



**ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
(LEADERSHIP AND EMPLOYEE WELL-BEING IN THE
HOSPITALITY INDUSTRY)**

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΜΠΑΣΙΑΝΑ

ΑΜ Τ2020131

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΛΟΥΤΣΙΝΙΩΤΗΣ

Κέρκυρα, Ιούνιος 2024

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο κλάδος του τουρισμού είναι ξεχωριστός και με γρήγορους ρυθμούς και, προκειμένου να παρέχει στους πελάτες του εξαιρετικές υπηρεσίες, εξαρτάται σημαντικά από την υγεία και την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού του. Στον κλάδο του τουρισμού, όπου οι θετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων επηρεάζουν άμεσα την εμπειρία των πελατών, η ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη διαμόρφωση της ευημερίας των εργαζομένων. Στο πλαίσιο του τουρισμού, η μετασχηματιστική ηγεσία -η οποία δίνει μεγάλη έμφαση στην ενδυνάμωση και την υποστήριξη των μελών του προσωπικού- έχει διαπιστωθεί ότι είναι ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Χρησιμοποιώντας εμπειρικά δεδομένα για να αναδείξει τα πλεονεκτήματα της υποστηρικτικής ηγεσίας και τις περίπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ της κουλτούρας, της ηγεσίας και των αντιδράσεων των εργαζομένων, το παρόν δοκίμιο εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, στυλ ηγεσίας, ευημερία, τουρισμός, εργαζόμενοι

SUMMARY

The tourism industry is unique and fast-paced and, in order to provide its customers with exceptional service, it is highly dependent on the health and productivity of its workforce. In the tourism industry, where positive employee attitudes and behaviors directly impact the customer experience, leadership is particularly important in shaping employee well-being. In the tourism context, transformational leadership- which places a strong emphasis on empowering and supporting staff members- has been found to be an effective leadership style. Using empirical data to highlight the benefits of supportive leadership and the complex interactions between culture, leadership and employee responses, this essay examined how leadership influences employee well-being in the tourism sector.

Keywords: leadership, leadership style, well-being, tourism, employees

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	2
Summary	3
Εισαγωγή	5
1. Θεωρητικό πλαίσιο	8
1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός ηγεσίας	8
1.1.1. Θεωρίες ηγεσίας στον κλάδο του τουρισμού.....	8
1.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός ευημερίας εργαζομένων	9
1.2.1. Στοιχεία ευημερίας εργαζομένων.....	10
1.2.2. Σημασία ευημερίας εργαζομένων	11
1.2.3. Μοντέλα και θεωρίες ευημερίας	12
2. Ηγεσία και ευημερία εργαζομένων.....	16
2.1. Στυλ ηγεσίας και ικανοποίηση εργασίας.....	16
2.2. Ηγεσία και ποιότητα εργασιακής ζωής	21
2.2.1. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εμφάνιση συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout)	22
3. Πρακτικές ηγεσίας για την ευημερία των εργαζομένων στον τουρισμό	23
3.1. Επικοινωνιακές στρατηγικές	23
3.2. Ενδυνάμωση και αυτονομία	23
3.3. Συστήματα εστίασης στην ενίσχυση της ευημερίας.....	25
3.4. Ηγεσία με κατανόηση και αυθεντικότητα	25
3.5. Αναγνώριση και ανταμοιβές.....	26
3.6. Ισορροπία εργασίας- προσωπικής ζωής (work-life balance)	27
3.7. Προκλήσεις και προτάσεις λύσεων	29
3.7.1. Καινοτόμες λύσεις και βέλτιστες πρακτικές.....	30
Συμπεράσματα	31
Σύνοψη βασικών ευρημάτων.....	31
Εφαρμογές μελέτης	31
Βιβλιογραφία	33

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναγνωρίζοντας τον ζωτικό ρόλο που διαδραματίζει η ευημερία των εργαζομένων στην παροχή εξαιρετικών εμπειριών στους πελάτες, ο κλάδος της φιλοξενίας -γνωστός για τον προσανατολισμό του στις υπηρεσίες- το έχει αναγνωρίσει εδώ και καιρό. Αυτός ο κλάδος απασχολεί συχνά άτομα σε περιβάλλοντα υψηλού στρες με πολλές ώρες εργασίας και απαιτητικούς πελάτες, γεγονός που μπορεί να αποβεί επιζήμιο για τη σωματική και συναισθηματική τους ευεξία. Το προσωπικό των ξενοδοχείων έχει βιώσει εξουθένωση, αυξημένο άγχος και απολύσεις ως αποτέλεσμα της πανδημίας COVID-19, η οποία έχει επιδεινώσει τα πράγματα τα τελευταία χρόνια (Agarwal, 2021). Επομένως, είναι κρίσιμο οι ηγέτες της τουριστικής βιομηχανίας να δώσουν μεγάλη προτεραιότητα στην ευημερία του προσωπικού τους και να εφαρμόσουν στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) αιχμής που μπορούν να μειώσουν το άγχος που συνδέεται με την εργασία και να προωθήσουν μια θετική εργασιακή ατμόσφαιρα (Agarwal, 2021).

Προηγούμενες μελέτες έχουν τονίσει τον ζωτικό ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στην επίδραση της ευημερίας των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας. Έχει αποδειχθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία δίνει μεγάλη έμφαση στην παρακίνηση και την ενδυνάμωση των μελών του προσωπικού, μειώνει σημαντικά το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση. Από την άλλη πλευρά, τα χαμηλά επίπεδα αντιλαμβανόμενης ενδυνάμωσης και οι κακές πρακτικές ηγεσίας μπορούν να επιδεινώσουν το άγχος και την αποδέσμευση των εργαζομένων (Gill et al., 2010).

Η ανάγκη για τους ηγέτες στον κλάδο του τουρισμού να εφαρμόσουν στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αιχμής που θέτουν την ευημερία των εργαζομένων τους σε προτεραιότητα έχει αναδειχθεί περαιτέρω από την πανδημία COVID-19. Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλουν προσπάθεια για να θέσουν σε εφαρμογή μέτρα που υποστηρίζουν την ψυχική υγεία, να δημιουργήσουν μια αίσθηση κοινότητας μεταξύ των μελών του προσωπικού και να τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που θέτει η πανδημία μπροστά στις απολύσεις, τις μειωμένες εβδομάδες εργασίας και την αυξημένη αβεβαιότητα (Agarwal, 2021).

Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να προωθήσει καλύτερες σχέσεις με το προσωπικό, να ενισχύσει την ικανοποίηση των πελατών και να βελτιώσει το οργανωτικό κλίμα, καθιστώντας την ένα πολύτιμο εργαλείο διαχείρισης. Η ύπαρξη διευθυντών που εμπνέουν το προσωπικό τους να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του, να συμμετέχει, να καλωσορίζει τις αλλαγές και να λαμβάνει ορθές τεχνικές αποφάσεις είναι απαραίτητη για την επιτυχία μιας τουριστικής επιχείρησης (Belias et al., 2015). Με την ιδιότητά τους ως ηγέτες, οι αποτελεσματικοί διευθυντές εμπνέουν τα μέλη της ομάδας τους να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την εργασία τους, να σκέφτονται δημιουργικά για την επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας και να λαμβάνουν αποφάσεις που θα ωφελήσουν την ομάδα στο σύνολό της (Ryff, 2014). Παρόμοια με άλλες εμπορικές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις του τουρισμού οφείλουν να αναγνωρίσουν την αξία της ηγεσίας και να εφαρμόσουν τις αρχές της για τη βελτίωση της οργανωτικής υγείας. Η αποτυχία ενός ηγέτη κοστίζει πολύ. Ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων, οι απουσίες, η κακή απόδοση και οι δυσαρεστημένοι πελάτες είναι μερικά από τα άσχημα πρόσωπά της και μπορεί να κοστίσουν πολύ ακριβά στην επιτυχία του οργανισμού φιλοξενίας με την πάροδο του χρόνου (Zaman et al., 2020).

Στον τομέα του τουρισμού, το στυλ ηγεσίας είναι μια σύνθετη κατασκευή που συσχετίζεται με ένα ευρύ φάσμα οργανωτικών παραγόντων και παραγόντων των εργαζομένων. Το στυλ ηγεσίας, για παράδειγμα, έχει συνδεθεί με την οργανωσιακή κουλτούρα, την απόδοση των εργαζομένων, τα κίνητρα των εργαζομένων, το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την οργανωσιακή μάθηση και προσαρμογή και την προσωπικότητα. Ωστόσο, στο πλαίσιο του κλάδου της φιλοξενίας, δεν έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με το πώς το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την ποιότητα της εργασιακής ζωής (Quality Work Life-QWL) και τη συνολική ποιότητα ζωής (Quality of Life-QoL) των εργαζομένων. Η ηγεσία έχει αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων επειδή οι βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης στον κλάδο της φιλοξενίας δίνουν προτεραιότητα στα οργανωτικά και προσωπικά αποτελέσματα (Yu et al., 2021).

Ο τομέας του τουρισμού απολαμβάνει ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα στο ότι η ευτυχία και η ευημερία των εργαζομένων συνδέονται στενά με το διαμέτρημα της εμπειρίας των πελατών (Agarwal, 2021). Η κερδοφορία και η φήμη της τουριστικής επιχείρησης επηρεάζονται τελικά από τους αγχωμένους, εξαντλημένους ή μη

αφοσιωμένους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι λιγότερο πιθανό να παρέχουν την ποιότητα των υπηρεσιών που αναμένουν οι πελάτες. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να επιδείξουν θετικές συμπεριφορές, όπως αυξημένη δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα και προσανατολισμό στον πελάτη, όταν αισθάνονται ότι ενδυναμώνονται, υποστηρίζονται και εκτιμώνται από τους ηγέτες τους (Zheng et al., 2015).

Η ηγεσία στον κλάδο του τουρισμού απαιτεί την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης που θέτουν σε προτεραιότητα την ευημερία των εργαζομένων λόγω των εγγενών προκλήσεων του κλάδου, οι οποίες περιλαμβάνουν πολλές ώρες εργασίας, επιλεκτικούς πελάτες και περιβάλλοντα υψηλού στρες. Δεδομένου ότι η πανδημία COVID-19 έχει καταστήσει τα ζητήματα αυτά ακόμη πιο σοβαρά, είναι ζωτικής σημασίας για τις τουριστικές επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να εφαρμόσουν στην πράξη αποτελεσματικές τεχνικές ηγεσίας που μπορούν να υποστηρίξουν την ανθεκτικότητα, τη δέσμευση και τη γενική ευημερία των εργαζομένων (Agarwal, 2021).

Με έμφαση στα πλεονεκτήματα της υποστηρικτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, η παρούσα μελέτη σκοπεύει να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων στον τομέα του τουρισμού. Η εργασία θα εξετάσει πώς η υποστηρικτική ηγεσία, η οποία ορίζεται από την έμφαση που δίνει στην ενδυνάμωση και την υποστήριξη των εργαζομένων, μπορεί να επηρεάσει θετικά την ευημερία των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική απόδοση. Αυτό θα γίνει με την αξιοποίηση εμπειρικών στοιχείων από το σύνολο της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Επιπλέον, η έρευνα θα εξετάσει την περίπλοκη σχέση που υπάρχει μεταξύ της κουλτούρας, της ηγεσίας και των αντιδράσεων των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας ότι η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών ηγεσίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το πολιτισμικό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης καταδεικνύουν τη σημασία της ηγεσίας για την ψυχική υγεία των επαγγελματιών υγείας, υποδεικνύοντας ότι η ηγεσία μπορεί, επίσης, να είναι χρήσιμη και εφαρμόσιμη στον τομέα της φιλοξενίας, όπου τα μέλη του προσωπικού αντιμετωπίζουν συχνά στρεσογόνα εργασιακά περιβάλλοντα και επιλεκτικούς πελάτες.

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1. Εννοιολογικός προσδιορισμός ηγεσίας

Είναι σαφές από τη μελέτη της βιβλιογραφίας ότι ο ορισμός της ηγεσίας δεν είναι ευρέως αποδεκτός. Είναι δύσκολο για τους μελετητές να καταλήξουν σε έναν ορισμό της ηγεσίας που να υιοθετείται από όλους. Από τότε που οι μελετητές άρχισαν να μελετούν την ηγεσία στις επιχειρήσεις πριν από έναν αιώνα, έχουν αναπτυχθεί πολυάριθμοι ορισμοί που αγγίζουν μια ποικιλία θεμάτων, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής, της κοινωνίας και της φιλοσοφίας. Σημειώνεται από τον Stogdill (1974) ότι *«υπάρχουν σχεδόν τόσοι διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν»* (σ. 58). Ένας ικανός ηγέτης είναι αυτός που βοηθά τους άλλους να επιτύχουν έναν συγκεκριμένο στόχο (Prentice, 2004).

Ο ορισμός που ακολουθεί είναι άλλος ένας ενδιαφέρων ορισμός που αντιμετωπίζει το θέμα της ηγεσίας από την οπτική γωνία της προσωπικότητας. Σύμφωνα με τον Bass (1990), *«η ηγεσία είναι ένα μείγμα μοναδικών χαρακτηριστικών ή χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο»*. Αυτά τα χαρακτηριστικά δίνουν στο άτομο αυτό την ικανότητα να παρακινεί τους άλλους να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους. Ορισμένες θεωρίες για την ηγεσία τη χαρακτηρίζουν ως δράση ή συμπεριφορά - τα πράγματα που κάνουν οι ηγέτες των ομάδων για να επιφέρουν αλλαγές (Bass, 1990). Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των επιπέδων ευημερίας των εργαζομένων και των στυλ διοίκησης που ακολουθούν την ηγεσία (Wang et al., 2011). Σύμφωνα με αυτούς, η κερδοφορία μιας εταιρείας και η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από τον τρόπο που ηγείται ένας ηγέτης. Αυτό μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων.

1.1.1. Θεωρίες ηγεσίας στον κλάδο του τουρισμού

Ο τομέας του τουρισμού έχει από καιρό κατανοήσει πόσο σημαντική είναι η ηγεσία για την απόδοση των οργανισμών και την ευημερία του εργατικού δυναμικού. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει πώς διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας -όπως η πατερναλιστική και η μετασχηματιστική ηγεσία- λειτουργούν καλά για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων απαιτήσεων του κλάδου της φιλοξενίας (Tharikh & Hamzah, 2020).

Έχει αποδειχθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) (Basnyat & Lao, 2019), η οποία δίνει έμφαση στην παρακίνηση και την ενδυνάμωση του προσωπικού, είναι ιδιαίτερα επιτυχής στη μείωση του άγχους και της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των ξενοδοχοϋπαλλήλων (Basnyat & Lao, 2019). Προκειμένου να βελτιώσουν την ευημερία και την ικανοποίηση από την εργασία, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν τις ομάδες τους να σκέφτονται δημιουργικά, να τους δώσουν μια αίσθηση σκοπού και να τις υποστηρίξουν σε ατομική βάση. Από την άλλη πλευρά, τα αυξημένα επίπεδα άγχους και αποδέσμευσης των εργαζομένων έχουν συσχετιστεί με ανεπαρκή στυλ ηγεσίας, όπως η αυταρχική ή Laissez-faire-φιλελεύθερη ηγεσία και την έλλειψη αντιλαμβανόμενης ενδυνάμωσης (Basnyat & Lao, 2019).

Επιπλέον, ανακαλύφθηκε ότι η πατερναλιστική ηγεσία (paternalistic leadership) (Belias et al., 2021), που συνδυάζει την αυστηρή εξουσία με την ευγένεια, τη φροντίδα και την ηθική ευθύτητα- είναι ένα χρήσιμο στυλ ηγεσίας στον τομέα του τουρισμού (Belias et al., 2021). Τα μέλη του προσωπικού των ξενοδοχείων μπορούν να αναπτύξουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και ικανοποίησης από την εργασία τους από τους πατερναλιστικούς ηγέτες που διατηρούν υψηλά πρότυπα απόδοσης και δείχνουν γνήσιο ενδιαφέρον για την ευημερία τους. Κατά συνέπεια, οι ηγέτες που συνδυάζουν πατερναλιστικές και μετασχηματιστικές μεθόδους μπορεί να είναι ιδιαίτερα κατάλληλοι για τον χειρισμό των ιδιαίτερων δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον κλάδο της φιλοξενίας (Belias et al., 2021· Gill et al., 2010).

1.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός ευημερίας εργαζομένων

Τις τελευταίες δεκαετίες, υπάρχει ένα επίμονο και έντονο ενδιαφέρον για την έρευνα της ευημερίας των εργαζομένων. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμη πολλά που πρέπει να κατανοηθούν σχετικά με τον περιεκτικό ορισμό, την αποσαφήνιση και την κατανόηση της ευημερίας των εργαζομένων (Seligman, 2018· Zheng et al., 2015). Σύμφωνα με τους Juniper et al. (2011) και Siegrist et al. (2017), η ευημερία των εργαζομένων είναι η συνολική ευημερία που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι επηρεάζεται από παρεμβάσεις τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας-ΠΟΥ (2013) ορίζει την ευημερία των εργαζομένων ως «την κατάσταση κάθε μεμονωμένου εργαζομένου να κατανοεί τις ικανότητές του, να

διαχειρίζεται τις φυσιολογικές πιέσεις της ζωής, να εργάζεται παραγωγικά και να είναι σε θέση να συνεισφέρει στην κοινότητά του», σε μια προσπάθεια να συμπεριλάβει όλες τις προαναφερθείσες παραμέτρους και διαστάσεις.

Η κατανόηση της έννοιας μέσω της βιβλιογραφίας αποτελεί πρόκληση λόγω της ύπαρξης πολλαπλών ορισμών της ευημερίας των εργαζομένων. Ενώ οι Page & Vella-Brodrick (2009) αναφέρουν την ευημερία στον χώρο εργασίας και την ψυχική υγεία των εργαζομένων, οι Van Laar et al. (2007) και Sirgy et al. (2001) ορίζουν την ευημερία των εργαζομένων ως ποιότητα της εργασιακής ζωής ή ποιότητα ζωής που σχετίζεται με την εργασία. Οι μελέτες αυτές παρέχουν στοιχεία υπέρ αυτής της θέσης. Οι Wright et al. (2007) ορίζουν την ψυχολογική ευημερία ως τη γενική κατάσταση της υγείας ενός εργαζομένου. Χρησιμοποιώντας φράσεις όπως «ποιότητα της εργασιακής ζωής», «εργασιακή ευημερία», «ποιότητα της εργασιακής ζωής» και «ποιότητα ζωής στην εργασία», ο Sirgy (2012) σημειώνει την ιδέα της ευημερίας των εργαζομένων και την αναφέρει στη βιβλιογραφία.

1.2.1. Στοιχεία ευημερίας εργαζομένων

Μια κοινή εστίαση των ηγετών και των στελεχών είναι σε μια μόνο διάσταση της ευημερίας των εργαζομένων, συγκεκριμένα στην ικανοποίηση από την εργασία (Grant et al., 2007). Αν και υπάρχουν πολλές διαστάσεις που χρησιμοποιούνται από τους ερευνητές για να χαρακτηρίσουν την ευημερία των εργαζομένων, η ψυχολογική, η σωματική και η κοινωνική ευημερία είναι οι τρεις κύριες συνιστώσες που αποτυπώνουν καλύτερα την ευημερία των εργαζομένων (Grant et al., 2007). Η ψυχολογική ευημερία, ή οι υποκειμενικές εμπειρίες των ανθρώπων, είναι η πρώτη συνιστώσα. Οι δύο συνιστώσες της ψυχολογικής ευημερίας είναι η ηδονική και η ευδαιμονική ευημερία (Ryan & Deci, 2001). Οι ευχάριστες εμπειρίες είναι το επίκεντρο της ηδονικής συνιστώσας. Η εξεύρεση ισορροπίας μεταξύ των θετικών και αρνητικών σκέψεων και συναισθημάτων του ατόμου κατά τη λήψη αποφάσεων είναι ένα άλλο μέλημά της. Η παραδοχή της είναι ότι η ευτυχία είναι το αποτέλεσμα της εμπειρίας περισσότερης ευχαρίστησης και λιγότερου πόνου. Η πραγμάτωση και η εκπλήρωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το επίκεντρο της ευδαιμονικής συνιστώσας. Το θεμέλιό της είναι η ιδέα ότι οι άνθρωποι είναι πιο ευτυχισμένοι όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις, αναπτύσσονται και έχουν έναν σκοπό στη ζωή (Grant et al., 2007). Αυτές

οι συνιστώσες συνθέτουν την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Δύο από τα θέματα είναι η διεγερτική επίδραση της εργασίας (συνιστώσα της ευδαιμονικής πτυχής) και η ικανοποίηση από την εργασία (συνιστώσα της ηδονικής συνιστώσας).

Η σωματική ευεξία, η οποία συνδέεται με τη συνολική σωματική υγεία ενός ατόμου, αποτελεί το δεύτερο στοιχείο. Ένας άλλος όρος που χρησιμοποιείται συνήθως για τη σωματική ευεξία είναι η υγεία. Η σωματική ευημερία των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας, διότι εάν δεν βρίσκονται σε καλή φυσική κατάσταση, ενδέχεται να μην είναι σε θέση να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Μια άλλη σημαντική πτυχή της σωματικής ευεξίας ενός ατόμου είναι να έχει αρκετή ενέργεια για να εκτελεί τα καθήκοντά του σε τακτική βάση (Ryan & Deci, 2000). Για παράδειγμα, η ενέργεια και η γενική ευεξία ενός ατόμου τείνουν να μειώνονται κατά τη διάρκεια της ημέρας αν δεν κοιμάται καθόλου.

Η κοινωνική ευημερία, η οποία συνδέεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις και τα στυλ επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης, αποτελεί την τρίτη συνιστώσα (Grant et al., 2007). Σύμφωνα με τους Bradbury και Lichtenstein (2000), η κοινωνική ευημερία σε μια οργανωτική δομή διαφέρει από τη σωματική και ψυχολογική ευημερία στο ότι δίνει έμφαση στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και όχι στην ατομική ευημερία. Η παρούσα μελέτη θα εξετάσει τις ψυχολογικές, σωματικές και κοινωνικές συνιστώσες που από κοινού συνθέτουν το πλήρες "πορτρέτο" της ευημερίας ενός εργαζομένου.

1.2.2. Σημασία ευημερίας εργαζομένων

Οι έρευνες δείχνουν ότι η ευημερία των εργαζομένων επηρεάζει τις απουσίες από την εργασία, τον κύκλο εργασιών, το κόστος υγειονομικής περίθαλψης, την απόδοση στην εργασία και το κόστος που συνδέεται με την ασθένεια και την υγειονομική περίθαλψη (Grawitch et al., 2006). Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργεί και να επιβιώνει (Wright, 2010· Wright et al., 2007). Η ευημερία των εργαζομένων αυξάνει την παραγωγικότητα τόσο προσωπικά όσο και εντός της εταιρείας- αντίθετα, όταν αυτή λείπει, η εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίσει σωρευτικές οικονομικές και μη οικονομικές απώλειες. Επιπλέον, η επιθυμία ενός εργαζομένου να παραμείνει στη θέση εργασίας ή να την εγκαταλείψει, το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του, η δέσμευση και η δέσμευσή του επηρεάζονται από την ευημερία του (Pradhan et al., 2017· Sivapragasam & Raya, 2018· Harter et al., 2002).

Επιπλέον, η ευημερία ενός ατόμου έχει τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του για τη διαχείριση του άγχους, στη σωματική και ψυχική του υγεία (Carver et al., 2010) και στο γενικό επίπεδο ικανοποίησής του τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική του ζωή (Diener, 2000). Πράγματι, η ευημερία των εργαζομένων έχει σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο για την επιχείρηση στο σύνολό της όσο και για τα άτομα. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων τους μπορούν τελικά να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wright, 2006).

1.2.3. Μοντέλα και θεωρίες ευημερίας

Διάφορα μοντέλα και θεωρίες για την ευημερία των εργαζομένων έχουν εφαρμοστεί στον κλάδο του τουρισμού εκτός από τις θεωρίες της ηγεσίας. Σύμφωνα με το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (job demands- resources) (Gill et al., 2010), για παράδειγμα, ο υψηλός φόρτος εργασίας και η συναισθηματική εργασία αποτελούν παραδείγματα εργασιακών απαιτήσεων (job demands) (Gill et al., 2010) που μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος και επαγγελματική εξουθένωση, ενώ η κοινωνική υποστήριξη και η αυτονομία αποτελούν παραδείγματα εργασιακών πόρων (job resources) που μπορούν να προωθήσουν θετικά αποτελέσματα και εργασιακή δέσμευση (Gill et al., 2010). Στον τομέα του τουρισμού, οι εργασιακοί πόροι θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν ευκαιρίες ανάπτυξης, μια υποστηρικτική ηγετική ομάδα και ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ οι εργασιακές απαιτήσεις θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν πολλές ώρες εργασίας, συναισθηματική εργασία και υψηλές προσδοκίες των πελατών (Gill et al., 2010).

Στον κλάδο του τουρισμού, η ενδυνάμωση έχει επίσης διαπιστωθεί ότι αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση έχει συνδεθεί με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, λιγότερες προθέσεις να εγκαταλείψουν την εργασία τους και ισχυρότερη αίσθηση ιδιοκτησίας για την εργασία τους, σύμφωνα με μελέτες που διεξήχθησαν σε εργαζόμενους στον τομέα της φιλοξενίας (Sparrowe, 1994). Έτσι, μια αποτελεσματική τακτική για τους ηγέτες στον τομέα της φιλοξενίας για τη βελτίωση της ευημερίας των εργαζομένων είναι η προώθηση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, η οποία συνεπάγεται την εμπέδωση μιας αίσθησης νοήματος, ικανότητας, αυτοπροσδιορισμού και αντίκτυπου (Sparrowe, 1994).

Για την περαιτέρω εννοιολόγηση της σύνθετης αλληλεπίδρασης των φυσικών, ψυχολογικών και κοινωνικών παραγόντων που συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων, εφαρμόστηκε το βιοψυχοκοινωνικό μοντέλο υγείας (biopsychological model of health) (Agarwal, 2021). Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση της ευημερίας είναι ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα της φιλοξενίας, επειδή οι εργαζόμενοι εκεί αντιμετωπίζουν συχνά κοινωνικές δυσκολίες, συναισθηματικό στρες και σωματικές απαιτήσεις στην εργασία. Οι εταιρείες φιλοξενίας μπορούν να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις ειδικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού τους, δημιουργώντας συστήματα υποστήριξης και παρεμβάσεις που είναι πιο αποτελεσματικές όταν υιοθετούν μια ολιστική προσέγγιση της ευημερίας των εργαζομένων. Η γενική ευημερία των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας, για παράδειγμα, μπορεί να βελτιωθεί παρέχοντάς τους πρόσβαση σε πόρους ψυχικής υγείας, υποστηρίζοντας την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και καλλιεργώντας μια κουλτούρα φιλίας και κοινωνικής υποστήριξης (Agarwal, 2021).

1.3. Η σημασία της ηγεσίας στον τουρισμό

Η ισχυρή ηγεσία είναι απαραίτητη στον ταξιδιωτικό κλάδο για να βοηθήσει στην πλοήγηση στα συνεχώς μεταβαλλόμενα τοπία. Είναι κάτι σαν ένα καθοδηγητικό αστέρι. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη για την προώθηση της καινοτομίας, την ενθάρρυνση της ανάπτυξης και τη διασφάλιση της βιωσιμότητας σε κάθε είδους οργανισμό, είτε πρόκειται για ένα μικρό ταξιδιωτικό γραφείο είτε για έναν μεγάλο πολυεθνικό όμιλο. Ας εξετάσουμε γιατί η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας στον ταξιδιωτικό τομέα και τις επιπτώσεις που έχει στους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινωνία γενικότερα (Agarwal, 2021· Yu et al., 2021· Belias et al., 2015):

1. Κατεύθυνση και όραμα: Ένας οραματιστής ηγέτης καθορίζει την κατεύθυνση και παρακινεί τους άλλους να ακολουθήσουν, επικεφαλής κάθε επιτυχημένης ταξιδιωτικής προσπάθειας. Οι σκοποί και οι στόχοι της εταιρείας είναι σαφώς ορατοί σε έναν ισχυρό ηγέτη της ταξιδιωτικής βιομηχανίας. Καθορίζουν την κατεύθυνση, προβλέπουν τις τάσεις της αγοράς και τροποποιούν τις τακτικές για να ικανοποιήσουν τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών. Οδηγούν τον οργανισμό προς την επιτυχία δίνοντας στις ομάδες και τα ενδιαφερόμενα μέρη κατεύθυνση και αίσθηση του σκοπού.

2. Σχέση με τον πελάτη: Η ικανοποίηση των πελατών έχει μεγάλη σημασία στον ταξιδιωτικό κλάδο. Ένας ισχυρός ηγέτης γνωρίζει πόσο κρίσιμο είναι να παρέχει στους ταξιδιώτες εξαιρετικές εμπειρίες. Φροντίζοντας ώστε κάθε αλληλεπίδραση να αφήνει θετική εντύπωση, δίνει μεγάλη προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Μια κουλτούρα ανταπόκρισης, ενσυναίσθησης και αριστείας καλλιεργείται από την αποτελεσματική ηγεσία, η οποία βελτιώνει την ταξιδιωτική εμπειρία από την πραγματοποίηση κρατήσεων σε ξενοδοχεία μέχρι την απάντηση ερωτήσεων και την επίλυση προβλημάτων.

3. Εφευρετικότητα και ευελιξία: Τα παγκόσμια γεγονότα, οι μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών και οι τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν σε συνεχείς αλλαγές στην ταξιδιωτική βιομηχανία. Η προσαρμοστικότητα και η καινοτομία προωθούνται από την ισχυρή ηγεσία των οργανισμών. Οι ηγέτες διερευνούν νέες αγορές, υιοθετούν τεχνολογίες αιχμής και προβλέπουν τις αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Θέτουν τις βάσεις για μακροπρόθεσμη επιτυχία και συνάφεια σε μια αγορά που είναι σκληρή, παραμένοντας μπροστά από την καμπύλη.

4. Ανάπτυξη και δέσμευση των εργαζομένων: Κάθε επιτυχημένο ταξιδιωτικό γραφείο έχει αφοσιωμένα μέλη του προσωπικού που είναι ενθουσιασμένα με αυτό που κάνουν. Προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι, οι ενδυναμωμένες και καθοδηγούμενες ομάδες είναι ζωτικής σημασίας και η ισχυρή ηγεσία δίνει μεγάλη προτεραιότητα στη δέσμευση των εργαζομένων. Εκτός από τη δημιουργία ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη, οι ηγέτες καλλιεργούν επίσης τα ταλέντα και προσφέρουν καθοδήγηση. Καλλιεργώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον βασισμένο στη συμμετοχικότητα, την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό, ενθαρρύνουν τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων τους.

5. Χειρισμός έκτακτων περιστατικών (crisis management): Οι παγκόσμιες πανδημίες, οι φυσικές καταστροφές και οι γεωπολιτικές αναταραχές είναι κοινός τόπος στον ταξιδιωτικό κλάδο. Οι αντιξοότητες και η αβεβαιότητα είναι οι στιγμές που η ισχυρή ηγεσία είναι απαραίτητη. Όταν έρχονται αντιμέτωποι με εμπόδια, οι ηγέτες επιδεικνύουν ανθεκτικότητα, ψυχραιμία και αποφασιστικότητα, ενώ θέτουν την ασφάλεια και την ευημερία των επιβατών και του προσωπικού σε προτεραιότητα. Ενσταλάζουν εμπιστοσύνη και σιγουριά στους οργανισμούς τους μέσω της εφαρμογής ισχυρών στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων και της διατήρησης διαφανούς επικοινωνίας.

6. Βιωσιμότητα και λογοδοσία: Η ταξιδιωτική βιομηχανία είναι υπόλογη για την προώθηση της αειφορίας και των ηθικών πρακτικών ως διαχειριστές του περιβάλλοντος και θεματοφύλακες της πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι πρωτοβουλίες για βιώσιμο τουρισμό υποστηρίζονται από ισχυρή ηγεσία, η οποία προωθεί επίσης ηθικές ταξιδιωτικές συνήθειες που προστατεύουν το περιβάλλον και βοηθούν τις τοπικές κοινότητες. Οι ηγέτες δίνουν το παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι άλλοι, ενσωματώνοντας τη βιωσιμότητα στις καθημερινές λειτουργίες και ενθαρρύνοντας την κοινωνική ευθύνη και τη διατήρηση του περιβάλλοντος.

2. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

2.1. Στυλ ηγεσίας και ικανοποίηση εργασίας

Εδώ και αρκετό καιρό, οι ερευνητές του μάνατζμεντ έχουν αναγνωρίσει τη σημασία του στυλ ηγεσίας σε σχέση με ποικίλες οργανωσιακές διαδικασίες και αποτελέσματα, όπως η υιοθέτηση καινοτομιών και οι στάσεις, οι αντιλήψεις, η συμπεριφορά, η ποιότητα των υπηρεσιών και τα αποτελέσματα για τους πελάτες (Aarons, 2006). Στις δεκαετίες του 1970 και του 1980 προτάθηκαν για πρώτη φορά τα συναλλακτικά και όχι τα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας (Bennett, 2009). Ένας από τους πρωτοπόρους στην αντιμετώπιση του στυλ ηγεσίας με όρους συναλλακτικών και μετασχηματιστικών χαρακτηριστικών ήταν ο Burns (1978) (Emery & Barker, 2007). Οι Bass & Avolio (2005) ανέπτυξαν το Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ), ένα εργαλείο για την αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας σε σχέση με τη μετασχηματιστική έναντι της συναλλακτικής ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τους Bass & Avolio (2005), είναι μια διαδικασία επιρροής κατά την οποία οι ηγέτες βοηθούν τους συνεργάτες τους να δουν τα πράγματα διαφορετικά και να αλλάξουν τις δικές τους αντιλήψεις για το τι έχει σημασία και τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις στο περιβάλλον τους. Από την άλλη πλευρά, οι συναλλακτικοί ηγέτες επιδεικνύουν ενέργειες που συνδέονται με το διορθωτικό στυλ διοίκησης (διοίκηση κατ' εξαίρεση) και το εποικοδομητικό στυλ διοίκησης (εξαρτημένη ανταμοιβή). Ως εκ τούτου, ο στόχος της συναλλακτικής ηγεσίας είναι ο καθορισμός των προσδοκιών για τους ρόλους με σαφή και συνοπτικό τρόπο και στη συνέχεια η ενθάρρυνση της απόδοσης των ρόλων ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες αυτές.

Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία ορίζεται από την ύπαρξη πέντε παραγόντων (Bass & Avolio, 2005):

- (1) Χάρισμα: παρέχει όραμα και αίσθηση της αποστολής, ενσταλάζει υπερηφάνεια, κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη,
- (2) Εμπνευσμένα κίνητρα: επικοινωνεί υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για να εστιάσει τις προσπάθειες, εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλούς τρόπους,
- (3) Διανοητική διέγερση: προάγει την ευφυΐα, τον ορθολογισμό και την προσεκτική επίλυση προβλημάτων και

(4) Εξατομικευμένη προσοχή: δίνει προσωπική προσοχή, αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, προπονεί και συμβουλεύει.

Από την άλλη πλευρά, το θεμέλιο μιας πολιτικής διαδικασίας είναι η ανάπτυξη σχέσεων με βάση τα συμφέροντα μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων, η οποία ενθαρρύνεται από τη συναλλακτική ηγεσία. Αποδίδει μια αξία σε όλα και σε όλους και ενθαρρύνει τη διαπραγμάτευση για τα συμφέροντα. Σε ένα περιβάλλον όπου οι πόροι είναι σπάνιοι, αυτό θα μπορούσε να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να υπερασπιστούν τα συμφέροντά τους πιο έντονα (Vigoda-Gadot, 2007). Συγκεκριμένα, ο Bass (1990) περιέγραψε τη συναλλακτική ηγεσία σε τέσσερις διαστάσεις:

- (1) Ενδεχόμενη ανταμοιβή: συνάπτει συμβόλαια ανταλλαγής ανταμοιβών για την προσπάθεια, υπόσχεται ανταμοιβές για καλή απόδοση και αναγνωρίζει τα επιτεύγματα,
- (2) Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική): παρακολουθεί και αναζητά αποκλίσεις από κανόνες και πρότυπα και αναλαμβάνει διορθωτικά μέτρα,
- (3) Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική): παρεμβαίνει μόνο εάν δεν τηρούνται τα πρότυπα και
- (4) Laissez-faire φιλελεύθερη: αποποιείται τις ευθύνες και αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις.

Στην ψυχολογία της επαγγελματικής υγείας, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει κερδίσει δημοτικότητα ως προσέγγιση ηγεσίας που υποστηρίζει την ευημερία των εργαζομένων (Arnold & Connolly, 2013· Kelloway et al., 2012· Skakon et al., 2010). Οι Judge και Piccolo (2004) υποστηρίζουν ότι η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας προσφέρει μια εννοιολογική έφεση που εκτείνεται πέρα από την απλή ευημερία των στάσεων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξέταση της σχέσης μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και της παραγωγικότητας. Ενδεικτικά, οι Bono και Judge (2003) βρήκαν προκαταρκτικά στοιχεία υπέρ του μοντέλου αυτοσυμφωνίας τους για τη μετασχηματιστική ηγεσία. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην ιδέα ότι όσοι ακολουθούν μετασχηματιστικούς ηγέτες αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως πιο αποτελεσματική και εκφραστική.

Τα συναισθηματικά κίνητρα και η μετασχηματιστική ηγεσία έχουν επίσης θετικές σχέσεις. Επιπλέον, όπως ήδη αναφέρθηκε, μελέτες έχουν επανειλημμένα καταδείξει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του άγχους και της επαγγελματικής

εξουθένωσης των εργαζομένων και της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Arnold & Connelly, 2013· Kelloway et al., 2012· Skakon et al., 2010). Παρ' όλα αυτά, η σχέση αυτή έχασε τη σημασία της όταν σε αυτές τις μελέτες λήφθηκαν υπόψη συγκεκριμένες πτυχές του χώρου εργασίας ή της ηγεσίας (Kanste et al., 2007). Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η δικαιοσύνη (organizational justice) στη σχέση προϊσταμένου-εργαζόμενου είναι απαραίτητο στοιχείο (De Cremer et al., 2007). Σύμφωνα με τους De Cremer et al. (2007), σ. 1788, η δικαιοσύνη χρησιμεύει ως «*ψυχολογική πλατφόρμα πάνω στην οποία οικοδομείται η μετασχηματιστική ηγεσία*» ή ως βάση για τις σχέσεις μεταξύ ενός ηγέτη και ενός οπαδού. Οι επιδράσεις της δικαιοσύνης των προϊσταμένων στην ευημερία των εργαζομένων έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολυάριθμων μελετών με τη χρήση διαφόρων σχεδιασμών μελέτης. Για παράδειγμα, σε μια μακροχρόνια μελέτη επαγγελματιών υγείας, η διαπροσωπική δικαιοσύνη προέβλεψε το συναισθηματικό στρες και την ιατρικά πιστοποιημένη άδεια ασθενείας (Kivimäki et al., 2003).

Ταυτόχρονα, υπάρχουν στοιχεία που συνδέουν τη δικαιοσύνη με τις θετικές καταστάσεις των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Colquitt et al. (2013), η δικαιοσύνη φαίνεται να ικανοποιεί ανάγκες στον ίδιο βαθμό που η αδικία κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άσχημα, σύμφωνα με μια μετα-ανάλυση που βρήκε μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της δικαιοσύνης και του θετικού συναισθήματος του κράτους. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα μιας μελέτης ημερολογίου 25 ημερών (Loi et al., 2009) καταδεικνύουν ότι η δικαιοσύνη έχει συνέπειες που ξεπερνούν το συναίσθημα. Ακόμη και μετά την προσαρμογή για τα καθημερινά θετικά συναισθήματα και τη θετική συναισθηματικότητα, τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν μια συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία σε επίπεδο ημέρας και των αντιλήψεων των προϊσταμένων για διαπροσωπική και πληροφοριακή δικαιοσύνη. Σύμφωνα με τους Ford & Huang (2014), τα προαναφερθέντα ευρήματα μπορεί να συνδέονται με τα θετικά συναισθήματα εκτίμησης και ευγνωμοσύνης που συνδέονται με την εμπειρία της δικαιοσύνης. Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η δικαιοσύνη είναι απαραίτητη για μια θετική ατμόσφαιρα εργασίας, επειδή προωθεί θετικές σχέσεις μεταξύ συνομηλίκων. Η δικαιοσύνη είναι επίσης ένα θεμελιώδες στοιχείο του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, το οποίο ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αφοσιωθούν περισσότερο και να αφοσιωθούν στην εργασία τους σε καθημερινή βάση. Ως αποτέλεσμα όλων αυτών, είναι πιο ευτυχισμένοι, γεγονός που αυξάνει την

παραγωγικότητα και δίνει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (De Cremer, 2007· van Knippenberg et al., 2007).

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχει σημαντική επιρροή και σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας ενδυνάμωσης -του δεύτερου και τελευταίου τύπου ηγεσίας που θα εξεταστεί σε αυτή την εργασία- και της ευημερίας των εργαζομένων. Οι Kim et al. (2018) διαπίστωσε ότι ενώ η ενδυνάμωση της ηγεσίας σχετίζεται άμεσα με την κατάθλιψη και την επαγγελματική επιτυχία, συνδέεται επίσης με τη συνολική ευημερία και τη σταδιοδρομία των εργαζομένων μέσω συμπεριφορών δημιουργίας εργασίας. Η ενδυνάμωση της ηγεσίας περιλαμβάνει την ακρόαση, την καθοδήγηση και την παροχή συμβουλών στους υφισταμένους ώστε να αισθάνονται καλύτερα για τη δουλειά τους. Λόγω των θετικών εμπειριών και συναισθημάτων, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να επιδεικνύουν καλύτερους ενεργητικούς μηχανισμούς αντιμετώπισης όταν έρχονται αντιμέτωποι με ζητήματα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή, τα οποία μπορεί να μειώσουν την κατάθλιψη. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει μια συσχέτιση μεταξύ της ψυχολογικής δυσφορίας των εργαζομένων και της έλλειψης ελέγχου στην εργασία (Alarcon, 2011). Το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων και ελέγχου (job demands- control problem) (Agarwal, 2021) δηλώνει ότι η ψυχολογική δυσφορία, η οποία σχετίζεται με την κατάθλιψη, μπορεί να μειωθεί με την ενδυνάμωση της ηγεσίας. Ο έλεγχος των χαρακτηριστικών της εργασίας περιλαμβάνει την εξουσία λήψης αποφάσεων, την ευκαιρία συμμετοχής σε επιχειρηματικές διαδικασίες και ευκαιρίες χρήσης και εκμάθησης εργασιακών γνώσεων και δεξιοτήτων. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι που εργάζονται με ηγέτες ενδυνάμωσης μπορεί να είναι λιγότερο επιρρεπείς σε καταθλιπτικά συναισθήματα και να διατηρούν την ευημερία τους σε υψηλά επίπεδα.

Η ενδυναμωτική ηγεσία υπογραμμίζει τη σημασία των ηγετών για τους οπαδούς τους και έχει σημαντική επίδραση στην επαγγελματική απόδοση των υφισταμένων. Οι ενδυναμωτικές συμπεριφορές ηγεσίας περιλαμβάνουν το να δίνουμε στους υφισταμένους το θάρρος, τις δεξιότητες, την έμπνευση, το μοντέλο και την εξουσία να αναλάβουν την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή (Kim et al., 2018). Εξαιτίας αυτού, οι εργαζόμενοι που μπορούν να ολοκληρώσουν με επιτυχία την εργασία τους και έχουν κίνητρο να σχεδιάσουν και να επιδιώξουν ουσιαστικούς στόχους σταδιοδρομίας θα είναι πιο ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στη δουλειά τους, κάτι που θα βελτιώσει τη γενική τους ευημερία.

Έρευνα στον κλάδο της φιλοξενίας έχει δείξει ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν ένα ενδυναμωτικό στυλ ηγεσίας είναι πιο πιθανό να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την αυτονομία των εργαζομένων και την ελευθερία έκφρασης, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει τα επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης από την εργασία (Ju et al., 2019). Τα ευρήματα αυτά βασίζονται σε ανάλυση εργαζομένων από διάφορα ιεραρχικά επίπεδα σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων. Οι εργαζόμενοι με ενδυναμωμένους ηγέτες όχι μόνο απολαμβάνουν μεγαλύτερη αυτονομία αλλά και παράγουν καλύτερη δουλειά επειδή είναι ελεύθεροι να δοκιμάζουν νέα πράγματα, να δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις και να μαθαίνουν νέες δεξιότητες χωρίς να ανησυχούν μήπως κάνουν λάθος και λάβουν αρνητικά σχόλια. Σύμφωνα με τους Vollmer et al. (2012) και Ju et al. (2019), ένας εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει την ευημερία του χρησιμοποιώντας τα σωστά κίνητρα για να ενισχύσει τις δυνατότητές του και να αποδώσει εξαιρετικά καλά.

Οι έρευνες έχουν επανειλημμένα καταδείξει τη θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των εργασιακών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, της εργασιακής απόδοσης και της οργανωσιακής δέσμευσης, των θετικών συνθηκών εργασίας, της οργανωσιακής ιδιότητας του πολίτη και των υψηλότερων αξιολογήσεων της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Emery & Barker, 2007). Αυτή η θετική σχέση έρχεται σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία. Με βάση αυτή την έρευνα, οι μάνατζερ καλούνταν να εστιάσουν στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση, την αποτελεσματικότητα του κόστους και την ποσότητα της παραγωγής, προκειμένου να ενδυναμώσουν τα μέλη του προσωπικού και να τα εξελίσσουν σε άτομα και ομάδες με υψηλή συμμετοχή (Nielsen, 2008). Είναι αλήθεια ότι οι διευθυντές στον τομέα της φιλοξενίας είναι γνωστό ότι αφιερώνουν σημαντικό χρόνο στην οικοδόμηση κοινωνικών δεσμών με τα μέλη του προσωπικού σε μια προσπάθεια να αυξήσουν την παραγωγικότητα σε έναν τομέα όπου οι προσδοκίες των επισκεπτών αυξάνονται. Αυτό συμβαίνει σε πολλά διαφορετικά έθνη. Θεωρείται ότι αυτή είναι η καλύτερη προσέγγιση για την ενθάρρυνση της αφοσίωσης και της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, αλλά προφανώς απαιτεί υψηλό επίπεδο διαπροσωπικών δεξιοτήτων και κατανόηση των πολιτισμικών διαφορών. Ουσιαστικά, η "κόλλα" που κρατάει τους διευθυντές και τους εργαζόμενους ενωμένους στην εργασία είναι οι σχέσεις που έχουν μεταξύ τους (Nikolaides, 2006). Η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων

πυροδοτούνται από αυτό. Στην ουσία, οι σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και του προσωπικού τους κρατούν συνδεδεμένους στην εργασία. Ο τρόπος με τον οποίο οι διευθυντές ηγούνται στον εργασιακό χώρο μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στα αποτελέσματα των υπαλλήλων τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων, η δέσμευση και η παραγωγικότητα θα πρέπει να αυξηθούν υπό τη μετασχηματιστική ηγεσία σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία. Κατά συνέπεια, η συνολική αποτελεσματικότητα των διευθυντών και του κλάδου της φιλοξενίας θα πρέπει να αυξηθεί με την επιδέξια εφαρμογή του στυλ ηγεσίας (Erkutlu, 2008).

2.2. Ηγεσία και ποιότητα εργασιακής ζωής

Σύμφωνα με τους Sirgy et al. (2001), η ποιότητα της εργασιακής ζωής (Quality of Working Life- QWL) είναι η επίδραση του εργασιακού χώρου σε τρεις τύπους ικανοποίησης: ικανοποίηση από την εργασιακή ζωή, ικανοποίηση από τους τομείς της μη εργασιακής ζωής και ικανοποίηση από τη ζωή γενικά. Όταν η ποιότητα της εργασιακής ζωής σε έναν οργανισμό είναι υψηλή, σημαίνει ότι ικανοποιούνται οι βασικές και αναπτυξιακές ανάγκες του, γεγονός που προάγει και υποστηρίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων (May et al., 1999). Οι ηγέτες θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι βασικές ανάγκες και οι ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων ικανοποιούνται επαρκώς μέσω των οργανωσιακών πόρων και συνθηκών, λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο και την ενέργεια που ξοδεύουν οι άνθρωποι στην εργασία τους. Δεδομένου ότι η ζωή των περισσότερων ανθρώπων περιστρέφεται γύρω από την εργασία τους, αυτοί οι πόροι και οι συνθήκες είναι πιθανό να επηρεάζουν όχι μόνο τη σωματική τους ευημερία (δηλαδή τις ανάγκες για ασφάλεια και οικονομική ασφάλεια), αλλά και την ψυχολογική και πνευματική τους ευημερία (δηλαδή τις ανάγκες για προσωπική ανάπτυξη) (Chan & Wyatt, 2007).

Οι Van Dierendonck et al. (2004) εξέτασαν την επίδραση του στυλ του ηγέτη στην ψυχολογική ευημερία χωρίς πλαίσιο, καθώς και στη συναισθηματική ευημερία που σχετίζεται με την εργασία. Διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία, συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ευημερίας των εργαζομένων (Arnold et al., 2007). Επομένως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο κλάδος της φιλοξενίας θα πρέπει να υιοθετήσει ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας για να βελτιώσει την ποιότητα ζωής και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων του (Kuorppala et al., 2008).

2.2.1. Ο ρόλος της ηγεσίας στην εμφάνιση συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout)

Το δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον του κλάδου της φιλοξενίας προσφέρει ένα ατελείωτο φάσμα απαιτήσεων, πιέσεων και ερεθισμάτων που μπορεί να είναι επιβαρυντικό, ιδίως για το προσωπικό πρώτης γραμμής. Σύμφωνα με τους Sunny Hu και Cheng (2010), το 28% των Ευρωπαίων εργαζομένων βιώνει άγχος και το 23% εξουθένωση. Σύμφωνα με τους Maslach et al. (2001), η κατάθλιψη τείνει να επηρεάζει το άτομο σε κάθε πτυχή της ζωής του, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) είναι ένα πρόβλημα μοναδικό για τον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τους Ledgerwood et al. (1998), τα συναισθήματα που προκαλεί η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την ικανότητα ενός εργαζομένου να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Οι Humborstad et al. (2007) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης του προσωπικού των υπηρεσιών και της ετοιμότητάς τους να παρέχουν φροντίδα υψηλής ποιότητας. Η ανάλυση έγινε σε αυτοδιαχειριζόμενα ερωτηματολόγια 110 μελών του λειτουργικού προσωπικού από τρία ξενοδοχεία στο Μακάο. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση μειώνει την προθυμία των εργαζομένων να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και ότι η επίδραση αυτή επηρεάζεται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το μέγεθος της οργανωτικής και προϊσταμένης υποστήριξης που λαμβάνουν, καθώς και από το επίπεδο της συναισθηματικής οργανωτικής δέσμευσης.

Επιπλέον, φαίνεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση συμβάλλει στη μείωση του ηθικού, στην αλλαγή θέσεων εργασίας, στην απουσία και στη μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών (Singh, 2000). Η επαγγελματική εξουθένωση φαίνεται να συνδέεται με μια σειρά από αυτοαναφερόμενες μετρήσεις προσωπικής δυσφορίας, όπως η σωματική εξάντληση, η αϋπνία, η αυξημένη χρήση ναρκωτικών και αλκοόλ και τα συζυγικά και οικογενειακά προβλήματα (Mancheno-Smoak et al., 2009).

3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΗΜΕΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

3.1. Επικοινωνιακές στρατηγικές

Στον κλάδο του τουρισμού, η ενθάρρυνση της ευημερίας των εργαζομένων απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία. Οι ομάδες που καθοδηγούνται από μετασχηματιστικούς ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν μια αίσθηση εμπιστοσύνης και συμμετοχής, επικοινωνώντας με ειλικρινή, ανοιχτό και συμπονετικό τρόπο. Οι ηγέτες του τουρισμού μπορούν να δείξουν την αφοσίωσή τους στην ευημερία και την επαγγελματική ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους ακούγοντας ενεργά τις ανησυχίες των εργαζομένων, δίνοντας τακτική ανατροφοδότηση και εμπλέκοντας το προσωπικό στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτού του είδους οι τεχνικές επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση των συναισθημάτων αβεβαιότητας και μοναξιάς που έχουν ενταθεί από την πανδημία COVID-19 (Tharikh & Hamzah, 2020· Agarwal, 2021).

Οι ηγέτες στον τομέα του τουρισμού μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν τα κανάλια επικοινωνίας για να υποστηρίξουν πρωτοβουλίες που εστιάζουν στην ευημερία, όπως προγράμματα ευεξίας, ασκήσεις ομαδικής ανάπτυξης και εκστρατείες ευαισθητοποίησης για την ψυχική υγεία. Οι ηγέτες του τομέα της φιλοξενίας μπορούν να καθιερώσουν μια κουλτούρα που θέτει τη συνολική ευημερία των εργαζομένων τους σε προτεραιότητα, επικοινωνώντας τακτικά την αξία της ευημερίας και τους πόρους που είναι διαθέσιμοι για την υποστήριξή τους. Αυτό το υποστηρικτικό και εμπιστευτικό περιβάλλον μπορεί να ενισχυθεί περαιτέρω από πατερναλιστές ηγέτες που επιδεικνύουν ειλικρινές ενδιαφέρον και φροντίδα για τους υπαλλήλους τους, διατηρώντας ταυτόχρονα υψηλά πρότυπα απόδοσης (Zhang, 2018· Day & Nielsen, 2017).

3.2. Ενδυνάμωση και αυτονομία

Μια άλλη βασική στρατηγική ηγεσίας για τη βελτίωση της ευημερίας είναι η ενθάρρυνση και παρακίνηση των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού, ώστε να αισθάνονται ενδυναμωμένοι και αυτόνομοι. Οι εργαζόμενοι στη βιομηχανία του τουρισμού είναι πιο πιθανό να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, χαμηλότερα επίπεδα άγχους και ικανοποίηση από την εργασία τους όταν πιστεύουν ότι έχουν τη

δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις, είναι ικανοί να εκτελούν τις ευθύνες τους και μπορούν να επηρεάσουν τα οργανωτικά αποτελέσματα (Santoso et al., 2022).

Η ανάθεση καθηκόντων, η άσκηση επικοινωνιακής κριτικής και η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη είναι όλοι οι τρόποι με τους οποίους οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να ενδυναμώσουν τα μέλη της ομάδας τους. Μέσω της προώθησης της αίσθησης αυτονομίας και επιρροής, αυτοί οι ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν ένα εργατικό δυναμικό που είναι ανθεκτικό, οδηγημένο και αφοσιωμένο στην επιτυχία κάθε τουριστικού οργανισμού (Santoso et al., 2022).

3.2.1. Ευκαιρίες εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης

Η παροχή εκτεταμένων ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης είναι ένας τρόπος για την προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων στον τομέα της φιλοξενίας. Υποστηρίζοντας την επαγγελματική ανάπτυξη και τον προσωπικό εμπλουτισμό των υπαλλήλων τους, οι εταιρείες φιλοξενίας μπορούν να αποδείξουν τη δέσμευσή τους προς το εργατικό δυναμικό τους και να ενισχύσουν την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της δέσμευσης (Ghani et al., 2022).

Μια τακτική είναι η παροχή εμπειριστατικών προγραμμάτων ανάπτυξης της ηγεσίας που δίνουν στους διευθυντές και τους προϊσταμένους τις ικανότητες και τις πληροφορίες που χρειάζονται για να βοηθήσουν σωστά τις ομάδες τους (Kasa et al., 2021). Η εκπαίδευση σε τομείς όπως η επίλυση συγκρούσεων, η αποτελεσματική επικοινωνία και η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να εμπίπτει σε αυτή την κατηγορία. Η ευημερία των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία μπορούν να αυξηθούν σημαντικά όταν οι ηγέτες λαμβάνουν τα εργαλεία που χρειάζονται για να δημιουργήσουν μια φιλική και αισιόδοξη εργασιακή ατμόσφαιρα (Gordon et al., 2021)

Επιπλέον, οι εταιρείες μπορούν να προσφέρουν ευκαιρίες για εμπλουτισμό της εργασίας και διασταυρούμενη κατάρτιση, οι οποίες επιτρέπουν στα μέλη του προσωπικού να διεκδικούν τα σύνολα δεξιοτήτων τους και να εξετάσουν εναλλακτικές πορείες σταδιοδρομίας στον τομέα της φιλοξενίας. Αυτό μπορεί να μειώσει τη μονοτονία των καθημερινών καθηκόντων και να τους δώσει μια ισχυρότερη αίσθηση σκοπού, η οποία μπορεί να βελτιώσει την αίσθηση επαγγελματικής ολοκλήρωσης και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Ghani et al., 2022)

Επιπλέον, με τη χρηματοδότηση εκπαιδευτικών και εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών με επίκεντρο την ευεξία, οι επιχειρήσεις του τουρισμού μπορούν να παρέχουν στο προσωπικό τους τις δεξιότητες και τα εργαλεία που είναι απαραίτητα για να θέτουν τη σωματική, πνευματική και συναισθηματική τους υγεία σε προτεραιότητα. Οι δράσεις για τη μείωση του στρες, τις τεχνικές ενσυνειδητότητας (mindfulness) και τις επιλογές υγιεινής διαβίωσης μπορούν να εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία (Kasa et al., 2021).

3.3. Συστήματα εστίασης στην ενίσχυση της ευημερίας

Τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων μπορούν να αντιμετωπίσουν τις ιδιαίτερες δυσκολίες που αντιμετωπίζει το προσωπικό τους εφαρμόζοντας συστήματα υποστήριξης με επίκεντρο την ευημερία, εκτός από τις τεχνικές επικοινωνίας και ενδυνάμωσης (Santoso et al., 2022). Αυτό θα μπορούσε να συνεπάγεται την παροχή πόρων ψυχικής υγείας, όπως μαθήματα ενσυνειδητότητας ή συμβουλευτική, καθώς και την ενθάρρυνση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής με αμειβόμενο ελεύθερο χρόνο ή ευέλικτο προγραμματισμό. Οι ηγέτες μπορούν επίσης να ενθαρρύνουν μια κουλτούρα κοινωνικής υποστήριξης και συντροφικότητας σχεδιάζοντας ασκήσεις ομαδικής ανάπτυξης και υποστηρίζοντας πρωτοβουλίες καθοδήγησης από ομοτίμους (Curtin et al., 2022). Τα στελέχη της τουριστικής βιομηχανίας μπορούν να δείξουν την αφοσίωσή τους στον πολυτιμότερο πόρο της εταιρείας, τους ανθρώπους της, δίνοντας υψηλή προτεραιότητα στην ολιστική ευημερία του εργατικού δυναμικού τους (Day & Nielsen, 2017).

Εμπειρικές μελέτες έχουν αποδείξει ότι όταν οι επιχειρήσεις δημιουργούν έναν «ψυχολογικά υγιή εργασιακό χώρο» (Day & Nielsen, 2017· Curtin et al., 2022), όπου οι εργαζόμενοι αναφέρουν καλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, μικρότερο κύκλο εργασιών και ενισχυμένη γενική υγεία και ευεξία. Αυτοί οι χώροι εργασίας διακρίνονται από ευγενικές κουλτούρες, ικανή και ενθαρρυντική ηγεσία και εστιασμένα προγράμματα ευημερίας (Day & Nielsen, 2017· Tharikh & Hamzah, 2020· West, 2013).

3.4. Ηγεσία με κατανόηση και αυθεντικότητα

Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες στον τομέα του τουρισμού θα είναι εκείνοι που ηγούνται με κατανόηση και αυθεντικότητα. Επιδεικνύοντας γνήσια φροντίδα και

ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους τους, διατηρώντας παράλληλα υψηλά πρότυπα απόδοσης, αυτοί οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που καλλιεργεί τόσο την ατομική όσο και την οργανωτική επιτυχία. Η αυθεντική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από αυτογνωσία, σχεσιακή διαφάνεια και εσωτερικευμένη ηθική προοπτική, έχει συνδεθεί με θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, όπως η αυξημένη εμπιστοσύνη, η ικανοποίηση από την εργασία και η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη (Marques-Quinteiro et al., 2021).

Οι ηγέτες στον κλάδο της βιομηχανίας του τουρισμού μπορούν να βοηθήσουν τις ομάδες τους να αισθάνονται εμπιστοσύνη και ψυχολογική ασφάλεια διαμορφώνοντας αυθεντικές συμπεριφορές, όπως το να ζητούν ανατροφοδότηση, να παραδέχονται τα λάθη τους και να ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες τους (Marques-Quinteiro et al., 2021· Santoso et al., 2022). Οι Marques-Quinteiro et al. (2021) επεσήμαναν ότι αυτό μπορεί να διευκολύνει τα επίπεδα άνεσης των εργαζομένων να εκφράζουν τις ανησυχίες τους, να αναζητούν βοήθεια και τελικά να πετυχαίνουν στις θέσεις τους.

3.5. Αναγνώριση και ανταμοιβές

Εκτός από τις πρακτικές ηγεσίας που συζητήθηκαν, οι οργανισμοί της βιομηχανίας του τουρισμού μπορούν επίσης να εφαρμόσουν συστήματα αναγνώρισης και ανταμοιβής που δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων. Η αναγνώριση και η ανταμοιβή των συνεισφορών των εργαζομένων, είτε μέσω επίσημων προγραμμάτων βράβευσης, είτε μέσω δημόσιων αναγνωρίσεων, είτε μέσω μικρών χειρονομιών εκτίμησης, μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση του ανήκειν και της αξίας εντός του οργανισμού. Με την εφαρμογή καλά σχεδιασμένων συστημάτων αναγνώρισης που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τις προτεραιότητες του οργανισμού, οι ηγέτες της βιομηχανίας του τουρισμού μπορούν να ενισχύσουν τη σημασία της ευημερίας των εργαζομένων και να εμπνεύσουν τους άλλους να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους (Marques-Quinteiro et al., 2021).

Επιπλέον, τα προγράμματα κινήτρων που δίνουν έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη, την ολιστική ευημερία και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορούν να δείξουν στους εργαζομένους πόσο αφοσιωμένη είναι η εταιρεία στην εργασία τους. Αυτό θα μπορούσε να συνεπάγεται την παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη, ευέλικτα ωράρια εργασίας ή προνόμια που σχετίζονται

με την ευεξία, όπως συνδρομές σε γυμναστήρια ή εξετάσεις υγείας. Εκτός από τα χρηματικά κίνητρα, οι εταιρείες φιλοξενίας μπορούν επίσης να διερευνήσουν δημιουργικά συστήματα ανταμοιβής, όπως πληρωμένες άδειες, δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης ή εξατομικευμένα σχέδια ανάπτυξης που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τους στόχους κάθε μέλους του προσωπικού (Sandilyan & Parthasarathy, 2019· Nasurdin et al., 2015).

Οι ηγέτες στον κλάδο της φιλοξενίας μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση και τη διατήρηση των εργαζομένων, καλλιεργώντας παράλληλα μια οργανωτική κουλτούρα που δίνει προτεραιότητα στην ευημερία και την εκπλήρωση του εργατικού δυναμικού τους, δίνοντας έμφαση στην αναγνώριση και τις ανταμοιβές με επίκεντρο την ευημερία (Nasurdin et al., 2015· Chang & Busser, 2020· Zhang, 2018). Αυτό συνεπάγεται την εξεύρεση μιας ισορροπίας μεταξύ της αμοιβής και άλλων εσωτερικών κινήτρων που ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας εκτός από τη χρηματική αποζημίωση (Sandilyan & Parthasarathy, 2019· Nasurdin et al., 2015).

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι αποτελεσματικές στρατηγικές διατήρησης των εργαζομένων, οι οποίες περιλαμβάνουν διάφορες μορφές αναγνώρισης και ανταμοιβής, μπορούν να επηρεάσουν θετικά την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού και την ποιότητα των υπηρεσιών στον κλάδο του τουρισμού (Sandilyan & Parthasarathy, 2019· Nasurdin et al., 2015). Οι ηγέτες της βιομηχανίας του τουρισμού θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να εφαρμόσουν πολύπλευρα προγράμματα ανταμοιβής που γιορτάζουν τα ατομικά επιτεύγματα, τα ομαδικά επιτεύγματα και τις προσπάθειες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη (Mngomezulu et al., 2015) (Sandilyan & Parthasarathy, 2019). Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που καλλιεργεί την ευημερία και τη μακροπρόθεσμη δέσμευση των πιο πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων τους - των εργαζομένων τους (Nasir & Mahmood, 2018).

3.6. Ισορροπία εργασίας- προσωπικής ζωής (work-life balance)

Οι οργανισμοί της βιομηχανίας του τουρισμού μπορούν να υλοποιήσουν μια ολοκληρωμένη πρωτοβουλία για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance) για να αντιμετωπίσουν την ευημερία των εργαζομένων εκτός από τις πρακτικές ηγεσίας και τα συστήματα αναγνώρισης/αμοιβής

(Ghani et al., 2022). Με τις πολλές ώρες εργασίας, τα ακανόνιστα ωράρια και τα υψηλά επίπεδα άγχους που συνδέονται με τον τομέα της φιλοξενίας, είναι επιτακτική ανάγκη οι εργοδότες να βοηθήσουν το προσωπικό τους να επιτύχει μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Μια τέτοια πρωτοβουλία θα μπορούσε να είναι η εφαρμογή ευέλικτων επιλογών προγραμματισμού, όπως οι συμφωνίες καταμερισμού της εργασίας, οι μειωμένες εβδομάδες εργασίας ή η ευελιξία αλλαγής των ωρών έναρξης και λήξης. Αυτό μπορεί να μειώσει την επιβάρυνση από τις μεγάλες ή ακανόνιστες ώρες εργασίας και να βοηθήσει τους εργαζόμενους να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τις προσωπικές τους υποχρεώσεις. Οι εργοδότες μπορούν επίσης να παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους να εργάζονται εξ αποστάσεως σε τουριστικά επαγγέλματα που το επιτρέπουν, όπως η διαχείριση κρατήσεων ή οι τουριστικοί πράκτορες, ή να προωθούν τη χρήση του αμειβόμενου ελεύθερου χρόνου, γεγονός που θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να αναζωογονηθούν και να φροντίσουν τις προσωπικές τους ανάγκες χωρίς να ανησυχούν για τις συνέπειες (Ghani et al., 2022).

Εκτός από την προσφορά ευέλικτων ωρών εργασίας, οι επιχειρήσεις του τουρισμού μπορούν, επίσης, να προσφέρουν προνόμια και πρωτοβουλίες που προσανατολίζονται στην ευημερία, όπως δωρεάν ή μειωμένες συνδρομές σε γυμναστήρια, επιτόπια φροντίδα παιδιών ή βοήθεια για την ψυχική υγεία. Οι ηγέτες στον κλάδο της φιλοξενίας μπορούν να δείξουν την αφοσίωσή τους στη μακροπρόθεσμη υγεία και ζωτικότητα του εργατικού δυναμικού τους, κάνοντας επενδύσεις στη γενική ευημερία του προσωπικού τους.

Η μελέτη των Ghani et al. (2022) έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε εταιρείες που εκτιμούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αναφέρουν καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, χαμηλότερα επίπεδα άγχους και αυξημένη δέσμευση στην εργασία (Ghani et al., 2022). Τα στελέχη του ξενοδοχειακού κλάδου μπορούν να ενισχύσουν τη διατήρηση των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού με την εφαρμογή ολοκληρωμένων πρωτοβουλιών για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τη δημιουργία ενός πιο ελκυστικού και βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος (Testa, 2007).

3.7. Προκλήσεις και προτάσεις λύσεων

Στον κλάδο της βιομηχανίας του τουρισμού, το να τίθεται η ευημερία των εργαζομένων σε προτεραιότητα έχει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον επισκέπτη-τουρίστα και την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει, όσο και για την τουριστική επιχείρηση (Gill et al., 2006). Ωστόσο, η εφαρμογή τέτοιων πρωτοβουλιών στην πράξη και η διατήρησή τους μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολη για πολλούς οργανισμούς. Ένα σημαντικό εμπόδιο είναι τα εγγενή χαρακτηριστικά του τομέα της φιλοξενίας, τα οποία συχνά απαιτούν από τους εργαζόμενους να εργάζονται πολλές και ακανόνιστες ώρες, να έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας και να εργάζονται συναισθηματικά επιβαρυντικά. Αυτό θα μπορούσε να καλλιεργήσει μια κουλτούρα όπου οι ανάγκες των επισκεπτών προηγούνται των αναγκών του προσωπικού, γεγονός που θα ήταν επιζήμιο για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και θα προκαλούσε εξουθένωση και άγχος (Levey, 2023).

Οι λειτουργικές πιέσεις και οι οικονομικοί περιορισμοί που αντιμετωπίζουν πολλοί οργανισμοί φιλοξενίας παρουσιάζουν μια άλλη δυσκολία. Είναι δυνατόν να θεωρηθεί η χρηματοδότηση για ολοκληρωμένες πρωτοβουλίες και προγράμματα ευημερίας ως ένα επιπλέον έξοδο που δεν θα οδηγήσει άμεσα σε δημιουργία εσόδων ή κερδοφορία. Εξαιτίας αυτού, μπορεί να είναι δύσκολο για τα στελέχη του κλάδου του τουρισμού να υπερασπιστούν τη δαπάνη κεφαλαίων για την ευημερία των εργαζομένων, ιδίως σε αβέβαιους οικονομικούς καιρούς ή σε περιόδους έντονης ανταγωνιστικότητας (Rehder et al., 2021).

Η ανάπτυξη και η διατήρηση επιτυχημένων προγραμμάτων ευεξίας μπορεί επίσης να παρεμποδιστεί από τον παροδικό χαρακτήρα του κλάδου της βιομηχανίας του τουρισμού, ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλή εναλλαγή εργαζομένων και εξάρτηση από εποχιακούς ή μερικής απασχόλησης εργαζόμενους. Εκτός από τη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως εργασιακής κατάστασης, έχουν πρόσβαση σε πρωτοβουλίες ευεξίας και συμμετέχουν ενεργά σε αυτές, οι οργανισμοί φιλοξενίας μπορεί να δυσκολεύονται να διατηρήσουν μια συνεπή οργανωτική κουλτούρα (Rehder et al., 2021).

3.7.1. Καινοτόμες λύσεις και βέλτιστες πρακτικές

Οι οργανισμοί μπορούν να διερευνήσουν μια ποικιλία δημιουργικών λύσεων και βέλτιστων πρακτικών για να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια και να προωθήσουν με επιτυχία την ευημερία των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού. Μια κρίσιμη τακτική είναι η ολιστική αντιμετώπιση της ευημερίας των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπόψη την κοινωνική, συναισθηματική, οικονομική και ψυχική υγεία εκτός από τη σωματική και ψυχική υγεία (Levey, 2023). Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι να προσφέρονται ευκαιρίες για κοινωνική δέσμευση και δημιουργία κοινότητας στο χώρο εργασίας, καθώς και ολοκληρωμένες παροχές υγειονομικής περίθαλψης, προγράμματα οικονομικού αλφαριθμητισμού και πόροι ψυχικής υγείας (Agarwal, 2021).

Επιπλέον, συλλέγοντας και αναλύοντας τα σχόλια των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν τους προβληματικούς τομείς και να αναπτύξουν στοχευμένες παρεμβάσεις για την αντιμετώπισή τους, όπως η προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών, η εφαρμογή ευέλικτου προγραμματισμού ή η παροχή καθοδήγησης ευεξίας (West, 2013). Επίσης, δίνοντας το παράδειγμα και ενθαρρύνοντας τους διευθυντές και τους προϊσταμένους τους να διαμορφώνουν υγιείς συμπεριφορές, όπως η ενθάρρυνση της χρήσης του αμειβόμενου ελεύθερου χρόνου, ο καθορισμός λογικών προσδοκιών σχετικά με τις ώρες εργασίας και η παροχή ευκαιριών για δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης, οι ηγέτες των επιχειρήσεων φιλοξενίας μπορούν να αξιοποιήσουν περαιτέρω την τεχνολογία και τις πληροφορίες που βασίζονται σε δεδομένα για να κατανοήσουν καλύτερα τις μοναδικές ανάγκες και τα σημεία πόνου των εργαζομένων τους και στη συνέχεια να προσαρμόσουν τις πρωτοβουλίες ευεξίας ανάλογα (Zhang, 2018).

Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας του τουρισμού μπορούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά και να βελτιώσουν τη γενική ποιότητα ζωής του προσωπικού τους εφαρμόζοντας μια πολύπλευρη προσέγγιση για την ευημερία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι, ενδυναμωμένοι και αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους υποστηρίζουν είναι πιο πιθανό να προσφέρουν εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών, να υποστηρίξουν την επιτυχία της εταιρείας και να παραμείνουν ως μακροπρόθεσμοι πρεσβευτές του brand της εκάστοτε επιχείρησης (Levey, 2023· Sandilyan & Parthasarathy, 2019).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύνοψη βασικών ευρημάτων

Η μελέτη εξέτασε τους ζωτικούς ρόλους που διαδραματίζουν η ευημερία των εργαζομένων και η ηγεσία στον κλάδο της βιομηχανίας του τουρισμού. Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, η παραγωγικότητα και η διατήρηση των εργαζομένων είναι μερικά μόνο από τα οργανωτικά αποτελέσματα που μπορούν να επηρεαστούν σημαντικά από την αποτελεσματική ηγεσία που δίνει μεγάλη προτεραιότητα στην ευημερία των εργαζομένων. Ένα πιο ελκυστικό και μακροχρόνιο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να δημιουργήσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις επενδύοντας σε ολοκληρωμένα προγράμματα και πρωτοβουλίες ευεξίας, όπως ο ευέλικτος προγραμματισμός, η υποστήριξη της ψυχικής υγείας και οι πόροι οικονομικής ευεξίας. Αυτό θα αυξήσει τελικά την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Ωστόσο, λόγω της απαιτητικής εργασιακής κουλτούρας του κλάδου, των δημοσιονομικών περιορισμών και της υψηλής εναλλαγής των εργαζομένων, οι ηγέτες του τουρισμού αντιμετωπίζουν συχνά πολλές δυσκολίες στην υλοποίηση αυτών των πρωτοβουλιών και στη διατήρησή τους.

Η αξιοποίηση της τεχνολογίας και των γνώσεων που βασίζονται σε δεδομένα, η εφαρμογή μιας ολιστικής προσέγγισης για την ευημερία των εργαζομένων και η καλλιέργεια μιας κουλτούρας ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και ευεξίας είναι μερικές μόνο από τις δημιουργικές λύσεις και τις βέλτιστες πρακτικές που μπορούν να διερευνήσουν οι εταιρείες φιλοξενίας για να ξεπεράσουν αυτές τις προκλήσεις. Τα στελέχη της βιομηχανίας του τουρισμού μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως το δυναμικό του εργατικού δυναμικού τους, να προωθήσουν την οργανωτική επιτυχία και να καθιερώσουν τις επιχειρήσεις τους ως τους προτιμώμενους εργοδότες του κλάδου, θέτοντας την ευημερία των εργαζομένων σε προτεραιότητα.

Εφαρμογές μελέτης

Τα ευρήματα της έρευνας υπογραμμίζουν την κρίσιμη σημασία της ηγεσίας και της ευημερίας των εργαζομένων στον κλάδο της βιομηχανίας του τουρισμού. Οι ηγέτες σε αυτόν τον τομέα θα πρέπει να κατανοήσουν ότι η ιεράρχηση της σωματικής, ψυχικής, κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των μελών του προσωπικού τους όχι μόνο εκπληρώνει μια ηθική υποχρέωση, αλλά αποτελεί και στρατηγική αναγκαιότητα

για τη μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία. Με τη σειρά του, αυτό τους βοηθά να δημιουργήσουν ένα πιο παρακινημένο και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, το οποίο βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών και ενισχύει τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

Οι ηγέτες των τουριστικών επιχειρήσεων μπορούν να υιοθετήσουν μια πολύπλευρη προσέγγιση για την εφαρμογή πρωτοβουλιών ευημερίας των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας παράγοντες τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Σε οργανωτικό επίπεδο, οι ηγέτες θα πρέπει να εργαστούν για να καθιερώσουν μια κουλτούρα ευεξίας, να ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία και να παρέχουν τα εργαλεία και τους πόρους που απαιτούνται για να ευδοκιμήσουν οι εργαζόμενοι. Σε ατομικό επίπεδο, οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν σε εξατομικευμένες παρεμβάσεις, όπως η παροχή προγραμμάτων οικονομικού αλφαριθμητισμού, υπηρεσιών ψυχικής υγείας και ευέλικτου προγραμματισμού, ώστε να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες των μελών του προσωπικού τους.

Οι ηγέτες του τουριστικού κλάδου μπορούν, επίσης, να επωφεληθούν από την προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο, καθιστώντας την ευημερία των εργαζομένων κεντρικό στοιχείο της στρατηγικής του οργανισμού τους. Οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να καθιερωθούν ως εργοδότες επιλογής και να προσελκύσουν ένα νέο εργατικό δυναμικό που εκτιμά την προσωπική ανάπτυξη και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, επιδεικνύοντας ειλικρινή δέσμευση για την ευημερία των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης υπογραμμίζουν, επίσης, την ανάγκη συνεχούς συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσεων στον τομέα της φιλοξενίας. Οι ηγέτες του κλάδου της φιλοξενίας μπορούν να δημιουργήσουν πιο επιτυχημένα και μακροχρόνια προγράμματα ευεξίας των εργαζομένων, αντλώντας διδάγματα από τα επιτεύγματα και τις δυσκολίες των συναδέλφων τους, γεγονός που τελικά θα ωφελήσει τον κλάδο στο σύνολό του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aarons, G. (2006). Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 57, 1162.
- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *Elsevier BV*, 93, 102765-102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Alacron, G., M. (2011). A Meta-Analysis of Burnout with Job Demands, Resources, and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 549-562.
DOI:10.1016/j.jvb.2011.03.007
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., & McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology* 12, 193–210.
- Arnold, K., A., & Connelly, C., E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. In Leonard, H. S., Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80. DOI: 10.1177/105960118801300109
- Basnyat, S., & Lao, C., S., C. (2019). Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover. *Emerald Publishing Limited*, 42(2), 453-470. <https://doi.org/10.1108/er-04-2019-0182>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–31.
- Bass, B., & Avolio, B. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire Feedback*.
Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.mindgarden.com>
- Bennett, T. (2009). A study of the management leadership style preferred by it subordinates. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 13, 1–15.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2021). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector.

- Taylor & Francis*, 23(2), 299-317.
<https://doi.org/10.1080/1528008x.2020.1867695>
- Bono, J., E., & Judge, T., A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571. [http:// dx.doi.org/10.2307/30040649](http://dx.doi.org/10.2307/30040649)
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B., B. (2000). Relationality in Organizational Research: Exploring The Space Between. *Organization Science*, 11(5), 551-564. DOI: 10.1287/orsc.11.5.551.15203
- Chan, K., & Wyatt, T. (2007). Quality of work life: a study of employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13, 501–517.
- Chang, W., & Busser, J A. (2020). Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *Emerald Publishing Limited*, 32(1), 193-211.
<https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2018-0831>
- Curtin, M., Richards, H., L., & Fortune, D., G. (2022). Resilience among health care workers while working during a pandemic: A systematic review and meta synthesis of qualitative studies. *Elsevier BV*, 95, 102173-102173.
<https://doi.org/10.1016/j.cpr.2022.102173>
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What Does Our Organization Do to Help Our Well-Being? *Creating Healthy Workplaces and Workers*, 295-314.
<https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch16>
- De Cremer, D., van Dijke, M., & Bos, A., E., R. (2007). When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(8), 1797–1816. DOI: [http:// dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00238.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00238.x)
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Emery, C., & Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leader- ship styles on the organizational commitment and job satisfaction of

- customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture Communication and Conflict*, 11, 77–90.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case. *Journal of Management Development*, 27, 708-726.
- Ford, M., T., & Huang, J. (2014). The health consequences of organizational injustice: Why do they exist and what can be done? In S. Leka and R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary Occupational Health Psychology*, 3, 35–50. Chichester, UK: Wiley.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K., R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 14(5), 2885-2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Gill, A., Biger, N., & Bhutani, S. (2010). Factors that mitigate employee job stress in the service industry. *Inderscience Publishers*, 2(1), 30-30. <https://doi.org/10.1504/ijsem.2010.029790>
- Gill, A., Flaschner, A., B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *Emerald Publishing Limited*, 18(6), 469-481. <https://doi.org/10.1108/09596110610681511>
- Gordon, S., Tang, C., Day, J., & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnover in hotels. *Emerald Publishing Limited*, 31(1), 496-512. <https://doi.org/10.1108/ijchm-10-2016-0565>
- Grant, A., M., Christianson, M., K., & Price, R., H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63. DOI: 10.5465/AMP.2007.26421238
- Grawitch, M., J., Gottschalk, M., & Munz, D., C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129-147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>

- Harter, J., K., Schmidt, F., L., & Hayes, T., L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. <https://psycnet.apa.org/buy/2002-12397-006>
- Humborstad, S., Humborstad, B., & Whitfield, R. (2007). Burnout and service employees' willingness to deliver quality service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 7, 45–64.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Juniper, B., Bellamy, P., & White, N. (2011). Testing the performance of a new approach to measuring employee well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 344-357.
- Kaste, O., Kyngas, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731–739. DOI: [http:// dx.doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00741.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00741.x)
- Kasa, M., Hassan, Z., Ng., J., Busari, A., H., & Nor, N., N., M. (2021). Role of Flow between Job Demand and Job Resources among the Hotel Employees in Sarawak. *UNIMAS Publisher*, 21(1), 168-182. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3245.2020>
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39–55. doi: 10.1080/02678373.2012.660774
- Kim, M., Beehr, T., A., & Prewett, M., S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3). DOI: 10.1177/1548051817750538
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J., E. (2003). Organizational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational and*

- Environmental Medicine*, 60(1), 27–34. DOI: <http://dx.doi.org/10.1136/oem.60.1.27>
- Kuoppala, J., Lamminpa, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). *Leadership, Job Well-being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-analysis*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: ACOEM.org.
- Ledgerwood, C., Crotts, J., & Everett, A. (1998). Antecedents of employee burnout in the hotel industry. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4, 31–44.
- Levey, N. (2023). Wellness in the hospitality industry- Guests vs. employees. *Journal of Global Hospitality and Tourism*, 2(1), 7-9. <https://doi.org/10.5038/2771-5957.2.1.1017>
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J., M. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770–781. DOI: 10.1037/a0015714
- Marques-Quinteiro, P., Graça, A., M., Coelho, F., A., & Martins, D., D., A. (2021). On the Relationship Between Authentic Leadership, Flourishing, and Performance in Healthcare Teams: A Job Demands-Resources Perspective. *Frontiers Media*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.692433>
- Mancheno-Smoak, L., Endres, G., Potak, R., & Athanasaw, Y. (2009). The individual cultural values and job satisfaction of the transformational leader. *Organization Development Journal*, 27, 9–21.
- Maslach, C., Schaufeli, W., B., & Leiter, M., P. (2001). Job burnout. *Annual review of Psychology*, 52, 397–422.
- May, B., Lau, R., & Johnson, S. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, 58, 1–7.
- Mngomezulu, N., Challenor, M., Munapo, E., Mashau, P., & Chikandiwa, C., T. (2015). The impact of recognition on retention of good talent in the workforce. *Publishing house "Virtus Interpress"*, 4(4), 372-379. https://doi.org/10.22495/jgr_v4_i4_c3_p2
- Nasir, S., Z., & Mahmood, N. (2018). A Study of Effect of Employee Retention on Organizational Competence. *International Journal of Academic Research in*

- Business and Social Sciences*, 8(4), 408-415.
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i4/4022>
- Nasurdin, A., M., Ahmad, N., H., & Ling, T., C. (2015). High Performance Human Resource Practices, Identification with Organizational Values and Goals, and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature and Proposed Model. *EDP Sciences*, 18, 01001-01001.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20151801001>
- Nicolaides, A. (2006). Management versus leadership in the hospitality industry. *Journal of Travel and Tourism Research*, 6.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S., Randall, R., & Borg, V. (2008). The importance of trans-formational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 465–475.
- Page, K., M., & Vella-Brodrick, D., A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90(3), 441-458. DOI: 10.1007/s11205-008-9270-3
- Pradhan, S., R., Sahu, G., S., Tripathy, P., Dash, S., K., Mishra, B., Jena, R., & Sahoo, T., R. (2017). Vegetable Grafting: A Multi-dimensional Approach for Crop Management in Vegetables. *International Journal of Current Microbiology and Applied Sciences*, 6(10), 3332-3345.
<https://doi.org/10.20546/ijcmas.2017.610.390>
- Prentice, W., C., H. (2004). Understanding leadership. *Inside the mind of the leader*, 102-109. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>
- Rehder, K., J., Adair, K., C., & Sexton, J., B. (2021). The Science of Health Care Worker Burnout: Assessing and Improving Health Care Worker Well-Being. *American Medical Association*, 145(9), 1095-1109.
<https://doi.org/10.5858/arpa.2020-0557-ra>
- Ryan, R., M., & Deci, E., L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://psycnet.apa.org/buy/2000-13324-007>

- Ryff, C., D. (2014). Psychological well-being revisited: advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28.
<https://doi.org/10.1159/000353263>
- Sandilyan, P., R., & Parthasarathy, P. (2019). Manpower Outsourcing in Hospitality- Boon or Curse. *Journal of Management*, 10(2), 1-8.
<https://doi.org/10.18311/sdmimd/2019/24227>
- Santoso, N., Sulistyaningtyas, I., D., & Pratama, B. (2022). Transformational Leadership During the COVID-19 Pandemic: Strengthening Employee Engagement Through Internal Communication. *Journal of Communication Inquiry*, 0(0), 1-24. <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., von dem Knesebeck, O., Jürges, H., & Börsch-Supan, A. (2017). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17(1), 62-68. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckl084>
- Sirgy, M., J. (2012). *The Psychology Of Quality Of Life: Hedonic Wellbeing, Life Satisfaction, And Eudaimonia*. New York, NY: Springer Science & Business Media.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64, 15–34.
- Sivapragasam P. & Raya R.P. (2018). HRM and Employee Engagement Link: Mediating Role of Employee Well-being. *Global Business Review*, 19(1), 147-161. DOI:10.1177/0972150917713369
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 107–139.

- Sparrowe, R., T. (1994). Empowerment in the Hospitality Industry: an Exploration of Antecedents and Outcomes. *SAGE Publishing*, 17(3), 51-73.
<https://doi.org/10.1177/109634809401700306>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press.
- Sunny Hu, H., & Cheng, C. (2010). Job stress, coping strategies and burnout among hotel industry supervisors in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 1337–1350.
- Testa, M., R. (2007). A deeper look at national culture and leadership in the hospitality industry. *Elsevier BV*, 26(2), 468-484.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.11.001>
- Tharikh, S., M., & Hamzah, S., R. (2020). The Importance of Paternalistic Leadership Style and the Employee Wellbeing Among Air Traffic Controllers in Peninsular Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 925-935. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i5/7324>
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 165–175.
- van Knippenberg, D., De Cremer, D., & van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 113–140. doi:10.1080/13594320701275833
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics and employees' performance: an empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36, 661–683.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3). DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.10.005

- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K., R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *Leadership Quarterly*, 22(1), 92-105. DOI: 10.1016/j.leaqua.2010.12.009
- West, M. (2013). Creating a culture of high-quality care in health services. *Elsevier BV*, 18(2), 40-44. [https://doi.org/10.1016/s2340-1540\(13\)70007-0](https://doi.org/10.1016/s2340-1540(13)70007-0)
- Wright, T., A. (2010). Much more than meets the eye: The role of psychological wellbeing in job performance, employee retention and cardiovascular health. *Organizational Dynamics*, 39(1), 13-23. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.009>
- Wright, T. A. (2006). To Be Or Not To Be [Happy]: The Role of Employee Well-Being. *Academy of Management Perspectives*, 20(3). <https://doi.org/10.5465/amp.2006.21903486>
- Wright, T., A., Cropanzano, R., & Bonett, D., G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529-548. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>
- Zaman, M., Novitasari, D., Goestjahjanti, F., S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of readiness to change and effectiveness of transformational leadership on workers' performance during COVID-19 pandemic. *Solid State Technology*, 63(1), 185-200.
- Zhang, T. (2018). Employee wellness innovations in hospitality workplaces: Learning from high-tech corporations. *Journal of Global Business Insights*, 3(2), 52-66. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.3.2.1003>
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural

validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.
<https://doi.org/10.1002/job.1990>