο στυλ αυτό όμως οι υπάλληλοι αποδίδουν πιο αποδοτικά.
- **Το Συμβουλευτικό**, ο ηγέτης ζητάει την γνώμη από τους εργαζομένους του αλλά οι αποφάσεις ακόμα λαμβάνονται από υψηλά.
- και **Το Συμμετοχικό**, σε αυτό το στυλ υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων, όλες οι αποφάσεις παίρνονται με δημοκρατικό τρόπο και όλα τα μέλη συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Το κυριότερο χαρακτηριστικό του συμμετοχικού στυλ κατά τον Likert, είναι, ότι θεωρείται το πιο αποτελεσματικό για την συλλογική εργασία.

Η θεωρία X,Y του McGregor

Ο McGregor στην θεωρία του ανέπτυξε δύο στυλ ηγεσίας, το μοντέλο X και το μοντέλο Y. Στο πρώτο αναφέρεται, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι αδιάφοροι για την εργασία τους και προσπαθούν να αποφύγουν τις ευθύνες. Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, δεν δέχεται υποδείξεις και χρησιμοποιεί το φόβο ως κινητήρια δύναμη. Από την άλλη πλευρά στο μοντέλο Y, ανήκουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι επιθυμούν να εργαστούν, είναι από ένστικτο καλοί, φιλότιμοι και βασίζονται στη συνεργασία. Ο ηγέτης

αυτής της κατηγορίας, αποφασίζει και διοικεί συλλογικά, δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενούς του να εκφέρουν την άποψή τους και τους δίνει την ευκαιρία να αναπτυχθούν (Πετρίδου, 2016).

Το μοντέλο των Vroom και Yetton

Ο Vroom και Yetton (Πετρίδου, 2016), ανέπτυξαν το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας, γιατί ο κάθε ηγέτης χρησιμοποιεί διαφορετική στρατηγική - στυλ για να πετύχει τους στόχους του και να λάβει τις αποτελεσματικότερες αποφάσεις και λύσεις, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης. Ο Vroom και ο Yetton προσδιορίζουν πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας στην λήψη αποφάσεων:

- το αυταρχικό στυλ
- το λιγότερο αυταρχικό στυλ
- το συμβουλευτικό στυλ
- το περισσότερο συμβουλευτικό στυλ
- το συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ

Στο πρώτο, ο ηγέτης αποφασίζει εξ ολοκλήρου μόνος του, χωρίς να ζητήσει τη γνώμη ή τη βοήθεια από τα μέλη της ομάδας.

Στο δεύτερο στυλ, ο ηγέτης και πάλι συνεχίζει να παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, αλλά, έχει λάβει πρώτα τις απαραίτητες πληροφορίες από τους υφιστάμενούς του.

Στο τρίτο, ο ηγέτης αποφασίζει αφού έχει πρώτα συμβουλευτεί και συζητήσει με τα υπόλοιπα μέλη.

Στο τέταρτο, ο ηγέτης αποφασίζει, αφού έχουν συλλεχθεί όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και έχουν συζητηθεί όλα τα θέματα.

Τέλος στο πέμπτο, ο ηγέτης δεν αποφασίζει μόνος του, αλλά όλες οι αποφάσεις συζητούνται και λαμβάνονται από κοινού.

1.3 Μάνατζμεντ

Όπως προαναφέρθηκε, ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι αυτός του «δασκάλου», όπου με την επιρροή του στα μέλη της, καταφέρνει να πραγματώσει κάποιον κοινό στόχο. Ο μάνατζερ από την άλλη, είναι ένα άτομο το οποίο έχει διδαχθεί, του έχει δοθεί η δύναμη να ασκεί διοίκηση και συγχρόνως έχει την αρμοδιότητα να ασχοληθεί με όλα τα θέματα που

αφορούν την ομάδα, για να καταφέρει να πετύχει τους στόχους της, αποφεύγοντας τα ρίσκα και με όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό τρόπο.

1.3.1 Ο ορισμός του Μάνατζμεντ

Κατά καιρούς πολλοί ειδικοί προσπάθησαν να δώσουν ένα ορισμό που να εξηγεί ακριβώς τι είναι το Μάνατζμεντ, αλλά δεν είναι αρκετά εύκολο να δοθεί η ακριβής έννοια που θα ικανοποιεί τόσο το θεωρητικό όσο και το πρακτικό κομμάτι του. Παράλληλα, η ελληνική μετάφραση του Μάνατζμεντ είναι κάτι το οποίο δεν έχει οριστεί ακόμα, παρόλα αυτά ο όρος της Διοίκησης είναι αυτός ο οποίος έχει επικρατήσει μέχρι στιγμής.

Το Μάνατζμεντ (Πετρίδου, 2016), έχει να κάνει με την αποδοτικότητα της εργασίας των άλλων, με την επιβεβαίωση πως όλες οι δραστηριότητες που έχουν ανατεθεί διεκπεραιώνονται σωστά, υπό την επίβλεψη των μάνατζερ. Αφορά δηλαδή, ένα σύνολο αποφάσεων, ενεργειών και αποτελεσματικών στρατηγικών προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι (Γεωργόπουλος, 2013).

Οπότε ένας ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί είναι ότι: *«Το Μάνατζμεντ - Διοίκηση είναι η συνεχής, δυναμική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην οικονομική προσπάθεια, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων των συμμετεχόντων σε αυτή»* (Πετρίδου, 2016).

Επιπλέον, το Μάνατζμεντ, παίζει έναν εξίσου σημαντικό ρόλο τόσο στην επιχειρησιακή κοινότητα όσο και την κοινωνία την ίδια, αφού τη βοηθάει να αναπτυχθεί σε οικονομικό, σε λειτουργικό και σε βιοτικό επίπεδο.

Για την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών του οργανισμού ή της επιχείρησης, ο Μάνατζερ εκτελεί συγκεκριμένους ρόλους και έχει αναπτύξει συγκεκριμένες δεξιότητες που τον εξυπηρετούν. Παρακάτω θα αποσαφηνιστούν τόσο οι ρόλοι όσο και οι δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ένας μάνατζερ.

1.3.2 Οι ρόλοι και οι δεξιότητες ενός Μάνατζερ

Ο Μάνατζερ (Stephen and Robbins, 2014) σχετίζεται με την οργάνωση, την καθοδήγηση και την παρακολούθηση της εργασίας και του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού στον οποίο ηγείται. Αφού, ο Μάνατζερ παράγει το έργο μέσα από την εργασία των άλλων. Για να υπάρχει όμως, σωστή διαχείριση πρέπει να διαθέτει και τους αντίστοιχους ρόλους και δεξιότητες.

Οι ρόλοι του Μάνατζερ είναι δέκα και χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (Κάτου, 2017):

- λ Διαπροσωπικοί Ρόλοι: Επικεφαλής, Ηγέτης, Σύνδεσμος
- λ Πληροφοριακοί Ρόλοι: Παρακολουθητής, Μεταδότης, Εκπρόσωπος
- λ Ρόλοι Λήψης Αποφάσεων: Επιχειρηματίας, Διαχειριστής διαταραχών, Κατανεμητής Πόρων, Διαπραγματευτής

Οι δεξιότητες που θα πρέπει να κατέχει για να μπορέσει να ανταποκριθεί στους ρόλους, χωρίζονται επίσης σε τρεις κατηγορίες:

- λ Εννοιολογικές Δεξιότητες: Μπορεί να διαχειρίζεται και να αντιλαμβάνεται καταστάσεις και συμβάντα.
- λ Διαπροσωπικές Δεξιότητες: Έχει την ικανότητα να επικοινωνεί και να συνεργάζεται με άτομα και ομάδες.
- λ Τεχνικές Δεξιότητες: Κατέχει εμπειρίες και εξειδικευμένες γνώσεις τις οποίες χρειάζονται για την διαχείριση του οργανισμού.

Με βάση αυτές τις δεξιότητες ένας Μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στα καθήκοντα του, ενώ η δεξιότητα με βάση τον Boyatzis χαρακτηρίζεται ως ένα «θεμελιώδες χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου» (Γιουσμπάσσογλου, 2009).

2. Εργασιακή ικανοποίηση

2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικότερα θέματα που θα πρέπει να απασχολεί οποιουδήποτε είδους επιχείρηση (Κούλης, 2019) . Πόσο μάλλον όταν αυτή συνδέεται άμεσα με τη καλή σωματική και ψυχολογική υγεία των εργαζομένων της, αναλογιζόμενοι πάντα το πόσο χρόνο καταναλώνουμε στην εργασία κατά την διάρκεια της ζωής μας.

Μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης, μία επιχείρηση μπορεί να δείξει πόσο σημαντικοί είναι για αυτήν οι εργαζόμενοι της και οι ιδέες τους. Το να επενδύουν στους εργαζόμενους τους έχει σαν αποτέλεσμα και αυτοί με την σειρά τους να επενδύσουν πάνω στην ίδια την επιχείρηση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως το θετικό ή το αρνητικό συναίσθημα που βιώνει ένας εργαζόμενος στην εργασία του αλλά και στο περιβάλλον της (Τριβυζά και Κουλιεράκης, 2013). Για παράδειγμα, όταν υπάρχει υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση, υπάρχει καλύτερη παραγωγικότητα, υπευθυνότητα, υγιέστεροι τρόποι και μικρότερο ποσοστό διάθεσης για αναζήτηση άλλου εργασιακού χώρου (Armstrong, 2014).

Από την άλλη πλευρά, στην χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν έλλειψη γνώσεων, άσχημες διαπροσωπικές σχέσεις, μη ικανοποιητικό μισθό και μειωμένες ευκαιρίες για αναγνώριση. Σχετίζεται δηλαδή, άμεσα με το πόσο πολύ αγαπάει ή δεν αγαπάει ένας εργαζόμενος την δουλειά του (George and Jones, 2008) .

Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση ενός εργαζόμενου και η επιτυχία που συνοδεύει την εργασιακή απασχόληση, μπορούν να λειτουργήσουν ως ρυθμιστές σε μία επιχείρηση, με στόχο την αποτελεσματικότητα και τον σεβασμό.

2.2 Θεωρίες της Εργασιακής Ικανοποίησης

Μέσα στα χρόνια έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση, με σκοπό να προσπαθήσουν να εξηγήσουν την παρακίνηση ή υποκίνηση του εργαζομένου που καλύπτεται ή επηρεάζεται, βάση της εργασιακής ικανοποίησης.

Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών

Μία από τις πιο γνωστές και από τις πρώτες θεωρίες που δημιουργήθηκαν για να εξετάσουν το πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, ήταν η θεωρία του Maslow (EU-OSHA, 2018). Μέσα από την θεωρία του, ο Maslow, εξηγεί ότι οι ανάγκες κινητοποίησης έχουν μία ιεραρχική μορφή πυραμίδας πέντε επιπέδων και αποτελείται από (την χαμηλότερη ιεραρχικά στην μεγαλύτερη):

- τις φυσικές ανάγκες: τροφή, στέγαση, ρουχισμός κλπ
- την ασφάλεια: φυσική προστασία
- τις κοινωνικές ευκαιρίες ανάπτυξης: αγάπη, φροντίδα κλπ
- τις ανάγκες πραγμάτωσης: κύρος
- την αυτοπραγμάτωση: προσωπική ανάπτυξη, προσωπική ολοκλήρωση

Η ιεραρχία των αναγκών υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση μίας ανάγκης χαμηλότερου επιπέδου (φυσικές ανάγκες και ασφάλεια) πρέπει να καλυφθούν πρώτες σε σχέση με αυτές που βρίσκονται υψηλότερα ιεραρχικά (κοινωνικές ευκαιρίες ανάπτυξης, ανάγκες πραγμάτωσης και αυτοπραγμάτωση).

Στον εργασιακό τομέα, χρησιμοποιείται για να εξηγηθεί η εργασιακή ικανοποίηση που υπάρχει σε μία επιχείρηση. Οι φυσικές ανάγκες ενός ατόμου μέσα από την εργασία του καλύπτονται από την οικονομική αποζημίωση/μισθό και την ιατρική ασφάλεια την οποία λαμβάνει. Η αίσθηση της ασφάλειας σχετίζεται άμεσα με το εργασιακό περιβάλλον, την ασφάλεια που υπάρχει στην εργασία, με τις δομές που υπάρχουν και με τις κατάλληλες

πολιτικές. Όταν υπάρχει ικανοποίηση σε αυτούς τους τομείς τότε οι εργαζόμενοι μπορούν να εστιάζουν στην εργασία τους και να γίνουν πιο αποδοτικοί. Έπειτα, οι κοινωνικές ευκαιρίες ανάπτυξης και οι ανάγκες πραγμάτωσης, πραγματοποιούνται όταν ο εργαζόμενος ξεκινά να νιώθει πως τον εκτιμούν και τον υπολογίζουν οι συνάδελφοί και οι προϊστάμενοί του. Τέλος, για να αυτοπραγματοωθεί ένας εργαζόμενος, πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί όλα τα προηγούμενα βήματα, ούτως ώστε να μπορέσει να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί (Κούλης, 2019).

Η θεωρία Υγιεινής και Παρακίνησης

Η θεωρία υγιεινής και παρακίνησης (EU-OSHA, 2018), αναπτύχθηκε από τον Herzberg, ο οποίος διαχώρισε τους παράγοντες της ηγεσίας σε:

- παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση
- παράγοντες που οδηγούν στην δυσαρέσκεια

Οι πρώτοι παράγοντες, οι παράγοντες της παρακίνησης δηλαδή, σχετίζονται με τους τρόπους μέσα από τους οποίους ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από την εργασία του (Κούλης, 2019). Η αμοιβή, η αναγνώριση, η ευθύνη και η εξέλιξη είναι μερικοί από αυτούς τους τρόπους.

Οι δεύτεροι, που είναι οι παράγοντες της υγιεινής, αφορούν όλους εκείνους τους τρόπους που επηρεάζεται έμμεσα ένας εργαζόμενος, όπως είναι για παράδειγμα, οι πολιτικές της εταιρείας, οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις με τους προϊσταμένους.

Ο Herzberg (Κάτου, 2017) ισχυρίζονταν, πως οι έννοιες της υγιεινής και της παρακίνησης δεν είναι δύο αντίθετες έννοιες αλλά δυο ξεχωριστές. Η θεωρία του υποστήριζε, για παράδειγμα, πως όταν οι παράγοντες της παρακίνησης είναι χαμηλοί τότε είναι πιθανό ο εργαζόμενος να νιώθει δυσαρέσκεια και το αντίθετο όταν οι παράγοντες της υγιεινής είναι υψηλοί.

Η θεωρία του Μοντέλου Χαρακτηριστικών Εργασίας - JCA

Η θεωρία του JCA (EU-OSHA, 2018), η οποία αναπτύχθηκε από τον Richard Hackman και τον Greg Oldham, παρουσιάζει όλους εκείνους τους παράγοντες που καθιστούν την εργασία ελκυστική και παράλληλα υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει από το εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά:

- οι ικανότητες

- η αναγνώριση εργασίας
- η σπουδαιότητα της εργασίας
- η αυτονομία
- η ανατροφοδότηση

Με βάση αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά και με σκοπό να τα αναπτύξει, μία εταιρεία θα μπορούσε να οδηγηθεί στη δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος και επομένως να πετύχει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της.

Στον αντίποδα των θεωριών που προαναφέρθηκαν και που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και τις θεωρίες που εκφράστηκαν κατά καιρούς , κρίνεται αναγκαίο παρακάτω να αναφερθούν όλοι εκείνοι οι παράγοντες οι οποίοι την επηρεάζουν.

2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι σημερινές συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων ενώ παράλληλα μπορούν να έχουν και αρνητικό αντίκτυπο στην προσωπική τους ζωή (Abuhashesh et al, 2019). Οι συνθήκες αυτές είναι απόρροια του ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν σε μια χώρα.

- Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη: η συμμετοχή σε ομάδες, η αύξηση των ευθυνών και οι προαγωγές είναι μερικές από τις ευκαιρίες που μπορούν να δοθούν στους εργαζομένους.
- Το στρες: ο μισθός , οι συνθήκες, οι πολλές ώρες και το φόρτο της εργασίας είναι μερικοί από τους λόγους που αγχώνουν τους εργαζομένους.
- Η αμοιβή: ο μισθός που λαμβάνει ένας εργαζόμενος είναι ένας από τους κύριους λόγους της εργασιακής τους ικανοποίησης, γιατί αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι αμείβεται λιγότερο από όσο θεωρεί ότι αξίζει τότε αυτό επηρεάζει και την απόδοσή του.
- Η σχέση με τον προϊστάμενο: μέσα από έρευνες έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν ο προϊστάμενος είναι καλός μαζί τους, εν αντιθέσει με όταν είναι αυστηρός, δημιουργώντας έτσι ένα υγιές κλίμα.
- Η ηλικία: η ηλικιακή ομάδα στην οποία βρίσκεται ένας εργαζόμενος παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασία, αφού οι περισσότερες επιχειρήσεις αναζητούν άτομα νεαρά, διότι τους κοστίζουν λιγότερο οικονομικά λόγω της απειρίας τους.

είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

2.4 Εργασιακό Κλίμα

Το εργασιακό κλίμα έχει κυρίαρχο ρόλο στις σύγχρονες επιχειρήσεις και σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση. Αν δεν επικρατεί ένα ευχάριστο κλίμα στην εργασία, είναι φυσιολογικό η επιχείρηση αυτή να μην τα πηγαίνει καλά.

Η επικοινωνία είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες του κλίματος. Όταν υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ εργαζομένων - εργοδοτών τότε επικρατεί ένα υγιές κλίμα στην επιχείρηση. Ενώ αντίθετα όταν δεν υπάρχει επικοινωνία δεν υπάρχει και θετικό κλίμα.

Η ψυχολογία επίσης, είναι ένας ακόμα παράγοντας που το επηρεάζει. Σε κάθε επιχείρηση η ψυχολογία παίζει σημαντικό ρόλο, από τις πιο μικρές αποφάσεις μέχρι τις πιο μεγάλες. Για παράδειγμα, με βάση την ψυχολογία γίνεται η επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου για μια συγκεκριμένη θέση. Πρέπει πάντα όμως, να έχουμε όλοι στο μυαλό μας πως κάθε άνθρωπος είναι μία ξεχωριστή προσωπικότητα, με διαφορετικούς στόχους, ιδέες, ανάγκες και πιστεύω, οπότε και πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μονάδα.

Το εργασιακό κλίμα (Schneider et al, 2012) όμως, επηρεάζει το αποτέλεσμα αφού, υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ κλίματος και αποτελέσματος. Συγκεκριμένα, όταν υπάρχει ένα υγιές κλίμα εργασίας και οι εργαζόμενοι αποκτούν εμπειρίες και γνώσεις μέσα από την εργασία τους, τότε σε μία επιχείρηση δημιουργούνται θετικά αποτελέσματα. Το αντίθετο συμβαίνει όταν υπάρχει αρνητικό κλίμα στην εργασία, με τους εργαζόμενους να είναι αδιάφοροι για αυτή και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα της επιχείρησης να μην είναι ικανοποιητικά. Τέλος, εργασιακό κλίμα θα μπορούσε κάποιος να ορίσει όλες τις εμπειρίες και τις σχέσεις των εργαζομένων σε μία επιχείρηση.

2.5 Τουρισμός και η εργασία στον κλάδο

Ο τουρισμός όπως έχει προαναφερθεί, μετά την ραγδαία ανάπτυξή του τα τελευταία χρόνια έχει θεωρηθεί ως μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες στην Ελλάδα και κύρια πηγή εσόδων του κράτους, καθώς εξασφαλίζει χιλιάδες θέσεις εργασίας ετησίως. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελλήνων Τουριστικών Επιχειρήσεων, 703 χιλιάδες ήταν οι εργαζόμενοι για το 2022, δηλαδή το 16.7% της συνολικής, που απασχολούνταν στις δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης στη χώρα. Ενώ παγκοσμίως, δημιουργήθηκαν 22 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας παγκοσμίως στο τομέα του Τουρισμού (Ικκος και Κουτσός, 2023).

2.5.1 Ο ορισμός του Τουρισμού

Κατά διαστήματα δημιουργήθηκαν διάφοροι ορισμοί για τον Τουρισμό, όμως σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO), τουρισμός είναι: «ένα κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό φαινόμενο που σχετίζεται με την μετακίνηση των ανθρώπων σε μέρη εκτός του συνηθισμένου τόπου κατοικίας τους, με την ευχαρίστηση να είναι το σύνθημα κίνητρό τους» (Department of Economic and Social Affairs, 2008). Επιπλέον, ο αναπτυσσόμενος τουριστικός τομέας μπορεί να συμβάλει θετικά στην οικονομία, κυρίως όσον αφορά το εισόδημα, το Α.Ε.Π. (Το Α.Ε.Π. είναι το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, δηλαδή είναι η συνολική αξία όλων των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγει μία χώρα σε ένα έτος) της κάθε χώρας, τη δημιουργία θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη.

Ο τουρισμός σύμφωνα με τον Βαραβέσο, αντιπροσωπεύει ένα αυτοδύναμο φαινόμενο της κατανάλωσης και του το ελεύθερου χρόνου, το οποίο με τη ραγδαία ανάπτυξη που υπέστη αποτελεί έναν από τους βασικότερους τομείς την παγκόσμιας οικονομίας (Βαραβέσος, 2000). Δημιουργώντας συγχρόνως πολλές νέες θέσεις εργασίας και συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην συνολική απασχόληση.

2.5.2 Εργασιακή ικανοποίηση στον τουριστικό κλάδο

Λόγω της ραγδαίας αύξησης της τουριστικής βιομηχανίας, όπως προαναφέρθηκε, ένας αρκετά μεγάλος αριθμός εργαζομένων απασχολείται στον τουριστικό κλάδο και οι ιδιώτες-επιχειρηματίες εκμεταλλεύονται πολύ συχνά τις παροχές ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν μέχρι την πλήρη εξάντλησής τους. Με αυτό το τρόπο, προσπαθούν να πετύχουν το μέγιστο κέρδος των παροχών ή των υπηρεσιών τους, όπως και του προσωπικού τους.

Παρόλα αυτά, η ικανοποίηση από την εργασία είναι απαραίτητη προϋπόθεση σε έναν βιώσιμο χώρο εργασίας, πόσο μάλλον όταν αυτός βασίζεται πλήρως στο προσωπικό του για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Μέσα από πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς, έχει διαπιστωθεί, όπως και σε οποιαδήποτε άλλου είδους επιχείρηση έτσι και σε μία τουριστική, ότι το εργασιακό κλίμα που επικρατεί έχει τον κύριο λόγο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα, είτε η θέση τους βρίσκεται σε ξενοδοχείο είτε σε άλλου είδους τουριστική επιχείρηση, έχουν άμεσα πιο στενή επαφή με τους υπευθύνους τους, με αποτέλεσμα το άγχος και η πίεση που μπορεί να βιώνουν να είναι μεγαλύτερο από ό,τι σε άλλα επαγγέλματα (Κάτου, 2017).

Επιπλέον (Τσομάκου κ. ά., 2021), το αίσθημα της εξάντλησης είναι πολύ πιο έντονο, αφού οι περισσότεροι εργαζόμενοι τείνουν να εργάζονται περισσότερες ώρες για να βγάλουν

τα καθήκοντα τους εις πέρας. Η αμοιβή είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση, και στη συγκεκριμένη περίπτωση με τις αποζημιώσεις, τις οποίες δέχονται για τις επιπλέον ώρες εργασίας τους και που κατά βάσει είναι μηδαμινές έως ανύπαρκτες.

Τέλος, στο ξενοδοχειακό τομέα, τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να παρακολουθήσουν σεμινάρια ή να λάβουν μέρος σε εκδηλώσεις. Με τους τρόπους αυτούς, τους παρέχονται αλλά και τους δημιουργούνται νέες εμπειρίες και δεξιότητες (Ψιμούλης, 2022).

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Ερευνητικό Εργαλείο

Η έρευνα που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη περιελάμβανε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο (on - line) με μια σειρά ερωτήσεων σχεδιασμένων για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με διάφορες πτυχές της επαγγελματικής εμπειρίας των συμμετεχόντων, την ικανοποίηση, το εργασιακό περιβάλλον και τη συνολική ευημερία μεταξύ ατόμων που εργάζονται σε ξενοδοχεία και συναφείς επιχειρήσεις στον κλάδο του τουρισμού. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις τόσο κλειστού τύπου όσο και σε κλίμακα Likert για να διασφαλιστεί μια ολοκληρωμένη διερεύνηση των αντιλήψεων και των στάσεων των συμμετεχόντων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά 22 ερωτήσεις, εκ των οποίων ορισμένες έχουν αφορούν δημογραφικά στοιχεία.

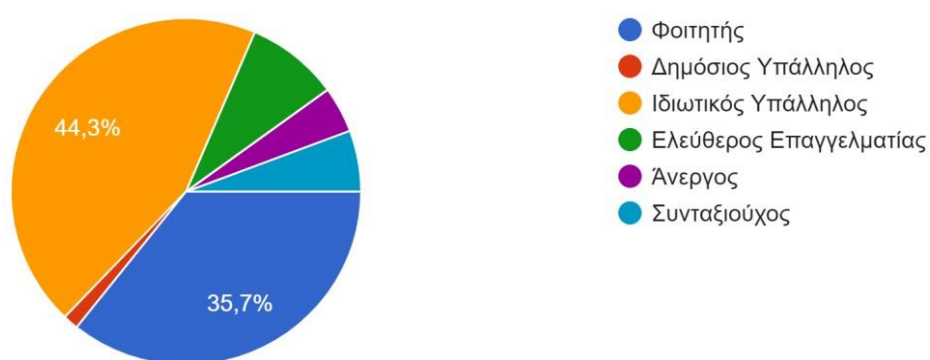
3.2 Δείγμα Συμμετεχόντων

Η έρευνα στόχευσε σε ένα ποικίλο δείγμα επαγγελματιών στον κλάδο του τουρισμού, που περιλάμβανε ρόλους κυρίως εισαγωγικού επιπέδου και εξυπηρέτησης. Η έρευνα διεξήχθη μέσω του εργαλείου δημιουργίας ερωτηματολογίων Google Forms. Η προσέγγιση των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε τόσο διαδικτυακά όσο και φυσικά. Οι συμμετέχοντες διαβεβαιώθηκαν για την εμπιστευτικότητα και τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους στην έρευνα.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα περιελάμβαναν ένα ευρύ φάσμα ατόμων από τον τομέα του τουρισμού, παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για τους διάφορους επαγγελματικούς ρόλους και τα δημογραφικά στοιχεία του κλάδου. Η πλειοψηφία των

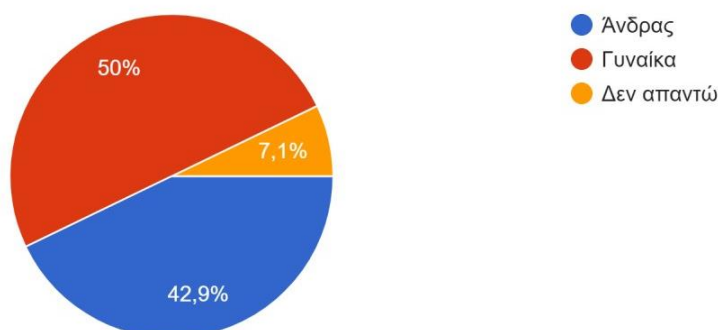
ερωτηθέντων αναγνωρίστηκαν ως Ιδιωτικοί Υπάλληλοι, αποτελώντας το 44.29% του συνόλου των συμμετεχόντων. Σημαντική μερίδα αποτέλεσαν και οι φοιτητές, που αντιπροσωπεύουν το 35.71% του ερωτηθέντος πληθυσμού. Μια μικρότερη αλλά αξιοσημείωτη μερίδα περιελάμβανε τους ελεύθερους επαγγελματίες, που αντιστοιχούσαν στο 8.57% των ερωτηθέντων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι άνεργοι και οι συνταξιούχοι αντιπροσώπευαν συλλογικά τους εναπομείναντες συμμετέχοντες, αποτελώντας ο καθένας ένα ξεχωριστό τμήμα μέσα στον ερωτηθέντα πληθυσμό.

Γράφημα1 Ποιο το επάγγελμα των ερωτηθέντων



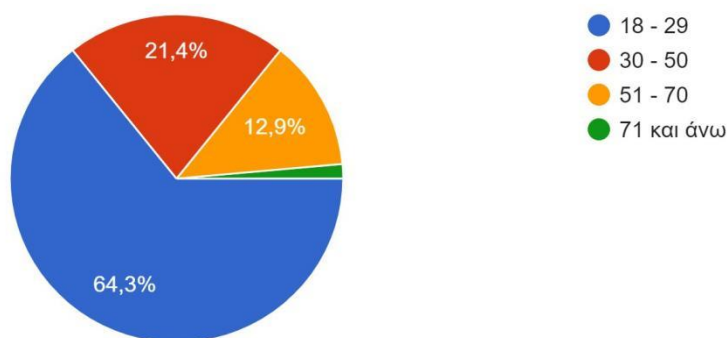
Σε ό,τι αφορά την κατανομή του φύλου, η έρευνα πέτυχε μια ισορροπημένη εκπροσώπηση, με το 50% να αναγνωρίζεται ως γυναίκες και το 42.86% ως άνδρες. Ένα μικρότερο ποσοστό επέλεξε να μην αποκαλύψει το φύλο του, αποτελώντας 7.14% των ερωτηθέντων.

Γράφημα 2 Το φύλο των ερωτηθέντων



Όσον αφορά τις ηλικιακές ομάδες, οι συμμετέχοντες κατανεμήθηκαν σε διαφορετικά ηλικιακά γκρουπ. Η μεγαλύτερη ομάδα ήταν μεταξύ 18 και 29 ετών, αποτελώντας το 64.29% των ερωτηθέντων. Τα άτομα ηλικίας μεταξύ 30 και 50 ετών αντιπροσώπευαν το 21.43% του ερωτηθέντος πληθυσμού, παρέχοντας μια οπτική εργαζομένων με ενδεχόμενη αυξημένη εργασιακή εμπειρία. Οι ερωτηθέντες στην ηλικιακή κατηγορία 51 έως 70 αντιπροσώπευαν το 12.86%, ενώ οι ερωτηθέντες ηλικίας 71 ετών και άνω αποτελούσαν μόλις το 1.43% του συνόλου των συμμετεχόντων. Αυτή η κατανομή εξασφάλισε μια ποικιλόμορφη αναπαράσταση εμπειριών και προοπτικών, συμβάλλοντας θετικά στα ευρήματα της έρευνας.

Γράφημα 3 Ηλικιακή ομάδα



3.3 Διαδικασία

Η έρευνα διενεργήθηκε ηλεκτρονικά και οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ένα σύνολο ερωτήσεων που σχετίζονται με τις επαγγελματικές τους εμπειρίες, τις σχέσεις στο χώρο εργασίας και τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω των Social Media και του E-mail, εξασφαλίζοντας προσβασιμότητα για ένα ευρύ φάσμα συμμετεχόντων. Οι ερωτηθέντες ενθαρρύνθηκαν να δώσουν ειλικρινείς και στοχευμένες απαντήσεις σε κάθε ερώτηση. Η έρευνα διεξήχθη ανώνυμα για την προώθηση ειλικρινών απαντήσεων και τη διατήρηση της εμπιστευτικότητας. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους, όπως προαναφέρθηκε. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από την έρευνα στη συνέχεια αναλύθηκαν για να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις και εμπειρίες των συμμετεχόντων, για το σκοπό της παρούσας εργασίας

3.4 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Μέσω της πλατφόρμας ερωτηματολογίων Google Forms, διασφαλίστηκαν αποτελεσματικές και τυποποιημένες απαντήσεις. Η έρευνα παρέμεινε ανοιχτή για διάστημα δύο μηνών, επιτρέποντας ένα ποικίλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα. Η ποσοτική ανάλυση δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατόπιν ολοκλήρωσης της έρευνας, μέσω του στατιστικού εργαλείου Microsoft Excel.

3.5 Δεοντολογικά ζητήματα

Η μελέτη τήρησε τις δεοντολογικές κατευθυντήριες γραμμές, διασφαλίζοντας την εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων, την εθελοντική συμμετοχή και την ενημερωμένη συναίνεση. Η έρευνα διεξήχθη με απόλυτο σεβασμό στην ιδιωτικότητα και τα δικαιώματα των συμμετεχόντων.

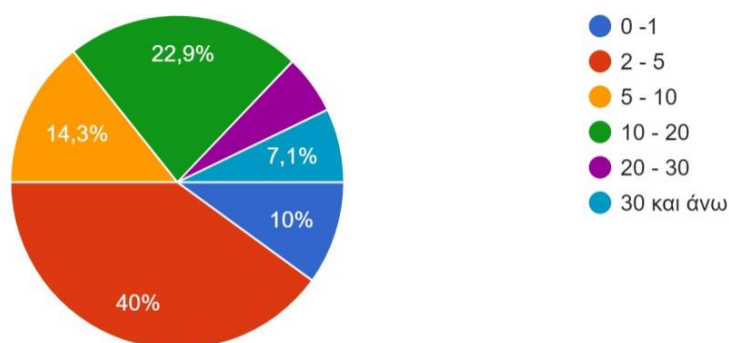
4. Έρευνα

4.1 Αποτελέσματα

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που προέκυψαν από τις στατιστικές αναλύσεις των δεδομένων.

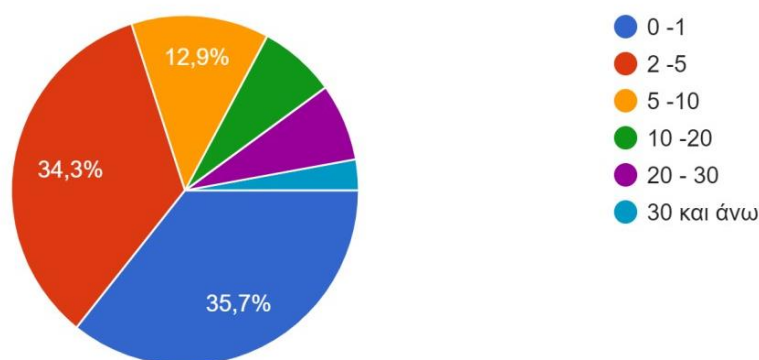
Οι συμμετέχοντες παρείχαν λεπτομερή περιγραφή της επαγγελματικής τους εμπειρίας, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τους γενικούς επαγγελματικούς ρόλους όσο και τις συγκεκριμένες εμπειρίες στον ξενοδοχειακό κλάδο. Συγκεκριμένα, η πλειονότητα των ερωτηθέντων (56,76%) ανέφερε ότι είχε 2 έως 5 χρόνια συνολική επαγγελματική εμπειρία, ακολουθούμενη από 0 έως 1 χρόνια (20,27%). Οι συμμετέχοντες με 5 έως 10 έτη αποτέλεσαν το 10,81 %, ενώ οι συμμετέχοντες με 10 έως 20 έτη και 20 έως 30 ετών ο καθένας αποτελούσαν το 8,11% και το 52,70% αντίστοιχα. Αυτά τα δεδομένα παρέχουν μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των ποικίλων περιόδων σταδιοδρομίας εντός του ερωτηθέντος πληθυσμού.

Γράφημα 4 Συνολικά έτη επαγγελματικής εμπειρίας



Διερευνώντας τη συγκεκριμένη εμπειρία τους στον ξενοδοχειακό κλάδο, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (35,71%) ανέφερε ότι έχει εμπειρία 0 έως 1 έτους. Η εργασιακή εμπειρία 2 έως 5 και 5 έως 10 ετών αντιστοιχούσαν σε 34,29% και 12,86% αντίστοιχα. Οι συμμετέχοντες με 10 έως 20 έτη και 20 έως 30 έτη εμπειρίας στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτέλεσαν το 7,14% και επίσης 714%, ενώ οι συμμετέχοντες με 30 και άνω έτη εμπειρίας ήταν η μειοψηφία στο 2,86%.

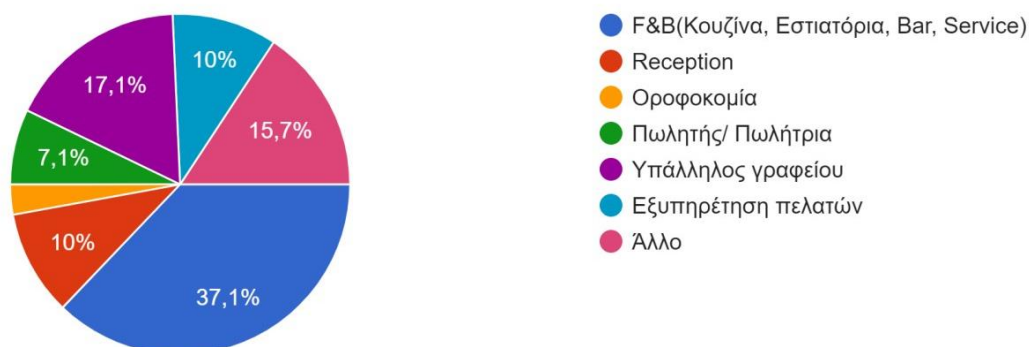
Γράφημα 5 Έτη εμπειρίας ειδικά στον τουριστικό κλάδο



Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ένα ευρύ φάσμα θέσεων που κατείχαν στον τομέα του τουρισμού. Συγκεκριμένα, οι ρόλοι F&B (Τρόφιμα & Ποτά), που περιλαμβάνουν Κουζίνα, Εστιατόριο, Μπαρ και Εξυπηρέτηση, ήταν οι πιο διαδεδομένοι (37,68%). Άλλες θέσεις κατέλαβαν οι Υπάλληλοι Γραφείου (17,39%) και Άλλο (14,49%). Εκπροσωπήθηκαν επίσης ρόλοι όπως η Εξυπηρέτηση Πελατών (10,14%), και η Υποδοχή (10,14 %). Επιπλέον, το 7,25%

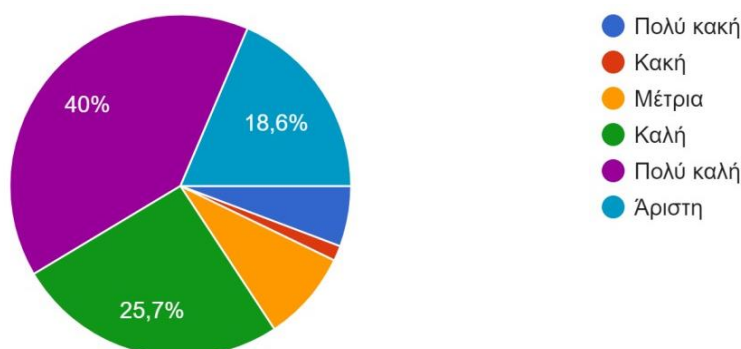
των ερωτηθέντων ανέφερε τη θέση του πωλητή και το 2.90% της οροφοκομίας, υπογραμμίζοντας την ποικιλία των ρόλων στον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Γράφημα 6 Ποια η θέση εργασίας



Κατά την αξιολόγηση της σχέσης των συμμετεχόντων με τους προϊσταμένους τους, η πλειοψηφία ανέφερε θετικές εμπειρίες. Ένα εντυπωσιακό 41,18% χαρακτήρισαν τη σχέση τους «Πολύ καλή», ενώ το 26,47% τη θεωρεί «Καλή». Όσοι ανέφεραν «Άριστη» σχέση αποτελούσαν το 16,18% και το 8,82% ανέφεραν «Μέτρια» σχέση. Λίγοι ερωτηθέντες εξέφρασαν δυσανεξία, με το 5,88% και το 1,47% να αξιολογούν τη σχέση τους ως «Πολύ κακή» και «Κακή», αντίστοιχα. Αυτά τα δεδομένα υπογραμμίζουν ένα γενικά θετικό συναίσθημα σχετικά με τις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου εντός του ερωτηθέντος πληθυσμού.

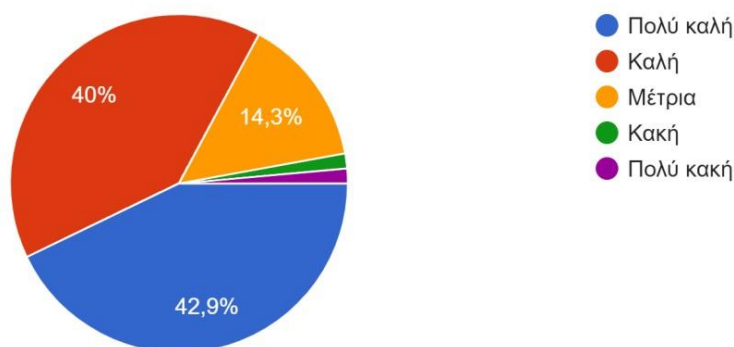
Γράφημα 7 Πώς ήταν σχέση με τον προϊστάμενο



Οι συμμετέχοντες στη συντριπτική τους πλειοψηφία αντιλαμβάνονται θετικά τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους. Ένα σημαντικό 42,86% βαθμολόγησε τη συμπεριφορά των προϊσταμένων του ως «Πολύ καλή», ενώ το 40% τη θεώρησε «Καλή». Το 14.29%

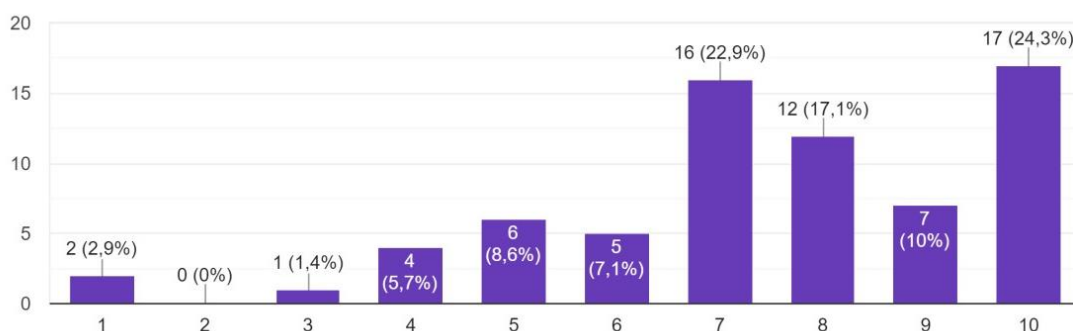
βρίσκει τη συμπεριφορά τους μέτρια, με μόλις το 1.43% και 1.43% να τη θεωρούν «Κακή» και «Πολύ Κακή».

Γράφημα 8 Πως ήταν η συμπεριφορά του προϊστάμενου απέναντι στον εργαζόμενο



Διερευνώντας την επιρροή των εργασιακών σχέσεων στην εργασιακή απόδοση, οι συμμετέχοντες παρείχαν βαθμολογίες σε κλίμακα από το 1 έως το 10. Ένα σημαντικό 51.42% απέδωσε βαθμολογία από 8 έως 10, υποδηλώνοντας μια βαθιά θετική επίδραση. Κυριάρχησε επίσης η βαθμολογία 7, με ποσοστό 22.86%. Το εύρος απαντήσεων από 1 έως 6 κατείχε το 25.71% υποδεικνύοντας ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αντιλήφθηκε μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των εργασιακών τους σχέσεων και της εργασιακής απόδοσης.

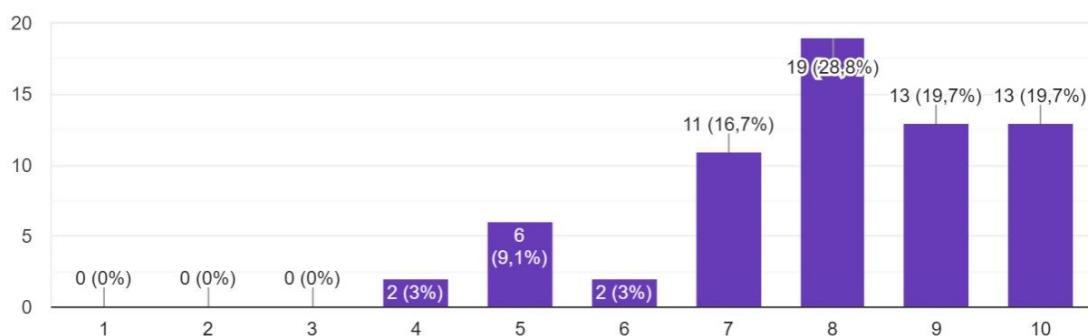
Γράφημα 9 Η επιρροή της εργασιακής σχέσης στην απόδοση της εργασίας



Οι συμμετέχοντες απάντησαν επίσης στο πώς οι εργασιακές τους σχέσεις επηρεάζουν την ψυχολογική τους ευεξία, παρέχοντας βαθμολογίες σε κλίμακα από το 1 έως το 10. Ένα σημαντικό ποσοστό 64,28% έδωσε βαθμολογία από 8 έως 10, υποδηλώνοντας σημαντικό θετικό αντίκτυπο. Παρατηρήθηκε έντονα η βαθμολογία 7 που αποτέλεσε το 15,71%. Ένα μικρότερο μέρος των συμμετεχόντων, το 14,28, έδωσε βαθμολογία από 4 έως 6. Αυτά τα

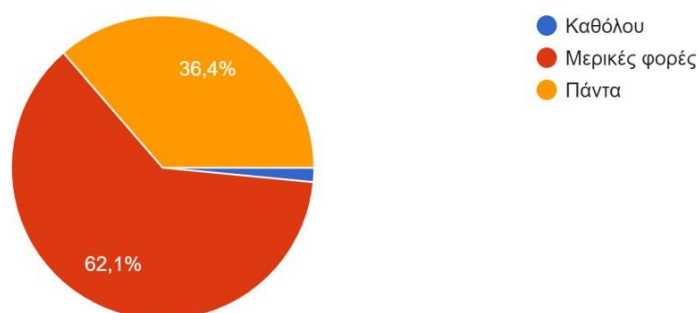
δεδομένα υποδηλώνουν ότι για μια σημαντική πλειοψηφία, οι θετικές εργασιακές σχέσεις συμβάλλουν θετικά στην ψυχολογική τους ευεξία.

Γράφημα 10 Η επιρροή της εργασιακής σχέσης στην ψυχολογία



Όταν ερωτήθηκαν σχετικά με την ποιότητα της επικοινωνίας στο χώρο εργασίας, οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν συλλογικά ένα υψηλό επίπεδο επικοινωνίας. Η πλειοψηφία (62,12%) ανέφερε πως «Μερικές Φορές» έχει καλή επικοινωνία, ενώ το 36,36% ανέφερε ότι η σωστή επικοινωνία υπάρχει «Πάντα». Είναι αξιοσημείωτο ότι μόλις το 1.52% από τους ερωτηθέντες ανέφερε ότι έχει κακή επικοινωνία.

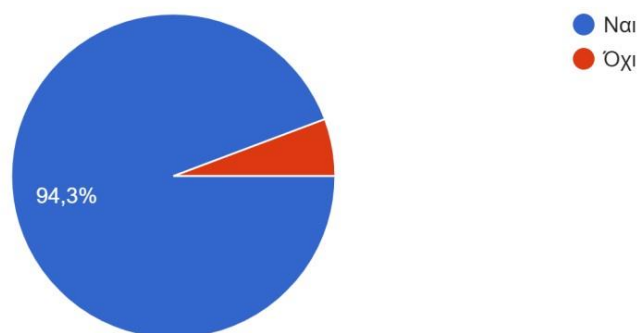
Γράφημα 11 Η επικοινωνία μεταξύ εργαζόμενου και προϊστάμενου



Οι ερωτηθέντες απάντησαν και για τη συνεργασία για την αντιμετώπιση προβλημάτων στο χώρο εργασίας. Η συντριπτική πλειοψηφία (94,29%) ανέφερε θετική συνεργασία, απαντώντας με «Ναι». Μόνο ένα μικρό ποσοστό (5,71%) έδειξε έλλειψη συνεργασίας απαντώντας με «Όχι». Αυτά τα δεδομένα υπογραμμίζουν μια συνεργατική και

ομαδική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων στους χώρους εργασίας των συμμετεχόντων.

Γράφημα 12 Συνεργασία για αντιμετώπιση προβλήματος



Κατόπιν, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εκφράσουν τη συνολική τους ικανοποίηση από την εργασία. Ένα σημαντικό μέρος των ερωτηθέντων ανέφερε συχνή ικανοποίηση, με το 45,71% να δηλώνει «Αρκετά συχνά» και το 27,14% να αναφέρει «Συχνά». Ένα άλλο 22,86% ανέφερε ότι βιώνει ικανοποίηση «Μερικές φορές», ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (4,29%) ανέφερε σπάνια ικανοποίηση. Αυτή η κατανομή παρέχει πληροφορίες για τα ποικίλα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία στον πληθυσμό της έρευνας.

Κατά την αξιολόγηση της αναγνώρισης των προσπαθειών τους, οι συμμετέχοντες ανέφεραν κατά κύριο λόγο θετικές εμπειρίες. Ένα σημαντικό 40,00% δήλωσε ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίστηκαν «Συχνά», ενώ το 34,29% ανέφερε την αναγνώριση «Πολύ συχνά». Ένα άλλο σημαντικό μέρος (25,71%) ανέφερε την περιστασιακή αναγνώριση, δηλώνοντας «Μερικές φορές». Είναι σημαντικό ότι μόλις ένας από τους ερωτηθέντες ανέφερε σπάνια αναγνώριση, υποδεικνύοντας ένα κυρίαρχο θετικό συναίσθημα σχετικά με την αναγνώριση της συνεισφοράς τους στον χώρο εργασίας.

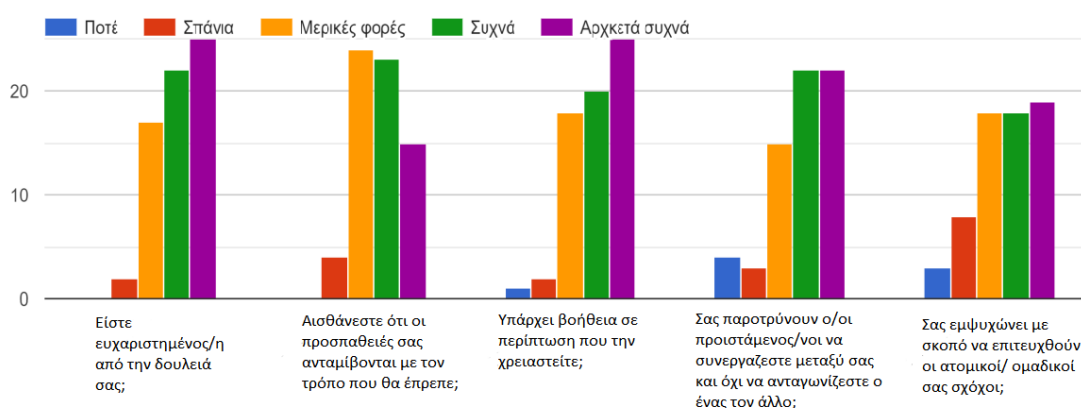
Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τη διαθεσιμότητα υποστήριξης όταν χρειαζόταν. Η πλειοψηφία (45,71%) ανέφερε ότι λάμβανε υποστήριξη «Πολύ συχνά», ακολουθούμενο από το 24,29% που ανέφερε «Συχνά». Επιπλέον, το 27,14% ανέφερε ότι έλαβε υποστήριξη "Μερικές φορές". Ένα μικρότερο ποσοστό ανέφερε σπάνια (2,86%) ή ανύπαρκτη (1,43%) υποστήριξη. Αυτό υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος των ερωτηθέντων αισθάνεται ότι υποστηρίζεται επαρκώς σε δύσκολες καταστάσεις.

Όσον αφορά την ενθάρρυνση για συνεργασία αντί για ανταγωνισμό, μια σημαντική μερίδα των ερωτηθέντων ανέφερε θετικές εμπειρίες. Το υψηλότερο ποσοστό (42,86%)

δήλωσε ότι «Πολύ συχνά» ενθαρρύνεται να συνεργαστεί, ενώ ακολουθεί το 25,71% που ανέφερε «Συχνά». Επιπλέον, το 28,57% ανέφερε ότι βίωσε ενθάρρυνση «Μερικές φορές», ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό (2,86%) ανέφερε ότι δεν έλαβε ποτέ τέτοια ενθάρρυνση. Η ύπαρξη μόλις δύο απαντήσεων σπάνιας ενθάρρυνσης υποδηλώνει μια επικρατούσα οργανωτική εστίαση στη συνεργασία.

Όταν ρωτήθηκαν σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι ανώτεροι τους εμπνέουν να επιτύχουν ατομικούς ή ομαδικούς στόχους, το 40,71% απάντησε "Πολύ συχνά" και ένα επιπλέον 26,43% ανέφερε "Συχνά". Επιπλέον, το 22,86% ανέφερε ότι εμπνεύστηκε «Μερικές φορές», ενώ το 10% από τους ερωτηθέντες ανέφερε σπάνια έμπνευση. Αυτά τα δεδομένα αντικατοπτρίζουν μια θετική οργανωτική επιρροή, με την διοίκηση να παρακινεί ενεργά τους υπαλλήλους για την επίτευξη του στόχου.

Γράφημα 13



Όσον αφορά τις σκέψεις για αποχώρηση από τη δουλειά, το 43,48% απάντησε «Σπάνια», ακολουθούμενο από το 36,23% που ανέφερε «Μερικές Φορές». Επιπλέον, το 13,04% ανέφερε ότι σκέφτεται να φύγει «Συχνά», ενώ το 7,25% από τους ερωτηθέντες ανέφερε ότι δεν σκέφτηκε ποτέ να εγκαταλείψει τη δουλειά. Αυτά τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι ένα σημαντικό μέρος σκέφτεται περιστασιακά να εγκαταλείψει την τρέχουσα θέση του.

Όταν οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για τη συχνότητα που τους δίνονται ευκαιρίες να επιτύχουν προσωπικούς στόχους. Η πλειοψηφία (55,71%) ανέφερε ότι έλαβε τέτοιες ευκαιρίες «Συχνά», ενώ το 34,29% ανέφερε ότι τις έλαβε «Μερικές φορές». Ένα μικρότερο ποσοστό ανέφερε σπάνιας (10,00%) ή ανύπαρκτες (1,43%) ευκαιρίες για την επίτευξη προσωπικού στόχου. Αυτά τα δεδομένα μας παρουσιάζουν μια θετική οργανωτική πτυχή, όπου οι εργαζόμενοι βρίσκουν συχνά ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη.

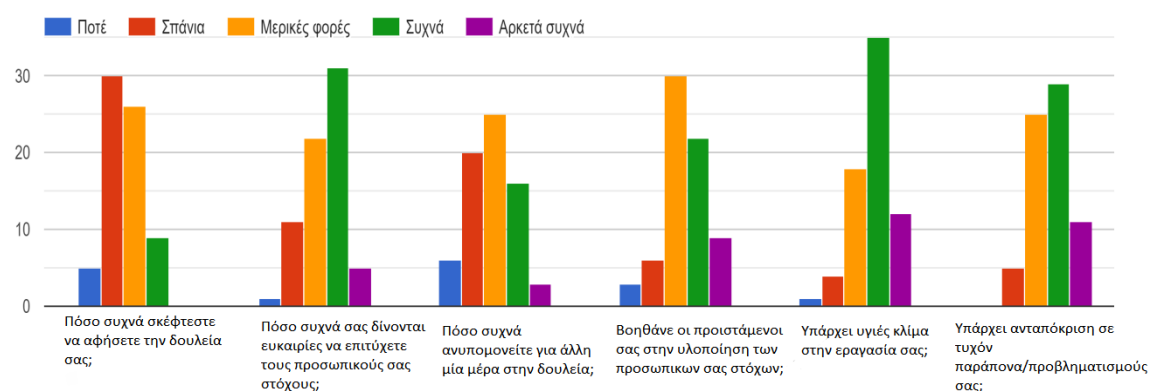
Όσον αφορά την προσμονή για την επόμενη ημέρα στην εργασία, οι απαντήσεις διέφεραν. Ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (46,38%) ανέφερε ότι αναμένει την επόμενη εργάσιμη ημέρα "Μερικές φορές", ενώ το 37,68% ανέφερε "Συχνά". Επιπλέον, το 17,39% ανέφερε ότι το περίμενε "Σπάνια" και ένα μικρό ποσοστό (4,35%) δήλωσε "Ποτέ". Παρατηρούμε ανάμεικτα συναισθήματα μεταξύ των συμμετεχόντων σχετικά με την προθυμία τους να ξαναβρεθούν στο χώρο εργασίας τους.

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοί τους βοηθούν στην επίτευξη προσωπικών στόχων. Η πλειοψηφία (60,22%) ανέφερε ότι λάμβανε βοήθεια «Συχνά», ενώ το 17,39% ανέφερε «Αρκετά συχνά». Επιπλέον, το 13,19% ανέφερε ότι έλαβε βοήθεια «Μερικές φορές» και ένα μικρότερο ποσοστό ανέφερε σπάνια (5,80%) ή καθόλου βοήθεια (3,40%). Αυτά τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι πολλοί συμμετέχοντες αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τους προϊσταμένους τους στην επιδίωξη προσωπικών στόχων.

Όταν ρωτήθηκαν για την ύπαρξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, η πλειονότητα των συμμετεχόντων (50%) ανέφερε ότι μια υγιής ατμόσφαιρα υπάρχει «Συχνά». Επιπλέον, το 26,47% ανέφερε ότι εμφανίζεται «μερικές φορές». Το 16,18% ανέφερε ότι συνέβη «Αρκετά συχνά», ενώ μόνο μικρό ποσοστό ανέφερε σπάνια (5,88%) ή καθόλου ύπαρξη (1,47%). Αυτά τα δεδομένα αντικατοπτρίζουν μια θετική αντίληψη για το εργασιακό περιβάλλον, με ένα σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων να βιώνει μια υγιή ατμόσφαιρα.

Ολοκληρώνοντας το ερωτηματολόγιο, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για την ύπαρξη ανταπόκρισης σε τυχόν παράπονα και προβληματισμούς τους. Σε αυτή την περίπτωση το 42,65% ότι βρίσκουν ανταπόκριση «Συχνά». Το 33,82% ανέφερε ότι υπάρχει «μερικές φορές». Το 16,18% ανέφερε ότι υπάρχει «Αρκετά συχνά», με τους εργαζόμενους που βρίσκουν σπάνια ανταπόκριση σε προβληματισμούς τους και παράπονά τους να καταλαμβάνουν το 7,35%.

Γράφημα 14



5. Συμπεράσματα

Η διατήρηση των εργαζομένων είναι θεμελιώδης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Mwasaru and Kazungu, 2015). Οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν τη σημασία παραγόντων όπως οι συνθήκες εργασίας, η ευημερία των εργαζομένων, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας και η ανταμοιβή και η αναγνώριση στη βελτίωση της διατήρησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Η κύρια συμβολή της παρούσας έρευνας έγκειται στην πιθανή επίδραση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) στη διατήρηση των εργαζομένων, στην καλύτερη ψυχολογία τους αλλά και απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι σε διοικητικές θέσεις στον τομέα του τουρισμού μπορούν να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης για να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους και τη διατήρηση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για την αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης, εργασιακών σχέσεων και διαφόρων πτυχών της εμπειρίας των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού. Παρατηρήθηκε πως οι συμμετέχοντες με μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία (τόσο συνολικά όσο και συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό κλάδο) έτειναν να εκφράζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αυτή η συσχέτιση υποδηλώνει ότι τα άτομα με μεγαλύτερη εμπειρία στους αντίστοιχους τομείς τους μπορεί να έχουν αναπτύξει καλύτερη κατανόηση των ρόλων τους, οδηγώντας σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Τα δεδομένα υποδεικνύουν επίσης ότι οι συμμετέχοντες που βαθμολόγησαν τις σχέσεις τους με τους ανωτέρους τους ως «Καλή» ή «Πολύ Καλή» εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό υποδηλώνει μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας των σχέσεων με την διοίκηση και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Τα άτομα που αναφέρουν θετικές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους μπορεί να βιώσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση και αφοσίωση στην εργασία. Η διοίκηση θα πρέπει να επινοεί συχνά μεθόδους και τακτικές ώστε να δεσμεύουν τους υπαλλήλους σε όλο το φάσμα των προσπαθειών και των ικανοτήτων τους για να συνεισφέρουν στον οργανισμό (Book, Gatling et al, 2019).

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, με ένα σημαντικό ποσοστό να υποδηλώνει ότι συχνά ή Αρκετά συχνά βιώνουν μια θετική ατμόσφαιρα στην εργασία. Αυτό σημαίνει ότι ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, που χαρακτηρίζεται από υγιείς σχέσεις, συνεργασία και υποστήριξη, μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων. Διακρίνεται επίσης μία θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης των εργαζομένων να παραμείνουν στις τρέχουσες θέσεις τους. Οι συμμετέχοντες που εκφράζουν

υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να είναι πιο πιθανό να παραμείνουν με τους σημερινούς εργοδότες τους (Kalgora, Kossivi, et al, 2016). Επίσης, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε συχνή ικανοποίηση από την εργασία, με ένα σημαντικό ποσοστό να βλέπει πως αναγνωρίζονται οι προσπάθειές του. Αυτό το θετικό συναίσθημα πιθανότατα συνδέεται με την αποτελεσματική διοίκηση που αναγνωρίζει και εκτιμά τις συνεισφορές των εργαζομένων. Η αναγνώριση των εργαζομένων έχει συσχετιστεί με αυξημένα κίνητρα και ικανοποίηση από την εργασία, υποδεικνύοντας έτσι τη σημασία της στις ορθά διαμορφωμένες στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανισμοί πρέπει να προσελκύουν και να διατηρούν τα καλύτερα talenta στην εργασία τους μακροπρόθεσμα για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να εξοικονομήσουν κόστος αντικατάστασης. Το HR θα πρέπει να αναπτύσσει στρατηγικές επικοινωνίας και κινήτρων για να διατηρήσουν τους εργαζόμενους και να εξετάσουν τα οφέλη που προσφέρονται στους εργαζόμενους (Carlino, 2017). Ορισμένες στρατηγικές διατήρησης που χρησιμοποιεί το HR επιχειρήσεων περιλαμβάνουν ανάπτυξη σταδιοδρομίας, βελτιωμένα οφέλη, ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον και ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Adeniji et al., 2018).

Τα δεδομένα υποδεικνύουν ακόμη μια ποικιλόμορφη κατανομή της επαγγελματικής εμπειρίας μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα, με συγκέντρωση στα 2 έως 5 έτη. Αυτό υποδηλώνει ότι ο τομέας του τουρισμού προσελκύει ένα μείγμα τόσο έμπειρων επαγγελματιών όσο και εκείνων που βρίσκονται στα πρώτα στάδια της σταδιοδρομίας τους. Η διοίκηση σε ένα τέτοιο περιβάλλον πρέπει να ανταποκρίνεται στις ποικίλες ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων σε διαφορετικά στάδια σταδιοδρομίας. Επίσης, η επικράτηση διαφορετικών ρόλων, ιδιαίτερα σε θέσεις F&B και που σχετίζονται με το γραφείο, υπογραμμίζει την πολύπλευρη φύση του κλάδου του τουρισμού. Η αποτελεσματική διοίκηση σε αυτό το πλαίσιο απαιτεί την κατανόηση των διακριτών προκλήσεων και απαιτήσεων που σχετίζονται με διαφορετικούς ρόλους (McPhail et al., 2015). Αυτό περιλαμβάνει για παράδειγμα τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι σε θέσεις που αντιμετωπίζουν πελάτες (πωλήσεις, υποδοχή) λαμβάνουν επαρκή υποστήριξη, καθώς η ικανοποίησή τους επηρεάζει άμεσα την εμπειρία του πελάτη.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε θετικές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, τονίζοντας τον κρίσιμο ρόλο της διοίκησης στη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Μια εξαιρετική ή πολύ καλή σχέση με τους προϊστάμενους έχει συνδεθεί με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα. Η διοίκηση θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα στην προώθηση ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας, στην αναγνώριση της αξίας κάθε μέλους της ομάδας και στην παροχή υποστήριξης όταν χρειάζεται. Επακόλουθο της θετικής σχέσης αποτελεί το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν σε μεγάλο βαθμό μια θετική συσχέτιση μεταξύ των εργασιακών σχέσεων και τόσο της εργασιακής απόδοσης

όσο και της ψυχολογικής ευημερίας. Η ισχυρή διοίκηση που προάγει την ομαδική εργασία, αναγνωρίζει τις προσπάθειες και παρέχει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει σημαντικά στη συνολική ευημερία και απόδοση των εργαζομένων. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τις θεωρίες που τονίζουν το ρόλο της θετικής διοίκησης στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης από την εργασία (Pattersonetal , 2014).

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανέφερε ότι βιώνει καλή επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι θεμελιώδης για ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συνεχίσει να δίνει προτεραιότητα στη διαφανή και ανοιχτή επικοινωνία για να διασφαλίσει ότι οι πληροφορίες ρέουν απρόσκοπτα, συμβάλλοντας σε ένα θετικό και διαρκώς ενήμερο περιβάλλον εργασίας. Επίσης, η κυρίως θετική ανταπόκριση σχετικά με τη συνεργασία στην επίλυση προβλημάτων υπογραμμίζει μια κουλτούρα που εκτιμά την ομαδική εργασία και τη συλλογική επίλυση προβλημάτων. Αυτό είναι ενδεικτικό της αποτελεσματικής διοίκησης που ενθαρρύνει το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Μια τέτοια προσέγγιση όχι μόνο βελτιώνει την αποτελεσματικότητα επίλυσης προβλημάτων, αλλά ενισχύει και την αίσθηση της συντροφικότητας μέσα στην ομάδα.

Σε αυτό το πλαίσιο, παρατηρήσαμε πως ένας σημαντικός αριθμός συμμετεχόντων ανέφερε ότι έλαβε υποστήριξη όταν χρειαζόταν (τονίζοντας ξανά τη σημασία της διοίκησης στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος) καθώς και βοήθεια από την διοίκηση για την επίτευξη προσωπικών στόχων. Η διοίκηση θα πρέπει να συνεχίσει να δίνει προτεραιότητα στους μηχανισμούς προσβασιμότητας και υποστήριξης για την άμεση αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων. Φυσικά, θα πρέπει να υπάρχει και σαφής ευθυγράμμιση ατομικών και οργανωτικών στόχων, διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν μια σύνδεση μεταξύ της προσωπικής ανάπτυξης και της ευρύτερης οργανωτικής αποστολής. Οι επόπτες που ενεργούν ως μέντορες και διευκολυντές από αυτή την άποψη επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους McPhail et al. (2015), μέθοδοι εσωτερικού ελέγχου, ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα και δυνατότητα εξέλιξης στην καριέρα συμβάλλουν δραματικά στην πρόθεση παραμονής στον κλάδο του τουρισμού. Τα δεδομένα, επίσης, υποδεικνύουν μια θετική τάση όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενθαρρύνονται να συνεργαστούν και όχι να ανταγωνίζονται. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τις σύγχρονες αρχές διοίκησης που τονίζουν την αξία της συνεργασίας για την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Η διοίκηση που προωθεί μια κουλτούρα συνεργασίας συμβάλλει στην υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και στην αίσθηση της κοινής ολοκλήρωσης.

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται εδώ υποστηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ψυχολογικοί μηχανισμοί συνδέονται με τα ορατά θετικά αποτελέσματα στην εργασία (Pattersonetal , 2014). Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι τα άτομα που εργάζονται σε ένα

κατάλληλο και σωστά οργανωμένο περιβάλλον έχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ευημερία, δίνοντας έμφαση στην ιδέα ότι οι μηχανισμοί κινήτρων, η παρακίνηση, η συνεργασία και η άμεση επίλυση προβλημάτων διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην διατήρηση, εξέλιξη και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι Holston Okae και Mushi (2018) απέδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση, η αμοιβή, η δέσμευση των εργαζομένων και το εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης των προθέσεων αλλαγής. Επίσης, οι εργοδότες που σέβονται τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων τους έχουν υψηλό ποσοστό διατήρησης (Nombeko, 2019). Οι συμμετέχοντες στην τρέχουσα μελέτη συμφώνησαν ότι οι καλές συνθήκες εργασίας και η ευημερία των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού.

Οι ποικίλες απαντήσεις σχετικά με την προσμονή για την επόμενη εργάσιμη ημέρα υπογραμμίζουν τη σημασία της διοίκησης στην καλλιέργεια ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, και το γεγονός ότι είναι πολλές οι μη εμφανείς συνιστώσες που επηρεάζουν αυτό το συναίσθημα. Αυτές οι απαντήσεις έρχονται σε αντίφαση με την αντίληψη ότι υπάρχει συχνά ένα υγιές περιβάλλον εργασίας, κάτι που υποδηλώνει αποτελεσματική διοίκηση στη δημιουργία συνθηκών που υποστηρίζουν την ευημερία των εργαζομένων. Ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον έχει συνδεθεί με μειωμένο άγχος, αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη παραγωγικότητα. Η διοίκηση που δίνει προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων συμβάλλει σε μια θετική οργανωτική κουλτούρα και σε βελτιωμένα ποσοστά διατήρησης εργαζομένων (retentionrate). Οι οργανισμοί με υψηλή εναλλαγή εργαζομένων αντιμετωπίζουν προκλήσεις όπως το διοικητικό κόστος, την εκπαίδευση και το κόστος πρόσληψης, κάτι μη επιθυμητό σε κάθε περίπτωση. Για να διατηρήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα, οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν σεβασμό, αναγνώριση και ανταμοιβές (Kossivi et al., 2016). Τα κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής είναι δύο ξεχωριστές διαστάσεις που επηρεάζουν διαφορετικές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης (Karpinski et al., 2018).

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική διοίκηση στον τομέα του τουρισμού επηρεάζει σημαντικά την εμπειρία, την ικανοποίηση και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας μας κάνουν εμφανές το ότι η διοίκηση έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, με το στυλ διοίκησης να συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση (Spreitzer and Hwang, 2019). Οι υπεύθυνοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που δίνουν προτεραιότητα στην ανοιχτή επικοινωνία, τη συνεργασία, την αναγνώριση και την υποστήριξη συμβάλλουν σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Αυτό, με τη σειρά του, ενισχύει την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και τη διατήρηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας υπογραμμίζουν την ανάγκη για συνεχή έμφαση στην ανάπτυξη διοίκησης, διασφαλίζοντας ότι οι αρμόδιοι στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διαθέτουν τις δεξιότητες για να πλοηγηθούν στο δυναμικό τοπίο της τουριστικής βιομηχανίας.

Καθώς οι οργανισμοί επενδύουν στην αποτελεσματική διοίκηση, είναι πιθανό να δουν θετικά κλιμακωτά αποτελέσματα στην ικανοποίηση των εργαζομένων, την οργανωτική απόδοση και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Ο εντοπισμός των προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για τη βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της κερδοφορίας και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων. Μια σημαντική πρόκληση στον τουριστικό κλάδο είναι ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων και η διατήρηση βασικών εργαζομένων είναι πρωταρχικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού (Kumar and Mathmaran, 2017). Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι το τμήμα HRM χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό στρατηγικών για τη βελτίωση της διατήρησης των εργαζομένων και τα ευρήματα έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν τη διοίκηση να βελτιώσει τις πρακτικές διατήρησης. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας θα μπορούσαν να συμβάλουν σημαντικά στην ανταλλαγή πληροφοριών, τη συνεργασία και την ομαδική εργασία μεταξύ της διοίκησης που αναζητά αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διατήρηση των εργαζομένων. Ένα τμήμα HRM με λιγότερο ισχυρές στρατηγικές μπορεί να βρει πρακτικές εφαρμογές σε αυτά τα ευρήματα για να βελτιώσει τη διατήρηση των εργαζομένων, ενισχύοντας κατά συνέπεια την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Νέοι και μελλοντικοί διευθυντές ξενοδοχείων μπορούν να επωφεληθούν από αυτά τα ευρήματα, κατανοώντας τη σημασία της εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών και βέλτιστων πρακτικών για τη βελτίωση της απόδοσης, ψυχολογίας και διατήρησης των εργαζομένων, ενισχύοντας έτσι τη βιωσιμότητα της εκάστοτε επιχείρησης.

Τέλος, η κατανόηση του τρόπου διατήρησης και παρακίνησης των εργαζομένων είναι κρίσιμη για την επιτυχία ενός οργανισμού και η διοίκηση των επιχειρήσεων πρέπει να προσελκύει, να αναπτύσσει και να διατηρεί τους καλύτερους υπαλλήλους στους οργανισμούς της (Schuler, 2015). Η στρατηγική διαχείρισης των εργαζομένων είναι θεμελιώδης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Kossivi et al., 2016). Τα ευρήματα της μελέτης συμβάλλουν στη βιβλιογραφία για τις συνθήκες βέλτιστης απόδοσης των εργαζομένων και μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχειρηματική τουριστική κοινότητα με τη διάδοση πληροφοριών σχετικά με στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η διοίκηση, αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.1 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Στην παρούσα έρευνα εντοπίστηκαν κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ο τρόπος της συλλογής των δεδομένων όπως προαναφέρθηκε, πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου, με σκοπό οι εργαζόμενοι του τουριστικού τομέα να περιγράψουν την επίδραση των σχέσεων τους με τους προϊστάμενους τους, καταθέτοντας τις προσωπικές τους απόψεις. Παρόλα αυτά, οι απαντήσεις τους δεν μπορούν να είναι τελείως αμερόληπτες, καθώς επηρεάζονται από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν αναπτύξει με τους προϊστάμενούς τους.

Τα αποτελέσματα ωστόσο, δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά των εργαζόμενων του κλάδου, λόγω του περιορισμένου δείγματος. Επομένως, καλό θα ήταν να διεξαχθεί μια έρευνα μεγαλύτερης κλίμακας, σε όλη την χώρα από κάποιον επίσημο φορέα, ώστε να αποτυπωθούν ευκρινέστερα οι απόψεις τους. Επιπλέον, η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με απλές στατιστικές μεθόδους και όχι με πιο σύνθετες ώστε να μπορέσουν να χρησιμοποιηθούν και από άλλους φορείς.

Τέλος, σε μία μελλοντική έρευνα, θα ήταν χρήσιμο να υπάρξει συνδυασμός της ποσοτικής και της ποιοτικής μεθοδολογίας, ώστε να μπορέσει να υπάρξει μία πιο αποτελεσματική εικόνα της επίδρασης που έχει η ηγεσία πάνω τους εργαζόμενους.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βαραβέσος Σ. (2000). «Τουρισμός έννοιες, μεγέθη, δομές». Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός

Γεωργόπουλος Ν. Β. (2013). «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» Αθήνα: Εκδόσεις “Γ. ΜΠΕΝΟΥ”

Βασιλειάδου Δ. & Διερωνίτου Ε. (2014). «Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση». Έκρυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών - Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 3, σελ. 92 - 108. <https://erkyna.gr/index.php/volumes?start=21>

Γιουσμπάσσογλου Χαράλαμπος (2009). « Ρόλοι και Δεξιότητες των Γενικών Διευθυντών στα Ελληνικά Ξενοδοχεία 4* & 5*», 6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης [https://eprints.bournemouth.ac.uk/26702/1/Giousmpasoglou.%282009%29 TRI Conf. inGR .pdf](https://eprints.bournemouth.ac.uk/26702/1/Giousmpasoglou.%282009%29%20TRI%20Conf.%20inGR.pdf)

Θερίου Γ. (2009). «Η επίδραση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) στην λειτουργική επίδοση της παραγωγικής διαδικασίας και στην ικανότητα δημιουργίας και χρήσης της γνώσης». (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/17395>

Ίγκος Α. και Κουτσός Σ. (2023). «Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2022». INSETE [https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/07/23_06 Tourism and Greek Economy 2021-2022 v1.pdf](https://insete.gr/wp-content/uploads/2023/07/23_06_Tourism_and_Greek_Economy_2021-2022_v1.pdf)

Καρασαβόγλου, Α.Γ. Ζουμπουλίδης Β., Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν – ΑΕΠ, <https://eclass.emt.ihu.gr/modules/document/file.php/AD122/3%20-%20%CE%91%CE%9A%CE%91%CE%98%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%9F%20%CE%95%CE%93%CE%A7%CE%A9%CE%A1%CE%99%CE%9F%20%CE%A0%CE%A1%CE%9F%CE%AA%CE%9F%CE%9D-%CE%91%CE%95%CE%A0.pdf>

Κάτου Α. (2017). ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις “ΖΥΓΟΣ”

Κούλης Α. (2019). «Εργασιακή Ικανοποίηση και Επαγγελματική Ανάπτυξη των Εκπαιδευτών». (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

<https://freader.ekt.gr/eadd/index.php?doc=46922&lang=el#p=120>

Λαλούμης Δ. (2015). «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων». ΚΑΛΛΙΠΟΣ <https://docplayer.gr/21116287-Dioikisi-anthropinoy-dynamikoy-toyristikon-epiheiriseon-dimitrios-laloymis.html>

Πετρίδου Ε. (2016). *Διοίκηση - Management Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις “σοφία”

Ποζουκίδου Α. Β., Μάμας Θ. Μ. και Καϊτελίδου Δ. (2007). «Επαγγελματική ικανοποίηση του ιατρικού και παραϊατρικού προσωπικού σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο», Γενικό νοσοκομείο Νάουσα, Περιοδικό Νοσηλευτική <https://www.hjn.gr/index.php/el/2007/tomos-46-teyxos-4/345-2007411>

Σταβρινούδης Θ. (2017). «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στα ελληνικά ξενοδοχεία. Πρόσφατες εμπειρικές εξελίξεις, προτάσεις για μελλοντικές κατευθύνσεις». Στο Τσάτρας Π. & Λύτρας Π. (Επιμ.) «ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ, ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»(σ.σ. 597-603). Αθήνα: ΠΑΠΑΖΗΣΗ

https://www.researchgate.net/publication/322745890_E_Dioikese_Anthropinon_Poron_sta_el_lenika_xenodocheia_Prosphates_empeirikes_exelixeis_protaseis_gia_mellontikes_kateuthynseis

Τσομάκου Α., Θεοδώρου Π., Καραγιάννη Ρ. και Γαλάνης Π. (2021). «Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού τριτοβάθμιου δημόσιου νοσοκομείου», Ιατρική Εταιρεία Αθηνών, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής <https://www.mednet.gr/archives/2022-2/pdf/236.pdf>

Τριβυζά Σ. και Κουλιεράκης Γ. (2013). «Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ληπτών υπηρεσιών ψυχικής υγείας στον Κοινωνικό Συνεταιρισμό Περιορισμένης Ευθύνης Κέρκυρας», Ιατρική Εταιρεία Αθηνών, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής <https://www.mednet.gr/archives/2014-3/pdf/352.pdf>

Ψιμούλης Μ. (2022). «Η παρακίνηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών ξενοδοχείων ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνθήκες οικονομικής κρίσης». (Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή). Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/51437>

Χυτήρη Α. (2017). «Η σχέση πρακτικών ΔΑΠ & οργανωσιακής απόδοσης στην κρίση». HR Professional <https://hrpro.gr/i-schesi-praktikon-dad-organosiakis-apodosis-stin-krisi/>

Capital.gr.(2020). «Πώς τα λογισμικά συστήματα HRM μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης» <https://www.capital.gr/story/3471965/pos-ta-logismika-sustimata-hrm-mporoun-na-sumbaloun-stin-apotelesmatikoteri-diaxeirisi-tou-anthropinou-dunamikou-mias-epixeirisis/>

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abuhashesh Y. M., Masa'deh R. και Aldmour R. (2019). «Factors that impact job satisfaction and performance among employees in the Jordanian industrial sector» https://www.researchgate.net/publication/332028694_Factors_that_impact_job_satisfaction_and_performance_among_employees_in_the_Jordanian_industrial_sector

Adeniji, A., Ohunakin, F. & Oludayo, O. (2018). «Perception of frontline employees towards career growth opportunities: Implications on turnover intention.» Business, Theory and Practice. https://www.researchgate.net/publication/329074594_Perception_of_frontline_employees_towards_career_growth_opportunities_Implications_on_turnover_intention

Antonakis, J. (2001). «The validity of the transformational, transactional and laissez faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ-5X)». Unpublished doctoral dissertation, Walden University <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=dilley>

Armstrong M. (2014). «A Handbook of Human resource Management Practice» Thirteenth Edition: Kogan Page Publishing https://euczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?forcedownload=1

Azic L. M. (2017) «The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance». University of

Rijeka https://www.researchgate.net/publication/316726796_The_impact_of_hotel_employee_satisfaction_on_hospitability_performance

Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2019). «*The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry*». Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism 18(1):1-26

https://www.researchgate.net/publication/333367423_The_effects_of_leadership_satisfaction_on_employee_engagement_loyalty_and_retention_in_the_hospitality_industry

Carlino, N. (2017). *Keeping employees happy is critical for success*. Hotel Business, 26(15), 32. <https://togo.hotelbusiness.com/article/keeping-employees-happy-is-critical-for-success/>

Carter J. (2023). «The role of Human Resources in the Hospitality Industry». Linked In <https://www.linkedin.com/pulse/role-human-resources-hospitality-industry-jaynard-carter>

Curri van B. D. (2000). «*The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover*», University of Massachusetts <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482299000315>

Department of Economic and Social Affairs. (2010). «*International Recommendations for Tourism Statistics 2008*». Ανακτήθηκε 10 Οκτωβρίου 2023, από https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf#page=21

European Agency for Safety and Health at Work. (2018). «*Job Satisfaction: Theories and Definitions*», Ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου 2023 <https://oshwiki.osha.europa.eu/en/themes/job-satisfaction-theories-and-definitions>

George, J.M. & Jones, G.R. (2010). «*Understanding and Managing Organizational behavior*» Sixth Edition: Prentice Hall <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/086-Understanding-and-Managing-Organizational-Behavior-Jennifer-M.-George-Gareth-Jones-Edisi-6-2011.pdf>

Gökalp P., Soran S.(2022). «*The Impact of Leadership Styles on Performance and Mediating Effect of Organizational Culture: A Study in Flight Schools*». Transportation Research Procedia <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146522007025>

Heimerl P., Haid M., Benedikt L. and Scholl-Grissemann U. (2020). «*Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry*». Sage Open

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020982998>

Holston Okae, B. L., & Mushi, R. J. (2018). «*Employee turnover in the hospitality industry using Herzberg's two-factor motivation-hygiene theory*». International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8.

https://www.researchgate.net/publication/325121955_Employee_Turnover_in_the_Hospitality_Industry_using_Herzbergas_Two-Factor_Motivation-Hygiene_Theory

Jyothi G., Geetha Sony N., Satyanarayana Raju I.(2020). «*Human Resource Management in Tourism*». Acharya Nagarjuna

University <http://www.anucde.info/HRM%20in%20Tourism.pdf>

Journal of Management and Business Research 17(1), 1-8.

Karpinski, A. C., Jaworski, C., Ravichandran, S. & Singh, S. (2018). «*The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment*». International Journal of Hospitality Management, 74(1), 1-12.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>

Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). «*Study on determining factors of employee retention*». Open Journal of Social Sciences. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.45029>

Kumar, A. A. & Mathimaran, K. B. (2017). Employee retention strategies. Global Journals Inc. https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/3-Employee-Retention-Strategies.pdf

McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P., & Davidson, M. (2015). «*Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index: Evidence from Australia*». International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0132>

Mwasaru, H., & Kazungu, K. W. (2015). «*Effects of employee retention strategies on organizational competitive advantage in the hotel industry*». International Journal of Research in Commerce & Management, 1- 4. <https://ijrcm.org.in/>

Nombeko, F. D. (2019). «*Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review*». African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 1-15. <https://www.ajhtl.com/>

Patterson, T., Luthans, F. & Jeung, W. (2014). «*Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support*». Journal of Organizational Behavior. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.1907>

Randall S. Schuler. (2015). «*The 5-C framework for managing talent*». Dynamics, 44, 47-56. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.11.006>

Ronald J. Beluga, Joanne Souza (1991). «*The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behaviour of subordinate police officers*». Journal of Occupational Psychology. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00540.x>

Schneider B., Ehrhart M. G. and Macey W. H. (2012). «*Organizational Climate and Culture*», The Annual Review of Psychology https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture

Schuler, R. S. (2015). The 5-C framework for managing talent. Organizational https://smlr.rutgers.edu/sites/smlr/files/Documents/Faculty-Staff-Docs/TM%20The%205%20C%20Model%20%20February%202015_Randall%20Schuler.pdf

Sikandar Ali Qalati, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Monica Lorena SanchezLimon, Muhammad Bilawal Khaskheli (2022). «*Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model*». Heliyon <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022026627>

Spreitzer, G. & Hwang, E. B. (2019). «*Chapter 14: How thriving at work matters for creating psychologically healthy workplaces: current perspectives and implications for the new world of work*». <https://doi.org/10.4337/9781788113427.00024>

Stephen P. Robbins (2014). «*Management Robbins Bergman Stagg Coulter*», National Library of Australia Catalogue-in-Publication entry, σελ. 11

https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=hLGaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=management+&ots=FMMZLOqUR8&sig=4QbOVVCYZODKPfsZYzfyx-wi4JvQ&redir_esc=y#v=onepage&q=management&f=true

Testa M. R. and Sipe L.J. (2013). «*The Organizational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context*», San Diego State University
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=32988>

World Travel & Tourism Council. «*Economic Impact*». Ανακτήθηκε 15 Νοεμβρίου 2023, από <https://wtcc.org/research/economic-impact>

Yi Feng Chen, Dean Tjosvold (2006). «*Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: The Role of Relationships*, *Journal of Management Studies*»
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2006.00657.x>

Zhenbo Zhang, Jingwen Wang (2022). «*Undermining or remodeling: Effects of leadership rotation on the effectiveness of authoritarian environmentalism in China*». *Energy Policy*
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421521006091>