



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ



ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ. Ο
ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΓΙΑΒΡΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ
ΑΜ.: T2019078
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΛΟΥΤΣΙΝΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Αριθμός λέξεων: 24.130

ΚΕΡΚΥΡΑ 2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τις πανεπιστημιακές μου σπουδές ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κλουτσινιώτη Παναγιώτη που μου ανέθεσε ένα τόσο επίκαιρο και ενδιαφέρον θέμα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην έρευνα τουριστικούς υπαλλήλους, οι οποίοι δεν μου έφεραν καμία δυσκολία στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία είναι από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα σε κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα στον έντονα ανταγωνιστικό τομέα του τουρισμού. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης δίνει έμπνευση τους εργαζομένους του, τους θέσει σαφείς στόχους και τους παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για να τους επιτύχουν. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη αφοσίωση και παραγωγικότητα.

Στόχος της πτυχιακής αυτής εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση του στυλ ηγεσίας στις τουριστικές επιχειρήσεις και πώς επιδράει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των τουριστικών επιχειρήσεων. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα σε δείγμα 100 απασχολούμενων στον ξενοδοχειακό κλάδο στην περιοχή των Ιωαννίνων. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι την ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού το έχει στο μεγαλύτερο ποσοστό ο διευθυντής του ξενοδοχείου. Οι προϊστάμενοι παρέχουν κίνητρα, που ως συνέπεια έχουν να επηρεάζουν θετικά την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων και ως εκ τούτου να αυξάνεται η αποτελεσματικότητά τους και η παραγωγικότητα. Τα σημαντικότερα κίνητρα που εφαρμόζονται από τη διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ηθικής επιβράβευσης, προαγωγής και οικονομικά. Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι προϊστάμενοι υιοθετούν ένα μεικτό στυλ ηγεσίας και διοίκησης, γεγονός που ωθεί στο να γίνουν οι εργαζόμενοι πιο αποτελεσματικοί. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι κατά την αξιολόγηση του προσωπικού τα σημαντικότερα κριτήρια για το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι η γνώση του αντικειμένου της εργασίας - η εμπειρία καθώς και η συμπεριφορά προς τους πελάτες.

Λέξεις κλειδιά: τουριστικές επιχειρήσεις, ηγεσία, κίνητρα, παραγωγικότητα, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

EXECUTIVE SUMMARY

Leadership is one of the most critical factors affecting productivity in any business and especially in the highly competitive tourism sector. An effective leader inspires his employees, sets them clear goals and provides them with the necessary tools to achieve them. This leads to increased engagement and productivity.

The aim of this thesis is to investigate the influence of leadership style in tourism businesses and how human resource management affects the management of tourism businesses. To achieve this goal, a quantitative survey was carried out on a sample of 100 employees in the hotel industry in the area of Ioannina. From the research it was established that the responsibility for the selection of the staff rests mostly with the hotel manager. Supervisors provide incentives, which as a consequence have a positive effect on the work behavior of employees and therefore increase their efficiency and productivity. The most important incentives applied by the hotel management are moral reward, promotion and finance. It has also been found that supervisors adopt a mixed leadership and management style, which encourages employees to become more effective. Finally, it was found that when evaluating staff the most important criteria for the largest percentage of participants is knowledge of the subject of work - experience as well as behavior towards customers.

Key words: tourism businesses, leadership, motivation, productivity, human resource management

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ (δήλωση αυθεντικότητας)

«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.»

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
EXECUTIVE SUMMARY	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	6
1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	16
2.1 Αποσαφήνιση εννοιών	16
2.1.1 Η έννοια της ηγεσίας.....	16
2.1.2 Η έννοια της παραγωγικότητας των εργαζομένων	17
2.1.3 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	18
2.2 Θεωρίες ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	20
2.2.1 Θεωρία X έναντι θεωρίας Ψ	20
2.2.2 Η διοικητική σχάρα.....	21
2.2.3 Θεωρία του κύκλου ζωής.....	23
2.2.4 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler	25
2.2.5 Θεωρία ηγεσίας 3D του Reddini.....	26
2.2.6 Θεωρία ηγεσίας των Hersey & Blanchard	28
2.2.7 Θεωρία ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού του Roberty House.....	30
2.2.8 Συναλλακτική ηγεσία.....	31
2.2.9 Ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία	32
2.2.10 Μετασχηματιστική ηγεσία	34
2.2.11 Χαρισματική η ηγεσία	34
2.2.12 Συμμετοχική ηγεσία	35
2.2.13 Θεωρίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	36
2.3 Ηγεσία και παραγωγικότητα	38
2.3.1 Η σημασία και αξιολόγηση της παραγωγικότητας για τον οργανισμό.....	38

2.3.2	Σχέση ηγεσίας και παραγωγικότητας.....	42
2.4	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις	42
2.4.1	Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	44
2.4.1	Η επιλογή του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων	47
2.4.2	Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	48
2.4.3	Ανάλυση και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε τουριστικές επιχειρήσεις.....	52
2.4.4	Επιβραβεύσεις προσωπικού	55
2.4.5	Υγιεινή και ασφάλεια προσωπικού	56
2.4.6	Παρακίνηση εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις	57
3	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	60
3.1	Σκοπός της έρευνας.....	60
3.2	Ερευνητικά ερωτήματα	60
3.3	Μεθοδολογία και δείγμα της έρευνας.....	60
3.4	Ερευνητικό εργαλείο	61
4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	62
4.1	Α΄ ΜΕΡΟΣ: Δημογραφικά στοιχεία	62
4.2	Β΄ ΜΕΡΟΣ: Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων των τουριστικών επιχειρήσεων	67
4.3	Γ΄ ΜΕΡΟΣ: Η επίδραση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των τουριστικών επιχειρήσεων	94
5	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	100
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	103
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	111

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα	62
Πίνακας 2: Ηλικία.....	62
Πίνακας 3: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	63
Πίνακας 4: Προϋπηρεσία	64
Πίνακας 5: Κατηγορία ξενοδοχείου	65
Πίνακας 6: Λειτουργία ξενοδοχείου	66
Πίνακας 7: Αριθμός εργαζομένων	66
Πίνακας 8: Ανεξάρτητα από την επιτυχία, ο προϊστάμενός μου θα μας συγχαρεί όσο εργαζόμαστε σκληρά.....	67
Πίνακας 9: Ο προϊστάμενός μου μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητός	68
Πίνακας 10: Ο προϊστάμενος καταλαβαίνει ότι για εμάς τους υπαλλήλους η καλή δουλειά είναι μια ανταμοιβή από μόνη της	69
Πίνακας 11: Ο προϊστάμενός μου δεν αποδέχεται τις απόψεις μας στην εργασία	70
Πίνακας 12: Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αλλάξει τις ευθύνες μας χωρίς να μας συμβουλευτεί	71
Πίνακας 13: Ο προϊστάμενός μου συχνά αγνοεί τα συναισθήματά μας κατά τη διεξαγωγή της εργασίας.....	72
Πίνακας 14: Ο προϊστάμενός μου προσπαθεί να κάνει τη διεύθυνση να έχει καλή εντύπωση για εμάς.	73
Πίνακας 15: Ο προϊστάμενός μου επιμένει να αλλάζει τον τρόπο εργασίας.....	74
Πίνακας 16: Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας.....	75
Πίνακας 17: Ο προϊστάμενός μου δεν αρνείται να εξηγήσει τις αποφάσεις του.	76
Πίνακας 18: Ο προϊστάμενός μου φαίνεται τόσο ζεστός όταν του μιλάω.....	77
Πίνακας 19: Ο προϊστάμενός μου φαίνεται φιλικός και προσιτός.....	78
Πίνακας 20: Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αποδεχτεί τις πληροφορίες μας κατά τη διάρκεια της εργασίας.	79

Πίνακας 21: Ο προϊστάμενος, πριν από την εκτέλεση σημαντικής εργασίας, θα συγχαρεί και θα ενθαρρύνει το προσωπικό.	80
Πίνακας 22: Ο προϊστάμενός μου θα προσπαθήσει να εφαρμόσει τις καινοτομίες του....	81
Πίνακας 23: Ο προϊστάμενός μου είναι λιτός στη διοίκησή του.	82
Πίνακας 24: Όταν έχουμε χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός μου δεν θα μας επικρίνει. .	83
Πίνακας 25: Ο προϊστάμενός μου θα καθορίσει τον καθορισμένο φόρτο εργασίας μας. .	84
Πίνακας 26: Για λόγους αποτελεσματικότητας, ο προϊστάμενός μου θα ζητήσει περισσότερα.	85
Πίνακας 27: Ο προϊστάμενός μου γνωρίζει ότι οι υφιστάμενοί του θα κάνουν ό,τι μπορούν στη δουλειά τους.	86
Πίνακας 28: Ο προϊστάμενός μου πιστεύει ότι όταν λαμβάνουμε αποφάσεις μόνοι μας, πρέπει να τον ενημερώσουμε.	87
Πίνακας 29: Ο προϊστάμενός μου τονίζει ότι η απόδοσή μας πρέπει να ξεπεράσει την απόδοση άλλων τμημάτων.	88
Πίνακας 30: Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε σκληρότερα	89
Πίνακας 31: Ο προϊστάμενός μου επιμένει ότι ο χρόνος ανάπαυσης δεν μπορεί να παραταθεί	90
Πίνακας 32: Ο προϊστάμενός μου απαιτεί οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση να μάθουν από τους ικανούς εργαζομένους.....	91
Πίνακας 33: Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ποιότητας της εργασίας	92
Πίνακας 34: Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε υπερωρίες.	93
Πίνακας 35: Ποιος έχει την ευθύνη επιλογής του προσωπικού;.....	95
Πίνακας 36: Κρίνετε ότι τα κίνητρα που εφαρμόζει η διοίκηση του ξενοδοχείου σας επηρεάζουν θετικά την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων και την γενική τους απόδοση;	95
Πίνακας 37: Ποια είδη κινήτρων εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακή σας μονάδα	97
Πίνακας 38: Θεωρείτε ότι οι μέθοδοι παρακίνησης θα μπορούσε να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης της ξενοδοχειακής σας μονάδας;	98

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως σύστημα	46
Διάγραμμα 2: Διαδικασία εκπαίδευσης ανθρώπινων πόρων	48
Διάγραμμα 3: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα.....	62
Διάγραμμα 4: Ηλικία	63
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης	63
Διάγραμμα 6: Προϋπηρεσία.....	64
Διάγραμμα 7: Κατηγορία ξενοδοχείου	65
Διάγραμμα 8: Λειτουργία ξενοδοχείου	66
Διάγραμμα 9: Αριθμός εργαζομένων	67
Διάγραμμα 10: Ανεξάρτητα από την επιτυχία, ο προϊστάμενός μου θα μας συγχαρεί όσο εργαζόμαστε σκληρά.....	68
Διάγραμμα 11: Ο προϊστάμενός μου μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητός.....	69
Διάγραμμα 12: Ο προϊστάμενος καταλαβαίνει ότι για εμάς τους υπαλλήλους η καλή δουλειά είναι μια ανταμοιβή από μόνη της.....	70
Διάγραμμα 13: Ο προϊστάμενός μου δεν αποδέχεται τις απόψεις μας στην εργασία	71
Διάγραμμα 14: Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αλλάξει τις ευθύνες μας χωρίς να μας συμβουλευτεί	72
Διάγραμμα 15: Ο προϊστάμενός μου συχνά αγνοεί τα συναισθήματά μας κατά τη διεξαγωγή της εργασίας	72
Διάγραμμα 16: Ο προϊστάμενός μου προσπαθεί να κάνει τη διεύθυνση να έχει καλή εντύπωση για εμάς.	73
Διάγραμμα 17: Ο προϊστάμενός μου επιμένει να αλλάξει τον τρόπο εργασίας	74
Διάγραμμα 18: Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας	75
Διάγραμμα 19: Ο προϊστάμενός μου δεν αρνείται να εξηγήσει τις αποφάσεις του.	76
Διάγραμμα 20: Ο προϊστάμενός μου φαίνεται τόσο ζεστός όταν του μιλάω.	77
Διάγραμμα 21: Ο προϊστάμενός μου φαίνεται φιλικός και προσιτός.	78

Διάγραμμα 22: Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αποδεχτεί τις πληροφορίες μας κατά τη διάρκεια της εργασίας.	79
Διάγραμμα 23: Ο προϊστάμενος, πριν από την εκτέλεση σημαντικής εργασίας, θα συγχαρεί και θα ενθαρρύνει το προσωπικό.....	80
Διάγραμμα 24: Ο προϊστάμενός μου θα προσπαθήσει να εφαρμόσει τις καινοτομίες του.	81
Διάγραμμα 25: Ο προϊστάμενός μου είναι λιτός στη διοίκησή του.....	82
Διάγραμμα 26: Όταν έχουμε χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός μου δεν θα μας επικρίνει.	83
Διάγραμμα 27: Ο προϊστάμενός μου θα καθορίσει τον καθορισμένο φόρτο εργασίας μας.	84
Διάγραμμα 28: Για λόγους αποτελεσματικότητας, ο προϊστάμενός μου θα ζητήσει περισσότερα.	85
Διάγραμμα 29: Ο προϊστάμενός μου γνωρίζει ότι οι υφιστάμενοί του θα κάνουν ό,τι μπορούν στη δουλειά τους.	86
Διάγραμμα 30: Ο προϊστάμενός μου πιστεύει ότι όταν λαμβάνουμε αποφάσεις μόνοι μας, πρέπει να τον ενημερώσουμε.....	87
Διάγραμμα 31: Ο προϊστάμενός μου τονίζει ότι η απόδοσή μας πρέπει να ξεπεράσει την απόδοση άλλων τμημάτων.....	88
Διάγραμμα 32: Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε σκληρότερα	89
Διάγραμμα 33: Ο προϊστάμενός μου επιμένει ότι ο χρόνος ανάπαυσης δεν μπορεί να παραταθεί.....	90
Διάγραμμα 34: Ο προϊστάμενός μου απαιτεί οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση να μάθουν από τους ικανούς εργαζομένους.....	91
Διάγραμμα 35: Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ποιότητας της εργασίας....	92
Διάγραμμα 36: Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε υπερωρίες.....	93
Διάγραμμα 37: Ποιος έχει την ευθύνη επιλογής του προσωπικού;	95
Διάγραμμα 38: Κρίνετε ότι τα κίνητρα που εφαρμόζει η διοίκηση του ξενοδοχείου σας επηρεάζουν θετικά την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων και την γενική τους απόδοση;	96

Διάγραμμα 39: Ποια είδη κινήτρων εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακή σας μονάδα	97
Διάγραμμα 40: Θεωρείτε ότι οι μέθοδοι παρακίνησης θα μπορούσε να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης της ξενοδοχειακής σας μονάδας;	98

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία των επιχειρήσεων και η ανάπτυξή τους είναι πάντα ένας από τους κύριους στόχους κάθε ηγεσίας. Έτσι, η προσπάθεια του προσωπικού σε συνδυασμό με τα στυλ ηγεσίας επηρεάζει την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης ώστε αυτή να είναι ανταγωνιστική και επικερδή (Honda, Upadhaya & Sharma, 2014). Το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει δραματικά και η ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας αυξάνεται. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί απέναντι σε αυτές τις πιέσεις. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν επίγνωση αυτής της πραγματικότητας (Honda, Upadhaya & Sharma, 2015) και οι ερευνητές αναγνωρίζουν τους βασικούς παράγοντες για την οργανωτική επιτυχία και την αποτυχία των στυλ διάφορων στυλ ηγεσίας (Honda, Saxena & Sharma, 2011).

Η ηγεσία είναι ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό ενός οργανισμού, δεδομένου ότι η ηγεσία καθορίζει το μεγαλύτερο μέρος της απόδοσης και της απώλειας ενός οργανισμού (Ghayvat, Pandya 7 Patel, 2020). Η ηγεσία είναι μια δραστηριότητα διαχείρισης που καθοδηγεί τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους της εργασίας σε μια αλυσίδα διοίκησης. Είναι σημαντική για την παραγωγική οργάνωση και την κοινωνική λειτουργία ενός οργανισμού. Η επιρροή και τα αποτελέσματά της είναι η ίδια η φύση της ηγεσίας. Ο στόχος της ηγεσίας είναι να οικοδομήσει εμπνευσμένους οπαδούς οι οποίοι είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί (Ghayvat et al., 2019).

Σκοπός της πτυχιακής αυτής εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση του στυλ ηγεσίας στις τουριστικές λειτουργίες και πώς επιδράει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των τουριστικών επιχειρήσεων. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθεται η εισαγωγή ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος. Σε αυτό το κεφάλαιο αποσαφηνίζονται οι έννοιες της ηγεσίας, της παραγωγικότητας και της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, αναλύονται οι θεωρίες της ηγεσίας και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες και οδηγούν στην εφαρμογή του στυλ ηγεσίας σε μια τουριστική επιχείρηση, μελετάται η σχέση της ηγεσίας με την παραγωγικότητα και διερευνάται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις. Στο τρίτο κεφάλαιο παρέχεται η μέθοδος της έρευνας και συγκεκριμένα δίνεται ο στόχος, τα ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογία, το δείγμα της έρευνας και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα

συμπεράσματα που βγήκαν από την έρευνα. Στη συνέχεια παρατίθενται οι βιβλιογραφικές αναφορές ενώ στο παράρτημα που ακολουθεί δίνεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας, όπως αυτό προσαρμόστηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Αποσαφήνιση εννοιών

2.1.1 Η έννοια της ηγεσίας

Οι πολλές και διαφορετικές θεωρίες για την ηγεσία καθιστούν δύσκολο να δοθεί ένας ενιαίος και αποδεκτός ορισμός για αυτήν την έννοια. Η ποικιλία των θεωριών για την ηγεσία αντικατοπτρίζει την πολυπλοκότητα και την πολυμορφία των ανθρώπινων δραστηριοτήτων (Burns, 1978). Όμως, η ηγεσία αποτελεί τον πυρήνα κάθε επιχείρησης, καθορίζοντας σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία των προσπαθειών του. Ως εκ τούτου, η σημαντικότητα της ηγεσίας είναι καταλυτική για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού (Loukeris et al., 2009).

Με την έννοια της ηγεσίας απασχολήθηκε η θεωρία των διοικητικών επιστημών που την συνέδεσε άμεσα με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Οι μελέτες δείχνουν ότι η ηγεσία βασίζεται στην επιρροή που ασκεί ένα άτομο στους άλλους., όπου ο ηγέτης εμπνέει και κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας για να πετύχουν τους οργανικούς στόχους (Koontz, Weihrich & O'Donnell, 1988). Ο Cohen (1990 in Lassithiotaki, 2015) προτείνει έναν ορισμό της ηγετικής ικανότητας που τονίζει την ικανότητα του ηγέτη να καθοδηγεί τους υφισταμένους του προς την επίτευξη στόχων που υπερβαίνουν τις αρχικές τους προσδοκίες. Όπως τονίζει ο Potter (1996), η ηγεσία είναι η δύναμη να εμπνέεις και να καθοδηγείς τους ανθρώπους, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους. Η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την ατομική ανάπτυξη και την εξαιρετική απόδοση. Έτσι, ο ηγέτης είναι εκείνος που μπορεί να μεταδώσει το όραμά του και να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης, όπου οι άνθρωποι συνεργάζονται αρμονικά. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία κοινωνικής αλληλεπίδρασης, κατά την οποία ο ηγέτης, μέσω της επικοινωνίας, της πειθούς και της ενσυναίσθησης, καταφέρνει να κινητοποιήσει και να κατευθύνει τους άλλους προς την επίτευξη ενός κοινά αποδεκτού οράματος. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η ηγεσία βασίζεται σε δύο πυλώνες: α) την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τους συνεργάτες του και β) την προθυμία των συνεργατών να συμμετέχουν ενεργά. Ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι η ηγεσία

συνίσταται, κατά κύριο λόγο, στην επιρροή που ασκεί ο ηγέτης και στην εθελοντική συμμετοχή των μελών της ομάδας.

Ο Σαϊτης (2007) υποστηρίζει ότι η ηγεσία αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που συνδυάζει την αποτελεσματική διαχείριση των πόρων με την ικανότητα να δημιουργεί ένα ευνοϊκό κλίμα εργασίας. Επιπλέον, τονίζει τη δυναμική φύση της ηγεσίας, η οποία διαμορφώνεται από τις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε οργανισμού. Όπως την ορίζει η Δαλακούρα (2012), η ηγεσία είναι η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει ανθρώπους να συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Έτσι, η ηγεσία καθίσταται μια διαδραστική διαδικασία που μεταμορφώνει ομάδες σε δυναμικές μονάδες, προωθώντας την αποτελεσματικότητα.

Οι ηγέτες είναι οι καταλύτες της αλλαγής, κινητοποιώντας ομάδες προς ένα κοινό όραμα. Οι Yüing & Ahmad (2009) επισημαίνουν ότι μια ηγεσία που βασίζεται στη συμμετοχή και την υποστήριξη αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων και, ως εκ τούτου, την παραγωγικότητά τους. Όπως αναφέρει ο Πασιαρδής (2004), η ηγεσία είναι ουσιαστικά η τέχνη της επιρροής, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο κάποιος κατευθύνει τις ενέργειες των άλλων.

2.1.2 Η έννοια της παραγωγικότητας των εργαζομένων

Ο ορισμός της παραγωγικότητας γίνεται συχνά κατανοητός ως η σχέση μεταξύ παραγωγής και εισροής (Olasanmi et al., 2021). Η αναλογία μεταξύ εκροών και εισροών πόρων που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία παραγωγής είναι αυτό που η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας αναφέρει ως παραγωγικότητα (Kato, 2016). Η συνολική παραγωγή διαιρούμενη με τη συνολική εισροή είναι παραγωγικότητα, η οποία απεικονίζει τη σχέση μεταξύ εισροών και εκροών εργασίας (Igbokwe-Ibeto, 2012). Εκτός αυτού, η παραγωγικότητα θεωρείται από ορισμένους τομείς ή επιχειρήσεις ως ο βαθμός στον οποίο η έννοια μπορεί να εφαρμοστεί από τους εργαζομένους στα καθήκοντά τους. Ωστόσο, η έννοια θεωρείται από ορισμένα άτομα ως εργαλείο μέτρησης της ποσότητας της αποδοτικότητας της παραγωγής που επιτυγχάνεται. Η ικανότητα παραγωγής, ανάπτυξης, βελτίωσης ή ανάδειξης αγαθών και υπηρεσιών θεωρείται ποιότητα, κατάσταση ή γεγονός (Olasanmi et al., 2021).

Παραγωγικότητα είναι η επίτευξη καθορισμένων καθηκόντων, όπως αξιολογούνται σε σχέση με καθορισμένες ή προσδιορισμένες απαιτήσεις προθεσμιών, δεξιοτήτων, κόστους και ακρίβειας. Η απόδοση αποτελείται από αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και μπορεί να βελτιωθεί με εκπαίδευση (Gikonyo, 2017). Η ικανότητα ή η ικανότητα χρήσης φυσικών πόρων, ανθρώπινων πόρων και άλλων στοιχείων στο μέγιστο βαθμό στο μειωμένο κόστος παραγωγής, την αυξημένη επέκταση των αγορών, την περισσότερη απασχόληση και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου αναφέρεται ως παραγωγικότητα (Igudia, 2021).

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων μπορεί να χωριστεί σε σωματικές και ψυχικές συνιστώσες, καθώς εξαρτάται τόσο από το πόσο χρόνο ξοδεύει ένας εργαζόμενος σωματικά και πνευματικά στην εργασία, ή πόσο καλά αποδίδει όταν είναι παρών στον τόπο εργασίας του (Wanyama & Mutsotso, 2010). Η αξιολόγηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων πρέπει να δηλώνεται ως σύγκριση της παραγωγής των εργαζομένων με κάποιο σημείο αναφοράς. Κάθε επιχείρηση έχει ορισμένες απαιτήσεις από το προσωπικό της όσον αφορά την παραγωγή τους και θεωρούνται καλοί εργαζόμενοι μόνο σε περίπτωση που η απόδοσή τους συμμορφώνεται με τις προσδοκίες και τα καθιερωμένα πρότυπα των οργανισμών (Gikonyo, 2017).

Οι Nda & Fard (2013) ορίζουν περαιτέρω την παραγωγικότητα των εργαζομένων ως τον λόγο της παραγωγής προς τις εισροές. Ο ανθρώπινος πόρος, ο οποίος είναι η κινητήρια δύναμη της παραγωγικότητας, είναι ο κύριος τομέας συγκέντρωσης. Ως ο μοναδικός παράγοντας που εξασφαλίζει την ύπαρξη της εταιρείας που χρησιμοποιεί άλλους πόρους, είναι το πιο κρίσιμο συστατικό που απαιτείται για να πετύχουν οι οργανισμοί τους στόχους που έχουν θέσει. Ως εκ τούτου, η παραγωγικότητα επηρεάζεται ευνοϊκά από τα κίνητρα, τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα, τη μείωση του κόστους δραστηριότητας, την αύξηση της ποιότητας των δραστηριοτήτων, τη μείωση των ωρών εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία και την προσπάθεια επίτευξης στόχων (Tavakolia, 2010). Από την άλλη, η συρρίκνωση, οι συγχωνεύσεις και η οργανωτική αναδιάρθρωση συνήθως οδηγούν σε χαμηλότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων (Khosa et al. 2016).

2.1.3 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι ένα πεδίο με πολλές διαφορετικές ερμηνείες, οι οποίες επηρεάζονται από ιστορικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες. Παρόλα αυτά, όλες οι ερμηνείες συμφωνούν στο ότι η ΔΑΔ αφορά τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα σε μια οργάνωση (Torrington et al., 2017). Η ΔΑΔ, πέρα από τις τυπικές διαδικασίες, υποδηλώνει μια βαθύτερη δέσμευση στην κατανόηση και υποστήριξη των αναγκών των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε ένα δυναμικό περιβάλλον όπως αυτό της παγκοσμιοποίησης. Ως έννοια, ξεπερνά τη στενή έννοια της διαχείρισης προσωπικού και εστιάζει στην καλλιέργεια ενός εργασιακού περιβάλλοντος που βασίζεται στην αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων (Anderson et al., 2014).

Η ΔΑΔ περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εύρεση, την επιλογή, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των εργαζομένων. Όπως την ορίζουν οι Mondy & Martocchio (2017) είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται σε όλους τους τύπους οργανισμών, από τις μικρές επιχειρήσεις μέχρι τις μεγάλες πολυεθνικές και περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Σύμφωνα με τους Robbins, Coulter & DeCenzo (2017), περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες, όπως η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Αυτές οι διαδικασίες έχουν ως στόχο να εξασφαλίσουν ότι η εταιρεία διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για να επιτύχει τους στόχους της.

Η ΔΑΔ καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως ο προγραμματισμός, η πρόσληψη και η ανάπτυξη του προσωπικού, με στόχο να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό (Kinicki & Williams, 2017), ενώ σύμφωνα με τους Dubey & Yakkaldevi (2015), αφορά όλα τα θέματα που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, από την πρόσληψη μέχρι την αξιολόγησή τους. Όπως τονίζουν οι Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2012), η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να δώσει σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, οι Bateman & Snell (2011) ορίζουν την ΔΑΔ ως ένα οργανωμένο σύστημα που καθοδηγεί τη διαχείριση των εργαζομένων.

Οι Noe, Hollenbeck & Gerhart (2009) επισημαίνουν ότι η ΔΑΔ είναι κανόνες, διαδικασίες και συστήματα που επηρεάζουν το πώς δουλεύουν και σκέφτονται οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία. Τα τμήματα ΔΑΔ στις σύγχρονες εταιρείες ασχολούνται με αντικείμενα τα οποία έρχονται σε καθημερινή τριβή οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΔ είναι (Schermerhorn & Bachrach, 2018): 1) η έλξη εξιδεικευμένου προσωπικού. Πέρα από την πρόσληψη και την επιλογή, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας είναι κρίσιμος για να εξασφαλίσουμε ότι το δυναμικό της επιχείρησης

διαθέτει το κατάλληλο υπόβαθρο γνώσεων και δεξιοτήτων για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης. Επίσης, περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας θετικής εικόνας της εταιρείας ως εργοδότη, που είναι απαραίτητη για την προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων. 2) ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, που περιλαμβάνει: α) τη διαχείριση της απόδοσης, που είναι μόνο ένα μέρος της διαδικασίας. Η διαχείριση της απόδοσης περιλαμβάνει επίσης την παροχή ανατροφοδότησης, τον καθορισμό στόχων και την ανάπτυξη σχεδίων βελτίωσης, β) τη διαδοχή, που είναι η προετοιμασία των εργαζομένων για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες και γ) τη δημιουργία μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση των εργαζομένων όχι μόνο ικανοποιητικών αλλά και παραγωγικών. τους εργαζόμενους ικανοποιημένους και παραγωγικούς. Άλλες σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ είναι (Vneinhardt et al., 2015): α) οι ανταμοιβές και παροχές που είναι απαραίτητες για την προσέλκυση και διατήρηση καλών εργαζομένων, β) οι εργασιακές σχέσεις, καθώς η καλλιέργεια θετικών σχέσεων με τους εργαζόμενους, τους συνδικαλιστικούς οργανισμούς και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς αποτελεί στοιχείο για την οικοδόμηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος βασισμένου στην εμπιστοσύνη και τον σεβασμό και γ) η υγεία και ασφάλεια στην εργασία, καθώς η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των απασχολουμένων είναι νομική υποχρέωση και παράλληλα συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης και της ευημερίας των απασχολουμένων.

2.2 Θεωρίες ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

2.2.1 Θεωρία X έναντι θεωρίας Ψ

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ, που αναπτύχθηκαν από τον Douglas McGregor, αποτελούν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις στην κατανόηση της ανθρώπινης φύσης στον εργασιακό χώρο και, κατ' επέκταση, στην άσκηση της ηγεσίας. Κάθε θεωρία προτείνει διαφορετικές υποθέσεις για τη συμπεριφορά των εργαζομένων, που οδηγούν σε διαφορετικές ηγετικές προσεγγίσεις (Χυτήρης, 1996).

Θεωρία X

Η θεωρία X βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα είναι, κατά τη φύση τους, τεμπέληδες, δεν επιθυμούν τις ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες και χρειάζονται συνεχή επίβλεψη και έλεγχο για να εκτελούν τις εργασίες τους. Οι ηγέτες που υιοθετούν τη θεωρία X τείνουν να είναι αυταρχικοί, ελεγκτικοί και να επικεντρώνονται στο να πετύχουν τους

στόχους με κάθε τρόπο. Χρησιμοποιούν εξουσία και επιβολή για να κινητοποιήσουν τους υφισταμένους τους. Αυτό το ηγετικό στυλ μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλό ηθικό, μειωμένη παραγωγικότητα και υψηλό τζίρο προσωπικού. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αποξενωμένοι, υποκινούμενοι μόνο από την ανάγκη να αποφύγουν την τιμωρία (Sahin, Gurbuz & Koksall, 2014).

Θεωρία Ψ

Η θεωρία Ψ θεωρεί ότι τα άτομα είναι δημιουργικά, φιλόδοξα και αναζητούν ευθύνες. Είναι ικανοί να αυτοκαθορίζονται και να εργάζονται για να πετύχουν τους στόχους της οργάνωσης, όταν τους παρέχεται το κατάλληλο περιβάλλον. Οι ηγέτες που υιοθετούν τη θεωρία Ψ δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, συμμετοχής και συνεργασίας. Ενθαρρύνουν τα άτομα να λαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες από τους υφισταμένους τους. Αυτό το ηγετικό στυλ συνδέεται με υψηλότερο ηθικό, αυξημένη παραγωγικότητα και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο δεσμευμένοι με την οργάνωση και είναι πιο πιθανό να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της (Sahin, Gurbuz & Koksall, 2014).

Η θεωρία Χ και η θεωρία Ψ αποτελούν δύο αντίθετες προσεγγίσεις στην κατανόηση της ανθρώπινης φύσης στον εργασιακό χώρο. Η επιλογή της μιας ή της άλλης θεωρίας επηρεάζει άμεσα το ηγετικό στυλ και τις σχέσεις μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων τους. Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι ηγέτες δεν υιοθετούν αποκλειστικά τη μια ή την άλλη θεωρία, αλλά συνδυάζουν στοιχεία και από τις δύο, ανάλογα με την κατάσταση και τους ανθρώπους που διαχειρίζονται. Ωστόσο, η κατανόηση των βασικών αρχών της θεωρίας Χ και της θεωρίας Ψ μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να αναπτύξουν ένα πιο αποτελεσματικό και ανθρώπινο ηγετικό στυλ.

2.2.2 Η διοικητική σχάρα

Η διοικητική σχάρα, όπως δημιουργήθηκε από τους Robert R. Blake και Jane S. Mouton, δίνει τη δυνατότητα κατανόησης και ανάλυσης των διαφόρων ηγετικών στυλ. Είναι ένα γραφικό μοντέλο που απεικονίζει τις διαφορετικές προσεγγίσεις που μπορεί να ακολουθήσει ένας ηγέτης, ανάλογα με το ενδιαφέρον του για την παραγωγή και για τους ανθρώπους που έχει υπό την ηγεσία του (Islam & Bhattachar, 2019).

Η σχάρα αποτελείται από ένα πλέγμα 9x9, όπου κάθε άξονας αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο ενδιαφέροντος:

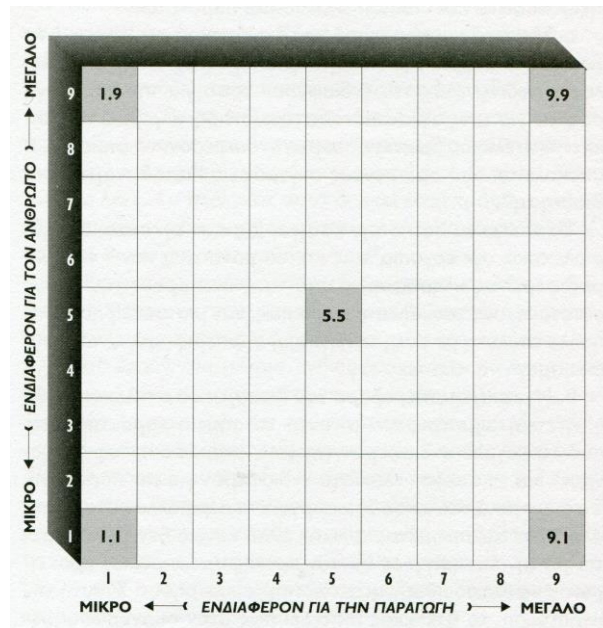
Οριζόντιος άξονας (X): Ενδιαφέρον για την παραγωγή.

Κατακόρυφος άξονας (Y): Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Μέσα σε αυτό το πλέγμα εντοπίζονται πέντε βασικά σημεία, τα οποία αντιπροσωπεύουν διαφορετικά ηγετικά στυλ (Islam & Bhattaxhar, 2019):

- 1.1 (Απομονωμένος): Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους ανθρώπους. Ο ηγέτης είναι αποστασιοποιημένος και αδιάφορος.
- 9.1 (Αυτοκράτορας): Υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, χαμηλό για τους ανθρώπους. Ο ηγέτης επικεντρώνεται αποκλειστικά στην επίτευξη των στόχων, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των υφισταμένων του.
- 1.9 (Χαλαρός): Χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, υψηλό για τους ανθρώπους. Ο ηγέτης δίνει έμφαση στις καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του, αλλά αγνοεί τους οργανωτικούς στόχους.
- 9.9 (Ομάδα): Υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ανθρώπους. Ο ηγέτης πιστεύει ότι η επίτευξη των στόχων μπορεί να συμβαδίσει με την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- 5.5 (Μέσος όρος): Μέτριο ενδιαφέρον και για την παραγωγή και για τους ανθρώπους. Ο ηγέτης προσπαθεί να βρει μια ισορροπία μεταξύ των δύο.

Εικόνα 1: Διοικητική σχάρα



Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, (2002).

Η διοικητική αυτή σχάρα παρέχει μια απλή και οπτική απεικόνιση των διαφορετικών ηγετικών στυλ. Επίσης, επιτρέπει στους ηγέτες να αναλύσουν το δικό τους στυλ και να εντοπίσουν τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και βοηθά τις οργανώσεις να επιλέξουν τους κατάλληλους ηγέτες για διαφορετικές καταστάσεις. Επιπρόσθετα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων. Ωστόσο, η διοικητική σχάρα απλοποιεί την πολυπλοκότητα της ηγεσίας, καθώς υποθέτει ότι το ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους ανθρώπους είναι οι μόνοι δύο παράγοντες που επηρεάζουν το ηγετικό στυλ. Επίσης, δεν λαμβάνει υπόψη τις δυναμικές της ηγεσίας και το γεγονός ότι το ηγετικό στυλ μπορεί να αλλάξει ανάλογα με την κατάσταση. Επιπρόσθετα, μπορεί να μην είναι εξίσου αποτελεσματικό σε όλες τις κουλτούρες. Ως εκ τούτου, η διοικητική σχάρα παρέχει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση των διαφόρων ηγετικών στυλ. Η σχάρα πρέπει να χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο σκέψης και όχι ως ένας απόλυτος οδηγός για την αποτελεσματική ηγεσία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

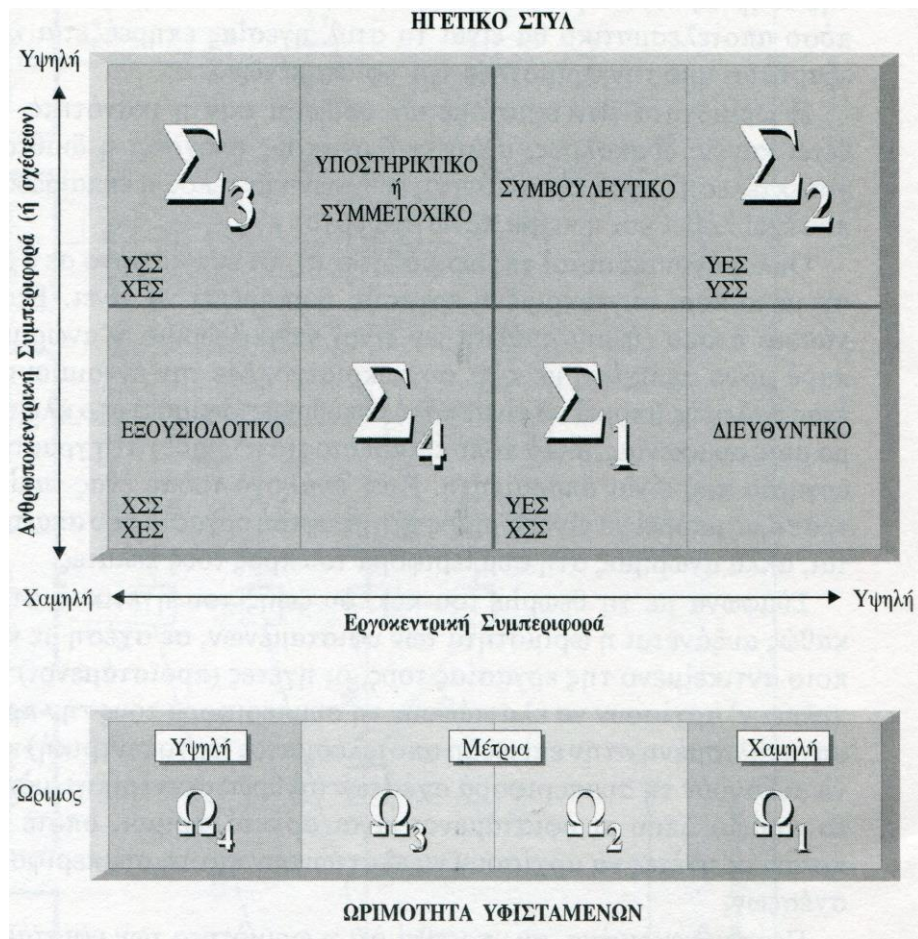
2.2.3 Θεωρία του κύκλου ζωής

Η θεωρία του κύκλου ζωής είναι γνωστή ως η θεωρία της συγκλητικής ηγεσίας ή θεωρία συμπεριφορικής ηγεσίας των Hersey & Blanchard. Βασικές αρχές της θεωρίας αυτής είναι οι εξής: 1) Επίδραση της ωριμότητας: η αποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι σε άμεση συνάρτηση με το επίπεδο ωριμότητας των εργαζομένων του. Η ωριμότητα αναφέρεται στην ικανότητα και την προθυμία των υφισταμένων να αναλάβουν συγκεκριμένες εργασίες. 2) Προσαρμογή του στυλ ηγεσίας: ένας αποτελεσματικός ηγέτης προσαρμόζει την προσέγγισή του ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης κάθε μέλους της ομάδας. Δεν υφίσταται ένα ενιαίο "σωστό" στυλ ηγεσίας που να ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις. 3) Στόχοι και ικανοποίηση: ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι στόχοι των υφισταμένων συνάδουν με τους στόχους της οργάνωσης. Αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και παραγωγικότητα (Thompson & Glaso, 2018).

Τα τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όπως παρατηρούμε και από την παρακάτω εικόνα, είναι τα εξής (Πηγή: Χυτήρης, (1996):

1. Υψηλή καθοδήγηση, χαμηλή υποστήριξη (Telling): Κατάλληλο για υφισταμένους με χαμηλή ικανότητα και χαμηλή προθυμία. Ο ηγέτης δίνει συγκεκριμένες οδηγίες και παρακολουθεί στενά την εργασία.
2. Υψηλή καθοδήγηση, υψηλή υποστήριξη (Selling): Κατάλληλο για υφισταμένους με χαμηλή ικανότητα αλλά υψηλή προθυμία. Ο ηγέτης εξηγεί τις αποφάσεις του και ενθαρρύνει την συμμετοχή.
3. Χαμηλή καθοδήγηση, υψηλή υποστήριξη (Participating): Κατάλληλο για υφισταμένους με υψηλή ικανότητα αλλά χαμηλή προθυμία. Ο ηγέτης παρέχει υποστήριξη και ενθάρρυνση, αλλά επιτρέπει στους υφισταμένους να λάβουν τις αποφάσεις.
4. Χαμηλή καθοδήγηση, χαμηλή υποστήριξη (Delegating): Κατάλληλο για υφισταμένους με υψηλή ικανότητα και υψηλή προθυμία. Ο ηγέτης αναθέτει ευθύνες και παρέχει ελάχιστη καθοδήγηση.

Εικόνα 2: Ηγετικό στυλ με βάση τη θεωρία του κύκλου ζωής



Πηγή: Χυτήρης, (1996).

Γενικά, η θεωρία του κύκλου ζωής υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμογής του στυλ ηγεσίας στις ανάγκες των υφισταμένων. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τους ηγέτες που επιθυμούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων τους και να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

2.2.4 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler

Η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler αποτελεί μια κλασική προσέγγιση στην ηγεσία, που επισημαίνει πως το προσωπικό του ύψος ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία. Οι βασικές αρχές της θεωρίας αυτής είναι οι εξής (Reams, 2023):

1. Στυλ ηγεσίας ως σταθερή μεταβλητή: σε αντίθεση με άλλες θεωρίες που υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες μπορούν να προσαρμόσουν το στυλ τους στις

διάφορες καταστάσεις, ο Fiedler πιστεύει ότι το στυλ του ηγέτη είναι αμετάβλητο σε σημαντικό βαθμό και δύσκολο να αλλάξει.

2. Συγκριτική μελέτη των καταστάσεων: το να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης ανταποκρίνεται με το τρόπο που ο τρόπος διοίκησής του ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης κατάστασης.
3. Κύριες διαστάσεις των καταστάσεων: ο Fiedler αναγνωρίζει τρεις κύριες διαστάσεις που χαρακτηρίζουν μια κατάσταση: α) σχέσεις ηγέτη-μέλους: η γνώμη των μελών της ομάδας για τον ηγέτη τους, αν τον εμπιστεύονται και τον σέβονται, β) δομή της εργασίας: ο βαθμός στον οποίο οι εργασίες είναι δομημένες και σαφώς καθορισμένες και γ) ισχύς της θέσης: ο βαθμός εξουσίας που έχει ο ηγέτης για να επιβάλει την απόφασή του και να ανταμείψει ή να τιμωρήσει τους εργαζομένους της ομάδας.

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία υπάρχουν τα εξής στυλ ηγεσίας και κατάστασης (Reams, 2023):

1. Ηγέτης προσανατολισμένος προς την εργασία: είναι πιο αποτελεσματικός σε καταστάσεις υψηλής ή χαμηλής ευνοϊκότητας. Σε καταστάσεις υψηλής ευνοϊκότητας, έχει τον έλεγχο και μπορεί να επικεντρωθεί στην εργασία. Σε καταστάσεις χαμηλής ευνοϊκότητας, η δομή και η καθοδήγηση που προσφέρει είναι απαραίτητη για την ομάδα.
2. Ηγέτης προσανατολισμένος προς τις σχέσεις: είναι πιο αποτελεσματικός σε καταστάσεις μέτριας ευνοϊκότητας. Σε αυτές τις καταστάσεις, η ανάγκη για καλές σχέσεις με τα μέλη της ομάδας είναι σημαντική για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Γενικά, η θεωρία του Fiedler προσφέρει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση της ηγεσίας, υπογραμμίζοντας τη σημασία της προσαρμογής της κατάστασης στο στυλ του ηγέτη. Παρόλο που έχει δεχθεί κριτική για την απλότητά της και την δυσκολία μέτρησης του στυλ ηγεσίας, παραμένει μια σημαντική θεωρία που έχει επηρεάσει σημαντικά την έρευνα στον τομέα της ηγεσίας.

2.2.5 Θεωρία ηγεσίας 3D του Reddini

Η θεωρία ηγεσίας 3-D του Reddin αποτελεί μια εξέλιξη στον τομέα της μελέτης της ηγεσίας, καθώς ενσωματώνει την έννοια της αποτελεσματικότητας σε ένα πλαίσιο που εξετάζει τόσο το ενδιαφέρον του ηγέτη για το καθήκον όσο και για τους εργαζομένους. Οι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας είναι οι εξής (Ζαβλάνος, 1999):

1. Ενδιαφέρον για το καθήκον: αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων και στην ολοκλήρωση των εργασιών.
2. Ενδιαφέρον για τα άτομα: αφορά στον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης έχει ως κεντρικό του μέλημα τις ανάγκες, τα συναισθήματα και την ανάπτυξη των υφισταμένων του.
3. Αποτελεσματικότητα: αυτή η διάσταση προσδιορίζει κατά πόσο το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό σε μια δεδομένη κατάσταση.

Σύμφωνα με τον Reddin, υπάρχουν τέσσερις βασικοί τύποι ηγεσίας που προκύπτουν από τους διάφορους συνδυασμούς των τριών διαστάσεων:

1. Ηγεσία της αφοσίωσης: χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για το καθήκον και χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης επικεντρώνεται στο να πετύχουν οι στόχοι και επικεντρώνεται περισσότερο στην αποτελεσματικότητα.
2. Ηγεσία των σχέσεων: χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και χαμηλό ενδιαφέρον για το καθήκον. Ο ηγέτης δίνει προτεραιότητα στις σχέσεις των μελών της ομάδας και στην δημιουργία ενός θετικού κλίματος.
3. Ηγεσία της ολοκλήρωσης: χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον τόσο για το καθήκον όσο και για τα άτομα. Ο ηγέτης συνδυάζει την επίτευξη των στόχων με την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας.
4. Ηγεσία του επιμερισμού: χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για το καθήκον όσο και για τα άτομα. Ο ηγέτης αποφεύγει τις ευθύνες και δεν επιδιώκει την επίτευξη στόχων ούτε την καλλιέργεια σχέσεων.

Εικόνα 3: Οι βασικοί τύποι ηγεσίας της θεωρίας 3D του Reddin

Ενδιαφέρον για τα άτομα και τις σχέσεις	Ηγετικό στυλ των σχέσεων (Related)	Ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (Integrated)
	Ηγετικό στυλ του επιμερισμού (Separated)	Ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (Dedicated)
Ενδιαφέρον για το καθήκον		

Πηγή: Ζαβλάνος, (1999).

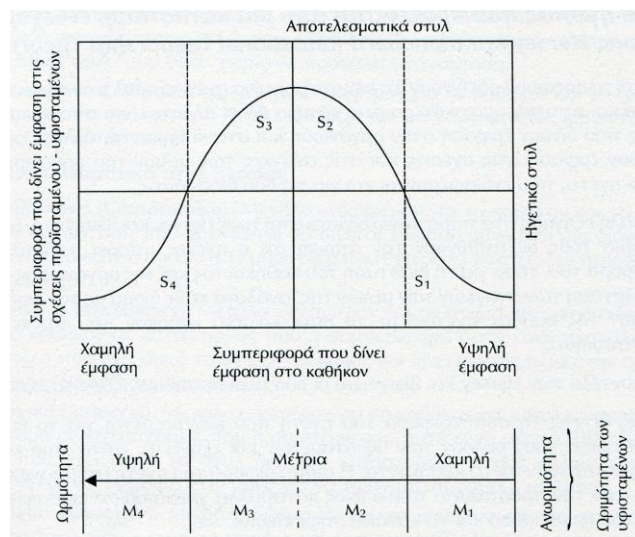
Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της θεωρίας του Reddin είναι η έμφαση που δίνει στην αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τον Reddin, κανένας από τους τέσσερις τύπους ηγεσίας δεν είναι από μόνος του ο «σωστός». Η αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου στυλ εξαρτάται από τις απαιτήσεις της κατάστασης. Ένας ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός χρησιμοποιώντας διαφορετικά στυλ σε διαφορετικές περιπτώσεις. Ως εκ τούτου, η θεωρία της ηγεσίας 3-D του Reddin προσφέρει ένα ευέλικτο πλαίσιο για την κατανόηση της ηγεσίας. Επισημαίνει τη σημασία της προσαρμογής του στυλ ηγεσίας στις απαιτήσεις της κατάστασης και υπογραμμίζει την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ της επίτευξης των στόχων και της ικανοποίησης των αναγκών των μελών της ομάδας.

2.2.6 Θεωρία ηγεσίας των Hersey & Blanchard

Η θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας των Hersey & Blanchard αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες και ευρέως εφαρμοζόμενες θεωρίες ηγεσίας. Πρόκειται για μια καταστατική θεωρία, που σημαίνει ότι υποστηρίζει πως δεν υπάρχει ένα ενιαίο, «σωστό» στυλ ηγεσίας, αλλά η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από την προσαρμογή του στυλ του στις συγκεκριμένες συνθήκες της κάθε κατάστασης. Οι βασικές αρχές της θεωρίας αυτής είναι οι εξής (Ζαβλάνος, 1999):

1. Ωριμότητα των μελών: η θεωρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ωριμότητα των μελών της ομάδας. Ωριμότητα εννοείται η ικανότητα και η προθυμία των μελών να αναλάβουν συγκεκριμένες εργασίες.
2. Προσαρμογή του στυλ: ο ηγέτης πρέπει να αλλάζει τον τρόπο που δίνει οδηγίες ανάλογα με το πόσο έτοιμα είναι τα μέλη της ομάδας.
3. Σχέση μεταξύ στυλ και ωριμότητας: η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας είναι σε άμεση συνάρτηση με την ικανότητα και την προθυμία των μελών της ομάδας. Για παράδειγμα, όταν τα μέλη έχουν χαμηλή ικανότητα και χαμηλή προθυμία, το κατάλληλο στυλ είναι το «Telling». Αντίθετα, όταν τα μέλη έχουν υψηλή ικανότητα και υψηλή προθυμία, το κατάλληλο στυλ είναι το «Delegating».

Εικόνα 4: Το μοντέλο ηγεσίας των Hersey και Blanchard



Υπάρχουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας:

1. Telling (Δίνοντας Οδηγίες): ο ηγέτης δίνει συγκεκριμένες οδηγίες και παρακολουθεί στενά την εργασία.
2. Selling (Πωλώντας την Ιδέα): ο ηγέτης εξηγεί τις αποφάσεις του και ενθαρρύνει την συμμετοχή.
3. Participating (Συμμετέχοντας): ο ηγέτης παρέχει υποστήριξη και ενθάρρυνση, αλλά επιτρέπει στα μέλη να λάβουν τις αποφάσεις.

4. Delegating (Αντιπροσώπευση): ο ηγέτης αναθέτει ευθύνες και παρέχει ελάχιστη καθοδήγηση.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι η ηγεσία αλλάζει συνεχώς και ότι το στυλ του ηγέτη πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Επίσης, δίνει έμφαση στη σημασία της συνεισφοράς των μελών της ομάδας στο να λαμβάνονται αποφάσεις και στην επίλυση προβλημάτων. Η θεωρία των Hersey & Blanchard έχει δεχθεί κριτική για την απλότητά της και την δυσκολία μέτρησης της ωριμότητας των μελών της ομάδας. Ωστόσο, παραμένει μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες ηγεσίας και έχει ευρείες εφαρμογές στην εκπαίδευση, την επιχειρηματικότητα και άλλους τομείς. Εν κατακλείδι, η θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας προσφέρει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση της ηγεσίας. Υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμογής του στυλ ηγεσίας στις ανάγκες της ομάδας και της κατάστασης. Παρόλο που υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί, η θεωρία αυτή παραμένει ένα σημαντικό εργαλείο για τους ηγέτες που επιθυμούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.

2.2.7 Θεωρία ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού του Robert House

Η θεωρία του στόχου και του μονοπατιού του Robert House αποτελεί μια σημαντική συνεισφορά στον τομέα της ηγεσίας, καθώς εστιάζει στο πώς οι ηγέτες μπορούν να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Οι βασικές αρχές της θεωρίας αυτής είναι οι εξής (Bans-Akutey, 2021):

1. Στόχοι και μονοπάτια: η θεωρία υποστηρίζει ότι οι ηγέτες πρέπει να καθορίζουν σαφείς στόχους για τους εργαζομένους τους και να τους δίνουν τα απαραίτητα εργαλεία και την υποστήριξη για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Το «μονοπάτι» αναφέρεται στις συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι υφιστάμενοι για να φτάσουν στον στόχο.
2. Παρακίνηση: ο ηγέτης πρέπει να παρακινήσει τους εργαζομένους του, ώστε οι τελευταίοι να θεωρούν ότι μπορούν να πετύχουν τους στόχους.

3. Ρόλος του ηγέτη: ο ρόλος του ηγέτη είναι η δημιουργία περιβάλλοντος όπου οι υφιστάμενοι νιώθουν σίγουροι για τις ικανότητές τους και έχουν την απαραίτητη υποστήριξη για να επιτύχουν.

Η θεωρία του House αναγνωρίζει δύο βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας:

- Διευκρινισμός του στόχου: ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης καθορίζει σαφείς και συγκεκριμένους στόχους για τους υφισταμένους του.
- Διευκόλυνση του μονοπατιού: ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης παρέχει στους υφισταμένους τους τα απαραίτητα εργαλεία, την υποστήριξη και τις πληροφορίες για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία του House, υπάρχουν διάφορα στυλ ηγεσίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Μερικά από τα πιο σημαντικά στυλ είναι:

1. Συμμετοχικός ηγέτης: ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.
2. Υποστηρικτικός ηγέτης: παρέχει στους υφισταμένους την απαραίτητη ψυχολογική υποστήριξη.
3. Directive Leader: δίνει σαφείς οδηγίες και καθορίζει τις προσδοκίες.
4. Achievement-oriented leader: ενθαρρύνει τους υφισταμένους να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης.

2.2.8 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα ηγεσίας και βασίζεται στην αρχή της ανταλλαγής. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων βασίζεται σε μια διαδικασία ανταλλαγής, όπου ο ηγέτης προσφέρει κάτι στους υφισταμένους του (π.χ., αμοιβές, προνόμια, αναγνώριση) και σε αντάλλαγμα λαμβάνει από αυτούς συγκεκριμένες συμπεριφορές ή αποτελέσματα (π.χ., υψηλή απόδοση, συμμόρφωση). Τα βασικά χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας είναι τα εξής (Jaqua, 2021):

1. Καθορισμός στόχων: ο ηγέτης καθορίζει σαφείς στόχους και προσδοκίες για τους εργαζομένους του.
2. Ανταμοιβές και τιμωρίες: χρησιμοποιεί συστήματα ανταμοιβών για να ενθαρρύνει τις επιθυμητές συμπεριφορές και τιμωρίες για τις ανεπιθύμητες.
3. Παροχή καθοδήγησης: παρέχει στους υφισταμένους σαφείς οδηγίες και καθοδήγηση για το πώς να εκτελέσουν τις εργασίες τους.
4. Έμφαση στην εκπλήρωση των καθηκόντων: επικεντρώνεται στο να ολοκληρώνονται όλα τα καθήκοντα και οι στόχοι.
5. Σχέση ανταλλαγής: η σχέση μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων βασίζεται σε μια διαδικασία ανταλλαγής, όπου ο καθένας παίρνει και δίνει.

Η Καραγιαννάκη (2014) αναλύει τέσσερις διαφορετικούς τρόπους άσκησης ηγεσίας, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία:

1. Ηγεσία βασισμένη στην ανταμοιβή: ο ηγέτης θέτει σαφείς στόχους, προσφέρει τα απαραίτητα εργαλεία και ανταμείβει τους υφισταμένους του για την επιτυχία τους.
2. Προσανατολισμός στη δράση: ο ηγέτης είναι προσηλωμένος στην επίτευξη των στόχων και παρεμβαίνει ενεργά για να διασφαλίσει ότι όλα κυλούν ομαλά.
3. Ανεπαρκής παρέμβαση: ο ηγέτης αφήνει τα προβλήματα να εξελιχθούν χωρίς να παίρνει πρωτοβουλίες.
4. Παθητική στάση: ο ηγέτης αποφεύγει τις ευθύνες του και δεν συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2.2.9 Ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία

Η ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία αποτελεί ένα θέμα που έχει κερδίσει όλο και περισσότερο ενδιαφέρον, στον ακαδημαϊκό και επαγγελματικό τομέα. Πρόκειται για έναν τύπο ηγεσίας που βασίζεται σε ισχυρές ηθικές αξίες και αρχές, και που επιδιώκει να δημιουργήσει ένα θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία και τους οργανισμούς. Η ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία είναι το πώς ένας ηγέτης μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις και να

ηγείται με τρόπο που να συνάδει με τις ηθικές του αξίες και τις αρχές της δικαιοσύνης, της ειλικρίνειας, της ακεραιότητας και της ευθύνης. Οι ηθικοί ηγέτες: α) εμπνέουν εμπιστοσύνη, καθώς οι υφιστάμενοί τους γνωρίζουν ότι μπορούν να τους εμπιστευτούν και να βασιστούν στις αποφάσεις τους, β) δημιουργούν ένα θετικό κλίμα, καθώς προωθούν ένα εργασιακό περιβάλλον που βασίζεται στον σεβασμό, την συνεργασία και την αλληλεγγύη, γ) ενθαρρύνουν την ανάπτυξη, καθώς επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων τους, δ) λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις, καθώς δεν αποφεύγουν τις δύσκολες καταστάσεις, αλλά αντιμετωπίζουν τα προβλήματα με ηθική και υπευθυνότητα και ε) προστατεύουν το κοινό καλό, καθώς λαμβάνουν αποφάσεις που ωφελούν όχι μόνο τον οργανισμό αλλά και την ευρύτερη κοινωνία (Kapur, 2018)

Σύμφωνα με την Καραγιαννάκη (2014), υπάρχουν τρεις βασικές διαστάσεις της ηθικά προσανατολισμένης ηγεσίας:

1. Το κίνητρο του ηγέτη. Ο ηγέτης που κινείται από εσωτερικές αξίες και πεποιθήσεις είναι πιο πιθανό να λάβει ηθικές αποφάσεις, ακόμα και όταν αυτές είναι δύσκολες. Ένας ηγέτης με ισχυρό εσωτερικό κίνητρο εμπνέει εμπιστοσύνη και αφοσίωση στην ομάδα του, δημιουργώντας ένα θετικό και παραγωγικό περιβάλλον. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το κίνητρο είναι οι προσωπικές εμπειρίες, η εκπαίδευση, οι πολιτισμικές αξίες και η επίδραση των γονέων και των μεντόρων.
2. Οι στρατηγικές επιρροής του ηγέτη: είναι: α) η επικοινωνία, καθώς η σαφής και ανοιχτή επικοινωνία είναι το κλειδί για να επηρεάσει ο ηγέτης θετικά τους υφισταμένους του, β) το παράδειγμα, καθώς ο ηγέτης πρέπει να δείξει με τις πράξεις του ότι πιστεύει στις αξίες που προωθεί, γ) η συμμετοχή, καθώς η ενθάρρυνση της συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων ενισχύει την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της ευθύνης και δ) η ανάπτυξη, καθώς η επένδυση στην ανάπτυξη των υφισταμένων τους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις δικές τους ηγετικές δεξιότητες.
3. Ο χαρακτήρας του ηγέτη, ο οποίος έχει: α) ακεραιότητα, που είναι η βάση της ηθικής ηγεσίας. Ένας ηγέτης με ακεραιότητα είναι αξιόπιστος και ειλικρινής, β) η εμπάθεια, καθώς η ικανότητα να κατανοήσει τις ανάγκες και τις προοπτικές των άλλων είναι απαραίτητη για έναν ηθικό ηγέτη, γ) η δικαιοσύνη, καθώς η δίκαιη μεταχείριση όλων των μελών της ομάδας είναι ένα θεμελιώδες στοιχείο της ηθικής ηγεσίας και δ) το θάρρος, καθώς οι

ηθικοί ηγέτες έχουν το θάρρος να λάβουν δύσκολες αποφάσεις και να υπερασπιστούν τις αξίες τους.

Οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι αλληλένδετες. Για παράδειγμα, το κίνητρο ενός ηγέτη επηρεάζει τις στρατηγικές που επιλέγει και ο χαρακτήρας του καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζει αυτές τις στρατηγικές. Επίσης, η ηθική ηγεσία δεν είναι μια στατική κατάσταση, αλλά μια διαρκής διαδικασία μάθησης και ανάπτυξης.

2.2.10 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει τους ανθρώπους να επεκτείνουν τα όριά τους και να εργαστούν για έναν κοινό στόχο. Οι μετασχηματιστές ηγέτες δεν περιορίζονται στο να διαχειρίζονται την καθημερινότητα, αλλά δημιουργούν μια μελλοντική προοπτική και εμπνέουν τους συνεργάτες τους για την υλοποίησή της. Τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη είναι τα εξής (Korejan & Shahbazi, 2016): α) οι μετασχηματιστές ηγέτες έχουν ένα σαφές και συναρπαστικό όραμα για το μέλλον, β) μπορούν να εμπνεύσουν τους άλλους να επενδύσουν σε αυτό το όραμα και να δώσουν το καλύτερο του εαυτού τους, γ) ενδιαφέρονται για την προσωπική ανάπτυξη των συνεργατών τους και τους παρέχουν την υποστήριξη που χρειάζονται, δ) δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ενθουσιασμού που κινητοποιεί τους ανθρώπους να υπερβούν τις προσδοκίες τους. ε) είναι ηθικοί και δίκαιοι και αποτελούν πρότυπο για τους άλλους.

2.2.11 Χαρισματική ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που βασίζεται στην προσωπικότητα και το χάρισμα του ηγέτη. Αυτοί οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν και να κινητοποιούν τους εργαζομένους με το όραμά τους και την προσωπικότητά τους. Είναι σαν μαγνήτες που έλκουν τους ανθρώπους και τους κάνουν να πιστεύουν σε ένα κοινό στόχο. Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός χαρισματικού ηγέτη είναι τα εξής (Takala, 2004): α) έχουν ένα σαφές και συναρπαστικό όραμα για το μέλλον που μπορούν να επικοινωνήσουν με πάθος, β) έχουν αυτοπεποίθηση και πιστεύουν ακράδαντα στις ικανότητές τους, γ) είναι

εξαιρετικοί επικοινωνιακοί που μπορούν να μεταδώσουν το μήνυμά τους με σαφήνεια και ενθουσιασμό, δ) είναι πάντα ενθουσιασμένοι και μεταδίδουν αυτό το ενθουσιασμό στους άλλους, ε) κατανοούν τις εσωτερικές διεργασίες των άλλων και στ) δεν φοβούνται να αναλάβουν ρίσκα και να προωθήσουν νέες ιδέες.

Οι χαρισματικοί ηγέτες συνήθως χτίζουν ισχυρούς δεσμούς, δημιουργώντας μια αίσθηση κοινότητας και ταυτότητας μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι οπαδοί τους είναι πρόθυμοι να καταβάλουν υπερπροσπάθεια για να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας και ως εκ τούτου είναι σε θέση να οδηγήσουν μεγάλες αλλαγές και μετασχηματισμούς.

Η χαρισματική ηγεσία είναι ένα ισχυρό εργαλείο, αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή. Είναι σημαντικό να συνδυάζεται με άλλα στυλ ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική και η συμμετοχική, για να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα.

2.2.12 Συμμετοχική ηγεσία

Η συμμετοχική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στη συμμετοχή όλων των μελών μιας ομάδας στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων. Αντί να συγκεντρώνει την εξουσία στα χέρια ενός ατόμου, ο συμμετοχικός ηγέτης ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή όλων, αξιοποιώντας τις ιδέες και τις γνώσεις τους. Τα βασικά χαρακτηριστικά της συμμετοχικής ηγεσίας είναι τα εξής (Wang, Hou & Li, 2022): α) οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά, με σεβασμό στις απόψεις όλων, β) ο ηγέτης εμπιστεύεται τους συνεργάτες του και τους ωθεί στο να πάρουν πρωτοβουλίες, γ) οι πληροφορίες μοιράζονται ανοιχτά και οι αποφάσεις εξηγούνται αναλυτικά, δ) ενθαρρύνεται η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων της ομάδας και ε) η ομάδα εργάζεται προς έναν κοινό στόχο, που έχει συμφωνηθεί από όλους.\

Από την άσκηση της συμμετοχικής ηγεσίας οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο σημαντικοί και έχουν μεγαλύτερο κίνητρο όταν συμμετέχουν στις αποφάσεις που τους αφορούν. Αυτό οδηγεί σε πιο ολοκληρωμένες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Αυτή η συμμετοχή πολλών ανθρώπων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων ιδεών. Έτσι, η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας βελτιώνονται.

2.2.13 Θεωρίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Η εξέταση των κυριότερων θεωριών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υποδηλώνει τους τρόπους με τους οποίους διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, η κλασική μέθοδος, η συστημική προσέγγιση και οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης είναι θεωρίες ανθρώπινης διαχείρισης που περιγράφουν πώς να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η θεωρία της κλασικής προσέγγισης δίνει μεγάλη έμφαση στην παροχή κατάρτισης κατά την εργασία και οικονομικών κινήτρων για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Taylor, 1911). Η θεωρία υποδηλώνει ότι είναι εφικτό να αυξηθεί η παραγωγικότητα κάθε εργαζομένου. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην εργασία είναι ένας τρόπος για να γίνει αυτό. Δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους, αυτό μπορεί να βελτιωθεί. Μια στρατηγική για την ενθάρρυνση των εργαζομένων είναι η χρήση χρηματικών ανταμοιβών. Η κατάρτιση κατά την εργασία και τα οικονομικά κίνητρα μπορούν να χρησιμεύσουν ως οι κύριοι παράγοντες αύξησης των επιπέδων παραγωγικότητας, σύμφωνα με αυτή την θεωρία.

Οι επιστημονικές αρχές διαχείρισης του Taylor, οι οποίες περιγράφουν τους διπλούς στόχους της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας, παρέχουν μια επιστημονική μέθοδο για την αύξηση της παραγωγής. Ο Taylor ανέφερε ότι μια στρατηγική έχει τρία βασικά στοιχεία: α) τυποποίηση των διαδικασιών εργασίας και του χρόνου που διατίθεται για κάθε εργασία, β) αυστηρή ρύθμιση των ενεργειών των εργαζομένων μειώνοντας τις επιλογές και γ) εκπαίδευση σχετικά με τις εργασιακές ικανότητες των εργαζομένων με βάση τις διαδικασίες εργασίας που χρησιμοποιούνται. Αυτή η στρατηγική δείχνει ότι οι εργαζόμενοι οδηγούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποθέτουν ότι οι αποδοχές τους θεωρούνται αντανακλάσεις των συνεισφορών τους, ενώ υψηλότερη παραγωγικότητα μπορεί να αναμένεται από τη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να αυξήσουν τις απολαβές τους (Han, Feng & Owen, 2007).

Σύμφωνα με την ανάλυση της θεωρίας προσέγγισης συστημάτων, τα πράγματα στους οργανισμούς είναι διασυνδεδεμένα (Jackson, 2007). Αυτά τα πράγματα προφανώς έχουν καθορισμένες θέσεις και βρίσκονται στις δικές τους θέσεις, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται οργανωτική σταθερότητα. Ο Jackson κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα καθήκοντα της διοίκησης περιορίζονται στην οργάνωση, την καθοδήγηση και το συντονισμό όλων των ενεργειών των οργανισμών. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ δομής και συμπεριφοράς είναι η έμφαση της συστημικής προσέγγισης (Hatch, 2006). Και προς τις

δύο κατευθύνσεις, η οργανωτική δομή και η συμπεριφορά θα αλλάξουν. Τα πέντε στοιχεία της συστημικής θεωρίας της οργάνωσης είναι: α) οι εισροές, β) οι διαδικασίες, γ) τα αποτελέσματα, δ) η ανατροφοδότηση και ε) η ατμόσφαιρα (Judge, 2007). Η διαδικασία μετασχηματισμού είναι το πώς η διοίκηση μετατρέπει τις εισροές σε εκροές, οι οποίες περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες και τα αγαθά που παρέχονται από τις επιχειρήσεις. Η κατανόηση των αποτελεσμάτων μπορεί να επιτευχθεί με την ανατροφοδότηση που μπορεί να επηρεάσει τις επιλογές των εισροών. Εκτός αυτού, τα πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά στοιχεία που έχουν αντίκτυπο στους οργανισμούς είναι γνωστά ως περιβάλλον (Judge, 2007).

Όταν χρησιμοποιούνται οι αρχές διαχείρισης του Fayols, περισσότερη και καλύτερη εργασία προκύπτει από παρόμοιες προσπάθειες μέσω των πλεονεκτημάτων της εξειδίκευσης, η οποία πρέπει να τεθεί σε περιβάλλοντα με πολύ ουσιαστική πειθαρχία και εξουσία (Jackson, 2007). Με βάση το επιχείρημα του Jackson (2007), η ευθύνη ασκείται από την εξουσία με αποτέλεσμα τη δημιουργία χρήσιμων ενεργειών. Σε αυτή την περίπτωση, οι πειθαρχίες είναι ζωτικής σημασίας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αναφέρονται μόνο σε έναν προϊστάμενο και να ακολουθούν τις οδηγίες αυτού του ατόμου, δημιουργώντας μια αίσθηση ενότητας. Αυτό το επιχείρημα δείχνει ότι πρέπει να υπάρχει ένας μόνο ηγέτης και ότι τα συμφέροντα της ομάδας πρέπει να υποτάσσονται στις ανάγκες της οργάνωσης, οι οποίες πρέπει να προηγούνται των ατομικών, προκειμένου ο συντονισμός να είναι αποτελεσματικός. Αλλά είναι σημαντικό να επιτευχθεί μια ισορροπία μεταξύ του σεβασμού στην εξουσία γραμμής και της αναγκαιότητας της πρωτοβουλίας σε χαμηλότερα οργανωτικά επίπεδα.

Η στρατηγική έκτακτης ανάγκης τονίζει την ανάγκη ευελιξίας, σύμφωνα με τον Judge (2007). Η οργανωτική δομή και η διαχείριση δεν μπορούν να τυποποιηθούν, αλλά τα στοιχεία της κατάστασης και του πλαισίου θα πρέπει να ενσωματώνονται όταν λαμβάνονται οι αποφάσεις διαχείρισης. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να κατανοήσει και να εντοπίσει τις μοναδικές πτυχές της περίπτωσης και, στη συνέχεια, να προσαρμόσει λύσεις για την αντιμετώπιση αυτών των απρόβλεπτων περιστάσεων. Μερικά από τα στοιχεία έκτακτης ανάγκης που επηρεάζουν το σχεδιασμό και την επιτυχία των οργανισμών περιλαμβάνουν το μέγεθος της εταιρείας, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας και τα περιβάλλοντα όσον αφορά την αβεβαιότητα και τις εξωτερικές αλλαγές. Επειδή ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να κατασκευάσουν τις ρυθμίσεις τους ή να χειραγωγήσουν το τρέχον περιβάλλον προς όφελός τους, η θεωρία έκτακτης ανάγκης επικρίνεται για έλλειψη σαφούς εξήγησης για το τι είναι η εταιρεία. Η

στρατηγική έκτακτης ανάγκης υπογραμμίζει τις δυνατότητες για διάφορες οργανωτικές δομές, καθεμία από τις οποίες μπορεί να έχει ξεχωριστή επίδραση στο πόσο αποτελεσματική είναι η οργάνωση (Judge, 2007).

2.3 Ηγεσία και παραγωγικότητα

2.3.1 Η σημασία και αξιολόγηση της παραγωγικότητας για τον οργανισμό

Στη σημερινή έντονα ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Οι εταιρείες έχουν τη δύναμη είτε να ενισχύσουν τις επιχειρήσεις τους είτε να επιφέρουν τη διάλυσή τους (Leonard, 2018). Η βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι ένας συνεχής στόχος για κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιτύχει μακροπρόθεσμη επιτυχία. Μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, οι οντότητες είναι σε καλύτερη θέση να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να γίνουν οικονομικά πιο υγιείς και να συμβάλουν στην κοινωνική ευημερία (Day, Hawkins & Tietsche, 2014).

Τα κέρδη των εταιρειών είναι το αποτέλεσμα της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητάς τους στις εταιρικές διαδικασίες και πολιτικές. Επομένως, η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζει τα κέρδη και τα έσοδα των οργανισμών (Chebet, 2015). Οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων επιτρέποντας τροποποιήσεις στις πολιτικές και τις διαδικασίες των επιχειρήσεών τους για επενδύσεις και αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων για βελτίωση. Η κατανομή ενός μέρους των κερδών μιας επιχείρησης, είτε μέσω αύξησης των αποδοχών των εργαζομένων είτε μέσω μείωσης των τιμών, ή μέσω ενός συνδυασμού των δύο, οδηγεί σε αύξηση της αγοραστικής δύναμης των απασχολούμενων και των πελατών (Day, Hawkins & Tietsche, 2014). Οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπνέονται για να τελειοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους και να αποδώσουν στο υψηλότερο επίπεδο. Ως εκ τούτου, η εταιρεία που εκτιμά και ανταμείβει τους υπαλλήλους της για την παραγωγικότητά τους είναι πιο βέβαιο ότι θα πετύχει από τις εταιρείες που δεν το κάνουν. Έτσι, οι εταιρείες με το πιο παραγωγικό προσωπικό δεν θα επηρεαστούν από τις δύσκολες συνθήκες της αγοράς (Shane, 2017).

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές προσεγγίσεις για την αξιολόγηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Το χρονικό διάστημα καθ' όλη τη

φυσική διαθεσιμότητα των εργαζομένων στην εργασία μπορεί να είναι ένα μέτρο σύγκρισης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, σύμφωνα με τους Sharma & Sharma (2014). Ο χρόνος που ένα άτομο ξοδεύει δυναμικά στη δουλειά που του ανατέθηκε, προκειμένου να επιτύχει τον βαθμό αποτελέσματος που καθορίζεται στην περιγραφή της θέσης εργασίας του, μπορεί επίσης να μετράει το πόσο παραγωγικός είναι (Ferreira & Du Plessis, 2009). Ως τρόπος μέτρησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η καθαρή προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο χρησιμοποιήθηκε από τους Oppong & Pattanayak (2019), η οποία υπολογίζεται διαιρώντας τα κέρδη προ φόρων με τον συνολικό αριθμό των εργαζομένων. Επίσης, η παραγωγικότητα των εργαζομένων μπορεί να αξιολογηθεί ως ημερολόγιο καθαρών πωλήσεων ανά εργαζόμενο (Singh & Mohanty, 2012). Οι Ataullah, Le & Sahota (2014) ισχυρίζονται ότι οι εταιρείες χρησιμοποιούν το προσωπικό τους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με τους Gubler, Larkin & Pierce, (2017), η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου ή μιας ομάδας εργαζομένων μπορεί να υπολογιστεί με βάση τη σύγκριση της πραγματικής παραγωγής με την αναμενόμενη παραγωγή, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως ο τύπος της εργασίας, η πολυπλοκότητα των καθηκόντων και οι διαθέσιμοι πόροι. Επίσης, μετριέται και η ποιότητα των παραγόμενων αποτελεσμάτων. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί έναν σημαντικό δείκτη της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Επίσης, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας και η παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξης στους εργαζομένους μπορεί να βελτιώσει τις δεξιότητές τους και να αυξήσει την παραγωγικότητά τους. Ως εκ τούτου, η παραγωγικότητα αποτελεί ένα σημαντικό μέτρο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, ωστόσο δεν πρέπει να θεωρείται ως ο μοναδικός δείκτης. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη πολλούς παράγοντες είναι απαραίτητη για να έχουμε μια ακριβή εικόνα της απόδοσης των εργαζομένων και να μπορέσουμε να σχεδιάσουμε αποτελεσματικές στρατηγικές για τη βελτίωσή της.

Σύμφωνα με τον Chebet (2015), δεν έχουν αναπτυχθεί καθορισμένες μέθοδοι για τη μέτρηση των εξαιρετικών εταιρικών επιτευγμάτων, ιδιαίτερα της παραγωγικότητας του προσωπικού. Έτσι, μεταξύ άλλων, πρότεινε ότι θα ήταν καλή ιδέα να μετρηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων με το εάν αυτοί είναι διαθέσιμοι πάντοτε όταν δουλεύουν, τις πωλήσεις τους, τα καθήκοντά τους που ολοκληρώθηκαν, τη συνέπειά τους στην παροχή λύσεων σε παράπονα και προβλήματα πελατών, τον αριθμό των νέων πελατών που έχει αποκτήσει η εταιρεία, το κόστος ανά πώληση/απόκτηση νέου πελάτη και

το ποσοστό της συνολικής παραγωγής τους στην εταιρεία. Σύμφωνα με τον Elliot (2009), η παραγωγικότητα και η επιτυχία των εργαζομένων, όσον αφορά τους προσωπικούς στόχους, συνδέονται. Έτσι, η μέτρηση και η αξιολόγηση της απόδοσης σχετίζονται εννοιολογικά μεταξύ τους. Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να αξιολογηθεί μέσω της αξιολόγησης της απόδοσής τους, η οποία παρέχει επίσης πληροφορίες σχετικά με το τι χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να αλλάξουν και να γίνουν πιο αποτελεσματικοί.

Η άποψη ότι οι απασχολούμενοι που είναι μακροχρόνιοι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση είναι πιο παραγωγικοί είναι μια κοινή πεποίθηση στον κόσμο των επιχειρήσεων. Αυτή η πεποίθηση βασίζεται στην υπόθεση ότι η σταθερότητα στην απασχόληση οδηγεί σε αύξηση της εμπειρίας, της αφοσίωσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Lucidi & Kleinknecht, 2009). Σύμφωνα με έρευνα των Belot, Boone & Van Ours, (2007), η αίσθηση ασφάλειας στην εργασία ενθαρρύνει τους εργαζομένους να επενδύσουν στην επαγγελματική τους ανάπτυξη, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Η μακροχρόνια απασχόληση, ως αποτέλεσμα τέτοιων πολιτικών, αποτελεί συχνά μια μορφή αναγνώρισης της αφοσίωσης και της συμβολής των εργαζομένων στην επιτυχία του οργανισμού. Όμως, η συχνή εναλλαγή του εργατικού δυναμικού λειτουργεί ανασταλτικά για την αύξηση της παραγωγικότητας. Μελέτη στην ισπανική οικονομία, που διεξήχθη από τους Ortega & Marchante το 2010, κατέδειξε ότι η ευρεία χρήση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου έχει αρνητική επίπτωση στην παραγωγικότητα.

Η θεωρία καθορισμού στόχων του Locke και η θεωρία των προσδοκιών του Vroom αποτελούν δύο θεμελιώδεις θεωρίες που εξηγούν την ανάγκη για παραγωγικότητα. Η θεωρία καθορισμού στόχων, που αναπτύχθηκε από τον Edwin Locke, είναι μια θεωρία διοίκησης που υποστηρίζει ότι η θέσπιση συγκεκριμένων, μετρήσιμων, ρεαλιστικών και χρονικά προσδιορισμένων στόχων μπορεί να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα και την απόδοση των ατόμων. Οι βασικές αρχές της θεωρίας αυτής είναι οι εξής: α) οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και ξεκάθαροι, ώστε να κατανοητοί από όλους, β) οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικοποιήσιμοι, ώστε να μπορούμε να μετρήσουμε την πρόοδο και την επιτυχία μας, γ) οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί, ώστε να μην αποθαρρύνουν αλλά να εμπνέουν τους ανθρώπους και δ) οι στόχοι πρέπει να έχουν συγκεκριμένες προθεσμίες, ώστε να υπάρχει αίσθηση επείγοντος και να ενθαρρύνεται η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου (Locke & Latham, 2019).

Οι συγκεκριμένοι στόχοι κατευθύνουν την προσοχή και την ενέργεια των ανθρώπων σε αυτό που πραγματικά έχει σημασία. Δημιουργούν ένα αίσθημα σκοπού και κινητοποιούν τους ανθρώπους να προσπαθήσουν σκληρότερα. Ενθαρρύνουν τους

ανθρώπους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να τους επιτύχουν. Όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις, οι άνθρωποι με συγκεκριμένους στόχους είναι πιο πιθανό να επιμείνουν μέχρι να τους επιτύχουν. Επίσης, οι στόχοι ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να αναπτύξουν στρατηγικές για να επιτύχουν τους στόχους τους. Τα πλεονεκτήματα της θεωρίας αυτής είναι τα εξής: α) οι συγκεκριμένοι στόχοι βοηθούν τους ανθρώπους να εστιάσουν στις πιο σημαντικές εργασίες και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους, β) οι στόχοι παρέχουν ένα σαφές πλαίσιο για την αξιολόγηση της απόδοσης, γ) η επίτευξη των στόχων προσφέρει μια αίσθηση επιτυχίας και αυξάνει την αυτοπεποίθηση και δ) οι κοινά συμφωνημένοι στόχοι μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία και την ομαδική εργασία (Gkizani & Galanakis, 2022).

Η θεωρία των προσδοκιών, που αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom, είναι μια θεωρία διοίκησης που προσπαθεί να εξηγήσει γιατί οι άνθρωποι επιλέγουν να καταβάλλουν συγκεκριμένες προσπάθειες σε μια εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η παρακίνηση ενός ατόμου εξαρτάται από τρεις βασικούς παράγοντες (Fang, 2023): α) προσδοκία: η πεποίθηση του ατόμου ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, β) η πεποίθηση του ατόμου ότι η επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης θα οδηγήσει σε συγκεκριμένες επιπτώσεις ή ανταμοιβές και γ) η αξία που αποδίδει το άτομο στις επιπτώσεις ή τις ανταμοιβές που θα λάβει.

Η θεωρία των προσδοκιών αποσαφηνίζει το σύνθετο σύνολο των παραγόντων που κινητοποιούν τους ανθρώπους. Η προθυμία ενός ατόμου να καταβάλει προσπάθεια συνδέεται άμεσα με την πεποίθηση ότι η προσπάθεια αυτή θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα και ανταμοιβές. Η απουσία αυτής της πεποίθησης υπονομεύει την παρακίνηση. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom αποτελεί ένα κρίσιμο εργαλείο για τα στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων, καθώς προσφέρει ένα πλαίσιο κατανόησης των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Η εφαρμογή της θεωρίας αυτής επιτρέπει στα στελέχη να αναγνωρίσουν ότι η αύξηση της απόδοσης αποτελεί συνάρτηση της πεποίθησης των εργαζομένων ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε επιθυμητές ανταμοιβές, είτε αυτές είναι υλικές είτε άυλες. Κατ' επέκταση, η αποτελεσματική εφαρμογή της θεωρίας συμβάλλει στην αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης (Danish & Usman 2010).

2.3.2 Σχέση ηγεσίας και παραγωγικότητας

Έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες για να προσδιοριστεί πώς σχετίζονται η παραγωγικότητα των εργαζομένων με την ηγεσία. Σύμφωνα με τον Alqatawenah (2018), ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ήταν πιο διαδεδομένο στην επιχείρηση και είχε ουσιαστικό αντίκτυπο σε διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ικανοποίησης και της ανάπτυξης των απασχολούμενων για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προάγουν τη δημιουργικότητα, τη συναισθηματική δέσμευση και τη συμμετοχή στα κοινά μεταξύ των υφισταμένων τους (Jackson, 2017). Όταν τέθηκαν σε εφαρμογή οι τέσσερις πυλώνες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η παραγωγικότητα αυξήθηκε ως αποτέλεσμα των προσπαθειών των ηγετών να αναπτύξουν ισχυρές εργασιακές σχέσεις με το προσωπικό, διασφαλίζοντας ότι οι στόχοι τους έγιναν κατανοητοί και συμπεριλάβουν το προσωπικό τους στη λήψη αποφάσεων (Ward, 2019).

Σύμφωνα με τους Jena et al. (2018), υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της παραγωγικότητας, του στυλ ηγεσίας και της εμπιστοσύνης, με τη μετασχηματιστική ηγεσία να είναι πιο αποτελεσματική στη δημιουργία ελκυστικών αλληλεπιδράσεων με τα μέλη του προσωπικού. Αυτές οι προσπάθειες βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων οδήγησαν σε καλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας επειδή οι εργαζόμενοι ένιωθαν περισσότερο σεβασμό και φροντίδα από τη διοίκηση τους, με αποτέλεσμα την αύξηση των επιπέδων παραγωγής τους.

2.4 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Στην τουριστική βιομηχανία ο οργανισμός είναι ένας τόπος όπου μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων συντονίζει και εκτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων σύμφωνα με μια συγκεκριμένη ιεραρχία προκειμένου να επιτευχθεί ένας στόχος (Zakirova & Gimadiev, 2019). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα σύνολο πόρων (τόσο ανθρώπινων όσο και φυσικών) με οργανωμένο και δομημένο τρόπο για να επιτύχουν ένα αποτέλεσμα (παράγουν αγαθά ή παρέχουν υπηρεσίες). Η δημιουργία της οργανωτικής δομής μιας εταιρείας περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των καθηκόντων που πρέπει να αναπτυχθούν για την επίτευξη του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και την ευθυγράμμισή τους κατάλληλα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Bagheri, 2016). Αυτός ο

συντονισμός σημαίνει την οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ διαφόρων μερών για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός λειτουργεί με τον κατάλληλο τρόπο.

Ο τουρισμός χαρακτηρίζεται από μια πολύπλοκη εργασιακή δομή. Ο κύριος λόγος για την πολυπλοκότητα είναι η εποχικότητα του τουρισμού. Κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου, οι ανάγκες σε προσωπικό αυξάνονται δραματικά, ενώ εκτός περιόδου μειώνονται. Αυτή η εποχικότητα οδηγεί σε μια ποικιλία συμβάσεων εργασίας: α) αορίστου χρόνου, για το βασικό προσωπικό που απασχολείται όλο το χρόνο, β) ορισμένου χρόνου, για τους εποχικούς εργαζόμενους που προσλαμβάνονται για συγκεκριμένες περιόδους και γ) πλήρης και μερικής απασχόλησης: εκτός από την εποχικότητα, υπάρχει και η διαφοροποίηση ανάμεσα σε πλήρη και μερική απασχόληση, ανάλογα με τις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Έτσι, η δομή των εργαζομένων στον τουρισμό είναι δυναμική και προσαρμόζεται στις εποχικές διακυμάνσεις. Αυτή η πολυπλοκότητα παρουσιάζει τόσο προκλήσεις όσο και ευκαιρίες για τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις (Λαλούμης, 2018).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ) στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που επηρεάζεται από μια πληθώρα παραγόντων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι η εποχικότητα, καθώς οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν συνεχώς το προσωπικό τους για να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες ή μειούμενες ανάγκες των διαφορετικών εποχών. Άλλος παράγοντας είναι η γεωγραφική τοποθεσία, που επηρεάζει τις απαιτήσεις σε προσωπικό. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο σε μια νησιωτική περιοχή μπορεί να χρειάζεται περισσότερο προσωπικό κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, ενώ ένα χιονοδρομικό κέντρο κατά τους χειμερινούς (Aspridis & Kyriakou, 2012). Άλλος παράγοντας είναι ο τύπος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένα πολυτελές ξενοδοχείο θα έχει διαφορετικές απαιτήσεις από ένα οικογενειακό ξενοδοχείο ή ένα κάμπινγκ. Άλλος παράγοντας είναι το μέγεθος μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες έχουν πιο πολύπλοκες δομές και απαιτούν πιο εξειδικευμένες γνώσεις. Άλλοι παράγοντες είναι η εθνικότητα των πελατών, καθώς μπορεί να επηρεάσει τις γλωσσικές δεξιότητες που απαιτούνται από το προσωπικό και η εκάστοτε νομοθεσία κάθε χώρας που θέτει συγκεκριμένα πλαίσια για τη διαχείριση του προσωπικού, όπως οι όροι εργασίας, οι αποδοχές και τα δικαιώματα των εργαζομένων (Luo & Míne, 2014. Polychroniou, 2008).

Οι λειτουργίες της ΔΑΔ στις τουριστικές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, καθώς και την προάσπιση της σωματικής και ψυχικής ακεραιότητας των

εργαζομένων. Πιο αναλυτικά, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία ενός λεπτομερούς σχεδίου για τις ανάγκες σε προσωπικό, λαμβάνοντας υπόψη την εποχικότητα, την ανάπτυξη της επιχείρησης και τις απαιτήσεις κάθε θέσης, ενώ η ανάλυση εργασίας είναι η λεπτομερής περιγραφή των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων και των απαιτήσεων κάθε θέσης, προκειμένου να κατανοηθούν οι δεξιότητες και τα προσόντα που απαιτούνται για την επιτυχή άσκησή της. Η προσέλκυση του προσωπικού είναι η δημιουργία στρατηγικών για την προσέλκυση υποψηφίων, όπως η δημοσίευση αγγελιών, η συμμετοχή σε εκθέσεις εργασίας και η αξιοποίηση των social media, ενώ η επιλογή του προσωπικού είναι η εφαρμογή διαδικασιών επιλογής, όπως συνεντεύξεις, τεστ δεξιοτήτων και αξιολογήσεις, για την εύρεση των καταλληλότερων υποψηφίων. Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η παροχή εκπαίδευσης για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων ή την βελτίωση των υπαρχουσών, προκειμένου να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι στις απαιτήσεις της θέσης τους, ενώ η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι η παροχή ευκαιριών για την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, όπως η συμμετοχή σε σεμινάρια, η απόκτηση πιστοποιήσεων και η ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού πραγματοποιείται με τα συστήματα αξιολόγησης και τη συνεχή βελτίωση, μέσω της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για τον σχεδιασμό εξατομικευμένων σχεδίων ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο. Η παρακίνηση είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, την καινοτομία και την αφοσίωση των εργαζομένων, ενώ η ανταμοιβή είναι η παροχή ανταγωνιστικών αποδοχών και παροχών, καθώς και η εφαρμογή συστημάτων κινήτρων, όπως μπόνους και προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη. Τέλος, η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων είναι η δημιουργία ενός ασφαλούς και υγιεινού περιβάλλοντος εργασίας, σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς και η πρόληψη των ατυχημάτων εμπίπτει στην εφαρμογή μέτρων πρόληψης ατυχημάτων και επαγγελματικών ασθενειών (Δημητριάδης & Θεριού, 2013).

2.4.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό εργαλείο για την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων και της παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Στόχος του είναι ο ποσοτικός και ποιοτικός προσδιορισμός των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες της επιχείρησης

σε κάθε χρονική περίοδο. Η επιτυχής πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα κατά τις περιόδους αιχμής. Η συνεργασία μεταξύ του προϊσταμένου και των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης είναι απαραίτητη για την ακριβή εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με την αύξηση της παραγωγικότητας και την επιτυχή ανάπτυξη της επιχείρησης (Λαλούμης, 2018).

Σύμφωνα με τους Λαλούμη & Ρούπα, (1996), τα στάδια του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι τα εξής:

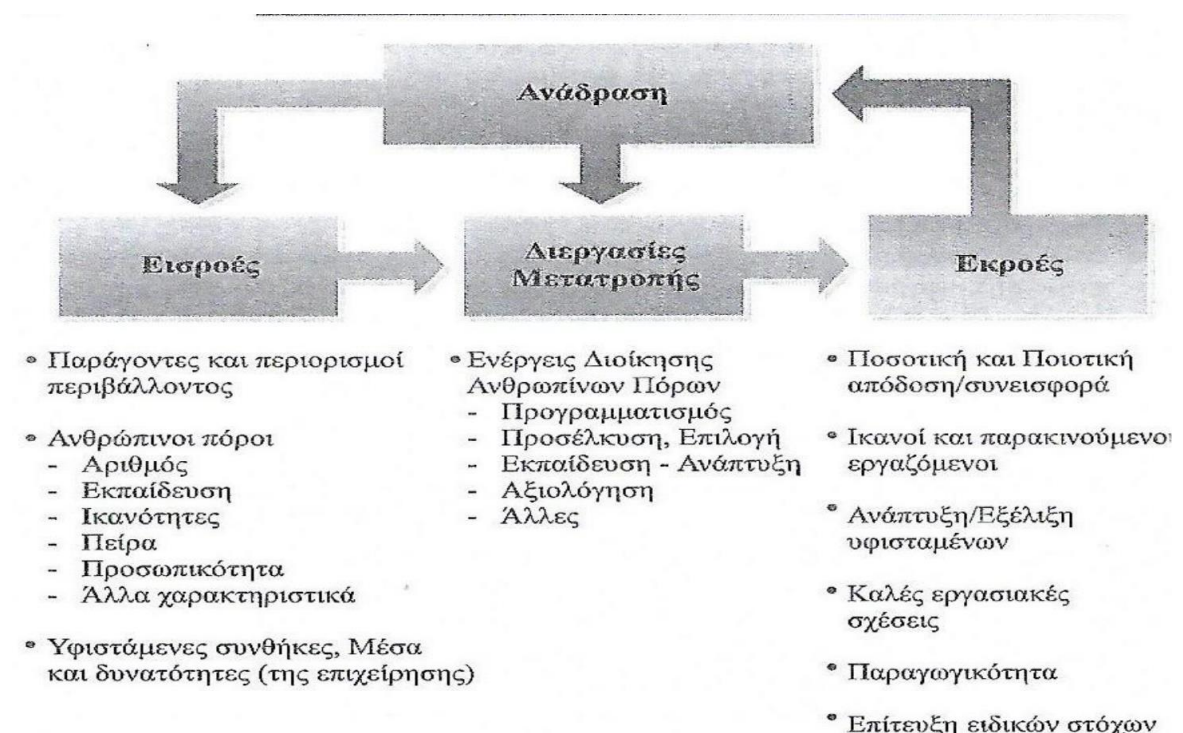
1. Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (Προσδιορισμός των απαιτήσεων της κάθε θέσης και των συνολικών αναγκών της επιχείρησης).
2. Προσέλκυση προσωπικού (Εύρεση, αξιολόγηση και επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων).
3. Επιλογή προσωπικού.
4. Άμεση προσαρμογή προσληφθέντων για την καλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους (Ομαλή μετάβαση των νέων εργαζομένων στην επιχείρηση).
5. Αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού. Η καταγραφή συνήθως γίνεται με την καταχώρηση στοιχείων σε απογραφικό πίνακα της επιχείρησης (Συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης).
6. Προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί στο μέλλον.
7. Εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού

Η σαφής διαμόρφωση της πολιτικής προσωπικού, η ανάλυση των ρόλων και των ευθυνών, καθώς και η οργανωτική δομή αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η ακαμψία των επιχειρηματικών σχεδίων έναντι εξωγενών μεταβολών είναι κοινή πρακτική. Ωστόσο, στον τομέα του τουρισμού, η εφαρμογή τεχνικών προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, παρά τις ενδεχόμενες ανακρίβειες στις προβλέψεις, αποδεικνύεται εξαιρετικά ωφέλιμη, συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Τα οφέλη του προγραμματισμού είναι τα εξής (Χυτήρης, 2001): α) ένας λεπτομερής σχεδιασμός προσωπικού αποκαλύπτει τυχόν ανισορροπίες στην στελέχωση, εντοπίζει ανάγκες για επαγγελματική ανάπτυξη και

διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αναβάθμιση του υφιστάμενου προσωπικού ή την πρόσληψη νέων στελεχών, β) η έγκαιρη πρόσληψη προσωπικού, ο προγραμματισμός διαδοχής και η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων συμβάλλουν στην εξασφάλιση της συνεχούς λειτουργίας της επιχείρησης και στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και γ) υλοποιούνται αναβαθμίσεις στις υποδομές, αξιολογείται ο εξοπλισμός και πραγματοποιείται εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ενόψει της επόμενης τουριστικής περιόδου.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία που αποσκοπεί στην αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Ως ανοικτό σύστημα, επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον και προσαρμόζεται συνεχώς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Διάγραμμα 1: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως σύστημα



Πηγή: Χυτήρης (2001).

Οι εργονομικές παρεμβάσεις έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας. Η εργονομία αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Μελετώντας την αλληλεπίδραση ανθρώπου και εργασίας, η εργονομία στοχεύει στην βελτιστοποίηση των εργασιακών συνθηκών, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και μειώνοντας το κόστος λειτουργίας. Η ανθρωπομετρία, η φυσιολογία και η ψυχολογία αποτελούν τους βασικούς πυλώνες της εργονομίας, συμβάλλοντας στη δημιουργία εργασιακών χώρων που προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις δυνατότητες του ανθρώπινου παράγοντα (Φίλιος, 1991).

2.4.1 Η επιλογή του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων

Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός για την αποτελεσματικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό αυτές υλοποιούν ποικίλες στρατηγικές πρόσληψης, εσωτερικές αλλά και εξωτερικές, προκειμένου να στελεχώσουν τις θέσεις τους. Οι συστάσεις από το προσωπικό και η επαναπρόσληψη αποτελούν συνηθισμένες πρακτικές στις τουριστικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε εκείνες που επηρεάζονται από την εποχικότητα (Velissariou & Amiradis, 2014).

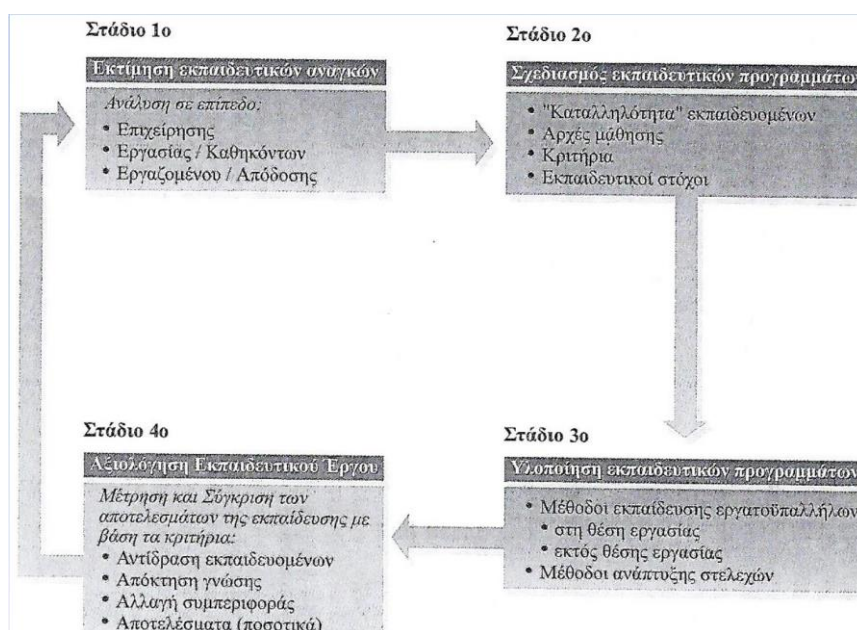
Σύμφωνα με την έρευνα των Chytiri & Filipaiou (2018), τα ελληνικά ξενοδοχεία προτιμούν τις εσωτερικές μεθόδους πρόσληψης λόγω της αποτελεσματικότητάς τους. Δεδομένου του χαρακτήρα του τουριστικού τομέα ως τομέα παροχής υπηρεσιών, οι απαραίτητες δεξιότητες των εργαζομένων σχετίζονται κυρίως με τη στάση και την εμφάνιση. Η διασφάλιση της άριστης εξυπηρέτησης των πελατών απαιτεί από τους εργαζόμενους στον τουρισμό να κατέχουν εξαιρετικές κοινωνικές δεξιότητες, όπως η ευγένεια και η ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των πελατών. Λόγω των αυξημένων απαιτήσεων των πελατών στον τομέα του τουρισμού, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στην πρόσληψη προσωπικού με εξειδικευμένη εκπαίδευση (Λαλούμης, 2018).

2.4.2 Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η ραγδαία ανάπτυξη του τουριστικού τομέα έχει επιβάλει την ανάγκη παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, οι οποίες απαιτούν την ύπαρξη καταρτισμένου προσωπικού. Η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των τουριστικών επιχειρήσεων και την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητάς τους (Malik & Balyan, 2018). Η εκπαίδευση αποτελεί έναν στρατηγικό παράγοντα ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων και συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Στον τομέα του τουρισμού, η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Η αποτελεσματική διαδικασία εκπαίδευσης απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών, υλοποίηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Tracey & Swart, 2020).

Όμως, για να υπάρξει σωστή αναζήτηση των κατάλληλων για την επιχείρηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, απαιτείται να ακολουθηθούν τα εξής στάδια, όπως αυτά αποτυπώνονται και στο παρακάτω διάγραμμα (Χυτήρης, 2001): α) εκτίμηση, διερεύνηση και προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, β) σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, γ) υλοποίηση αυτών και δ) αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου για τον έλεγχο της επιτυχίας των στόχων της επιχείρησης.

Διάγραμμα 2: Διαδικασία εκπαίδευσης ανθρώπινων πόρων



Πηγή: Χυτήρης (2001)

Στις τουριστικές επιχειρήσεις, η εκπαίδευση παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, οι οποίες είναι ανάλογες με το είδος, την φύση και το μέγεθος της επιχείρησης. Αυτές οι ιδιαιτερότητες, σύμφωνα με τους Λαλαούμη & Ρούπα (1996) είναι οι εξής: 1) Η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας σε ένα ξενοδοχείο επηρεάζεται άμεσα από την αλληλεπίδραση του προσωπικού με τους πελάτες. Η εικόνα και η συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση των πελατών και την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης. Η υψηλή κινητικότητα του προσωπικού στον κλάδο της φιλοξενίας, σε συνδυασμό με το χαμηλό επίπεδο εξειδίκευσης, αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. 2) Ο τομέας των τουριστικών γραφείων αντιμετωπίζει σημαντικές ελλείψεις σε εξειδικευμένο προσωπικό. Η έλλειψη επενδύσεων στην εκπαίδευση του προσωπικού, σε συνδυασμό με την προσέλκυση αλλοδαπών εργαζομένων χωρίς επαρκή γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, υποβαθμίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα μεγάλα τουριστικά γραφεία αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την επιμόρφωση του προσωπικού τους, ενώ τα μικρότερα γραφεία προτιμούν να προσλαμβάνουν αποφοίτους σχολών τουριστικών επαγγελματιών. 3) Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού στον τομέα της εστίασης αποτελεί αναγκαιότητα, δεδομένου ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαθέτουν εμπειρικές γνώσεις και δεξιότητες. Η παροχή εξειδικευμένης κατάρτισης, ιδιαίτερα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, είναι απαραίτητη ώστε να βελτιώνεται συνεχώς η ποιότητα και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των πελατών. Οι σερβιτόροι, ειδικότερα, απαιτείται να κατέχουν συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως η γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση, η ευγένεια και η γνώση των προϊόντων. 4) Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού των αεροπορικών εταιρειών αποτελεί επιτακτική ανάγκη, δεδομένης της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας στον τομέα των αερομεταφορών. Η εκπαίδευση καλύπτει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, από την τεχνική υποστήριξη των αεροσκαφών έως την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους επιβάτες, καθώς και την ανάπτυξη των διοικητικών και εμπορικών δεξιοτήτων του προσωπικού.

Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εντός και εκτός εργασίας, σύμφωνα με τους Patrick & Chanor (2002). Οι μέθοδοι εντός εργασίας περιλαμβάνουν την εναλλαγή θέσεων εργασίας, τη συμμετοχή σε προγράμματα

κατάρτισης και την τυπική ή άτυπη καθοδήγηση από στελέχη. Οι μέθοδοι εκτός εργασίας, όπως τα εξωτερικά σεμινάρια και τα συνέδρια, προσφέρουν τη δυνατότητα μετάδοσης πληροφοριών σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων με χαμηλό κόστος.

Άλλη μέθοδος αφορά τις ομάδες των στελεχών της επιχείρησης στις οποίες και απευθύνονται. Οι μέθοδοι αυτοί είναι (Ζευγαρίδη & Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1986): Α) μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και είναι οι εξής: 1) εστίαση στα προγράμματα ενημέρωσης: τα σύντομα προγράμματα ενημέρωσης αποτελούν ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την ενσωμάτωση των νέων εργαζομένων στην επιχείρηση και την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών. 2) Εστίαση στη συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα: η συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των στελεχών και στην ενημέρωσή τους για τις τελευταίες τάσεις του κλάδου. 3) Εστίαση στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας: το brainstorming αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο για την ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης και την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

Β) Μέθοδοι που απευθύνονται στους απλούς υπαλλήλους και είναι οι εξής (Ζευγαρίδη & Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1986): 1) Η εκπαίδευση επί του πεδίου, μέσω της άμεσης καθοδήγησης από τον προϊστάμενο, αποτελεί μια απλή και οικονομική μέθοδο, η οποία όμως, έρχεται σε άμεση συνάρτηση με τις διδακτικές ικανότητες του εκπαιδευτή και 2) Η προκαταρκτική εκπαίδευση σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο επιτρέπει την παροχή στοχευμένης εκπαίδευσης και την άμεση εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων στην πράξη, υπό την επίβλεψη εξειδικευμένου προσωπικού.

Γ) Μέθοδοι για τα κατώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη (Ζευγαρίδη & Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1986): 1) έθοδος της εναλλαγής θέσεων, όπου οι εργαζόμενοι αποκτούν ευρύτερη εμπειρία και πολυδιάστατες δεξιότητες, 2) μέθοδος της υπόδυσης ρόλων, που προσομοιώνει πραγματικές επαγγελματικές καταστάσεις, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης συγκρούσεων και 3) συνδυαστική προσέγγιση της θεωρητικής γνώσης και της πρακτικής εφαρμογής, που αποτελεί τον πυρήνα κάθε αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος.

Δ) μέθοδοι για τα ανώτερα στελέχη (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004): 1) μέθοδος των επιχειρηματικών παιχνιδιών, που προσφέρει μια εξομοιωμένη επιχειρηματική εμπειρία, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν δεξιότητες λήψης αποφάσεων υπό πίεση και 2) προγράμματα εκπαίδευσης ευαισθητοποίησης, που στοχεύουν στην

αύξηση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των στελεχών και στην ενίσχυση της ηγετικής τους ικανότητας.

Οι συνέπειες από την εκπαίδευση του προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης είναι πολλές όπως (Alfandi, 2016): 1) Η παροχή εκπαίδευσης σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές εργασίας συμβάλλει στην πρόληψη ατυχημάτων, στην ελαχιστοποίηση των λειτουργικών λαθών και στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας καλά εκπαιδευμένος υπάλληλος είναι λιγότερο πιθανό να προκαλέσει ζημιά σε εξοπλισμό ή να διακινδυνεύσει την ασφάλεια των πελατών ή των συναδέλφων του. Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης λόγω αυξημένων απαιτήσεων για επισκευές, αντικαταστάσεις και αποζημιώσεις. Επιπλέον, μπορεί να προκαλέσει δυσμενείς επιπτώσεις στην εικόνα της επιχείρησης και στην ικανοποίηση των πελατών. 2) Τα συστηματικά προγράμματα επιμόρφωσης συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης των στελεχών και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, ενισχύοντας παράλληλα το ηθικό και την παρακίνησή τους. Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί πυλώνα για την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, καθώς οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και της καινοτομίας. 3) Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα που βασίζονται στην πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών γνώσεων, ενισχύει την κατανόηση των θεμάτων, διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων και προωθεί την συνεργασία και την καινοτομία. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι τα προβλήματα συχνά εντοπίζονται στις διαδικασίες και όχι στα άτομα, και εστιάζει στην ανάπτυξη συστημικών λύσεων. 4) Μέσω της συμμετοχής σε εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι απασχολούμενοι αναπτύσσουν και καλλιεργούν τις γνώσεις και δεξιότητές τους για να σχηματίσουν αποτελεσματικές ομάδες εργασίας, να αναλύσουν δεδομένα, να λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες σε στοιχεία και να συνεργάζονται για να πετύχουν τους στόχους. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει την κατανόηση των εργαζομένων για τη διασύνδεση των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και προωθεί την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεργασίας και καινοτομίας. 5) Η απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο εργασίας, η ικανότητα ανάλυσης στατιστικών δεδομένων και η ανάπτυξη κριτικής σκέψης αποτελούν βασικούς πυλώνες για την επιτυχή άσκηση κάθε επαγγέλματος. Η συνεχής επαγγελματική κατάρτιση συμβάλλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και στην προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. 6) Η παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης και συνεχούς κατάρτισης του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους, στην ενίσχυση της επαγγελματικής τους εξέλιξης και στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον τουριστικό τομέα, όπου

η συνεχής ροή προσωπικού απαιτεί τη δημιουργία ενός συστήματος διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωση.

2.4.3 Ανάλυση και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε τουριστικές επιχειρήσεις

Η συστηματική καταγραφή των καθηκόντων και των απαιτούμενων δεξιοτήτων για κάθε θέση εργασίας αποτελεί το πρωταρχικό βήμα για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τα συμπεράσματα της ανάλυσης των θέσεων εργασίας καθορίζουν τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού. Η αξιολόγηση αποτελεί μια συστηματική διαδικασία μέτρησης της επαγγελματικής απόδοσης των εργαζομένων σε συνδυασμό με τους καθορισμένους στόχους και τις απαιτήσεις που ανακύπτουν από το πόστο εργασίας. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για το τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις στη ΔΑΔ, την επιλογή, την προαγωγή και την αποδοχή των εργαζομένων. Το πώς αξιολογούνται οι εργαζόμενοι διαφέρει σημαντικά ανάμεσα σε μικρές και μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις. Σε μικρές επιχειρήσεις, όπου υπάρχει στενή συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού, η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται σε καθημερινή βάση και να βασίζεται στην άμεση παρατήρηση της επίδοσης των εργαζομένων από τους προϊσταμένους. Αντίθετα, σε μεγάλες επιχειρήσεις, όπου η αλληλεπίδραση μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων είναι περιορισμένη, απαιτείται η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης που να βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια και να περιλαμβάνει τη συμπλήρωση αξιολογητικών εργαλείων από τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους των αξιολογούμενων. (Λαλούμης, 2018).

Ο πρωταρχικός σκοπός που γίνεται η αξιολόγηση είναι η διαπίστωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και η παροχή ανατροφοδότησης για την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Η ταυτοποίηση των ισχυρών και των αδύνατων σημείων αποτελεί βασικό στάδιο της διαδικασίας, καθώς επιτρέπει την ανάπτυξη εξατομικευμένων σχεδίων ανάπτυξης. Τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού είναι σημαντικά εργαλεία της αξιολόγησης της επαγγελματικής απόδοσης των εργαζομένων, καθώς συμβάλλουν στη μείωση της υποκειμενικότητας και στην παροχή αντικειμενικών δεδομένων που υποστηρίζουν το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις σχετικά με την επιλογή, την τοποθέτηση, την προαγωγή, την εκπαίδευση και την αποδοχή του προσωπικού. Επιπλέον, τα συστήματα

αυτά παρέχουν πληροφορίες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν διαφορετικά, όπως η ταυτοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης (Χρυσομάλλη, 2017).

Ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού για να κριθεί ότι είναι αποδοτικό και έχει αποτέλεσμα θα πρέπει να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, να είναι εύκολο στην κατανόηση και την εφαρμογή, να περιγράφει με σαφήνεια τους στόχους και τις διαδικασίες αξιολόγησης, να προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες και χαρακτηριστικά της τουριστικής επιχείρησης, να εξασφαλίζει την αποδοχή και τη συμμετοχή των εργαζομένων και να χαρακτηρίζεται από ευελιξία ώστε να μπορεί να είναι προσαρμοστικό στις συνθήκες που συνεχώς μεταβάλλονται και στις εργασιακές απαιτήσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης προσωπικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης. Η εφαρμογή ενός τυποποιημένου συστήματος αξιολόγησης σε μικρές επιχειρήσεις ενδέχεται να υπονομεύσει τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων. Το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Η εφαρμογή ενός συστήματος που έχει σχεδιαστεί για μεγάλες επιχειρήσεις σε μικρές επιχειρήσεις μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή σχέση και στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης (Χρυσομάλλη, 2017).

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς συμβάλλει στην αξιολόγηση της επαγγελματικής απόδοσης των εργαζομένων, στην εντόπιση των εκπαιδευτικών αναγκών, στην παροχή εξατομικευμένης ανατροφοδότησης, στην προώθηση της επαγγελματικής ανάπτυξης, στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων και στην εξασφάλιση της δίκαιης ανταμοιβής. Επιπλέον, η αξιολόγηση συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των στόχων της επιχείρησης και των αναγκών των εργαζομένων, καθώς και στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (Χρυσομάλλη, 2017).

Οι πιο γνωστές τεχνικές αξιολόγησης προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων είναι οι εξής (Λαλούμης, 2018): 1) κλίμακες αξιολόγησης που επιτρέπουν τη μέτρηση ποσοτικά διάφορων παραμέτρων της εργασίας του εργαζομένου. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ενός σερβιτόρου, θα αξιολογηθεί η τεχνική του κατάρτιση, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, οι γλωσσικές του δεξιότητες και η συμπεριφορά του απέναντι στους συναδέλφους και τους πελάτες. Αυτές οι πληροφορίες βοηθούν στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων και στο σχεδιασμό ενός εξατομικευμένου

σχεδίου ανάπτυξης. 2) Για να αξιολογήσουμε την απόδοση των εργαζομένων που εκτελούν παρόμοια καθήκοντα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε δύο διαφορετικές μεθόδους. Η πρώτη μέθοδος βασίζεται στην ταξινόμηση των εργαζομένων σε μια σειρά, από τον καλύτερο στον χειρότερο, λαμβάνοντας υπόψη την επίδοσή τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Η δεύτερη μέθοδος, από την άλλη πλευρά, βασίζεται στην κατανομή των εργαζομένων σε προκαθορισμένες κατηγορίες απόδοσης, όπως 'εξαιρετικός', 'ικανοποιητικός' και 'μη ικανοποιητικός', σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια. Η δεύτερη μέθοδος επιτρέπει στην επιχείρηση να έχει μια πιο σαφή εικόνα της κατανομής των επιδόσεων του προσωπικού της και να εντοπίσει τυχόν ελλείψεις σε συγκεκριμένες περιοχές. 3) Κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης, ο προϊστάμενος καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά που αντικατοπτρίζουν την επαγγελματική συμπεριφορά του υφισταμένου, όπως επιτυχημένες ολοκληρώσεις έργων, πρωτοβουλίες, δυσκολίες που αντιμετώπισε και ο τρόπος που τις διαχειρίστηκε. Αυτά τα καταγεγραμμένα περιστατικά αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της επίδοσης του υφισταμένου, καθώς παρέχουν συγκεκριμένα παραδείγματα που υποστηρίζουν την τελική αξιολόγηση. 4) Αντί για τον άμεσο προϊστάμενο, η αξιολόγηση ανατίθεται σε έναν εξωτερικό σύμβουλο, ειδικευμένο στην αξιολόγηση επιδόσεων, ο οποίος διαθέτει την απαραίτητη αντικειμενικότητα και τεχνογνωσία για να αξιολογήσει με ακρίβεια την απόδοση του εργαζομένου. Ο σύμβουλος αυτός συνεργάζεται στενά με τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και έχει γνώση των στόχων και των αναγκών της επιχείρησης. 5) Η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται μέσω μιας ανεπίσημης έκθεσης, γραπτής από τον άμεσο προϊστάμενο, στην οποία περιγράφονται αναλυτικά οι επαγγελματικές δεξιότητες, οι γνώσεις και οι συμπεριφορές του υφισταμένου. Επιπλέον, η έκθεση περιλαμβάνει μια εκτίμηση των δυνατοτήτων εξέλιξης του υφισταμένου, υποστηριζόμενη από συγκεκριμένα επιχειρήματα και παραδείγματα που τεκμηριώνουν την κρίση του προϊσταμένου. 6) Η μέθοδος διοίκησης διά στόχων είναι μια μέθοδος αξιολόγησης εργαζομένων που βασίζεται στην επίτευξη συγκεκριμένων, μετρήσιμων, ρεαλιστικών και χρονικά προσδιορισμένων στόχων. Είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση που συνδέει τους ατομικούς στόχους των εργαζομένων με τους ευρύτερους στόχους της οργάνωσης. Η μέθοδος αυτή λειτουργεί ως εξής: αρχικώς καθορίζονται οι στόχοι. Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συνεργάζονται για να ορίσουν συγκεκριμένους, μετρήσιμους και ρεαλιστικούς στόχους για μια συγκεκριμένη περίοδο. Οι ατομικοί στόχοι πρέπει να συμβάλλουν στην επίτευξη των ευρύτερων στόχων της οργάνωσης. Προσδιορίζονται συγκεκριμένοι δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν για να μετρηθεί η πρόοδος προς την επίτευξη των στόχων. Στη συνέχεια παρακολουθείται η πρόοδος του εργαζομένου. Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος

συναντώνται τακτικά για να συζητήσουν την πρόοδο, να αντιμετωπίσουν τυχόν εμπόδια και να προσαρμόσουν τους στόχους εάν είναι απαραίτητο. Ο προϊστάμενος παρέχει τακτική ανατροφοδότηση στον υφιστάμενο σχετικά με την απόδοσή του και τις περιοχές όπου μπορεί να βελτιωθεί. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, συγκρίνονται τα αποτελέσματα με τους αρχικούς στόχους, καταγράφονται οι επιτυχίες του υφισταμένου και εντοπίζονται οι τομείς όπου απαιτείται περαιτέρω ανάπτυξη και βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, ορίζονται νέοι στόχοι για την επόμενη περίοδο. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι ενθαρρύνει την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία καθορισμού των στόχων τους, ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο παρακινημένοι όταν βλέπουν τη συνεισφορά τους στους στόχους της οργάνωσης και προωθεί την συνεχή μάθηση και ανάπτυξη των εργαζομένων. 7) Συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης, που μπορεί να περιλαμβάνει: α) την αυτοαξιολόγηση, όπου οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη γνώμη τους για την απόδοσή τους πριν από τη συνέντευξη με τον προϊστάμενο. Αν και δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αξιολόγησης, συχνά αντιμετωπίζει κριτική για την υποκειμενικότητα της και β) τη συνέντευξη αξιολόγησης, που βοηθά τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν και τις εταιρείες να βελτιωθούν. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο προϊστάμενος και ο υπάλληλος συζητούν για την απόδοση του υπαλλήλου, τα δυνατά του σημεία, τις αδυναμίες του και τους στόχους του για το μέλλον.

2.4.4 Επιβραβεύσεις προσωπικού

Τα κίνητρα που παρέχονται στους εργαζόμενους μπορούν να είναι οικονομικής ή μη οικονομικής φύσης. Η ύπαρξη ενός συστήματος ανταμοιβών είναι σημαντική για την αύξηση της παραγωγικότητας και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Στον χρηματοπιστωτικό τομέα, τα οικονομικά κίνητρα κυριαρχούν, καλύπτοντας τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι ανταμοιβές των εργαζομένων αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της επίδοσης και της δέσμευσής τους στην επιχείρηση. Στον χρηματοπιστωτικό τομέα, οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν τον κυρίαρχο τύπο κινήτρου, καλύπτοντας τις βασικές υλικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι μη οικονομικές ανταμοιβές, που αφορούν κυρίως την ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών, περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την επίτευξη στόχων, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη συμμετοχή στη

λήψη αποφάσεων. Αυτές οι ανταμοιβές αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Εκτός από τα οικονομικά κίνητρα, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται σημαντικά από μη οικονομικούς παράγοντες, όπως η αναγνώριση, η ευκαιρία για επαγγελματική ανάπτυξη και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Το μισθολογικό πακέτο των εργαζομένων καθορίζεται με βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, τις δεξιότητες του εργαζομένου και τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Η επιλογή και η ανταμοιβή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Οι ανταμοιβές των εργαζομένων σχετίζονται άμεσα με τις προσόντα τους, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και τις γενικότερες συνθήκες της αγοράς εργασίας. Μέσω της κατάλληλης ανταμοιβής, οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία τους και την αποφυγή εργασιακών συγκρούσεων (Mattis & Jackson, 2000).

Προκειμένου να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, η εταιρεία εφαρμόζει το σύστημα ανταμοιβών που θα αναγνωρίζει και θα επιβραβεύει τις προσπάθειές τους. Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών αποτελεί προϋπόθεση για την κινητοποίηση και την αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Το οικονομικό πακέτο ενός εργαζομένου περιλαμβάνει τον μισθό, τα επιδόματα και ενδεχομένως τη συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης. Ωστόσο, οι μη οικονομικές ανταμοιβές, όπως τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες της εργασίας, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η αμοιβή ενός εργαζομένου δεν περιορίζεται αποκλειστικά στο χρηματικό αντίτιμο. Η φύση της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας και οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης αποτελούν επίσης σημαντικές πηγές ικανοποίησης. Όμως, ποιοι παράγοντες μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα για τους εργαζομένους; Οι εσωτερικοί παράγοντες, όπως η επίτευξη στόχων και η επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς και οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι πολιτικές της εταιρείας και το εργασιακό περιβάλλον, αποτελούν σημαντικές πηγές κινήτρων (Itika, 2011).

2.4.5 Υγιεινή και ασφάλεια προσωπικού

Στους επιχειρηματίες ανατίθεται ο κεντρικός ρόλος στην προστασία των εργαζομένων. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει σκοπό την ενίσχυση της υγείας και της ασφάλειας

στην εργασία σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα των εργαζομένων και βασική υποχρέωση των εργοδοτών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, αναγνωρίζοντας τη σημασία αυτού του ζητήματος, έχει θεσπίσει ένα πλαίσιο νομοθεσίας που αποσκοπεί στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας σε ολόκληρη την Ένωση (Tyson, 2006).

Η διασφάλιση υγιεινών και ασφαλών συνθηκών εργασίας αποτελεί υποχρέωση κάθε επιχείρησης. Η τήρηση των κανονισμών για την προστασία των εργαζομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την προστασία των εργαζομένων. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας υγείας και ασφάλειας αποτελεί μια διαρκή πρόκληση, αλλά είναι αναγκαία για τη δημιουργία ενός ασφαλέστερου εργασιακού περιβάλλοντος (Itika, 2011).

2.4.6 Παρακίνηση εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από τις επιθυμίες και τις ανάγκες. Αυτές οι εσωτερικές παρορμήσεις αποτελούν τα κίνητρα που ωθούν τους ανθρώπους να δραστηριοποιηθούν και συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών συμβάλλει στην μεγέθυνση της παραγωγικότητας. Τα κίνητρα, ως εσωτερικές δυνάμεις, παίζουν καθοριστικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Το πρόβλημα της παρακίνησης είναι ένα ζήτημα με το οποίο έχουν ασχοληθεί πολλοί ερευνητές της ΔΑΔ ανά δεκαετίες. Οι Churchill, Ford & Walker, συγκεκριμένα, έχουν προτείνει ένα βασικό μοντέλο για να αντιληφθούμε με ποιόν τρόπο επηρεάζεται η παρακίνηση των εργαζομένων.

Το μοντέλο παρακίνησης που προτείνουν οι Churchill, Ford & Walker αποτελεί ένα σημαντικό σημείο αναφοράς στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλο που δεν είναι εξίσου ευρέως γνωστό με άλλα μοντέλα, όπως αυτό του Herzberg ή του Maslow, προσφέρει μια ολοκληρωμένη και πρακτική προσέγγιση στην κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε τρεις πυλώνες που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να δημιουργήσουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κατανόησης της παρακίνησης: 1) Ατομικά χαρακτηριστικά: αυτός ο πυλώνας εστιάζει στις διαφορές μεταξύ των ατόμων, όπως οι προσωπικότητες, οι αξίες, οι στόχοι και οι ανάγκες τους. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αντίληψη των εργαζομένων για την εργασία τους και στην αντίδρασή τους σε διάφορα ερεθίσματα. 2) Περιβαλλοντικοί παράγοντες: ο δεύτερος

πυλώνας αφορά στο ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της εταιρικής κουλτούρας, της ηγεσίας, των συναδέλφων, των συστημάτων ανταμοιβής και των ευκαιριών καριέρας. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να ενισχύσουν ή να αποδυναμώσουν την παρακίνηση των εργαζομένων. 3) Διαδικασίες: ο τρίτος πυλώνας αφορά στις διαδικασίες που συνδέουν τα ατομικά χαρακτηριστικά με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν την αντίληψη, την αξιολόγηση και την απόκριση των εργαζομένων σε διάφορα ερεθίσματα.

Οι τρεις πυλώνες του μοντέλου είναι αλληλένδετοι και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Για παράδειγμα, τα ατομικά χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου θα επηρεάσουν πώς αυτός αντιλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον και θα ανταποκριθεί σε διάφορα ερεθίσματα. Επιπλέον, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να διαμορφώσουν τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου. Συχνά υποστηρίζεται ότι η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται σε προσωπικούς στόχους και την ανάγκη για αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί όταν μπορούν να συνδυάσουν την προσωπική τους ανάπτυξη με τους στόχους της επιχείρησης και να ασκήσουν κάποιο βαθμό αυτονομίας στην εργασία τους. Το μοντέλο υποστηρίζει ότι οι προσδοκίες των ατόμων για προσωπική επιτυχία και αναγνώριση αποτελούν ισχυρά κίνητρα για την εργασία. Επιπλέον, η δυνατότητα αυτονομίας και η επιλογή των μέσων για την επίτευξη των στόχων ενισχύουν την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Κατσαλής, 2000).

Η παραγωγικότητα ενός τμήματος σε μια ξενοδοχειακή μονάδα επηρεάζεται σημαντικά από τις διαπροσωπικές σχέσεις του προϊσταμένου με τους υφισταμένους του. Η γνώση των ατομικών χαρακτηριστικών και αναγκών των εργαζομένων, καθώς και η παροχή ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, οδηγούν στην μεγαλύτερη απόδοση και στην ικανοποίηση των απασχολούμενων. Έρευνες έχουν δείξει ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε ξενοδοχειακές μονάδες βασίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους. Η παροχή υποστήριξης και η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων οδηγούν σε μείωση της αποχής του προσωπικού και σε αύξηση της παραγωγικότητας (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Η ηγεσία του προϊσταμένου ασκεί καθοριστική επίδραση στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εξατομικευμένη προσέγγιση, η συνεχής εκπαίδευση και η αναγνώριση των επιτευγμάτων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την ενίσχυση της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε περιβάλλοντα παροχής υπηρεσιών απαιτεί από τους

προϊσταμένους να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους τους, να τους παρέχουν τα απαραίτητα εργαλεία και να τους ενθαρρύνουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Κατανοώντας τις ανάγκες των υφισταμένων του, όπως αυτές που περιγράφονται στην ιεραρχία αναγκών του Maslow, ο προϊστάμενος μπορεί να εφαρμόσει στρατηγικές παρακίνησης που στοχεύουν στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών, οδηγώντας σε αύξηση της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η ανάλυση των αναγκών των υφισταμένων, βάσει της θεωρίας του Maslow, επιτρέπει στον προϊστάμενο να εντοπίσει τις πηγές δυσαρέσκειας και να εφαρμόσει τις κατάλληλες αλλαγές, στοχεύοντας στην ύπαρξη μεγαλύτερης παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σκοπός της έρευνας

Ο ρόλος της ηγεσίας στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά σημαντικός και πολυεπίπεδος. Οι ηγέτες στον τουρισμό καλούνται να διαχειριστούν όχι μόνο τις επιχειρηματικές πτυχές της δραστηριότητας, αλλά και να δημιουργήσουν μια μοναδική εμπειρία για τους πελάτες, ενώ παράλληλα να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τις ομάδες τους. Στόχος της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσει την επίδραση του στυλ ηγεσίας στις τουριστικές επιχειρήσεις και πώς επιδράει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των τουριστικών επιχειρήσεων.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τον στόχο της παρούσας εργασίας είναι τα εξής:

- 1) Πώς επιδράει το στυλ ηγεσίας ενός ξενοδοχείου στη διαχείριση των εργαζομένων;
- 2) Πώς επιδράει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας στη διαχείρισή της;

3.3 Μεθοδολογία και δείγμα της έρευνας

Στην παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος, η οποία είναι ιδανική για να μετρήσει και να αναλύσει τις σχέσεις μεταξύ μεταβλητών όπως το στυλ ηγεσίας, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και η απόδοση των εργαζομένων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 60 εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία του νομού Ιωαννίνων, τόπος καταγωγής του ερευνητή. Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε από 6 Μαΐου έως 2 Ιουνίου, καθώς τότε ήταν τουριστική περίοδος και όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες ήταν σε λειτουργία.

3.4 Ερευνητικό εργαλείο

Η παρούσα μελέτη θα βασιστεί σε ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, το οποίο θα αποτελέσει το κύριο εργαλείο για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων σχετικά με τις απόψεις των συμμετεχόντων και θα συμβάλλει στην απάντηση των ερευνητικών μας ερωτημάτων. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας, αποτελείται από 41 ερωτήσεις και διαρθρώνεται σε τρία μέρη.

Το πρώτο μέρος αποτελείται από 7 ερωτήσεις (1 έως 7) δημογραφικών στοιχείων. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 26 ερωτήσεις (8 έως 34) οι οποίες διερευνούν την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές λήφθηκαν από την εργασία του Κουλούρη (2022) και κυρίως από το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου. Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου της παρούσας εργασίας αποτελείται από 5 ερωτήσεις (35 έως και 39) που διερευνούν την επίδραση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές αντλήθηκαν από το ερωτηματολόγιο της εργασίας του Πενθερουδάκη (2006) και κυρίως από το ερωτηματολόγιο το οποίο αφορά τους ξενοδοχοϋπαλλήλους.

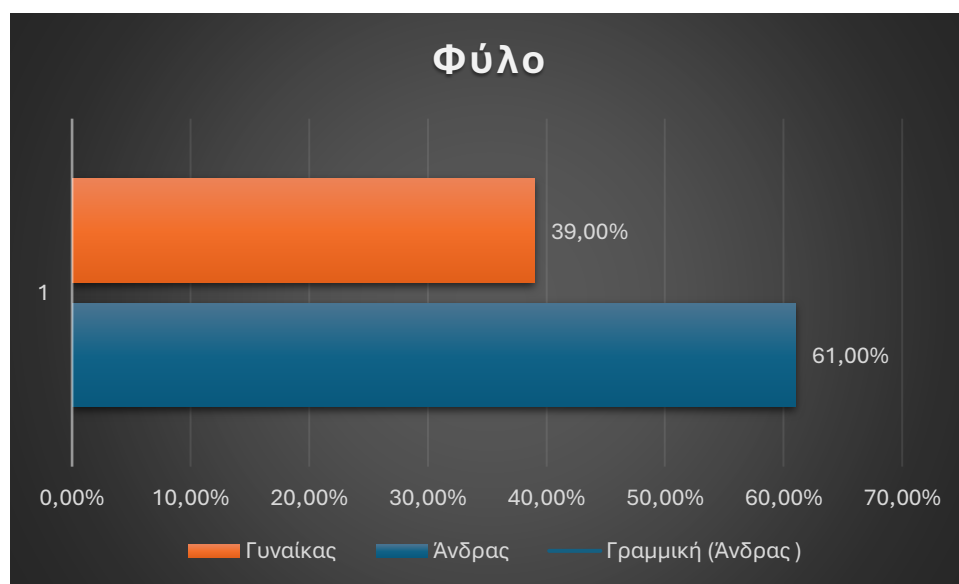
4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Α΄ ΜΕΡΟΣ: Δημογραφικά στοιχεία

Πίνακας 1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Άνδρας	61	61,00%
Γυναίκα	39	39,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 3: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα



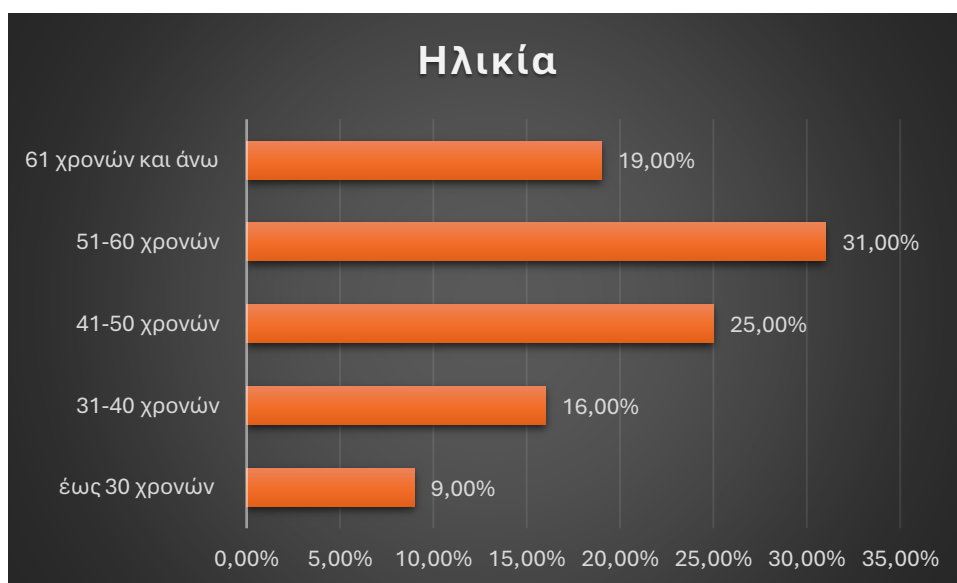
Το 61% είναι άνδρες και το υπόλοιπο ποσοστό 39% είναι γυναίκες.

Το 31% του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 61-60 χρονών (31%) ενώ το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 41 έως 50 χρονών (25%). Επίσης το 19% του δείγματος είναι ηλικίας άνω των 60 ετών ενώ το 16% του δείγματος είναι ηλικίας 31 έως 40 χρονών. Μικρό ποσοστό 9% είναι έως 30 ετών.

Πίνακας 2: Ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
έως 30 χρονών	9	9,00%
31-40 χρονών	16	16,00%
41-50 χρονών	25	25,00%
51-60 χρονών	31	31,00%
61 χρονών και άνω	19	19,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

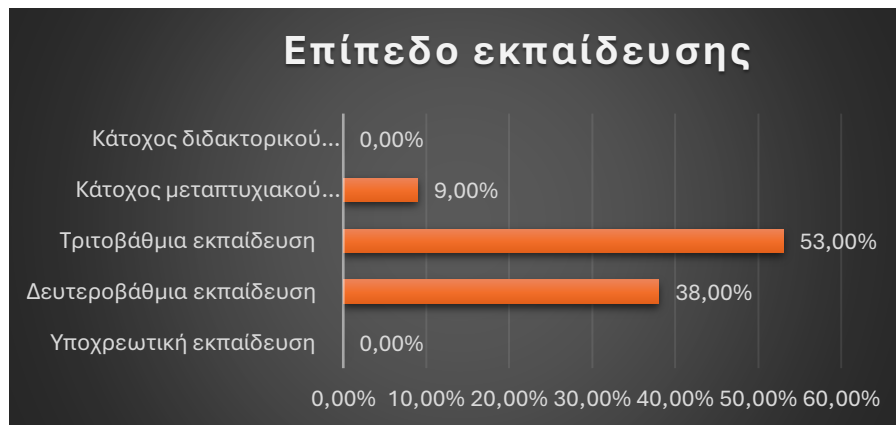
Διάγραμμα 4: Ηλικία



Πίνακας 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Υποχρεωτική εκπαίδευση	0	0,00%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	38	38,00%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	53	53,00%
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	9	9,00%
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	0	0,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης



Το 53% του δείγματος είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 38% του δείγματος έχουν τελειώσει τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ενώ μόλις το 9% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Κανένας δεν είναι απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης ή είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Πίνακας 4: Προϋπηρεσία

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
έως 5 χρόνια	14	14,00%
6-10 χρόνια	18	18,00%
11-15 χρόνια	28	28,00%
16-20 χρόνια	26	26,00%
21 χρόνια και άνω	14	14,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6: Προϋπηρεσία

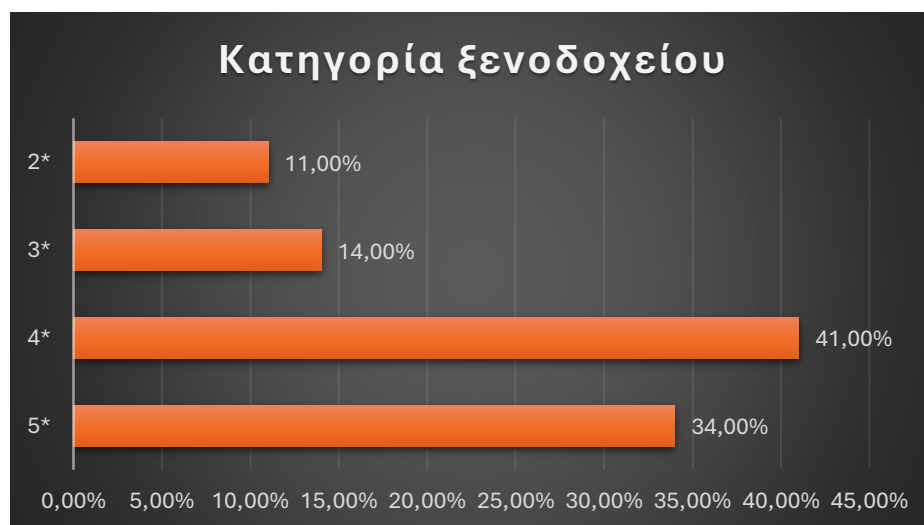


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (28%) έχει προϋπηρεσία από 11 έως 15 χρόνια. Μεγάλο επίσης ποσοστό 26% έχει προϋπηρεσία από 16 έως 20 χρόνια. Το 18% του δείγματος έχει προϋπηρεσία από 6 έως 10 χρόνια ενώ ίδιο ποσοστό 14% έχει προϋπηρεσία πάνω από 21 χρόνια και έως 5 χρόνια.

Πίνακας 5: Κατηγορία ξενοδοχείου

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
5*	34	34,00%
4*	41	41,00%
3*	14	14,00%
2*	11	11,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 7: Κατηγορία ξενοδοχείου



Το 41% του δείγματος δουλεύει σε ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων ενώ το 34% του δείγματος σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων. Επίσης, το 14% του δείγματος απασχολείται σε ξενοδοχείο τριών αστέρων και το 11% σε ξενοδοχείο δύο αστέρων.

Πίνακας 6: Λειτουργία ξενοδοχείου

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συνεχώς	69	69,00%
Εποχιακά	31	31,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 8: Λειτουργία ξενοδοχείου



Το 69% του δείγματος απασχολείται σε ξενοδοχείο όπου λειτουργεί συνεχώς όλο το χρόνο ενώ αντίθετα το 31% σε ξενοδοχείο που λειτουργεί μόνο εποχιακά, κατά την τουριστική περίοδο.

Πίνακας 7: Αριθμός εργαζομένων

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
έως 10 άτομα	11	11,00%
11 έως 20 άτομα	19	19,00%
21 έως 50 άτομα	36	36,00%
51 έως 100 άτομα	21	21,00%
πάνω από 100 άτομα	13	13,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 9: Αριθμός εργαζομένων



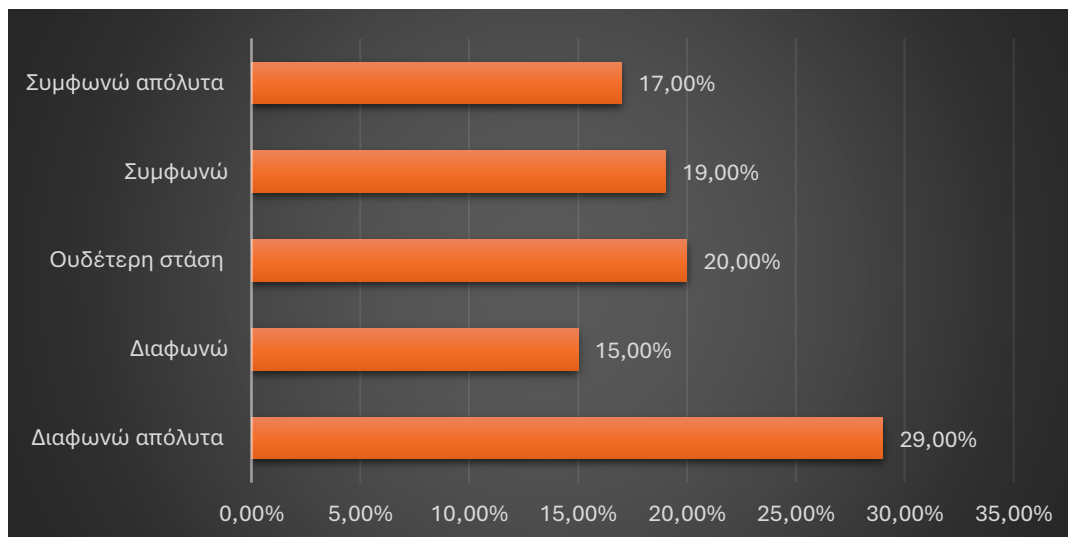
Το 36% του δείγματος απασχολείται σε ξενοδοχείο όπου εργάζονται από 21 έως 50 άτομα. Επίσης, το 21% του δείγματος απασχολείται σε ξενοδοχείο όπου εργάζονται από 51 έως 100 άτομα, ενώ το 19% απασχολείται σε ξενοδοχείο όπου εργάζονται από 11 έως 20 άτομα. Μικρό ποσοστό 13% και 11% απασχολείται σε ξενοδοχείο όπου εργάζονται πάνω από 100 άτομα και έως 10 άτομα αντίστοιχα.

4.2 Β' ΜΕΡΟΣ: Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων των τουριστικών επιχειρήσεων

Πίνακας 8: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την προσπάθεια και μας επιβραβεύει για αυτήν, ανεξαρτήτως αποτελέσματος

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	29	29,00%
Διαφωνώ	15	15,00%
Ουδέτερη στάση	20	20,00%
Συμφωνώ	19	19,00%
Συμφωνώ απόλυτα	17	17,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 10: Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την προσπάθεια και μας επιβραβεύει για αυτήν, ανεξαρτήτως αποτελέσματος

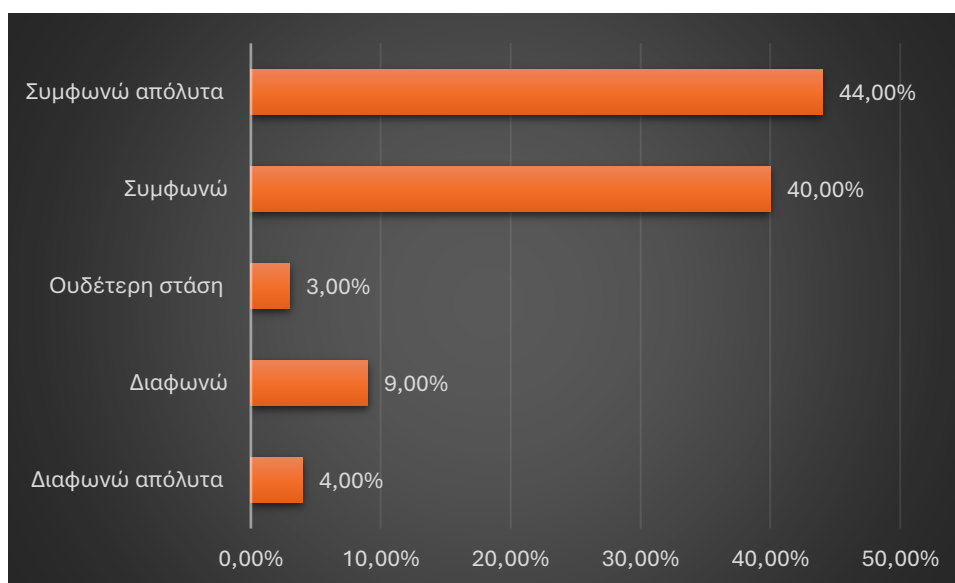


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (29%) διαφωνεί απόλυτα ότι ανεξαρτήτου αποτελέσματος, ο προϊστάμενός του εκτιμά την προσπάθεια και επιβραβεύει για αυτήν. Επίσης, το 20% του δείγματος δεν εξέφρασε άποψη. Αντίθετα, το 19% του δείγματος συμφώνησε, το 17% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα αλλά το 15% του δείγματος διαφώνησε. Άρα, το 44% του δείγματος διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα με την άποψη ότι ανεξαρτήτου αποτελέσματος, ο προϊστάμενος εκτιμά την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και επιβραβεύουν για αυτήν σε αντίθεση με το 36% που συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα και με το 20% που δεν εξέφρασε άποψη.

Πίνακας 9: Ο προϊστάμενός μου είναι πολύ ξεκάθαρος στις οδηγίες του

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	4	4,00%
Διαφωνώ	9	9,00%
Ουδέτερη στάση	3	3,00%
Συμφωνώ	40	40,00%
Συμφωνώ απόλυτα	44	44,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 11: Ο προϊστάμενός μου είναι πολύ ξεκάθαρος στις οδηγίες του

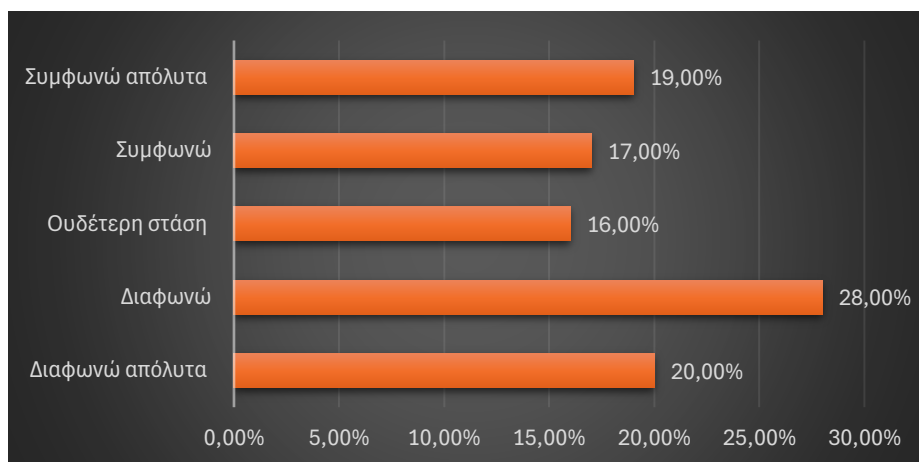


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (44%) συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του είναι πολύ ξεκάθαρος στις οδηγίες του. Επίσης, το 40% συμφωνεί με αυτή τη δήλωση. Όμως, το 9% του δείγματος διαφωνεί όπως επίσης και το 4% διαφωνεί απόλυτα. Υπάρχει και ένα 3% του δείγματος που δεν εξέφρασε άποψη. Άρα, το 84% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του είναι πολύ ξεκάθαρος στις οδηγίες του σε αντίθεση με το 13% του δείγματος που διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα και με το 3% που δεν εξέφρασε καμία άποψη.

Πίνακας 10: Ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται ότι η ικανοποίηση από την καλά εκτελεσμένη εργασία είναι σημαντική για εμάς

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	20	20,00%
Διαφωνώ	28	28,00%
Ουδέτερη στάση	16	16,00%
Συμφωνώ	17	17,00%
Συμφωνώ απόλυτα	19	19,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 12: Ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται ότι η ικανοποίηση από την καλά εκτελεσμένη εργασία είναι σημαντική για εμάς

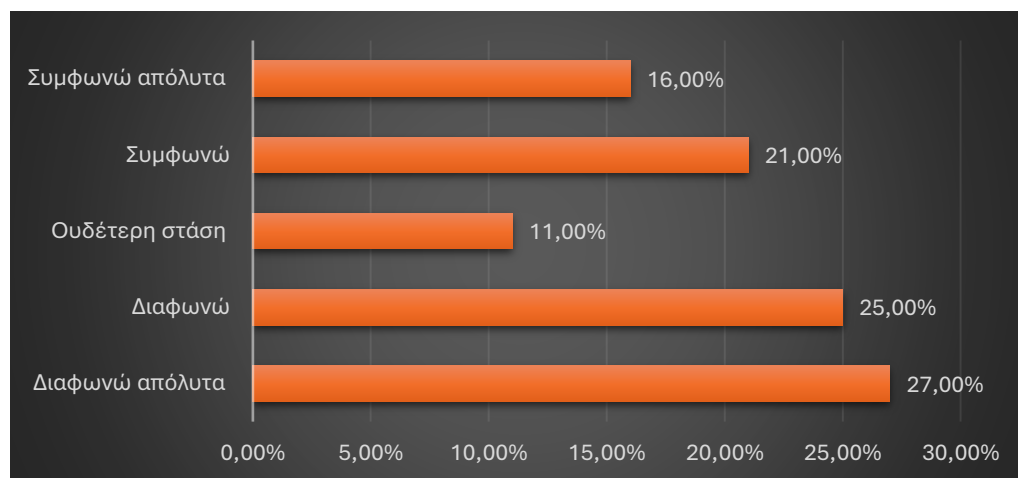


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (28%) διαφωνεί ότι ο προϊστάμενός τους αντιλαμβάνεται ότι η ικανοποίηση από την καλά εκτελεσμένη εργασία είναι σημαντική για τους υπαλλήλους. Επίσης το 20% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη. Όμως, το 19% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή όπως επίσης και το 17% του δείγματος συμφώνησε. Επίσης, το 16% του δείγματος δεν εξέφρασε καμία άποψη. Άρα το 48% του δείγματος συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα με την άποψη ότι ο προϊστάμενός τους αντιλαμβάνεται ότι η ικανοποίηση από την καλά εκτελεσμένη εργασία είναι σημαντική για τους υπαλλήλους, σε αντίθεση με το 36% που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα και με το 16% που δεν εξέφρασε καμία άποψη.

Πίνακας 11: Ο προϊστάμενός μου δεν δείχνει διάθεση να δεχτεί τις απόψεις μας στην εργασία

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	27	27,00%
Διαφωνώ	25	25,00%
Ουδέτερη στάση	11	11,00%
Συμφωνώ	21	21,00%
Συμφωνώ απόλυτα	16	16,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 13: Ο προϊστάμενός μου δεν δείχνει διάθεση να δεχτεί τις απόψεις μας στην εργασία

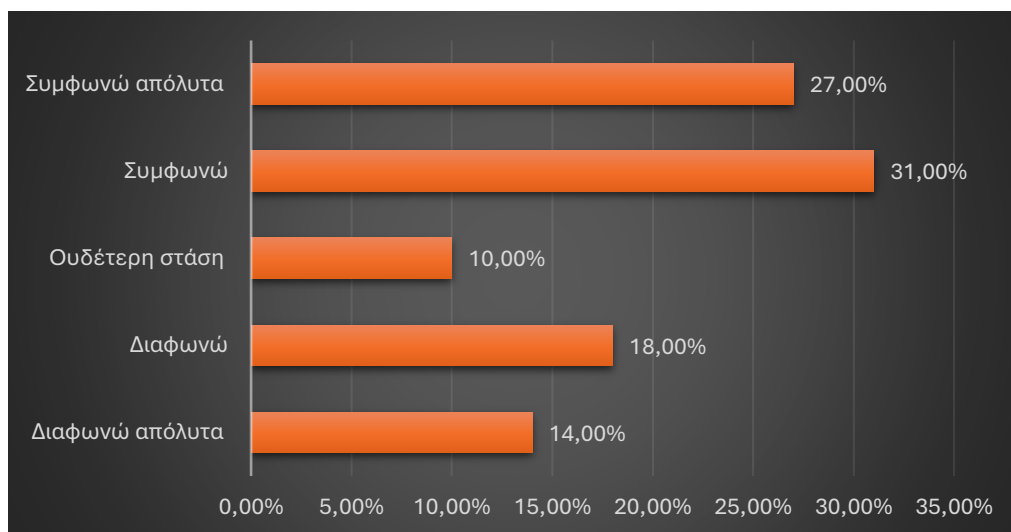


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (27%) διαφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του δεν δείχνει διάθεση να δεχτεί τις απόψεις του στην εργασία. Όμως, το 21% του δείγματος συμφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, μεγάλο ποσοστό 25% του δείγματος διαφωνεί ότι ο προϊστάμενός του δεν δείχνει διάθεση να δεχτεί τις απόψεις μας στην εργασία σε αντίθεση με το 16% που συμφωνεί απόλυτα. Υπάρχει και ένα ποσοστό 11% που δεν εξέφρασε άποψη. Άρα, το 52% του δείγματος διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του δεν δείχνει διάθεση να δεχτεί τις απόψεις τους στην εργασία σε αντίθεση με το 37% που συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα και με το 11% που δεν εξέφρασε καμία άποψη.

Πίνακας 12: Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αλλάξει τις αρμοδιότητές μας χωρίς να μας ρωτήσει

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	14	14,00%
Διαφωνώ	18	18,00%
Ουδέτερη στάση	10	10,00%
Συμφωνώ	31	31,00%
Συμφωνώ απόλυτα	27	27,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 14: Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αλλάξει τις αρμοδιότητές μας χωρίς να μας ρωτήσει

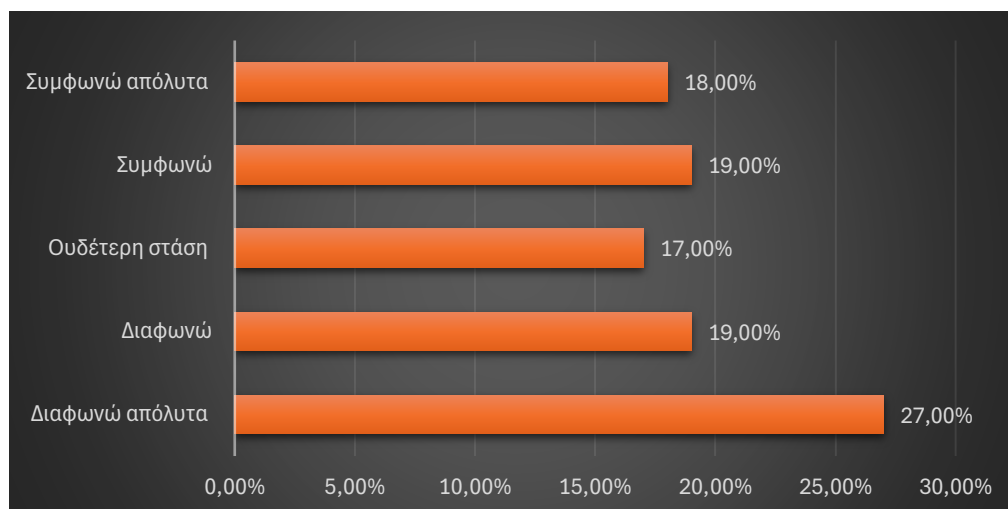


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (31%) συμφώνησε ότι ο προϊστάμενός του μπορεί να του αλλάξει τις αρμοδιότητές του χωρίς να τους ρωτήσει. Επίσης, και το 27% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή. Αντίθετα, το 18% του δείγματος διαφώνησε με αυτή την άποψη όπως και το 14% διαφώνησε απόλυτα. Επίσης, το 10% δεν εξέφρασε καμία άποψη. Άρα, το 58% του δείγματος συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του μπορεί να του αλλάξει τις αρμοδιότητες χωρίς να τους ρωτήσει σε αντίθεση με το 32% που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα και με το 10% που δεν εξέφρασε καμία άποψη.

Πίνακας 13: Ο προϊστάμενός μου δεν φαίνεται να καταλαβαίνει τα συναισθήματά μας όταν εργαζόμαστε

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	27	27,00%
Διαφωνώ	19	19,00%
Ουδέτερη στάση	17	17,00%
Συμφωνώ	19	19,00%
Συμφωνώ απόλυτα	18	18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 15: Ο προϊστάμενός μου δεν φαίνεται να καταλαβαίνει τα συναισθήματά μας όταν εργαζόμαστε

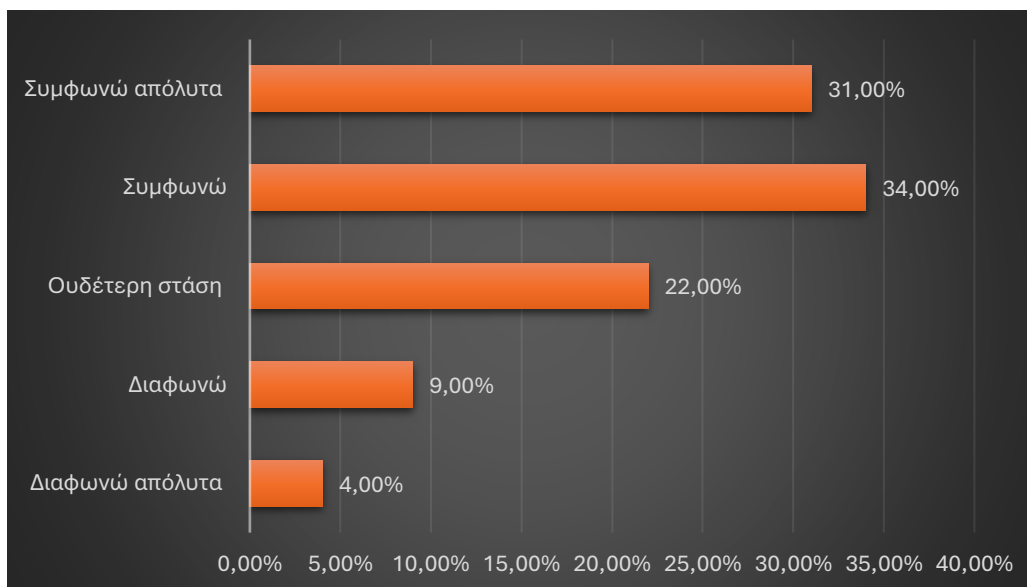


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 27% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του δεν φαίνεται να καταλαβαίνει τα συναισθήματά του όταν εργάζεται. Επίσης, το 18% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Ίδιο ποσοστό 19% του δείγματος απάντησε ότι συμφωνεί και ότι διαφωνεί. Τέλος, ένα ποσοστό 17% δεν εξέφρασε καμία άποψη. Άρα, το 46% του δείγματος διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του δεν φαίνεται να καταλαβαίνει τα συναισθήματά του όταν εργάζεται σε αντίθεση με το 37% που συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα και με το 17% που δεν εξέφρασε καμία άποψη.

Πίνακας 14: Ο προϊστάμενός μου προσπαθεί να δημιουργήσει καλές εντυπώσεις για τους υφισταμένους του στη διοίκηση της επιχείρησης

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	4	4,00%
Διαφωνώ	9	9,00%
Ουδέτερη στάση	22	22,00%
Συμφωνώ	34	34,00%
Συμφωνώ απόλυτα	31	31,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 16: Ο προϊστάμενός μου προσπαθεί να δημιουργήσει καλές εντυπώσεις για τους υφισταμένους του στη διοίκηση της επιχείρησης

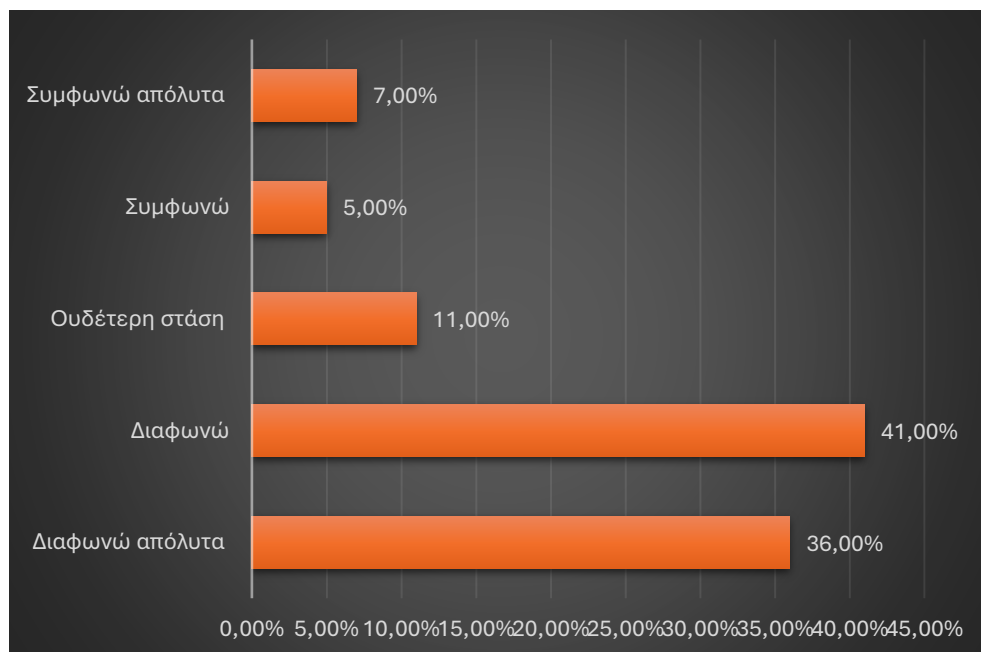


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (34%) συμφωνεί ότι ο προϊστάμενός του προσπαθεί να δημιουργήσει καλές εντυπώσεις για τους υφισταμένους του στη διοίκηση της επιχείρησης, όπως επίσης και το 31% συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή. Αντίθετα, το 22% δεν εξέφρασε καμία άποψη. Επίσης, το 9% διαφώνησε με την άποψη αυτή όπως και το 4% διαφώνησε απόλυτα. Άρα, το 65% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του προσπαθεί να δημιουργήσει καλές εντυπώσεις για τους υφισταμένους του στη διοίκηση της επιχείρησης, σε αντίθεση με το 22% που δεν εξέφρασε καμία άποψη και με το 13% που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα.

Πίνακας 15: Ο προϊστάμενός μου επιμένει και αλλάζει το πώς εργαζόμαστε

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	36	36,00%
Διαφωνώ	41	41,00%
Ουδέτερη στάση	11	11,00%
Συμφωνώ	5	5,00%
Συμφωνώ απόλυτα	7	7,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 17: Ο προϊστάμενός μου επιμένει και αλλάζει το πώς εργαζόμαστε

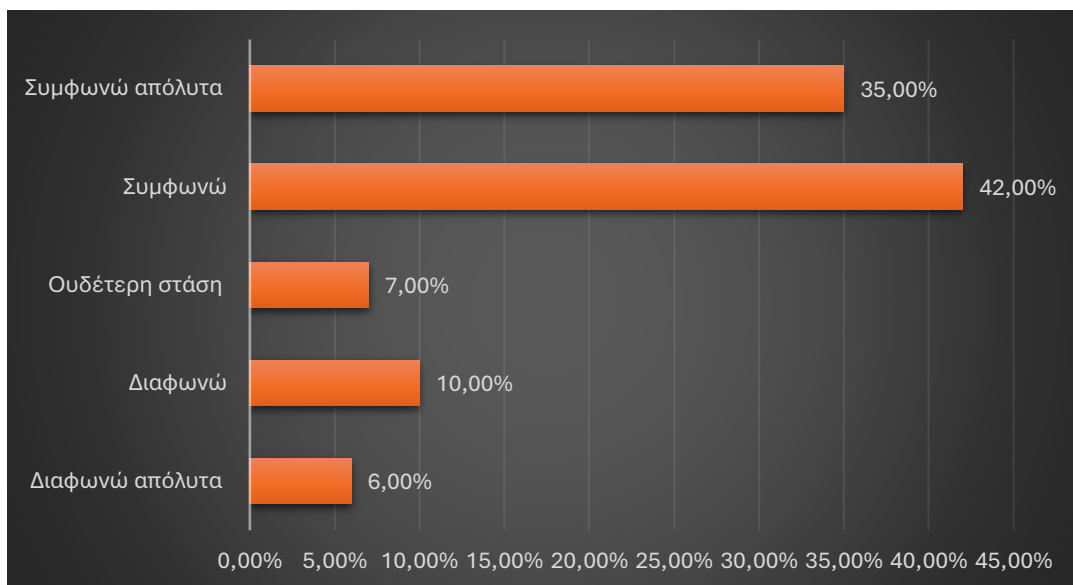


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (41%) διαφωνεί ότι ο προϊστάμενός του επιμένει να αλλάζει το πώς εργάζονται οι υφιστάμενοί του, άποψη που το 36% διαφωνεί απόλυτα. Όμως, το 11% του δείγματος δεν εξέφρασε καμία άποψη. Επίσης, το 7% και 5% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα και συμφώνησε αντίστοιχα με την άποψη αυτή.

Πίνακας 16: Ο προϊστάμενός μου επισημαίνει την αξία της εργασίας σε ομάδες

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	6	6,00%
Διαφωνώ	10	10,00%
Ουδέτερη στάση	7	7,00%
Συμφωνώ	42	42,00%
Συμφωνώ απόλυτα	35	35,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 18: Ο προϊστάμενός μου επισημαίνει την αξία της εργασίας σε ομάδες

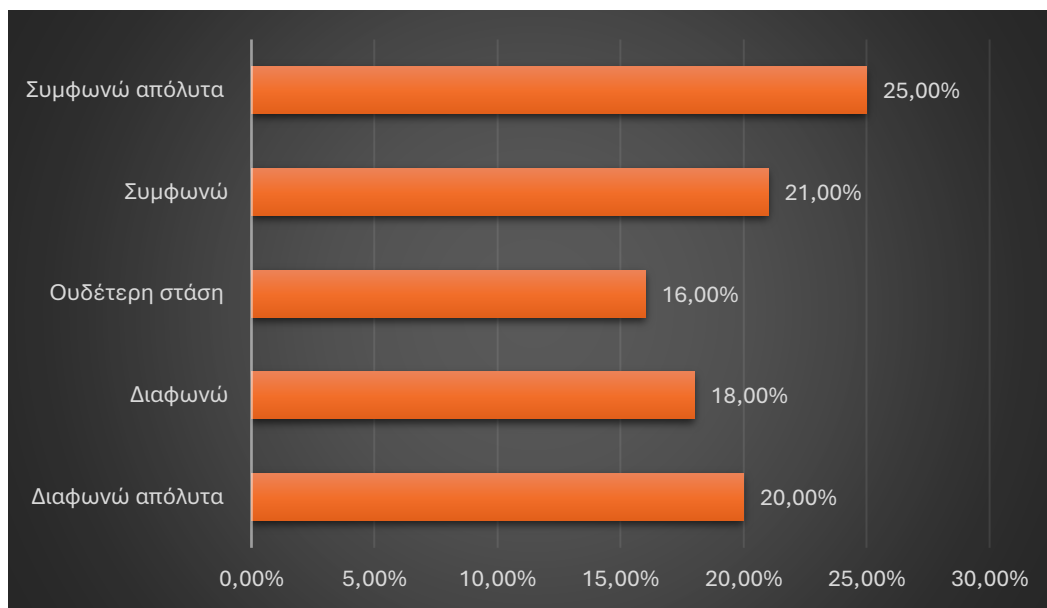


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (42%) συμφωνεί ότι ο προϊστάμενός του επισημαίνει την αξία της εργασίας σε ομάδες. Επίσης, το 35% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Αντίθετα, το 10% του δείγματος διαφωνεί ότι ο προϊστάμενός του επισημαίνει την αξία της εργασίας σε ομάδες, το 7% δεν εξέφρασε καμία άποψη και το 6% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Άρα, το 77% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του επισημαίνει την αξία της εργασίας σε ομάδες σε αντίθεση με το 16% που διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή και με το 7% που δεν εξέφρασε καμία άποψη.

Πίνακας 17: Ο προϊστάμενός μου εξηγεί την κάθε απόφαση που λαμβάνει.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	20	20,00%
Διαφωνώ	18	18,00%
Ουδέτερη στάση	16	16,00%
Συμφωνώ	21	21,00%
Συμφωνώ απόλυτα	25	25,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 19: Ο προϊστάμενός μου εξηγεί την κάθε απόφαση που λαμβάνει.

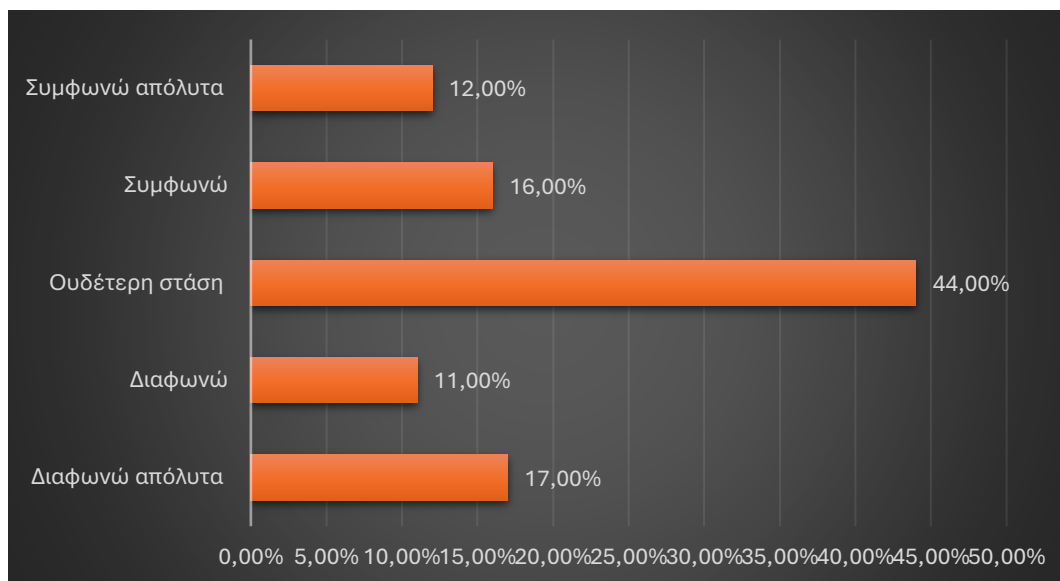


Το μεγαλύτερο ποσοστό της έρευνας (25%) συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του εξηγεί την κάθε απόφαση που λαμβάνει. Επίσης και το 21% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Αντίθετα, το 20% διαφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του εξηγεί την κάθε απόφαση που λαμβάνει, όπως και το 18% του δείγματος διαφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, το 16% του δείγματος δεν εξέφρασε καμία άποψη. Άρα, το 46% του δείγματος συμφωνεί με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του εξηγεί την κάθε απόφαση που λαμβάνει σε αντίθεση με το 38% που διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα και με το 16% που δεν εξέφρασε καμία άποψη.

Πίνακας 18: Ο προϊστάμενός μου είναι πολύ φιλικός όταν συζητάω μαζί του.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	17	17,00%
Διαφωνώ	11	11,00%
Ουδέτερη στάση	44	44,00%
Συμφωνώ	16	16,00%
Συμφωνώ απόλυτα	12	12,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 20: Ο προϊστάμενός μου είναι πολύ φιλικός όταν συζητάω μαζί του.

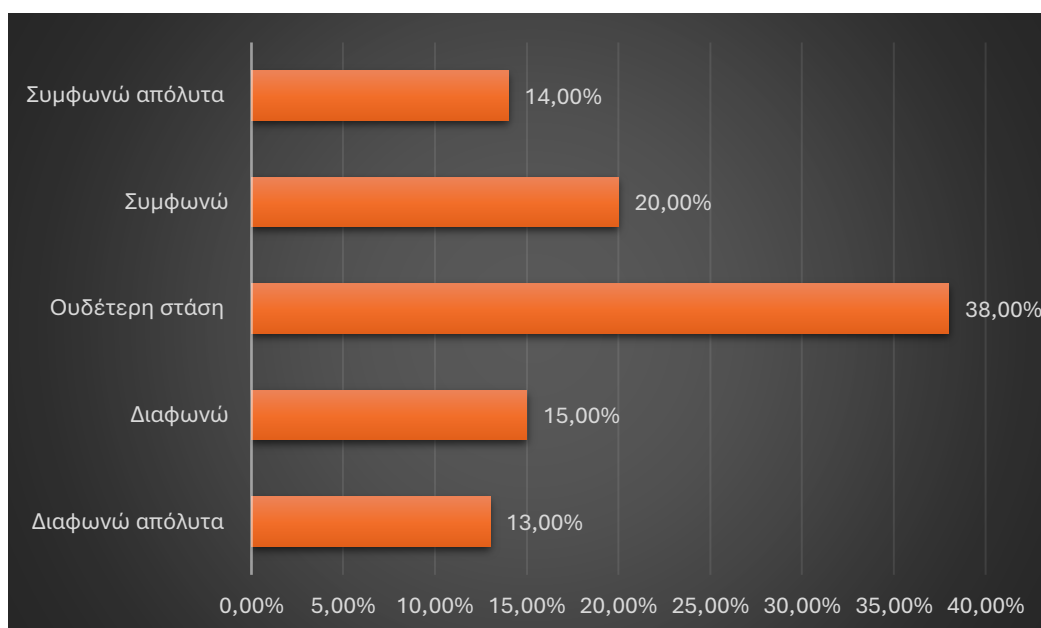


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (44%) εξέφρασε ουδέτερη στάση στο ότι ο προϊστάμενός του είναι πολύ φιλικός όταν συζητάω μαζί του. Αντίθετα, το 17% του δείγματος διαφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή ενώ το 16% του δείγματος συμφώνησε με την άποψη αυτή. Επίσης, το 12% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή ενώ το 11% του δείγματος διαφώνησε με την άποψη αυτή. Άρα, το 44% του δείγματος εξέφρασε ουδέτερη άποψη ότι ο προϊστάμενός του είναι πολύ φιλικός όταν συζητάω μαζί του. Όμως, το 28% του δείγματος συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα και επίσης ίδιο ποσοστό 28% του δείγματος διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα.

Πίνακας 19: Ο προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός σε συζητήσεις.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	13	13,00%
Διαφωνώ	15	15,00%
Ουδέτερη στάση	38	38,00%
Συμφωνώ	20	20,00%
Συμφωνώ απόλυτα	14	14,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 21: Ο προϊστάμενός μου είναι ανοιχτός σε συζητήσεις.

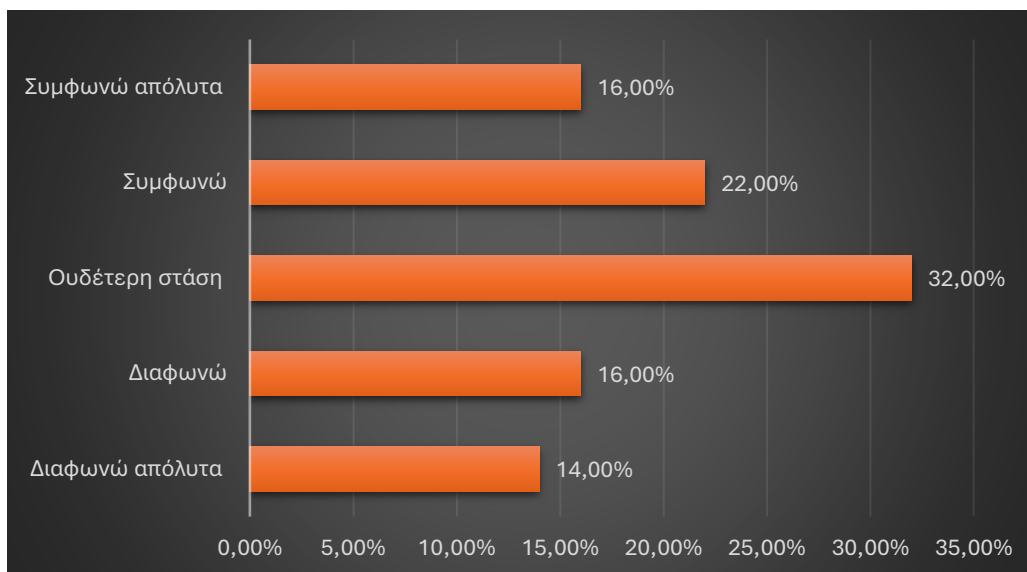


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (38%) εξέφρασε ουδέτερη άποψη ότι ο προϊστάμενός του είναι ανοιχτός σε συζητήσεις. Αντίθετα, το 20% του δείγματος συμφώνησε με την άποψη αυτή ενώ το 15% του δείγματος διαφώνησε. Επίσης, το 14% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του είναι ανοιχτός σε συζητήσεις σε αντίθεση με το 13% του δείγματος που διαφώνησε απόλυτα. Άρα, το 38% του δείγματος δεν εξέφρασε καμία άποψη εάν ο προϊστάμενός του είναι ανοιχτός σε συζητήσεις σε αντίθεση με το 34% του δείγματος που συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα και με το 28% που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα.

Πίνακας 20: Ο προϊστάμενός μου είναι δεκτικός στις προτάσεις μας

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	14	14,00%
Διαφωνώ	16	16,00%
Ουδέτερη στάση	32	32,00%
Συμφωνώ	22	22,00%
Συμφωνώ απόλυτα	16	16,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 22: Ο προϊστάμενός μου είναι δεκτικός στις προτάσεις μας

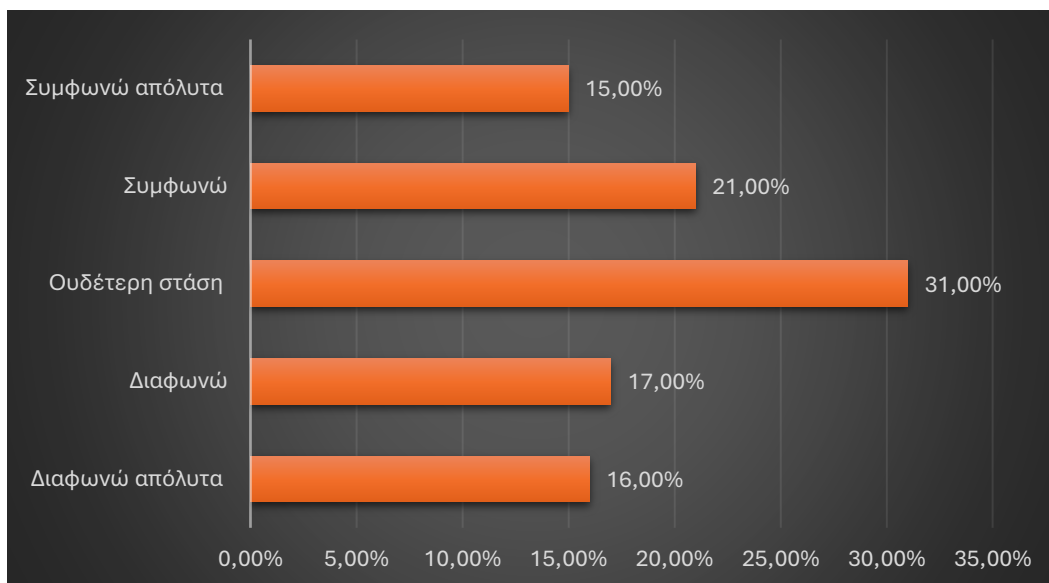


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (32%) εξέφρασε ουδέτερη στάση με την άποψη ότι ο προϊστάμενος είναι δεκτικός στις προτάσεις μας. Αντίθετα, το 22% του δείγματος συμφώνησε με την άποψη αυτή. Όμως το 16% του δείγματος διαφώνησε με αυτή την άποψη αλλά ίδιο ποσοστό (16%) συμφώνησε απόλυτα. Επίσης, το 14% του δείγματος διαφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή. Άρα, το 38% του δείγματος συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα ότι ο προϊστάμενος είναι δεκτικός στις προτάσεις μας σε αντίθεση με το 32% του δείγματος που δεν εξέφρασε άποψη και με το 30% του δείγματος που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή.

Πίνακας 21: Ο προϊστάμενος θα εκφράσει την εμπιστοσύνη του στο προσωπικό πριν ξεκινήσει ένα δύσκολο έργο.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	16	16,00%
Διαφωνώ	17	17,00%
Ουδέτερη στάση	31	31,00%
Συμφωνώ	21	21,00%
Συμφωνώ απόλυτα	15	15,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 23: Ο προϊστάμενος θα εκφράσει την εμπιστοσύνη του στο προσωπικό πριν ξεκινήσει ένα δύσκολο έργο.



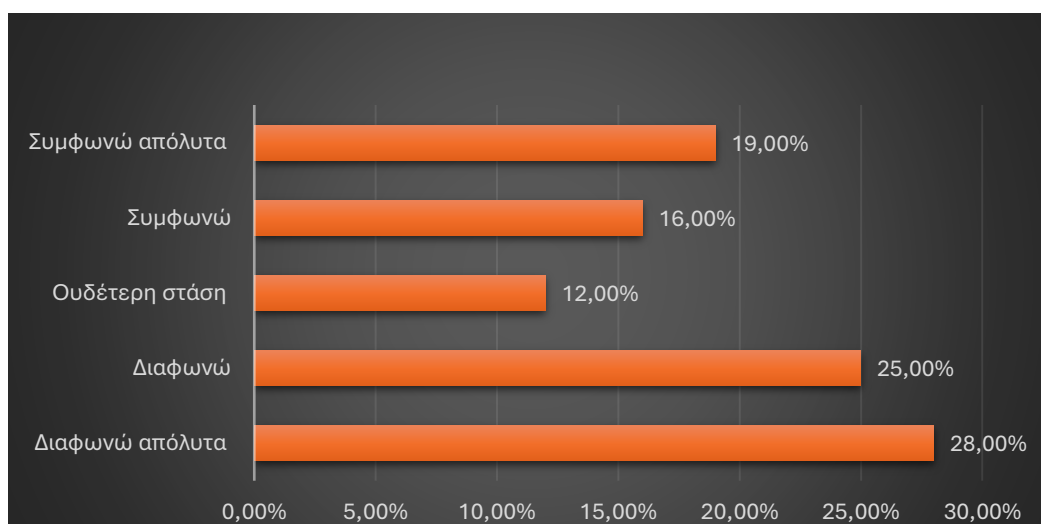
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (31%) εξέφρασε ουδέτερη στάση με την άποψη ότι ο προϊστάμενος θα εκφράσει την εμπιστοσύνη του στο προσωπικό πριν ξεκινήσει ένα δύσκολο έργο. Αντίθετα, το 21% του δείγματος συμφώνησε με την άποψη αυτή. Όμως, το 17% του δείγματος όπως και το 16% του δείγματος διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή. Τέλος, το 15% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή. Άρα, το 36% του δείγματος συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα με την άποψη ότι ο προϊστάμενος θα εκφράσει την εμπιστοσύνη του στο προσωπικό πριν ξεκινήσει ένα δύσκολο έργο σε αντίθεση με το 33% του δείγματος που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα και με το 31% του δείγματος που δεν εξέφρασε κάποια άποψη.

Πίνακας 22: Ο προϊστάμενός μου θα υλοποιήσει σε πράξη τις καινούριες μεθόδους του

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	28	28,00%
Διαφωνώ	25	25,00%
Ουδέτερη στάση	12	12,00%
Συμφωνώ	16	16,00%
Συμφωνώ απόλυτα	19	19,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 24: Ο προϊστάμενός μου θα υλοποιήσει σε πράξη τις καινούριες μεθόδους

του

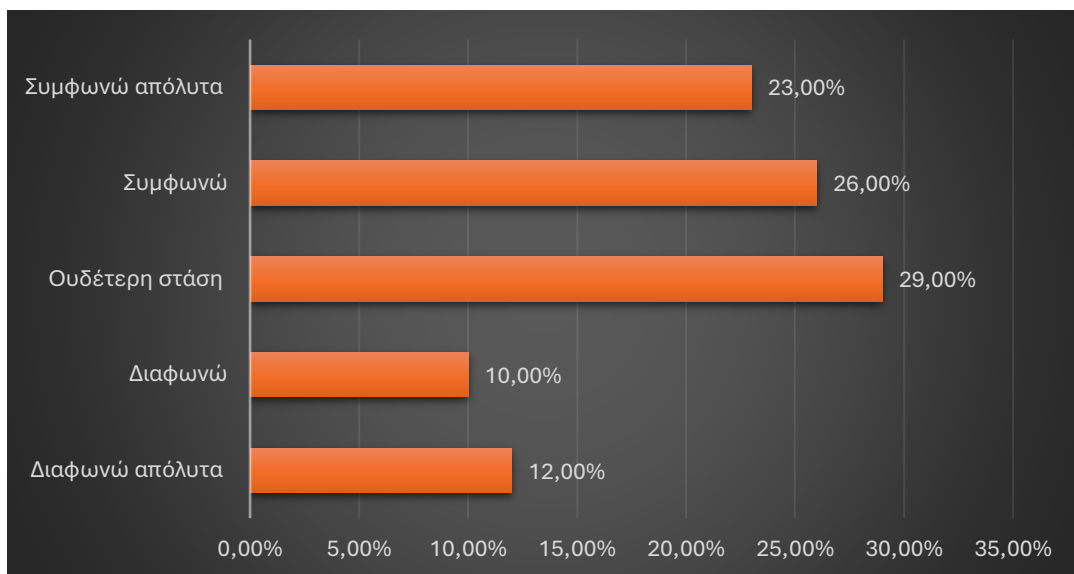


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (28%) διαφώνησε απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του θα υλοποιήσει σε πράξη τις καινούριες μεθόδους του, άποψη που διαφώνησε και το 25% του δείγματος. Αντίθετα, το 19% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του θα υλοποιήσει σε πράξη τις καινούριες μεθόδους του, άποψη που συμφώνησε και το 16% του δείγματος. Επίσης, το 12% του δείγματος δεν εξέφρασε καμία άποψη. Άρα, το 53% του δείγματος διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα ότι ο προϊστάμενός μου θα υλοποιήσει σε πράξη τις καινούριες μεθόδους του, σε αντίθεση με το 35% του δείγματος που συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα και με το 12% που δεν εξέφρασε άποψη.

Πίνακας 23: Ο προϊστάμενός μου έχει έναν απλό και κατανοητό τρόπο διοίκησης

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	12	12,00%
Διαφωνώ	10	10,00%
Ουδέτερη στάση	29	29,00%
Συμφωνώ	26	26,00%
Συμφωνώ απόλυτα	23	23,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 25: Ο προϊστάμενός μου έχει έναν απλό και κατανοητό τρόπο διοίκησης

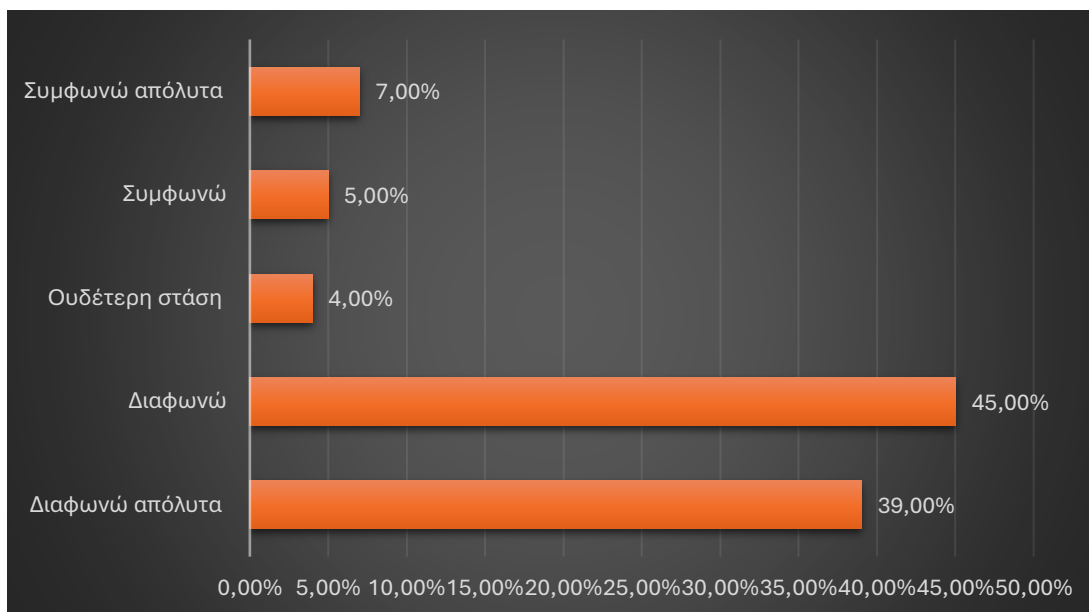


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (29%) εξέφρασε ουδέτερη στάση με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του έχει έναν απλό και κατανοητό τρόπο διοίκησης. Αντίθετα, το 26% του δείγματος συμφώνησε με την άποψη αυτή όπως επίσης και το 23% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή. Αντίθετα, το 12% του δείγματος διαφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή όπως και το 10% του δείγματος διαφώνησε με την άποψη αυτή. Άρα, το 49% του δείγματος συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του έχει έναν απλό και κατανοητό τρόπο διοίκησης σε αντίθεση με το 29% του δείγματος που δεν εξέφρασε άποψη και με το 22% που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή.

Πίνακας 24: Όταν έχουμε χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός μου δεν θα μας επικρίνει.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	39	39,00%
Διαφωνώ	45	45,00%
Ουδέτερη στάση	4	4,00%
Συμφωνώ	5	5,00%
Συμφωνώ απόλυτα	7	7,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 26: Όταν έχουμε χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός μου δεν θα μας επικρίνει.

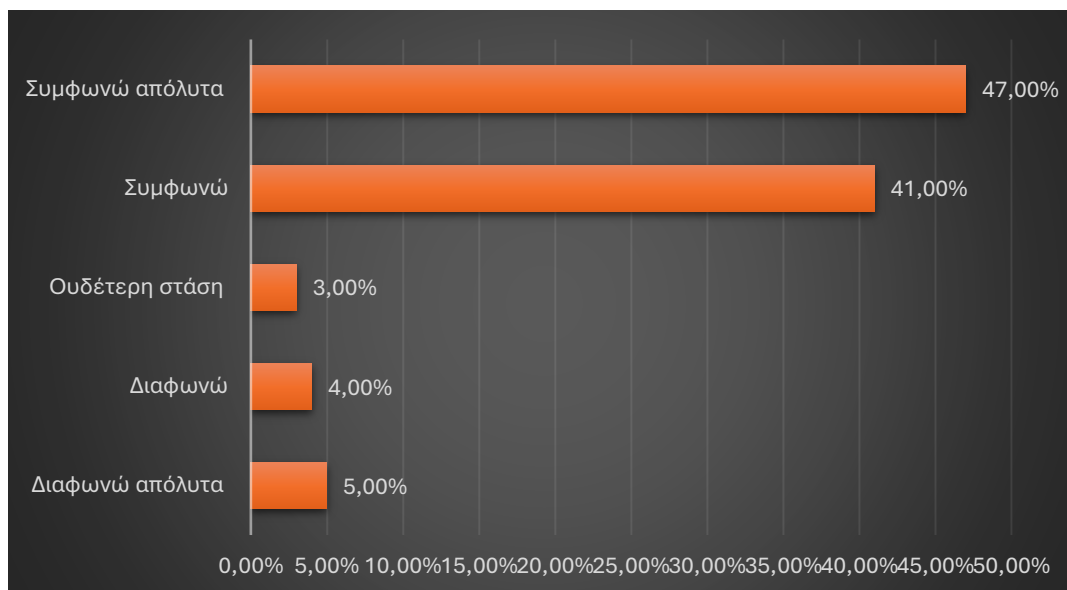


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (45%) διαφωνεί με την άποψη ότι όταν έχει χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός τους δεν θα τους επικρίνει. Με αυτή την άποψη διαφωνεί απόλυτα και το 39% του δείγματος. Αντίθετα, το 7% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα ότι όταν έχει χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός τους δεν θα τους επικρίνει, άποψη που συμφωνεί και το 5% του δείγματος. Επίσης, το 4% του δείγματος δεν εξέφρασε άποψη. Άρα, το 54% του δείγματος διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα ότι όταν έχει χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός τους δεν θα τους επικρίνει σε αντίθεση με το 12% του δείγματος που συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα και με το 4% του δείγματος που δεν εξέφρασε άποψη.

Πίνακας 25: Ο προϊστάμενός μου θα ορίσει τον όγκο εργασίας μας.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	5	5,00%
Διαφωνώ	4	4,00%
Ουδέτερη στάση	3	3,00%
Συμφωνώ	41	41,00%
Συμφωνώ απόλυτα	47	47,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 27: Ο προϊστάμενός μου θα ορίσει τον όγκο εργασίας μας.

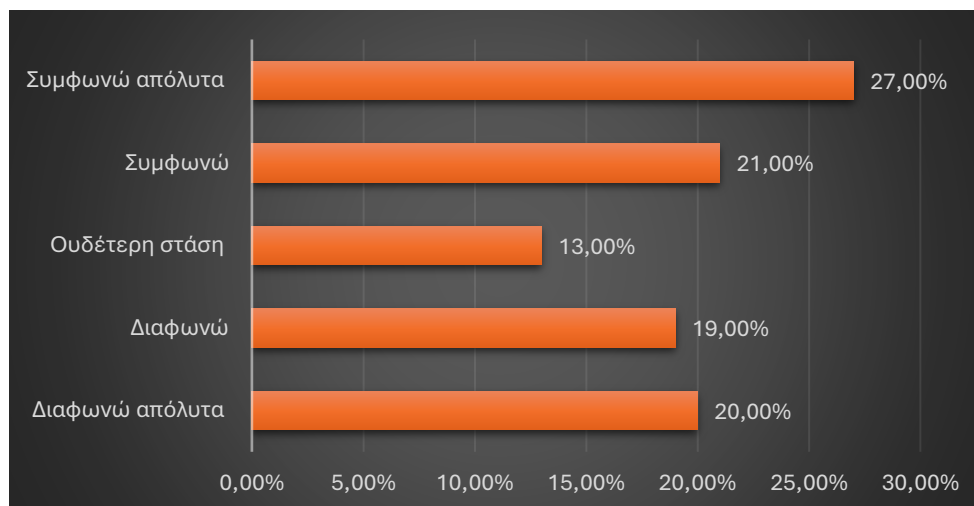


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (47%) συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του θα ορίσει τον όγκο εργασίας του, άποψη που συμφωνεί και το 41% του δείγματος. Αντίθετα, το 5% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα ενώ το 4% του δείγματος διαφωνεί με την άποψη αυτή. Επίσης, το 3% του δείγματος δεν εξέφρασε καμία άποψη. Άρα, το 88% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του θα ορίσει τον όγκο εργασίας του σε αντίθεση με το 9% του δείγματος που διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα και με το 3% που δεν εξέφρασε καμία άποψη.

Πίνακας 26: Ο προϊστάμενός μου θα απαιτήσει μεγαλύτερη παραγωγικότητα από εμάς.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	20	20,00%
Διαφωνώ	19	19,00%
Ουδέτερη στάση	13	13,00%
Συμφωνώ	21	21,00%
Συμφωνώ απόλυτα	27	27,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 28: Ο προϊστάμενός μου θα απαιτήσει μεγαλύτερη παραγωγικότητα από εμάς.

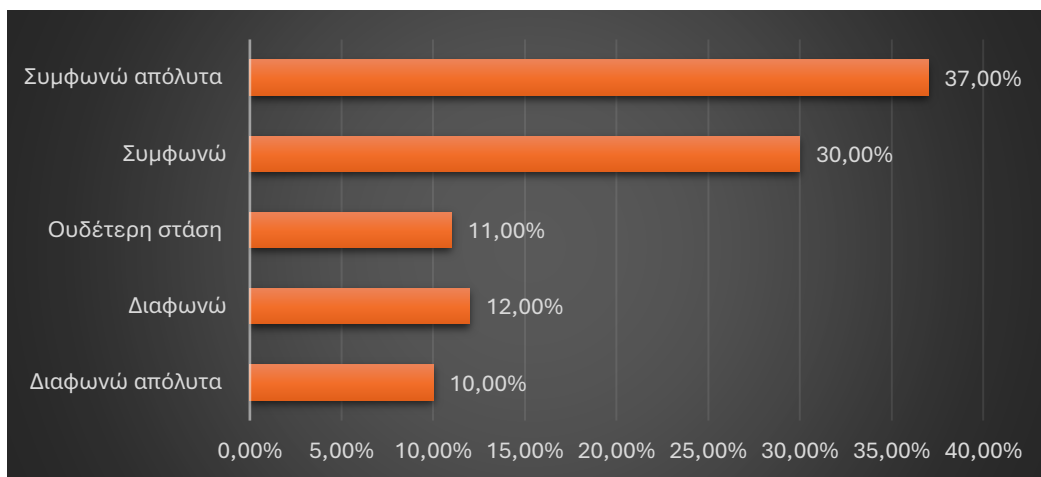


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (27%) συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του θα απαιτήσει μεγαλύτερη παραγωγικότητα, άποψη που συμφωνεί και το 21% του δείγματος. Ωστόσο, το 20% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη, όπως επίσης και το 19% του δείγματος διαφωνεί. Επίσης, το 13% του δείγματος δεν εξέφρασε κάποια άποψη. Άρα, το 48% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι για λόγους αποτελεσματικότητας ο προϊστάμενός του θα απαιτήσει μεγαλύτερη παραγωγικότητα ενώ αντίθετα, το 39% του δείγματος διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή. Επίσης, το 13% του δείγματος δεν εξέφρασε κάποια άποψη.

Πίνακας 27: Ο προϊστάμενός μου είναι βέβαιος για την προσπάθεια που καταβάλλουμε

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	10	10,00%
Διαφωνώ	12	12,00%
Ουδέτερη στάση	11	11,00%
Συμφωνώ	30	30,00%
Συμφωνώ απόλυτα	37	37,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 29: Ο προϊστάμενός μου είναι βέβαιος για την προσπάθεια που καταβάλλουμε

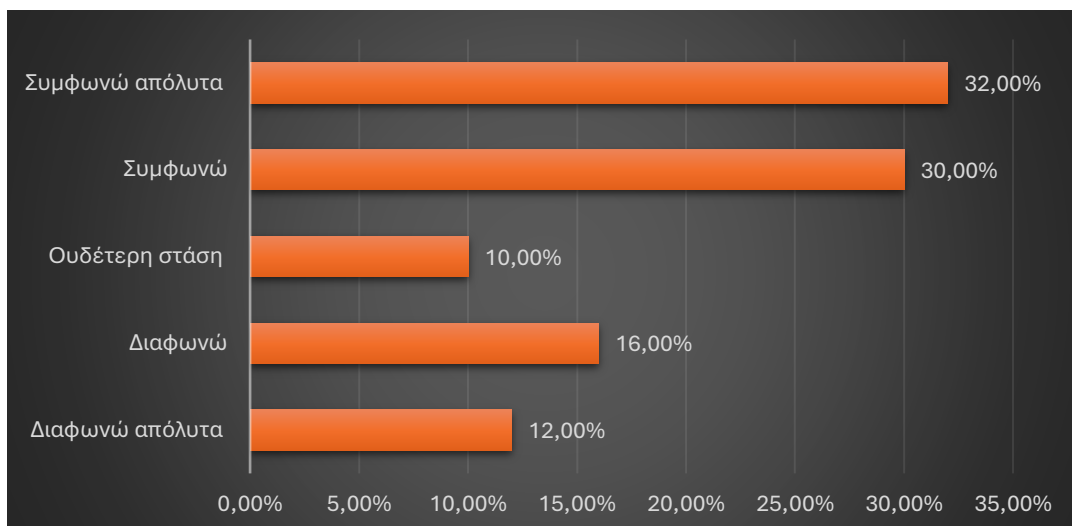


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (37%) συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του είναι βέβαιος για την προσπάθεια που καταβάλλουμε, άποψη που συμφωνεί και το 30% του δείγματος. Αντίθετα, το 12% του δείγματος διαφωνεί με αυτή την άποψη. Επίσης, το 11% του δείγματος δεν εξέφρασε κάποια γνώμη ενώ το 10% του δείγματος διαφωνεί ότι ο προϊστάμενός του είναι βέβαιος για την προσπάθεια που καταβάλλουμε. Άρα, το 67% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του είναι βέβαιος για την προσπάθεια που καταβάλλουμε ενώ αντίθετα το 22% του δείγματος διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, ενώ το 11% του δείγματος δεν εξέφρασε κάποια άποψη.

Πίνακας 28: Ο προϊστάμενός μου πιστεύει ότι πρέπει να τον ενημερώνουμε για τις αποφάσεις μας

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	12	12,00%
Διαφωνώ	16	16,00%
Ουδέτερη στάση	10	10,00%
Συμφωνώ	30	30,00%
Συμφωνώ απόλυτα	32	32,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 30: Ο προϊστάμενός μου πιστεύει ότι πρέπει να τον ενημερώνουμε για τις αποφάσεις μας

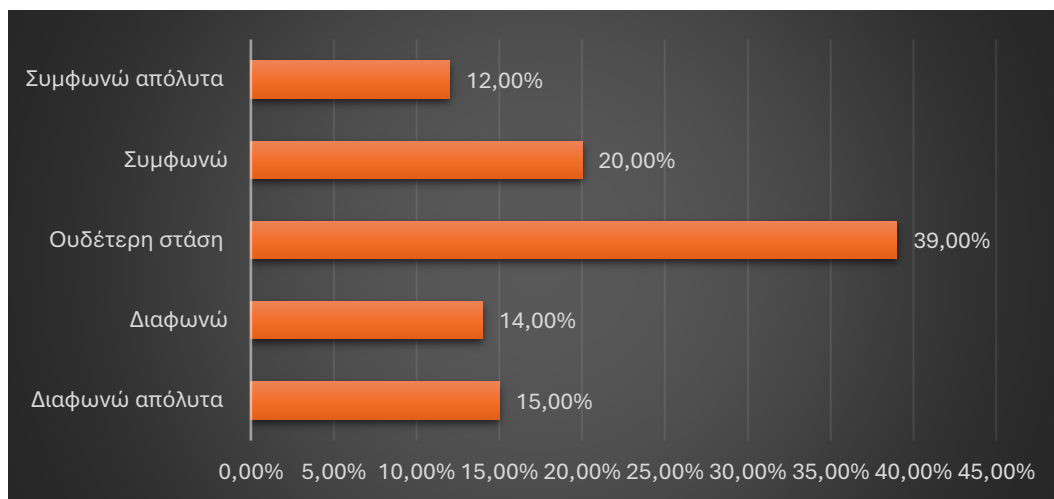


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (32%) συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του πιστεύει ότι πρέπει να τον ενημερώνουμε για τις αποφάσεις μας, άποψη που συμφωνεί και το 30% του δείγματος. Αντίθετα, το 16% διαφωνεί με αυτή την άποψη όπως και το 12% διαφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη. Επίσης, το 10% του δείγματος δεν εξέφρασε κάποια άποψη. Άρα, το 62% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του πιστεύει ότι πρέπει να τον ενημερώνουμε για τις αποφάσεις μας σε αντίθεση με το 28% του δείγματος που έχει αντίθετη άποψη και με το 10% του δείγματος που δεν εξέφρασε άποψη.

Πίνακας 29: Ο προϊστάμενος επιθυμεί να επιτύχουμε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τμήματα.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	15	15,00%
Διαφωνώ	14	14,00%
Ουδέτερη στάση	39	39,00%
Συμφωνώ	20	20,00%
Συμφωνώ απόλυτα	12	12,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 31: Ο προϊστάμενος επιθυμεί να επιτύχουμε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τμήματα.



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (39%) εξέφρασε ουδέτερη στάση στην άποψη ότι ο προϊστάμενός του επιθυμεί να επιτύχουμε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τμήματα. Όμως, το 20% του δείγματος συμφώνησε με την άποψη αυτή ενώ το 15% του δείγματος διαφώνησε απόλυτα. Επίσης, το 14% του δείγματος διαφώνησε με την άποψη αυτή ενώ το 12% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα. Άρα, το 39% του δείγματος δεν εξέφρασε καμία άποψη σχετικά με το εάν ο προϊστάμενός του επιθυμεί να επιτύχουμε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τμήματα σε αντίθεση με το 32% που συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή και σε αντίθεση με το 29% του δείγματος που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα με αυτή την άποψη.

Πίνακας 30: Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να δουλέψουμε πιο σκληρά

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	13	13,00%
Διαφωνώ	19	19,00%
Ουδέτερη στάση	11	11,00%
Συμφωνώ	28	28,00%
Συμφωνώ απόλυτα	29	29,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 32: Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να δουλέψουμε πιο σκληρά

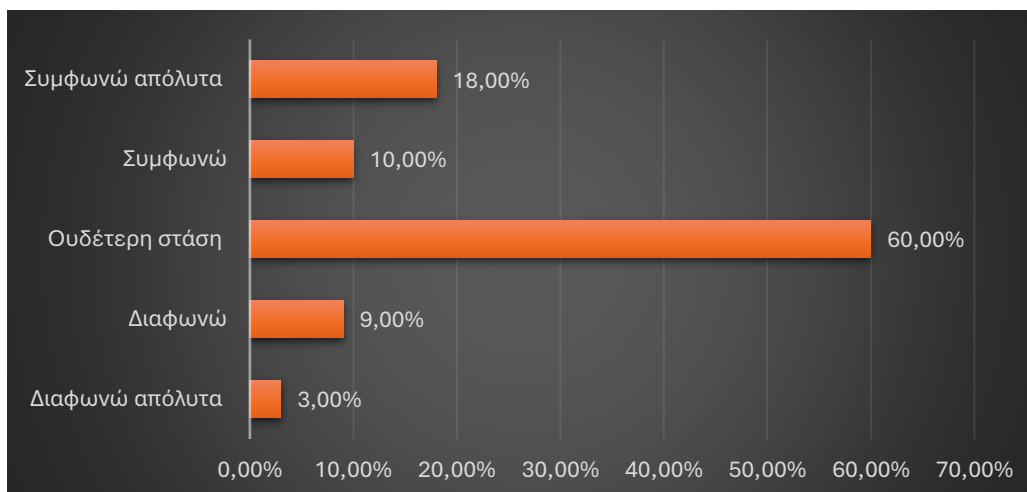


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (29%) συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του τους ενθαρρύνει να δουλέψουμε πιο σκληρά, άποψη που συμφωνεί και το 28% του δείγματος. Αντίθετα, το 19% του δείγματος διαφωνεί με την άποψη, όπως επίσης και το 13% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα. Επίσης, το 11% του δείγματος δεν εξέφρασε άποψη. Άρα, το 57% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του το ενθαρρύνει να δουλέψουμε πιο σκληρά σε αντίθεση με το 32% του δείγματος που έχει αντίθετη άποψη και με το 11% του δείγματος που δεν εξέφρασε άποψη.

Πίνακας 31: Ο προϊστάμενός μου επιμένει ότι δεν μπορούμε να παρατείνουμε το διάλειμμά μας

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	3	3,00%
Διαφωνώ	9	9,00%
Ουδέτερη στάση	60	60,00%
Συμφωνώ	10	10,00%
Συμφωνώ απόλυτα	18	18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 33: Ο προϊστάμενός μου επιμένει ότι δεν μπορούμε να παρατείνουμε το διάλειμμά μας

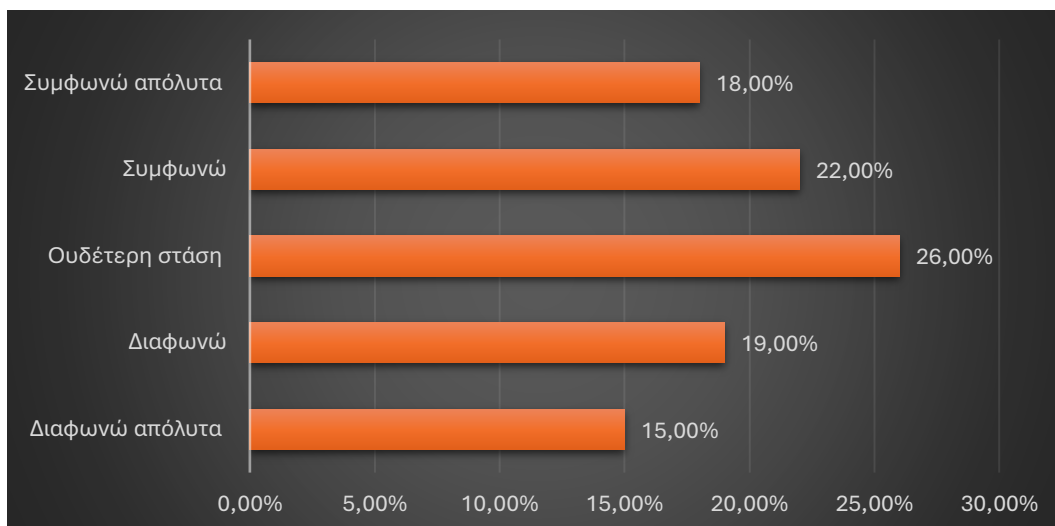


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (60%) εξέφρασε ουδέτερη στάση στην άποψη ότι ο προϊστάμενός του επιμένει ότι δεν μπορούμε να παρατείνουμε το διάλειμμά μας. Αντίθετα, το 18% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα όπως και το 10% του δείγματος συμφώνησε με αυτή την άποψη. Επίσης, το 9% του δείγματος διαφώνησε όπως και το 3% του δείγματος διαφώνησε απόλυτα με αυτή την άποψη. Άρα, το 60% του δείγματος δεν εξέφρασε άποψη στο ότι ο προϊστάμενός του επιμένει ότι δεν μπορούμε να παρατείνουμε το διάλειμμά μας σε αντίθεση με το 28% του δείγματος που συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα με αυτή την άποψη και με το 12% του δείγματος που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα.

Πίνακας 32: Ο προϊστάμενός μου απαιτεί οι καλοί εργαζόμενοι να εκπαιδεύουν τους υπόλοιπους.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	15	15,00%
Διαφωνώ	19	19,00%
Ουδέτερη στάση	26	26,00%
Συμφωνώ	22	22,00%
Συμφωνώ απόλυτα	18	18,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 34: Ο προϊστάμενός μου απαιτεί οι καλοί εργαζόμενοι να εκπαιδεύουν τους υπόλοιπους.

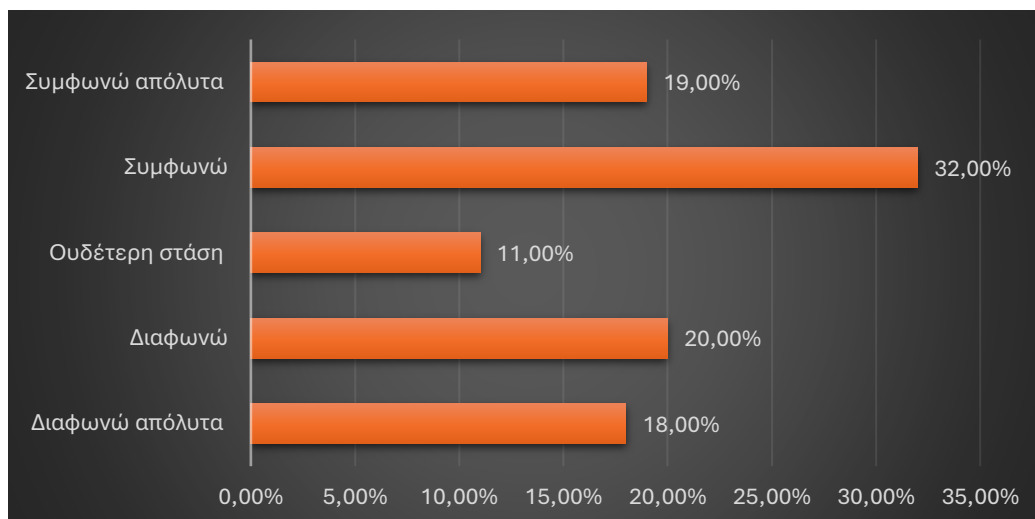


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (26%) εξέφρασε ουδέτερη άποψη ότι ο προϊστάμενός του απαιτεί οι καλοί εργαζόμενοι να εκπαιδεύουν τους υπόλοιπους σε αντίθεση με το 22% του δείγματος που συμφωνεί και με το 19% του δείγματος που διαφωνεί. Επίσης, το 18% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή ενώ το 15% του δείγματος διαφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη. Άρα, το 40% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του απαιτεί οι καλοί εργαζόμενοι να εκπαιδεύουν τους υπόλοιπους σε αντίθεση με το 34% του δείγματος που διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα και με το 26% του δείγματος που δεν εξέφρασε άποψη.

Πίνακας 33: Ο προϊστάμενός μου επισημαίνει τη σπουδαιότητα της ποιότητας της εργασίας

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	18	18,00%
Διαφωνώ	20	20,00%
Ουδέτερη στάση	11	11,00%
Συμφωνώ	32	32,00%
Συμφωνώ απόλυτα	19	19,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 35: Ο προϊστάμενός μου επισημαίνει τη σπουδαιότητα της ποιότητας της εργασίας

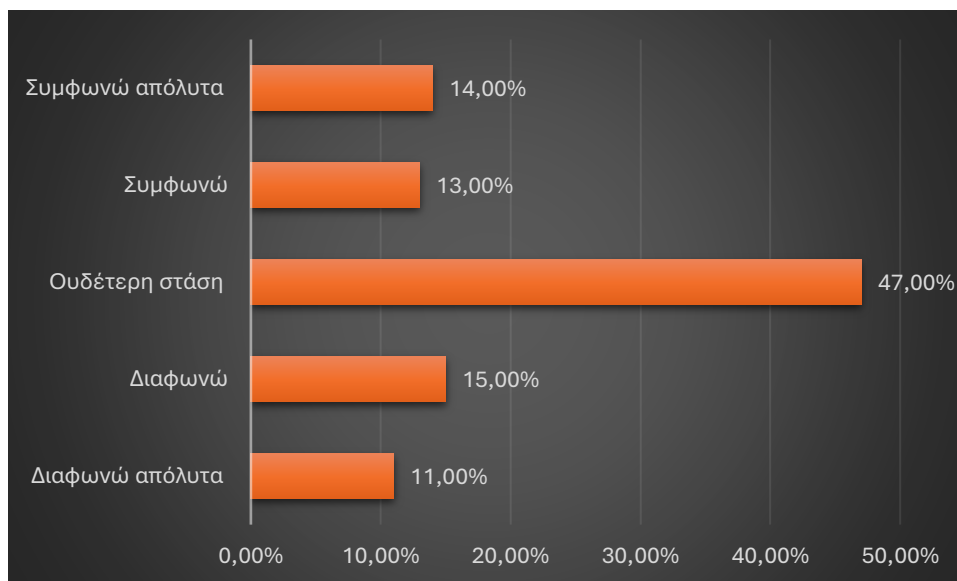


Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (32%) συμφωνεί ότι ο προϊστάμενός του επισημαίνει τη σπουδαιότητα της ποιότητας της εργασίας. Όμως, το 20% του δείγματος διαφωνεί με αυτή την άποψη. Αντίθετα, το 19% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του επισημαίνει τη σπουδαιότητα της ποιότητας της εργασίας σε αντίθεση με το 18% του δείγματος που διαφωνεί απόλυτα. Επίσης το 11% του δείγματος δεν εξέφρασε άποψη. Άρα, το 51% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενός του επισημαίνει τη σπουδαιότητα της ποιότητας της εργασίας σε αντίθεση με το 38% του δείγματος που διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα και με το 11% του δείγματος που δεν εξέφρασε άποψη.

Πίνακας 34: Ο προϊστάμενός μου επιθυμεί να κάνουμε υπερωρίες.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	11	11,00%
Διαφωνώ	15	15,00%
Ουδέτερη στάση	47	47,00%
Συμφωνώ	13	13,00%
Συμφωνώ απόλυτα	14	14,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 36: Ο προϊστάμενός μου επιθυμεί να κάνουμε υπερωρίες.



Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (47%) δεν εξέφρασε άποψη για το εάν ο προϊστάμενός του επιθυμεί να κάνουμε υπερωρίες. . Όμως, το 15% του δείγματος διαφώνησε με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του δεν επιθυμεί να κάνουμε υπερωρίες.. Επίσης, το 14% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή όπως και το 13% του δείγματος συμφώνησε. Επίσης, το 11% του δείγματος διαφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή. Άρα, το 47% του δείγματος κράτησε ουδέτερη στάση σε αντίθεση με το 27% του δείγματος που συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα με την άποψη ότι ο προϊστάμενός του δεν επιθυμεί να κάνουμε υπερωρίες και με το 26% του δείγματος που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα με την άποψη αυτή.

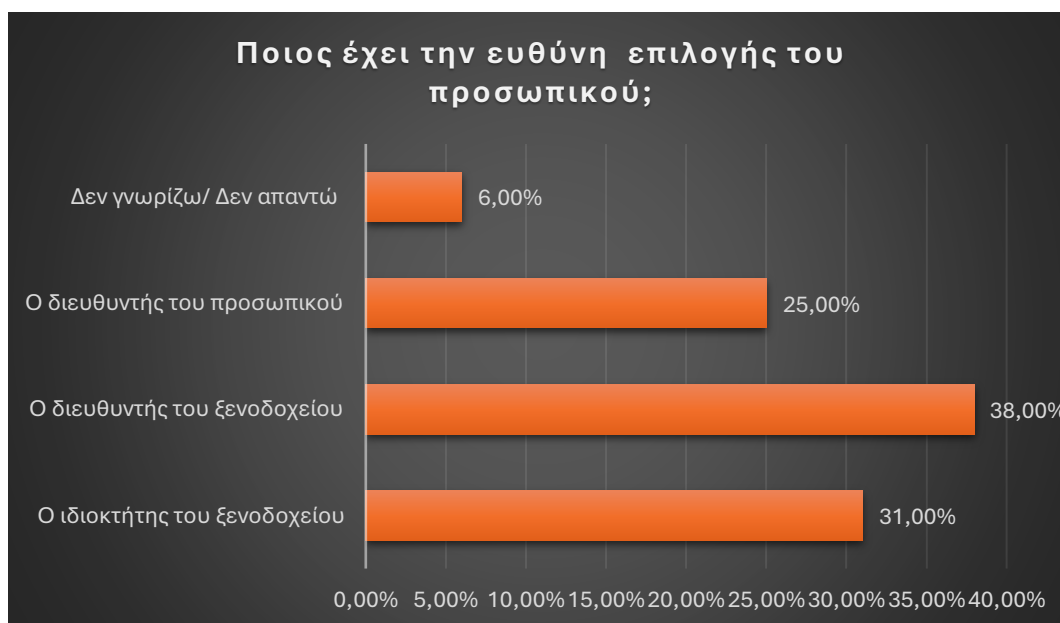
4.3 Γ' ΜΕΡΟΣ: Η επίδραση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση των τουριστικών επιχειρήσεων

Στην ερώτηση που τέθηκε «ποιος έχει την ευθύνη επιλογής του προσωπικού;» το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (38%) δήλωσε πως την ευθύνη της επιλογής του προσωπικού στο ξενοδοχείο τους την έχει ο διευθυντής του ξενοδοχείου. Επίσης, το 31% του δείγματος δήλωσε πως την έχει ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου ενώ το 25% του δείγματος πως την έχει ο διευθυντής του προσωπικού. Επίσης, το 6% δεν απάντησε στην ερώτηση αυτή.

Πίνακας 35: Ποιος έχει την ευθύνη επιλογής του προσωπικού;

ΠΟΙΟΣ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου	31	31,00%
Ο διευθυντής του ξενοδοχείου	38	38,00%
Ο διευθυντής του προσωπικού	25	25,00%
Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ	6	6,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

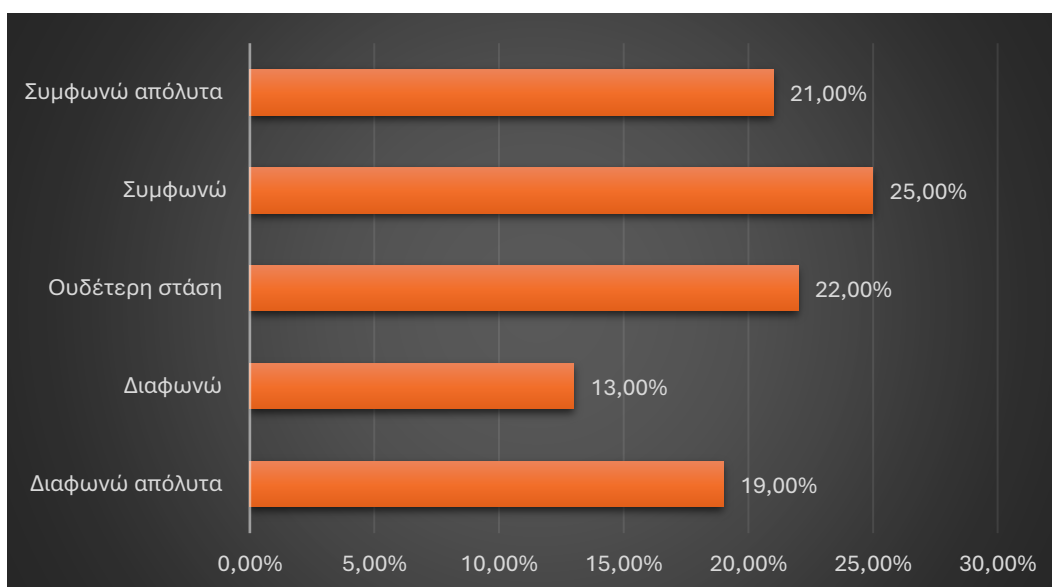
Διάγραμμα 37: Ποιος έχει την ευθύνη επιλογής του προσωπικού;



Πίνακας 36: Νομίζετε ότι τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση του ξενοδοχείου σας προς τους εργαζομένους τους ωθούν να δουλεύουν καλύτερα;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	19	19,00%
Διαφωνώ	13	13,00%
Ουδέτερη στάση	22	22,00%
Συμφωνώ	25	25,00%
Συμφωνώ απόλυτα	21	21,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 38: Νομίζετε ότι τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση του ξενοδοχείου σας προς τους εργαζομένους τους ωθούν να δουλεύουν καλύτερα;



Στην ερώτηση «Νομίζετε ότι τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση του ξενοδοχείου σας προς τους εργαζομένους τους ωθούν να δουλεύουν καλύτερα;», το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (25%) συμφωνεί ενώ το 22% δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση. Επίσης, το 21% του δείγματος συμφωνεί απόλυτα ενώ το 19% διαφωνεί απόλυτα. Υπάρχει και ένα 13% του δείγματος που διαφωνεί. Άρα, το 46% του δείγματος συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση του ξενοδοχείου προς τους εργαζομένους τους ωθούν να δουλεύουν καλύτερα σε αντίθεση με το 32% του δείγματος που διαφωνεί και

διαφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη και με το 22% του δείγματος που δεν εξέφρασε άποψη.

Πίνακας 37: Ποια είδη κινήτρων εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακή σας μονάδα

ΠΟΙΑ ΕΙΔΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΦΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΣΑΣ ΜΟΝΑΔΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Οικονομικά	15	12,00%
Βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος	5	4,00%
Ηθικής επιβράβευσης	39	31,20%
Προαγωγής	17	13,60%
Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	3	2,40%
Όλα τα παραπάνω	46	36,80%
ΣΥΝΟΛΟ	125	100,00%

Διάγραμμα 39: Ποια είδη κινήτρων εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακή σας μονάδα



Στην ερώτηση «Ποια είδη κινήτρων εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακή σας μονάδα;» το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (36,80%) απάντησε ότι εφαρμόζονται όλα τα προαναφερόμενα κριτήρια, δηλαδή, οικονομικά, προαγωγής, ηθικής επιβράβευσης, βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος και οικονομικά. Επίσης, το 31,20% του δείγματος απάντησε ότι εφαρμόζονται μόνο κίνητρα ηθικής επιβράβευσης. Μικρότερο ποσοστό του δείγματος, 13,30% απάντησε ότι εφαρμόζονται κίνητρα προαγωγής, το 12%

του δείγματος απάντησε ότι εφαρμόζονται κίνητρα οικονομικά. Τέλος, πολύ μικρό ποσοστό 45 απάντησε ότι εφαρμόζονται κίνητρα βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος ενώ το 2,40% του δείγματος δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση.

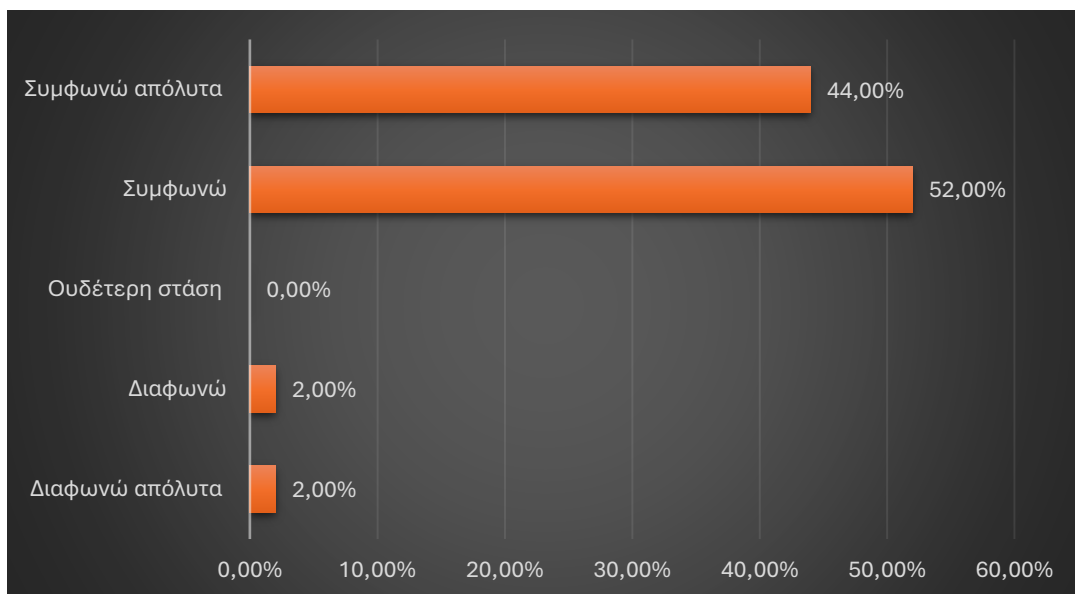
Στην ερώτηση «κατά την διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού με ποια σειρά θα κατατάσσετε τα παρακάτω κριτήρια, ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητας;», οι συμμετέχοντες στην έρευνα έθεσαν ως εξής την σειρά κατάταξης:

- 1) τη γνώση του αντικειμένου εργασίας και την εμπειρία,
- 2) Συμπεριφορά προς τους πελάτες
- 3) Ικανότητα επικοινωνίας
- 4) Δημιουργικότητα – εφευρετικότητα
- 5) Παραγωγικότητα εργασίας
- 6) Αποτελεσματικότητα στην κάλυψη στόχων
- 7) Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας
- 8) Αξιοπιστία – εμπιστοσύνη και
- 9) Η προσοχή που δίνεται στην ποιότητα έργου

Πίνακας 38: Θεωρείτε ότι τα κίνητρα θα βοηθήσουν το ξενοδοχείο σας να λειτουργήσει καλύτερα;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	2	2,00%
Διαφωνώ	2	2,00%
Ουδέτερη στάση	0	0,00%
Συμφωνώ	52	52,00%
Συμφωνώ απόλυτα	44	44,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 40: Θεωρείτε ότι τα κίνητρα θα βοηθήσουν το ξενοδοχείο σας να λειτουργήσει καλύτερα;



Στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι τα κίνητρα θα βοηθήσουν το ξενοδοχείο σας να λειτουργήσει καλύτερα;» το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (52%) συμφώνησε ενώ το 44% του δείγματος συμφώνησε απόλυτα. Μόνο το 2% του δείγματος διαφώνησε και το 2% του δείγματος διαφώνησε απόλυτα. Άρα, το 96% του δείγματος συμφώνησε και συμφώνησε απόλυτα με την άποψη τα κίνητρα θα βοηθήσουν το ξενοδοχείο να λειτουργήσει καλύτερα σε αντίθεση με το 4% που διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα με αυτή την άποψη.

5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα σε κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα στον έντονα ανταγωνιστικό τομέα του τουρισμού. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους, να τους θέσει σαφείς στόχους και να τους παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για να τους επιτύχουν. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη αφοσίωση και παραγωγικότητα. Ένας ανοιχτός και διαφανής τρόπος επικοινωνίας ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και την επίλυση προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ασφαλείς να εκφράσουν τις απόψεις τους και να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι ηγέτες που επενδύουν στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους συμβάλλουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Επίσης, ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμούνται και υποστηρίζονται από τη διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Ο τουριστικός τομέας χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να προσαρμοστεί γρήγορα στις νέες συνθήκες και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Επίσης, ένας ηγέτης που δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών, μπορεί να καλλιεργήσει μια κουλτούρα εξαιρετικής εξυπηρέτησης σε όλη την επιχείρηση, οδηγώντας σε επαναλαμβανόμενους πελάτες και θετικές συστάσεις. Συνολικά, η ηγεσία αποτελεί έναν πολλαπλασιαστή της παραγωγικότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις. Ένας καλός ηγέτης μπορεί να μετατρέψει μια ομάδα εργαζομένων σε μια αποτελεσματική ομάδα που θα συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης και στην παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Για να διερευνηθεί η επίδραση του ηγεσίας στην παραγωγικότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις διενεργήθηκε μια ποσοτική έρευνα ανάμεσα σε 100 απασχολούμενους στον τουριστικό ξενοδοχειακό τομέα, στην περιοχή των Ιωαννίνων. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι την ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού το έχει στο μεγαλύτερο ποσοστό ο διευθυντής του ξενοδοχείου.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων πιστεύει ότι ο προϊστάμενός του, ανεξαρτήτου αποτελέσματος, εκτιμά την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και επιβραβεύει για αυτήν και αντιλαμβάνεται ότι η

ικανοποίηση από την καλά εκτελεσμένη εργασία είναι πολύ σημαντική για τους υπαλλήλους. Επίσης, θα εκφράσει την εμπιστοσύνη που έχει προς το προσωπικό πριν αυτό ξεκινήσει ένα δύσκολο έργο, θα τους ενθαρρύνει να εργαστούνε σκληρότερα, είναι βέβαιος για την προσπάθεια που το προσωπικό καταβάλλει, όμως θα τους επικρίνει όταν έχουν χαμηλή απόδοση, παρά το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δεν εξέφρασε καμία άποψη εάν ο προϊστάμενός τους επιθυμεί να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τμήματα.

Επίσης διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι των συμμετεχόντων θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους φαίνεται ότι καταλαβαίνει τα συναισθήματα που έχουν οι υφιστάμενοί του όταν εργάζονται, προσπαθεί να δημιουργήσει καλές εντυπώσεις για αυτούς στη διοίκηση της επιχείρησης και επισημαίνει την αξία της εργασίας σε ομάδες. Όμως, δεν θα υλοποιήσει σε πράξη καινούργιες μεθόδους στον τρόπο εργασίας. Ωστόσο, έχει έναν απλό και κατανοητό τρόπο διοίκησης αλλά δεν εξέφρασαν άποψη αν ο προϊστάμενός τους επιμένει ότι δεν μπορούνε να παρατείνουνε το διάλειμμα που κάνουνε και ούτε εάν επιθυμεί να κάνουμε υπερωρίες.

Επίσης, απαιτεί οι καλοί εργαζόμενοι να εκπαιδεύουν τους υπόλοιπους εργαζόμενους και δείχνει διάθεση να δεχτεί τις απόψεις των υφισταμένων του στην εργασία. Όμως, μπορεί να αλλάξει τις αρμοδιότητες που έχει ο κάθε υπάλληλος χωρίς να τους ρωτήσει, θα ορίσει τον όγκο της εργασίας τους και για λόγους αποτελεσματικότητας, θα απαιτήσει μεγαλύτερη παραγωγικότητα και θα επισημάνει τη σπουδαιότητα της ποιότητας της εργασίας.

Από αυτό γίνεται αντιληπτό ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι παρέχουν ηθικά κίνητρα προς τους εργαζόμενους τους, γεγονός που ωθεί στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους και επηρεάζουν θετικά την εργασιακή τους συμπεριφορά. Εξάλλου, όπως τόνισε το μεγαλύτερο ποσοστό, τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακή τους μονάδα από τη διοίκηση είναι ηθικής επιβράβευσης, προαγωγής, οικονομικά και βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος, γεγονός που οδηγούν στην βελτίωση της ξενοδοχειακής μονάδας και στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους είναι πολύ ξεκάθαρος στις οδηγίες του, εξηγεί την κάθε απόφαση που λαμβάνει και είναι πολύ φιλικός όταν συζητάει μαζί τους. Όμως, το μεγαλύτερο ποσοστό δεν εξέφρασε καμία άποψη αν ο προϊστάμενος είναι ανοιχτός σε συζητήσεις αλλά διαπιστώθηκε ότι είναι δεκτικός στις προτάσεις που αυτοί του κάνουν αλλά πιστεύει ότι πρέπει να ενημερώνεται για τις αποφάσεις των υπαλλήλων.

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι κατά την αξιολόγηση του προσωπικού τα σημαντικότερα κριτήρια για το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων είναι η γνώση του αντικειμένου της εργασίας και η εμπειρία καθώς και η συμπεριφορά προς τους πελάτες και η ικανότητα επικοινωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνική

- Δαλακούρα, Α. (2012). *Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα, εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας.
- Δημητριάδης, Ε., & Θεριού, Ν. (2013). *Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων; Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές*. Πτυχιακή. ΑΤΕΙ Καβάλας. Διαθέσιμο στο http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf
- Ζαβλάνος, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, εκδόσεις Έλλην.
- Ζευγαρίδης, Σ., & Ξηροτύρη -Κουφίδου, Σ., (1986). *Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών*. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Αφών Κυριακίδη.
- Καραγιαννάκη, Δ. (2014). *Ηγεσία: Θεωρία, μοντέλα και σύγχρονες τάσεις*. Διπλωματική. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κουλούρης, Α. (2022). *Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο*. Πτυχιακή εργασία. Πάτρα, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Λαλούμης, Δ. (2018). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα, εκδόσεις Φαίδιμος.
- Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα, εκδόσεις Μπένου.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα, εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Πενθερουδάκης, Χ. (2006). *Η παρακίνηση ως παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*. Πτυχιακή εργασία. Ρέθυμνο, Πανεπιστήμιο Κρήτης.
- Σαϊτής, Χ. (2007). *Οργάνωση και λειτουργία των σχολικών μονάδων*. Αθήνα, αυτοέκδοση.

- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα, εκδόσεις Rosili.
- Φίλιος, Β. (1991). *Μάνατζμεντ και παραγωγικότητα. Οργάνωση και διοίκηση για αυξημένη παραγωγικότητα*. Β΄ Έκδοση. Αθήνα, εκδόσεις ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.
- Χρυσομάλλη, Α.Α. (2017). *Στρατηγικό μάνατζμεντ και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων*. Διπλωματική. Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα, εκδόσεις: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (1996). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. 2^η έκδοση, Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.

Ξενογλώσση

- Alqatawenah, A. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19(1) 17-24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Alfandi, A.M.T. (2016). Training impact on the performance of employees. A case of Jordanian travel and tourism institutions. *International Business Management*, 10(4), 377-384. Doi:10.3923/ibm.2016.377.384
- Anderson, D., Sweeny, D., Williams, T., & Martin, K. (2014). *Διοικητική επιστήμη. Ποσοτικές μέθοδοι για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων*. Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Aspridis, G., & Kyriakou, D. (2012). Human resource evaluation in hotel units. *Management*, 7(1), 17-34.
- Ataullah, A., Le, H., & Sahota, A. S. (2014). Employee productivity, employment growth, and the cross border acquisitions by emerging market firms. *Human Resource Management*, 53(6), 987-1004. <https://doi.org/10.1002/hrm.21619>
- Bagheri, J. (2016). Overlap between strategic human resource planning and strategic management tools in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438. Doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.054
- Bans-Akutey, A. (2021). The path-goal theory of leadership. *Academia Letters*. Doi:10.20935/AL748

- Bateman, Th., & Snell, S., (2011). *Διοίκηση επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Τζιόλας.
- Belot, M., Boone, J., & Van Ours, J. (2007). Welfare- improving employment protection. *Economica*, 74(295), 381-396. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2006.00576.x>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chebet, J. (2015). *Determinants of employees' performance in the county governments of Kenya: A case of Bungoma County*. Diploma thesis, University of Nairobi. Available at http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/93129/Chebet_Determinants%20Of%20Employees%E2%80%99Performance%20In%20The%20County%20Governments%20Of%20Kenya%3B%20A%20Case%20Of%20Bungoma%20County.pdf?sequence=3
- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2017). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*, 64(11), 4967-4987. Doi:10.1287/mnsc.2017.2883
- Cuming, M.W., (1986). *The theory and practice of personnel management*. Great Britain: William Heinemann Ltd.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159. Doi: 10.5539/ijbm.v5n2p159
- Day, J. J., Hawkins, E., & Tietsche, S. (2014). Will Arctic sea ice thickness initialization improve seasonal forecast skill? *Geophysical Research Letters*, 41(21), 7566-7575.
- Dubey, P., & Yakkaldevi, A. (2015). *Human resource management*. Solapur: Laxmi Book Publication.
- Elliot, A. J. (2009). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation. A meditational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461. Doi:10.1037/0022-3514.70.3.461
- Ferreira, A. & Du Plessis, T. (2009). Effect of online social networking on employee productivity. *South African Journal of Information Management*, 11(1), 1-11. Doi: 10.4102/sajim.v11i1.397
- Ghayvat, H., Pandya, S., & Patel, A. (2020). *Deep learning model for acoustics signal based preventive healthcare monitoring and activity of daily living*. 2nd

- International Conference on Data, Engineering and Applications (IDEA), Bhopal, India, pp. 1-7.
- Ghayvat, H., Awais, M., Pandya, S., Ren, H., Akbarzadeh, S., Chandra Mukhopadhyay, S., Chen, C., Gope, P., Chouhan, A., & Chen, W. (2019). Smart aging System: uncovering the hidden wellness parameter for well-being monitoring and anomaly detection. *Sensors*, 19, 766.
- Gikonyo, F.W. (2017). Factors affecting employees productivity in country governments in Kenya. A case study of the country government of Laikipia. Available at <https://core.ac.uk/download/pdf/157498187.pdf>
- Gkizani, A. M., & Galanakis, M. (2022). Goal setting theory in contemporary businesses: A systematic review. *Psychology*, 13, 420-426. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.133028>
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2012). *Managing human resources*. 7th eds. NY: Pearson.
- Han, K., Feng, Y. T., & Owen, D. R. J. (2007). Performance comparisons of tree-based and cell-based contact detection algorithms. *Engineering Computations*, 24(2), 165-181. Doi:10.1108/02644400710729554
- Hatch, M. J. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Hooda, D.S., Upadhyay, K., & Sharma, D.K. (2015). On parametric generalization of ‘useful’ R- norm information measure. *British Journal of Mathematics & Computer Science*, 8(1), 1-15.
- Hooda, D.S., Upadhyay, K., & Sharma, D.K. (2014). A generalized measure of ‘useful R- norm information. *International Journal of Engineering Mathematics and Computer Sciences*, 3(5), 1-11.
- Hooda, D.S., Saxena, S., & Sharma, D.K. (2011). A generalized R-Norm entropy and coding theorem. *International Journal of Mathematical Sciences and Engineering Applications*, 5(2), 385-393.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. 8th eds. New York: McGraw-Hill.

- Igbokwe-Ibeto, C. J. (2012). Delivering efficient public service in Nigeria through better performance management frameworks. *International Journal of Social Sciences and Humanities Review*, 3(2), 56–59.
- Igudia, P. O. (2021). *Evaluating organisational change and employee productivity in Nigeria: A case study of Union Bank, Plc.* Doi: <https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n19p208>
- Jackson, A. (2007). *Principles of management*. New York: McGraw Hill. Available at https://aziarmal.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/10/epdf.pub_principles-of-management.pdf
- Jaqua, E.E. (2021). Transactional leadership. *American Journal of Biomedical Science & Research*, 14(5), 399-400. Doi:10.34297/AJBSR.2021.14.002021
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Judge, L. &. (2007). *Management practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Islam, N., & Bhattaxhar, P. (2019). A Review on managerial grid of leadership and its impact on employees and organization. *International Journal of Research*, 06(10), 159-162.
- Itika, J. (2011) Fundamentals of human resources management: emerging experiences from Africa. *African Public Administration and Management Series*, 2, African Studies Centre, Leiden.
- Kapur, R. (2018). *Ethical leadership*. Available at https://www.researchgate.net/publication/323829602_Ethical_Leadership
- Kato, T., (2016). *Productivity, wages and unions in Japan*. ILO Working Papers 994904643402676, International Labour Organization. Available at <https://www.ilo.org/publications/productivity-wages-and-unions-japan>
- Khosa, Z.A., Rehman, Z.U., Asad, A., Bilal, M.A., & Hussain, N. (2015). The impact of organizational change on the employee's performance in the Banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management (IOSR)*, 17(3). 54-61.
- Kinicki, A., & Williams, Br. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Μια πρακτική εισαγωγή*. 6^η έκδοση. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Επίκεντρο.

- Koontz, H., Weihrich, H., & O'Donnell, C. (1988). *Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Korejan, M.M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. Doi:10.4314/jfas.v8i3s.192
- Lassithiotaki, A. (2015). The role of leadership in the organization and the administration of women's agricultural cooperatives in Greece: A case study. *Open Journal of Business and Management*, 3(1).
- Leonard, K. (2018). *Importance of employee performance in business organizations*. Available at <https://smallbusiness.chron.com/importance-employee-performance-business-organizations-1967.html>
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2019). The development of goal setting theory: a half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93-105. <http://dx.doi.org/10.1037/mot0000127>
- Loukeris, D., Verdis, A., Kawabata Z., & Syriou, I. (2009). Aspects of the effectiveness of the Greek "holoimero" (all-day) primary school. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 14(2), 161-174.
- Lucidi, F., & Kleinknecht, A. (2009). Little innovation, many jobs: An econometric analysis of the Italian labour productivity crisis. *Cambridge Journal of Economics*, 34(3), 525-546.
- Luo, Y., & Milne, S. (2014). Current human resource management practice in the New Zealand hotel sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 81-100. Doi:10.1080/15332845.2013.807395
- Malik, S., & Balyan, V. (2018). *Importance of training and development in tourism Industry*. Doi:10.13140/RG.2.2.27762.02244
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2000). *Human resource management*. South Western Collage Publishing, Ohio.
- Mondy, R., & Martocchio, J., (2017). *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων*. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Τζιόλας.
- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). The impact of employee training and development on employee Productivity. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2(6), 91-93.

- Noe, R., Hollenbeck, J., & Gerhart, B. (2009). *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήσης.
- Olasanmi, O. O., Olajide, O. O., & Ojubanire, O. A. (2021). Determinant of employee productivity in listed manufacturing firms in Southwestern Nigeria. *International Journal of Applied Management and Technology*, 20(1), 194-210. Doi:10.5590/IJAMT.2021.20.1.11
- Oppong, G. K., & Pattanayak, J. K. (2019). Does investing in intellectual capital improve productivity? *Panel Evidence from Commercial Banks in India. Borsa Istanbul Review*, 19, 219-227. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.03.001>
- Ortega, B., & Marchante, A. J. (2010). Temporary contracts and labour productivity in Spain: a sectoral analysis. *Journal of Productivity Analysis*, 34(3), 199-212. Doi: 10.1007/s11123-010-0185-z
- Patrick, J. M., & Charnov, B.H. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Polychroniou, P. (2008). Human resources management theory and practice: The impact on modern organizations. *Advances in Management*, 1(4), 16–19.
- Potter, J. (1996). Discourse analysis and constructionist approaches: Theoretical background. In J.T.E. Richardson (eds), *Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences*. (pp. 125-140).
- Reams, L.C. (2023). Fred Fiedler’s contingency model revisited: 30 years later. *Filosofiya Osvity Philosophy of Education*, 29(1), 111-124. Doi:10.31874/2309-1606-2023-29-1-6
- Robbins, St., Coulter, M., & DeCenzo, D., (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. 2^η έκδοση. Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Sahin, F., Gurbuz, S., & Koksall, O. (2014). Revisiting of theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders’ managerial assumptions on followers’ attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888-1906. Doi:10.1108/MD-06-2013-0357
- Schermerhorn, J., & Bachrach, D. (2018). *Εισαγωγή στο management*. 2^η έκδοση. Λευκωσία, εκδόσεις Broken Hill.
- Shane, S. (2017). Ways to increase productivity on the manufacturing floor: Eight tips to help increase shop- floor success. *Industrial and Labour Relations Review*, 41(2), 117–121.

- Sharma, M. S., & Sharma, M. V. (2014). Employee engagement to enhance productivity in current scenario. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3(4), 595-604
- Singh, R., & Mohanty, M. (2010). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2). Doi: 10.47893/IMR.2010.1051
- Takala, T.A. (2004). Charismatic leadership and power. *Problems and Perspectives in Management*, 3(3).
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific management*. New York, NY: Harper and Row. Available at <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/n1/mode/1up?ref=ol&view=theater>
- Thompson, G., & Glaso, L. (2019). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 574-591. Doi: 10.1108/LODJ-01-2018-0050
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, St., & Atkinson, C. (2017). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Λευκωσία, εκδόσεις Broken Hill Publishers – Πασχαλίδη.
- Tracey, B., & Swart, M.P.N. (2020). Training and development research in tourism and hospitality: a perspective paper. *Tourism Review ahead-of-print*. Doi:10.1108/TR-06-2019-0206
- Tyson, S. (2006). How HR knowledge contributes to organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 42-52. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00202.x>
- Velissariou, E., & Amiradis, C. (2014). Employment and human capital in the Greek hotel industry. *Regional Science Inquiry*, 6(2), 87-98.
- Vveinhardt, J., & Minkute-Henrickson, R. (2015). Transformation of a learning organization into a smart organization: Expansion of human resource by intellectual capital. *7th International Conference on Education and New Learning Technologies - EDULEARN'15*, pp. 0172-0181.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. Doi:10.3389/fpsyg.2022.924357

- Wanyama, K.M., & Mutsotso, S. N. (2010). Relationship between capacity building and employee productivity on performance of commercial banks in Kenya. *African Journal of History and Culture*, 2(5), 73-78.
- Ward, T. (2019). *Leadership strategies for increasing employee productivity in the banking industry*. Diploma thesis, Walden University. Available at <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8627&context=dissertations>
- Yiing, L.H., & Ahmad, K.Z.B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. Doi:10.1108/01437730910927106
- Zakirova, A., Klychova, G., Yusupova, A., & Kirillova, V. (2019). Human resources planning and auditing in agribusiness. *E3S Web of Conferences*, 91(II), 06003. Doi:10.1051/e3sconf/20199106003

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Α' ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας ☐

Γυναίκα ☐

έως 30 χρονών ☐

31-40 χρονών ☐

41-50 χρονών ☐

51-60 χρονών
61 και άνω

2. Ηλικία

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Υποχρεωτική εκπαίδευση	
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	

4. Προϋπηρεσία

έως 5 χρόνια	
6-10 χρόνια	
11-15 χρόνια	
16-20 χρόνια	
21 χρόνια και άνω	

5. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο όπου εργάζεστε;

5 *	4*	3*	2*

6. Το ξενοδοχείο σας λειτουργεί συνεχώς ή εποχιακά;

Συνεχώς	
Εποχιακά	

7. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί το ξενοδοχείο όπου εργάζεστε;

έως 10 άτομα	
11-20 άτομα	
21-50 άτομα	
51-100 άτομα	
πάνω από 100 άτομα	

Β' ΜΕΡΟΣ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8. Ο προϊστάμενός μου εκτιμά την προσπάθεια και μας επιβραβεύει για αυτήν, ανεξαρτήτως αποτελέσματος

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

9. Ο προϊστάμενός μου είναι πολύ ξεκάθαρος στις οδηγίες του

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

10. Ο προϊστάμενός μου καταλαβαίνει ότι, για εμάς τους υπαλλήλους, η καλή δουλειά είναι μια ανταμοιβή από μόνη της.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

11. Ο προϊστάμενός μου δεν δείχνει διάθεση να δεχτεί τις απόψεις μας στην εργασία

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

12. Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αλλάξει τις αρμοδιότητές μας χωρίς να μας ρωτήσει.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

13. Ο προϊστάμενός μου δεν φαίνεται να καταλαβαίνει τα συναισθήματά μας όταν εργαζόμαστε.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

14. Ο προϊστάμενός μου προσπαθεί να δημιουργήσει καλές εντυπώσεις για τους υφισταμένους του στη διοίκηση της επιχείρησης

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

15. Ο προϊστάμενός μου επιμένει και αλλάζει το πώς εργαζόμαστε

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

16. Ο προϊστάμενός μου επισημαίνει την αξία της εργασίας σε ομάδες

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

17. Ο προϊστάμενός μου εξηγεί την κάθε απόφαση που λαμβάνει.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

18. Ο προϊστάμενός μου είναι πολύ φιλικός όταν συζητάω μαζί του.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

19. Ο προϊστάμενός είναι ανοιχτός σε συζητήσεις.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

20. Ο προϊστάμενός μου είναι δεκτικός στις προτάσεις μας

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

21. Ο προϊστάμενος θα εκφράσει την εμπιστοσύνη του στο προσωπικό πριν ξεκινήσει ένα δύσκολο έργο.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

22.

Ο

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

προϊστάμενός μου θα υλοποιήσει σε πράξη τις καινούριες μεθόδους του.

23. Ο προϊστάμενός μου έχει έναν απλό και κατανοητό τρόπο διοίκησης.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

24. Όταν έχουμε χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός μου δεν θα μας επικρίνει.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

25. Ο προϊστάμενός μου θα ορίσει τον όγκο εργασίας μας.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

26. Ο προϊστάμενός μου θα απαιτήσει μεγαλύτερη παραγωγικότητα από εμάς.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

27. ο προϊστάμενός του είναι βέβαιος για την προσπάθεια που καταβάλλουμε

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

28. Ο προϊστάμενός μου πιστεύει ότι πρέπει να τον ενημερώνουμε για τις αποφάσεις μας

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

29. Ο προϊστάμενος επιθυμεί να επιτύχουμε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σύγκριση με τα υπόλοιπα τμήματα.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

30. Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να δουλέψουμε πιο σκληρά.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

31. Ο προϊστάμενός μου επιμένει ότι δεν μπορούμε να παρατείνουμε το διάλειμμά μας.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

32. Ο προϊστάμενός μου απαιτεί οι καλοί εργαζόμενοι να εκπαιδεύουν τους υπόλοιπους.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

33. Ο προϊστάμενός μου επισημαίνει τη σπουδαιότητα της ποιότητας της εργασίας.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

34. Ο προϊστάμενός μου επιθυμεί να κάνουμε υπερωρίες.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Γ' ΜΕΡΟΣ: Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

35. Ποιος έχει την ευθύνη επιλογής του προσωπικού;

Ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου	☐
Ο διευθυντής του ξενοδοχείου	☐
Ο διευθυντής του προσωπικού	☐

36. Νομίζετε ότι τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση του ξενοδοχείου σας προς τους εργαζομένους τους ωθούν να δουλεύουν καλύτερα;

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

37. Ποια είδη κινήτρων εφαρμόζονται στην ξενοδοχειακή σας μονάδα;

Οικονομικά	
Βελτίωσης εργασιακού περιβάλλοντος	
Ηθικής επιβράβευσης	
Προαγωγής	

38. Κατά την διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού με ποια σειρά θα κατατάσσετε τα παρακάτω κριτήρια, ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητας;

Αποτελεσματικότητα στην κάλυψη στόχων	
Γνώση του αντικειμένου εργασίας - εμπειρία	
Παραγωγικότητα εργασίας	
Δημιουργικότητα - εφευρετικότητα	
Συμπεριφορά προς τους πελάτες	
Ικανότητα επικοινωνίας	
Αξιοπιστία - εμπιστοσύνη	
Ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας	
Η προσοχή που δίνεται στην ποιότητα έργου	

39. Θεωρείτε ότι τα κίνητρα θα βοηθήσουν το ξενοδοχείο σας να λειτουργήσει καλύτερα;

Καθόλου	Λίγο	Ουδέτερη στάση	Πολύ	Πάρα πολύ

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ